

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Jurgita KLOVIENĖ**

**VIETOS VEIKLOS GRUPIŲ STRATEGIJOS REIKŠMĖ  
KAIMO BENDRUOMENĖMS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Jurgita KLOVIENĖ**

**VIETOS VEIKLOS GRUPIŲ STRATEGIJOS REIŠMĖ  
KAIMO BENDRUOMENĖMS**

**Magistro darbas**

**Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius** Jurgita Klovienė.....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** Doc. dr. Kęstutis Ališauskas .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **ANOTACIJA**

Jurgita Klovienė

**Vietos veiklos grupių strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.** Magistro darbas.

Magistro darbe susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių strategijos rengimo ir įgyvendinimo teoriniai aspektai. Ištirtos svarbiausios Akmenės ir Telšių VVG strategijų galimybės, tikslai ir prioritetai bei numatytos priemonės jų įgyvendinimui. Palygintos Akmenės ir Telšių VVG stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės bei ištirti gyventojų poreikiai. Patvirtinama mokslinio tyrimo hipotezė, kad vietos veiklos grupių strategijos suteikia galimybę kaimo bendruomenėms pagerinti gyvenimo kokybę, savo gyvenamą aplinką (gerinti infrastruktūrą, plėtoti paslaugas ir realizuoti kitus kaimo gyventojų poreikius), tačiau gyventojų pasyvumas, nepasitikėjimas valdžios ir savo galimybėmis, nesugebėjimas išnaudoti žmogiškąjį ir socialinį kapitalą menkina strategijų reikšmę kaimo bendruomenėms.

Kaimo plėtros strategijos priemonės planuojamos remiantis svarbiausiomis, kaimo žmonių visuotinai pripažintomis problemomis, kurių daugumas yra infrastruktūrinio pobūdžio. Tai brangiai kainuojančios priemonės, todėl jų įgyvendinimas reikalauja visapusiško ištyrimo ir svarstymo.

## **ABSTRACT**

Jurgita Klovienė

**Importance of local action groups strategy for rural communities.** Master's work.

This master's final paper there are structured theoretical aspects of strategy planning and realization of various authors from Lithuania and foreign countries in this Master's paper. The main strategic opportunities, aims and priorities of Akmene and Telsiai LAG are explored and measures of their implementation are planned. The strengths, weaknesses, opportunities and threats of Akmene and Telsiai LAG are compared and needs of residents are explored. The research hypothesis is confirmed, that the strategies of local activities groups provide an opportunity for rural communities to improve the quality of life, their living environment (to improve an infrastructure, to develop services and to implement other needs of rural residents) however, the passivity of residents and the distrust of the government's and their own opportunities, the incapability to exploit human and social capital minimizes the importance of strategies of the rural community.

Rural development measures are planned with reference to the most important problems (mainly infrastructure-related) recognized by rural population. These measures are expensive; therefore their implementation requires comprehensive investigation and discussion.

## VARTOJAMŲ TERMINŲ ŽODYNĖLIS

„Iš apačios į viršų“ – svarbus LEADER+ programos principas, pagal kurį planavimas ir įgyvendinimas turi būti vykdomas iš apačios į viršų. Tai užtikrina, kad kaimo plėtros veiklos būtų nukreiptos į realių poreikių tenkinimą.

**Kaimo bendruomenė** – kaimo vietovės gyventojų grupė, turinti bendrų ūkinių, socialinių bei humanitarinių tikslų ir siekianti juos įgyvendinti savivaldžiomis koordinuotomis priemonėmis, atskirais atvejais – ir kooperuotais ištekliais.

**Kaimo regiono plėtra** - tai bendruomenės plėtra, apimanti bendruomeninius (grindžiamus bendruomenės poreikiais ir interesais) ir įtraukiančius (besireiškiančius aktyviu bendruomenės žmonių dalyvavimu) procesus. Kaimo plėtra - tai socialinių ir ekonominių resursų panaudojimo pastangos, atspindinčios valdžios ir vietinių kaimo bendruomenių sąveiką realizuojant konkrečius kaimo plėtros projektus, remiantis sukaupta valstybinių ir savivaldos institucijų patirtimi kartu su kaimo bendruomenėmis įveikti kylančias problemas.

**LEADER+** – Europos bendrijos iniciatyva, kuria siekiama padėti kaimo bendruomenėms gerinti gyvenimo kokybę ir ekonominę gerovę savo vietovėse. LEADER pavadinimas yra kilęs iš prancūzų kalbos pilno pavadinimo pirmųjų raidžių *Liaison entre actions de development de l'economic rurale* (liet. *Ryšiai tarp kaimo ekonomikos plėtros veiksmų*).

**Organizacija** – žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

**Partnerystės principas** – remiasi atviru, plačiu bendradarbiavimu tarp skirtingų sektorių, veikėjų ir organizacijų. Šio principo turi būti laikomasi visose LEADER veiklose.

**Strategija** – tai visapusiškas planas, skirtas padėti organizacijai įgyvendinti misiją ir užsibrėžtus tikslus. Strategija kuriama aukščiausiam valdymo lygmenyje ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus bei misiją. Į strategijos realizavimą turi būti įtraukti visi valdymo lygiai.

**Vietos veiklos grupė (VVG)** – tai teritoriniu pagrindu suburta savarankiška organizacija, kurioje vietinės valdžios ir verslo atstovų gali būti ne daugiau kaip 25 %, o kitą dalį turi sudaryti visuomeninių organizacijų ar kaimo bendruomenių atstovai.

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. STRATEGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI .....	13
1.1. Strateginės veiklos samprata ir svarba .....	13
1.2. Strateginio planavimo metodologijos analizė .....	16
1.2.1. Išorės ir vidaus ir aplinkos kintamieji .....	17
1.2.2. Vizijos ir misijos formulavimas bei prioritetų atranka .....	20
1.2.3. Strateginių tikslų, uždavinių, veikslių bei priemonių nustatymas .....	22
1.3. VVG reikšmė mažinant socialinę atskirtį kaime .....	25
1.4. Strategijų rengimas pagal Leader+ programą .....	29
1.5. Kaimo bendruomenių dalyvavimas VVG strategijų rengime ir įgyvendinime .....	34
1.5.1. Kaimo bendruomenių veikla .....	34
1.5.2. Kaimo bendruomenių plėtros ištekliai .....	38
1.5.3. Lietuvos kaimo bendruomenių plėtros problemos ir jų sprendimo būdai .....	40
2. STRATEGIJŲ ANALIZĖ AKMENĖS IR TELŠIŲ RAJONUOSE .....	45
2.1. Strategijų tyrimo metodika .....	45
2.2. Vietos veiklos grupių charakteristika .....	48
2.3. Vietos veiklos grupių strategijų prioritetai .....	53
2.5. VVG atstovaujama teritorijų SSGG analizė .....	56
2.6. Kaimo gyventojų strateginės nuostatos .....	61
3. VVG STRATEGIJŲ GALIMYBĖS .....	76
3.1. VVG strategijos tikslai ir priemonės jiems pasiekti .....	76
3.2. VVG strategijų numatomas poveikis kaimo bendruomenėms .....	77
IŠVADOS .....	82
REKOMENDACIJOS .....	85
LITERATŪRA .....	86
PRIEDAI .....	90

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. VVG struktūra pagal Leader+ priemonę .....	33
2 pav. Kaimo plėtros veikėjai .....	36
3 pav. Kaimo bendruomenių plėtros išteklių .....	40
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
6 pav. Respondentams priklausančių žemės sklypų dydis .....	48
7 pav. Respondentų pragyvenimo šaltiniai.....	49
8 pav. Akmenės rajono savivaldybių seniūnijos.....	52
9 pav. Telšių rajono savivaldybių seniūnijos.....	53
10 pav. Kaimų problemos.....	62
11 pav. Kaimų aplinkos vertinimas .....	63
12 pav. Kaimų paslaugų vertinimas .....	64
13 pav. Respondentų laisvalaikio leidimo formos.....	65
14 pav. Nuomonė apie projektų vykdymą bendruomenėje .....	66
15 pav. Norimi vykdyti projektai .....	67
16 pav. Projektų įtaka kaimo žmonėms.....	68
17 pav. Projektų įtakos kaimo žmonėms koreliacija su išsilavinimu .....	69
18 pav. Respondentų nuomonė apie gyvenimo kokybę nuo 2004 metų .....	70
19 pav. Respondentų nuomonės koreliacija gyvenimo kokybės su išsilavinimu.....	70
20 pav. Nuomonės apie gyvenimo kokybę pagal amžiaus grupes .....	71
21 pav. Kaimo gyventojų problemos.....	72
22 pav. Kaimo problemos.....	73
23 pav. Bendruomenės veiklos vertinimas.....	73
24 pav. Bendruomenės veiklos problemos .....	74
25 pav. Bendradarbiavimo su kitomis bendruomenėmis.....	75
26 pav. Bendradarbiavimo su kitomis institucijomis pasiskirstymas .....	75

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mikro ir makro aplinkos.....	18
2 lentelė. VVG sektorių atstovai .....	33
3 lentelė. VVG funkcijos teritoriniu bendruomenės lygiu.....	34
4 lentelė. Kaimo bendruomeninių plėtros problemos .....	41
5 lentelė. Akmenės ir Telšių VVG atstovaujama teritorija ir gyventojų skaičius .....	53
6 lentelė. Kaimiškų vietovių stiprybių palyginimas Akmenės ir Telšių rajonuose .....	57
7 lentelė. Kaimiškų vietovių silpnybių palyginimas Akmenės ir Telšių rajonuose .....	58
8 lentelė. Kaimiškų vietovių galimybių palyginimas Akmenės ir Telšių rajonuose .....	60
9 lentelė. Kaimiškų vietovių grėsmių palyginimas Akmenės ir Telšių rajonuose.....	61
10 lentelė. Pirsono koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai (tarp išsilavinimo ir projektų įtakos kaimo žmoniams) .....	68
11 lentelė. Pirsono koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai (tarp amžiaus, išsilavinimo ir nuomonės apie gyvenimo kokybės pagerėjimą nuo 2004 m. ....	70

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketos pavyzdys.....	91
2 priedas. VVG administracinė valdymo struktūra.....	96
3 priedas. Akmenės VVG valdyba.....	98
4 priedas. Telšių VVG valdyba .....	103
5 priedas. Akmenės ir Telšių strategijose numatomi tikslai .....	104

## ĮVADAS

Lietuvai tapus ES nare, vyko aktyvus Vietos veiklos grupių (toliau – VVG) kūrimosi procesas. Didžiausias postūmis VVG kūrimuisi buvo Leader+ programa, remianti kaimo vietovių atnaujinimo metodus. Pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus VVG registruotos kaip asociacijos apima 90 proc. Lietuvos kaimo gyvenamųjų vietovių.

**Tyrimo problema.** Atskirose Lietuvos vietovėse tebėra ryškūs gyvenimo kokybės skirtumai, kuriuos sunkiai galima apibūdinti statistiniais rodikliais. Verslo įmonės daugiausia telkiasi miestuose ir kitose urbanizuotose vietovėse, kuriose yra patogus kelių tinklas, patikimos ryšių sistemos, didesnė gyventojų perkamoji galia. Kaime sparčiai auga nedarbas, gamtos ir žmogiškieji išteklių nepanaudojami, plyti nedirbami laukai, kyla aplinkosaugos problemų. Daugelyje kaimų likimo valiai palikti ne tik ūkiniai, bet ir administraciniai pastatai, griūva be savininkų likę nebaigti statyti namai, nepanaudojami itin didžiulę vertę turintys išlikę dvarai. Kadangi dauguma investicijų tenka didiesiems miestams, kaimo žmonės teigia nusivylę mūsų šalies žemės ūkio politika, nemato jos aiškios perspektyvos.

Kaimo bendruomenės yra per mažos ir per silpnos, kad vienos pačios pakeistų situaciją iš esmės. Tikėtina, kad dalyvavimas Leader+ programoje sudarys prielaidas VVG ir kaimo bendruomenėms bendromis jėgomis išspręsti bent dalį kaimo problemų, įgyti įgūdžių. VVG veikla prisideda prie horizontalaus savivaldos principo įgyvendinimo bei kovos su socialine kaimo atskirtimi. VVG tikslas – skatinti vietos gyventojų aktyvumą ir iniciatyvą, telkti suinteresuotas vietos valdžios, verslo ir kitų įstaigų bei organizacijų pastangas kaimo vietovių ekonominei ir socialinei gerovei kelti. VVG veikia tarsi tarpininkė tarp valdžios institucijų ir kaimo gyventojų, siekia konkrečių tikslų, kurių pagrindas – kaimo gyventojų poreikiai. Daugelis jų dirba strategiškai, mokosi, siekia tapti darniai ir efektingai savo vietovėje dirbančia organizacija. VVG pradėjus veiklą atstovaujamosiose teritorijose pastebima teigiamų pokyčių.

Patirtis byloja, kad „iš viršaus“ inicijuoti valdžios sprendimai dažnai neatitinka realios kaimo situacijos, todėl, taikant „iš apačios į viršų“ principą, galima aktyviau įtraukti kaimo vietovėse veikiančias organizacijas ir vietos gyventojus.

Siekiant, kad VVG netaptų tik piniginių lėšų skirstytojos ar atskirų VVG grupės narių asmeninių poreikių tenkintojos, svarbu parengti nustatyti VVG veiklos reikšmę kaimo bendruomenės.



Magistro darbo **tyrimo problema** gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančius specialaus mokslinio tyrimo:

- Kaip organizuoti VVG strategijos rengimą, kad būtų orientuota į rezultatus, o ne į ES paramą?
- Kokią reikšmę VVG strategija turi kaimo bendruomenėms?
- Kokie faktoriai ir veiksniai lemia vietos gyventojų įtraukimą į vietos plėtros strategijų rengimą ir įgyvendinimą?

**Tyrimo aktualumas.** Lietuvoje vietovių strateginis planavimas, dalyvaujant vietos plėtros veikėjams yra palyginti naujas, mažai žinomas ir todėl sudėtingas procesas. Jis yra būtinas siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas organizacijų plėtros ir efektyvaus veikimo problemas.

VVG vaidmuo dar nepakankamai pripažįstamas regioninių bei respublikinių valdžios institucijų. Kadangi jos yra jaunos, jų nariams trūksta žinių, patirties ir įgūdžių, todėl jų pripažinimas ir veiklos skatinimas gali lemti tolesnę veiklą. Vietovių plėtros strategijų rengimas tiesiogiai susijęs su bendruomenių plėtra.. Kaimo bendruomenių plėtra yra palyginti nauja Lietuvos socialinio, politinio ir ekonominio gyvenimo sritis, todėl trūksta teorinių ir praktinių žinių bei tyrimų plėtros procesams suprasti ir valdyti. Lietuvos agrarinės ekonomikos institute, Vilniaus Universitete, Lietuvos žemės ūkio universitete, Šiaulių universitete bei kitose mokslo institucijose atliktų tyrimų duomenys rodo, kad VVG trūksta žinių kuriant ir įgyvendinant vietos plėtros strategijas.

**Tyrimo objektas** – kaimo bendruomenių veikla.

**Tyrimo dalykas** – Vietos Veiklos Grupių strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti VVG strategijos reikšmę kaimo bendruomenėms.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. išnagrinėti VVG strategijų rengimą pagal Leader+ programą;
2. iširti kaimo bendruomenių būdingas problemas ir veiklos galimybes.
3. palyginti kaimo gyventojų poreikius Akmenės ir Telšių rajonuose.
4. įvertinti Akmenės ir Telšių rajonų VVG strategijas ir numatomą poveikį kaimo bendruomenėms.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Teorinis ir praktinis temos tyrimas padėjo iškelti **hipotezę** – Vietos veiklos grupių rengiamos strategijos suteikia galimybę kaimo bendruomenėms ieškoti būdų kaip pagerinti gyvenimo kokybę, savo gyvenamą aplinką (gerinti infrastruktūrą, plėtoti paslaugas ir realizuoti kitus kaimo gyventojų poreikius), tačiau gyventojų pasyvumas, nepasitikėjimas valdžios ir savo galimybėmis, nesugebėjimas išnaudoti žmogiškąjį ir socialinį kapitalą menkina strategijų reikšmę kaimo bendruomenėms.

### **Tyrimo metodologija.**

Tyrimo **teorinį pagrindą** sudaro strateginės veiklos teoriniai aspektai: strateginės veiklos samprata ir svarba, strateginio planavimo metodologijos analizė, strategijos reikšmė mažinant atskirtį kaime, strategijų rengimas pagal Leader+ kaimo bendruomenių dalyvavimas VVG strategijų rengime ir įgyvendime. Rašant šį darbą remtasi kaimo bendruomenių plėtros teorijomis, suformuotomis M. Spierts, V. Atkočiūnienės, E. Ribašauskienės, A. Poviliūno, V. Baršauskienės, I. Leliūgienės, A. Vasiliausko, R. Jucevičiaus, J. Andriuščenkos, G. Palubinsko, V. Bartosevičienės ir kt. autorių moksliniuose darbuose.

Siekiant nustatyti kaimo bendruomenių plėtros kryptis ir prioritetus, remtasi Akmenės ir Telšių „Vietos plėtros 2007 – 2013 metų strategija“, „LEADER metodo įgyvendinimas“ priemonių aprašymu, kaimo bendruomenių veiklos įstatais, LR Žemės ūkio ministerijos įsakymais ir kitais norminiais dokumentais, reglamentuojančiais kaimo bendruomenių veiklą.

Magistro darbo taikomojo tyrimo **empirinę bazę** sudaro Akmenės ir Telšių rajono kaimo gyventojų nuomonė apie jų gyvenamąją aplinką, bendruomenių veiklos galimybes ir problemas bei plėtros poreikius. Vienas svarbiausių plėtros etapų yra bendruomenės poreikių analizė, kuria remiantis formuojamos strategijos kryptys ir prioritetai. Vykdamas poreikių analizę, remtasi kiekybine kaimo gyventojų apklausa, statistinių duomenų analize.

Kiekybinės situacijos analizės pagalba apibūdinta esama Akmenės ir Telšių rajono kaimo vietovių situacija, išskirti plėtros prioritetai ir tendencijos.

Iš viso apklausoje dalyvavo 222 kaimo gyventojai.

**Tyrimo loginės struktūros pagrindimas.** Tyrimo uždaviniai buvo sprendžiami tokia seka:

- Siekiant identifikuoti strategijos teorinius, taikyta mokslinės literatūros, tyrimų ir dokumentų analizė. Buvo analizuojami užsienio ir lietuvių autorių darbai, Lietuvos Respublikos įstatymai ir kiti norminiai dokumentai, reglamentuojantys VVG bei kaimo bendruomenių veiklą. Tai atskleidė nagrinėjamos temos aktualumą bei padėjo pasirengti tyrimui;

J. Kloviėnė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- anketinė Akmenės ir Telšių rajono kaimo gyventojų apklausa, Vietos plėtros 2007 – 2013 metų strategijos bei rajono socialinės-ekonominės situacijos analizė leido identifikuoti ir pagrįsti rajonų stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes bei gyventojų poreikius.
- remiantis apklausos duomenimis, kaimo bendruomenių stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių matrica bei rajono socialine-ekonominė analizė išskirtos svarbiausios Akmenės ir Telšių rajonų kaimo bendruomenių prioritetų, tikslų bei numatytų priemonių analizė.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Anketinė apklausa.
3. Matematinės statistikos metodai. Skaičiuojant respondentų nuomonių dažnių raišką naudotasi SPSS.13 (Statistical Package for Social Science) programa. Grafiniam duomenų pateikimui naudota MS Excel programa.

**Tyrimo strategija.** Tyrimas atliktas 2007-2009 metais tokiais etapais:

Pirmas etapas (2007 m. spalio – gruodis). Suformuotas pirminis tyrimo dizainas.

Antras etapas (2008 m. sausis – birželis). Mokslinės literatūros, įvairių Lietuvos ir užsienio autorių atliktų tyrimų šioje erdvėje analizė.

Trečias etapas (2008 m. gegužė – rugsėjis). Sudaryta anketa kaimo gyventojams ir apklausti Akmenės ir Telšių rajonų kaimo gyventojais.

Kvirtas etapas (2008 m. rugpjūtis – 2009 m. balandis). Duomenų suvedimas ir analizė SPSS programa. Tyrimo ataskaitos raštu parengimas.

**Rezultatų naujumas** gali būti apibūdintais šiais teiginiais:

- gautos naujos teorinės ir praktinės išvados konkretinant bendruosius teiginius apie strategijos reikšmę kaimo bendruomenėms;
- papildytos žinios apie VVG vaidmenį kaimo plėtros etape;
- Akmenės ir Telšių rajonų plėtros prioritetai, tikslai bei priemonių jiems įgyvendinti, analizė.

**Tyrimo rezultatų reikšmingumas.** Tyrime išnagrinėta VVG strategijų reikšmė, išanalizuotos LEADER+ programos teikiamos galimybės kaimo bendruomenėms. Ištirti Akmenės ir Telšių rajonų kaimo gyventojų poreikiai, ir remiantis jais, išskirti svarbiausi veiklos planavimo procesai.

Atlikto tyrimo analizė, rezultatai ir išvados taip pat gali turėti praktinės reikšmės kaimo bendruomenėms planuojant, organizuojant ir įgyvendinant savo veiklą. Autorės išanalizuota VVG strategijos reikšmė, kaimo bendruomenių veiklos galimybės bei pateiktos rekomendacijos leis kaimo

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

bendruomenių, VVG nariams bei jų partneriams atkreipti dėmesį į tam tikrus faktorius, lemiančius gyvenamosios aplinkos gerinimą ir pasirinkti reikalingus vadybinius veiksmus.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas ir trys dalys:

Įvade pateikiama tyrimo problema, aktualumas, tyrimo objektas, dalykas, tikslas ir uždaviniai, iškelta hipotezė, aprašyta tyrimo metodologija bei tyrimo rezultatų reikšmingumas.

Pirmojoje darbo dalyje išanalizuoti teoriniai strateginės veiklos aspektai.

Antrojoje, analitinėje darbo dalyje, pristatoma Akmenės ir Telšių rajonų strategijų analizė.

Trečiojoje, konstruktyviojoje magistro darbo dalyje, remiantis atlikta analize, suformuluota Akmenės ir Telšių rajonų VVG strategijų galimybės kaimo bendruomenėms.

Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (šaltinių lietuvių ir anglų kalba), priedai. Darbo apimtis yra puslapiai; jame yra 26 paveikslų ir 11 lentelių. Darbe yra 5 priedai (apklausos anketa, papildoma medžiaga).

## 1. STRATEGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

### 1.1. Strateginės veiklos samprata ir svarba

Efektyvi strategija – vienas iš svarbiausių vadybos kokybės požymių. Išnagrinėjus įvairių autorių pateikiamas strategijos sąvokas, galima teigti, jog nėra bendro ir universalios strategijos formavimo apibrėžimo. Mokslinėje literatūroje strategija apibūdinama taip:

- strategija - sprendimų visuma, apibrėžianti firmos svarbiausius tikslus ateityje, ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2001);
- strategija – svarbiausia organizacijos veiksmų programa, nurodanti ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. (Seilius, 2002);

V. Bagdiūnienė teigia, kad strategija – „tai bendras veiklos planas, kuris numato bendrus organizacijos plėtros tikslus. Kad strategija būtų įgyvendinta, numatomi jos įgyvendinimo veiksmai ir priemonės tam tikram laikotarpiui (dažniausiai 5 – 7 metams)“ (Bagdiūnienė, 2005). Šis planas skirtas padėti organizacijai įgyvendinti misiją ir užsibrėžtus tikslus. Strategija kuriama aukščiausiam valdymo lygmenyje ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus bei misiją. Į strategijos realizavimą turi būti įtraukti visi valdymo lygiai“ (Jucevičius, 1998). Anot G.T. Palubinsko, „tai problemos sprendimo procesas, reikalaujantis iš organizacijos numatyti įvykius ir nustatyti, kaip geriausiai panaudoti galimybes ir apsaugoti nuo grėsmių“ (Palubinskas, 1997). E. Bagdonas, E. Kazlauskienė teigia, tai esminių organizacijos vystymosi kryptių numatymas, kuo tolimesnei perspektyvai ir jų įgyvendinimo sistema. Gerai parengta strategija užtikrina organizacijos veiklos sėkmę, o įdėtos sąnaudos greitai atsiperka (Bagdonas, Kazlauskienė, 2000).

Planavimas yra pirminė valdymo funkcija. Pats strateginio planavimo procesas yra orientuotas į ateitį, jis susijęs su visais veiksniais, kurie gali paveikti organizaciją teigiama arba neigiama linkme. Strateginis planavimas padeda numatyti ir spręsti problemas, kurios gali būti susijusios su teikiamomis paslaugomis, organizacijos struktūra ir kt.

J. Ramanauskienė teigia, kad „strategijos turinys priklauso nuo situacijos, kurioje ji dirba“ (Ramanauskienė, 2008).

Strateginio planavimo procesas dažnai atrodo kaip rungtynės tarp įmonės ir aplinkos. Kadangi aplinka nuolat keičiasi, todėl visuomet atsiranda naujų kliūčių, stabdančių organizacijų verslo pažangą (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2001).

P. Zakarevičius išskiria tris strategijos lygius:

- korporacinė strategija – tai visos organizacijos ateities perspektyvų numatymas;

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- biznio vieneto strategija – tai atskiros, gana aiškiai apibrėžtos organizacijos dalies arba veiklos rūšies strategija;
- funkcinė strategija – apbūdina organizacijoje vykstančių funkcinių procesų strategijas (Zakarevičius, 2002).

Visos strategijos turi būti tarpusavyje suderintos ir papildyti viena kitą. Strateginis valdymas siejamas su perspektyva. Strategiskai valdomos organizacijos veikla yra grindžiama tikslais, uždaviniais, programomis, veiklos organizacijoje vykstančių funkcinių procesų strategijas, planais, vertinimo kriterijais, ištekliais, normatyvais, rezultatais, o strateginis planavimas – tai formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus (Strateginio planavimo metodika, 2002). Strateginis valdymas yra nuoseklus, kryptingas ir nuolatinis procesas, efektyviai išnaudojant organizacijos išteklius. Jis nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį kai kuriose organizacijose. Strateginio valdymo proceso formalizavimas neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas: strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą (Pilickienė, 2004).

Anot A. Makštučio, „strateginis planavimas ir jo įgyvendinimas praktikoje skirtas didinti visuomenės veiklos efektyvumą, kuris išmatuojamas pagal tai, kaip įgyvendinta plėtra ir kokie jos rezultatai. Todėl nuo veiklos strateginio planavimo ir strategijų įgyvendinimo labai priklauso pažangos lygis ir šalyje, ir regionuose. Valdymo-savivaldos ir savivaldos-valdymo veiksmų integracija itin įtakoja žmonių gyvenimo lygį kaip pagrindinį pažangos vertinimo kriterijų” (Makštutis, 2001). Siekiant ilgalaikės sėkmės būtina sugebėti strategiją formuluoti ir įgyvendinti.

Taigi, pirmasis strateginio planavimo etapas – situacijos analizavimas bei tikslinės grupės asmenų poreikių nustatymas. Įmonės veiklos strateginio planavimo tikslas – nuolat nagrinėti įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai. Tai sudėtingas procesas. Kyla patikimų duomenų problema.

Strateginis planavimas organizacijai tiekia apibrėžtumą, individualumą ir atveria organizacijai perspektyvą. Būtent strateginį planavimą reikėtų vertinti kaip tam tikrą programą, kuri nukreipia organizacijos darbą pakankamai ilgą laikotarpį, kartu užtikrinant, kad pasikeitus politinei ir socialinei aplinkai bus galima koreguoti veiksmus.

Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais.

Taigi strateginis planavimas organizacijai teikia daug privalumų:

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- nustato įmonės ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį, o tai padeda savininkams, vadovams ir tarnautojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti (Palubinskas, 1997).
- atveria organizacijai perspektyvą. Be to, jis turi būti paruoštas taip, kad reikalui esant būtų galima įgyvendinti jo modifikaciją ir perorientavimą (<http://www.versliukas.puslapiai.lt>).
- Kai įmonė neskiria strateginiam planavimui pakankamai dėmesio, ji neretai pasinaudoja klaidingomis prognozėmis ir/arba nustoja egzistuoti. Todėl vadovai, siekiantys savo verslo sėkmės, privalo strategiškai mąstyti, operatyviai įvertinti, greitai reaguoti į pasikeitimus ir visada stebėti ir įvertinti konkurents. G.T. Palubinskas teigia, „konkurencija yra lemiamas rinkos ekonomikos veiksnys. Todėl išlikti siekiančios organizacijos konkurencijai skiria daug dėmesio“ (Palubinskas, 1997).

Kad strateginis planavimas taptų veiksmingu įmonės valdymo instrumentu, būtina sąlyga yra jo integravimas su pagrindinėmis valdymo posistemėmis: biudžeto, informacinio parūpinimo, vadovų darbo atlyginimo, palankus organizacinis klimatas, leidžiantį atskleisti planavimo sistemų materialiąsias dedamąsias ir užtikrinti jų didesnę efektyvumą lyginant su kitomis organizacijomis, kur toks klimatas nekuriamas.

Galiausiai planavimas yra intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą, tačiau formuojant įmonės strategiją neužtenka sudaryti vien darbo ir veiksmų planą – reikia suformuoti jo įgyvendinimo instrumentarijų (Bartosevičienė, Vaitiekus, 2002). Įmonės strategijų formavimo instrumentarijus apibrėžiamas kaip optimali visuma instrumentų, apimančių įmonės strategijų formavimo koncepcijas, modelius, metodus, analizę bei sprendimų priėmimą, atsižvelgiant į įmonės technines galimybes, finansus, strategijas formuojančio personalo asmenines kompetencijas. O kaip teigia Makštutis (2001) „strateginio valdymo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami valdymo teorijos metodologija, o atikrinami jos metodais praktikoje“.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad strateginis planavimas – tai įmonės planavimo būdas, kuris sudaro galimybę įmonei pagrįstai prognozuoti ateities problemas ir numatyti bei tinkamai pasiruošti jų sprendimui. Strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybėms panaudoti ir išvengti grėsmių.

## 1.2. Strateginio planavimo metodologijos analizė

Pasirinkta strategija turi atitikti rinkos reikalavimus ir politines sąlygas. Svarbu suvokti siekiamus tikslus ir galimų pasekmių priežastis. Svarbiausia valdymo funkcija yra suderinti įvairias ūkinės veiklos sritis ir užtikrinti jų sąveiką. Strategija turėtų būti orientuota į rezultato kokybę, o ne į pačią veiklą. Neabejotina, kad kuriant strategiją labai svarbu suderinti individualių poreikių, motyvų, tikslų įvairovę, pasiekti sutarimo dėl įgyvendinimo formų.

Poreikių tyrimai svarbūs keliais aspektais:

- išsiaiškinami tiriamųjų poreikiai, kuriuos galima palyginti su tyrėjų įsivaizdujamaisiais,
- tyrėjai sužino realią situaciją: privalumus ir trūkumus, todėl išvengiama subjektyvių nuomonių,
- atliekant tokius tyrimus galima bendradarbiauti su įvairiomis organizacijomis, kurioms tai yra rūpima sritis,
- tyrimai gali turėti įtakos sėkmingiems pokyčiams,
- suteikiama galimybė tiriamiesiems išsakyti savo nuomonę ir lūkesčius.

Kaip teigia A. Vasiliauskas, organizacijose vyrauja trys strateginio planavimo metodologijos:

- „iš apačios – į viršų“ – planavimo procesą inicijuoja vadovybė;
- „iš viršaus – į apačią“ – už planavimą atsakingos struktūrinės grandys (skyriai, filialai).
- integruota – sudarant planus vyksta diskusija (Vasiliauskas, 2001).

Strateginis planavimas organizacijoje nėra vien formali strateginė sistema, o apima ir mąstymą, kuris negali būti formalizuotas.

Daugelis organizacijų rengdamos strategiją, remiasi prielaidų visuma kaip firmos ir jos aplinkos protiniu modeliu. Šiuo metu dažnai akcentuojama poreikių derinimo būtinybė. Antai smulkesnių gyvenamųjų vietovių plėtros poreikiai turėtų būti derinami su savivaldybės, šalies, europiniais poreikiais ir atvirkščiai.

Kiekvienos organizacijos ar institucijos veiklos sąlygas įtakoja mikroaplinka ir makroaplinka (žr.1 lentelę).



mikroaplinka		makroaplinka	
vidiniai veiksniai	išoriniai veiksniai	vidiniai veiksniai	išoriniai veiksniai
personalas, fondai, veiklos priemonės, materialiniai išteklių, finansiniai išteklių.	vartotojai, konkurentai, tarpininkai, tiekėjai, politiniai, socialiniai, ekonominiai.	valdymo, savivaldos, pažangos taikymo, pažangos kūrimo, demokratijos laipsnio, gamtinių išteklių, gamtinių sąlygų, geografinių sąlygų, žmonių kompetencijos, įdirbio.	demografiniai, ekonominiai, technologiniai, politiniai, teisiniai, socialiniai, kultūriniai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Makštutis, A. *Strateinio valdymo principai : monografija* (2001)., Kotler, P., Keller, K.L. *Marketingo valdymo pagrindai* (2007)

Organizacija siekdama užsibrėžtų tikslų prisitaiko prie aplinkos pokyčių arba sukeldama juos aplinkoje, valdydama procesus ir išteklius.

Zakarevičius (1998) išskiria pagrindines organizacijos projektavimo sudėtinės dalis:

- išorinės aplinkos, įtakančios organizacijos veiklą diagnostika, analizė, įvertinimas;
- vidinės organizacijos situacijos diagnostika, analizė, įvertinimas;
- organizacijos tikslų patikslinimas, koregavimas;
- organizacijos struktūros tipo ir formos parinkimas;
- funkcijų pasidalijimas ir reglamentavimas, darbuotojų skaičiaus nustatymas;
- darbuotojų darbo organizavimo projektavimas.

Aiškliai suvokti tikslai ir tinkamai suformuluoti uždaviniai neužtikrins produktyvaus darbo, jei nebus paskirstyti atsakingi darbuotojai operatyviai reaguoti į aplinkos asikeitimus ir pakoreguoti strategijos kryptis ir jų įgyvendinimo veiksmus.

### 1.2.1. Išorės ir vidaus ir aplinkos kintamieji

Organizacija siekdama sėkmės turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir savo ruožtu užimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainomis. Kaip teigia A. Makštutis, „išorės aplinkos veiksniai turi įtakos organizacijos veiklos plėtros procesams, taip pat šie veiksniai integruoti tarpusavyje. Jų integracija priklauso nuo atskirų plėtros etapų“ (Makštutis, 2001). Dėl kitimo laike, erdvėje išorės veiksniai turi įtakos kiekvienam procesui atskirai.

J. Kloviėnė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Anot B. Neverausko, J. Rastenio, organizacijos išorės aplinką sudaro: vartotojai, konkurentai, valstybės įstaigos, tiekėjai, finansų organizacijos, darbo jėgos šaltiniai ir t.t. (Neverauskas, Rastenis, 2001)

A. Jonaitis organizacijos aplinką išskiria į tiesioginio ir netiesioginio poveikio:

- tiesioginio poveikio aplinką sudaro: vartotojai, tiekėjai, konkurentai, technologinės naujovės, profsąjungos, įstatymai ir valstybinis reguliavimas.

Tiesioginio poveikio aplinka betarpiškai daro įtaką organizacijos veiklai ir pati jaučia atoveiksmį iš organizacijos pusės.

- netiesioginio poveikio aplinką sudaro: visuomenės išsivystimo lygis, mokslo išsivystimo lygis, santykiai su vietos savivalda, tarptautiniai santykiai, politinė šalies padėtis, ekonominė šalies padėtis (Jonaitis, 1998).

Anot Bagdonavičienės, Zemblytės (2006) netiesioginio poveikio aplinką sudaro: socialiniai, politiniai, technologiniai ir ekologiniai kintamieji.

Remiantis netiesioginio poveikio aplinkos kintamųjų apibūdinimu, galima teigti, jog šalutinio poveikio sritis tiesioginio spaudimo nedaro, tačiau savitai veikia organizaciją.

Organizacijos vidaus aplinką formuoja jos vidiniai kintamieji veiksniai. B. Neverauskas, J. Rastenis išskiria šiuos veiksnius: tikslai, organizacijos struktūra, uždaviniai, technologija, žmonės (Neverauskas, Rastenis, 2001).

- tikslai – organizacijos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus (Lukoševičius, Martinkus, 2002). Tikslai parengiami planavimo metu ir iš anksto pranešami organizacijos nariams. Jie gali būti visos organizacijos tikslai arba tik daliniai, kuriuos reikia įgyvendinti norint pasiekti bendruosius organizacijos tikslus .
- technologija – būdas žaliavoms, medžiagoms ar informacijai paversti pageidaujamu rezultatu: gaminiu, paslauga, sprendimu (Jonaitis, 1996).
- žmonės – vidinė organizacijos sistema (Jucevičienė, 1996).
- uždaviniai – tai darbas, jo dalis ar net keletas darbų (procesų), kuriuos privalo atlikti atitinkamos kvalifikacijos ar profesijos darbuotojas arba padalinys tam tikru būdu ir iš anksto apibrėžtu laiku (Jonaitis, 1996).

Organizacijos vidiniai kintami veiksniai visada glaudžiai susieti. Vienam pasikeitus, kinta ir kiti.

P. Zakarevičius teigia, kad „rengiant strategiją privalu remtis tyrimais ir faktais“. Prieš formuojant strategiją, taikomi įvairūs analizės būdai, tarp kurių šiuo metu ypač populiarūs SSGG

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

analizė: tiriamos dvi jėgų grupės - organizacijos galimybės bei grėsmės ir stipriosios bei silpnosios pusės (Zakarevičius, 2002). SSGG analizė suteikia konstruktyvaus mąstymo apie organizacijos aplinkos galimybę, taip pat apie stipriąsias ir silpnąsias jos puses (Obrazcovas, 2006).

Strateginio planavimo metodikoje (2002) situacijai analizuoti siūloma pasinaudoti SSGG ir PEST analizė (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Išorės aplinkos tyrimas atliekamas PEST analizės metodu, t.y. makroekonominių rodiklių, vartotojų elgsenos, situacijos darbo rinkoje, užsienio konkurentų veiklos, įstatyminės bazės, technikos ir mokslo pažangos, ekologinių reikalavimų (Bagdonavičienė, Zemblytė, 2006). PEST analizės paskirtis – visapusiškai įvertinti plėtrai svarbius veiksnius. Institucijos aplinkos analizės metu nustatomi institucijos išorės veiksniai ir įvertinamas jų poveikis institucijos veiklai. Minėtinos šios išorės veiksnių (arba netiesioginio poveikio aplinkos elementų) grupės:

- politiniai veiksniai - padeda arba trukdo institucijai įgyvendinti valstybės prioritetinius strateginius tikslus (prioritetus), vykdyti Vyriausybės programos įgyvendinimo priemones ir gali priversti instituciją keisti ar pertvarkyti strateginį veiklos planą;
- ekonominiai veiksniai - rodantys šalies ūkio (atitinkamos srities arba sektoriaus) raidą;
- socialiniai veiksniai (demografiniai, vertybių, gyvensenos ir kiti pokyčiai) - būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, taip pat ekologiniai ir kultūriniai veiksniai;
- technologiniai veiksniai - svarbūs įvertinant naujų technologijų, informacijos srautų poveikį institucijos reguliuojamai sričiai, valdymo organizavimui ir institucijų tarpusavio ryšiams (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Taip pat prognozuojamos galimybės ir grėsmės. Išorės veiksnių formuluotės turi būti kuo konkretnės, kur įmanoma, pateikiami kiekybiškai išreikšti rodikliai. PEST analizei turi būti naudojami tik patikimi duomenys. Analizuojama esama būklė, nustatomos ir paaiškinamos plėtros problemų priežastys, aprašomos ateities plėtros tendencijos ir galimi sprendimai. Taip pat rekomenduojama analizei pateikti pagrindinių socialinių ir ekonominių problemų, plėtros netolygumų, palyginti su ES vidurkiu ir atskiromis ūkio šakomis (sektoriais), aprašymus, problemų ir netolygumų regionuose vertinimą.

V. Damašienė (2002), analizuodama apie verslo organizacijas, dar išskiria tarptautinius, rinkos, bei konkurencinius veiksnius.

Siekiant sėkmės, būtina susieti ir suderinti išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus ir suvokti tarpusavio ryšius. Vidaus veiksnių analizės pagalba nustatomi organizacijos pranašmai bei

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

trūkumai. Ji rodo, kurios galimybės ir grėsmės, nustatytos remiantis išorinių veiksnių analize, svarbios organizacijai.

Vertinant vidaus veiksnius (ištekliai) analizuojamos šios sritys: teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmonių ištekliai (skaičius, kvalifikacija), planavimo sistema, finansiniai ištekliai, apskaitos tinkamumas, ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos), vidaus kontrolės sistema (taip pat vidaus audito sistema). Vidaus veiksnių analizė atskleidžia realų organizacijos galimybių profilį.

Išteklių analizė leidžia institucijai numatyti tikslų ir uždavinių vykdymo galimybes, nustatyti stipriausias ir silpniausias vietas parodo realias institucijos galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių. Strategijoje būtina numatyti, kaip optimaliau panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo ištekliai misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

Aplinkos ir išteklių analizės metu įvertinami praėjusio laikotarpio rezultatai, atskirai nurodomi sėkmingą veiklą lemiantys ir turintys įtakos institucijos veiklos rezultatams veiksniai. Parengus aplinkos ir išteklių analizę, atliekama SSGG analizė ir nagrinėjami strateginiai ryšiai.

Kaip nurodoma strateginio planavimo metodikoje (2002) SSGG analizė naudojama rengiant atskirų ūkio šakų (sektorių) ar atskirų institucijų plėtros strategijas. Analizuojami vidaus (stiprybės ir silpnybės) ir išorės (galimybės ir grėsmės) aplinkos veiksniai, nustatant priežastis, lemiančias stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

### **1.2.2. Vizijos ir misijos formulavimas bei prioritetų atranka**

SSGG analizė šiuo metu labai populiari ir plačiai naudojama įvairių institucijų ir organizacijų strateginiams planams parengti. Ji suteikia konstruktyvaus mąstymo apie organizacijos aplinką galimybes, parodo organizacijos strategijos vystymąsi ir skirtumus (Obrazcovas, 2006). SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

- kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;
- kaip pasinaudojant galimybėmis ištaisyti silpnybes;
- kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;
- kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės (Bagžiūnienė, 2005).

Dažnai įmonės vadovybė neatsižvelgia į besikeičiančią ekonominę, socialinę bei kultūrinę situaciją, priimant strateginius sprendimus, nesiremia objektyviai atlikta įmonės strateginės būklės analize ir gautais tyrimo duomenimis. Be to, priimamų sprendimų kokybė priklauso ne tik nuo vadovo asmeninių psichologinių ypatybių, bet ir nuo teorinių žinių turėjimo, bendrojo išsilavinimo.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Išanalizavus ir įvertinus aplinką bei išteklius ir atrinkus prioritetus formuluojama vizija, nustatomi prioritetai ir formuluojama misija.

Želvytis teigia, kad vizija, tai pageidaujama organizacijos ateitis. Ji formuojama nuo 5 iki 20 metų laikotarpiui. Vizija skatina strateginį planavimą, nes yra ilgalaikė (Kasiulis, Barvydienė, 2004). Vizija turi būti pasiekiamą, pozityvi, apjungti pastangas, nurodyti pagrindinę strateginę kryptį bei motyvuoti siekti. Ji moko, kaip išgyventi ir pasinaudoti kintančiomis aplinkybėmis, rodo išvalgumą formuojant naujus santykius (Stoner, 2001). Vizijos, orientuotos į išorę, pvz. į konkurentus, būna laikinos, nes tada veiklos turinys būna orientuotas į pozicijos išlaikymą. Vizija - tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą, veiklos pradžia ir atspirties taškas. (Jucevičius, 1998) Kuriant viziją reikia matyti visumą, santykius bei pasikietimo modelius (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

L. Bagdonienė, J.Zemblytė (2006) teigia, kad viziją sudaro šeši tarpusavyje sąveikaujantys elementai:

1. būsimos organizacijos,
2. būsimos situacijos,
3. strategijos,
4. dabarties ir ateities siejimo,
5. reikiamų resursų bei sugebėjimų
6. jų panaudojimo vizijos.

Atlikus socialinės ekonominės situacijos ir poreikių analizę ir numačius viziją, išskiriamos pagrindinės prioritetinės sritys, o iš jų nustatomi prioritetai. Kuo išsamiau buvo išanalizuoti poreikiai, tuo tiksliau galima nustatyti prioritetus.

Prioritetai gali būti atrenkami rangavimo ir konsensuso metodais. Ranguojant prioritetus kiekvienas respondentas gali pasirinkti jo nuomone svarbiausius. Vėliau derinami įvairūs požiūriai ir atrenkami respondentai, kurių nuomonė nėra vyraujanti. Atsirenkant prioritetus, svarbu, kad būtų pasirinkti tie, kuriuos galima realiai įgyvendinti.

Anot Jucevičiaus (1998), “vizijos efektyvumui svarbus jos komunikavimas organizacijoje – kaip pasiekti, kad komunikuojama vizija taptų motyvuojančia ir reikšminga, nukreipiančia veiklą tam tikra linkme”. Svarbiausia, kad prioritetai būtų nukreipti vizijai pasiekti ir pasirenkami iš nustatytų strateginių plėtros kryptų sąrašo. Prioritetus naudinga patikslinti konsultacijų su suinteresuotomis asmenų grupėmis metu. Konsultavimosi metu užtikrinamas viešumas (jei jis reikalingas), didinamas pasitenkinimas būsimu veiklos produktu, sužinoma daugiau ir tikslesnių nuomonių bei vertinimų, užtikrinama galimybė pasinaudoti kitų asmenų žiniomis bei patirtimi, užtikrinamas strategijos realistiškumas, geresnis išteklių panaudojimas. Tiesa konsultuojantis kartais neišvengiama įvairių

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

kliūčių: ne visi asmenys gali būti suinteresuoti konsultuoti, kartais tam gali pritrūkti laiko, lėšų, galimybių ir pan. Apibrėžus viziją, numatomi žingsniai, kurie galėtų padėti ją įgyvendinti.

Jei vizija – tai veiklos plėtros svajonė, misija – veiklos plėtros paskirtis (Makštutis, 2001). Misija atspindi pasirinktus prioritetus, apibūdina institucijos ar organizacijos paskirtį ir įsipareigojimus, susijusius su esamais ir numatoma visuomenės poreikiais. Siekiant įgyvendinti misiją, svarbiausią tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį, visuomenės poreikius parodoma, koku tikslu buvo įsteigta institucija ar organizacija, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų. Nustatant misiją, atsižvelgiama į esamą ir būsimą institucijos ar organizacijos veiklą ir tikslus. Organizacijos misija – tai dabartinės organizacijos paskirties apibūdinimas (Želvys, 2000).

Misija yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, institucijos ar organizacijos įsipareigojimas. Ji tikslinama, jeigu pasikeičia aplinkybės, nulėmusios misijos turinį. Misija sutelkia žmones, jų pastangas ir veiksmus viena kryptimi. Strateginio planavimo metodikoje (2000) nurodoma, kad misijos formulavimas yra esminis strateginio planavimo etapas.

Kaip teigia V. Bagdžiūnienė, misija nusako organizacijos egzistavimo paskirtį ir siekį. Neturint aiškios misijos sunku pasirinkti tinkamus plėtros variantus (Bagdžiūnienė, 2005). Žinant įstaigos dabartinę situaciją ir jos ateitį (viziją), galima formuluoti įstaigos veiklos strategiją – kaip laipsniškai artėti prie tos ateities, vadovaujantis misija, t.y. kokie turi būti tolimiausi ir artimiausi veiklos tikslai.

D. Abell teigia, kad misija nusakoma trimis elementais: vartotojų poreikiais, vartotojų grupe ir technologijomis (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

### **1.2.3. Strateginių tikslų, uždavinių, veiksmų bei priemonių nustatymas**

Tikslai apibrėžia rezultatus, kurių siekiama realizuojant misiją. Aiškiai suformuluotas, išmatuojamas tikslas su konkrečiu įgyvendinimo terminu tampa veiklos standartu. Mokslinėje literatūroje bei teisės aktuose išskiriami šie tikslų tipai: trumpalaikiai (operatyviniai), vidutinės trukmės (perspektyviniai arba taktiniai) ir ilgalaikiai (strateginiai). Ilgalaikiai strateginiai tikslai formuluojami plėtros vizijai ir misijai įgyvendinti. Strateginės veiklos tikslų formulavimas priklauso nuo institucijos ar organizacijos strateginės veiklos aprašymo, jos pokyčių prognozavimo konkrečiame laike ir konkrečioje vietoje. Jie nustatomi tam laikotarpiui, kuriam formuojama strategija. A. Seilius teigia, kad tikslų numatymas yra svarbiausias planavimo žingsnis. Tikslai svarbūs dėl keturių priežasčių:

- suteikia krypties pojūtį;
- sutelkia pastangas;

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- orientuoja planus ir sprendimus;
- padeda įvertinti pažangą (Stoner ir kt., 1999).

Tikslas – konkretus rezultatas, kurį norima pasiekti, todėl rekomenduojama, kad jį formuluojant būtų atsižvelgta į šiuos reikalavimus:

- tikslas turi būti susijęs su rezultatu,
- tikslas turi būti realus, t.y. įgyvendinamas,
- tikslas turi būti pritaikytas prie institucijos ar organizacijos galimybių,
- tikslas turi derintis su institucijos ar organizacijos misija (Strateginio planavimo metodika, 2000).

K. Lukoševičius, B. Martinkus (2002) teigia, kad pagrindiniai tikslų formulavimo principai yra šie:

- tikslai turi būti realūs;
- tikslų sistema turi būti suderinta laiko požiūriu;
- turi būti kontroliuojama, kaip tų tikslų siekiama.

Geriausiu atveju tikslai tur būti išreikšti konkrečiais uždaviniais, o jiems įgyvendinti būtina numatyti technines, personalo, metodologines, informacines priemones.

P. Jucevičienė skiria tokius tikslų formulavimo žingsnius: a) tikslų apibrėžimas, b) uždavinių (dalinių tikslų) komplekto formulavimas, c) tikslų bei uždavinių pateikimas vykdytojams taip, kad būtų suprasti ir priimti, d) grįžtamasis ryšys – informacija apie tikslų ir uždavinių įvykdymą (Jucevičienė, 1996). Ši veiksmų grandinė turi būti nenutrūkstanti.

Tikslai bus rezultatyvūs kai:

- bus išmatuojami ir turės aiškų bei konkretų pagrindimą sprendimams įvertinti;
- turės laiko ribą – bus nurodyta iki kurio laiko tikslą reikia įgyvendinti. Pirmiausia sudaromi planai tolimiesiems tikslams įgyvendinti – ilgalaikiai planai (apima 5-7 metų laikotarpį), po to sudaromi vidutiniesiems tikslams realizuoti - vidutinės trukmės planai (1-5 m. laikotarpis) ir artimiesiems tikslams – trumpalaikiai planai (iki 1 metų). Kitaip tariant einama nuo tolimiausios perspektyvos iki einamųjų metų konkrečių tikslų;
- pasiekiamas realus tikslas;
- tikslai turi būti suderinti – nebūti prieštaringi (Neverauskas, 2000).

Institucija ar organizacija dar prieš formuluodama tikslus, turi žinoti, ko iš jos laukiama ir ko jai reikės ateityje. Neapibrėžti kriterijai ir prieštaringi reikalavimai gali apskritai išvaduoti nuo

J. Kloviėnė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

atsakomybės. Todėl institucijos ar organizacijos strateginiai tikslai turėtų būti derinami šalies strateginiuose dokumentuose iškeltais tikslais, valstybės raidos kryptimis.

Strateginiams tikslams įgyvendinti gali būti rengiamos programos. Jos priklauso nuo institucijos ar organizacijos veiklos sferų. Programa – tai dokumentas, tvirtinamas priėmus sprendimą. Institucija ar organizacija įvertina, ar tikslinga tęsti jau vykdomas programas, ir nusprendžia, ar nereikia rengti naujų. Programoje yra nustatomi tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai ir priemonės jai įgyvendinti bei laukiami rezultatai. Programos rengiamos jau parengus strateginį planą.

Kadangi strategijoje turi būti nurodyta, kaip bus siekiama tikslų, numatomi uždaviniai ir jų įgyvendinimui pasirinktos priemonės. Kiekvienam strategijos tikslui turėtų būti nurodyta keletas uždavinių, jie gali būti išdėstomi prioriteto tvarka.

Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką institucija ar organizacija atliks, siekdama tikslų, ir kokių ji tikisi rezultatų. Formuluojamam uždaviniui keliami šie reikalavimai:

- nurodo bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas;
- rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais;
- rezultatą galima pasiekti per nustatytą laiką su turimais ištekliais (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Taigi uždaviniai yra: ilgalaikiai ir trumpalaikiai, konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, įvertinami (LEADER+ Lietuvoje, 2004). Jie gali būti konkretizuojami pagal veiklos dalyvius.

Siaurinant prioritetinius tikslus ir numatant konkrečius trokštamus pasikeitimus, nustatomos priemonės - konkreti poreikius atitinkanti veikla, kuri padėtų įgyvendinti uždavinius. Priemonės turi būti numatytos kiekvienam uždaviniui įgyvendinti. Jos taip pat gali būti išdėstytos prioriteto tvarka. Priemonės konkretina tikslą, nurodo pagrindinį išmatuojamą rezultatą, kuris bus pasiektas. Priemonės rezultatą turi būti galima pasiekti per strateginio planavimo periodą.

Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus:

- ji yra efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą;
- ji leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais arba planuojamais ištekliais;
- ji yra suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Taigi numatant priemones, kad būtų įgyvendinti tikslai ir pasiekti trokštami rezultatai, reikia atkreipti dėmesį, kad priemonės turi būti konkrečios, išmatuojamos, pasiekiamos, tinkamos, aktualios, apibrėžtos laike, telpančios turimuose ištekliuose (lėšų, laiko, žmogiškuosiuose).



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Priemonę įgyvendina veiksmams, už kuriuos yra atsakingi konkretūs asmenys, todėl planuojant veiksmus pasiskirstoma atsakomybė, nurodomas tikslus laikas veiksmo įgyvendinimui ir finansavimo apimtys bei šaltiniai. Veiksmų planas sudaromas strategijai įgyvendinti. Jis turi būti realistiškas, atitinkantis prioritetus. Jame privalo būti numatytos tikslinės grupės, atsakomybė, partneriai, terminai, realūs finansiniai išteklių ir laukiami išmatuojami rezultatai.

Taigi strateginiai tikslai konkretinami strateginiais uždaviniais, o pastarieji įgyvendinami per priemones ir veiksmus. Kad šis procesas vyktų sklandžiai turi būti planuojama, kaip bus vertinamas strategijos efektyvumas, kad galima būtų nustatyti, ar pasiekti tikslai bei uždaviniai bei įgyvendintos priemonės ir veiksmams.

### **1.3. VVG reikšmė mažinant socialinę atskirtį kaime**

Lietuvoje iki nepriklausomybės atkūrimo skurdas nebuvo įvardijamas kaip didelė problema. Darbą, užtikrinantį pastovias pajamas, turėjo visi motyvuoti dirbti kaimo žmonės. Jie dirbo kolūkiuose, švietimo, paslaugų ir kitose valstybinio sektoriaus įmonėse. Nors ir gaudami nedidelį atlyginimą, kaimo gyventojai sugebėjo tenkinti savo poreikius. Anot Steponavičienės, sovietmečiu bendras gerovės lygis buvo žemas, tačiau dėl izoliacijos žmonės nežinojo apie kapitalistiniame pasaulyje esančias galimybes, todėl savęs skurdžiais nelaikė (Steponavičienė, 2003).

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos kaime susiformavo labai nepalanki užimtumo situacija, kai mažėja pajamos, blogėja kaimo gyventojų gyvenimo kokybė. Kaimo gyventojų šeimos skursta labiau nei mieste, jų piniginių pajamų skirtumai ir toliau didėja (Kazakevičius, 2004). Susiformavo nepalankios sąlygos siekti aukštojo mokslo, išryškėjo vertybių krizė. Tai sudarė prielaidas formuoti socialinei atskirčiai, suprantamai kaip tam tikros socialinės grupės arba kaip visuomenės reiškinyms. Atkočiūnienė socialinę atskirtį traktuoja kaip gyventojų grupių, kurios menkiau integruotos į visuomenę, ribotas jų galimybes dalyvauti socialiniame, ekonominiame, kultūriniame ir politiniame šalies gyvenime. (Atkočiūnienė, 2000). EUROSTAT socialinę atskirtį laiko daugialypiu reiškiniu, kuris trukdo atskiriems asmenims pilnavertiškai įsilieti į visuomenę (Šaulauskas, 2000). A. Poviliūnas teigia, kad individas yra socialiai atskirtas, jeigu jis gyvena geografiniu atžvilgiu apibrėžtoje visuomenėje, tačiau dėl nuo jo nepriklausančių priežasčių jis negali normaliai dalyvauti tos visuomenės narių veikloje, kurioje jis norėtų priklausyti" (Poviliūnas, 2003)

Kaimo gyventojų socialinė atskirtis kaip socialinės grupės pasižymi specifinėmis gyvenimo sąlygomis, savita gyvensena, turi ribotas arba visai neturi galimybių dalyvauti šalies gyvenime. R.Lazutka teigia, kad individams prieinami išteklių taip smarkiai skiriasi nuo vidutinių šeimų ar

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

asmenų turimų išteklių, kad jie išstumiami iš įprastos gyvensenos, papročių ir veiklos galimybių (Lazutka, 2001). Socialinė atskirtis formuoja silpną kaimo bendruomenę, riboja socialinę visuomenės integraciją, o kaimo vietovė tampa mažiau patraukli gyventi ir dirbti (Janušauskaitė, Atkočiūnienė, 2004).

Lietuvoje, kaip ir kitose Europos šalyse žmonės socialiai atskirti ir pažeidžiami yra ne dėl to, kad šiuo metu yra bedarbiai ar jų pajamos žemos, jie atskirti ir pažeidžiami dėl to, kad ribotos yra jų pasirinkimo galimybės ir menkos ateities perspektyvos. Patrick Commins socialinę atskirtį traktuoja kaip nebuvimą (stoką) ar blogą funkcionavimą vienos iš šių pateiktų sudėtinių dalių:

- įstatymų teisinės demokratinės sistemos, kuri turėtų užtikrinti visų piliečių socialinę integraciją;
- darbo rinkos, turinčios užtikrinti piliečių įtraukimą į ekonomiką;
- valstybės socialinio aprūpinimo sistemos, turinčios užtikrinti socialinę integraciją;
- šeimos ir artimų draugų, užtikrinančių tarpasmeninius santykius.
- Socialinę atskirtį gali sukelti ir socialinės apsaugos sistemos trūkumai, neleidžiantys daliai gyventojų pasinaudoti šios sistemos galimybėmis (Leonavičius, 1999).

I. Zaleskienės (1998) manymu, socialinę atskirtį lemia:

- Teisiniai politiniai veiksniai – būdinga sovietmečiui. Visuomenė oficialiai turėdami visas teises, iš tiesų buvo atskirti nuo visuomenės dėl politinių įsitikinimų.
- Socialiniai ekonominiai veiksniai - šiuo metu daro pagrindinį poveikį. Transformacijų laikotarpiu didelės visuomenės grupės gali netikėtai pasijusti esančios ribinės dėl savo tautybės, amžiaus, lyties, išsilavinimo, profesijos, pajamų ar tikėjimo.
- Kultūriniai psichologiniai veiksniai - visapusei integracijai gali trukdyti ir kultūriniai psichologiniai veiksniai, kurie gali būti susiję su įvairiais skirtingos prigimties socialiniais psichologiniais stereotipais, įtakojančiais žmonių bendravimą (Zaleskienė, 1998).

Žemesnį gyvenimo lygį kaime nei mieste sąlygoja ne tik pajamos, bet ir socialinės infrastruktūros trūkumai: bloga švietimo sektoriaus būklė, viešojo keleivinio transporto nepakankamas išplėtojimas, ribojantis žmonių galimybes tenkinti gyvybinius poreikius. Kaimiškų vietovių gyventojai priversti tenkintis ribotomis galimybėmis naudotis mokyklų, bibliotekų, gydytojų, pašto skyriaus, ir valstybinių tarnybų paslaugomis ir yra priklausomi nuo patogumų, prieinamų vietinėje bendruomenėje.

Socialinės infrastruktūros paslaugų kokybė ir įvairovė ypač dažnai neatitinka kaimo jaunimo poreikių. Kaimo jaunimas, patyręs miesto socialinės infrastruktūros privalumus, ima kelti aukštus poreikius, o jų patenkinimas neatitinka materialinių galimybių (Janušauskaitė, Atkočiūnienė, 2004).

Tarp kaimo ir miesto atskirties grupių formos yra šios:

1) nauji seno reiškimo bruožai

Socialinė atskirtis kaime nėra naujas reiškinys. Daugiau nei šimtmetį kaime vykę pokyčiai, tokie kaip masinė migracija iš kaimo, žemės ūkio mechanizacija, paskui – industrializacija privertė kai kuriuos ūkininkus palikti žemę. Po antrojo pasaulinio karo nuskurdusiems ūkininkams masinė migracija iš kaimo buvo išėjimas. Jie nesunkiai susirasdavo nekvalifikuoto darbo besiplečiančiame viduriniame sektoriuje. Migraciją Grigas (1998) aiškina ne vien kaip dalies gyventojų (ypač jaunimo) „pabėgimą“ iš kaimo į miestą ar kaip laikiną (pastovią) emigraciją į užsienį, bet kaip „gyvenimo vadinamojoje provincijoje nykimu, kaimo kultūriniu, versliniu atsilikimu ir baigiant bendruoju lietuvių tautos etnokultūriniu ir doroviniu nuosmukiu.

Šių dienų sunkumus patiriantiems ūkininkams, taip pat tenka palikti savo žemę. Neturintiems profesijos ūkininkams nėra galimybių ūkio pajamas papildyti dirbant kitus nuolatinius ar sezoninius darbus. Be to, į kaimą grįžta jauni, mieste be darbo likę arba ilgai nesugebėję jo rasti žmonės. Iš miestų taip pat atvyksta „ekonominiai bėgliai“, kurie kaime ieško vietos apsigyventi ar išgyventi. Visa tai sąlygoja nedarbą, kuris paveikia visus gyventojus kaime.

2) specifiniai socialinės atskirties kaime veiksniai:

Tik kaimui būdingi veiksniai:

- Tradicijos - rizikingi sumanymai ir naujovės dažnai nepalaikomi, norintys imtis naujų ūkinių iniciatyvų jauni žmonės nesulaukia paramos
- bendruomenių bei veiklos išsibarstymas – dėl nedidelio gyventojų tankumo ir migracijos iš kaimo dar labiau paaštrėjo įvairios problemos, pradedant tuo, kad kaimo žmonėms vis sunkiau pasiekti būtiniausias paslaugas.
- kiti specifiniai veiksniai - socialinė atskirtis taip pat kyla dėl teisinių, kultūrinių ar politinių problemų.

3) nuo socialinės iki teritorinės atskirties:

Kaime atskirties sąvoką galima taikyti ne tik atskiriems žmonėms ar šeimoms, bet kartais ištisoms vietovėms arba kaimams konkrečioje vietovėje. Tokių vietovių gyventojai negali naudotis ekonominėmis, kultūrinėmis ar kitokiomis galimybėmis. Kai kurios vietovės geriausiu atveju laikomos „savaimė“ izoliuotomis.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Kaimo gyventojai laikomi žemės ūkio produkcijos gamintojais, o kaimo plėtros perspektyvos tiesiogiai siejamos su žemės ūkio gamyba. Koncentruojantis į ūkininkus, nuošalyje lieka kiti kaimo gyventojai. Kai politiniame diskurse žemės ūkio ir kaimo problematika neatskiriama, o ūkininkavimas laikomas vos ne vienintele kaimo gyvenimo perspektyva, neūkininkaujantys asmenys išvelgia kasdienio gyvenimo neperspektyvumą ūkio plėtros požiūriu (Poviliūnas, 2004).

Didėjant migracijai, gyventojų mobilumui, nedarbui, skurdui, taip pat sparčiai keičiantis informacinėms technologijoms, individas turės pats sugebėti keistis, atnaujinti savo žinias, prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Šiuo atveju svarbų vaidmenį jo socialinei gerovei gali suvaidinti bendruomenės ir aktyvus dalyvavimas tos bendruomenės veikloje, siekiant savęs įgalinimo (Baršauskienė, Leliūgienė, 2001).

Gyventojai negebantys ir negalintys lengvai prisitaikyti prie naujovių pradeda save vertinti neigiamai, bijo naujovių, nepasitiki savimi ir kitais. Anot I. Zaleckienės, toks asmenų atsiribojimas nuo visuomenės dėl negebėjimo prisitaikyti prie naujovių yra asmeninio tipo socialinė atskirtis, kai asmuo pats atsiriboja nuo visuomenės dėl nesugebėjimo savęs tinkamai vertinti. Gyventojų negebėjimas lengvai prisitaikyti prie naujovių sąlygoja tai, kad gyventojams trūksta informacijos, konsultacijų įvairiais klausimais, bei galimybių tobulinti savo turimas žinias. Informacijos sklaidą bendruomenėje turi užtikrinti ne tik veikiančios įvairios valstybės institucijos, bet ir kaimo bendruomenės.

Amatininkystės dirbinių, netradicinių žemės ūkio produktų perspektyva rinkoje nėra pilnai ištirta, todėl kaimo gyventojai vengia rizikos. Informacijos apie verslą sklaidą riboja interneto ryšio prieinamumas kaimo vietovių gyventojams. Perėjimą nuo tradicinės žemdirbystės prie kitos veiklos, verslo įmonės steigimą apsunkina kvalifikuotų darbuotojų, ypač jaunimo trūkumas. Alternatyvios žemės ūkiui ar netradicinės žemės ūkio veiklos produkcijos realizavimą gyvenamojoje vietovėje riboja menkos kaimo gyventojų pajamos tam tikrose teritorijose, tai savo ruožtu sąlygoja nedidelį kaimo gyventojų suinteresuotumą investuoti į tokias veiklas, kurių produkcijos realizacija nėra užtikrinta. Smulkiesiems žemdirbiams, negebantiems prisitaikyti prie sparčių darbo rinkos pokyčių, gresia skurdo pavojus.

Silpniausios gyventojų grupės net ir ekonominio augimo metais nepajėgia pasinaudoti augimo rezultatais, o ūkiui smunkant, tie gyventojai nukenčia labiausiai ( Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos metinė ataskaita apie Skurdo mažinimo strategijos įgyvendinimo 2002-2004 metais programos įgyvendinimą 2004 metais. 2005. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija)

#### 1.4. Strategijų rengimas pagal Leader+ programą

Mažinant socialinę atskirtį kaime, didelę reikšmę turi „Leader“ programa. ES šalyse ši programa pradėta taikyti nuo 1991 m., o Lietuvoje pradėta įgyvendinti nuo 2004 metų. „LEADER“ pavadinimas yra kilęs iš prancūziško termino „Liaison Entre Actions de Development de Economie Rurale“ (lietuviškai – veiksmų, skatinančių kaimo ekonomikos plėtrą, tarpusavio ryšys), pirmųjų raidžių santrauka. LEADER programos įgyvendinimas skiriasi nuo kitų kaimo plėtros eksperimentų tuo, kad pirmą kartą buvo įgyvendinama naujų konceptualių požiūrių sisteminga visuma (Atkočiūnienė, 2004):

- vietovei skirta samprata (priešprieša sektoriaus sampratai);
- decentralizacijos samprata (priešprieša centralizacijai);
- bendradarbiavimo samprata (priešprieša individualizuotai veiklai);
- vietos strateginio planavimo samprata (papildant regioninį ar nacionalinį strateginį planavimą);
- nematerialių investicijų (dvasinių vertybių puoselėjimas, mokymas(-is), techninė pagalba, kolektyviai suformuotų veiklos vizijų įgyvendinimas, vietos savitumo plėtra) reikšmės samprata, kaip materialių investicijų (infrastruktūros kūrimas, priemonės ir įranga ir pan.)

Leader+ pobūdžio priemone siekiama stiprinti kaimo vietovių konkurencingumą, siekti pokyčių sutelktomis įvairių kaimo plėtros dalyvių - kaimo bendruomenių, vietos valdžios, verslo bei socialinių ir ekonominių partnerių, pastangomis. Siekiama kaimo bendruomenes ne tik įtraukti į sprendimų priėmimo procesus, bet ir įgalinti aktyviai šiuos sprendimus įtakoti, suteikti tam gebėjimų ir finansinių išteklių. Todėl Leader+ metodika grindžiama principu „iš apačios į viršų“. Ženklas „+“ pavadinime skirtas pabrėžti programos teikiamą naudą ir privalumus.

Leader+ programoje ypač daug dėmesio skiriama institucijų administracinių ir metodinių gebėjimų stiprinimui, kaimo vietovių studijoms, vietos veiklos grupių sukūrimui ir atrankai, teritorinių strategijų parengimui ir jų įgyvendinimui. Pagrindinis 2004 m. Lietuvoje pradėjus įgyvendinti Leader+ programą, tikslas buvo sukurti „Leader+“ taikymo metodiką ir teritoriniuose vienetuose parengti bandomąsias strategijas. Tuo tikslu buvo remiamas įgūdžių strategijoms rengti įgyjimas bei bandomųjų strategijų įgyvendinimas.

**Leader metodo įgyvendinimas Lietuvoje 2007–2013 m.** Vietos plėtros strategijų (VPS) įgyvendinimas VPS įgyvendinimas 2007–2013 m. laikotarpio „Leader“ programos tikslai platesni – skatinti kaimo plėtrą vietos iniciatyvos ir partnerystės pagrindu. Šis metodas tapo savarankiška kaimo

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

plėtros kryptimi, kurios finansiniai ištekliai nepalyginamai didesni negu 2004–2006 m. laikotarpio. Tikslui pasiekti pasitelkiamos 3 priemonės:

- VPS įgyvendinimas,
- Tarptertorinis ir tarptautinis bendradarbiavimas,
- Susideda iš kelių veiklos sričių. Tai parama vietos veiklos grupių (VVG) rengiamoms strategijoms (tęstinė priemonė, kuri buvo ir 2004–2006 m.).

**„Vietos plėtros strategijų (VPS) įgyvendinimas“** – šiai priemonei tenka 93 proc. visų „Leader“ programos lėšų. Strategijos šiuo laikotarpiu turi siekti KPP trečiosios krypties tikslų (gerinti gyvenimo kokybę kaimo vietovėse ir įvairinti ekonomiką), tačiau jos gali numatyti ir papildomų priemonių (pavyzdžiui, „socialinės atskirties mažinimas kaimo vietovėse“ ir pan.). Šios priemonės akcentas „Kaimų atnaujinimo ir plėtros“ priemonė, kuriai turi tekti ne mažiau kaip 70 proc. visų strategijos lėšų. Parama VPS įgyvendinti – nuo 4,5 iki 16 mln. Lt savivaldybės teritorijai, priklausomai nuo jos socialinės-ekonominės-demografinės padėties.

Septynerių metų laikotarpiui iš viso skirta 473 mln. Lt arba 6,6 proc. visos šio laikotarpio ES finansuojamos programos lėšų (80 proc. – ES lėšos, 20 proc. – iš nacionalinio biudžeto).

**„Tarptertorinis ir tarptautinis bendradarbiavimas“**. - tenka 3 proc. lėšų. Šios priemonės tarptertorinio bendradarbiavimo projektuose turi dalyvauti ne mažiau kaip du Lietuvoje veikiantys partneriai (vienas iš jų – VVG, kuri yra gavusi finansavimą strategijai įgyvendinti). Jei projektas tarptautinis, vienas iš partnerių būtinai turi būti iš kitos ES šalies. Ši priemonė bus įgyvendinama tik tuomet, kai bus atrinktos VPS ir bus aišku, kurios VVG gauna finansavimą strategijoms įgyvendinti. Tai planuojama daryti ne anksčiau kaip nuo 2009 m.

**Trečioji priemonė**, įsibėgėjusi nuo 2007 m., susideda iš kelių veiklos sričių. Tai parama VVG rengiamoms strategijoms (tęstinė priemonė, kuri buvo ir 2004–2006 m.), siekianti beveik 70 tūkst. Lt. Parama teikiama ir VVG narių gebėjimams tobulinti (mokymai, konsultacijos), bei parama potencialių vietos projektų teikėjų gebėjimams ugdyti, jų aktyvumui skatinti. Paramos VVG galės kreiptis tik tada, kai jau turės patvirtintas strategijas.

2007–2013 m. laikotarpiu projektai galės būti vykdomi kartu su partneriais, kurie teisėtai valdo nekilnojamąjį turtą (žemę). Siekiant išvengti apyvartinių lėšų trūkumo, 2007–2013 m. laikotarpiu „Leader“ programos įgyvendinimo taisyklėse nebebus reglamentuojama, kiek mokėjimo prašymų paramos gavėjas gali teikti projekto (strategijos) įgyvendinimo metu. Dabartiniu laikotarpiu nuosavu indėliu, įgyvendinant ne pelno projektą, bus laikomi ne tik pinigai, nemokamas savanoriškas darbas, bet ir nekilnojamasis turtas.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Leader“ programos paramai paraiškos bus renkamos nuolat, nebus atskirų paraiškų rinkimo etapų, tad kai tik VVG jausis esančios pasirengusios, galės teikti strategijas Nacionalinei mokėjimo agentūrai jų vertinimui ir atrankai.

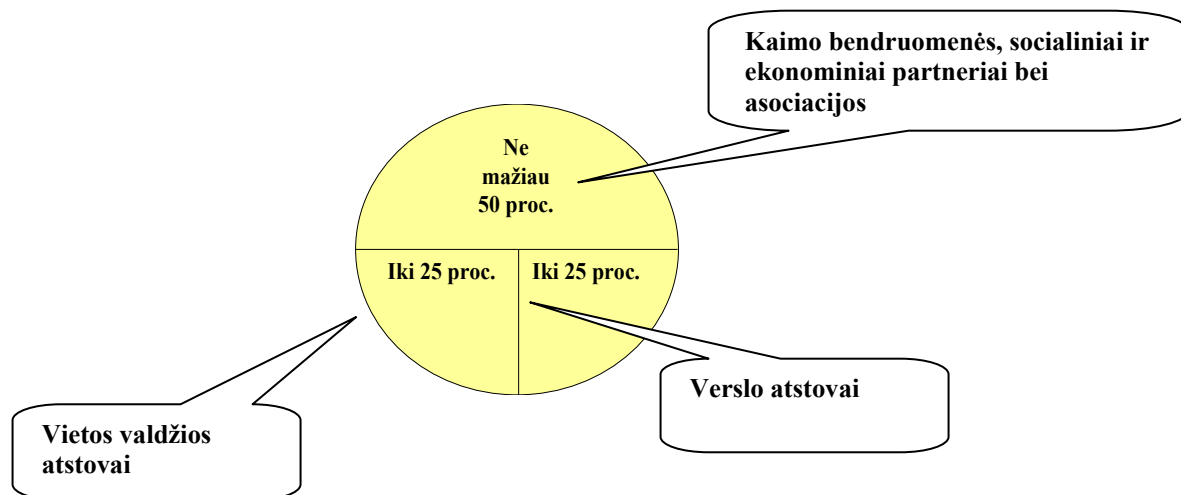
VVG negali gauti paramos 2007–2013 m. strategijai parengti du kartus.

Pagrindinė „LEADER +“ sudedamoji dalis yra bendradarbiavimas. Visa tai svarbu ir mūsų šaliai. Be to, patirtis byloja, kad „iš viršaus“ inicijuoti valdžios sprendimai dažnai neatitinka realios kaimo situacijos, todėl, taikant „iš apačios į viršų“ principą, galima aktyviau įtraukti kaimo vietovėse veikiančias organizacijas ir vietos gyventojus.

„Leader+“ programai pradėti įgyvendinti reikėjo įkurti VVG. 2004 m. Lietuvoje buvo 800 kaimo bendruomenių, kurios noriai įsijungė į VVG steigimo veiklą. Jom talkino vietos savivaldybių administracijos, kaimo vietovėse veikiančios nevyriausybinės organizacijos, amatininkai, verslininkai, vietos politikai, Seimo nariai, ūkininkai, kaimo jaunimo grupės, kultūrinės draugijos. Šiuo metu Lietuvoje veikia 47 VVG, apimančios praktiškai visas Lietuvos kaimo vietoves. Galimybė VVG, veikiančioms tam tikroje teritorijoje, sujungti jėgas, administruojant įvairius fondus ir pačioms priimti sprendimus dėl teritorijų plėtros, yra nepaprastai svarbi. Penkios VVG apima daugiau negu 1 savivaldybę, tačiau naujuoju finansiniu laikotarpiu ėmė ryškėti tendencija, kad VVG skaidosi ir jungiasi tik savivaldybių lygiu.

Kaimo bendruomenės, dalyvaudamos Leader+ programoje ir sekdamos šios priemonės nustatytais reikalavimais, jungiasi į VVG, siekdamos partnerystės ir glaudaus tarpusavio bendradarbiavimo. Taigi VVG kūrimasis yra vienas šios programos dalyvavimo aspektų. VVG atstovauja kaimo vietovėms, kurių gyventojų skaičius – nuo 5000 iki 150 000, įskaitant mažus miestelius, kurių gyventojų skaičius iki 6000 (LEADER+ Lietuvoje, 2004. VVG atstovaujama teritorija gali apimti vieną arba kelias savivaldybes ar kelių savivaldybių teritorijų dalį. Tam, kad būtų užtikrintas viešasis visų gyventojų interesas, ne mažiau kaip pusę VVG valdymo organo narių turi sudaryti kaimo bendruomenių, socialinių ir kitų partnerių atstovai. 1/3 valdybos narių turi būti išklause mokymo kursus, tiesiogiai susijusius su Leader+ metodo taikymu, bei privalo turėti administravimo, metodinių, finansinių valdymo, viešųjų lėšų administravimo gebėjimų, kurie reikalingi rengiant ir įgyvendinant vietos plėtros strategiją.

VVG yra vietinė partnerystė, kuri turi būti įteisinta LR įstatymų nustatyta tvarka ir sprendimų priėmimo lygmenyje turi susidėti iš: 50 proc. – kaimo bendruomenių, socialinių ir ekonominių partnerių bei asociacijų, 25 proc. – verslo, 25 proc. – vietos valdžios atstovų (žr.1 pav.).



1 pav. VVG struktūra pagal Leader+ priemonę

Taigi vietos veiklos grupės sudėtis turi apimti visus sektorius, įskaitant privatus, viešojo bei kitų nevyriausybinių organizacijų ar kaimo bendruomenių atstovus. VVG turi įrodyti, kad yra pasirengusi administruoti viešosios paramos lėšas: kai kurie nariai turi turėti finansų tvarkymo įgūdžių, kurie privalo būti pasidalinę vadovavimo funkcijas.

2 lentelė

### VVG sektorių atstovai

Socialiniai ir ekonominiai partneriai bei asociacijos	Verslo sektorius	Viešasis sektorius
interesų grupės, NVO (bendruomenės draugijos, bendrijos), kultūrą ir religiją atstovaujančios grupės, autoritetą turintys asmenys, kaimo bendruomenių nariai.	registruoti ūkininko ūkiai, žemės ūkio bendrovės ir kooperatyvai, finansinio tarpininkavimo įmonės (bankai, kredito unijos), SVV įmonės	vietos valdžia (savivaldybės administracija), kitos valdžios institucijos (policija, darbo birža, teismai ir kt.), įstaigos (švietimo, kultūros, konsultavimo, sveikatos apsaugos, soc. rūpybos ir kt.)

Šaltinis: Leader+ Lietuvoje. Kaunas: LR Žemės ūkio Rūmai, Kaimo plėtros skyrius, 2004.

Sudarius visų trijų sričių atstovų sąjungą (žr.2 lent.) galima pasiekti tinkamų rezultatų bei žmonių gyvenimo gerovės kaimo vietovėse. Šiomis nuostatomis Leader+ priemonė patvirtina partnerystės principą bei jo efektyvumą. Kaip vienas tinkamumo kriterijų, paminėtina, jog vietos veiklos grupėje turi būti mažiausiai vienas asmuo kompetentingas gamtos apsaugos klausimais. Kadangi Leader+ programa susijusi su kaimo plėtra, todėl aplinkos apsaugos problemos yra neatsiejama dalis, įtakojanti žmonių gyvenimo kokybę.



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Kaip teigiama, LEADER programos mokymo metodinėje priemonėje (2007). LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas VVG atlieka daugelį funkcijų, kurias skiriamos teritoriniu ir bendruomenės lygiu (žr.3 lentelę).

3 lentelė

### VVG funkcijos teritoriniu ir bendruomenės lygiu

VVG funkcijos teritoriniu lygiu	VVG funkcijos bendruomenės lygiu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• parengti vietos plėtros strategiją ir atsakyti už jos įgyvendinimą;</li> <li>• atstovauti vietovės socialinių, ekonominių veikėjų bei gyventojų interesus (vietos, regioniniu, nacionaliniu lygiu);</li> <li>• priimti sprendimus dėl vietos plėtros strategijos prioritetų ir projektų jai įgyvendinti finansavimo;</li> <li>• rūpintis kaimo vietovės plėtra: sutelkti, įtraukti, skatinti vietos veikėjus;</li> <li>• skatinti kaimo bendruomenių projektų rengimą;</li> <li>• skatinti vietos veikėjų ir sektorių integraciją visais lygmenimis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaimo bendruomenių informavimas ir konsultavimas;</li> <li>• impulso plėtrai suteikimas ir motyvavimas;</li> <li>• projektų rengėjų kvalifikacijos tobulinimas;</li> <li>• pagalbos teikimas kaimo bendruomenėms rengiant projektus;</li> <li>• tarpininkavimas ir projektų finansavimo galimybių paieška;</li> <li>• projektų priežiūra ir rėmimas.</li> </ul>

*Šaltinis:* Leader+ Lietuvoje. Kaunas: LR Žemės ūkio Rūmai, Kaimo plėtros skyrius, 2004.

VVG funkcijos, atliekamos bendruomenės lygiu, apima bendruomenių informavimą, konsultavimą įvairiais bendruomenėms rūpimais klausimais bei kvalifikacijos kėlimą. VVG teritoriniu lygiu paprastai įgyvendina konkrečias užduotis, susijusias su vietove, kurioje ji aktyviai veikia. Reglamentuojant vietos veiklos grupės valdymą, numatyta, kad pirmiausia ji turi turėti visuotinį narių susirinkimą bei valdymo organą.

Taigi vietos veiklos grupių pagrindas yra vietos bendruomenės, verslo bei valdžios atstovų partnerystė, siekianti Leader+ paramos savo vietos veiklos grupės teritorijoje. VVG partnerystė turi aiškiai apibrėžti darbo kryptį ir nustatyti bendrą VVG veiksmų planą. VVG yra atsakinga už plėtros strategijos, naudingos visai bendruomenei, sudarymą, įtvirtinimą ir įgyvendinimą. Leader+ galima traktuoti kaip inovacinį kaimo plėtros modelį ir laikyti ne tik kaimo plėtros, bet ir visos Europos integracijos priemone.

Geriausiųjų bandomųjų integruotų strategijų dešimtuko atrankoje dalyvavo 27 VVG. Dešimt atrinktųjų VVG strategijų atstovauja 35 proc. šalies kaimo vietovių ir apima praktiškai visus regionus. VVG bandomosiomis strategijomis siekė pagerinti kaimo vietovių gyvenimo kokybę (pateikta 20 strategijų, atrinktos 6), tinkamai panaudoti gamtos ir kultūros išteklius (gautos 6 strategijos, atrinktos 3), vienoje strategijoje siekiama didinti vietos produktų vertę.

„Leader“ – tai investicinio pobūdžio priemonė, todėl bendrafinansavimas būtinas. Dėl to VVG kilo problemų, kadangi teko kreiptis į bankus, Kredito unijas, Žemės ūkio ministeriją, prašyti skirti

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

lėšų iš LR Vyriausybės rezervo fondo ar paskolų garantijų fondo. Nuosavu indėliu galėjo būti tik piniginis įnašas ir įnašas natūra (nemokamas savanoriškas darbas).

Baigiantis vienam 2004–2006 m. finansiniam laikotarpiui ir prasidedant kitam, naujojoje programoje buvo padaryti pakeitimai, kad iš karto būtų galima skirti paramą naujoms strategijoms parengti 2007–2013 m. Tuo siekta, kad tarp programinių laikotarpių nesusidarytų pernelyg ilga pauzė ir strategijų įgyvendinimas nenutrūktų.

Apibendrinant VVG veiklą, galima teigti, kad VVG veikla tarsi tarpininkė tarp valdžios institucijų ir kaimo gyventojų. Norts patirtis ir nėra didelė, daugelis VVG dirba efektingai ir strategiškai. Tik bendraujant, veikiant kartu galima įveikti skurdą ir socialinę atskirtį kaimo vietovėse. Leidinyje „LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas“ (2007) teigiama, kad „partnerystė atveria netikėtas plėtros galimybes, skatina idėjų įvairovę ir naujoves, užtikrina „brandžių“ projektų, padedančių integruoti įvairias bendruomenės grupes ir užtikrinti socialinį solidarumą, įgyvendinimą“.

## **1.5. Kaimo bendruomenių dalyvavimas VVG strategijų rengime ir įgyvendinime**

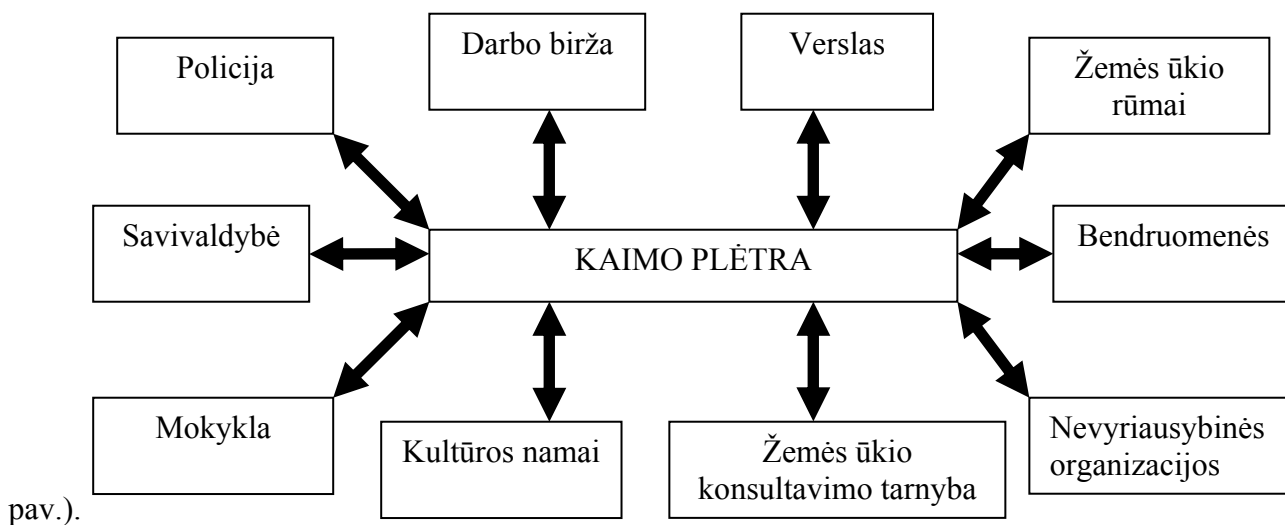
### **1.5.1. Kaimo bendruomenių veikla**

Anot Ribašauskenės, kaimo bendruomenių vaidmuo kaimo plėtros procese yra itin reikšmingas. Plėtros planai, parengti pačių bendruomenių iniciatyva, yra viso kaimo plėtros planavimo pagrindas. Sprendimai dėl kaimo plėtros regione ar visoje šalyje priimami, remiantis vietos bendruomenių sukurtą kaimo vizija (Ribašauskienė, 2005).

Apibrėžiant konkrečią kaimo bendruomenę, svarbu žinoti kaimo bendruomenės ribas, sudedamąsias dalis, kaip kaimo bendruomenė veikia, kokia jos istorija ((Bendruomenės plėtra, 2004)

Anot A. Vosyliūtės, kaimo bendruomenių plėtra ypač susijusi su savivaldybių, seniūnijų veikla, jų savarankiškumo stiprinimu, kaimo lyderių išryškėjimu, jų pasiaukojamais darbais, žmonių iniciatyvomis. Kaimo, seniūnijos vystymo idėjas pateikia veikliausia gyventojų dalis – tai kiekvienoje vietovėje besiformuojantis valdžios, kūrybinių darbuotojų, religijos, verslo, politinis elitas (Vosyliūtė, 2002).

Kaimo bendruomenė yra vienas svarbiausių kaimo plėtros veikėjų (žr. 2 pav.)



2 pav. Kaimo plėtros veikėjai

Šaltinis. Atkočiūnienė V. Kaimo bendruomenių plėtra. *Kaimo bendruomenių plėtra* (Kolektyvinė monografija). Kaunas, 2004. P.26.

Kaimo plėtra pagrįsta bendruomenės narių, kurie gyvena toje vietovėje, susidomėjimu bei dalyvavimu, nes:

- jie geriausiai žino su kokiomis problemomis bei poreikiais jie susiduria;
- jie valdo daugelį išteklių – žemę, pastatus, vietos gaminius – kuriais remiama plėtra;
- jų įgūdžiai, tradicijos, žinios bei energija yra pagrindiniai plėtros šaltiniai;
- jų atsidavimas yra gyvybiškai svarbus (jei jie nepalaiko iniciatyvos, ji žūsta)

(Matekonienė, Navackaitė, Dumbauskaitė, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad kaimo bendruomenių plėtrą įtakoja toje teritorijoje gyvenančių žmonių aktyvumas ir noras veikti. LEADER programos mokymo metodinėje priemonėje (2007) teigiama, kad svarbiausia bendruomenei išmokti naudoti įvairias priemones, kurių tikslas sužadinti ir užtikrinti narių aktyvią bei suinteresuotą veiklą. Bendruomenių ateitis priklauso nuo iniciatyvių kaimo lyderių, savivaldybių ir seniūnijų, verslininkų, religijos atstovų bei jaunimo bendradarbiavimo. Kuo daugiau bendruomenė narių bus įtraukta į bendruomenės veiklą, tuo efektyvesnis bus rezultatas. Tik tie, kurie gyvena tame rajone, geriausiai žino savo rajono poreikius ir problemas.

Bendruomenės veikla grindžiama gyventojų poreikiais ir bendruomenės narių gebėjimais. Tuo atveju, kai kaimo bendruomenės veikla grindžiama gyventojų poreikiais, žmonės yra sugrupuojami pagal poreikius, jiems užkabinamos „etiketės“ ir pamažu jie tampa vartotojais, vis „augindami“ savo problemas ir poreikius, kad tik gautų pagalbą. Veikla grindžiama narių gebėjimais yra daug įdomesnė

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

ir patrauklesnė veikla. Tereikia atlikti savo kaimo „inventorizaciją“ – kiekvienas žmogus turi sugebėjimų ar yra kažkuo svarbus. Stipri bendruomenė yra ta, kuri pripažįsta šiuos sugebėjimus ir užtikrina, kad šie sugebėjimai būtų išnaudojami (Atkočiūnienė, 2004).

Kaimo bendruomenės sėkmingą raidą sąlygoja šie dėsningumai: pasitikėjimas, tolygi raida, gyventojų įtraukimas/dalyvavimas, motyvacija, lyderio vaidmuo, turimų išteklių įvertinimas ir panaudojimas, savos iniciatyvos, partnerystė, bendradarbiavimas, tinklas, mokymasis, strateginis planavimas, skaidrumas ir atvirumas, įvertinimo poreikis, kaimo vietovės išskirtinumas ir vertingumas.

Gali būti išskiriami šeši pagrindiniai bendruomenių plėtros etapai :

- bendruomenės ir platesnio konteksto suvokimas;
- bendruomenės aktyvinimas;
- grupės formavimas;
- gebėjimų stiprinimas;
- poreikių analizė;
- bendruomenės tinklas (Bendruomenėms labiausiai trūksta aktyvių žmonių (2006). // <http://www.manoukis.lt/index.php?m=8&s=3922&t=> [žiūrėta 2008–12–25].)

Kiekvieno etapo veiklos pasižymi tam tikrais ypatumais, sunkumais ir sėkmėmis. Labai svarbu, kad plėtojant kaimo vietovės dalyvautų bendruomenių iniciatoriai, bendruomenių, kaimo plėtros konsultantai.

Bendruomenių lyderiai turėtų jautriai reaguoti ir būti pasirengę padėti dažnai neišgirstoms, o kartais - ir atskirtoms bendruomenės narių grupėms, sudaryti jiems galimybes aktyviai įsitraukti į daugumai priimtina veiklą. Dažnai toks požiūris gali skirtis su kitų interesais ir išankstiniu nusistatymu. Paprastai labiausiai suinteresuotoms atskiroms grupėms trūksta pasitikėjimo savimi arba tikėjimo, kad ryžtųsi dalyvauti veikloje (McAlinden, ir Kaimo bendruomenių partnerystės programos grupė, 2004).

Anot M. Spierts, kalbant apie bendruomenės aktyvinimą, svarbu akcentuoti dvi išėities pozicijas:

- daugelis bendruomenių problemų yra tarpusavyje susijusios. Jei vietos ekonominė padėtis bloga, tai dažniausiai būna prasta ir jo infrastruktūra bei gyvenimo sąlygos. Todėl problemos sprendžiamos integraliniu veikimo būdu, t.y. į visas problemas: būsto sąlygas, technologines naujoves, sveikatą ir pan. žiūrima kaip į tarpusavyje susijusias sritis.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- paremta principu sutelkti kuo daugiau gyventojų iniciatyvų. Svarbiausia ne sušvelninti problemas ar laukti, kol jas išspręs valdžios institucijos, bet visiems drauge jas įvardyti ir patiems imtis spręsti (Spierts, 2003).

Sėkminga kaimo bendruomenių veikla bus tuomet, jei bendruomenė bendradarbiaus su darbo birža, socialinės rūpybos skyriumi, Bažnyčia ir kitomis bendruomenės teritorijoje veikiančiomis institucijomis. Bendromis jėgomis galima inicijuoti infrastruktūros bei kitus projektus, prašyti savivaldybės lėšų viešųjų darbų programoms (nedarbui mažinti), kompiuteriniam raštingumui kelti, pažliugusiems keliams prie gydymo ir kitų svarbių įstaigų nusausti (Maskoliūnaitė, 2003).

Glaudus bendradarbiavimas, partnerystės ryšių užmezgimas su kitomis rajono nevyriausybinėmis organizacijomis, vietine valdžia gali būti vienas iš būdų sustiprinti kaimo bendruomenės poveikį.

Bendradarbiavimas padeda užmegzti gerus darbinius ryšius ir palankius santykius tarp žmonių, grupių ir organizacijų. Užmegzti ir palaikyti tokius ryšius yra abipusiai naudinga. Bendradarbiavimas yra naudingas dėl šių priežasčių:

- Padeda plėtoti koncentruotą ir realų požiūrį savo darbe, kai jau buvo matyta, ką buvo galima padaryti panašiose situacijose;
  - Susidaro kolektyvinių veiksmų arba bendrų resursų panaudojimo galimybės, siekiant efektyviau išspręsti problemas;
  - Dalijimasis idėjomis ir informacija padeda išvengti darbo dubliavimo, nereikalingų ar beprasmiškų veiksmų;
  - Apsijungus galima pasiekti tokių rezultatų, kurių būtų neįmanoma pasiekti veikiant atskirai grupei arba bendruomenei, pavyzdžiui, vyriausybės politikos arba resursų paskirstymo pakeitimas;
  - Bendradarbiaujant sukuriamos naujos idėjos ir galimybės naujoms iniciatyvoms arba požiūriams, kurie anksčiau nebuvo svarstyti;
  - Mokymasis iš kitų grupių patirties. Dažnai geriausiai galima pasimokyti iš kitų grupių nesėkmių istorijų, taip pat ir iš jų pasiekimų;
  - Grupės nariai įgyja pasitikėjimo ir motyvacijos imtis veiksmų savo veiklos srityje.
- (Vietos partnerystės organizavimas, 2007).

Tarptautinio bendradarbiavimo tikslas - plėtoti tarptautinius kultūros mainus, skleisti ir pristatyti nacionalinę kultūrą užsienyje, prisidėti formuojant patrauklų Lietuvos valstybės įvaizdį.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Tarptautiniai ryšiai taip pat padeda plėtoti ir šalyje vykstančius kultūros procesus (Malinauskaitė, <http://www.kaunorvvg.lt/index.php/lt/dokumentai/projektavimas/>. [žiūrėta 2008-12-30].

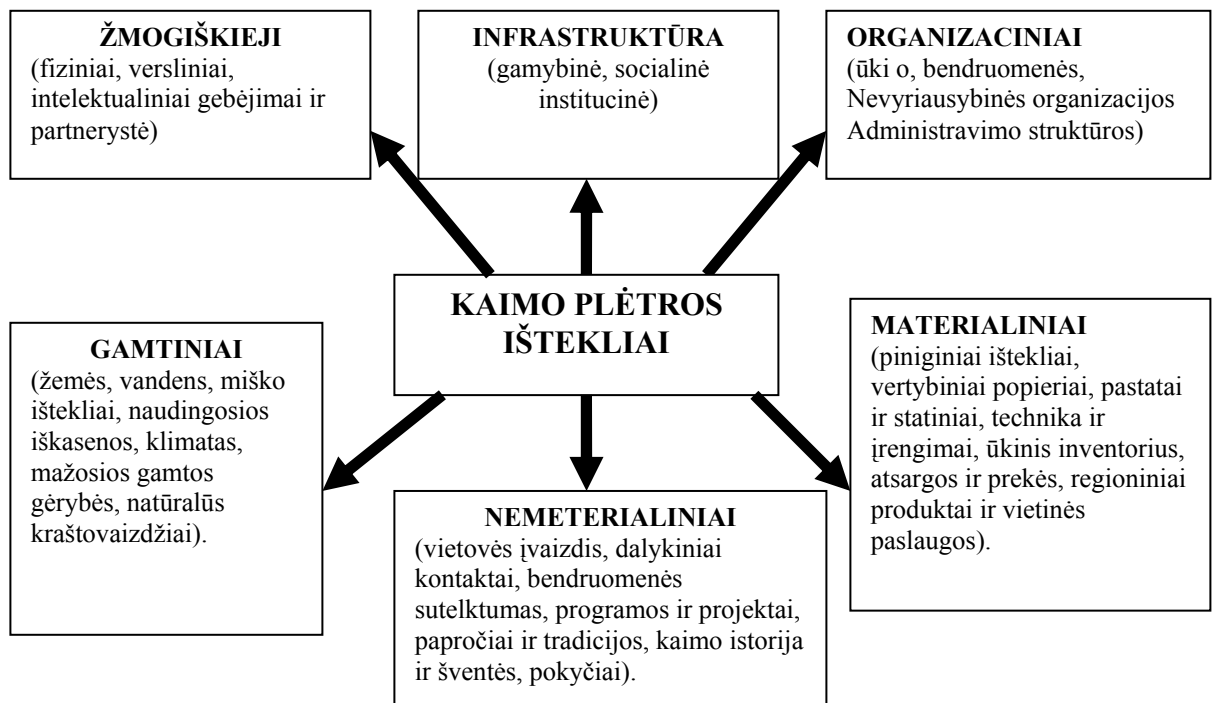
Tarptautinis bendradarbiavimas sudaro galimybę naudotis naujomis idėjomis, skatina naudotis tarptautine patirtimi ir kompetencija, leidžia rinktis iš didesnio naujų partnerių skaičiaus. Ši veikla skatina tarpusavio supratimą tarp skirtingų kultūrų ir tikėjimų, sudaro galimybę lengviau įgyti naujų įgūdžių ir gebėjimų, kadangi bendraujant su užsienio partneriais reikia išmanyti ne tik jų kalbą, bet ir kultūrą. Tai yra svarbi kaimo bendruomenių plėtros ypatybė.

Apibendrinant galima teigti, kad kaimo bendruomenės vystosi todėl, kad asmuo nori padėti sau ir aplinkiniams sprendžiant ekonomines - socialines problemas ir, esant reikalui, spręsti konfliktus. Bendruomenės veikla grindžiama gyventojų poreikiais ir bendruomenės narių gebėjimais.

### **1.5.2. Kaimo bendruomenių plėtros ištekliai**

Didėjanti ES struktūrinių fondų ir programų parama kaimo bendruomenių veiklai verčia jas atidžiai analizuoti vietovės gamtinį, ūkinį, ekonominį bei socialinį potencialą ir panaudoti jį kaimo bendruomenių plėtrai ir kaimo atnaujinimui. Kaimo bendruomenės veiklos plėtra kaimo vietovėse yra neatsiejama nuo natūralios gamtinės aplinkos, techninės, socialinės infrastruktūros panaudojimo (LEADER programos mokymo metodinė priemonė, 2007).

Bendruomenių plėtroje naudojamosi žmogiškaisiais, finansiniais, infrastruktūros, gamtos ir kultūros ištekliais. Kaimo bendruomenių plėtros ištekliai pateikti 3 pav.



**3 pav.** Kaimo ir kaimo bendruomenių plėtos ištekliai

Šaltinis. Atkočiūnienė V. Kaimo plėtra: samprata, principai, ištekliai. *Kaimo bendruomenių plėtra* (Kolektyvinė monografija). Kaunas, 2004. P.14.

Žmogiškieji ištekliai apima sveiką gyvenimo būdą, sveikas ir darnias šeimas, švietimą, mokymąsi ir kompetencijos ugdymą, karjeros planavimą ir darbo galimybes, efektyvias teises įdarbinimo normas, kompensacijas ir pensijas, žmogaus teises ir darbo įstatymus (Bendruomenės plėtra. Praktinis vadovas, 2004).

Finansiniai ištekliai - paraiškų rašymas ir finansų paieška kreipiantis į bankus, kredito unijas ir kitas finansines institucijas, bendruomenių fondus, galimybės naudotis investiciniais fondais, kooperatyvus, lėšų skolinimo taisyklės ir patarimus (Bendruomenės plėtra. Praktinis vadovas, 2004).

**Infrastruktūra** - pastatai, transporto tinklai, komunikacijų sistemos, elektros, vandentiekio, kanalizacijos, šilumos tinklai, politinės struktūros (Tarptautinė informatizavimo akademija.Lietuvos žemės ūkio būklė ir plėtos strateginės kryptys. 2002).

**Gamtos ištekliai** yra visi tie ištekliai, kuriuos teikia gamta. Labai dažnai bendruomenių plėtra susijusi su gamtos išteklių gavybos pramone, kuriančia bendruomenėse darbo vietas ir didinančia bendruomenių gerovę.

**Kultūros ištekliai** - žmogus, visuomenė, rinka ir ekonomika, išteklių savybės. Veiksniai nėra pastovūs – jie kinta patys ir keičia savo poveikį naudojant išteklius. Ozolinčius R. iškelia kultūros

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

reikšmę naudojant išteklius. Kultūrą jis supranta kaip visumą tokių visuomenės savybių, kaip pažiūra į vertybes, techniniai ir organizaciniai sugebėjimai, politiniai ir socialiniai santykiai (Ozolinčius, 2001).

Taip pat gamtos ir kultūros išteklių naudojimą lemia ne vien tik racionalūs motyvai bei visuomenėje vyraujančios filosofinės pažiūros, bet ir dalykai, iš pirmo žvilgsnio, atrodo, neturintys jokio ryšio su išteklių naudojimu ir ekonominiais klausimais, tai papročiai, tradicijos ir kt.

### 1.5.3. Lietuvos kaimo bendruomenių plėtros problemos ir jų sprendimo būdai

Galima išskirti tokias bendras Lietuvos kaimo bendruomenių plėtros problemas (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

#### Lietuvos kaimo bendruomenių plėtros problemos

Ekonominės – socialinės	Techninės	Administracinės	Psichologinės
bedarbystė, paslėptas nedarbas, mažos šeimos pajamos, skurdas ir socialinė atskirtis, ribotos laisvalaikio praleidimo galimybės, lyderių stoka.	neišplėtotą bendruomenės informavimo ir konsultavimo sistemą, patenkintą socialinės ir fizinės infrastruktūros būklę, lėtą fizinio kapitalo modernizavimo procesą.	nepakankamas susipažinimas su teisės aktais, kuriuose numatytos bendruomenių problemų sprendimo galimybės, lėtą bendruomenių formalizavimo (įregistravimo) procesą, nepakankami administraciniai, projektų rengimo gebėjimai.	nesugebėjimas teigiamai savęs vertinti; savo pareigų ir teisių menkas žinojimas; nepasitikėjimas savimi ir kitais; uždarumas ir pasyvumas.

Šaltinis. Atkočiūnienė V. Kaimo bendruomenių plėtra. *Kaimo bendruomenių plėtra* (Kolektyvinė monografija).

Kaunas, 2004. P.44.

Remiantis V. Mudrik galima išskirti šešias problemų kaimo bendruomenėje grupes:

- problemos, kurios kyla dėl kaimo bendruomenės geografinės padėties, t. y. kaip toli kaimo bendruomenė nuo didmiesčio, geras ar blogas susisiekimasis, kaip galima charakterizuoti gatves, vedančias į gyvenvietę ir pan.;
- urbanistinio ir architektūrinio pobūdžio problemos kaimo bendruomenėje. Gali kilti įvairių problemų dėl per didelio ar per mažo paslaugų įmonių skaičiaus, pastatų grupių ir tipų, pastatų savininkų ir paskirties, jų remonto ir pan.;
- problemos, susijusios su aptarnavimo sferos išvystymu, t. y. kiek yra sveikatos priežiūros įstaigų, komunalinių, buitinių paslaugų įstaigų, parduotuvių ir pan. Ar jų skaičius patenkina bendruomenės narių poreikius? Koks paslaugų lygis?;
- kultūrinės–rekreacinės problemos. Jos gali kilti dėl darbo vietų stygiaus, jų netinkamo pobūdžio, dėl ugdymo įstaigų skaičiaus ir jų sugebėjimo patenkinti bendruomenės socialinį užsakymą,



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

dėl teatrų, klubų, sporto įstaigų gausos ir jų darbo kokybės, dėl „žaliosios zonos“ dydžio ir jos panaudojimo galimybių:

- problemos, susijusios su gyventojų sudėtimi. Jų skaičius, amžius, tautybė, šeimos tipai (jaunos šeimos, pagyvenę žmonės, vienišos motinos ir tėvai), imigrantai, bėgliai, jų išsilavinimo lygis, pajamų dydis ir pan.;
- socialinės–psichologinės problemos. Jos kyla dėl asocialaus elgesio, kriminogeninės situacijos bendruomenėje, gyventojų aktyvumo lygio, dalyvaujant bendruomenės gyvenime ((Baršauskienė, Leliūgienė, 2001).

Bendruomenės plėtroje svarbus rezultatas, kurio siekia bendruomenė. Bet dar svarbesnis yra būdas kaip to rezultato siekiama. Bendruomenės plėtroje svarbiausi veikėjai yra pačios bendruomenės nariai. Jie žino geriausiai ko reikia kaimui, priima geriausius sprendimus (Atkočiūnienė, 2004).

Kaip teigiama Leader+, Lietuvoje nuo 2006 stabilizavosi kaimo bendruomenių skaičius (1300), kurių tarpusavio bendradarbiavimo pagrindu šalyje veikia 48 VVG. Jų veikla paremta partneryste ir bendradarbiavimu ne tik tarp kaimo gyventojų bet ir vietos valdžios bei verslo atstovų (Leader+ Lietuvoje, 2004).

Kiekviena kaimo vietovė ar rajonas turi skirtingus išteklius ir skirtingas spręstinas problemas. Reikalinga imtis priemonių, adaptuotų kiekvienam atvejui. Centralizuotas sprendimų priėmimas tampa netinkamu arba nepakankamu, kadangi tokiu būdu neįmanoma įvertinti ir atsižvelgti į kiekvienos vietovės ypatybes. Taigi kaimo bendruomenių dalyvavimas leidžianti išsiaiškinti skirtingus strategijų poreikius kaimo vietovėse bei gali užtikrinti teisingą visų suinteresuotų pusių atstovavimą, sukuriant galimybę pasiekti sutarimą, išspręsti konfliktus ir skatinti ryšius tarp kaimo bendruomenių ir VVG.

Kaimo bendruomenės veiksmingumas priklauso ne tik nuo jos pačios, bet ir nuo teisinio, politinio, socialinio, ekonominio, kultūrinio kontekstų, kuriuose jai tenka gyvuoti. Kuriant VVG strategijas svarbu atsižvelgti į pagrindinius vietos plėtros principus: subalansuotumą, lokalumą, išsaugojimą, tolygumą, integruotumą, partnerystę ir atsakomybės pasidalijimą, iniciatyvą "iš apačios į viršų", novatoriškumą, decentralizaciją (Kaimo bendruomenių plėtra: kolektyvinė monografija, 2004).

VVG strategijos turi būti suderintos su rajono, bei regiono plėtros strategijomis bei neprieštarauti Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategijai ir politikai nacionaliniame lygmenyje (Leader+ Lietuvoje, 2004)

Anot G. Sakalauskiene VVG strategijų rengimo sudėtingumą įtakoja šie veiksniai:

J. Kloviėnė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- Į strateginį planavimą įtraukiamas didesnis dalyvių skaičius, kurie gali turėti skirtingus interesus;
- Vietovių strategijos apima daug sričių, todėl strategijos rengėjai ir konsultantai privalo turėti kompetencijos įvairiose kaimo plėtros srityse - socialinėje, ekonominėje, gamtosauginėje, kultūrinėje ir kitose;
- Strategijos įgyvendinimą sąlygoja daug daugiau išorinių ir vidinių faktorių, todėl didesnė rizika.

Strategijos rengimui, svarbu yra grupės iniciatyva ir patirtis strateginio planavimo srityje. Jos įgyvendinimas priklausys nuo vietos gyventojų pritarimo ir aktyvumo. Nustačius prioritetas sritis grupė turi pateikti savo pasiūlymus kaimo bendruomenei ir paklausti jos nuomonės apie tai. Konsultavimuisi galima naudoti įvairius informavimo metodus, bet svarbu užtikrinti, kad informacija turėtų grįžtamąjį ryšį ir pasiektų tas tikslines grupes, kurioms yra kuriama strategija.

A. Poviliūnas siūlo šešis strategijos formavimo etapus:

1. Situacijos analizė;
2. SSGG analizė;
3. Vizijos formulavimas;
4. Tikslų suskirstymas pagal prioritetus;
5. Tikslų suskaidymas į užduotis;
6. Įgyvendinimo būdų planavimas (Poviliūnas, 2003).

Tuo tarpu R. Čiegis aprašydamas strategijos struktūrą išskiria penkis etapus:

1. Vizija. Pagrindinis tikslas;
2. Subalansuotos plėtros būklės analizė;
3. Tiesioginiai tikslai;
4. Specialieji tikslai ir uždaviniai;
5. Monitoringas.

Pagal „Leader+ pobūdžio priemonę“ rengimo rekomendacijose buvo pasiūlyta tokia strategijos rengimo metodika:

- Pagrindinių kaimo plėtros problemų ir vietos gyventojų poreikių identifikavimas.
- VVG teritorijos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė.
- Vizijos apibrėžimas.
- Pagrindinių prioritetinių sričių identifikavimas .
- VVG misija, apibrėžta remiantis numatyta teritorijos vizija ir prioritetais.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- Strateginiai tikslai (konkretūs, išmatuojami). Strategijos tęstinumo perspektyvos.
- Strategijos įgyvendinimo priemonės: konkretūs veiksmai kiekvienai priemonei įgyvendinti, nurodant įvykdymo laiką ir atsakingus vykdytojus (Leader+priemonė, 2004-2006).

Šis metodas yra dažniausiai taikomas VVG. Strategijos rengimo rekomendacijose pateikta metodika bendra visų strategijų rengimui. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas NVO ir kaimo bendruomenių gyventojų įtraukimui bei jų dalyvavimui visuose strategijos rengimo etapuose. Kaimo bendruomenių nariai geriau žino kaimo žmonių poreikius ir problemas nei valdžios atstovai. Anot K. Ališausko, įgiję viešųjų sprendimų patirties, jie tampa tolerantiškesni, labiau išsilavinę, nusiteikia bendruomeninei veiklai, aktyviau ieško gyvenimo kokybės gerinimo būdų. Taigi, analizuojant literatūros šaltinius, vietovių plėtros planavimo etapai siūlomi skirtingi, tačiau galima teigti, kad skiriasi autorių nuomonė, dėl strategijos rengimo etapų eiliškumo. Vietovės plėtros strategijai rengti, taikant Leader+ metodą, identifikuoti tokie etapai :

- Strategijos poreikio identifikavimas bendruomenėse ir bendruomeninėse organizacijose;
- Strategijos rengimo darbo grupės suformavimas ir plano parengimas;
- Esamos situacijos analizė (socialinės ekonominės situacijos, SSGG);
- Konsultavimasis su vietos bendruomene, jos informavimas ir aktyvinimas (ši veikla vykdoma visuose strategijos rengimo etapuose);
- Vizijos, strategijos tikslų ir kryptių formulavimas;
- Veiksmų ir priemonių numatymas;
- Įgyvendinimo veiklos plano parengimas ir galutinis viešas strateginio plano patvirtinimas;
- Strategijos įgyvendinimo priežiūros ir įvertinimo mechanizmo parengimas (<http://www.leaderplus.lt/index.php?id=417>).

G. Sakalauskienė teigia, kad pagrindinės problemos, su kuriomis susidūrė strategijų rengėjai ir konsultantai rengdami integruotas bandomąsias kaimo vietovės plėtros strategijas 2004 - 2006 m., yra šios:

- Tai buvo naujas, todėl nežinomas bei sudėtingas procesas tiek VVG grupių nariams, tiek ir konsultantams.
- Strategiją parengti reikėjo labai greitai, VVG neturėjo strategijos rengimo įgūdžių, vėlavo mokymai skirti jiems įgyti.
- VVG, kaip naujai susikūrusioms organizacijoms, buvo iškeltas labai didelis tikslas - parengti vietos integruotos plėtros strategiją.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- Strategijos rengimo eigoje nuolat buvo keičiami strategijų vertinimo kriterijai, paraiškų pateikimo terminai.

- Į strategijos rengimą įsitraukė tik nedidelė dalis VVG narių. Visi dirbo savanoriškais pagrindais, buvo labai didelis darbo krūvis, trūko motyvacijos.

- Trūko statistinės informacijos, situacijos analizei atlikti (<http://www.manoukis.lt/index.php?s=1270&m=1&z=61>)

Apibendrinant galima teigti, kad strategijų rengimas ir jų įgyvendinimas padeda kaimo bendruomenių žmonėms realiau pažvelgti į problemas, greičiau rasti jų sprendimus. Vietos veiklos grupės sutelkia apie save kaimo bendruomenes, valdžios ir verslo atstovus, turėdamos tikslą ugdyti bendruomenės narių gebėjimus ir efektyviai juos panaudoti dabartinėje situacijoje.

## 2. STRATEGIJŲ ANALIZĖ AKMENĖS IR TELŠIŲ RAJONUOSE

### 2.1. Strategijų tyrimo metodika

Šiame tyrime buvo naudotasi kiekybinio tyrimo metodika. Tokio tyrimo taikymo galimybės yra aprašytos Kardelio (2002), Merkio (1995) darbuose. Kaip teigia Kardelis (2002), kiekybiniam tyrimui būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant dydžius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Kiekybinis tyrimas yra struktūrizuotas ir suplanuotas.

**Tiriamieji.** Kiekybiniame tyrime dalyvavo 108 Akmenės ir 114 Telšių rajono kaimo gyventojų bei VVG narių. Anketos buvo platinamos kaimo bendruomenių bei VVG susirinkimuose, bendruomenės vadovų bei VVG narių pagalba. Respondentai pasirinkti atsitiktinės atrankos būdu, siekiant, kad kaimo gyventojus reprezentuotų ne tik skirtingo amžiaus, bet ir įvairių socialinių grupių respondentai. Iš viso buvo išdalinta 150 anketų Akmenės ir tiek pat Telšių raj. Atsakymų iš viso sulaukta 222. Taigi anketų grįžtamumo kvota Akmenės raj. yra 72 proc., o Telšių raj. – 76 proc. Apklausa metu buvo laikomasi visų anonimiškumo principų.

**Instrumentarijus.** Siekiant identifikuoti Akmenės ir Telšių rajono gyventojų nuomonę apie jų gyvenamąją aplinką, bendruomenių veiklos galimybes ir problemas bei pagrįsti gyventojų poreikius, buvo atlikta anketinė apklausa. Tam tikslui buvo parengta anketa, sudaryta iš trijų dalių: įvadinės, demografinės ir pagrindinės dalies. Įvadinėje dalyje buvo nurodyta, kas atlieka tyrimą, įvardinti apklausos tikslai bei pateikta pildymo instrukcija. Demografinėje dalyje respondentų buvo prašoma pateikti informaciją apie savo amžių, išsilavinimą, pragyvenimo šaltinius, pajamas. Pagrindinėje anketos dalyje pateikti klausimai apie dabartinę kaimo situaciją, bendruomenių veiklos sritis, gyventojų poreikius bei bendruomenių galimybes sprendžiant problemas.

Anketoje buvo pateikti uždari klausimai, susidedantys iš dviejų skirtingų komponentų: paskatinančios dalies (sudominantys klausimai) ir atsakymų dalies. Respondentas atsakydamas į klausimą, turi pasirinkti vieną galimų atsakymų variantą.

Respondentui galimybė išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu buvo suteikta paliekant vietos po tam tikru anketos klausimu pastaboms, papildymams parašyti. Tačiau šia galimybe pasinaudojo tik labai maža dalis apklaustųjų.

Anketinė apklausa atlikta neakivaizdiniu būdu, respondentams atsakymus fiksuojant raštu, todėl didelis dėmesys skirtas aiškiai ir konkrečiai klausimų formulavimui.

Visos anketos buvo analizuojamos statistiškai, panaudojant SPSS 13 programą ir Microsoft Office Excel programas. Atliktas duomenų grupavimas, grafinis duomenų vaizdavimas. Koreliacinės analizės pagalba ištirta priklausomybė tarp tam tikrų veiksmų. Gauti rezultatai apibendrinti ir suformuotos išvados.

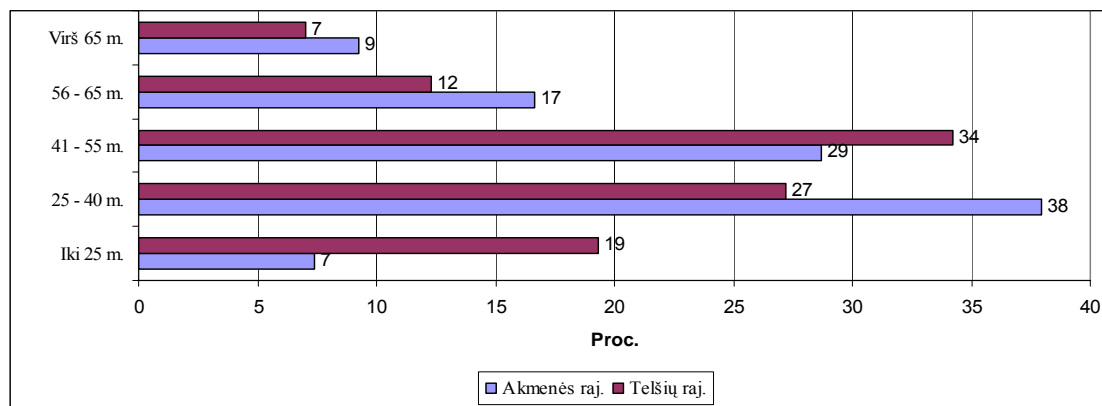
**Metodai** ir jų taikymo tikslingumas:

1. Mokslinės literatūros analizė taikyta siekiant identifikuoti teorinius VVG strategijos reikšmės aspektus kaimo bendruomenėms, įvairių autorių atliktus tyrimus šioje erdvėje ir teoriškai pagrįsti strateginės veiklos svarbą.

2. Anketinė apklausa, tirianti Akmenės ir Telšių rajono kaimo bendruomenių gyventojų poreikius, gyvenimo sąlygas ir kokybę, gyvenamųjų vietovių ir kaimo bendruomenių problemas, atlikta siekiant identifikuoti ir pagrįsti rajono gyventojų poreikius bei išskirti svarbiausius strategijos prioritetus.

3. Matematinės statistikos metodai: procentiniai dažniai, koreliacinė analizė. Skaičiuojant respondentų nuomonių dažnių raišką naudotasi SPSS 13 (Statistical Package for Social Science) programa. Grafiniam duomenų pateikimui naudota MS Excel programa.

Apklausoje dalyvavo 103 moterys ir 97 vyrai. Analizuojant respondentus pagal amžių, gyventojai buvo suskirstyti į penkias kategorijas: iki 25 metų, 25-40 m., 41-55 m., 56-65 m., virš 65 metų. Respondentų pasiskirstymas šiose amžiaus grupėse vaizduojamas 4 pav. Daugiausia apklausta ekonomiškai aktyvių vidutinio amžiaus žmonių. Pagal Grigą (1998), juos būtų galima pavadinti „inertišką“ daugumą, galinčia daryti įtaką „kūrybinei mažumai“.

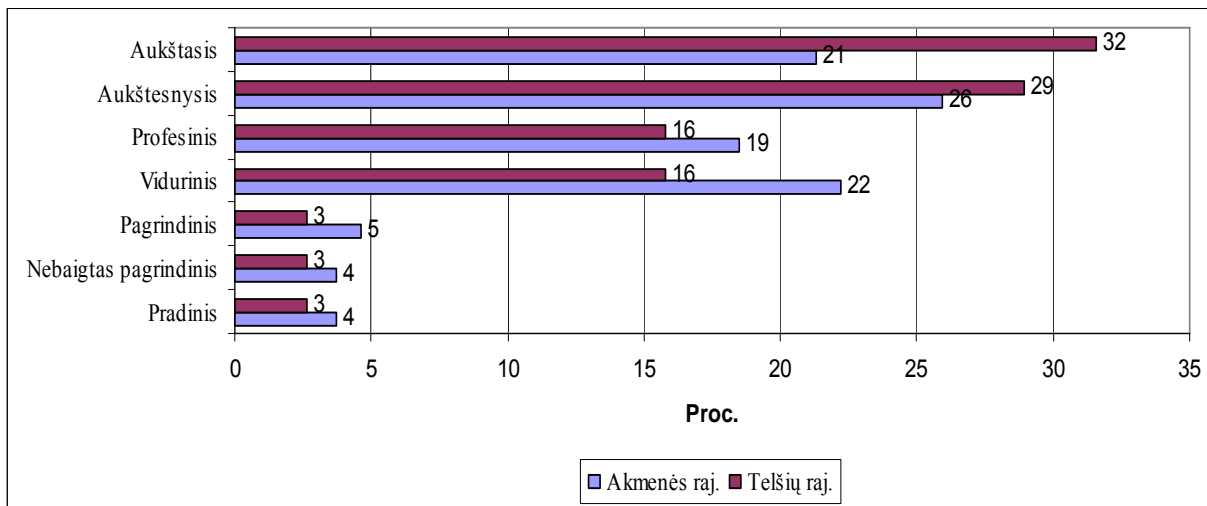


**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%). N=222

Apklausoje dalyvavo 53 proc. aukštąjį ir 55 proc. aukštesnįjį išsilavinimą turinčių respondentų (žr. 5 pav.). Aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys žmonės dažniausiai būna kaimo bendruomenių

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

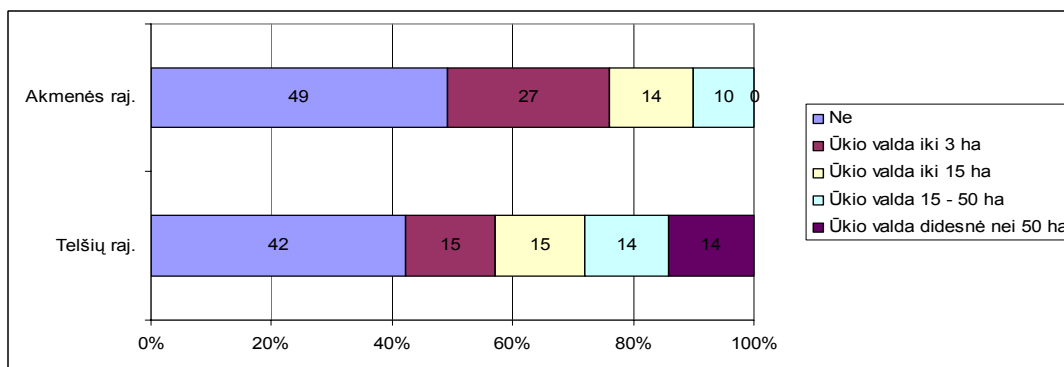
aktyvistai ir lyderiai. Jie yra visuomeniški, labiau pasitiki savo jėgomis, aktyviau dalyvauja kaimo plėtros veikloje, todėl gerai žino kaimo problemas ir būdus jom spręsti.



**5 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (%). N=222

Apklausoje dalyvavo 35 proc. kaimo gyventojų, turinčių profesinį ir specialųjį vidurinį išsilavinimą, 38 proc.- vidurinį ir 22 proc. - nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Tai leidžia teigti, jog tyrimo metu gauti duomenys atspindi įvairių socialinių sluoksnių kaimo gyventojų nuomonę.

Išanalizavus respondentų atsakymus apie pragyvenimo šaltinius, galima daryti prielaidą, kad buvęs tradicinis kaimo gyventojų pajamų šaltinis – žemdirbystė – neužtikrina gyvenimo kokybės: abiejuose rajonuose daugiau nei pusė gyventojų pagrindines pajamas gauna ne iš žemės ūkio veiklos savoje valdoje. Kadangi maždaug pusė respondentų visgi turi savo ūkius, galima daryti išvadą, kad pigiau ir paprasčiau yra samdyti kitus žmones dirbti ūkyje nei tai atlikti pačiam. Akmenės ir Telšių raj. gyventojų pasiskirstymas pagal turimas ūkio valdas pateiktas 6 pav.

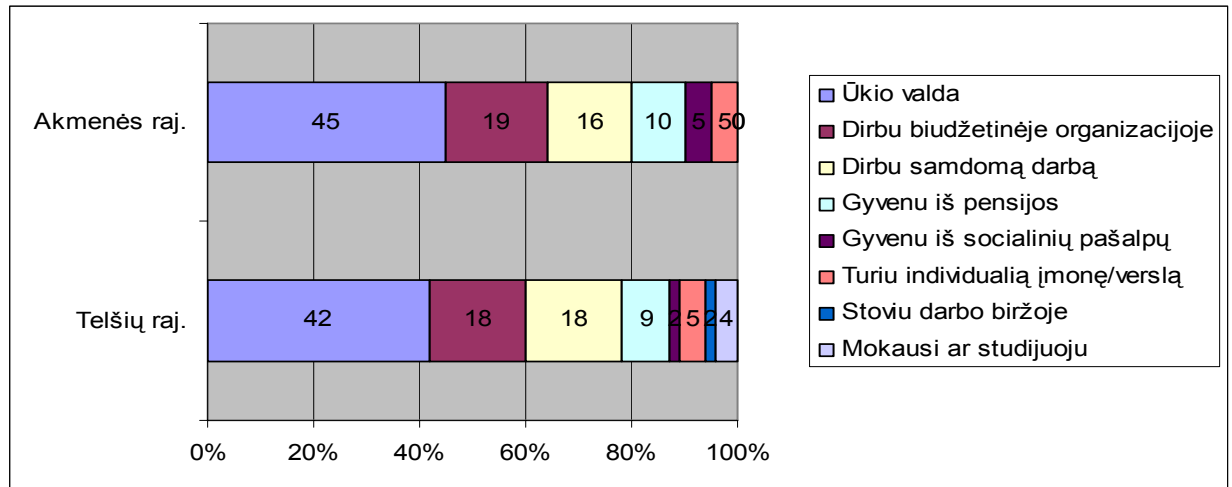


**6 pav.** Respondentams priklausančių žemės sklypų dydis (%). N=222

Gautų respondentų atsakymų apie pajamas ne iš žemės ūkio veiklos apibendrinimas rodo, jog didžioji dalis gyventojų dirba biudžetinėse organizacijose (Akmenės raj. 19 proc., Telšių raj. 18 proc.

J. Kloviėnė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

respondentų). Nė vienas respondentas iš Akmenės raj. neužsiregistravęs darbo biržoje, Telšių raj. – tik 2 proc. apklaustųjų. Tačiau analizuojant gyventojų pragyvenimo šaltinius, pastebima ir neigiama tendencija - tik 4 proc. respondentų iš Telšių rajono atsakė, jog šiuo metu mokosi ar studijuoja, Akmenės rajone taip atsakiusiųjų nebuvo visai. Akmenės ir Telšių raj. respondentų pasiskirstymas pagal pragyvenimo šaltinius pateiktas 7 pav.



7 pav. Respondentų pragyvenimo šaltiniai (%). N=222

Išanalizavus respondentų demografinę situaciją galima teigti, kad buvo apklausta vidutinio amžiaus, įvairaus išsilavinimo, dirbančių ir savo ūkyje ir kitose organizacijose, abiejų lyčių kaimo bendruomenių narių. Taigi gauti anketų rezultatai atspindi įvairių socialinių sluoksnių nuomonę ir tyrimo respondentai reprezentuoja kaimo bendruomenę.

## 2.2. Vietos veiklos grupių charakteristika

Tyrimo metu buvo išanalizuotos Akmenės rajono vietos veiklos grupės kaimo vietovės strategija ir Telšių vietos plėtros strategija - išnagrinėtos pagrindinės strategijų dalys bei pagrindinės VVG suformuotos strateginės nuostatos.

VVG parengtas strategijas sudaro šios pagrindinės dalys: bendrųjų duomenų dalis, VVG apimamos teritorijos situacijos bei gyventojų poreikių analizė bei vadovaujantis šia analize suformuotų strateginių nuostatų dalis.

### Akmenės rajono veiklos grupių charakteristika.

Pradėjus Lietuvoje įgyvendinti „Leader+“ programą, Akmenės rajone aktyvių bendruomenės lyderių grupė įkūrė ir teisiškai įregistravo VVG. Būsiami VVG nariai aktyviai skleidė informaciją apie



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

„Leader+“ pobūdžio priemonę nevyriausybinėms organizacijoms, valdžios ir verslo žmonėms. Susipažinę su šia informacija, vietos gyventojai, socialiniai partneriai ir kaimo bendruomenės pateikė savo siūlymus, kas geriausiai galėtų atstovauti kaimo interesus vietos veiklos grupėje. Taip 2004 metų rugsėjo 3 d. buvo notariškai patvirtinta VVG steigimo sutartis. VVG vienija Akmenės rajono kaimo bendruomenes, kaimo verslininkus, valdžios institucijas ir kitas, kaime veikiančias organizacijas. Kadangi kaimo vietovėmis laikomos visos gyvenvietės, turinčios ne didesnę nei 6 tūkst. gyventojų skaičių, Akmenės rajono VVG atstovauja visą Akmenės rajoną, išskyrus Naujosios Akmenės miestą.

**Akmenės VVG nariai.** Pagal patvirtintus nuostatus, Akmenės vietos veiklos grupės valdymo organai yra visuotinis susirinkimas, valdyba ir pirmininkas. Visuotinis susirinkimas yra pats aukščiausias VVG valdymo organas ir privalo būti šaukiamas ne rečiau kaip kartą per mėnesį. Jame vieno sprendžiamą balsą turi kiekvienas VVG narys. Šį susirinkimą skelbia VVG valdyba. Be to visuotinis susirinkimas priima sprendimus dėl kitų juridinių asmenų steigimo, įvairių darbotvarkės klausimų. Sprendimai šio susirinkimo metu priimami atviru balsavimu paprasta susirinkime dalyvavusių narių balsų dauguma, išskyrus atvejus, kai pagal Akmenės rajono VVG įstatus reikalaujama kvalifikuotos balsų daugumos. Valdyba gali priimti sprendimus ir jos posėdis laikomas įvykusi, kai jame dalyvauja daugiau nei pusė valdybos narių, o valdybos sprendimas yra priimamas, kai už jį gauta daugiau balsų „už“ nei „prieš“.

VVG valdybos pirmininkas priima Akmenės rajono VVG įstatuose ar Visuotinio narių susirinkimo sprendimuose pirmininko kompetencijai priskirtus sprendimus.

Kadangi kiekvienas VVG narys turi skirtingą profesinę patirtį, veiklos sritys buvo proporcingai paskirstytos pagal narių patirtį ir kompetenciją, sukauptą tiesioginiame darbe ir visuomeninėje veikloje.

Pagal patvirtintus Akmenės rajono VVG įstatus, šios grupės nariais gali būti pilnamečiai Lietuvos Respublikos piliečiai ir (ar) užsieniečiai, nuolat gyvenantys Lietuvos Respublikoje, pripažįstantys asociacijos įstatus, neturintys jai ir (ar) Lietuvos teisės aktams prieštaraujančių tikslų ir sutikę įnešti nustatyto dydžio stojamąjį mokestį. Sprendimus dėl naujų narių priėmimo į VVG priima valdyba posėdžio dalyvių balsų dauguma. VVG nariui išstojus ar jį pašalinus iš VVG, jo sumokėtas stojamasis nario mokestis ir kitos VVG perduotos lėšos, bei kitas nuosavybes teise VVG perduotas turtas yra negražinami.

Iš VVG narys gali būti šalinamas, jeigu jo veikla prieštarauja VVG tikslams ir Lietuvos Respublikos teisės aktams, arba trukdo įgyvendinti VVG uždavinius ir vykdyti jos funkcijas. VVG narys gali būti pašalintas valdybos sprendimu.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

VVG valdybos sudėtyje išlaikyta lyčių pusiausvyra – t.y. 4 moterys ir 4 vyrai. Valdymo struktūroje yra net du jaunimo atstovai – jaunesni nei 25 m. nariai.

Siekiant pagerinti vietinių kaimo žmonių gyvenimo kokybę, Akmenės rajono VVG iškėlė šiuos tikslus:

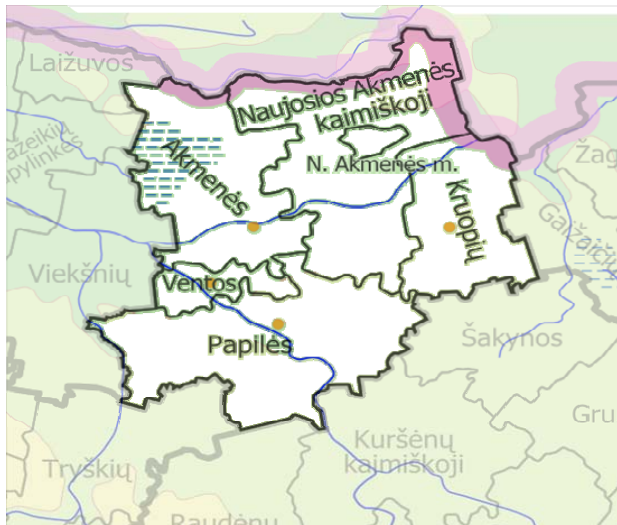
1. skatinti iniciatyvą „iš apačios į viršų“. VVG darbas grindžiamas pilietiniu aktyvumu, atsakingumu ir partnerystės principais.
2. parengti rajono integruotos kaimo plėtros strategiją;
3. aktyviai dalyvauti rengiant ir įgyvendinant kitus kaimo plėtros planus bei programas;
4. telkti suinteresuotų Akmenės rajono vietos valdžios, verslo, nevyriausybių ir kitų įstaigų bei organizacijų pastangas, ieškant tinkamiausių sprendimų kaimo vietovių gyvenimo kokybei pagerinti;
5. skatinti ir palaikyti vietines Akmenės rajono kaimo žmonių iniciatyvas verslo, gamtos apsaugos, švietimo, kultūros, socialinės paramos ir kitose srityse;
6. teikti pasiūlymus vietos ir nacionalinėms institucijoms bei organizacijoms dėl kaimo plėtros planų ir priemonių kūrimo bei įgyvendinimo;
7. organizuoti Akmenės rajono kaimo plėtros dalyvių švietimą bei mokymą;
8. teikti paramą kaimo bendruomenių projektams ir iniciatyvoms įgyvendinti VVG teritorijoje.

Analizuojant numatytus tikslus galima daryti išvadą, kad Akmenės rajono VVG pagrindinis tikslas - iniciatyvos iš „apačios“ skatinimas (pratinimas kaimo gyventojų galvoti apie jų vietovės ateitį ir dalyvauti ją kuriant) ir apjungimas visų socialinių partnerių pastangų, siekiant iširti kaimo gyventojų poreikius, organizuoti jų tenkinimą per tinkamą planavimą ir įvairių išteklių bei priemonių paiešką ir efektyvų panaudojimą.

**Atstovaujama teritorija.** Akmenės rajonas iš dalies žinomas ir kaip žemdirbystės kraštas, turintis tinkamas sąlygas žemės ūkio gamybai. Šiaurinėje Akmenės rajono dalyje glūdi milžiniški kalkakmenio klodai, kurie nulėmė ūkio raidos kryptį. Dar sovietmečiu sukurta statybinių medžiagų pramonė ir dabar gamina cementą, stogų dangą, kalkes.

Akmenės rajono teritorija pasidalinusi į 6 seniūnijas, iš kurių 5 yra kaimiškosios (žr.8 pav.). Akmenės rajone yra dvi kaimo vietovės, turinčios miestelio statusą: Kruopiai – 600 gyventojų, Papilė – 1449 gyventojai. Iš viso miesteliuose gyvena 2049 kaimo gyventojai.

Rajone yra 3 miestai: Naujoji Akmenė (2007 m. pr. – 11561 gyventojas), Akmenė (2007 m. pr. – 2813 gyventojų), Venta (2007 m. pr. – 3080 gyventojų). Akmenės rajono savivaldybės kaimo teritorijoje nėra miestelių, kurių gyventojų skaičius viršytų 6 tūkst. gyventojų.



**8 pav.** Akmenės rajono savivaldybių seniūnijos

### **Telšių rajono vietos veiklos grupių charakteristika**

Telšių rajone susibūrusi vietinė aktyvių žmonių grupė 2004 m. spalio 6 d. įkūrė VVG ir patvirtino jos įstatus. Vietos veiklos grupei buvo suteiktas asociacijos statusas. Ji įkurta horizontalios ir vertikalios partnerystės principu – jungia vientisą Telšių r. savivaldybės, išskyrus Varnių seniūnijos, kaimo gyvenamosios vietovės teritoriją ir gyventojus, vienija valdžios, verslo ir nevyriausybinių sektoriaus atstovus. Suformuotoje valdymo struktūroje prioritetas teikiamas kaimo žmonėms ir skatina gyventojų iniciatyvumą „iš apačios“, suteikia galimybę jiems realizuoti savo idėjas, kurios pasitarnautų kaimo plėtrai. Suformuota valdymo struktūra ir valdymo narių gebėjimai įgalina sėkmingai spręsti VVG iškeltus uždavinius.

**Telšių raj. VVG nariai.** 2007 m. įvykusiame visuotiniame narių susirinkime buvo išrinkta 16 žmonių valdyba, kuri pagal nustatytas kvotas atstovauja verslo, vietos administracijos ir ekonominių partnerių interesus, išlaiko keliamus lyties ir demografinius reikalavimus. Valdybos sudėtyje yra 7 vyrai, 9 moterys t.y. moterys sudaro 56 proc., vyrai – 44 proc. VVG valdyboje yra vienas jaunimo atstovas iki 25 metų, vienas asmuo yra atsakingas už aplinkosaugą. VVG valdyba, apjungdama ir koordinuodama valdžios atstovų, verslininkų ir kaimo žmonių veiklą, užtikrina bendravimą tarp piliečių ir valdžios, kai piliečiai išsako savo nuomonę ir pageidavimus valdžiai, o valdžia juos išklauso. Veikdami kartu piliečiai gali daryti didesnę įtaką valdžiai, dalį sprendimų priimti patys, įtakoti valdžios veiklą.

**Įkūrus Telšių VVG, buvo numatyti iškelti šie tikslai:**

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- telkti suinteresuotų vietos valdžios, verslo, nevyriausybinių ir kitų įstaigų bei organizacijų pastangas ieškant tinkamiausių sprendimų kaimo vietovių ekonominei ir socialinei gerovei kelti;
- skatinti ir palaikyti vietines kaimo žmonių iniciatyvas verslo, gamtos, apsaugos, švietimo, kultūros, socialinės paramos ir kitose srityse;
- parengti ir įgyvendinti rajono kaimo plėtros strategiją;
- teikti pasiūlymus vietos ir nacionalinėms institucijoms bei organizacijoms dėl kaimo plėtros planų ir priemonių kūrimo bei įgyvendinimo.

### **Atstovaujama teritorija.**

Telšių rajono savivaldybės plotas 1439 km<sup>2</sup>. Tiriamuoju laikotarpiu gyventojų skaičius savivaldybėje 55 230, iš kurių kaimo vietovėse - 45 % (24 907). Gyventojų tankumas 39,1 žm/km<sup>2</sup> (vidutinis kaimo gyventojų tankumas Lietuvoje yra 31 žm/km<sup>2</sup>). Telšių rajonas suskirstytas į 11 seniūnijų (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Telšių rajono savivaldybių seniūnijos

Duomenys apie Akmenės ir Telšių r. sav. VVG atstovaujamas teritorijas ir gyventojų skaičių pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

### **Akmenės ir Telšių VVG atstovaujama teritorija ir gyventojų skaičius**

VVG	Akmenės	Telšių
Atstovaujama teritorija, km <sup>2</sup>	844	1 439
Gyventojų skaičius	28 196	55 230

Šaltinis: Akmenės ir Telšių vietos plėtros 2007-2013 m.m. strategijos

### **Akmenės ir Telšių VVG vizijų palyginimas.**

**Akmenės** rajono VVG vizija – tamprus bendradarbiavimo ir partnerystės pagrindu skatinant piliečių savimonę, pasinaudojus šalies ir ES parama bus sudarytos palankios sąlygos esminiam rajono žmonių gyvenimo kokybės gerinimui.

**Telšių** rajono VVG vizija – tai Žemaitijos tradicijų ir etnokultūros centras su išvystyta infrastruktūra: švietimo, medicinos aptarnavimo, kelių tinklu ir šviri, saugi, patogi vieta verslui ir gyvenimui.

Abiejose vizijose akivaizdžiai siekiama užtikrinti vietos gyventojų gyvenimo kokybę su atitinkama infrastruktūra, patogią aplinką gyvenimui, verslui ir kultūros bei tradicijų išsaugojimą.

### **Akmenės ir Telšių VVG misijų palyginimas.**

**Akmenės** rajono VVG misija – telkti bendruomenes, skatinti jų, verslo ir valdžios bendradarbiavimą, gerinti kaimo žmonių gebėjimus darniai dirbti bei siekti pilnavertiškesnės gyvenimo kokybės.

**Telšių** VVG misija rengiant ir įgyvendinant strategiją:

- Telkti kaimo gyventojus perspektyviam kaimo pertvarkymui;
- Įtraukti kaimo bendruomenes ir visą intelektualinį kaimo potencialą į integruotos strategijos remngimą ir įgyvendinimą;
- Koordinuoti strategijos įgyvendinimo eigą ir vykdyti monitoringą;
- Informuoti kaimo gyventojus apie strategijos įgyvendinimą per įvairias ryšio priemones;
- Profesionaliai vykdyti vietos veiklos grupei priskirtas funkcijas.

VVG darbas grindžiamas pilietiniu aktyvumu, atsakingumu, partnerystės principais.

Abiejų VVG misijose akcentuojamas žodis - telkti. Planuojama skatinti, aktyvinti vietos gyventojus prisidėti prie infrastruktūros, aplinkos gerinimo, gamtos išteklių saugojimo, naujų kaimo verslų kūrimo, informuoti apie naujoves, strategijos įgyvendinimą, vykdomų projektų eigą ir kt.

## **2.3. Vietos veiklos grupių strategijų prioritetai**

Akmenės ir Telšių rajonų VVG strategijos atitinka EB bendrijos horizontalioms sritims: darnaus vystymosi, lygių galimybių, regioninės plėtros, informacinės visuomenės. Strategijos yra pagrįstos žemės ūkio ir kaimo būklės, regiono ir pagrindinių ekonominės, socialinės, aplinkosauginės veiklos sektorių stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių VVG kaimo teritorijoje plėtrai įvertinimu.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

VVG planuodamos kaimo plėtrą derino vietos žmonių, gamtosaugos ir verslininkų interesus, prioritetą suteikdamos tausojančiai aplinkosaugai.

Akmenės rajono VVG kaimo plėtros strategijoje numatyti šeši prioritetai:

1. Išplėsti kaimo verslus ir sudaryti sąlygas jiems plėtoti.
2. Panaudoti turizmo plėtrai kultūrinį paveldą, patrauklią gamtą ir pasienio privalomumus.
3. Skatinti bendruomeniškumą ir gerinti poilsio organizavimą.
4. Gerinti aplinkosaugos situaciją kaime.
5. Gerinti kaimų ir gyvenviečių infrastruktūrą.
6. Įvertinti švietimo, kultūros įstaigų bei sveikatos apsaugos būklę ir inicijuoti pokyčius.

Norint gerinti dabartinę situaciją kaimuose būtina keisti beveik viską. Neužtektų apsiriboti tik viena ar dviem priemonėmis (tarkim, gyvenviečių infrastruktūra). Būtinai sistemini požiūris į esamą situaciją. Tai verslų, vykdomų kaimo vietovėse, plėtojimas, gyvenimo sąlygų, švietimo, sveikatos apsaugos būklės gerinimas, turizmo skatinimas, infrastruktūros gerinimas, laisvalaikio užimtumo didinimas.

**Telšių rajono VVG kaimo plėtros strategijoje numatyti keturi prioritetai :**

1. Kaimo verslų įvairinimas, ekonominio potencialo stiprinimas, gyventojų užimtumo ir pajamų didinimas.
2. Visuomeninės paskirties pastatų atnaujinimas, teritorijos sutvarkymas pritaikant juos bendruomenės poreikių tenkinimui.
3. Infrastruktūros pritaikymas kuriant darnią kaimo vietovę atnaujinant ir išsaugant kaimo kraštovaizdžio kultūros identitetą ir viešąsias erdves.

Telšių rajono VVG numatytoje strategijoje prioritetai ir veiklos sritys puikiai atspindi vietinių kaimo žmonių svarbiausius poreikius. Strategijos įgyvendinimas padėtų formuoti kaimo žmonių verslumo įgūdžius, įvairintų kaimo verslus, tausojančius vietinius gamtos išteklius bei prisidėtų prie kaimų infrastruktūros gerinimo, panaudojant kultūros paveldą jų plėtrai. Šios priemonės žymiai sumažintų šiuo metu didelę socialinę atskirtį tarp socialinių grupių, miesto ir kaimo. Jei būtų pasiekti strategijoje numatyti rezultatai, ženkliai pagerėtų vietinių kaimo žmonių ekonominė ir socialinė būklė.

VVG narių manymu, daugiausia dėmesio reikėtų skirti :

- kaimo verslų plėtimui;
- kultūrinio paveldo, patrauklios gamtos panaudojimo galimybių turizmui didinimui;
- bendruomeniškumo skatinimui ir gyventojų poilsio sąlygų gerinimui;

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

- aplinkosaugos sąlygų kaime gerinimui;
- kaimų ir gyvenviečių infrastruktūros gerinimui;
- reikalingų švietimo, kultūros įstaigų bei sveikatos apsaugos būklės pokyčių inicijavimui.

Akmenės raj. sav. VVG strategijoje didesnis dėmesys skiriamas kaimų ir gyvenviečių infrastruktūros, aplinkosaugos, gyventojų poilsio sąlygų kaime gerinimui. Gyventojai norėtų geresnių gyvenimo, poilsio sąlygų, sutvarkytos, išpuoselėtos aplinkos. Visa tai turėtų įtakos ne tik vietos gyventojų kasdienai, bet ir turizmo plėtrai.

Apibendrinant Akmenės ir Telšių VVG strategijas, galima teigti, kad numatyti tikslai ir prioritetai abiejose kaimo bendruomenėse yra panašūs: numatoma skatinti kaimo plėtrą gyvenamojoje vietovėje, siekiant tuo pačiu gerinti ir kaimo žmonių gyvenimo kokybę. Abi analizuojamos VVG norėtų į veiklą įtraukti kuo daugiau vietos gyventojų, ypač jaunimo.

VVG rengdamos Vietos plėtros 2007-2013 m.m. strategijas atliko teritorijų ekonominę, socialinę, aplinkosauginę situacijos analizę. Tam buvo panaudoti statistiniai duomenys, įvairių tyrimų medžiaga. Ji parodė faktinę būklę kaimo gyvenamojoje teritorijoje.

Akmenės VVG valdybos nariai 2007 m. rugsėjo 13 d. susitikimo su kaimo bendruomenės nariais metu pristatė anketinės apklausos rezultatus, supažindino su pagrindinėmis respondentų įvardintomis problemomis bei jų poreikiais. VVG nariai susitikimų metu fiksavo visus pasiūlymus, teikė komentarus ir diskutavo su vietos gyventojais. Gyventojai aktyviai teikė pasiūlymus, kas strategijoje turėtų būti tobulinama, komentavo anketinės apklausos metu atskleistas kaimo gyvenamųjų vietovių problemas.

Telšių VVG siekiant kaip galima geriau informuoti visuomenę apie rengiamą Vietos plėtros 2007-2013 m.m. strategiją tinklapyje buvo pateikiami skelbimai apie numatomus darbo grupės posėdžius, pateikiami posėdžių protokolai, priimtų sprendimų išrašai. Kaimiškosios seniūnijos kartu su kaimo bendruomenėmis atliko vietovės studiją, išsiaiškino poreikius, įvyko kaimiškų seniūnijų poreikių suvestinių pirmas viešas pristatymas. Buvo pateiktos savivaldybės specialistų pastabos, pasiūlymai, aptartos klaidos, pradėtos formuoti strategijos prioritetinės kryptys ir įpareigota priderinti poreikius prie turimų finansinių ir materialinių išteklių. 2008 04 25 įvykusioje konferencijoje tema „Kaimo bendruomenių organizacijų galimybės ir perspektyvos pasinaudoti ES parama 2007-2013 m. laikotarpiu“ buvo pristatytas parengtas Vietos plėtros 2008-2014 m.m. strategijos projektas, visi strategijos prioritetai buvo pristatyti viešojo aptarimo metu, kuriame dalyvavo įvairių socialinių verslo, valdžios partnerių ir kuriems pritarė visos kaimo bendruomenės

## 2.5. VVG atstovaujama teritorijų SSGG analizė

Akmenės ir Telšių rajonų kaimiškujų vietovių stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių matricos pateikiamos 1 ir 2 prieduose.

6 lentelė

### Kaimiškujų vietovių stiprybių palyginimas Akmenės ir Telšių rajonuose

Akmenės raj.	Telšių raj.
<p>1.Gausus kultūros paveldas (dvarai, parkai, bažnyčios, muziejai, įžymūs kraštiečiai).</p> <p>2.Gamtos patrauklumas turizmui (kraštovaizdis, Kamanų rezervatas, Ventos regioninis parkas, Akmenės gamtos ir kultūros parkas, Padvarėlių ramybės slėnis, geologinių atodangų demonstravimas visuomenei ir t.t.).</p> <p>3.Našūs dirvožemiai</p> <p>4.Gerai išvystyta infrastruktūra verslo plėtrai: geležinkelis, elektra, dujos.</p> <p>5. Žmogiškieji išteklių: menininkai ir jų kolektyvai, tautodailininkai, darbštūs žmonės.</p> <p>6.Pasienio rajono privalumai ( abipus sienos jau tiesiamas geras kelias).</p>	<p>1.Patraukti aplinka ir kraštovaizdis, platus saugomų teritorijų tinklas, gausu gamtinių rekreacinių išteklių, rajono gera oro kokybė.</p> <p>2.Gera dislokacinė vieta vietiniam turizmui vystyti. Geras kelių tinklas lankytojams iš Latvijos, Rusijos, Lenkijos ir Vokietijos, Švedijos.</p> <p>3.Palankios sąlygos miškų plėtrai nenašiu žemių plotuose.</p> <p>4.Rajone gaunama daugiau žemės kultūrų derliaus lyginant su kitais apskrityje rajonais.</p> <p>5.Stipri pieno perdirbimo pramonė.</p> <p>6.Didelė kultūros paveldo ir lankytinų vietų įvairovė. Įkurtas Žemaičių kultūros centras, gerai sutvarkytas ir pristatytas Varnių nacionalinis parkas.</p> <p>7.Garsi istorinė praeitis (pagonybės papročiai, jomarkų tradicijos, Tado Blindos legendos, turtingi etnopapročiai, Biržuvėnų dvaro statinių istorijos ir t.t.).</p> <p>8.Vyksta daug renginių jau turinčių galias tradicijas, nemažas meno kolektyvų skaičius, aktyvus bendruomenės dalyvavimas kultūrinėje bei meno veikloje</p> <p>9.Kaimo gyventojų patirtis ir tradicijos žemės ūkio srityje, kuriami ekologiniai ūkiai, stiprūs pienininkystės ūkiai, sėkmingai vystomas vienas skaitlingiausių avininkystės ūkių Europoje, plėtojamos tradicinės augalininkystės šakos.</p> <p>10.Aktyvus žmonių būrimasis į NVO, aktyviai veikianti NVO taryba, bendruomenių formavimasis kaimuose. Įsteigtas ir aktyviai veikiantis Žemaičių bendruomenės fondas</p> <p>11.Aktyvios bendruomenės, turinčios patirties sėkmingai rengti projektus, kurių dėka įgyvendinami sumanymai.</p> <p>12.Viešosios interneto prieigos taškų įkūrimas kaimiškose vietovėse</p>

Šaltinis: Akmenės ir Telšių vietos plėtros 2007 – 2013 m.m. strategijos

Akmenės rajono VVG išskiria tik 6 rajono striprybes, kai tuo tarpu Telšių rajono VVG strategijoje jų net 12 (žr.6 lent.) Keletas abiejų rajonų VVG išvardintų stiprybių sutampa – tai patraukli aplinka ir kraštovaizdis, našūs dirvožemiai, patogus susisiekimas su didmiesčiais ar užsienio valstybėmis. Šiame technikos amžiuje, atsiranda vis daugiau norinčių ne tik ilsėtis, bet ir gyventi atokiau nuo didmiesčių keliamo triukšmo, taršos. Vis daugiau žmonių įsigyja sodybas, žemės sklypus ne tik gyvenimui, bet ir poilsiui.



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Telšių rajonas išskirtas kaip pienininkystės, avininkystės, augalininkystės ūkių lyderis. Naujausi gyvenamosios pokyčiai, vis didesnė ekologiškų produktų paklausa sąlygoja tai, kad nedideliuose miesteliuose, prie pagrindinių kelių įsikūrusiose gyvenvietėse daugės smulkių ūkių, galinčių tenkinti augančius vartotojų poreikius.

Abiejose analizuojamose savivaldybėse gyvena daug kūrybiškų, talentingų žmonių. Pagrindinė kaimo vietovių stiprybė yra aktyvus kaimo bendruomenių judėjimas. Kuo daugiau bus aktyvių žmonių, siekiančių kažką pakeisti, pagerinti esamą situaciją, tuo greičiau gyvenimo ir darbo sąlygos kaimuose gerės. Be to, viena iš stiprybių, norint įkurti verslą kaimo vietovėje yra ta, kad žymiai mažesnės sąnaudos - darbo jėga ir nekilnojamas turtas atokiose vietovėse yra ženkliai pigesni, nei didmiesčiuose.

Tačiau savo gyvenamojoje aplinkoje Akmenės ir Telšių raj. kaimo gyventojai mato daugiau silpnybių nei stiprybių (žr. 7 lent.).

7 lentelė

### Kaimiškųjų vietovių silpnybių palyginimas Akmenės ir Telšių rajonuose

Akmenės raj.	Telšių raj.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciatyvos, žinių, įgūdžių trūkumas.</li> <li>2. Mažos pajamos.</li> <li>3. Sporto, kultūros, laisvalaikio, paslaugų, užimtumo trūkumas.</li> <li>4. Migracija.</li> <li>5. Prasta kultūros paveldo būklė</li> <li>6. Nepilnai išspręsti geriamojo vandens kokybės, nutekamųjų vandenių tvarkymo klausimai.</li> <li>7. Didelė pramonės įmonių oro tarša.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informacijos stoka apie netradicinių verslų ir amatų kūrimą, plėtojant turizmą bei vystant alternatyvią žemdirbystę.</li> <li>2. Nėra žemės ūkio kooperavimosi tradicijų ir patirties.</li> <li>3. Silpna kaimo gyventojų motyvacija ir gebėjimai kurti alternatyvius verslus vietoje tradicinių žemės ūkio veiklų.</li> <li>4. Žemas kaimo gyventojų verslumas, nesugebėjimas prisitaikyti prie verslo sąlygų.</li> <li>5. Trūksta lėšų įsigyti žemės ūkio techniką, reikalingą įrangą. Apyvartinių lėšų trūkumas ūkininkauti nenašiose žemėse.</li> <li>6. Prastas kaimo vietovių infrastruktūros išvystymas neskatina investicijų, kas stabdo kaimo plėtrą.</li> <li>7. Nepakankamai išnaudojami rajono patrauklūs kraštovaizdžio, architektūros ir kultūros paveldo objektai turizmo paslaugų plėtrai.</li> <li>8. Nepatenkinama vandentiekio tinklų būklė, siauras jo paslaugų tiekimo ratas, nepatenkinama tiekiamo vandens kokybė.</li> <li>9. Žemas kaimo gyventojų pragyvenimo lygis</li> <li>10. Nepakankamai išvystyta prekybos specializacija bei paslaugų infrastruktūra.</li> <li>11. Daugelyje kaimiškųjų vietovių kritiškai susisiekimo keliai su rajono centru, blogas gatvių apšvietimas</li> <li>12. Silpna socialinių paslaugų teikimo sfera..</li> <li>13. Trūksta policijos pareigūnų viešosios tvarkos palaikymui, dažni nusikalstamumo atvejai.</li> <li>14. Nepatenkinama ekologiškos produkcijos paklausa rajono vidaus rinkoje.</li> <li>15. Bedarbystė ir žemas pragyvenimo lygis, girtavimas</li> <li>16. Nėra tinkamų sąlygų jaunimo, pagyvenusių, socialinės atskirties žmonėms skatinančių užimtumą.</li> <li>17. Trūksta bendruomenės namų.</li> </ol>

Šaltinis: Akmenės ir Telšių vietos plėtros 2007-2013 m.m. strategijos

Telšių rajono VVG silpnybes aprašo itin smulkiai. Jų įvardintų silpnybių net 17, o Akmenės rajono VVG jų išskiria tik 7. Abejonių kelia Telšių r. sav. VVG įvardinta pirma silpnybė – informacijos stoka. Šiais laikais apie informacijos stoką kalba tik tie žmonės, kurie nemoka jos rasti - įvairios mokslinės ir teorinės literatūros gausu ne tik bibliotekose, bet ir internete. Gal būt kartais trūksta ne konkrečios informacijos, o patirties ją įsisavinant, pritaikant praktikoje. Šiuo atveju Akmenės rajono VVG šią silpnybę apibūdina konkrečiau – iniciatyvos, žinių, įgūdžių trūkumas.

Daugiausia silpnybių kyla dėl finansinių išteklių trūkumo - žemas pragyvenimo lygis, trūksta lėšų įsigyti reikalingą techniką, pagerinti geriamo vandens kokybę, sutvarkyti kelius, aplinką ir t.t. Ir palyginus tik maža dalis silpnybių kyla dėl žmogiškojo faktoriaus – patirties, žinių, įgūdžių trūkumo.

Išanalizavus Akmenės ir Telšių teritorijų silpnybes, galima išskirti pagrindines tendencijas:

- Nepakankami finansiniai ištekliai. Tai pirma ir pagrindinė silpnybė. Galima priplanuoti daugybę darbų, veiklų, idėjų, tačiau esant lėšų trūkumui, didžioji jų dalis tiesiog ir lieka popieriuje kaip planas. Tam šiuo metu būtina rengti įvairius projektus, domėtis galimais paramos šaltiniais. Kaimo bendruomenės yra ypatingai susidomėjusios šia veikla, nes per gana trumpą laiką išsprendžiamos svarbios bendruomenės plėtros efektyvumo ir kokybės problemos, kuriami ar modifikuojami veiklos būdai bei metodai.

- Idėjų ar patirties stoka. Dauguma VVG yra pakankamai jaunos. Per keletą metų nuo jų įkūrimo pradžios neįmanoma sukaupti didelės patirties. Dėl to būtina bendrauti ir dalintis patirtimi su kitomis VVG, bendradarbiauti su kitomis nevyriausybinėmis ir verslo organizacijomis, vietine valdžia ir valstybinėmis institucijomis. Patirtis įgyjama tik kažką darant, planuojant, vykdant veiklą.

- Laiko ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Ši problema labai aktuali ruošiant projektus bei organizuojant kaimo bendruomenių veiklą. Kaime dažnai žemesnis gyventojų išsilavinimo lygis, dėl to itin sunku rasti kvalifikuotų darbuotojų, trūksta žmonių, galinčių prisidėti prie visuomeninės veiklos. Šią problemą įtakoja ir tai, kad kaimo žmogus dažnai priklausomas nuo žemės ūkio veiklos sezoniškumo ir klimatinėms sąlygoms.

**Kaimiškųjų vietovių galimybių palyginimas Akmenės ir Telšių rajonuose**

Akmenės raj.	Telšių raj.
1. Pasinaudojimas ES parama. 2. Privataus kapitalo investicijų pritraukimas 3. Nenaudojamų pastatų pritaikymas vietos gyventojų poreikiams. 4. Žemės ūkio kooperatyvų kūrimas. 5. Netradicinių verslų kūrimasis. 6. Patrauklios gamtos, kultūros paveldo ir žmonių kūrybiškumo panaudojimas turizmo plėtrai. 7. Netradicinių žemės ūkio sričių, t.t. ekologinės žemdirbystės plėtra.	1. Gerinti kaimo vietovės infrastruktūrą: vietinės reikšmės kelių būklę, gatvių apšvietimą, atnaujinti vandens ir vandenvalos tiekimo sistemas. Tai sudarytų sąlygas aukštesnei kaimo gyventojų gyvenimo kokybei bei didintų rajono patrauklumą. 2. Mažiau palankių ūkininkauti teritorijų panaudojimas alternatyviai veiklai. 3. Kultūrinio paveldo pritaikymas turizmo ir amatų plėtrai, išlaikant rajono autentiškumą. 4. Didinant gyventojų verslumą, skatinant verslų diversifikavimą kaimo vietovėse. 5. Vystyti informacinę bazę kaime 6. Sukurti kaimo gyventojų poreikius tenkinančią sveikatos, socialinių, kultūros ir sporto paslaugų infrastruktūrą. 7. Skatinti jaunų ūkininkų įsitvirtinimą kaime 8. Kaimo turizmo kūrimas ir plėtojimas 9. Netradicinių verslų ir amatų kūrimas ir plėtra 10. Plėtoti pažangios ekologinės žemdirbystės ūkius ir netradicinių verslų patirties sklaidą. 11. Nenaudojamų pastatų pritaikymas vietos poreikiams. 12. Patrauklios mikroaplinkos kūrimas, siekiant pritraukti jaunimą.

Šaltinis: Akmenės ir Telšių vietos plėtros 2007-2013 m.m. strategijos

Vėlgi ryškus Akmenės ir Telšių rajonų VVG galimybių skaičiaus nesutapimas - Akmenės VVG jų mato tik 7, Telšių – net 12 (žr. 8 lent.). Akmenės rajono galimybės daugiausia paremtos finansiniais ištekliais. Pasigendama jaunimo įtraukimo į vietos veiklas galimybių.

Kai kurios galimybės sutampa – nenaudojamų pastatų pritaikymas vietos poreikiams, patrauklios aplinkos kūrimas ir pritaikymas verslui ir turizmui.

Galimybėms didelę įtaką turi esamos silpnybės. Reikėtų analizuoti esamas silpnyses ir veiklas planuoti taip, kad iš silpnysčių gimtų galimybės. Tokia silpnysė kaip migracija, galėtų būti sprendžiama patrauklios gyvenamosios vietos, darbo, aplinkos sąlygų sukūrimu, kad ne tik vietos gyventojams nekiltų mintis emigruoti, bet ir kitų vietovių gyventojai norėtų įsikurti toje vietovėje. Ateityje turėtų daugėti norinčių keltis gyventi į kaimą. Juk neįkainojamas gyvenimas švarioje, neužterštoje aplinkoje, galimybės užsiimti smulkiais verslais, hobiais, tokiais kaip gėlininkystė, bitininkystė. Netgi augintinių (kačių, šunų ar kt.) laikymas, jiems viešbučių ar veterinarijos klinikų steigimas kaime yra patrauklesnis nei didmiestyje. Ekologiškų daržovių, vaisių auginimas, mėsos ir pieno produktų ūkių steigimas – neatsiejama kaimo plėtros dalis.

### Kaimiškųjų vietovių grėsmių palyginimas Akmenės ir Telšių rajonuose

Akmenės raj.	Telšių raj.
1. Valdžios dėmesio stoka mažiems miestams. 2. Žmonių priklausomybė nuo žalingų įpročių. 3. Stambių pramoninių ir žemės ūkio kompleksų atsiradimas. 4. Šalies valdžios prasta politika smulkaus verslo skatinimo srityje.	1. Gimstamumo mažėjimas, gyventojų senėjimas. 2. Didėjanti socialinė atskirtis tarp miesto ir kaimo gyventojų daro neigiamą įtaką kaimo plėtrai. 3. Pražūtinga švietimo ir medicinos sistemų reforma, uždarinėjant med. punktus ir pagrindines mokyklas kaime. 4. Neužtikrinta teikiamų viešųjų paslaugų kokybė kaimo gyvenamosiose vietovėse, kas sudaro sąlygas gyventojų migracijai. 5. Nepatraukli makroaplinka užsienio investicijoms. Vidaus ir užsienio investicijų trūkumas. 6. Nenuosekli valstybės politika struktūriškai silpnų regionų atžvilgiu. 7. Mažas gyventojų verslumo lygis trukdo verslų įvairinimui ir ekonominei plėtrai. 8. Nepakankamai prižiūrimi paveldo objektai gali prarasti išliekamąją kultūros vertę. 9. Šalyje veikianči pašalpų ir išmokų bei įstatymų sistema neskatina žmonių iniciatyvos kurti verslą. 10. Žalingi įpročiai kaimo gyventojų tarpe. 11. Darbo jėgos nutekėjimas, nes jaunimas palieka kaimą. 12. Nepakankama sveikatos priežiūros paslaugų kokybė kelia grėsmę mirtingumo didėjimui ir gyventojų skaičiaus mažėjimui. 13. Gilėjančios socialinės problemos. Daugėjantis vienišų, neįgalių žmonių, socialinės rizikos šeimų ir žmonių skaičius.

Šaltinis: Akmenės ir Telšių vietos plėtros 2007-2013 m.m. strategijos

Telšių rajono VVG išskiria itin daug galimų grėsmių, net 13, Akmenės VVG jų pastebi tik 4 (žr.9 lent.).

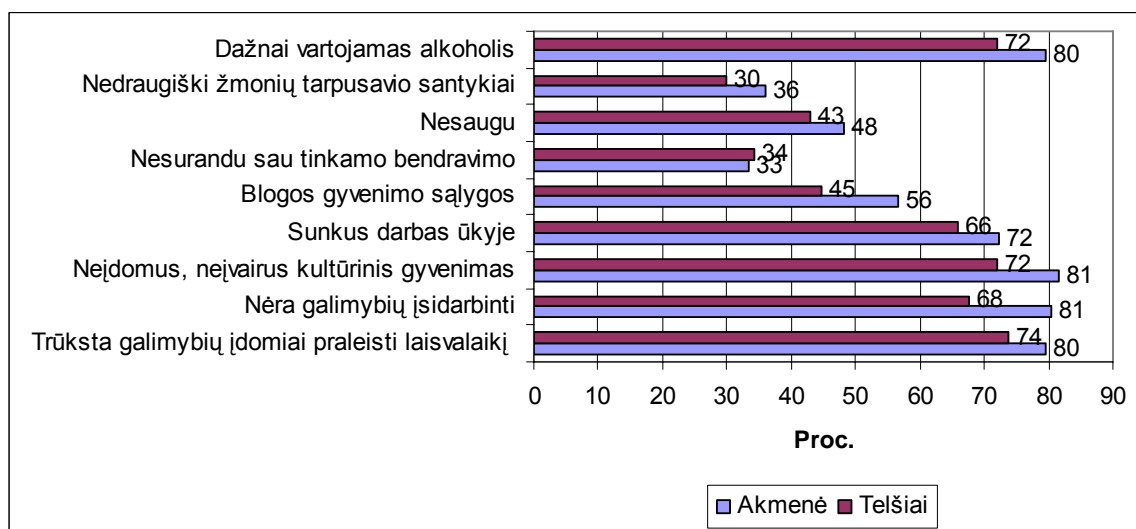
Įvardintų grėsmių mažinimui, būtina imtis šių priemonių:

- pirmiausiai būtina užtikrinti pastovų gyventojų skaičių kaime, t.y. gyventojų reprodukcinį lygį;
- užtikrinti svarbių paslaugų prieinamumą kaime (medicina, švietimas, viešojo transporto ir kt.);
- skatinti verslininkystę kaime, mažinti vargingiausių visuomenės sluoksnių trauką į kaimą, didinti kaimo žmogiškąjį ir socialinį kapitalą bei užtikrinti kaimo gamtą tausojančią ūkinę veiklą.

Tačiau nepaisant esamų silpnybių ir grėsmių, kaimo plėtra šiuose rajonuose turi puikių galimybių, kurių svarbiausios yra ES parama, didelis kaimo turizmo paslaugų poreikis bei ekologinės produkcijos paklausos didėjimas. Gavus ES paramą, bus galima gerinti kaimo vietovių infrastruktūrą, pritaikyti kultūrinį paveldą turizmo ir amatų plėtrai, didinti vietos gyventojų verslumą bei įgyvendinti kitus projektus, sprendžiančius kaimo problemas.

## 2.6. Kaimo gyventojų strateginės nuostatos

Išanalizavus respondentų atsakymus apie kaimo problemas, galima išskirti opiausias, kurias įvardijo daugiau nei pusė apklaustų abiejų rajonų kaimo gyventojų – tai neįdomus kultūrinis gyvenimas, sunkumai įsidarbinant, trūksta galimybių įdomiai praleisti laisvalaikį, sunkūs darbai ūkiuose, blogos gyvenimo sąlygos, dažnai vartojamas alkoholis. Kaime gyvenantys žmonės pasigenda įvairesnio kultūrinio gyvenimo, sunku įsidarbinti, dėl daugelio problemų kaltina alkoholį - tokius atsakymus pasirinko didžioji dauguma respondentų (žr.10 pav.).



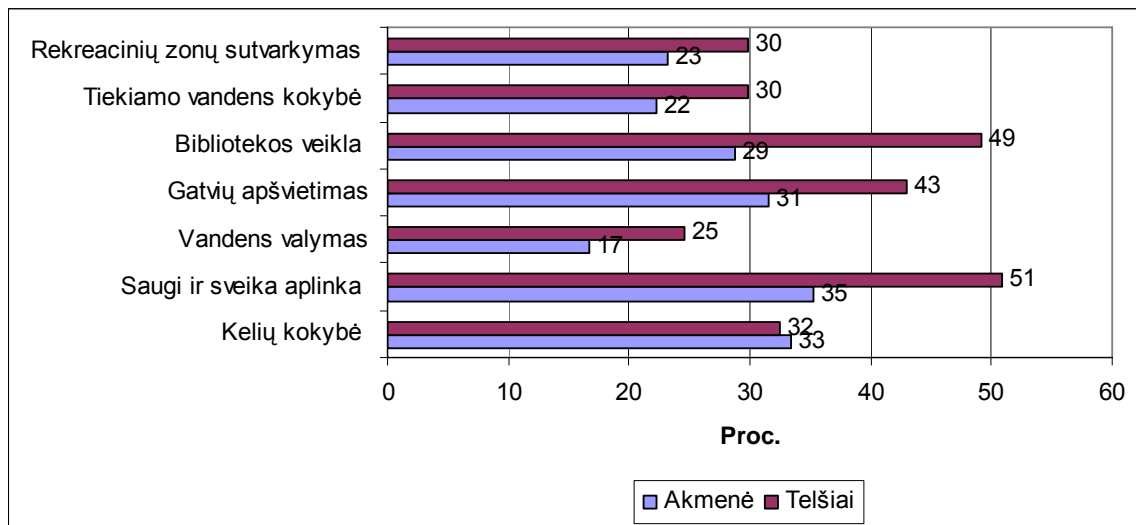
10 pav. Kaimų problemos (%). N=222

Tačiau į klausimus apie nesaugumą, nedraugiškus kaimynus ir nemalonų bendravimą dauguma apklaustųjų pasirinko atsakymą – retai. Tai patvirtina ir Brazytė – Bindokienė (1989), kad “lietuvių tauta geraširdiška, kur kaimynai visada stengdavosi vieni kitiems padėti įvairiausiais būdais ir sugyventi geruoju”. Vadinasi, situacija kaime nėra bloga, galbūt tik trūksta žmonių iniciatyvos tam, kad sugalvoti pramogas, kultūrinius renginius ar šventes. VVG - tai ir yra tas visuomenės branduolys, kuris suteikia galimybę tiek jaunimui, tiek ir vyresnio amžiaus žmonėms susiburti, spręsti kylančias problemas, atstovauti savo pačių interesus įvairiose institucijose, tarpininkauti bei teikti visokeriopą pagalbą vienas kitam.

Norint įsigilinti į esamą situaciją kaime, respondentų buvo paprašyta įvertinti savo gyvenamąją aplinką. Išsiskyrė Akmenės ir Telšių rajono kaimo gyventojų nuomonė apie dabartinę kaimo aplinką. Maždaug pusė Telšių raj. respondentų teigiamai įvertino saugią ir sveiką aplinką, gatvių apšvietimą ir

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

bibliotekos veiklą. Tuo tarpu tik trečdalis Akmenės rajono gyventojų teigiamai vertina saugią ir sveiką aplinką, bibliotekos darbą. Abiejuose rajonuose kelių kokybė, vandens valymas, tiekiamo vandens kokybė, rekreacinių zonų tvarkymas - įvertinti kaip blogi (žr.11 pav.).



**11pav.**Kaimų aplinkos vertinimas (%). N=222

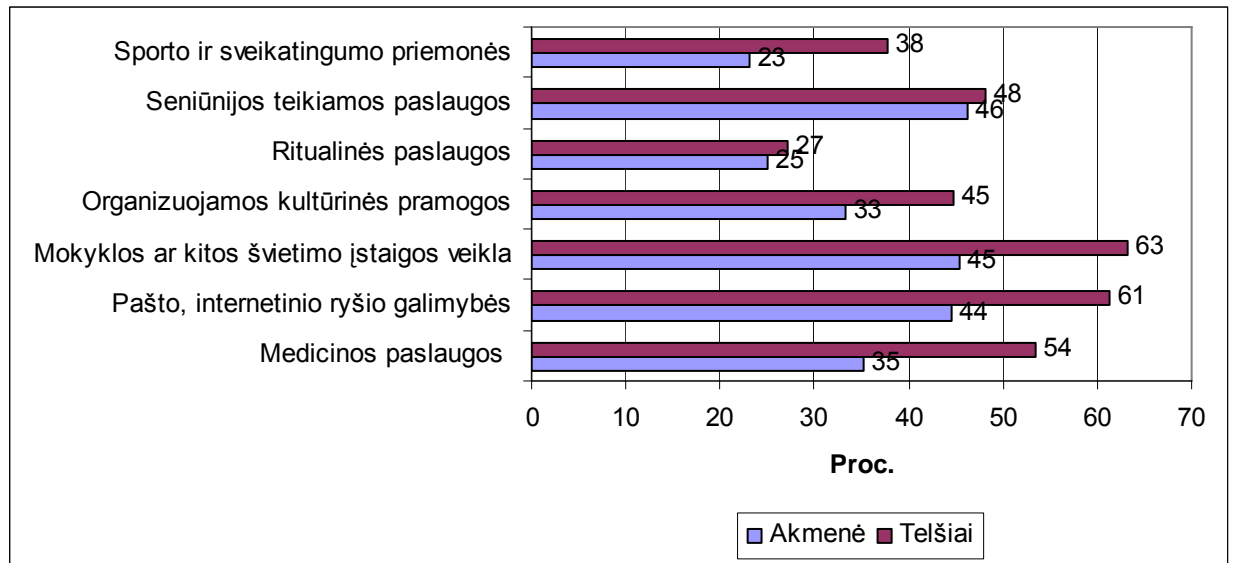
Suprantama, kad keliai, vandentvarka, apšvietimas reikalauja ne tik įvairių tarnybų sutelkto darbo, bet ir didelių investicijų.

Paslaugos yra svarbiausias veiksnys, įtakoiantis kaimo benruomenių demografinę situaciją. Kaip teigiama “Leader+” programoje, vienas iš svarbiausių rodiklių, apibūdinančių gyvenimo kokybę kaimiškose vietovėse, yra paslaugų sistemos funkcionavimas. Kaimo problemas nagrinėjančioje žiniasklaidoje ir politikų pasisakymuose dažnai kartojamas teiginys, kad vykstant radikaliems ekonominiams pokyčiams, ši sistema pastaraisiais metais labai susilpnėjo. Vietos paslaugų plėtra ir palaikymas yra ne tik naujas išbandymas kaimo bendruomenėms, bet ir natūralus postūmis kaimo plėtrai, ypač kuriant darbo vietas ir sutelkiant bendruomenę, naujais būdais naudojant išteklius ir ryšius su kitais regionais.

Kaimo gyventojų buvo prašoma įvertinti, kas jų nuomone iš kaime teikiamų paslaugų labiausiai įtakoja geresnę gyvenimo kokybę. Telšių raj. gyventojai yra pakankamai patenkinti esama paslaugų kokybe. Daugiau kaip pusė respondentų teigiamai įvertino medicinos paslaugas. Tai rodo, kad tinkamas medicinos centrų išdėstymas ir jų darbas patenkina respondentų lūkesčius. 63 proc. gyventojų patenkinti švietimo įstaigų veikla. Beveik visuose atsakymuose vyrauja vertinimas – „gerai“. Tuo tarpu Akmenės rajono gyventojai ne itin patenkinti medicinos paslaugų lygiu. Tik

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

trečdalis apklaustųjų įvertino „gerai“ arba „labai gerai“ (žr.12 pav.). Kaimo gyventojai neturi galimybės sulaukti profesionalios pagalbos, nes gydymo paslaugas suteikia slaugytoja, kuriai nėra apmokamos kelionės išlaidos.



12 pav. Kaimų paslaugų vertinimas (%).N=222

Abiejų rajonų gyventojai prastai įvertino ritualinių paslaugų lygį. Laidotuvių apeigų organizavimui trūsta šarvojimo prekių parduotuvių, gedulo namų bei kavinių gedulingiems pietums.

Kaimo gyventojai jaučia sporto ir sveikatingumo priemonių stygių: trūksta sporto salių; esamos salės bei aikštynai nebeatitinka šių dienų reikalavimų, nepakanka šiuolaikinės sporto įrangos. Be to, būtina vystyti infrastruktūrą, suteikiančią galimybę sportuoti savarankiškai (žaidimų aikštelės, dviračių trasas, sveikatingumo takelius).

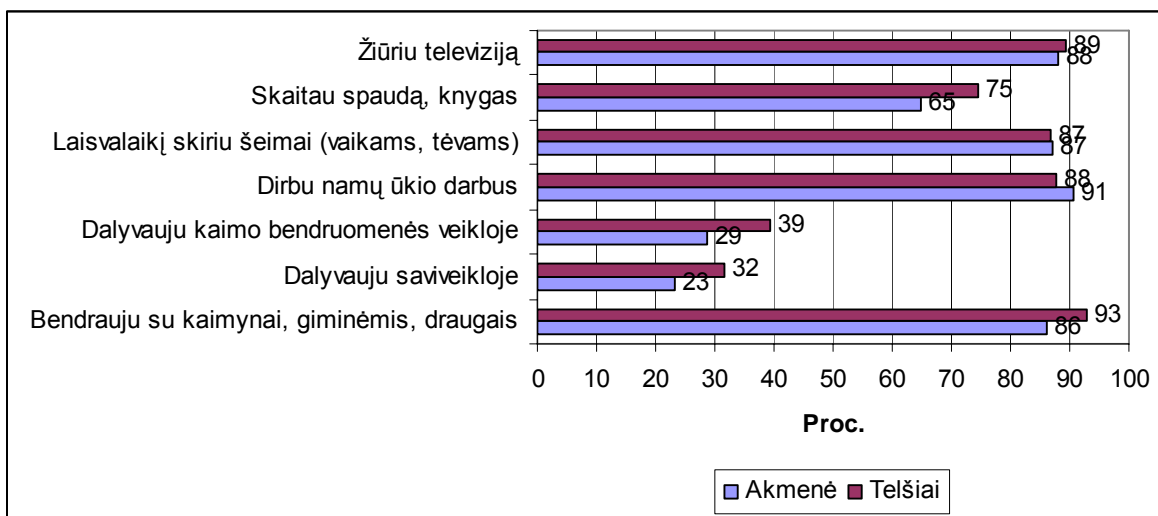
Telšių raj. pašto ir interneto paslaugų teikimas įvertintas geriau nei Akmenės rajono kaimiškiosiose vietovėse. Būtina ieškoti būdų, kad kaimo žmonės gautų naujausią informaciją, turėtų glimybę susirašinėti elektroniniu paštu su artimaisiais. Būtina jaunas žmones supažindinti su informacinių technologijų teikiama nauda.

Apibendrinant paslaugų kokybę, galima teigti, kad abiejų rajonų gyventojai junta vis didesnę kultūrinių, socialinių, ekonominių, transporto, sveikatos apsaugos, finansinių, laisvalaikio praleidimo, aptarnavimo ir kitų paslaugų stygių savo gyvenamoje vietovėje. Įvairių paslaugų tinklas nepakankamai yra orientuotas į kaimo žmonių poreikius. Transporto paslaugų išvystymas yra ribotas ir negarantuoja šių paslaugų pakankamo prieinamumo kaimų gyventojams. Apklausiant respondentus dažnai buvo akcentuojamas žmonių abejingumas ir pesimizmas.

Laisvalaikio praleidimas turi didelę įtaką žmonių poilsiui. Siekiant išsiaiškinti, kaip kaimo gyventojai leidžia laisvalaikį, respondentų buvo prašoma įvardinti laisvalaikio leidimo formas.

Analizuojant gyventojų laisvalaikio praleidimo formas (žr.13 pav.), pastebėta, kad Telšių rajono gyventojai didžiąją dalį laisvalaikio skiria namų ūkio darbams, šeimai ir televizoriaus žiūrėjimui. Mažiausiai dalyvavimui saviveikloje ir dalyvavimui kaimo bendruomenės veikloje.

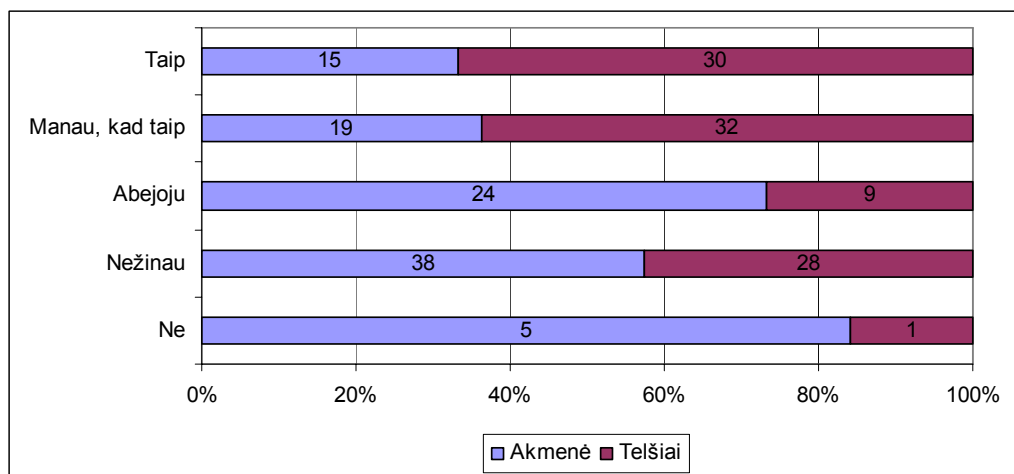
Tuo tarpu Akmenės rajone situacija beveik tokia pati - didžioji dalis laisvalaikio tenka namų ūkio darbams, šeimai ir televizoriaus žiūrėjimui. Mažiausiai dalyvavimui saviveikloje ir dalyvavimui kaimo bendruomenės veikloje.



13 pav. Respondentų laisvalaikio leidimo formos (%). N=222

Viena efektyviausių veiklų, skatinanti teigiamus pokyčius kaimo bendruomenės gyvenime, tai – projektų rengimas ir įgyvendinimas. Tačiau kaimo gyventojai nelabai domisi šia veikla, net trečdalis respondentų apskritai nežinojo apie bendruomenėje vykdomus projektus. Apie jų vykdymą žinojo tik trečdalis Akmenės raj. respondentų (žr.14 pav.). Likusi dalis apklaustųjų buvo įsitikinę, kad tokie projektai nevykdomi visai arba abejojo. Tai gali rodyti du dalykus – arba vykdomi projektai per mažai viešinami, arba vietos gyventojai tiesiog nesivargina skirti laiko pasidomėti apie VVG ir kaimo bendruomenių vykdomas veiklas ir projektus. Geresnė situacija - Telšių rajone. Žinančių apie vykdomus projektus beveik dvigubai daugiau nei Akmenės rajone - 62 proc. respondentų. Likusi dalis apklaustųjų buvo įsitikinę, kad tokių projektų nėra arba abejojo.

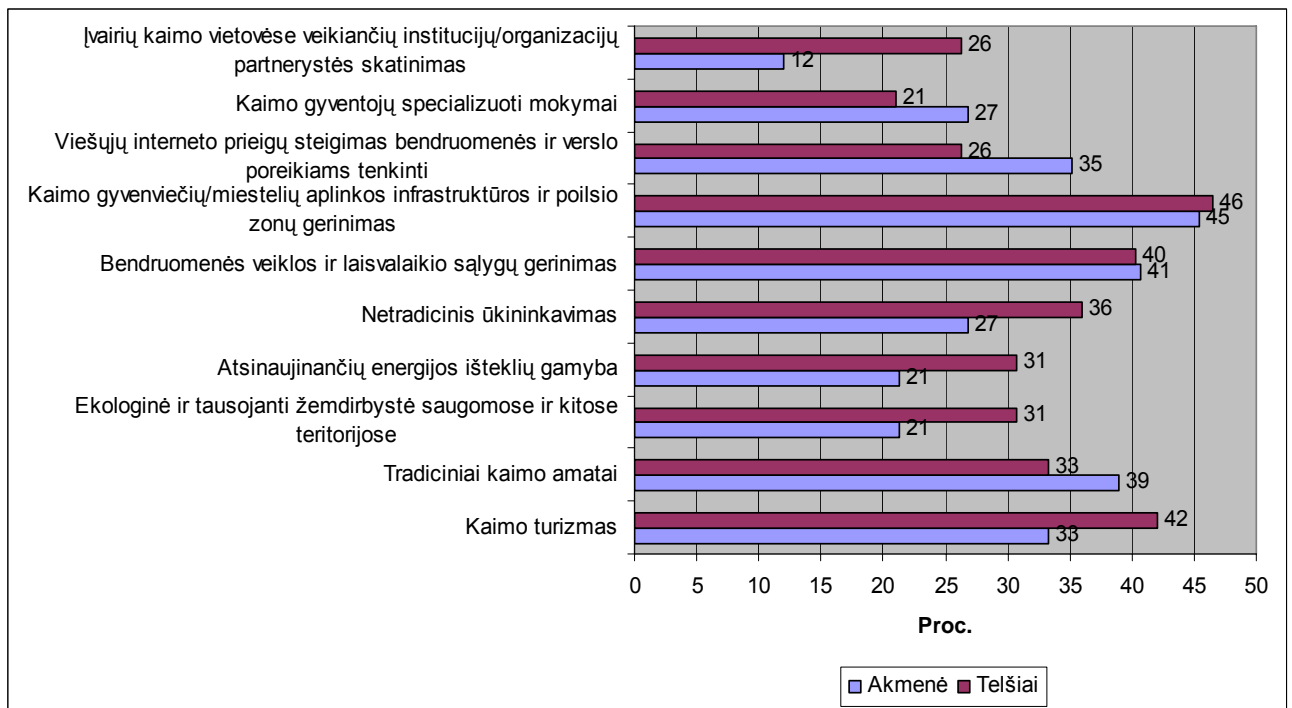




14 pav. Nuomonė apie projektų vykdymą bendruomenėje (%).N=222

Vis gausėjantys poilsiautojų srautai verčia susimąstyti apie turistinės veiklos plėtrą ir galimybes sėkmingai panaudoti turimus kaimo išteklius bei kūrybingai puoselėti kultūrinį, istorinį, etninį paveldą. Didėjanti ES struktūrinių fondų ir programų parama kaimo bendruomenių veiklai verčia jas atidžiai analizuoti vietovės gamtinį, ūkinį, ekonominį bei socialinį potencialą ir panaudoti jį verslo plėtrai ir kaimo atnaujinimui. Turizmo veiklos plėtra kaimo vietovėse yra neatsiejama ne tik nuo natūralios gamtinės aplinkos, bet ir techninės, socialinės infrastruktūros panaudojimo.

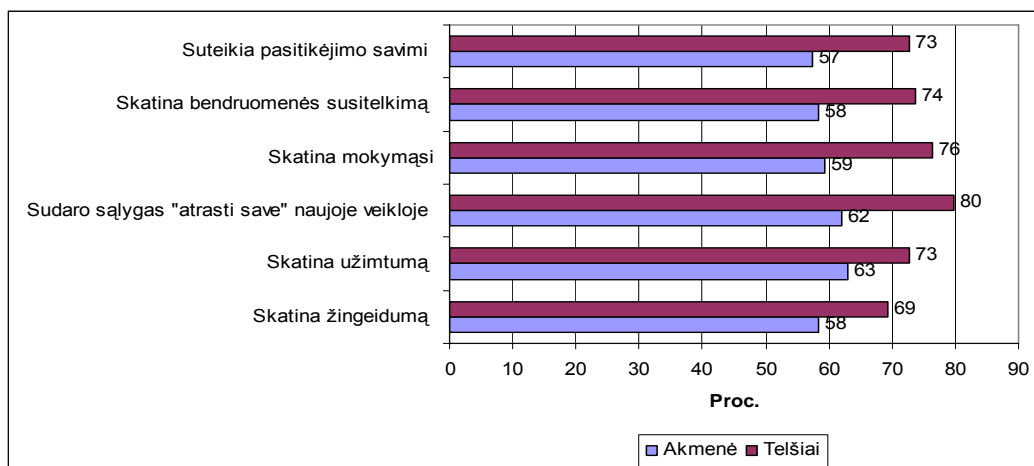
Remiantis atlikta kaimiškųjų vietovių SSGG analize, viena iš kaimo plėtros galimybių – ES parama. Respondentų buvo klausama, kokius vietos projektus norėtų vykdyti, atsižvelgiant į realias vietovės bei žmonių galimybes ir jeigu būtų ES paramos galimybės (žr.15 pav.). Apklausoje rezultatai parodė, kad abiejų rajonų gyventojai daugiausiai norėtų vykdyti kaimo gyvenviečių/miestelių aplinkos infrastruktūros gerinimo, kaimo turizmo, bendruomenės veiklos ir laisvalaikio sąlygų gerinimo projektus. Abiejų rajonų apklaustų kaimo gyventojų mažiausiai dėmesio sulaukė įvairių kaimo vietovėse veikiančių institucijų/organizacijų partnerystės skatinimo projektai.



15 pav. Norimi vykdyti projektai (%).N=222

Projektų rengimas ir įgyvendinimas grindžiamas kolektyviniu darbu. Jis sutelkia bendruomenę, ją ugdo ir skatina greičiau prisitaikyti prie pokyčių visuomenėje. Taigi, įgyvendinti projektai padės sutelkti kaimo bendruomenės ir išspręsti jiems rūpimas problemas ir pagerinti gyvenimo kokybę savo vietovėje. Kaimo bendruomenėms rengiant pačių pasirinktus ir įtrauktus į VVG strateginį planą projektus bus kartu mokomasi, įgyjama patirties, naujų žinių, įgūdžių iš projektų rengimo ir valdymo srities. Tai leis kaimo žmonėms dar geriau suprasti ir pažinti gyvenamąją aplinką bei suprasti savo galimybes rajono, Lietuvos bei ES kontekste.

Be projektinės veiklos neįmanomas didesnis kaimo vietovių veiklos finansavimas, o tuo pačiu ir plėtra. Anketoje buvo pateiktas klausimas apie tai, kaip projektai įtakoja vietinius kaimo žmones (žr.16 pav.).



16 pav. Projektų įtaka kaimo žmonėms (%). N=222

Pastebėta, kad respondantai nepažymėjo atsakymo „ne“ nė į vieną galimą atsakymo variantą. Vadinasi visgi gyventojai informacijos apie projektus gauna pakankamai. Ir Telšių, ir Akmenės gyventojų manymu, vykdoma projektinė veikla užtikrintai skatina bendruomenės susitelkimą ir suteikia pasitikėjimo, žingeidumą skatina tik iš dalies. Tačiau tik šie trys atsakymai akivaizdžiai sutampa abiejuose rajonuose. Kiti atsakymai pakankamai skyrėsi.

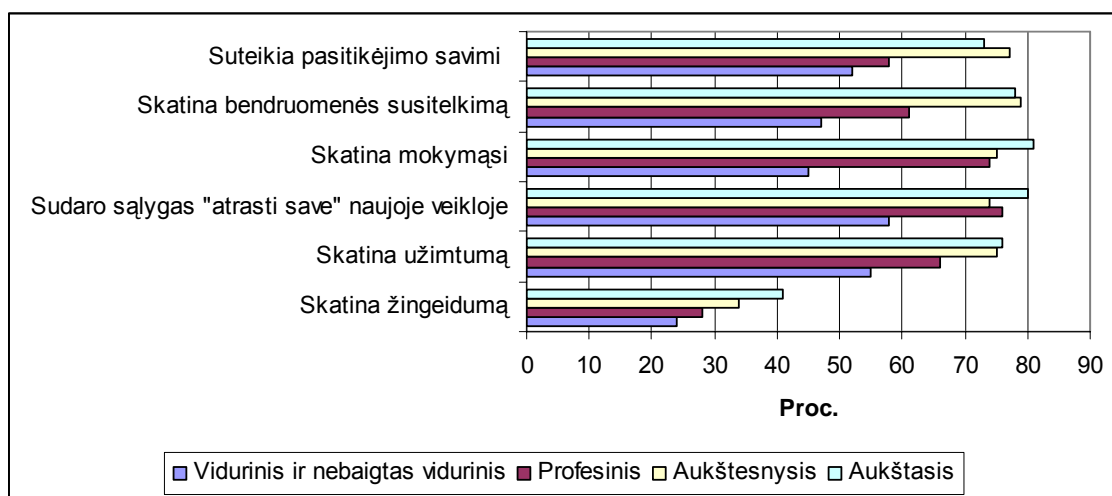
Buvo įvertinta tiriamųjų išsilavinimo koreliacija su tiriamųjų nuomone apie projektų įtaką kaimo žmonėms. Rezultatai – koreliacijos koeficientas **r** ir koreliacijos statistinis reikšmingumas **p** – pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

**Pirsono koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai (tarp išsilavinimo ir projektų įtakos kaimo žmonėms)**

Parametras	r	p
Skatina žingeidumą	0,310529	0
Skatina užimtumą	0,257718	0,000103
Sudaro sąlygas "atrasti save" naujoje veikloje	0,280394	0
Skatina mokymąsi	0,315173	0
Skatina bendruomenės susitelkimą	0,258385	0
Suteikia pasitikėjimo savimi	0,227048	0,000653

Koreliacija yra statistiškai reikšminga, nes visais atvejais  $p < 0,05$ . Iš visų parametru stipriausias ryšys ( $r = 0,32$ ) yra tarp išsilavinimo ir respondentų nuomonės apie projektų skatinimą mokytis.

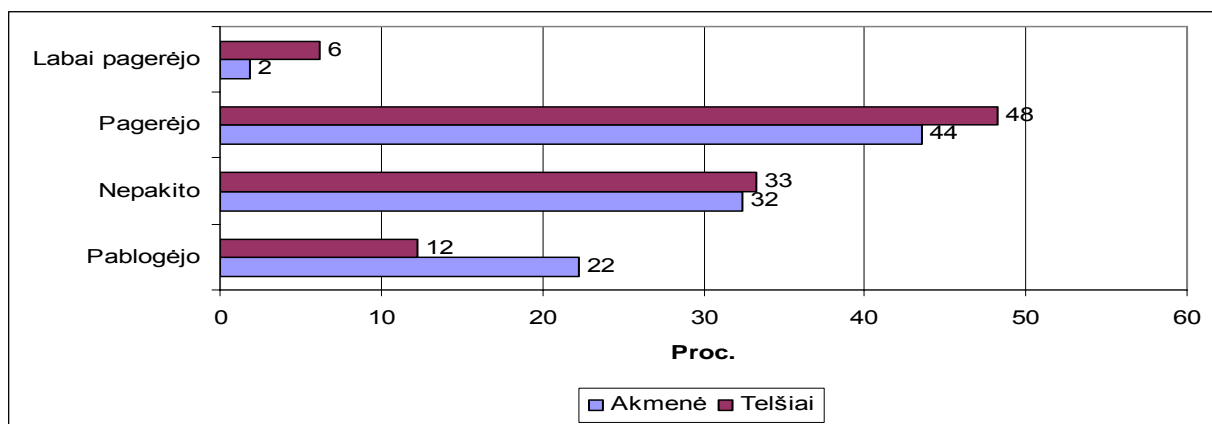


**17 pav.** Projektų įtakos kaimo žmonėms koreliacija su išsilavinimu (%). N=222

Išanalizavus respondentų atsakymus pagal išsilavinimą, galima daryti išvadą, kad įgytas išsilavinimas yra tiesiogiai susijęs su visuomenišku darbu: turintys aukštesnį ar aukštąjį išsilavinimą žmonės aktyviau dalyvauja kaimo bendruomenės veikloje (17 pav.). Šią tendenciją galima paaiškinti tuo, kad aukštas išsimokslinimo lygis skatina domėjimąsi visuomeniniu gyvenimu, tuo pačiu skatindamas dalyvavimą socialiniame gyvenime. Turintys aukštąjį išsimokslinimą žmonės yra labiau linkę turėti savo nuomonės įvairiais visuomeninio gyvenimo klausimais, aktyviau dalyvauja bendruomenės veikloje, labiau domisi vykdomais projektais.

Siekiant išsiaiškinti, ar susikūrusios kaimo bendruomenės ir VVG turi įtakos gyvenimo kokybės kaime gerėjimui, respondentų buvo klausama, kaip pasikeitė jų gyvenimo kokybė kaime nuo 2004 m. Abiejuose rajonuose gauti panašūs rezultatai – beveik pusė respondentų teigia, kad gyvenimo kokybė pagerėjo, trečdalis respondentų mano, kad gyvenimo kokybė nepakito (žr. 18 pav.).

J. Kloviėnė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.



18 pav. Respondentų nuomonė apie gyvenimo kokybę nuo 2004 metų (%). N=222

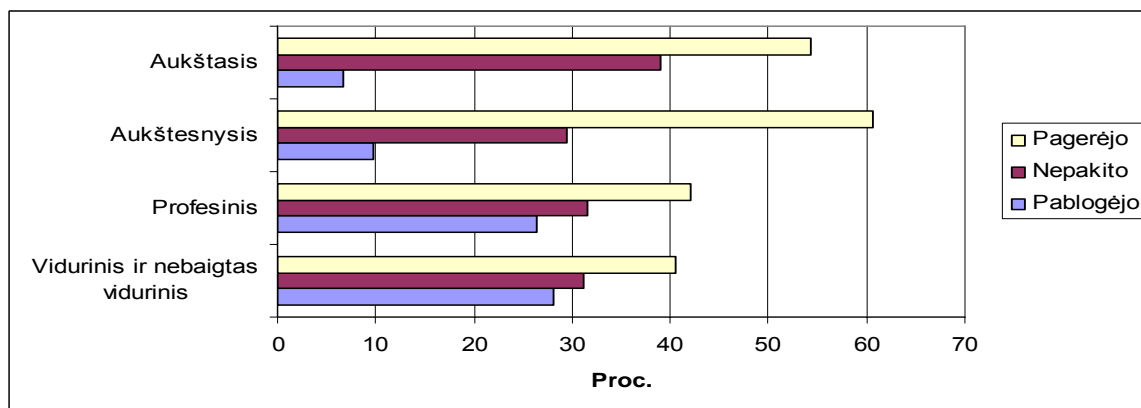
Ženkliai išsiskyrė gyventojų požiūris į kaimo problemas pagal amžiaus ir išsilavinimo grupes.

11 lentelė

**Pirsono koreliacijos koeficiento skaičiavimo rezultatai (tarp amžiaus, išsilavinimo ir nuomonės apie gyvenimo kokybės pagerėjimo nuo 2004 metų)**

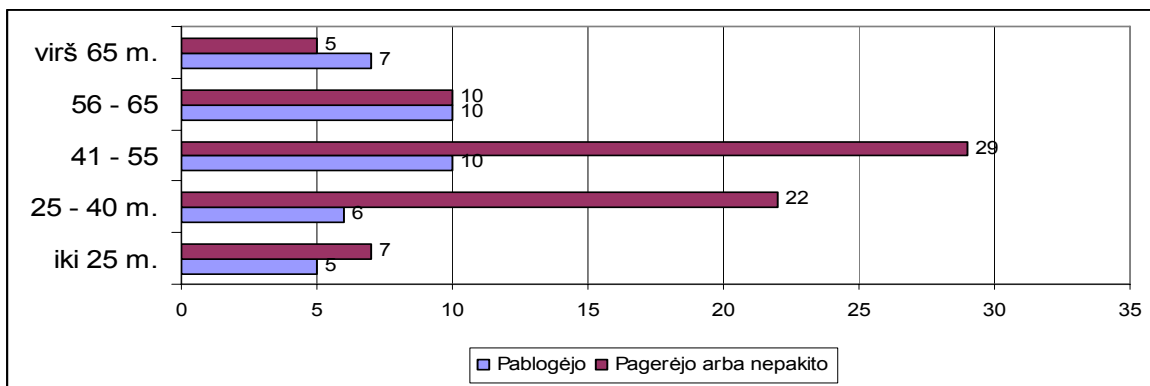
Gyvenimo kokybė kaime nuo 2004 m.		
Parametrai	r	p
Pagal amžiaus grupes	0,179029	0,007494
Pagal išsilavinimą	-0,24545	0,000222

Atlikus koreliacinę analizę tarp minėtų kintamųjų, galima daryti prielaidą, kad respondentai turintys aukštesnį išsimokslinimą labiau linkę į optimizmą. Jie dažniausiai yra dirbantys, randa išeitį iš susidariusios situacijos bei susiranda sau tinkamą veiklą (žr. 11 pav.).



19 pav. Respondentų nuomonės koreliacija gyvenimo kokybės su išsilavinimu (%)N=222

Atlikus koreliacinę analizę tarp amžiaus grupių ir nuomonės apie gyvenimo kokybės pagerėjimą, galima teigti, kad vyresnio amžiaus grupės respondentus labiau kamuoja nepasitenkinimas dabartimi (žr. 20 pav.) Tai gali būti sovietinio palikimo ženklas: kritikuoti, o ne siūlyti, visuomet peikti bet kokią valdžią, užuot siūlius ką nors tobulinti. Vyresnius žmones labiau kamuoja nepasitenkinimas ateitimi, savo senatve.

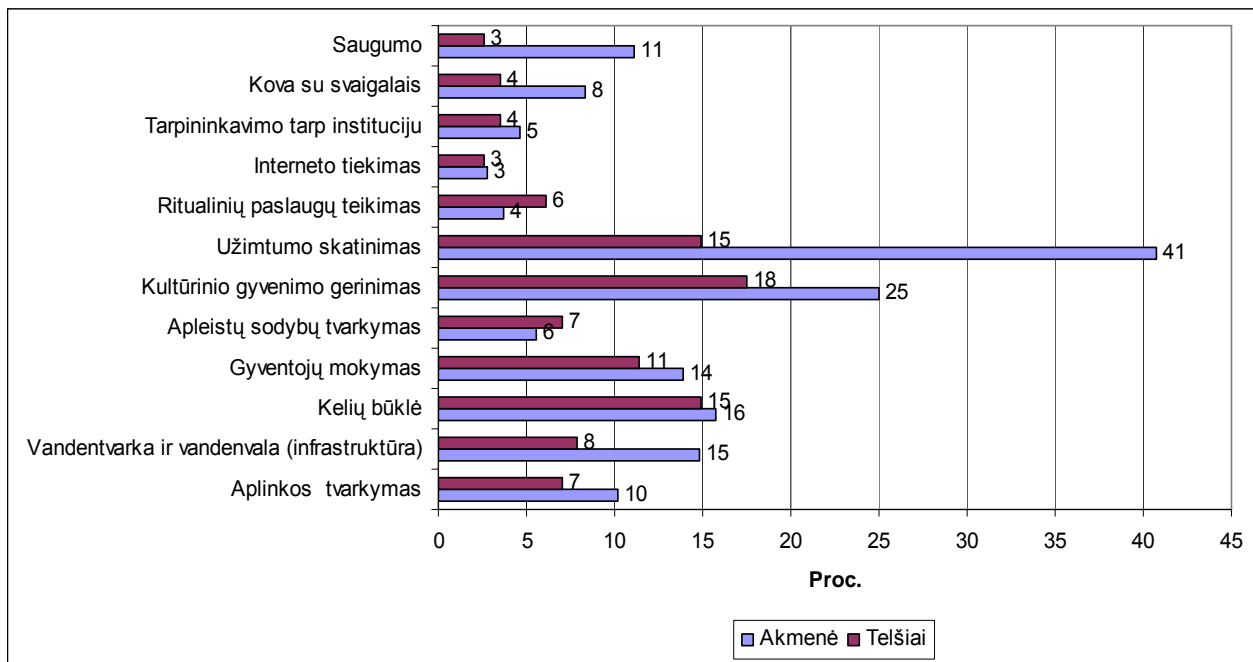


**20 pav.** Nuomonės apie gyvenimo kokybę pagal amžiaus grupes (%)N=222

Jaunesnio amžiaus žmonės imlesni, energingesni, moka užsienio kalbas. Praradus darbą Lietuvoje, jie ateitį mato užsienyje.

Respondentų buvo paklausta su kokiomis problemomis žmonės susiduria kaime, kokias jų galėtų padėti išspręsti kaimo bendruomenių vykdomos veiklos, projektai (žr.21 pav.).

Akmenės raj. respondentai akcentavo užimtumo problemą ir kultūrinio gyvenimo gerinimą. Daugiausiai Telšių raj. gyventojų taip pat įvardijo kultūrinio gyvenimo stokos problemas. Galima sutikti su Grigo (1998) teiginiu, jog stipriausiai kaimo bendruomenėje pasireiškia ekonominių santykių (bedarbystė, skurdas, prastos gyvenimo sąlygos), demografinių procesų ir santykių (girtavimas, kultūrinio gyvenimo nuosmukis, darbingi asmenys palieka kaimą).

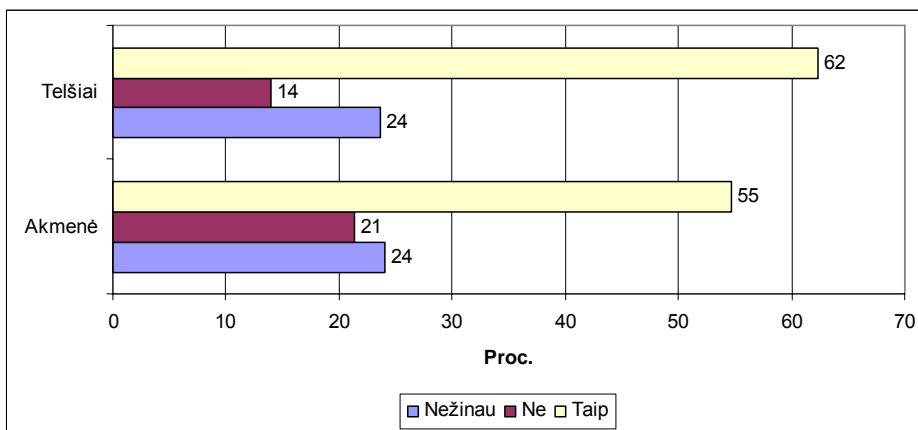


21 pav. Kaimo gyventojų problemos (%). N=222

Respondentams buvo pateiktas atviras klausimas „kokias problemas galėtų padėti išspręsti kaimo bendruomenė?“. Tačiau didžioji dauguma respondentų į šį klausimą neatsakė.

Į klausimą „ar Jūs galėtumėte padėti bendruomenei, atlikdami įvairius darbus bendruomenės labui ir be atlyginimo?“, daugiau nei pusė respondentų atsakė teigiamai (žr. 22 pav.). Ketvirtadalis apklaustųjų tiek Akmenės, tiek Telšių rajone abejojo, ar prisidėtų prie bendruomenės veiklos. Šį atsakymą galima vertinti tik kaip savotišką savisaugą, nes nebuvo konkrečiai įvardinta, ką būtent jiems reikėtų daryti. Juk kai kaimuose organizuojamos talkos, sporto ir kultūros renginiai, visada atsiranda nemažai savanorių galinčių ir norinčių bent maža dalimi prisidėti. Galbūt kartais nereikia ir itin didelių fizinių pastangų ar lėšų, užtenka minimalaus dalyvavimo, palaikymo tam, kad vyktų planuota veikla, siekiant gerinti gyvenimo kokybę kaime. Iš gautų respondentų atsakymų į šį klausimą galima daryti išvadą, kad vietiniams gyventojams rūpi kaimų problemos ir jie mielai prisidėtų prie įvairios vykdomos projektinės ar kitokios veiklos.

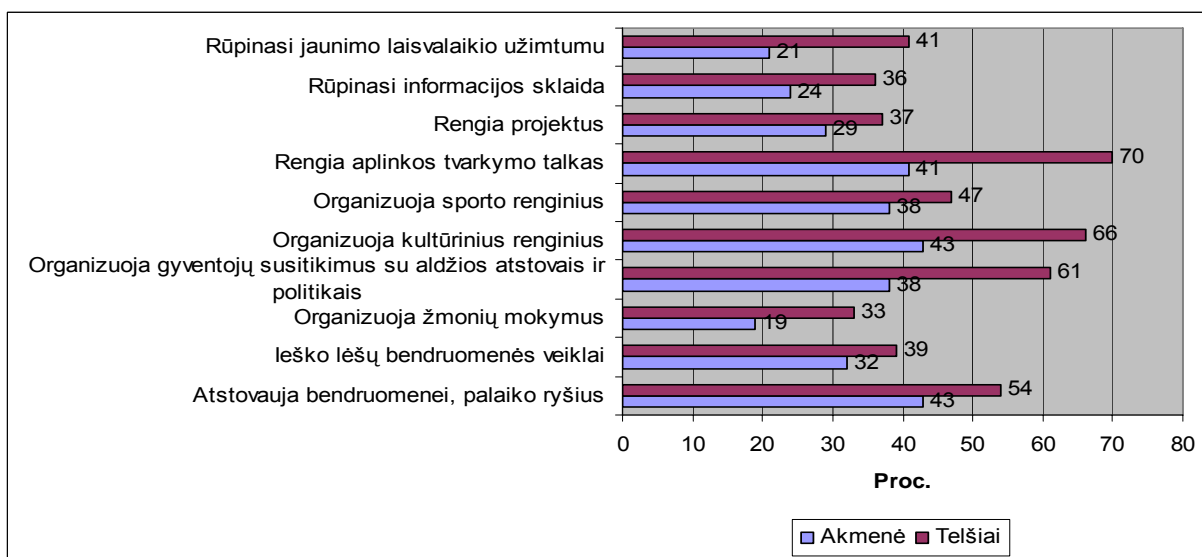
J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.



22 pav. Kaimo problemos (%). N=222

Norint kuo tiksliau nustatyti, ką ir kaip dabartinėje kaimo bendruomenės veikloje reikėtų keisti, būtina išsiaiškinti esamą situaciją, kurią geriausiai ir gali apibūdinti vietiniai gyventojai.

Daugiau nei pusė Telšių rajono gyventojų bendruomenės atstovavimą vertina gerai, o Akmenės raj. kiek mažiau (žr. 23 lent.). Telšių raj. gerai vertina bendruomenių respondentų talkų organizavimą, kultūrinių renginių organizavimą, susitikimų organizavimą su valdžios atstovais. Akmenės raj. respondentai mano kiek kitaip. 43 proc. mano, kad bendruomenė gerai organizuoja renginius, rengia talkas, susitikimus su valdžios atstovais, sporto renginius. Į kitus klausimus buvo atsakyta gan pesimistiškai. Lėšų bendruomenės veiklai paieškas blogai vertina 68 proc. Akmenės raj. ir 61 proc. Telšių raj., mokymų organizavimą 81 proc. Akmenės raj. ir 67 proc. Telšių raj.



23 pav. Bendruomenės veiklos vertinimas (%). N=222

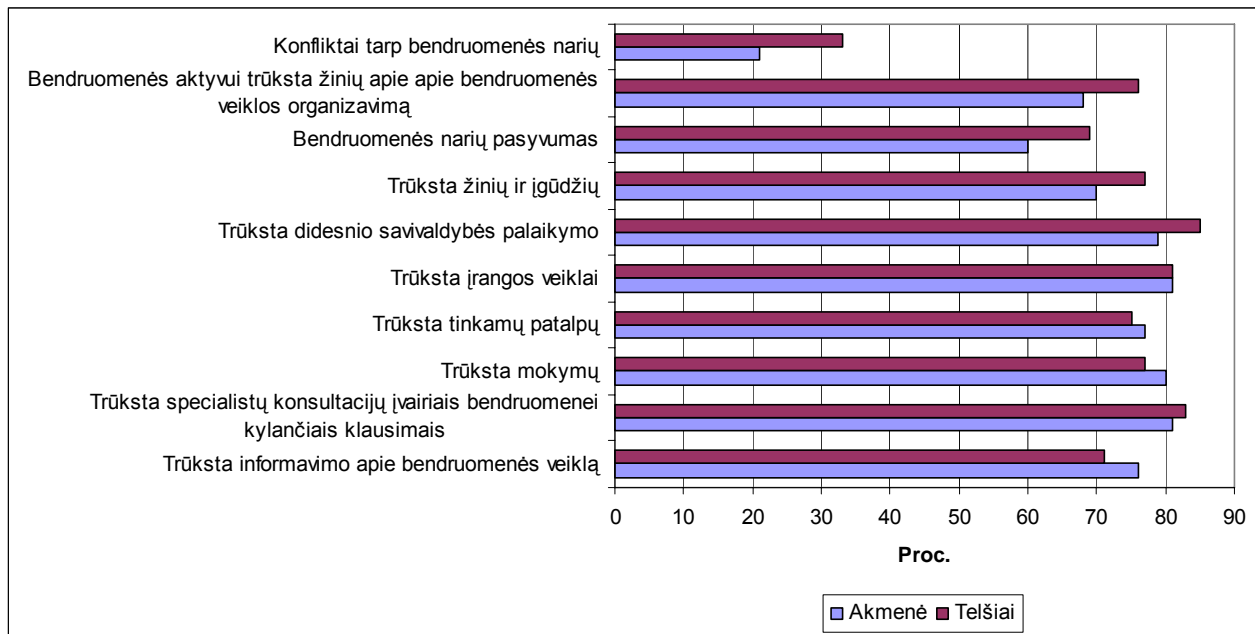
Didžioji dalis respondentų abiejuose rajonuose pažymėjo, kad bendruomenė blogai rūpinasi jaunimo laisvalaikio užimtumu.



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Bendruomenių veikla bei plėtotė ypač susijusi su savivaldybių, seniūnijų veikla, jų savarankiškumo stiprinimu, kaimo lyderių veikla. Kaimo, seniūnijos idėjas pateikia veikliausia gyventojų dalis - tai kiekvienoje vietovėje besiformuojantis valdžios, kūrybinių darbuotojų, religijos, verslo, politinis elitas.

Siekiant kuo tiksliau išsiaiškinti gyventojų poreikius, klausimas apie dabartines kaimo bendruomenių veiklas buvo reformuluotas į klausimą apie esamas bendruomenių veiklos problemas (žr. 24 pav.).



24 pav. Bendruomenės veiklos problemos (%).N=222

Beveik visas įvardintas kaimo bendruomenių veiklos problemas Telšių rajono gyventojai savo atsakymuose įvardina kaip dažnas ir tik vienintelė problema – konfliktai tarp bendruomenės narių pažymėta kaip reta. Akmenės rajone situacija labai panaši, tik konfliktų tarp bendruomenės narių problema dar mažesnė.

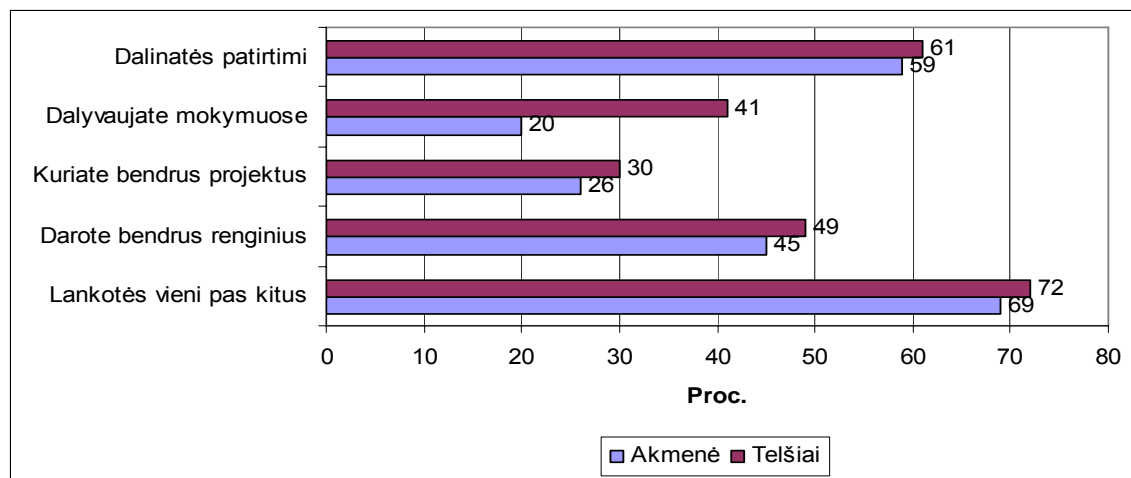
Be aktyvaus gyventojų dalyvavimo, be plataus jų palaikymo neįmanoma pagerinti visuomeninio gyvenimo kokybės. Įtraukiant visus bendruomenės narius bendrai veiklai, akcentuojama bendruomenės svarba. Sprendžiant problemas ir inicijuojant pokyčius, bendruomenės nariai linkę likti nuošalyje, ir nesigilinti į iškilusias problemas.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, bendravimas tarp įvairių vietovių kaimo VVG ir kitų organizacijų yra būtinas tam, kad būtų galima dalintis patirtimi, rašyti bendrus projektus. Todėl apklausoje buvo pateiktas klausimas apie bendravimą su kitomis bendruomenėmis.

Daugiausia Telėių rajono gyventojų pažymėjo, kad lankosi kitose bendruomenėse bei sulaukia jų atstovų ir dalinasi patirtimi. Mažiausiai bendradarbiaujama su kitomis bendruomenėmis kuriant bendrus projektus (žr.25 pav.).

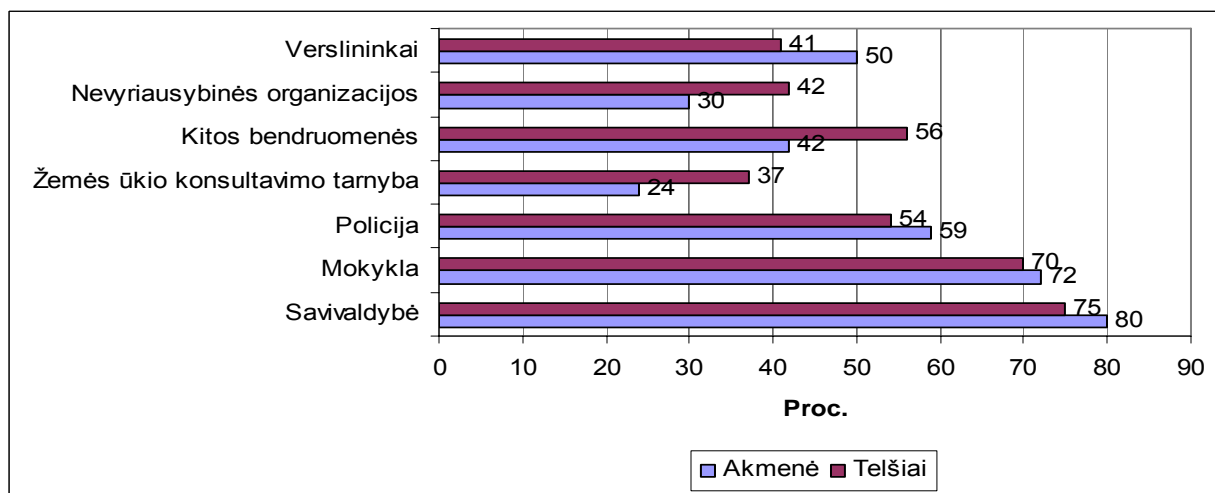
Akmenės rajono gyventojų atsakymai labai panašūs - dažniausiai jie taip pat lankosi kitose bendruomenėse bei dalinasi patirtimi, tačiau mažiausiai respondentų nurodė, kad dalyvauja bendruose mokymuose.

Remiantis respondentų atsakymais į šį klausimą, galima teigti, kad abiejuose analizuojamuose rajonuose vyksta bendradarbiavimas su kitomis kaimo bendruomenėmis



25 pav. Bendradarbiavimo su kitomis bendruomenėmis formos (%). N=222

Siekiant išsiaiškinti, su kokiomis institucijomis ir organizacijomis kaimų bendruomenės palaiko ryėius, respondentams buvo uėduotas klausimas, leidžiant pažymėti kelis galimus atsakymų variantus (žr.26 pav.).



26 pav. Bendradarbiavimo su kitomis institucijomis pasiskirstymas (%). N=222

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Daugiausiai Telšių rajono respondentų pažymėjo, kad jų kaimo bendruomenės palaiko ryšius su savivaldybe, mokykla ir kitomis kaimo bendruomenėmis. Mažiausiai bendradarbiaujama su žemės ūkio konsultavimo tarnybomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir verslininkais.

Akmenės rajone situacija apie kaimo bendruomenių ryšių palaikymą su kitomis institucijomis yra panaši: daugiausia ryšiai palaikomi su savivaldybe ir mokykla, policija ir verslininkai. Mažiausiai: kaip ir Telšių raj. gyventojai ryšius palaiko su žemės ūkio konsultavimo tarnyba bei nevyriausybinėmis organizacijomis.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybinės institucijos, sutelkdamos dėmesį ne tik į gyventojų aptarnavimo, biurokratinės funkcijas, bet ir į čia gyvenančių įvairių socialinių grupių iniciatyvos skatinimą rūpinimąsi užimtumu, taip pat turi padėti pagerinti bendruomenės narių gyvenimą sustiprinti pasitikėjimą bendruomene ir valstybe.

### 3. VVG STRATEGIJŲ GALIMYBĖS

#### 3.1. VVG strategijos tikslai ir priemonės jiems pasiekti

VVG rengiamos ir įgyvendinamos strategijos turės didelę reikšmę kaimo bendruomenėms. Akmenės ir Telšių VVG strategijų tikslai ir priemonės pateikiamos priede.

Akmenės ir Telšių rajonų VVG prioritetiniu tikslu įvardija kaimo gyventojų užimtumą ir kaimo verslų įvairinimą. Šiems tikslams pasiekti numatomos šios priemonės: netradicinių verslų skatinimas, tradicinių kaimo amatų propagavimas, Socialinių paslaugų centrų kūrimas, Žemės ūkio ir kooperacijos plėtra. Šios priemonės leis įvairinti kaimo verslus ir didinti kaimo žmonių pajamas.

Kitas numatomas Telšių VVG tikslas - kultūros paveldo ir tradicijų išsaugojimas bei puoselėjimas. Šio tikslo įgyvendinimui numatomos priemonės: kaimo kultūros paveldo studijos parengimas, kaimo turizmo plėtojimas, turizmo infrastruktūros plėtros priemonės. O Akmenės VVG tikslą formuluoja kiek kitaip: organizuoti kultūros paveldo priežiūrą ir panaudojimą turizmo vystymui, kaimo žmonių esamų ir buvusių tradicijų atgaivinimui bei šalies ir tarptautinio turizmo maršrutų organizavimui, pasinaudojant pasienio rajono privalumais numatomos priemonės: kaimo kultūros paveldo studijos parengimas, kaimo turizmo plėtojimas, turizmo infrastruktūros plėtros priemonės. Kaimo tradicijoms yra pakankamai plati sritis naujų verslų ir veiklų kūrimui. Į tautinio paveldo sampratą įeina daug sričių – tai ir tradiciniai maisto gaminiai, amatininkų dirbiniai, muzikos instrumentai ir net paslaugos, kaip, pavyzdžiui, giedojimas, tradicinių renginių, kalendorinių švenčių organizavimas. Visa tai įvardijama kaip gyvosios tradicijos tęsimas. Juk dauguma kaimų turi savo tradicinius patiekalus, papročius, amatus, iš kurių, panaudojant vadybinius įgūdžius, galima sukurti visą paslaugų paketą ar didžiulį traukos centrą. Juk jei šiandien atidžiai pažvelgus į parduotuvių lentynas, jose tikrai nemažai produktų, kurie įvardijami kaip tradiciniai, galima pamatyti, jog tas „tradiciskumas“ paprastai tik formalumas – pavyzdžiui, duonos gaminys lyg ir atrodantis, kvepiantis kaip močiutės duona, bet jo sudėtis, žaliava, priedai, gamybos būdas tikrai nieko bendra su tradiciškai gaminama duona neturi arba parduotuvės nukrautos pintinėmis, kurios nepatvarios, tačiau pigios. Pažvelgus į kitų šalių patirtį, galima pastebėti, kad jose ne tik vertinama, bet ir remiama ir puoselėjama etninė kultūra bei jos tradicijos.

Akmenės VVG strategijoje daug dėmesio skiria kaimo bendruomenių žmonių suvienijimui ir bendram problemų sprendimui. Tam numato du tikslus: telkti kaimo gyventojus bendrą kaimo klausimų sprendimui bei sudaryti sąlygas įvairių socialinių grupių darbui ir turiningam poilsiui. Telšių VVG strategijoje daugiau dėmesio skiria patrauklios darbo aplinkos kūimui ir NVO materialinės

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

bazės stiprinimui. Šiems tikslams pasiekti numatytos šios priemonės: nenaudojamų pastatų panaudojimas bendruomenių veiklai, kaimo gyventojų kompiuterinio raštingumo įgūdžių tobulinimas, jaunimo, moterų, socialiai pažeidžiamų grupių užimtumo programų plėtimas.

Kaimo žmonių nepakantumo aplinkos niokojimui ir teršimui ugdymo, panaudojant ES paramą ir kitus išteklius, aplinkosaugos jautrių objektų sutvarkymui numatomos priemonės: aplinkosauginio švietimo organizavimas, gamtos turtų puoselėjimas.

Atlikti tyrimai rodo, kad daugumą gyventojų netenkina vietovės infrastruktūra: kelių būklė, apleistos sodybos ir pastatai, tiekiamo vandens ir nuotekų sistemos būklė. VVG teritorijos gyventojai ir socialinės grupės pageidauja turėti sveikas vietas, sporto aikštynus, kultūros centrus. VVG teritorijų kaimo atnaujinimas tampa vienas iš prioritetų. Todėl prie anksčiau minėtų priemonių buvo numatytos dar ir šios: gatvių ir kelių sutvarkymas, apšvietimo gerinimas, vandentiekio sutvarkymas ir kanalizacijos įrengimas bei švietimo, kultūros, sveikatos apsaugos būklių problemų ištyrimas bei pasiūlymų joms spręsti parengimas.

Apibendrinant Akmenės ir Telšių rajonų siekiamus tikslus, galima išskirti svarbiausius:

1. Amatų verslų skatinimas ir plėtra.
2. Patogios, patrauklios aplinkos gyvenimui, darbui, poilsiui sukūrimas.
3. Kaimo turizmo skatinimas.
4. Aplinkos ir kultūros paveldo priežiūra ir rekonstrukcija.

Akivaizdu, jog svarbiausios kaimo plėtros tendencijos yra naujų įmonių ir verslų kūrimasis. Ypač geras perspektyvas turi kaimo turizmas ir paslaugų plėtra, didelės kaimų atnaujinimo galimybės. Plėtojant turizmą atsiranda nauji paveldo poreikiai, randasi naujos darbo vietos, ima klestėti amatai.

Kaimo plėtros priemonės planuojamos remiantis svarbiausiomis, kaimo žmonių visuotinai pripažintomis problemomis, kurių dauguma yra infrastruktūrinio pobūdžio. Natūralu, kad tai – brangiai kainuojančios problemos, todėl jų įgyvendinimas pirmiausia reikalauja visapusiško ištyrimo, svarstymo ir itin kruopštaus planavimo.

### **3.2. VVG strategijų numatomas poveikis kaimo bendruomenėms**

Tam, kad tikrai pasiekti užsibrėžtus tikslus reikės ne tik daugelio metų, ES milijoninės paramos, bet ir ilgo ir nuoseklaus bendruomenės darbo. Natūralu, kad kaimo bendruomenės siekia kuo geresnės gyvenimo kokybės, idealios aplinkos, verslų ir pajamų augimo. Tačiau dideli siekiai įmanomi tik nuosekliai ir kryptingai dirbant.

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Igyvendinamos vietos plėtros strategijos priemonės turės teigiamą poveikį darniam vystymuisi VVG teritorijoje. Plėtojant infrastruktūrą bus siekiama investuoti į esamų pastatų modernizavimą, tokiu būdu tai padės išvengti neigiamų urbanistinės plėtros padarinių aplinkinių kaimo vietovių gyvenamajai aplinkai, kai didelė infrastruktūros dalis lieka nenaudojama, apleista ir tokiu būdu tiek dalkomas kaimo estetinis vaizdas, tiek palaikomas neefektyvus jų erdvių išnaudojimas. Be to gamtos išteklių ir viešųjų erdvių pritaikymas bendruomenės poreikiams sudarys palankias sąlygas efektyviam išteklių naudojimui, atliekų kiekio mažinimui, saugios ir švarios, tai yra sveikatai palankios, aplinkos kūrimui, gamtinės įvairovės tausojimui ir saugojimui. Taigi tiek esamų pastatų modernizavimas, tiek gamtos išteklių ir viešųjų erdvių pritaikymas leis pasiekti darnesnio ekologinio, ekonominio ir socialinio vystymosi strategijoje numatytoje investavimo vietovėse.

Plėtojama turizmo infrastruktūra leis racionaliau panaudoti gamtos ir kultūros išteklius, skatins regionų darnų vystymąsi. Tinkamai prižiūrint kultūrinio paveldo vertybes ir pritaikius jas turizmo poreikiams, taip pat prižiūrint kitus gamtos paminklus, pagerės kraštovaizdis. Bus susisteminta informacija apie kultūros paveldo objektus, jų istorinę vertę, atlikti priežiūros darbai ir užtikrinamas jų išsaugojimas verslo tikslams ir ateities kartoms.

Igyvendinus strategijoje numatytus prioritetus bus sukuriama didesnis teigiamas poveikis informacinės visuomenės plėtrai Telšių r. sav. kaimo vietovėse. Tikėtina, kad miesto ir kaimo gyvenimo aplinkos ir kokybės gerinimas kaimo vietovėse paskatins informacinių ir ryšių technologijų poreikį šių teritorijų gyventojų ir ypač verslo atstovų tarpe. Tokiu būdu strategijos įgyvendinimas darys teigiamą poveikį mažinant skaitmeninę atskirtį tarp miesto ir kaimo gyventojų, kas savo ruožtu paskatins platesnę tikslinių vietovių socialinę, ekonominę ir teritorinę sanglaudą.

Regioninė plėtra. Strategijoje numatytų priemonių įgyvendinimas turės tiesioginę teigiamą įtaką regioninei plėtrai ir prisidės prie plačios socialinės, ekonominės ir ypač teritorinės sanglaudos plėtros regione. Teikiant paramą pagal strategijoje numatytas investavimo sritis kaimo vietovėse bus sudarytos galimybės plėtoti palankią socialinę, ekonominę ir kultūrinę aplinką, kas teigiamai prisidės prie vystymosi netolygumų rajone, mažės socialinė atskirtis tarp miesto ir kaimo vietovių.

Bus tausojami gamtos ištekliai, žmonėms bus pateikta neužteršta produkcija, dides konkurencingumas, darbo vietų skaičius ir pajamos, bus atgaivinami ir puoselėjami tradiciniai amatai. Tautinis paveldas ir tradiciniai amatai yra svarbi šalies etninės kultūros dalis. Iš kartos į kartą perduodama patirtis ir specialūs įgūdžiai, atkuriamos istoriškai susiformavusios tradicijos palaiko tautos gyvybingumą, parodo pasauliui šalies tautinį veidą. Tautinio paveldo produktų, daugiausia gaminamų rankomis iš vietos išteklių, pagal technologijas, būdingas konkrečiai kaimo vietai ar etnografiniam regionui, išsaugojimas ir puoselėjimas yra svarbi kaimo vietovių ekonominio ir

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

socialinio gyvybingumo bei patrauklumo didinimo priemonė. Tautinio paveldo puoselėjimas, kaip alternatyva žemės ūkio veiklai, galėtų tapti itin patrauklus kaimo jaunimui, leistų užtikrinti tautinio paveldo produktą, kaip etninės kultūros vertybių, perėmimą ir išsaugojimą, tradicijų tęstinumą. Amatai ir alternatyvusis verslas galėtų būti pagrindinis daugelio kaimo žmonių pragyvenimo šaltinis. Į jų veiklą atsiras galimybė įtraukti moteris, neįgaliuosius, plėsis darbo vietos, bus gaunamos papildomos pajamos. Kursis smulkaus ir vidutinio versli įmonės, kaimo žmonėms vietoje bus teikiamos socialinės paslaugos, sumažės jų išlaidos transportui. Bus sukurtos darbo vietos, gaunamos papildomos pajamos, plėsis kaimo verslai. Pasinaudojant ES parama bus modernizuoti ir sustambinti ūkiai, padidės konkurencingumas, pagerės ekonominės veiklos rodikliai. Atsiras didesnės galimybės verslo vystymui, rinkų paieškai.

Strategijoje numatytų priemonių įgyvendinimas sudarys galimybes susisteminti informaciją apie kultūros paveldo objektus, jų istorinę vertę, atlikti priežiūros darbus ir užtikrinti jų išsaugojimą verslo tikslams ir ateities kartoms. Bus plečiamas kaimo turizmo verslas su visa jam reikalinga infrastruktūra. Didės kitų verslų galimybės. Tokiu būdu bus kuriamos darbo vietos ir gaunamos papildomos pajamos. Pasinaudojant Sanglaudos, Regioninės plėtros, Norvegijos fondų teikiama parama ir esama infrastruktūra, bei gautomis lėšomis iš turizmo, bus pagerinta Akmenės rajono esama situacija. Lietuvai tapus Šengeno nare, turistų skaičius kasmet didės. Kaimo žmonės turės sueigos vietą, suaktyvės bendruomenių veikla. Bus įrengti kompiuterinės prieigos taškai, galimybė formuoti kaimo žmonėms kompiuterinio raštingumo įgūdžius. Bus prieinama informacija bendruomenių ir verslo veiklai. Kaimo žmonės bus informuoti apie negatyvių reiškinių įtaką jų gyvenimui. Bus efektyvesnė alkoholizmo ir kitų negatyvių reiškinių prevencija.

Pagerės sporto ir kultūros renginių organizavimas, laisvalaikio užimtumas. Pagerės aplinkosaugos situacija. Bus sutvarkyti parkai, rekreacinės zonos, pagerės kraštovaizdis ir žmonių gyvenimo kokybė, Bus įvertinta kaimo mokyklų ir jų tinklo būklė, kaimo slaugytojų punktų materialinės bazės būklė ir parengtos priemonės darbo ir paslaugų kokybės gerinimui.

Bus įvertinta kultūros namų padėtis, nustatyti jų poreikiai ir pasiūlyti būdai jiems tenkinti.

Akmenės ir Telšių raj. VVG įgyvendinamos vietos plėtros strategijos priemonės leis įvairinti kaimo verslus, mažinti priklausomybę nuo žemės ūkio šakos, kurti naujas darbo vietas ir didinti kaimo žmonių pajamas.

VVG įgyvendinamo strategijos turės teigiamą poveikį lygių galimybių plėtrai plačiaja prasme. Vykdamas numatytas priemonės bus prisidėta prie įvairių dažnai labiausiai pažeidžiamų socialinių grupių lygių galimybių plėtros, skatinant jų bendruomeninę integraciją ir mažinant socialinę-

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

ekonominę atskirtį. Numatytos bendruomeninės iniciatyvos taip pat prisidės prie pastarųjų tikslų įgyvendinimo.

Paramos lėšas numatoma nukreipti veikloms, kurios galėtų paskatinti lyčių lygybės principo įgyvendinimą. Tikimasi, kad investicijos padės spręsti vertikaliosios ir horizontaliosios segregacijos darbo rinkoje problemas, didinti moterų verslumą, užimtumą, padėti joms geriau išnaudoti turimą kvalifikaciją ir gebėjimus. Bus skatinami veiksmai, padedantys derinti darbo santykius ir šeimos įsipareigojimus, kuriuos dažniausiai prisiima moterys (vaikų priežiūra, šeimoje globojami asmenys), siekiant sumažinti skurdo riziką, sumažinti socialinę atskirtį patiriančioms moterims grįžti į darbo rinką.

Visuose prioritetuose bus užtikrinama lygybė tarp vyrų ir moterų bei integruotas lyčių lygybės principas. Visiems naudos gavėjams ir skirtingų tikslinių grupių atstovams bus suteikiamos lygios teisės dalyvauti projektų veiklose ir naudotis projektų rezultatais. Be to, bus užkirstas kelias bet kokiai diskriminacijai remiantis lytimi, rase, etnine kilme, religija ar tikėjimu, negalia, amžiumi ar seksualine orientacija, suteikiant įvairioms socialinėms grupėms vienodą priėjimą prie paramos pagal visus prioritetus.

Įgyvendinamos vietos plėtros strategijos priemonės leis įvairinti kaimo verslus, mažinti priklausomybę nuo žemės ūkio šakos, kurti naujas darbo vietas ir didinti kaimo žmonių pajamas.

Turės teigiamą poveikį lygių galimybių plėtrai plačiaja prasme. Vykdamas numatytas priemones bus prisidėta prie įvairių dažnai labiausiai pažeidžiamų socialinių grupių lygių galimybių plėtros, skatinant jų bendruomeninę integraciją ir mažinant socialinę-ekonominę atskirtį. Numatytos bendruomeninės iniciatyvos taip pat prisidės prie pastarųjų tikslų įgyvendinimo.

Lėšas numatoma nukreipti veikloms, kurios galėtų paskatinti lyčių lygybės principo įgyvendinimą. Tikimasi, kad investicijos padės spręsti vertikaliosios ir horizontaliosios segregacijos darbo rinkoje problemas, didinti moterų verslumą, užimtumą, padėti joms geriau išnaudoti turimą kvalifikaciją ir gebėjimus.

Visuose prioritetuose bus užtikrinama lygybė tarp vyrų ir moterų bei integruotas lyčių lygybės principas. Visiems naudos gavėjams ir skirtingų tikslinių grupių atstovams bus suteikiamos lygios teisės dalyvauti projektų veiklose ir naudotis projektų rezultatais. Be to, bus užkirstas kelias bet kokiai diskriminacijai remiantis lytimi, rase, etnine kilme, religija ar tikėjimu, negalia, amžiumi ar seksualine orientacija, suteikiant įvairioms socialinėms grupėms vienodą priėjimą prie paramos pagal visus prioritetus.



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

Akmenės ir Telšių kaimo bendruomenės skiria pakankamai daug dėmesio kaimo turizmo paslaugų kūrimui, plėtimui.

Siekiant gerinti gyvenimo kokybę kaime, bei skatinti ekonominės veiklos įvairinimą, natūralu, jog abiejų bendruomenių didesnis dėmesys skiriamas veikloms, susijusioms su kaimo gyventojų verslumo ugdymu, kaimo vietovių patrauklumo didinimu, tradicinių įgūdžių puoselėjimu. Skatinant kaimo paveldo išsaugojimą, planuojama remti tradicinių amatų plėtrą. Galėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys tokių amatų centrų steigimui. Tai padėtų gaivinti ir puoselėti tradicinius amatus, siekiant didinti vietinių kaimo gyventojų užimtumo ir pajamų lygį.

Mažėjant žemos kvalifikacijos ir nekvalifikuotų dirbančiųjų paklausai, daugumos kaimo žmonių išsilavinimas, profesinis pasirengimas neatitinka augančių rinkos ekonomikos poreikių. Ypač aktualus žemdirbių verslumo ir kitų gebėjimų, reikalingų siekiant sistemingai adaptuotis prie rinkos pokyčių ugdymas. Kaimo bendruomenių nariams reikia paramos pradedant verslą, ar įvairinant ūkių veiklą, suteikti jiems žinių, kurios reikalingos laikantis darbo apsaugos, darbo higienos, aplinkos apsaugos ir gyvulių laikymo reikalavimų, atitinkančių Europos Sąjungos standartus ir normas. Ir Akmenės, ir Telšių kaimo bendruomenių nariai tai puikiai supranta ir jaučia. Todėl numato tikslus, leisiančius sumažinti esamus trūkumus, neatitikimus, padėsiančius gyventojams lengviau adaptuotis esamoje situacijoje ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

Kaimo bendruomenės norėtų tapti atvirais kaimo gyventojų traukos centrais, bendradarbiauti tarpusavyje bei su kitų šalių bendruomenėmis. Bendradarbiavimo esmė – patirties, žmogiškųjų ir finansinių išteklių suvienijimas.

## IŠVADOS

- Strateginis planavimas sudaro galimybę įmonei prognozuoti ateities problemas ir numatyti bei pasiruošti jų sprendimui. Strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybės panaudoti ir išvengti grėsmių.
- Išteklių analizė leidžia įmonei numatyti tikslus, jų vykdymo galimybes, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas parodo realias įmonės galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių. Strategijoje būtina numatyti, kaip optimaliau panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti.
- VVG apjungdama ir koordinuodama valdžios atstovų, verslininkų ir kaimo žmonių veiklą, užtikrina bendravimą tarp piliečių ir valdžios. Kaimo bendruomenės dalyvavimas kaimo plėtroje rengiant strategijas gali būti įgyvendinamas tik sukūrus konstruktyviai dirbančią VVG.
- VVG didelį dėmesį skiria kaimo bendruomenių veiklos aktyvinimui, savarankiškumo skatinimui, vietos tradicijų ir kultūros savitumo saugojimui.
- VVG darbas yra efektyvus tada, kai atstovai į įtraukiami ne dirbtinai, o suburiant kaimo lyderius, uždavinių formavimui ar patariamuosius komitetus.
- Viena iš VVG veiklų - išklausti poreikius „apačioje“. Išklausi ir suderinusi su visų socialinių partnerių interesais, VVG valdyba turi teisę, jos kompetencijos ribose, priimti sprendimus ir perduoti valdžios atstovams bei priversti juos atsižvelgti į kaimo žmonių nuomonę bei pozicijas priimant sprendimus.
- Įkūrus VVG vietinės valdžios lygmeniu piliečiai turi didesnes galimybes burtis į interesų grupes, išreikšti savo poreikius ir prioritetus, imtis aktyvaus vaidmens visuomeniniame gyvenime, įtakoti vietinės valdžios institucijas. Vietinė valdžia paprastai sukuria palankesnę socialinę ir politinę aplinką savivaldai.
- Į Akmenės ir Telšių rajonų VVG į strategijų rengimą įtraukti kaimo gyventojai, bendruomenių aktyvistai, ūkininkai, kaimo verslininkai, taip pat švietimo, kultūros, jaunimo, seniūnijų ir savivaldybės atstovai padėjo tinkamai įvertinti kaimo vietovių situaciją ir pateikė racionalių pasiūlymų kaimo plėtrai.
- Akmenės ir Telšių VVG teritorijose maža vartotojų perkamoji galia riboja prekybos ir

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

buitinių paslaugų plėtrą ir jos tolygų išdėstymą skirtingose teritorijos vietovėse.

- Akmenės ir Telšių rajonų gyventojai junta vis didesnę kultūrinių, socialinių, ekonominių, transporto, sveikatos apsaugos, finansinių, laisvalaikio praleidimo, aptarnavimo ir kitų paslaugų stygių savo gyvenamoje vietovėje. Įvairių paslaugų tinklas nepakankamai yra orientuotas į kaimo žmonių poreikius. Transporto paslaugų išvystymas yra ribotas ir negarantuoja šių paslaugų pakankamo prieinamumo kaimų gyventojams.

- Verslo plėtrą kaimo vietovėse stabdo dideli mokesčiai, mažesnės apyvartos kaimo vietovėse bei papildomos išlaidos, susijusios su veiklos organizavimu, prekių pristatymu didesniais atstumais ir prastesnė kelių kokybė.

- Lyginant su kitų šalies pramonės šakų pažanga žemės ūkis vis dar labai atsilieka. Akmenės rajono gamtinės sąlygos ir žmogiškieji išteklių žemės ūkio veiklai plėtoti palankūs. Tačiau kaimo žmonės mažai domisi investicine ES parama. Ūkininkų ūkių dydžiai nepakankami plėtoti prekybinei gamybai, pasinaudoti didesnėmis investicijomis jų modernizavimui. Pastovus elektros resursų, kuro, technikos ir paslaugų brangimas neužtikrina ūkių specializacijos ir plėtros. Dėl to būtina skatinti ūkių stambėjimą ir veiklos kooperaciją. Trūksta žemdirbių švietimo ir informavimo, kuris galėtų būti organizuotas įtraukiant kaimo bendruomenes.

- Verslo sėkmę kaimo vietovėje lemia verslo vadybos žinios ir sugebėjimai. Akmenės ir Telšių VVG teritorijose yra sąlygos alternatyvių verslų vystymui, tačiau jis mažai plėtojamas.

- Akmenės rajono savivaldybės kaimiškoje vietovėje spartesnę gyvenimo kokybės gerėjimą turėtų užtikrinti įgyvendintos strategijoje numatytos priemonės. Strategijose numatytas prioritetas infrastruktūros tvarkymui - nuo kelių infrastruktūros priklauso kaimo gyventojų gerbūvis, naujų ūkių kūrimasis, verslo vystymasis, kaimo turizmo plėtra.

- Kaimo bibliotekų veikla turi didžiulę reikšmę rajono gyvenimui, tačiau joms stinga finansavimo, nemažai daliai pastatų yra būtinas remontas. Nors gyventojų aktyvumas jose ir nesiekia šalies lygio, tačiau rajono bibliotekos rengia nemažai švietėjiškų renginių, susitikimų su įvairiais žmonėmis, čia diegiamos informacinės technologijos. Lankytojų skaičių galėtų padidinti dažniau gaunami nauji leidiniai.

- Atlikus koreliacijos ryšio tarp tiriamųjų nuomonės apie projektų įtaką kaimo žmonėms ir išsilavinimo, nustatyta, kad minėti kintamieji koreliuoja. Šią tendenciją galima paaiškinti tuo, kad aukštas išsimokslinimo lygis skatina domėjimąsi visuomeniniu gyvenimu, tuo pačiu skatindamas dalyvavimą socialiniame gyvenime. Turintys aukštą išsimokslinimą žmonės yra labiau linkę turėti savo nuomonės įvairiais visuomeninio gyvenimo klausimais, aktyviau dalyvauja bendruomenės

J. Kloviėnė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

veikloje, labiau domisi vykdomais projektais.

- Atlikus koreliacinę analizę tarp amžiaus grupių ir nuomonės apie gyvenimo kokybės pagerėjimą nuo 2004m., bei išsilavinimo ir nuomonės apie gyvenimo kokybės pagerėjimą nuo 2004m. nustatyta, kad kintamieji koreliuoja. Galima teigti, kad vyresnio amžiaus grupės respondentus labiau kamuoja nepasitenkinimas dabartimi ir nepasitikėjimas ateitimi. Tai gali būti sovietinio palikimo ženklas: kritikuoti, o ne siūlyti, visuomet peikti bet kokią valdžią, užuot siūlius ką nors tobulinti. Respondentai turintys aukštesnį išsimokslinimą labiau linkę į optimizmą. Jie dažniausiai randa išeitį iš susidariusios situacijos, susiranda sau tinkamą veiklą ir tampa kaimo bendruomenių lyderiais.

- Strategijų rengimas ir jų įgyvendinimas padeda kaimo bendruomenių žmonėms realiau pažvelgti į problemas, greičiau rasti jų sprendimus. Vietos veiklos grupės sutelkia apie save kaimo bendruomenes, valdžios ir verslo atstovus, turėdamos tikslą ugdyti bendruomenės narių gebėjimus ir efektyviai juos panaudoti dabartinėje situacijoje.

## REKOMENDACIJOS

- Siekiant gerinti gyvenimo kokybę kaime, būtina VVG strategijose numatyti priemones įvairesnei jaunimo veiklai kaimo vietovėse, remti jo pastangas imtis žemės ūkio arba kitų verslų.
- Pertvarkyti kaimo ir žemės ūkio plėtrai skiriamų valstybės finansinių išteklių ir Europos Sąjungos paramos administravimą, supaprastinant paramos teikimą ir tobulinant valstybinių institucijų veiklą.
- Savivaldybėms daugiau dėmesio skirti kaimui išsaugant racionalų švietimo, medicinos, kultūros ir kitų socialinių paslaugų tinklą kaimo vietovėse. Kaime diegti naujas informacines technologijas, mokyti žmones gyventi ir dirbti šiuolaikinėmis sąlygomis. Sudaryti palankesnes ekonomines ir buitines sąlygas kaimo mokytojams, policininkams, gydytojams, kultūros darbuotojams ir kitiems specialistams.
- Siekti kooperacijos verslo, turizmo, netradicinės žemdirbystės ir tradicinių verslų srityse tam rengiant valstybines rėmimo programas.
- Skatinti stambių ir smulkesnių ūkio subjektų integracijos ir bendradarbiavimo procesus.

## LITERATŪRA

1. Ališauskas, K. (2005). *Vietos veiklos grupių integruotų bandomųjų strategijų rengimas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2005*: Ernesto Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2005 m. lapkričio 24-25 d.d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas, p. 22-26.
2. Atkočiūnienė V.(2004). *Kaimo bendruomenių plėtra*. Kolektyvinė monografija. Kaunas, p.14,22,26,44.
3. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E.(2000). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija, 2000.
4. Baršauskienė V., Leliūgienė I., (2001). *Sociokultūrinis darbas bendruomenėje: užsienio šalių patirtis*. Kaunas.
5. Baršauskienė, V., Leliūgienė, I. (2001). *Bendruomeninio ugdymo teorijos ir praktikos reikšmę rengiant socioedukacinius darbuotojus*. *Pedagogika*, p. 53.
6. Bartosevičienė, V., Vaitiekus, S. (2002). Įmonės strategijų formavimo tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba*.
7. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2001). *Įmonės strategijų formavimo instrumentarijus*. Kaunas: Technologija.
8. Bendruomenėms labiausiai trūksta aktyvių žmonių (2006). // [žiūrėta 2008–12–25]. Prieiga per internetą: <http://www.manoukis.lt/index.php?m=8&s=3922&t=>
9. *Bendruomenės plėtra. Praktinis vadovas* (2004). Kaunas: Petrašiūnų bendruomenės centras, Vytauto Didžiojo universiteto Socialinio darbo institutas.
10. Brazytė - Bindokienė, D. (1989). *Lietuvių papročiai ir tradicijos*. Pasaulio lietuvių bendruomenė: Chicago, Illinois.
11. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, p.73
12. Grigas, R. (1998). *Socialinių įtampų Lietuvoje laikai*. Vilnius: Vilniaus Pedagoginis universitetas.
13. Strateginis planavimas. [žiūrėta 2008–02–25]. Prieiga per internetą: <http://www.versliukas.puslapiai.lt>.
14. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert.(2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.18, 260.
15. Janušauskaitė, G.; Atkočiūnienė, V. *Veiksniai, formuojantys socialinę atskirtį kaimo vietovėse*. [http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK\\_2004/Pletra/Janusauskaite\\_Gintare.htm](http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Janusauskaite_Gintare.htm)
16. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p.8, 170

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

17. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija
18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
19. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: p.102
20. Kazakevičius Z.(2004). *Kaimo gyventojų užimtumas ir jo didinimo galimybės*. Kaimo verslų vadyba: teorija, studijos, praktika. LŽŪU,
21. Lazutka, R. (2001). *Pajamos, vartojimas ir skurdas*. Žmogaus socialinė raida. Vilnius: Homo Liber: p.104-105.
22. LEADER library of rural development [žiūrėta 2009-01-18]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/comm/archives/leader2/rural-en/biblio/index.htm>.
23. LEADER programos mokymo metodinė priemonė (2007). *Kaimo plėtros finansavimo galimybės*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
24. LEADER programos mokymo metodinė priemonė (2007). *Kaimo vietovių socialinio konkurencingumo stiprinimas*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
25. LEADER programos mokymo metodinė priemonė (2007). *Kaimo vietovių teritorinis konkurencingumas*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
26. LEADER programos mokymo metodinė priemonė (2007). *LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
27. *Leader+ Lietuvoje*. Kaunas: LR Žemės ūkio Rūmai, Kaimo plėtros skyrius, 2004.p.22,23
28. Lietuvos 2004 – 2006 m. Bendrojo programavimo dokumento 4.6. Leader+ pobūdžio priemonės detalusis aprašymas.
29. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai: monografija*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. p.9, 10, 273-280
30. Malinauskaitė, J.M. *Projektų ruošimo pagrindai* [žiūrėta 2008-12-30]. Prieiga per internetą: <http://www.kaunorvvg.lt/index.php/lt/dokumentai/projektavimas/>.
31. Spierts M. (2003). *Balansavimas ir aktyvinimas. Metodiškai organizuotas sociokultūrinis darbas*. VU specialiosios psichologijos laboratorija. Vilnius.
32. Maskoliūnaitė D. (2003). *Lyderio plius programa*. [žiūrėta 2009 01 10]. Prieiga per internetą: [www.bendruomenes.lt](http://www.bendruomenes.lt)
33. McAlinden, G. ir *Kaimo bendruomenių partnerystės programos grupė* (2004). Veiksmingos partnerystės grupės. Vilnius.
34. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
35. Neverauskas B., Rastenis J.(2001). *Vadybos pagrindai*. p. 29

J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

36. Neverauskas, B.(2000). *Vadybos pagrindai: mokomoji knyga*. Kaunas, p. 50,143
37. Obrazcovas V. (2006).*Valdymo ir administravimo metodai*. - Vilnius: Eugrimas,
38. Ozolinčius, R. (2001). *Aplinkos išteklių*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 20.
39. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija, p. 23,25,26,47.
40. Pilickienė, D. (2004). *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Kauno Kolpingo Kolegija, p.7
41. Poviliūnas A.(2003). *Kaimo atskirties profiliai*. Vilnius: Kronta.
42. Poviliūnas A., Gegužienė V., Žiliukaitė R. (2002) *Lietuvos kaimo bendruomenių sąjūdis*. Vilnius: Kronta
43. Poviliūnas, A. (2003). *Kaimo atskirties profiliai*. Vilnius: Kronta.
44. Poviliūnas, A., Gegužienė, V. *Lietuvai reikia kaimo plėtros organizatorių*. Mano ūkis, 2007/5, [žiūrėta 2008-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.manoukis.lt/index.php?s=1270&m=1&z=61>>.
45. Poviliūnas, A., Gegužienė, V., Žiliukaitė, R. (2004). *Lietuvos kaimo bendruomenių sąjūdis*. Vilnius: Socialinių studijų centras, Vilniaus Universitetas.
46. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Viršilaitė S. (2000). *Marketingas: [vadovėlis]*Vilnius, p. 353-375.
47. Ribašauskienė E, Tunaitienė R. (2005). *Bendruomeninis judėjimas ir partnerystė// Lietuvos kaimo raida*. p.92
48. *Rinktiniai LEADER+ programos gerosios patirties pavyzdžiai* [žiūrėta 2009-03-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.leaderplus.lt/index.php?id=417>>.
49. Šaulauskas M. P. (2000). *Socialinė atskirtis ir pilietinė visuomenė // Socialiniai pokyčiai: Lietuva,1990-1998: kolektyvinė monografija*. - Vilnius: Garnelis, p. 36-51.
50. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. – Klaipėda:KU, p.46-53.
51. Spierts, M. (2003). *Balansavimas ir aktyvinimas. Metodškai organizuotas sociokultūrinis darbas*. Vilnius: VU
52. Steponavičienė, G. (2003). *Skurdo priežastys ir galimybės jį sumažinti*. <http://www.skurdas.lt/index.php?article=72&lang=lt&>.
53. Stoner James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (2001). *Vadyba*, p. 74.
54. Strateginio planavimo metodika (2000). p. 3.
55. Strateginio planavimo metodika (2002). Vadyba, p.74-78.
56. The Community initiative for rural development [žiūrėta 2008-05-30]. Prieiga per internetą: <<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index.htm>>.



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

57. Vasiliauskas, A.(2001). *Firmų strateginis valdymas studentams ir verslininkams*. Vilnius:vadybos kolegija
58. Vosyliūtė, A. (2002). *Kaimo bendruomenė: gyvenenos bruožai*. Rytų Lietuva: visuomenės ir socialinių grupių raiška bei sąveika. Straipsnių rinkinys. Vilnius: Socialinių tyrimų institutas.
59. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: Genezė, dabartis, tendencijos*: VDU leidykla
60. Zaleckiene I. (1998). *Asmuo, visuomene ir valstybe*. Socialine atskirtis / Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje. Vilnius: LSFI
61. Lotler P.,Keller K.L.(2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Kaunas : Logitema p.51
62. Tarptautinė informavimo akademija(2002). *Lietuvos žemės ūkio būklė ir plėtros strateginės kryptys :mokslinių darbų rinkinys*.Kaunas: Technologija, p.89,82.
63. Ramanauskienė J. (2008). *Marketingas :organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Kaunas: Spalvų kraitė, p.73
64. Bagdonienė L., Zemblytė J. (2006). *Organizacijų vadybos praktikumas*. Kaunas: Technologija p.31-37
65. Jonaitis A. (1998). *Vadybos ABC*.Vilnius : Lietuvos informacijos institutas, p.35-51.
66. Bagdžiūnienė (2005). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė*. Vilnius: Pozicija, p.44
67. Matekonienė J., NavackaitėL., Dumbauskaitė Kauno Technologijos Universitetas, Lietuvos regioninių tyrimų institutas . [žiūrėta 2008-09-30]. Prieiga per internetą:<http://internet.ktu.lt/lt/ktu/fakult/admin/straipsniai/regplmok.html>
68. Lukoševičius K., Martinkus B. (2002). *Mažų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas, p. 48
69. Želvys R. *Bendravimo psichologija* (2007) Vilnius: Margi raštai.

PRIEDAI

1 PRIEDAS



**ANKETA**

Jūsų nuomonė mums labai svarbi! Anketa ANONIMINĖ, vardo nei pavardės rašyti nereikia.

Tikimės nuoširdžių Jūsų atsakymų ir linkime sėkmės.

**Atsakymus žymėkite X**

**DEMOGRAFINIAI DUOMENYS**

1. **Lytis:** Vyras  Moteris

2. **Jūsų amžius**

iki 25 metų  25-40 m.  41-55 m.  56-65 m.  virš 65 metų.

3. **Jūsų išsilavinimas**

Aukštasis	Aukštesnysis	Profesinis	Vidurinis	Pagrindinis	Nebaigtas pagrindinis	Pradinis
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. **Šeimyninė padėtis ir kiek vaikų gyvena su Jumis ?**

5.

Vedęs (ištėkėjusi)	Nevedęs (netekėjusi)	Našlys (ė)	Išsiskyres (usi)	Vaikų skaičius (gyvena kartu)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. **Jūsų pragyvenimo šaltiniai:**

Dirbu savo ūkyje :

- ūkio valda iki 3 ha;
- ūkio valda iki 15 ha;
- ūkio valda 15 – 50 ha;
- ūkio valda didesnė nei 50 ha;

- Dirbu biudžetinėje organizacijoje;
- Dirbu samdomą darbą privačiame sektoriuje;

- Gyvenu iš pensijos;
- Gyvenu iš socialinių pašalpų;

Turiu individualią įmonę/verslą (įrašykite kokį verslą) \_\_\_\_\_

Kita

(įrašykite) \_\_\_\_\_



## KAIMO APLINKOS IR PASLAUGŲ VERTINIMAS

### 6. Su kokiomis problemomis susiduriate gyvendamas (-a) kaime?

Kaimo problemos	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Trūksta galimybių įdomiai praleisti laisvalaikį				
Nėra galimybių įsidarbinti				
Neįdomus, neįvairus kultūrinis gyvenimas				
Sunkus darbas savo ūkyje				
Blogos gyvenimo sąlygos				
Nesurandu sau tinkamo bendravimo				
Nesaugu				
Nedraugiški žmonių tarpusavio santykiai				
Dažnai vartojamas alkoholis				
Kita (įrašykite)				

### 7. Kaip Jūs vertinate savo kaimo dabartinę aplinką?

Aplinkos kokybė	Labai gerai	Gerai	Nežinau	Blogai	Labai blogai
Kelių kokybė					
Saugi ir sveik aplinka					
Vandens valymas					
Gatvių apšvietimas					
Bibliotekos veikla					
Tiekiamo vandens kokybė					
Rekreacinių zonų sutvarkymas					

### 8. Kaip Jūs vertinate kaime teikiamas paslaugas?

Paslaugų kokybė	Labai gerai	Gerai	Nežinau	Blogai	Labai blogai
Medicinos paslaugos					
Pašto, internetinio ryšio galimybės					
Mokyklos ar kitos švietimo įstaigos veikla					
Organizuojamos kultūrinės pramogos					
Ritualinės paslaugos					
Seniūnijos teikiamos paslaugos					
Sporto ir sveikatingumo priemonės					

### 9. Kaip leidžiate laisvalaikį?

Laisvalaikio formos	Dažniausiai	Dažnai	Retai	Niekada
Bendrauju su kaimynais, giminėmis, draugais				
Dalyvauju saviveikloje				
Dalyvauju kaimo bendruomenės veikloje				
Dirbu namų ūkio darbus				
Laisvalaikį skiriu savo šeimai (vaikams, tėvams)				
Skaitau spaudą, knygas				
Žiūriu televiziją				
Kita (įrašykite)				



J. Klovienė. Vietos veiklos grupės strategijos reikšmė kaimo bendruomenėms.

### 10. Ar Jūsų bendruomenėje yra vykdomi projektai?

Taip	Manau, kad taip	Abejoju	Nežinau	Ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kokius vietos projektus iš žemiau pateikto sąrašo norėtumėte vykdyti, atsižvelgiant į realias vietovės bei žmonių galimybes ir jeigu būtų ES paramos galimybės?

Veiklos sritis	Žyma (X)
1. Kaimo turizmas (pastatų pritaikymas turizmo poreikiams, naujų paslaugų teikimas turistams)	
2. Tradiciniai kaimo amatai (audimas, pynimas, keramika, medžio drožyba ir t.t.)	
3. Ekologinė ir tausojanti žemdirbystė saugomose (pvz. regioniniai parkai) ir kitose teritorijose	
4. Atsinaujinančių energijos išteklių gamyba (biodegalai, biokuras...)	
5. Netradicinis ūkininkavimas (stručiai, elniai, ožkos, grybai, uogos ir kt.)	
6. Bendruomenės veiklos ir laisvalaikio sąlygų gerinimas (susitikimų vietų įrengimas bendruomenės pastato/salės remontas, įrangos įsigijimas, vaikų žaidimo aikštelių įrengimas ir pan.)	
7. Kaimo gyvenviečių/miestelių aplinkos infrastruktūros ir poilsio zonų gerinimas (parkų ir kitų želdinių sutvarkymas, suolelių, apšvietimo įrengimas ir t.t.)	
8. Viešųjų interneto prieigų steigimas bendruomenės ir verslo poreikiams tenkinti	
9. Kaimo gyventojų specializuoti mokymai (gamybos, paslaugų, amatų, paveldo išsaugojimo ir pan.)	
10. Įvairių kaimo vietovėse veikiančių institucijų/organizacijų partnerystės skatinimas	
11. Kita (nurodykite) .....	

### 12. Kaip projektai įtakoja kaimo žmones?

Įtaka	Taip	Iš dalies taip	Tikriausiai ne	Ne	Nežinau
Skatina žingeidumą					
Skatina užimtumą					
Sudaro sąlygas "atrasti save" naujoje veikloje					
Skatina mokymąsi					
Skatina bendruomenės susitelkimą					
Suteikia pasitikėjimo savimi					
Kita (įrašykite).....					

### 13. Kaip pasikeitė Jūsų gyvenimo kokybė nuo 2004 m. :

Labai pagerėjo	Pagerėjo	Nepakito	Pablogėjo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## BENDRUOMENIŲ VEIKLOS VERTINIMAS

### 14. Kokias kaimo problemas galėtų padėti spręsti kaimo bendruomenė?

---



---



---



---

### 15. Ar Jūs galėtumėte padėti bendruomenei, atliekant įvairius darbus bendruomenės labui ir be atlyginimo?

<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 16. Kaip Jūs vertinate savo bendruomenės dabartinę veiklą?

Veiklos sritys	Labai gerai	Gerai	Nežinau	Blogai	Labai blogai
Atstovauja savo bendruomenei, palaiko ryšius					
Ieško lėšų bendruomenės veiklai					
Organizuoja žmonių mokymus					
Organizuoja gyventojų susitikimus su valdžios atstovais ir politikais					
Organizuoja kultūrinius renginius					
Organizuoja sporto renginius					
Rengia aplinkos tvarkymo talkas					
Rengia projektus					
Rūpinasi informacijos sklaida					
Rūpinasi jaunimo laisvalaikio užimtumu					
Kita(įrašykite).....					

### 17. Pažymėkite pagrindines Jūsų bendruomenės veiklos problemas:

Bendruomenės problemos	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Trūksta informavimo apie bendruomenės veiklą				
Trūksta specialistų konsultacijų įvairiais bendruomenei kylančiais klausimais				
Trūksta mokymų				
Trūksta tinkamų patalpų				
Trūksta įrangos veiklai				
Trūksta didesnio savivaldybės palaikymo				
Trūksta žinių ir įgūdžių				
Bendruomenės narių pasyvumas				
Bendruomenės aktyvui trūksta žinių apie bendruomenės veiklos organizavimą				
Konfliktai tarp bendruomenės narių				
Kita (įrašykite)				



**18. Ar bendraujate su kitomis bendruomenėmis? Kaip?**

<b>Bendravimo formos</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>
Lankotės vieni pas kitus		
Darote bendrus renginius		
Kuriate bendrus projektus		
Dalyvaujate mokymuose		
Dalinatės patirtimi		
Kita(įrašykite)		

**19. Su kuo palaiko ryšius Jūsų bendruomenė? (galite žymėti kelis atsakymus)**

<b>Bendruomenės partneriai</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>
Savivaldybė		
Mokykla		
Policija		
Žemės ūkio konsultavimo tarnyba		
Kitos bendruomenės		
Nevyriausybinių organizacijų		
Verslininkai		

**20. Jei bendraujate, tai kaip? (pažymėkite, įrašykite organizaciją)**

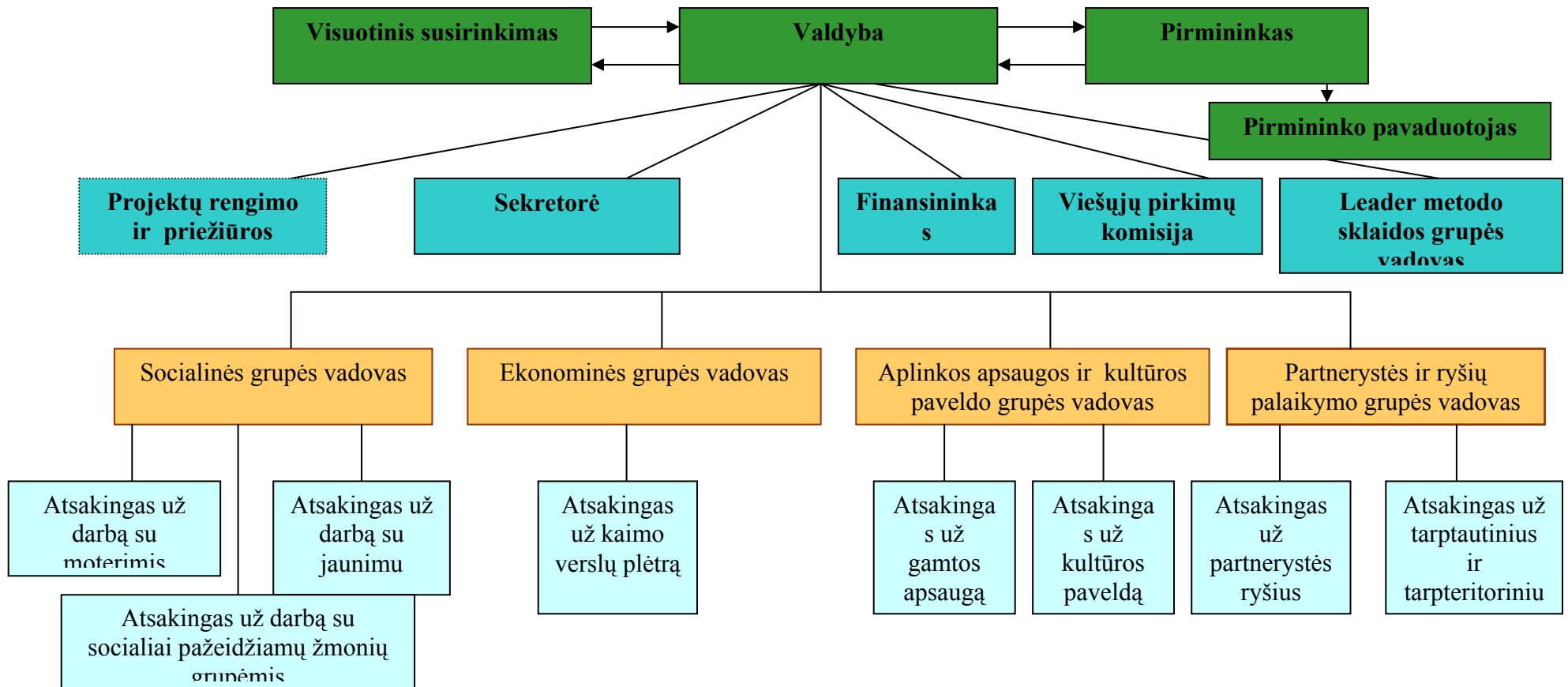
Naudojatės patalpomis (*kieno?*).....  
Padeda rašant projektus (*kas?*).....  
Bendradarbiaujate rengiant šventes (*su kuo?*).....  
Teikia informaciją apie įvairius konkursus, organizuojamus projektus (*kas?*).....  
Visada jus paremia, padrąsina (*kas?*).....  
Rengiate bendras keliones, išvykas (*su kuo?*).....  
Rengiate bendras paskaitas, susirinkimus (*su kuo?*).....  
Finansinė parama. (*kieno?*).....  
Reklama. (*kas padeda?*).....  
Mokymai (*kas organizuoja?*).....  
Bendri renginiai (*kas padeda?*).....  
Kita (įrašykite).....

*Jeigu Jūs turite kokių nors minčių ar idėjų, siekiant pagerinti kaimo bendruomenės veiklą bei gyvenimo sąlygas, parašykite jas:*

---

---

**PATIKRINKITE, AR NEPALIKOTE NEATSAKYTŲ KLAUSIMŲ.  
JŪSŲ NUOMONĖ LABAI SVARBI !  
DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE IR LINKIU SĖKMĖS !**



## Akmenės VVG valdyba

**Algirdas Bučys – Akmenės rajono VVG valdybos pirmininkas. Atsakingas už bendrą vadovavimą ir VVG veiklos koordinavimą.**

Gimęs ir augęs kaime. Niekada nebuvo atitolęs nuo kaimo gyvenimo ir darbų.

Nuo 1994 m. pradėjo dirbti Akmenės rajono žemėtvarkos skyriuje. Nuo tada teko artimai bendrauti su besikuriančiais ūkininkais, dalyvauti daugybėje susitikimų su kaimo žmonėmis, todėl gerai susipažino su besikeičiančio kaimo problemomis.

Nuo 1997 metų iki 2007 metų dirbo Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoju. Einant šias pareigas gerai susipažino su projektine veikla.

Nuo 2007 metų dirba UAB"Smiltines medis" logistikos direktoriumi.

Nuo 2002 m. pradėjus kurtis kaimo bendruomenėms, jam nuolat tenka bendrauti su kaimo bendruomenių lyderiais, konsultuoti rengiant projektus.

2004 metais Lietuvoje pradėjus veikti „Leader+“ programai, jis inicijavo Akmenės rajono vietos veiklos grupės steigimą. Su kolegomis, vietos veiklos grupės steigėjais, aktyviau įsitraukė į „Leader+“ programos įgyvendinimą, tikėdami, jog bendromis pastangomis galima gerinti kaimo „gyventojų gyvenimo kokybę.

**Genovaitė Sungailienė – VVG valdybos narė. Atsakinga už bendrą vadovavimą, už VVG projektų rašymą ir už kultūros paveldą.**

Nuo 2004 m. yra VVG narė, dalyvauja strategijos rengime ir visuose rengiamuose renginiuose, seminaruose. Rašė ir dalyvavo daugybėje projektų, koordinavo bendruomenių teikiamus projektus. Genovaitė Sungailienė aktyviai dalyvauja konsultuojant bendruomenes projektų rašymo klausimais. Ji buvo paskirta Ventos kaimo bendruomenės „Briedis“ projekto „Ventos upės ir kaimo bendruomenės teritorijos gamtosaugai gerinti“ koordinatore, padėjo parašyti ir įgyvendinti Ventos muzikos mokyklai projektą „Pro mūzų malūno langą“, Ventos miesto bendruomenės centro „Prie Ventos“ seniūnijos labdaros ir paramos fondo projektą „Sveikas ir aktyvus bendruomenės ugdymas“, buvo VVG rengiamos strategijos projekto vadovė.

Per VVG strategijos rengimo laikotarpį ji išklaušė nemažai seminarų, mokymų apie sveiką gyvenseną, verslumą. Jai padedant, kaimo žmonės taip pat turėjo daugybę susitikimų su įdomiais ir žinomais žmonėmis, psichologais, verslininkais.

**Zita Vaišvylienė – Akmenės rajono VVG grupės narė, VVG finansininkė. Ji atsakinga už buhalterinės apskaitos tvarkymą, finansinės atskaitomybės dokumentų parengimą, ataskaitų apie vykdomą projektą NMA parengimą.**

Ji nuo 1996 m. dirbdama LZŪKT Akmenės biure, organizavo daugelyje rajono kaimo vietovių seminarus, mokymus apie kaimo plėtros programas, ūkių modernizavimą, buhalterinę apskaitą, nacionalines programas ir pan. Bendraudama su kaimo žmonėmis, žino kaimo žmonių poreikius ir jų problemas.

Zita Vaišvylienė yra parengusi apie 50 įvairių verslo planų, kurių reikėdavo ne tik bankams projektų finansavimui gauti, bet ir investicijoms pagal Kaimo rėmimo programą, taip pat SAPARD bei BPD programai įgyvendinti. Pradedant įgyvendinti 2007-2013 m. Kaimo plėtros programą, ji konsultuoja kaimo žmones, skatina siekti paramos pagal šią programą.

Zita padeda rengti projektus, jų įgyvendinimo ataskaitas, be to, tvarko keletui ūkininkų buhalterinę apskaitą, renka respondentinių ūkių duomenis, reikalingus pateikti ES.



Zita Vaišvylienė pati yra įsijungusi į kaimo bendruomenės veiklą – išrinkta Akmenės rajono Sablauskių kaimo bendruomenės „Žiburys“ valdybos nare. Ji siekia, kad bendruomenė dalyvautų „Leader+“ programoje, kad kaime steigtųsi naujos darbo vietos. Susitikimuose su bendruomenės nariais ji informuos apie 2007-2013 m. Kaimo plėtros planą, ragins kaime gyvenančius žmones savo planus susieti su ES parama.

**Romualdas Vaitiekus – VVG valdybos narys, atsakingas už ekonominius klausimus.** Nuo 1980 m. pradėjo dirbti žemės ūkyje, tad žino kaimo žmonių problemas. Per paskutiniuosius metus išklausė nemažai mokymų, seminarų, susitiko su žinomais agrarininkais, jam teko dalyvauti projekte “Žemės ūkio technikos modernizavimas”.

**Eglė Platūkytė – Akmenės rajono vietos veiklos grupės valdybos narė, atsakinga už konsultavimą gamtosauginiais ir aplinkosauginiais klausimais.**

**Stanislovas Pluskys – VVG valdybos narys, atsakingas už žemės ūkio veiklos administravimą bei ryšius su užsieniu.** 1993 m. baigė Kauno aukštesniąją žemės ūkio mokyklą, kurioje įgijo bitininko – techniko specialybę. Šiuo metu pats užsiima bitininkyste, kuri padeda suformuoti tokias asmenines savybes kaip savarankiškumas, pareigos jausmas, kruopštumas, tvarkingumas. Nuo 1995 m. priklauso Akmenės rajono bitininkų draugijai. Nuo 2000 m. iki 2006 m. buvo šios draugijos pirmininku. 2005m. tapo Lietuvos bitininkų sąjungos valdybos nariu. Dešimtį metų dirbo Akmenės rajono savivaldybės administracijos žemės ūkio skyriaus vyresnioju specialistu.

Vietos veiklos grupėje atsakingai plėtoja vidaus partnerystės ryšius, bei tarptautinį bendradarbiavimą.

**Stanislovas Mačius – VVG valdybos narys atsakingas už kaimo verslus.** Gimė ir užaugo Akmenės rajone. Keičiantis laikmečiui pats įkūrė įmonę UAB “ Ventos meistrai”, kurioje dirba ir dabar.

UAB “Ventos meistrai” veikla yra labai artimai susijusi su kaimo žmogumi, įmonės teikiamos paslaugos reikalingos ūkininkams ir verslininkams. Dirbdamas įmonės direktoriumi ir nuo 1999 m.. būdamas rajono tarybos nariu, turėjo galimybę bendrauti ne tik su savo kaimo, bet su viso Akmenės rajono žmonėmis, lankytis kaimo vietovėse. Todėl žino problemas, kurias reikėtų spręsti. Jo noras, kad kaimo žmonės gyventų geriau, paskatino kurti Akmenės rajono VVG. Tapęs jos nariu lankė susirinkimus, dalyvauja seminaruose. Yra Ventos miesto bendruomenės centro “Prie Ventos” pirmininkas, aktyviai dalyvauja bendruomenės gyvenime, stengiasi atrasti naujų idėjų ir jas įgyvendinti. Būdamas Akmenės rajono VVG nariu, gali padėti skatinti smulkų bei vidutinį verslą.

**Gintautė Semenavičiūtė – VVG valdybos narė atsakinga už projektų priežiūrą, strategijos rengimą, tarptautinius ir vidinius ryšius bei darbą su jaunimu.** Visą laiką gyvendama kaime, žino aktualiausias kaimo vietovėms būdingas problemas. Ji visada domėjosi visuomenine veikla, kultūriniais renginiais, o ypač sportu. Keletą metų buvo Lietuvos merginių futbolo U-19 rinktinės narė, taip pat žaidžia Akmenės rajono merginų futbolo komandoje. Savo gimtajame kaime skatina jaunimą sportuoti, užsiimti visuomenine veikla. Šiuo metu studijuoja Šiaulių universitete Viešąjį administravimą. Buvo įsitraukusi į universiteto Socialinių mokslinių tyrimų centro darbą, susipažino su apklausų metodologijomis, duomenų apdorojimu. Šias žinias pritaikė strategijos rengimui, tiriant gyventojų poreikius.

Gintautė į VVG veiklą įsitraukė 2007m., noriai dalyvauja seminaruose, mokymuose, kurie susiję su kaimo plėtra ir bendruomenėmis. Baigusi studijas planuoja grįžti į savo gimtąjį Akmenės rajoną ir tęsti darbą VVG.

1/3 Akmenės rajono vietos veiklos grupės valdymo organo narių (Songailienė Genovaitė, Bučys Algirdas, Gintautė Semenavičiūtė) yra dalyvavę Žemės ūkio ministerijos patvirtintuose LEADER+ projektų valdymo mokymuose ( mokymo programos kodas 596131007).

### Telšių VVG valdyba

Valdybos sudėtyje yra 7 vyrai, 9 moterys, R.Račkauskas - asmuo atsakingas aplinkosaugos srityje, jaunimo atstovas iki 25 metų – V. Burbaitė. Moterys sudaro 56 proc., vyrai – 44 proc.

VVG valdyba, apjungdama ir koordinuodama valdžios atstovų, verslininkų ir kaimo žmonių veiklą, užtikrina bendravimą tarp piliečių ir valdžios, kai piliečiai išsako savo nuomonę ir pageidavimus valdžiai, o valdžia juos išklauso. Taigi būtent toks tarpininkiškos visuomenės dalyvavimas viešajame administravime gali būti įgyvendinamas tik sukūrus konstruktyviai dirbančią VVG. Veikdami kartu piliečiai gali daryti didesnę įtaką valdžiai, dalį sprendimų priimti patys, įtakoti valdžios veiklą.

Įtaka administraciniam sprendimams yra didesnė, kai VVG aktyviai veikia ir spaudžia valdžios institucijas bei priverčia atsižvelgti į piliečių nuomones bei pozicijas priimant sprendimus, o ne paprastai įtraukiant piliečių grupių atstovus į sprendimų rengėjų gretas. VVG sprendimas turi mažesnę poveikį jei dalyvavimo funkcijos yra griežtai reguliuojamos, o piliečių atstovai dirbtinai įtraukiami į tarybas, uždavinių formavimo, patariamuosius komitetus.

Įkūrus VVG vietinės valdžios lygmeniu piliečiai turi didesnes galimybes burtis į interesų grupes, išreikšti savo poreikius ir prioritetus, imtis aktyvaus vaidmens visuomeniniame gyvenime, įtakoti vietinės valdžios institucijas. Vietinė valdžia paprastai sukuria palankesnę socialinę ir politinę aplinką savivaldai.

Tiek savivaldybės, tiek VVG vienija bendras uždavinius - patenkinti piliečių poreikius ir padėti jiems spręsti opias kaimo problemas. Pagrindinės savivaldybės ir VVG bendradarbiavimo sritys yra: kaimo žmonių socialinės paslaugos, sveikatos apsaugos, socialinių problemų sprendimas, mokymas ir švietimas, kultūra ir menas, ekologija ir gamtos apsauga, sportas ir turizmas.

Telšių rajone VVG „judėjimai“ ir bendradarbiavimo su vietos valdžia patirtis leidžia išskirti du etapus:

- Pradinis bendradarbiavimo etapas;
- Atsakingos partnerystės etapas.

*Pradinis etapas.* Pradžioje daugiausia dėmesio buvo skiriama sukurti bendravimo ir bendradarbiavimo struktūras, nustatyti bendradarbiavimo ir atsakomybės ribas, projektų rėmimo tvarką ir procedūras. Šis etapas negali būti laikomas užbaigtu. Daugiausia dėmesio turi būti skiriama tarpusavio išsipareigojimams, ryšio su visomis institucijomis palaikymui.

*Antrasis, atsakingos partnerystės etapas.* Nežiūrint minėtų pirmojo etapo sunkumų, jis praeina. Antrajame, atsakingos partnerystės etape, keliami aukštesni savitarpio reikalavimai. Sukonkretintas apibrėžtos savivaldybės paramos VVG veiklos nustatymas ir reikalavimas griežčiau jos laikytis. Atsakingos partnerystės sąlyga yra vienas kito pripažinimas. Savivaldybė ir VVG turi palaikyti nuolatinę diskusiją apie bendradarbiavimo tikslus, įgyvendinimo būdus ir jų įvertinimą. Čia jau reikalinga abipusė tolerancija. Juo bendradarbiavimas vyksta skaidriau, tuo daugiau organizacijų įsitraukia į produktyvią veiklą.

VVG veikia suprasdamos poreikius „apačioje“. Šiandien iš VVG narių kaimo žmonės tikisi ir reikalauja gebėjimo kokybiškai dirbti ir įvykdyti užsibrėžtus tikslus.

Įsikūrusi VVG turi ne patariamąjį balsą, o teisę jos kompetencijos ribose priimti sprendimus, kurie derinami su visų socialinių partnerių interesais. Telšių r. sav. VVG valdyba sėkmingai derina minėtą veiklą ir kryptingai vykdo kaimo studiją patelkdama kaimo žmones idėjų generavimui ir įsijungimui į Vietos plėtros 2008-2014 m.m. strategijos rengimą.

Projekto rengimui ir įgyvendinimui vadovaus aukštos kvalifikacijos ir kompetentingi VVG nariai. Projekto vadovė - Virginija Jasevičienė, projekto finansinius reikalus tvarkys - B. Baltuonienė, projekto priežiūrą vykdys - Vytautas Barsteiga, asmuo, atsakingas aplinkosaugos srityje - R. Račkauskas. Valdybos narių gebėjimai, funkcijos ir kompetencija pateikiami pristatant kiekvieną jos narį ir gyvenimo aprašymus.

**V. Barsteiga** - VVG pirmininkas, atsakingas už bendrą vadovavimą ir VVG veiklos koordinavimą, palaiko ryšius ir atstovauja VVG interesus įvairiose institucijose. Turi didelę vadybinę patirtį. Baigęs Lietuvos Žemės ūkio universitetą, nuo 1998 m. Kredito unijos „Germanto lobis“ administratorius. 1996-2003 m. Lietuvos ūkininkų sąjungos Telšių sk. pirmininkas, 1997-2003 m. Telšių rajono žemdirbių asociacijos pirmininkas. VVG steigimo iniciatyvinės grupės narys, turintis didelę bendravimo patirtį su kaimo žmonėmis ir įvairiomis organizacijomis. Tai perspektyvus VVG vadovas, pajėgus suburti darnų kolektyvą ir įgyvendinti keliamus VVG tikslus. Koordinavo darbą ir vadovavo rengiant integruotą bandomąją ir Vietos plėtros 2008 – 2014 strategijas. 2007 metais dalyvavo „Vilniaus Universiteto nuosekliųjų studijų sistemos pritaikymas ir išplėstinis kaimo plėtros specialistų rengimas“ mokymuose ir išklausė „Vietos savivaldos ir

viešosios politikos“ modulio kursus, Telšių rajono savivaldybės Tarybos narys kaimo rėmimo klausimais.

**V. Jasevičienė** - projekto vadovė, atsakinga už tarptautinį ir tarptertorinį bendradarbiavimą. Ji yra Telšių apskrities verslo inkubatoriaus direktorė, baigusi Kauno technologijos universitetą. Žemaičių bendruomenės fondo direktorė, Telšių rajono verslininkų asociacijos vykdančioji direktorė. Baigusi stažuotes: Ministry of Interior Denmark and the Baltic Educational Island Fund; Taking place in Fall Conderence for Community Foundations, Atlanta, Georgia; College of Technology Management, National Tsing Hua University. Dalyvavo mokymuose „Verslas ir E-verslas“, kurios organizavo KTU verslo strategijos institutas. Dalyvavo rengiant ir įgyvendinant: Baltijos-Amerikos partnerystės programa „Informacinės technologijos skatinant užimtumą Žemaitijos bendruomenėje“; Pasaulio Banko smulkių garantų programa ir Didžiosios Britanijos ambasada, KNOW HOW Fondo programa „Pilietinio aktyvumo skatinimas taikant bendruomenės plėtros modelį“; Leonardo da Vinči programos projektas „Lietuvos verslo inkubatorių vadybininkų mokymo sistema“ ir kt.

**K. Lečkauskas** - VVG veikloje atsakingas už atstovavimą seniūnijose. Ilga laiką dirbo įvairiose vietinės valdžios struktūrose, sukaupęs didelę patirtį sprendžiant kaimo žmonių interesus per vietinės valdžios institucijas, darbą pradėjęs šaltkalviu ir iškilęs iki Telšių apskrities viršininko pareigų. Kvalifikaciją kėlęs įvairiuose institutuose, kursuose vadybos, administravimo, planavimo ir kitais klausimais. VVG sprendimus ir iškilusias problemas efektyviai derina su vietos valdžios atstovais. Turintis didelę gamybinę ir organizacinę patirtį. Aktyviai įsijungė į VVG veiklą. Dalyvavo rengiant Vietos plėtros 2008 – 2014 strategiją ir jos projektą svarstant seniūnijose.

**D. Kaubrys** - VVG veikloje atsakingas už ryšių palaikymą su verslininkais. Baigęs Kauno politechnikos institutą, dirbęs įvairiose įmonėse vadovo, valdytojo, planavimo skyriaus viršininko ir kt. pareigose. ES Regioninio komiteto pakaitinis narys nuo Telšių apskrities, Telšių rajono mero pavaduotojas visuomeniniais pagrindais, savivaldybės Tarybos narys, Telšių rajono savivaldybės administracijos - vice meras. Telšių Liberalų demokratų partijos skyriaus pirmininkas. Rengiant Vietos plėtros 2008 - 2014 strategiją dalyvavo atliekant verslo plėtros studiją, numatė ir pateikė svarstymui priemones verslo plėtrai.

**M. Beleckienė** - VVG atsakinga už kultūrinės veiklos koordinavimą ir kultūros paveldo išsaugojimą. Šios srities tikslas - išsaugoti kultūros paveldą ir kurti naujas tradicijas, skatinant bendravimą ir bendradarbiavimą tarp kaimo bendruomenių, dalijantis gerąja patirtimi ir rengiant bendrus projektus.

Jos dėka išsaugotos ir puoselėtos tradicijos bei papročiai: etnografinis ansamblis „Šatrija“ tebedainuoja dviejų šimtų metų senumo dainas, atgaivintos pagonybės apeigos - ugnies garbinimo šventė ant Šatrijos kalno. Todėl Telšių r. sav. kaimo bendruomenių kultūrinė veikla yra nukreipta skatinti visas iniciatyvas kultūros vertybių išsaugojimui ir puoselėjimui, optimaliai išnaudojant geriausius gamtos išteklius, krašto istoriją. Ji buria kaimo bendruomenes, ieškant įvairių bendradarbiavimo formų, siekiant išlaikyti savo krašto savitumą, organizuoja įvairius kultūros renginius, kuriuose siekiama populiarinti liaudies meną ir bandoma subrandinti jaunimo požiūrį į tai, suteikiant galimybę kiekvienam geriau pažinti savo krašto kultūrą, jos papročius ir tradicijas.

Organizuoti renginiai padeda ugdyti kaimo bendruomenės tautinę savimonę, patriotizmą, yra gėrio ir grožio, nuoširdžių ir gerų tarpusavio santykių pradžia. Visa tai mums svarbu, nes kuriama nauja - etnoturizmo vizija. Be to, ir pats žmonių bendravimas - didžiausias turtas.

**I. Stonienė** - projektų vykdymo priežiūros vadovė. Baigusi Klaipėdos pedagoginį universitetą ir įgijusi edukologijos bakalauro laipsnį ir socialinės pedagogės profesinę kvalifikaciją. Šiuo metu mokosi Vytauto Didžiojo universitete III - kurso psichologijos magistrė. Dirba Telšių „Džiugo“ vid. m-kloje socialinė - pedagogė.

1999 m. baigė „Regioninius kursus paraiškų rašymo vedėjams“ ir nuo tada pradėjo rašyti ir teikti projektus įvairiems fondams bei vesti paraiškų rašymo seminarus. Per 6 metus parašė virš 30 projektų iš kurių finansuoti 25. Projektai buvo teikiami Atviros Lietuvos fondui, Baltijos-Amerikos partnerystės programai, Valstybinei jaunimo reikalų tarybai, Švietimo kaitos fondui, Švietimo ir mokslo ministerijai, Krašto apsaugos ministerijai, A. Adamkienės labdaros ir paramos fondui, Telšių raj. sveikatos fondui, „Žemaičių bendruomenės fondui“.

Nuo 2001 m. Buožėnų kaimo bendruomenės tarybos narė. Aktyviai dalyvauja bendruomenės veikloje: rašo bei vykdo projektus, dalyvauja seminaruose, susitikimuose, perduoda gerą patirtį kitiems bendruomenių nariams. Antri metai bendruomenė dalyvauja projektinėje veikloje diegiant skaitmenines technologijas kaime. Laimėjus projektą įdiegtas viešas internetinės prieigos taškas. 2005 m. dalyvavo Atviros Lietuvos fondo skelbtame konkurse ir laimėjo projektą, kurį vykdant bus apmokyti kaimo žmonės dirbti kompiuteriu bei bus sukurta kaimo bendruomenės internetinė svetainė.

**B. Baltuonienė** - VVG buhalterė. Rengiant bandomąją integruotą strategiją valdyboje buvo atsakinga už kaimo moterų interesų atstovavimą. Ryškėnų kaimo bendruomenės Tarybos narė. Aktyviai įsijungusi į Ryškėnų kaimo bendruomenės veiklą. Domisi kaimo moterų socialine,

ekonomine padėtimi, jų interesus atstovauja įvairiose rajono institucijose, domisi kaimo turizmo vystymu. Kaimo ateitį sieja su šia verslo šaka ir naujų darbo vietų įkūrimą ir moterų socialinių sąlygų gerinimą.

Baigusi Vilniaus universitetą - buhalterinę apskaitą, VVG veikloje tvarko įvairius atsikaitymus, pavedimus, veda buhalterinę apskaitą, šiuo metu dirba Telšių rajono savivaldybės administracijos audito skyriaus vyriausiąją specialiste.

**A. Srėbalienė** - Socialinės plėtros darbo grupės vadovė. Atsakinga VVG veikloje už kaimo moterų, socialiai pažeidžiamų asmenų interesus. Rengiant bandomąją integruotą strategiją VVG valdyboje buvo atsakinga už VVG interesų atstovavimą kaimiškosiose seniūnijose. VVG veikloje dalyvauja nuo pat įsikūrimo. Aktyviai dalyvauja visuose VVG renginiuose, pasitarimuose, susitikimuose su bendruomenėmis. Aktyviai įsijungė į bandomosios strategijos rengimą, rinko ir apibendrino kaimo būklės statistinę medžiagą, išklausė ir aptarė bendruomenės žmonių nuomones. Dalyvavo rašant projektus. Šiais metais rašė projektus „Šaktinių šulinių vandens tyrimas“ ir „Už sveiką gyvenimo būdą“. 2006-2007 m. laimėti projektai iš ŽŪM Valstybės parama kaimo bendruomenėms ir vietos veiklos grupėms remti.

2004 m. baigė kursus „Vietos veiklos grupės kūrimo ir LEADER+ pobūdžio priemonės rengimo principai“, kuriuos ruošė Lietuvos žemės ūkio universitetas.

**A. Jurkonienė** - Ekonominės plėtros grupės vadovė. VVG valdyboje atsakinga už kaimo ūkinių subjektų kooperaciją. Telšių rajono savivaldybėje Kaimo plėtros skyriaus vedėjo pavaduotoja.. Dalyvauja VVG veikloje nuo pat jos įkūrimo. Dalyvauja visuose VVG rengiamuose susitikimuose su bendruomenėmis. Aktyviai įsijungė į bandomosios strategijos rengimą, surinko ir apibendrino kaimo būklės statistinę medžiagą, aptarė ir išklausė kaimo žmonių nuomonę dėl plėtros krypčių. Dalyvavo rengiant investicinį projektą „Kaimo vietovių pritaikymo ir plėtros skatinimas“. Veiklos sritis „Žemės ūkio vandentvarka“. Projekto pavadinimas „Nevarėnų kadastrinės vietovės nuvedamojo tinklo ir jame esančių įrenginių renovacija“, kuris buvo įvertintas teigiamai.

Baigė kursus, kuriuos ruošė Lietuvos Žemės ūkio universitetas „Kaimo plėtra: partnerystės ir kooperacijos ugdymas“. Taip pat išklausė rengtus kursus pagal mokymo programą „Vietos veiklos grupės (VVG) kūrimo ir „LEADER+ pobūdžio priemonės“ strategijos rengimo principai“. Šiais metais išklausė rengtus Lietuvos žemėtvarkos ir hidrotechnikos inžinierių sąjungos 62 val. kvalifikacijos kursus aplinkosaugos, atliekų tvarkymo, struktūrinių fondų projektų rengimo ir kitais klausimais.

**V. Rakickas** - VVG valdyboje atsakingas už ūkininkų veiklos koordinavimą. 1987 baigęs Lietuvos veterinarijos akademiją ir įgijęs Zootechniko - inžinieriaus specialybę. Nuo 1980 iki pat

dabar tiesiogiai susijęs su žemės ūkiu, dirbo Mitkaičių kolūkyje, Nerimdaičių kolūkyje, o šiuo metu yra Žemės ūkio paslaugų kooperatyvo „Nerimdaičiai“ valdytojas ir Telšių rajono ūkininkų sąjungos - pirmininkas. Taip pat Nerimdaičių kaimo bendruomenės- pirmininkas.

**V. Burbaitė** - VVG valdyboje atsakinga už darbą su kaimo jaunimu. Aktyviai įsijungusi į darbo su jaunimo veiklos organizavimą. Jos patirtis ir tiesioginis dalyvavimas buria jaunus žmones aktyviai visuomeninei veiklai seniūnijose. Ji aktyvi Ryškėnų kaimo bendruomenės narė todėl pagrindinė veikla jaunimo srityje vyksta šioje bendruomenėje, taip pat yra Telšių rajono jaunimo centro koordinatė. Baigusi Žemaitijos kolegiją - kultūrinės veiklos vadybos studijų programą. 2007 metais tobulino kvalifikaciją pagal neformaliojo tęstinio profesinio mokymo programą „Vietos veiklos grupės kūrimo ir vietos plėtros strategijos rengimo principus“.

**R. Račkauskas** - ekologas, aplinkosaugos grupės vadovas, atsakingas už aplinkosaugą ir gamtos paveldą.

Planuoja aplinkos apsaugos rėmimo specialiosios programos lėšų panaudojimą ir koordinuoja šių programų vykdymą. Šiuo metu dirba Telšių rajono savivaldybės administracijos - vyr. specialistas-ekologas. Inicijuoti ir įgyvendinti projektai: Ventos - Lielupio upių baseinų vandentvarkos investicinis planas, Regioninės atliekų tvarkymo sistemos įgyvendinimas, Ubiškės miestelio vandentvarkos projektas ir kiti.

**K. Gusarovas** - Partnerystės ir ryšių palaikymo grupės vadovas. VVG veikloje atsakingas už ryšius su vietos valdžia. Šiuo metu dirba Telšių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoju, todėl VVG veikloje aktyviai dalyvauja ir talkina ryšiais su vietos valdžia. Baigęs Lietuvos Žemės ūkio Akademiją dirbo įvairiose srityse, daug tobulinasi ir aktyviai dalyvauja seminaruose, kursuose ir įvairiuose renginiuose. Yra baigęs „Viešųjų pirkimų teisinis reglamentavimas“, „Struktūrinė parama savivaldybėms - patirtis, pamokos, perspektyvos ir galimybės“ - kursus. Aktyviai dalyvauja suburiant vietos valdžios atstovus įvairiuose seminaruose, renginiuose, konferencijose.

**A. Norkūnas** - Leader metodo sklaidos grupės vadovas. Atsakingas už VVG sklaidą ir mokymus. 2007 metais įgyvendinant strategiją organizavo mokymus seniūnijose, kurių dėka kaimo gyventojai buvo informuoti apie galimybes pasinaudoti ES parama 2007-2013 m. Nuo 2001 metų dirba ŽŪR - organizatoriumi savivaldai, baigęs Žemės ūkio Universitetą, aktyviai dalyvauja Upynos bendruomenės veikloje 2007 m. parašė projektą į ŽŪM „Sveikas gyvenimo būdas - gera

savijauta“ kuris buvo finansuotas. Turi patirties įvairiose srityse n yra dirbęs: Upynos seniūnu, Telšių apskrities Žemės ūkio skyriaus vedėju, šiuo metu yra KU „Germanto lobis“ - stebėtojų tarybos pirmininkas.

**S. Valentinavičienė** - VVG veikloje atsakinga už projektų administravimą. Šiuo metu administruoja projektą „Techninė parama kaimo vietovių studijoms, jų vertinimui, paraiškų paramai gauti ir integruotų bandomųjų strategijų parengimui, atsižvelgiant į susijusių gyventojų poreikius, parengtų bandomųjų strategijų tobulinimui“ 2007-2013 m. Nr. BPD2004-EZUF-4.6.0-06-06/0015. Aktyviai dalyvauja VVG veikloje nuo 2006 metų, organizuoja įvairius seminarus, konferencijas, mokymus. Taip pat koordinuoja bendruomenių veiklą, nes nuo 2008 metų vasario mėnesio dirba Telšių rajono savivaldybės administracijos Kaimo plėtros skyriuje - vyr. specialiste. Išklausiusi kvalifikacijos tobulinimo seminarus „Strategijos įgyvendinimo ir administracinių gebėjimų tobulinimas“, „Kaimo vietovės studija ir plėtra 2007-2013 m.“, „Projektų rengimas ir finansų valdymas, paraiškų paramai gauti pildymas“, „VVG veiklos organizavimas ir strategijos įgyvendinimas“, glaudžiai susijusi su bendruomenių projektiniu darbu, konsultuoja bendruomenes įvairiais projektų rengimo, finansavimo galimybių klausimais.

**V. Urnikienė** - Projektų rengimo ir priežiūros vadovas. Aktyviai dalyvauja VVG veikloje dalyvauja įvairiose konferencijose, seminaruose, mokymuose. Baigusi Vilniaus universitetą - Viešojo administravimo magistratūrą. Šiuo metu dirba K. Praniauskaitės viešosios bibliotekos direktorės pavaduotoja ir Žemaitijos kolegijos dėstytoja, dėsto vadybos pagrindus, personalo ir projektų vadybą. Yra baigusi kursus „Strateginis planavimas. Reformos ir fondų ieškojimas“, Kauno technologijos universiteto Europos mokymo kursus „Tarptautinių projektų vadovų ruošimo programa“, taip pat 2004-2005 metais Atvirojo Lietuvos fondo IT - konsultantė, 2003-2005 m. Telšių rajono savivaldybės projektų vertinimo komisijos narė, 2005-2007 metų Telšių apskrities Regioninės kultūros programos projektų vertinimo ekspertė. VVG valdyboje veiklą pradėjo 2007 metais. Nuo 2001 metų rašo projektus į įvairius fondus iš kurių 11 buvo finansuojami. 2007 metais apdovanota Kultūros ministro padėkos raštu už aktyvią projektinę veiklą.

VVG valdymo ir administravimo struktūra apima visas darnaus socialinio, ekonominio, aplinkosauginio kaimo vystymosi sritis.

Akmenės raj. VVG tikslai:	Telšių raj. VVG tikslai:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didinti kaimo gyventojų užimtumą, įvairinti kaimo verslus.</li> <li>2. Organizuoti kultūros paveldo priežiūrą ir panaudojimą turizmo vystymui.</li> <li>3. Plėtoti esamas ir atgaivinti buvusias krašto kaimo žmonių tradicijas.</li> <li>4. Pasinaudojant pasienio rajono privalumais organizuoti šalies ir tarptautinio turizmo maršrutus.</li> <li>5. Telkti kaimo gyventojus bendrų kaimo klausimų sprendimui.</li> <li>6. Sudaryti sąlygas įvairių socialinių grupių žmonių darbui ir turiningam poilsiui.</li> <li>7. Ugdyti kaimo žmonių nepakantumą aplinkos niokojimui ir teršimui.</li> <li>8. Panaudojant ES paramą ir kitus išteklius, sutvarkyti aplinkosaugos jautrius objektus.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plėsti ne žemės ūkio verslus VVG teritorijoje, kurti papildomą pridėdamąją vertę ir didinti kaimo gyventojų pajamas.</li> <li>2. Skatinti kaimo gyventojų priklausomumą nuo ne žemės ūkio veiklos ir didinti užimtumą, ypač moterų ir jaunimo kitose veiklos srityse.</li> <li>3. Remti ir gaivinti kaimo paveldo vertybes skatinant amatų plėtrą.</li> <li>4. Rekonstruoti, atnaujinti pastatus ir sutvarkyti aplinką padidinant kaimo gyvenamosios vietovės patrauklumą.</li> <li>5. Sukurti materialinę bazę nevyriausybinių organizacijų veiklai ir jos sklaidai;</li> <li>6. Sudaryti sąlygas teikti paslaugas kaimo gyventojams.</li> <li>7. Kurti patrauklią aplinką gyventi ir dirbti kaimo vietovėse;</li> <li>8. Sutvarkyti prieigas prie vandens telkinių ir sporto aikštynus;</li> <li>9. Puoselėti tradicinius amatus ir išsaugoti kultūros paveldą.</li> </ol>