

Vilniaus Universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Informacijos visuomenės studijų centras

Daiva Liudavičienė

Informacijos visuomenės studijų programa

Magistro darbas

**Vietos veiklos grupės kaip socialinės inovacijos generavimo priemonė**

Darbo vadovas : doc. Arūnas Poviliūnas

VILNIUS 2008

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	4
ĮVADAS .....	5
1. PARTNERYSTĖ KAIP VIEŠOSIOS POLITIKOS ĮRANKIS .....	7
1.1 Pagrindiniai socialinės partnerystės bruožai.....	7
1.2 Inovacija kaip įrankis spręsti kaimo plėtros problemas .....	10
1.3 Piliečių dalyvavimas valdyme .....	16
1.4 Pilietinė visuomenė ir socialinis kapitalas.....	24
2. LEADER METODAS - NAUJAS POŽIŪRIS Į KAIMO PLĖTRĄ .....	28
2.1 Trumpa socialinė ekonominė kaimo apžvalga .....	28
2.2 Kaimo plėtra ir struktūrinės paramos priemonės Lietuvoje .....	32
2.3 LEADER programos etapai ir principai .....	35
3. VIETOS VEIKLOS GRUPĖS - LEADER INICIATYVOS REZULTATAS.....	38
3.1 VVG kūrimo principai.....	38
3.2 VVG pagrindinės funkcijos .....	41
3.3 VVG raiška, rengiantis LEADER metodo įgyvendinimui 2007-2013 metais .....	46
IŠVADOS .....	51
LITERATŪRA .....	52

## Vietos veiklos grupės kaip socialinės inovacijos generavimo priemonė

### SANTRAUKA

Lietuvoje egzistuoja ryški regionų diferenciacija. Kaimo plėtros sąlygos ypač pasikeitė Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą (ES). Tapus ES nare, Lietuva įgijo teisę įsijungti į LEADER+ – kaimo plėtros programą, kurios pagrindinis tikslas – remiantis novatoriškomis priemonėmis modernizuoti kaimo plėtrą. LEADER metodo iniciatyva sukurtos Vietos veiklos grupės (VVG) pagal organizacijos struktūrą yra naujas partnerystės modelis, kuriam suteikta sprendimo priėmimo teisė. VVG naujumas pasireiškia tuo, kad jungia skirtingų sričių, o tai reiškia ir skirtingų interesų atstovus. Tokia partnerystė skatina naujų idėjų atsiradimą bei inovacinę veiklą. Socialinės partnerystės principas neakcentuoja subordinacijos, o VVG atveju galima manipuliacija galiomis, siekiant patenkinti savo interesus. VVG skatina aktyviai įsitraukti regiono dalyvius į horizontaliais tarpusavio santykiais pagrįstą vietos plėtros procesą. Savanoriškas žmonių bendradarbiavimas dėl bendrų tikslų stiprina pilietinę visuomenę ir pabrėžia demokratinius visuomenės principus. VVG gali kurti strategijas, kurios skatintų socialinio kapitalo augimą. Piliečių dalyvavimas, pagrįstas bendradarbiavimu ir tarpusavio pasitikėjimu, yra vienas iš pagrindinių būdų didinti socialinį kapitalą.

**Pagrindiniai žodžiai:** Kaimo plėtra, socialinė partnerystė, socialinės inovacijos, LEADER programa, Vietos veiklos grupės.

## Local Action Groups as a Tool for Social Innovations

### SUMMARY

A marked regional differentiation exists in Lithuania. The conditions of countryside development have especially changed since Lithuania joined the European Union (EU). Having become a member of EU, Lithuania acquired the right to participate in LEADER+: a program which aims to modernize countryside development on the basis of innovative methods. Local Action Groups (LAG), created under LEADER initiative, have decision-making rights. Because of their organizational structure, LAGs are considered to be a new partnership model, which novelty is in uniting stakeholders. Such partnership promotes the appearance of new ideas and innovational activities. The principle of social partnership does not put an emphasis on subordination, allowing power manipulation within LAGs when required. LAGs promote an active engagement of regional participants in the horizontal community development. The voluntary cooperation of people working together towards the common goals strengthens civil society and emphasizes the democratic principles on which the society stands. LAGs can create strategies which promote the enlargement of social capital. The participation of citizens on the basis of cooperation and mutual confidence is one of the main ways to enhance the social capital.

**Keywords:** Rural development, social partnership, social innovations, LEADER programme, Local action groups.

## ĮVADAS

### *Tezė*

Vietos veiklos grupės, inicijuotos LEADER programos, veikiančios socialinės partnerystės principu, pasižyminčios horizontalia socialinių sąveikų organizacine struktūra, į sprendimų priėmimą įtraukdamos piliečius, įgalindamos potencialius viešosios politikos partnerius, sprendžia tam tikro regiono socialinius – ekonominius plėtros klausimus.

**Temos specifika ir aktualumas.** Bendras šalies ekonominis socialinis išsivystymas gana smarkiai atsilieka nuo ES šalių. Lietuvoje egzistuoja ryški regionų išsivystymo diferenciacija. Kaimo plėtros sąlygos ypač pasikeitė Lietuvai įstojus į ES. Tapus ES nare, Lietuva įgijo teisę ir įsijungė į LEADER+ – kaimo plėtros programą. LEADER programos dėka buvo kuriamos ir dar šiuo metu kuriasi Vietos veiklos grupės (VVG). Tai viešasis juridinis asmuo, atstovaujantis tam tikrą teritoriją, jungiantis kaimo bendruomenės, verslo ir vietos valdžios atstovus, turintis sprendimų priėmimo teisę. VVG partnerystėje dalyvaujantys veikėjai išsiskiria skirtingais požiūriais, atsineša savo patirtį, vertybines orientacijas. Tokių žmonių bendradarbiavimas, diskusijos, padeda atsirasti naujoms idėjoms, kurios skatina inovacinę veiklą. Iš kitos pusės VVG partnerystėje susitinka skirtingų interesų grupės, kur atsiranda manipuliacija galiomis, taip pat sąmoningas veiksmų pakreipimas siekiant patenkinti savo interesus. Tokiu būdu atsiranda rizikų maskavimas. VVG, siekdamas įgyvendinti vietos plėtros strategijas, siekia įtraukti bendruomenės bendram tikslui pasiekti. Taip skatinamas piliečių dalyvavimas bei stiprinama pilietinė visuomenė. VVG veikla, pagrįsta horizontalių santykių sąveika, įtraukdama į bendrą veiklą piliečius, įgalindama potencialius viešosios politikos partnerius, gali kurti strategijas, kurios skatintų socialinio kapitalo augimą. Socialinis kapitalo dėmenys (pasitikėjimas, savitarpiškumo normos, tinklai) prisideda prie aktyvesnio žmonių bendradarbiavimo, kas stiprina pilietinę visuomenę. LEADER metodo inicijuotų VVG veikla grindžiama inovacine veikla, sąveika tarp įvairių sektorių, konsultavimusi, lankstumu, skatina pilietinio aktyvumo raiškos būdus, padeda spręsti kaimo vietovių plėtrą.

Kadangi LEADER+ inicijuota partnerystė (VVG) Lietuvai dar gana nauja patirtis, todėl kol kas VVG nėra tapusi nė vieno lietuvių mokslininko atskira mokslinė domėjimosi sritimi. Dėl šios priežasties nėra nė vieno publikuoto lietuviško mokslinio pobūdžio straipsnio, skirto VVG. Iš Lietuvoje publikuotos medžiagos randama tik 17 metodinio pobūdžio knygelėlių (yra išleista ir CD formatu), kurias 2007 m. išleido Lietuvos žemės ūkio universitetas. Visos šios knygelės turi atskirus pavadinimus, bet jas jungia bendras serijos pavadinimas „LEADER programos

biblioteka“. Šiuo darbu apskritai norima atkreipti dėmesį į VVG kaip naują, efektyvų kaimo plėtrai skatinti sukurtą ir praktiškai įgyvendinamą modelį. Taip pat siekiama išskirti VVG, atkreipiant dėmesį, kad VVG yra svarbi socialinės inovacijos generavimo priemonė, siekianti modernizuoti kaimo plėtrą.

**Darbo metodika.** Darbe remiamasi lietuvių mokslininkų darbais ir publikacijomis pilietinės visuomenės, socialinio kapitalo, socialinės partnerystės, inovacijų tema: Atkočiūnienė, V. (2003), Augustinaitis, A. (2000, 2006), Imbrasaitė, J (2004), Jakubavičius, A.(1999, 2003), Matonytė, I. (2003, 2004), Melnikas, B. (2000), Petrauskienė, R. (2007), Petukienė, E. (2007), Poviliūnas, A. (2001, 2002, 2003), Raipa, A. (2001, 2007), Strazdas, R. (2000, 2003), Šaulauskas, M.P. (2000), Tijūnaitienė, R. (2007), Žiliukaitė, R. (2004, 2006).

Tarp užsienio autorių išskiriami mokslininkų darbai, kuriuose nagrinėjama demokratijos, pilietinės visuomenės, socialinio kapitalo koncepcijos. Darbe remiamasi A. de Tocqueville'io veikalu „Apie demokratiją Amerikoje“ (I t.-1835 m., II t. 1940 m.), R. D. Putnamo „Kad demokratija veiktų“ (1993), Colemano J. S. „Socialinės teorijos pagrindai“ (2000).

Darbe naudojami antriniai duomenys:

- 1) Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės statistiniai duomenys.
- 2) Pilietinės visuomenės instituto užsakymu atliktos reprezentatyvios Lietuvos gyventojų apklausos „Vertybės 2005“ (atliko rinkos ir visuomenės nuomonės kompanija „Baltijos tyrimai“) gauti rezultatai.

**Darbo uždaviniai:**

- 1) Išryškinti VVG veiklos veikimo novatoriškumą;
- 2) Išsiaiškinti VVG kaip socialinės partnerystės modelio, privalumus ir riziką;
- 3) Išryškinti LEADER metodo svarbumą kaimo plėtrai;
- 4) Atskleisti horizontalių tarpusavio santykių, kuriais remiantis veikia VVG, veikimo pagrįstumą bei naudą;
- 5) Išanalizuoti kokį poveikį VVG daro veikėjams, įtraukdama juos į bendrą veiklą siekti bendrų tikslų;
- 6) Aptarti kokią įtaką VVG ir jos vykdoma veikla daro pilietinei visuomenei ir socialiniam kapitalui;

# 1. PARTNERYSTĖ KAIP VIEŠOSIOS POLITIKOS ĮRANKIS

## 1.1 Pagrindiniai socialinės partnerystės bruožai

Partnerystės koncepcija bendrai vartojama labai skirtinguose kontekstuose ir yra skirtingai suvokiama. Ji pasireiškia įvairiose veiklos srityse: politikoje, ekonomikoje, švietime, darbo, socialiniuose santykiuose. Pagrindinis socialinės partnerystės bruožas – bendrų sprendimų priėmimas ir atsakomybės pasidalinimas, siekiant visiems partnerystės nariams svarbių tikslų. Socialinė partnerystė – žmonių (skirtingų aktorių) įgalinimo būdas. „Būti partneriu reiškia: dalyvauti (įtraukimas); priklausyti (pasirinkimas); prisijungti (įsipareigojimas); perteikti (bendravimas)“ (Europos LEADER Observatorija. Sąsiuvinis Nr.2: 1997, 5).

LEADER programos atveju sukurta socialinė partnerystė – Vietos veiklos grupės (VVG). Tai savarankiškos organizacijos, suburtos teritoriniu pagrindu, jungiančios vietinės valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių, socialinių ir kitų partnerių bei jų asociacijų atstovus (LEADER programa orientuota į kaimo vietas). VVG iniciatyva įtraukiami žmonės į aktyvią veiklą, suteikiant jiems sprendimo galią. Tokiu būdu žmonės pasijunta svarbūs, įvertinti, o tai suteikia pasitikėjimą savimi, taip pat tuo, ką tu darai ir ko sieki. Tai labai padeda siekiant įgyvendinti bendrai užsibrėžtus tikslus. Partnerystės principas Europos Komisijos siūlymu buvo įvestas 1986m. pasirašytame Suvestiniame Europos akte, kurio tikslas buvo padidinti struktūrinių fondų apimtį bei įvesti šių fondų paskirstymo principus. Tokiu būdu buvo įvesti keturi principai.

1. Paramos sutelkimo (5-sis šio principo tikslas – plėtoti kaimo vietas – įvairinant jų veiklą, skatinti naujus verslus, kurti paslaugas).
2. Papildomumo (struktūrinė parama turi papildyti nacionalinį finansavimą).
3. Programavimo (struktūrinė parama teikiama programoms, kurios plėtojamos pagal bendruosius Komisijos nustatytus kriterijus).
4. Partnerystės (į struktūrinės politikos formavimą ir įgyvendinimą, be nacionalinių vyriausybių, reikia įtraukti regioninę bei vietos valdžią. Šiam tikslui siekti buvo įkurtas Regionų komitetas. Toks vietinės valdžios dalyvavimas labai priklauso nuo šalies valdymo struktūros). (Zaicev: 2007, 107-108).

Socialinė partnerystė plačiąja prasme dažnai suprantama kaip samdomojo darbo santykius reguliuojanti institucija. Lietuvoje socialinė partnerystės sąvoka pirmą kartą buvo įtvirtinta

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse (DK), kuris įsigaliojo nuo 2003 m. sausio 1 d. (Valst. Žin., 2002, Nr. 64-2569). Ypatinga reikšmė šiame kodekse suteikiama kolektyviniams darbo santykiams, kadangi darbo santykių dalyviai nėra lygiaverčiai ir darbuotojas yra visada silpnesnioji pusė, lyginant su darbdaviu, todėl didžioji dalis DK nuostatų grindžiama socialinės partnerystės, kolektyvinių derybų bei kolektyvinių sutarčių sudarymo principais. Šiame kodekse socialinės partnerystės sąvoka apibrėžta taip: „Socialinė partnerystė tai darbuotojų ir darbdavių atstovų bei jų organizacijų, o tam tikrais šio kodekso bei kitų įstatymų nustatytais atvejais ir valstybės institucijų tarpusavio santykių sistema, kuria siekiama suderinti darbo santykių subjektų interesus“ (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas 2002 40str. 2d.). Socialinė partnerystė gali būti organizuojama ir veikia nacionaliniu (vienos valstybės mastu), tarpšakiniu (dialogas tarp daugiau nei vienoje ūkinėje veiklos šakoje veikiančių partnerių), šakos (gamybos, paslaugų, profesiniu), teritoriniu (dialogas vykdomas tam tikromis valstybės administracinio suskirstymo ribomis) ir įmonės lygiu.

Vienokios ar kitokios formos partnerystė egzistuoja daugumoje pasaulio valstybių, kurios priklauso Tarptautinei darbo organizacijai (TDO) ir yra ratifikavę atitinkamas TDO konvencijas. 1919m. Trišalio komiteto, sudaryto iš 9 šalių (Belgijos, Kubos, Čekoslovakijos, Prancūzijos, Italijos, Japonijos, Lenkijos, Didžiosios Britanijos ir JAV) vyriausybių, profesinių sąjungų ir darbdavių atstovų parengtas tekstas tapo Versalio sutarties XIII skyriumi ir TDO konstituciniu pagrindu. Pagrindinis TDO tikslas – suteikti ir apsaugoti žmogaus teises. Lietuvos Respublika TDO nare tapo 1921 m. Narystė atnaujinta 1991 m. spalio 4 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl atstovavimo Tarptautinėje darbo organizacijoje bei informacijos apie Tarptautinės darbo organizacijos konvencijų nuostatų vykdymą teikimo Tarptautiniam darbo biurui tvarkos“ (Valst. Žin., 1994, Nr.86-1633). TDO yra išskirtinė pasaulio organizacija tuo, kad, priiminėjant konvencijas ir rekomendacijas, darbininkų ir darbdavių atstovai dalyvauja lygiomis teisėmis su vyriausybių atstovais.

„Iki 1990 m. Lietuvoje vyravo normatyvinis (statutory) darbo teisinių santykių metodas, t.y. pagrindinis darbo teisės bruožas buvo labai detalus darbo teisinių santykių valstybinis reguliavimas“ (Krasauskas: 2003, 25-26). Beveik visas darbdavių ir darbuotojų teises iki 1990 m. reguliavo valstybė. 1993m. lapkričio mėn. Lietuvos pramoninkų federacijos prezidentas B. Lubys ir Lietuvos profsąjungų pirmininkas A. Kvedaravičius pasirašė pareiškimą, kuriame pabrėžiama trišalio bendradarbiavimo būtinybė, norint išvengti streikų bei socialinių konfliktų. Trišalės tarybos steigimo reikalai sparčiau pajudėjo po to, kai 1994 m. birželio 23 d., Lietuvos Respublikos Seimas ratifikavo TDO 1976 m. 144 konvenciją „Dėl trišalių konsultacijų tarptautinėms darbo normoms įgyvendinti“ (Valst. žin., 1996, Nr. 30-739). Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai buvo pavesta organizuoti Trišalės tarybos steigimo darbus. 1995 m. gegužės 5d. susitarimu „Dėl trišalės



partnerystės“ buvo įkurta Lietuvos Respublikos trišalė taryba, kuri tarpusavio susitarimais sprendžia socialines, ekonomines ir darbo problemas.

Kalbant apie regionų kaimo plėtrą, socialinę partnerystę šiame darbe sieti su darbo santykiais nėra tikslinga, kadangi kalbama apie pačią VVG struktūrą kaip socialinę partnerystę. Diegti partnerystės principus viešajame gyvenime paskatino 1992 m. Jungtinių Tautų rengiama pasaulio valstybių ir vyriausybių vadovų konferencija, vykusioje Rio de Žaneire. Susitikime buvo priimta deklaracija ir XXI a. darbotvarkė. Kalbant apie partnerystės sritį, buvo atliktas svarbus žingsnis, kadangi buvo priimta samprata, kad naujasis procesas turi įtraukti kuo žemesniu vietos lygiu: ne tik regione, savivaldybėje, bet ir konkrečioje gyvenvietėje.

ES LEADER Observatorijos atstovai išskyrė 3 vietos partnerystės tipus:

- Vietos partnerystė kuriama asmenų, dažniausiai bendruomenės „vietos lyderių“.
- Vietos partnerystė kuriama verslininkų arba profesinių organizacijų iniciatyva.
- Vietos partnerystė kuriama vietos ar kitokios valdžios, atsakingos už bendrų reikmių tenkinimą, iniciatyva (Vietos veiklos partnerystė Sąsiuvinis Nr.2 1997 7).

Jei devintajame dešimtmetyje apie socialinę partnerystę daugiausiai kalbama kaip apie darbdavių, profesinių sąjungų ir valdžios institutų bendradarbiavimą, tai šiomis dienomis daug kalbama apie „naujų socialinių partnerystės atsiradimą“. Darbo santykiais grįsta partnerystė skiriasi nuo partnerystės (šiuo atveju VVG), sukurtos spręsti tam tikro regiono kaimo problemas.

LEADER programos atveju VVG socialinę partnerystę sudaro grupė skirtingų veiklų atstovų. Kadangi partnerystė šiame darbe siejama su kaimo plėtra, todėl kalbant apie kaimo plėtrą, stiprus partnerystės poreikis atsirado nesant pakankamų kaimo vietovių bei regiono gebėjimų. „Kaimo plėtros veikėjų partnerystė palengvina procesą tarpininkaudama, teikdama metodologinius patarimus, skatindama pokyčius ir naujoves bei perduodama institucinę ir techninę patirtį, stiprindama regiono ir vietos veikėjų gebėjimus, aprūpindama kapitalu per finansinę partnerystę“ (Atkočiūnienė, Statkevičienė: 2003, 33). Apskritai vietos partnerystės kūrimas gali būti labai skirtingų formų. Tai priklauso nuo partnerystės atsiradimo sąlygų, partnerių prigimties ir skaičiaus, iškeltų tikslų ir dar daugelio faktorių.

Pradėjus įgyvendinti LEADER programą, reikalavimai partnerystės praktikai buvo abstraktūs. Partnerystė buvo organizuojama pačiomis įvairiausiomis formomis. Vykiant programą, reikalavimai partnerystei buvo sukonkretinti - vietos partnerystės buvo pavadintos „vietos veiklos grupėmis“, kurioms stipri partnerystė yra gyvybiškai svarbi. Vietos veiklos grupės - naujos formos organizacijos, kurios turi būti sudaromos iš ne mažiau kaip 50 proc. kaimo bendruomenių, socialinių ir kitų partnerių bei jų asociacijų, iki 25 proc. – verslo, iki 25 proc. – vietos valdžios atstovų. Vis aktyviau į kaimo plėtrą įsijungia socialiniai partneriai (kaimo bendruomenių skaičius

2007 m. išaugo per 1300 (2000m. buvo įregistruota vos 10). „Vietos partnerystė jungia svarbiausias regiono institucijas ir organizacijas bei aktyvius ir profesionalius veikėjus, tai reiškia, kad yra užtikrinamas atstovavimo teisėtumas ir laiduojamas veikos efektyvumas“ (LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas: 2007 14). LEADER programa, kurios pagrindinis dėmesys sutelktas į naujų kaimo plėtros metodų taikymą, tapo svarbiu impulsu, paskatinusių diegti partnerystės principus.

LEADER programos dėka partnerystė įsitvirtino kaip privalomas kaimo plėtros principas, kuriam būdinga tam tikra bendradarbiavimo metodų specifika. „Partnerystės principas leidžia privačiam, nevyriausybiniam ir valdžios sektoriams, išnaudojant unikalias kiekvieno jų prigimtis, misijas, kompetencijas, išteklius ir galimybes, sujungti jas į kryptingą ir subalansuotą bendruomenės problemų paiešką ir sprendimą“ (Petrauskienė, Raipa: 2007 245). VVG inicijuota socialinė partnerystė išsiskiria tuo, kad joje dalyvaujantys veikėjai atsineša skirtingą patirtį, požiūrius ir vertybines orientacijas, kas padeda atsirasti naujovėms.

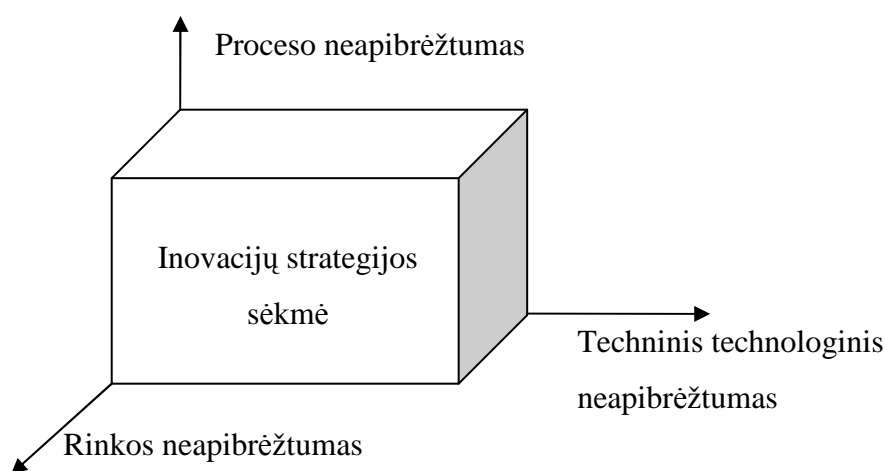
Lietuvoje aktyvios partnerystės principas realiai buvo pradėtas taikyti tik 2002m., pradėjus rengti Lietuvos 2004–2006 m. BPD ir ES struktūrinių fondų paramos planavimą. Lietuvai tai buvo nauja sritis, todėl partnerių dalyvavimas buvo gana pasyvus. Visuomenės ir partnerių domėjimasis ES struktūrine parama ir aktyvus įsitraukimas šiuo metu yra išaugęs, ypač pradėjus rengtis 2007–2013 m. laikotarpiui.

Vienas iš 2007 – 2013 m. ES struktūrinės paramos principų yra partnerystė. Pagal 2006 m. Tarybos reglamentą (EB)Nr. 1083/2006 partnerystė apima veiksmų programų rengimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą (2006 m. liepos 11 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006). Rengiantis 2007–2013 m. laikotarpiui, ES struktūrinės paramos panaudojimui, Lietuvoje buvo imtasi priemonių įgyvendinti partnerystės principą. Šiam principui įgyvendinti pasirinkta keletas formų – partnerių pasiūlymų peržiūrėjimas, tiesioginis partnerių ir suinteresuotų institucijų dalyvavimas rengiant veiksmų programas, vieši aptarimai, dvišaliai susitikimai.

## **1.2 Inovacija kaip įrankis spręsti kaimo plėtros problemas**

Inovacija ne visada reiškia kažką naujo. Tai gali būti tiesiog naujas seno dalyko įprasminimas. Taigi, kalbant apie kaimo plėtrą, o dar tiksliau apie LEADER programoje dalyvaujančias vietos veiklos grupes, galime analizuoti jas kaip kaimo plėtros atnaujinimo įrankį – inovaciją. Vietos veikėjai VVG iniciatyva įtraukiami į naują veiklą, įgauna naują vaidmenį, t.y. naujai įprasminami. Stengdamiesi efektyviai reaguoti į problemas, susijusias su kaimo plėtra (savos

teritorijos), VVG grupės nariai ir kiti į bendrą veiklą įjungti žmonės, siūlo naujas idėjas, naujus sprendimo būdus arba atranda juos diskutuodami, rengia vietos plėtros strategijas. Jau pats LEADER metodas yra kaip iššūkis nusistovėjusiai tvarkai vien dėl to, kad vykdant projektus prisiimama rizika. Ekonominiu požiūriu inovacinių projektų rizika įvairiais atžvilgiais didelė. „Efektyvus veikėjų dalyvavimas priklauso nuo to, kiek rizikos prisiima viešasis sektorius, taip pat nuo socialinės projekto rengėjo ir riziką prisiimančiojo aplinkos“ (LEADER programos biblioteka. Kaimo vietovių ekonominio konkurencingumo stiprinimas. (CD), 2007). Inovacijų įgyvendinimo sėkmę įtakoja rizikos veiksniai, kurių įvertinimas įgalina numatyti adekvačias priemones bei būdus. Inovacijų įgyvendinimo rizikos veiksniai pavaizduoti 1 paveiksle.



**1 pav.** Inovacijų įgyvendinimo rizikos veiksniai  
(Jakubavičius, Strazdas, Gečas: 2003, 22)

Inovacijų sąvokos apibūdinimų mokslinėje literatūroje randame daug ir labai įvairių. Žodį „inovacija“ galima kildinti iš įvairių kalbų. Tai tarptautinis žodis, kuris lot. k. „innovatio“, reiškia atnaujinimą, pertvarkymą, pranc. k. „inovacyon“ reiškia taip pat atnaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą senam daiktui. Lietuvių kalbos žodyne tokio žodžio kaip inovacija nėra. Jį atitinka žodyne esantis terminas „naujovė“ reiškiantį ką nors naują, naujybę.

„Vis dėlto būtų tikslinga skirti atskirus terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes „inovaciją“ reikia suprasti kaip procesą, o „naujovę“ kaip to proceso rezultatą (naujas produktas, nauja technologija, gamybos ar vadybos organizavimo metodas“ (Jakubavičius, Strazdas, Gečas: 2003, 5). Inovacijos terminas, nežiūrint esamo siūlymo skirti terminus, dažniausiai naudojamas apibūdinant ir patį procesą ir rezultatą.

Kalbant apie LEADER programoje veikiančias VVG, reikia suprasti, kad jų veiksmingumas yra svarbi sąlyga inovacijoms atsirasti. Susibūrę į grupę skirtingų sričių atstovai (VVG) dalijasi požiūriais, diskutuoja. Taip atsiranda naujos idėjos, kurios bendrąja prasme reiškia būsimus pokyčius. Pokyčiai asocijuojasi su naujumu, su tuo, kas dar nebuvo patirta. Tai gali būti apibūdinama kaip galimybė pažvelgti naujai į jau esamą, t.y. sukurtą patirtį. Inovacija vietos lygiu neprivalo būti nauja. Tai, kas vienai vietai nauja, kitai vietai tai gali būti jau praeities rezultatas.

Apskritai inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, todėl reiktų atkreipti dėmesį į inovacinės ir neinovacinės veiklos skirtumus. Šių skirtumų suvokimas yra naudingas, siekiant priimti adekvačius sprendimus. VVG veikla pagrįsta inovacine veikla. Inovacinės ir neinovacinės veiklos skirtumai pavaizduoti 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Inovacinės ir neinovacinės veiklos skirtumai

(Jakubavičius, Strazdas, Gečas: 2003,13)

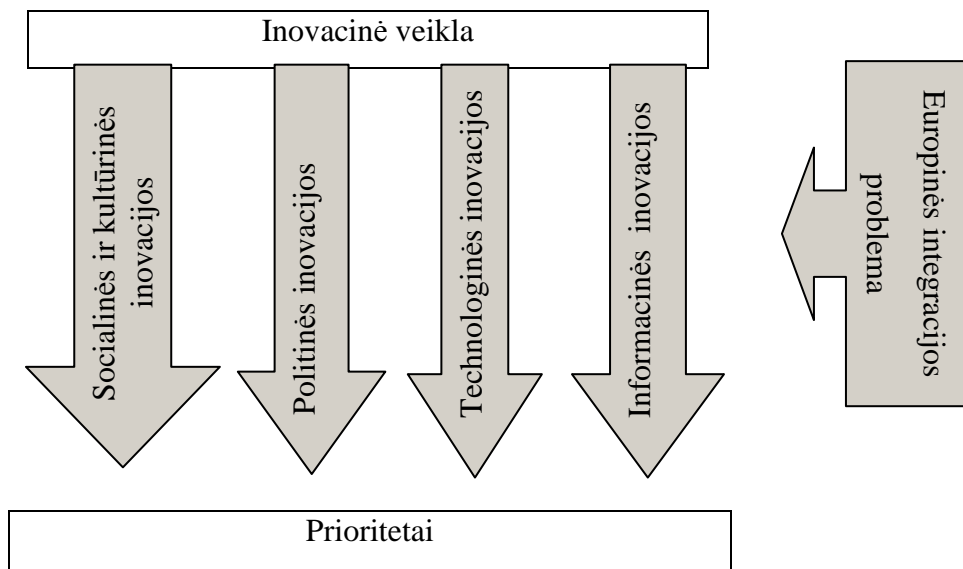
<b>Veikla</b>		
<i>Inovacinė</i>	<i>Kriterijai</i>	<i>Neinovacinė</i>
Naujos produkcijos, paslaugos sukūrimas	Veiklos kryptis	Įprastinės produkcijos, paslaugos teikimas
Nuolatinis modernizavimas	Tikslinė orientacija	Esamo lygio palaikymas
Diskretinis, ciklinis	Proceso tipas	Nepertraukiamas
Remiasi ekonomika, kai yra didelė konkurencija	Ūkinis mechanizmas	Remiasi ekonomika, pasižyminčia laikina konjunktūra
Programinis, tikslinis	Valdymas	Operatyvus
Atotrūkis laike	Tikslo siekimas	Realiam laike
Laikiniai suvaržyti	Kolektyvo interesai	Tam tikrą laiką pastovūs
Laikiniai auga	Kaštai	Sąlygiškai pastovūs
Neišvengiama, proporcinga naujumui	Galima rizika	Minimali
Prognozuojama, nežinoma	Vartotojų reakcija	Pastovi, žinoma

VVG kaip organizacijos struktūra iš principo yra inovacija. Kaimo plėtros inovacijos LEADER programoje atrandamos įvairiais būdais:

- Iš naujo bandant įvertinti iki tol nepanaudotus išteklius;
- Bendras požiūris įgalinant asmenį veikti;
- Prisiimant riziką, susijusią su eksperimentavimu bei pokyčiais;

- Gebėjimas tinkamai reaguoti;

Lietuva būdama ES nare susiduria su įvairiais Europinės integracijos klausimais bei problemomis. Kalbant apie inovacijas, skiriami inovacijų prioritetai, susiję su Europinės integracijos problemomis. Inovacijų prioritetai pavaizduoti 2 paveiksle.



**2 pav.** Inovacijų prioritetai transformacijų sąlygomis

(Melnikas, Jakubavičius, Strazdas: 2000, 145)

Kiekviena inovacinė veikla turinio prasme turi savo veiklos prioritetus, todėl šiuo aspektu inovacijos skirstomos į:

- Produkto – naujų galutinių produktų (gamybos priemonės, vartojimo reikmenys, materialiniai ar intelektualiniai produktai ir t.t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas.
- Technologinės – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse.
- Socialinės – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse.
- Kompleksinės – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas (Jakubavičius, Strazdas, Gečas: 2003 10).

Šiame darbe analizuojama vietos veiklos grupių veikla kaip inovacija atitinka socialinių inovacijų koncepciją, todėl smulkiau išvardinsiu socialinių inovacijų prioritetus:

- „inovacijos, orientuotos į modernizavimo projektų sukūrimą, remiantis europinėmis visuomenės kaip vieningos sistemos kriterijais,
- inovacijos, orientuotos į europinės visuomenės, kaip sistemos vienodų socialinės struktūros standartų įgyvendinimą,
- inovacijos, orientuotos į socialinę saugą ir jos nuostatų įgyvendinimą,

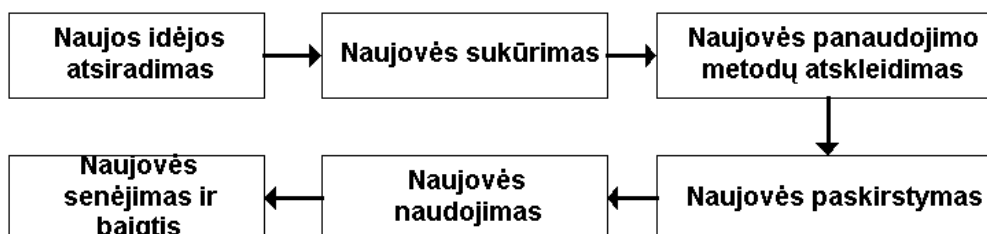
- inovacijos, orientuotos į kiekvienos individualybės prioritetų įgyvendinimą bendrųjų universaliųjų socialinės raidos tendencijų kontekste;“ (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas: 2000, 146).

Svarbiausias inovacinės veiklos subjektas yra žmogus, sugebantis vykdyti intelektualią veiklą. VVG veikla taip pat būdingas intelektualinis potencialas. „...intelektualinė veikla yra laikytina tokia žmonių, jų grupių bei visuomenės veikla, kurios rezultatai kuriami protiniu darbu bei protine energija: intelektualiosios veiklos turinį ir kokybę lemia individų, grupių kolektyvinių ar visuminių visuomenėje egzistuojančių proto išteklių įtraukimą į naujų idėjų generavimą bei praktinių jų įgyvendinimą“ (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas: 2000 148). Kadangi VVG dalyvauja grupė žmonių, todėl ypatingai svarbu yra atsakingai juos parinkti, nustatyti jų veiklos ribas bei aiškų vaidmenį, nes nuo jų gebėjimų didžia dalimi priklauso ir veiklos rezultatai.

„Žmonės į grupę susirenka turėdami savo polinkių, kuriuos suformavo asmeninė patirtis ir tradicijos“ (Černius: 2007, 15). Bendradarbiaujant skirtingiems veikėjams, gimsta novatoriškos idėjos bei požiūriai, kūrybiškai veikiantys kaimo plėtros procesą.

Inovacinė veikla susijusi su pokyčiais, todėl ją būtina sieti su kūrybiškumu. Nors kūrybiškumas yra labiau individuali nei grupinė savybė, geriausiai ją plėtoti ir panaudoti galima grupėje. Kūrybiškas mąstymas grupėje subrandina naujas idėjas. „Gyvenimas nuolatos įrodinėja, kad tai, kas buvo gerai anksčiau, nėra veiksminga rytojui. Reikia naudoti savo kūrybinius sugebėjimus rasti naujiems atsakymams, originalesniems sprendimams ir inovatyvioms idėjoms“ (Innovation management. Building competitive:skills in SMEs: 1999, 91). Grupinis kūrybiškumas didina galimybes kurti naujas idėjas. Kūrybiškumas ypatingai svarbus inovacinio proceso pradžioje, tačiau taip pat naudingas ir vėlesniuose etapuose.

Kadangi inovacinė veikla yra kompleksinis procesas, todėl jos efektyvumas ypatingai priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir jo sąveikos su išorine aplinka. Šis vidinis inovacinės veiklos mechanizmas aprėpia keletą fazių, kurios pavaizduotos 3 paveiksle.

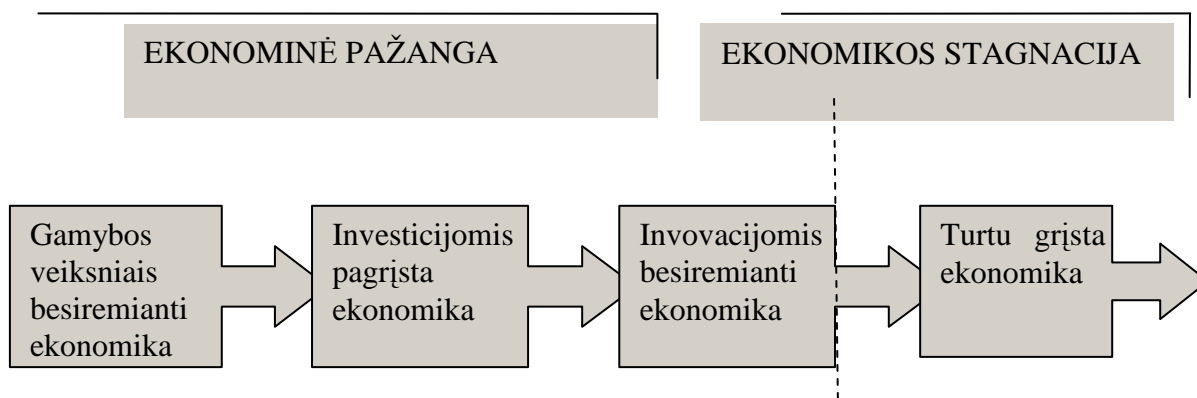


3 pav. Inovacinės veiklos fazės (Jakubavičius, Strazdas, Gečas: 2003, 13)

Inovacijos didelį vaidmenį atlieka kalbant apie tautų konkurencingumą globalioje rinkoje. Konkurencija - viena pagrindinių varomųjų jėgų laisvos rinkos ekonomikoje. Kodėl vienos tautos yra konkurencingesnės už kitas? Galima būtų sakyti, kad tai tautos, kurių nacionalinis inovacinis pajėgumas didesnis už kitų. (Snitka: 2002, 81).

Kalbant apie LEADER programą, apie kaimiškų regionų plėtrą, daug dėmesio skiriama konkurencingumo problemoms spręsti, kur konkurencingumo varomąja jėga dažniausiai tampa partnerystė bei bendradarbiavimas. LEADER programos atveju – bendradarbiavimas teritorijos lygiu bei bendradarbiavimas užmezgant tiesioginius ryšius laikomas vienu svarbiausių šios programos elementų.

Jei anksčiau konkurenciją lėmė įmonių pozicija pramonės struktūroje, tai šiuo metu konkurencija grindžiama bendradarbiavimu. „Taigi, šiuolaikinėje ekonomikoje konkurencingumą ir investicijų pritraukimą lemia ne baziniai, bet gamybos pažangos ar specializuoti veiksniai, tokie kaip moderni ryšių infrastruktūra, aukštos kvalifikacijos ir modernių specialybių darbo jėga, universitetų mokslinių tyrimų bazė, tyrimų institucijų infrastruktūra šiuolaikinių tyrimų kryptyse, mokslininkų skaičius ir kuriamų žinių kiekis“ (Snitka: 2002, 16). Valstybės ekonominis vystymasis pereina tam tikrus etapus. Kiekviena etapas rodo tam tikrą ekonominės formacijos laipsnį. Nacionalinio konkurencingumo augimo etapai pavaizduoti 4 paveiksle.



**4 pav.** Nacionalinio konkurencingumo augimo etapai (Snitka: 2002, 19)

Taigi, inovacijos šiomis dienomis laikomos pagrindiniu ekonomikos vystymosi veiksniu, todėl vis daugiau ES šalių regionų imasi kurti inovacijų strategijas, nukreiptas į savo regiono specifiką. Nuo 1994 m. Europos komisija pradėjo remti regionus, siekdama tobulinti jų inovacijų politiką. Dešimties metų laikotarpiu parama suteikta buvo daugiau nei 120 regionų. Regionų inovacijų projektas (RIS) – tai priemonė rengti regiono inovacijų strategiją. 2005 m. buvo pradėti 33 nauji RIS projektai, apimantys 34 regionus. Čia į šią veiklą sėkmingai įsitraukė ir Lietuva. RIS-

Lietuva projektas pradėtas įgyvendinti 2005 m. (2008 m. paskutinis etapas) yra įgyvendinamas Lietuvos „pietų ir rytų regione“, kuri sudaro penkios apskritys – Alytaus, Kauno, Marijampolės, Tauragės ir Utenos. Projekte privalo dalyvauti bent du partneriai, kurie anksčiau jau yra įgyvendinę RIS projektus. Lietuva partneriais pasirinko Kiprą, Vokietiją, Graikiją bei Latviją. Pagrindinis projekto tikslas - skleisti regionuose informaciją apie inovacijas, plėsti inovacijų sampratą, integruoti inovacijų plėtrą kaip prioritetinį uždavinį regionų plėtros strategijose. Lietuvai tokia patirtis bei veikla, skatinant inovacijas regionuose yra ypač reikalinga.

Vertinti inovacijų politiką Europos komisija naudoja rodiklių sistemą. Ją sudaro 4 pagrindinės sritys (kiekviena sritis turi atskirus indikatorius, nusakančius tam tikras kryptis):

1. Žmonių resursai
2. Žinių kūryba
3. Žinių perdavimas ir taikymas
4. Inovacijų finansavimas

Svarbiu dokumentu laikomas 1996m. Europos Komisijos priimtas Pirmasis inovacinių veiksmų planas (The First Action Plan for innovation in Europe). „Šiame dokumente pateikta pateikta bendroji inovacinių procesų Europoje skatinimo schema, didžiausią dėmesį skiriant prioritetinėms priemonėms, kurių turi imtis Europos Komisija kaip vykdomasis Europos Sąjungos organas“ (Jakubavičius: 1999, 12). Europos Sąjungos šalių inovacijų lygio vertinimas vykdomas kasmet. Gauti kiekvienos šalies rezultatai pateikiami ataskaitose. Pasaulyje inovacijų srityje lyderiauja Japonija ir JAV. 2006 m. duomenys rodo, kad Europoje lyderės šalys - Danija, Suomija, Švedija, Šveicarija ir Vokietija. Lietuvos pozicija – besivejančios šalies (angl. k. catching up) vaidmuo (Commission of the European Communities. European Innovation Scoreboard). Tai gana sudėtinga vertinimo sistema, reikalaujanti atidaus ir nuoseklaus tyrinėjimo, norint interpretuoti ir aiškinti rodiklius.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės inovacijų politikos gana sėkminga veikla galima būtų laikyti inovacijų sistemos plėtrą regionuose, kuri įgyvendinama įsisavinant ES Struktūrinių ir Sanglaudos fondų lėšas. Kaip pvz. galima pateikti šiame darbe pristatomą LEADER programą ir joje veikiančias VVG.

### **1.3 Piliečių dalyvavimas valdyme**

Vienas iš viešosios politikos elementų yra pilietinis dalyvavimas. Šiuolaikiniame pasaulyje pilietinis dalyvavimas grindžiamas galimybe formuoti bendruomenę, plėtoti savo asmeninius



sugebėjimus, puoselėti demokratines vertybes. Visavertė partnerystė tarp valdžios institucijų ir visuomeninio sektoriaus galima tik realiose demokratijos šalyse. Interesų derinimas, diskusijos, siekiant vieningo sprendimo, debatai – visos šios sąvokos tinka apibūdinti VVG veiklos specifiką, o taip pat ir demokratiją - kaip žmonių gyvenimo būdą. Vietos dalyvių priartinimas prie valdžios kuria vietos iniciatyvų praktiką. VVG iniciatyva vykdoma pilietinį dalyvavimą ir susitelkimą skatinanti veikla. Skatinant pilietinį dalyvavimą, VVG įgyvendindama vietos strategijas į bendrą veiklą įtraukia bendruomenes bei viešosios politikos potencialius partnerius. Tai atspindi demokratijos principą – visi piliečiai turi teisę dalyvauti valstybės valdyme.

„Dalyvavimas visuomeninėje veikloje yra vienas pagrindinių demokratinės visuomenės bruožų“ (Butkuvienė: 2005, 86). Pats žodis "demokratija" kilęs iš graikų kalbos ir reiškia tautos valdymą (demos – tauta, kratein – valdyti). VVG veikiančių grupių veiklos metu viduje ugdomi demokratinės diskusijos įgūdžiai, kai siekiama kompromiso. Taip pat VVG daro ir išorinį poveikį, t.y. kurdamos strategijas bei skatindamos novatorišką veiklą, sukuria daugybę grupių, kurios tarpusavyje bendradarbiauja bei dalinasi idėjomis, vėliau priimami sprendimai. Viena pagrindinių problemų yra atsakomybės pasidalijimas tarp šalių narių/regionų ir VVG. Taip pat veikiant VVG, kurios iniciatyvinę grupę sudaro skirtingų sričių atstovai, susiduria skirtingos interesų grupės. Šiuo atveju iškyla problema, susijusi su galios manipuliavimu, siekiant savanaudiškų tikslų.

Gebėjimas viešai komunikuoti supaprastina jungimąsi į bendruomenę, leidžia greičiau pasijusti visaverčiu bendruomenės, grupės nariu. „Šiuo metu piliečių ir valdžios interaktyvioji sąveika bei socialinių idėjų vaidmuo yra viena iš svarbiausių ES inovacijų krypčių, integruojančių technologines ir socialines naujoves“ (Augustinaitis: 2000).

Vietos gyventojai bendraudami su valdžios atstovais, verčia pastaruosius tobulinti savo veiklą. Valdžios ir piliečių sąveikos idėją vadiname socialine idėja. „Socialinės idėjos yra vietos valdžios ir gyventojų bendrų interesų išraiška ir bendradarbiavimo bei partnerystės pagrindas“ (Augustinaitis: 2000). Socialinės idėjos daro didelę įtaką viešųjų paslaugų valdymui, kokybės gerinimui. Socialinės idėjos yra būtinos, siekiant, kad bendruomenės sąveika su vietos valdžia būtų grįsta atvirumu bei demokratiškumu.

Piliečių dalyvavimą valdyme Schlossberg ir Shuford nuomone, galima apibūdinti dviem būdais: tai specifinė veikla, į kurią įtraukiami individai arba dalyvavimas kaip priemonė konkrečioms tikslams pasiekti (Schlossberg, Shuford: 2005, 16).

Vienas žinomiausių piliečių dalyvavimo tyrimas yra Arnstein „Piliečių dalyvavimo laiptai“. Aštuonių laiptelių (nuo manipuliavimo iki kontrolė) dalyvavimo laiptus Arnstein išskyrė 1969 m. rašydamas apie JAV piliečių įtraukimą į planavimą. Arnstein visuomenės dalyvavimo laiptai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Visuomenės dalyvavimo „laiptai“ (Schlossberg ir Shuford : 2005, 17)

Arnstein(1969)	Wiedemann, Femers (1993)	Dorcey (1994)	Conner (1998)	
<p><b>Piliečių valdžios mastas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piliečių kontrolė</li> <li>• Delegavimo valdžia</li> <li>• Partnerystė</li> </ul> <p><b>Simboliškų priemonių mastas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuteikimas savo naudai</li> <li>• Konsultavimas</li> <li>• Informavimas</li> </ul> <p><b>Nedalyvavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terapija</li> <li>• Manipuliavimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuomenės dalyvavimas galutiniame sprendime</li> <li>• Visuomenės dalyvavimas įvertinant rizikas ir rekomenduojant sprendimus</li> <li>• Visuomenės dalyvavimas nustatant suinteresuotus asmenis, veikėjus ir darbotvarkę</li> <li>• Visuomenės teisė prieštarauti</li> <li>• Visuomenės informavimas</li> <li>• Visuomenės teisė žinoti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuolatinis įtraukimas</li> <li>• Siekiama vienos nuomonės</li> <li>• Užduočių idėjos, siekiama patarimo</li> <li>• Konsultavimas dėl reakcijos</li> <li>• Probleminių klausimų nustatymas</li> <li>• Informacijos rinkimas</li> <li>• Švietimas</li> <li>• Informavimas</li> </ul>	<p><b>Vadovai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendimas/prevencija</li> <li>• Ginčas</li> <li>• Apmąstymas</li> <li>• Bendras planavimas</li> </ul> <p><b>Plačioji visuomenė</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultavimas</li> <li>• Informavimas</li> <li>• Grįžtamasis ryšys</li> <li>• Švietimas</li> </ul>	<p>Didėjantis visuomenės įtraukimas arba piliečių kontrolė ↑</p>

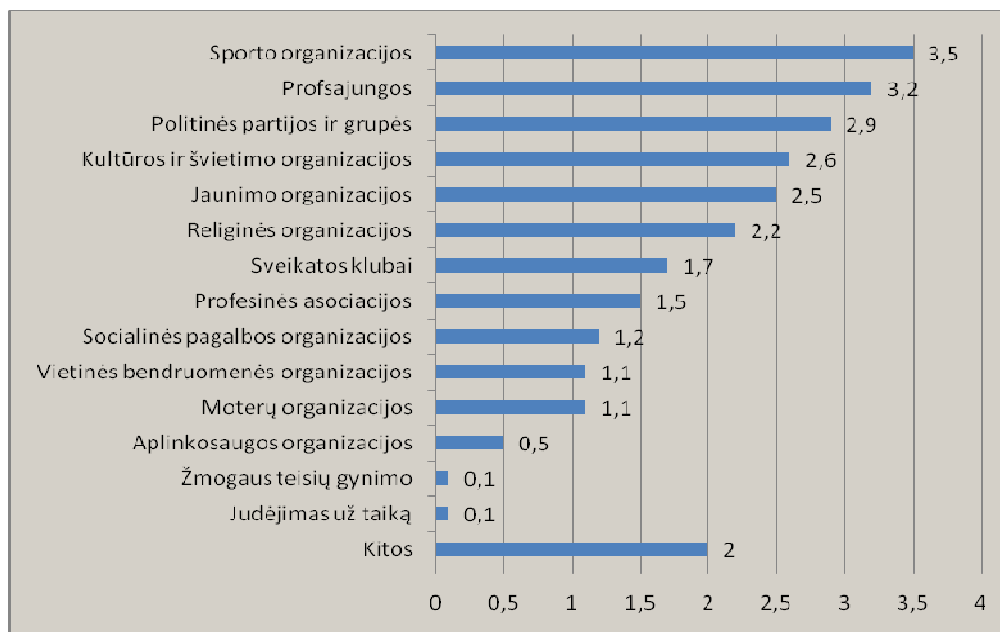
Arnstein piliečių dalyvavimo formas skiria pagal mastą, kuriuo visuomenės įgalintos šiame procese. Laiptų apačioje pristatomos visuomenės, kurios buvo neįgalios, ir priimant sprendimus jomis buvo manipuluojama. Laiptų viduryje į visuomenę žvelgiama rimčiau, tačiau jos turi tik patariamą vaidmenį. Laiptų viršuje visuomenė gali pati priimti sprendimus. Arnstein akcentuoja, kad dalyvavimas be valdžios persikirstymo yra neadekvatus procesas neturintiems valdžios. Jo sukurtoje tipologijoje kiekvienas laiptelis yra susijęs su piliečių valdžios mastu sprendžiant dėl plano ar programos (Petukienė, Tijūnaitienė: 2007, 238). 2 lentelėje taip pat pateikti ir kt. autorių - Wiedemann, Femers, Dorcey ir Conner piliečių dalyvavimo laiptai.

Dalyvavimas šiomis dienomis tampa labai svarbia valdymo charakteristika. „Per valstybinio lygio politikas ir politines valdymo formas piliečiai, o tiksliau – vis stiprėjančios ir įvairėjančios interesų grupės išreiškia savo interesus ir taip plėtoja visuomenės pilietiškumo potencialą“ (Augustinaitis: 2006, 23). Valdžioje tokiu būdu vyksta transformacijos procesai. Buvusi formalioji valdžia priversta tapti bendraujančia. „Tačiau toks radikalus valdymo posūkis į viešybę reikalauja specifinių politinio valdymo formų, kurios vis labiau reiškiasi kaip vadinamoji

demokratijos plėtra, kai tradicinį liberaliosios demokratijos nugludintą atstovaujamosios demokratijos modelį pradeda esmingai papildyti nauji politiniai instrumentai ir naujos demokratinės raidos tendencijos. Iš principo šios naujos demokratijos formos implikuoja pirmiausia komunikacines kokybes, pavyzdžiui, dalyvavimą, bendravimą, motyvaciją, derybas, įprasminimą, kolektyvinį žinojimą ir vertybes, bendruomeniškumą, skaidrumą, pasitikėjimą, toleranciją ir kt.“ (Augustinaitis: 2006, 23). VVG sėkminga praktika atskleidė jų veiklos svarbą modernizuojant kaimo plėtrą ir įtraukiant veikėjus į viešąjį gyvenimą. VVG, įtraukdamos visuomenę į bendrą veiklą, sukuria piliečiams galimybę daryti įtaką sprendimams, kurie jiems yra svarbūs. Tokiu būdu demokratinėi sistemai suteikiamas stabilumas.

Savanoriškų organizacijų skaičius yra dažniausiai naudojamas rodiklis pilietiniam gyventojų aktyvumui nusakyti, tačiau vienareikšmiškai vertinti jį būtų neteisinga. Svarbus ne tik pats skaičius, bet ir jų veiklos kokybė bei kam jos atstovauja. „Siekiant atskleisti pilietinės visuomenės būklę, svarbu įvertinti ne tik tiek, kiek yra įvairaus tipo savanoriškų organizacijų, bet taip pat kokia dalis gyventojų dalyvauja jų veikloje, kaip pasiskirsto gyventojų narystė šiose organizacijose pagal veiklos sritis, kokios tendencijos išryškėja gyventojų narystės ir dalyvavimo savanoriškų organizacijų veikloje dinamikoje“ (Žiliukaitė, Ramonaitė, Nevinskaitė, Beresnevičiūtė, Vinogradnaitė: 2006 26).

Pilietinės visuomenės instituto iniciatyva buvo atlikta reprezentatyvi gyventojų apklausa „Vertybės 2005“ (PVI/VT). Gyventojų priklausymas visuomeninėms organizacijoms ir judėjimams pagal gautus šios apklausos duomenimis pavaizduotas 1 diagramoje.

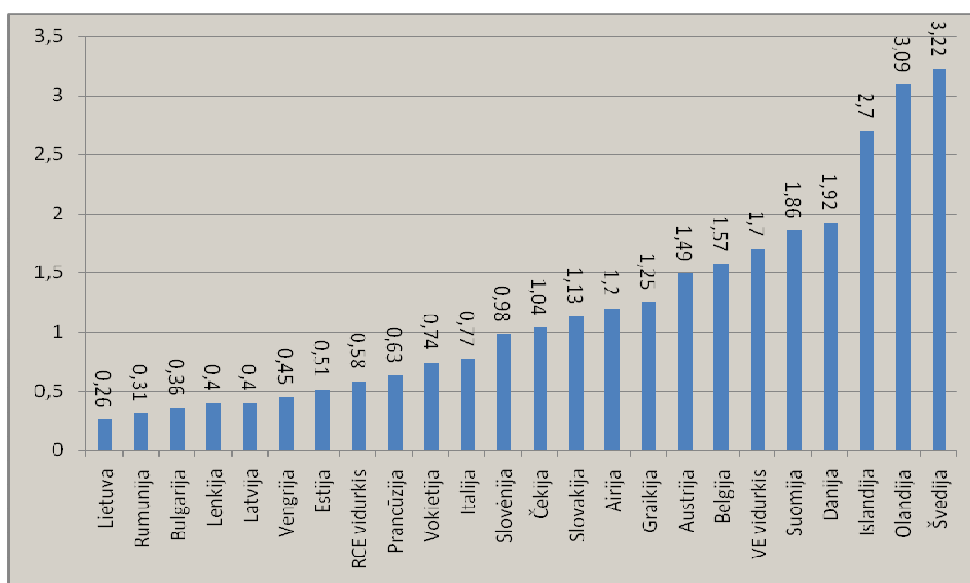


**1 diagrama.** Gyventojų narystės pasiskirstymas visuomeninėse organizacijose ir judėjimuose, proc. (PVI/VT, 2005) (Žiliukaitė, Ramonaitė, Nevinskaitė, Beresnevičiūtė, Vinogradnaitė: 2006, 30)

Gauti apklausos rezultatai parodė, kad Lietuvos visuomenės organizuotumas yra labai menkas. Visuomeninių judėjimų gyvybingumas rodo demokratijos mechanizmus esančius efektyviais. Dalyvaudamos valdyme savanoriškos organizacijos ne tik įgalina piliečius būti aktyvesniais, siekiant įtakoti valdžios sprendimus, bet ir tampa jungiančiąja grandimi tarp valdžios ir piliečių. Taigi matome, kad išibėgėję demokratizacijos procesai, suteikę laisvę burtis į asociacijas, Lietuvoje turėjo dvejopą poveikį: įgyjant laisvę dalyvauti pilietinių asociacijų veikloje kartu buvo įgyta teisė ir nedalyvauti.

Nors nuo 1999 m. iki 2005 m. įregistruotų nevyriausybinų organizacijų (NVO) skaičius šalyje padvigubėjo (1999 m. - 9250, 2005 m. - 16250 organizacijų), tačiau 2005 m. Lietuvos visuomenės vertybių tyrimo duomenys reikšmingų pokyčių narystės savanoriškose organizacijose atžvilgiu nepastebėta. Jei 1999 m. savanoriškose organizacijose dalyvavo 19 proc. gyventojų, iš kurių 14% buvo susiję tik su 1 organizacija, tai 2005 m. rodikliai panašūs - 20% respondentų teigė priklausantys bent vienai visuomeninei organizacijai. „Kita vertus, narystė visuomeninėse organizacijose nėra ta socialinio gyvenimo sritis, kurioje galima būtų tikėtis didelių pokyčių per santykinai trumpą laikotarpį, kai visuomenėje nevyksta radikalių socialinių ir ekonominių pokyčių, galinčių išjudinti dideles žmonių mases“ (Žiliukaitė, Ramonaitė, Nevinskaitė, Beresnevičiūtė, Vinogradnaitė: 2006 31). Padėtis dalyvavimo savanoriškose organizacijose iš tiesų matoma, gali gerėti, tačiau dėl reprezentatyvios apklausos statistinės paklaidos negali ryškiai atsiskleisti.

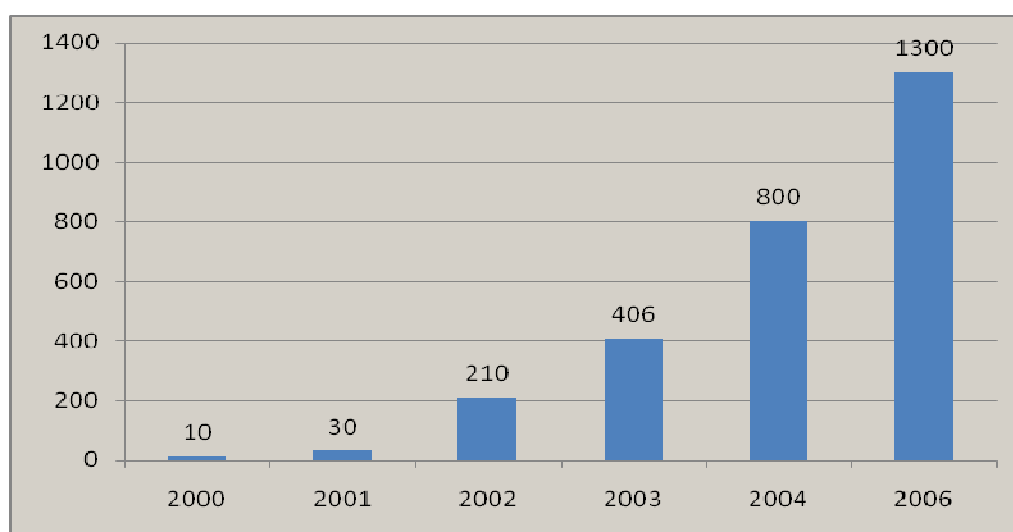
Remiantis 1999 m. Europos Vertybių tyrimo duomenimis, Europos šalių perspektyvoje Lietuva pagal gyventojų aktyvumą visuomeninėse organizacijose užėmė žemiausią vietą. Lietuvos padėtis šio narystės visuomeninėse organizacijose Europos kontekste pavaizduotas 2 diagramoje.



**2 diagrama.** Narystės visuomeninėse organizacijose ir judėjimuose vidurkis Europos šalyse. Šaltinis: Europos vertybių tyrimas, 1999. Žiliukaitė, Ramonaitė, Nevinskaitė, Beresnevičiūtė, Vinogradnaitė: 2006 30)

Vakarų šalyse vienas gyventojas vidutiniškai dalyvauja 2 visuomeninėse organizacijose. Lietuvoje vidutiniškai tik vienas iš keturių gyventojų susijęs su viena visuomenine organizacija.

Kalbant konkrečiai apie kaimo bendruomenes, padėtis yra geresnė. Pirmiausiai labai sparčiai išaugo bendruomenių skaičius. Nuo 2000 m., kai veikė vos dešimt bendruomenių, jų skaičius 2006 m. siekia daugiau nei 1300. 3 diagramoje parodyta kaimo bendruomenių skaičiaus didėjimo tendencija.



**3 Diagrama.** Bendruomenių skaičius Lietuvoje

Sparčiai augant bendruomenių skaičiui, gyventojų aktyvumas jose taip pat auga. Tai parodė 2004 m. Vilniaus universiteto Socialinių studijų centro atliktas kaimiškųjų bendruomenių tyrimas. (aut. Gegužienė V., Žiliukaitė, R.). Buvo gauti duomenys, kurie rodo, kad per gana trumpą laiką (1-2 metų laikotarpyje) narių skaičius bendruomenėje išaugo nuo 27 iki 62. Siejant tai su VVG, galima pasakyti, kad piliečių aktyvumo didėjimas bendruomenės VVG veiklos rezultatus gali įtakoti teigimai. Juk kaimo bendruomenės yra pagrindiniai LEADER programos projektų vykdytojai. Bendruomenę VVG supažindina su parengta strategija ir raginama rengti ir siūlyti projektus, atitinkančius strategijos nuostatas. Kuo didesnis gyventojų aktyvumas bendruomenėje, tuo didesnė galimybė parengti ir įgyvendinti geresnius projektus. „Kaimo bendruomenės veiksmingumas priklauso ne tik nuo jos pačios, bet ir nuo teisinio, politinio, socialinio, ekonominio, kultūrinio kontekstų, kuriuose jai tenka gyvuoti“ (Poviliūnas: 2002).

2005 m. Lietuvos vertybių tyrimo gauti duomenys patvirtina, kad pilietinis dalyvavimas glaudžiai susijęs su pilietinėmis dorybėmis ir vertybėmis. Gauti tyrimo rezultatai turėtų atkreipti valdžios dėmesį, t.y. viešojo politika turėtų nuosekliau pabrėžti vertybių formavimo svarbą viešajame šalies gyvenime demokratijos ir visuomenės gerovės labui. Piliečiai, kurie nesididžiuoja savo pilietybe, visuomenės ir politikos reikaluose yra pasyvesni. Šis ryšys pavaizduota 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Parama politinei bendrijai ir politinis aktyvumas, 2005m. %  
(Lietuvos vertybių tyrimas, 2005 (Žiliukaitė, Ramonaitė, Nevinskaitė, Beresnevičiūtė,  
Vinogradnaitė: 2006 114)

	<b>Ar Jūs didžiuojatės, kad esate Lietuvos pilietis?</b>			
	<b>Labai didžiuojosi</b>	<b>Greičiau didžiuojosi</b>	<b>Nelabai didžiuojosi</b>	<b>Visiškai nesididžiuoju</b>
Labai domiuosi/domiuosi politika	51	39	34	28
Taip, visada balsuoju rinkimuose	67	41	34	29
Niekada nepasirašyčiau kreipimosi, peticijos	29	37	37	44
Niekada nedalyvaučiau legalioje demonstracijoje	29	38	38	49

LEADER pobūdžio priemonės įgyvendinimas Lietuvoje paskatino problemas spręsti vietos lygmenyje, tačiau tai nėra atsiejama nuo vietos valdžios. „Pagrindinis informacijos visuomenės savivaldos požymis yra tai, jog abi pusės - vietos valdžios institucijos ir piliečiai - pripažįstamos lygiaverčiais partneriais, kurių aktyvumas turi įtakos bendruomenės gyvenimui ir gerovei“ (Augustinaitis 2000).

Lietuvoje buvo priimtas Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas, kurio nauja redakcija įsigaliojo nu 2000 10 27 (Valst. žin., 2000, Nr. 91-2832 ). Įstatyme apibrėžta savivaldybės institucijos sąvoka - „Savivaldybės institucijos – atstovaujamoji institucija – savivaldybės taryba ir vykdomosios institucijos – savivaldybės valdyba (toliau – valdyba), savivaldybės meras (toliau – meras), turinčios vietos valdžios ir viešojo administravimo teises bei pareigas. Savivaldybės institucijos yra atsakingos už savivaldos teisės ir savo funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesais“ (Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas, 2000 m. spalio 12 d. Nr. VIII-2018, 3 str. 3d.). Lietuvos savivalda siejama su decentralizacijos politika, kai dalis centrinės valdžios funkcijų perleidžiama vietos valdžios organams.“ Taip pat svarbus yra vietos valdžios atsakingumo piliečiams veiksnys. Patirtis rodo, kad sprendimų priėmimas vietos lygmenyje mažina piktnaudžiavimo valdžia galimybę“ (Mačiulytė, Ragauskas: 2007, 16). Vietos savivalda grindžiama

principais, iš kurių kalbant apie VVG ir jų vykdomą veiklą, galima būtų išskirti gyventojų tiesioginio dalyvavimo principą (Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas, 2000 m. spalio 12 d. Nr. VIII-2018, 4str. 2d.), tačiau 2005 m. Teisės instituto atlikto tyrimo duomenys parodė, tiesioginis dalyvavimas rengiant sprendimų projektus įgyvendinamas vangiai. Nepaisant reikalavimo, jog „savivaldybės turi sudaryti sąlygas gyventojams savivaldybės tarybos veiklos reglamento nustatyta tvarka svarstyti biudžeto projektą“ (Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas, 2000 m. spalio 12 d. Nr. VIII-2018, 37str. 4d.), daugiau nei pusė savivaldybių tarybų reglamentuose apie tai neužsimenama. Tai iš dalies lemia riboti savivaldybių finansiniai ištekliai. „Neturėdama savo pakankamų resursų bei finansinio suinteresuotumo, savivaldybė neretai yra tik savo teritorijos ekonominės plėtros stebėtoja“ (1994 m. Mačiulytė, Ragauskas: 2007, 93).

Lietuvoje nėra įteisinta savivalda žemiausiame lygmenyje. 1994 m. buvo panaikintos apylinkės ir įteisintos seniūnijos, kurių biudžetus nusprendžia savivaldybės, dažnai neatsižvelgdamos į specifinius poreikius, todėl vietos bendruomenės turi labai ribotą galimybę dalyvauti ES finansuojamuose projektuose. Savivaldos įteisintos dideliuose teritoriniuose vienetuose, o tai trukdo gyventojams lengvai priartėti prie valdžios. VVG atveju taip pat kyla problemų, susijusių su administravimu. Kaimo plėtros planus rengia VVG (numačiusios savo prioritetus), o tvirtina savivaldybių tarybos, kurioms pasirinkti prioritetai ne visada tenkina, dėl to derinant iškyla daug diskusijų (VVG ir savivaldybės turi atskirus biudžetus). Aukščiau paminėtos kelios savivaldos problemos yra tik labai maža dalis iš esamų. Apskritai Lietuvoje reikalinga apskričių reforma. Kadangi savivaldybės Lietuvoje yra labai skirtingos, jų tvarkymui reikalingi įvairūs instrumentai. Čia galima paminėti diversifikuotos vietos savivaldos institucinį modelį, kuris bendruomenėms suteiktų galimybę rinktis.

„Demokratinė santvarka kelia piliečiams tam tikrų reikalavimų. Antai pilietis turėtų sugebėti savo interesus derinti su kitų interesais, su visos visuomenės labu, jis turėtų mokėti konstruktyviai spręsti konfliktus ir pan. (Deveikis, Poviliūnas: 1998, 04). Interesų derinimas su kitais, su visuomenės labu, tinka apibūdinti partnerystę, šiuo atveju VVG, kurią galima laikyti demokratiniais principais puoselėjančia veiklos forma. „Demokratija, skirtingai nei kitos valdymo formos, priklauso nuo aktyvaus piliečių dalyvavimo bendruomenės reikaluose“ (Žiliukaitė: 2004, 44). Šiuo aspektu prisiminsime A. de Tocqueville'į, prancūzų mokslininką. Autorius lankėsi Amerikoje 1831 -1832 m. ir tyrė Amerikos visuomenę. Grįžęs išleido veikalą „Apie demokratiją“(I t.-1835 m., II t. 1940 m.) Autorius akcentavo pilietinio dalyvavimo svarbą: „Nesunku pastebėti ir tai, kad žmonės iš tikrųjų stiprūs tik tada, kai bendradarbiauja ir vienijasi laisva valia“ (A. de Tocqueville'is: 1996, 106).

Būrimosi į organizacijas ir pilietinio dalyvavimo skatinimą svarbą A. de Tocqueville'is suprato kaip atsvarą valdžios centralizacijai. Kalbant apie kaimo plėtrą, partnerystės tinklų ir bendruomeninių organizacijų kūrimas yra viena iš būtinų kaimo plėtros sąlygų. Savo veikale „Apie demokratiją“ autorius teigiamai vertina valdžios decentralizaciją, politines partijas: „Labiausiai mane žavi Amerikoje ne administraciniai, bet politiniai decentralizacijos rezultatai. Jungtinės Valstijose visur jauti tėvynę. Ji – vienintelis rūpesčių objektas, pradedant mažiausius miestelius, baigiant visomis Jungtinėmis Valstijomis. Gyventojas įsijaučia į savo krašto interesus, lyg tai būtų jo paties interesai“ (A. de Tocqueville: 1996,106-107). VVG atveju decentralizacija padeda lanksčiau teikti finansinę paramą mažiems projektams. „Decentralizavimas leidžia vyriausybei būti atviresnei, labiau dalyvaujančiai, bendradarbiaujančiai su visuomene, reaguojančiai ir atsakingesnei. Demokratijai A. de Tocqueville'is suteikė dvi prasmes: *politiniame* kontekste jis vartojo demokratiją apibūdinti sistemai, kur išplėtota balsavimo teisė ir *socialdemokratija* – tai visuomenė, kurioje lygybė laikoma svarbiausia vertybe. Autorius suprato savivaldos reikšmę „Nors centrinio lygmens demokratija yra būtina demokratinės laisvės sąlyga, jos, žinoma, nepakanka. Tocqueville'is dar energingiau gynė administracinių funkcijų perdavimą ir vietos savivaldą“ (Ats. red. Miller, Politinės minties enciklopedija: 2005, 575).

#### **1.4 Pilietinė visuomenė ir socialinis kapitalas**

„Pilietinės visuomenės sąvoka reiškia visas savarankiškas asociacijas; ekonomines grupes, religines organizacijas ir kitus laisvoje visuomenėje nekontroliuojamus santykius“ (Deveikis, Poviliūnas: 1998, 8). Pilietinę visuomenę kaip reiškinių paaiškinti vienareikšmiškai neįmanoma, kadangi šią sąvoką aiškina įvairių mokslo sričių atstovai. Tokiu būdu atsiskleidžia pilietinės visuomenės daugiaprasmiškumas. „Sąlygiškai galima išskirti keturias pilietinės visuomenės interpretacijų paradigmas: filosofinę etinę ir kultūrologinę, politologinę, sociologinę bei viešojo administravimo“ (Matonytė: 2003, 39). „Neretai pilietinės visuomenės sąvoka turi jos vartoseną vienijantį vertybinį norminamąjį aspektą ir yra metafora, išreiškianti geresnę, solidaresnę visuomenę, kurios bene pagrindinis žodis – tai aktyviai, ryžtingai ir kompetentingai visuomenės reikaluose dalyvaujantys eiliniai piliečiai“ (Poviliūnas: 2001, 43). VVG vykdoma novatoriška veikla ne tik skatina piliečių dalyvavimą, bet ir stiprina pilietinę visuomenę. Kalbant apie bendravimą ir bendradarbiavimą (VVG viduje ir VVG iniciatyva įtraukiant įvairius veikėjus), išskiriame socialinio kapitalo svarbą. Anot Šaulausko, „...ieškodami tinkamiausio teorinio pilietinės visuomenės modelio, ją turėtume suprasti ne vien kaip formalių ir neformalių nevalstybinių

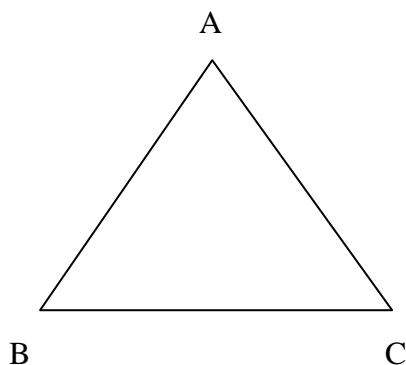


grupinių darinių (asociacijų, klubų, partijų, draugijų, formaliai neįteisintų trumpalaikių ar ilgalaikių grupių ir pan.), bet ir kaip jų vidinius bei išorinius santykius užtikrinančių principų (moralinių normų, etiketo, kaitos, darybos ir veiklos taisyklių ir pan. visumą)“ (Šaulauskas: 2000, 39). Taigi, darnios visuomenės bei valstybės plėtra glaudžiai susijusi su socialinio kapitalo gausinimu. „Bendradarbiavimas didina kaimo vietovių socialinį kapitalą, žadina vietos gyventojų susidomėjimą mokymusi, pagerėja naujų technologijų naudojimo įgūdžiai, kaimo vietovės tampa labiau susietos“. (LEADER programos biblioteka. Kaimo vietovių ekonominio konkurencingumo stiprinimas. (CD), 2007). Pilietinių institucijų tinklo tankumas rodo brandesnę pilietinę visuomenę.

„Paprastai kalbant, šiuolaikinės pilietinės visuomenės formulė – teisinė valstybė plius komunikacija, kuri reiškiasi deideologizaciją kompensuojančiomis ir vertybinį laidumą užtikrinančiomis raiškomis, kaip antai socialinė, politinė, kultūrinė ar etinė rinkodara. Tai yra būdas bendrauti su įvairiomis visuomenės grupėmis, siekiant sukurti pasitikėjimo ir dalyvavimo aplinkas politiniams sprendimams“ (Augustinaitis: 2006, 24). LEADER programoje veikiančių VVG iniciatyva galima parengti strategijas, skatinančias didinti socialinį kapitalą. „Kaip socialinis kapitalas skatina žmonių bendradarbiavimą paaiškinama aptariant socialinio kapitalo dėmenis – pasitikėjimą, savitarpiskumo normas ir tinklus bei jų tarpusavio ryšius“ (Žiliukaitė: 2004, 44). Šie socialinių organizacijų bruožai leidžia dalyvius veikti efektyviau siekiant bendrų tikslų. Socialinis kapitalas VVG iniciatyva gali būti didinamas, kai gyventojai, įtraukti į bendrą veiklą, bendradarbiauja kurdami pasitikėjimo ryšius. „Ypač svarbi vertybė yra apibendrintas pasitikėjimas, kuris dažniausiai reiškia pasitikėjimą kitais žmonėmis ir jų geranoriškumu“ (Adomėnas, Augustinaitis, Janeliūnas, Motieka: 2007, 109).

„Tikriausiai dabartinės socialinio kapitalo sąvokos tėvu derėtų laikyti Pierr'ą Bourdieu (1985) ir Jamesą Colemaną (1988), kurių darbų dėka ši sąvoka įgijo pripažinimą“ (Žiliukaitė: 200, 42). Prie socialinio kapitalo sąvokos išpopuliarinimo labai prisidėjo ir Robertas D. Putnamas. Apskritai socialiniam kapitalui suteikiamos labai įvairios reikšmės. Šiame darbe trumpai aptarsiu socialinio kapitalo koncepciją amerikiečių Putnamo ir Colemano požiūriu. Colemanas, apibrėždamas socialinį kapitalą, lygina jį su fiziniu ir žmogiškuoju kapitalais. Kaip fizinį kapitalą įvardija darbo priemonės, o žmogiškąjį kapitalą laiko mažiau neapčiuopiamu, kurį sudaro žmonių įgūdžiai ir žinios. Mažiausiai apčiuopiamas yra socialinis kapitalas, kuris siejamas su žmonių santykiais. 4 diagramoje pavaizduotas skirtumas tarp socialinio ir žmogiškojo kapitalo. Šioje diagramoje matome trijų žmonių (A, B ir C) santykius. Žmogiškąjį kapitalą reikia suprasti kaip viršūnes, o socialinis kapitalas slypi linijose, kurios ir jungia viršūnes. „Pavyzdžiui, jei B yra vaikas, o A yra B tėvas, tuomet tam, kad A galėtų padėti lavinti B pažintinius gebėjimus, reikalingas

kapitalas ir viršūnėje, ir jungtyje. Reikalingas A turimas žmogiškasis kapitalas ir socialinis kapitalas santykiyje tarp A ir B“ (Coleman: 2005, 272).



**4 diagrama.** Trijų asmenų struktūra: žmogiškasis kapitalas viršūnėse ir socialinis kapitalas santykiuose (Coleman: 2005, 272)

VVG atveju šių aukščiau minėtų kapitalų junginys, kai vienas kapitalas papildo kitą, yra svarbus aspektas, siekiant VVG efektyviai ir darniai veikti.

Ypač svarbus VVG grupės narių tarpusavio pasitikėjimas. Jį galima įvardinti kaip socialinių santykių bruožą, kuris kuriamas tam tikroje socialinėje erdvėje. Patikimumas apskritai gali būti išreiškiamas įvairiomis formomis. Kai grupės narys X daro kažką kitam grupės nariui Y, Y grupės narys tarsi įsipareigoja grupės nariui X atlikti kažkokį veiksma kaip atpildą už tai, ką jis prieš tai gavo iš grupės nario X. Tačiau ne visada šie mainai vykdomi santykiu 1:1. Galimas santykis, kai grupės narys X daro paslaugą grupės nariui Y, niekada nesulaukdamas atlygio iš grupės nario Y. Šiuo požiūriu ir skiriamos įvairios socialinės struktūros. Savanoriškas organizacijas šiuo aspektu galima interpretuoti kaip grupę žmonių, sukurtą tam, kad padėtų įgyvendinti iniciatorių tikslus. Įgyvendinus planus, galimas atvejis, kad ši žmonių grupė ir toliau veiks ir bus pasitarnavus kaip socialinis kapitalas. Toliau veikdama ši grupė galės vykdyti veiklą, kurdama savo planus kaip pagerinti gyvenimo kokybę. VVG atveju į veiklą įtraukiamos bendruomenės siekti konkrečių bendrų numatytų tikslų, taip pat gali toliau gyvuoti ir taip gerinti savo teritorijos esamą padėtį bei savo gyvenimo kokybę.

Colemanas ypatingai vertinamas kaip daug prisidėjęs, kad apskritai socialinio kapitalo sąvoka būtų žinoma. „Colemanas socialinį kapitalą tapatina su „pareigomis ir lūkesčiais“ tarp individų, „informacijos potencialu“, „normomis ir sankcijomis“, autoriteto santykiais ir visų tipų socialinėmis organizacijomis“ (Imbrasaitė: 2004, 40). Socialinis kapitalas egzistuoja tol, kol ryšiai aprūpina ištekliais konkrečiam veiksmui atlikti. Socialinio kapitalo sampratą Colemanas kaip moralius ir etiškai neutralius išteklius, kurie skatina ne tek kolektyvines, bet ir individualias

pastangas. „Galima daryti prielaidą, kad Colemano socialinio kapitalo samprata yra labai tinkama pereinamųjų į demokratiją visuomenių analizei, nes šios visuomenės yra heterogeniškos ir pasižymi greitai kintančiu paramos demokratijai ir politinio dalyvavimo lygiu“ (Imbrasaitė: 2004, 42). 2001 m. gegužės 10-30 dienomis Soderntorns universiteto koledžo užsakymu Socialinės informacijos centro atlikto daugiapakopės stratifikuotos Lietuvos gyventojų apklausos rezultatai (apklausta 1131 respondentų) atskleidė, „... kad respondentai tiek politinių diskusijų tinkluose, tiek NVO tinkluose keičiasi reikalinga informacija, per kuriuos egzistuojantis kontekstas daro įtaką veiksams. Politinių diskusijų tinklai yra mokymosi vieta, bet dalyvaujantys NVO turi daugiau struktūrinių galimybių išreikšti savo interesus“ (Imbrasaitė: 2004, 49).

Putnamas socialinio kapitalo sąvoką, galima teigti, išpopuliarino. Socialinio kapitalo sąvoką Putnamas siejo su pilietinės visuomenės problematika. Putnamo socialinio kapitalo teorija buvo suformuota iš ilgamečių Italijos regioninio valdymo reformos tyrimų. Putnamą sudomino tai, kad jo tiriamuose regionuose naujosios valdymo institucijos buvo stiegiamos pagal vieną projektą ir vienu metu, tačiau Šiaurės Italijos regione šios institucijos buvo daug veiksmingesnės nei Pietų regione. Putnamo nuomone, tai lėmė skirtingi Šiaurės ir Pietų regionų pilietinės visuomenės bruožai. Šiaurės Italijos regioną sudarė stipri pilietinė visuomenė, pasižyminti horizontalia organizavimo struktūra, tankiu pilietinių asociacijų tinklu, tarpasmeniniu pasitikėjimu. Pietinio regiono institucijose veikė vertikalūs tinklai bei nepasitikėjimo kultūra. Piliečių įsipareigojimą bei dalyvavimą Putnamas laiko vienu iš socialinio kapitalo šaltinių. „Putnamo teigimu, socialinis kapitalas, kyląs iš dalyvavimo visuomeninėse organizacijose ir savanoriškoje veikloje, atlieka dvi svarbias funkcijas: 1) skatina gerą, demokratišką valdymą bei 2) skatina ir palaiko ekonominę augimą ir plėtrą“ (Matonytė: 2004, 24). Socialinį kapitalą Putnamas apibūdina kaip nepriklausomą kintamąjį, kur socialinis kapitalas yra kaip garantas, kad „demokratija veiktų“. Taip pat autorius socialinį kapitalą apibūdina ir kaip priklausomą kintamąjį, kur socialinis kapitalas priklauso nuo kultūros, religijos, tradicijų. Socialiniu kapitalu Putnamas laiko tokius organizacijos bruožus kaip santykių tinklai, normos, pasitikėjimas, kurie supaprastina bendradarbiavimą. Pilietinę visuomenę autorius supranta kaip savanoriškųjų asociacijų tinklą, tačiau kaip palankią terpę socialiniam kapitalui augti, sieja su organizacijomis, kurioms būdingi ne vertikalūs, bet horizontalūs tarpusavio santykiai. Šia prasme ir VVG, grįsta horizontaliais tarpusavio santykiais yra palanki terpė socialiniam kapitalui augti.

## **2. LEADER METODAS - NAUJAS POŽIŪRIS Į KAIMO PLĖTRĄ**

### **2.1 Trumpa socialinė ekonominė kaimo apžvalga**

Kiekvienas žmogus, gyvenantis visuomenėje, turi susiformavęs sampratą apie kaimą, įsivaizduoja esamą šalies kaimų padėtį. Visiems be išimties Lietuvoje kaimas siejasi su žemės ūkiu, tačiau kiekvieno žmogaus samprata apie kaimą turi ne tik bendrumų, bet ir skirtumų. Kiekvienas žmogus savitai piešia kaimo vaizdą, kadangi turi skirtingą gyvenimo kažkurioje vietovėje patirtį, skirtingai išugdymas vertybes šeimoje, yra įvairaus išsilavinimo ir pan.

Lietuvos Respublikos Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas (Valst. žin., Nr. 60-1183, 1994,) Lietuvos gyvenamąsias vietas skirsto į miesto (miestai) ir kaimo (miesteliai ir kaimai) gyvenamąsias vietas. Kaimo vietovėms būdinga nedidelė gyventojų koncentracija. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, kaimo gyventojų skaičius 2007 metais yra 1 124,7 tūkstančių, arba 33,2 % Lietuvos gyventojų.

Lietuvai atgavus nepriklausomybę, prasidėjo dideli ekonominiai – socialiniai pokyčiai, kurie įtakojo Lietuvos kaimo gyventojų gyvenimo būdą, jų socialinę padėtį. Kaimo vietovių gyvenimas dar sparčiau pradėjo keistis įstojus Lietuvai į ES. Atsirado naujos galimybės modernizuoti veiklą, t.y. gauti jai finansavimą, gerinti gyvenimo sąlygas. Anksčiau visų kaimo vietovių situacija buvo gana panaši. Kaimo plėtros politika buvo nukreipta „iš viršaus į apačią“ ir taikoma visuose sektoriuose. Šiuo metu kiekviena kaimo vietovė savo ateitį privalo kurti pati.

Kaimui aktuali tapo daugiafunkcionalumo idėja. Kaimo plėtros pagrindiniu tikslu tapo „...Lietuvos žemės ūkio daugiafunkcinės veiklos sistemos sukūrimas ir ūkinės veiklos įvairinimas kaime, sudarant realias prielaidas padidinti ar atkurti kaimo vietovių gyvybingumą, sumažinti kaimiškujų regionų išsivystymo netolygumus, paspartinti žemės ūkio infrastruktūros modernizavimą, plėtoti socialinių paslaugų sektorių ir modernių technologijų tinklą kaime“ (Būdžiuvienė, Dmuchovskaja ir kt: 2005, 92). Kaimo vietovių plėtros ašimi tampa ne atskiras individas ar jų grupė, bet naujais ryšiais susiję ekonominės ir socialinės veiklos subjektai.

Kaimo gyventojai susiduria su daugybe klausimų bei problemų, kurių individualiai spręsti nesugeba. Kaip vienas iš būdų siekiant sumažinti ekonominius ir socialinius skirtumus tarp regionų ir jų viduje, o taip pat siekiant padėti spręsti konkrečiose kaimo vietovėse kylančias problemas yra partnerystė, kuri gali būti išreiškiama įvairiausiomis formomis. „Kaimo vietovių gyventojams vienu metu tenka spręsti kelis tarpusavyje susijusius uždavinius:

- gaminti žemės ūkio produkciją;
- palaikyti tinkamą gamtos išteklių (dirvožemio, vandens, oro) kokybę;
- užtikrinti maisto saugumą ir kokybę;
- išsaugoti ir palaikyti bioįvairovę, kultūrinį (o vietomis ir natūralų) kraštovaizdį;
- išsaugoti ir pritaikyti naujai paskirčiai kaimo materialų bei dvasinį paveldą;
- kurti ir tinkamai eksploatuoti kaimo viešojo naudojimo infrastruktūrą“ (Būdžiuvienė, Dmuchovskaja ir kt: 2005, 5).

Kalbant apie LEADER programos veikimą 2007-2013 m. laikotarpiu, Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programoje „Kaimo vietovė – kaimas, miestelis ar miestas, kurio gyventojų skaičius neviršija 6 tūkstančių, išskyrus savivaldybės centrą, jei priemonės aprašyme ar jos įgyvendinimo taisyklėse nenustatyta kitaip“ (Lietuvos kaimo plėtros 2007 –2013 metų programos priemonės). Gyventojų skaičius mieste ir kaime pavaizduotas 4 lentelėje.

**4 lentelė.** Gyventojų skaičius mieste ir kaime  
(Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės)

	<b>Mieste, tūkst.</b>	<b>Kaime, tūkst.</b>	<b>Iš viso, tūkst.</b>
2004 m.	2 297,4	1 148,5	3 445,9
2005 m.	2 281,4	1 143,9	3 425,3
2006 m.	2 268,8	1 134,5	3 403,3
2007 m.	2 260,2	1 124,7	3 384,9

Pagal pateiktus duomenis matome, kad kaime gyvena trečdalis šalies gyventojų. Pastaraisiais metais mieste bei kaime gyvenančiųjų skaičius, nors ir nežymiai, tačiau mažėja. Neseniai vykusioje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje “Kaimo plėtra 2007”, Žemės ūkio ministerijos sekretorė Dalia Miniataitė pažymėjo, kad „netolygus gyventojų pasiskirstymas Lietuvos teritorijoje sąlygotas nepalankios demografinės situacijos, socialinio nesaugumo, vis dar gerokai prastesnės gyvenimo kokybės kaime, mažesnių pajamų, bei menkesnio darbo vietų pasirinkimo, prastai išvystyto paslaugų sektoriaus, ribotų galimybių plėtoti žemės ūkiui alternatyvias veiklas, plėtros ir iniciatyvos stoka“

Aptariant miestuose ir kaimuose gyvenančiųjų žmonių socialinius ir ekonominius skirtumus, galima palyginti miesto ir kaimo gyventojų disponuojamąsias pajamas. Kaimo namų ūkių pajamos, nežiūrint to, kad yra mažesnės, kilimas pastebimas spartesnis. Didžiausią įtaką disponuojamųjų pajamų 2003 – 2006 m. augimui mieste ir kaime turėjo samdomojo darbo pajamų didėjimas. Kaimo

gyventojų disponuojamųjų didėjimui buvo svarbūs ir kiti veiksniai: socialinių išmokų, žemės ūkio pajamų augimas, susijęs su ES struktūrinių fondų teikiama galimybe gauti finansavimą vykdomai veiklai. Disponuojamųjų pajamų kitimas mieste ir kaime pavaizduotas 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Disponuojamųjų pajamų kitimas 2003 – 2006 m.

(Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės).

	Vidutinės disponuojamosios pajamos vienam namų ūkio nariui per mėnesį, Lt				Disponuojamųjų pajamų 2006 m., palyginti su 2005 m., padidėjimas, proc.
	2003	2004	2005	2006	
<b>Visi namų ūkiai</b>	<b>457,6</b>	<b>495,8</b>	<b>579,7</b>	<b>680,8</b>	<b>17,4</b>
Miesto namų ūkiai	507,6	540,2	636,3	729,2	14,6
Kaimo namų ūkiai	356,4	407,0	467,0	583,9	25,0

Pastebima tendencija - žemės ūkio, miškininkystės bei žuvininkystės subjektų skaičiaus didėjimas, kurį galima interpretuoti ir kaip rezultatą ES vykdomų programų, skatinančių kaimo plėtrą. Galima daryti prielaidą, kad ES programos sėkmingai ieško ir atranda naujus kaimo plėtros modelius, skatinančius naują veiklą.

Ūkių skaičiaus didėjimas darbuotojų skaičių veikia mažėjančia tvarka. Tai gali būti siejama su naujų techninių bei technologinių galimybių atsiradimu bei jų sugebėjimu pritaikyti savo veiklai. Žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės subjektų bei juose dirbančių darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijos pavaizduotos 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Veikiančių ūkio subjektų skaičius Žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuose (Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės)

Ekonominės veiklos rūšis	Metai	Ūkio subjektų skaičius	%	Darbuotojų skaičius, tūkst.	
					%
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	2005-01-01	1773	2,5	36	3
	2006-01-01	1769	2,4	36	2,9
	2007-01-01	1953	2,6	37	2,8

Lietuvai tapus ES nare, ženkliau ėmė didėti būtent ūkininkaujančiųjų pajamos. Iki tol buvusios gerokai menkesnės nei gyvenančiųjų mieste ar kaime, praėjusiais metais jos viršijo ir miestelėnų, ir gyvenančiųjų kaime pajamas. 2006 m. vienam namų ūkio nariui per mėnesį žemdirbių disponuojamos pajamos buvo 735,8 Lt. Tuo tarpu miestiečiui pastarasis rodiklis siekė 729,2 Lt, o kaimo gyventojui – 583,9 Lt. (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos informacija, parengta aptariant Lietuvos žemės ūkio universitete vykusią trečiąją tarptautinę mokslinę konferenciją „Kaimo plėtra 2007“). Taigi, ūkininkų padėtis matome gerėja.

Žvelgiant teritoriniu aspektu, pastebimi tarpregioninis ekonominio netolygumo didėjimas. Tai rodo Bendrasis vidaus produkto (BVP) dydis, tenkantis vienam gyventojui. BVP rodiklių skirtumai pagal apskritis pavaizduoti 7 lentelėje.

**7 lentelė.** BVP vienam gyventojui Lietuvos apskrityse 2000 -2006 m.  
(Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės)

Apskritis	BVP vienam gyventojui, palyginti su šalies vidurkiu %						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Šalies	13,1	14	15	16,4	18,2	20,9	24,1
Alytaus	10,7	11,2	11,6	11,9	12,9	14,5	16,1
Kauno	12,5	13,7	14,1	15,8	17,4	20,3	23,5
Klaipėdos	14,7	15,4	16,2	17,5	18,8	22,1	25,2
Marijampolės	9,5	9,4	10	11,3	11,9	13,5	15,5
Panevėžio	11,8	12,4	13	13,7	15,7	17,2	18,5
Šiaulių	10,1	10,3	11,1	12,4	14,1	15,6	17,9
Tauragės	8	8,5	8,7	8,9	9,6	10,5	11,7
Telšių	11,2	12,1	12,5	13,9	16,2	18,2	20,3
Utenos	11	11,6	12,4	14	15,3	17,4	19,3
Vilniaus	17,4	19	21,5	23,6	26,1	30,2	36

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad regionų indėlis į šalies BVP yra labai skirtingas. Lyderių pozicijas užima Vilniaus ir Klaipėdos apskritys. Šiose apskrityse BVP vienam gyventojui ir toliau augo. BVP augimą šiuose lyderiaujančiose apskrityse įtakojo įvairių veiklos sričių rezultatai. Čia ypač populiarios finansinio tarpininkavimo, transporto, viešbučių, prekybos veiklos sritys. Kitų apskričių ekonomikos augimas kaip matoma lėtesnis. Pačios silpniausios ekonominiu atžvilgiu išsiskiria Tauragės ir Marijampolės apskritys.

Žvelgiant į aukščiau pateiktus rodiklius, norisi pabrėžti, kad regioninė plėtra turėtų būti apibrėžiama ne tik ekonominio augimo, bet ir gyvenimo gerėjimo sąlygų sąvoka, t.y. ypač reiktų siekti realių pajamų, tenkančių vienam gyventojui, augimą. Siekiant šio tikslo, reiktų rengti planus, kurie būtų pritaikyti konkrečiai teritorijai. Juk kiekviena teritorija yra išskirtinai patraukli. LEADER programos veikimas Lietuvoje yra kaip pagalbinis įrankis, suteikiantis realių vilčių, padedantis konkrečiam regionui įvertinti turimus išteklius, telktis į bendruomenes, bei ieškoti ir atrasti naujų, novatoriškų sprendimų kaip pagerinti gyvenimą savo teritorijoje.

## **2.2 Kaimo plėtra ir struktūrinės paramos priemonės Lietuvoje**

Kintanti socialinė bei ekonominė aplinka įgauna vis didesnę pagreitį. Kaimo plėtros sąlygos ypač pasikeitė Lietuvai įstojus į ES. Laisvas kapitalo, prekių ir darbo jėgos judėjimas iš esmės perorientavo kaimo žmonių gyvenimo ritmą. Įvairios tiesioginės bei investicinės išmokos suteikė galimybę modernizuoti ūkius bei įmones, didinti pajamas, gerinti socialinę padėtį. Struktūrinė politika susijusi su sanglaudos terminu. Padidėjus eksporto galimybėms, išaugo produktų saugos bei kokybės reikalavimai, sustiprėjo konkurencija.

Kaimo plėtra ne iš karto tapo viešosios politikos objektu. Kaimo plėtros strategijos formavimasis tiesiogiai yra susijęs su Europos Sąjungos bendrosios žemės ūkio strategijos (Common Agriculture Policy, toliau – CAP) raida.

Būtinybė sukurti bendrą žemės ūkio politiką numatyta Romos sutartyje, kuri 1957 m. kovo 25d. buvo pasirašyta Romoje (sutartis įsigaliojo 1958m. sausio 1d.). Joje buvo numatyta sukurti bendrą rinką, kurioje laisvai juda prekės, paslaugos, asmenys ir kapitalas. Romos sutartimi buvo įsteigta Europos ekonominės bendrija (EEB). Remiantis Romos sutartimi 1960 m. Europos komisija pasiūlė kurti bendrą žemės ūkio politiką CAP. 1962 m. buvo nustatyti BŽŪP principai: vieninga rinka, pirmenybė Bendrijos nariams, finansinis solidarumas.

Per pastaruosius penkiolika metų Europos komisija inicijavo tris ES Bendrosios žemės ūkio politikos reformas (1992 m., 2000 m., 2003 m.), kadangi įgyvendinus per dešimtmetį pirmojo etapo CAP tikslus (pagrindinis jų – žemės ūkio sukūrimas, tenkinantis ES gyventojų poreikius), kilo nauji poreikiai, susiję su produkcijos, kraštovaizdžio kokybe ir t.t. Pirmajame CAP etape kaimas buvo tik kaip įrankis CAP tikslams įgyvendinti. 1988 m. Europos komisijos ataskaitoje „Kaimo ateitis“ buvo suformuluotas kaimo plėtros strategijos poreikis. Buvo raginama ieškoti naujų kaimo plėtros galimybių, įsijungiant į šį procesą ir kaimo bendruomenėms. Tai buvo svarbus akstinas kurti LEADER metodą.



Kaimo plėtros prioritetai ir kaimo kaip atskiros socialinės, ekonominės ir kultūrinės infrastruktūros samprata buvo suformuluota 1996 metais lapkričio 7-9 dienomis Corko mieste, Airijoje įvykusioje kaimo plėtrai skirtoje konferencijoje, kurioje buvo priimta Corko deklaracija (The Cork Declaration). Kaimo bendruomenę nuspręsta laikyti svarbiausiu kaimo plėtros agentu. 1999 m. paskelbta Agenda, 2000 m. peržiūrėjo Bendrąją Europos žemės ūkio strategiją. Buvo suformuluoti trys pagrindiniai tikslai:

1. Stiprinti pagrindinius kaimo plėtros ramsčius, būtent žemės ūkį ir miškininkystę.
2. Stiprinti kaimo (ne tik žemės ūkio) konkurencingumą, kuriant kaimo vietovėse darbo vietas ir gerinant kaimo bendruomenių gyvenimo kokybę.
3. Saugoti aplinką, gamtovaizdžius ir kaimo paveldą. (Europe's Agenda 2000 6-7).

Dabar prasideda ketvirtasis ES CAP reformų etapas. Europos kaimo plėtros konferencijoje 2008-2009 m. numatoma ES CAP nuostatų peržiūra, vadinamasis CAP „sveikatingumo patikrinimas“. Bus peržiūrima tiesioginių išmokų sistema. Ketinama panaikinti privalomojo žemės nedirbimo reikalavimą. Bus peržiūrimi paramos mažiau palankiose ūkininkauti vietovėse dydžiai bei šių vietovių nustatymo metodika ir principai. Siūloma padidinti tiesioginių išmokų atsiejimo nuo gamybos laipsnį, tokiu būdu sutaupytas lėšas skirti kaimo plėtrai.

Lietuvoje kaimo plėtros sąvoka apibrėžta Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatyme: „Kaimo plėtra – kaimo vietovių gyventojų gyvenimo kokybės gerinimas, kaimo ūkinės ir socialinės struktūros, taip pat bendruomeninių ryšių tobulinimas siekiant užtikrinti ekonominę ir socialinę sanglaudą, saugoti ir kurti darbo vietas kaimo vietovėse, saugoti ir puoselėti etninę kultūrą, kraštovaizdį bei gamtinę aplinką“. (Valst. žin., Nr. 72-3009, 2002).

Kaimo plėtra - viena iš viešojo sektoriaus koncepcijų, kuria siekiama žemės ūkio ir kaimo plėtros politikos valdymo, taip pat kaimo plėtros veikėjų valdymo bei valdymo keitimo. Europos Sąjungos vykdomos politikos tikslas – mažinti ES valstybių ekonominės ir socialinės raidos skirtumus. Kaimo vietovės šiuo metu užima 90% dabartinės Europos Sąjungos teritorijos. Jose gyvena daugiau kaip 60% dabartinių 27 Europos Sąjungos valstybių narių gyventojų.

Lietuva Europos Sąjungos finansinę paramą gauna nuo 1991 m. pagal tris programas: PHARE (pasirengimas ES narystei), ISPA (aplinkos ir transporto) ir SAPARD (žemės ūkio ir kaimo plėtros). Lietuvai įstojus į ES, atsivėrė galimybė gauti papildomų lėšų socialinei bei ekonominei plėtrai iš struktūrinių fondų (SF) pagal 2004 - 2006 Bendrąjį programavimo dokumentą (BPD) (Valst. žin., Nr. 123-4486, 2004) ir Sanglaudos fondo 2004-2006m. strategiją (Valst. žin., Nr. 33-1071, 2004). Lietuva taip pat paramą gauna pagal Pereinamojo laikotarpio institucijų plėtros priemonę.

ES struktūriniai fondai buvo įkurti, siekiant skatinti visos ES tolygią plėtrą. Pagal BPD šio laikotarpio paramą Lietuva turi įsisavinti iki 2008 metų pabaigos, o Sanglaudos fondo paramą – iki 2010 metų pabaigos. Šiuo metu yra įteisinti 4 struktūriniai ES fondai: Europos regioninės plėtros fondas (ERPF), Europos socialinis fondas (ESF), Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondas (EŽŪOGF), Žuvininkystės orientavimo finansinis instrumentas (ŽOFI). Neformaliai penktuoju SF vadinamas Sanglaudos fondas, iš kurio remiami stambūs aplinkosaugos ir transporto infrastruktūriniai projektai. Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama teikiama pagal Lietuvos Bendrąjį programavimo dokumentą, kurį įgyvendinant galioja N+2 taisyklė. Tai reiškia, kad lėšos dar bus įsisavinamos 2 metus.

Lietuvos Bendrasis programavimo dokumentas 2004-2006 metams yra pagrindinis struktūrinių fondų (SF) paramos teikimo teisinis pagrindas. Lietuvos kaimo plėtros planai - 2004-2006 m. ir 2007-2013 m. laikotarpiams buvo paruošti vadovaujantis BPD nustatytų tikslų eiliškumu. Juos ruošia Lietuvos Žemės ūkio ministerija ir derina su Europos komisija. Be struktūrinių fondų paramos žemės ūkio ir kaimo plėtrai, 2004–2006 metais buvo numatyti Bendrosios žemės ūkio politikos (BŽŪP) priemonės.

Bendrajame 2004-2006 m. Lietuvos programavimo dokumente nustatyti 5 investicijų prioritetai: socialinės ir ekonominės infrastruktūros plėtros, žmoniškųjų išteklių plėtros, gamybos sektoriaus plėtros, kaimo plėtros ir žuvininkystės, techninės paramos. „Kaimo plėtros ir žuvininkystės“ prioritetą numatytas įgyvendinti pagal 7 priemones. Šeštoji iš jų skiriama LEADER+ programos tikslams, uždaviniams, vietos veiklos grupių (VVG) atrankos bei jų teikiamoms strategijoms tinkamumo kriterijams apibrėžti. Taip pat nustatytos už LEADER+ priemonės įgyvendinimą atsakingos institucijos - tarpinė institucija – Žemės ūkio ministerija, įgyvendinančioji – Nacionalinė mokėjimo agentūra.

Detalizuoti BPD prioritetų ir priemonių aprašymai pateikiami BPD 2004-2006 m. priede. LEADER+ priemonės tikslas BPD priede nusakomas taip: „Šios priemonės tikslas – skatinti vietos plėtros veiklas ugdant vietos gyventojų gebėjimus dirbti kartu, teikti prioritetą poreikiams ir galimybėms, plėtoti vietines iniciatyvas ir suteikti patirtį bei žinias būtinas Europos Sąjungos LEADER pobūdžio veikloms įgyvendinti“ (Lietuvos 2004-2006 metų Bendrojo programavimo dokumento priedas, 149).

LEADER metodas 2007-2013 m. laikotarpiu išskiriama kaip atskira kaimo plėtros kryptis, įvardijama kaip „LEADER metodo įgyvendinimas“ (Nacionalinė 2007-2013 metų kaimo plėtros strategija. Projektas. 2006 m. liepos 27d.).

2007–2013 m. ES struktūrinių fondų parama Lietuvai bus teikiama pagal Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją (Europos komisijos patvirtinta 2007 04 26) ir atskiras veiksmų programas. SF parama bus teikiama pagal 4 veiksmų programas:

- žmogiškųjų išteklių plėtros,
- ekonomikos augimo,
- sanglaudos skatinimo,
- techninės paramos.

Pagrindinis tikslas šios strategijos konvergencijos tikslui įgyvendinti suformuluotas taip: „Sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus“ (Nacionalinė bendroji strategija 2007, 22).

Kitas struktūrinių fondų administravimo mechanizmas yra Bendrijos iniciatyvos. Konkretios iniciatyvos priimamos tam tikram planavimo laikotarpiui. Šiuo metu veikia 4 Bendrijos iniciatyvos: INTERREG (bendradarbiavimas abipus sienų, finansuojamas iš ERPF), LEADER + (kaimo plėtra, finansuojama iš EŽŪOGF), URBAN II (parama krizės apimtiems miesto rajonams, finansuojam iš ERPF), EQUAL (naujų priemonių kovoje su nelygybe ir diskriminacija darbo rinkoje skatinimas, finansuojama iš ESF).

EQUAL programoje veikianti partnerystė – Vystimosi bendrija (VB), kurią sudaro įvairios institucijos, kurios veikia kartu vadovaudamosi bendrais jas vienijančiais įsipareigojimais spręsti tam tikrą veiklos/srities problemą. Šioms keturioms iniciatyvoms įgyvendinti skiriama apie 5,35 proc. viso struktūrinių fondų biudžeto. Apie 0,5 proc. struktūrinių fondų biudžeto skiriama inovacinėms priemonėms, kurias planuojant ir administruojant turi būti laikomasi partnerystės principo.

### **2.3 LEADER programos etapai ir principai**

Programos *LEADER* pavadinimas yra prancūziško termino „*Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale*“ (veiksmų, skatinančių kaimo ekonomikos plėtrą, tarpusavio ryšys) pirmųjų raidžių santrauka. Leader yra viena ES paskelbtų bendrijos iniciatyvų (kitos – URBAN, INTERREG, EQUAL).

Kadangi Europos kaimo vietovės yra labai įvairios, todėl LEADER metodo pagrindinė idėja yra ta, kad strategijos yra veiksmingesnės ir produktyvesnės, kai patys vietiniai dalyviai priima sprendimus dėl strategijos ir ją įgyvendina.

Vietos veikėjų dalyvavimas priimant sprendimus, leidžia išsiaiškinti skirtingus kaimo plėtros poreikius atskirose kaimo vietovėse. LEADER metodas atsirado 1989-1993 m. prasidėjus pirmajai struktūrinių fondų reformai (1989–1993). Pirmasis žingsnis buvo suvokti pačią esminę informaciją apie „LEADER“ – žmonių bendradarbiavimo vertinimas turi būti vertinamas labiau negu galimybė gauti finansinę paramą. LEADER programos etapai pavaizduoti 8 lentelėje.

**8 lentelė.** LEADER programos etapai

<i>Etapas</i>	<i>Laikotarpis</i>	<i>Prioritetas</i>
LEADER I	1991-1994 m.	Inicijavimas
LEADER II	1994-1999 m.	Apibendrinimas
LEADER +	2000-2006 m.	Įtvirtinimas
LEADER	2007-2013 m.	Tolesnis įgyvendinimas

LEADER programos atsiradimą įtakoję įvairūs veiksniai. Svarbiausi jų: ekonominės ir socialinės kaimo aplinkos pasikeitimai, gyventojų pasyvus dalyvavimas vietos plėtros procesuose, nepakankamas bendradarbiavimas tarp vietos valdžios ir kaimo bendruomenių bei asociacijų, nepakankama koordinacija tarp sprendimus priimančių ir įgyvendinančių institucijų. LEADER programos pradžia - LEADER I etapas, kurio metu buvo skatinama organizuoti vietos iniciatyvas, įgyti žinių apie vietos plėtrą bei dalintis jomis su kitomis kaimo vietovėmis. Šiame etape buvo sukurtos pirmosios Vietos veiklos grupės, kurių dėka vietos bendruomenės pradėjo bendradarbiauti su vietos valdžios ir verslo atstovais. Pradėta bandyti įgyvendinti naujus kaimo plėtros modelius. Šiame pirmajame etape buvo suteikta gana daug laisvės vykdomiems veiksams. Taip pat buvo gana mažai biurokratijos, todėl LEADER I metodas išsibėgėjo gana greitai ir per sąlyginai trumpą laikotarpį buvo pasiekta pažanga. LEADER I etape Europos komisija pirmą kartą išbandė kaimo plėtros principą „iš apačios į viršų“. „Įgyvendinant „Leader I“ iniciatyvą (1991–1994 m.) daugiausia dėmesio buvo skiriama bendradarbiavimo tinkle įgūdžiams, naudojamiems vietovės plėtrai“ (Siltanen: 2006, 6).

LEADER II etapas buvo ne toks lankstus ir išsibėgėjo kur kas lėčiau, kadangi buvo iškelti griežtesni reikalavimai. Šio etapo programa buvo kur kas didesnė. Ji apėmė 50% Europos kaimo vietovių. Į LEADER II programą buvo įtrauktos naujos papildomos sritys - bendradarbiavimas ir novatoriškumas. LEADER II etape pradėdama bendradarbiauti tarptautiniu mastu. Bendradarbiavimas sustiprėjo ne tik VVG viduje, bet ir regionų, nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu. LEADER+ programa, priešingai nei LEADER I ir LEADER II buvo įgyvendinama visose kaimo vietovėse pagal tris veiklas: 1) parama bandomosioms integruotoms teritorijų plėtros strategijoms, 2) parama kaimo vietovių bendradarbiavimui, 3) bendradarbiavimas užmezgus tiesioginius ryšius su partneriais. Finansavimas skiriamas pagal atrankos principą tik atitinkamam

teritorijų skaičiui. „Leader+“ programos pagrindinė paskirtis – padėti kaimo gyventojams suprasti ilgalaikes savo regiono galimybes. LEADER + buvo tas etapas, į kurį galimybę turėjo įsijungti ir 2004 m. į Europos Sąjungą įstojusių 10 valstybių, tame tarpe ir Lietuva. Lietuvai įsijungus į LEADER + programą, numatyta remti dvi veiklas: įgūdžių įgijimą (60 %) ir bandomųjų integruotų strategijų įgyvendinimą (40 %). Dabar prasideda naujas LEADER metodo etapas 2007-2013m. laikotarpiui, kuriame LEADER nėra kaip atskira programa. Ji yra įtraukta į nacionalines ar regionines kaimo plėtros programas. Bus stengiamasi į kaimo plėtros programas pažvelgti holistiškai. Manoma, kad „konkurencinga maisto produktų gamyba, patraukli aplinka ir darbo vietų vietos gyventojams kūrimas yra tarpusavyje susiję, specialių įgūdžių, tinkamų technologijų ir paslaugų reikalaujantys kaimo gyvenimo elementai, kuriuos reikia nagrinėti kaip nedalomą visumą ir kuriems taikytinos specialiai sukurtos politikos priemonės“ („Leader“ metodas: pagrindai 4). Bus skatinama kurtis naujoms VVG bei kreipiamas dėmesys į jau veikiančių VVG plėtrą. Taip pat bus skatinama kaimo vietoves tapti ar išlikti konkurencingomis, ieškant naujų novatoriškų būdų. „Kaip parodė Europos šalių patirtis, šių principų laikymasis sudarė sąlygas rasti socialinėms inovacijoms, novatoriškiems kaimo problemų sprendimams, kurie buvo inicijuoti stiprėjančių kaimo bendruomenių“ (Poviliūnas: 2003, 29).

Nepaisant to, kad kiekvienas LEADER etapas turėjo savo apibrėžtus tikslus, tačiau visus etapus vienija bendri principai:

- 1) Vietos partnerių organizacija – vadinama „vietos veiklos grupe“ (angl. k. Local action group (LAG), atsakingas už veiklos planavimą ir įgyvendinimą.
- 2) Vietos veiksmų plano rengimas ir įgyvendinimas.
- 3) Atskirų veiksmų siejimas į integruotą plėtros strategiją.
- 4) Finansavimas iš kelių šaltinių (ES lėšos neskaidomos į atskiras pagal biudžeto eilutes).
- 5) Kaimo vietovių, dalyvaujančių LEADER programoje, tarpusavio bendradarbiavimas.

### 3. VIETOS VEIKLOS GRUPĖS - LEADER INICIATYVOS REZULTATAS

#### 3.1 VVG kūrimo principai

Gyvenimo kokybės atotrūkis tarp miesto ir kaimo vietovių pastaruoju metu turi tendenciją didėti. Siekiant užtikrinti tolygų kaimo regionų plėtros procesą, LEADER programa čia įsitraukia kaip vienas iš viešosios politikos įrankių. Šios programos vykdoma veikla yra glaudžiai susijusi su vietos plėtros veiksniais, tokiais kaip aplinka, vietos veikėjai ir institucijos. Tokiu būdu vykdoma veikla yra nauja patirtis Lietuvai. LEADER programos iniciatyva socialinės partnerystės principu buvo sukurtos VVG, kurių struktūra yra reglamentuota, t.y. jas privalo sudaryti viešojo, privataus sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų atstovai (ne mažiau kaip 50 proc. kaimo bendruomenių, socialinių ir kitų partnerių bei jų asociacijų, iki 25 proc. – verslo, iki 25 proc. – vietos valdžios atstovų). Taigi, VVG partnerystės atveju veikloje dalyvauja skirtingas veiklos sritis atstovaujantys žmonės, todėl jų bendradarbiavimas jau iš principo yra kūrybiškas. „Vienas iš pagrindinių grupinio kūrybiškumo privalumų yra tai, kad žmonės gali pasidalinti skirtingomis žiniomis ir požiūriais, o tai padidina galimybes sukurti naujas idėjas ir jų kombinacijas“ (Paulus: 2000, 246). Partnerių įvairovė sudaro galimybę jungti įvairius veiklos sektorius bei priemones, taip pat fizinius, žmonių bei finansinius išteklius, kas taip pat kūrybiškai veikia kaimo vietovių plėtros procesą. Kūrybiškumas didina galimybes atsirasti naujoms idėjoms, kurios vėliau panaudojamos, siekiant įgyvendinti numatytus novatoriškus veiksmus. Susijungus skirtingiems veiklos sektoriams, atsiranda galimybė derinti įvairių socialinių bei ekonominių partnerių pajėgumus ir perspektyvų įvairovę, tačiau nereikia pamiršti, kad VVG partnerystėje veikia ir skirtingi interesai. Šiuo požiūriu bendradarbiavimas gali būti siejamas su rizikų maskavimu bei galių manipuliavimu, tačiau iš principo VVG turi būti grindžiama horizontaliųjų tarpusavio santykių sąveika.

VVG tinkamumo kriterijai smulkiau išdėstyti Lietuvos kaimo plėtros programos 2007 -2013 m. priemonių dokumente:

- „VVG turi būti registruota;
- VVG turi būti viešasis juridinis asmuo, kurio valdymo organas, turintis sprendimų priėmimo teisę, atstovauja įvairių VVG teritorijos gyventojų interesus, t. y. ne mažiau kaip 50 proc. valdymo organo narių sudaro kaimo bendruomenių, socialinių ir kitų partnerių bei jų asociacijų atstovai, iki 25 proc. – verslo atstovai, iki 25 proc. – vietos valdžios atstovai;

- VVG valdymo organą turi sudaryti įvairaus amžiaus (bent vienas asmuo iki 25 metų amžiaus) ir abiejų lyčių nariai (santykiu 40:60, t. y. mažiausiai 40 proc. nesvarbu kurios nors lyties atstovų valdymo organe);
- Turi turėti administravimo, metodinių ir finansų valdymo gebėjimų įgyvendinti vietos plėtros strategiją ir administruoti viešąsias lėšas (pasirinktas administracijos ir finansų vadovas, gebantis administruoti viešąsias lėšas ir užtikrinti tinkamą partnerystės darbą, arba VVG sudaro teisėtai suformuotą bendrą organą, kuris užtikrina tinkamą partnerystės funkcionavimą ir gebėjimą administruoti viešąsias lėšas);
- VVG turi dalyvauti VVG tinkle; jei vietos plėtros strategijų pateikimo vertinimui metu VVG tinklas neįkurtas, VVG privalo išsipareigoti dalyvauti kuriant VVG tinklą ir (arba) dalyvauti jo veikloje“ (Lietuvos kaimo plėtros 2007 –2013 metų programos priemonės, 2007 rugsėjo 19 d., p. 163).

Partnerystės organizacija, šiuo atveju VVG, kurios veikla grįsta principu stengtis įtraukti vis naujus veikėjus, gali įgauti įvairias organizacijos formas. VVG organizacijos formas iš principo galima suskirstyti į du tipus:

- savarankiškos organizacijos, kuriose LEADER programa gali būti viena tarp daugelio;
- kompetentingi valdžios organai gali sukurti specialius LEADER darinius arba dalį programos patikėti vykdyti jau veikiančioms institucijoms;

Taigi, LEADER programos veiklos vykdymas gali vykti skirtinguose kontekstuose bei įvairiomis formomis. VVG veikla pagrįsta horizontaliųjų santykių sąveika, kuriuose neakcentuojama subordinacija, t.y. neveikia pavaldumo vienas kito atžvilgiu principai, tačiau taip pat neapneinama ir be savanaudiškų interesų, kadangi VVG yra sudaryta iš skirtingų sričių atstovų, kurie atstovauja skirtingų interesų grupėms.

Apskritai VVG organizacinė struktūra yra gana maža: Ispanijoje tiesiogiai su LEADER programa dirbantis personalas yra vidutiniškai 4 darbuotojai (Lietuvoje vidurkis nuo 15 iki 35) . Pagrindinę komandą įprastai sudaro vadovas, sekretorė, darbuotojas, atsakingas už sąskaitas ir projekto dokumentus, ir dar vienas asmuo. Užmokestis už darbą gali būti labai skirtingas: gali būti tik padengiamos į veiklą įsitraukusių vietos veikėjų pragyvenimo išlaidos, o kartais mokami dideli honorarai privatiems konsultantams. Apskritai darbo užmokestis nedaug skiriasi nuo viešojo sektoriaus panašios atsakomybės darbuotojų atlyginimų. Dažniausiai personalas turi mokymo, tyrimų, bendruomeninio ar viešojo sektoriaus darbo patirties. Labai retai pasitaiko turinčių privataus sektoriaus darbo patirtį. Atsižvelgiant į turimą kompetenciją, VVG reikia realiai įvertinti, kokią paramą ji gali teikti. VVG teikiama parama nemažai skiriasi nuo kitų, ypač paramą verslui teikiančių organizacijų: pavyzdžiui, verslo ir inovacijų centrai paprastai turi 9 pagrindinius

darbuotojus (vadovas, turintis ne mažesnę kaip 5 metų verslo patirtį, 5 specialistai patarėjai ir 3 administracijos darbuotojai). Jų atlyginimai atitinka privataus sektoriaus atlyginimus. 20–25 proc. viso biudžeto išleidžiama apmokėti specialistų konsultacijoms. Tokie centrai paprastai gali valdyti 5000 m<sup>2</sup> verslo patalpas. Jie gali valdyti arba turėti įtakos rizikos kapitalui, tačiau jie nevaldo viešųjų subsidijų ir patys neturi galimybės teikti subsidijas. (LEADER programos biblioteka. Naujų veiklų kaime rėmimas. (CD), 2007).

VVG vykdomai veiklai, t.y. jos našumui, didelę įtaką turi VVG darbuotojų kvalifikacija, kompetencija, gebėjimas komunikuoti, konkrečios žinios apie vietovę ir tikslinę grupę bei asmeninis išsipareigojimas vietos plėtrai. LEADER programa reikalauja, kad VVG nariai turėtų novatorišką požiūrį, todėl didelė laisvė suteikiama vietiniams entuziastams bei smulkiems verslininkams.

Kad vietos veiklos grupės darbas būtų efektyvus, reikia apsispręsti dėl VVG struktūros, tikslų ir darbo metodų. Pirmuose potencialios VVG susirinkimuose svarstoma:

- VVG struktūra
- Kiekvieno VVG partnerio pareigos
- Grupės darbo grafikas
- Veikos kryptys
- Projektų atrankos vertinimo kriterijai
- Sprendimų priėmimo tvarka
- Konfliktų sprendimo procedūros.

Kuriant VVG ypač svarbus personalo atrinkimas. Atrenkant VVG personalą, tikslinga įvertinti kad:

- „specialiųjų įgūdžių poreikis atskiruose projekto etapuose yra skirtingas, ir į tai reikia atsižvelgti sprendžiant, kurios paslaugos bus teikiamos vietoje, o kurias teks pirkti;
- VVG turėtų imtis to, ką geriausiai išmano, ir žinoti, kokios pagalbos joms reikia;
- techniniai įgūdžiai, reikalingi vėlesniais projekto etapais, yra pernelyg specifiniai ir per brangūs agentūroms, kurios aptarnauja vietoves su mažiau nei 100 000 gyventojų;
- VVG turi nusibrėžti ribas, kurių nebūtų galima peržengti, dalintis išlaidas už specialias dalykines žinias, gebėti sutelkti partnerius, kad būtų galima priimti tinkamiausius sprendimus;
- vienas pagrindinių LEADER privalumų yra gebėjimas koordinuoti ir sutelkti bendradarbiavimui daug įvairių vietos veikėjų ir plėtros institucijų“ (LEADER programos biblioteka. Naujų veiklų kaime rėmimas. (CD), 2007).



Konkrečios Vietos veiklos grupės apibrėžia savo organizacijos misiją, pasiremdami numatyta vizija ir prioritetais. Tai apsprendžia jos, kaip organizacijos, veiklos kryptį ir siekiamus tikslus.

LEADER programos ekspertai yra atrinkę septynis esminius požiūrius į kaimo plėtrą, laikomus programos sėkmės komponentais. Juos reikia suprasti kaip nedalomą priemonių rinkinį, kuriuo turėtų vadovautis pirmiausiai VVG priklausantys asmenys. LEADER sėkmės elementai pavaizduoti 5 paveiksle.



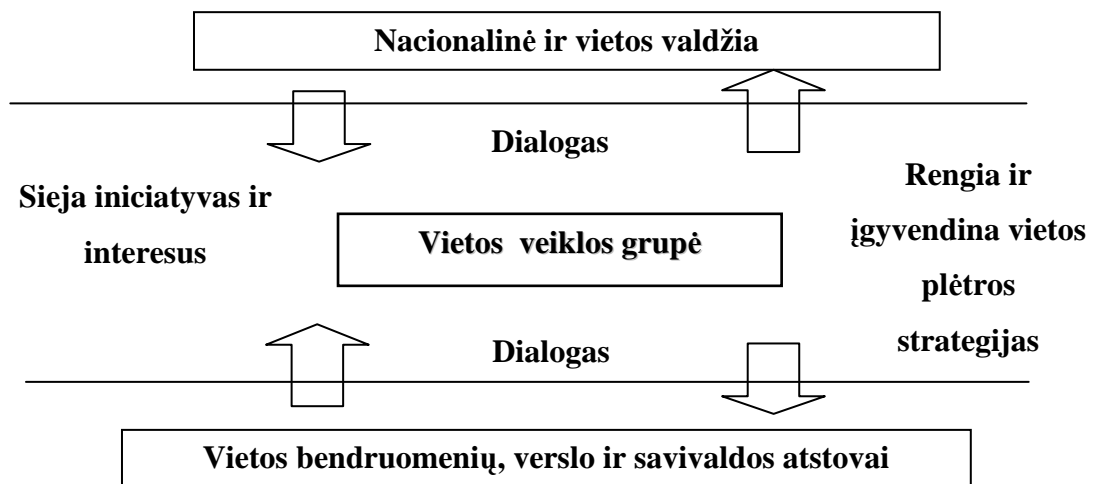
5 pav. LEADER sėkmės elementai

### 3.2 VVG pagrindinės funkcijos

„...regioninis lygmuo tinka visuomenės dalyvavimo idėjoms integruoti, kadangi regiono ir vietinė valdžia yra arčiausiai žmonių“ (Petukienė, Tijūnaitienė 2007, 240). Regioniniame lygmenyje egzistuoja 2 požiūriai į valdymą: „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“. Valdymo struktūra „iš viršaus į apačią“ yra tradicinė, bet taikant šį principą regioniniai skirtumai mažėjo neefektyviai, todėl kaip alternatyva atsirado požiūris „iš apačios į viršų“.

LEADER programos atveju buvo įtvirtintas principas „iš apačios į viršų“, tačiau taip pat šis principas yra derinamas su principu „iš viršaus į apačią“, kad nei bendruomenės, nei vadžios siekiai vieni kitų atžvilgiu nebūtų dominuojantys. Nors šie abu principai yra derinami, tačiau LEADER metodas iš esmės grindžiamas principu „iš apačios į viršų“. Kadangi LEADER metodo pagrindinis tikslas yra taikyti naujus modelius, sprendžiant kaimo plėtros klausimus bei siekiant gerinti kaimo vietovių gyvenimo kokybę, todėl susiduriant su atvejais, kai reikia spręsti sudėtingas kaimo

vietovės ekonomines, o ypačiai socialines problemas, taikomas principas „iš apačios į viršų“. Ši principą VVG atveju galima įvardinti kaip vieną iš pagrindinių VVG funkcijų - rengti vietos plėtros strategiją ir siekti ją įgyvendinti. „Gerai decentralizuoti regionai, kuriuose vietos savivaldos turi aukštą autonomijos lygį, tai yra pasiekę daug dėmesio teikiant kuriant orientuotas strategijas ir jų įgyvendinimui“ (Jouen: LEADER Magazine n. 25 - Winter 2000/ 2001). Partnerystės grupių santykis su kitais valdymo lygmenimis parodytas 6 paveiksle.



**6 pav.** Partnerystės grupių santykis su kitais valdymo lygmenimis  
(Būdžiuvienė, Dmuchovskaja ir kt: 2005, 95).

Labai svarbus momentas yra susijęs su Vietos veiklos grupėms suteikta sprendimų priėmimo teise. ES priimant sprendimus laikomasi subsidiarumo principo (jis įtvirtintas Maastrichto sutartyje, kuri buvo pasirašyta Maastrichte (Nyderlanduose) 1992 m. vasario 7 d.) ir taikomas struktūrinių fondų veiklai. LEADER programoje veikiančių VVG sprendimai priimami subsidiarumo principu. Šis principas teigia, kad sprendimai turi būti priimami tuo lygmeniu, kuriame jie yra efektyviausi. Tai siejasi su partnerystės principu. Remiantis subsidiarumo principu, konkrečius veiksmus turi vykdyti žemiausio lygmens valdžios institucijos, galinčios efektyviai juos atlikti. Niekas geriau negali žinoti savo regiono problemų negu ten gyvenantys piliečiai (demokratinėje visuomenėje piliečiai laikomi pradžios tašku). Jeigu sprendimą gali priimti žemesni valdžios lygmenys, vadinasi nėra reikalo jį patikėti aukštesniam lygmeniui. VVG atveju ypač akivaizdi šio principo nauda, kadangi sprendimus priima žmonės, gyvenantys toje teritorijoje ir žinantys joje esančias problemas.

„Sprendimai ir nuomonės atlieka funkcijas, paremtas teisėtomis galiomis ir būtinas plėtrai:  
– socialinę pritraukimo, diskusijos, pasiūlymų funkciją;

- politinę arbitražo ir pasirinkimo funkciją;
- teisėtą apsaugos ir vadovavimo funkciją;
- techninę įvertinimo, paruošimo, finansavimo funkciją“ (Europos LEADER Observatorija. Sąsiuvinis Nr.2: 1997, 37).

Sprendimų priėmimo procesas vykdomas skirtinguose lygmenyse, todėl vieno sprendimų priėmimo proceso paaiškinimo būti negali. „Lasswellas pripažino Pareto idėją, kad demokratijos sąlygomis vyksta elito cirkuliacija, ir šiuolaikinėje epochoje klasių kovą keičia kova tarp skirtingų „įgūdžių grupių“. Šioms grupėms priklauso: turintieji prievartos naudojimo įgūdžių; turintieji bendravimo ir propagandos įgūdžių; turintieji verslo ir komercijos įgūdžių; ir biurokratai, turintys administravimo ar organizavimo įgūdžių (Parsons: 2001, 233). „...piliečių dalyvavimo galimybės dalyvauti bendruomenių sprendimų rengime tiesiogiai siejamos su sprendimų priėmimo decentralizavimu, apskritai su politinės sistemos sąrangos decentralizavimo lygmeniu“ (Raipa: 2001, 341).

Vietos veiklos grupės atlieka labai įvairias funkcijas, dalyvaudamos įvairiuose procesuose, tačiau kaip pagrindines galima išskirti:

- Rengti vietos plėtros strategijas ir organizuoti jų įgyvendinimą naujais būdais ir metodais; tikslingai naudojant vietos išteklius ir viešąją paramą;
- Telkti kaimo gyventojus ir ugdyti jų gebėjimus veikti kartu;
- Remti VVG ir kaimo gyventojų gebėjimų ugdymą;
- Užtikrinti efektyvią VVG veiklą, įgyjant naujus įgūdžius ir juos taikant;
- Remti vietos plėtros strategijų rengimą ir tobulinimą;

VVG atstovauja tam tikrą teritoriją, rengia vietos plėtros strategiją suvokdamos ir numatydamos savo teritorijos problemas. Turėdamos galimybę veikti socialinės partnerystės principu, VVG numato naujus problemų sprendimo būdus ir su savo sprendimais, kurie dažniausiai būna novatoriški, supažindina vietos veikėjus. Siekiant įgyvendinti novatoriškus veiksmus, VVG veikla yra grindžiama nuolatiniu inovacijų formavimo procesu. Inovacijų proceso metu stiprinami jau egzistuojantys arba užmezgami nauji ryšiai tarp veikėjų. „...inovacijos gali būti plėtojamos stipriau arba silpniau - priklausomai nuo diversifikacijos ir/arba specializacijos laipsnio ir didesnio ar mažesnio vietovės atvirumo“ (LEADER programos biblioteka. Kaimo plėtra ir inovacijos. (CD), 2007).

Inovacija dažniausiai naudojama apibūdinant ne tik patį procesą, bet ir rezultatą, todėl ir VVG yra suinteresuotos jį gauti. Yra skiriamos trys inovacijų rūšys, darančios poveikį koordinuojant vietos veikėjus, kuriant naujas darbo ir partnerystės struktūras arba įtvirtinant

naujoves. Būsiami VVG veiklo rezultatai priklauso nuo VVG gyvavimo laiko atžvilgiu kompetencijos, tikslų, veiklos intensyvumo ir kt. VVG įsipareigoja:

- Ieškoti ir suburti vietovės „gyvybingąsias jėgas“ bendram tikslui siekti;
- savarankiškai priimti sprendimus ir naujai įvertinti iki tol nepanaudojus vietos išteklius;
- gebėti susieti skirtingas priemones;
- būti lanksčia valdyme;
- pasinaudoti vietos išteklių teikiamomis galimybėmis;
- įvertinti ir integruoti skirtingų sektorių pozicijas.

LEADER programa, perduodama valdymą VVG, rėmėsi prielaida, kad šios grupės sugebės efektyviau skatinti vietos iniciatyvą nei egzistuojančios administracinės institucijos ir agentūros. Iki tol daugiausiai „iš viršaus žemyn“ nukreiptos strategijos vedė prie organizuotumo ir dinamikos stokos kaimo vietovėse. Antroji prielaida - VVG sukūrimas turėtų didinti decentralizaciją, skatinti dalyvavimą valdyme, ypač tose vietose, kur viešojo administravimo sistema yra silpnai struktūrizuota. Siekiant užtikrinti holistinį bei integruotą požiūrį į kaimo plėtrą, svarbus yra platus suinteresuotų grupių atstovavimas VVG .

Vienas iš skiriamųjų LEADER programos bruožų yra tai, kad jos vykdomi novatoriški veiksmai leidžia prisiimti riziką už tuos projektus, kurie negali būti finansuojami kitais būdais. VVG yra atsakingos už projektų valdymą bei vietos plėtros strategijų rengimą. Veikla turi būti vykdoma kuo aiškiau ir atviriau, t.y. netoleruotina manipuliacija galiomis.

Projektų įvertinimo ir patvirtinimo funkcijos turi būti atskirtos. Tai reiškia, kad tie VVG nariai, kurie susiję su projektų plėtra, neturėtų būti susiję su projektų įtvirtinimu ar patvirtinimu. Interesų konflikto taisyklės padeda išlaikyti VVG narių ir kitų žmonių pasitikėjimą grupės darbu. Projektų įgyvendinimo trukmė galima iki 5 m.

Kilus novatoriškai idėjai, kuriama projekto iniciatorių grupė. Ši grupė ieško ryšių arba kuria naują, tam tikslui jų manymu labiausiai tinkančią partnerystės formą. Tokiu būdu VVG gali daryti reikšmingą įtaką institucinei ir politinei vietovės pusiausvyrai. Projektų įgyvendinimo metu svarbesnė tampa techninė ir specialioji patirtis. Labai svarbu, kad plėtros specialistai pirmuose projekto vykdymo etapuose atsižvelgtų į realijas ir ribotumus tų specialistų, kurie įsitrauks į vėlesnius projekto įgyvendinimo etapus.

Santykiai su projektų teikėjais priklauso nuo VVG požiūrio. Skiriami

- iniciatyvūs (VVG skatina vietos projektų kūrimą);
- reaktyvūs (VVG laikosi vietos projektų laukimo pozicijos);

Vietos projektų atranka ir kaimo vietovės koordinavimas pavaizduotas 7 paveiksle.

<b>Projektų idėjų svarstymo etapas</b>		
<b>Koordinavimo poreikiai</b>	<b>Tikslai</b>	<b>Situacijos, kuriose būtinas koordinavimas</b>
<b>1. Susiję su vietos situacija</b>	potencialūs projektų lyderiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mažai projektų lyderių: iniciatyvos trūkumas priemonių trūkumas pasitikėjimo trūkumas</li> <li>• daug projektų lyderių (verslo kultūra) siūlomų projektų nesuderinamumas bendradarbiavimo, sąsajų plėtojimas, veikėjų tinklų kūrimas</li> </ul>
	vietos partnerystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• institucijų konfliktų sprendimų, konsensuso paieška</li> <li>• viešų-privačių konfliktų sprendimų, konsensuso paieška</li> <li>• vietos gyventojų mobilizavimas</li> </ul>
<b>2. Susiję su plėtros strategija</b>	Gyventojai/ institucijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mažai žinoma strategija</li> <li>• strategijos netinkamumas veikėjams</li> </ul>
<b>3. Susiję su pagrindiniais interesais</b>	Gyventojai/ institucijos, potencialūs projektų lyderiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kolektyvinės veiklos kūrimas</li> <li>• strategiją stiprinančių projektinių idėjų skatinimas</li> <li>• iniciatyvos, vietos organizacijų rėmimas</li> <li>• garantijų paieška, savisauga</li> </ul>
<b>Projektų atrankos įgyvendinimo etapas</b>		
	Kolektyvinis požiūris (vietovės lygiu)	Individualus požiūris (projekto lygiu)
<b>1. Kvietimas teikti paraiškas</b>	Informavimas radijas, TV, spauda informaciniai susitikimai	Santykiai su projektų lyderiais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• iniciatyvusis požiūris</li> <li>• reaktyvusis požiūris</li> </ul>
<b>2. Projektų atranka</b>	Strateginių kryptių atitikimo paieška	Tiesioginis bendravimas su projektų pareiškėjais arba neutrali atranka

**7 Pav.** Vietos projektų atranka ir kaimo vietovės koordinavimas (LEADER programos biblioteka. Nuo kaimo plėtros strategijos prie veiksmų – projektų atranka. (CD), 2007).

### 3.3 VVG raiška, rengiantis LEADER metodo įgyvendinimui 2007-2013 metais

2007 m. Lietuvoje įregistruota 45 VVG. VVG veiklos teritorija apima daugiau negu 97 proc. Lietuvos kaimo vietovių teritorijos. Visų jų darbo proceso metu ypatingai reikalinga profesinė kompetencija, kuri ypač padeda pirmiausiai rengiant vietos plėtros strategijas, o paskui ir koordinuojant tolesnį projektų įgyvendinimą, tačiau savo (ar partnerystės komandos) patirties ir kompetencijų ne visada neužtenka siekiant įvaldyti gana sudėtingą LEADER metodiką. Siekiant efektyviau įgyvendinti LEADER programą, 2005 m. į buvo įsteigtas Programos LEADER ir žemdirbių mokymo metodikos centras, kurį sudaro du padaliniai: mokymo metodinio koordinavimo ir priežiūros grupė bei programos LEADER grupė. Siekiant užtikrinti LEADER pobūdžio priemonės viešumą Lietuvoje buvo išskirta atskira skiltis Žemės ūkio ministerijos interneto tinklalapyje [www.zum.lt](http://www.zum.lt). Joje pateikiama aktuali informacija, susijusi su LEADER+ pobūdžio priemonės įgyvendinimu Lietuvoje. Neseniai dar veikė internetinis puslapis [www.vvg.lt](http://www.vvg.lt), tačiau šiuo metu jis neveikia (ne dėl techninių kliūčių, greičiau dėl finansinių išteklių trūkumo). Koordinavimo poreikiai skirtingose kaimo vietovėse yra nevienodi, jie priklauso nuo sutinkamų kliūčių, išsivystymo lygio, vietos tradicijų ir t. t.

2007 m. pradžioje Žemės ūkio ministro įsakymu buvo sudarytos dvi komisijos, siekiant padėti geriau valdyti LEADER metodiką ir efektyviau įgyvendinti bandomąsias integruotas strategijas: tai Bendradarbiavimo ir Problemų sprendimo komisijos. Bendradarbiavimo komisiją sudaro atrinkti atstovai iš visų VVG. Pagrindinis šios komisijos uždavinys – keistis patirtimi tarp komisiją sudarnačių VVG narių iškilusias problemas, susijusias su bandomųjų integruotų strategijų įgyvendinimu, perduoti nagrinėti Ministerijai. Problemų sprendimo komisija specializuojasi spręsti problemas, susijusias su bandomųjų integruotų strategijų įgyvendinimu. Kadangi problemos yra horizontalaus pobūdžio, dėl to šią komisiją sudaro atstovai iš įvairių susijusių viešųjų institucijų (Aplinkos ir Vidaus reikalų ministerijų, Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos, ir t. t.).

Paramos gavėjai 2007-2013 m. laikotarpiu gali būti:

- VVG, turinčios ŽŪM patvirtintas vietos plėtros strategijas;
- Galutiniai paramos gavėjai numatyti VVG vietos plėtros strategijose;

Neseniai prasidėjęs naujas LEADER programos etapas, įpareigojo rengti vietos plėtros strategijas. Jos turi neprieštarauti ir (arba) papildyti esančias nacionalines ir (arba) regionines strategijas. Lietuvoje LEADER metodas 2007-2013 m. laikotarpiu bus įgyvendinamas pagal

Lietuvos kaimo plėtros programoje 2007-2013 m. numatytą III kryptį - „Gyvenimo kokybė vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“. 2007-2013 m. parama strategijoms bus skiriama atsižvelgiant į strategijos kokybę, gyventojų skaičių VVG teritorijoje bei kitus aspektus. Kaimo plėtros programos 2007-2013 m. lėšų paskirstymas pagal kryptis išdėstytas 8 lentelėje.

**8 lentelė.** LEADER metodui skirtų lėšų pasiskirstymas 2007–2013 m. pagal kryptis  
(Lietuvos kaimo plėtros 2007 –2013 metų programos priemonės)

<b>Pavadinimas</b>	<b>% programoje</b>	<b>Viso (ES + LT),mln. Eurų</b>
<b>I kryptis.</b> Žemės ūkio ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumo didinimas	45,39	1022,24
<b>II kryptis.</b> Aplinkos ir kraštovaizdžio gerinimas	39,59	891,62
<b>III kryptis.</b> Gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas	15,02	338,27
Iš viso:	100	2252,13
iš jų LEADER priemonei	5,99	134,99

Pagal III kryptį - „Gyvenimo kokybė vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ vietos plėtros strategijos galės būti įgyvendinamos, remiantis numatytais priemonėmis:

1. „Perėjimas prie ne žemės ūkio veiklos“
2. „Parama verslo kūrimui ir plėtrai“
3. „Kaimo turizmo veiklos skatinimas“
4. „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“

Projektas turi atitikti programoje nustatytus priemonėje ar veiklos srityje numatytus tikslus ir uždavinius. Šias priemones finansuos Europos žemės ūkio fondas kaimo plėtrai (EŽŪFKP). Parama bus teikiama teritoriniams (bent 2 VVG parengti projektai) ir tarptautiniams projektams įgyvendinti, siekiant III krypties tikslų įgyvendinimo. VVG vietos plėtros strategijos taip pat turi galimybę numatyti kitas priemones, kuriomis bus siekiama 3 krypties tikslų.

Parama 2007-2013 m. laikotarpiu teikiama:

- kai priemonė įgyvendinama LEADER metodu – t.y. VVG, parengusios vietos plėtros strategijas, kurios yra patvirtintos Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos;

- kai priemonę įgyvendina kaimo bendruomenės, VVG, NVO ir kiti juridiniai asmenys, įsteigti ir veikiantys kaimo vietovėje; savivaldybės ir jų institucijos. Tai yra grindžiama metodu „iš viršaus į apačią“;

VVG teritorijoms 2007-2013 m. taikomi ir tinkamumo kriterijai:

- „VVG atstovaujama teritorija apima kaimo vietas, kurių bendras gyventojų skaičius yra nuo 5 tūkst. iki 150 tūkst., įskaitant mažus miestelius, taip pat miestus, kurių gyventojų skaičius neviršija 6 tūkst.;
- VVG atstovaujama teritorija turi būti vientisa ekonominiu, socialiniu ir fiziniu (geografiniu) atžvilgiu, nepriklausyti kitos VVG teritorijai.“ (Lietuvos kaimo plėtros 2007 –2013 metų programos priemonės).

LEADER metodas 2007-2013 m. laikotarpiu išskiriama kaip atskira kaimo plėtros kryptis (2004-2006m. buvo kaip viena iš BPD priemonių, finansuojama iš Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo Orientavimo skyriaus (EŽŪOGF) ir pagal kaimo plėtros 2004-2006 m. planą, finansuojamą iš Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo Garantijų skyriaus (EŽŪOGF). LEADER metodui įgyvendinti skiriama ne mažiau kaip 6,06 proc. viešosios paramos iš visų lėšų. Tai sudaro iki 136,99 mln. EUR . LEADER metodui skirtų lėšų 2007–2013 m. paskirstymas pagal priemonės parodytas 9 lentelėje.

**9 lentelė.** LEADER metodui skirtų lėšų (viešoji parama iš viso) 2007–2013 m. paskirstymas pagal priemones. (Lietuvos kaimo plėtros 2007 –2013 metų programos priemonės)

	<b>Priemonė</b>	<b>Procentinė dalis</b>	<b>Lėšos, mln EUR</b>
1.	Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas	92,69 proc.	126,97
2.	Tarptertorinis ir tarptautinis bendradarbiavimas	3,04 proc.	4,17
3.	Parama VVG veiklai, įgūdžiams įgyti ir aktyviai pritaikyti		
	a)parama VVG veiklai	20 proc. nuo vietos plėtros strategijoms įgyvendinti skirtos paramos sumos	25,39 mln. EUR nuo vietos plėtros strategijoms įgyvendinti skirtos paramos sumos
	b)parama įgūdžiams įgyti, galimų vietos projektų vykdytojų aktyvumui skatinti	4,27 proc.	5,85
	Iš viso:	100 proc.	136,99



Lietuvos nacionalinėje 2007-2013 m. kaimo plėtros strategijoje (NKPS) 4 kryptis skirta LEADER metodo įgyvendinimui (Nacionalinė 2007-2013 metų kaimo plėtros strategija. Projektas. 2006 m. liepos 27d.). Pagrindiniu bendruoju šio laikotarpiu LEADER programos tikslu laikoma – skatinti kaimo plėtrą, remiantis vietos iniciatyva ir partneryste. Specialusis tikslas - gerinti gyvenimo kokybę kaime ir skatinti kaimo ekonomikos įvairinimą, naujais būdais ir metodais įgyvendinant vietos plėtros strategijas, tikslingai naudojant vietos išteklius ir viešąją paramą.

VVG būdinga partnerystės forma galėjo pasitarnauti kaip naudinga priemonė, užmezgant privilegijuotus santykius su finansų įstaigomis. Tai suteikia galimybes daugeliui VVG į savo partnerių būrį įtraukti atstovus iš bankinio sektoriaus, su kuriais galima derėtis dėl paramos projektams, tačiau tokia praktika Lietuvoje taikoma nebent pavieniais atvejais.

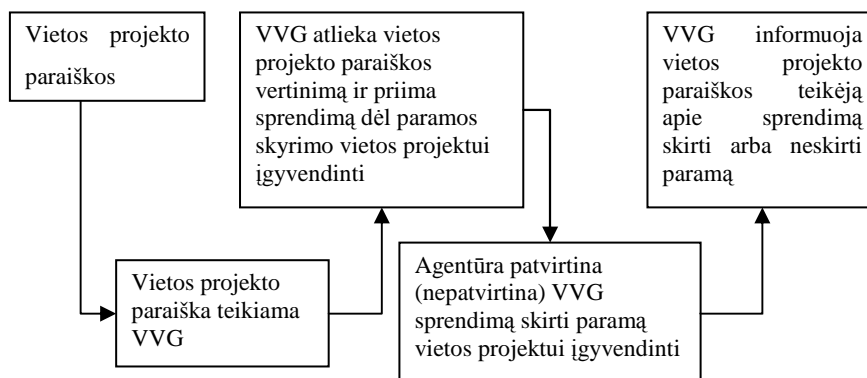
VVG atlieka projektų atranką ir teikia Agentūrai tvirtinti sprendimą skirti paramą, tačiau tai gana ilgas procesas, su kuriuo reikia gerai susipažinti. Administravimo modelio veikimo etapais, kuriuose atliekamų veiksmų eiliškumas padeda pasiekti tikslą, t.y. gauti paramą. Išskiriami 4 etapai:

1. „Vietos projekto paraiškos teikėjas teikia vietos projekto paraišką VVG.
2. VVG, gavusi vietos projekto paraišką, atlieka vertinimą: vertina administracinę vietos projekto paraiškos atitiktį (nustato, ar vietos projekto paraiška tinkamai užpildyta, ar pateikti visi reikalingi dokumentai), vietos projekto prioritetiškumo (naudos) ir kokybės vertinimą (vertina, kurie iš tinkamų finansuoti vietos projektų yra naudingiausi, kuriuose atsispindi efektyviausias lėšų panaudojimas ir kurių vietos projektų įgyvendinimas yra geriausiai suplanuotas). Tinkamumą skirti paramą (arba jos dalį), atsižvelgiant į vietos projekto sudėtingumą, vertina arba VVG, arba Agentūra, arba kita deleguota viešoji institucija.
3. VVG, atlikusi vietos projekto vertinimą ir priėmusi sprendimą skirti paramą, parengia raštą Agentūrai, prašydama patvirtinti sprendimą. Prie Agentūrai siunčiamo rašto pridedamos vietos projektų vertinimo ataskaitos, VVG valdymo organo sprendimas skirti paramą ir kiti reikalaujami dokumentai.
4. Agentūra, gavusi VVG raštą, vadovaudamasi vietos projektų vertinimo ataskaitomis, VVG valdymo organo sprendimu ir kitais dokumentais, priima vieną iš šių sprendimų:
  - patvirtina VVG sprendimą skirti (neskirti) paramą vietos projektui įgyvendinti;
  - nepatvirtina, nurodydama motyvus, VVG sprendimo skirti (neskirti) paramą vietos projektui įgyvendinti, jeigu vadovaudamasi vietos projekto vertinimo suvestine ir VVG valdymo organo sprendimu, nustato neatitikimų;
  - paveda VVG pervertinti vietos projektą;
  - priima kitą sprendimą.

Agentūra apie priimtą sprendimą informuoja VVG.

5. VVG informuoja vietos projekto paraiškos teikėją apie VVG priimtą ir Agentūros patvirtintą sprendimą.

Priemonės administravimo modelio schema pavaizduota 7 paveiksle.



**7 pav.** Priemonės administravimo modelio schema

(Lietuvos kaimo plėtros 2007 –2013 metų programos priemonės)

2006 m. sausio mėn. viduryje buvo gautos 27 VVG paraiškos bandomosioms integruotoms strategijoms įgyvendinti. Konkurso būdu atrinkta 10 geriausiai parengtų bandomųjų integruotų strategijų (Ukmergės r. VVG; Šalčininkų r. VVG; Švenčionių r. VVG „Švenčionių partnerystė“; Kelmės krašto partnerystės VVG; Dzūkijos VVG; Šiaurės vakarų Lietuvos VVG; VVG „Pajūrio iniciatyvos“; Aukštaitijos bendruomenių asociacijos VVG; Joniškio r. partnerystės VVG; Pagėgių ir Jurbarko r.savivaldybių VVG „Nemunas“), kurioms įgyvendinti kiekvienai iš jų skirta 147 363 EUR parama.

Remiantis Lietuvos žemės ūkio universiteto 2005 m. liepos mėn. atliktu tyrimu, VVG situacija yra nevienoda. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad vienos VVG pradeda kryptingai ir strategiškai veikti, kitos dar tik mokosi kaip tapti efektyviai veikiančiomis organizacijomis, trečiosios – vis dar bando suvokti savo vietą kaimo plėtros erdvėje ir surasti veiklos nišas.

## IŠVADOS

1. LEADER metodo iniciatyva sukurtų Vietos veiklos grupių novatoriškumas pasireiškia tuo, kad pati organizacijos struktūra yra naujas modelis, siekiant modernizuoti kaimo plėtrą.
2. VVG yra susibūrusios teritoriniu pagrindu, jungiančios kaimo bendruomenės, verslo ir vietos valdžios atstovus. Tokiu pagrindu sukurtoje partnerystėje dalyvaujantys veikėjai išsiskiria skirtingais požiūriais, atsineša savo patirtį, vertybines orientacijas. Tokių žmonių bendradarbiavimas, diskusijos, padeda atsirasti naujoms idėjoms, naujiems požiūriams į jau esamą, t.y. sukurtą patirtį. Visa tai gali būti pritaikoma sprendžiant kaimo plėtros problemas. Iš kitos pusės VVG partnerystėje susitinka skirtingų interesų grupės, kur atsiranda manipuliacija galiomis, rizikų maskavimas. Taip sąmoningai stengiamasi pakreipti veiksmus, norint patenkinti savo interesus.
3. Sparčiai besikeičiančios kaimo plėtros sąlygos Lietuvos kaimo žmones verčia gebėti greitai orientotis pokyčiuose, kurie keičia jų gyvenimą. LEADER programos ir jos inicijuotų VVG veiklos dėka buvo suteikta galimybė kaimo žmones supažindinti su šios, į kaimo vietovių plėtrą orientuotos programos teikiamomis galimybėmis, kuriomis jie gali pasinaudoti, norint pagerinti savo gyvenimo kokybę.
4. VVG veikla, pagrįsta horizontalių santykių sąveika, remiasi konsultavimusi, o ne subordinacijos principu. Toks bendradarbiavimas sukuria palankią terpę socialinio kapitalo augimui.
5. VVG, įgyvendindama strategijas, įtraukia bendruomenės veikėjus į bendrą veiklą siekti užsibrėžtų tikslų, suteikia jiems sprendimo galią. Tai galima aiškinti kaip tam tikrą įgalinimo būdą. Žmonės, įtraukti į bendrą veiklą, pasijunta svarbūs, įvertinti, o tai suteikia pasitikėjimą savimi, taip pat tuo, ką daro ir ko siekia. Konkrečiam tikslui pasiekti suburtos vietos grupės gali egzistuoti ir toliau, kurdamos jau savo planus. Taip pat suteikiama galimybė ir toliau veikti bendradarbiaujant su VVG.
6. VVG, parengusios vietos plėtros strategijas, ieško būdų kaip tuos tikslus įgyvendinti. Taip į bendrą veiklą įtraukiamos bendruomenės bei viešosios politikos potencialūs partneriai. Tokiu būdu skatinamas pilietinis dalyvavimas ir stiprinama pilietinė visuomenė. Tai atspindi demokratijos principą – visi piliečiai turi teisę dalyvauti valstybės valdyme. LEADER programoje veikiančių VVG iniciatyva galima rengti strategijas, kurių tikslas būtų didinti socialinį kapitalą.

## LITERATŪRA

1. Adomėnas, M., Augustinaitis, A., Janeliūnas, T., Motieka, E. Lietuvos tauta: būklė ir raidos perspektyvos. Vilnius: Versus aureus, 2007.
2. Atkočiūnienė, V., Statkevičienė, S. Socialinė partnerystė ir bendroji atsakomybė plėtojant kaimo vietas // Vagos: mokslo darbai. T.61(14). Akademija (Kauno raj.): LŽŪU Leidybos centras, 2003, p. 30-38.
3. Augustinaitis, A. Informacijos visuomenės savivaldos tendencijos // Informacijos mokslai: mokslo darbai, T. 14, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2000, <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/tomas14.html> , 2007 11 15.
4. Augustinaitis, A. Viešieji ryšiai ir viešybės valdymas žinių visuomenėje // Informacijos mokslai: mokslo darbai, T. 38, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006, <http://www.cceol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=c7fb1aa1-b624-46e7-81f3-1e83f1cab837>, 2007 12 01.
5. Butkuvienė, E., Dalyvavimas savanoriškoje veikloje: situacija ir perspektyvos Lietuvoje po 1990-ųjų// Sociologija. Mintis ir veiksmai. Nr. 2. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2005// [http://www.ku.lt/smf/sociologija/zurnalas/2005\\_nr.02.pdf](http://www.ku.lt/smf/sociologija/zurnalas/2005_nr.02.pdf), 2007 12 05.
6. Būdžiuvienė, J., Dmuchovskaja, V., Drożdż, J., Gapšys, A., Grinevičius, L., Kondratienė, V., Kraujelis, J., Kšivickienė, D., Kupstaitis, N., Lukošūtė, I., Mikelionytė, D., Naujokienė, R., Navikienė, R., Paunksnienė, J., Pečiuliauskas, G., Pilipavičienė, V., Purvinas, M., Ribašauskienė, E., Samulionienė, G., Simonaitytė, A., Stonkutė, E., Tarvydienė, A., Treinys, M., Tunaitienė, R., Vaikutis, V. Lietuvos kaimo raida. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, 2005.
7. Coleman, J. S. Socialinės teorijos pagrindai. Iš angl. k. Vertė Bareikytė, Z., Bartkuvienė, L., Bėkštienė, V., Čekanavičius, L., Čičinskas, J., Ramonaitė, A., Žeruolis, D., Vilnius : Margi raštai: 2005.
8. Černius, V., Organizacija. Grupė . Individas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 2007.
9. Čiūtas, R. Mokslinis redaktorius ir įvado autorius. LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas: Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2007.
10. Deveikis, L., Poviliūnas, A., Žmogaus teisės ir pilietinė visuomenė, Vilnius : Europos Tarybos informacijos ir dokumentacijos centras, 1998.
11. European Commission. Europe's Agenda 2000, [http://ec.europa.eu/agenda2000/public\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agenda2000/public_en.pdf) , 2007 12 15.
12. Commission of the European Communities, European Innovation Scoreboard 2004. <http://trendchart.cordis.lu/> , 2007 12 10.
13. European Commission, Innovation management. Building competitive: skills in SMEs Belgium:1999, [http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/im\\_study1.htm](http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/im_study1.htm) , 2007 12 30.
14. Europos Komisija. „Leader“ metodas: pagrindai, [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/leader\\_approach\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/leader_approach_lt.pdf) , 2007 12 15.
15. Europos Komisija. Pirmasis Europos inovacinių veiksnių planas, <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/4INL960517EN.pdf> , 2007.12.12.
16. Europos LEADER Observatorija. Vietos partnerystės organizavimas // Inovacijos kaimo vietovėse. Šašiuvinis Nr.2: Europos LEADER observatorija: Briuselis: AEIDL, 1997, <http://64.233.183.104/search?q=cache:EdrSgxS0eU4J:www.leaderplus.lt/get.php%3Ff.2+VI>

- [ETOS+PARTNERYST%C4%96S+organizavimas&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt](#) , 2007 12 20.
17. Europos Sąjungos Ministrų Taryba. 2006m. liepos 11 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006, nustatantis bendrąsias nuostatas dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo bei panaikinantį Reglamentą (EB) N. 1260/1999, Europos Sąjungos Oficialusis leidinys L, 2006-07-31, Nr.210/79, [http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=51215&p\\_query=struk%FBrin%EBs%20paramos&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=51215&p_query=struk%FBrin%EBs%20paramos&p_tr2=2) , 2007 12 06.
  18. Imbrasaitė, J., Socialinis kapitalas ir politinis dalyvavimas Lietuvoje // Sociologija. Mintis ir veiksmas. Nr. 1. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2004, [http://www.ku.lt/smf/sociologija/zurnalas/2004\\_nr.01.pdf](http://www.ku.lt/smf/sociologija/zurnalas/2004_nr.01.pdf), 2007, 11 25.
  19. Jakubavičius, A. Inovacinės veiklos plėtojimas smulkiame ir vidutiniame versle. dr. disertacijos santrauka. Vilnius: Technika, 1999.
  20. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003.
  21. Jouen , M., The European rural model. LEADER Magazine n. 25 - Winter 2000/ 2001, <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/model/art01.htm>, 2007 12 01
  22. Krasauskas, R. „Įmonės kolektyvinės sutarties, kaip darbo teisės šaltinio, reikšmė Lietuvos darbo teisei, lokalinio teisinio reguliavimo įmonėse raida ir perspektyvos“ // Jurisprudencija: mokslo darbai. T.40 (32). Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 25-32.
  23. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Lietuvos Respublikos Finansų ministro, Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro ir Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministro įsakymas „Dėl Sanglaudos fondo 2004-2006 metams patvirtinimo“, 2004 m. vasario 20d.Nr. 1K-054/D1-79/3-99 //Valst. žin. 2004-03-02, Nr. 33-1071. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=227845&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=227845&p_query=&p_tr2=) , 2007 12 10.
  24. Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. 2002 m. birželio 4d. // Valstybės žinios, Nr. 64-2569. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo leidykla, 2002, [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=169334&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334&p_query=&p_tr2=) , 2007 12 06.
  25. Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 2000m. spalio 12d. Nr. VIII-2018 // Valstybės žinios, Nr. 91-2832. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo leidykla, 2000-10 -27, [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=111848](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=111848) ,2007 12 01.
  26. Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymas. 2002m. birželio 25 d. Nr. IX-987 // Valstybės žinios, Nr. 72-3009, Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo leidykla, 2002-07-17, [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=171174](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=171174), 2007 12 10.
  27. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 1994 lapkričio 3d. Nr. 1058 „Dėl atstovavimo Tarptautinėje darbo organizacijoje bei informacijos apie Tarptautinės darbo organizacijos konvencijų nuostatų vykdymą teikimo Tarptautiniam darbo biurui tvarkos“ // Valstybės žinios, Nr.86-1633: Lietuvos Respublikos Seimo leidykla, 1994, [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=13862&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=13862&p_query=&p_tr2=) , 2007 11 28.
  28. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos 2004-2006 metų Bendrojo programavimo dokumento patvirtinimo“. 2004 m. rugpjūčio 2 d. Nr. 935 // Valstybės žinios, Nr.123-4486. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo leidykla , 2004, [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=295195&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295195&p_query=&p_tr2=), 2007 12 08.

29. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas I-507 „Dėl Tarptautinės darbo organizacijos konvencijų ratifikavimo“. 1994m. birželio 23d. // Valstybės žinios, Nr. 30-739. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo leidykla, 1996, [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=26160&p\\_query=&p\\_tr2=&p\\_hil=&p\\_sess=&p\\_no=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=26160&p_query=&p_tr2=&p_hil=&p_sess=&p_no=1), 2007 12 10.
30. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerija. Lietuvos kaimo plėtros 2007 –2013 metų programos priemonės, 2007 rugsėjo 19 d., <http://www.nma.lt/index.php?1581101002> , 2007 12 27.
31. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerija. Nacionalinė 2007-2013 metų kaimo plėtros strategija. Projektas. 2006 m. liepos 27d., [http://www.zum.lt/min/failai/2006-08-17\\_Strategija.pdf](http://www.zum.lt/min/failai/2006-08-17_Strategija.pdf), 2007 11 15.
32. Lietuvos 2004-2006 metų Bendrojo programavimo dokumento priedas. <http://www.cpva.lt/index.php?-1848418385#BendrasisprogramavimodokumentasBPD> , 2007 12 08.
33. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 1994 lapkričio 3d. Nr. 1058 „Dėl atstovavimo Tarptautinėje darbo organizacijoje bei informacijos apie Tarptautinės darbo organizacijos konvencijų nuostatų vykdymą teikimo Tarptautiniam darbo biurui tvarkos“ //Valstybės žinios, Nr.86-1633, Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo leidykla ,1994, [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=13862&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=13862&p_query=&p_tr2=) , 2007 12 16.
34. Lietuvos žemės ūkio universitetas. LEADER programos biblioteka. Kaimo plėtra ir inovacijos. (CD). Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2007.
35. Lietuvos žemės ūkio universitetas. LEADER programos biblioteka. Kaimo vietovių ekonominio konkurencingumo stiprinimas. (CD). Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2007.
36. Lietuvos žemės ūkio universitetas. LEADER programos biblioteka. Naujų veiklų kaime rėmimas. (CD). Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras“, 2007.
37. Lietuvos žemės ūkio universitetas. LEADER programos biblioteka. Nuo kaimo plėtros strategijos prie veiksmų – projektų atranka. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2007.
38. Mačiulytė, J., Ragauskas, P. Lietuvos savivalda: savarankiškos visuomenės link. Vilnius: Versus aureus, 2007.
39. Matonytė, I. Pilietinės visuomenės tyrimo teorinės perspektyvos // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 5 Kaunas: Technologija, 2003.
40. Matonytė, I. *Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų. Gero valdymo klausimas* // Sociologija. Mintis ir veiksmas. Nr. 1. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2004.
41. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. Inovacijų vadyba: Vilnius: Technika, 2000.
42. Miller, D., ats. red. Politinės minties enciklopedija. iš angl. k. vertė Degutis, A., Macevičiūtė, E. Vilnius: Mintis, 2005.
43. Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos Struktūrinės paramos panaudojimo strategija Konvergencijos tikslui įgyvendinti. [http://www.esparama.lt/ES\\_Paramama/strukturines\\_paramos\\_2007\\_1013m.\\_medis/titulinis/files/Strategija\\_2007-03-30.pdf](http://www.esparama.lt/ES_Paramama/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/Strategija_2007-03-30.pdf) , 2007 12 10.
44. Parsons, W. Viešoji politika. Politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. Vilnius: Eugrimas, 2001.
45. Paulus, P.B. Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-Generating Groups // Applied Psychology: an international review. Vol. 49 (2), April, p. 237-262, 2000. Prieiga per: EBSCO Information Services, žr. 2007 12 04.
46. Petlickaitė, R. Mokslinė redaktorė ir įvado autorė. Versta iš vok. kalbos. Kaimo plėtra ir inovacijos. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras“, 2007.

47. Petrauskienė, R., Raipa, A. Partnerystės principo taikymas įgyvendinant „Naująją viešąją vadybą“ // Backūnaitė, E., Chlivickas, E., Civinskas, R., Čiegis, R., Domarkas, V., Dromantienė, L., Juralavičienė, J., Matusevičius, D., Melnikas, B., Obrazcovas, V., Palidaukaitė, J., Petrauskienė, J., Petukienė, E., Piliulytė, J., Pivoras, S., Raipa, A., Rakauskienė, O. G., Savas, E., Segalovičienė, I., Smalskys, V., Staponkienė, J., Šnapštienė, R., Tijūnaitienė, R., Žilinskas, G. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2007.
48. Petukienė, E., Tijūnaitienė, R. Visuomenės dalyvavimas šiuolaikiniame viešajame valdyme // Backūnaitė, E., Chlivickas, E., Civinskas, R., Čiegis, R., Domarkas, V., Dromantienė, L., Juralavičienė, J., Matusevičius, D., Melnikas, B., Obrazcovas, V., Palidaukaitė, J., Petrauskienė, J., Petukienė, E., Piliulytė, J., Pivoras, S., Raipa, A., Rakauskienė, O. G., Savas, E., Segalovičienė, I., Smalskys, V., Staponkienė, J., Šnapštienė, R., Tijūnaitienė, R., Žilinskas, G. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2007.
49. Poviliūnas, A. Kaimo atskirties profiliai. Vilnius: Kronta, 2003.
50. Poviliūnas A., Lietuvos kaimo bendruomenė politinės atskirties akivaizdoje // Žemės ūkio mokslai, Nr 4.: Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2002.
51. Poviliūnas, A. Pilietinė visuomenė // Žmogaus socialinė raida. Vilnius: Homo liber, 2001.
52. Putnam, R.D. Kad demokratija veiktų. iš angl. k. vertė Novagrockienė, J., Ramonaitė, A. Vilnius: Margi raštai, 2001.
53. Raipa, A., ats. red. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2001.
54. Schlossberg, M., Shurod, E. Delineating “Public” and “Participation” in PPGIS // URISA Journal, Vol. 16, No. 2, 2005, <http://www.urisa.org/Journal/protect/Vol16No2/2Schlossberg.pdf>, 2007 12 15.
55. Siltanen, T., „Naujųjų įtvirtinimas „Leader+“ programoje: suomių požiūris“//Leader+ magazine, 2006m. Nr. 5, [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/magazine/mag5\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/magazine/mag5_lt.pdf), 2007 12 17.
56. Snitka, V., Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra: nacionalinio plano metmenys. Kaunas: Naujasis LANKAS, 2002.
57. Šaulauskas, M. P. Socialinė atskirtis ir pilietinė visuomenė // Socialiniai pokyčiai: Lietuva, 1990/1998. Vilnius: Garnelis, 2000. p. 37-51.
58. The Cork Declaration. [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork_en.htm), 2007 12 20.
59. Tocqueville, Alexis de. Apie demokratiją Amerikoje. Iš pranc. k. vertė Petrauskas, V. Vilnius: UAB “Amžius“ 1996.
60. Zaicev, S. Socialinio sektoriaus ekonomika. Vilnius: Technika, 2007.
61. Žiliukaitė, R. Socialinis kapitalas ir demokratijos veiksmingumas // Kultūrologija T. 11: Kultūros savitumas ir universalumas. Sudarytojas Juknevičius, S. Vilnius: Kultūros, filosofijos ir meno institutas, 2004.
62. Žiliukaitė, R., Ramonaitė, A., Nevinskaitė, L., Beresnevičiūtė, V., Vinogradnaitė, I. Neatrasta galia: Lietuvos pilietinės visuomenės žemėlapis. Vilnius: Versus Aureus, 2006.