

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

VIRGINIJA KATKUVIENĖ

**ŽEMAITIJOS REGIONO KAIMO BENDRUOMENIŲ
STRATEGINĖS NUOSTATOS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**ŽEMAITIJOS REGIONO KAIMO BENDRUOMENIŲ
STRATEGINĖS NUOSTATOS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Magistro darbo autorius Virginija Katkuvienė

Vadovas doc. dr. K. Ališauskas

Recenzentas doc. dr. L. Žalys

Santrauka

Virginija Katkuvienė

Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginės nuostatos. Magistro darbas.

Tyrimo tikslas - atskleisti Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strategines nuostatas. Tyrimo metodai: teorinė literatūros bei galiojančių teisės aktų analizė, Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginės veiklos dokumentų analizė, tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas.

Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginės nuostatos tirtos 2006-2007 metais. Tyrimo metu išanalizuotos 5 Žemaitijos regiono vietos veiklos grupių parengtos strategijos.

Darbe analizuojami šalies kaimo bendruomenių veiklos pagrindai, aptariami strategijų komponentai bei kaimo bendruomenių strateginį planavimą įtakojantys dokumentai. Apibūdinama tyrimo metodika ir eiga bei tiriamųjų kontingentas. Nagrinėjami Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginių nuostatų ypatumai, aptariama kaimo bendruomenių situacija regione bei gyventojų poreikiai, apibrėžti pagrindiniai strateginių nuostatų formavimo etapai konkrečiame regione.

Tyrimo metu nustatyta strateginio planavimo svarba ir paskirtis, kaimo bendruomenių strategijų kokybės kriterijai. Išsiaiškinta, kad strategijos veiksmingumą lemia jos parengimo kokybė ir visų strateginio planavimo etapų nuoseklus vykdymas. Tyrimas parodė, kad kiekvienoje Žemaitijos regiono vietos veiklos grupėje yra atstovaujamos kaimo bendruomenės, tiriama situacija ir kaimo gyventojų poreikiai, todėl strategijose atsispindi kaimo bendruomenių strateginės nuostatos, suformuotos turimų išteklių ir kaimo gyventojų poreikių pagrindu. Šios strateginės nuostatos yra derinamos su Lietuvos nacionalinės plėtros tendencijomis bei Europos Sąjungos politikos reikalavimais.

Darbas teoriškai ir praktiškai reikšmingas, nes šalies kaimo bendruomenių strateginės nuostatos dar mažai tyrinėtos, apibendrinančių tyrimų šia tema kol kas nėra atlikta.

Summary

Virginija Katkuvienė

The Strategic Attitudes of Rural Communities in the Region of Zemaitija. Master's work.

The field of the study – the strategic attitudes of rural communities of Žemaitija region.

The methods of the study: analysis of scientific literature and law deeds, analysis of strategic activity's documents of rural communities of Zemaitija region, statistical analysis and generalization of data.

The study of the strategic attitudes of Zemaitija region's rural communities was being executed in 2006-2007. During the study 5 strategies of Zemaitija region's local work groups were analyzed. This work is consisted of three parts. In the first part essentials and components of strategic activity of Lithuanian rural communities, law deeds are analyzed. In the second part methods and process of research are described. In the third part strategic attitudes of 5 Zemaitija region's local work groups, which represent this region's rural communities, are discussed, situation of region's rural communities, demands of inhabitants and phases of strategies' formation are analyzed.

During the study importance and purpose of strategic planning of rural development and rural development strategies quality's criterions are established. It is clarified that efficiency of strategy depends on its quality and consecutive implementation of all phases of strategic planning. The research showed that rural communities are represented in every local work group of Zemaitija region, situation is investigated and demands of country people are identified. Therefore, strategies, which are prepared by Zemaitija region local work groups and formed on basement of resource and country people demands, reflect strategic attitudes of rural communities. Analysis of the strategies showed that these strategic attitudes are harmonized with trends of Lithuanian national development and requirements of policy of the European Union.

The paper is theoretically and practically significant because strategic attitudes of rural communities almost aren't still studied.

TURINYS

Ivadas	6
1. Kaimo bendruomenių strateginės veiklos pagrindai	10
1.1. Strateginės veiklos samprata ir komponentai	10
1.1.1. Situacijos tyrimo bei analizavimo metodologija ir poreikių identifikavimas.....	13
1.1.2. Vizijos ir misijos formulavimas bei prioritetų atranka	18
1.1.3. Strateginių tikslų, uždavinių, veiksmų bei priemonių nustatymas	19
1.1.4. Strategijos priežiūros ir vertinimo mechanizmo parinkimas	21
1.2. Strateginės veiklos kontekstualumas	23
1.2.1. Strateginio planavimo metodinis pagrindas Lietuvoje	23
1.2.2. Strateginio planavimo dokumentai kaimo bendruomenėms	27
1.3. <i>Leader+</i> pobūdžio priemonė kaip strateginio planavimo instrumentas	31
1.3.1. <i>Leader</i> programa Europos Sąjungoje ir Lietuvoje	31
1.3.2. Vietos veiklos grupių kūrimo principai ir funkcijos	34
1.3.3. Kaimo plėtros strategijų rengimo principai	36
2. Tyrimo metodika ir eiga, tiriamųjų kontingentas	41
2.1. Tyrimo metodika ir eiga	41
2.2. Tiriamųjų kontingentas	43
2.3. Tiriamųjų atstovaujama teritorija	48
3. Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginių nuostatų ypatumai	51
3.1. Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių situacija, gyventojų poreikių identifikavimas	51
3.2. Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginių nuostatų formavimas	60
3.2.1. Vizijos, misijos, temos ir prioritetų nustatymas	60
3.2.2. Tikslų bei uždavinių kėlimas	64
3.2.3. Veiksmų bei priemonių nustatymas ir finansinis pagrindimas.....	69
3.2.4. Vertinimo procedūros bei strategijos įgyvendinimo priežiūra	75
3.2.5. VVG veiklos viešinimas ir bendradarbiavimas	79
Išvados	8
Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai	85
Literatūra	87
Priedai	93

Įvadas

Temos aktualumas. Lietuvos strateginiuose dokumentuose (Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, Strateginio planavimo metodikoje, Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, Bendrojo programavimo dokumente) pabrėžiama projektinės ir visuomeninės veiklos bei organizacijų kūrimosi svarba ugdant pilietiškumą ir stiprinant demokratiją, numatoma sudaryti sąlygas piliečiams dalyvauti tvarkant savo bendruomenės reikalus, stiprinti kaimo teritorinę savivaldą. Šiuo metu įgyvendinamas vienas pagrindinių šalies strateginių uždavinių - transformuoti esamą ūkio valdymo sistemą iš vertikalios lygio į horizontalųjį, paremtą visuomenės savivalda. Tam atliekami politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrimai, kurie yra pagrindas rengiant strategijas tiek valstybės, tiek apskričių ar savivaldybių lygiu. Šalies savivaldybėse pamažu diegiamas strateginis planavimas, rengiamos strategijos, veiksnių planai, programos, mokomasi analizuoti, įvertinti ir išivertinti. Šias vietas strategijas įtakoja šalies ūkio raidos tendencijos, apskričių strategijos, užsienio veiksmai.

Atsižvelgiant į europines tendencijas, Lietuvoje atlikta daug veiksnių, kūrusių pagrindą principui „iš apačios į viršų“ įgyvendinti. Pradėtas ministerijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas, su šiomis organizacijomis derinami įvairūs reikalai, suteikiama galimybė įgyvendinti jų iniciatyvas. Išsiplėtus šalies kaimo bendruomenių judėjimui, pradėtos kurti bei registruoti bendruomenės. Šio judėjimo plėtrai turėjo įtakos ir struktūrinių fondų paramos kryptys.

Europos Sąjungos (toliau - ES) struktūriniai fondai teikia paramą žemės ūkiui ir kaimo plėtrai. Nacionalinių iniciatyvų pagrindu paruoštame viename pagrindinių šalies strateginių dokumentų - Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumente (toliau – BPD) - numatyti prioritetai ir suplanuotos priemonės, skirtos žemės ūkio ir kaimo plėtrai. BPD 4.6 priemonė, pavadinta *Leader+* pobūdžio priemone, skirta įgyvendinti specialius uždavinius, tarp kurių yra integruotų kaimo plėtros strategijų parengimas ir įgyvendinimas. Šia priemone siekta stiprinti kaimo vietovių konkurencingumą, poryčių siekti sutelktomis įvairių veikėjų (kaimo bendruomenių, vietos valdžios, verslo bei socialinių ir ekonominių partnerių) pastangomis, įgalinti kaimo bendruomenės dalyvauti kaimo plėtros iniciatyvose, įtakoti sprendimų priėmimo procesus, suteikti tam gebėjimų ir finansinių išteklių. *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. Tikimasi, kad *Leader+* pobūdžio priemonė įtakos viso BPD įgyvendinimą, kadangi jos dėka sustiprės kaimo žmonių gebėjimai pasinaudoti kitų BPD priemonių, skirtų kaimo vietovių plėtrai, teikiama parama.

Leader+ priemonėje numatoma siekti tikslų suburiant vietos veiklos grupes (toliau – VVG), kuriose gali dalyvauti visi, kuriems rūpi gyvenamosios vietovės gerovė ir kurių pagrindas – vietos bendruomenės, verslo ir valdžios atstovų partnerystė. Per 2004-2006 metus Lietuvoje buvo įregistruotos 37 vietos veiklos grupės. Svarbiausias kiekvienos VVG uždavinys – sukurti integruotą kaimo plėtros strategiją ir ją įgyvendinti per vietinius projektus. Ypač raginama užtikrinti kuo platesnį vietos gyventojų ir organizacijų dalyvavimą ir indėlį visuose strategijos rengimo etapuose. Kadangi lėšos strategijoms yra ribotos, tikslus ir veiksmus jiems pasiekti būtina atrinkti labai rūpestingai, aiškiai nustatant prioritetus, apimant vietovėje vykstančių procesų visumą, neapsiribojant tik ekonomine plėtra, bet atsižvelgiant į vietos bendruomenės nuostatas bei vertybes. Raginama ne tik numatyti pokyčių kryptis, bet ir naujus sprendimo būdus įsisenėjusioms problemoms spręsti. Rengdamos strategijas VVG turi siekti darnios, visa apimančios plėtros, o ne sektorinių vystymo priemonių rinkinio, papildomumo ir suderinamumo su kitomis strategijomis pasirinktoje teritorijoje.

Integruotų kaimo plėtros strategijų nuostatos – tai pagrindiniai strategijų teiginiai, esminiai principai, kuriais vadovaujantis vykdoma kaimo plėtra, pagrindo plėtrai įgyvendinti suteikimas. Nuostatos nusako plėtros tikslus bei priemones jiems įgyvendinti, taip pat apibrėžia pagrindinius kiekybinius ir kokybinius siekinius, kuriais bus grindžiamas ir į kuriuos atsižvelgiant bus vertinamas strategijos įgyvendinimas ir plėtros sėkmė. Šių nuostatų analizavimas gali pagelbėti įvertinti parengtų strategijų kokybę, kuri yra labai svarbi užtikrinant kaimo plėtros procesų efektyvumą.

Ateityje planuojama vis didesnę struktūrinių fondų lėšų dalį skirti kaimui, kadangi įgyvendinant ES valstybių kaimo vietovių plėtros principus, keičiama žemės ūkio politika bei paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai santykis. Taigi parama integruotoms kaimo plėtros strategijoms augs, todėl būsimieji paramos gavėjai turėtų rūpintis strategijų parengimo bei įgyvendinimo kokybe. Labai svarbu, kad pagrindinės strategijų nuostatos būtų parengtos išsamios situacijos analizės pagrindu ir atspindėtų pagrindinius integruotos kaimo plėtros siekius.

Tyrimo problema: kaimo bendruomenių strateginių nuostatų formavimo principai, procedūros, kontekstualumas ir kokybė.

Tyrimo objektas: Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių integruotos bandomosios strategijos.

Tyrimo dalykas: Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginės nuostatos.

Tyrimo tikslas: atskleisti Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strategines nuostatas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginės veiklos sampratą, apibūdinti strateginės veiklos komponentus.
2. Aptarti kaimo bendruomenių strateginės veiklos kontekstualumą.
3. Iširti strateginės veiklos galimybes pagal Leader+ pobūdžio priemonę.
4. Išnagrinėti Žemaitijos regiono kaimo plėtros strategijų nuostatas.

Tyrimo metodai:

- teorinė literatūros bei galiojančių teisės aktų analizė;
- Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginės veiklos dokumentų analizė;
- tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas.

Teorinis pagrindimas. Bendruomeninis judėjimas prasidėjo palyginti neseniai, kaimo bendruomenių pagrindu susikūrusios vietos veiklos grupės pradėjo veiklą vos prieš kelerius metus, įgyvendinamos bei tebetobulinamos ir pirmosios 2006 metais sukurtos šių grupių strategijos. Todėl šalies kaimo bendruomenių strateginės nuostatos dar mažai tyrinėtos, apibendrinančių tyrimų šia tema kol kas nėra atlikta. Apie reikalavimus kaimo plėtros strategijoms rašoma nacionalinėje *Leader+* programos bei šalies vietos veiklos grupių, Žemės ūkio ministerijos svetainėse, Žemės ūkio rūmų parengtuose leidiniuose. *Leader+* programos įgyvendinimas ES šalyse aptartas tarptautinio *Leader* programos tinklo prie Europos Komisijos svetainėje. Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centro svetainėje bei leidiniuose rašoma nevyriausybinų organizacijų veiklos organizavimo, partnerystės su savivaldybėmis klausimais. Bendruomeninės veiklos organizavimo klausimais taip pat rašoma Lietuvos bendruomenių portale.

Strateginio planavimo bei valdymo klausimai gana išsamiai aptarti mūsų šalies bei užsienio mokslininkų. V. Damašienė, A. Makštutis nagrinėjo strateginio valdymo aspektus, organizacijų vadybos klausimais rašė P. Jucevičienė, J. Kasiulis, V. Barvydienė, A. Seilius, P. Zakarevičius. Vadybos klausimai analizuojami A. F. James, R. Stoner, E. Freeman, R. Daniel, G. Gilbert, G. Dessler ir kt. A. Juozaitis bei R. Vilimienė aptarė nevyriausybinų organizacijų veiklos klausimus: nuo strategijos parengimo iki jos įgyvendinimo. Viešojo sektoriaus valdymo problematiką nagrinėjo J. E. Lane, V. Obrazovas, W. Parsons, D. Stone ir kt. Kaimo bendruomenių veiklos organizavimo bei lyderystės klausimais rašė R. Baliulevičienė, N. Utenkova, A. Poviliūnas.

Socialinės ekonomikos institutas 2002-2004 m. vykdydamas Atviros Lietuvos fondo finansuotą projektą „Bendruomenių dalyvavimo socialinėje ekonomikoje galimybės“ atliko mokslinį tyrimą „Vietos bendruomenių poreikiai ir galimybės“, kurio metu atlikta bendruomeninių poreikių analizė bei nustatytos vietos bendruomenės dalyvavimo socialinėje ekonomikoje galimybės. Tyrimo metu nagrinėta vietos bendruomenių interesų ir poreikių raiška, teikiamų

paslaugų vertinimas, socialinio (bendruomeninio) verslo prielaidos, teisiniai socialinio verslo (socialinių įmonių) plėtros Lietuvoje aspektai.

Apie paramą kaimo bendruomenėms ir VVG kalbama valstybės strateginiuose dokumentuose, ES struktūrinių fondų administravimo mechanizmai nustatomi Europos Komisijos pranešimais, Europos Tarybos reglamentais, Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Vyriausybės bei LR Seimo nutarimais, Žemės ūkio ministro įsakymais. LR Vyriausybė nutarimais reglamentuoja ir strateginio planavimo metodiką biudžetinėse įstaigose.

Minėtieji tyrimai, mokslininkų idėjos yra valstybės dokumentų pagrindas ir tyrimo teorinė pozicija.

Tyrimo etapai:

- 2006 m. rugsėjis-spalis - mokslinės literatūros ir teisės dokumentų analizė;
- 2006 m. lapkritis-gruodis - konstatuojamasis tyrimas;
- 2007 m. sausis - duomenų analizė, duomenų apdorojimas ir apibendrinimas.

Tyrimo bazė:

- Išanalizuoti 38 teorinės literatūros šaltiniai ir 26 teisės aktai.
- Išanalizuotos 5 Žemaitijos regiono integruotos bandomosios kaimo plėtros strategijos.

Tyrimo naujumas ir teorinis reikšmingumas. Atlikus tyrimą, išnagrinėti kaimo bendruomenių strateginės veiklos pagrindai, išsiaiškinti strateginės veiklos komponentai, aptarta strateginio planavimo raida Lietuvoje ir pasaulyje. Išanalizuoti šalies strateginio planavimo dokumentai, susiję su kaimo bendruomenių bei vietos veiklos grupių veikla, nusakytos pagrindinės kaimo plėtros tendencijos formuojant žemės ūkio politiką. Aptariami *Leader+* programos kaip strateginio planavimo instrumento savitumai, vietos veiklos grupių kūrimo principai ir funkcijos. Tyrime išanalizuoti Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginių nuostatų ypatumai, aptarta kaimo bendruomenių situacija regione bei gyventojų poreikiai, išnagrinėti pagrindiniai strateginių nuostatų formavimo etapai konkrečiame regione. Tyrimu nustatyta strateginio planavimo svarba ir paskirtis, kaimo bendruomenių strategijų kokybės kriterijai. Todėl magistro darbas reikšmingas kaimo bendruomenėms ir jų pagrindu sudarytoms vietos veiklos grupėms, siekiančioms kokybiškai planuoti savo veiklą ir parengti efektyvias kaimo plėtros strategijas.

1. Kaimo bendruomenių strateginės veiklos pagrindai

1.1. Strateginės veiklos samprata ir komponentai

Organizacijų vadyba jungia įvairius procesus. Konkurencija skatina verslo organizacijas skirti daug dėmesio strateginiam planavimui ir valdymui, kurti savas strategijas, kuriose lanksčiai derinami trumpalaikiai rinkos ir ilgalaikiai ateities poreikiai, o darbuotojai laikomi partneriais, padedančiais įgyvendinti organizacijos tikslus. Įrodyta, kad gerai parengtos ir vykdomos strategijos yra veiksmingos. Todėl akcentuojama, kad organizacijos turėtų būti ypač suinteresuotos strategijų kūrimu. Efektyvi strategija – vienas iš svarbiausių vadybos kokybės požymių.

2001 m. išleistame „Tarptautinių žodžių žodyne“ žodis *strategija* [gr. *strategia* – vadovavimas] aiškinamas kaip „karo meno šaka“, „politinės, visuomeninės kovos vadovavimo menas“ arba „nuo susiklosčiusių aplinkybių priklausomą veiksmų varianto pasirinkimą nustatančių taisyklių visuma“ (p.933). Pastarasis kompiuterijoje naudojamas apibrėžimas gali būti taikomas plačiau ir labiausiai atspindi šiame darbe naudojamo termino *strategija* esmę. 2003 m. išleistame „Tarptautinių žodžių žodyne“ žodis *strategija* apibėžiamas kaip bendrasis kovos ar kitokios veiklos planas; tokio plano kūrimas ar vykdymas, o žodis *strateginis* – kaip susijęs su strategija, esminis, svarbus bendriesiems tikslams pasiekti (p. 707). Taigi pirminė žodžių *strategija*, *strateginis* reikšmė buvo susijusi su vadovavimu karui, kovai, pasirengimu kariauti.

Kalbant apie visuomeninius procesus, valstybės ir institucijų valdymą bei veiklos planavimą, labai dažnai vartojamos sąvokos *strateginis planavimas*, *strateginis valdymas*. Strateginis valdymas yra dvikryptis procesas: „iš apačios – į viršų“ ir „iš viršaus– į apačią“. Šiame procese dalyvauja žmogus, šeima, organizacija, visuomenė. Per valstybės institucijas strategiškai valdoma visuomenė ir žmogus, saugoma visuomenės struktūra ir nuolat rūpinamasi raida bei pažanga.

Vykstant strateginio valdymo procesui paprastai atliekama: a) strateginė analizė ir strategijos numatymas, b) strategijos adaptavimas ir koregavimas, c) strategijos įgyvendinimas (Dessler, G., 2001, p.156-157; Bray, B., 2000, 26-28). Daugelio mokslininkų išskiriamos pagrindinės strateginio valdymo dalys yra:

- veiklos planavimas,
- organizavimas,
- reguliavimas,
- kontrolė,
- analizavimas ir vertinimas.

Strategiškai valdomos organizacijos veikla yra grindžiama tikslais, uždaviniais, programomis, veiklos planais, vertinimo kriterijais, ištekliais, normatyvais, rezultatais. 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). Dabartinėse šalies strateginio planavimo metodikose strategija apibrėžiama kaip strateginio planavimo rezultatas, apimantis institucijos tikslų suformulavimą ir jų įgyvendinimą (Strateginio planavimo metodika, 2000, p. 3).

Strateginis planavimas ir jo įgyvendinimas praktikoje skirtas didinti visuomenės veiklos efektyvumą, kuris išmatuojamas pagal tai, kaip įgyvendinta plėtra ir kokie jos rezultatai. Pastebėta, kad sparčiai į priekį žengiančioje visuomenėje susipriešino žmogus ir valstybė, nes valdžios institucijos nebespėja su laiku. 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 lygį¹ kaip pagrindinį pažangos vertinimo kriterijų (Makštutis, A., 2001, p.10).

Veiklos planavimas gali būti trumpalaikis, vidutinės trukmės ir ilgalaikis. Strateginis planavimas yra ilgalaikis veiklos planavimas, jo trukmė skirtinguose šaltiniuose nurodoma nevienodai: nuo 2 iki 10 metų. Remiantis strategija, gali būti rengiami ir mažesnės trukmės planai. Strateginio planavimo metu numatomi prioritetai, nustatomos veiklos ir jų grafikas, terminai, ištekliai, konkretūs vykdytojai (V. Damašienė, 2002, p.70,72). Pažymima, kad strateginis institucijos veiklos planavimas, kai susiejami esamieji ir būsimieji tikslai, leidžia:

- analizuoti ir vertinti instituciją kaip integruotą valstybės sistemos dalį ir kaip savarankišką sistemą, koordinuojančią struktūrinių padalinių veiklą;
- suvokti institucijos strateginius tikslus, kryptingai planuoti jos veiklą, konkuruoti dėl racialesnio finansinių, materialinių ir darbo išteklių paskirstymo ir perskirstymo;
- geriau koordinuoti institucijos padalinių veiklą ir ją tikslinti atsižvelgiant į pasikeitimus;
- geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami institucijos strateginiai tikslai, ir skatinti darbuotojus (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Taigi strateginio planavimo procese galima skirti tokius žingsnius:

- strategijos rengimo grupių ar komandų telkimas,
- poreikių išaiškinimas ir analizė,
- tikslų formulavimas ir numatomų rezultatų nustatymas,

¹ Žmonių gyvenimo lygis – tai jų realiosios pajamos ir realiosios išlaidos laike bei erdvėje (ten pat, p.250).

- išteklių įvertinimas,
- konkrečių veikslių ir priemonių numatymas,
- įgyvendinimo terminų numatymas,
- rezultatų įvertinimo būdų atranka.

Strateginio planavimo rezultato – strategijos - bruožus apibūdina:

- misija,
- tikslingumas,
- sudėtingumas,
- brangumas,
- rizika,
- nauda,
- rezultatas (Makštutis, A., p.335).

Strategija padeda konkretizuoti veiklą laike ir erdvėje per tikslų, programų, uždavinių, vertinimo kriterijų, išteklių, rezultatų optimizavimą. Strateginio planavimo darbus gali atlikti pačios organizacijos specialistai, o esant būtinybei (kai organizacijoje dirbantys asmenys neturi žinių, įdirbio arba reikalingas žvilgsnis iš šalies) – samdomi specialistai iš specializuotų organizacijų, užsiimančių konsultavimo veikla strateginio planavimo klausimais.

Skiriami du strategijų lygiai: bendroji strategija (visos šalies ar organizacijos ateities perspektyvų numatymas) ir funkcinės strategijos (atskirų funkcinių procesų strategijos). Visos strategijos turi būti tarpusavyje suderintos: funkcinės strategijos turi ne tik prisiderinti prie bendrojoje strategijoje nusakytų poreikių, bet ir būti lygiavertės partneriškai formuluojant ir įgyvendinant visos organizacijos strategiją (Dessler, G., 2001, p.35).

Rengiant strategiją privalu remtis tyrimais ir faktais. Prieš formuojant strategiją, taikomi įvairūs analizės būdai, tarp kurių šiuo metu ypač populiarūs SSGG arba SWOT analizė: tiriamos dvi jėgų grupės - organizacijos galimybės bei grėsmės ir stipriosios bei silpnosios pusės (Zakarevičius, P., 1998, p.150). 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 konsensuso dėl įgyvendinimo formų.

Strategijoje turėtų būti numatytos įvairios bendradarbiavimo formos. Bendradarbiaujant įgyjama daugiau galimybių, nes kuriama gerosios patirties sklaidos sistema, pasisemiama naujų idėjų, sudaromos sąlygos tobulėti perimant patirtį, eksperimentuojama, objektyviau reaguojama į naujoves, sumažėja neigiama galimos konkurencijos rizika. Todėl organizacijai naudinga ieškoti pagalbos iš aplinkos, suteikiančios tobulėjimo galimybių, taip pat verta plėsti kontaktus su kitų rajonų, regionų, šalių panašaus pobūdžio organizacijomis. Aplinkoje slypi strateginės galimybės,

todėl organizacijoms būtina domėtis valstybine politika, ieškoti naujų galimybių, kontaktų su politikais, ministerijom, universitetais, visuomeninėm organizacijom, verslo atstovais ir kt.

Organizacijos lyderiui svarbu ne būti idėjų šaltiniu, bet panaudoti išgales. Taigi formuojant strategiją svarbu numatyti visų su ja susijusių asmenų dalyvavimą², jų įtraukimą į su šia sritimi susijusių sprendimų priėmimą (Jucevičienė, P., 1996, p.155). Organizacijos narių įtraukimas į sprendimų priėmimo procedūras didina ne tik darbo efektyvumą, bet ir pasitenkinimą juo (Lane J. E., 2001, p. 17). Pasak A. Makštučio, organizacijos strategiją riboja laikas, aplinka, erdvė, tačiau jos formavimas ir veiksmų valdymo metodai yra laisvi (2001, p.335).

Strategijos pobūdį nusako strateginės nuostatos. „Dabartinės lietuvių kalbos žodynas“ (2000) žodį *nuostata* aiškina kaip „susidariusi nusistatymą vienodomis aplinkybėmis elgtis vienodai ar panašiai“ (p. 445). Psichologijos moksle apie nuostatą kalbama kaip apie asmens teigiamą, neigiamą ar neutralų požiūrį į kitą asmenį, elgesį ar įvykį. Kitaip sakant, nuostatos siejasi su vertinimais.

Strateginės nuostatos – tai pagrindiniai strategijų teiginiai, esminiai principai, kuriais vadovaujantis vykdoma vienos ar kitos srities politika ar plėtra, pagrindo plėtrai įgyvendinti suteikimas. Nuostatos nusako plėtros tikslus bei priemones jiems įgyvendinti, taip pat apibrėžia pagrindinius kiekybinius ir kokybinius siekinius, kuriais bus grindžiamas ir į kuriuos atsižvelgiant bus vertinamas strategijos įgyvendinimas ir plėtros sėkmė.

Taigi strategija – tai planavimas siekiant ilgalaikių tikslų, siejantis atskirų asmenų ir grupių poreikius, tikslus, numatantis šių tikslų įgyvendinimo priemones, veiklos etapus bei būsimus rezultatus, galimas problemas ir perspektyvas bei vykdomas atsižvelgiant į visą organizaciją. Kokybiškos vadybos pagrindas – gebėjimas suformuoti efektyvią strategiją, kuri derintų organizacijos bei šalies tikslus, politiką, viziją, misiją. Toliau bus apžvelgiami strategijos formavimo etapai, turintys įtakos strategijos efektyvumui.

1.1.1. Situacijos tyrimo bei analizavimo metodologija ir poreikių identifikavimas

Mokslininkai, tyrinėjantys vadybos problemas, kalba apie poreikių nustatymą kaip apie pradinį bet kurios strategijos formavimo etapą, suteikiantį pagrindą efektyviai strategijai sukurti. Tie, kuriems strategija yra kuriama ir taikoma, bus pozityviai nusiteikę jos atžvilgiu ir prisidės prie jos įgyvendinimo, jei strategijos įgyvendinimo metu bus tenkinami jų poreikiai.

² Dalyvavimas yra intelektualinis ir emocinis asmenų įtraukimas į grupinės veiklos situacijas, kurios paskatina pripažinti savais grupinės veiklos tikslus ir jaustis atsakingam už jų realizavimą” (Jucevičienė, P., 1996, p.172).

Ryšciausias poreikių teorijų atstovas A. Maslow išskyrė 5 skirtingų lygių poreikius, tarp kurių egzistuoja hierarchija (Jucevičienė, P., 1996, p.114-115):

- fiziologiniai (reikalingi išgyventi),
- saugumo (apsauga nuo išorės pavojų),
- socialiniai (noras, pritaipyti, bendrauti, prisirišimo, paramos jausmas),
- ego (savigarba, noras būti pripažintam),
- saviraiškos arba saviaktualizacijos (noras parodyti savo potencialias galimybes).

A. Maslow teigė, jog pirmiausia reikėtų patenkinti žemesnius (pvz., fiziologinius) poreikius, kad galima būtų persikelti į aukštesnį lygmenį. Tačiau vėliau papildyta, kad poreikiai nėra griežtai hierarchiniai, žmogus tuo pačiu metu gali būti motyvuojamas daugiau nei vieno poreikio.

D. C. McClelland tyrė motyvacinius modelius, kurie būdingi žmogui priklausomai nuo kultūrinės aplinkos, kurioje jis gyvena: pasiekimo (pastangos įveikti iššūkius, tobulėti), vienijimo (pastangos jungti žmones, siekiant teigiamo efekto), valdžios (pastangos daryti įtaką žmonėms ir situacijoms). Vėliau buvo suformuotas dar vienas - kompetencijos modelis (pastangos siekti aukštos darbo kokybės) (Jucevičienė, P., 1996, p.118).

D. McGregor išskyrė du požiūrius, pavadintus X ir Y teorijomis: vienas teigia, kad žmonės darbe tik siekia patenkinti savo žemesniojo lygio poreikius, kitas – kad jie siekia atsiskleisti (V. J. Černius, 1993, p.250). P. Jucevičienė nurodo, jog šiuo metu labai populiaru Z teorija, kuri remiasi visų organizacijos narių bendradarbiavimu, darbo grupių ir stabilios, darnios darbo aplinkos kūrimu (1996, p.92, 171).

Pastebėta, kad įvairūs poreikiai veikia vienas kitą, kai kurie poreikiai yra slapti, net paties individo nesuvokiami, todėl išsiaiškinti juos ne visada yra paprasta. Individo poreikiai priklauso ir nuo situacijos, kurioje jis yra, ir nuo jo būdo, savybių, galimybių.

Poreikių tyrimai svarbūs keliais aspektais:

- suteikiama galimybė tiriamiesiems išsakyti savo nuomonę ir lūkesčius,
- išsiaiškinami tiriamųjų poreikiai, kuriuos galima palyginti su tyrėjų įsivaizduojamaisiais,
- 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.

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 įvairūs veiksniai: joje dirbantys žmonės (kvalifikacija, kompetencija ir jos ugdymas), organizacijos ar institucijos teisinė forma, turimos lėšos ir turtas, išlaidos ir pajamos, atliekama veikla, kuriamo produkto pobūdis, žmonių grupės, su kuriomis dirbama, visuomenės raidos veiksniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai), vadovavimo sistema. Bet kuri organizacija – sistema, kurią supa:

- mikroaplinka – ją sudaro organizacijos vidiniai (personalas, fondai, veiklos priemonės, materialiniai ištekliai, finansai, produkto kūrimas ir realizavimas arba veikla) ir išoriniai veiksniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai, pažangos, konkurencijos, rinkos, aplinkos, užsienio);
- makroaplinka – tai visuma pasaulio bendrijos raidos veiksnių, kurie daro įtaką organizacijų veiklos plėtrai, makroaplinką taip pat sudaro organizacijos vidiniai (valdymo, savivaldos, pažangos taikymo, pažangos kūrimo, demokratijos laipsnio, gamtinių išteklių, gamtinių sąlygų, geografinių sąlygų, žmonių kompetencijos, įdirbio) ir išoriniai veiksniai (politinė išorinė aplinka, pažangos kūrimas ir plėtojimas išorėje, išorės demokratijos laipsnis, išorės žmonių kompetencija ir įdirbis, išorės gamtiniai ištekliai ir gamtinės sąlygos, geografinės sąlygos, tarptautinis bendravimas ir pasaulio bendrijos raida, migracija). (Makštutis, A., p.273- 280).

Todėl formuojant strategiją būtina išanalizuoti ne tik tiriamosios asmenų grupės poreikius, bet ir geografinę, demografinę, ekonominę, socialinę situaciją.

Strateginio planavimo metodikoje (2002) situacijai analizuoti dažniausiai siūloma pasinaudoti PEST ir SSGG (SWOT) analize. PEST analizės metu pirmiausia rekomenduojama išanalizuoti esamą būklę, nustatyti ir paaiškinti plėtros problemų priežastis, aprašyti ateities plėtros tendencijas ir galimus sprendimus. Pabrėžiama, kad analizei turi būti naudojami tik patikimi duomenys. Taip pat rekomenduojama pateikti pagrindinių socialinių ir ekonominių problemų, plėtros netolygumų, palyginti su ES vidurkiu ir atskiromis ūkio šakomis (sektorais), aprašymus, problemų ir netolygumų regionuose vertinimą.

Institucijos aplinkos analizės (PEST analizės) metu nustatomi institucijos išorės veiksniai ir įvertinamas jų poveikis institucijos veiklai. Taip pat prognozuojamos galimybės ir grėsmės. Išorės veiksnių formuluotės turi būti kuo konkretnės, kur įmanoma, pateikiami kiekybiškai išreikšti rodikliai. PEST analizės paskirtis – visapusiškai įvertinti plėtrai svarbius veiksniai. Minėtinos šios išorės veiksnių (arba netiesioginio poveikio aplinkos elementų) grupės:

- politiniai veiksniai, kurie padeda arba trukdo institucijai įgyvendinti valstybės prioritetinius strateginius tikslus (prioritetus), vykdyti Vyriausybės programos

įgyvendinimo priemonės ir gali priversti instituciją keisti ar pertvarkyti strateginį veiklos planą;

- ekonominiai veiksniai, rodantys šalies ūkio (atitinkamos srities arba sektoriaus) raidą;
- socialiniai veiksniai: demografiniai, vertybių, gyvenamos 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; Vadyba, 2001, p.74-78).

V. Damašienė (2002), kalbėdama apie verslo organizacijas, dar išskiria tarptautinius, rinkos, bei konkurencinius veiksnius (p. 73).

Išnagrinėjus ir įvertinus išorės veiksnius, vertinami ištekliai (vidaus veiksniai). Tam išanalizuojamos 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).

Remiantis išteklių analizės rezultatais, nustatomos institucijos stipriosios ir silpnosios vietos. Jų analizė parodo realias institucijos galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių. Išteklių analizė leidžia institucijai numatyti tikslų ir uždavinių įvykdymo galimybes. Išanalizavus situaciją strategijoje būtina numatyti, kaip kuo optimaliau panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

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

Aplinkos ir išteklių analizė reikalinga tolesniems planavimo etapams:

- formuluojant ir prireikus tikslinant institucijos misiją – ją formuluojant pirmą kartą, aplinkos ir išteklių analizė parodo misijos įgyvendinimo realumą;

- numatant (tikslinant) institucijos strateginius tikslus – pirmą kartą atliekama ši analizė padeda atskirti svarbiausias institucijos veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus, vėliau padeda įvertinti aplinkybes, lėmusias šių tikslų pobūdį;
- iš naujo apsvarstant esamas ir rengiant tolesnes institucijos programas ar priemones – padeda nustatyti, kurios institucijos programos ar priemonės buvo efektyviausios ir ko reiktų atsisakyti;
- numatant institucijos programų kitų metų rezultatus – padeda įvertinti veiksnius, kurie gali daryti įtaką siekiant numatytų rezultatų, tai padeda koreguoti planuojamus rezultatus ir tinkamai pasirinkti priemones šiems rezultatams pasiekti.

Strateginio planavimo metodikoje (2002) taip pat nurodoma, kad rengiant atskirų ūkio šakų (sektorių) ar atskirų institucijų plėtros strategijas, naudojamosi SSGG analize, t. y. analizuojami vidaus (stiprybės ir silpnybės) ir išorės (galimybės ir grėsmės) aplinkos veiksniai, nustatant priežastis, lemiančias stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

SSGG analizė suteikia konstruktyvaus mąstymo apie organizacijos aplinką galimybes, parodo organizacijos strategijos vystymąsi ir skirtumus (Obrazcovas, V., 2006, p.25). SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

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

Pastaroji (SSGG) analizė šiuo metu labai populiari ir plačiai naudojama įvairių institucijų ir organizacijų strateginiams planams parengti.

Taigi pirmasis strateginio planavimo etapas – situacijos analizavimas bei tikslinės grupės asmenų poreikių nustatymas. Situacijos analizė – įrankis, kuriuo galima kontroliuoti veiksnius, suteikiančius didesnes galimybes arba parodančius kylančią grėsmę, bei paversti pavojus naujomis galimybėmis. Atlikus šį pirminį darbą, formuluojama organizacijos misija bei vizija ir atrenkami prioritetai.

1.1.2. Vizijos ir misijos formulavimas bei prioritetų atranka

Išanalizavus ir įvertinus aplinką bei išteklius ir atrinkus prioritetus formuluojama vizija, nustatomi prioritetai ir formuluojama misija. Siūloma prieš pasirenkant strategiją išnagrinėti keletą galimų variantų ir įvertinti jų efektyvumą ir našumą.

Vizija – tai siekiamas vietovės, sektoriaus ar organizacijos geresnės ateities įsivaizdavimas, tai, kur norima atsidurti, ir tikima, kad tai įmanoma. Vizija – ateities situacijos aprašymas, besiremiantis šiandienine realybe (Mokomės dialogo, 2005, p. 23). Ji paprastai formuojama nuo 5 iki 20 metų laikotarpiui. Vizija turi būti pasiekiamą ir pozityvi. Ji nurodo pagrindinę strateginę kryptį, apjungia pastangas ir motyvuoja siekti. Vizija moko, kaip išgyventi ir pasinaudoti kintančiomis aplinkybėmis, rodo įžvalgumą formuojant naujus santykius (Stoner, J. A.F., 2001, p. 18). Vizijos, orientuotos į išorę, pvz. į konkurentus, būna laikinos, nes tada veiklos turinys būna orientuotas į pozicijos išlaikymą. Vizija labiau padrašina siekti ir motyvuoja, kai ji būna orientuota į vidų: į geresnio produkto ar paslaugos sukūrimą. Vizija skatina strateginį planavimą, nes yra ilgalaikė (Kasiulis, J., Barvydienė, V., 2004, p. 101).

Kad vizija motyvuotų, ji neturi būti nuleidžiama „iš viršaus“, ji turi būti asmeninių vizijų ar jų komponentų suma ir išraiška, atitikti vertybes ir įsitikinimus. Todėl kuriant viziją, reikalingas klausymasis, dialogas ir diskusija. Taip pat būtina vengti neigiamų vizijų, kurios kyla tik norint ko nors išvengti. Vizija turi kurti naujus dalykus, o ne kovoti su ydomis ir tęstis tik tol, kol yra iškilusi grėsmė. Kuriant viziją reikia matyti visumą, santykius bei pasikeitimo modelius (Kasiulis, J., Barvydienė, V., 2004, p. 102).

Apibrėžus viziją, numatomi žingsniai, kurie galėtų padėti ją įgyvendinti.

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

Prioritetai gali būti formuluojami:

- tematinio (horizontaliu) pagrindu, pvz., žinių visuomenės plėtra, užimtumo didinimas;
- šakiniu/sectoriniu pagrindu, pvz., smulkaus ir vidutinio verslo plėtra, švietimo ir mokymo paslaugų kokybės gerinimas.

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

Svarbiausia, kad prioritetai būtų nukreipti vizijai pasiekti ir pasirenkami iš nustatytų strateginių plėtros krypčių 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 kliūčių: ne visi asmenys gali būti suinteresuoti konsultuoti, kartais tam gali trūkti laiko, lėšų, galimybių ir pan.

Jei vizija – tai veiklos plėtros svajonė, misija – veiklos plėtros paskirtis (Makštutis, A., p. 233). Misija atspindi pasirinktus prioritetus. Misija apibūdina institucijos ar organizacijos paskirtį ir įsipareigojimus, atspindinčius su ja susijusius esamus ir numatomus visuomenės poreikius, indėlių siekiant įgyvendinti misiją, svarbiausią tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį, visuomenės poreikius, parodo, koku tikslu buvo įsteigta institucija ar organizacija, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų. D. Abell teigia, kad misija nusakoma trimis elementais: vartotojų poreikiais, vartotojų grupe ir technologijomis (Kasiulis, J., Barvydienė, V., 2004, p. 103). Nustatant misiją, atsižvelgiama į esamą ir būsimą institucijos ar organizacijos veiklą ir tikslus. Misija yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, institucijos ar organizacijos įsipareigojimas. Misija tikslinama, jeigu pasikeičia aplinkybės, nulėmusios misijos turinį.

Strateginio planavimo metodikoje (2000) nurodoma, kad misijos formulavimas yra esminis strateginio planavimo etapas.

Apibrėžus misiją, keliami strateginiai tikslai, kurie konkretizuojami uždaviniais, veiksmais bei priemonėmis.

1.1.3. Strateginių tikslų, uždavinių, veiksmų bei priemonių nustatymas

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 (paprastai nuo 3 iki 10 metų).

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, p. 13).

Strateginio planavimo metodikoje (2000) taip pat nurodoma, kad pagrindiniai tikslų formulavimo principai yra šie:

- tinkamumas (skatinimas vykdyti misiją),
- apibrėžtumumas (nustatyti tam tikram laikotarpiui),
- pasiekiamumas (atsižvelgiant į vidaus ir išorės veiksnius),
- motyvavimas (skatinantys veikti),
- suprantamumas (paprastai ir aiškiai suformuluoti),
- įsipareigojimas (turi skatinti įsipareigojimų atsiradimą),
- suderinamumas (turi būti suderinti su visomis suinteresuotomis grupėmis) (p.13).

P. Jucevičienė skiria tokius tikslų formulavimo žingsnius: a) tikslų apibrėžimas, b) uždavinių (dalinių tikslų) formulavimas, c) tikslų bei uždavinių pateikimas vykdytojams taip, kad būtų suprasti ir priimti, d) grįžtamasis ryšys – informacija apie tikslų ir uždavinių vykdymą (1996, p.170). Ši veiksmų grandinė nenutrūkstanti.

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 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:

- jis nurodo bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas;
- jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais;
- jo 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, p. 23). 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).

Priemonę įgyvendina veiksmai, už kuriuos yra atsakingi konkretūs asmenys, todėl planuojant veiksmus pasiskirstoma atsakomybe, 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 ištekliai 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 veiksmai.

1.1.4. Strategijos priežiūros ir vertinimo mechanizmo parinkimas

Strateginiai planai yra nukreipti tam tikriems rezultatams pasiekti. Veiklos rezultatai gali būti skirstomi į:

- planuojamus – jie sudaromi organizacijos strateginei veiklai prognozuoti;
- realius – jie išreiškiami veiklos organizacijoje rodikliais, kurie pasibaigus veiklos ciklui fiksuoja veiklos efektyvumą natūrine ir finansine išraiška bei parodo veiklos optimizavimo perspektyvas tolesniam veiklos ciklui (Makštutis, A., p.237).

Strateginio plano stebėseną atliekama viso proceso metu ir visais lygiais. Turi būti stebima, kaip įgyvendinami strateginiai tikslai ir programos bei uždaviniai, ar vykdomų programų

priemonės yra efektyvios ir atitinkamai patikslina strateginius veiklos planus, ar tinkamai planuojamos ir naudojamos lėšos; ar teikiamos geros kokybės paslaugos.

Veiklą būtina vertinti, nes tai leidžia planuoti, valdyti, kontroliuoti ir gerinti veiklos rezultatus, parodo jos kokybę, padeda identifikuoti problemas ir leidžia atsiskaityti už pasiektus rezultatus. Vertinimas – tai „objektyvus, sisteminis, empirinis padarinių aiškinimasis atsižvelgiant į tikslus, kuriuos buvo siekiama realizuoti tam tikromis priemonėmis“ (Parsons, W., 2001, P. 482). Veiklą vertinti padeda vertinimo kriterijų nustatymas. Taigi institucija ar organizacija, nustačiusi ar patikslinusi strateginius tikslus bei juos konkretinančius uždavinius, suformuluoja jų pasiekimo vertinimo kriterijus. Kriterijai padeda atlikti uždavinių įgyvendinimo priežiūrą, pagal juos įvertinama per tam tikrą laiką pasiekta pažanga, strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatai.

Kriterijai – mato vienetų aibė, kuri yra skirta organizacijos veiklos procesams ir rezultatams vertinti organizacijos viduje bei jos išorėje laike ir erdvėje (Makštutis, A., 2001, p.235). Vertinimo kriterijus – rodiklis, suteikiantis informaciją apie strateginio tikslo, programų ar projektų tikslų bei uždavinių įgyvendinimą. Taigi kiekvienoje institucijoje ar organizacijoje pasirinkti veiklos vertinimo kriterijai tampa veiklos efektyvumo rodikliais. Vertinimo kriterijai gali būti skaičiuojami dydžiai. Jie turi apibrėžti kokybę, kiekybę ir laiką (Mokomės dialogo, 2005, p. 66). Vertinimo kriterijai gali būti nustatomi vienam veiklos ciklui ar visai veiklai įvertinti.

Vertinimo kriterijai turi:

- atspindėti visuomenės lūkesčius,
- būti taikomi vienodai ir nuosekliai,
- būti susiję su pagrindine institucijos ar organizacijos veikla: grindžiami strateginiais tikslais ir uždaviniais,
- būti susiję su pagrindinėmis institucijos ar organizacijos išlaidų grupėmis/sritimis,
- būti realūs, aiškiai suformuluoti, nesudėtingi,
- leisti daryti palyginimus su praėjusio laikotarpio rezultatais arba kitomis panašiomis strategijomis, programomis ir jų rezultatais,
- leisti vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą,
- būti periodiškai peržiūrimi ir prireikus tikslinami (Vertinimo kriterijų bruožai; Parsons, W., 2001, P. 486).

Vertinimo kriterijai yra kelių rūšių:

- kiekybės,
- kokybės.

Kiekybės vertinimo kriterijai parodo suteiktų paslaugų ar sukurtų produktų apimtį ar kiekį (pvz., surengtų seminarų skaičius) ir yra dažniausiai naudojami įvertinti uždavinio įgyvendinimą, kartais ir tikslo įgyvendinimą. Kokybės vertinimo kriterijai parodo institucijos

veiklos rezultato kokybę, atspindi skirtingas kokybės dimencijas: apimtį, laiką, vietą, vartotojų pasitenkinimą paslaugomis (pvz., vartotojų nusiskundimų skaičius sumažės x procentų) ir yra visada naudojami įvertinti strateginio tikslo įgyvendinimą (Vertinimo kriterijų bruožai). Anot A. Makštučio (2001), vienu pagrindinių kriterijų vertinant strategiškai kryptingą veiklą ir yra žmonių gyvenimo lygio kilimas, demokratijos ir pažangos plėtojimas fiksuotame laike ir teritorijoje (p.11).

Paprastai išskiriama tokia vertinimo kriterijų hierarchija:

- efekto kriterijus (angl. outcome/ impact) - strateginio tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus,
- rezultato kriterijus (angl. result) – programos tikslo pasiekimo kriterijus,
- produkto kriterijus (angl. output) - uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Norint įvardinti efekto ir rezultato kriterijus būtina nustatyti laiką, vietą, tikslinę grupę ir pokyčių apimtį bei kryptį (pvz., Alytaus rajone per 2007 m. moterų bedarbystė sumažės 15 procentų). (Vertinimo kriterijų bruožai). Pagal Strateginio planavimo metodiką (2002) iš valstybės institucijų reikalaujama strateginiuose planuose pateikti bent po vieną efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijų, o metinėse veiklos ataskaitose pateikti faktines efekto, rezultato ir produkto kriterijų reikšmes.

Vertinimo kriterijams parengti institucijos ir organizacijos pagal galimybes gali pasitelkti mokslo ir studijų ar kitų institucijų atstovus.

1.2. Strateginės veiklos kontekstualumas

1.2.1. Strateginio planavimo metodinis pagrindas Lietuvoje

Organizacijoms tapus dinamiškoms, reikėjo galvoti apie jų nuolatinį tobulinimą, kad būtų galima sėkmingai veikti konkurencinėje aplinkoje, suvokta, kad organizacijos vystymas – nuolatinis procesas. Šeštajame dešimtmetyje atsirado teorijų, traktuojančių organizaciją kaip save reguliuojančias socialines ir hierarchines sistemas. Netrukus išpopuliarėjo ir organizacijos strateginio valdymo arba strateginio planavimo teorija, kuri ir šiuo metu yra aktuali ir nuolat tobulinama (Zakarevičius, P., 1998, p.45-63). Strateginis planavimas kaip ypatinga veiklos rūšis ir organizacinio valdymo funkcija pirmiausia buvo įdiegta Amerikos verslo organizacijose, o vėliau paplito visose Vakarų šalyse ir Japonijoje. Suvokta, jog strateginis planavimas sudaro sąlygas organizacijoms koordinuoti veiksmus siekiant ilgalaikių tikslų, skatina aiškiau apibrėžti savo

uždavinius ir funkcijas, skatina aprėpti platesnį problemų lauką ir numatyti perspektyvas (Damašienė, V., 2002, p.63).

Devintajame dešimtmetyje išsivystė naujausia vadybos teorijų srovė - sėkmingų organizacijų teorija, kuri teigia, kad organizacijų sėkmė priklauso nuo daugybės vadybos elementų, tarp kurių yra organizacijos stipriųjų savybių tobulinimas. 1982 m. E. Demingas paskelbė visuotinės kokybės vadybos teoriją, orientuotą į kokybinių parametru gerinimą (Zakarevičius, P., 1998, p.165, Damašienė, V., 2002, p.6,15). Ši teorija šiuo metu plačiai taikoma visose vadybos srityse bei šakose. Pagal šią teoriją, svarbiausia yra kokybė, kurią gerinti reikia nuolat. Iškelta planų bei programų atitikimo vietos poreikiams svarba. Pastebėta, kad universalų mokslą – vadybą - įtakoja nacionaliniai, regioniniai ypatumai ir kad vykstant sparčiai kaitai lankstesnės yra mažos struktūros, kurios geriau prisitaiko prie vietos poreikių, todėl pasaulyje vyksta įvairių sričių sistemų decentralizacijos procesai. Taigi bandoma derinti globalizaciją ir decentralizaciją: mažesnėms struktūroms suteikiama daugiau autonomijos ir atsakomybės, tačiau jų veiklos principus ir nuostatas reikalaujama derinti su bendromis pasaulinėmis nuostatomis. Vadybos tyrėjų ypač akcentuojama, kad gebėjimai dirbti su informacija tampa pagrindiniu organizacijų tobulėjimo veiksnium. Todėl skatinama informacijos sklaida, įvairios partnerystės, nepelno organizacijų bendradarbiavimas su verslo organizacijomis ir savivaldybėmis.

Darosi labai svarbi ir gerosios patirties sklaidos tendencija, mokymasis iš sukaupto patyrimo (Želvys, R., 1999, p.5). Šiam tikslui pasiekti formuojamos naujos veiklos strategijos, skatinami profesiniai ryšiai ir atvirumas naujoms idėjoms.

Strateginis planavimas Lietuvoje. Tarpukario laikotarpiu į Lietuvą atėjo pasaulinės vadybos idėjos. Pirmoji publikacija Lietuvos spaudoje vadybos tema pasirodė 1924 metais (autorius J. Šimkus), valdymo problematiką nagrinėjo G. Galvanauskas (Zakarevičius, P., 1998, p.182-183). 1935 m. į Lietuvą grįžo užsienyje gerai žinomas vadybos tyrėjas V. A. Graičiūnas, įvedęs terminą *vadyba* ir aktyviai propogavęs vadybos mokslą. Tarpukario Lietuvoje veikė jo ir bendraminčių 1938 metais suburta Mokslinė vadybos draugija, buvo paskelbta keletas svarbių, išliekamąją vertę turinčių darbų, konsultuojami gamybininkai (Cibulskas, R., 1997, p.217; Damašienė, V., 2002, p.19).

Sovietiniu laikotarpiu buvo pamirštas lietuviškas terminas *vadyba*, į Sibirą ištremtas vadybos mokslo propaguotojas V. Graičiūnas. Vadybos mokslas laikytas kapitalistinio pasaulio apraiška ir buvo beveik draudžiamas. Lietuvos mokslininkai pradėjo juo domėtis tik septintajame dešimtmetyje, tačiau dažniausiai priskirdami šį mokslą ekonomikai, vartojo tik *valdymo*, *vadovavimo* terminus (Zakarevičius, P., 1998, p.185; Želvys, R., 2001, p.16). Tyrimų galimybes

mažino užsienio autorių literatūros neprieinamumas, negalėjimas komunikuoti su kitų šalių mokslininkais.

Atkūrus Nepriklausomybę tapo prieinama tarpukario ir kitų šalių literatūra bei kompetetingu mokslininkų iš Šiaurės šalių, Vakarų Europos ir JAV konsultacijos. Mokslininkai, verslininkai pradėjo vykti svetur stažuotis, mokytis bei įgyti patirties. Susidarė naujos sąlygos vadybos mokslui ir praktikai. Pradėta nagrinėti įvairi vadybos problematika, tyrinėti organizacijų praktika.

Lietuvai tapus nepriklausoma, iškilo būtinybė ieškoti būdų, kaip kryptingiau valdyti šalį, kaip planuoti ir įgyvendinti jos plėtrą, gerinti šalies gyventojų gyvenimo kokybę. Strateginio planavimo poreikis susiformavo siekiant efektyviai įgyvendinti viešojo administravimo, teisinės sistemos ir kitų sričių reformas. Būtinybė žvelgti į ateitį bei planuoti perspektyvas kilo ir verslo sektoriuje, atsiradus privačiajam kapitalui. Išaugo strateginio valdymo proceso ir ypač strateginio planavimo reikšmė, pradėta daug rašyti šiais klausimais. Suvokta, kad strateginis planavimas svarbus bet kuriai organizacijai (tiek verslo, tiek biudžetinei, tiek nevyriausybinei), kuri galvoja apie ateitį ir siekia augti bei tobulėti. Strateginį planavimą pradėta diegti šalies mastu. Šiuos procesus veikė ir siekis integruotis į Europą, orientuotis į pasaulio raidą. Atsižvelgiant į bendrąsias raidos tendencijas, Europoje priimtus teisės aktus, intensyviai kuriami strateginį planavimą reglamentuojantys dokumentai.

1994 m. LR Vyriausybės programoje bandytos nubrėžti pagrindinės šalies ūkio plėtotės strateginės kryptys. Siekiant institucionalizuoti strateginį planavimą Vyriausybėje 1999 m. balandžio 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 434 buvo sudarytas strateginio planavimo komitetas: patariamasis organas, kurio paskirtis rengti pasiūlymus dėl Vyriausybės politikos strategijos, jos strateginių tikslų/prioritetų bei jų įgyvendinimo, valstybės biudžeto formavimo ir vykdymo.

2000 m. LR Vyriausybė patvirtino Lietuvos Respublikos 2001 m. valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projektų rengimo planą, pagal kurį ministerijos, Vyriausybės įstaigos ir kitos valstybės valdymo institucijos turi parengti institucijų strateginius veiklos planus. 2000 m. LR finansų ir LR valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministrų įsakymu buvo patvirtinta Strateginio planavimo metodika, skirta padėti padėti ministerijoms, Vyriausybės įstaigoms ir kitoms valstybės valdymo institucijoms parengti strateginius veiklos planus ir biudžetų projektus. Šioje metodikoje išdėstyta strateginio planavimo ir biudžeto sudarymo metodologija ir principai. Metodika skirta padėti įgyvendinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės integruotą planavimo ir biudžeto formavimo sistemą, kadangi nustatyta, jog planavimo ir biudžeto formavimo reformas įmanoma sėkmingai įgyvendinti tik tada, kai jos abi vyksta kartu. Kada strateginiai prioritetai pateikiami be patikimo finansinio plano ir be tvirtų finansinių išsipareigojimų,

tada jų įgyvendinimas nėra sėkmingas. Ši metodika neteko galios 2003 m., kadangi 2002 m. Vyriausybės nutarimu buvo patvirtinta nauja Strateginio planavimo metodika.

Pastarojoje metodikoje nustatoma strateginio planavimo sistema, strateginio planavimo ir biudžeto pagal programas sudarymo principai, taip pat institucijos strateginio veiklos plano rengimo ir ūkio šakos (sektoriaus) plėtros strategijos rengimo tvarka. Strategijoje nustatomas principinis strategijos planavimo sistemos modelis, dokumentų rengimo tvarka ir terminai valdžios institucijoms ir biudžetinėms įstaigoms. Vadovaujantis šia metodika įpareigojama rengti Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikę strategiją, Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrąjį planą ir kitus ilgalaikius strateginio planavimo dokumentus, kurie savo ruožtu yra pagrindas kitiems įvairių institucijų rengiamiems strateginio planavimo dokumentams. Vadovaujantis Vyriausybės programos ir Valstybės ilgalaikės raidos strategijos nuostatomis turi būti nustatomi Vyriausybės prioritetai planuojant biudžetą. Kasmet privalu rengti atitinkamo laikotarpio makroekonominės prognozes: bendrojo vidaus produkto, infliacijos, užimtumo ir kitų rodiklių. Šių dokumentų pagrindu formuojamas šalies fiskalinis planas, kuriuo remiantis numatomi maksimalūs asignavimai kiekvienai institucijai. Jų pagrindu sudaromi institucijų strateginiai veiklos planai. Savo ruožtu, institucijų planavimo rodikliai apibendrinami ir gautos išvados taikomos rengiant Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir Valstybės investicijų programos projektus.

Minėtoje metodikoje strateginio planavimo sistemos vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentai skirstomi į sektorinius ir tarpsektorinius. Vienas iš svarbiausių vidutinės trukmės tarpsektorinių strateginio planavimo dokumentų yra 2003 m. patvirtintas Bendrojo programavimo dokumentas (toliau – BPD), kuriame yra numatyti pagrindiniai prioritetai ir suplanuotos priemonės, skirtos šalies plėtrai.

Metodikoje nurodyta, kad rengiamuose strateginiuose veiklos planuose turi būti išdėstoma jų rengiančios institucijos misija, strateginiai tikslai ir programos, kuriose nurodomi siektini rezultatai, planuojami finansiniai ir kiti išteklių. Rengiant tokius strateginius veiklos planus, turėtų būti vadovujamasi atitinkamo laikotarpio makroekonominėmis ūkio plėtros prognozėmis ir fiskaliniais rodikliais.

Metodikoje rekomenduojama sektoriaus arba ūkio šakos plėtros strategijos struktūra:

- ūkio šakos (sektoriaus) būklės analizė;
- strategijos tikslai ir prioritetinės kryptys;
- atitinkamo laikotarpio uždaviniai ir priemonės.

Dokumente taip pat nurodomi šie strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapai:

- aplinkos, išteklių ir SSGG analizė;
- misijos formulavimas;

- strateginių tikslų nustatymas;
- programų rengimas;
- programų įgyvendinimas;
- stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

Metodikoje taip pat pateikiamos rekomendacijos dėl valstybės institucijų programų rengimo, strateginio planavimo eigos ir tvarkos, darbo grupių sudarymo, jų sudėties ir veiklos.

2002 m. LR seimas patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Šiame dokumente teigiama, kad strategija būtina siekiant atviros, teisingos, darnios pilietinės visuomenės ir teisinės valstybės, valstybė turi remti visuomenei naudingas ūkines pastangas ir iniciatyvą bei reguliuoti ūkinę veiklą taip, kad ji tarnautų bendrai tautos gerovei. Strategija parengta atsižvelgiant į ES Lisabonos viršūnių tarybos išvadas. Strategijoje konstatuojama, kad šalies plėtros strateginis valdymas laikomas valstybės strategijos kūrimo, įgyvendinimo ir analizės funkcija, todėl strategijos parengimas yra esminis žingsnis įgyvendinant šalies strateginį valdymą, kaip valstybės funkciją, ir apibrėžiant pagrindinius šalies plėtros ilgalaikės perspektyvos tikslus.

Taigi šiuo metu įgyvendinamas vienas pagrindinių šalies strateginių uždavinių - transformuoti esamą ūkio valdymo sistemą iš vertikalios lygio į horizontalią, paremtą visuomenės savivalda. Tam atliekami politinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrimai, kurie yra pagrindas rengiant strategijas tiek valstybės, tiek apskričių ar savivaldybių lygiu. Šalies savivaldybėse pamažu diegiamas strateginis planavimas, rengiamos strategijos, veiksnių planai, programos, mokomasi analizuoti, įvertinti ir įsivertinti. Šias vietas strategijas įtakoja šalies ūkio raidos, atskirų ūkio šakų plėtros, atskirų šalies apskričių strategijos, taip pat užsienio veiksmai, konkurentų veiksmai, vietos sąlygų veiksniai.

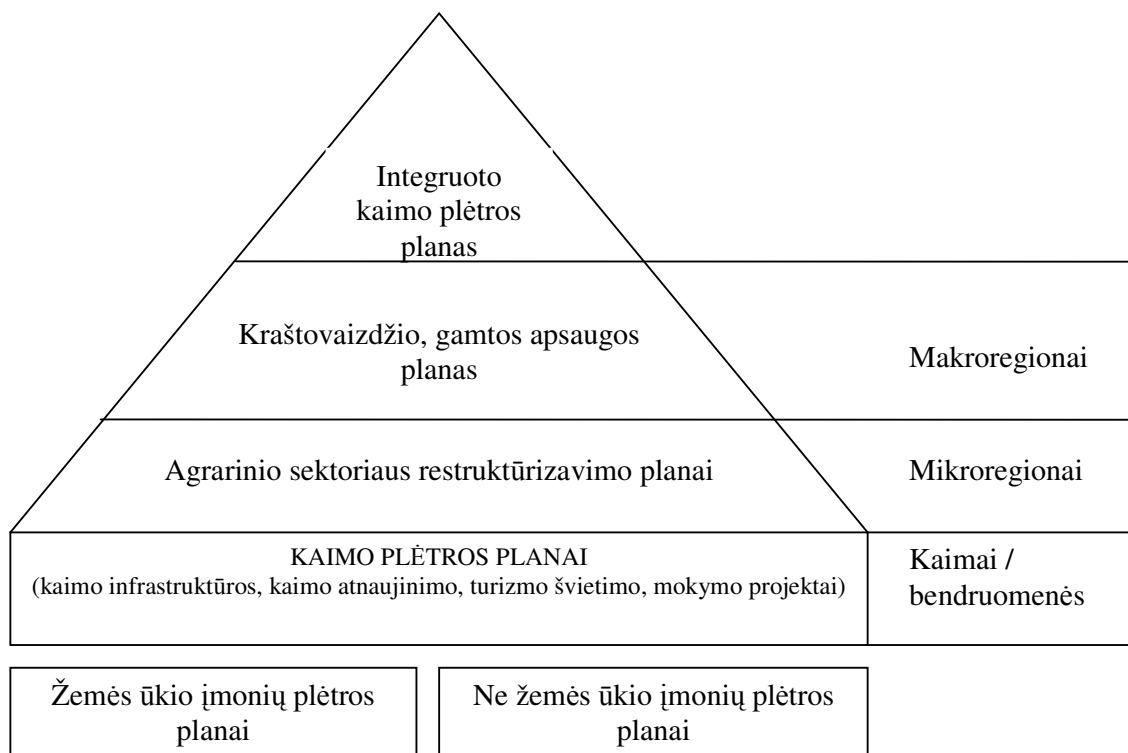
1.2.2. Strateginio planavimo dokumentai kaimo bendruomenėms

Viename pagrindinių šalies strateginio planavimo dokumentų - Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002) - numatoma įgyvendinti veiksmus, skirtus žemės ūkio plėtrai, sudaryti sąlygas piliečiams dalyvauti tvarkant savo bendruomenės reikalus, stiprinti kaimo teritorinę savivaldą.

Vietos plėtros sąvoka ES pradėta naudoti 1980 metais. Dėl globalizacijos ir padidėjusios konkurencijos vietos plėtrai nutarta taikyti partnerystės principus perduodant valstybės programų įgyvendinimą vietos lygiui ir įtraukiant vietos partnerius - taip užtikrinamas lankstumas ir orientacija į konkrečius poreikius. Vietos plėtros koncepcija panaudota kuriant ES struktūrinių fondų įsisavinimo modelį. Sudėtinė vietos plėtros dalis yra ES kaimo plėtros politika: siekiama

plėtoti integruotus veiksmus kaimo socialiniam ir ekonominiam vystymuisi, mažinti bedarbystę, stiprinti kaimo bendruomenes, mažinti atotrūkį tarp miesto ir kaimo.

Vietinis savarankiškumas yra suprantamas kaip planavimas „iš apačios į viršų“. Todėl ES sprendimai dėl kaimo plėtros regionuose ar visoje šalyje priimami remiantis vietos bendruomenių sukurta kaimo vizija (žr. 1 pav.).



1 pav. Integruoto kaimo plėtros planavimo schema³

ES struktūriniai fondai teikia paramą žemės ūkiui ir kaimo plėtrai. *Europos regioninės plėtros fondas* numato investicijas, padedančias atgaivinti krizę išgyvenančius pramonės, žemės ūkio rajonus, *Europos socialinis fondas* remia projektus, sprendžiančius socialines (pirmiausia užimtumo) problemas. *Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondas* susideda iš 2 skyrių: *Garantijų skyrius* finansuoja kompensacines išmokas, teikia paramą gamybai ir subsidijuoja eksportą, veiklą mažiau palankiose ūkininkauti vietose, agrarinę aplinkosaugą, miškininkystę, paramą natūriniais ūkiams, *Orientavimo skyrius* stebi ir planuoja pokyčius žemės ūkyje ir kaime.

³ Pagal „Kaimo bendruomenių kūrimas ir stiprinimas Lietuvoje“

Žuvininkystės orientavimo finansinis instrumentas remia naujų metodų diegimą vietovėse, kur verčiamasi žuvininkyste. Iš *Sanglaudos fondo* lėšų finansuojami kelių tiesimo ir aplinkos apsaugos projektai. ES struktūriniai fondai programuojami ir įgyvendinami pagal 3 mechanizmus: Nacionalines iniciatyvas, Bendrijos iniciatyvas, Inovacines priemones. Nacionalinių iniciatyvų pagrindu ruošiami šalių bendrojo programavimo dokumentai. Bendrijos iniciatyvos (tokios kaip INTERREG II, EQUAL) remiasi didesniu Europos Komisijos vaidmeniu. Siekiant padėti šalims kandidatėms tinkamai pasiruošti stojimui į ES buvo sukurtos ir įgyvendintos paramos programos PHARE, ISPA ir SAPARD. Pastarosios tikslas – remti ES šalių kandidačių žemės ūkio modernizavimą, konkurencingumo didinimą, kaimo plėtrą, alternatyvių pajamų kaimo vietovėse skatinimą.

Viename pagrindinių šalies strateginių dokumentų - Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumente - numatyti prioritetai ir suplanuotos priemonės, skirtos žemės ūkio ir kaimo plėtrai. Šių priemonių paskirtis - gerinti kaimo gyventojų gyvenimo kokybę vystant transporto infrastruktūrą, užtikrinant sveikatos priežiūros prieinamumą ir kokybę, ugdant darbo jėgos kompetenciją. Tarp Bendrajame programavimo dokumente numatytų priemonių yra ir tokių, pagal kurias pareiškėjais gali būti ir nevyriausybines organizacijos (tarp jų – ir kaimo bendruomenės). Antai viena iš tokių yra 1.3. priemonė *Aplinkos kokybės gerinimas ir žalos aplinkai prevencija* numato suteikti finansavimą geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų valdymo sistemų plėtrai mažuose, daugiausiai kaimo, aglomeratuose, kur gyvena mažiau kaip 500 gyventojų ir kurie dėl mažo gyventojų skaičiaus negali būti finansuojami Sanglaudos fondo lėšomis, nes nėra įtraukti į Sanglaudos fondo aplinkos sektoriaus strategiją (Bendrojo programavimo dokumento priemonės, 2004, p. 5). Nevyriausybines organizacijos taip pat gali pretenduoti į 2.2. priemonės *Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų pritaikyti prie pokyčių ugdymas* lėšas, organizuojant mokymą ir stažuotes žemės ūkio įmonėse, praktiką ūkininkų ūkiuose, į 3 priemonės *Socialinės atskirties prevencija ir socialinė integracija* lėšas, plečiant socialinės rizikos grupių integraciją į darbo rinką, skatinant lygias vyrų ir moterų galimybes, kuriant moterų reintegraciją į darbo rinką. Juridiniai asmenys, užsiimantys ūkine veikla gali būti 3.1. priemonės *Tiesioginė parama verslui* pareiškėjais.

BPD 4.4. priemonė *Kaimo vietovių pritaikymo ir plėtros skatinimas* skirta sukurti tinkamas sąlygas gyventi ir dirbti kaime. Pagal šią priemonę numatytos veiklos:

- žemės ūkio vandentvarka,
- žemės sklypų perskirstymas,
- konsultavimo paslaugos ūkiams,
- žemės ūkio ir artimų ekonominės veiklos sektorių įvairinimas, siekiant įvairiapusio ekonominės veiklos pobūdžio ir alternatyvių pajamų šaltinių,
- kaimo turizmo ir amatų skatinimas.

Kaimo bendruomenės gali būti tinkamais pareiškėjais siekdamos gauti lėšų žemės ūkio vandentvarkai, kaimo gyventojai, ūkininkai, kooperatinės bendrovės gali rengti projektus, skatinančius kaimo turizmą ir amatus, žemės ūkio ir artimų ekonominės veiklos sektorių įvairinimą.

BPD 4.6 priemonė, pavadinta *Leader+* pobūdžio priemone, skirta įgyvendinti specialius uždavinius, tarp kurių yra integruotų kaimo plėtros strategijų parengimas ir įgyvendinimas.

Siekiant užtikrinti valstybės paramos ir ES struktūrinių fondų žemės ūkiui ir kaimo plėtrai efektyvų įgyvendinimą, prie LR žemės ūkio ministerijos buvo įsteigta Nacionalinė mokėjimo agentūra. Ši agentūra rengia kvietimus teikti projektines paraiškas, atranka projektus, tikrina jų įgyvendinimą, numato atsiskaitymo būdus.

Atsižvelgiant į europines tendencijas, Lietuvoje buvo atlikta daug veiksmų, kurie sukūrė pagrindą principui „iš apačios į viršų“ įgyvendinti. Buvo pradėtas ministerijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas, su nevyriausybėmis organizacijomis pradėti derinti įvairūs veiksmai, svarstoma galimybė įgyvendinti šių organizacijų iniciatyvas. Lietuvoje išsiplėtus kaimo bendruomenių judėjimui, pradėtos kurti bei registruoti bendruomenės. Lietuvoje kaimo bendruomenės registruojamos pagal Asociacijų įstatymą, todėl joms taikomos tokios pat mokesčių lengvatos, kaip ir visoms organizacijoms, registruotoms pagal minėtą įstatymą. Vėliau atsirado poreikis turėti bendruomenes vienijančią sąjungą. Tokia sąjunga buvo įkurta, turint tikslą spręsti miestų ir kaimo vietovių atskirties problemas, padėti kaimo žmonėms pasinaudoti per projektus teikiama parama, parengti juos vietos iniciatyvų projektų įgyvendinimui.

Bendruomeninio judėjimo plėtrai turėjo įtakos įvairūs įgyvendinti projektai, tokie kaip „Bendruomenės iniciatyvų programų parengimas ir struktūrinių fondų įsisavinimo gebėjimų stiprinimas Lietuvoje“ (PHARE – SPP III), „Seagull“ projektas, finansuojamas iš Baltijos jūros regiono „INTERREG III B“ programos“ ir kt. Pagal „Kaimo partnerystės programą“ buvo įsteigtos trys partnerystės grupės Švenčionių, Šalčininkų ir Ukmergės rajonuose, veikiančios beveik pagal tuos pačius principus kaip ir vietos veiklos grupės (žr. 1.3.2 skyrių). Šios grupės parengė vietos strategijas skurdiui ir socialinei atskirčiai mažinti, strategijos įgyvendintos suteikus šiam tikslui nedideles išmokas. Lietuvos ir JT fondų finansuojama „Bendruomenės partnerystės programa“ taip pat teikė paramą strateginiam planavimui ir kitoms veiklos sritims. Bendruomenės aktyvino, jų potencialą stiprino Baltijos-Amerikos partnerystės programa, Socialinės integracijos fondas (Kanados ambasados biuras), Nevyriausybinių organizacijų vietinių projektų dotacijos (Regioninio aplinkos centro Centrinei ir Rytų Europai biuras Lietuvoje).

Vis dėlto kiek pasigendama pačių kaimo gyventojų iniciatyvos, suinteresuotumo gerinti savo gyvenimo kokybę, vietinio savarankiškumo (Kaimo bendruomenių kūrimas ir

stiprinimas Lietuvoje). Stiprinant bendruomenių gebėjimus organizuota nemaža įvairių mokomųjų renginių, kaimo plėtros specialistų mokymas pradėtas Vilniaus universitete.

Ateityje planuojama vis didesnę struktūrinių fondų lėšų dalį skirti kaimui, kadangi įgyvendinant ES valstybių kaimo vietovių plėtros strategijos principus, keičiama žemės ūkio politika bei paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai santykis. Viena iš remtinių kaimo plėtros priemonių yra *Leader* programa. Ši programa skirta kaimo vietovių nuosekliai ir strategiškai suplanuotai plėtrai įgyvendinti, todėl programai kasmet skiriama vis daugiau dėmesio ir lėšų.

1.3. *Leader+* pobūdžio priemonė kaip strateginio planavimo instrumentas

1.3.1. *Leader* programa Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

Leader programa pradėta įgyvendinti nuo 1991 m. Europos Sąjungoje ši programa sukūrė naują kaimo plėtros koncepciją, kadangi kaimo bendruomenėms buvo suteikta galimybė pačioms imtis atsakomybės, kurti ir įgyvendinti integruotas kaimo plėtros strategijas ir aktyviai skatinti pozityvius pokyčius kaimo vietovėse. *Leader+* pobūdžio priemone siekta stiprinti kaimo vietovių konkurencingumą, pokyčių siekti sutelktomis įvairių veikėjų (kaimo bendruomenių, vietos valdžios, verslo bei socialinių ir ekonominių partnerių) pastangomis. Siekta 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“. Šiuo metu *Leader+* pobūdžio priemonė įgyvendinama daugelyje Europos Sąjungos šalių.

Buvo sukurtos ir įgyvendinamos dvi programos: LEADER I ir LEADER II, finansuojamos Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo Garantijų dalies. Europos Komisija siūlė šalims kandidatėms taikyti vieną iš šios iniciatyvos modelių. Pasikeitus žemės ūkio politikai, siekta apimti ir tas sritis, kurios nėra tiesiogiai susijusios su žemės ūkiu, todėl skatintas integruotų kaimo plėtros strategijų atsiradimas. *Leader+* - ES struktūrinių fondų bendrųjų iniciatyva bendrajai žemės ūkio politikai įgyvendinti, kurios tikslas – padėti Europos kaimiškųjų vietovių pasikeitimui. Ženklas „+“ pavadinime skirtas pabrėžti programos teikiamą naudą ir privalumus, kadangi skirtingai nuo LEADER I ir LEADER II pagalba naujojoje programoje teikiama visoms ES kaimiškoms vietovėms. *Leader+* taip pat suteikia galimybę remti kelis tos pačios šalies ar kelis ES šalių vietos veiklos grupių vykdomus kaimo vietovių plėtros projektus. Lietuvoje pasirinktas būtent šis *Leader* iniciatyvos modelis.

Leader+ programa skirta kaimo vietovėms, apimančioms nuo 10000 iki 100000 gyventojų, įskaitant mažus miestelius iki 6000 gyventojų (LEADER+ Lietuvoje, 2004, p.3-4). *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. Manoma, kad kaimo bendruomenės jau turi projektinio darbo patirties, yra pasirengusios kartu spręsti integruotus kaimo plėtros klausimus, o vėliau taip pat galėtų dalyvauti ir daugiašalio bendradarbiavimo projektuose pagal *Leader+* II veiksmą, kaip numatyta 2000 m. balandžio 14 d. Komisijos pranešimo 13 punkte (Bendrojo programavimo dokumento priemonės, 2004, p. 33).

Leader+ programa įtraukta į Lietuvos BPD. Tai 4.6 priemonė, pavadinta *Leader+* pobūdžio priemone. *Leader+* teisinis pagrindas Lietuvoje – Europos Tarybos Reglamentas (EB) Nr. 1257/1999 IX skyriaus a punktas ir naujas 33 straipsnio f punktas bei 2000 m. balandžio 14 d. Europos Komisijos pranešimas (2000/C139/05). Taip pat Lietuvos stojimo į ES sutartis, Lietuvos 2004-2006 metų bendrasis programavimo dokumentas, LR Žemės ūkio ministro įsakymai: 2004 m. liepos 16 d. Nr. 3D-440 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) Kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „*Leader+* pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Įgūdžių įgijimas“ patvirtinimo; 2005 m. vasario 23 d. Nr. 3D-92 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti 2005 metais pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „*Leader+* pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Įgūdžių įgijimas“ patvirtinimo“; 2005 m. gruodžio 12 d. 3D-570 „Dėl Gairių pareiškėjams, teikiantiems paraiškas strategijoms įgyvendinti pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) Kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „*Leader+* pobūdžio priemonė“ veiklos srities „Bandomosios integruotos strategijos“ sektorių „Bandomųjų integruotų strategijų įgyvendinimas“ patvirtinimo; 2006 m. rugpjūčio 19 d. Nr. 3D-336 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti 2006 metais pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „*Leader+* pobūdžio priemonė“ veiklos srities „Įgūdžių įgijimas“ sektorių „Techninė parama kaimo vietovių studijoms, jų vertinimui, paraiškų paramai gauti ir integruotų bandomųjų strategijų parengimui, atsižvelgiant į susijusių gyventojų poreikius, parengtų bandomųjų strategijų tobulinimui“, patvirtinimo“ ir kt.

Minėtasis 1999 m. gegužės 17 d. Tarybos reglamento (EB) Nr. 1257/1999 naujasis 33 straipsnio f punktas nustato pagrindines BPD priemonės „*Leader+* pobūdžio priemonė“ veiklos, susijusios su įgūdžių įgijimu, paramos teikimo sritis:

- techninę paramą vietovės situacijos analizavimui ir teritorijos diagnozavimui, atsižvelgiant į suinteresuotų gyventojų išreikštus poreikius;
- gyventojų informavimą ir mokymą, siekiant paskatinti juos aktyviai dalyvauti plėtros procesuose;
- atstovaujамųjų vietos plėtros partnerysčių kūrimą;
- integruotų plėtros strategijų rengimą;
- paramos tyrimams ir paraiškų rengimui finansavimą (Gairės pareiškėjams, p. 89).

Leader+ pobūdžio priemonei įgyvendinti numatyta skirti 9,246 ml., strategijų įgyvendinimui numatyta skirti 40 proc. šios sumos. Visos numatytos išlaidos turi būti patirtos iki 2008 m. gruodžio 31 d. (Gairės pareiškėjams, p. 89).

Konkretūs uždaviniai, kurių siekiama įgyvendinant šią priemonę, yra:

- sukurti institucinę struktūrą ir ugdyti gebėjimus, skatinančius kaimo gyventojų ir bendruomenių potencialą per programas, nukreiptas į bendruomenės plėtrą;
- teikti techninę paramą kaimo vietovių studijoms parengti;
- teritoriniu pagrindu sukurti integruotas plėtros strategijas;
- teikti paramą paraiškų parengimui ir bandomųjų vietovių strategijų įgyvendinimui;
- skatinti ir stiprinti tarptautinį VVG bendradarbiavimą (Gairės pareiškėjams, p.89).

Leader+ priemonė suderinta su kitomis BPD priemonėmis. Tikimasi, kad *Leader+* pobūdžio priemonė įtakos viso BPD įgyvendinimą, kadangi jos dėka sustiprės kaimo žmonių gebėjimai pasinaudoti kitų BPD priemonių, skirtų kaimo vietovių plėtrai, teikiama parama. Vietos veiklos grupių steigimas ir plėtros strategijų rengimas sudaro prielaidas projektams pagal kitus prioritetus, kurie yra susiję su aplinkos ir sveikatos apsauga arba socialine ir vietos infrastruktūra, ypač prioritetu „Socialinė ir ekonominė ūkio plėtra“, rengti. Priemonė siejasi ir su kitomis Struktūrinių fondų programomis, tokiomis kaip INTERREG, EQUAL, ir nacionalinėmis kaimo plėtros programomis. Taip pat ši priemonė yra susijusi su Kaimo plėtros planu, kadangi ji skatina kaimo žmonių gebėjimą dirbti kartu, spręsti savo vietovės problemas ar įgyti patirties ir žinių, kurios yra reikalingos Europos Sąjungos *Leader+* pobūdžio veiklai įgyvendinti.

Leader+ priemonės poveikio rezultatai nusakomi taip:

- padidėjusi kaimo bendruomenių geba dalyvauti kaimo plėtros iniciatyvose;
- padidėjusi VVG geba įgyvendinti kaimo plėtros iniciatyvas;
- sudarytos sąlygos partnerystei ir bendroms iniciatyvoms kaime steigtis;
- papildomos galimybės plėtoti alternatyvias pajamas teikiančias veiklas;

- palankesnės sąlygos kaimo gyventojų pajamoms didėti ir pragyvenimo lygiui gerinti;
- sumažėjęs nedarbo lygis kaime;
- jaunimo įtraukimas į kaimo plėtros iniciatyvas.

Už šią priemonę atsakinga tarpinė institucija Žemės ūkio ministerija ir prie jos esanti Nacionalinė mokėjimo agentūra, kuriai pavesta rūpintis priemonės įgyvendinimu. Nacionalinei mokėjimo agentūrai buvo pavesta skelbti kvietimus teikti paraiškas, parengti ir pateikti projekto paraiškos formą ir sąrašą visų dokumentų, kurie turi būti pateikti kartu su paraiška, organizuoti projektų vertinimą. Projektų atranką vykdė Projektų atrankos komitetas, suformuotas Žemės ūkio ministerijos.

Taigi *Leader+* pobūdžio priemonė yra viena iš BPD priemonių. Pagrindinės šioje priemonėje remiamos veiklos yra susijusios su įgūdžių įgijimu ir su bandomosiomis integruotomis strategijomis. Kad priemonė būtų sėkmingai įgyvendinta, prie to turi aktyviai prisidėti patys kaimo gyventojai bei jų sambūriai, kurie, savo ruožtu, privalo burtis į partnerystę paremtas struktūras – vietos veiklos grupes.

1.3.2. Vietos veiklos grupių kūrimo principai ir funkcijos

Leader+ tikslas – skatinti kaimo plėtrą, inicijuotą pačių kaimo gyventojų, taigi ši priemonė paremta vietinėmis iniciatyvomis. Todėl *Leader+* priemonėje numatoma padėti kaimo bendruomenėms siekti tikslų suburiant VVG – vietos veiklos grupes - kuriose gali dalyvauti visi, kuriems rūpi gyvenamosios vietovės gerovė. Į VVG gali būti įtraukiami nauji žmonės ir kartu naujos idėjos, taip tikimasi kaimo žmonių požiūrio ir kaimo bendruomenių aktyvumo pokyčių.

Per 2004-2005 metus Lietuvoje buvo įregistruotos 27 vietos veiklos grupės. VVG turėjo būti suburtos pačios grupės pasirinktoje vietovėje, tačiau ši vieta turėjo būti apribota geografiniu požiūriu ir turėti aiškų vietinį identitetą (*LEADER+* Lietuvoje, p.5). Todėl VVG būrėsi etninių regionų (Dzūkija, Žemaitija, Suvalkija, Aukštaitija) arba savivaldybių gyvenamųjų kaimo vietovių pagrindu.

Siekiant užtikrinti VVG veiklos kokybę, lygias galimybes, atstovavimą bei subalansuotą partnerystę, kelti tam tikri reikalavimai šių grupių sudėčiai. VVG turi būti įteisintos Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka kaip nevyriausybinės organizacijos, todėl jas privalo registruoti pagal LR Asociacijų įstatymą. Taigi VVG galioja visi šiuo įstatymu nustatyti reikalavimai.

Į VVG sudėtį turi įeiti 50 proc. socialinių ir ekonominių partnerių bei asociacijų, 25 proc. verslo atstovų bei 25 proc. vietos valdžios atstovų. Taigi VVG pagrindas - vietos bendruomenės, verslo ir valdžios atstovų partnerystė. Atsižvelgiant į Europos Sąjungos siekius bei

užtikrinant lygias galimybes, grupėje turi būti panašus moterų ir vyrų skaičius (40/60), taip pat turi būti bent po vieną jauną žmogų iki 25 metų ir bent po vieną atstovą nusimanantį apie aplinkosaugą. Parenkant VVG narius, būtina atsižvelgti į jų kompetenciją, administracinius, metodinius, finansų valdymo gebėjimus, taip pat į interesus dalyvauti VVG veikloje, kadangi VVG turi įrodyti savo administracinius gebėjimus įvairiose srityse. VVG partnerystė privalo atstovauti visus vietovės sektorius ir bendruomenės interesus, o VVG nariai turi gyventi arba turėti darbo interesų vietos veiklos grupės vietovėje. Taip pat svarbu, kad VVG nariai turėtų novatorišką požiūrį, todėl didelė laisvė suteikiama vietos iniciatyviems žmonėms ir smulkiems verslininkams (LEADER+ Lietuvoje, p. 6-8). Atsižvelgiant į lygių galimybių principą, priemonės tikslai, plėtros strategijos turi suteikti lygias galimybes vietos veiklos grupės vietovėje neatsižvelgiant į lytį, kilmę, negalia, vedybinį statusą, seksualinę orientaciją, religinius įsitikinimus, amžių. Būriant VVG taip pat buvo svarbu, kad grupė atstovautų kaimo vietovę, kurios gyventojų skaičius siekia nuo 10 iki 100 tūkstančių, įskaitant mažus miestelius, kurių gyventojų skaičius neviršija 6 tūkstančių (Gairės pareiškėjams, p.91).

Net minimaliai organizuotai bendruomenei svarbu išlaikyti tam tikrą tvarką, turėti tam tikrą valdymo mechanizmą, nesutarimų sprendimo bei viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo procedūras (Stone, D., 2004, p. 35). Besikuriančios VVG turėjo aiškiai apsispręsti ne tik dėl savo struktūros, bet ir dėl tikslų, darbo metodų. Prieš pradėdamos darbus, VVG turėjo pasiskirstyti funkcijas, nustatyti atsakomybės sritis. Buvo reikalinga nustatyti, kokia veikla grupė užsiims, kokia bus sprendimų priėmimo struktūra, kaip bus sprendžiami valdymo klausimai ir konfliktinės situacijos, kaip dažnai bus renkama, koku būdu bus vertinami ir atrenkami projektai, kokios bus kiekvieno nario pareigos grupėje ir pan. Teko pagalvoti ir apie tai, kaip vietos veiklos grupėje bus sprendžiami interesų konfliktai, kadangi turi būti numatytos procedūros, kaip tokiu atveju turi elgtis grupės narys: pranešti apie galimą konfliktą, nusišalinti nuo sprendimo priėmimo ir pan. (LEADER+ Lietuvoje, p.7).

Kadangi programoje reikalaujama numatyti, kaip bus viešinami nuveikti darbai, VVG privalo būti lanksti ir atvira, bendrauti su vietos žmonėmis ir organizacijomis. VVG atvirumas bei komunikavimo gebėjimai taip pat suteikia galimybių ieškoti papildomų lėšų, bendradarbiauti ir įgyvendinti projektus su kitomis VVG, tiek iš ES, tiek iš kandidačių į ES šalių.

VVG yra vienintelis galimas pareiškėjas veikloms, skirtoms bandomosios integruotoms strategijoms parengti ir įgyvendinti (Gairės pareiškėjams, p. 34). Svarbiausias VVG uždavinys – sukurti integruotą kaimo plėtros strategiją ir ją įgyvendinti per vietinius projektus. VVG pačios atsakingos už projektų, atitinkančių savo sukurtą strategiją, atranką bei jų valdymą ir priežiūrą, nors kaimo bendruomenės ir privalo prisiimti atsakomybę už fizinį bei finansinį projekto įgyvendinimą.

Ką tik susikūrusias ir besikuriančias vietos veiklos grupes reikėjo apmokyti, kad šios įgytų reikiamų kompetencijų ir galėtų siekti to tikslo, kuriam ir buvo kuriamos – parengti kaimo vietovių plėtros strategijas ir gebėti pasinaudoti ES finansine parama. Šiam tikslui 2004 m. buvo parengta ir įgyvendinta mokymo programa „Vietos veiklos grupės (VVG) kūrimo ir LEADER+ pobūdžio priemonės strategijos rengimo principai“. Po šių įvadinių mokymų 2005 m. organizuoti detalesni mokymo kursai, kuriuose supažindinta su pagrindiniais strategijos rengimo principais bei metodais ir praktiškai pabandyta formuluoti vizijas, misijas, tikslus, uždavinius, priemones. Registruotos ir potencialios VVG, išklausiusios Žemės ūkio ministerijos patvirtintus mokymo kursus, susijusius su Leader+ priemonės projektų valdymu, galėjo teikti paraiškas pagal įgūdžių įgijimo veiklos sektorių „Techninė parama kaimo vietovių studijoms, jų vertinimui ir integruotų bandomųjų strategijų parengimui, atsižvelgiant į susijusių gyventojų poreikius“ (Gairės pareiškėjams, p. 90). Gavus paramą, parengtos strategijos buvo teikiamos atskiram vertinimui. 2006 m. paraiškas strategijoms įgyvendinti pateikė 27 VVG. 2006 m. gegužės mėnesį Žemės ūkio ministerija priėmė sprendimą skirti paramą 7 bandomosioms strategijoms įgyvendinti. Gavus Europos Komisijos pritarimą padidinti finansuojamų projektų skaičių iki 10, Žemės ūkio ministerija skyrė paramą dar 3 projektams. VVG, kurių strategijos nebuvo finansuotos, galės jas teikti vėlesniems atrankos konkursams.

1.3.3. Kaimo plėtros strategijų rengimo principai

Kaimo plėtros perspektyvos išreiškiamos kaimo plėtros strategijose, kurių įgyvendinimas turėtų būti grindžiamas veiklos tikslais, uždaviniais, priemonėmis, projektais, vertinimo kriterijais, ištekliais, planuojamais rezultatais ir gautais realiais veiklos rezultatais.

Integruota vietos plėtros strategija – kompleksinis dokumentas, apibrėžiantis pagrindines kaimo vietovės vystymosi strategines kryptis. Ji rengiama atsižvelgiant į svarbiausius kaimo vietovių privalumus ir galimybes, stengiantis sumažinti vietovės trūkumus ir išorines grėsmes. Apibrėžiant strategijoje vidutinio ir trumpo laikotarpio tikslus, uždavinius ir priemones, siekiama išnaudoti privalumus sukuriant prielaidas nuolatinei kaimo vietovės plėtrai. Ypač raginama užtikrinti kuo platesnį vietos gyventojų ir organizacijų dalyvavimą ir indėlį visuose strategijos rengimo etapuose. Kadangi lėšos strategijoms yra ribotos, tikslus ir veiksmus jiems pasiekti būtina atrinkti labai rūpestingai, aiškiai nustatant prioritetus, apimant vietovėje vykstančių procesų visumą, neapsiribojant tik ekonomine plėtra, bet atsižvelgiant į vietos bendruomenės nuostatas bei vertybes. *Leader+* strategija turi turėti aišką kaimišką profilį, tai yra svarbus atrankos kriterijus. Kadangi kuriamos ir išbandomos naujos kaimo plėtros strategijos, tai joms turi būti būdingi bandomojo projekto bruožai, kad jie galėtų būti modeliu kitoms kaimiškoms vietovėms, todėl raginta

strategijoje ne tik numatyti pokyčių kryptis, bet ir naujus sprendimo būdus įsisenėjusioms problemoms spręsti (LEADER+ Lietuvoje, p.10-14).

Leader+ pobūdžio priemonės bandomosios kaimo plėtros strategijos turėjo būti parengtos pagal tam tikras temas:

- techninių ir mokslo žinių bei naujų technologijų panaudojimas kaimo vietovių produkcijos ir paslaugų konkurencingumui didinti (šios temos nepasirinko nei viena VVG);
- gyvenimo kokybės kaimo vietovėse gerinimas (šią temą pasirinko 20 VVG);
- vietinės produkcijos vertės didinimas siekiant bendromis kaimo gyventojų pastangomis palengvinti smulkių gamybos subjektų išėjimą į rinką (šią temą pasirinko 1 VVG);
- tinkamiausias gamtos ir kultūros išteklių panaudojimas, įskaitant Europos Sąjungos buveinių, atrinktų pagal „Natura 2000“ programą, vertės didinimą (šią temą pasirinko 6 VVG) (Informacija apie bandomųjų integruotų strategijų projektus).

Horizontalios strategijų temos šios:

- *Darni plėtra*: VVG gali įgyvendinti kaimo plėtros strategijas, kuriose pagrindinis dėmesys yra skiriamas subalansuotai gamtinių išteklių, kraštovaizdžio ir bio- įvairovės išsaugojimo plėtrai.
- *Informacinė visuomenė*: kai kurios strategijų temos tiesiogiai skirtos šiai horizontaliai problemai spręsti, ypač mokslinių ir techninių žinių ir naujų technologijų panaudojimui, siekiant, kad kaimo vietovių produkcija ir paslaugos taptų konkurencingesnės;
- *Lygios galimybės*: priemonėje laikomasi lygių vyrų ir moterų, jaunimo ir neįgaliųjų žmonių galimybių principo, ja siekiama skatinti kurti galimybes vaikus auginančioms moterims dirbti nepilną darbo dieną bei skatinti jaunimo iniciatyvas;
- *Regioninė plėtra*: priemonė turi teigiamo poveikio regionams, kuriuose žemės ūkio veikla mažai efektyvi ir kur bendruomenės dalyvavimas gali padėti sukurti papildomas pajamas teikiančias veiklas bei pasiekti subalansuotos regiono plėtros (Bendrojo programavimo dokumento priemonės, 2004, p. 34).

Strategijų rengėjams buvo pasiūlyta ir integruotų teritorinių kaimo plėtros strategijų sudarymo schema (žr. 1 priedą), atitinkanti bendruosius reikalavimus strateginio planavimo procesui.

Taigi kaip pagrindinius strategijos rengimo etapus galima būtų išskirti:

- socialinės ekonominės situacijos ir poreikių analizės atlikimas pasirinktoje teritorijoje;
- vizijos, misijos ir strateginių prioritetų apibrėžimas;

- strategijos įgyvendinimo arba operatyvinio plano sudarymas;
- strategijos galutinis parengimas ir viešas pristatymas.

Analizuojant situaciją ir poreikius, vietos veiklos grupės turėjo savęs paklausti, kokios informacijos joms reikia, kodėl jos reikia ir kur ją gali gauti. Ypač svarbu buvo atkreipti dėmesį į jaunimo ir moterų situaciją, nes šių tikslinių grupių problemų sprendimas kaip prioritetas išskirtas Leader+ programos kriterijuose. Kaimo plėtros strategijos dalimi turėjo būti lygių galimybių strategija, kuri turėjo apimti partnerystės kūrimą, lygių galimybių mokymus, užtikrinti, kad projektai prisideda prie lygių galimybių tikslų siekimo, o valdymo ir vertinimo sistemos padeda spręsti lygių galimybių klausimus. Siekiant gauti rūpimą informaciją galima buvo naudoti kiekybinius (kaimo gyventojų ir organizacijų anketavimas, statistinių duomenų analizė) ir kokybinius (pokalbis su tikslinėmis kaimo gyventojų grupėmis ir organizacijomis, interviu, konsultavimasis) tyrimo metodus (LEADER+ Lietuvoje, p. 15). Vietos veiklos grupės analizės metu siūlyta apžvelgti geografinę ir demografinę, ekonominę, paslaugų sektoriaus, socialinio sektoriaus situaciją, esamas strategijas ir planus, turimą informaciją išanalizuoti ir susisteminti.

Remiantis analizės rezultatais vietos veiklos grupės turėjo apibrėžti viziją, nusakančią, kokie teigiami socialiniai, ekonominiai, kultūriniai, politiniai, bendruomenės pokyčiai įvyks kaimo vietovėse. Vėliau išskirtos prioritetingos sritys, besisiejantys su kaimo gyventojų poreikiais ir esančios „vietos veiklos grupių įtakos sferoje“ bei realiai įgyvendinami prioritetai (LEADER+ Lietuvoje, p. 18). Dalyvauti prioritetų nustatymo procese buvo svarbu pasitelkti bendruomenių ir tikslinių kaimo gyventojų grupių atstovus, kad jie jaustųsi šio proceso bendraautoriais. Tada apibrėžta misija ir sudarytas strateginių priemonių ir veiksmų planas.

Sudarant minėtąjį planą pereita prie konkrečių tikslų ir veiksmų, kurių dėka būtų įgyvendinti numatyti prioritetai ir pasiekti pageidaujami rezultatai. Priemonės ir veiksmai turėjo atitikti kaimo gyventojų poreikius, todėl buvo patariama konsultuotis su gyventojų tikslinėmis grupėmis, kurioms teks įgyvendinti numatytą veiksmą. Vėliau sudaryti strategijos įgyvendinimo operatyviniai planai, reglamentuojantys visą veiklą, susijusią su strategijos įgyvendinimu. Į šiuos planus įėjo informacija apie VVG ir jos atsakomybę, strategijos struktūra, Leader+ fondo valdymo schema, paraiškos forma, paraiškos formos paaiškinimai, paraiškų paramai gauti tvarkymo sistema, vertinimo kriterijų nustatymas. Parengus strategijas buvo reikalaujama jų viešinimo.

Visos teikiamos strategijos turėjo atitikti tinkamumo kriterijus, nurodytus 2000 m. balandžio 14 d. Europos Komisijos pranešime (Bendrojo programavimo dokumento priemonės, 2004, p. 36). Specifiniai strategijų atrankos kriterijai numatė, kad buvo vertinama: a) teisiniu pagrindu sukurta partnerystė, jos atstovaujamoji ir sprendimų priėmimo sudėtis bei partnerystės administravimo, metodiniai ir finansų valdymo gebėjimai vykdyti Leader+ pobūdžio priemonę, b) teritorijos tinkamumas (gyventojų skaičius, priklausomybė tik vienai VVG), c) strategijos kokybė

Rengdamos strategijas vietos veiklos grupės turėjo vadovautis kriterijais, kurie buvo išskelti strategijos kokybei vertinti (žr. 2 priedą). Atrankos kriterijams taikytas nevienodas svorio koeficientas.

VVG pačios turėjo nusistatyti prioritetinius kriterijus (specialiuosius strategiją atitinkančius kriterijus) pagal pasirinktą strategijos temą ir buvo atsakingos už tai, kad teikiamų vietos projektų temos atitiktų pasirinktas temas ir spręstų vietovės problemas. Paraiška iš pradžių vertinta vadovaujantis nustatytais administracinės atitikties ir tinkamumo vertinimo kriterijais. Pripažinus paraišką tinkama, buvo atliktas projektų techninis, finansinis ir ekonominis vertinimas. Pastarajame etape balais vertinta projektų kokybė ir atitiktis. Vėliau priimtas sprendimas dėl lėšų strategijų parengimui skyrimo.

Veikloms, susijusioms su bandomosiomis integruotomis strategijomis, skirta 40 proc. visų BPD *Leader+* pobūdžio priemonei įgyvendinti skirtų lėšų (Bendrojo programavimo dokumento priemonės, 2004, p. 34). Šias lėšas buvo galima paskirstyti taip:

- parama VVG - administravimo išlaidos negali viršyti 15 proc. visos VVG skirtos paramos sumos;
- parama vietos projektams: a) pelno projektams – 50 proc. visų tinkamų išlaidų; b) ne pelno projektams – 90 proc. visų tinkamų išlaidų.

Leader+ pobūdžio priemonė nerėmė investicijų į infrastruktūrą, turto ar rizikos kapitalą. Taip pat išskeltas reikalavimas, kad plėtros strategijoje numatyti projektai tuo pačiu metu nebūtų remiami kitų struktūrinių fondų, Kaimo plėtros programos, PHARE ar kitų Bendrųjų žemės ūkio politikos Garantijų dalies schemų lėšomis (Bendrojo programavimo dokumento priemonės, 2004, p. 36).

Daugeliui kaimo bendruomenių strategijas padėjo parengti konsultantai, tokie kaip VŠĮ „Kaimo verslo projektai“ ir kt. Tolimesniame strategijų tobulinimo etape konsultantų dalyvavimas yra būtinas.

Taigi galima išskirti šiuos kaimo plėtros strateginio planavimo principus:

- viešumas, partnerystė, bendruomenių įtraukimas,
- diskusija pagrįstas bendradarbiavimas,
- darni, visa apimanti plėtra, o ne sektorinių vystymo priemonių rinkinys,
- papildomumas ir suderinamumas su kitomis strategijomis pasirinktoje teritorijoje,
- aiškiai apibrėžtos priemonės ir realiai įgyvendinami veiksmai,
- tęstinis procesas.

Rengiant strategijas skatinta diegti principą „iš apačios į viršų“. Pradėta nuo iniciatorių parengimo, vietinių gyventojų poreikių tyrimo, duomenų rinkimo ir analizavimo, vėliau dirbta su šiais duomenimis, jie viešinti, ieškota būdų problemoms spręsti, sudaryti veiklos planai,

darbo grupės jiems įgyvendinti, galop atliktas veiklos įvertinimas ir patikrinimas. Kaimo plėtros strategijos parengimo etapai tokie pat, kaip ir bet kurios strategijos: situacijos ir poreikių analizė, vizijos, misijos formulavimas, vertybių identifikavimas, prioritetų, priemonių, veiksmų nustatymas, įgyvendinimo plano parengimas, priežiūros ir įvertinimo kriterijų bei procedūrų numatymas, informavimas ir sklaida.

2. Tyrimo metodika ir eiga, tiriamųjų kontingentas

2.1. Tyrimo metodika ir eiga

Šioje magistro darbo dalyje aukščiau išdėstyti teoriniai teiginiai lyginami su duomenimis, gautais atlikus tyrimą, kuriuo siekta išanalizuoti Žemaitijos regiono vietos veiklos grupių parengtų kaimo plėtros strategijų pagrindines nuostatas.

Tyrimo pagrindinis metodas - Žemaitijos regiono vietos veiklos grupių parengtų kaimo plėtros strategijų, atspindinčių pagrindines kaimo bendruomenių strategines nuostatas, analizė.

Tyrimo metu susipažinta su 5 vietos veiklos grupių veikla, išanalizuotos 5 Žemaitijos regiono vietos veiklos grupių parengtos bandomosios integruotos kaimo plėtros strategijos:

- 1) Akmenės rajono vietos veiklos grupės „Akmenės rajono kaimo vietovių plėtros bandomoji integruota strategija siekiant gyvenimo kokybės gerinimo“;
- 2) Kretingos rajono kaimo plėtros asociacijos strategija „Gyvenimo kokybės gerinimas per kooperacijos prizmę kaimo vietovėse“;
- 3) Plungės rajono savivaldybės vietos veiklos grupės „Plungės rajono kaimo vietovių bandomoji integruotos plėtros strategija siekiant tinkamiausio gamtos ir kultūros išteklių panaudojimo kaimo plėtrai“;
- 4) Telšių rajono vietos veiklos grupės „Kaimo vietovės studija ir integruotos bandomosios strategijos parengimas, siekiant gyvenimo kokybės gerinimo Telšių rajono savivaldybės kaimo gyvenamojoje vietovėje“;
- 5) Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupės „Kaimo vietovės studija ir integruotos bandomosios strategijos parengimas siekiant gyvenimo kokybės gerinimo Mažeikių rajono savivaldybės kaimo gyvenamojoje vietovėje“.

Apžvelgtos pagrindinės strategijų dalys bei išnagrinėtos pagrindinės vietos veiklos grupių suformuotos strateginės nuostatos.

Nustatyta, kad Žemaitijos regiono VVG parengtas strategijas sudaro šios pagrindinės dalys: bendrųjų duomenų dalis, vietos veiklos grupių apimamos teritorijos situacijos bei gyventojų poreikių analizė bei vadovaujantis šia analize suformuotų strateginių nuostatų dalis. Taip pat visose strategijose yra pateikiami priedai, kai kurios pradedamos įvadais ar santraukomis bei nurodomos tekste naudojamos santrumpos (Plungės, Telšių, Mažeikių), pateikiamas literatūros sąrašas (Kretingos).

Bendrųjų duomenų daliai galima priskirti šią apie vietos veiklos grupę pateikiamą informaciją:

- VVG identifikaciniai duomenys (juridinio asmens pavadinimas, susikūrimo pagrindas, teisinis statusas, duomenys iš registracijos dokumentų, kontaktiniai duomenys, informacija apie turimą sąskaitą ir kt.);
- VVG partnerystės kokybė (kūrimosi istorija, sudėtis, valdymo struktūra, partnerystės ir atstovavimo principų taikymas, valdymo organo narių kompetencija, pasiskirstymas pareigomis, veiklos organizavimas, bendradarbiavimas ir patirtis rengiant projektus, apimama vietovė, jos vientisumas ekonomine, socialine ir geografinė prasmėmis);

VVG apimamos teritorijos situacijos bei gyventojų poreikių analizės dalyse pateikiama informacija apie vietovės gamtines sąlygas, apgyvendinimo struktūrą, demografinę situaciją, ekologinę, ekonominę, socialinę situaciją, nevyriausybinių organizacijų veiklą, identifikuojamos kaimo plėtros problemos ir gyventojų poreikiai, pateikiama teritorijos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė.

Strateginių nuostatų dalyje apibrėžiama VVG vizija, misija, veiklos prioritetai, strategijos tema ir jos pasirinkimo motyvai, nurodomi strateginiai tikslai, priemonės ir veiksmų planas tikslams pasiekti, jų pagrindimas ir ryšys su atlikta vietovės SSGG analize bei prioritetais, tikslinės grupės, strategijos tęstinumo perspektyvos, pateikiamas strategijos įgyvendinimo planas, numatoma jos įgyvendinimo priežiūra bei įgyvendinimo vertinimo kriterijai, įrodomas strategijos suderinamumas su BPD bei kitais strateginiais dokumentais, pateikiamas finansinis planas, nusakomas bendradarbiavimas šalies ir tarptautiniu lygiu (jo formos, mastai, partneriai, bendri projektai), nurodomos strategijos ir VVG veiklos viešinimo priemonės.

Strategijose kaip priedai pateikiami įvairūs VVG veiklą apibūdinantys dokumentai: įstatų, registravimo pažymėjimų, protokolų kopijos, bendruomenių sąrašai, strategijos rengėjų kompetenciją ar biografinius duomenis patvirtinantys dokumentai, atstovaujamosios vietovės žemėlapiai (kai kuriose strategijose, pvz., Kretingos, Plungės, jie pateikiami kaip atskira dalis), bendradarbiavimo sutartys, visuomenės informavimo spaudoje ir viešinimo priemonės, viešųjų pirkimų taikant įprastinę komercinę praktiką taisyklės ir kt.

Medžiagos išdėstymas strategijose labai panašus, ypač tose, kurias padėjo parengti tie patys konsultantai, pvz., Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG ir Telšių rajono VVG.

2.2. Tiriamųjų kontingentas

Visos 5 aukščiau paminėtos tirtosios vietos veiklos grupės registruotos pagal LR Asociacijų įstatymą: Akmenės rajono – 2004 m. rugsėjo 6 d., Kretingos rajono - 2004 m. liepos 1 d., Plungės rajono savivaldybės - 2004 m. liepos 22 d., Telšių rajono - 2004 m. spalio 6 d., Šiaurės vakarų Lietuvos - 2004 m. rugsėjo mėn. Pastarosios grupės steigėjai turėjo užmojų į grupę suburti ir kitas Šiaurės vakarų Lietuvos kaimo gyvenamąsias vietas, nes tikėjosi, kad stambesnė organizacija galės vykdyti stambesnius projektus bei platesnį tarptautinį bendradarbiavimą. Nepavykus rasti konsensuso su kitomis Šiaurės vakarų Lietuvos vietos veiklos grupėmis, į grupės veiklą įsijungė tik Mažeikių rajono savivaldybės kaimiškosios teritorijos atstovai.

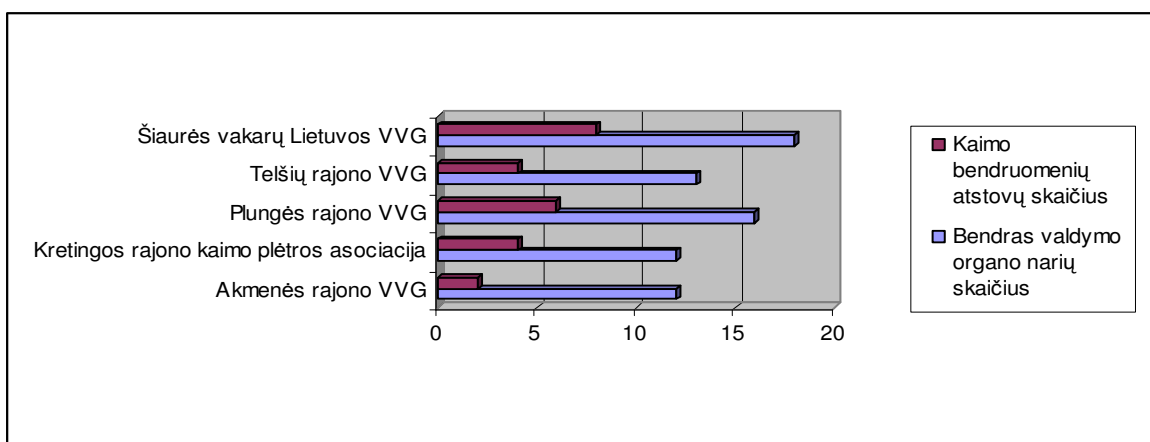
VVG įsteigimo motyvai panašūs. Akmenės, Kretingos, Plungės, Telšių rajonų VVG nurodo, kad grupės buvo įsteigtos turint tikslą skatinti gyventojus galvoti apie jų vietovės ateities perspektyvas. Telšių rajono ir Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG dar pabrėžia, kad grupės įsteigtos „kaimo integruotų problemų sprendimui“. Telšiškiai nurodo, kad nebuvo „organizacijos, kuri vienyti įvairias kaimo socialines grupes pagal jų statusą teritorijoje, palaikytų partnerystės ryšius arba įjungtų į bendrą veiklą su valdžia, verslo atstovais“. Todėl Telšių rajono VVG nori skatinti kaimo gyventojus vertinti esamą padėtį, parengti vietos plėtros strategiją, inicijuoti novatoriškus kaimo plėtros projektus, organizuoti finansinių išteklių vietos plėtros strategijai paiešką. Ši VVG siekia, kad visos socialinės ir demografinės grupės būtų įjungtos bendro tikslo siekimui. Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG ketina įgyti naujų žinių ir patyrimo kaimo plėtros priemonių darnaus vystymo srityje, kompleksiškai derinant gamtos, kultūros paveldo, žmogiškuosius išteklius siekti ekonominio, socialinio augimo. Teigiama, kad įkūrus VVG piliečiai turi didesnes galimybes burtis į interesų grupes, išreikšti savo poreikius ir prioritetus, imtis aktyvaus vaidmens visuomeniniame gyvenime, įtakoti vietinės valdžios institucijas.

Visų VVG valdymo organų struktūrą ir jų funkcijas apsprendžia pagrindinis dokumentas - VVG įstatai. Daugumoje jų numatyta, kad valdyba renkama 2 metų kadencijai. Valdymo organo narių skaičius grupėse nevienodas: Akmenės rajono VVG valdybą sudaro 12 asmenų, Kretingos rajono – 5, Plungės rajono savivaldybės – 16, Telšių rajono – 13, Šiaurės Vakarų Lietuvos - 18. Tačiau visos VVG, išskyrus Kretingos, nurodo, kad jų valdybų nariai atrinkti pagal metodinius reikalavimus ir atsižvelgiant į kompetenciją ir kvalifikaciją: 50 % bendruomenių ir visuomeninių organizacijų atstovų, 25 % valdžios atstovų ir 25 % verslo atstovų. Kiek skirtinga Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG sudėtis: 56 % valdybos narių sudaro socialinių ir ekonominių partnerių bei asociacijų atstovai, 22 % – verslo partneriai ir 22 % - vietos valdžios atstovai.

Kretingos rajono kaimo plėtros asociacijai priklausė 12 narių, tačiau valdyba sudaryta tik iš 5 asmenų: pirmininkas, pirmininko pavaduotojas, sekretorius, išdininkas, valdybos narys.

Kretingiškiečiai nurodo, kad kaimo plėtros asociacijos narių susirinkimas yra aukščiausias valdymo organas, priimančias sprendimus ir veikiantis pagal įstatuose numatytą tvarką, o valdyba yra kolegialus valdymo organas. Todėl partnerystės ir atstovavimo principai taikyti visiems asociacijos nariams, o ne valdybai. Kitos VVG nurodo, kad jų organizacijose yra 2 valdymo pakopos: visuotinis narių susirinkimas bei VVG valdyba. Visuotinis narių susirinkimas sprendžia globalinius VVG raidos klausimus, išklauso ataskaitas, renka valdybą ir pirmininką, patvirtina jiems pavestas funkcijas.

Į VVG sudėtį įeina nevienodas skaičius kaimo bendruomenių atstovų. Tai priklauso nuo kaimo bendruomenių skaičiaus regione, jų noro dalyvauti tokio pobūdžio veikloje, bendro valdybos narių skaičiaus. Kaimo bendruomenių ir valdymo organo narių skaičiaus santykis parodytas 2 pav.



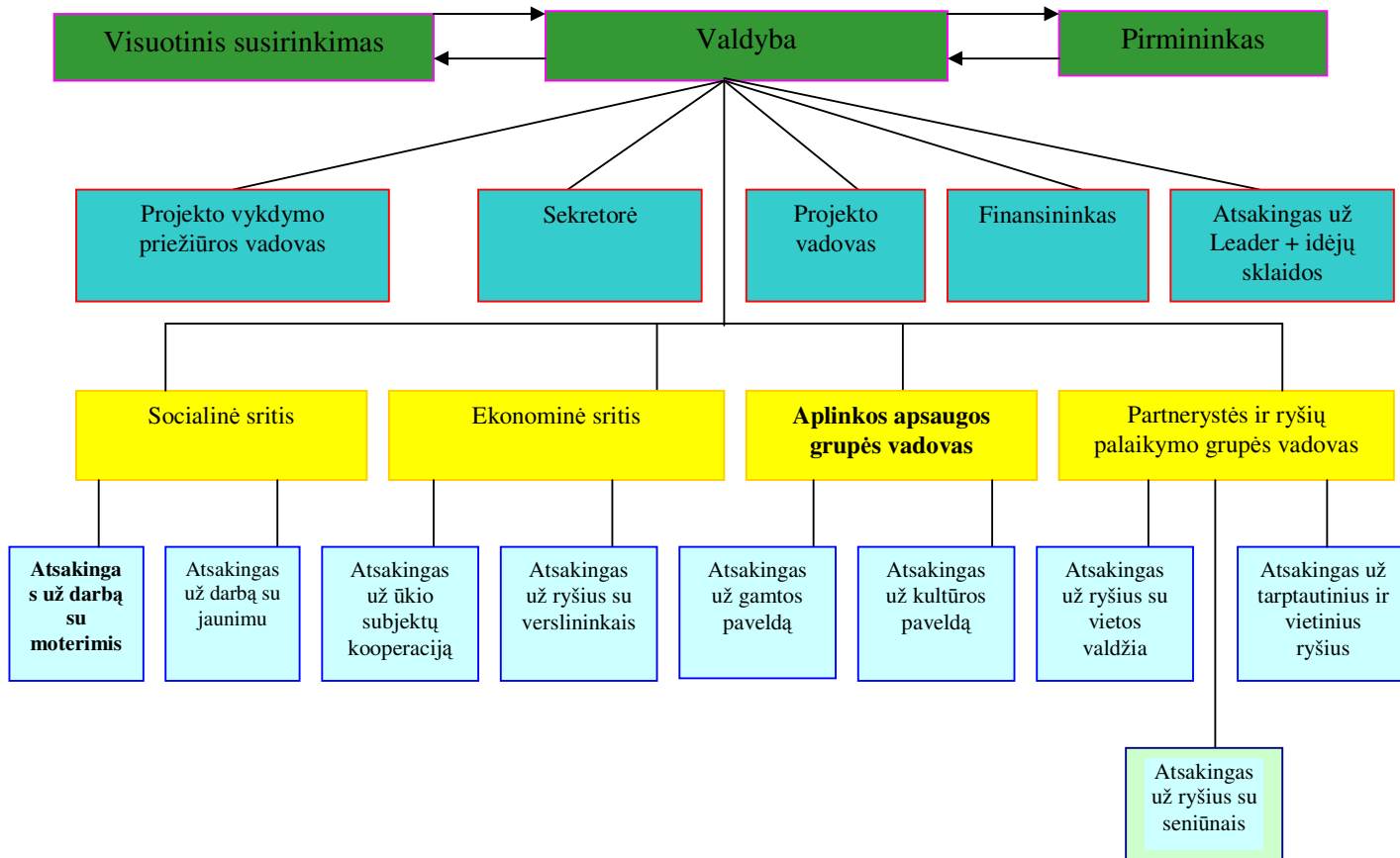
2 pav. Kaimo bendruomenių ir valdymo organo narių skaičiaus santykis Žemaitijos regiono vietos veiklos grupėse

Taigi į Akmenės rajono VVG sudėtį įeina tik 2 (17 %) kaimo bendruomenių atstovai, į Kretingos – 4 (33 %), Plungės – 6 (37,5 %), Telšių – 4 (30,8 %). Gausiausiai kaimo bendruomenės atstovaujamos Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG – šios grupės valdyboje dirba 8 (44,4 %) kaimo bendruomenių atstovai.

Pagrindinės VVG valdybos narių pareigos yra šios: pirmininkas, pirmininko pavaduotojas, sekretorius, finansininkas. Į valdybos narių sudėtį įtraukiami aplinkosaugininkai bei jaunimo atstovai. Kretingos rajono kaimo plėtros asociacijos valdyboje dar esama revizoriaus ir išdininko. Plungės rajono ir Akmenės rajono VVG dar paskirti strategijos rengimo prižiūrėtojas bei strategijos rengimo vadovas, Telšių rajono ir Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG analogiškai - projekto priežiūros vykdytojas ir projektų vykdymo priežiūros vadovas. Be valdybos ar pačios asociacijos nario pareigų visose VVG dar pasiskirstyta, kas už kokią veiklos sritį yra atsakingas. VVG darbuojasi už tarptautinį bendradarbiavimą, ryšių su valdžia, seniūnijomis, verslininkais, ūkininkais

palaikymą, kaimo ūkinių subjektų kooperaciją, VVG veiklos sklaidą, mokymus atsakingi asmenys, kultūrinės veiklos koordinatoriai, kaimo moterų interesų atstovės ir kt. Pareigos VVG paskirstytos atsižvelgiant į asmens profesiją, tiesiogiai dirbamą darbą ir turimas kompetencijas. Pvz., seniūnas gali būti atsakingas už ryšių su seniūnijomis palaikymą. Be to pareigos yra susietos su strategijos pobūdžiu, jei strategijoje numatyta rūpintis kultūrinio paveldo išsaugojimu, paskiriama daugiau asmenų, atsakingų už vienus ar kitus kultūrinės veiklos aspektus.

Visose VVG sudarytos įvairaus pobūdžio darbo grupės. Pvz., plungiškiai sudarė 5 darbo grupes, kuriose turėtų dirbėti VVG nariai: žmoniškųjų išteklių, gamtinių išteklių ir aplinkosaugos, ekonominės situacijos, socialinės ir techninės infrastruktūros bei kultūros išteklių. Telšių rajono ir Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG sudarytos beveik analogiškos darbo grupės. Apskritai šių abiejų grupių pateikiama administracinė valdymo struktūra beveik analogiška, net spalvos diagramoje vienodos. 3 pav. pateikiamas Telšių VVG valdymo struktūros modelis.



3 pav. Telšių rajono VVG valdymo ir administravimo struktūra

Verslininkai, esantys VVG sudėtyje, dažniausiai yra smulkaus ir vidutinio verslo atstovai arba ūkininkai. Valdžios atstovai - seniūnai, savivaldybių investicijų ir žemės ūkio skyrių darbuotojai. Plungės rajono VVG sudėtyje yra rajono meras.

Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG parengtoje strategijoje detalizuojamos pirmininko funkcijos:

- atstovauja VVG, jos vardu sudaro ir pasirašo sutartis su fiziniais ir juridiniais asmenimis,
- pagal savo kompetenciją atstovauja VVG interesams valstybinėse, nevyriausybiniuose organizacijose, santykiuose su fiziniais ir juridiniais asmenimis,
- organizuoja bei koordinuoja VVG veiklą.

Šios VVG valdybos sudėtyje yra net du jaunuoliai ir keli asmenys, kompetentingi aplinkos apsaugos klausimais. Nurodoma, kad aplinkosaugos ir jaunimo klausimais domisi ne vienas žmogus, o ne tik kažkas formaliai paskirtas, tai labai išsamiai iliustruojama valdybos narių kompetencijų apraše. Teigiama, kad „valdybos narių funkcijos yra suderintos su veikla, darbo ir atsakomybės pasiskirstymas atsispindi veiklos planuose“.

Vietos veiklos grupėse pareigomis pasiskirstyta siekiant kelių tikslų:

- parengti strategiją,
- atlikti įvairias funkcijas (tokias kaip viešuosius pirkimus),
- įgyvendinti strategiją.

Visų VVG valdymo organuose išlaikyta lyčių pusiausvyrą (žr. 1 lentelę), tačiau moterų vietos veiklos grupėse vis dėlto yra kiek daugiau. Akmenės rajono VVG parengtoje strategijoje netgi pastebima: „Moterų atstovavimas galėtų būti didesnis, nes moterys kaimo bendruomenėse ir visuomeniniame gyvenime yra aktyvesnės“.

1 lentelė. VVG sudėtis pagal lytį

<i>VVG</i>	<i>Akmenės</i>	<i>Kretingos</i>	<i>Plungės</i>	<i>Telšių</i>	<i>Šiaurės Vakarų Lietuvos</i>
Moterys	7	6	8	7	10
Vyrai	5	6	8	6	8

Suformuotos ir registruotos VVG iškėlė sau veiklos tikslus. Akmenės rajono vietos veiklos grupė nurodo, kad jos veiklos tikslai:

- aktyviai dalyvauti rengiant ir įgyvendinant Akmenės rajono kaimo plėtros planus bei programas;
- telkti suinteresuotų Akmenės rajono vietos valdžios, verslo, nevyriausybinių ir kitų įstaigų bei organizacijų pastangas ieškant tinkamiausių sprendimų kaimo vietovių ekonominei ir socialinei gerovei kelti;
- skatinti ir palaikyti vietines Akmenės rajono kaimo žmonių iniciatyvas verslo, gamtos apsaugos, švietimo, kultūros, socialinės paramos ir kitose srityse;
- teikti pasiūlymus vietos ir nacionalinėms institucijoms bei organizacijoms dėl kaimo plėtros planų ir priemonių kūrimo bei įgyvendinimo;
- parengti Akmenės rajono kaimo plėtros strategiją;
- organizuoti Akmenės rajono kaimo plėtros dalyvių švietimą bei mokymą;
- organizuoti ir teikti paramą kaimo bendruomenių projektams ir iniciatyvoms įgyvendinti Akmenės rajone;
- skatinti bendradarbiavimą su kitomis visuomeninėmis nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis bei kitomis įstaigomis ir organizacijomis Lietuvoje ir užsienyje.

Plungės rajono savivaldybės VVG tikslai yra absoliučiai analogiški ką tik išvardintiems Akmenės rajono VVG tikslams. Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija sau kelia tikslus, kurie labiau susiję su kaimo bendruomenės vienijančios organizacijos, o ne su partnerystę stiprinančios grupės veikla:

- organizuoti Kretingos rajono kaimo žmonių mokymus apie kooperaciją, jos ypatumus ir naudą, organizuoti visuomenės švietimą kooperacijos klausimais, padėti ugdyti kaimo gyventojų gebėjimus prisitaikyti prie nuolat kintančios rinkos pokyčių;
- įgyvendinti Kretingos rajono vietos projektus kooperacijai vystyti ir plėtoti;
- vystyti Kretingos rajono kaimo plėtros asociaciją kaip kaimo bendruomenės vienijančią organizaciją. Ugdyti kaimo bendruomenių narių gebėjimus administruoti projektus, atstovauti savo interesus savivaldoje bei plėtoti partnerystės ryšius su kitomis kaimo bendruomenėmis.

Telšių bei Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG veiklos tikslai panašūs: parengti bandomąją integruotą kaimo plėtros strategiją, kompleksiskai įvertinus kaimo gyvenamosios vietovės socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę situaciją, išryškinti tendencijas, išskirti vystymosi prioritetus, numatyti veiklos sritis bei inicijuoti jų įgyvendinimo, monitoringo bei korekcijos procesus, įtraukiant į juos kiek galima daugiau kaimo ir socialinių partnerių intelektualinio potencialo.

Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG nori ugdyti gebėjimus ir sutelkti kaimo bendruomenės vietos problemų sprendimui, mažinti socialinę atskirtį tarp įvairių socialinių grupių, ypač jaunimo, moterų, neįgaliųjų, įtraukiant mažiau aktyvius, socialiai atskirtus kaimo gyventojus, atliekant vietovės

studiją, rengiant ir įgyvendinant bandomąją integruotą strategiją, siekiant kaimo verslų įvairinimo, gyventojų pajamų augimo ir geresnės gyvenimo kokybės. Mažeikiškiai tvirtina, kad šie tikslai jau yra sėkmingai įgyvendinami.

Taigi Žemaitijos regiono VVG valdymo struktūros atitinka joms keliamų tikslų reikalavimus:

- valdybose išlaikytos partnerystės proporcijos ir sudarytos sąlygos kolegialiai spręsti įvairias kaimo problemas;
- valdybos narių tarpe yra asmenys, atsakingi už aplinkosauginės būklės kaime gerinimą, bei jauni žmonės, atsakingi už jaunimo veiklą;
- valdymo ir administracinė struktūra atitinka grupių iškeltus uždavinius, o narių funkcijos bei atsakomybė suderintos su grupių veikla;
- valdymo narių gebėjimai įgalina sėkmingai spręsti grupių iškeltus uždavinius.

2.3. Tiriamųjų atstovaujama teritorija

Besiformuodamos vietos veiklos grupės turėjo pasirinkti savo atstovaujamą teritoriją pagal *Leader+* programoje nustatytus reikalavimus. Visos Žemaitijos regiono VVG suformuotos, vadovaujantis šiais reikalavimais.

Akmenės rajono savivaldybė - viena iš Šiaulių apskrities savivaldybių. Savivaldybės teritorija - 843,7 km². Akmenės rajono savivaldybėje tiriamuoju laikotarpiu gyveno 30221 gyventojas, iš kurių 37,5 % (11324) - kaimo vietovėse. Akmenės rajono savivaldybė itin retai apgyvendinta teritorija: nors vidutinis kaimo gyventojų tankumas Lietuvoje yra 31 gyventojas/km², Akmenės rajono savivaldybėje kaimo gyventojų tankumas yra tik 13,6 gyventojų/km². 51 proc. kaimo gyventojų yra moterys, 49 proc. vyrai. Akmenės rajono savivaldybėje yra penkios kaimiškosios seniūnijos, kaimo gyventojai gyvena 125 kaimo gyvenamosiose vietovėse. Akmenės rajono savivaldybėje vyrauja stambesnės kaimo gyvenamosios vietovės, negu vidutiniškai šalyje. Šiame rajone tarp visų kaimo gyvenamųjų vietovių yra dvi vietovės, turinčios miestelio statusą, tačiau nėra miestelių, kurių gyventojų skaičius viršytų 6000 gyventojų. Taigi visa Akmenės rajono savivaldybės kaimo teritorija, kurioje gyvena 11324 gyventojai, įskaitant miestelius, ir jų interesai gali būti atstovaujami Akmenės rajono VVG. Ši grupė gali atstovauti ir Akmenės (2957 gyventojai) ir Ventos (3202 gyventojai) miestus, kadangi šių miestų gyventojų skaičius neviršija 6000. Taigi iš viso Akmenės rajono VVG atstovauja teritoriją, kurioje gyvena 17876 gyventojai. Akmenės rajono VVG atstovaujama teritorija sutampa su administracinėmis Akmenės rajono savivaldybės ribomis, išskyrus Naujosios Akmenės miestą.

Kretingos rajono kaimo plėtros asociacijos atstovaujama teritorija – Kretingos rajonas– vietovė, sutapatinama su rajono administracinėmis ribomis, išskyrus Kretingos miestą. Pagal plotą – tai vienas mažiausių rajonų Lietuvoje, apima tik 991 km². Kretingiškių strategijoje nurodoma, kad VVG teritorijoje gyvena 23744 tūkstančių gyventojų. Kretingos rajonas suskirstytas į 8 seniūnijas. Rajone yra du miestai (Kretinga ir Salantai), du miesteliai (Darbėnai ir Kartena) bei 191 kaimas. Kretingos rajone gyvena 46056 žmonių, iš jų 23300 – gyvena Kretingoje. Taigi vietovėje VVG atstovaujama gyventojų skaičius yra 23744.

Plungės rajono savivaldybė priklauso Telšių apskričiai. Savivaldybės teritorija - 1105,5 km², gyventojų skaičius - 44170. 47 proc. (20734) Plungės rajono savivaldybės gyventojų gyvena kaimo vietovėse. Plungės rajono savivaldybė taip pat retokai apgyvendinta teritorija: kaimo gyventojų tankumas - tik 19 gyventojų/km² (vidutiniškai šalyje - 31 gyventojas/km²), tačiau čia palyginus su kitomis savivaldybėmis daugiau stambesnių kaimo gyvenamųjų vietovių. 51,2 proc. kaimo gyventojų yra moterys, 48,8 proc. vyrai. Plungės rajono savivaldybėje yra 10 kaimiškųjų seniūnijų, 198 kaimo gyvenamosios vietovės, keturi miesteliai. Todėl, visa Plungės rajono savivaldybės kaimo teritorija, kurioje gyvena 20734 gyventojai, įskaitant miestelius, ir jų interesai gali būti atstovaujami Plungės rajono savivaldybės vietos veiklos grupės.

Telšių rajono vietos veiklos grupė jungia visą Telšių rajono kaimo gyvenamąją vietovę, išskyrus Varnių seniūnijos teritoriją ir gyventojus. Telšių rajono VVG kaimiškosios teritorijos plotas, be Telšių miesto, miestelių ir Varnių seniūnijos (kuri priklauso kitai VVG), užima 1139,65 km². Devyniose seniūnijose, kurias apima Telšių rajono savivaldybės VVG, gyvena 21501 gyventojas. Kaimo gyventojai gyvena 420 kaimo gyvenamųjų vietovių.

Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė apjungia vientisą Mažeikių rajono savivaldybės kaimo gyvenamosios vietovės teritoriją. Mažeikių rajono savivaldybės bendras teritorijos plotas – 1220,2 km², iš jų 32 km² užima miestai ir gyvenvietės, 22 km² – pramonės įmonės ir keliai. Yra 8 kaimiškos ir viena miesto seniūnija, 196 kaimai. VVG atstovaujama kaimo gyvenamoji vietovė užima 82,5 % bendro Mažeikių rajono savivaldybės žemės fondo. Vyrai sudaro 49,3 %, moterys – 50,7 % bendro kaimo gyventojų skaičiaus. Visa Mažeikių rajono savivaldybės kaimo teritorija, kurioje tiriamuoju laikotarpiu gyveno 21468 gyventojai, įskaitant miestelius, yra atstovaujama Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG.

Apibendrinti duomenys apie VVG atstovaujamą teritoriją ir gyventojų skaičių pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. VVG atstovaujama teritorija ir gyventojų skaičius

<i>VVG</i>	<i>Akmenės</i>	<i>Kretingos</i>	<i>Plungės</i>	<i>Telšių</i>	<i>Šiaurės Vakarų Lietuvos</i>
Atstovaujama teritorija, km²	843,7	991	1105,5	1139,65	1166,2
Gyventojų skaičius	17876	23744	20734	21501	21468

Taigi Žemaitijos regiono vietos veiklos grupės atstovauja panašų gyventojų skaičių, išskyrus Akmenės rajono VVG, nes šios grupės atstovaujamoje teritorijoje gyventojų tankumas mažesnis. Kiekvienoje VVG atstovaujamos kaimo bendruomenės, tiriama situacija ir kaimo gyventojų poreikiai, todėl strategijose atsispindi kaimo bendruomenių strateginės nuostatos, suformuotos kaimo gyventojų poreikių pagrindu.

3. Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginių nuostatų ypatumai

3.1. Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių situacija, gyventojų poreikių identifikavimas

Visų tirtų Žemaitijos regiono VVG parengtose strategijose analizuojama kaimo bendruomenių situacija bei aprašomi atlikti veiksmai, siekiant identifikuoti kaimo gyventojų poreikius. Šis analizavimas atspindi strategijos formuotojų strategines nuostatas, kadangi grupės interesus parodo ir tai, kokios sritys ir kokie dalykai imami analizuoti. Situacijai analizuoti bei poreikiams identifikuoti naudojami įvairūs būdai: nagrinėjami surinkti statistiniai duomenys, vykdomos kaimo gyventojų bei tikslinių grupių apklausos, duomenys bei išvados tikslinami diskusijų su kaimo gyventojais bei tikslinėmis gyventojų grupėmis metu.

Akmenės rajono VVG parengtoje strategijoje aptariamas grupės atstovaujamos vietovės išskirtinumas, kadangi Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo plane 2004-2006 metams Akmenės rajono savivaldybė priskirta I tipo probleminėms teritorijoms⁴. Nors Akmenės rajono savivaldybėje aukštas nedarbo lygis, daug aštrių socialinių problemų, prasta socialinės – komunalinės infrastruktūros būklė, tačiau patys akmeniškiai mano, kad išikūręs prie Latvijos, jų rajonas gali tapti patogia vieta verslams plėtoti. Strategijoje analizuojama vietovės gamtinės sąlygos, apgyvendinimo struktūra, aptariama atstovaujama teritorija, pateikiami duomenys apie žemės fondo struktūrą, žemės ūkio naudmenų plotus. Aptariamas miškingumas, kiti gamtos ištekliai, jų išskirtinumas, vandens telkinių gausa, aprašomi gamtos turtai, augalija, gyvūnija, lankytini gamtos objektai, vietovės, priskirtos gamtinių buveinių apsaugai svarbioms teritorijoms. Pastebima, kad Akmenės rajono ūkio raidos kryptį nulėmė šiaurinėje dalyje glūdintys milžiniški kalkakmenio klodai: buvo suformuota statybinių medžiagų pramonė ir dabar gaminanti cementą, stogų dangą, kalkes. Strategijoje pateikiami duomenys apie kultūros paveldo objektus. Taip pat aptariamos seniūnijos, jų skaičius, plotas, kaimiškos teritorijos, jų gyventojai, kokios įstaigos veikia kaimo gyvenamosiose vietovėse.

Analizuojant situaciją, remiamasi Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gyventojų surašymo duomenimis, Akmenės rajono savivaldybės kaimiškų seniūnijų duomenimis. Nurodomas gyventojų skaičius įvairiose vietovėse, nagrinėjama rajono demografinė situacija (gimstamumo, mirtingumo, natūralaus prieaugio ir migracijos duomenys), gyventojų tankumo rodikliai, aptariamas gyventojų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, tautybę,

⁴ Probleminėms teritorijoms priskirtinos teritorijos, kuriose gyventojai disponuoja mažomis pajamomis, didelės dalies gyventojų pajamose dominuoja socialinės išmokos, o tai reiškia, kad gyventojų perkamoji galia yra maža.

išsilavinimą ir gyvenamąją vietovę. Duomenys palyginami su šalies bei apskrities duomenimis ir daroma išvada, kad Akmenės rajono savivaldybės kaimo vietovėse demografinė situacija yra šiek tiek geresnė negu vidutiniškai šalyje, nors kaimo vietovėse pastebima aiški gyventojų senėjimo tendencija. Taip pat pastebima, kad nepakankama darbingo amžiaus žmonių kvalifikacija.

Nagrinėjant ekonominę bei socialinę situaciją, aptariamos gamtinės sąlygos žemės ūkio veiklai plėtoti, žemės ūkio naudmenų našumas, veikiančių ūkių skaičius ir dydis seniūnijose, ūkininkavimo sąlygos, žemės ūkio veiklos pelningumas, ekologinio ūkininkavimo galimybės, ekologinių ūkių pasiskirstymas vietos veiklos grupės atstovaujamos teritorijose, žemės ūkio veikloje užimtų gyventojų skaičius, ūkio subjektai pagal ekonominės veiklos rūšis, juose dirbančių žmonių skaičius, darbo užmokestis, pagrindinės ūkio šakos, dirbančiųjų struktūra, bedarbių skaičius ir pasiskirstymas pagal veiklos sferas, pašalpų gavėjų, asocialių šeimų, daugiavaikių šeimų skaičius, nusikalstamumo rodikliai, NVO veikla, įgyvendintų projektų pobūdis. Nagrinėjant vietovės socialinę infrastruktūrą, nurodomas kultūros, švietimo, sveikatos priežiūros įstaigų, vienišų ir globotinių žmonių, socialinių paslaugų gavėjų skaičius, globos įstaigos, aptariama turizmo infrastruktūra, rekreacinio pobūdžio pramogas teikiančios įmonės, maitinimo, apgyvendinimo įstaigos ir jų teikiamos paslaugos, turizmo informacijos paslaugos bei turizmo maršrutai, gamybinės paskirties objektų skaičius ir infrastruktūra.

Siekdama identifikuoti kaimo plėtros problemas ir gyventojų poreikius, Akmenės rajono vietos veiklos grupė visose penkiose kaimiškosiose seniūnijose inicijavo susitikimus su seniūnijų suinteresuotomis ir tikslinėmis gyventojų grupėmis. Šiuose susitikimuose, be pačių VVG narių, dalyvavo bendruomenių, vietos valdžios, verslo bei nevyriausybinių organizacijų atstovai. Gyventojai daugiausia poreikių išreiškė šiose srityse:

- infrastruktūros gerinimo (siūlė spręsti geriamojo vandens, poilsio vietų, gatvių apšvietimo problemas, atlikti įvairių pastatų bendruomenės reikmėms rekonstrukcijas, plėsti socialines paslaugas, gerinti turizmo paslaugas),
- verslo ir paslaugų gerinimo (steigti užimtumo centrus, vystyti amatus, žemės ūkio kooperaciją, žemės ūkio technikos remonto verslą ir kt.) srityse,
- mokymų (lankytis kitose VVG, mokytis apie amatus, netradicinę žemdirbystę),
- saugumo didinimo (viešosios tvarkos užtikrinimo).

Be minėtųjų susitikimų, Akmenės rajono savivaldybės seniūnai organizavo diskusijas su kaimo bendruomenių nariais apie gamybinės ir socialinės paskirties objektų poreikį seniūnijose. Nutarta, jog prioritetiniai kaimo gyvenamųjų vietovių plėtros poreikiai – infrastruktūros ir smulkaus verslo plėtra, šiose kaimo vietovėse kuriant darbo vietas bei skatinant turizmą. Aptarus situaciją ir gyventojų poreikius, Akmenės VVG parengtoje strategijoje pateikiama SSGG analizė, kurioje

stiprybės ir silpnybės įvardintos kaip dabarties situacija, o galimybės ir grėsmės kaip ateities perspektyva.

Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija, analizuodama situaciją kaimo gyvenamosiose vietovėse bei lygindama ją su šalies duomenimis, aptaria:

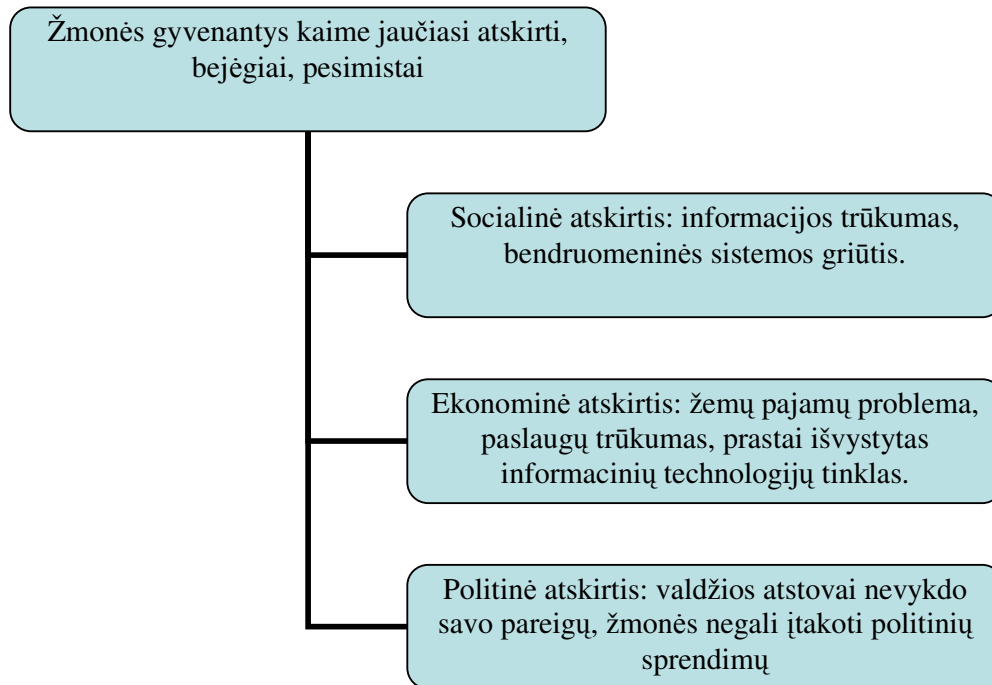
- geografinę padėtį (plotą, administracinį suskirstymą, miškingumą, turimas žemės ūkio naudmenas, ūkius, vandens išteklius, saugotinas teritorijas, gamtos išteklius (naftos, geoterminių vandenų, durpių) ir juos perdirbančias įmones, seniūnijų geografinę situaciją, gyventojų skaičių, vietos išskirtinumą, įstaigas, įmones ir pramogų vietas, kultūros paveldo ir lankytinus objektus, amatus, verslus, mokymo, kultūros, gydymo įstaigas, susisiekimo galimybes;
- demografinę situaciją (gyventojų skaičių rajone ir jo vietovėse, gyventojus pagal lytį, amžių, tautybę);
- socialinę situaciją (nagrinėjama darbo jėgos pasiūla ir paklausa, registruotų bedarbių skaičius ir jo kitimas per 3 paskutinius metus, laisvų darbo vietų pasiskirstymas paslaugų sferoje ir žemės ūkyje);
- vietovės socialinę infrastruktūrą (kultūrinį gyvenimą, kultūros įstaigas ir objektus, istorijos ir kultūros paminklus, tautodailininkų ir kultūros kolektyvų veiklą, sportinę veiklą, žymesnius sportininkus, sporto bazines, klubus, renginius);
- ekonominę vietovės situaciją (verslus, įmones pagal veiklos rūšis, teikiamas paslaugas, turizmo paslaugas: kaimo turizmo sodybų, viešojo maitinimo įstaigų);
- žemės ūkio būklę (žemės ūkio šakas, naudmenas, ūkių dydį, vandens telkinius, melioruotus plotus, ūkininkų skaičių, auginamas kultūras, deklaruotų pasėlių dydį);
- kaimo bendruomenių, draugijų ir kitų nevyriausybinių organizacijų veiklą;
- jaunimo veiklą (jaunimo organizacijų veiklą, jaunimo problemų tyrimo rezultatus).

Pastaroji sritis (jaunimo veikla ir jaunimui kylančios problemos) iš visų 5 nagrinėtų kaimo plėtros strategijų, kretingiškių strategijoje aptariama bene plačiausiai. Akcentuojamos jaunimo lyderių ir jaunimo darbuotojų bei jaunimo užimtumo stokos problemos, aptariamoms jaunimo kompetencijos, įgyjamos organizuotoje veikloje.

Kalbant apie kaimo bendruomenių veiklą pastebima, kad bendruomenės jau yra nuveikę nemažą darbų, tačiau susiduria su problemomis – savų patalpų neturėjimu, lėšų trūkumu ryšių bei transporto išlaidoms. Trūksta ir kitų kalbų žinių - kol kas bendruomenės nėra užmezgę ryšių su jokia užsienio šalimi.

Kretingiškių strategijoje pateikiama SSGG analizė, surašomos silpnybės, stiprybės, galimybės ir grėsmės, tačiau išvados nėra pateikiamos.

Kaimo gyventojų poreikius Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija identifikavo 18 susitikimų su šiais gyventojais metu. Susitikimai vyko seniūnijose, dalyvavo seniūnai, bendruomenių lyderiai, mokytojai, kultūros darbuotojai bei aktyviausi kaimo žmonės. Po šių susitikimų nustatytos pagrindinės problemos, kurias kretingiškiei sugrupavo į problemų medį (žr. 4 pav.).



4 pav. Kretingos rajono kaimo gyvenamosios vietovės problemų medis

Kiekviena šių atskirtis nagrinėjama atskirai, identifikuojant konkrečias problemas. Vėliau jų sprendimui strategijoje numatomi konkretūs veiksmai. Pvz., nustatoma, kad politinės atskirties problema susideda iš dviejų aspektų: išrinkti valdžios atstovai nevykdo savo pareigų ir žmonės negali įtakoti politinių sprendimų. Identifikavus problemas ir gyventojų poreikius, nustatomos problemos, kurios sugrupuojamos ir suformuluojamos į uždavinius.

Plungės rajono savivaldybės VVG, analizuodama savo atstovaujamos kaimo gyvenamosios vietovės situaciją, aptaria šiuos dalykus:

- gamtines sąlygas bei turtingą gamtos ir kultūros paveldą: dirvožemį, gamtinius išteklius, vandenį, žemės ūkio naudmenų struktūrą bei našumą, saugotinas teritorijas, nacionalinės svarbos kraštovaizdžio kompleksus, nacionalinius parkus ir jų turtus, gausias kultūros vertybes (istorijos, architektūros, dailės,

archeologijos), nematerialųjį kultūros paveldą (tradicijas, tautosaką, papročius, amatus);

- demografinę situaciją bei apgyvendinimo struktūrą: gyventojų skaičių, tankumą pagal gyvenamąją vietovę, pasiskirstymą pagal lytį, amžiaus struktūrą, gyvenamąsias vietas pagal institucinius požymius, t.y. toje teritorijoje veikiančias įstaigas ir organizacijas;
- ekonominę, socialinę situaciją: žemės ūkio gamybos lygį, pasėlių derlingumą, žemės ūkio gamybos šakas, ūkių skaičių, dydį, tipą ir pajamas, ekologinių ūkių skaičių ir dydį, pagrindines žemės ūkio problemas, darbingo amžiaus gyventojų užimtumą, socialinių pašalpų gavėjų skaičių, etnografines amatų tradicijas, verslo subjektus, ekonominės veiklos įvairovę;
- socialinę infrastruktūrą: medicinos paslaugas teikiančias įstaigas, švietimo įstaigas, informacinių technologijų infrastruktūrą, kultūros įstaigų skaičių ir išsidėstymą, geriamo vandens tiekimo sistemą, nuotekų ir atliekų šalinimo sistemą;
- kaimo bendruomenių, draugijų ir kitų nevyriausybinų organizacijų veiklą: VVG, kaimo bendruomenių ir kitų nevyriausybinų organizacijų parengtus projektus.

Plungiškiai pastebi savo vietovės privalumus ir trūkumus: rajonas turi daug statybinio smėlio ir žvyro, gėlo požeminio vandens atsargų, jis priskiriamas labai didelio ir didelio potencialo rekreaciniams arealams, yra vienas miškingiausių Lietuvoje, tačiau stambiose kaimo gyvenamosiose vietovėse esama specifinių vandentvarkos, aplinkosaugos, žemės ūkio plėtros problemų: ribotas žemės ūkio naudmenų potencialas, neišplėtoti alternatyvi žemės ūkiui veikla, nepakankama darbuotojų kvalifikacija. VVG atstovaujama teritorija labai svarbi kraštovaizdžio, bioįvairovės, gyvūnijos apsaugos požiūriu, nes čia saugomų teritorijų plotas sudaro net 24,5 proc. visos teritorijos.

Aptariant situaciją yra nemaža aprašinėjimo, kuris nėra itin originalus ar tinkantis talpinti į tokio pobūdžio dokumentą, pvz., aprašinėjamose visoje Lietuvoje žinomos šventės ir jų tradicijos.

Plungės rajono savivaldybės VVG atstovaujamos kaimo gyvenamosios vietovės situacija lyginama su bendra šalies situacija, remiamasi ankstesniais tyrimais, pvz., 2001 m. surinktais duomenimis apie tradicines kultūros vertybes Žemaitijos nacionaliniame parke. Išanalizavus situaciją daromos išvados. Nurodomi identifikuoti gyventojų poreikiai pagal seniūnijas, tačiau nėra aišku, koku būdu tie poreikiai buvo identifikuoti.

Aptarus atskiras sritis, pateikiama SSGG analizė, kurios pagrindas statistinių duomenų analizė, identifikuoti kaimo gyventojų poreikiai. SSGG analizėje stiprybės ir silpnybės

įvardintos kaip dabarties situacija, o galimybės ir grėsmės kaip ateities perspektyva, tačiau analizės išvados nepateikiamos.

Telšių rajono VVG atlikta atstovaujamos teritorijos ekonominės, socialinės, aplinkosauginės situacijos analizė labai išsami. VVG naudoja statistinius duomenis, įvairią tyrimo medžiagą, kuri parodė faktinę būklę kaimo gyvenamojoje teritorijoje. Grupė aptaria šiuos dalykus:

- teritorijos ypatumus: plotą, reljefą, žemės fondą pagal paskirtį, saugomas teritorijas (regioninį parką, draustinius, jų gamtinius išteklius, gamtos paminklus, valstybės saugomus kraštovaizdžio objektus, gamtos saugos problemas, miškingumą, rekreacinę infrastruktūrą), paviršinius vandens telkinius (jų dydį, plotą, ilgį, kritulius, nutekėjimą, drenavimą, įžuvinimą, saugomus telkinius ir rekreacines vietas prie vandens telkinių, vandens kokybę), kaimo ekologinę būklę ir jos raidos tendencijas (jautrių žemių ir dirvų ekologinę būklę, taršą, gyvenviečių nuotekų valymą, savivaldybės atliekų tvarkymo programas, gamtos apsaugos problemas);
- gyventojus: jų skaičių, pasiskirstymą mieste ir kaime, migraciją, natūralų prieaugį, ir su tuo susijusias problemas, pasiskirstymą pagal tautybę, seniūnijas, kaimus, įstaigų ir verslo subjektų skaičių;
- ekonominės veiklos struktūrą: žemės ūkio būklę ir jos raidos tendencijas (žemės ūkio gamybą, žemės ūkio subjektus ir jų raidos tendencijas apskrities rajonuose, gyventojų ir mokslo bei mokymo įstaigų ūkius, žemės ūkio bendroves, ūkininkų amžių, skaičių, ūkių dydžius, žemės našumą, agrarines teritorijas, ūkio šakas, grūdines kultūras, gyvulininkystės rodiklius ir įmones, ES fondų paramą žemės ūkiui), netradicinių žemės ūkio produktų gamybą (vaistinių augalų, uogynų, gėlių ir kitų dekoratyvinių augalų auginimą, bitininkystę, netradicinę paukštininkystę, avininkystę ir ožkininkystę, kailinių ir kitų smulkių naminių žvėrelių auginimą, ekologinį ūkininkavimą, žuvininkystę, kaimo turizmą), miškus ir želdynus (miškingumą, jo rodiklius, miškų ūkio paskirties žemės pasiskirstymą pagal nuosavybės formas, medžių rūšinę sudėtį, plotus, brandumą, kirtimus, miškininkų pažintinę veiklą), kitus kaimo verslus;
- socialinę vietovės analizę: demografinę situaciją ir užimtumą (kaimo gyventojų skaičių ir jo pokyčius, vaikų ir darbingo amžiaus žmonių skaičių, užimtumą pagal ekonominės veiklos sektorius, nedarbo kitimo tendencijas ir struktūrą, vidutinį darbo užmokestį ir jo kitimą pagal metus ir veiklos sritis, žemdirbių disponuojamas namų ūkio pajamas, lėšų šaltinius, socialinės paramos gavėjų skaičių, neįgaliųjų skaičių, asocialių žmonių skaičių, pašalpų sumas), socialines paslaugas kaimo gyventojams (ugdymo įstaigas, mokinių skaičių, kaimo mokyklų problemas, kultūros centrus, meno kolektyvus, tradicines šventes, kultūros srities problemas), sveikatos apsaugą (medicinos įstaigas ir punktus, vaistines, sveikatos priežiūros

paslaugas, medicinos personalą), nusikalstamumą (nusikalstamumo lygį, išaiškinamumą, nusikalstamumo priežastis, policijos rėmėjų veiklą, policijos veiklą).

Aptarus kiekvieną sritį yra išskiriamos problemos ir daromos išvados. Situacija lyginama su kaimyninių regionų, šalies, Europos tendencijomis. Daugiausia palyginimų daroma su kaimyniniais Telšių apskrities Plungės ir Mažeikių rajonais.

Telšiškiai tvirtina, kad VVG planuodama kaimo plėtrą derino vietos žmonių, gamtosaugos ir verslininkų interesus, prioritetą suteikdama tausojančiai aplinkosaugai. Aptariant situaciją, esama ir tuščio kalbėjimo, pvz., teigiama, kad „Viena didžiausių gamtinių vertybių Telšių rajone yra Varnių regioninis parkas. Tačiau jis į Telšių VVG teritoriją neįjungtas, nors patenka į Telšių rajono savivaldybės administracinės teritorijos ribas.“ Toliau gana nemažai pasakojama apie parką, kuris nėra strategiškai svarbus objektas, kadangi neįeina į VVG atstovaujamą teritoriją.

Telšiškiai teigia, kad identifikuojant gyventojų poreikius buvo atlikti sociologiniai tyrimai panaudojant anketinės apklausos, interviu ir kitus metodus (tiesa, nenurodant kokius). Anketavimas vykdytas visoje VVG teritorijoje, apklausta 523 asmenys (kaimo gyventojai, jaunimo atstovai, verslininkai, aktyvistai, įsitraukę į šį darbą). Apibendrinta tyrimo medžiaga buvo svarstoma susirinkimuose su įvairiomis tikslinėmis grupėmis (kaimo gyventojais, seniūnais, kaimo bendruomenėmis, kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis ir pan.) ir atsižvelgiant į šių grupių pasiūlymus koreguojama. Telšių rajono VVG suorganizavo kaimo bendruomenių forumą, kaimo bendruomenių narių susirinkimus 18-oje kaimo bendruomenių, 10 susirinkimų drauge su seniūnijų tarybomis seniūnijose. Telšiškių tvirtinimu iš viso į strategijos rengimo procese dalyvavo iki 700 kaimo žmonių ir partnerystės dalyvių. Taip buvo nustatyti kaimo gyventojų poreikiai ir strategijos prioritetai.

Strategijoje aptariama respondentų struktūra pagal lytį, amžių, tautybę, tikėjimą, šeimos sudėtį, užsiėmimą, išsilavinimą, profesiją. Analizuojama respondentų pajamų struktūra, profesijos keitimo poreikiai, išlaidų struktūra, seniūnijose teikiamų paslaugų kokybės vertinimai. Nagrinėjama, kaip respondentai įvertino savo buitines sąlygas, gyvenimo kokybę pagal ekonominius ir socialinius veiksnius, koks jų požiūris į bendruomenių veiklą.

Telšių rajono VVG, siekdama sužinoti verslininkų nuomonę, apklausė 54 įmonių vadovus (daugiausia - individualių įmonių). Strategijoje pateikiama respondentų charakteristika, jų požiūris į verslo sąlygas, sėkmę lemiančius veiksnius, trukdžius verslui, ateities planus. Telšiškiai atliko ir dar kelias apklausas. Siekiant išsiaiškinti socialiai pažeidžiamų žmonių situaciją, apklaustas 31 respondentas ir pateikti apibendrinti duomenys apie apklaustųjų asmenų biografines charakteristikas, socialinius ryšius, pragyvenimo šaltinius, socialinių paslaugų poreikius. Norint nustatyti kaimo jaunimo poreikius, apklausti 100 jaunuolių nuo 16 iki 24 metų amžiaus. Strategijoje pateikiamos šių respondentų charakteristikos ir pagrindinių kaimo jaunimo problemų vertinimas.

Aptarus minėtas sritis, pateikiama apibendrinta atstovaujamos vietovės SSGG analizė, kurios pagrindas, kaip teigiama, kiekvienos seniūnijos kaimo gyventojų atlikta savo teritorijos SSGG. Apibendrinimui atlikti organizuotas 2 dienų Telšių rajono bendruomenių forumas, kuriame kiekviena kaimo bendruomenė bei seniūnija pristatė savo vietovės SSGG analizę, kaimo žmonių siūlomas prioritetas plėtros kryptis bei būtinus veiksmus problemoms spręsti. Forumo dalyviai pritarė vietos veiklos grupės pasirinktai temai ir pateiktam strategijos projektui, o VVG darbo grupė apibendrino forumo metu pateiktą medžiagą ir sudarė bendrą SSGG. Šio proceso metu išsiaiškinta, kad pagal gyventojų poreikius į pirmą vietą išskyla pajamų didinimo ir materialinės padėties gerinimo klausimas, todėl strategijoje numatytos priemonės, kurios sudarytų prielaidas įsidarbinimui ir privataus verslo vystymui. Taip pat manoma, kad kaimo bendruomenės pastangomis galima išspręsti daugelį problemų: rengti kultūrinius, sporto, sveikatingumo renginius, tvarkyti aplinką, skatinti jaunimo, kaimo žmonių užimtumą. Telšiškiams taip pat svarbu išlaikyti ir stiprinti turimą aplinkos kokybę bei kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės apsaugos sistemą, gamtinėms ir kultūrinėms vertybėms garantuoti efektyvią apsaugą ir racionalų jų naudojimą, formuoti ir stiprinti kaimo kultūrinį identitetą. Teigiama, kad pastangos turi būti nukreiptos kaimo žmonių gyvenimo kokybei gerinti, plėtojant verslą ir didinant žmonių pajamas, tobulinant švietimo, sveikatos apsaugos, socialinių ir kitokių paslaugų sistemą.

Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG gana išsamiai aprašo patį pasirengimo analizavimui bei analizavimo procesą. Mažeikiškiai teigia, kad jie taikė „naują kaimo studijos tyrimo metodą „principą iš apačios“, nes rengti strategiją pradėta ne nuo „valdininkų kabinetų“, o sudarant sąlygas pačiam kaimo žmogui įvertinti esamą padėtį ir teikti siūlymus dėl kaimo pokyčių krypties ir priemonių įgyvendinimo bei dalyvauti priimant galutinį sprendimą. Šis metodas buvo taikomas pirmiausia apmokant aktyviausius kaimo gyventojus, kaimo bendruomenių, verslo ir valdžios atstovus. Per įvairias informavimo priemones VVG informavo kaimo gyventojus apie rengiamą kaimo plėtros strategiją ir pakvietė juos įsijungti į šią veiklą. Strategijos rengimo klausimai buvo aptarti kiekvienoje kaimo bendruomenėje, seniūnijose, valdžios ir verslo institucijose. Sudarius tikslines darbo grupes pradėta rinkti informacija strategijai parengti. Siekta parengti subalansuotą ir darnią kaimo plėtros strategiją, kuri apimtų kaimo ekonominės, socialinės, aplinkosauginės veiklos sritis ir jų tolimesnę darnų vystymą, todėl derinti vietos žmonių, gamtosaugos ir verslininkų interesai, prioritetą suteikiant tausojančiai aplinkosaugai. Iš viso strategijos rengimo procese, kaip teigiama, dalyvavo net apie 2000 gyventojų.

Mažeikiškiai pateikia labai išsamią VVG atstovaujamos kaimo gyvenamosios vietovės analizę, kuri yra labai panaši į telšiškių (žr. 3 priedas). Situacija analizuojama nuosekliai: labai aiškiai nurodomas vietovės identitetas ir unikalumas, aptariami turimi rūpimos srities duomenys, nurodomos grėsmės bei galimybės ir spęstinos problemos, vėliau daromos išvados. Dažnai

sprendžiama iš kaimo gyventojų pozicijos: kritiškai analizuojamas įvairių paslaugų kaimo gyventojams reikalingumas, atsižvelgiant į jų realius poreikius. Strategijos rengėjai puikiai moka dirbti su duomenimis: pateikiami ne tik skaičiai, bet analizuojamos ir jų priežastys (pvz., nusikalstamumo), aiškiai nurodomos pokyčių tendencijos, galimi būdai, kaip grėsmes paversti galimybėmis. Jeigu duomenų nerasta, tai aiškiai nurodoma, pvz., „Tyrimo metu nepavyko nustatyti, kiek daugiavaikių šeimų reikiama augina vaikus“. Tiesa, kai kur pasitaiko netikslumų, pvz., nurodoma, kad „pirminių sveikatos priežiūros centrų išlaidos vienam gyventojui svyruoja apie 100 Lt“, tačiau neaišku, per kokį laikotarpį minėta suma išleidžiama.

Kaip ir kitų strategijų rengėjai, mažeikiškiai aptaria identifikuotus kaimo gyventojų poreikius, nustatytus sociologinių tyrimų pagalba. Kaip ir Telšių rajone, Mažeikių rajono kaimo gyvenamojoje vietovėje buvo anketuojami kaimo gyventojai, jaunimas, verslininkai bei socialiai pažeidžiami asmenys. Anoniminių anketų pagalba siekta išsiaiškinti svarbiausias kaimo gyventojų ir jų tikslinių grupių problemas, anketų turinys suderintas su seniūnais bei kaimo bendruomenių pirmininkais. Iš viso buvo apklaustas net 1432 kaimo gyventojas. Strategijoje aptariama respondentų struktūra pagal lytį, tautybę, tikėjimą, profesiją ir jos keitimo poreikius, vidutines pajamas, išlaidas, požiūrį į gyvenimo kokybės pokyčius ir šių pokyčių priežastis, greito sprendimo reikalaujančias problemas, savanorystės sritis, požiūrį į bendruomeninę veiklą ir paramos pradėti verslą poreikius. Siekiant išsiaiškinti specifinius poreikius anketuoti 109 jauni žmonės, 38 verslininkai bei 121 socialiai pažeidžiamas asmuo. Respondentams pateiktų klausimų pobūdis labai panašus, kaip ir telšiškių.

Kaip ir Telšiuose, kiekvienos Mažeikių rajono savivaldybės seniūnijos kaimo gyventojai atliko savo teritorijos SSGG, išsamiai pavaizduodami jų esamą situaciją seniūnijos žemėlapiuose ir numatydami plėtros viziją. Apibendrinta medžiaga buvo pateikta svarstymui ir tvirtinimui kaimo bendruomenių konferencijoje. Taip pat visa surinkta medžiaga buvo aptarta kaimo bendruomenių susirinkimuose, seniūnijose, bendruomenių ir seniūnijų forume, įvairiuose susitikimuose. Pvz., Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG susitiko su Mažeikių rajono savivaldybės administracijos socialinės paramos skyriaus darbuotojais ir aptarė socialinių paslaugų teikimo kaimo gyventojams plėtros galimybes.

Situacijos analizė parodė, kad Mažeikių rajono savivaldybė pagal ekonominius rodiklius pirmauja šalyje, tačiau bendra rajono ekonominė padėtis neturi žymesnės įtakos darniai viso regiono plėtrai, nes čia, kaip ir visoje Lietuvoje, didėja socialinė, ekonominė atskirtis tarp miesto ir kaimo žmonių. Todėl mažeikiškiai pabrėžia, kad būtina spręsti tokias problemas kaip kaimo gyventojų maža perkamoji galia bei žemas žemės ūkio darbuotojų darbo užmokestis, blogai veikianti ir taršos židinius kurianti nuotekų valymo sistema, kvalifikuotų specialistų trūkumas kaime. Būtina gerinti kaimo mokyklų, kultūros centrų ir sveikatos priežiūros įstaigų pastatų ir

patalpų būklę, atsižvelgti į natūrinį namų biudžeto išlaidų pobūdį, nes kaimo žmonės vartoja nemažai savo gamybos maisto produktų, patys pasigamina dalį inventoriaus, pasirūpina savo buitimi. Šiuo metu gerėja kiekybiniai ir kokybiniai kaimo verslo rodikliai: didėja žemės ūkio produkcijos gamyba, produktyvumas, pajamos. Yra teigiamų poslinkių ir kaimo socialinėje infrastruktūroje. Tačiau visose seniūnijose mažos grynosios pajamos, prasta kelių būklė, didelis nedarbas, blogos fizinės būklės socialinės infrastruktūros materialinė bazė. Atlikta kaimo teritorijos studija parodo, kad minėta teritorija turi išskirtinį identitetą, būdingą Žemaitijos regionui su turtingais gamtos ištekliais, kultūros paveldu ir galimybe plėtoti ūkines, socialines veiklas.

Taigi įvairiose Žemaitijos regiono VVG kaimo žmonių išitraukimas į strategijos rengimo darbus buvo nevienodas, tačiau pakankamas. Bene daugiausia kaimo gyventojų pavyko įtraukti Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG. Kiekvienos vietos veiklos grupės pasirinkti analizuoti ir aptarti dalykai priklauso nuo tos vietovės pobūdžio (turimų gamtinių išteklių, tradicijų, verslo plėtros galimybių ir pan.) bei atspindi tos grupės strategines nuostatas. Surinkti duomenys dažniausiai analizuojami pagal seniūnijas ir yra pateikiami pagal metus, dažniausiai aptariant paskutinių 4-5 metų duomenis. Visų VVG parengtose strategijose surinkti duomenys yra lyginami su šalies, apskrities ar kaimyninių rajonų statistiniais duomenimis.

Visų VVG atstovaujamos teritorijos yra gana lietuviškos: tiriamuoju laikotarpiu Akmenės rajone gyveno 95 proc. lietuvių, Kretingos - 99,7 proc., Telšių - 97,8 procentai, Mažeikių – 98 proc. Visų VVG atstovaujamos teritorijose pastebimos pagrindinės problemos: senėjimo tendencijos, jaunų žmonių migracija ir su ja susijęs kaimo intelektualio, kultūrinio bei verslinio potencialo silpnėjimas, nepakankama darbingo amžiaus žmonių kvalifikacija, socialinių problemų augimas.

Problemos, su kuriomis susiduria kaimo bendruomenės, taip pat panašios: savų patalpų neturėjimas, lėšų trūkumas veiklai, ryšių bei transporto išlaidoms, įvairių žinių trūkumas.

3.2. Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginių nuostatų formavimas

3.2.1. Vizijos, misijos, temos ir prioritetų nustatymas

Vizija. Žemaitijos regiono VVG sukurtose strategijose vietos veiklos grupės apibrėžia savo atstovaujamosios teritorijos viziją. Ši vizija atspindi pagrindines grupių strategines nuostatas – siekiamybę, kur link norima eiti. 5 pav. pateikiamos VVG suformuotos vizijos.

Akmenės rajono vietos veiklos grupės teritorija – gyvas, dinamiškas kaimas su aukštais gyvenimo standartais bei imlia naujovėms bendruomene.

Kretingos rajono kaimo bendruomenės tampa greitai persiorientuojančiomis, atviromis inovacijoms ir pasirengusiomis permanentiniam mokymuisi. Bendruomenės nariai steigia ir plėtoja šiuolaikiškus, konkurencingus ir ekonomiškai stiprius kaimo kooperatyvus, tuo gerindami savo ekonominį ir socialinį gyvenimo lygį. Kretingos rajono kaimiškos teritorijos tampa patrauklia vieta investuoti, gyventi ir dirbti.

Plungės rajono vietos veiklos grupės atstovaujama kaimo teritorija – patraukli erdvė gyvenimui, darbui ir kultūriniam pažintiniam poilsiui, su išsilavinusių ir iniciatyvių žmonių bendruomene, aristokratišku paveldu ir saugomu kraštovaizdžiu.

Telšių rajono savivaldybės kaimo gyvenamoji vietovė - tai Žemaitijos tradicijų ir etnokultūros centras su išvystyta infrastruktūra: švietimo, medicininio aptarnavimo, kelių tinklu ir švori, saugi, patogi vieta verslui ir gyvenimui. Subalansuotai ir darniai vystoma gamyba, žmoniškieji išteklių bei taupiai ir ekologiškai naudojami išteklių. Konkurencingas žemės ūkis ir kiti kaimo verslai, aukštas užimtumo bei pragyvenimo lygis. Puoselėjamas ir saugomas istorinis ir kultūros paveldas, modernus kultūros ir sporto institucijų tinklas, tradicinės šventės, pramogų ir rekreacijos centrai, turimų gamtinių išteklių panaudojimas ir pritaikymas turizmui ir rekreacijai visą kaimo vietovę daro patrauklia bendruomenės nariams, svečiams poilsiauti ir dirbti bei gyventi.

Šiaurės Vakarų Lietuvos kaimo teritorija – tai išvystytas, dinamiškas ir konkurencingas žemės ūkis, išplėtotą kaimo verslų įvairovę, tausojanti gamtos išteklius. Išvystyta infrastruktūra, išsaugojusi gamtos grožį ir kultūros paveldą, kur gyventojai gali patenkinti ekonominius, socialinius, kultūrinius ir dvasinius poreikius. Čia vykdomi įvairūs projektai, kurie užtikrina, kad kaimo vietovėje būtų įdomu, patrauklu, saugu gyventi ir dirbti.

5 pav. Žemaitijos regiono VVG vizijos

Kaip rodo VVG vizijos, Akmenės, Plungės ir Kretingos rajonų VVG pabrėžia orientaciją į bendruomenės ugdymą, kadangi jų siekinys atvira, imli naujovėms ir iniciatyvi bendruomenė. Matyt kaimo gyventojų senėjimo tendencijos bei migracijos problemos lemia, kad visos VVG yra orientuotos į savo atstovaujamos kaimo gyvenamosios vietovės patrauklumo didinimą, gyvenimo kaime kokybės gerinimą. Plungės, Telšių bei Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG taip pat turi siekį tausoti turimus gamtinius išteklius, rūpintis vietovės aplinkosauga. Kretingos, Telšių bei Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG akcentuoja ir kaimo gyventojų verslumo gebėjimų stiprinimą.

Minėtosios vizijos, matyt, buvo formuojamos įvairiai: Akmenės rajono VVG vizijos projektas buvo viešai apsvarstytas ir patvirtintas grupės visuotiniame narių susirinkime, mažeikiškiai nurodo, kad strategijos vizija, prioritetai ir veiklos sritys yra numatytos pačių kaimo žmonių ir aptartos su grupės partneriais. Kitos grupės vizijos formavimo kelio nenurodo.

Misija. Nusakydamos savo misiją, VVG apibrėžia pagrindines savo funkcijas bei paskirtį. Nurodomi šie bendrieji dalykai, susiję su tiesioginiais grupių įkūrimo motyvais bei profesionaliu grupėms priskirtų funkcijų atlikimu:

- diegti *Leader* + metodą,
- parengti ir įgyvendinti kaimo vietovių plėtros bandomąją integruotą strategiją, įtraukiant į šį procesą kaimo bendruomenes, kaimo žmones ir socialinius partnerius,
- užtikrinti Europos Sąjungos paramos lėšų skaidrų ir tikslingą panaudojimą,
- užtikrinti kaimo vietovių socialinį ir ekonominį integralumą.

Be šių bendrųjų funkcijų, Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija mato poreikį teikti kaimo bendruomenėms informaciją, ugdyti kaimo bendruomenių gebėjimus, organizuoti švietėjiško pobūdžio mokymus apie kooperaciją ir telkti bendruomenių narius kooperatinei veiklai. Plungės rajono VVG siekia užtikrinti Plungės rajono savivaldybės kaimo vietovių socialinį ir ekonominį integralumą bei paskatinti ekonominį augimą, siekiant tinkamo gamtos ir kultūros išteklių panaudojimo, o mažeikiškiai - prisidėti ieškant plėtrai būtinų finansavimo šaltinių pritraukiant privačių ir kitų fondų lėšas.

Prioritetai. Remdamosi atlikta situacijos analize bei suformuluotomis vizija ir misija, vietos veiklos grupės kelia savo atstovaujamos kaimo teritorijos plėtros prioritetus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Žemaitijos regiono VVG atstovaujamų kaimo teritorijų plėtros prioritetai

<i>VVG pavadinimas</i>	<i>Prioritetai</i>
Akmenės rajono VVG	<ul style="list-style-type: none"> • Gamybinės ir socialinės infrastruktūros vystymas • Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo didinimas • Bendruomenių gebėjimų stiprinimas
Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija	<ul style="list-style-type: none"> • Skatinti kooperatinės idėjos propagavimą ir kaimo kooperatyvų kūrimąsi, stiprėjimą, tuo skatinant užimtumo iniciatyvą kaime bei didinant gebėjimus prisitaikyti prie pokyčių rinkoje • Stiprinti kaimo teritorinę savivaldą, skatinti kaimo bendruomenių iniciatyvą, ugdyti kaimo lyderius, ugdyti bendruomenių narių pilietiškumą ir partnerystę • Skatinti racionalią kaimo infrastruktūros plėtrą
Plungės rajono savivaldybės VVG	<ul style="list-style-type: none"> • Kultūrinio paveldo išsaugojimas • Turizmo infrastruktūros plėtra • Informacijos sklaidos tobulinimas

Telšių rajono VVG	<ul style="list-style-type: none"> • Tinkamiausias kultūros paveldo ir gamtos išteklių panaudojimas bendruomenės gyventojų pastangomis, skatinant smulkų verslą • Kaimo verslų įvairinimas • Kaimo verslų kooperacijos skatinimas • Bendruomeniškumo ugdymas, dvasinių, kultūrinių vertybių puoselėjimas
Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG	<ul style="list-style-type: none"> • Verslumo įgūdžių skatinimas, smulkaus verslo plėtra kaime • Kaimo žmonių bendruomeniškumo ugdymas, skatinant jų pilietinį aktyvumą • Socialinės atskirties žmonių integravimas į pilnavertį visuomenės gyvenimą ir laisvalaikio užimtumo gerinimas • Aplinkosaugos ir buitinių sąlygų gerinimas

Lyginant duomenis, išaiškėja, kad visos VVG prioritetine sritimi laiko smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą kaime. Beveik visose Žemaitijos regiono VVG parengtose strategijose kaip prioritentinė sritis traktuojamas kaimo žmonių bendruomeniškumo ugdymas, bendruomenių potencialo stiprinimas. Kai kurios VVG prioritetinėmis sritimis laiko kultūros paveldo ar gamtos išteklių racionalų panaudojimą, būtinybę spręsti socialinius klausimus.

Tema. Atsižvelgiant į prioritetines sritis, buvo pasirinktos ir strategijų temos. Net 4 Žemaitijos regiono VVG (Akmenės, Kretingos, Telšių ir Mažeikių) pasirinko gyvenimo kokybės kaimo vietovėse gerinimo temą. Šios temos – tai atsakas į nustatytas kaimo gyvenamosiose vietovėse egzistuojančias socialines ir ekonomines problemas. Akmenės rajono VVG orientuojasi į gyvenimo kokybės gerinimą per kooperacijos prizmę. Tik Plungės rajono savivaldybės VVG pasirinko tinkamiausio gamtos ir kultūros išteklių panaudojimo, įskaitant ES buveinių, atrinktų pagal „Natura 2000“ programą, vertės didinimą, temą, kadangi šios VVG atstovaujama teritorija pasižymi išskirtiniu gamtos ir kultūros išteklių paveldu.

3.2.2. Tikslų bei uždavinių kėlimas

Tiksiai bei uždaviniai. Atsižvelgiant į strategijos temą ir nustatytus prioritetus, keliami strateginiai tikslai bei uždaviniai, kuriais ketinama realizuoti šiuos tikslus.

Akmenės rajono VVG strateginis tikslas – Akmenės rajono vietos veiklos grupės atstovaujamo kaimo vietovių plėtra, siekiant gyvenimo kokybės gerinimo: paslaugų prieinamumo, darbo vietų, žinių. Šis strateginis tikslas pagal prioritetus detalizuojamas smulkesniais tikslais, kurių įgyvendinimui numatomos priemonės (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Akmenės rajono VVG kaimo plėtros strategijos prioritetai bei tikslai

<i>Prioritetas</i>	<i>Tikslas</i>
1. Gamybinės ir socialinės infrastruktūros vystymas	1.1. Tvarkyti kaimo bendruomenių gyvenamosios aplinkos bei poilsio infrastruktūros objektus, pritaikant ir socialiai pažeistiems kaimo gyventojams, jaunimui
	1.2. Kurti tinkamą infrastruktūrą gamybinei veiklai
	1.3. Tvarkyti turizmo infrastruktūros objektus, susijusius su kaimo gamtiniu, kultūriniu istoriniu paveldu
2. Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo didinimas	2.1. Vykdyti mokymą ir švietimą smulkaus ir vidutinio verslo klausimais, skatinti partnerystes verslo srityje
3. Bendruomenių gebėjimų stiprinimas	3.1. Skatinti žinių apsiskeitimą ir informacinių technologijų taikymą kaimo bendruomenėse
	3.2. Skatinti bendradarbiavimą su kitais Lietuvos regionais bei užsienio šalimis

Į kooperatinę veiklą orientuota Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija kelia su šia veikla susietą strateginį tikslą: „propaguoti ir įgyvendinti kooperacijos idėją Kretingos rajone, įsisavinant nacionalinę ir Europos Sąjungos finansinę paramą, skirtą kaimo plėtrai, investuojant į kooperatyvų steigimą, jų stiprėjimą ir konkurencingumo augimą, tuo sudarant sąlygas kaimo bendruomenės narių gyvenimo kokybės kilimui“. Šis tikslas detalizuojamas uždaviniais:

- organizuoti Kretingos rajono kaimo žmonių mokymus apie kooperaciją bei visuomenės švietimą kooperacijos klausimais, padėti ugdyti kaimo gyventojų gebėjimus prisitaikyti prie nuolat kintančios rinkos pokyčių;
- įgyvendinti Kretingos rajono vietos projektus kooperacijai vystyti ir plėtoti,
- vystyti Kretingos rajono kaimo plėtros asociaciją kaip kaimo bendruomenės vienijančią organizaciją, ugdyti kaimo bendruomenių narių gebėjimus administruoti projektus, atstovauti savo interesus savivaldoje bei plėtoti partnerystės ryšius su kitomis kaimo bendruomenėmis.

Plungės rajono savivaldybės VVG strateginį tikslą kelia iš savo pasirinktos temos, tai „Plungės rajono savivaldybės vietos veiklos grupės atstovaujama kaimo vietovių plėtra, siekiant tinkamiausio gamtos ir kultūros išteklių panaudojimo, įskaitant ES buveinių, atrinktų pagal NATURA 2000 programą, vertės didinimą“. Kaip ir Akmenės rajono VVG, plungiškiai šį strateginį tikslą pagal prioritetus detalizuoja smulkesniais tikslais, kurių įgyvendinimui numatomos priemonės (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Plungės rajono savivaldybės VVG kaimo plėtros strategijos prioritetai bei tikslai

<i>Prioritetas</i>	<i>Tikslas</i>
1. Kultūrinio istorinio kaimo paveldo išsaugojimas	1.1. Rengti ir platinti informaciją apie kultūrinį istorinį kaimo paveldą, vertybes
	1.2. Pritaikyti kultūrinį istorinį kaimo paveldą ekonominei, bendruomeninei veiklai
2. Turizmo infrastruktūros plėtra	2.1. Gerinti turizmo infrastruktūros objektų, susijusių su kaimo kultūrinio istoriniu paveldu, saugomomis teritorijomis, kokybę
3. Informacijos sklaidos tobulinimas	3.1. Remti veiklas, gerinančias kaimo gyventojų gebėjimus prisitaikyti prie pokyčių
	3.2. Aktyviai dalyvauti nacionaliniame ir ES LEADER+ tinkle

Telšių rajono VVG nenurodo vieno bendro strateginio tikslo, tačiau kelia smulkesnius tikslus kiekvienam iš 4 nustatytų prioritetų (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Telšių rajono VVG kaimo plėtros strategijos prioritetai bei tikslai

<i>Prioritetas</i>	<i>Tikslas</i>
I prioritetas – tinkamiausias kultūros paveldo ir gamtos išteklių panaudojimas bendruomenės gyventojų pastangomis, skatinant smulkų verslą	1. Išsaugoti kultūros paveldą ateities kartoms
	2. Panaudoti kultūros paveldą žmonių dvasiniam ugdymui ir smulkaus verslo plėtrai
II prioritetas – kaimo verslų įvairinimas.	1. Įvairinti kaimo verslus ir plėsti kaimo gyventojų pajamų šaltinius
	2. Didinti kaimo gyventojų pajamas
III prioritetas – kaimo verslų kooperacijos skatinimas.	1. Apjungti smulkius kaimo gyventojus ir su didele produkcijos apimtimi išeiti į rinką
IV prioritetas – bendruomeniškumo ugdymas, dvasinių, kultūrinių vertybių puoselėjimas	1. Išsaugoti žemaičių krašto žmonių bendravimo tradicijas ir burti bendro tikslo įgyvendinimui
	2. Pristabdyti kaimo žmonių sumaterialėjimą, iškelti dvasinių vertybių svarbą

Analogiškai tikslai yra keliami Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG parengtoje strategijoje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG kaimo plėtros strategijos prioritetai bei tikslai

<i>Prioritetas</i>	<i>Tikslas</i>
I prioritetas – verslumo igūdžių skatinimas, smulkaus verslo plėtra kaime	1. Ugdyti kaimo žmonių motyvaciją privačiam verslui 2. Didinti užimtumą ir mažinti bedarbystę 3. Didinti šeimos grynąsias pajamas
II prioritetas - kaimo žmonių bendruomeniškumo ugdymas, skatinant jų pilietinį aktyvumą	1. Ugdyti kaimo bendruomenės žmonių gebėjimą kartu spręsti vietos problemas 2. Įtraukti jaunimą, moteris ir kitas tikslines grupes į kaimo plėtros, idėjų įgyvendinimą
III prioritetas - socialinės atskirties žmonių integravimas į pilnavertį visuomenės gyvenimą ir laisvalaikio užimtumo gerinimas	1. Sudaryti sąlygas socialinės atskirties žmonėms vystyti savo gebėjimus ir aktyviai įjungti į aktyvų visuomenės gyvenimą 2. Pagerinti kaimo žmonių laisvalaikio užimtumą
IV prioritetas - aplinkosaugos ir buitinių sąlygų gerinimas	1. Keisti kaimo gyventojų požiūrį į aplinkosaugą ir gerinti jos būklę 2. Tausojant aplinką gerinti kaimo žmonių gyvenamąją aplinką ir buitines sąlygas

Minėtieji tikslai ir uždaviniai yra derinami su bendraisiais ES, nacionaliniais bei regioniniais strateginiais tikslais.

Tikslų suderinamumas. Visos Žemaitijos regiono VVG teigia, kad rengiant strategijas atsižvelgė į Lietuvos nacionalinės plėtros tendencijas bei ES politikos reikalavimus, todėl jų parengtų strategijų tikslai bei prioritetai yra suderinti su ES bei nacionaliniais teisės aktais ir dokumentais.

Pagal 1999 metų gegužės 17 d. Tarybos reglamento (EB) Nr. 1257/1999 33 f straipsnio antrąjį punktą parama integruotoms kaimo plėtros strategijoms įgyvendinti bus teikiama tiems regionams, kurie turi administravimo gebėjimų ir patirties kaimo plėtros srityje. Visos VVG įsitikinę, kad atitinka minėtus reikalavimus – turi reikiamų gebėjimų ir patirties. Strategijose nurodoma, kad jų prioritetai ir tikslai glaudžiai siejasi su 2007-2013 metų ES kaimo plėtros politikos kryptimis, numatytais Tarybos reglamente „Dėl Europos žemės ūkio kaimo plėtros fondo paramos kaimo plėtrai“, ypač su priemonėmis: turizmo veiklos skatinimas; apsauga, gamtos paveldo modernizavimas ir valdymas; kaimo atnaujinimas ir plėtimas, kaimo paveldo išsaugojimas ir modernizavimas. Plungės rajono savivaldybės VVG strategija dar siejama su ES „Naturana 2000“ programa, nes pagal šią programą yra atrinktos buveinės, kurių vertę norima padidinti, siekiant tinkamiausio gamtos ir kultūros išteklių panaudojimo. Žemaitijos regiono VVG įsitikinę, kad suderinamumas su ES teisės aktais užtikrina bandomųjų strategijų adaptavimą prie ES kaimo plėtros politikos ir jos įgyvendinimo tęstinumą.

Visos VVG nurodo, kad jų strategijos atitinka vieno pagrindinių šalies strateginio planavimo dokumentų – 2004-2006 metų BPD bendruosius keliamus tikslus:

- vystyti ir modernizuoti šalies infrastruktūrą skatinant ekonominį augimą bei sudaryti sąlygas laisvam žmonių, prekių bei paslaugų judėjimui;
- užtikrinti visuotinius darnios plėtros principus;
- gerinti darbo jėgos gebėjimus prisitaikyti prie vykstančių rinkos pokyčių, suteikti ar atnaujinti žinias ir kvalifikaciją, atitinkančią rinkos poreikius, ypač orientuojantis į bedarbius ir jaunimą;
- stiprinti ekonomikos konkurencingumą, sukuriant būtinas verslo plėtros sąlygas bei tinkamą aplinką, skatinti investicinio klimato gerėjimą tiek veikiančiam, tiek besikuriančiam verslui;
- užtikrinti ir palaikyti prasidėjusius ekonominius persitvarkymus šalyje.

VVG taip pat akcentuoja, kad strategijos atitinka 2004-2006 metų BPD pagrindinį tikslą – sustiprinti nacionalinio ūkio ilgalaikio konkurencingumo plėtotės prielaidas, paspartinti perėjimą prie žinių ekonomikos, kuriai būdingas didėjantis bendras vidaus produktas ir aukštas gyventojų užimtumo rodiklis, stiprinti žinių ekonomikos plėtrą, kuri didina visų Lietuvos gyventojų gerovę. Be to, strategijos yra parengtos prisilaikant BPD nurodytų lygių galimybių, aplinkosaugos ir informacinės visuomenės reikalavimų. VVG nurodo, kad jų parengtos bandomosios kaimo vietovių integruotos plėtros strategijos skirtos įgyvendinti BPD Kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „LEADER+ pobūdžio priemonė“ tikslą – skatinti vietos plėtros veiklas ugdant vietos gyventojų gebėjimus dirbti kartu, teikti prioritetą poreikiams ir galimybėms, plėtoti vietines iniciatyvas ir suteikti patirtį bei žinias būtinas ES *Leader* pobūdžio veikloms įgyvendinti.

VVG pažymi, kad jų parengtos strategijos yra suderintos ir su kitais šalies strateginiais dokumentais. Akmenės, Telšių rajonų bei Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG nurodo, kad jų strategijos suderintos su Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija bei Valstybės ilgalaikės raidos strategija, bei šiose strategijoje suformuotomis atskirų sričių bei krypčių strategijomis: Lietuvos turizmo plėtros strategija, Regionų ekonomikos plėtros strategija (jos pagrindiniu tikslu – užtikrinti stabilaus aukšto gyvenimo lygio galimybes visoms šalies bendruomenėms) ir kt. Nurodoma, kad visos strategijos turi sąsają su Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategija, Skurdo mažinimo Lietuvoje strategija, Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, Nacionaline gyventojų senėjimo pasekmių įveikimo strategija, 2000-2012 m. vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto strategija, Lietuvos kaimo plėtros 2004-2006 m. planu ir jo strateginėmis kryptimis.

Akmenės bei Plungės rajonų savivaldybės, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 8 d. nutarimu Nr. 428 „Dėl probleminių teritorijų išskyrimo kriterijų“ ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. gegužės 23 d. nutarimu Nr. 575 „Dėl Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos“, priskirtos probleminėms teritorijoms. Taigi

Akmenės bei Plungės rajonų VVG nurodo, kad kaimo vietovių bandomosios integruotos plėtros strategijos įgyvendinimas turės teigiamą poveikį regionų išsivystymo skirtumų mažinimui.

Žemaitijos regiono VVG nurodo, kad jų parengtos strategijos yra suderintos ir su regioninio lygmens strateginiais dokumentais – dažniausiai su savivaldybių strateginiais planais: pagal VVG atstovaujama teritoriją atitinkamai su Akmenės rajono plėtros strateginiu planu, Kretingos rajono plėtros planu 2002-2006 metams, Plungės rajono 2002-2010 m. plėtros strateginiu planu, Telšių rajono plėtros strateginiu 2004 – 2015 m. planu, 2002 – 2007 m. Mažeikių rajono plėtros strateginiu planu. Telšiškiai ir mažeikiškiai nurodo konkrečius šių regioninių strateginio planavimo dokumentų tikslus ir priemones, kurios rodo tokio suderinamumo pagrįstumą ir pateikia konkrečius prioritetus iš strategijos ir lyginamų dokumentų (žr. pavyzdį 8 lentelėje).

8 lentelė. Atitiktis 2002 – 2007 m. Mažeikių rajono plėtros strateginiam planui

<i>Strategijos prioritetai</i>	<i>2002 – 2007 m. Mažeikių rajono plėtros strateginio plano prioritetai</i>
1. Verslo įgūdžių skatinimas, smulkaus verslo plėtra kaime. 2. Socialinės atskirties žmonių integravimas į pilnavertį visuomenės gyvenimą ir laisvalaikio užimtumo gerinimas.	1. Konkurencingas rajono verslas, pramonė ir žemės ūkis. 2. Išsilavinę, sveiki ir socialiai saugūs rajono žmonės. 3. Palanki verslui ir patogiai gyvenimui rajono aplinka.

Telšių bei Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG parengtos strategijos suderintos ir su platesnės apimties regioninio planavimo dokumentu - Telšių apskrities regiono plėtros planu.

Taigi Žemaitijos regiono VVG parengtose strategijose nurodomi platesnės ar siauresnės apimties strateginiai tikslai, kurie yra detalizuojami smulkesniais tikslais arba priemonėmis. Šie tikslai dažniausiai orientuoti į kaimo vietovių infrastruktūros gerinimą, kaimo gyventojų mokymą, verslumo ugdymą, bendruomeniškumo stiprinimą bei kaimo bendruomenių potencialo plėtrą, gamtos išteklių bei kultūros paveldo pritaikomumą, informacijos sklaidą ir įvairaus pobūdžio bendradarbiavimo plėtrą. Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG tikslai yra aiškiai orientuojami į įvairias socialines gyventojų grupes ir atspindi lygių galimybių principų taikymą. Žemaitijos regiono VVG strateginius tikslus derina su ES, nacionalinėmis bei regioninėmis plėtros tendencijomis.

3.2.3. Veiksmų bei priemonių nustatymas ir finansinis pagrindimas

Priemonių nustatymas. Nustačius kaimo gyvenamųjų vietovių plėtros prioritetus bei išskėlus tikslus, jie konkretizuojami konkrečiomis priemonėmis ir veiksmais, kuriais nusakomas strategijos įgyvendinimo kelias per grupės veiklą.

Akmenės rajono VVG parengtoje strategijoje kiekvienam tikslui numatoma tik po vieną priemonę: pvz. tikslui „Kurti tinkamą infrastruktūrą gamybinei veiklai“ planuojama priemonė- „Amatų centro įsteigimas“, o tikslui „Tvarkyti turizmo infrastruktūros objektus, susijusius su kaimo gamtiniu, kultūriniu istoriniu paveldu“ – priemonė „Nuorodų apie lankytinas vietas sukūrimas“. Tokiu būdu Akmenės rajono VVG apsibrėžia realiai įgyvendinamas veiklas, tačiau vargu, ar toks siauras, tegu ir konkrečių priemonių, pasirinkimas gali leisti visapusiškai įgyvendinti numatytus tikslus. Kai kurios priemonės nėra suformuluotos labai aiškiai, todėl nežinia, ką grupė darys, priemonę įgyvendindama, pvz., tikslui „Skatinti bendradarbiavimą su kitais Lietuvos regionais bei užsienio šalimis“ numatoma priemonė „Inovatyvaus projekto su kitomis Lietuvos ir/arba užsienio bendruomenėmis įgyvendinimas“, tačiau tokia formuluotė rodo, jog grupė dar nežino nei galimo projekto krypties, nei būsimų partnerių.

Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija teigia, kad pagal strategiją numatoma įgyvendinti programas, skatinančias vietos gyventojų aktyvumą, verslumą, naujų galimybių paieškos institucijų kūrimą, skatinti kaimo bendruomenes dalyvauti viešose diskusijose, pačioms priimti sprendimus dėl savo ateities, gerinti kaimo gyventojų pasirengimą bendradarbiauti. Strategijos įgyvendinimo planas pateikiamas konkretizuojant numatytus uždavinius priemonėmis, nurodant priemonės pasiekimo indikatorius, pasiekimo laiką, atsakingus vykdytojus, lėšų poreikį bei finansavimo šaltinius. Plane drauge nurodomos ne tik priemonės, bet ir veiksmai, pvz., uždaviniui „Vystyti Kretingos rajono kaimo plėtros asociaciją kaip kaimo bendruomenės vienijančią organizaciją. Ugdyti kaimo bendruomenių narių gebėjimus administruoti projektus, atstovauti savivaldoje bei plėtoti partnerystės ryšius su kitomis kaimo bendruomenėmis“ nurodomos šios priemonės:

- projektų administravimas ir koordinavimas;
- kooperatyvų dalyvavimas rajono Derliaus šventėje;
- kooperatyvų dalyvavimas parodoje „AgroBalt“, respublikinėse parodose;
- tarptautinis bendradarbiavimas (Bus pasirašytos dvi bendradarbiavimo sutartys su Švedijos ir Latvijos VVG. Pasikeista VVG narių vizitais);
- ataskaitų rengimas;
- rezultatų sklaida.

Priemonės nurodomos gana konkrečios, pvz., „Kretingos rajone įkurti 2 kooperatyvus ir vieną įmonę, atsižvelgiant į kaimo gyventojų poreikius ir galimybes, šiose srityse: pieno perdirbimo, gyvulių realizacijos, daržovių ar uogų auginimo, vaistažolių ar miško gėrybių, agroserviso, agroturizmo, netradicinių verslų ir amatų, kredito unijos, vandentvarkos ūkio, jaunimo švenčių organizavimo įmonė.

Plungės rajono savivaldybės VVG parengtos strategijos įgyvendinimo plane prioritetinėms sritims keliami tikslai, o šiems nustatoma po vieną ar kelias priemones, pvz., tikslui „Rengti ir platinti informaciją apie kultūrinį istorinį kaimo paveldą, vertybes“ numatomos dvi priemonės:

- parengti ir išplatinti informacinę medžiagą apie kultūrinį istorinį kaimo paveldą, vertybes;
- parengti ir įgyvendinti mokymo programas tradicinių statybos metodų taikymui, verslų, amatų plėtotei, išlaikant vietos autentiškumą.

Telšių rajono VVG parengtoje strategijoje kiekvienam tikslui nustatomos priemonės, priemonėms – veiksmai, veiksams - laukiami rezultatai ir rezultatų rodikliai, pvz., veiksmui „2.4. Reklaminės medžiagos paruošimas“ nurodomas laukiamas rezultatas „Vietiniai ir kiti žmonės gaus informaciją apie gamtos ir kultūros paveldą ir lankytinas vietas“ bei rezultato rodiklis „ Išleistas vienas kaimo turizmui bukletas“.

Priemonių bei veiksmų pateikimo būdas Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG parengtoje strategijoje yra analogiškas kaip telšiškių: kiekvienam tikslui nustatomos priemonės, priemonėms – remiamos veiklos sritis, veiksams pateikiamas laukiamas poveikis ir rezultatų rodikliai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG kaimo plėtros strategijos priemonės „Kaimo žmonių laisvalaikio užimtumo gerinimas“ detalizavimas

<i>Remiamos veiklos sritis</i>	<i>Laukiamas poveikis</i>	<i>Rezultatų rodikliai</i>
2.1. Atlikti sporto aikštynų ir kultūros centrų remontą.	Bus sutvarkyti kultūros centrai ir sporto aikštynai. Kaimo žmonės turės galimybę užsiimti meno saviveikla, sportu.	Bus sutvarkyta 5 sporto aikštynų, 2 kultūros centrai.

Mažeikiškių strategijos priemonės ir veiksmai yra orientuoti į įgūdžių ir verslumo skatinimą, smulkaus verslo plėtrą, bendruomeniškumo ugdymą, aplinkosauginį švietimą, kaimo žmonių laisvalaikio užimtumo gerinimą. Visų VVG parengtų kaimo plėtros strategijų priemonės yra susiję su nustatytais prioritetais bei tikslais ir juos daugiau ar mažiau detalizuoja.

Veiksmų nustatymas. Vietos veiklos grupės nurodo ir konkrečius veiksmus, kuriais ketina įgyvendinti strategijas. Akmenės ir Plungės rajonų VVG strategijų įgyvendinimo veiksmų planą nustato pagal metus ir smulkiau – pagal ketvirčius. Veiksmų plane taip pat nurodomi

atsakingi už atskirus įgyvendinimo etapus asmenys. Abiejų minėtų VVG veiksmų planai yra absoliučiai analogiški, matyt, strategijas padėjo parengti ta pati konsultacinė firma:

1. Vidinės vietos projektų paraiškų vertinimo tvarkos parengimas, suderinimas su NMA.
2. Vidinės vietos projektų paraiškų vertinimo tvarkos patvirtinimas.
3. Viešųjų pirkimų konkursų organizavimas.
4. Kvietimo teikti vietos projektų paraiškas organizavimas.
5. Konsultacijos galimų vietos projektų paraiškų teikėjų dėl vietos projektų paraiškų rengimo.
6. Vietos projektų paraiškų registravimas.
7. Strategijos viešinimo priemonių įgyvendinimas.
8. Vietos projektų paraiškų administracinės atitikties vertinimas, rezultatų suvestinės parengimas ir paskelbimas.
9. Vietos projektų paraiškų tinkamumo vertinimas, rezultatų suvestinės parengimas ir paskelbimas.
10. Vietos projektų naudos ir kokybės vertinimas, rezultatų suvestinės parengimas ir paskelbimas.
11. Vietos projektų tvirtinimas ir vykdymo sutarčių sudarymas.
12. Sprendimų priėmimas dėl vietos projektų išlaidų apmokėjimo ir derinimas su NMA.
13. Vietos projektų įgyvendinimas.
14. Vietos projektų įgyvendinimo patikra ir tų projektų įgyvendinimo ataskaitų įvertinimas.
15. Projekto auditas.
16. Strategijos įgyvendinimo rezultatų patvirtinimas ir sklaida.
17. Galutinės strategijos įgyvendinimo ataskaitos rengimas ir teikimas NMA.

Ta pati situacija regima, analizuojant Telšių ir Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG parengtas kaimo plėtros strategijas: telšiškių ir mažeikiškių strategijose veiksmų seka ir strategijos įgyvendinimo etapai yra analogiški. Matyt ir čia konsultantai dirbo pagal jau išbandytą formulę. Minėtose strategijose nurodoma, kad jas įgyvendinant VVG atliks:

- kvietimo teikti vietos projektų paraiškos dokumentacijos, taisyklių parengimas ir suderinimą su NMA,
- kvietimą teikti paraiškas,
- paraiškų surinkimą, registravimą ir paraiškų teikėjų informavimą;
- paraiškų vertinimą ir VVG atrankos komiteto išvadų paskelbimą,
- sutarčių dėl paramos teikimo sudarymą ir jų vykdymo priežiūrą;
- projektų mokėjimo prašymų tikrinimą ir išlaidų tinkamumo nustatymą;
- projektų patikras vietoje;

- rangos (paslaugų teikimo ar prekių tiekimo) sutarčių sudarymo ir vykdymo kontrolę;
- ES horizontaliųjų politikų laikymąsi.

Kiekvienas minėtasis etapas apibūdinamas detaliau. Pavyzdžiui, nurodoma, kad nustatydamas kvietimo teikti vietos projektų paraiškas sąlygas, VVG numatys ir suderins su Agentūra lėšų vietos projektams įgyvendinti skyrimo procedūrą, kvietimo teikti vietos projektų paraiškas dokumentaciją, vietos projektų paraiškų teikimo laikotarpį ir planuojamą skirti lėšų vietos projektams įgyvendinti sumą.

Finansinis pagrindimas. Žemaitijos regiono VVG parengtų kaimo plėtros strategijų finansiniai planai sudaryti vadovaujantis bendraisiais reikalavimais, numatytais 2004 – 2006 m. BPD ir jo priede „Gairės pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti 2005 m. pagal Lietuvos 2004 – 2006 m. bendrojo programavimo dokumento „Kaimo plėtros ir žuvininkystės“ prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Bandomosios integruotos strategijos“. Pagal minėtus dokumentus, vienos strategijos įgyvendinimui numatoma 508 817 Lt parama, iš kurių 15 % skiriama vietos veiklos grupei padengti administravimo išlaidas. Be to numatyta, kad sudarant finansinį planą ne pelno siekiantiems projektams 90 % projekto vertės bus finansuojama iš paramos lėšų ir 10 % sudarys privatus įnašas. Įnašas natūra, t.y. neapmokamas savanoriškas darbas bus laikomas tinkamomis pareiškėjo privačioms lėšoms, kai pareiškėjas vykdo pelno nesiekiančius projektus. Pelno siekiančių projektų vertė iš paramos lėšų bus finansuojama 50%, kitą lėšų dalį turės padengti pareiškėjas iš savų privačių lėšų. Šios nuostatos vienokiu ar kitokiu būdu atsispindi visose minėtose strategijose.

Akmenės rajono VVG strategiją atitinkantiems vietos projektams finansuoti numato skirti 81 proc., įgytos strategijos įgyvendinimo patirties sklaidos išlaidoms – 1 proc., viešinimo išlaidoms - 1 proc. strategijai įgyvendinti skirtos paramos sumos. Grupė planuoja, kad savivaldybės ir privačių lėšų indėlis sudarys 20 % bandomosios integruotos strategijos tinkamų finansuoti išlaidų, paramos lėšos – 80 %. Planuota 2007 m. įsisavinti 70 % strategiją atitinkantiems vietos projektams finansuoti skirtos paramos sumos, 2008 metais – likusius 30 %. Akmenės rajono VVG parengtos kaimo plėtros strategijos finansiniame plane nurodoma priemonės pavadinimas, visos planuojamos lėšos, struktūrinių fondų paramos bei savivaldybės lėšų dalis, privačios lėšos. Taip pat nurodomos šios išlaidų grupės:

1. Strategiją atitinkantiems vietos projektams finansuoti.
2. Strategijos vykdytojo veiklos, tiesiogiai susijusios su strategijos įgyvendinimo administravimu, išlaidos:
 - 2.1. darbo užmokestis strategijos įgyvendinimą administruojančiam vietos veiklos grupės personalui, ekspertui,

- 2.2. patalpų nuomos, komunalinių paslaugų,
- 2.3. biuro įrangos įsigijimo ir (arba) nuomos,
- 2.4. ryšių,
- 2.5. kelionių ir (arba) transporto nuomos.
- 3. Įgytos strategijos įgyvendinimo patirties sklaidos išlaidos.
 - 3.1. dalyvavimo konferencijose ir panašaus pobūdžio renginiuose išlaidos,
 - 3.2. leidybos išlaidos, tiesiogiai susiję su strategijos įgyvendinimo patirties sklaida,
- 4. Viešinimo išlaidos:
 - 4.1. informaciniai renginiai (projektui pristatyti skirti seminarai, konferencijos, parodos, spaudos konferencijos)
 - 4.2. informacinės medžiagos parengimas ir leidyba,
 - 4.3. plakatų leidyba,
 - 4.4. informacijos pateikimas visuomenės informavimo priemonėse.

Labai panašus Plungės rajono savivaldybės VVG parengtos strategijos finansinis planas. Jame nurodomos lėšos prioritetams, o ne priemonėms įgyvendinti, papildomai dar įtraukiant galimas išlaidas kanceliariinėms prekėms, sąskaitos aptarnavimui ir bankų garantijoms, pranešimams galimiems vietos projektų paraiškų teikėjams ir vietos projektų vykdytojams. Lėšų šaltiniai yra tie patys: struktūrinių fondų paramos bei savivaldybės lėšų dalis, privačios lėšos. Nurodomas ir laikas, kada planuojama lėšas įsisavinti, bei terminai, iki kurių turi būti sudarytos projektų vykdymo sutartys bei pateikti ir apmokėti su vietos projekto įgyvendinimu susiję finansiniai dokumentai. Kaip ir Akmenės rajono VVG strategijoje, plungiškių strategijoje planuojamas tas pats savivaldybės ir privačių lėšų bei paramos lėšų santykis bei jų įsisavinimo terminai. Kiek kitoks yra lėšų santykis pagal išlaidų grupes: finansiniame plane nurodoma, kad strategiją atitinkantiems vietos projektams finansuoti numatoma skirti 80,5 %, įgytos strategijos įgyvendinimo patirties sklaidos išlaidoms – 2,5 %, viešinimo išlaidoms - 2 % strategijai įgyvendinti skirtos paramos sumos. Plungės rajono savivaldybės VVG planuoja vietos projektams, kuriuose numatytos investicijos į infrastruktūrą ir (arba) gamybą skirti ne daugiau kaip 51 792 Lt, tačiau vietos projektams, kuriuose nenumatytos investicijos į infrastruktūrą ir (arba) gamybą, maksimali vietos projektui įgyvendinti skiriama suma gali būti didesnė. Planuojama, kad vienas pareiškėjas gali pateikti iki dviejų paraiškų vietos projektams įgyvendinti.

Tiek Akmenės, tiek Plungės rajonų VVG nurodo, kad strategijos vykdytojo administravimo veiklos, strategijos įgyvendinimo patirties sklaidos, viešinimo išlaidos turėtų būti pasiskirstytos proporcingai pagal bandomosios integruotos strategijos įgyvendinimo plane numatytų veiklų apimtis.

Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija nurodo, kad jos parengtai kaimo plėtros strategijai įgyvendinti reikalinga 788,83 tūkst.Lt finansinė parama: iš ES struktūrinių fondų - 508,0 tūkst.Lt, iš nacionalinio ir savivaldybės biudžetų - 22,33 tūkst.Lt, privačios lėšos - 258,5 tūkst. Lt. Taigi pageidaujama struktūrinė parama yra 508 000 Lt. Kretingiškiai pateikia strategijos įgyvendinimo biudžetą, kur nurodoma lėšų poreikis ir finansavimo šaltinis kiekvienai priemonei. Pažymima, kad vietos projektams tinkamos ir netinkamos išlaidos bus numatytos finansavimo taisyklėse, parengtose remiantis BPD ir strategijos įgyvendinimo gairėmis, o strategijos bendrafinansavimas vyks pagal *Leader+* pobūdžio priemonės nustatytas procedūras – privatus sektorius bendrafinansuos 50% teikiamo projekto sumos, o pelno nesiekiantis – 10% sumos. Paramos dydį kvietime teikti paraiškas apspręs Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija, remiantis NMA ir *Leader+* projektų atrankos komiteto reikalavimais.

Telšių rajono VVG parengtoje strategijoje finansavimas numatomas pagal 4 išskirtus prioritetus bei veiklos sritis, kurios leidžia numatomus teikti projektus skirstyti į pelno siekiančius ir ne pelno projektus. Detalus finansinių išteklių paskirstymas pagal prioritetus, finansavimo šaltinius parodytas finansiniame plane. Remiantis pateiktu finansiniu planu planuojama organizuoti projektų atranką pagal numatytus kriterijus, teikti finansavimą ir vykdyti tikslinių finansinių lėšų panaudojimo kontrolę. Finansiniame plane nurodomi prioritetai, projekto rūšis (pelno siekiantis, ne pelno siekiantis), finansavimo šaltiniai, paskirstymas pagal metus. Nėra paskirstymo pagal konkrečias priemones. Telšiškiai teigia, kad atrenkant ir vertinant strategiją atitinkančius projektus, finansavimo suma priklausys nuo projekto paskirties: vietos projektui, kuriame numatytos investicijos į infrastruktūrą ir gamybą, įgyvendinti bus skiriama iki 51 792 Lt, kitokiam vietos projektui - iki 34 528 Lt. Lėšų vietos projektui įgyvendinti lyginamoji dalis pelno siekiantiems ir nesiekiantiems projektams yra tokia pati, kaip ir aukščiau paminėtose strategijose. Strategijos administravimo, viešinimo ir sklaidos išlaidos yra suplanuotos atskiroje lentelėje ir pateikiamos žymiai detalčiau negu išlaidos projektams ir priemonėms.

Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG strategijoje pateikiamas analogiškas Telšių rajono VVG strategijai finansinis pagrindimas. Finansinis planas čia pateikiamas pagal tą pačią formą, kaip ir telšiškių. Strategijos administravimo, viešinimo ir sklaidos išlaidos taip pat yra suplanuotos atskiroje lentelėje ir vadovaujantis tais pačiais principais.

Taigi labiausiai VVG strategines nuostatas atspindi prioritetams įgyvendinti parinktos priemonės. Strategijų įgyvendinimo veiksmai bei finansinis pagrindimas yra labai panašūs ir priklauso tiek nuo formaliai nustatytų kriterijų, tiek nuo konsultantų, kurie dirbo su strategijomis.

3.2.4. Vertinimo procedūros bei strategijos gyvendinimo priežiūra

Visose Žemaitijos regiono VVG parengtose bandomosiose integruotose strategijose numatomi projektų atrankos kriterijai bei strategijų įgyvendinimo vertinimo procedūros.

Akmenės ir Plungės rajonų VVG strategijose nurodomos projektų vertinimo ir atrankos procedūros yra beveik analogiškos. Vietos projektus abi minėtosios VVG planuoja atrinkti pagal projektų administracinės atitikties ir tinkamumo skirti lėšas vertinimo kriterijus, kuriuos ketina parengti ir suderinti su Nacionaline mokėjimo agentūra pagal Gairių, patvirtintų Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2005 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. 3D-570 rekomendacijas. Pagal šias rekomendacijas planuojama vertinant vietos projekto naudą ir kokybę taikyti skirtingos svarbos atrankos kriterijus. Kiekvienam kriterijui bus suteiktas tam tikras vertinimo balų skaičius, kuris bus padaugintas iš atitinkamo svorio koeficiento.

Vietos projektų naudos ir kokybės vertinimo kriterijai taip pat vienodi tiek Plungės, tiek Akmenės parengtose strategijose:

- 1) vietos projekto atitiktis remiamos strategijos prioritetams, tikslams, įgyvendinimo priemonėms (3);
- 2) vietos projekto poreikis, nauda (3);
- 3) vietos projekto įgyvendinimo plano kokybė (2);
- 4) vietos projekto paraiškos teikėjo atsakomybės už vietos projekto įgyvendinimą pasiskirstymas, pajėgumas įgyvendinti vietos projektą (2);
- 5) investicijų pagrįstumas (2);
- 6) projektas įgyvendinamas aukšto nedarbo teritorijoje (3);
- 7) projekto tikslinė grupė moterys ar/ir jaunimas, socialiai pažeidžiamos kaimo gyventojų grupės (3);
- 8) projekto įgyvendinimo *pasekoje* sukuriamų darbo vietų skaičius (2);
- 9) projekto sklaidos mastas (pvz. mokymo valandų skaičius, klausytojų skaičius) (2);
- 10) projektas susijęs su gamtos ir kultūros objektais, (2);
- 11) paraiškos teikėjo indėlis prie vietos projekto įgyvendinimo nuosavomis lėšomis (1).

Kiekvieną kriterijų Akmenės ir Plungės VVG numato vertinti taikant 4 balų vertinimo skalę pagal tokias bendrąsias reikšmes:

- 4 balai – visiškai atitinka kriterijaus reikalavimus;
- 3 balai – atitinka kriterijaus reikalavimus su nedidelėmis išimtimis;
- 2 balai – stipriosios atitikties kriterijaus pusės atsveria silpnąsias;
- 1 balas – yra esminių kriterijaus reikalavimų trūkumų;

0 balų – neatitinka kriterijaus reikalavimų.

Be abejonės, finansinę paramą planuojama skirti tik tiems projektams, kurių įvertinimas bus aukščiausias.

Abiejose minėtose strategijose taip pat numatomi lėšų dydžiai vienam projektui, lėšų šaltiniai, galimų teikti vienam pareiškėjui paraiškų kiekis, galimi projektų paraiškų teikėjai (bendruomenės, ne pelno organizacijos, socialinės įmonės, mikroįmonės, gyventojai veiklą vykdančios pagal verslo liudijimą, gyventojai įregistruojant žemės ūkio ir kaimo valdą).

Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija strategijoje pabrėžia, kad labiausiai vietos projektai bus orientuoti į kooperacijos idėjų įgyvendinimą, kurių pagrindu bus galima didinti ne tik ekonominį, bet ir socialinį kaimo gyventojų gerovės kėlimą. Vertinant vietos projektus bus labai svarbu, ar projektas siejasi su pagrindine parengtos strategijos idėja, ar atitinka tikslinės grupės poreikius ir ar yra vertas įgyvendinti. Todėl bus tikrinama projekto kokybė ir atsižvelgta į šiuos rodiklius:

- projektas nukreiptas į apibrėžtą rinką;
- projektas atitinka socialinius poreikius;
- projektas atitinka aplinkosauginius poreikius;
- projektas atitinka strategijos tikslus ir susiję su strategijos uždaviniais;
- projekto įgyvendinimo realumas.

Taip pat kretingiškiečiai ketina žiūrėti, ar pakanka teikiančiojo paraišką organizacijoje žmoniškųjų išteklių. Teigiama, kad parengtus vietos projektus atrinks ir finansuos Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija konkurso būdu. Tam bus paruoštos projektų teikimo taisyklės, kvietimai teikti paraiškas, vertinimo procedūros taisyklės, finansavimo taisyklės ir projektų viešinimo taisyklės. Projekto idėja, numatomas jos įgyvendinimas ir laukiami rezultatai bus surašomi į nustatytos formos paraišką, o prie paraiškos pridėdama pildymo instrukcija. Bus griežtai laikomasi vietos projekto teikimo datos, kuri bus nurodyta kvietime teikti paraiškas. Projektų vertinimą vykdys asociacija pagal iš anksto paruoštas vertinimo procedūrų taisykles, tačiau šios taisyklės kol kas nėra parengtos ir strategijoje nepateikiamos.

Telšių rajono ir Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG numato analogiškas vertinimo procedūras, kurios strategijose aprašytos labai išsamiai. Užregistravus paraiškas, abi VVG ketina atlikti paraiškų vertinimo procesą, kuris susidės iš 3 etapų:

- administracinės atitikties vertinimo;
- tinkamumo skirti paramą vertinimo;
- projektų naudos ir kokybės vertinimo.

Administracinį paraiškų vertinimą atliks VVG valdymo organo paskirti kompetentingi asmenys. Nustačius, kad vietos projekto paraiška atitinka visus administracinės atitikties

reikalavimus, bus atliekamas tinkamumo skirti lėšas vietas projektui įgyvendinti vertinimas. Šiame etape bus nustatomas maksimalus lėšų vietas projektui įgyvendinti dydis ir skiriamų lėšų lyginamoji dalis. Projekto naudos ir kokybės vertinimo metu bus nustatoma projekto atitiktis bendriesiems BPD ir specialiesiems projektų atrankos kriterijams, taip pat vertinama, ar projektas atitinka strategijos plėtros prioritetus, tikslus ir įgyvendinimo priemones, kurie projektai yra naudingiausi, kuriuose efektyviausiai naudojamos lėšos ir kurių projektų įgyvendinimas yra geriausiai suplanuotas. Šiame vertinimo etape projektai bus vertinami balais. Vertinimo rezultatus planuojama surašyti vertinimo rezultatų žurnale.

Ir Telšių rajono, ir Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG pateikia analogiškus specialiuosius, strategiją atitinkančius vietas projektų atrankos vertinimo kriterijus (žr. 4 priedas). Nustatoma, kad kiekvienas kriterijus bus vertinamas taikant keturių balų vertinimo skalę pagal bendrąsias reikšmes, jau anksčiau nurodytas aptariant Akmenės ir Plungės rajonų VVG strategijų vertinimo kriterijus. Nurodoma, kad specialieji projektų atrankos kriterijai yra nevienodo svarbumo, todėl gautas kriterijaus įvertinimas dauginamas iš svorio koeficiento. Svorio koeficientų bendrosios reikšmės nustatomos tokios:

- kriterijus, susijęs su pagrindinėmis strategijos idėjomis – 3;
- kriterijus, svarbus strategijai įgyvendinti – 2;
- kriterijus, taikomas siekiant suderinamumo su šalies, regiono strateginėmis kryptimis ir prisideda prie jų veiksmingo ir efektyvaus įgyvendinimo - 1.

Taigi kriterijai siejami ne su Leader+ programos įgyvendinimu (kaip Akmenės ir Plungės VVG strategijose), bet su pačios strategijos įgyvendinimu.

Telšiškiečiai ir mažeikiškiai numato vertinimą patikėti VVG atrankos komitetui, o jei teikiami projektai bus sudėtingi ir jiems įvertinti reikės specialių žinių, vertinti paskirti nepriklausomus vertintojus. Sprendimą skirti lėšas vietas projektui įgyvendinti priims VVG valdymo organas, šis sprendimas įsigalios jį patvirtinus NMA.

VVG parengtose strategijose aprašoma ir kaip bus vertinamas pačios strategijos įgyvendinimas, atliekamas jos įgyvendinimo monitoringas.

Akmenės rajono VVG pagal numatytus prioritetus ir priemones nustato strategijos įgyvendinimo efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijus, pvz.:

- efekto - iki 2008 metų 10 proc. padidėjusios kaimo gyventojų pajamos,
- rezultato - 10 proc. padidėjęs lankytinų vietų lankomumas,
- produkto - ne mažiau 10 nuorodų apie lankytinas vietas sukūrimas.

Strategijos įgyvendinimo efektyvumą planuojama vertinti pagal tai, kaip padidėjo socialinių paslaugų prieinamumas, kaimo gyventojų pajamos, užimtumas, informuotumas,

lankytinų vietų lankomumas, sumažėjo depopuliacija, buvo įrengta ir rekonstruota socialinės paskirties objektų, sukurta darbo vietų, įgyvendinta bendradarbiavimo projektų.

Taip pat, kaip ir Akmenės, nustatomi Plungės rajono savivaldybės VVG strategijos įgyvendinimo efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijai, dažniausiai orientuoti į turizmo ir kultūros objektų infrastruktūros plėtrą bei informacijos sklaidą šiose srityse, pvz.:

- efekto - iki 2008 metų 15 proc. padidės Plungės rajono savivaldybės atstovaujamų kaimo vietovių rekreacinis, pažintinis patrauklumas,
- rezultato - 10 proc. padidės informuotumas apie Plungės rajono kaimo kultūrinės istorines vertybes,
- produkto – bus suorganizuoti 100 val. trukmės užsienio kalbų mokymo kursai.

Tiesa, būtina pastebėti, kad kai kurie Plungės ir Akmenės VVG parengtų strategijų vertinimo kriterijai netgi yra suformuluoti visiškai vienodai, pvz., „Iki 2008 metų 10 proc. padidės kaimo gyventojų pajamos“ arba „Iki 2013 metų 5 proc. sumažės kaimo gyventojų depopuliacija“. Iš vienos pusės, tai rodo, jog Žemaitijos regiono kaimo vietovėse dažnai yra spręstinos tos pačios problemos, iš kitos pusės – jog galbūt strategijas padėję rengti konsultantai nevisiškai įsigilino į skirtingų kaimo vietovių specifiką.

Kretingos kaimo plėtros asociacijos parengtoje strategijoje prie kiekvienos priemonės veiksmų plane pateikiamas jos pasiekimo indikatorius, pvz., priemonės „Surengti išvažiuojamuosius mokymus apie kooperaciją potencialiems paraiškų teikėjams“ pasiekimo indikatorius yra „Pravesti 7 mokymo kursai septyniose seniūnijose, kuriuose dalyvaus 70 bendruomenių narių“.

Telšių rajono ir Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG numato strategiją įgyvendinti pagal planą, kurio vykdymui sudarys priežiūros komitetą ir pagal nustatytus terminus priežiūros komitetas vykdys strategijos monitoringą, kuris bus atliekamas atsižvelgiant į strategijoje suformuotus prioritetus ir numatytus veiklos rezultatų rodiklius. Priežiūros komitetas atliks kiekvieno projekto patikrą projekto įgyvendinimo vietoje pagal iš anksto numatytą tvarką ir surašys patikros ataskaitą. Projektų vykdytojai privalės teikti VVG tarpines ir galutinę projektų įgyvendinimo ataskaitas ir veiklą pagrindžiančius dokumentus. Abi minėtosios VVG labai išsamiai aprašo visas šias strategijos įgyvendinimo vertinimo procedūras bei priemones kontroliuoti jų eigą.

Taigi visos Žemaitijos regiono VVG numato daugiau ar mažiau detalizuotus kriterijus projektų atrankai vykdyti bei strategijų įgyvendinimui vertinti.

3.2.5. VVG veiklos viešinimas ir bendradarbiavimas

Veiklos viešinimas. Visos Žemaitijos regiono VVG numato priemones bei lėšas savo parengtų strategijų viešinimui.

Akmenės rajono VVG planuoja strategiją viešinti šiais būdais:

- informaciniais renginiais (projektui pristatyti skiriamais seminarais, konferencijomis, parodomis, spaudos konferencijomis),
- parengdama ir leisdama informacinę medžiagą,
- plakatų leidyba,
- pateikdama informaciją visuomenės informavimo priemonėse.

Medžiagą apie strategijos įgyvendinimo eigą, skelbimus apie vietos projektų konkursus planuojama viešinti Akmenės rajono savivaldybės internetinėje svetainėje www.akmene.lt, rajoniniame laikraštyje „Vienybė“, internetinėje svetainėje www.leaderplus.lt. Nurodoma, kad kvietimas teikti paraiškas vietos projektams įgyvendinti gali būti skelbiamas papildomai kituose leidiniuose, internete ir kitais būdais. Akmenės rajono VVG planuoja atsakymus į klausimus, kurie gali būti aktualūs daugeliui potencialių pareiškėjų, skelbti internetinėje svetainėje www.akmene.lt, tačiau neketina teikti konfidencialios informacijos apie vietos projektų vertinimo eigą, tarpinius rezultatus.

Plungės rajono savivaldybės VVG, panašiai kaip ir Akmenės rajono VVG, kvietimus teikti paraiškas vietos projektams įgyvendinti ketina skelbti Plungės rajono savivaldybės internetinėje svetainėje www.plunge.lt, rajoniniame laikraštyje „Žemaitis“, svetainėje www.leaderplus.lt. Plungiškiai taip pat nurodo, kad kvietimas teikti paraiškas Vietos projektams įgyvendinti gali būti skelbiamas papildomai kituose leidiniuose, internete ir kitais būdais. Pabrėžiama, kad pareiškėjai vietos projektams įgyvendinti gali teirautis informacijos ir paaiškinimų nurodytais kvietime telefonais, faksu arba elektroniniu paštu, o atsakymus į klausimus, kurie gali būti aktualūs daugeliui potencialių pareiškėjų, žada skelbti internetinėje svetainėje www.plunge.lt, neteikdami informacijos apie projektų vertinimo eigą bei tarpinius rezultatus.

Kretingos kaimo plėtros asociacija visas viešinimo priemones numato atlikti vadovaudamasi Viešinimo taisyklėmis, patvirtintomis LR finansų ministro 2004-06-17 įsakymu Nr. 1K-233. Kretingiškiai žada rengti ir platinti informacinę medžiagą (lankstinukus, brošiūras, informacinius lapelius, biuletenius ir kita), kuri bus skirta informuoti galimus pareiškėjus, projektų vykdytojus bei tikslines grupes ir visuomenę apie bendrą Lietuvos Respublikos ir ES struktūrinių fondų paramą bei jos rezultatus. Informacinėje medžiagoje ketinama nurodyti ES struktūrinio fondo, iš kurio bus gauta parama, pavadinimą. Taip pat numatoma įvesti naują rubriką apie Kretingos rajono kaimo plėtros asociaciją ir jos veiklą, susijusią su strategijos įgyvendinimu,

Kretingos savivaldybės tinklapyje. Kretingiškiai ketina organizuoti informacinius renginius, skirtus informuoti galimus pareiškėjus, projektų įgyvendintojus, tikslines grupes bei visuomenę apie vykdomas veiklas ir ES struktūrinių fondų paramą. Informuoti žadama ir strategijos įgyvendinimo metu ir jau įgyvendinus apie pasiektus rezultatus ir tolimesnę veiklą kooperacijos srityje. Planuojama dėti BPD ir ES ženklus ant bet kurios viešinamos medžiagos. Viešinimą ketinama atlikti bendradarbiaujant su Kretingos rajono laikraščiais („Pajūrio naujienos“, „Švyturys“). Kretingiškiai daug dėmesio ketina skirti projektų viešinimui ir netgi parengti supaprastintas viešinimo taisykles, kad jas suprastų kaimo žmonės.

Telšių rajono VVG nurodo, kad jau atliko pirmuosius viešinimo veiksmus: per įvairias informavimo priemones informavo kaimo gyventojus apie rengiamą kaimo plėtros strategiją ir pakvietė juos įsijungti į šią veiklą, taip pat aptarė strategijos klausimus kiekvienoje kaimo bendruomenėje, seniūnijose, valdžios ir verslo institucijose.

Telšiškiai planuoja tolesniam strategijos viešinimui skirti 10000 Lt: šios lėšos būtų panaudotos skelbimų bei atminimo lentoms, plakatams (stendams patalpose), pranešimams galimiems vietos projektų paraiškų teikėjams ir vietos projektų vykdytojams, informacinei medžiagai, informaciniams renginiams, pranešimams žiniasklaidai. Kvietimus teikti paraiškas telšiškiai ketina skelbti viename iš nacionalinių dienraščių, regioninių dienraščių, rajono savivaldybės internetiniame puslapyje, NMA (www.nma.lt) ir oficialioje priemonės „Leader + pobūdžio priemonė“ interneto svetainėse (www.leaderplus.lt). Apie sprendimus skirti paramą vietos projektams informacija bus viešinama VVG veiklos teritorijoje pagal su NMA suderintą tvarką, taip pat skelbiama NMA interneto svetainėje www.nma.lt ir BPD priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ (www.leaderplus.lt) svetainėje.

Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG teigia, jog pirmieji žingsniai grupės veiklos viešinimo link buvo įgyvendintas Žemaičių bendruomenės fondo finansuotas projektas „Telšių apskrities kaimiškujų bendruomenių ryšių stiprinimas - žingsnis į kaimo plėtros pokyčius“, skirtas bendruomenių ryšiams stiprinti, kurio metu išleista informacinė medžiaga apie VVG, organizuoti susitikimai – diskusijos. Grupė informavo kaimo gyventojus apie rengiamą kaimo plėtros strategiją, kvietė įsijungti į šią veiklą ir aptarė strategijos rengimo klausimus, visą strategijos rengimo metu surinktą medžiagą kiekvienoje kaimo bendruomenėje, seniūnijose, valdžios ir verslo institucijose. Dėl šių priemonių, formuojant strategijos viziją, prioritetus dalyvavo net iki 300 kaimo žmonių. Mažeikiečiai planuoja pateikti informaciją apie strategijos rengimą internete, laikraštyje, televizijoje, platinti tam skirtą bukletą. VVG strategijos viešinimui planuoja skirti 7000 Lt (toms pačioms viešinimo priemonėms, kaip ir telšiškiai). Kvietimai teikti paraiškas, informacija apie lėšų skyrimą bus skelbiama viename iš nacionalinių dienraščių, regioninių dienraščių, rajono

savivaldybės internetiniame puslapyje, NMA (www.nma.lt) ir oficialioje priemonės „Leader + pabūdžio priemonė“ interneto svetainėse (www.leaderplus.lt).

Taigi norėdamos užtikrinti procesų viešumą, Žemaitijos regiono VVG numato būdus ir priemones, kuriomis bus skleidžiama informacija. VVG mato informacijos sklaidos galimybes, ketina panaudoti gana įvairias viešinimo priemones. Kad būtų užtikrinta informacijos sklaida ir pasidalijimas patirtimi, labai svarbus VVG bendradarbiavimas.

Bendradarbiavimas. Žemaitijos regiono VVG nurodo turinčios partnerių tiek šalyje, tiek už jos ribų.

Akmenės rajono VVG bendradarbiauja su Biržų vietos veiklos grupe, VšĮ „Šiaulių regiono plėtros agentūra“, Latvijos Bendrija „Dobelės rajono kaimo partnerystė“. Su šiomis organizacijomis pasirašytos bendradarbiavimo sutartys, kuriose numatyta bendrai rengti projektus, strateginius plėtros planus ir veiklos programas, dalyvauti atliekamuose tyrimuose, organizuoti ir dalyvauti rengiamose konferencijose, seminaruose ir kituose renginiuose.

Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija pripažįsta, kad bendradarbiavimas yra labai svarbus, tačiau nurodo tik Kretingos rajono savivaldybės turimus partnerius, pati asociacija nėra užmezgusi ryšių su kitų šalių vietos veiklos grupėmis. Kol kas Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija nėra pasirašiusi bendradarbiavimo sutarčių ir su kitomis Lietuvos VVG. Asociacija nurodo glaudžiai bendradarbiaujanti su Kretingos rajono savivaldybės administracija, Kretingos verslo informacijos centru, Kretingos moterų informacijos ir mokymo centru, rajono verslininkais, sporto ir jaunimo organizacijomis, bendruomenėmis ir kitomis NVO.

Plungės rajono savivaldybės VVG turi partnerius Švedijoje LEADER+ Sommenbygd, kurie įgyvendina strategiją susijusią su gamtos ir kultūros išteklių apsauga. Minėtos Švedijos VVG projekto vadovas dalyvavo Plungės rajono savivaldybėje organizuotame tarptautiniame seminare. Su Švedijos LEADER+ Sommenbygd VVG buvo pasirašytas ketinimo bendradarbiauti pasiūlymas. Plungės rajono savivaldybės VVG taip pat užmegė ryšius ir pasirašė bendradarbiavimo sutartį Suomijos regiono Pomovast vietos veiklos grupe. Plungiškiai taip pat pasirašė bendradarbiavimo sutartis su Telšių, Kauno rajonų savivaldybių VVG bei VVG „Pajūrio iniciatyvos“.

Telšių rajono VVG nurodo bendradarbiaujanti tik su Telšių rajono savivaldybe, tiesa šį bendradarbiavimą labai išsamiai apibūdina.

Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG turi partnerius Latvijoje - Saldaus rajone Brocėnės savivaldybėje veikiančią VVG. Abi grupės pasikeitė vizitais, pasirašė bendradarbiavimo sutartį. Bendradarbiavimo sutartis buvo pasirašyta ir su kita Latvijos nevyriausybine organizacija – „Septyni žingsniai“, rengiančia bendrus projektus socialiniais, kultūriniais ir kitais klausimais net 6 Latvijos savivaldybėse.

Šiaurės vakarų Lietuvos VVG nurodo bendradarbiaujanti su Telšių ir Raseinių rajonų VVG, Joniškio rajono partnerystės VVG, su kuriomis yra pasirašytos bendradarbiavimo sutartys.

Žemaitijos regiono VVG bendradarbiavimo turinys daugiausia remiasi pasidalijimu gerąja patirtimi, bendrų projektų parengimu, pažintiniais vizitais, bendrų renginių organizavimu.

IŠVADOS

1. Teorinės literatūros analizė parodė, kad strateginės nuostatos – tai pagrindiniai strategijų teiginiai, esminiai principai, kuriais vadovaujantis vykdoma vienos ar kitos srities politika ar plėtra, nusakantys plėtros tikslus bei priemones jiems įgyvendinti ir apibrėžiantys pagrindinius kiekybinius ir kokybinius siekinius, kuriais bus grindžiamas ir į kuriuos atsižvelgiant bus vertinamas strategijos įgyvendinimas ir plėtros sėkmė.

2. Mokslinėje literatūroje ir teisės aktuose strategija apibrėžiama kaip planavimas siekiant ilgalaikių tikslų, siejantis atskirų asmenų ir grupių poreikius, tikslus, numatantis šių tikslų įgyvendinimo priemones, veiklos etapus bei būsimus rezultatus, galimas problemas ir perspektyvas bei vykdomas atsižvelgiant į visą organizaciją.

3. Mokslininkų bei praktikų nustatyta, kad strategijos veiksmingumą lemia jos parengimo kokybė ir visų strateginio planavimo etapų nuoseklus vykdymas: išsami situacijos analizė, tikslus poreikių nustatymas, organizacijos misijos bei vizijos formulavimas, prioritetų atranka, strateginių tikslų ir juos konkretinančių uždavinių apibrėžimas, priemonių bei veiksmų numatymas, stebėsenos ir vertinimo procedūrų nustatymas.

4. Išsiaiškinta, kad teisės aktuose, reglamentuojančiuose nacionalinę politiką, atsispindi vienas pagrindinių šalies strateginių uždavinių - transformuoti esamą ūkio valdymo sistemą iš vertikalios lygio į horizontalųjį, paremtą visuomenės savivalda. Tam šalies savivaldybėse pamažu diegiamas strateginis planavimas, rengiamos vietos plėtros strategijos, kurias įtakoja šalies ūkio raidos, atskirų ūkio šakų plėtros, šalies apskričių strategijos, taip pat ES ūkio plėtros politika, kadangi įgyvendinant ES valstybių kaimo vietovių plėtros strategijų principus, keičiamas paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai santykis.

5. Tyrimo metu nustatyta, kad *Leader+* pobūdžio priemonė yra viena iš BPD priemonių, nusakanti bandomųjų integruotų strategijų rengimo principus. Kad priemonė būtų sėkmingai įgyvendinta, prie to turi aktyviai prisidėti patys kaimo gyventojai bei partneryste paremtos struktūros – vietos veiklos grupės.

6. Praktinis tyrimas parodė, kad Žemaitijos regiono VVG parengtas strategijas sudaro šios pagrindinės dalys: bendrųjų duomenų dalis, vietos veiklos grupių apimamos teritorijos situacijos bei gyventojų poreikių analizė bei vadovaujantis šia analize suformuotų strateginių nuostatų dalis.

7. Nustatyta, kad beveik visų Žemaitijos regiono VVG valdymo struktūros (išskyrus Kretingos) atitinka joms keliamų tikslų reikalavimus: valdybose išlaikytos partnerystės proporcijos, kompetentingų valdybos narių tarpe yra aplinkosaugininkai bei jauni žmonės, valdymo ir

administracinė struktūra atitinka grupių iškeltus uždavinius, o narių funkcijos bei atsakomybė suderintos su grupių veikla.

8. Išsiaiškinta, kad Žemaitijos regiono VVG atstovauja konkrečių rajonų teritorijas bei panašų gyventojų skaičių, išskyrus Akmenės rajono VVG, nes šios grupės atstovaujamoje teritorijoje gyventojų tankumas mažesnis.

9. Kiekvienoje Žemaitijos regiono VVG atstovaujamos kaimo bendruomenės, tiriama situacija ir kaimo gyventojų poreikiai, todėl strategijose atsispindi kaimo bendruomenių strateginės nuostatos, suformuotos turimų išteklių ir kaimo gyventojų poreikių pagrindu. Situacijai analizuoti bei poreikiams identifikuoti naudojami įvairūs būdai: nagrinėjami bei lyginami surinkti statistiniai duomenys, vykdomos kaimo gyventojų bei tikslinių grupių apklausos, duomenys bei išvados tikslinami diskusijų su kaimo gyventojais bei tikslinėmis gyventojų grupėmis metu.

10. Palyginus Žemaitijos regiono VVG atliktos situacijos analizės rezultatus išaiškėja, kad visų VVG atstovaujamos teritorijose pastebimos šios pagrindinės problemos: senėjimo tendencijos, jaunų žmonių migracija ir su ja susijęs kaimo intelektualinio, kultūrinio bei verslinio potencialo silpnėjimas, nepakankama darbingo amžiaus žmonių kvalifikacija, socialinių problemų augimas.

11. Žemaitijos regiono VVG parengtų strategijų tikslai yra suderinti su ES, nacionalinėmis bei regioninėmis plėtros tendencijomis ir dažniausiai orientuojami į kaimo vietovių infrastruktūros gerinimą, kaimo gyventojų mokymą, verslumo ugdymą, bendruomeniškumo stiprinimą bei kaimo bendruomenių potencialo plėtrą, gamtos išteklių bei kultūros paveldo pritaikomumą, informacijos sklaidą ir įvairaus pobūdžio bendradarbiavimo plėtrą.

12. Žemaitijos regiono VVG parengtų strategijų analizė rodo, kad labiausiai VVG strategines nuostatas atspindi nustatyti prioritetai, keliami tikslai bei jiems įgyvendinti parinktos priemonės. Strategijų įgyvendinimo veiksmai bei finansinis pagrindimas yra labai panašūs ir priklauso tiek nuo formaliai nustatytų kriterijų, tiek nuo konsultantų, kurie dirbo su strategijomis.

13. Praktinis tyrimas rodo, kad būtina stiprinti kaimo bendruomenių gebėjimus, kadangi kartais pasigendama pačių kaimo gyventojų iniciatyvos, suinteresuotumo gerinti savo gyvenimo kokybę, vietinio savarankiškumo.

14. Teorinis ir praktinis tyrimas parodė, kad Žemaitijos regiono VVG parengtose strategijose atsispindi tiek Žemaitijos regiono kaimo bendruomenių strateginės nuostatos, tiek Lietuvos nacionalinės plėtros tendencijos bei Europos Sąjungos politikos reikalavimai.

Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai

Strateginis planavimas – 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).

Strategija - strateginio planavimo rezultatas, apimantis institucijos tikslų suformulavimą ir jų įgyvendinimą (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Kaimo plėtros strategija – dokumentas, kuriame aprašyta atlikta kaimo vietovės analizė, identifikuoti kaimo gyventojų poreikiai, numatyta vizija, ilgalaikiai uždaviniai ir jų įgyvendinimas panaudojant vietovės išteklius bei kaimo gyventojų aktyvias pastangas (Gairės pareiškėjams, p. 87).

SSGG analizė – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išvien aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojanti strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (SSGG) (Strateginio planavimo metodika, 2000).

Institucijos misija – trumpai aprašyta institucijos paskirtis, įsipareigojimai, pavedimai ir visuomenės poreikiai institucijos atžvilgiu (Strateginio planavimo metodika, 2000).

Strateginiai tikslai – siektini veiklos rezultatai, susiję su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Uždavinys – per nustatytą laikotarpį pasiekiamas ir įvertinamas atitinkamos veiklos rezultatas, išreikštas kiekybiškai (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Priemonė – pageidautinų tikslų ar užsibrėžtų uždavinių pasiekimo būdas, įvertintas kiekybiškai nustatant intelektualinių ir materialinių išteklių poreikį (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Programa – dokumentas, kuriame yra nustatyti tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai ir priemonės programai įgyvendinti bei laukiamas jos poveikis visuomenei (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Projektas – dokumentas, pagrindžiantis numatomų rezultatų tikslingumą, finansiškai (ekonomiškai) ir techniškai įrodantis rezultatams pasiekti pasirinkto būdo efektyvumą, taip pat reikiamus išteklius, pasirinkto būdo taikymo pradžios ir rezultatų pasiekimo laiką, detalu pasirinkto būdo taikymo planą (Gairės pareiškėjams, p. 87).

Paraiška – nustatytos formos dokumentas, kurį turi užpildyti ir pateikti pareiškėjas, siekiantis gauti paramą projektui įgyvendinti (Gairės pareiškėjams, p. 87).

Vertinimo kriterijus – rodiklis, suteikiantis informaciją apie institucijos strateginio tikslo, programos tikslo ar uždavinio įgyvendinimą.

Produkto kriterijus – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t.y. materialinis ar intelektualinis produktas ir/ar paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius, skirtus uždaviniui įgyvendinti (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Rezultato kriterijus – programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinus programą, patiria tiesioginiai programos naudos gavėjai (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Efektų kriterijus – institucijos strateginio tikslo arba ūkio šakos (sektorius) strategijos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinant atitinkamą tikslą, patiria ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Parama – ES struktūrinių fondų ir bendrojo finansavimo lėšos, skirtos projektams finansuoti. Parama apibendrina visas galimas finansavimo teikimo formas (Gairės pareiškėjams, p. 88).

Nevyriausybė organizacija - laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, kuri tarnauja visuomenės ar jos grupių labui, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme (Praktinis vadovas nevyriausybiniams organizacijoms, p. 3).

Asociacija – savo pavadinimą turintis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – koordinuoti asociacijos narių veiklą, atstovauti asociacijos narių interesams ir juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus (Asociacijų įstatymas, 2004).

Kaimo bendruomenė – apibrėžtos kaimiškos vietovės gyventojus vienijanti ir jų poreikius tenkinanti nevyriausybė organizacija, registruota pagal Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų veiklą reglamentuojančius įstatymus.

Vietos veiklos grupė – teisiniu pagrindu sukurta partnerystė, kurios atstovaujamoji ir sprendimų priėmimo sudėtis yra: ne mažiau kaip 50 proc. socialinių ir ekonominių partnerių bei asociacijų, iki 25 proc. vietos verslo atstovų ir iki 25 proc. vietos valdžios atstovų (Gairės pareiškėjams, p. 87).

Bendrasis programavimo dokumentas – Lietuvos Respublikos parengtas ir Europos Komisijos patvirtintas strateginis dokumentas, kuriame išdėstyti Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir valstybės narės veiksmų tikslai, plėtros strategija, nurodyti ES struktūrinių fondų ir kitų finansavimo šaltinių įnašai (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Literatūra

1. Akmenės rajono VVG. Akmenės rajono kaimo vietovių plėtros bandomoji integruota strategija siekiant gyvenimo kokybės gerinimo. Venta, 2006.
2. Bendrojo programavimo dokumento priemonės, skirtos kaimo bendruomenėms / sud. LR ŽŪR kaimo plėtros skyrius. – K., 2004.
3. Bendruomenės dalyvavimo socialinėje ekonomikoje galimybės: Socialinių bendruomenių galimybių tyrimas. [Internete]. [Žiūrėta 2006-08-12] Prieiga per internetą: // <http://politika.osf.lt/Kiti/santraukos/BendruomeniuGalimybiuTyr.htm><http://politika.osf.lt/Kiti/santraukos/BendruomeniuGalimybiuTyr.htm>
4. Bray, B. Aštuoni žingsniai į sėkmę // Mokykla. – 2000, Nr. 1, p. 26-28.
5. Cibulskas, R. Švietimo vadyba – mokslas ir praktinė veikla // Pedagogika. – T.33 (1997), p. 217-227.
6. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas / sud. S. Keinys, J. Klimavičius, J. Paulauskas ir kt. – V.: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000.
7. Damašienė, V. Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002.
8. Dessler, G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
9. Dėl akreditacijos suteikimo institucijoms, teikiančioms mokslo, mokymo, konsultavimo paslaugas pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Ilgūdžių igijimas“ // Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos i n f o r m a c i j a. - Informaciniai pranešimai, 2006 12 29, Nr. 98; Informaciniai pranešimai, 2006 10 04, Nr. 74
10. Dėl Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje // LR Vyriausybės 2001 m. gegužės 31 d. nutarimas Nr. 649. - Žin., 2001, Nr. 48-1676; 2003, Nr. 88-3999.
11. Dėl Gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) Kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader + pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Ilgūdžių igijimas“ patvirtinimo // LR žemės ūkio ministro 2004 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. 3D-440. - Valstybės žinios: 2004 08 04 Nr.121-4452.
12. Dėl Gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti 2005 metais pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Ilgūdžių igijimas“ patvirtinimo“ // LR žemės ūkio ministro 2005 m. vasario 23 d. įsakymas Nr. 3D-92. - Valstybės žinios: 2005 02 25 Nr.27-868.
13. Dėl Gairių pareiškėjams, teikiantiems paraiškas strategijoms įgyvendinti pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) Kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto

priemonės „Leader pobūdžio priemonė“ veiklos srities „Bandomosios integruotos strategijos“ sektorių „Bandomųjų integruotų strategijų įgyvendinimas“ patvirtinimo // LR žemės ūkio ministro 2005 m. gruodžio 12 d. įsakymas 3D-570. - Valstybės žinios: 2005 12 13 Nr.145-5297.

14. Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti 2006 metais pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos srities „Įgūdžių įgijimas“ sektorių „Techninė parama kaimo vietovių studijoms, jų vertinimui, paraiškų paramai gauti ir integruotų bandomųjų strategijų parengimui, atsižvelgiant į susijusių gyventojų poreikius, parengtų bandomųjų strategijų tobulinimui“, patvirtinimo // LR žemės ūkio ministro 2006 m. rugpjūčio 19 d. įsakymas Nr. 3D-336. - Valstybės žinios: 2006 08 24 Nr.90-3543.

15. Dėl išlaidų, tinkamų kompensuoti pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento Kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto kaimo plėtros priemone, sąrašo patvirtinimo // LR žemės ūkio ministro 2004 m. balandžio 14 d. įsakymas Nr. 3D-164.

16. Dėl Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento // LR Vyriausybės 2003 m. sausio 31 d. nutarimas Nr. 144. - Valstybės žinios, 2003 02 05, Nr. 13-508.

17. Dėl Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento // 2004 m. rugpjūčio 2 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 935. - Valstybės žinios, 2004 08 06, Nr. 123-4486.

18. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos // LR Seimo 1994 m. liepos 12 d. nutarimas Nr.I-534. - Valstybės žinios, 1994 07 20, Nr. 55-1055 .

19. Dėl mokymo kursų temų pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Įgūdžių įgijimas“ sąrašo patvirtinimo // LR žemės ūkio ministro 2006 m. kovo 9 d. įsakymas Nr. 3D-88. - Valstybės žinios: 2006 03 14 Nr.29-1019.

20. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo // Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 m. gegužės 3 d. įsakymas Nr. 112/50. - Valstybės žinios, 2000 06 09, Nr. 47-1364.

21. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo // Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827. - Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2312.

22. Dėl verslo ir veiklos planų finansinei paramai gauti pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento Kaimo plėtros ir žuvininkystės prioritetą rengimo rekomendacijų // LR žemės ūkio ministro 2004 m. balandžio 13 d. įsakymas Nr. 3D-163.

23. Dėl žemės ūkio ministro 2004 m. liepos 16 d. įsakymo nr. 3D-440 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio

priemonė“ veiklos sritį „Ilgūdžių įgijimas“ patvirtinimo“ pakeitimo“ // LR žemės ūkio ministro 2004 m. spalio 11 d. įsakymas Nr. 3D-555. - Valstybės žinios: 2004 10 23 Nr.155-5670.

24. Dėl žemės ūkio ministro 2005 m. vasario 23 d. įsakymo Nr. 3D-92 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti 2005 metais pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader + pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Ilgūdžių įgijimas“ patvirtinimo“ pakeitimo“ // LR žemės ūkio ministro 2005 m. kovo 24 d. įsakymas Nr. 3D-164. - Valstybės žinios: 2005 03 31 Nr.42-1347.

25. Dėl žemės ūkio ministro 2005 m. gruodžio 12 d. įsakymo Nr. 3D-570 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems paraiškas strategijoms įgyvendinti pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos srities „Bandomosios integruotos strategijos“ sektorių „Bandomųjų integruotų strategijų įgyvendinimas“ patvirtinimo“ pakeitimo // LR žemės ūkio ministro 2006 m. birželio 30 d. įsakymas Nr. 3D-279. - Valstybės žinios: 2006 07 11 Nr.76-2919.

26. Dėl žemės ūkio ministro 2004 m. liepos 16 d. įsakymo Nr. 3D-440 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Ilgūdžių įgijimas“ patvirtinimo“ pakeitimo // LR žemės ūkio ministro 2006 m. rugpjūčio 11 d. įsakymas Nr. 3D-325. - Valstybės žinios: 2006 08 19 Nr.89-3511.

27. Dėl žemės ūkio ministro 2005 m. gruodžio 12 d. įsakymo Nr. 3D-570 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems paraiškas strategijoms įgyvendinti pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos srities „Bandomosios integruotos strategijos“ sektorių „Bandomųjų integruotų strategijų įgyvendinimas“ patvirtinimo“ pakeitimo // LR žemės ūkio ministro 2006 m. rugpjūčio 19 d. įsakymas Nr. 3D-331. - Valstybės žinios: 2006 08 24 Nr.90-3540.

28. Dėl žemės ūkio ministro 2005 m. rugsėjo 7 d. įsakymo Nr. 3D-434 „Dėl institucijų, teikiančių mokslo, mokymo, konsultavimo paslaugas pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Ilgūdžių įgijimas“, akreditavimo komisijos ir taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo // LR žemės ūkio ministro 2006 m. kovo 9 d. įsakymas Nr. 3D-85. - Valstybės žinios: 2006 03 14 Nr.29-1018.

29. Dėl žemės ūkio ministro 2006 m. rugpjūčio 19 d. įsakymo Nr. 3D-336 „Dėl gairių pareiškėjams, teikiantiems projektus paramai gauti 2006 metais pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (BPD) kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos srities „Ilgūdžių įgijimas“ sektorių „Techninė parama kaimo vietovių studijoms, jų vertinimui, paraiškų paramai gauti ir integruotų bandomųjų strategijų parengimui,

- atsižvelgiant į susijusių gyventojų poreikius, parengtų bandomųjų strategijų tobulinimui“, patvirtinimo“ pakeitimo // LR žemės ūkio ministro 2006 m. rugsėjo 22 d. įsakymas Nr. 3D-377. - Valstybės žinios: 2006 09 26 Nr.102-3963.
30. Europos Komisijos pranešimas valstybėms narėms (2000/C 139/05), nustatantis Bendrijos kaimo plėtros iniciatyvos (LEADER+) gaires. Europos Komisijos pranešimas šalims narėms, skelbiantis Bendrijos iniciatyvos kaimo plėtrai (LEADER+) programos taisykles, OJ C 139, 18.5.2000.
31. Gairės pareiškėjams pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento „Kaimo plėtros ir žuvininkystės“ prioriteto priemonės „LEADER+ pobūdžio priemonė“ veiklos sritį „Įgūdžių įgijimas“ // Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2004 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. 3D-440.
32. Informacija apie bandomųjų integruotų strategijų projektus. [Internete]. [Žiūrėta 2006-06-22] Prieiga per internetą // <http://www.leaderplus.lt/index.php?id=8>
33. Jucevičienė, P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija. 1996.
34. Juozaitis, A., Vilimienė, R. Nevyriausybinės organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos. Vilnius, 2000.
35. Kasiulis, J., Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2004.
36. Kretingos rajono kaimo plėtros asociacija. Gyvenimo kokybės gerinimas per kooperacijos prizmę kaimo vietovėse. Kretinga, 2005.
37. Kultūros finansavimo galimybės Europos Sąjungoje. Europos kultūros programų centras. Vilnius, 2002.
38. Lane, J. E. Viešasis sektorius. – Vilnius: Margi raštai, 2001.
39. *Leader+* Lietuvoje. Kaunas: ŽŪR, 2004.
40. Lietuvos bendruomenių portalas. [Internete]. [Žiūrėta 2006-06-05] Prieiga per internetą: - www.bendruomenes.lt
41. Lietuvos 2004-2006 metų bendrasis programavimo dokumentas // http://www.smm.lt/es_parama/docs/2004-preliminarus_BPD_02.pdf
42. LR Asociacijų įstatymas // Priimtas LR Seimo 2004 m. sausio 22 d. nutarimu Nr. IX-1969. - Valstybės žinios: 2004 02 14 Nr. 25-745.
43. Makštutis, A. Strateginio valdymo principai: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001.
44. McAlinden, G. Kaimo bendruomenių partnerystės programos grupė. Veiksmingos partnerystės grupės. Vilnius, 2004.
45. Metodiniai nurodymai vietos inovacijų poreikiams analizuoti / European LEADER Observatory/ AEIDL, 1996.

46. Mokymo programos „Kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas“ medžiaga (pagal LEADER programos patirtį) // parengė V. Atkočiūnienė, A. Aleksandravičius, J. Čaplikas, R. Čiūtas. Vilnius: Žemės ūkio kooperacijos ir verslo mokymo centras, 2002.
47. Mokomės dialogo: Kaip susikalbėti piliečiams, organizacijoms ir kultūroms / sud. A. Bėkšta, V. Lukošiušienė. – Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija, V., 2005.
48. Obrazovas, V. Valdymo ir administravimo metodai. - Vilnius: Eugrimas, 2006.
49. Parankinė knyga kaimo bendruomenių iniciatoriams / sud. R. Baliulevičienė ir N. Utenkova. Kaunas: Vietinė iniciatyva, Powerful informatikon, 2002.
50. Parsons, W. Viešojo politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. – Vilnius: Eugrimas, 2001. – 607 p.
51. Plungės rajono savivaldybės VVG. Plungės rajono kaimo vietovių bandomoji integruotos plėtros strategija, siekiant tinkamiausio gamtos ir kultūros išteklių panaudojimo kaimo plėtrai. Plungė, 2005.
52. Poviliūnas, A. Kaimo atskirties profiliai. Vilnius: Kronta, 2003.
53. Praktinis vadovas nevyriausybinėms organizacijoms / red. V. Ilgius. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. Vilnius: *Friskas*, 1999. P. 3.
54. Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė / sud. A. Kučinskas, V. Pivoraitė. Vilnius: nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 2001.
55. Seilius, A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – K., 1998.
56. Sergionanni, T. J. Vadovavimas: ką tai reiškia mokykloms? – Vilnius: Garnelis, 2005.
57. Stone, D. Viešosios politikos paradoksai: sprendimų priėmimo menas politikoje. – Vilnius: Eugrimas, 2004.
58. Sūdžius, V. Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. Vilnius: Kronta, 2001.
59. Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG. Kaimo vietovės studija ir integruotos bandomosios strategijos parengimas, siekiant gyvenimo kokybės gerinimo Mažeikių rajono savivaldybės kaimo gyvenamojoje vietovėje. Mažeikiai, 2005.
60. Tamošiūnas, T. Projektų metodas ugdymo praktikoje. - Šiauliai, 1999.
61. Tarptautinio *Leader* programos tinklo prie Europos Komisijos svetainė. [Internete]. [Žiūrėta 2006-11-12] Prieiga per internetą: // <http://ec.europa.eu/comm/agriculture/rur/leaderpl>
62. Tarptautinių žodžių žodynas / sud. V. Vaitkevičiūtė. – Vilnius: Alma littera, 2001.
63. Tarptautinių žodžių žodynas / sud. A. Bendorienė, V. Bogušienė, E. Dagytė ir kt. – Vilnius: Alma littera, 2003.
64. Telšių rajono VVG. Kaimo vietovės studija ir integruotos bandomosios strategijos parengimas, siekiant gyvenimo kokybės gerinimo Telšių rajono savivaldybės kaimo gyvenamojoje vietovėje. Telšiai, 2006.

65. Tracy, M. Maisto pramonė ir žemės ūkio rinka ekonomikos sąlygomis. Žemės ūkio politika ES. Vilnius: Diemedis, 1998.
66. Vadyba / James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
67. Valstybės parama kaimo bendruomenėms ir vietos veiklos grupėms // Žemės ūkio ministerijos svetainė. [Internetė]. [Žiūrėta 2006-10-18] Prieiga per internetą: - www.zum.lt.
68. Vietinio plėtros projekto pradžia ir vadyba: LEADER I patirtis / European LEADER Observatory / AEIDL, 1995.
69. Vietos veiklos grupės (VVG) kūrimo ir LEADER+ pobūdžio priemonės strategijos rengimo principai. Mokymo programa. - Darbo ekonomikos ir mokymo metodikos tarnyba, V., 2004.
70. Valstybės ilgalaikės raidos strategija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 // Valstybės žinios, 2002 11 27, Nr. 113-5029
71. Vertinimo kriterijų bruožai. [Internetė]. [Žiūrėta 2006-08-09] Prieiga per internetą: // <http://www.lrv.lt/strateginis/2005-05-11-seminarui.pdf>
72. Zakarevičius, P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. – Kaunas, 1998.
73. Želvys, R. Švietimo vadyba ir kaita: monografija. – Vilnius, 1999.

PRIEDAI

1 priedas

Teritorinių kaimo plėtros strategijų sudarymo schema (pagal „LEADER+ Lietuvoje“, p. 11)

Pagrindas darbui	<i>Iniciatyva, dalyvavimas, bendradarbiavimas, teritorija, informacija</i>
Teritorijos aprašymas	<i>Geografija, struktūra, demografija, prekyba ir pramonė, darbo rinka, darbingumas ir t.t. Rajono vieningumas, vietos charakteristika, atskirti rajonai, ankstesni ir dabar vykdomi kaimo plėtros projektai</i>
Vietos analizė	<i>Nustatykite vietovės privalumus ir trūkumus, galimybes ir grėsmes</i>
Vietos veiklos grupė	<i>Organizaciniai gebėjimai, kompetencija ir išsilavinimas, patirtis, bendradarbiavimas, įsipareigojimai, amžiaus ir lyčių balansas. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ar organizacijomis, susijusiomis su jūsų vietovės kaimo plėtra</i>
Organizavimas	<i>Administravimas ir organizavimas, informavimas</i>
Tikslas ir siekiai	<i>Apibūdinkite viziją, tikslą ir bendrus siekius</i>
Strategija	<i>Ryšiai tarp analizės-siekių-temos ir strategijos. Sąsajos su kitomis programomis/priemonėmis. Kūrybingumo, palaikomumo ir lygybės savybės.</i>
Išteklių poreikis	<i>Ne formalus biudžetas, o pagrindinių reikiamų išteklių apibūdinimas</i>
Priemonės	<i>Planuotų veiklų peržiūra. Sąsajos su analize.</i>
Laukiami rezultatai	<i>Laukiami išmatuojami rezultatai. Nacionalinės Leader+ programos patikrinimo rodikliai – pridėkite savo specifinius rodiklius</i>
Įvertinimas	<i>Tiesioginio įvertinimo planas</i>
Kooperacija ir bendradarbiavimas	<i>Nusistatykite galimus partnerius šalyje ir užsienyje. Nuspręskite, kokiose srityje norite ar reikia bendradarbiauti. Išreikškite savo norą dalyvauti Leader+ tinkle</i>
Finansavimas	<i>Finansuotojų ketinimų pareiškimas. Išteklių poreikių suvestinė</i>

2 priedas

Strategijos kokybės vertinimo kriterijai (pagal „LEADER+ Lietuvoje“, p. 23)

Strategijos kokybė	Balų skaičius
<p><i>Strategija yra novatoriška:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -planų ir veiklos, kurie gali būti vykdomi VVG vietovėje, novatoriškumo lygis; -naujų produktų arba paslaugų poreikis vietovėje ir jų savitumas; -novatoriškumas, tarpusavyje derinant vietos žmoniškuosius, gamtinius ir finansinius išteklius, siekiant geriau išnaudoti vietinį potencialą; -derinimas ir ryšys tarp vietos tradiciškai atskirtų ekonominių sektorių; -vietos gyventojų įtraukimas į organizavimo bei sprendimo priėmimo procesą bei strategijos įgyvendinimo originalumas; -pasiūlymų dėl „iš apačios į viršų“ metodo plėtojimo ir jo įgyvendinimo naujoviškumas. 	2
<p><i>Atitinka šalies ir regionines strategijas ir jas papildo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -atitikimo laipsnis/lygis ir pusiausvyra tarp kaimo ir nacionalinių plėtros programų; -strategija atitinka šalies rekomendacijas. 	1
<p><i>Parengta vietovei, aktyviai dalyvaujant kaimo vietovės žmonėms, todėl išreiškiami jų poreikiai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -rengiant strategiją atsižvelgiama į kaimo gyventojų nuomonę (susirinkimai, apklausos, interviu ir kita); -į strategijos rengimą buvo įtraukti kaimo gyventojai. 	3
<p><i>Įrodyta, kad paisoma aplinkosaugos reikalavimų:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -aiškiai parodoma, kad rengiant strategiją buvo atkreiptas dėmesys į vietos aplinkosaugos problemas 	1
<p><i>Yra įtraukti jaunimas ir moterys:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -konkretūs veiksmai į veiklą įtraukti jaunimą ir moteris 	1
<p><i>Konkretūs planai tęsti pradėtą veiklą:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -konkretūs kaimo gyventojų telkimo veiksmai; -konkretūs veiksmai vietos struktūroms, skatinančioms kaimo plėtrą, kurti; -konkretūs veiksmai įtakoti tradicinius kaimo plėtros dalyvius ir juos įtraukti į procesą 	2
<p><i>Rodo ketinimus bendradarbiauti ir dalyvauti Leader tinkle:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -strategijoje aprašyta bendradarbiavimo mastas 	1
<p><i>Vietovės analizės ir numatomų veiksnių tinkamumas ir siūlomų pokyčių būtinumas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -SSGG analizė; -Strategijoje numatytų įgyvendinimo priemonių atitikimas numatytiems tikslams 	2
<p><i>Aprašytas darbo veiklos vertinimo planas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Strategijoje aiškiai įvardinti priežiūros rodikliai; -strategijoje numatyti savo veiklos įvertinimo kriterijai 	2
<p><i>Numatomas finansinis planas ir jo įgyvendinamumas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - numatytos lėšos, reikalingos strategijai įgyvendinti; - strategijoje numatyti remti prioritetai ir tikslinės grupės; -numatytas vietos projektų atrankos metodas. 	2

Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG atstovaujamos kaimo gyvenamosios vietovės analizuojami duomenys

- Atstovaujama teritorija ir gyventojai (geografinė padėtis, transporto infrastruktūra (keliai, geležinkelis, oro uostas), susisiekimas, teritorijos dydis ir pasiskirstymas, seniūnijos ir kaimai, veikiančios įstaigos, bendras žemės fondas pagal seniūnijas, VVG atstovaujama kaimo gyvenamoji vietovė, miškingumas, rekreacinė miško infrastruktūra, vandens telkiniai, vandens rekreaciniai ištekliai, papildomumas patrauklumą didinančiais lankomais objektais, kultūrinis paveldas, turistiniu požiūriu vertingiausias paveldas, paveldo apsauga ir naudojimas, parengtumas lankytojams, paveldo objektų būklė, lėšų poreikis, saugomos teritorijos (draustiniai, parkai), jų dydis, ištekliai, saugoma flora ir fauna, istorinis, architektūrinis paveldas, gamtinių kompleksų išsaugojimo problemos ir pastangos jas spręsti.
- Ekologinė situacija kaime: objektai, keliantys pavojų aplinkosauginiu požiūriu, nuotekų valymas, išmetamų teršalų kiekis ir pavojai, didžiausi teršėjai, būdai oro taršai mažinti, atliekų tvarkymas, eksploatacija, atliekų surinkimo sistema, jos pokyčiai, grėsmės, kurias kelia užterštumas ir nesutvarkyta atliekų surinkimo sistema.
- Kaimo demografinė būklė ir jos kitimo kryptys: demografinę būklę apsprendžiančios priežastys, gyventojų skaičiaus pokyčiai, natūralus prieaugis, migracijos saldo, gyventojų skaičius kaime, gyventojų pasiskirstymas pagal tautybę, tikėjimą, seniūnijas, lytį, amžių.
- Kaimo verslai ir jų būklė: žemės ūkis, dirbančiųjų pasiskirstymas pagal veiklos rūšis, ūkininkavimo formos, žemės ūkio subjektų skaičius ir rūšys, ūkių skaičius, dydis, registruoti ūkiai, žemės ūkio bendrovės (jų veikla, dirbančiųjų skaičius), ekologiniai ūkiai, ūkininkų amžius, žemės ūkio naudmenų kokybė, plotas, žemės fondo sudėtis, žemės ūkio naudmenų sudėtis pagal seniūnijas, žemės ūkio naudmenų našumas, pasėlių plotų struktūra, auginamos kultūros, pasėlių plotų pokyčiai, išmokos, gyvulininkystės būklė, gyvulininkystės produktų gamyba, jos intensyvumas, valstybės parama žemės ūkio subjektams, paramos rūšys ir

dydžiai, išmokėtos sumos, veiksniai, turintys įtakos žemės ūkio plėtrai, kaimo verslai, pramoninio pobūdžio įmonės bei ištekliai, prekybos ir paslaugų įmonės, įmonių ir darbo vietų išsidėstymas pagal seniūnijas, įmonių rūšys, darbo vietų skaičius pagal įmonių rūšis, dirbančių pagal patentus skaičius, jų veiklos pobūdis, produkcijos eksportas, metinis darbuotojų skaičius kaimo vietovėse veikiančiose įmonėse, verslo sąlygos, kliūtys verslui vystyti bei pastangos juos spręsti (savo banko kaimo gyvenamojoje vietovėje sukūrimas), turizmo paslaugos ir jų vystymas, netradicinių verslų rūšys ir juo užsiimantys asmenys, savivaldybės parama smulkiam ir vidutiniam verslui vystyti, verslumas, verslo rizika, konsultavimosi ir mokymosi galimybės kaimo verslininkams, kaimo gyventojų nuomonė apie perspektyvias verslo rūšis.

- Socialinė situacija kaime: kaimo gyventojų užimtumas ir pajamos (bedarbių skaičius, bedarbystė pagal amžiaus grupes, seniūnijas, bedarbystės priežastys, darbo biržos priemonių efektyvumas, darbo motyvaciją apsprendžiantys veiksniai, kaimo gyventojų darbo užmokestis įvairiose veiklos srityse, pagrindiniai pajamų šaltiniai, pensininkų skaičius ir išmokos pagal seniūnijas, senėjimo ir mažėjančio gimstamumo problema, pašalpų gavėjai, pašalpų rūšys, socialinių paslaugų teikimas, jų rūšys, galimybės socialinių paslaugų plėtrai), sveikatos ir vaiko teisių apsauga (sveikatos priežiūros įstaigos, pagrindiniai susirgimai, jų priežastys, būdai jas pašalinti, išlaidos sveikatos priežiūrai pagal įstaigas, sveikatos priežiūros sistemos trūkumai, būdai juos spręsti, vidutinė gyvenimo trukmė, vaikų sveikatos ir sveikos gyvensenos priežiūra socialinės rizikos šeimose, socialinės rizikos šeimose augančių vaikų skaičius), švietimas ir kultūra (kaimo gyventojų mažėjimo ir mokyklų būklės problemos, aprūpinimas kompiuteriais, mokyklų skaičius, išsidėstymas pagal seniūnijas, mokytojų išsilavinimas ir kvalifikacija, kultūros įstaigų skaičius ir rūšys, kultūros įstaigų veikla, materialinė būklė, teikiamos kultūros paslaugos ir jų reikalingumas, bibliotekos, muziejai, kultūros specialistai, kultūros vadybininkų stoka, koncertinės veiklos problemos, jaunimo laisvalaikio problema), kriminogeninė situacija (nusikalstamumo būklė ir priežastys, kriminogeninės situacijos pokyčiai ir tendencijos, užregistruoti nusikaltimai ir nusikaltimų rūšys pagal metus, išaiškinamumas, policijos veikla, nusikalstamumo mažinimo trukdžiai).

**Telšių rajono ir Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG specialieji vietos projektų atrankos kriterijai
ir jų paaiškinimas**

Eil. Nr.		Svorio koeficientas
1.	Pareiškėjo patirtis rengiant ir įgyvendinant projektus	1
	Pareiškėjo parengtų ir įgyvendintų projektų skaičius	
	Įgyvendintų projektų rezultatų nauda kaimo gyventojams	
2.	Projekto svarba	1
	Projekto veikla apims kaimo vietovę, kurioje gyventojų skaičius yra: -nuo 50 iki 100 -nuo 101 iki 200 -200 ir daugiau	
	Projektas turi reikšmę vietiniams, rajono, regiono gyventojams	
3.	Projekto metodika	2
	Projekto aprašymas yra aiškus ir pagrįstas	
	Projekto biudžeto ir išlaidų efektyvumas	
	Pateiktas biudžetas aiškus ir detalus	
	Siūlomos sąnaudos yra reikalingos projektui įgyvendinti	
	Numatytas projekto veiklos tęstinumas	
4.	Pareiškėjo papildomi finansiniai pajėgumai (kofinansavimas)	2
	Pareiškėjas be numatyto būtino indėlio į pelno ir nepelno siekiančius projektus sugeba pritraukti papildomas lėšas iš privačių fizinių ir juridinių asmenų, savivaldybių ir kitų lėšų šaltinių.	
5.	Verslo plėtros skatinimas	3
	<i>Projektas:</i>	
	- skatinantis geresnį supratimą apie verslo padėtį ir poreikius	
	-tiesiogiai skatinantis įmonių steigimąsi, plėtrą, didina jų konkurencingumą	
	- skatina naujų įmonių įsitraukimą į verslo struktūrinius darinius, didina pasitikėjimą partnerystės ryšiais, gerina jų įvaizdį	
	- mažins verslo sezoniškumo problemas	
	- gerins šalies, regiono įvaizdį, pritrauks investicijas, racionaliai panaudos išteklius ir duos didžiausią naudą	
6.	Aplinkosauginių priemonių skatinimas	2
	<i>Projektas:</i>	
	- skatina tausojantį aplinkosaugos verslą, gamtos ir kultūros paveldo objektų išsaugojimą, priežiūrą ir panaudojimą verslo ir kultūrinėms reikmėms	
	- skatina gaminių iš atliekų ir (arba) antrinių žaliavų rinkos plėtrą	
	- kaupia ir teikia informaciją apie antrinių žaliavų paruošimo perdirbti ir perdirbimo technologijas, rengia kvalifikacijos kėlimo kursus, šviečia visuomenę	
7.	Tikslinių grupių poreikių tenkinimas	2
	<i>Projektas:</i>	

Eil. Nr.		Svorio koeficientas
	- apima didesnę tikslinių grupių skaičių	
	- kurio metu sukurti rezultatai duos didesnę naudą: moterų, jaunimo, socialinės atskirties žmonių grupėms, juos integruos į pilnavertį visuomenės gyvenimą, sukurs daugiau darbo vietų	
8.	Kaimo žmonių bendruomeniškumo ugdymas	2
	<i>Projektas:</i>	
	- skatina didesnę kaimo gyventojų telkimą, organizuojant sporto, kultūrinius renginius	
	- skatina didesnę mažiau aktyvių, socialiai pažeidžiamų kaimo žmonių telkimą, organizuojant tikslinius renginius	