

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Virginija SKUTULIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMAS LEADER
PROGRAMOJE: MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Virginija SKUTULIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMAS LEADER
PROGRAMOJE: MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:
doc. dr. Rimantas KRANKALIS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Virginija Skutulienė. **VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMAS LEADER PROGRAMOJE: MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS.** Viešasis valdymas (spec. viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovas – doc. dr. Rimantas Krankalis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2015.

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjamas vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje Mažeikių rajone ir pateikiamos įgyvendinimo tobulinimo kryptys 2014 – 2020 m. laikotarpiui.

Pirmojoje dalyje analizuojama partnerystės koncepcija viešojo valdymo teorijose. Nagrinėjama kaimo plėtros politikos raida, Lietuvos kaimiškų vietovių vizija ir realijos, Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2014 – 2020 m. strateginės kryptys. Analizuojama vietos partnerystės LEADER programoje raida Lietuvoje, pateikiamas teisinis Vietos veiklos grupės reglamentavimas. VVG veiklos vertinimui pasirinktas Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto parengtas modelis.

Empirinėje dalyje atlikta LEADER programos įgyvendinimo Mažeikių rajone analizė: išnagrinėtas Vietos plėtros 2008 – 2014 m. strategijos įgyvendinimas pagal tris aspektus (žmogiškieji bei finansiniai ištekliai, jų administravimo procesas, pasiekti rezultatai), išryškinti privalumai ir trūkumai, apibendrintos informantų nuomonės dėl vietos partnerystės LEADER programoje įgyvendinimo. Pateiktas informantų Šiaurės Vakarų Lietuvos (Mažeikių rajono) vietos veiklos grupės veiklos vertinimas 5 balų sistemoje pagal išteklių, proceso ir pasiektų rezultatų aspektus.

Atsižvelgiant į LEADER 2014 – 2020 m. programos naujus prioritetus, tikslus, priemones ir galimybes, empirinio tyrimo rezultatus, siūlomos tokios tobulinimo kryptys – stiprinti vietos partnerystę, didinant gyventojų aktyvumą, stiprinant Vietos plėtros strategijos parengimą ir įgyvendinimą, skatinant savanorystę, mažinant savivaldybės įtaką Vietos veiklos grupių valdybose; skatinti kaimo bendruomenių verslumą, panaudojant LEADER programos lėšomis atnaujintą infrastruktūrą veiklai ir užimtumui didinti, skiriant Vietos plėtros strategijoje prioritetą jungtiniams pelno siekiantiems ir darbo vietų steigimą planuojantiems projektams, numatant konkrečias priemones gyventojų verslumui didinti; suaktyvinti naujų finansinių šaltinių paiešką iš kitų ES fondų, Lietuvos, vietos šaltinių, numatant šiam tikslui žmogiškuosius išteklius, panaudojant pirmaujančių VVG ir kitų organizacijų gerąją patirtį.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Virginija Skutulienė. **LOCAL PARTNERSHIP DEVELOPMENT IN MAŽEIKIAI DISTRICT MUNICIPALITY ACCORDING TO LEADER'S PROGRAMME.** Public Governance (spec. Public Administration) Master thesis. Research adviser – assoc. prof. Rimantas Krankalis. Šiauliai University. Department of Public Administration. Šiauliai, 2015.

SUMMARY

Master thesis analyzes implementation of LEADER's local partnership programme in Mažeikiai District Municipality and presents development directions for 2014 – 2020 period.

First part of Master Thesis analyzes the concept of partnership in public management theoretic. Thesis analyses development of rural areas expansion policy, visions and realities of Lithuanian rural areas, and Lithuanian agricultural and rural development strategic directions for 2014 – 2020 period. Also, it investigates evolution of LEADER's local partnership program in Lithuania and represents legal regulation of LAG. A model for LAG performance measurement was chosen according to suggestions of Lithuanian Institute of Agrarian Economics.

In empirical part LEADER's programme's implementation in Mažeikiai District Municipality analysis was accomplished: implementation of Local development strategy of 2008 – 2014 period was analyzed according to three aspects (human and financial resources, their administration process and achieved results), strengths and weaknesses were highlighted, and informants' opinions about LEADER's local partnership program development were generalized. Informants' rated Northwestern Lithuania (Mažeikiai District) LAG's activity according to resources, process and result aspects in five-point rating system.

Considering new LEADER 2014 – 2020 period programme's priorities, aims, means, potentials and results of empirical part, these tendencies for improvement were suggested: to strengthen local partnership by increasing populations activity, strengthen preparation and implementation of Local development strategy, motivate volunteering and lessen Municipality's influence upon LAG; to encourage rural communities enterprise by using infrastructure for increasing activity and employment which was renewed by LEADER programme's funds by giving priority to Local development strategy projects with joint profit-making and creation of jobs potentials, allowing particular means to increase populations enterprise; to activate research for new sources of EU, Lithuanian and local funds, and for this purpose predict human resources by using advanced LAG or other organizations considerable experience.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMO LEADER PROGRAMOJE TEORINIAI ASPEKTAI ...	12
1.1. Partnerystės koncepcija viešajame administravime	12
1.2. Kaimo politikos ypatumai	24
1.3. Vietos partnerystė LEADER programoje.....	38
1.3.1. LEADER programos samprata ir raida	38
1.3.2. Vietos veiklos grupės veiklos vertinimo aspektai.....	48
2. VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMO LEADER PROGRAMOJE MAŽEIKIŲ RAJONE METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	57
2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas	57
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	60
2.3. Tyrimo imties charakteristika.....	60
3. VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMAS LEADER PROGRAMOJE MAŽEIKIŲ RAJONE.....	63
3.1. LEADER programos įgyvendinimo Mažeikių rajone situacijos analizė.....	63
3.2. Informantų nuomonės dėl vietos partnerystės LEADER programoje įgyvendinimo Mažeikių rajone..	74
3.3. Vietos partnerystės LEADER 2014 – 2020 M. programoje įgyvendinimo Mažeikių rajone tobulinimo kryptys.	89
3.3.1. LEADER 2014 – 2020 m. laikotarpio programos prioritetai.....	93
3.3.2. Vietos partnerystės LEADER 2014 – 2020 m. programoje įgyvendinimo Mažeikių rajone tobulinimo kryptys.....	94
IŠVADOS	97
REKOMENDACIJOS.....	102
LITERATŪRA.....	104
PRIEDAI.....	112

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1. lentelė. Pagrindiniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės aspektai.....	13
1.2. lentelė. Esminiai viešojo ir privataus sektorių skirtumai, pasireiškiantys įgyvendinant viešojo ir privataus sektorių partnerystę.....	13
1.3. lentelė. Partnerystės aspektai NVV koncepcijoje (pagal Osborną, Geblerį).....	16
1.4. lentelė. Partnerystės sampratos aspektai.....	16
1.5. lentelė. Gero valdymo principai, kuriuos 1997 m. pateikė Jungtinių Tautų plėtros programa...	18
1.6. lentelė. Partnerystės tipai pagal Raišienę (2006).....	22
1.7. lentelė. Partnerystės pagrindiniai aspektai.....	23
1.8. lentelė. Vietos savivaldos partnerystės su kitomis organizacijos efektyvumo veiksniai ir trukdžiai.....	23
1.9. lentelė. Kaimo politikos evoliucija.....	26
1.10. lentelė. Kaimo plėtros scenarijai.....	27
1.11. lentelė. XX a. ir XXI a. kaimo politikos modeliai.....	30
1.12. lentelė. Vietovės kapitalo komponentų svarba jos konkurencingumui.....	35
1.13. lentelė. Gerąją Leader iniciatyvos patirtimi grįsti vietos partnerystės tipai.....	38
1.14. lentelė. Partnerystės, kaip organizacinės struktūros, esminės kategorijos ir subkategorijos.....	38
1.15. lentelė. Vietos partnerystės kuriama kaimiškos vietovės plėtros pridėtinė vertė.....	40
1.16. lentelė. Vietos veiklos grupės veiklos efektyvumo veiksniai.....	41
1.17. lentelė. Vietos veiklos grupės veiklą reglamentuojantys teisės aktai.....	42
1.18. lentelė. LEADER instrumento įgyvendinimas ES ir Lietuvoje.....	46
1.19. lentelė. Bandomųjų integruotų strategijų pasiskirstymas pagal EK rekomenduotas temas 2004 – 2006 m.....	46
1.20. lentelė. ES finansuojamų programų ar jos dalių vertinimo kriterijai.....	49
1.21. lentelė. Vietos veiklos grupės svarbiausi veiklos vertinimo aspektai ir valdymo priemonės...	50
1.22. lentelė. Vietos veiklos grupės veiklos išteklių vertinimo kiekybiniai rodikliai.....	51
1.23. lentelė. Vietos veiklos grupės veiklos proceso vertinimo kiekybiniai rodikliai.....	52
1.24. lentelė. Vietos veiklos grupės veiklos pasiekimų vertinimo kiekybiniai rodikliai.....	53
2.1. lentelė. Empirinio tyrimo metodai.....	59
2.2. lentelė. Šiaurės vakarų Lietuvos Vietos veiklos grupės veiklos vertinimo klausimyno struktūra.....	60
2.3. lentelė. Informantų bendrieji duomenys.....	61
3.1. lentelė. ŠVLVVG 2004 – 2008 m. laikotarpiu vietinių lėšų finansuoti projektai.....	65
3.2. lentelė. Mažeikių rajono VVG teritorijos stiprybės ir plėtros galimybės.....	67

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

3.3. lentelė. ŠVLVVG 2004 – 2008 m. laikotarpiu vietinių lėšų finansuoti projektai.....	68
3.4. lentelė. Mažeikių rajono VPS rodiklių pasiekimai pagal 1 prioriteto priemonę „Kaimo vietovių verslo ir (arba) turizmo veiklos skatinimas“	68
3.5. lentelė. Mažeikių rajono VPS rodiklių pasiekimai pagal 2 – 4 prioritetų priemones „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“	69
3.6. lentelė. Mažeikių r. VVG veiklos išteklių aspekto vertinimas.....	71
3.7. lentelė. Mažeikių r. VVG veiklos proceso aspekto vertinimas.....	72
3.8. lentelė. Mažeikių r. VVG veiklos rezultatų aspekto vertinimas.....	73
3.9. lentelė. ŠVLVVG valdybos ir administracijos atstovų kokybinių rodiklių vertinimas.....	74
3.10. lentelė. Mažeikių rajono seniūnijų atstovų kokybinių rodiklių vertinimas.....	75
3.11. lentelė. Mažeikių rajono bendruomenių atstovų kokybinių rodiklių vertinimas.....	76
3.12. lentelė. Informantų interviu turinio kategorizavimas.....	76
3.13. lentelė. Informantų nuostatos apie ŠVLVVG veiklos išteklių valdymo priemonių įgyvendinimą.....	78
3.14. lentelė. Informantų nuostatos apie ŠVLVVG veiklos proceso valdymo priemonių įgyvendinimą.....	83
3.15. lentelė. Informantų nuostatos apie ŠVLVVG veiklos rezultatų valdymo priemonių įgyvendinimą.....	87
3.16. lentelė. Siūlomų tobulinimo kryptčių pagrindimas empirinio tyrimo rezultatais.....	95

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1. pav. Kaimiškų vietovių konkurencingumo „piramidė“.....	36
1.2. pav. Programa, jos aplinka ir pagrindiniai vertinimo kriterijai.....	49
3.1. pav. Šiaurės Vakarų Lietuvos Vietos veiklos grupės Mažeikių rajono teritorija (apima 8 seniūnijas).....	65

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. XXI a. pradžioje kaimo plėtros politika ir toliau lieka viena pagrindinių viešosios politikos sričių, kurios tikslų įgyvendinimui skiriami dideli finansiniai ir žmogiškieji ištekliai. Lietuvos Kaimo plėtros 2007 – 2013 m. programai skirta 6, 096 mlrd. ES paramos ir 1, 799 mlrd. kofinansavimui iš nacionalinio biudžeto. Nors kaimo politikoje taikomos inovacijos, priimant politinius sprendimus dar stebimos industrinės visuomenės laikotarpiui būdingos nuostatos. Į kaimo plėtros problemų sprendimą įsijungusios bendruomenės ima reikalauti peržiūrėti paramos teikimo principus bei pagrįsti, kodėl vyrauja žemdirbių rėmimas. Ankstesnės kaimo problemos – masinė migracija iš kaimo į miestą, kaimo gyventojų pajamų ženklus mažėjimas dėl naujų technologijų taikymo - netenka svorio. Poindustriniame laikotarpyje, kai ūkio struktūroje vyrauja ne pramonė, o paslaugos, svarbiausiu sėkmės veiksniu tampa žinios, visuomenė todėl ir vadinama žinių visuomene (Vidickienė, Melnikienė, 2014).

Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikėje strategijoje pateikiama tokia kaimo ateities vizija: „Lietuvos kaimas – darbui, gyvenimui ir poilsiui patraukli erdvė. Jame bus išplėtotą gamybinė ir socialinė infrastruktūra, susiformuos išsilavinusių ir iniciatyvių žmonių bendruomenė, sveika aplinka bei gražus kraštovaizdis“. Pirmą kartą Lietuvoje 2010 m. išleistos Žaliosios knygos „Lietuvos kaimo ateitis“ diskusijose suformuota šiuolaikinio kaimo vizija: „Lietuvos kaimas - tai vieta, kurioje gera gyventi, kurioje gyvendamas gali dirbti mėgstamą darbą, kur norisi atvažiuoti laisvalaikio.“ (Melnikienė, Vidickienė, 2010, 27 p.). Tai didžiuliai iššūkiai dabartiniams Lietuvos kaimiškiems regionams ir Lietuvos politikams.

Pagal naująjį ES kaimo plėtros politikos požiūrį, siekiant regionų darnaus vystymosi ir sanglaudos, kaimo vietovės tampa ne tik šiuolaikiškais žemės ūkio produkcijos centrais, bet ir saugo bei turtina natūralų kraštovaizdį, kultūrinį paveldą, kuria konkurencingas įvairias ekonomines veiklas, didina bendruomenės kompetencijas. Esminiu šio požiūrio aspektu yra perėjimas nuo šakinio (arba sektorinio) prie teritorinio, dar vadinamo „orientuoto į vietovę“ (ang. – place – based) požiūrio. Ši koncepcija įgalina vietovės įvairovę paversti pranašumu, naudingą visos ES darniam vystymuisi, teikia naujas galimybes visoms vietovės veiklų inovacijoms. Teritorija tampa visų plėtros strategijų, į kurių rengimą ir įgyvendinimą įtraukiami vietos veikėjai bei institucijos, pagrindu (Vidickienė, 2007; Jasaitis, 2014).

1991 metais Europos Komisija paskelbė LEADER programą, kuria siekiama į kaimo plėtros procesą įtraukti visus kaimo gerove suinteresuotus partnerius: kaimo bendruomenių, verslo ir vietos valdžios atstovus (LEADER įgyvendinimo apžvalga., 2008). Pagrindinis LEADER metodo principas - skirtingų partnerių bendradarbiavimas arba partnerystė, lemiantys gyvenimo gerovę. Šis

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

principas įgyvendinamas, kiekviename rajone steigiant vietos veiklos grupes (VVG), kurias sudaro skirtingų sektorių atstovai. LEADER programa įgyvendinama kartu su kitomis priemonėmis, kaip gyvenimo kokybės kaimo vietovėse gerinimas ir kaimo ekonomikos įvairinimas. ES paramos srutai, skirti vietos veiklos grupių iniciatyvoms remti, reikalauja atlikti vertinimus, ar gautos viešosios lėšos panaudotos efektyviai, kaip vertinamas LEADER programos veiksmingumas.

Lietuvos ir užsienio mokslininkų publikacijose vietos partnerystė LEADER programoje analizuojama tokiais aspektais: *vietos partnerystė viešajame administravime* (Astrauskas, 2007; Balanoff, Master, 2010; Baležentis, 2008; Buškevičius Raipa, 2011; Domarkas, 2011, Errldge, 2009; Dūda, Petrauskienė, Skietrys, 2012; Gudelis, Patapas, 2010; Krupavičius, 2013; McQuaid, 2010; Petrauskienė, Raipa, 2011; Raipa, 2009 – 2011; Raišienė, 2006 – 2012; Šaparnienė, 2010); *kaimo politikos formavimas, įgyvendinimas* (OECD, 2006; Treinys, 2005, 2006; Melnikienė, Vidickienė, 2007, 2010; Vidickienė, Melnikienė, 2014); *bendruomeniškumo formavimas* (Dawkins, 2003; Aleksandravičius, Žukovskis, 2011; Atkočiūnienė, Aleksandravičius, 2004); *partnerystė LEADER programoje* (Čiūtas, 2007; Melnikienė, Vidickienė, 2010; Ribašauskienė, 2010 – 2013, Vidickienė, 2007 – 2013, Vidickienė, Melnikienė, 2014); *Lietuvos VVG veiklos vertinimo* (Kairytė, Vidickienė, Kuliešis, 2008; Ribašauskienė, 2010; Segaloviečienė, 2011); *užmiesčio raidos ypatumai* (Jasaitis, 2008 – 2014; Jasaitis, Kriaučiūnienė, 2010; Šeižė, Jasaitis, 2012); *kaimiškųjų vietovių konkurencingumas, ekonominių veiklų įvairinimas* (Atkočiūnienė, 2009 - 2012; Pilipavičius, 2008 – 2010; Vaznonis, Čiūtaitė, 2010;).

LEADER programa suteikia Vietos veiklos grupėms plačias galimybes suvokti, išskirti ir panaudoti vietovės konkurencinius pranašumus bendruomenės gyvenimo kokybei gerinti. Ja siekiama skatinti gyventojus plėtoti verslą, sukuriant naujų darbo vietų, sumažinti socialinę ir ekonominę atskirtį tarp miesto ir kaimo. VVG veiklos aspektai sietini su kaimo plėtra. VVG tikslai yra skatinti vietos žmonių aktyvumą ir iniciatyvą, telkti suinteresuotas vietos valdžios, verslo ir kitų organizacijų pastangas vietos vietovių ekonominei ir socialinei gerovei kelti. Tačiau moksliniuose straipsniuose mažai nagrinėjami atskirų kaimiškų rajonų vietos partnerystės aspektai LEADER programoje, Vietos plėtos strategijose.

Tyrimo problema galima apibrėžti probleminiais klausimais:

1. Kokie veiksniai daro įtaką vietos partnerystės įgyvendinimui LEADER programoje Mažeikių rajone?
2. Kokios vietos partnerystės įgyvendinimo LEADER programoje Mažeikių rajone tobulinimo kryptys?

Tyrimo objektas – vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje.

Tyrimo dalykas – vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje Mažeikių rajone.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti vietos partnerystės įgyvendinimą LEADER programoje Mažeikių rajone ir pagrįsti jo tobulinimo kryptis 2014 – 2020 m. laikotarpiui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti vietos partnerystės teorinius aspektus.
2. Apibūdinti veiksnius, darančius įtaką vietos partnerystės įgyvendinimui LEADER programoje.
3. Išanalizuoti vietos partnerystės įgyvendinimo LEADER 2008 – 2014 m. programoje situaciją Mažeikių rajone .
4. Apibrėžti vietos partnerystės įgyvendinimo LEADER programoje Mažeikių rajone tobulinimo galimybes.

Ginamieji teiginiai. Atsižvelgiant į LEADER 2014 – 2020 m. programos naujus prioritetus, tikslus, priemones ir galimybes, empirinio tyrimo rezultatus, siūlomos tokios tobulinimo kryptys:

1. Stiprinti vietos partnerystę, didinant gyventojų aktyvumą, stiprinant Vietos plėtros strategijos parengimą ir įgyvendinimą, skatinant savanorystę, mažinant savivaldybės įtaką Vietos veiklos grupių valdybose.
2. Skatinti kaimo bendruomenių verslumą, panaudojant LEADER programos lėšomis atnaujintą infrastruktūrą veiklai ir užimtumui didinti, skiriant Vietos plėtros strategijoje prioritetą jungtiniams pelno siekiantiems ir darbo vietų steigimą planuojantiems projektams, numatant konkrečias priemones gyventojų verslumui didinti.
3. Suaktyvinti naujų finansinių šaltinių paiešką iš kitų ES fondų, Lietuvos, vietos šaltinių, numatant šiam tikslui žmogiškuosius išteklius, panaudojant pirmaujančių VVG ir kitų organizacijų gerąją patirtį.

Tyrimo metodika. Siekiant atskleisti vietos partnerystės įgyvendinimo LEADER programoje Mažeikių rajone, nagrinėti Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltiniai, Europos Bendrijos, Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktai, Europos Sąjungos ir Lietuvos strateginiai dokumentai, programos, kiti teisės aktai kaimo plėtros srityje.

Pirmame tyrimo etape nagrinėjamos Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgos apie partnerystės koncepcijas viešajame administravime, kaimo plėtros politikos raidą, Lietuvos kaimo vizijos aspektus (tarp jų Žalioji knyga „Lietuvos kaimo ateitis“), užmiesčio raidos ypatumus, ekonominių veiklų įvairinimą ir kaimiškųjų vietovių konkurencingumą, Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2014 – 2020 m. laikotarpio strategines kryptis.

Antrame etape analizuojama LEADER programos įgyvendinimo Lietuvoje situacija: vietos partnerystės samprata, Vietos veiklos grupės teisinį reglamentavimas, veiklos efektyvumo veiksniai, LEADER programos tikslai ir raida, programos įgyvendinimo 2004 – 2006 m. ir 2007 – 2013 m.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

laikotarpiams aspektai, Vietos veiklos grupės veiklos vertinimo ypatumai, tarp jų ES finansuojamų programų vertinimo rodikliai, Lietuvos Agrarinės ekonomikos instituto VVG veiklos vertinimo modelis, kuris pasirinktas Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG veiklos įvertinimui.

Trečiame etape nagrinėjama Šiaurės vakarų Lietuvos VVG Vietos veiklos 2008 – 2014 m. strategija ir jos įgyvendinimas. Nustatant šios strategijos įgyvendinimo tobulinimo kryptis 2014 – 2020 m., naudotas pusiau struktūruotas interviu su VVG, savivaldybės ir bendruomenės atstovais. Tyrimo instrumentas – klausimynas parengtas, adaptuojant Lietuvos Agrarinės ekonomikos instituto VVG veiklos vertinimo modelį.

Ieškant atsakymų į iškeltus empirinio tyrimo klausimus, naudoti šie metodai:

Probleminiai klausimai	Tyrimo metodai
1. Kaip įgyvendinama Šiaurės Vakarų Lietuvos Vietos plėtros strategija, ar pasiekti numatyti prioritetai, tikslai, rodikliai?	Dokumentų analizė, statistinė analizė, apibendrinimas, pusiau struktūruotas interviu
2. Kokios Vietos plėtros strategijos tobulinimo galimybės 2014 – 2020 m. laikotarpiui?	Pusiau struktūruotas interviu, kokybinė interviu turinio analizė

Tyrimo rezultatų sklaida. Darbo rezultatai pristatyti Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Kaimo plėtros tyrimų centro organizuojamoje 7 – oje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Šiuolaikinio kaimo vizija“ (pridedama pažymėjimo kopija, 2 priedas).

Darbe naudojamas APA (Amerikos psichologų asociacija) literatūros šaltinių sudarymo ir citavimo būdas, vartojamas ŠU SMF mokslo leidiniuose.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

1. VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMO LEADER PROGRAMOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Partnerystės koncepcija viešajame administravime

Partnerystės koncepcija naudojama įvairiuose kontekstuose, tačiau bendros šio termino sąvokos nėra (Dūda, Petrauskienė, Skietrys, 2012; Petrauskienė, Raipa, 2011). Šiuolaikinės visuomenės darnai remiasi partneryste tarp viešojo, privataus ir visuomeninių organizacijų sektorių. Šio principo įgyvendinimas suteikia galimybes panaudoti kiekvieno sektoriaus kompetencijas, išteklius, galimybes darniam bendruomenės iššūkių sprendimui. Išskiriami trys partnerystės tipai – socialinė partnerystė, vietos partnerystė, institucinė partnerystė.

Socialinė partnerystė. LR Darbo kodekse (Žin., 2002, Nr. 64-2569) socialinė partnerystė nurodoma kaip darbuotojų ir darbdavių atstovų bei jų organizacijų, valstybės institucijų santykių sistema, siekianti suderinti darbo santykių subjektų interesus. Ji grindžiama 7 principais – laisvų kolektyvinių derybų, savanoriškumo ir savarankiškumo, priimant abipusius įsipareigojimus, galiojančios teisinės sistemos nepažeidžiamumo, realaus įsipareigojimų vykdymo, objektyvios informacijos suteikimo, tarpusavio kontrolės ir atsakomybės, šalių lygiateisiškumo, geranoriškumo ir pagarbos teisėtiems savitarpio interesams. Tai užtikrina socialinės partnerystės įgyvendinimo kokybę. Socialiniais partneriais yra darbuotojų ir darbdavių atstovai bei jų organizacijos. Trišalės socialinės partnerystės atveju lygiais pagrindais šioje partnerystėje kartu su darbuotojų ir darbdavių atstovais bei jų organizacijomis dalyvauja ir Vyriausybė bei savivaldybių institucijos. Socialinė partnerystė gali būti vykdoma nacionaliniu, šakos (gamybos, paslaugų, profesiniu), teritoriniu (apskritis, savivaldybės), įmonių, įstaigų, organizacijų ir jų struktūrinių padalinių lygmenimis. Ji įgyvendinama: 1) dalyvaujant dvišalių ar trišalių tarybų (komisijų, komitetų) veikloje; 2) darbuotojų atstovams įgyvendinant informavimo ir konsultavimo teises bei kitas dalyvavimo darbdavio sprendimų priėmimo teises; 3) vedant kolektyvines derybas ir sudarant kolektyvines sutartis.

Vietos partnerystė. Vietos partnerystė suprantama kaip formali organizacinė struktūra, kuri yra skirta politikos, sujungiančios įvairių grupių interesus, stengiantis įveikti socialinę atskirtį, įgyvendinimui (Petrauskienė, Raipa, 2011) bei apima tarpusavio santykių ir vienybės sistemos formavimą regiono ar vietos lygmeniu (Atkočiūnienė, Statkevičienė, 2003). (Plačiau apie šios rūšies partnerystę kitame skyriuje).

Institucinė partnerystė. Skiriama dviejų tipų partnerystė – viešojo sektoriaus partnerystė ir viešojo bei privataus sektorių partnerystė. Pirmoji apima to paties ir skirtingų lygmenų viešųjų įstaigų tarpusavio bendradarbiavimą ekonominėje, administracinėje ir techninėje veiklose (Petrauskienė, Raipa, 2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės esmė yra įgyvendinti

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

viešosios politikos tikslus ir teikti kokybiškas viešąsias paslaugas bendruomenei, plėtoti reikiamą paslaugų teikimo infrastruktūrą (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004). Dūda, Petrauskienė, Skietrys (2012), remdamiesi Koppenjan ir Peters tyrimais, išskiria viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdingus aspektus (žr. 1.1 lent.).

1.1. lentelė

Pagrindiniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės aspektai

VPSP aspektai	VPSP aspektų turinys
Bendra veikla	Partnerystėje dalyvauja bent du dalyviai, kurių vienas atstovauja viešąjį sektorių; kuriamos viešosios prekės, paslaugos, infrastruktūra; partneriai turi savo institucijų įgaliojimus priimti savarankiškus sprendimus, plačią veiksmų laisvę (viešojo sektoriaus atstovai paprastai turi ribotas galimybes dėl sudėtingos kontrolės sistemos)
Bendradarbiavimo trukmė	Partnerystė – tai ilgalaikiai, stabilūs santykiai, paremti tarpusavio pasitikėjimu, dialogu
Atsakomybė už veiklos rezultatus	Partneriai dalijasi rizikomis, sąnaudomis, ištekliais; kiekvienas narys investuoja materialius (lėšos, žemė, infrastruktūra ir pan.) ir nematerialius (informacija, žinios ir pan.) išteklius

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Dūdą, Petrauskienę, Skietrį (2012).

Būtina akcentuoti, kad šių dviejų sektorių santykiai su visuomene yra skirtingi, specifiniai (žr. 1.2 lent.). Augant visuomenės poreikiams, didėjant jų įvairovei, abiem sektoriams atsiranda būtinybė sujungti savo galimybes poreikių tenkinimui. Atsiranda tarpusavio priklausomybė, didėja atsakomybė, kompleksinės veiklos būtinumas.

1.2. lentelė

Esminiai viešojo ir privataus sektorių skirtumai, pasireiškiantys įgyvendinant viešojo ir privataus sektorių partnerystę

Skirtumai	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Strateginiai tikslai	Stabili ekonominė plėtra, fizinis, teisinis, socialinis žmogaus saugumas, žmogaus kapitalo plėtra, pilietinės visuomenės plėtra, plėtoti žmogaus pasirinkimo galimybes visais jo gyvenimo aspektais – ekonominiu, socialiniu, kultūriniu ir politiniu, misijos įgyvendinimo efektyvumas, viešojo intereso užtikrinimas	Konkurencingumas, dominavimas rinkoje, rezultatyvumo didinimas, neigiamų išorinių ir vidinių procesų įtakos minimizavimas, kliento poreikių patenkinimas
Suinteresuoti asmenys	Įstatymų leidėjai, kontrolieriai, galutiniai vartotojai, Lietuvos gyventojai	Akcininkai, tarpiniai vykdytojai, pvz., subrangovai, galutiniai vartotojai
Poreikis	Plėtoti bei gerinti viešąją infrastruktūrą ir viešąsias paslaugas, pritraukti privataus kapitalo investicijas į viešąjį sektorių ir panaudoti privataus sektoriaus patirtį, viešojo sektoriaus išlaidų optimizavimo poreikis, viešųjų paslaugų kokybės gerinimo poreikis, ekonomikos ir investicijų skatinimo poreikis, išlaikyti valstybės turtą	Plėtoti veiklą srityse, kuriose anksčiau buvo tik viešojo sektoriaus prerogatyva, užtikrinant pelningą įmonės veiklą; pagerinti viešojo sektoriaus veiklą, panaudojant privačiame sektoriuje įgytas žinias
Vertybės	Atskaitingumas visuomenei, viešojo sektoriaus darbuotojams, pripažinimas, pareigos	Inovatoriškumas, kūrybiškumas gera valia, žinomumas, darbdavio vadovavimas

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Siektinas rezultatas	Sąnaudų mažinimas, visuomenės poreikių patenkinimas, viešojo intereso užtikrinimas, atsakomybės užtikrinimas, biudžeto deficito mažinimas	Pelnas, investicijų grąža, rinkos dalies augimas, klientų poreikių patenkinimas
----------------------	---	---

Šaltinis: Šutavičienė (2011), 805 p.

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė pasižymi formų ir mechanizmų įvairove, dar nesutariama ir dėl pačios VPSP sampratos. Dūda ir kt. (2012), remdamiesi Hodge ir Greve, pateikia tokias VPSP sampratas:

- Tai institucionalizuotas bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektorių, jiems bendrai įgyvendinant viešąją politiką ir kuriant viešąsias gėrybes, dalijantis procesų ir rezultatų atsakomybe (Vakarų Europa).
- Tai ilgalaikiai infrastruktūros kontraktai su griežtais rezultatų vertinimo reikalavimais (D. Britanija).
- Tai viešosios politikos tinklai, numatant laisvus partnerių tarpusavio santykius (N. Zelandija).
- Tai pilietinės visuomenės ir bendruomeniškumo plėtra (dažnai kultūrinių pokyčių valdymui) (Rytų Europos šalys).
- Tai miesto atnaujinimas ir ekonominė plėtra (JAV).

VPSP teisinę Lietuvos aplinką apibrėžia Investicijų (Žin., 1999, Nr. 66 – 2127), Koncesijų (Žin., 1996, Nr. 92-2141), Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo (Žin., 1998, Nr. 54-1492) įstatymai. LR Investicijų įstatyme apibrėžta VPSP sąvoka („tai valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą“), sutarties sudarymo principai. LR Koncesijų įstatyme pateikta koncesijos sąvoka, sutarties sudarymo principai, koncesininko atrankos procedūra. LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme nurodyta institucinės partnerystės sąvoka („tai viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdas, kai valstybės ar savivaldybės institucijos funkcijoms priskirtą veiklą pagal valdžios ir privataus subjektų partnerystės ar koncesijų sutartis vykdo akcinė bendrovė arba uždaroji akcinė bendrovė (privatus subjektas, jeigu vykdoma valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartis, arba koncesininkas, jeigu vykdoma koncesijų sutartis), kurios akcijų dalis priklauso valstybei ar savivaldybei“) ir sąlygos.

VPP projektai, priklausomai nuo dalyvaujančių viešųjų institucijų lygmens, gali būti vietos savivaldos, nacionaliniai bei tarptautiniai. Pagrindinės VPSP formos yra koncesija, kontraktas (sutartis), frančizė, jungtinė įmonė ir strateginė partnerystė. Kavaliauskaitė, Jucevičius (2009),

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

išanalizavę daugelio autorių tyrimus, apibrėžė VPP veiklos sėkmę lemiančius veiksnius: tai institucinė aplinka – teisinis, ekonominis, politinis, organizacinis šalies/institucijų išsivystymo lygis, politinė įtaka; vadybiniai ir organizaciniai aspektai – bendravimas, atvirumas, planavimas, vertybės, bendra vizija, kompromisai, bendruomenės dalyvavimas, lyderystė, aiškus pareigų pasiskirstymas, kontraktų aiškumas ir išsamumas; personalo savybės ir kompetencijos – lyderystė, profesionalumas, atsakingumas, pareigingumas, bendradarbiavimas, pagarba; žinių valdymas, darnus interesų grupių siekių realizavimas.

Tamošiūnas (2013) pateikia VPP reikšmę strategijų tobulinimo raidoje. Jau praeitame amžiuje privačios kompanijos vyriausybių suteiktų licencijų, koncesijų pagrindu teikė gatvių apšvietimo, energijos paskirstymo, telefono viešąsias paslaugas. Šiame dešimtmetyje įgyvendinta daug privačiai finansuojamų kelių, kanalų statybos projektų. Šutavičienė (2011) išsamiai analizuoja Lietuvos VPP patirtį ir prognozuoja, kad analogiški projektai galėtų gerinti šalies ekonominę (keliai, tiltai, tuneliai, geležinkeliai, oro uostai, elektrinės, dujų terminalai, vandens valymo įrenginiai, atliekų tvarkymas, vandens tiekimas, uostai ir kt.) ir socialinę (mokyklos, ligoninės, bibliotekos, socialinis būstas, vaikų globos ir rūpybos centrai, kalėjimai) infrastruktūras.

Partnerystė tradicinio administravimo koncepcijoje. Tradicinio administravimo modelis pasižymėjo griežta hierarchine struktūra, kuriai vadovavo politikai. Valstybės tarnautojai turėjo būti lojalūs, neutralūs, nešališki, remtis valstybės, o ne savo asmeniniais poreikiais ir interesais (Patapas, 2010). Pagrindinis dėmesys buvo skiriamas valdymo proceso analizei, formalioms procedūroms ir veiksams, o ne rezultatų siekiui (svarbiausia laikytis teisės aktų reikalavimų, nors pastarieji ir nebeatitinka tos dienos poreikių). Domarkas (2011) akcentavo tokius tradicinio viešojo valdymo principus – hierarchija, nešališkumas, standartizacija, teisėtumas, racionalumas, profesionalumas. Tradicinis administravimas dar vadinamas normatyviniu modeliu, kuriame, didėjant formalių normų, standartų įgyvendinimo tikimybei, didėja stabilaus administravimo tikimybė, nors pačių normų formulavimas neužtikrina valdymo veiksmingumo. Hierarchiniai santykiai nesuderinami su partneryste, jie leidžia paprasčiau ir greičiau paskirstyti atsakomybę, vienus darbuotojus pakeisti kitais, lojalesniais, taip užtikrinant viešųjų įstaigų veiklos nepertraukiamumą. Teorinis tradicinio administravimo modelis remiasi Vėberio biurokratijos teorija. Biurokratinės viešosios įstaigos veikla grindžiama 6 principais, nei viename iš kurių nėra galimos veiklos partnerystės aspektų: griežtai nustatytos ir juridiskai įteisintos veiklos sritys, griežtas tarnybinis pavaldumas bei kontrolė, atskirta oficiali veikla nuo privačios; formalūs dokumentai, visiškas lojalumas, veiklos bendros taisyklės. Daugelis šių principų vienu ar kitu aspektu taikomi ir šiuolaikinėje viešojoje organizacijoje, jie yra tapę veiklos nuostatomis. Tačiau partnerystės stoka tradiciniame administravime neleidžia suvokti tikrųjų bendruomenės poreikių, reikiamai juos tenkinti, laiku

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

paskirstyti turimus išteklius, vilkina sprendimų priėmimą, vengia radikalių sprendimų. Norint sumažinti žmogiškuosius ir finansinius išteklius, viešosios įstaigos turi teikti tik tas viešąsias paslaugas, kurių negali teikti privatus sektorius, visuomeninės organizacijos.

Partnerystė naujosios viešosios vadybos koncepcijoje (NVV). NVV esmę sudaro privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje, nusakoma tai, kaip turėtų būti valdomas viešasis sektorius, kaip pastarasis turėtų telkti viešąsias paslaugas (Guogis, Gudelis, 2003; Gudelis, Patapas, 2010). Iš viešojo sektoriaus, taikančio NVV modelį, veiklos dešimties bruožų, kuriuos išskyrė Osbornas ir Gebleris, partnerystės aspektus galima įvardinti beveik visuose (žr. 1.3. lent.). Decentralizacija, privataus sektoriaus veiksmų taikymas įtraukia klientus į viešųjų paslaugų kūrimą, ženkliai gerina jų kokybę, skatina dalyvauti bendruomenei svarbių sprendimų parengime.

1.3. lentelė

Partnerystės aspektai NVV koncepcijoje (pagal Osborną, Geblerį)

Eil. nr.	Valstybinės ir vietos valdžios pagal NVV bruožai	Partnerystės aspektai
1.	Katalitinė valdžia	Kai kurių viešųjų paslaugų teikimas perduodamas privačiam ir visuomeniniam sektoriams; valdžios politikos formavimas ir administravimas atskiriamas nuo viešųjų paslaugų teikimo
2.	Bendruomenės valdžia	Skatinama pačiai bendruomenei dalyvauti priimant jai svarbius sprendimus
3.	Konkurencinė valdžia	Partnerystė gerina viešųjų paslaugų kokybę, efektyvesnį jų teikimą, atsižvelgiant į bendruomenės poreikius
4.	Misija besivadovaujanti valdžia (ne taisyklėmis)	Strateginiuose dokumentuose deklaruojama partnerystė
5.	Į rezultatus orientuota valdžia	Pasiekti geri rezultatai skatina tolimesnę visų sektorių partnerystę, tobulina jos formas
6.	Į klientus orientuota valdžia	Kliento poreikiai tampa viešųjų institucijų prioritetu. Įvairios poreikių išsiaiškinimo apklausos, skundų – prašymų reglamentuotas nagrinėjimas gerina paslaugų teikimo kokybę. Esminis pokytis – klientai įtraukiami į paslaugos kūrimo procesą.
7.	Į rinką orientuota valdžia	Rinka skatina visų sektorių partnerystę
8.	Decentralizuota valdžia	Pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo, žemesnio lygmens institucijos įgauna daugiau galimybių partnerystei
9.	Prevencinė valdžia	Partnerystė sudaro įvairesnes galimybes prevencinėms priemonėms

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Gudelį, Patapą, 2010.

Petrauskienė, Raipa (2011), apibendrinami įvairių mokslininkų naujosios viešosios vadybos (NVV) įžvalgas, išskiria eilę partnerystės sampratos aspektų (žr. 1.4. lent.).

1.4. lentelė

Partnerystės sampratos aspektai

Eil. nr.	Partnerystės sampratos aspektas	Aspekto turinys
1.	Valdoma konkurencija	Vartotojų pasitenkinimo didinimas.
2.	Viešojo sektoriaus institucijų veiklos	Politikos ir administravimo naujų santykių formų kūrimas.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

	efektyvinimo instrumentas	
3.	Principo „iš apačios į viršų“ naudojimas	Bendra veikla su bendruomene.
4.	Valdžios tinklų kūrimo skatinimas	Partnerystė suteikia galimybes valdžios institucijoms plėsti visų sektorių efektyvumą, pilietinės visuomenės plėtrą. Viešasis sektorius supranta savo priklausomybę nuo kitų sektorių, stengiasi spręsti problemas, bendradarbiaujant su žemesnio lygmens organizacijomis, o ne vien centralizuoto valdymo būdais.
5.	Visavertė visuomenės politinio dalyvavimo grandis	Realizuoja valstybės interesus santykiuose su visuomene, verslo atstovais, kitais regiono subjektais.
6.	Bendrų tikslų vienijančių grupių, asmenų teise ir atsakomybe grįsti santykiai	Partnerystė grindžiama atsakomybės, atskaitingumo, teisės principais; bendri tikslai ir prioritetai.
7.	Naujos institucijos forma	Ji apima įvairaus laikotarpio susitarimus dėl politikos ir programos tikslų, atsakomybės, rizikos, išteklių ir pridėtinės vertės kūrimo.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Petrauskienę, Raipą (2011).

Nauji prioritetai partnerystėje – klientų poreikiai, atsakomybė prieš juos – kuria naują viešojo ir privataus sektorių sąveiką, pagrįstą naujais principais, kaip decentralizacija, aiškūs standartai ir veiklos rodikliai, informacijos sklaidos svarba, nauju vadybiniu turiniu. Viešajam sektoriui perimant privataus sektoriaus vadybos elementus, sumažinami jo veiklos suvaržymai, išlaisvinamos naujos galimybės, pvz., rinkos komponentų įsitvirtinimas viešųjų paslaugų teikime. NVV koncepcijoje partnerystė reiškia bendrą veiklą su vietos bendruomene, iškeliant jos vaidmenį ir tarpusavio veikloje naudojant principą „iš apačios į viršų“.

Partnerystė naujojo viešojo valdymo koncepcijoje. Įgyvendinant šiuolaikinius viešojo valdymo sprendimus, būtina viešojo sektoriaus institucijoms atsisakyti konservatyvios, uždaros, ribotos veiklos, pačioms tapti įvairių lygmenų organizacijomis, vykdančiomis efektyvų ir kompleksiską bendradarbiavimą su įvairiais sektoriais (Balanoff, Master, 2010). Buškevičiūtė, Raipa (2011), apibendrinami viešojo valdymo koncepcijų tyrimus, išskiria tris viešojo valdymo charakteristikas – korporatyvinį valdymą, gerą valdymą ir naująjį viešąjį valdymą. Visose trijose charakteristikose akcentuojama tarporganizacinė sektorių sąveika. Naujasis viešasis valdymas, modernizuojantis administracinės politikos formavimo modelius ir kuriantis naujas partnerystės formas ir jų įgyvendinimo aplinkas, gali būti apibrėžiamas skirtingomis dimensijomis – socialiniu politiniu valdymu, viešosios politikos valdymu, administraciniu valdymu, kontraktų valdymu ir tinkliniu valdymu. Visos šios valdymo dimensijos sudaro sąlygas viešojo sektoriaus institucijų, įgyvendinant viešosios politikos tikslus, visų lygmenų tarpusavio bendradarbiavimui ir partnerystei su kitais sektoriais.

Domarkas (2011) viešąjį valdymą apibrėžia kaip vertybių, programų ir institucijų sistemą, padedančią visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius, politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika (partneryste). Valdyme dalyvauja trys veikėjai – viešojo sektoriaus institucijos, kurios sudaro atitinkamą politinę, teisinę, ekonominę aplinką, pilietinė visuomenė (NVO), kuri sudaro prielaidas socialinei ir politinei sąveikai, ir

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

privatus sektorius, pateikiantis darbo vietas ir sudarantis sąlygas pajamoms gauti. Tokia trijų veikėjų valdymo forma, kuriai būdingas aktyvesnis piliečių dalyvavimas, skaidrumas, subsidiarumas, atsiskaitomumas, bendradarbiavimas, efektyvumas, vadinama įvairiai – naujuoju viešuoju valdymu, geru valdymu, sąveikaujančiu valdymu, korporatyviniu valdymu ir pan. Terminas „Naujasis viešasis valdymas“ pirmą kartą paminėtas 2005 m. Šeštojo pasaulinio valdžios pertvarkos forume, pateiktas termino turinys – valdžios, pilietinės visuomenės ir verslo sektorių sąveika, bendradarbiavimas, partnerystė (Overview of the 6th...). Apibendrinamas įvairiuose prestižiniuose užsienio leidiniuose vartojamas sąvokas XXI a. viešojo administravimo reformoms apibrėžti, Domarkas (2011) daro išvadą, kad vietoje XX a. dominavusių sąvokų „Naujasis viešasis administravimas“ ir „Naujoji viešoji vadyba“ vartojamos „Naujojo viešojo valdymo“ arba sinonimo „Geras valdymas“ bei „Sąveikaujantis valdymas“ sąvokos.

Vienas populiariausių „gero valdymo“ apibrėžimų yra pateiktas Pasaulio banko, kuris sako, kad geras valdymas reiškia tradicijas ir institucijas šalyje, pagal kurias yra naudojama valdžia, o tai apima: 1) procesą, per kurį valdžia yra parenkama, stebima ir pakeičiama, 2) valdžios gebėjimą efektyviai formuluoti ir įgyvendinti pagrįstas politikas, 3) piliečių ir valstybės pagarbą institucijoms, kurios tarp jų valdo ekonomines ir socialines sąveikas (Krupavičius, 2013). Gero valdymo koncepcija remiasi prestižinių tarptautinių organizacijų parama, pvz., Pasaulio bankas, Tarptautinis valiutos fondas (Pivoras, Visockytė, 2011). Tai grindžiama tuo, kad besivystančios šalys susiduria su ekonominėmis ir socialinėmis problemomis dėl gero valdymo stokos. Jei šios valstybės nori gauti Pasaulio banko paramą, jos turi valdyme naudoti Pasaulio banko 1992 m. suformuluotus keturis gero valdymo principus – skaidrumą, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumą, teisės viršenybę ir atskaitomybę. 1997 m. Jungtinės Tautos apibrėžė 9 gero valdymo principus (žr. 1.5. lent.).

1.5. lentelė

Gero valdymo principai, kuriuos 1997 m. pateikė Jungtinių Tautų plėtros programa

Eil. nr.	Principo pavadinimas	Principo turinys
1.	Dalyvavimas	Visi piliečiai turi turėti balsą priimant sprendimus, tiesiogiai ar per atstovus. Svarbūs yra konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas.
2.	Teisės viršenybė	Teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis.
3.	Skaidrumas	Remiasi laisvu informacijos skleidimu. Informacijos turi būti pateikiama pakankamai, kad būtų galima stebėti ir suprasti institucijų veiklą.
4.	Jautrus atsakas į klientų pageidavimus	Institucijos turi siekti padėti visoms suinteresuotosioms šalims.
5.	Orientacija į susitarimą	Geras valdymas remiasi susitarimo siekiu ir įvairių interesų derinimu siekiant geriausios politikos ar procedūrų.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

6.	Nešališkumas	Kiekvienam piliečiui sudaromos sąlygos pagerinti ar išlaikyti savo gerovę.
7.	Efektyvumas ir veiksmingumas	Siekiami poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius.
8.	Atskaitomybė	Asmenys, priimanys sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybiniuose organizacijose, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotoms šalims.
9.	Strateginė vizija	Lyderių ir visuomenės ilgalaikis įsivaizdavimas, koks turi būti geras valdymas ir tvirta plėtra. Žinomos istorinės, socialinės ir kultūrinės aplinkybės, kuriomis paremtas šis įsivaizdavimas.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Pivorą, Visockytę (2011).

Šaparnienė (2010), remdamasi Dahal, Hari ir kt., teigia, kad: „gero valdymo esmė yra sudaryta iš teisingos visuomenės, kurios pagrindą sudaro dalyvavimo, laisvės, lygybės ir bendradarbiavimo principai“ (Šaparnienė, 2010, p. 112). Geras valdymas užtikrina galimybę naudotis ištekliais nepaisant lyties, socialinio statuso, tautybės ar religijos skirtumų. Skiriamasis gero demokratinio valdymo bruožas – gebėjimas apsaugoti asmenis nuo diskriminacijos, nesaugumo ir baimės. Dalyvavimo, išraiškos, komunikacijos, sąžiningo darbo pasirinkimo laisvė ir žmonių potencialo suvokimas taip pat yra svarbūs elementai, sudarantys brandžią ir idealią valdymo sistemą bei teisingą ir objektyvią visuomenę. Geras valdymas turi šias charakteristikas: sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir dalyvavimas (bendrininkavimas), reagavimas, produktyvumas ir efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, teisinė valstybė (teisinė valdžia, teisėtas valdymas), etiška elgsena, kompetencija ir pajėgumas, novatoriškumas (inovacija) ir atvirumas pokyčiams, tvarumas ir ilgalaikė orientacija, patikimas finansų valdymas, žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda (susitelkimas), atskaitomybė (Šaparnienė, 2010). Gero valdymo koncepcijoje pirmiausia akcentuojamas dalyvavimo principas. Visų sektorių partnerystė yra visuomet susijusi su dalyvavimo principu. Tijūnaitienė (2013) pabrėžia piliečių dalyvavimą įvairiose veiklose, išskiria 4 dalyvavimo tipus, kurių kiekvienas gali būti siejamas su partneryste. Socialinis, kultūrinis, ekonominis asmenų dalyvavimas pasireiškia aktyvumu savanoriškose organizacijose, bendruomenės projektuose, renginiuose, partnerystės tinkluose, socialiniais partneriais įvairių organizacijų veiklose, pvz., viešųjų paslaugų kūrimo procesuose (Petukienė, 2010).

Trijų sektorių sąveikos, partnerystės sampratos apima tinklaveikos tipų, priemonių įvairovę, kurių tikslas sujungti visas valdymo galimybes, išteklius, iššūkių sprendimus, įtraukti kuo daugiau suinteresuotų grupių, struktūrų, socialinių – politinių darinių. Partnerystė naujame viešajame valdyje suprantama kaip formalizuotos kooperacijos procesas, dažnai neformaliai suprantamas bendro planavimo ir veiklos realizavimo kontekste, akcentuojant politinių – programinių tikslų agregavimo principų unifیکavimą, atsakomybės pasidalijimą už išteklių racionalų panaudojimą, veiklos procesų rizikos bei gautos ekonominės, socialinės naudos valdymą tam tikrame partnerystės kontraktais apibrėžtame laiko kontekste (McQuaid, 2010). Viena populiariausių tarpsektorinės

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

partnerystės tipų yra sutarčių sudarymas (kontaktavimas), kai viešasis sektorius užsako viešąsias paslaugas iš privačių struktūrų, vėliau jų teikimas sutartiniu pagrindu tampa privataus verslo veikla. Tokiu būdu viešojo sektoriaus veikloje atsiranda natūralus rinkos mechanizmas su abipuse nauda (Erridge, 2009).

Raipa (2011), apibendrinamas daug mokslinių tyrimų, daro išvadą, kad naujasis viešasis valdymas siekia išplėtoti partnerystės principą į tarpsektorinę kooperaciją, daug plačiau įtraukiant įvairių interesų vartotojų grupes. Jos yra suinteresuotos socioekonominių problemų sprendimu, joms galima lanksčiau paskirstyti socialinę atsakomybę, taikyti griežtesnius kontrolės mechanizmus. Naujojo viešojo valdymo koncepcija partnerystę vertina kaip naujas galimybes inovatyvių procesų plėtroje, vertinimo ir stebėjimo sistemų tobulinime, siekia realizuoti dalyvaujančių sektorių sinergijos perspektyvas, apibrėžti partnerystės strategines kryptis, diegti savireguliacijos politikos priemonių panaudojimą visoje partnerystės principais paremtoje tarpsektorinėje integracijos sistemoje.

Partnerystė vietos lygmenyje. Petrauskienė, Raipa (2011), remdamiesi Smith, Beazley tyrimais, pateikia bendruomenės dalyvavimo partnerystės kūrime veiksnius. Bendruomenės dalyvavimas gali būti analizuojamas trimis aspektais – valdžios, dalyvavimo ir partnerystės, taip sukuriant bendruomenės visapusiško dalyvavimo modelį:

- Darni valdžia – įgaliota, padalinta, turinti reikiamus išteklius.
- Tvirtos partnerystės vertybės – uždavinių pasiskirstymas, nuolatinis mokymasis, įvairių grupių skirtingi interesai užtikrina kokybę.
- Visiškas dalyvavimas – teisėtas, atsakingas, atviras, skaidrus.

Įvertinus šiuos aspektus, galima nustatyti, kaip konkrečioje bendruomenėje įgyvendinama partnerystė. Jos kūrimo pradžioje visi partneriai laiko save lygiaverčiais, todėl jiems sunku pasidalinti valdžia. Sprendimų priėmimo procese dėl to gali kilti konfliktai, nes partneriai turi skirtingus prioritetus. Todėl svarbu atsakyti į kelis klausimus: 1) ar įpratę kontroliuoti yra pasirengę dalintis valdžia su kitais partneriais? 2) ar bus atsižvelgiama į bendruomenės poreikius, norus ir bus leidžiama joms pačioms priimti reikalingus sprendimus, ar vis tik bus diktuojama „iš viršaus“? Efektyviam dalyvavimui partnerystėje būtinas decentralizacijos ir subsidiarumo principų įgyvendinimas (Astrauskas, 2007). Bendruomenė turi turėti teisinių galių dalyvauti sprendimuose ir atlikti veiksmus, kuriuos ji savo lygmenyje geriausiai suvokia ir atlieka. Partnerystė bendruomenėje turi būti atvira. Tai priklauso nuo galimybių sutelkti įvairių interesų grupes tikslų siekimui. Partnerystės turinys nesikeičia priklausomai nuo to, ar jos nariai yra renkami atstovai, ar valdžios institucijos, ar atskiri asmenys. Labai svarbu, kad partneriai veikia bendrai, suvokia, kad tik kartu

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

galima įgyvendinti tikslus ir uždavinius. Pradiniame partnerystės kūrimo etape suranda konsensuą dėl pagrindinių būsimos veiklos aspektų. Tai galima įvardinti kaip sinergiją (Wilken, 2004). Autorius tai įvardija kaip demokratiškos valdžios raišką, nes suteikiama galimybė veikiant kartu pasiekti daugiau nei kiekvienas atskirai. Tai pasiekama tada, kai parengti sprendimai yra priimtini kiekvienam partneriui, sukuriama tikslų įgyvendinimo planas lygiavertės narių kooperacijos pagrindu. Tai pasiekama atvirų, etiškų, tolerantiškų derybų pagalba.

Įgyvendinant vietos savivaldos reformas naujųjų viešojo administravimo koncepcijų kontekste, šiuolaikiniuose savivaldos institucijų veiklos modeliuose pasitelkiamas įvairių rūšių bendradarbiavimas (Raišienė, 2006). Šis procesas vykdomas per įvairius projektus, iniciatyvas. Socialinius santykius siūloma grįsti tinklais, partneryste, bendradarbiavimu, o ne hierarchija ar konkurencija. Išvystytos demokratijos šalyse konkurencingumo principas taikomas labai plačiai, formuojant, aiškinant viešąją politiką, politinius ir administravimo sprendimus. Manoma, kad konkurencija yra pagrindinis kriterijus, tenkinant gyventojų poreikius žemiausia kaina. Nors bendradarbiavimas daugeliu atveju yra priešingas konkurencijai, tačiau jis vis labiau įsigali dėl šių priežasčių: vietos savivalda bendruomenėms pateikia vis daugiau paslaugų, susijusių su aplinkosaugos, energetikos sektoriais; tačiau įvairių grupių poreikiai skiriasi, todėl interesų konfliktai tampa sudėtingi ir įtraukia daugelį socialinių veikėjų; juos įmanoma išspręsti tik interesų derinimu; gyventojai ir vietos valdžia siejami ne agresyviais vadybiniais sprendimais, bet pagarba individui, tvarką užtikrinančiais sprendimais. Šiuolaikinėje demokratinėje bendruomenėje savivaldybių veiksmai turi būti derinami su nariais, įtraukiant juos į sprendimų parengimą, priėmimą, vykdymą (pvz., priežiūros komitetai). Bendradarbiavimas vietos savivaldoje turėtų būti analizuojamas politiniu, vadybiniu ir sociokultūriniu aspektais (Vigoda – Gadot, 2003, 2004).

Politikai pataikauja visuomenei, derina savo partijų programines nuostatas su įgyvendinimu realioje situacijoje. Jie turi įtikinti visus visuomenės žaidėjus, nuo įstatymų leidėjų iki paslaugos gavėjų, kad jų vykdoma politika yra tikslinga, atsakinga, skaidri. Politikos įgyvendinimas galimas tik per viešojo administravimo institucijas. Tačiau, Vigoda – Gadot (2004) nuomone, politikų bendradarbiavimas su politikos įgyvendintojais galimas tik tiek, kiek reikia nuostatų įvykdymui, platesnė partnerystė vargu ar įmanoma. Raišienė (2006), apibendrindama vietos savivaldos bendradarbiavimo galimybes sociokultūriniu aspektu, pabrėžia visuomenės tradicijų, socialinių normų, vertybių, socialinių santykių svarbą ir teigia, kad šis požiūris sutelkia socialinius veikėjus ir nėra politiškai orientuotas. Bendradarbiavimas bus sėkmingas, įtraukus piliečius, kuo įvairesnes interesų grupes, organizacijas į sprendimų priėmimo procesus. Šis požiūris atitinka principą „iš apačios į viršų“, nors dar vyrauja didelis gyventojų pasyvumas. Vadybiniu aspektu ilgą laiką

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

viešojo ir privataus sektorių teikiamos paslaugos ženkliai skyrėsi. Tačiau socioekonominiai, politiniai pokyčiai visuomenėse keičia ir savivaldybių mąstymą: dėmesys verslo metodams, į rezultatus orientuotas valdymas, viešųjų paslaugų decentralizavimas ir skaidrumas ir pan. Vadybiniu požiūriu bendradarbiavimas panaikina viešojo ir privataus sektorių priešpriešą. Vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimas su kitais sektoriais turi remtis 3 principais – darnia politika ir administravimu; bendrų visuomenės socialinių normų ir kultūros plėtra; bendrų veiklos strategijų įgyvendinimu, naudojant vadybinius veiksmus (Raišienė, 2007, 2012; Blinstrubas ir kt., 2010).

Tarporganizacinės sąveikos procesuose bendros veiklos apibūdinimui naudojama daug sąvokų, iš kurių plačiausia yra terminas „bendradarbiavimas“. Jis apima 5 organizacijų, grupių sąveikos tipus, iš kurių vienas yra partnerystė (kiti – tinklai, kooperacija, koalicija, integracinis bendradarbiavimas) (Raišienė, 2006). Autorė partnerystę įvardija kaip įvairių organizacijų sąveiką politinėms, ekonominėms, socialinėms programoms įgyvendinti. Ji kuriama dalyvavimu ir atvira visų narių komunikacija: partneriai dalijasi informacija ir remia vieni kitus; sprendimų priėmime, jų vertinime, rezultatų analizėje dalyvauja dauguma narių. 1.6. – 1.8. lent. pateikti partnerystės tipai, ypatumai.

1.6. lentelė

Partnerystės tipai pagal Raišienę (2006)

Partnerystės tipai	Partnerystės samprata	Partnerystės bruožai
Ribota partnerystė	Bendradarbiavimas tik tam tikrose specifinėse srityse, pvz., prekių paslaugų teikimas, mokymai, konsultacijos.	Kuriama tuomet, kai viena iš pusių dalyvauja, siekdama sau maksimalios naudos; greitas sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas; konfliktai sprendžiami, nutraukiant santykius.
Koalicinė partnerystė	Bendradarbiavimas, pagrįstas darbo pasidalijimu, pvz., profesinės sąjungos, darbo biržos, įdarbinimo agentūros.	Kuriama konkreitiems tikslams įgyvendinti (pasikeitus tikslams, gali keistis partneriai); skirtingi partnerių interesai ir kompetencija; visi partneriai lygiaverčiai; koalicijos lankstumas, bet - nestabilumas.
Partnerystė bendradarbiaujant	Bendradarbiavimas, pagrįstas atsakomybės padalijimu, tarpusavio pasitikėjimu, pvz., regiono strateginių dokumentų rengimas.	Teisiškai įforminta; sprendimų priėmime dalyvauja visi nariai arba grupių atstovai; kruopščiai nustatomos atsakomybės ribos, pasiektų rezultatų aptarimo ir sprendimų koregavimo kriterijai.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Raišienę (2006).

Partnerystė sudaroma, naudojant principus „iš viršaus į apačią“ (pvz., savivaldybės strateginiai projektai) arba „iš apačios į viršų“ (pvz., vietos bendruomenės projektai) (Bučaitė – Vilkė, Motiejūnaitė, 2011). Savivaldybių sudaromų partnerystės prioritetą yra socialinių bendruomenės tikslų įgyvendinimas. Tai gali būti įvairūs politiniai aspektai (pvz., užimtumo problemų sprendimas savivaldos biudžeto dėka), programos (pvz., kultūriniai renginiai), tvarkos

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

aprašų rengimas (pvz., savivaldybės įmonių darbo pabaigos laiko derinimas prie bendruomenės poreikių). Savivaldybės institucijų partnerystė su kitų sektorių organizacijomis, paprastai, vyksta švietimo, sveikatos apsaugos, teisėtvarkos srityse.

1.7. lentelė

Partnerystės pagrindiniai aspektai

Tikslai, uždaviniai	Struktūros ypatybės	Procesų ypatybės
Nuolatinė tarpusavio komunikacija	Ryšių formalumas	Vadovavimas orientuotas į tarpusavio komunikaciją ir tikslų įgyvendinimą.
Darbo pasidalijimas	Vaidmenų apibrėžtumas	Interesų, požiūrių derinimas sprendimų parengimo, priėmimo, vertinimo procesuose.
Atsakomybių pasidalijimas	Lyderystės pasidalijimas	Neformalus bendravimas, derinant veiksmus, galimus sprendimus.
Numatytų rezultatų siekis	Neformalių sąveikų galimybė	

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Raišienę (2006, 2008).

1.8. lentelė

Vietos savivaldos partnerystės su kitomis organizacijos efektyvumo veiksniai ir trukdžiai

Partnerystės efektyvumo veiksniai	Partnerystės trukdžiai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiklos vizijos, misijos, strategijos formuluočių suderinimas tarp partnerių 2. Prioritetas veiklos planavimui 3. Partnerystės vadovų parama 4. Veiklos tarpinių rezultatų stebėseną, analizę, sklaidą 5. Techninės bendradarbiavimo galimybės 6. Pagrįstas finansinių išteklių naudojimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biurokratiniai apribojimai 2. Imlios teisinės procedūros 3. Statuso suvokimo skirtumai 4. Bendradarbiavimo įgūdžių trūkumas 5. Didelės laiko sąnaudos

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Raišienę (2006).

Partnerystės kokybę lemia daug veiksnių (žr.1.7, 1.8. lent.). Labai svarbu aiškus partnerių susitarimas dėl strateginių tikslų, įgyvendinimo rodiklių. Tai leidžia geriau suvokti partnerystės uždavinius, nesukelia konfliktų, mažina laiko sąnaudas, lengvina organizavimą. Veiklos planuose turi būti nurodyta kiekvieno dalyvio atsakomybė ir pareigos, priskirti uždaviniai ir jų atlikimo terminai. Partneriai – vadovai užtikrina tinkamą vadovavimą, komunikaciją. Stebimi ir matuojami tarpiniai rezultatai, kas padeda visiems suvokti veiklos įgyvendinimo eigą, privalumus ir trūkumus, procesų koregavimo galimybes. Sisteminga partnerių kontrolė leidžia efektyviai atlikti finansinių išteklių paskirstymą ir panaudojimo kontrolę. Vietos savivaldos institucijos pasižymi aiškiai formaliai reglamentuota specifika, kuri neigiamai veikia bendradarbiavimo galimybes. Partnerystės veiksmi, priemonės privalo būti formaliai patvirtintos eilės atsakingų savivaldybės pareigūnų. Šios teisinės procedūros lėtina numatytų uždavinių įgyvendinimą. Nors partneriai yra lygiaverčiai, valstybinės ir savivaldos institucijos, pagal savo statusą, imasi vadovaujančiųjų vaidmens ir taip

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

iškreipia partnerystės esmę. Nevienoda ir partnerių kompetencija, ypač visuomeninėms organizacijoms, o kai kada ir privačioms, trūksta bendradarbiavimo organizavimo, sprendimų parengimo, priėmimo, stebėsenos, koregavimo, vertinimo patirties ir pan. Partnerių derybos, ypač jei jų yra daugiau, užima daug laiko: susitikimo laiko ir vietos derinimai, susitikimų darbotvarkių planavimas ir pasirengimas pasisakymams. Tačiau vietos savivaldos institucijos visuomet yra patikimu ir atsakingu partneriu (Puškorius, 2007; Raišienė, 2006, 2007, 2008, 2012).

1.2. Kaimo politikos ypatumai

Kaimo plėtros politikos raida. XXI a. pradžioje kaimo plėtros politika ir toliau lieka viena pagrindinių viešosios politikos sričių, kurios tikslų įgyvendinimui skiriami dideli finansiniai ir žmogiškieji ištekliai (Vidickienė, Melnikienė, 2014). Lietuvos Kaimo plėtros 2007 – 2013 m. programai skirta 6, 096 mlrd. ES paramos ir 1, 799 mlrd. kofinansavimui iš nacionalinio biudžeto. Nors kaimo politikoje taikomos inovacijos, politinių sprendimų priėmimo dar stebimos industrinės visuomenės laikotarpiui būdingos nuostatos. Į kaimo plėtros problemų sprendimą įsijungusios bendruomenės ima reikalauti peržiūrėti paramos teikimo principus bei pagrįsti, kodėl vyrauja žemdirbių rėmimas. Ankstesnės kaimo problemos – masinė migracija iš kaimo į miestą, kaimo gyventojų pajamų ženklus mažėjimas dėl naujų technologijų taikymo netenka svorio. Poindustriniame laikotarpyje, kai ūkio struktūroje vyrauja ne pramonė, o paslaugos, svarbiausiu sėkmės veiksniu tampa žinios, visuomenė todėl ir vadinama žinių visuomene.

Kaimo vystymosi požiūris nuo XX a. šeštojo dešimtmečio patyrė daug pokyčių. Pirmoji Europos Bendroji žemės ūkio politika (toliau BŽŪP) suformuluota 1962 m. Jos pagrindinis tikslas užtikrinti pakankamą maisto gamybos lygį buvo pasiektas (Bendrosios žemės ūkio..., 2011). Dėl aukštų palaikomųjų kainų, palyginus su pasaulinėmis, maisto gamybos tempai nuolat augo. 9 – ojo dešimtmečio pradžioje pagrindiniai veiksmai buvo nukreipti mažinti atotrūkį tarp pasiūlos ir paklausos, mažinti Europos Bendrijos išlaidas žemės ūkiui. Tuo metu buvo paskelbta Žalioji knyga, kurios tikslas sumažinti Bendrijos žemės ūkio produkcijos kainas, priartinant prie pasaulinių, diegti biudžeto stabilizavimo bei rinkų pasiūlos kontrolės visuose sektoriuose priemonės. 1992 m., nepavykus suvaldyti žemės ūkio produkcijos pertekliaus bei biudžeto išlaidų, BŽŪP buvo iš pagrindų pakeista. Ši reforma pakeitė tradicinę BŽŪP sampratą, kurioje kainų ir rinkų politika buvo griežtai atskirta nuo struktūrinės politikos. Tai priemonės, susijusios su aplinkos apsauga, miškininkyste, ankstyvu ūkininkų išėjimu į pensiją. Kaimo plėtros politikos tikslai papildyti naujomis priemonėmis, pvz., kaimų atnaujinimas ir plėtra, kaimo paveldo skatinimas ir atnaujinimas.

Trečioji BŽŪP reforma susijusi su „Darbotvarkė 2000“. Į ją įtraukus 1996 m. Korko konferencijos išvadas, pirmą kartą aiškiai pritarta kaimo plėtros politikos stiprinimui: žemės ūkio

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

veiklos derinimas su aplinkos apsauga, žemės ūkio išlaidų skyrimas teritorijų planavimui, žemės ūkio gamybą papildančios ar alternatyvios veiklos skatinimas. 1997 m. Europos vadovų Taryba Liuksemburge pirmą kartą pabrėžė žemės ūkio daugiafunkciškumą ir įtvirtino tai strateginiu reformos tikslu (Bendrosios žemės ūkio..., 2011). Ši naujoji kaimo plėtros politika pavadinta antruoju BŽŪP ramsčiu (pirmuoju ramsčiu laikytina rinkų politika ir parama). Ketvirtoji 2003 m. BŽŪP reforma, susijusi su 2000 – 2006 m. programos vidurio laikotarpio analize, vadinama ambicingiausia reforma, kurios tikslai buvo pasirengti ES plėtrai bei ženkliau užtikrinti visuomenės aplinkos išsaugojimo ir produktų kokybės poreikius. XXI a. pirmajame dešimtmetyje pagrindinis kaimo vystymo politikos principas - kaimo bendruomenės įtraukimas į vietos problemų sprendimą. 2004 m. į ES įstojus 10 naujų valstybių, išryškėjo kaimo vietovių įvairovė (Antrasis BŽŪP ramstis..., 2011). Europos institucijos, atsižvelgdamos į ženkliai pasikeitusią situaciją, naujai 2007 – 2013 metų finansinei perspektyvai sujungė visas ankstesnes paramos priemones ir 2005 m. įsteigė kaimo plėtros finansavimo instrumentą – Europos žemės ūkio kaimo plėtros fondą. ES Tarybos sprendime..., (2006) nurodomos Bendrijos strateginės gairės kaimo plėtrai 2007 – 2013 m. programavimo laikotarpiui: tai ES darnaus vystymosi strategija ir atnaujinta Lisabonos ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo strategija. Pabrėžiami prioritetai – daugiafunkcinio ūkininkavimo svarba maisto produktų, kraštovaizdžio, kultūros bei gamtos paveldo turinimui ir įvairovei visoje Bendrijoje. Pagal Bendrijos strategines gaires šio laikotarpio kaimo plėtros strategijose ir programose numatytos 4 kryptys:

- žemės ūkio ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumo didinimas;
- aplinkos ir kraštovaizdžio gerinimas;
- gyvenimo kokybės kaimo vietovėse gerinimas ir kaimo ekonomikos įvairovės skatinimas;
- užimtumui ir veiklos įvairinimui skirtų vietos gebėjimų stiprinimas.

Kiekviena ES valstybė, remdamasi nustatytais krypties prioritetais, priemonėmis ir veiksmais, parengia nacionalinę kaimo plėtros strategiją.

Kaimo plėtros politikos raidą Vidickienė, Melnikienė (2014) nagrinėja istoriniu, sisteminiu ir evoliuciniu požiūriais. Istorinis požiūris pateikia kaimo politikos raidos tam tikras tendencijas, tačiau nepaaiškina, kaip tos idėjos atsirado, kokie veiksniai lėmė jų populiarumą ir nusivylimą. Sisteminiame požiūryje kaimo plėtra suprantama kaip bendrosios ekonominės vystymosi sistemos dalis. Šio požiūrio taikymas leidžia istorine raida pagrįstas kaimo politikos schemas papildyti nauju turiniu, paaiškinančiu atitinkamų laikotarpių idėjų dominavimo, prioritetų, uždavinių, priemonių parinkimo ir įgyvendinimo mechanizmus. Pvz., autorės pažymi, kad XXI a. pradžioje kaimo plėtros politiką labai įtakoja darnaus vystymosi koncepcija, kad bendras valstybės ūkio ir kaimo

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

ekonominis vystymasis turi būti suprantamas kaip nuolatinis, nuoseklus įvairių rūšių išteklių reprodukcijos procesas, kuriuo siekiama patenkinti ne tik dabartinius poreikius, bet ir užtikrinti galimybes poreikius tenkinti ir ateinančioms kartoms.

Evoliucinis požiūris į kaimo plėtrą padeda apibrėžti kaimo vystymo politikos tobulinimo priemones (Vidickienė, Melnikienė, 2014). 1.9. lentelėje pateikta kaimo politikos evoliucija, kaimo politikos objektų raida ir pagrindinių politinių sprendimų įgyvendinimo mechanizmo bruožai, parodytas senųjų koncepcijų santykis su naujomis idėjomis.

1.9. lentelė

Kaimo politikos evoliucija

Politika	Orientacija	Mechanizmas
Nuo - <i>žemės ūkio politikos</i> ...	Sektorinė	Parama prekių gamybai
.....	Daugiasektorinė	Diversifikacija
	Teritorinė	Kaimo vystymas
- iki <i>kaimo politikos</i>	Vietinė	Vietos bendruomenių vystymas

Šaltinis: Vidickienė, Melnikienė (2014, 30 p.).

Ši kaimo politikos evoliucija parodo, kaip senosios koncepcijos komponentai įsilieja į naująją teoriją, pvz., taikant daugiasektorinį modelį, žemės ūkio sektorius išlieka svarbi jo dalis, arba, kai pereinama nuo daugiasektorinio modelio prie teritorinio, ekonominiai vystymo klausimai išlieka svarbiausi, jie tik papildomi socialiniais ir ekologiniais teritorijos vystymo aspektais. Kaimo politikos evoliucija yra ilgas procesas, kuriame visuomenė nuo agrarinio etapo perėjo į industrinį etapą, vėliau – į poindustrinį etapą. Vidickienė, Melnikienė (2014) pabrėžia, kad kiekvienas naujas visuomenės vystymosi etapas nėra revoliucinis, o tik tobulina ankstesniojo etapo gyvenimo būdą.

Bendradarbiavimo, vietos partnerystės principus analizuoja Vidickienė (2013), išskirdama 6 gamybos (gamintojas – ūkininkai, žemės ūkio bendrovės, kooperatyvai, veikiantys kaip vieningai valdoma organizacija) strategijas, kurių pagrindiniai elementai yra išteklių, gamybos organizavimo būdas ir produkcija: ekstensyvaus augimo, intensifikacijos, specializacijos, rizikos valdymo, bendradarbiavimo ir inovacijų. Kiekviena iš šių strategijų yra ankstesnių strategijų evoliucijos pasekmė. Bendradarbiavimas įgyvendinamas kooperatyvų, asociacijų, klasterių ir pan. formomis, duoda sujungimo efektą, pasireiškiantį per tinklaveikos modelius.

XXI a., kuris dažnai apibūdinamas kaip žinių visuomenės amžius, kaimo plėtros politikoje vyrauja visai kitos vertybės nei industriniame etape. Pradėjo dominuoti paslaugų sektorius, pvz., žemės ūkio sektoriaus dalis Europoje sumažėjo nuo 25 proc. iki 4 proc. (Jasaitis, 2014; Vidickienė, Melnikienė, 2014). Pagrindinės poindustrinio laikotarpio kaimo vystymosi koncepcijos yra daugiafunkcinis žemės ūkis, kaimo endogeninis vystymas, į vietovę orientuota kaimo politika, tinklaveika ir integruotas vystymas. Pateikta koncepcijų eilės tvarka pažymi evoliucinį kaimo

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

politikos perėjimą nuo šakinio, tik į žemės ūkį orientuoto požiūrio prie daugiasektorinio bei visą kaimiškąją teritoriją apimančių koncepcijų.

Daugiafunkcinio žemės ūkio koncepcijoje rekomenduojama atsisakyti žemės ūkiui vien tik tradicinės funkcijos – aprūpinti visuomenę maistu, bet ir vykdyti kitas bendruomenėms aktualias funkcijas, pvz., kraštovaizdžio puoselėjimas, aplinkos saugojimas, darbo vietų ne žemės ūkyje kūrimas, pvz., paslaugų sektoriuje ir pan. (Treinys, 2006).

Kaimo endogeninio vystymo koncepcijoje rekomenduojama geriau išnaudoti vidinius kaimiškųjų vietovių išteklius, specifiką, sutelkti kaimo gyventojus vietos problemų sprendimui, akcentuojamas socialinių ryšių, o ne formalių institucijų vaidmuo, pasireiškia ne tik ekonominės, bet ir kultūrinės, socialinės, politinės, ekologinės vertybės (Vidickienė, Melnikienė, 2014). Tačiau kai kurie šios koncepcijos aspektai yra kritikuojami, pvz., LEADER programos pasiekimų vertinimai rodo, kad iniciatyvų „iš apačios“ rėmimas gali sukurti naują socialinį išsisluoksniavimą kaime ir sąlygoti dalies kaimo bendruomenės socialinę atskirtį, didesnę galią turinčių vietos subjektų, lyderių dominavimą sprendimų priėmime, iniciatyvų žlugimą dėl likusios bendruomenės dalies pasyvumo.

Teritorinio požiūrio į kaimo plėtrą atsiradimą lėmė keli faktoriai: vartotojų poreikių ir rinkos galimybių, institucijų prioritetų vertinimo pokyčiai, naujų IRT priemonių plėtra (Kaimo vietovių teritorinio..., 2007). Globaliniuose procesuose šie veiksniai skatina kaimo bendruomenės didinti savo vietovių konkurencingumą, išryškinant visus specifinius jos ypatumus, pvz., aplinką, kultūros paveldą, tradicinius amatus. Vis stiprėjantis bendruomenių bendradarbiavimas ir IRT plėtra suteikia galimybes kurti informacinius tinklus, keičia požiūrį į kaimo erdves ir atstumus, pvz., vietos gamintojai gali laisvai siūlyti savo produkciją ir paslaugas viso pasaulio gyventojams. Kaimo vietovė ir joje gyvenanti bendruomenė tampa struktūra, galinčia spręsti XXI a. iššūkius. Bendruomenė turi aiškiai suprasti vietovės išteklių ir savo kompetencijos privalumus. Teritorinis požiūris tampa pagrindine kaimo plėtros koncepcija. Tai naujas darnaus kaimo vystymosi scenarijus, kurio esmė yra vietovės ir jos plėtros sąsajos, įvairių veiklos konkurencingumo paieška. Vietovė tampa visų plėtros strategijų ašimi. Šio požiūrio atsiradimui ypatingą reikšmę turėjo nuo 1991 m. prasidėjusios Leader bendrijų iniciatyvos (Kaimo vietovių teritorinio..., 2007). 1.10. lentelėje pateikiami galimi kaimo plėtros scenarijai. Teritorinis požiūris neprieštarauja žemės ūkio efektyvinimui, netgi papildo jį.

1.10 lentelė

Kaimo plėtros scenarijai

Scenarijaus tipas	Politikos tipas	Numatomas poveikis	Poveikio trukmė
Žemės ūkio intensyvinimas	Sprendimas priimamas nacionaliniu lygiu	Žemės ūkio konkurencingumo didinimas; gyventojų mažėjimas	Vidutinės trukmės poveikis
Parama	Subsidijos ūkininkams,	Veiklos ir bendruomenių	Greitas poveikis

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

	kitoms gyventojų grupėms	palaikymas viešuoju finansavimu	
Teritorinis konkurencingumas	Teritorinis požiūris: sujungia plėtros veikėjus, rinkas ir viešosios paramos priemonės	Laipsniškas kaimo vietovių atgaivinimas, restruktūrizacija; prisitaikymas prie naujų kaimo vietovių funkcijų ir pasikeitusios paklausos	Ilgalaikis poveikis

Šaltinis: Kaimo vietovių teritorinio..., 2007.

Melnikinė, Vidickienė (2010), Vidickienė (2010) pažymi, kad XXI a. iš esmės keičiasi kaimo politikos prioritetai – pereinama nuo sektorinio arba šakinio, vien tik į žemės ūkį nukreipto požiūrio, prie regioninio, vadinamo „į vietovę orientuoto“ arba teritorinio požiūrio. Šioje koncepcijoje prioritetu laikomas kaimo, kaip teritorinio vieneto, vaidmuo. Pramoninėje visuomenėje kaimiškose vietovėse vyravo žemės ūkis, pagal jo rodiklius buvo sprendžiama apie šių teritorijų konkurencingumą, o mieste buvo sukaupta pramonė. Tai buvo esminis miesto ir kaimo skirtumas. XXI a. pirmaujančiose šalyse paslaugų sektorius yra ir mieste, ir kaime, todėl ankstesnis skiriamasis bruožas nyksta. Į pirmą vietą iškyla kaimiško regiono konkurencingumas, vietinių išteklių panaudojimas ir jų vertės didinimas. Pagrindiniu reguliavimo instrumentu tampa investicijos. Jei industrinėje visuomenėje pagrindiniai veikėjai buvo nacionalinė valdžia ir žemdirbiai, tai dabar – visi valdžios lygmenys, vietos aktyvistai, nevyriausybinų organizacijų atstovai. Vidickienė (2007) pažymi, kad teritorinio požiūrio paplitimą didžia dalimi lėmė įtakingos organizacijos OECD leidinys „Naujoji kaimo paradigma: politika ir valdymas“, kuriame pasisakoma už „į vietovę orientuotą“ koncepciją (OECD, 2006).

Teritorinio požiūrio įsitvirtinimą kaimo politikoje teigiamai įtakoja regioninės politikos principai ir metodai. Naujame regioninės politikos raidos etape pagrindiniu sėkmės veiksmu yra žinios. Tai „Besimokančio regiono“ koncepcija, klasteriai, bendradarbiavimo tinklai ir pan. Valstybės valdymo strategijų hierarchija taip pat orientuota į teritorinį valdymą (Vidickienė, 2007). Sektorinio ir teritorinio valdymo skirtumus pabrėžia privatus verslas, kurio strategijos paskirtis yra įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą savo veikloje, reaguoti į galimas grėsmes ir galimybes. Strategijos specialieji tikslai susiję su šiuolaikinių metodų funkcijų atlikimui taikymu, akcentuojami vidiniai ištekliai bei iššūkiai. Kaimo regionai analogiškai turėtų vertinti savo fizines, kultūrinės, ekonomines, socialines galimybes, rengti vietos plėtros strategijas, kompleksiskai atspindinčias aplinkos pokyčius.

Teritorinio požiūrio koncepcijos taikymai – tai vietos projektai, kuriuose ugdomi vietos veikėjų ir institucijų gebėjimai: kritinis vietovės aplinkos įvertinimas, komandinis darbas, į rezultatą orientuoti veiksmai, bendradarbiavimas (Kaimo vietovių teritorinio..., 2007).

Vidickienė (2010) konstatuoja, kad Lietuvoje vis delsiama pradėti įgyvendinti naująjį kaimo vystymosi modelį. Autorė išskiria teisinius – politinius, socio – ekonominius ir informacinius veiksmus, trukdančius Lietuvai pereiti prie teritorinio požiūrio koncepcijos kaimo politikoje.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Teisiniai – politiniai aspektai:

- esminė kliūtis – nesuforuoti geriausiai šalies specifika atitinkantys regionų skirstymo kriterijai. Nuo pasirinktų klasifikavimo požymių priklauso situacijos analizės regione rezultatai;
- priėmus politinį sprendimą dėl regionų klasifikavimo kriterijų, būtina teisiškai apibrėžti, kokie regionai laikomi kaimiškais.

1994 m. LR Administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas reglamentuoja tik gyvenviečių priskyrimą kaimo ir miesto tipui. Jame visos gyvenamosios vietovės skirstomos į miesto gyvenamąsias vietoves (įvairių dydžių miestai) ir kaimo gyvenamąsias vietoves (miesteliai ir kaimai). Nacionalinėje 2007 – 2013 m. kaimo plėtros strategijoje kaimo vietovė apibrėžiama kaip kaimas, miestelis ar miestas, kuriuose gyventojų skaičius mažiau nei 6 tūkst., išskyrus savivaldybės centrą. Abi Lietuvoje taikomos kaimo ir miesto apibrėžtys neatitinka šiandienos situacijos dėl struktūrinių pokyčių šalies ūkyje bei nepritaikytos kaimo apibrėžties viešosios politikos įgyvendinimui ir rezultatų vertinimui (tai tinka tik didiesiems miestams).

Socialinius ir ekonominius aspektus galima suskirstyti:

- naujoji regioninė politika akcentuoja kiekvieno regiono specifinių konkurencinių gebėjimų skatinimą, o ne atsiliekančių teritorijų rėmimą. Tai turi būti taikoma ir kaimo politikoje – kaimiškieji regionai turi būti diferencijuojami pagal regiono konkurencinį pranašumą didinančius veiksnius. Todėl būtini tyrimai atskirų regionų konkurencingumo rodikliams įvertinti (darbo našumui, užimtumui ir išsilavinimui, darbo jėgos aktyvumui, važinėjančių dirbti kitur skaičių ir pan.);
- regionų agrariškumo lygis turėtų būti vienas svarbiausių paramos diferenciacijos veiksnių, nes tame kontekste Lietuvos regionai – apskritys labai nevienodos (darbo našumo agrariniame sektoriuje gerokai mažesnis nei kitose ūkio srityse). Naujas agrariškumo rodiklis galėtų papildyti šuo metu naudojamus probleminių teritorijų išskyrimo rodiklius.

Pagrindiniai informaciniai veiksniai:

- efektyviam paramos lėšų panaudojimui būtina pradėti kaupti statistinę informaciją ne tik valstybės ar apskričių lygiu, bet ir pagal tokius teritorinius vienetus, kuriuos galėtume priskirti kaimo arba miesto regionų grupei. Dabar daugelis gyvenimo kokybę charakterizuojančių svarbių rodiklių savivaldybės lygmenyje nerenkami;
- turi būti tobulinama kaimo raidą apibūdinančių rodiklių sistema. Kai kurių renkamu rodiklių apskaičiavimo metodika nepritaikyta kaimiškų – miestietišku regionų socio – ekonominei būklei vertinti. Pvz., dalis kaimo gyventojų dirba miestuose, tačiau jų

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

gaunamos pajamos nedidina šių vietovių gyventojų gaunamo darbo užmokesčio lygio, nes darbo užmokestis fiksuojama pagal darbdavio buvimo vietą.

Stebint akivaizdžias permainas kaimo vystymosi procesuose, būtina į kaimiško regiono gyvybingumo ilgalaikėje perspektyvoje palaikymą orientuoti ir nacionalinės kaimo politikos sprendimus.

Lietuvos kaimo vizija. Lietuvoje pirmą kartą strateginių kaimo politikos kryptių formulavimui panaudotas politikos planavimo metodas – Žalioji knyga (Žalioji knyga. Žalioji..., 2010, Melnikienė, Vidickienė, 2010). Iki šiol kaimo politikos prioritetus, grindžiamus SSGG metodu, rengdavo nedidelės ekspertų grupės. ŽŪM ir Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas parengė Žaliąją knygą „Lietuvos kaimo ateitis“, kviesdami visuomenę prisidėti prie Lietuvos kaimo politikos po 2013 m. formavimo. Gauta apie tūkstantį pasiūlymų iš įvairių organizacijų bei atskirų asmenų.

Žaliojoje knygoje pateiktas XXI amžiaus kaimo politikos modelis (žr. 1.11. lent.). Išskiriami 4 darnaus kaimo vystymosi principai – kultūrinis, socialinis, ekonominis ir politinis. Visus principus jungianti gija yra gamtinės aplinkos tausojimas ir turtinimas. XXI a. modelyje atskleidžiamas naujas į vietovę orientuotas požiūris, atsiradęs žinių visuomenės kontekste. Šio amžiaus kaimo politikoje vyrauja ne ekonomika, o kultūra. Aukščiausias prioritetas suteikiamas pagrindiniam darnaus vystymosi reikalavimui – ką paliksime ateities kartoms ir kaip jų būsimą gerovę suderinti su dabartine kaimo veikla. Esminėmis ir lygiavertėmis kaimo politikos sritimis šalia žemės ūkio tampa gamtosauga, gyvenimo kokybė kaime, vietinių iniciatyvų skatinimas.

1.11. lentelė

XX a. ir XXI a. kaimo politikos modeliai

Kaimo politikos principai	XX a. modelis	XXI a. modelis
Kultūrinis	Kaimas – nacionalinių tradicijų saugotojas.	Gyvenimas harmonijoje su gamta, galvojant apie ateities kartas.
Socialinis	Kaimas – miesto maitintojas, todėl, norint užtikrinti pakankamo maisto kiekio gamybą, valstybė turi remti žemdirbius, kad jie liktų gyventi kaime.	Kaimas yra miesto sodas, todėl norint užtikrinti jo žydėjimą ir derėjimą, valstybė turi rūpintis gamtos išsaugojimu, visų pirma, paremdama gamtą tausojančius ir sveikus produktus gaminančius žemdirbius.
Ekonominis	Žemės ūkis industrializuojamas, siekiant padidinti darbo našumą, kuris daug žemesnis nei pramonėje.	Daugiasektorinė ekonomika, padedanti išvengti žemės ūkio produktų perprodukcijos ir gamtos alinimo bei kurianti darbo vietas nenorintiems ir nesugebantiems ūkininkauti.
Politinis	Žemdirbiai reikalauja „teisingų“ kainų.	Siekimas suderinti vietinės kaimo bendruomenės vertybes su persikėlėlių iš miesto gyvenimo būdu.

Šaltinis: Žalioji knyga. Lietuvos..., 2010.

Žaliojoje knygoje formuluojama Lietuvos kaimo vizija: Lietuvos kaimas – tai vieta, kurioje gera gyventi, kurioje gyvendamas gali dirbti mėgstamą darbą, kur norisi atvažiuoti laisvalaikiu

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

(Melnikienė, Vidickienė, 2010). Būtina pabrėžti, kad Žaliosios knygos siūlymuose kaimo gyvybingumas yra siejamas su jaunimo įsitvirtinimu jame, politikos priemonių orientavimu į jaunimo vertybes ir poreikius, sąlygų, kuriose jauni žmonės norėtų gyventi, sudarymu. Šių priemonių kompleksas stiprina vietovės identitetą ir leidžia jį pilnai panaudoti darniam kaimo vystymuisi.

Analizuojant naujosios kaimo politikos pranašumus, būtina pabrėžti ir galimas grėsmes (Žalioji knyga. Lietuvos..., 2010). Žemdirbių ūkių, paramos dėka apsirūpinusių modernia technika ir įrengimais, stambėjimas gali sukelti grėsmes: žemės ūkio monopolizacija, taršios gamybos koncentracija. Šeimos ūkiai, propaguojantys žaliają gamybą, gali būti išstumti iš rinkų. Stambios kompanijos, nualinusios vietovę, gali verslus perkelti į kitas teritorijas. Galimos situacijos, kai pajamų nelygybė tarp kaimo gyventojų tampa didesnė nei tarp kaimo ir miesto. Nepakankamas veiklų diversifikavimas slopina užsimezgasias iniciatyvas. Galimos konfliktinės situacijos tarp senųjų ir naujųjų kaimo gyventojų. Perėjimas į kokybiškai naują situaciją visuomet yra skausmingas, todėl sprendimai priklauso nuo nauja kaimo politika patikėjusios bendruomenės aktyvumo ir veiksmų.

Kaimiškų vietovių problemų aktualumą patvirtina ir tai, kad šalia pagrindinio A. Stulginskio universiteto tyrimus atlieka ir Lietuvos socialinių tyrimų centro Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Vilniaus, Šiaulių, Klaipėdos universitetai, pavieniai tyrėjai (Jasaitis, 2014b). Ypač aktyviai reiškiasi ŠU Kaimo plėtros tyrimų centras (2011), kuriame J. Jasaitis suformulavo šiuolaikinio kaimo viziją (2008b, 2009a, 2009 b, 2010), parengė užmiesčio vietovių šiuolaikinių funkcijų sistemą (2008a, 2014a, 2014 b), įgyvendina kaimo vietovių mikroregionalizacijos idėją (2012, 2014b).

Užmiesčio vietovių (neurbanizuotų arba pusiau urbanizuotų teritorijų) šiuolaikinės funkcijos (Jasaitis, 2014b):

- 1) rezidencinė (būstų, sodybų, gyvenviečių plėtros);
- 2) diversifikuota daugiasektorinė ekonominė veikla;
- 3) relaksacija ir rehabilitacija;
- 4) edukacinė (pažinimo ir lavinimo);
- 5) etnografinio ir etinio (dorovinio) paveldo išsaugojimas;
- 6) kraštovaizdžio puoselėjimas ir saugios aplinkos kūrimas.

Sisteminis požiūris išryškina ekonominės ir sociokultūrinės plėtros galimybes, derinant procesus, kuriuos sąlygoja poindustrinės visuomenės formavimasis, likviduoti ekonominę, kultūrinę ir politinę mažai urbanizuotų teritorijų atskirtį, sudaryti galimybes gyventojams aktyviai dalyvauti vietos valdyme.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

2005 – 2012 m. ŠU Kaimo plėtros tyrimo centro tyrimai rodo, kad rezidencinė funkcija išreiškia naujas gyvenamųjų vietovių planavimo ir šeimos būsto tobulinimo tendencijas (Jasaitis, 2014b.):

- 1) formuojasi nauja būsto samprata: iš buto daugiabučiame name į vienai šeimai skirtą nuosavą erdvią sodybą užmiestyje; tai leidžia sukurti šeimos nariams patogesnę ir saugesnę aplinką;
- 2) privatinės nuosavybės vaidmens atkūrimas sąlygoja būtinybę ugdyti augančią kartą nuosavoje valdoje;
- 3) stiprėja vyresniųjų patirties perėmimo ir skirtingų kartų dvasinio bendravimo būtinybė;
- 4) kuriasi sodybų bendrijos, kurių narius vienija profesiniai, verslo interesai, gyvenimo būdas, laisvalaikis ir pan.

Šiuolaikinė darnaus vystymosi strategija iš esmės keičia kaimiškų vietovių vaidmenį. Daugiasektorinės diversifikuotos ekonominės veiklos funkcija apima vietos išteklių panaudojimą, plėtojant kartu agrarinę ir alternatyvią (neagrarinę) veiklą. Ūkinės veiklos įvairovę lemia politiniai ir ekonominiai pokyčiai (Jasaitis, 2008a, 2014a):

- 1) poindustrinėje visuomenėje miestai praranda ekonomikos plėtros monopolį, nes daugiau gamybinių objektų statoma šalia pagrindinių transporto magistralių, pereinama prie specializuotų filialų sistemos;
- 2) įmonių pastatai surenkami iš lengvų konstrukcijų, todėl juos galima greitai perkelti į kitą vietą;
- 3) pažangių technologijų įmonės kuriamos užmiestyje, nes čia daugiau erdvės plėtrai, patogus susisiekimas, mažesnė aplinkos tarša;
- 4) daugėja profesinių veiklų, kuriomis galima užsiimti namuose, pvz., ekonomikos ir verslo konsultacijos, kelionių organizavimas, internetinė prekyba;
- 5) griežtėja gamtosauginiai reikalavimai.

Rekreacinė funkcija geriausiai išryškėja, lyginant urbanizuotų ir neurbanizuotų aplinkų poveikį sveikatai, darbo ir laisvalaikio režimui. Edukacinė užmiesčio vietovių funkcija pasireiškia per gamtos objektų, reiškinių įvairovės pažinimą, atsinaujinančių išteklių svarbos supratimą, žmogaus atsakomybę už bioįvairovės išsaugojimą ir klimato kaitos pokyčius. Ypatingai svarbus etnografinio ir dorovinio paveldo vaidmuo asmenybės vertybių sistemos formavimui. Kraštovaizdžio puoselėjimo ir bendruomenės saugumo funkcija išreiškia vieną iš svarbiausių visuomenės siekių – norą gyventi jaukioje ir saugioje aplinkoje (Jasaitis, 2014b):

- 1) kasdienę gyvenviečių aplinkos priežiūrą;

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

2) senųjų ir šiuolaikinių aplinkos tvarkymo tradicijų derinimą, rengiant gyvenviečių plėtros projektus, tvarkant aikštes, parkus, paplūdimius ir kt.

3) visuomeninės elgsenos tobulinimą ir naujų vertybių formavimą, organizuojant sodybų ir gyvenviečių tvarkymo konkursus;

4) senųjų dvarų ir dvarviečių, nebenaudojamų, tačiau istorinę vertę turinčių gamybinių pastatų ir jų aplinkos pritaikymą šiuolaikinei paskirčiai;

5) gyvosios ir negyvosios gamtos paminklų (unikalių medžių ir kitų augalų, slėnių, saugotinių riedulių ir pan.) priežiūrą.

Kūrybiškai taikoma kaimišųjų rajonų mikroregionalizacijos koncepcija leistų išnaudoti atskirų teritorijų pranašumus, optimaliai paskirstyti investicijas ir užtikrinti darnią viso regiono plėtotę (Jasaitis, 2012; Šeizė, Jasaitis, 2012a, 2012b). Tyrimai, atlikti skirtinguose Lietuvos regionuose, parodė, kad kaimiškuose rajonuose pirmiausiai tikslinga formuoti šiuos mikroregionus: 1) žiedinį priemiestinį, juosiantį rajono centrą; 2) perspektyvios agrarinės veiklos; 3) alternatyvios industrinės veiklos, agroserviso ir kitų paslaugų; 4) naujų gyvenviečių plėtros; 5) relaksacinės ir reabilitacinės paskirties. Mikroregionų administravimas leistų efektyvinti vietos savivaldą, išryškinant jų specifiką ir suaktyvinant vietinių bendruomenių veiklą. Mikroregionų skaičius ir jų paskirtis priklauso nuo kaimiškojo rajono geografinės padėties, gamtinių išteklių ir plėtojamų gamybos sričių. Rajonuose, besiribojančiuose su kitomis valstybėmis, pvz., Mažeikių rajonas, tikslinga ypatingą dėmesį skirti pasienio mikroregionams, kurie tarnautų valstybės reprezentacijai ir tarptautinių ekonominių bei kultūrinių ryšių stiprinimui. Teritorijos, esančios prie magistralinių kelių, gali tapti urbanizuotomis zonomis, aptarnaujančiomis transporto srautų dalyvius, plėtojančiomis prekybą, turizmo ir kitas paslaugas.

Lietuvos kaimo politikoje parama žinių visuomenės požiūriu paremtai bendradarbiavimo strategijai įgyvendinti siejama su LEADER programa (Vidickienė, Melnikienė, 2014). 2004 – 2013 m. parama pagal šią programą teikta:

- 1) žmoniškųjų gebėjimų stiprinimui ir aktyvumui didinti;
- 2) kaimų atnaujinimui;
- 3) verslo steigimui ir plėtrai;
- 4) perėjimui prie ne žemės ūkio veiklos;
- 5) kaimo turimų strategijų ir studijų rengimui;
- 6) tarptautiniam ir tarpregioniniam bendradarbiavimui.

Silpnai išvystytas kaimo bendruomeniškumas yra viena iš svarbiausių priežasčių, nulėmusių labai mažą bendro verslo iniciatyvų skaičių. Prarasta daug galimybių suvienyti turimus išteklius ir,

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

pasidalijus veiklas, gauti daugiau pajamų, specializuojantis tam tikro produkto gamyboje. Autorės pažymi, kad tolimesnė bendradarbiavimo strategijos sėkmė priklauso nuo to, ar:

- 1) paramos teikimo mechanizmai netrukdys vietos gyventojams patiems nuspręsti, kokiems produktams būtų suteiktas prioritetas;
- 2) paramos objektas bus bendras visų rajono kaimo vietovių produktas;
- 3) paramos gavėjais netaps individualius ar mažos grupelės interesus tenkinantys projektai.

Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2014 – 2020 m. strateginėse kryptyse (Lietuvos žemės ūkio..., 2014) ypatingai akcentuojamas kaimo vietovių konkurencingumas, alternatyvių darbo vietų kūrimas. Šiuolaikinis kaimas privalo tenkinti konkurencingumo kriterijus (Kaimo vietovių teritorinio..., 2007):

- 1) kaimo veiklų strateginis suderinamumas su bendraisiais nacionaliniais tikslais, darnaus vystymosi principais ;
- 2) vietovės išskirtinių išteklių darnus naudojimas plėtrai;
- 3) viešojo, privataus sektorių veikėjų ir institucijų dalyvavimas vietovės plėtros procesuose;
- 4) bendradarbiavimas su kitomis vietovėmis regioninės, nacionalinės, ES politikos kontekste.

Teritorinio požiūrio koncepcijos taikymai – tai vietos projektai, kuriuose ugdomi vietos veikėjų ir institucijų gebėjimai: kritinis vietovės aplinkos įvertinimas, komandinis darbas, į rezultatą orientuoti veiksmai, bendradarbiavimas. Jie gali būti susieti su 4 teritorinio konkurencingumo tipais:

- 1) aplinkosauginiu konkurencingumu – vietos veikėjų gebėjimu maksimaliai panaudoti aplinkos išskirtinumą ir užtikrinti gamtinių išteklių bei paveldo tausojimą bei puoselėjimą;
- 2) ekonominiu konkurencingumu – gebėjimu sukurti, išlaikyti ir didinti vietos produkcijos ir paslaugų maksimalią pridėtinę vertę ir išskirtinumą;
- 3) socialiniu konkurencingumu – gebėjimu susitelkti efektyviai bendrai veiklai;
- 4) vieta pasaulyje (regione, šalyje, sąjungoje) – gebėjimu išreikšti vietovės išskirtinumą iš kitų teritorijų, užtikrinant prisiimtų įsipareigojimų gyvybingumą.

Vietovės kapitalą sudaro jos materialūs ir nematerialūs elementai: kraštovaizdis, paveldas, infrastruktūra, veiklos, bendruomenės kompetencijos ir pan. Jie atspindi originalius ir savitus vietovės bruožus jos pridėtinei vertei kurti. Teritorijos kapitalas nuolat kinta, nes kiekviena bendruomenė kasdien stengiasi gerinti savo galimybes patekti į rinką, gerinti žmonių ir verslo potencialą, naujas valdžios atstovų pozicijas bei gebėjimus. Todėl kapitalas yra susijęs tiek su vietovės praeitimi ir dabartimi, tiek su vietovės vidine ir išorine aplinka. Ši analizė padeda identifikuoti būsimos vystymosi strategijos esminius aspektus (Kaimo vietovių teritorinio..., 2007).

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Remiantis LEADER projektų patirtimi, išskirti 8 kaimo vietovės kapitalo konkurencingumą apibrėžiantys veiksniai (žr. 1.12. lent.):

1.12. lentelė

Vietovės kapitalo komponentų svarba jos konkurencingumui

Eil. nr.	Kapitalo komponentai	Vietovės konkurencingumo tipas			
		Aplinko sauginis	Ekonominis	Socialinis	Vieta rinkose
1.	<i>Fiziniai išteklių ir jų valdymas</i> - gamtos išteklių ir su jais susijusios viešosios paslaugos, infrastruktūra, istorinis, architektūrinis paveldas.	+	+		
2.	<i>Žmoniškieji išteklių</i> - bendruomenės nariai, demografinė ir socialinė struktūra.	+		+	
3.	<i>Kultūra ir tapatumas</i> - gyventojų vertybių sistema, interesai, pažiūros.			+	
4.	<i>Išreikšta/numanoma technologinė patirtis ir įgūdžiai</i> - bendruomenės kompetencija, profesinis, techninis meistriškumas.		+	+	+
5.	<i>Vietos institucijos ir valdymas</i> - vietos valdžia, veikėjų, įmonių finansiniai išteklių, valstybinis, privatus rėmimas.		+	+	+
6.	<i>Veiklos ir verslo įmonės</i> – geografinis išsidėstymas, struktūra.		+		
7.	Rinka ir išorės ryšiai (dalyvavimas rinkose, mainai, realizavimo tinklai).	+	+		+
8.	Vidaus ir išorės įvaizdis ir suvokimas (informacijos sklaida, reklama).	+			+

Šaltinis: Kaimo vietovių teritorinio..., 2007.

Apibendrinant galima teigti, kad kaimo vietovių konkurencingumą sąlygoja tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai pokyčiai. Jų rezultato efektyvumą nusako sukurta pridėtinė vertė socialinėje, ekonominėje, aplinkosauginėje ir kultūrinėje srityse.

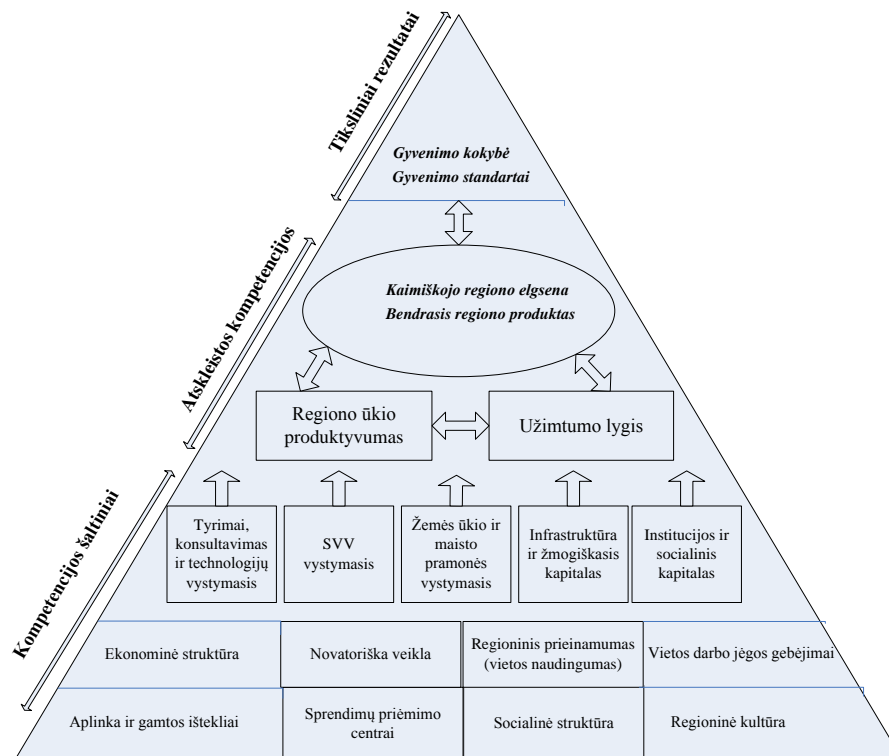
Kaimo vietovių konkurencingumo aspektus nagrinėjo ASU mokslininkai Aleksandravičius, Atkočiūnienė (2004, 2009), Pilipavičius (2009, 2010), Vaznonis, Čiūtaitė (2010).

Atkočiūnienė (2009) akcentuoja, kad vietos veikėjai nepakankamai suvokia savo vietovių konkurencinius pranašumus, vangiai vertina vietos išteklius, socialinį kapitalą. Kaimo regionų plėtros strategijos ne visada užtikrina reikiamą vietovių konkurencingumą, dėl ko didėja jaunų žmonių migracija, atsiranda gyventojų užimtumo, pajamų mažėjimo problemos. Autorė išskiria 6 konkurencingos kaimo vietovės veiksniai:

- vietos bendruomenė neviršija 6000, kvalifikuota darbo jėga, patikimas mokyklų, švietimo ir konsultavimo centrų funkcionavimas;
- plėtojama šalies lygiu reikšminga ekonominė veikla, reguliarūs žinių ir kultūriniai mainai, išplėtotą fizinę ir komunikacinę infrastruktūrą;
- optimaliai panaudojami vietos išteklių aplinkinių vartotojų poreikių tenkinimui;
- tinkamos sąlygos regioniniams, nacionaliniams renginiams;
- gerai funkcionuojanti kaimo infrastruktūra;

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

- vietovė siekia būti žinoma, pripažinta kitų vietovių – tarp konkurentų darniame regioniniame kontekste.



1.1 pav. Kaimiškųjų vietovių konkurencingumo „piramidė“

Šaltinis: Atkočiūnienė, V. (2009). Kaimo vietovių konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(16), 49-59.

Atkočiūnienė (2009) Gardiner, Martin bei Tyler sukonstruotą regiono konkurencingumo piramidę papildė teritorijos ūkio produktyvumo bei žemės ūkio ir maisto pramonės veiksniais (žr. x pav.). Autorė akcentuoja, kad konkurencinį pranašumą lemia vietovės ūkio subjektai, gyventojai, kiti veikėjai, o partnerystė – ekonominių veiklų efektyvumą. Šis modelis taikytinas regiono konkurencingumo iššūkiams.

Vazonis, Čiūtaitė (2010) pažymi bendruomenės verslumo plėtojimą kaip vieną vietovės konkurencinio pranašumo faktorių. Tuo gyventojai tenkina ne tik savo asmeninius poreikius, bet ir padeda įgyvendinti viešuosius tikslus. Ne žemės ūkio ekonominių veiklų įgyvendinimui bendruomenė turi spręsti iššūkius, susijusius su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, sudėtinga informacijos sklaida, technologijų ir finansinio kapitalo stoka. Tradicinių kaimo amatų, paslaugų plėtra, paveldo atgaivinimas, kraštovaizdžio panaudojimas sukuria palankią aplinką bendruomenės verslumui augti.

Planuojant individo ar organizacijos veiksmus, dažnai naudojamas terminas „veikla“ (Pilipavičius, 2009, 2010). Veiklą sudaro grupė elementų, pvz., priemonės, gebėjimai, pradinė medžiaga, žinios, tikslai, kurių pagrindu ji ir organizuojama. Tačiau produktas, pvz., tradicinių

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

amatų gaminiai, įgaus prekės prasmę tik tuomet, kai jis sukurs pridėtinę vertę. Tokios veiklos yra įprastos privačiame sektoriuje, antraip pastarasis neišgyvens. Tačiau globaliame pasaulyje kinta ir pati konkurencingumo prasmė, ypač keičiantis BŽŪP. Kaimo plėtros politika yra orientuota į kaimiškų tradicijų, aplinkos išsaugojimą ir turtinimą. Todėl bendruomeninė veikla turi aprėpti ne tik ekonominius, bet ir kitus darnaus vystymosi komponentus – socialinius, kultūrinius, ekologinius vietos išteklius. Tik rezultatyvi ir konkurencinga kaimiškoji veikla yra perspektyvi tolimuoju laikotarpiu. Visa tai yra nukreipta į darnų kaimo vystymąsi, derinant veikimą ir pažinimą savivaldos ir žmogaus privatumo sąsajose.

Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2014 – 2020 m. strateginėse kryptyse (Lietuvos žemės ūkio..., 2014) nurodoma, kad pastarąjį dešimtmetį žmogiškojo ir socialinio kapitalo formavimas ir didinimas kaime tapo viena iš svarbiausių kaimo politikos krypčių. Siekiant padidinti valstybės ar regiono konkurencingumą, vis daugiau suinteresuotų asmenų grupių įtraukiama į teritorijos vystymo sprendimų priėmimą, panaudojant jų potencialą. Žemės ūkio ir kaimo plėtros politikos formavime ir įgyvendinime vis aktyviau dalyvauja nauji Lietuvos kaimo plėtros sektoriaus veikėjai – pagal LEADER metodą besikuriančios vietos veiklos grupės, kaimo bendruomenės, įvairios nevyriausybinės organizacijos ir bendradarbiavimo tinklai, besiimančios pilietinių iniciatyvų, padedančių gerinti gyvenimo kokybę Lietuvos kaime ir didinančių kaimo gyventojų atsakomybę už gamtos išsaugojimą bei gyvenamosios aplinkos puoselėjimą.

3 strateginėje kryptyje „Darni teritorinė plėtra visose kaimo vietovėse, suteikiant vietos gyventojams daugiau galimybių, didinant pajėgumą ir gerinant vietos sąlygas bei kaimo ir miesto vietovių sąsajas“ 2014 – 2020 m. laikotarpiui sakoma, kad didėjantis atotrūkis tarp miesto ir kaimo gyventojų lemia nepakankamas jų galimybes tobulėti, kurti naujas, alternatyvias žemės ūkiui darbo vietas, gerinti gyvenimo sąlygas. Kaimo gyventojų galimybės gerinti gyvenimo kokybę kaimo vietovėse jų pačių iniciatyva iki galo neišnaudotos, o problemos kaimo vietovėse išlikusios – kaimų senėjimas, emigracija, nedarbas, užimtumo ir turiningo laisvalaikio praleidimo formų stoka, sudėtingos buities sąlygos, apleista gyvenamoji aplinka ir pan. Pabrėžiama, kad problemų sprendimui būtina išnaudoti visas LEADER programos galimybes - kurti alternatyvias darbo vietas ir pajamų šaltinius, skatinti verslo kaime diversifikavimą ir naujų ne žemės ūkio verslų kūrimą bei modernizavimą, gerinti kaimo vietovių socialinę ir fizinę infrastruktūrą, išsaugoti kaimo tradicijas ir kultūrą, skatinti vietos iniciatyvas ir vietinį, regioninį bei tarptautinį bendradarbiavimą, ugdyti žmogiškuosius gebėjimus.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

1.3. Vietos partnerystė LEADER programoje

1.3.1. LEADER programos samprata ir raida

Vietos partnerystės samprata. Vietos partnerystę galima įvardinti kaip šiuolaikinę regiono arba vietos lygio organizacinę struktūrą, kurios tikslas, panaudojant visus vietos išteklius, derinant įvairių vietos plėtros grupių interesus, tarpusavio įsipareigojimus, gerinti kaimiškųjų vietovių gyvenimo kokybę, didinti konkurencingumą, mažinti socialinę atskirtį (Čiūtas, 2007; Petrauskienė, Raipa, 2011). ES LEADER iniciatyvos įgyvendinimo geroji patirtis rodo, kad galima išskirti 3 vietos partnerystės tipus (žr. 1.13 lent.) bei svarbiausias partnerystės kategorijas ir subkategorijas (žr. 1.14 lent.) (Čiūtas, 2007; Ribašauskienė, 2010).

1.13. lentelė

Gerąją Leader iniciatyvos patirtimi grįsti vietos partnerystės tipai

Vietos partnerystės tipas	Partnerystės tikslai	Partnerystės turinys
Vietos lyderių partnerystė	Socialinių išteklių atnaujinimas	Partnerystę kuria vietos bendruomenės lyderiai, kurie aktyviai dalyvauja ekonominėje, socialinėje, kultūrinėje, ekologinėje veiklose.
Vietos verslo partnerystė	Ekonominės veiklos projektų valdymas	Partnerystę kuria verslo atstovai, profesinės organizacijos (kooperatyvai, gamintojų asociacijos, pramonininkų konfederacijos ir pan.), reikalaujančios išskirtinių pozicijų, priimančios ekonominius sprendimus.
Vietos valdžios partnerystė	Viešųjų gėrybių kūrimas	Partnerystę kuria vietos valdžia, atsakinga už bendrų poreikių įgyvendinimą; taip valdžia kompensuoja privačių iniciatyvų trūkumą.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Čiūtą (2007), Ribašauskienę (2010).

1.14. lentelė

Partnerystės, kaip organizacinės struktūros, esminės kategorijos ir subkategorijos

Eil. nr.	Partnerystės kategorijos	Partnerystės subkategorijos
1.	Formali institucinė struktūra	Formalus juridinis statusas.
		Asmeninė ir kolektyvinė atsakomybė už organizacijos veiklą.
		Priklausomybė delegavusiai institucijai - antraeilė
2.	Skirtingų interesų narystė	Skirtingų interesų veikėjai – lyderiai.
		Gali dalyvauti visų lygių institucijų (nuo vietos iki nacionalinio) veikėjai.
3.	Įsipareigojimai vietos plėtrai	Vietos plėtros strateginio dokumento (strategijos) parengimas ir jame numatytų prioritetų, tikslų, uždavinių įgyvendinimas.
		Principų „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ derinimas.
		Strategijos rengime ir įgyvendinime dalyvauja visų sektorių organizacijos.
4.	Vietos autonomija	Visiškas savarankiškumas, pasirenkant prioritetus, tikslus,

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

		uždavinius.
		Visiškas savarankiškumas, panaudojant lėšas.
5.	Viešoji parama	Politinė ir finansinė ES bei nacionalinės vyriausybės parama. Skaidrus, efektyvus paramos panaudojimo užtikrinimas.
6.	Prioritetai nedarbo ir socialinės atskirties iššūkiams	Prioritetas nedarbo problemų sprendimui. Prioritetas įvairių grupių socialinės atskirties mažinimui.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Čiūtą (2007).

Petrauskienė, Raipa (2011) pažymi, kad LEADER programų įgyvendinime atsiradusi vietos partnerystė yra labai priimtina vadybiniu požiūriu. Autoriai, pasiremdami Smith, Beazley (1996) tyrimais, išskiria ir kitą vadybinę partnerystę klasifikaciją:

- Šarvas – dominuoja lyderis, kiti partneriai pasyvūs;
- Konsultacinis – visus procesus kontroliuoja lyderis, partneriai daro įtaką kai kuriems sprendimams;
- Dalyvavimo – partneriai beveik lygiomis teisėmis dalyvauja sprendimų priėmime;
- Autonominis – visi partneriai turi lygias galimybes, visuotinai dalyvauja sprendimų priėmime.

Vienas svarbiausių LEADER programos įgyvendinimo tikslų yra kaimiškųjų vietovių identiteto išsaugojimas ir puoselėjimas. Todėl dar galima pažymėti plėtrą arba vietos identiteto išsaugojimą koordinuojančią partnerystę. Jos tikslas yra didinti piliečių sąmoningumą, aktyvų dalyvavimą vietos poreikių sprendime. Pažymėtina, kad tokia partnerystė turi būti įvairiapusiška ir ilgalaikė.

LEADER programos įgyvendinime gimusi vietos partnerystė pasižymi tam tikra specifika. Europos komisija 1991 m., prasidėjus LEADER programai, nekonkretizavo partnerystės apibrėžtis, nurodydama, kad „veiklos reorganizavimui ir iš esmės skirtingai socialinei – ekonominei struktūrai būtina samprata, tiksliai priderinta prie vietos reikalavimų ir vietos sąlygų, suteikianti galimybę panaudoti prieinamus organizacijos pajėgumus ir kompetenciją“ (Europos Komisija, 1991). Esminis LEADER programos bruožas, skiriantis ją nuo kitų programų, yra originali kaimo plėtra, kurios kartu siekia visi vietos žaidėjai, pasinaudodami visomis vietovės ekologinėmis, ekonominėmis, socialinėmis, žmogiškosiomis galimybėmis (Čiūta, 2007). Ši programa įtvirtino labai svarbų principą „iš apačios į viršų“, pabrėžiantį vietos bendruomenės prioritetą bei užtikrinantį vietos identitetu pagrįstą kaimiškos vietovės plėtrą. Vietos partnerystė sukuria pridėtinę vertę vietovės plėtrai (žr. 1.15. lent.)

Vietos partnerystės kuriama kaimiškos vietovės plėtros pridėtinė vertė

Eil. nr.	Vietos partnerystės veiksnys	Veiksnių sukuriama pridėtinė vertė
1.	Regionų politikos modernizavimo priemonė	Suartina regionų politiką su kaimo plėtros politika, įtraukdama į plėtros procesą aktyviausius ir skirtingų interesų vietos dalyvius; silpnų regionų rėmimo ir „sulyginimo“ su stipresniais regionais politika keičiama plėtros politika, skatinant vidinių teritorijų atsinaujinimą, augimą.
2.	Vietos identiteto (tapatumo) išnaudojimas	Vietovės plėtrai išnaudojami vietos ekologinis, ekonominis, socialinis, žmogiškasis kapitalai.
3.	Vietos svarbiausių plėtros institucijų, veikėjų - lyderių bendradarbiavimas	Vietos dalyvių iniciatyvų, inovacijų panaudojimas vietovės konkurencingumui didinti – nepanaudotų galimybių įvertinimas, svarbiausių plėtros iššūkių formulavimas, realiausių ir efektyviausių priemonių numatymas ir įgyvendinimas.
4.	Valstybės ir pilietinės bendruomenės efektyvios sąveikos paieška	Partnerystės principo diegimas viešojo administravimo reformos kontekste sudarė sąlygas Naujosios viešosios vadybos, Naujojo viešojo valdymo koncepcijų atsiradimui; įsitvirtino „partnerystės“ ir „bendruomenės“ idėjos.
5.	Visuomenės emocinio saugumo užtikrinimas	Vietos gyventojų patriotizmas ir partnerystė, atgyjantis regionų identitetas – reakcija į globalėjantį ir sparčiai kintantį pasaulį; vietos darnios bendruomenės strategijų kūrimas, aktyviai įsijungiant į valdžios strateginį planavimą.
6.	Vietos bendruomenės racionalaus funkcionavimo stiprinimas	Visuomenės technologinis, biurokratinis racionalumas papildomas komunikaciniu, kuris pasireiškia tarpusavio supratimu konkrečiame socialiniame kontekste (priešingai plintančiam susvetimėjimui) (rūpi konkretūs sprendimai kasdieninėje gyvenamojoje aplinkoje).
7.	Regiono (kaimiškosios vietovės) gyvybingumo užtikrinimas	Įtvirtinama bendradarbiavimo kultūra, nuolatinis mokymasis vienas iš kitų ir tobulėjimas; realios vietos bendruomenės kultūros kūrimas (tikėjimas/netikėjimas ateitimi, požiūris į materialias/nematerialias vertybes, naujovių tolerancija, bendradarbiavimo naudos įsisąmoninimas ir kt.).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Atkočiūniene, Vaišnoraitę (2011), Čiūtą (2007).

Vietos partnerystė užtikrina esminių naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimą konkrečioje teritorijoje, tampa privalomu kaimo plėtros principu atkuriant kaimo gyvybingumą.

Vietos partnerystės efektyvumą galima įvertinti pagal kaimiškosios teritorijos bendruomenės (vietos valdžios, verslo atstovų ir kaimo gyventojų) atsakymus į šiuos klausimus (Čiūta, 2007): 1) ar užtikrinamas kaimo vietovių gyvybingumas? 2) ar didėja kaimo gyventojų pajamos, jiems teikiamų paslaugų kokybė? 3) ar didėja kaimo bendruomenės verslumas? 4) ar didėja kaimo funkcionalumas, t.y., ar didėja alternatyvių veiklų žemės ūkio gamybai kiekis, ar akivaizdi su žemės ūkio sektoriumi nesusijusių funkcijų raiška?

Vietos veiklos grupė – vietos partnerystės organizacinė struktūra. Vienas iš pagrindinių LEADER principų yra vietos partnerystė, kurios dėka susiformavo naujas vietos

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

institucijų, veikėjų – lyderių bendradarbiavimo junginys – vietos veiklos grupė (VVG). Walsh ir kt. (1998) suformulavo šios organizacinės struktūros – VVG veiklos efektyvumo veiksnius (žr. 1.16. lent.).

1.16. lentelė

Vietos veiklos grupės veiklos efektyvumo veiksniai

Eil. nr.	VVG veiklos efektyvumo veiksniai	Veiksnių turinys
1.	Partnerystės struktūros formavimas	1. Ar teisingai pasirinktos į partnerystę įtrauktos įstaigos, vietos organizacijos, kiti vietos veikėjai? 2. Ar pačios institucijos jaučiasi veikiančios partnerystėje, ar taip jaučiasi tik joms atstovaujantys asmenys? 3. Ar partnerystę užtikrina visų veikėjų interesų „dinamiška ir kūrybiška sąsaja“, ar vien „vadybos“ sprendimai?
2.	Vadybos kultūra ir kompetencija	1. Ar VVG valdybos nariai atstovauja visos vietovės interesams, ar savo įstaigų požiūriui? 2. Ar valdybos nariai įgiję komandinio darbo gebėjimų? 3. Ar aiškus ir tinkamas atsakomybės pasiskirstymas tarp visų partnerystės veikėjų?
3.	Sprendimų priėmimas	1. Ar visi veikėjai dalyvauja sprendimų parengime? 2. Ar sprendimų priėmimas yra aiškus ir suprantamas? 3. Kaip vyksta priimtų sprendimų koregavimas
4.	Tinklaveikos nauda	1. Ar vietos partnerystės bendradarbiavimas tarptautiniuose tinkluose sukuria papildomą pridėtinę vertę? 2. Ar bendradarbiavimas tobulina VVG veiklos įgūdžius, veikėjų kompetenciją? 3. Ar bendradarbiavimas sukuria galimybes naujiems finansavimo šaltiniams?
5.	Įvairios trukmės tikslų svarba	1. Ar trumpalaikiai projektai (2 – 3 m.) neįtvirtina natūralios praktikos „išleisti pinigus“ tinkamu laiku? 2. Ar tokia praktika nenukreipia VVG dėmesio nuo esminio dalyko – suvokimo, kad bendruomenės aktyvinimas, gebėjimų ugdymas galimas tik ilguoju laikotarpiu? 3. Ar dažnos diskusijos 1 ir 2 klausimuose įvardintomis temomis?
6.	Bendruomenės aktyvumas partnerystėje	1. Ar svarus vietos bendruomenės indėlis VVG veikloje? 2. Ar geba VVG vykdyti savo veiklą vietos bendruomenės lygmeniu? 3. Ar dažnos diskusijos 1 ir 2 klausimuose įvardintomis temomis?
7.	Partnerystės tikslų ir VVG veiksmų atitiktis strateginiams tikslams	1. Ar VVG vykdo savo veiksmų stebėseną ir vertinimą, reaguodama į aplinkos pokyčius? 2. Ar Vietos plėtros strategija koreguojama tinkamai? 3. Ar visi veikėjai dalyvauja ir priima sprendimus dėl strategijos koregavimo?

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Čiūtą (2007).

Kairytė, Vidickienė, Kuliešis (2008), Ribašauskienė (2010), išanalizavę Lietuvos ir kitų ES šalių kaimo judėjimo aktyvistų nuomones viešųjų renginių, interviu metu, pateikia dažniausiai minimus VVG veiklos sėkmės veiksnius:

1. Integruotos ir darnios kaimo plėtros siekis.
2. Vietos plėtros strategijos prioritetų, tikslų, uždavinių atitikimas vietos bendruomenės poreikiams.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

3. Kuo didesnės vietos bendruomenės dalies įtraukimas į vietos partnerystę.
4. Idėjinė motyvacija, pasireiškianti savanoriška veikla be atlygio.
5. Bendradarbiavimo su socialiniais, ekonominiais partneriais kokybė.
6. Grupės narių vadybiniai, administraciniai gebėjimai; užduočių atlikimo kompetencija.
7. Nuolatiniai finansavimo šaltiniai; kitų finansavimo šaltinių paieškos gebėjimai.
8. Tinklaveikos nauda.
9. Nuolatinis kvalifikacijos kėlimo poreikis.
10. Ryžtas diegti inovacijas grupės veiklos kokybės gerinimui.

Aukščiau pateiktiems VVG veiklos efektyvumo ir sėkmės veiksniams turi būti parinkti rodikliai, kuriuos būtų galima kiekybiškai išreikšti atitinkamais VVG atliktais darbais (skaičiais). Taip būtų galima palyginti įvairių VVG veiklų efektyvumą. Kai kurie VVG veiklos efektyvumo įvertinimo rodikliai galėtų būti ir kokybiniai, vertinant VVG pasiekimus tam tikroje vertinimo skalėje, palyginant informantų ar ekspertų nuostatas.

Vietos veiklos grupės statuso teisinis reglamentavimas. Vietos veiklos grupės, kaip organizacijos, grindžiamos LEADER metodo principais, skirtingų sektorių partnerystė, siekiančios įgyvendinti ES fondų ir Lietuvos biudžeto lėšomis finansuojamą Vietos plėtros strategiją, veiklą reglamentuoja 1.17. lent. pateikti teisės aktai (LEADER metodo įtakos..., 2014).

1.17. lentelė

Vietos veiklos grupės veiklą reglamentuojantys teisės aktai

Eil. nr.	Teisės aktų pavadinimas	Teisės aktų taikymo sritis
1.	LR Asociacijų įstatymas	Reglamentuoja juridinių asmenų, kurių teisinė forma yra asociacija, steigimą, valdymą, veiklą, pertvarkymo, pabaigos (reorganizavimo ir likvidavimo) ypatumus.
2.	Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1698/2005. (2005). Dėl Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai (EŽŪFKP) paramos kaimo plėtrai	Nustato bendras taisykles, reglamentuojančias Bendrijos paramą kaimo plėtrai, kurią finansuoja EŽŪFKP, įsteigtas Reglamentu (EB) Nr. 1290/2005; apibrėžia tikslus, prie kurių turi prisidėti kaimo plėtros politika; apibrėžia strateginį kaimo plėtros politikos kontekstą; apibrėžia kaimo plėtros prioritetus ir priemones; nustato partnerystės, programavimo, vertinimo, finansų valdymo, stebėsenos ir kontrolės taisykles, grindžiamas valstybių narių ir EK bendra atsakomybe.
3.	Komisijos reglamentas (EB) Nr. 1974/2006. (2006). Tarybos reglamento (EB) Nr. 1698/2005 dėl Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai (EŽŪFKP) paramos kaimo plėtrai taikymo taisyklės	Nustatomos išsamios Reglamento (EB) Nr. 1698/2005 įgyvendinimo taisyklės, susijusios su kaimo plėtros paramos bendraisiais principais ir bendrosiomis taisyklėmis, specialiosiomis ir bendrosiomis nuostatomis dėl kaimo plėtros priemonių, nuostatomis dėl atitikimo reikalavimams ir administracinėmis nuostatomis, išskyrus kontrolės nuostatas.
4.	Lietuvos kaimo plėtros 2007 – 2013 metų programa	Pateikti bendrasis Lietuvos kaimo plėtros tikslas „Užtikrinti ekonomikos augimą, didinant žemės ūkio, maisto ir miškų ūkio sektorių konkurencingumą, sukuriant galimybių kaimo ekonominei veiklai įvairinti ir gyvenimo kokybei kaimo vietovėse gerinti, kartu puoselėjant žmogiškąsias, gamtines ir kitas kaimo vertybes, mažinant skirtumus tarp miesto bei kaimo ir tarp atskirų regionų“, 4 strateginių krypčių „Žemės, maisto ir miškų ūkio sektoriaus konkurencingumo didinimas“, „Aplinkos ir kraštovaizdžio gerinimas“, „Gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“, „Leader

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

		metodo įgyvendinimas“ tikslai ir prioritetai.
5.	Lietuvos kaimo plėtros 2007 – 2013 metų programos administravimo taisyklės	Nustato Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos bei pagal Programą finansuojamų projektų bendrą administravimo tvarką.
6.	Vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos krypties „LEADER metodo įgyvendinimas“ priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“ atrankos taisyklės	Reglamentuoja vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų pagal KPP krypties „LEADER metodo įgyvendinimas“ priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“, atrankos – vertinimo ir tvirtinimo – tvarką.
7.	Vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos krypties „LEADER metodo įgyvendinimas“ priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“ administravimo taisyklės	Reglamentuoja vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų pagal KPP krypties „LEADER metodo įgyvendinimas“ priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“, ir pagal jas teikiamų vietos projektų administravimo tvarką.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal LR Asociacijų įstatymą (Žin., 2004, Nr. 25-745), LEADER metodo įtakos...(2014).

Lietuvoje Vietos veiklos grupės veikia kaip asociacijos, susikūrusios vietos gyventojų ir organizacijų iniciatyva, visuomeninės veiklos pagrindu. Asociacija yra savo pavadinimą turintis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – koordinuoti asociacijos narių veiklą, atstovauti asociacijos narių interesams ir juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus (Žin., 2004, Nr. 25-745). Tarybos reglamente (EB) Nr. 1698/2005 61 str. pateikiamas LEADER metodo apibrėžimas per 7 principus, tarp jų ir vietos viešojo ir privataus sektorių partnerystės principą, kuris tolimesniame tekste jau įvardijamas kaip vietos veiklos grupė. Toliau pateikiami reikalavimai VVG: jos turi parengti LEADER principais grindžiamą Vietos plėtros strategiją ir ją įgyvendinti; priimant sprendimus ekonominiai ir socialiniai partneriai, taip pat kiti pilietinės visuomenės atstovai, pavyzdžiui, ūkininkai, kaime gyvenančios moterys, jauni žmonės ir jų asociacijos, vietos partnerystėje turi sudaryti ne mažiau kaip 50 %; grupei turi vadovauti reikiamų gebėjimų vadovas, administratorius ir finansininkas; vietovė, kuriai taikoma strategija, turi būti vientisa ir turėti pakankamai žmoniškųjų, finansinių ir ekonominių išteklių perspektyviai plėtros strategijai remti; vietos veiklos grupės pasirenka pagal šią strategiją finansuotinus projektus, jos taip pat gali pasirinkti bendradarbiavimo projektus. Vietos plėtros strategijų atrankos taisyklėse (Žin., 2007, Nr. 132-5388) reikalavimai VVG dar labiau sugriežtinti: VVG yra viešasis juridinis asmuo, kurio sprendimų priėmimo teisę turintis valdymo organas atstovauja įvairių VVG teritorijos gyventojų interesams – ne mažiau kaip 50 proc. VVG valdymo organo narių sudaro kaimo bendruomenių, socialinių ir kitų partnerių, taip pat jų asociacijų atstovai, iki 25 proc. – verslo atstovai, iki 25 proc. – vietos valdžios atstovai; VVG valdymo organe turi būti įvairaus amžiaus (bent vienas asmuo iki 25 metų amžiaus) ir abiejų lyčių nariai (santykiu 40:60, t. y. mažiausiai 40 proc., nesvarbu, kurios lyties atstovų).

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

VVG steigimosi Lietuvoje patirties analizė rodo, kad įvairiose apskrityse grupės kūrėsi nevienodai (LEADER metodo įtakos..., 2014):

- savivaldybės, suprasdamos LEADER metodo kompleksinę naudą, pačios steigė grupes, panaudodamos savo specialistus, pvz., skyrių vedėjus, seniūnus;
- savivaldybės ragino kurti grupes vietos bendruomenių organizacijas;
- vietos bendruomenių lyderiai steigė grupes.

VVG formavimasis nebuvo labai sklandus. VVG, kurios formavosi iniciatyvos „iš apačios į viršų“ principu, dažnai trūko gebėjimų. Sukurti ir tinkamai valdyti VVG nebuvo lengvas uždavinys, o jam įgyvendinti nepakako vien pilietinės iniciatyvos. VVG kūrimosi iniciatyvos skirtumai lėmė ir pačių VVG veiklos per visą 2007–2013 m. laikotarpį skirtumus. Šį teiginį patvirtina fokus grupės metu išsakyta nuomonė, kad iki šiol VVG Lietuvoje veikia skirtingais motyvais, veikla vykdoma taip pat skirtingai, priklausomai nuo savivaldos įtakos masto ir vietos organizacijų gebėjimų, t. y. esamų žmogiškųjų išteklių. Pakeitus teisės aktus ir suteikus VVG žymiai daugiau realių galimybių sprendimų priėmimo, viešųjų lėšų (ES, nacionalinio biudžeto) valdyme, iš VVG pareikalauta ir administracinių, finansų valdymo gebėjimų. Jos privalėjo laikytis ir Viešųjų pirkimų, Buhalterinės apskaitos, Statybų įstatymų reikalavimų.

LEADER metodo tikslai ir raida. Įsigalint kaimo plėtros teritoriniam požiūriui, pradėti taikyti ir nauji kaimo politikos įgyvendinimo metodai. LEADER tai viena iš keturių EB iniciatyvų (kitos – Interreg, Urban, Equal), kuria siekiama pristatyti ir išbandyti naujas metodikas ir koncepcijas bei integruoti jas į pagrindines ES programas. Žodį „LEADER“ sudaro prancūziškos frazės „Liaison entre actions de développement rural“ (kaimo plėtros darbų sąsajos) pirmosios raidės (LEADER metodas, 2006). Šis kaimo plėtros priemonių įgyvendinimo instrumentas pradėtas taikyti 1991 m. ir yra finansuojamas iš ES struktūrinių fondų. Išskiriami keturi etapai:

- LEADER I (pradžia) (1991–1993 m.);
- LEADER II (vystymas) (1994–1999 m.);
- LEADER + (tobulinimas) (2000–2006 m.);
- LEADER metodas (plėtra) (2007–2013 m.).

Iki 2007 m. valstybėse narėse ir regionuose buvo vykdytos pavienės LEADER programos, o nuo 2007 m. LEADER metodas įtrauktas į bendrąją ES kaimo plėtros politiką lygiomis teisėmis kaip ir kitos pagrindinės kaimo plėtros kryptys. LEADER skatina kaimo vietoves ieškoti inovacijų, kaip tapti ir išlikti konkurencingoms, kaip geriausiai valdyti turimus teritorijos išteklius, ypač vietovės identitetą. Visos kaimo problemos nagrinėjamos holistiškai, t.y., visi teigiami ir neigiami kaimo elementai yra susiję tarpusavyje ir sudaro nedalomą visumą, kuriai taikomos specialiai sukurtos

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

politikos priemonės. Ši priemonė nuo kitų skiriasi tuo, kad nenurodo, kas turi būti padaryta, o pataria, kaip tai reikia padaryti.

Leader metodą sudaro septyni pagrindiniai elementai, kuriuos reikia vertinti kaip nedalomą priemonių rinkinį (Leader metodas, 2006):

1. *Į vietovę orientuota vietos plėtros strategija.* Teritorija, kurioje įgyvendinama iniciatyva, turėtų būti nedidelė, vienalytė ir socialiai nesusiskaldžiusi, siejama bendrų tradicijų, vietos ypatumų, bendrų poreikių ir lūkesčių. Joje gyventojų skaičius galėtų būti nuo 10 tūkst. iki 100 tūkst. Pvz., Lietuvoje tokia teritorija yra kaimiška savivaldybė.

2. *Principas „iš apačios į viršų“.* Šio esminio LEADER iniciatyvos principo esmė – kaimo vietovės veikėjai patys priima visus sprendimus dėl vietovės plėtros strategijos parengimo ir įgyvendinimo. Šie veiksmai turėtų derėti ir sąveikauti su nacionalinės, regioninės valdžios planavimo ir įgyvendinimo priemonėmis.

3. *Partnerystė – Vietos veiklos grupė (VVG).* Vietos veiklos grupės steigimas – tai originalus ir svarbus Leader sprendimas. Jos užduotis yra parengti ir įgyvendinti vietos plėtros strategiją. VVG gali veiksmingai skatinti kaimiškos vietovės vystymąsi:

- sutelkia ir jungia vietos valdžios, privataus, pilietinio ir savanoriškojo sektorių atstovus ir finansų išteklius;
- suburia vietos gyventojus kolektyviniams projektams ir įvairialypei veiklai vietovės konkurencingumui gerinti;
- pagerina įvairių kaimo subjektų dialogą ir bendradarbiavimą, mažina galimų konfliktų tikimybę, konsultacijomis, diskusijomis palengvina derybinius procesus.

4. *Inovacijų diegimas.* LEADER metodas, suteikdamas VVG plačius įgaliojimus ir galimybes, skatina taikyti inovatyvias kaimo vietovių plėtros priemones. Galima pažymėti, kad pats LEADER metodas jau yra kaimo politikos inovacija.

5. *Integruota ir daugiasektorinė veikla.* Vietos strategijoje numatyta veikla ir projektai integruoja įvairių grupių, ekonomikos, socialinių, kultūros ir aplinkos subjektų ir sektorių ryšius.

6. *Darbas tinkle.* Tai „LEADER“ grupių, kaimo vietovių, administravimo institucijų ir organizacijų, dalyvaujančių ES kaimo plėtroje, keitimasis rezultatais, patirtimi ir žiniomis. Tai susieja žmones, projektus, kaimo vietas, skatinti tarpusavio bendradarbiavimą.

7. *Bendradarbiavimas.* Tai panašių veiklų VVG bendradarbiavimas, naujo bendro projekto kūrimas. Galimi keli bendradarbiavimo tipai: teritorinis – tos pačios valstybės kaimo vietovių partnerystė arba tarptautinis – kelių valstybių VVG ryšiai.

Pagrindinius LEADER principus – teritorinį, partnerystės, „iš apačios į viršų“ ir integruotumo jungia strateginio planavimo principas. Kaimo vietovių gyvenimo kokybės gerinimas turi būti

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

planuojamas nuosekliai ir sistemingai. LEADER metodo įgyvendinimas galimas 6 etapais: gebėjimų kūrimas ir stiprinimas (žinios apie metodą, mokymai, seminarai); vietinių subjektų sutelkimas; vietovės analizė; esamų ir galimų veiklų apibrėžimas, partnerystės kūrimas (subūrus vietos subjektus ir atlikus teritorijos analizę, lengviau įvardinti galimus ar būtinus valdžios ir verslo partnerius); vietos plėtros strategijos parengimas (įforminimas oficialiu dokumentu).

LEADER programa didina Vietos veiklos grupių skaičių, nuolat didėja ir joms skirtas finansavimas (žr. 1.18. lent.). Parama Lietuvai 2007 – 2013 m. laikotarpiui, palyginus su 2004 – 2006 m., išaugo 51 kartą, VVG kiekis – 1,8 karto.

1.18. lentelė

LEADER instrumento įgyvendinimas ES ir Lietuvoje

Etapai	Laikotarpis, m.	ES VVG / Lietuvos VVG, vnt.	ES parama, mln. eurų
LEADER I	1991- 1993	217 / - 0	442
LEADER II	1994 – 1999	906 / - 0	1 755
LEADER +	2000 – 2006 / Lietuva 2004 – 2006	893 / 29	2 105
LEADER metodas	2007 – 2013	1120 / 51	5 587

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Ribašauskienę (2010), Vidickienę, Melnikienę (2014).

VVG partneriais gali būti valdžios įstaigos, vietos politikai, verslo įmonės, ūkininkai ir jų asociacijos, kaimo bendruomenės ir kitos kaimo visuomeninės organizacijos, pavieniai kaimo gyventojai. Grupė gali atstovauti kaimo vietovę, kurioje yra 5–150 tūkst. gyventojų, įskaitant mažus miestelius ir miestus iki 6 tūkst. gyventojų. Jos atstovaujamas ir sprendimų priėmimo organas yra visuomeniniais pagrindais dirbanti valdyba, kurios narių skaičius neribojamas. Lietuvoje veikiančių VVG valdybos narių skaičius yra 5–20 narių (LEADER+ priemonės įgyvendinimo..., 2008).

2004 – 2006 m. laikotarpis. LEADER + priemonės Lietuvoje pradėtos įgyvendinti 2004 m. (įstojus į ES) ir finansuotos pagal Lietuvos 2004–2006 m. bendrąjį programavimo dokumentą. Remtos dvi veiklos sritys – „Įgūdžių įgijimas“ ir „Bandomosios integruotos strategijos“ (BIS) (žr. 1.19. lent.). Iš pateiktų BIS užsienio ekspertai geriausiomis pripažinta 10, kurioms buvo skirta po 508 tūkst.

1.19. lentelė

Bandomųjų integruotų strategijų pasiskirstymas pagal EK rekomenduotas temas 2004 – 2006 m.

BIS tema	Pateiktų BIS kiekis	Atrinktų BIS kiekis	Atrinktų BIS dalis, proc.
Gyvenimo kokybės kaimo vietovėse gerinimas	20	6	30
Tinkamiausias gamtos ir kultūros išteklių panaudojimas	6	3	50
Vietos produktų vertės didinimas	1	1	100
Techninių ir mokslinių žinių panaudojimas	-	-	-
Iš viso	27	10	37

Šaltinis: LEADER+ priemonės įgyvendinimo monitoringas (2008, 27 p.).

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Finansų ministerijos duomenimis, LEADER + iniciatyva 2004 – 2006 m. buvo viena iš ES paramos priemonių, labai ryškiai prisidėjusių EB horizontaliųjų prioritetų įgyvendinimo (darnaus vystymosi, lygių galimybių ir regioninės plėtros, informacinės visuomenės). Pvz., tarp lygių vyrų ir moterų, jaunimo ir neįgalųjų žmonių galimybių principą įgyvendinančių projektų pavyzdžių paminėtinas Kelmės bitininkystės amato muziejaus ir ekologinio bitininkavimo studijos įkūrimas, įtraukiant neįgalius bendruomenės narius, o tarp regioninės plėtros principą įgyvendinančių – Kelmės raj. Junkilų krašto bendruomenės namai – kulinarinio paveldo ir senųjų amatų atgaivinimo centras.

2007 – 2013 m. laikotarpis. Šiam laikotarpiui ES finansinė parama Lietuvos kaimo plėtrai teikiama pagal Nacionalinę 2007 – 2013 metų kaimo plėtros strategiją ir jai įgyvendinti parengtą Lietuvos kaimo plėtros 2007 – 2013 metų programą, kurioje numatytos 4 prioritetinės investicinės kryptys (Lietuvos kaimo plėtros..., 2007):

- 1 – žemės, maisto ir miškų ūkio sektoriaus konkurencingumo didinimas;
- 2 – aplinkos ir kraštovaizdžio gerinimas;
- 3 – gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas;
- 4 – LEADER metodo įgyvendinimas, kaimo plėtros ir bendruomeniškumo ugdymas, skatinant vietos iniciatyvą ir partnerystę.

Ketvirtos krypties prioritetas yra vietos iniciatyvų ir partnerystės skatinimas, bendruomenės gebėjimų ugdymas, siekiant sėkmingai įgyvendinti vietos plėtros strategijas LEADER metodu. Jo įgyvendinimui skirtos 3 priemonės, padedančios didinti vietos lygmens pajėgumus bei paramą vietos organizacijoms, stiprinti savivaldos ir demokratijos principus kaimo vietovėse, gerinti vietos projektų kokybę, šiuolaikinių informacinių technologijų naudojimą:

- vietos plėtros strategijų įgyvendinimas;
- tarptertitorinis ir tarptautinis bendradarbiavimas;
- parama VVG veiklai, įgūdžiams įgyti ir aktyviai pritaikyti.

Parama Vietos plėtros strategijų įgyvendinimui teikiama pagal 4 investicinę krypties priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“, kurios tikslai atitinka 3 kryptis, 2 prioritetus ir 4 priemones. Žemės ūkio ministerija įpareigojo VVG ne mažiau kaip 73 proc. paramos lėšų skirti kaimo atnaujinimui, plėtrai, todėl dauguma vietos projektų yra susiję su kaimo infrastruktūros plėtra (Ribašauskienė, Šalengaitė, 2011):

- pastatų bendruomenės poreikiams atnaujinimas, viešosios infrastruktūros tvarkymas ar kūrimas (tarp jų geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų sistemų bei drenažo įrenginių);
- kultūros paveldo objektų (tarp jų ir religinių) tvarkyba;
- kraštovaizdžio komponentų išsaugojimas, viešųjų erdvių kūrimas ir sutvarkymas;

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

- tradicinių amatų centrų steigimas (tarp jų technologinių linijų kūrimas, mokymo patalpų įrengimas);
- sąlygų tradicinių amatų reprezentacijoms bei prekybai amatų gaminiais sudarymas (pvz., prekyviečių įrengimas).

1.3.2. Vietos veiklos grupės veiklos vertinimo aspektai

ES finansuojamų programų vertinimo ypatumai. Vieningos vertinimo viešajame valdyje sampratos nėra ir negali būti, nes vertinimas yra labai kontekstualus reiškinys ir specifines charakteristikas įgyja atsižvelgiant į vertinimo poreikius ir tikslą, pasirinktą metodologiją, vertinimo rezultatų pritaikymo strategiją, vietą, laiką bei erdvę. Vertinimo sampratos pasirinkimas viešojo valdymo praktikoje priklauso nuo esamo vertinimo poreikio, tikslo ir galimybių taikyti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Vertinimas viešajame valdyje visada yra iš dalies socialinis, politinis ir techninis vadybos ir tyrimo prasmėmis. Vertinimo kaip profesionalios viešojo valdymo srities pradžia laikomas XX a. septintasis dešimtmetis, kai Jungtinėse Amerikos Valstijose imta įgyvendinti „Didingosios visuomenės“ viešąsias programas, o šių pažangai vertinti sukurta valdymo infrastuktūra ir viešosios veiklos vertinimo praktika. Antrąją vertinimo iškilimo fazę laikomas aštuntasis dešimtmetis, kai anglosaksiškosios tradicijos ir Skandinavijos šalys pradėjo vykdyti naujojo viešojo valdymo reformas. Trečiajame etape, XX a. devintame dešimtmetyje, esant Pasaulio banko ir Europos Sąjungos spaudimui, vertinimas išplito daugelyje pasaulio šalių, taip pat ir Lietuvoje. Vertinimo veikla šiuolaikinio viešojo valdymo teorijoje užima labai reikšmingą vietą, nes vis didesnis dėmesys skiriamas vykdomos viešosios politikos veiksmingumui, viešojo sektoriaus už pinigus kuriamai vertei. Vertinimas tapo ir vadybos mokslo doktrinų: tradicinio administravimo, naujosios viešosios vadybos, viešojo valdymo, įrodymais pagrįsto valdymo, dalis. Pastebima tendencija, kad dėmesys vertinimui viešojo valdymo praktikoje Lietuvoje didėja, tačiau mokslininkai šiam viešojo sektoriaus reiškiniui dėmesio skiria nepakankamai. Moksliniuose tyrimuose dominuoja veiklos matavimo, audito, viešosios politikos analizės, kokybės užtikrinimo problematika (Segalovičienė, 2011).

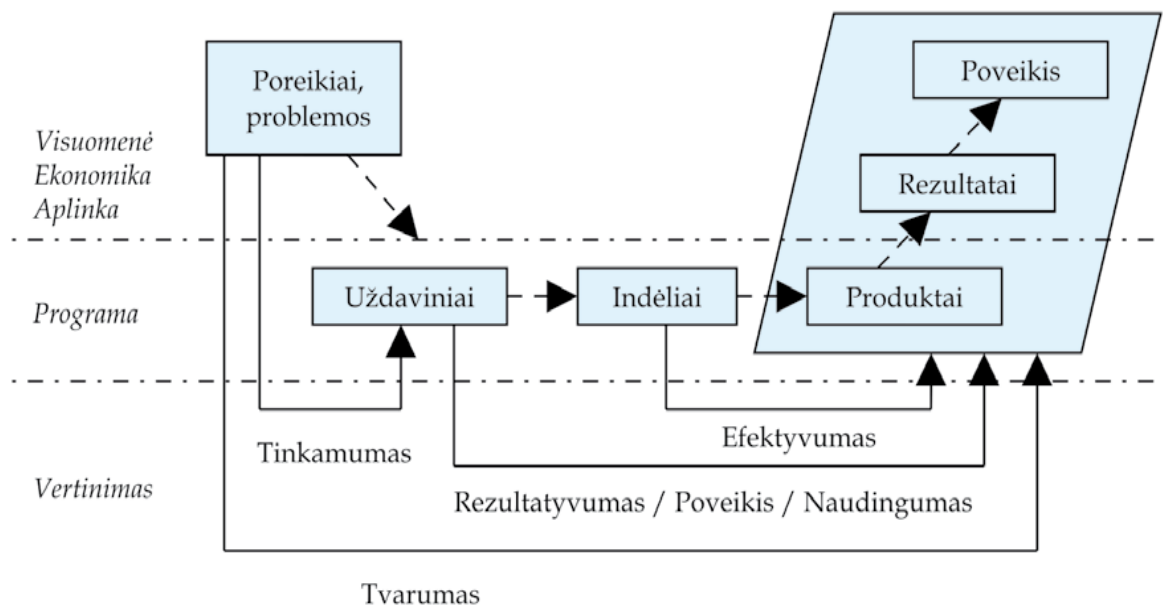
Vertinimu laikoma viešosios politikos ar jos dalies vertės analizė, skirta viešajai politikai ar jos daliai tobulinti ir už ją atsiskaityti. Vertinimo objektas yra viešoji politika ar jos dalis (programos, prioriteto, priemonės, projekto, sprendimo ar pan.). Vertinimas padeda nustatyti viešosios politikos vertę pagal tam tikrus kriterijus (žr.1.20.lent.) (Nakrošis, Jarmalavičiūtė, Burakienė, 2007).

ES finansuojamų programų ar jos dalių vertinimo kriterijai

Vertinimo kriterijai	Vertinimo kriterijaus esmė
Tinkamumas	Vertinama programos tikslų ir tikslinių grupių poreikių atitiktis ir tinkamumas sprendžiant socialines ir ekonomines problemas. Tinkamumas gali būti vertinamas rengiant (pradinis tinkamumas) ir įgyvendinant (tęstinis tinkamumas) programą. Tinkamumo vertinimo metu papildomai gali būti vertinamas programos nuoseklumas - prioritetų ir priemonių tarpusavio ryšys ir jų indėlis siekiant bendrų programos tikslų.
Efektyvumas	Vertinamas programos ar jos dalies finansinių ir kitų (personalo, laiko ir pan.) sąnaudų ir produktų ar rezultatų santykis.
Rezultatyvumas	Vertinant rezultatyvumą dažniausiai analizuojami programos (ar jos dalies) produkto ir rezultato rodikliai, lyginant planuotus rodiklius su faktiniais. Rezultatyvumas gali būti matuojamas programai pasibaigus arba programos įgyvendinimo metu (rezultatyvumo tikimybė). Siekiant įvertinti programos rezultatyvumą gali būti renkami papildomi duomenys rodikliams apskaičiuoti.
Poveikis	Vertinimo metu nustatomi tiesioginiai ir netiesioginiai programos padariniai (nauda arba žala). Paprastai poveikis vertinamas pasibaigus programos įgyvendinimui. Įgyvendinant programą gali būti vertinama poveikio tikimybė. Teigiamą programos poveikį parodo naudingumo kriterijus.
Naudingumas	Nustatomas programos ar jos dalies poveikio naudingumas tenkinant tikslinių grupių poreikius ir sprendžiant socialines ir ekonomines problemas. Programos naudingumas vertinamas neatsižvelgiant į programos tikslus, todėl šį vertinimo kriterijų naudinga taikyti tada, kai programos tikslai nėra aiškiai apibrėžti arba kai pasireiškia daug neplanuotų padarinių.
Tvarumas	Vertinama programos padarinių tęstinumo tikimybė pasibaigus programos finansavimui. Programos padarinių tvarumas yra susijęs su darnaus vystymosi koncepcija: programos poveikis turi būti darnus aplinkos, socialiniu ir ekonominiu požiūriu.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Nakrošį, Jarmalavičiūtę, Burakienę (2007, 35 – 36 p.).

Vertinimo metu dažniausiai nagrinėjamas programos (ar jos dalies) tikslų ir uždavinių pasiekimo laipsnis arba jos produktai, rezultatai, poveikis (žr. 1 pav.). Produktams, rezultatams ir poveikiui įvertinti nustatomi atitinkami stebėsenos rodikliai, o tikslai ir uždaviniai išreiškiami skaičiais.



1.2 pav. Programa, jos aplinka ir pagrindiniai vertinimo kriterijai.

Šaltinis: Nakrošis, Jarmalavičienė, Burakienė, 2007, 7 p.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Remiantis Bendrijos sanglaudos politikos strateginėmis gairėmis, Lietuva, kaip ir kitos ES valstybės narės, parengė Nacionalinę bendrąją strategiją – Lietuvos 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir keturias veiksmų programas (Žmogiškųjų išteklių plėtros, Ekonomikos augimo, Sanglaudos skatinimo ir Techninės paramos), skirtas strategijai įgyvendinti. 2006 m. liepos 11 d. ES Taryba priėmė reglamentą Nr. 1083/2006, nustatantį bendrąsias nuostatas dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo. Jame apibrėžiamos bendrosios 2007–2013 metų veiksmų programų vertinimo nuostatos, valstybių narių ir Europos Komisijos atsakomybė. Vertinimas gali būti skirstomas pagal jo atlikimo laiką viešosios politikos ir (arba) programos cikle. Priklausomai nuo viešosios politikos ar programos etapo, atliekamas išankstinis, einamasis, tarpinis arba vidurinis ir baigiamasis vertinimas. Teminį vertinimą galima atlikti bet kuriuo viešosios politikos ar programos etapu (Nakrošis, Jarmalavičiūtė, Burakienė, 2007).

Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto VVG veiklos vertinimo modelis. Kairytės ir kt. (2008) atliktoje studijoje „LEADER metodo įgyvendinimo Lietuvoje optimizavimas“ siūloma VVG veiklos sėkmės veiksnius grupuoti į tris grupes pagal: 1) turimus išteklius; 2) išteklių panaudojimą tikslų ir uždavinių įgyvendinimo procese; 3) pasiektus veiklos rezultatus (žr. 1.21. lent.). Autoriai išskiria valdymo priemones, būtinas apimti visus svarbiausius VVG veiklos sėkmės veiksnius.

1.21. lentelė

Vietos veiklos grupės svarbiausi veiklos vertinimo aspektai ir valdymo priemonės

Eil. nr.	Vertinimo aspektas	Veiklos valdymo priemonės
1.	Ištekliai	Išteklių (žmogiškųjų, finansinių, materialųjų) paieška. Vietos bendruomenės skatinimas aktyviai dalyvauti vietos partnerystėje.
2.	Procesas	Vadybos, administravimo gebėjimų, kompetencijos atlikti užduotis ugdymas. Naujų vadybos metodų diegimas, inovacijos veiklos kokybei gerinti. Bendradarbiavimo tarp VVG narių ir su išorės partneriais stiprinimas.
3.	Pasiekti rezultatai	Vietos bendruomenės poreikius atitinkančių strateginių prioritetų, tikslų, uždavinių parinkimas.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Kairytę ir kt. (2008), Ribašauskienę (2010).

Vertinimas pagal išteklius – tai VVG veiklos žmogiškųjų, finansinių ir materialųjų išteklių kiekio ir kokybės vertinimas: 1) kaip pavyko į vietos partnerystę įtraukti bendruomenės, kitų rajonų atstovus; 2) ar žmonės motyvuoti dirbti iš idėjinių paskatų be atlygio; 3) kiek ir kokių rūšių išteklių pavyko gauti, kokia jų struktūra, kokybė? 4) kaip ieškoma neišnaudotų rezervų. Vertinimas pagal proceso aspektą – norima išsiaiškinti: 1) kaip organizuojama VVG veikla ir kokie jos mastai (projektų inicijavimas ir įgyvendinimas; ar laiku panaudojamos lėšos; viešojo ir privataus sektorių ir bendruomenės ; 2) bendradarbiavimas VVG viduje ir su socialiniais, ekonominiais partneriais; 3) išteklių valdymo vadybiniai, administraciniai gebėjimai. Vertinimas pagal pasiektus

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

rezultatus – svarbiausieji atlikti VVG darbai pagal užsibrėžtus strateginius tikslus (Kairytė ir kt., 2008; Ribašauskienė, 2010).

Prenkant rodiklių, apibūdinančių VVG veiklos efektyvumo veiksnius, sistemą, pasiremta Kaimo plėtros 2007 – 2013 m. programos 3 ir 4 krypties tikslais, kuriuose akcentuojama: 1) perėjimas prie alternatyvių žemės ūkio sektoriui veiklų; 2) parama verslo kūrimui ir plėtrai; 3) kaimo turizmo veiklos skatinimas; 4) kaimo atnaujinimas ir plėtra; 5) Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas; 6) bendradarbiavimo projektų įgyvendinimas; 7) parama VVG veiklai, įgūdžių įgijimui, VVG teritorijos gyventojų aktyvumui skatinti (Lietuvos kaimo plėtros..., 2007).

Kairytė ir kt. (2008) rekomenduoja kiekybinius rodiklius, kuriais galima įvertinti VVG veiklą išteklių, proceso ir pasiektų rezultatų aspektais (žr. 1.22 – 1.24 lent.). Visus duomenis galima rinkti kasmet. Tai leistų įvertinti pagrindinių grupės veiklą nusakančių rodiklių dinamiką, teigiamus ir neigiamus atskirų komponentų pokyčius. Labai naudinga savo VVG veiklą palyginti su kitų VVG – lyderių veikla.

1.22. lentelė

Vietos veiklos grupės veiklos išteklių vertinimo kiekybiniai rodikliai

Eil. nr.	Kiekybiniai rodikliai	Rodiklių turinys
VVG veiklos žmogiškieji ištekliai		
1.	Savanorių, dalyvavusių VVG veikloje, skaičius	Parodo VVG idėjiškai motyvuotų pagalbininkų kiekį; jų kaita pamečiui atskleidžia grupės brendimo laipsnį; nurodomi tik pasirašę savanoriško darbo su VVG sutartis asmenys.
2.	Gyventojų, dalyvavusių VVG veiklos renginiuose, skaičius	Tai bendruomenės aktyvumo, domėjimosi kaimo problemomis rodiklis; parodo VVG, vietos plėtros projektų pareiškėjų gebėjimą sutelkti, sudominti gyventojus; apskaitoma pagal renginių dalyvių su parašais sąrašus; lyginant su kitų rajonų VVG rodikliu, būtina atkreipti dėmesį į teritorijų dydžius.
3.	Tarpterritorinio bendradarbiavimo partnerių skaičius	Parodo svarbų VVG veiklos aspektą – bendradarbiavimą Lietuvos mastu; rodiklio dinamika parodo bendradarbiavimo pokyčius; galima sužinoti, kaip atrodome tarp kitų VVG; partneriais laikomi tik tie, su kuriais pasirašytos bendradarbiavimo sutartys.
4.	Tarptautinio bendradarbiavimo partnerių skaičius	
5.	VVG veikloje dalyvaujančių kaimo bendruomenių skaičius	Parodo VVG gebėjimą įtraukti bendruomenes į veiklą bei gyventojų domėjimąsi vietos problemų sprendimu.
6.	VVG narių skaičius	Parodo bendruomenės narių apsisprendimą dalyvauti vietos partnerystėje, veiklos stabilumą.
VVG finansiniai ištekliai		
1.	EŽŪFKP paramos dalis	Užtikrintas finansavimas tam tikru laikotarpiu.
2.	Kitų ES fondų paramos dalis	Parodo VVG gebėjimą susirasti papildomus finansavimo šaltinius – tai ateities veiklos stabilumo veiksnys; rekomenduotina lyginti su kitų VVG paieška – apibrėžia neišnaudotas finansavimo šaltinių galimybes.
3.	Kitų rėmėjų lėšos	

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Kairytę ir kt. (2008); EŽŪFKP – Europos žemės ūkio fondas kaimo plėtrai

Didžiausias dėmesys turi būti skiriamas žmogiškiems ištekliams, nes LEADER programos vienas iš kertinių uždavinių yra įtraukti kuo didesnę bendruomenės dalį į aktyvų gyvenimą. Finansinių išteklių analizėje reikia atkreipti dėmesį į kitas ES fondų paramos ir rėmėjų lėšas, nes tai atspindi grupės gebėjimus gauti lėšų tolimesnėje perspektyvoje. Jei VVG veikla

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

finansuojama vien EŽŪFKP paramos, reikėtų domėtis kitų grupių veikla, pritraukiant papildomas lėšas. Prie išteklių priskiriami ir materialieji ištekliai – dovanotos patalpos, žemės sklypas, daiktai veiklos vykdymui ir pan., savanoriškas neapmokamas darbas (šį rodiklį apytikriai pinigine raiška galima įvertinti, atsižvelgiant į etatinių VVG darbuotojų atlygius; sunku išreikšti natūriniais matais, palyginti su kitų VVG ištekliais).

10x lent. pateiktus kiekybinius rodiklius reikia papildyti ir kokybiniais, įtraukiant VVG narių, VVG teritorijos bendruomenės nuomonę (teiginių vertinimas balais) (Kairytė ir kt., 2008):

1. Žmogiškųjų išteklių įtraukimo į VVG veiklą sėkmė.
2. VVG narių sudėties darna gyventojų interesų atstovavimo požiūriu.
3. VVG vadovybės noras kelti kvalifikaciją, diegti inovacijas.
4. Finansinių, materialųjų išteklių VVG veiklai paieškos sėkmė.

Galima pateikti ir atvirus klausimus, norint sužinoti papildomą informaciją išteklių aspektu, pvz., kokios gyventojų grupės aktyviausiai reiškiasi VVG veikloje, o kokias būtina aktyvinti; kokius papildomus finansavimo viešuosius ir privačius šaltinius galima išnaudoti.

VVG veiklos proceso vertinimo kiekybiniai rodikliai pateikti 1.23 lent. Rekomenduojama nagrinėti grupės aktyvumą, nurodant atliktų darbų apimtį (parengtų projektų paraiškų, vykdytų projektų kiekiai savo teritorijoje, Lietuvoje, ES; bendruomenei skirtų renginių skaičius) bei veiklos procesų sklandumą ir kokybę (gebėjimas laiku panaudoti finansinius išteklius; tarpiniai atsiskaitymai, nepanaudotų lėšų likutis).

1.23. lentelė

Vietos veiklos grupės veiklos proceso vertinimo kiekybiniai rodikliai

Eil. nr.	Kiekybiniai rodikliai	Rodiklių turinys
1.	VVG pateiktų paraiškų skaičius	Paraiškų skaičiai, dinamika priklauso nuo VVG gebėjimų skatinti gyventojų iniciatyvas imtis kaimo plėtros projektų, pradėti nuosavus verslus, įsitraukti į vietovės tapatumo kūrimo procesą.
2.	VVG pateiktų kaimo gyventojų mokymo ir įgūdžių ugdymo paraiškų skaičius	
3.	Įvertintų vietos projektų paraiškų skaičius	Apskaitomi visi tais metais vykdyti projektai, nepriklausomai, ar jie tik užbaigti; parodo kiekvienais metais projektų administravimo darbą; trečiojo rodiklio skaitinė reikšmė nėra lygi 1.2.7 lent. „Sėkmingai įgyvendintų projektų skaičius“ reikšmei; parodo VVG gebėjimus rengti bendrus projektus su Lietuvos ir užsienio organizacijomis (įformintus bendradarbiavimo sutartimis); bendradarbiavimo projektų kasmetinė dinamika nusako partnerystės gebėjimų stiprinimą, palyginimas su kitų VVG analogiška veikla – situaciją „kaip atrodome tarp kitų“; nurodo papildomų finansinių šaltinių galimybes.
4.	Vykdytų tarptautinio bendradarbiavimo projektų skaičius	
5.	Vykdytų tarptertitorinio bendradarbiavimo projektų skaičius	
6.	Vietos projektų, kuriems skirta parama, skaičius	
7.	Vietos gyventojams skirtų renginių skaičius	Parodo VVG organizacinius gebėjimus, atliktų darbų apimtį, jų kasmetinę kaitą; šio rodiklio ir 1.2.5 lent. rodiklio „Žmonių, dalyvavusių VVG veiklos renginiuose, skaičius“ lyginimas
8.	Suorganizuotų konsultacijų vietos projektų vykdytojams skaičius	

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejais.

9.	Įgyvendinta VVG veiklos viešinimo priemonių	leidžia išvengti klaidingų išvadų, įvykus tik keliems bet dideliems renginiams (pvz., sąskrydžiui, festivaliui), tuomet galima įvertinti vidutinį vieno renginio dalyvių skaičių.
10.	Paramos panaudojimo mastas	Parodo gebėjimą valdyti finansus atitinkamose Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo etapuose – kaip realiai kasmet sunaudotų lėšų santykis atitinka kasmet planuotas lėšas (siekis – atitiktis artima 100 proc.).
11.	Projektų, kuriuose nepilnai panaudotos tikslinės lėšos, skaičius	

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Kairytę ir kt. (2008).

1.23 lent. pateiktus kiekybinius rodiklius galima papildyti kokybiniais rodikliais, sužinant VVG narių nuomonę dėl žmogiškųjų išteklių valdymo darnumo (teiginių vertinimas balais) (Kairytė ir kt., 2008):

1. Žmogiškųjų išteklių organizavimo ir koordinavimo kokybė (gebėjimas skatinti iniciatyvas, administruoti žmogiškuosius išteklius, valdyti finansinius išteklius ir t.t.).
2. VVG narių, atstovaujančių viešąjį ir privatų sektorius, bendradarbiavimo kokybė organizacijoje.
3. VVG bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis kokybė (su vietos, kitų rajonų, regionų organizacijomis, tarptautiniais partneriais).
4. Finansinių išteklių administravimo kokybė.

Rekomenduotina pateikti atvirus klausimus papildomai informacijai proceso aspektu, pvz., kokios VVG veiklos administravimo problemos ir kokie galimi tobulinimo variantai; su kokiomis organizacijomis bendradarbiavimas sėkmingiausias, didžiausia nauda, su kokiomis institucijomis, organizacijomis reikėtų pradėti bendradarbiauti.

VVG veiklos vertinimo pasiektų rezultatų aspektu kiekybiniai rodikliai pateikti 1.24 lent. Rekomenduojama pasiekimais laikyti ne tik sėkmingai įgyvendintus projektus, bet ir VVG narių, bendruomenės gyventojų įgytus įgūdžius, gebėjimus LEADER programos mokymuose; parengtas mokymo metodines, informacines priemones, e – leidinius; Vietos plėtros strategijose numatytų strateginių tikslų įgyvendinimo priemones (projektuose). Į pirmojo ir antrojo rodiklių reikšmes neturėtų būti įtraukiami projektai, nebaigti dėl nenugalimų, nenumatytų aplinkybių, projekto vykdymo pažeidimų ir t.t.

1.24. lentelė

Vietos veiklos grupės veiklos pasiekimų vertinimo kiekybiniai rodikliai

Eil. nr.	Kiekybiniai rodikliai	Rodiklių turinys
1.	Sėkmingai įgyvendintų VVG teiktų projektų skaičius	Šių rodiklių santykinis palyginimas su 1.2.6 lent. pirmu ir antru rodikliais parodo, kokia dalis iniciatyvų negavo paramos įgyvendinimui; VVG turi ieškoti būdų įgyvendinti pateiktas idėjas, gyventojų ketinimus prisidėti prie vietovės konkurencingumo stiprinimo, pvz., rasti kitus finansavimo šaltinius, rėmėjus.
2.	Sėkmingai įgyvendintų vietos plėtros projektų skaičius	
3.	Sukurtų darbo vietų skaičius	
4.	Kaimo vietovių, kuriose įgyvendinami	Atskleidžia VVG projektinėje veikloje dalyvaujančių vietovių

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

	projektai, skaičius	geografiją bei besinaudojančių rezultatais kiekį.
5.	Kaimo gyventojų, kurie naudojami projekto rezultatais, skaičius	
6.	Sukurtų inovatyvių produktų ar paslaugų skaičius	Apibrėžia konkurencines galimybes.
7.	Sėkmingai VVG organizuotus mokymus baigusiu kaimo gyventojų skaičius	Parodo gebėjimus mokyti vietos gyventojus, skatinti, aktyviai motyvuoti dalyvauti vietovės plėtros procesuose.
8.	Ilgalaikių priemonių gebėjimų įgijimui, tobulinimui	Parodo pasirengimą trumpalaikiai ir ilgalaikiai veiklai, pvz., bendruomeniškumo ugdymui – bendruomenės centrų steigimas, talkos, kooperatyvų kūrimas ir pan.; darbo įgūdžių įgijimui – amatų centrų steigimas, viešųjų interneto prieigų, neįgalųjų užimtumo centrų ir pan.
9.	Informacinių, metodinių, e – leidinių, padedančių gebėjimų įgijimui, tobulinimui, rūšių skaičius	

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Kairytę ir kt. (2008).

Kiekvienos VVG parengta Vietos plėtros strategija savo turiniu yra originali, todėl strateginių tikslų, uždavinių įgyvendinimo laukiami rezultatai yra skirtingi, pvz., vieni prioritetą skiria kaimo turizmui, kiti – alternatyvių veiklų kūrimui. Būtina atsižvelgti į vertinamojo laikotarpio bendruosius strateginius kaimo raidos tikslus (Kairytė ir kt., 2008). 2007 – 2013 m. laikotarpiu rengtos Vietos plėtros strategijos orientuotos į Kaimo plėtros programos trečios krypties „Gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ tikslus, todėl VVG projektų pasiekimus gali apibrėžti šie kiekybiniai rodikliai (Lietuvos kaimo plėtros..., 2007) (vertinant šį veiklos aspektą, gali būti naudojami visi pasiekimų (produkto), rezultato ir poveikio rodikliai, parinkti pagal ES remiamų projektų vertinimui taikomą metodiką):

1. Atnaujintų ir išsaugotų kaimo objektų skaičius (visuomeninės paskirties, paveldo, kraštovaizdžio).
2. Atnaujintų, naujai įrengtų viešosios infrastruktūros objektų skaičius (laisvalaikiui, sportui, kultūrai ir turizmui).
3. Atnaujintais ir naujai sukurtais objektais besinaudojančių kaimo gyventojų dalis.
4. Naujai įsteigtų darbo vietų skaičius (žemės ir nežemės ūkyje).
5. Naujai įsteigtų įmonių skaičius (žemės ir ne žemės ūkio veikla).
6. Paramą gavusių smulkių įmonių ir kaimo gyventojų, dirbančių pagal verslo liudijimą ar individualios veiklos pažymėjimą, skaičius.
7. Naujai įsteigtų kaimo turizmo sodybų skaičius.
8. Papildomų vietų kaimo turizmo sodybose skaičius.
9. Turistų skaičiaus kaimo turizmo sodybose dinamika, kaita.
10. Inovatyvių rinkai pateiktų produktų, paslaugų rūšių skaičius.

Pagrindiniu VVG veiklos pasiektų rezultatų sėkmės veiksniumi turi būti sugebėjimas per pasirinktą laikotarpį pasiekti numatytus strateginių tikslų, uždavinių, priemonių įgyvendinimo rodiklius.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

1.2.7 lent. ir aukščiau pateiktus kiekybinius rodiklius galima papildyti kokybiniais rodikliais, sužinant VVG narių nuomonę pasiektų rezultatų aspektu (teiginių vertinimas balais) (Kairytė ir kt., 2008), kadangi atskiros įgyvendinimo priemonės nėra lygiavertės, ne visada matematiškai tiksliai teisinga apskaičiuoti įgyvendintų užduočių procentą (pvz., gal amatų centro įsteigimas yra svaresnis nei kelių darbo vietų sukūrimas), planavimo netobulumai:

1. Asmeninės kompetencijos, susijusios su kaimo plėtra, tobulėjimas VVG veikloje;
2. Integruotas subjektyvus VVG Vietos plėtros strategijos tikslų įgyvendinimo vertinimas.

Vietos plėtros strategijoje numatyti ir ES struktūrinės paramos bendrieji horizontalieji prioritetai – darnaus vystymosi, lygių galimybių, regioninės plėtros ir informacinės visuomenės. Todėl rekomenduojami, atsižvelgiant ir į šiuos prioritetus, papildomi kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai pagal išteklių, proceso ir pasiektų rezultatų aspektus.

Apibūdinant VVG veiklos indėlį į lygių galimybių sukūrimą, gali būti naudojami kiekybiniai rodikliai, užtikrinantys lygias galimybes naudotis LEADER priemonėmis (pvz., naudotis fizine infrastruktūra, dalyvauti švietimo ir mokymo veikloje, įgyti ir tobulinti verslumo gebėjimus ir pan.) vyrams ir moterims, jaunimui bei tradiciškai socialiai atskirtoms grupėms (pvz., neįgaliesiems) (Kairytė ir kt., 2008):

- 1) – išteklių aspekto rodikliai – VVG renginiuose dalyvavusių moterų, jaunimo, neįgaliųjų skaičius; finansinių išteklių, skirtų projektams, kurių vienas iš tikslų yra lygių galimybių sudarymas, dalis;
- 2) – proceso aspekto rodikliai – parengtų projektų paraiškų, vykdytų projektų, gyventojams skirtų renginių, kurių vienas iš tikslų yra lygių galimybių sudarymas, dalis ;
- 3) - pasiektų rezultatų aspekto rodikliai – sėkmingai įgyvendinti lygių galimybių projektai; moterų, jaunimo, neįgaliųjų, baigusių mokymo kursus dalis; naujai įsteigtų darbo vietų moterims, jaunimui, neįgaliesiems ne žemės ūkio sektoriuje dalis.

Atitinkami išteklių ir proceso aspektų kiekybiniai rodikliai gali būti parinkti ir kitiems bendriesiems horizontaliems prioritetams, akcentuojant darnų VVG teritorijos vystymąsi (darnus vystymasis); konkurencingumo didinimą, pridėtinės vertės kūrimą, pagalbą probleminėms vietovėms, kaimo ir miesto bendradarbiavimą (regiono plėtra); informacinės bendruomenės kūrimą (informacinė visuomenė).

Galimi tokie pasiekimų aspekto kiekybiniai rodikliai kitiems prioritetams:

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

- 1) – darnaus vystymosi prioritetas – sėkmingi darnaus vystymosi projektai; žmonių, baigusių mokymo kursus apie darnų kaimiškųjų vietovių vystymąsi, skaičius; naujai įsteigtų ekologinių ūkių, darnios gamybos įmonių, pradėjusių dalyvauti agroaplinkosauginėse priemonėse ūkių skaičius;
- 2) – regioninės plėtros prioritetas – sėkmingi teritorijos plėtros projektai; inovatyvių produktų, paslaugų, būdingų tik VVG teritorijai, pateiktų rinkai rūšių skaičius;
- 3) – informacinės visuomenės prioritetas – sėkmingi informacinės bendruomenės kūrimo projektai; kompiuterinio raštingumo kursus baigusių gyventojų skaičius; naujai sukurtų kaimo bendruomenių interneto svetainių, įsteigtų kompiuterizuotų darbo vietų ne žemės ūkio ir žemės ūkio sektoriuose; sukurtų viešųjų interneto prieigų, informacinių centrų skaičius.

Atitinkamai galima parinkti ir papildomus kokybinio vertinimo rodiklius bendriesiems horizontaliesiems prioritetams, pvz., finansinių išteklių paieška jaunimo, neįgaliųjų problemų sprendimui; tarptertorinio, tarptautinio bendradarbiavimo dėl vietovių darnaus vystymosi, konkurencingumo didinimo, lygių galimybių, informacinės kaimiškosios bendruomenės kokybės; asmeninės kompetencijos tobulėjimas aukščiau išvardintų prioritetų srityse ir t.t.

VVG apklausos turėtų būti rengiamos kasmet, naudojant tuos pačius vertinimo kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Kitaip bus sunku įvertinti pokyčius per Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo laikotarpį.

Sužinoti bendruomenės nuomonę apie VVG veiklą rekomenduojama Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo pabaigoje. Tai turėtų atlikti ekspertai, o ne pačios VVG.

Bet kokios veiklos vertinimas negalimas be palyginimo (Kairytė ir kt., 2008). Galimi tik trys iš esmės skirtingi lyginimo tikslai: 1) įvertinti tos pačios organizacijos veiklos pokytį per tam tikrą laikotarpį; 2) palyginti dvi panašios veiklos organizacijas; 3) organizacijos pasiektus rezultatus lyginti pagal anksčiau nusistatytas įvykdymo užduotis arba formalius veiklos standartus.

VVG veiklos išteklių ir proceso aspektai gali būti įvertinti pagal pirmus du tikslus, kitaip priklausome nuo nusistatytų rodiklių suplanavimo teisingumo. VVG rezultatų aspektas gali būti vertinamas, tik lyginant su įsipareigotais rodikliais. Būtina atsižvelgti į numatytų rodiklių planavimo teisingumą ir nepavykusiais projektais laikyti tik tuos, kuriuose pasiekti rodikliai mažesni daugiau nei 80 proc. (vengti 100 proc. įgyvendinimo).

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

2. VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMO LEADER PROGRAMOJE MAŽEIKIŲ RAJONE METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Siekiant atskleisti vietos partnerystės įgyvendinimo LEADER programoje Mažeikių rajone, nagrinėti Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltiniai, Europos Bendrijos, Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktai, Europos Sąjungos ir Lietuvos strateginiai dokumentai, programos, kiti teisės aktai kaimo plėtros srityje. Empiriniame tyrime naudoti kokybiniai duomenų rinkimo metodai – dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinė interviu turinio analizė, apibendrinimas.

Tyrimo koncepcijoje naudojama kokybinė metodologinė prieiga, remiantis Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tijūnaitienės (2014); Bitino, Rupšienės, Žydzūnaitės (2008); Kardelio (2007) metodinėmis nuostatomis.

1. Tyrimo metodika grindžiama:

- *Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis apie vietos partnerystę LEADER programoje šiais aspektais: vietos partnerystė viešajame administravime* (Astrauskas, 2007; Balanoff, Master, 2010; Baležentis, 2008; Buškevičius Raipa, 2011; Domarkas, 2011, Errldge, 2009; Dūda, Petrauskienė, Skietrys, 2012; Gudelis, Patapas, 2010; Krupavičius, 2013; McQuaid, 2010; Petrauskienė, Raipa, 2011; Raipa, 2009 – 2011; Raišienė, 2006 – 2012; Šaparnienė, 2010); *kaimo politikos formavimas, įgyvendinimas* (OECD, 2006; Treinys, 2005, 2006; Melnikienė, Vidickienė, 2007, 2010; Vidickienė, Melnikienė, 2014); *bendruomeniškumo formavimas* (Dawkins, 2003; Aleksandravičius, Žukovskis, 2011; Atkočiūnienė, Aleksandravičius, 2004); *partnerystė LEADER programoje* (Čiūtas, 2007; Melnikienė, Vidickienė, 2010; Ribašauskienė, 2010 – 2013, Vidickienė, 2007 – 2013, Vidickienė, Melnikienė, 2014); *Lietuvos VVG veiklos vertinimo* (Kairytė, Vidickienė, Kuliešis, 2008; Ribašauskienė, 2010; Segaloviečienė, 2011); *užmiesčio raidos ypatumai* (Jasaitis, 2008 – 2014; Jasaitis, Kriaučiūnienė, 2010; Šeižė, Jasaitis, 2012); *kaimiškųjų vietovių konkurencingumas, ekonominių veiklų įvairinimas* (Atkočiūnienė, 2009 - 2012; Pilipavičius, 2008 – 2010; Vaznonis, Čiūtaitė, 2010;);

- *ES, Lietuvos Respublikos teisės aktais, strategijomis, veiklos programomis, ataskaitomis: ES Tarybos ir Komisijos 2005 – 2006 m. reglamentais dėl Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai, Nacionaline 2007 – 2013 metų kaimo plėtros strategija, Lietuvos kaimo plėtros 2007 – 2013 metų programa, Lietuvos kaimo plėtros programa 2014 – 2020 m., LR Žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymu, kitais įstatymais, Šiaurės Vakarų Lietuvos Vietos plėtros strategija ir jos įgyvendinimo ataskaitomis;*

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

- *Kokybinių tyrimų prieiga*: Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tijūnaitienės (2014); Bitino, Rupšienės, Žydzūnaitės (2008); Kardelio (2007) metodologinėmis nuostatomis.

2. Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Pirmame tyrimo etape nagrinėjamos Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgos apie partnerystės koncepcijas viešajame administravime, kaimo plėtros politikos raidą, Lietuvos kaimo vizijos aspektus, tarp jų Žalioji knyga „Lietuvos kaimo ateitis“ (2010), užmiesčio raidos ypatumus, ekonominių veiklų įvairinimą ir kaimiškujų vietovių konkurencingumą, Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2014 – 2020 m. laikotarpio strategines kryptis.

2. Antrame etape analizuojama LEADER programos įgyvendinimo Lietuvoje situacija: LEADER programos tikslai ir raida, programos įgyvendinimo 2004 – 2006 m. ir 2007 – 2013 m. laikotarpiais aspektai; Vietos veiklos grupės, kaip vietos partnerystės organizacinės struktūros, teisinis reglamentavimas, veiklos efektyvumo veiksniai, veiklos vertinimo ypatumai; Lietuvos Agrarinės ekonomikos instituto VVG veiklos vertinimo modelis, kuris pasirinktas Šiaurės Vakarų Lietuvos (Mažeikių rajono) VVG veiklos įvertinimui.

3. Trečiame etape nagrinėjamas vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje Mažeikių rajone: Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG veiklos raida ir jos vertinimas išteklių, proceso ir pasiektų rezultatų aspektais; Mažeikių rajono Vietos plėtros 2008 – 2014 m. strategijos įgyvendinimo rezultatai; vietos partnerystės įgyvendinimo LEADER programoje Mažeikių rajone tobulinimo kryptys.

3. ŠVLVVG veiklos vertinimo metodika. VVG veiklos įvertinimui pasirinktas Lietuvos Agrarinės ekonomikos instituto parengtas modelis (Kairytė, Vidickienė, Kuliešis, 2008). VVG veiklos vertinimas atliekamas kiekybinių ir kokybinių rodiklių pagalba, išmatuojant svarbiausius veiklos aspektus – išteklius, procesą ir pasiektus rezultatus.

Kiekybiniai šių trijų sričių rodikliai pateikti x priede: išteklių aspektas įvertinamas 9 rodikliais, proceso aspektas – 6 rodikliais, rezultato aspektas – 8 rodikliais. Bet kokios veiklos vertinimas negalimas be palyginimo, todėl vertinamas ŠVLVVG veiklos pokytis per tam tikrą laikotarpį. Baziniu laikotarpiu pasirinkti 2009 – 2012 m., vertinamuoju laikotarpiu – 2009 – 2013 m. Pokytis apskaičiuojamas, vertinamojo laikotarpio kiekybinių rodiklių skaitinę reikšmę padalinus iš bazinio laikotarpio rodiklių verčių ir gautą skaičių išreiškus procentais (arba kartais). Tokiu būdu įvertinamas Mažeikių rajono VVG veiklos pokytis per 2013 m. (2014 m. galutiniai rezultatai bus pateikti tik 2015 pirmą ketvirtį, todėl nebuvo galimybės jų panaudoti).

Analogiškai buvo vertinamas ir Mažeikių rajono Vietos plėtros 2008 – 2014 m. strategijos įgyvendinimas, tik dar buvo naudojamas papildomas palyginimas su strategijoje planuotais rodikliais.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

ŠVLVVG veiklos vertinimas kokybinių rodiklių pagalba aprašytas 2.2 sk.

4. Empirinio tyrimo metodai. Ieškant atsakymų į iškeltus empirinio tyrimo klausimus, naudoti šie metodai:

2.1. lentelė

Empirinio tyrimo metodai

Probleminiai klausimai	Tyrimo metodai
1. Kaip vertintina ŠVLVVG, kaip vietos partnerystės organizacinės struktūros Mažeikių rajone, veikla išteklių, proceso ir pasiektų rezultatų aspektais?	Dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinė interviu turinio analizė, apibendrinimas.
2. Kaip įgyvendinama Mažeikių rajono Vietos plėtros 2008 – 2014 m. strategija?	Dokumentų turinio analizė, apibendrinimas.
3. Kokios vietos partnerystės LEADER programoje tobulinimo kryptys 2015 – 2020 m. laikotarpiui?	Pusiau struktūruotas interviu, kokybinė interviu turinio analizė, dokumentų turinio analizė, apibendrinimas.

Dokumentų turinio analizė. ŠVLVVG veiklos įvertinimui kiekybinių rodiklių pagalba Mažeikių rajono Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo situacijos analizei, vietos partnerystės tobulinimo kryptių apibūdinimui naudoti Lietuvos ir Mažeikių rajono viešieji dokumentai, pvz., Mažeikių rajono Vietos plėtros 2008 – 2014 m. strategija, ŠVLVVG veiklos ataskaitos, Lietuvos kaimo plėtros programa 2014 – 2020 m. Juose surinktos analizei reikalingų rodiklių vertės, rekomenduojamos Lietuvos kaimo plėtros užduotys iki 2020 m.

Pusiau struktūruotas interviu. Tai vienas populiariausių kokybinių duomenų rinkimo metodų. Interviu klausimai parengiami iš anksto, tačiau interviu eigoje juos galima papildyti papildomais klausimais, kylančiais iš informantų atsakymų. Šis metodas naudotas surinkti informantų nuomones dėl ŠVLVVG veiklos vertinimo kokybinių rodiklių pagalba, vietos partnerystės tobulinimo galimybių.

Kokybinė interviu turinio analizė. Surinkus informantų nuomones – atsakymus į pateiktus klausimus, atliekama kokybinė interviu turinio analizė. Taip struktūruojami informantų pasisakymai. Išskiriamos atitinkamos kategorijos pagal 1 darbo dalyje aprašytus Lietuvos Agrarinės ekonomikos instituto VVG veiklos vertinimo modelio kokybinius rodiklius. Informantams taip pat buvo teikiami papildomi klausimai apie ŠVLVVG veiklos tobulinimo galimybes. Sudaromos subkategorijos pagal informantų pasisakymus apie kategorijas, kurios patvirtinamos informantų originaliais teiginiais. Interviu gali vykti įvairiais būdais – tiesioginio susitikimo metu, telefonu, elektroninių priemonių pagalba.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Norint gauti atsakymus į empirinio tyrimo probleminius klausimus, parengtas interviu klausimynas, adaptuojant Lietuvos Agrarinės ekonomikos instituto VVG veiklos vertinimo modelyje parengtą klausimyną (žr. x priedą). Instituto instrumente tik prašoma 5 balų sistemoje įvertinti atitinkamus VVG veiklos rodiklius. Todėl kiekvienas tyrimo klausimas papildytas antrąja dalimi – „Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situacijos gerinimui“.

Tyrimo klausimynas sudarytas iš 4 dalių (žr. 2.2 lent.). Pirmą dalį sudaro informantų bendrieji duomenys, antroje dalyje – 5 VVG veiklos išteklių vertinimo klausimai, trečioje – 4 VVG veiklos proceso vertinimo klausimai, ketvirtoje – 2 VVG veiklos rezultatų vertinimo klausimai. Informantų prašoma pareikšti savo nuomonę 5 balų sistemoje dėl pateiktų aspektų, pagrįsti vertinimo priežastis ir pasiūlyti priemones situacijos tobulinimui.

2.2. lentelė

Šiaurės Vakarų Lietuvos Vietos veiklos grupės veiklos vertinimo klausimyno struktūra

Dalies nr.	Klausimyno dalies pavadinimas	Dalių klausimų aspektai
1.	Demografinė dalis	Pareigos, darbo stažas, išsilavinimas
2.	VVG išteklių vertinimas	Ar VVG pilnai atstovauja teritorijos gyventojų interesams? Kaip sekėsi įtraukti į veiklą bendruomenę ir kokios gyventojų grupės dalyvavo aktyviausiai? Ar VVG vadovybė diegia naujoves? Ar sėkmingai ieškoma papildomų finansinių šaltinių?
3.	VVG veiklos proceso vertinimas	Kaip VVG koordinuoja žmogiškuosius išteklius, administruoja finansines lėšas? Kaip bendradarbiauja viešojo ir privataus sektorių atstovai? Kaip bendradarbiaujama su vietos, Lietuvos ir užsienio organizacijomis?
4.	VVG pasiektų rezultatų vertinimas	Įvertinkite, kaip VVG sekėsi siekti norimų rezultatų; Ar veikla LEADER programoje padidino asmeninę kompetenciją?

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Kokybinių tyrimų metodologijoje populiariausia yra M. Patton tyrimo imčių sudarymo klasifikacija (16 atvejų) (Bitinas ir kt., 2008). Siūloma rinktis tokį imties sudarymo būdą, kuris yra informatyviausias tyrimo kontekste. Tyrime imties dydį ir informantų pasirinkimą apsprendžia tyrimo tikslai, todėl dažniausiai taikoma tikslinė respondentų pasirinkimo atranka. Kardelis (2007)

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

tai įvardija tikslinės grupės formavimo strategija, kuri yra viena iš netikimybinių tiriamųjų grupių parinkimo būdų – tyrėjas į grupę įtraukia tipiškiausius tiriamojo požymio atžvilgiu asmenis. Pusiau struktūruotame interviu informantų pasirinkimui taikoma kriterinė atranka, laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų. Toks būdas labai efektyvus, surenkama kokybiška informacija (Bitinas ir kt., 2008).

2.3. lentelė

Informantų bendrieji duomenys

Kodas	Pareigos	Darbo stažas	Išsilavinimas
I 1	ŠVLVVG pirmininkė	10	Aukštasis universitetinis
I 2	ŠVLVVG valdybos narė,	10	Aukštasis universitetinis
I 3	ŠVLVVG valdybos narė,	5	Aukštasis universitetinis
I 4	ŠVLVVG valdybos narė,	10	Aukštasis universitetinis
I 5	ŠVLVVG valdybos narė,	3	Aukštasis universitetinis
I 6	ŠVLVVG vyr. administratorė	9	Aukštasis universitetinis
I 7	ŠVLVVG vyresn. administratorė	10	Aukštasis universitetinis
I 8	ŠVLVVG projektų vadybininkė	10	Aukštasis universitetinis
I 9	Sedos seniūnija, seniūnas	10	Aukštasis universitetinis
I 10	Tirkšlių seniūno pavaduotoja	3	Aukštasis neuniversitetinis
I 11	Viekšnių seniūnas	7	Aukštasis universitetinis
I 12	Židikų seniūno pavaduotoja	3	Aukštasis universitetinis
I 13	Šerkšnėnų seniūnas	10	Aukštasis universitetinis
I 14	Račalių k. b, pirm.(Židikų sen)	10	Aukštasis neuniversitetinis
I 15	Mažeikių r. bendruom, sąj. pirm.	10	Aukštasis neuniversitetinis
I 16	Sedos bendr, įsteigėja, narė	10	Aukštasis universitetinis
I 17	Auksūdžio k. b. pirm.(Laižuvos s	10	Aukštasis universitetinis
I 18	Žemalės k. b, pirm.(Šerkšnėnų sen)	10	Aukštasis neuniversitetinis
I 19	Urvikių k. b, pirm.(Reivyčių sen)	9	Aukštasis neuniversitetinis

Šiame darbe nustatyti tokie informantų kriterinės atrankos kriterijai: 1) bendrieji – aukštasis išsilavinimas (universitetinis, neuniversitetinis), darbo stažas – ne mažiau 3 metų; 2) specifiniai – pareigos susijusios su veikla LEADER programoje; 3) skirtingų grupių informantai – VVG nariai, seniūnijų atstovai, juridškai įteisintų kaimo bendruomenių lyderiai; 2 ir 3 grupės atstovai parinkti iš

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

centrinės ir atokesnių seniūnijų. Apklausoje dalyvavo 19 informantų (žr. 2.3 lent.) Pusiaus struktūruotas interviu atliktas, laikantis etikos reikalavimų: 1) informantai dalyvavo laisva valia; 2) jiems paaiškinti tyrimo tikslai, gautas sutikimas dalyvauti apklausoje; 3) susitarta dėl tiriamojo anonimiškumo ir informacijos fiksavimo būdo; 4) užtikrintas gautos informacijos konfidencialumas – informantų nuostatos bus panaudotos tik baigiamajame magistro darbe, niekas kitas jomis naudotis neturi teisės.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

3. VIETOS PARTNERYSTĖS ĮGYVENDINIMAS LEADER PROGRAMOJE MAŽEIKIŲ RAJONE

3.1. LEADER programos įgyvendinimo Mažeikių rajone situacijos analizė

ŠVLVVG trumpa veiklos analizė. LEADER programos įgyvendinimui Mažeikių rajone 2004 m. įkurta Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė (toliau ŠVLVVG). Ji horizontalios ir vertikalios partnerystės principu jungia vientisą Mažeikių r. savivaldybės teritoriją (išskyrus rajono centrą – Mažeikius), vienija valdžios, verslo ir nevyriausybinių sektoriaus atstovus kaimo spartesnei plėtrai įgyvendinti. Kūrimosi metu į ŠVLVVG bandyta įtraukti kitas Šiaurės Vakarų Lietuvos kaimiškąsias teritorijas ir apjungti į grupės veiklą visą kaimiškąjį regioną. Tačiau nesutikus įsijungti Telšių, Plungės kaimiškosioms teritorijoms, į Šiaurės Vakarų Lietuvos VVG veiklą įsijungė tik visa Mažeikių r. sav. kaimiškoji teritorija ir jos gyventojai. Vienas iš svarbiausių ŠVLVVG darbų 2005 m. buvo bandomosios integruotos strategijos rengimas. Į tiesioginį strategijos rengimą buvo įsijungę 125 aktyvistai, o bendruose renginiuose, turinčiuose sąsają su strategijos rengimu, dalyvavo daugiau kaip 1100 kaimo žmonių. Rengiant strategiją buvo atsižvelgta į Lietuvos nacionalinės plėtros tendencijas bei Europos Sąjungos politikos reikalavimus. Projekto tikslas – įgyti naujų žinių ir patyrimo kaimo plėtros priemonių darnaus vystymo srityje, kompleksiskai derinant gamtos, kultūros paveldo, žmogiškuosius išteklius siekti ekonominio, socialinio augimo, nepažeidžiant aplinkosaugos reikalavimų, turint tikslą gerinti kaimo žmonių gyvenimo kokybę. Tai numatyta strategijos SSGG, prioritetuose, veiklos srityse. Sėkmingai parengta bandomoji integruota strategija 2006 -2008 m. m. laikotarpiui užsienio ekspertų buvo teigiamai įvertinta ir užėmė šeštą vietą tarp Lietuvos Vietos veiklos grupių parengtų strategijų ir gavo 508,8 tūkst. Lt minėto projekto įgyvendinimui. Įvykę pokyčiai kaimo plėtros srityse darė įtaką parengtos strategijos tobulinimui ir koregavimui. ŠVLVVG po pakartotinių tyrimų atliko minėtos strategijos pakeitimus ir vykdė tęstinį projektą, parengdama vietos plėtros strategiją 2007 – 2013 metams (Šiaurės Vakarų Lietuvos..., 2008).

Mažeikių r. sav. kaimas vienas iš rečiausiai apgyvendintų Telšių apskrityje ir blogiausia demografinė padėtis. ŠVLVVG gyvenamoji teritorija apima Mažeikių r. sav. administracijos ribose esančią visą ir vientisą ekonominiu, socialiniu ir geografiniu atžvilgiu gyvenamąją vietovę. ŠVLVVG Mažeikių r. sav. kaimo teritorija turi išskirtinį identitetą, būdingą Žemaitijos regionui. Teritorija turtinga gamtos ir žmogiškaisiais ištekliais, kultūros paveldu ir galimybe plėtoti ūkines ir socialines veiklas. Tačiau dėl atsainaus ir nesuderinto požiūrio į kaimą, kaip visumą, socialinių, ekonominių, aplinkosauginių problemų, kaimo žmonių iniciatyvumo ir jų veiklos koordinavimo stokos ekonominė ir socialinė atskirtis tarp miesto ir kaimo gyventojų didėja. Mažeikių r. sav. turi aukšto našumo žemės ūkio naudmenas (38 balai) ir palankias sąlygas žemės ūkio šakos vystymui.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Nors per paskutinius metus didėja žemės ūkio produkcijos gamyba, tačiau rajono žemdirbiai pagal gamybos intensyvumo lygį atsilieka nuo kitų Telšių apskrities savivaldybių. Mažeikių r. sav. mažai išplėtoti kiti kaimo verslai. Įmonės kaimo vietovėse yra mažo finansinio pajėgumo ir neturi galimybių nuosavomis lėšomis didinti gamybos ir verslo apimtis. Nuo verslų išvystymo priklauso darbo vietų skaičius ir įsidarbinimo galimybės. Mažeikių rajone įsikūrusios NVO turėjo siaurą funkcinę paskirtį – spręsti tam tikros socialinės grupės iškilusias problemas. Rajono savivaldybėje įsikūrusios 24 kaimo bendruomenės apėmė tik dalį Mažeikių r. sav. kaimo gyvenamosios teritorijos ir rūpinosi formalios bendruomenės narių klausimų sprendimu jų gyvenamojoje vietovėje. Organizacijos, kuri sujungtų visą Mažeikių r. sav. kaimo gyvenamąją vietovę ir atstovautų visų socialinių partnerių interesus, nebuvo. Lietuvai įstojus į ES atsirado galimybė pasinaudoti ES valstybių patirtimi, įgyvendinant „LEADER+ pobūdžio priemonę“. ŠVLVVG parengtoje ilgalaikėje vietos plėtros strategijoje 2008 – 2014 metams kaimo žmonių pasirinkti prioritetai ir veiklos sritys atspindi jų svarbiausius poreikius. Strategija siekiama Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos III krypties „Gyvenimo kokybės kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ tikslų ir atitinka šios krypties uždavinius, priemonių aprašymus, nepažeidžia kitų KPP kryptių tikslų. Rengiant strategiją buvo išlaikytas suderinamumas ir tęstinumas su „Ilgalaikės Lietuvos ekonomikos plėtros strategija“, Telšių regiono plėtros planu 2006-2013 m., Mažeikių rajono 2008-2013 m. strateginiu plėtros planu (Šiaurės Vakarų Lietuvos..., 2008).

VVG valdymą ir jo sistemą reglamentuoja įstatai. Vietos veiklos grupės valdyme išskiriamos trys pakopos:

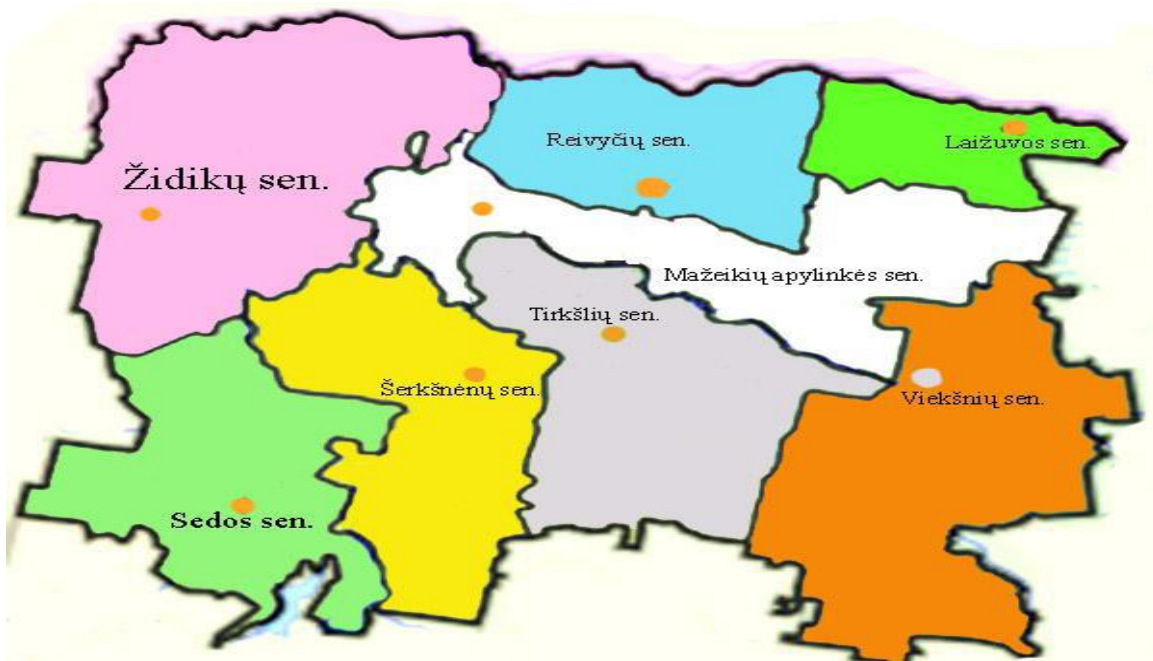
- vietos veiklos grupės narių visuotinis susirinkimas;
- vietos veiklos grupės valdyba;
- vietos veiklos grupės pirmininkas.

Įstatuose kartu apibrėžiamos kiekvieno valdymo organo funkcijos ir veiklos ribos. Aukščiausias VVG valdymo organas yra visuotinis narių susirinkimas, kuris renka valdybą, valdybos pirmininką. Įstatuose taip pat apibrėžiamos kiekvieno valdymo organo funkcijos ir veiklos ribos. 60 proc. valdybos narių sudaro socialinių ir ekonominių partnerių bei asociacijų atstovai, 20 proc. – verslo partneriai ir 20 proc. - vietos valdžios atstovai. ŠVLVVG atstovauja įvairių vietos grupių interesams, išlaikytas ir įgyvendintas partnerystės principas. Partnerystė atstovauja kaimo vietovei, ją sudaro abiejų lyčių ir amžiaus nariai, tikslinės grupės, įtraukti jaunimo atstovai, išlaikyta abiejų lyčių pusiausvyra. Moterys sudaro 60 proc. valdybos narių, vyrai – 40 proc.

Bandomosios integruotos strategijos (BIS) įgyvendinimas. Iš gautos paramos 508,8 tūkst. Lt paramos sumos sudarytas biudžetas, kuriame 81,9 proc. skirta strategijos projektų įgyvendinimui, 18,1 proc. – administravimo išlaidoms. Strategijoje numatytos priemonės apima

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

visas aštuonias kaimiškas seniūnijas (žr. 3.1 pav.). Labai skyrėsi bendruomenių ir kitų potencialių pretendentų į paramą pagal atskiras seniūnijas. Penkių seniūnijų pretendentai visai nepageidavo paramos verslo plėtrai, kitų seniūnijų atstovai norėjo paramos tik kultūros centrų plėtrai. Aktyviausiai projektinėje veikloje dalyvavo Židikų seniūnijos pretendentai. ŠVLVVG skelbė papildomą kvietimą teikti vietos projektų paraiškas. Antrame kvietime gautos 22 vietos projektų paraiškos, trečiame 2 paraiškos, kurios gavo finansavimą. BIS laikotarpiu ŠVLVVG suformavo savo administracinį aparatą, gebantį administruoti ir įgyvendinti projektus, vykdyti finansinę apskaitą ir atskaitomybę, įtraukti kaimo aktyvą į kaimo gyventojų gyvenimo gerinimo klausimų sprendimą. Be aukščiau minėtų vykdytų projektų, aktyviai dalyvauta, rengiant ir įgyvendinant projektus ir iš kitų finansavimo šaltinių, kas turėjo didelę naudą kaimo bendruomenėms partnerystei, įgūdžiams stiprinti ir kt. (žr. 3.1. lent.).



3.1 pav. Šiaurės Vakarų Lietuvos Vietos veiklos grupės Mažeikių rajono teritorija (apima 8 seniūnijas).

3.1. lentelė

ŠVLVVG 2004 – 2008 m. laikotarpiu vietinių lėšų finansuoti projektai

Eil. nr.	Projekto pavadinimas	Įgyvendinimo laikotarpis	Projekto vertė	Finansavimo šaltiniai
1.	Buhalterinė apskaita mažose NVO	2006	3360	Mažeikių rajono savivaldybės administracijos lėšos NVO projektams remti.
2.	Kaimo vietovės studija ir integruotos bandomosios strategijos parengimas, siekiant gyvenimo kokybės gerinimo Mažeikių rajono savivaldybės kaimo gyvenamojoje vietovėje	2005	2950	Mažeikių rajono savivaldybės administracijos lėšos NVO projektams remti.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

3.	Telšių apskrities kaimiškųjų bendruomeninių ryšių stiprinimas – žingsnis į kaimo plėtros pokyčius	2005	1783	Žemaičių bendruomenės fondas
4.	Partnerystė – sėkmės garantas	2007	4220	Mažeikių rajono savivaldybės administracijos lėšos NVO projektams remti.
5.	ŠVLVVG kaimo plėtros ir kokybės gerinimo projektas	2007	1421	Mažeikių rajono savivaldybės administracijos lėšos NVO projektams remti.
6.	ŠVLVVG kaimo plėtros ir kokybės gerinimo projektas	2008	2371	Mažeikių rajono savivaldybės administracijos lėšos NVO projektams remti.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal ŠVLVVG duomenis (Šiaurės Vakarų Lietuvos, 2008).

VVG trimetė darbo patirtis ir pasiekti rezultatai rodo jos, kaip organizacijos, gebėjimus formuoti kvalifikuotą žmonių valdymo personalą, administruoti ir efektyviai panaudoti ES ir kitas kaimui skirtas lėšas, didinti kaimo gyventojų pilietinį aktyvumą ir daryti įtaką spartesnei kaimo plėtrai, norint užtikrinti kaimo žmonių gyvenimo kokybės gerinimą, kuri atitinka ŠVLVVG misiją – sujungti įvairių socialinių grupių ir partnerių interesus, siekiant suaktyvinti kaimo gyventojus, valdžios ir nevyriausybinę organizacijų atstovus ugdant jos narių motyvą ir gebėjimus aktyviau dalyvauti ekonominėje, socialinėje, aplinkosaugos ir kultūros paveldo priežiūros bei išsaugojimo veikloje, įgyvendinat LEADER metodą ŠVLVVG teritorijoje (Šiaurės Vakarų Lietuvos..., 2008).

Vietos plėtros 2008 – 2014 m. strategijos įgyvendinimas. ŠVLVVG, įgyvendindama principą „iš apačios į viršų“ ir pasitelkusi konsultantus, apmokė kaimo aktyvą, grupės narius, kaimo bendruomenių, verslo, valdžios atstovus, sudarė tikslinės darbo grupes. Sutelktos jėgos buvo nukreiptos darnios kaimo plėtros strategijos parengimui, kuri apima kaimo ekonominės, socialinės, aplinkosauginės veiklos sritis ir jų tolimesnę darnų vystymą. Visa tai nukreipta tausojančiam aplinkos išteklių naudojimui, kaimo žmonių ekonominių, socialinių sąlygų gerinimui, turint pagrindinį tikslą - gerinti kaimo žmonių gyvenimo kokybę. Per įvairias informavimo priemones ŠVLVVG informavo kaimo gyventojus apie rengiamą kaimo plėtros strategiją ir kvietė juos įsijungti į šią veiklą. Strategijos rengimo klausimai buvo aptarti kiekvienoje kaimo bendruomenėje, seniūnijose, valdžios ir verslo institucijose. Tikslinės darbo grupės, pasitelkusios kaimo žmones, atliko išsamią minėtų klausimų analizę kaimo vietovėje, surinkta objektyvi ir subjektyvi medžiaga buvo aptarta kaimo bendruomenėse, seniūnijose, įvairiuose forumuose ir kituose renginiuose. Norėdami sužinoti kaimo žmonių nuomonę, ŠVLVVG išplatino bendro pobūdžio anketas kaimo gyventojams bei anketas tikslinėms grupėms: jaunimui, socialiai pažeidžiamiems žmonėms,

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejais.

verslininkams. Formuojant strategijos viziją, prioritetus, tvirtinant strategiją dalyvavo iki 300 kaimo žmonių (Šiaurės Vakarų Lietuvos..., 2008).

Apibendrinus kaimiškųjų bendruomenių poreikius, suformuluotos VVG teritorijos stiprybės ir gyvenimo kokybės gerinimo bei plėtros galimybės (žr. 3.2. lent.).

3.2. lentelė

Mažeikių rajono VVG teritorijos stiprybės ir plėtros galimybės

VVG teritorijos stiprybės	VVG teritorijos galimybės
Mažeikių rajono geostrateginė reikšmė šalies ekonomikos politikoje. Patogi geografinė padėtis ryšiams su kaimynine Latvija plėtoti.	Pagerinti socialines - ekonomines sąlygas užtikrinant kvalifikuotų darbuotojų ugdymą ir išlaikymą kaime.
Daug patrauklių turistams vietų (didelis potencialas plėtoti turizmą): kraštovaizdžio draustiniai, Ventos regioninis parkas, kultūros paminklai: Renavo dvaras, Mažeikių muziejus, Šatrijos Raganos memorialinis muziejus ir kt.	Turizmo plėtra atskleis turimo gamtos išteklių ir kultūros paveldo tikrąją vertę ir padės regionui subrandinti savo identitetą.
Aktyvios bendruomenės, turinčios patirties projektų rengime, įgyvendinime, darančios įtaką kaimo gyventojams, jaunimui ir aplinkai.	Įvairinti kaimo verslus: plėsti kaimo turizmo paslaugas, ekologinę žemdirbystę, namudinius verslus.
Stiprūs meno kolektyvai, ansambliai, grupės.	Modernizuoti smulkų ūkį įdiegiant pažangias technologijas ir techniką.
Suformuotas kvalifikuotas ŠVLVVG administracinis aparatas, gebantis administruoti projektų įgyvendinimą.	Ugdyti kaimo žmonių bendruomeniškumo, pasitikėjimo savimi, pilietiškumo jausmą, skatinti jų individualias iniciatyvas.
Didelis darbo jėgos išteklių potencialas, kaime gyvena santykinai daug jaunimo, galinčių pradėti ir vykdyti privatų verslą, įsidarbinti kvalifikuotais darbuotojais.	Didinti bendruomenės narių įtaką ir svarbą seniūnijoje sprendžiant kaimo žmonių skurdo ir socialinės atskirties problemas.
Išvystyta socialinių paslaugų infrastruktūra.	Didinti buitinių paslaugų prieinamumą kaimo žmonėms.
	Įtraukti jaunimą į rajono plėtros procesus, suteikti lengvatines galimybes būstui, sodybai.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal ŠVLVVG duomenis (Šiaurės Vakarų Lietuvos, 2008).

Mažeikių rajono VVG teritorijos vizija – tai išvystytas, dinamiškas ir konkurencingas žemės ūkis, išplėtotas kaimo verslų įvairovė, tausojanti gamtos išteklius. Išvystyta infrastruktūra, išsaugojusi gamtos grožį ir kultūros paveldą, kur gyventojai gali patenkinti ekonominius, socialinius, kultūrinius ir dvasinius poreikius. Čia vykdomi įvairūs projektai, kurie užtikrina, kad kaimo vietovėje būtų įdomu, patrauklu, saugu gyventi ir dirbti.

ŠVLVVG misija, įgyvendinant Vietos plėtros strategiją:

- suteikti kaimo žmones, socialinius partnerius strategijos rengimui ir įgyvendinimui; organizuoti strategijos įgyvendinimą;
- koordinuoti strategijos įgyvendinimo eigą ir vykdyti monitoringą;
- prisidėti ieškant plėtrai būtinų finansavimo šaltinių pritraukiant privačių ir kitų fondų lėšas;
- profesionaliai vykdyti vietos veiklos grupei priskirtas funkcijas.

Vietos plėtros strategijoje numatyti 4 prioritetai, apimantys alternatyvių žemės ūkiui verslų kūrimą: kultūros paveldo, viešųjų pastatų, erdvių sutvarkymą ir pritaikymą kaimiškųjų bendruomenių poreikiams, kultūrinio gyvenimo ir žmonių saugumo gerinimą (žr. 3.3. lent.).

Mažeikių rajono Vietos plėtros strategijos prioritetai ir tikslai

Eil. nr.	VPS prioritetai	VPS tikslai	VPS priemonės
1.	Kaimo verslų diversifikavimas ir jų konkurencingumo didinimas.	1. Įvairinti kaimo verslus, didinti pridedamąją vertę ir kaimo gyventojų pajamas; 2. Mažinti kaimo žmonių priklausomumą nuo žemės ūkio veiklos ir didinti užimtumą, ypač moterų ir jaunimo; 3. Skatinti socialinę ir ekonominę miesto ir kaimo vietovių sanglaudą.	Kaimo vietovių verslo ir (arba) turizmo veiklos skatinimas.
2.	Visuomeninės paskirties pastatų atnaujinimas ir pritaikymas bendruomeniškumo ugdymui ir socialinės atskirties mažinimui.	1. Sukurti materialinę bazę nevyriausybių ir kitų organizacijų bei įstaigų veiklai; 2. Sudaryti sąlygas organizuoti renginius, įtraukiant tikslines grupes ir mažinti socialinę atskirtį; 3. Ugdyti kaimo gyventojų motyvaciją puoselėti gyvenamąją vietą.	Viešosios paskirties pastatų renovacija ir atnaujinimas, pritaikant juos gyventojų socialinių poreikių tenkinimui; pirčių renovavimas ir atnaujinimas.
3.	Darni viešosios infrastruktūros plėtra ją pritaikant kaimo gyventojų gyvenimo sąlygų gerinimui.	1. Gerinti kaimo vietovės įvaizdį. 2. Pagerinti kaimo gyventojų buitines gyvenimo sąlygas, mažinant socialinę atskirtį tarp miesto ir kaimo vietovės infrastruktūrą pritaikant ją aktyviam laisvalaikio ir poilsio organizavimui.	Gyvenviečių centrinių aikščių ir aplinkinių objektų tvarkymas; parkų, poilsio zonų atnaujinimas ir įrengimas; vandentiekio ir vandenvalos sistemų įrengimas ir atnaujinimas.
4.	Kultūros paveldo išsaugojimas, laisvalaikio užimtumo, kultūrinio gyvenimo ir žmonių saugumo gerinimas.	1. Išsaugoti kultūros paveldo objektus ir formuoti vietovės identitetą. 2. Sudaryti sąlygas kaimo gyventojams turiningai praleisti laisvalaikį. 3. Užtikrinti kaimo gyventojų saugų gyvenimą.	Kultūros paveldo objektų išsaugojimas; sporto aikštynų įrengimas; kultūrinės veiklos objektų materialinės bazės atnaujinimas.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal ŠVLVVG duomenis (Šiaurės Vakarų Lietuvos, 2008) .

Mažeikių rajono Vietos plėtros strategijos rodiklių pasiekimai pagal 1 prioriteto „Kaimo verslų diversifikavimas ir jų konkurencingumo didinimas“ priemonę „Kaimo vietovių verslo ir (arba) turizmo veiklos skatinimas“ pateikti 3.4. lentelėje.

Mažeikių rajono VPS rodiklių pasiekimai pagal 1 prioriteto priemonę „Kaimo vietovių verslo ir (arba) turizmo veiklos skatinimas“

VPS prioritetas – kaimo verslų diversifikavimas ir jų konkurencingumo didinimas
Priemonės bendrasis tikslas – remti smulkiojo verslo iniciatyvų kūrimąsi ir plėtrą, gerinti gyvenimo kokybę ir didinti užimtumą ŠVLVVG teritorijoje, plėtojant verslą ir (arba) turizmą, kuris didins gyventojų užimtumą ir sukurs papildomų pajamų šaltinį kaimo gyventojams.
Specialieji tikslai: 1. Sukurti naujas ir (arba) išlaikyti esamas darbo vietas kaimo gyventojams. 2. Didinti gyventojų užimtumą ir plėtoti alternatyvias ūkio veiklas kaime.
Veiklos tikslai: 1. Skatinti kaimo gyventojų, ypač jaunimo ir moterų, verslumą.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

2. Remti naujas smulkaus verslo iniciatyvas kaime.				
3. Stiprinti veikiančias pelno siekiančias įmones ar asmenis.				
4. Sukurti didesnę paslaugų įvairovę bei aukštesnę šių paslaugų kokybę.				
Veiklos sritys ir taikymas: verslo ir (arba) turizmo ekonominių iniciatyvų rėmimas ŠVLVVG teritorijos kaimo vietovėse.				
Galimos vietos projektų idėjos: verslo ir (arba) turizmo modernizavimas; kaimo verslų ir (arba) turizmo iniciatyvų kūrimas ir plėtra; įvairių paslaugų centrų kūrimas; poilsio ir (arba) turizmo paslaugų kūrimas ir plėtra bei kitos veiklos				
Rodiklio tipas	Rodiklis	Planuota	Bazinis laikotarpis 2009 – 2012 m.	Vertinamasis laikotarpis 2009 – 2013 m.
Produkto	Paramos gavėjų skaičius - vnt.	15	3	4
	Paramą gavusių verslo ir (arba) turizmo projektų skaičius - vnt.	15	3	4
Rezultato	Bendras sukurtų darbo vietų kiekis - vnt.	4	5	11
	Sukurta darbo vietų vyrams - vnt.	2	2	5
	Sukurta darbo vietų moterims - vnt.	2	2	5
	Sukurta darbo vietų jauniems (iki 30m.) asmenims - vnt.	1	2	2
	Sukurta darbo vietų asmenims su negalia, vnt.	1	0	0
	Kaimų (kaimo vietovių), kuriuose vykdomi vietos projektai, kiekis - vnt.	13	3	4
	Kaimo gyventojų, kurie naudosis projektų rezultatais, skaičius - vnt.	600	126	177

Šaltinis : adaptuota autorės pagal ŠVLVVG duomenis (Informacijos apie Vietos..., 2012, 2013).

Vietos plėtros strategijoje išskirti produkto (verslo paramos projektų ir gavėjų skaičiai) ir rezultato (sukurtų darbo vietų skaičiai, kaimo vietovių, gyventojų, besinaudojančių projektų rodikliais kiekiai) rodikliai. Likus metams iki VPS įgyvendinimo pabaigos, produkto rodikliai siekia tik 27 proc. planuotų užduočių. Iš 3 rezultato rodiklių tik vienas – bendras sukurtų darbo vietų kiekis – yra pasiektas – per 2009 – 2013 m. sukurta 11 darbo vietų, tai net 2,8 karto viršija VPS numatytą rodiklį. Pagal ŠVLVVG duomenis (Informacijos apie Vietos..., 2012, 2013), 6 darbo vietos sukurtos pačioje Mažeikių VVG, 5 – pagal 1 prioriteto priemonę „Kaimo vietovių verslo ir (arba) turizmo veiklos skatinimas“. Visos moterys ir jaunimas dirba Vietos veiklos grupėje. Kiti du rezultato rodikliai yra susiję su produkto rodikliais, todėl jų įgyvendinimas taip pat labai atsilieka nuo planuotų užduočių – tik 4 iš 13 planuotų (31 proc.) kaimo vietovių vykdyti verslo projektai, jų rezultatais naudojasi tik 177 kaimo gyventojai vietoje planuotų 600 (30 proc.). Tai dar kartą patvirtina išvadą, kad labai sunkiai kaimo bendruomenės imasi verslo projektų dėl patirties stokos, verslumo trūkumo, galbūt, baimės rizikuoti.

Mažeikių rajono Vietos plėtros strategijos rodiklių pasiekimai pagal 2 – 4 prioritetų priemones pateikti 3.5. lentelėje.

3.5. lentelė

Mažeikių rajono VPS rodiklių pasiekimai pagal 2 – 4 prioritetų priemones

„Kaimo atnaujinimas ir plėtra“

VPS prioritetai – „Visuomeninės paskirties pastatų atnaujinimas ir pritaikymas bendruomeniškumo ugdymui ir socialinės atskirties mažinimui“, „Darni viešosios infrastruktūros plėtra ją pritaikant kaimo gyventojų gyvenimo sąlygų gerinimui“, „Kultūros paveldo išsaugojimas, laisvalaikio užimtumo, kultūrinio gyvenimo ir žmonių saugumo
--

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

gerinimas“ priemonių pagrindimas ir apibūdinimas“.				
Priemonės bendrasis tikslas – kurti patrauklią aplinką gyventi ir dirbti ŠVLVVG teritorijoje turint patrauklesnius ir modernesnius kaimus.				
Specialieji tikslai: 1. Padidinti kaimo gyvenamosios aplinkos patrauklumą. 2. Sumažinti depopuliaciją kaimo vietovėse. 3. Išsaugoti kultūrinį paveldą kuriant ir vystant tradicinius amatų centrus.				
Veiklos tikslai: 1. Rekonstruoti (atnaujinti) pastatus. 2. Atnaujinti ir išsaugoti istorinę, etnokultūrinę, architektūrinę vertę turinčius kaimo paveldo objektus ir kraštovaizdžio komponentus. 3. Sutvarkyti ar sukurti viešąją infrastruktūrą. 4. Puoselėti tradicinių amatų technologijas. 5. Sudaryti tradicinių amatų reprezentavimo ir prekybos amatų gaminiais sąlygas.				
Veiklos sritys ir taikymas: bendruomenės namų, kultūros centrų ir kitos visuomeninės paskirties pastatų atnaujinimas, viešosios infrastruktūros tvarkymas ir kūrimas, istorinę, etnokultūrinę, architektūrinę vertę turinčių kaimo paveldo objektų ir kraštovaizdžio komponentų išsaugojimas ir modernizavimas (tradicinių amatų centrų kūrimas ir plėtra) ir kt.				
Galimos vietos projektų idėjos: kaimo bendruomenių pastatų, kultūros namų, bibliotekų rekonstravimas, pritaikant juos daugiafunkcinei paskirčiai, jų aplinkos tvarkymas; tikslinių grupių laisvalaikio ir užimtumo centrų kūrimas ir plėtra; pirčių renovavimas jas pritaikant gyventojų poreikiams; kaimo vietovės visuomeninės paskirties erdvių atnaujinimas ir išsaugojimas: centrinių aikštelių, parkų, poilsio zonų, sporto aikštynų ir kt.; tradicinių amatų centrų kūrimas; Kultūros paveldo objektų atnaujinimas ir išsaugojimas; artezinių gręžinių, vandens nugeležinimo įrengimas; vandentiekio sistemų atnaujinimas ir įrengimas ir kt.				
Rodiklio tipas	Rodiklis	Planuota	Bazinis laikotarpis 2009 – 2012 m.	Vertinamasis laikotarpis 2009 – 2013 m.
Produkto	Bendra investicijų suma - Lt, iš jos:	6 473 989	1 109 072	4 632 511
	kaimo atnaujinimo projektai - Lt:	6 180 463	970 989	4 338 985
	kaimo paveldo projektai - Lt:	293 526,	138 083	293 526
	Kaimų (kaimo vietovių), kuriuose vykdyti kaimo atnaujinimo projektai, skaičius - vnt.	37	8	54
	Paremtų kaimų atnaujinimo projektų skaičius - vnt.	37	8	21
	Rekonstruotų visuomeninės paskirties pastatų skaičius - vnt.	18	6	10
	Atnaujintų ir išsaugotų kaimo paveldo objektų skaičius - vnt.	2	1	2
	Atnaujintų ir išsaugotų kaimo kraštovaizdžio komponentų ir visuomeninės paskirties erdvių skaičius - vnt.	13	1	6
	Paramos gavėjų skaičius - vnt.	37	8	56
Rezultato	Kaimo gyventojų, kurie naudojami projektų rezultatais, skaičius - (proc. nuo visų VVG teritorijos gyventojų)	9 350, (43)	5 516, (25)	12 650, (58)
	Isteigtų tradicinių amatų centrų skaičius	1	0	1

Šaltinis : adaptuota autorės pagal ŠVLVVG duomenis (Informacijos apie Vietos..., 2012, 2013).

Vietos plėtros strategijoje išskirti 7 produkto ir 2 rezultato rodikliai. Daug aktyviau, palyginus su verslo projektais, teikiami ir įgyvendinami priemonių „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“ vietos projektai. Ypač geri rezultatai pasiekti 2013 m. Bendra panaudotų investicijų suma nuo 17 proc. baziniu laikotarpiu išaugo iki 72 proc., tarp jų kaimo atnaujinimo projektams skirta suma panaudota 70 proc. (baziniu laikotarpiu – 16 proc.), kaimo paveldo skirta suma – 100 proc. (buvo – 47 proc.). Aktyvumu pasižymėjo kaimo bendruomenės – net 54 kaimo vietovėse vykdyti projektai, tai sudaro 146 proc. planuoto rodiklio, o baziniu laikotarpiu buvo tik 22 proc. Labai vertinamuoju

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

laikotarpiu padidėjo paremtų kaimų atnaujinimo projektų skaičius ir sudarė 57 proc. planuotos užduoties, o baziniu laikotarpiu buvo tik 22 proc. 167 proc. išaugo rekonstruotų visuomeninės paskirties pastatų skaičius (sudarė 56 proc. planuotos užduoties, 33 proc. baziniame laikotarpyje), 600 proc. – atnaujintų ir išsaugotų kaimo kraštovaizdžio komponentų ir visuomeninės paskirties erdvių skaičius (sudarė 46 proc. planuotos užduoties, 8 proc. baziniame laikotarpyje). Įvykdyti 2 planuoti kaimo paveldo išsaugojimo ir atnaujinimo projektai. Jei baziniame laikotarpyje paramos gavėjų skaičius siekė tik 22 proc. planuotos užduoties, tai per 2013 m. padidėjo iki 151 proc. Geri produkto rodiklių pasiekimai užtikrino ir puikius rezultato rodiklius. Vertinamuoju laikotarpiu projektų rezultatais besinaudojančių gyventojų skaičius jau siekė 135 proc. planuotos užduoties (baziniame laikotarpyje – 59 proc.). Net 58 proc. VVG teritorijos gyventojų turi galimybes naudotis kaimo atnaujinimo ir plėtros projektų rezultatais. 2013 m. įsteigtas ir tradicinių amatų centras. Tai rodo aktyvią VVG poziciją ir kaimo gyventojų patikėjimą LEADER programa.

ŠVLVVG veiklos vertinimas pagal išteklių aspektą. Žmogiškieji ištekliai vertinami pagal 6 kiekybinius rodiklius, finansiniai – pagal 3 kiekybinius rodiklius (žr. 3.6. lent.). Siekiama sužinoti, ar VVG veikloje padaugėjo idėjiškai motyvuotų žmonių, kaimo bendruomenių, atskirų vietos gyventojų, kokie tarptautinio ir tarpteritorinio bendradarbiavimo kiekybiniai pokyčiai, kaip sėkmingai ieškoma papildomų lėšų veiklai, ar panaudojama visa Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai skirta parama.

3.6. lentelė

Mažeikių r. VVG veiklos išteklių aspekto vertinimas

Kiekybiniai rodikliai	Bazinis laikotarpis 2009 – 2012 m.	Vertinamasis laikotarpis 2009 – 2013 m.	Pokytis, palyginti su baziniu laikotarpiu, proc.
Žmogiškieji ištekliai			
1. Savanorių, dalyvavusių VVG veikloje, skaičius - vnt.	1	1	-
2. VVG narių skaičius - vnt.	21	25	119
3. VVG veikloje dalyvaujančių kaimo bendruomenių skaičius (teikia projektus) - vnt.	28	34	114
4. Gyventojų, dalyvavusių VVG veiklos renginiuose, skaičius - vnt.	1115	1320	118
5. Tarpteritorinio bendradarbiavimo partnerių skaičius - vnt.	4	4	-
6. Tarptautinio bendradarbiavimo partnerių skaičius - vnt.	5	5	-
Finansiniai ištekliai			
1. EŽŪFKP paramos dalis - proc.	16	70	438
2. Kitų ES fondų paramos dalis, proc.	0	0	-
3. Kitų rėmėjų lėšos - proc.	2	3	150

Šaltinis : adaptuota autorės pagal ŠVLVVG duomenis (Informacijos apie Vietos..., 2012, 2013).

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Analizuojant Mažeikių VVG veiklos išteklius, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai žmogiškieji ištekliai suformuoti baziniame 2009 – 2012 m. laikotarpyje – pasirinkti tarptertitorinio, tarptautinio bendradarbiavimo partneriai, 85 proc. visų Mažeikių rajone oficialiai įregistruotų kaimo bendruomenių teikė paraiškas vietos projektams, daugiau kaip 1100 gyventojų dalyvavo VVG organizuojuose renginiuose (per 2013 m. šis skaičius padidėjo 18 proc.), VVG narių skaičius buvo 21 (per 2013 m. narių padaugėjo iki 25). Daug didesni pokyčiai įvyko finansinių išteklių įsisavinime. Jei iki 2012 m. panaudota tik 16 proc. Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai paramos dalies, tai per 2013 m. šis vienas svarbiausių išteklių rodiklių padidėjo iki 70 proc. (konkrečios išlaidos Vietos plėtros strategijos priemonių įgyvendinimui pateiktos 3.8 lent.). Pabrėžtina, kad ŠVLVVG apsiribojo tik minėto fondo parama ir neturėjo pajamų iš kitų ES fondų. Kitų rėmėjų, pvz., savivaldybės, lėšos tesudarė iki 3 proc. VVG veikloje dalyvauja tik vienas savanoris.

ŠVLVVG veiklos vertinimas pagal proceso aspektą. Proceso vertinimo aspektas padėjo išsiaiškinti, kaip VVG organizuoja savo darbą, kokios VVG atliktos veiklos apimtys. Proceso aspektą charakterizuoja kiekybiniai rodikliai, pateikti 3.7. lentelėje.

3.7. lentelė

Mažeikių r. VVG veiklos proceso aspekto vertinimas

Kiekybiniai rodikliai	Bazinis laikotarpis 2009 – 2012 m.	Vertinamasis laikotarpis 2009 – 2013 m.	Pokytis, palyginti su baziniais metais, proc.
1. VVG pateiktų paraiškų skaičius - vnt.	66	82	124
2. VVG pateiktų kaimo gyventojų mokymo ir įgūdžių ugdymo paraiškų skaičius - vnt.	43	60	140
3. Įgyvendinta VVG veiklos viešinimo Priemonių - vnt.	31	42	135
4. Vykdytų tarptautinio bendradarbiavimo projektų - vnt.	5	5	-
5. Vykdytų tarptertitorinio bendradarbiavimo projektų - vnt.	4	4	-
6. Vietos gyventojams skirtų renginių skaičius - vnt.	63	75	119

Šaltinis : adaptuota autorės pagal ŠVLVVG duomenis (Informacijos apie Vietos..., 2012, 2013) .

Per vertinamąjį laikotarpį surengti 5 kvietimai teikti vietos projektų paraiškas. Pateiktų paraiškų skaičiai, jų kaita rodo VVG gebėjimus skatinti gyventojus rengti kaimo plėtros projektus. Per visą vertinamąjį laikotarpį gautos 82 paraiškos. Pvz., pagal kvietimą Nr.2 2011 m. iš 30 pateiktų paraiškų priimta 11 ne pelno projektų, jiems skirta 1, 6 mln. Lt (visi jie jau įgyvendinti). Iš jų galima paminėti šiuos: Mažeikių rajono Šerkšnėnų kultūros centro projektą „Pastato – kultūros namų rekonstrukcija, pritaikant Šerkšnėnų bendruomenės narių poreikiams“ – 181 500 Lt; Renavo kaimo bendruomenės projektą „Pastato-kultūros namų rekonstrukcija, pritaikant Renavo

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

bendruomenės poreikiams“ – 150 000 Lt; Daubiškių pagrindinės mokyklos projektą „Sporto aikštyno statyba Palnosų kaime prie Daubiškių pagrindinės mokyklos“ – 181 000 Lt. 2013 m. suaktyvintas kaimo gyventojų mokymo ir įgūdžių ugdymo paraiškų priėmimas (pokytis – 40 proc.), daugiau įgyvendinta VVG veiklos viešinimo priemonių (pokytis – 35 proc.), vietos gyventojams skirtų renginių (19 proc.), toliau tęsiami tarpterritorinio ir tarptautinio bendradarbiavimo projektai.

ŠVLVVG veiklos vertinimas pagal pasiektų rezultatų aspektą. Vertinama Mažeikių r. VVG veikla pagal planuotus rodiklius ir pasiektus rodiklius. Pasiektų rezultatų aspektą charakterizuoja kiekybiniai rodikliai, pateikti 3.8. lentelėje.

3.8. lentelė

Mažeikių r. VVG veiklos rezultatų aspekto vertinimas

Kiekybiniai rodikliai	Bazinis laikotarpis 2009 – 2012 m.	Vertinamasis laikotarpis 2009 – 2013 m.	Pokytis, palyginti su baziniais metais, proc.	Numatytos rodiklių reikšmės Vietos plėtros strategijoje
1. Įgyvendintų (įgyvendinamų) vietos projektų skaičius - vnt.	11	25	227	52
2. Įgyvendintų ne pelno projektų skaičius - vnt.	8	21	262	37
3. Įgyvendintų pelno projektų skaičius - vnt.	3	4	133	15
4. Įgyvendintų vietos projektų vertė - Lt	970 989	4 338 985	447	6 180 463
5. Sukurta darbo vietų - vnt.	5	11	220	4
6. Kaimo vietovės, kuriose įgyvendinami projektai, skaičius - vnt.	8	54	675	37
7. Kaimo gyventojų, kurie naudojami projektų rezultatais, skaičius - vnt.	5 516	12 650	229	9 350
8. Paramos gavėjų skaičius - vnt.	11	60	545	52

Šaltinis : adaptuota autorės pagal ŠVLVVG duomenis (Informacijos apie Vietos..., 2012, 2013).

Pagal Lietuvos kaimo plėtros programos (KPP) 3 krypties „Gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ priemonės finansuota 60 paraiškų, iš kurių 4 yra pelno projektai. Vertinamuoju laikotarpiu įgyvendinti 25 projektai. Tai sudaro 48 proc. Vietos plėtros strategijoje numatytų remti projektų. Gerai įgyvendinami ne verslo projektai – 57 proc.. Sunkiau yra su verslo projektais – įgyvendinta tik 4 projektai, tai sudaro tik 27 proc. Dėl to buvo atliktas net Vietos plėtros strategijos pakeitimas, perkeliant iš pirmo prioriteto „Kaimo verslų diversifikavimas ir jų konkurencingumo didinimas“ 40 proc. lėšų – 728 800 Lt, skiriant jas antro prioriteto „Visuomeninės paskirties pastatų atnaujinimas ir pritaikymas bendruomeniškumo ugdymui ir socialinės atskirties mažinimui“ (528 000 Lt) bei trečio prioriteto „Darni viešosios infrastruktūros plėtra, ją pritaikant kaimo gyventojų gyvenimo sąlygų gerinimui“ (200 000 Lt) priemonėms. Dėl to planuojamų vietos projektų pagal priemonę „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“ padidėjo iki 37, o kaimo

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

gyventojų, besinaudojančių projektų rezultatais, - iki 9350. Visų įgyvendintų projektų vertė siekia 4,3 mln. Lt, tai sudaro beveik 72 proc. visų skirtų lėšų. Didėja kaimo vietovių, kuriose įgyvendinami projektai, skaičius – vien per 2013 m. jų padidėjo nuo 8 iki 54. Labai padidėjo ir kaimo gyventojų, besinaudojančių projektų rezultatais, skaičius – pokytis 229 proc. Tai liudija apie VVG pastangas aktyvinti visas kaimo bendruomenes, neapsiribojant vien centrinėmis.

3.2. Informantų nuomonės dėl vietos partnerystės LEADER programoje įgyvendinimo Mažeikių rajone

Klausimyne pateikta 11 kokybinių rodiklių arba klausimų ŠVLVVG veiklos išteklių, proceso ir rezultatų valdymo priemonių aspektais (žr. x priedą). Kiekvieno klausimo pirmoje dalyje paprašyta įvertinti pateiktą teiginį 5 balų sistemoje, antroje dalyje – pakomentuoti savo vertinimą ir pasiūlyti priemones situacijos gerinimui. 3.9. – 3.11. lentelėse pateikti 3 grupių – VVG valdybos ir administracijos (toliau VVG), seniūnijų, bendruomenių atstovų visų klausimų vertinimai bei vidurkiai.

Informantų VVG veiklos kokybinių rodiklių vertinimas 5 balų sistemoje.

VVG veiklos išteklių aspektas. Išteklių rodiklių įgyvendinimą VVG atstovai bei seniūnijų vadovai įvertino 4 balais, bendruomenių lyderiai – 3 balais.

3.9. lentelė

ŠVLVVG valdybos ir administracijos atstovų kokybinių rodiklių vertinimas

I	Išteklių kokybinių rodiklių vertinimas - balais					Proceso kokybinių rodiklių vertinimas - balais					Rezultato rodiklių vertinimas - balais		
	1 r.	2 r.	4 r.	5 r.	Vid.	1r.	2r.	3 r.	4 r.	Vid.	1 r.	2 r.	Vid.
I 1	4	4	ne	3	4	ne	4	ne	5	4	4	5	4
I 2	3	4	4	ne	4	5	5	5	5	5	5	4	4
I 3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
I 4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
I 5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4
I 6	5	5	4	ne	5	5	5	5	5	5	5	5	5
I 7	4	4	4	1	3	5	ne	5	5	5	5	5	5
I 8	4	4	4	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4
Vid.	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4

Pastaba. Išteklių 3 r. nebuvo vertinamas.

Pirmą išteklių rodiklį „Ar VVG sudėtis ir jų aktyvumas visapusiškai atstovauja teritorijos interesams“ patenkinamai įvertino seniūnijų ir bendruomenių atstovai - „VVG narių sudėtis ir

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

aktyvumas nevisapusiškai atstovauja teritorijos gyventojų interesams, kadangi to aktyvumo pasigendama iš jaunimo ir verslo atstovų“ (I15).

Antrą išteklių rodiklį „Kaip VVG sekėsi į savo veiklą įtraukti gyventojus“ vidutiniškai įvertino seniūnijų atstovai – „Bendruomenės domisi, bet trūksta abipusio aktyvumo“ (I10). VVG ir bendruomenių atstovai tai įvertino 4 balais. Kai kurie vertinimų pagrindimai - I5 „Pradžioje buvo sunkiau, bet vėliau VVG veikla tapo pakankamai žinoma rajone, todėl tapo lengviau įtraukti gyventojus į savo veiklą“; I14 „Teritorijos gyventojus VVG įtraukia sėkmingai, nes kiekviena bendruomenė iš anksto yra pasiruošusi savo strategiją norimai veiklai atlikti- vykdyti“.

Žemiausiais balais įvertintas 5 rodiklis - „Įvertinkite VVG papildomų finansinių šaltinių paieškas“ – VVG nariai – 3 balais, bendruomenių vadovai – net 2 balais: „Kitų fondų paieškoje nedalyvavome“ (I8), „Papildomų finansavimo šaltinių nebuvo ieškoma, kadangi įgyvendinant projektus pagal VVG veiklas, projektų teikėjai 10 proc. nuo paramos sumos turėjo prisidėti savarankiškai surasta parama“ (I15).

Apibendrinant galima teigti, kad ŠVLVVG žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės vertinamos gerai. Turėtų būti suaktyvinta papildomų finansinių išteklių paieška, kuri apibūdina tolimesnės VVG veiklos stabilumą.

VVG veiklos proceso aspektas. Visų proceso rodiklių įgyvendinimas įvertintas gerai arba labai gerai.

3.10. lentelė

Mažeikių rajono seniūnijų atstovų kokybinių rodiklių vertinimas

I	Išteklių kokybinių rodiklių vertinimas - balais					Proceso kokybinių rodiklių vertinimas - balais					Rezultato rodiklių vertinimas - balais		
	1 r.	2 r.	4 r.	5 r.	Vid.	1r.	2r.	3 r.	4 r.	Vid.	1 r.	2 r.	Vid.
I 9	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
I 10	4	3	5	ne	4	ne	ne	ne	4	4	ne	4	4
I 11	2	3	3	ne	3	3	4	4	4	4	ne	1	1
I 12	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
I 13	3	4	5	ne	4	4	4	3	3	4	4	4	4
	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3

Pastaba. Išteklių 3 r. nebuvo vertinamas.

Kai kurios nuomonės: „Tobulėjimui ribų nėra. Nuo darbo pradžios praėjus tam tikram laikui kolektyvas formuojasi, vis labiau vienijasi, vis aiškesniam tikslui pasiekti. Čia viskas gerai“ (I4); „Manau, kad VVG vadovybė dirba gana darniai „jaučiamas komandinis darbas, tačiau kai kur pritrūkdavo tarpusavio veiksmų derinimo ir kompetencijos“ (I13). Kiek prasčiau atskiri seniūnijų ir bendruomenės vadovai vertino VVG bendradarbiavimą su verslo sektoriumi, tarptautinėmis organizacijomis. Tai rezervai tolimesnės Mažeikių VVG veiklos tobulinimui.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

VVG veiklos pasiektų rezultatų aspektas. Visos informantų grupės VVG siekius įgyvendinti suplanuotus tikslus įvertino 4 balais – „Kadangi nebaigėme strategijos, negaliu įvertinti pilnai, bet kol kas rezultatai ir rodikliai yra siekiami kaip numatyta, kaip suplanuota paraiškoje ir strategijoje“ (I18); „Mūsų seniūnijoje (Židikų) projektai jau visiškai įgyvendinti“ (I12); I18 „Ką buvome suplanavę, viską pavyko įvykdyti“ (I18).

3.11. lentelė

Mažeikių rajono bendruomenių atstovų kokybinių rodiklių vertinimas

I	Išteklių kokybinių rodiklių vertinimas - balais					Proceso kokybinių rodiklių vertinimas - balais					Rezultato rodiklių vertinimas - balais		
	<i>1 r.</i>	<i>2 r.</i>	<i>4 r.</i>	<i>5 r.</i>	<i>Vid.</i>	<i>1 r.</i>	<i>2 r.</i>	<i>3 r.</i>	<i>4 r.</i>	<i>Vid.</i>	<i>1 r.</i>	<i>2 r.</i>	<i>Vid.</i>
I 14	5	5	5	ne	5	5	ne	5	5	5	5	5	5
I 15	4	5	5	1	4	5	ne	4	4	4	ne	4	4
I 16	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	ne	4	4
I 17	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4
I 18	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4
I 19	3	4	4	2	3	4	ne	ne	4	4	4	5	4
	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4

Pastaba. Išteklių 3 r. nebuvo vertinamas.

Rodiklio „Kiek dalyvavimas VVG veikloje padidino Jūsų asmeninę kompetenciją kaimo problemų sprendime?“ įgyvendinimo vertinimas išsiskyrė – Mažeikių VVG ir bendruomenių atstovai tai įvertino puikiai, o seniūnijų – tik vidutiniškai. Atmetus vieno informanto (I10) nuomonę, seniūnai šį rodiklį vertino 4 balais. Tai galima paaiškinti tuo, kad seniūnijų vadovai ir taip labai gerai žino vietos problemas, todėl VVG mokymai, veiklos sklaida jų nenustebino.

Informantų nuostatos dėl ŠVLVVG veiklos valdymo priemonių įgyvendinimo. Informantų nuomonių turinio kokybinė analizė atliekama, išskiriant kiekvienai vertinimo sričiai pagal pateikiamus kiekybinius rodiklius (klausimus) atitinkamas kategorijas (žr. 3.12. lent.).

3.12. lentelė

Informantų interviu turinio kategorizavimas

Vertinimo sritis – VVG veiklos ištekliai	Vertinimo sritis – VVG veiklos procesas	Vertinimo sritis – VVG veiklos rezultatai
1. Gyventojų interesų atstovavimas	1. Žmogiškųjų išteklių organizavimas, koordinavimas	1. Užsibrėžtų strateginių prioritetų, tikslų, uždavinių įgyvendinimo siekimas
2. Gyventojų įtraukimas į LEADER veiklą	2. Finansinių išteklių administravimas	2. Asmeninis tobulėjimas kaimo problemų sprendime
3. Gyventojų grupių aktyvinimas	3. Bendradarbiavimas tarp VVG narių ir viešojo bei privataus sektorių	
4. Naujovių diegimas, kvalifikacijos kėlimas	4. Bendradarbiavimas su išorės partneriais	
5. Finansinių išteklių paieška		

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

VVG veiklos išteklių aspektas. 3.13 lent. pateikta informantų nuomonės raiška apie ŠVLVVG išteklių valdymo priemonių įgyvendinimą. Išskiriamos 5 kategorijos, tai „Gyventojų interesų atstovavimas“, „Gyventojų įtraukimas į LEADER veiklą“, „Gyventojų grupių aktyvinimas“, „Naujų diegimas, kvalifikacijos kėlimas“ bei „Finansinių išteklių paieška“.

Kategorijoje „Gyventojų interesų atstovavimas“ išskirtos 2 subkategorijos. Mažeikių VVG valdybos nariai pabrėžė, kad seniūnijose bendruomenės sujungia tik dalį aktyvesnių kaimo gyventojų, jų daugiau seniūnijų centrinėse vietovėse. Seniūnijų vadovai akcentavo, kad VVG: atstovauja tik aktyviajai bendruomenės daliai; joje galėtų būti visų seniūnijų atstovai, ypač jaunimo, ūkininkų, geriausiai žinančių vietos poreikius; įtraukti kompetentingus ir garbingus bendruomenių atstovus, reikėtų „dažniau informuoti apie būsimus projektus, kuriuose galėtų dalyvauti ir seniūnijų bendruomenės“(I10). Bendruomenių lyderiai taip pat rekomenduoja į VVG įtraukti aktyvius jaunimo ir verslo atstovus.

Kategorijoje „Gyventojų įtraukimas į LEADER veiklą“ išskirtos 5 subkategorijos. VVG atstovai pabrėžia gyventojų savanorišką apsisprendimą. I1: „Dalyvavimas VVG veikloje remiasi savanoryste, ...dalyvavimas VVG veikloje yra žmonių laisvas apsisprendimas ir geranoriška veikla.“; I7: „Valdyba sudaryta iš narių laisvo apsisprendimo principu dirbant savanoriškais pagrindais.“ Taip pat jie pamini, kad sunku sulaukti pagalbos iš seniūnijų, be kurių pritraukti tolimesnius kaimo gyventojus beveik neįmanoma. Atokesni kaimai ar net pavieniai gyventojai sunkiau įsitraukia į bendruomenės gyvenimą, o juo labiau į strategijų kūrimą, projektų rašymą. „VVG nariai – visuomenininkai to padaryti nepajėgūs. Seniūnijos tingi“ (I4).

Seniūnai pabrėžia augantį rajono gyventojų susidomėjimą ir patikėjimą teikiama LEADER programos nauda. „Iš pradžių gyventojai buvo labai pasyvūs, nes netikėjo rengiamų projektų nauda..., tačiau vėliau, pamačius rezultatus ir įsitikinus, kad tai veikia puikiai, aktyvistų pritraukė kur kas daugiau“ (I12). Bendruomenių lyderiai rekomenduoja į strateginių tikslų nustatymą įtraukti visas bendruomenes ir tikisi daugiau iniciatyvų iš VVG ir kaimo savanorių (I13, I16). Išsakyta respondentų nuomonė, jog apie VVG veiklą daugiausia informacijos gauna bendruomenės, kurios aktyviai bendradarbiauja su seniūnijomis, teikia pasiūlymus įvairioms veikloms. Šituo kanalu informacija greičiau ir efektyviau pasiekia žmones. „Pasyvesni yra verslo atstovai, nes jiems trūksta informacijos apie VVG veiklą.“(I15). Tam įtakos turi nelabai aktyvus verslo atstovų bendravimas su seniūnijomis.

Būtina sudaryti visoms gyventojų grupėms palankias dalyvavimo LEADER programoje sąlygas. VVG veikloje būtinas profesinių grupių atstovavimas. „Trūksta kaimuose esančių medicinos darbuotojų atstovavimo“ (I2). Manoma, kad įvairių profesijų žmonių grupių platesnė pasaulėžiūra suaktyvintų tinkamų strategijų organizavimą. Sunku pritraukti verslo atstovus naudotis

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

teikiamomis lėšomis, „...nes sąlygos jiems buvo kitokios“ (I3). Jų nuomone, bendruomenių grupėms kaip paskatinimas aktyviau dalyvauti būtų administravimo išlaidų kompensavimas.

Atsiskleidžia VVG darbuotojų pastangos per bendruomenių vadovų ir seniūnų pagalba organizuojamus mokymus kuo daugiau pritraukti veiklių žmonių bendram tikslui pasiekti. Mokoma rašyti projektus, rengti strategijas. Aktyviausiai dalyvauja bendruomenių lyderiai, kaimo kultūrinį gyvenimą organizuojantys žmonės, švietimo sistemos atstovai bei bažnyčios bendruomenės, taip pat kaimo žmonių išrinkti seniūnaičiai. Šiose grupėse, atsakiusiųjų nuomone, moterys lenkia vyrus savo aktyvumu (I13). Beveik visose bendruomenėse ir VVG veikloje pabrėžiamas jaunimo pasyvumas (I13, I15, I5). Aktyviau galėtų reikštis ūkininkai, verslininkai (I13). Sunku į veiklą įtraukti neįgaliuosius (I2).

ŠVLVVG grupės atstovai pastebi savo lyderiavimą visoje Lietuvoje - pati valdyba daug mokosi ir moko bendruomenės narius, organizuodama įvairius seminarus, dėl to pastebimas didesnis paraiškų teikimas, geresni rezultatai (I3); „VVG vadovybė pakankamai domisi naujovėmis ir diegia jas, mokosi patys, organizuoja mokymus kitiems bendruomenės nariams“ (I5). Manoma, kad siūlomų mokymų daugiau negu norinčių mokytis. Kaupiama patirtis, bendradarbiaujant su kitomis Lietuvos ir ES VVG. „Yra organizuojamos kelionės po užsienio šalis, kur patys aktyviausi bendruomenių atstovai turi galimybę pamatyti ir pasimokyti iš ten esančių įvykdytų projektų rezultatų, pasisemti patirties iš užsienio partnerių“ (I14). Seminarai ir nuolatiniai mokymai yra patirties pagrindas, kuris perduodamas ir kitiems bendruomenės nariams.

Papildomo finansavimo ieškoma iš įvairių šaltinių. Rajono savivaldybė taip pat gelbėjo: „VVG nuolatinės paramos prašymas ir bendradarbiavimas su vietos savivalda, visur, kur tik buvo galima, buvo prašoma savivaldos įvairaus palaikymo“ (I3); „Kadangi reikėjo 10 procentų prisidėti prie projekto finansavimo nuosavomis lėšomis, tai VVG valdyba sugebėjo juos gauti iš Mažeikių rajono savivaldybės“ (I13). Pagalbos ranką ištiesė ir didžiausia rajono įmonė. „Kartą gavome paramą iš AB „Mažeikių nafta“ (I1). 2 % parama taip pat puikiai pasitarnavo šioje vietoje.“ „Kai kas iš VVG narių praveda 2 proc.“ (I1). Bendruomenės lėšų trūkumą mažino patys savo darbo jėga, tai puiki ir pagirtina idėja. Bendruomenės atstovai pastebi, kad „Nepakankama papildomų finansinių šaltinių paieška vietos verslo įmonėse“ (I19).

3.13. lentelė

Informantų nuostatos apie ŠVLVVG veiklos išteklių valdymo priemonių įgyvendinimą

Išteklių valdymo priemonės – kategorijos	Išteklių valdymo priemonės - subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
1. Gyventojų interesų atstovavimas	VVG atstovauja ne visoms seniūnijoms	I4 „Ne visose seniūnijose bendruomenės sujungia visus seniūnijos gyventojus. Daugiausia veikia seniūnijos centre“. I5 „Manau, kad ŠVLVVG nariai atstovauja daugumos gyventojų grupių interesams: yra įvairaus amžiaus narių, abiejų lyčių, jaunimo, verslo,

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

		<p>valdžios atstovų“.</p> <p>I12 „VVG narių sudėtis stengiasi atstovauti visų gyventojų interesams, tačiau tai labiausiai pajunta aktyvūs bendruomenės nariai ir jaunimas;</p> <p>I11 „Atstovaujama tik aktyviosios gyventojų dalies interesams. Reikia įtraukti visas gyventojų grupes“.</p> <p>I13 „VVG narių sudėtis nevisiškai atstovauja Šerkšnėnų seniūnijos kaimo raidai svarbių gyventojų grupių interesams - trūksta smulkių kaimo ūkininkų-verslininkų atstovo VVG sudėtyje. Galėjo būti įtraukti ir jaunimas, atstovaujantis kaimui“.</p> <p>I9 „Vietos veiklos grupei labiausiai atstovauja pedagogai. (Sedos bendruomenė) „Dagių ir Renavo kaimo bendruomenėms atstovauja įvairių grupių gyventojai. Sedos VVG turėtų į savo veiklą įtraukti ir pensininkų, ir ūkininkų bei jaunimo“.</p> <p>I15 „VVG narių sudėtis ir aktyvumas nevisapusiškai atstovauja teritorijos gyventojų interesams, kadangi to aktyvumo pasigendama iš jaunimo ir verslo atstovų. Mano nuomone, bendruomenės turėtų būti aktyvesnės ir į VVG sudėtį deleguoti aktyvesnius ir tuo besidominčius kaimo žmones, tarp jų jaunimą ir verslo atstovus.</p> <p>I9 „Rengiant darbo planus, ar tai liestų renginius, ar investicinių projektų vykdymą, reikėtų tartis su kompetentingais bendruomenės nariais, kad būtų suderinti visų gyventojų grupių interesai.“.</p>
	LEADER informacijos sklaidos aktyvinimas	I10 „Gyventojų interesams pakankamai gerai atstovaujama pagal jų pateiktus pageidavimus. Reikėtų dažniau informuoti apie būsimus projektus, kuriuose galėtų dalyvauti ir seniūnijų bendruomenės“.
2. Gyventojų įtraukimas į LEADER veiklą	Dalyvavimas – tai laisvas apsisprendimas	<p>I1 „Dalyvavimas VVG veikloje remiasi savanoryste, valdybos sudėtis yra apibrėžta taisyklėmis, todėl dalyvavimas VVG veikloje yra žmonių laisvas apsisprendimas ir geranoriška veikla savo asmeninio laiko sąskaita, siekiant tobulėti, skatinant kitus įsijungti į aktyvią veiklą“.</p> <p>I3 „Prieš penkerius metus buvo parengta strategija, pagal kurią miestelių ir kaimiškų vietovių gyventojai galėjo prašyti paramos. Į šią strategiją buvo įtrauktos įvairios grupės, kurios galėjo pretenduoti į paramą. Buvo sudaryti prioritetai, kurioms grupėms bus didesnė parama, kurioms mažesnė. VVG valdybos nariai džiaugdavosi įvairių kaimo bendruomenių grupių iniciatyvomis ir mielai pritarė įvairioms idėjoms, kurios atitiko nustatytus reikalavimus“.</p> <p>I7 „Valdyba sudaryta iš narių laisvo apsisprendimo principu, dirbant savanoriškais pagrindais ir siekiant savo pavydžiu pritraukti kuo daugiau kaimo aktyvių žmonių rašyti projektus ir gerinti savo kaimo, rajono aplinką“.</p> <p>I16 „Apie VVG žino labai nedidelė gyventojų dalis. Skleisti informaciją per rajoninę žiniasklaidą“.</p>
	Būtina aktyvi seniūnijų pagalba	I4 „VVG sunku be seniūnijų pagalbos ir iniciatyvos įsiskverbti į atokesnius kaimus. VVG nariai – visuomenininkai to padaryti nepajėgūs. Seniūnijos tingi“.
	Patikėjimas LEADER programos nauda	<p>I12 „Iš pradžių gyventojai buvo labai pasyvūs, nes netikėjo rengiamų projektų nauda, tačiau kai pajuto, ką galima padaryti ES lėšomis kaime, tai aktyvumas labai padidėjo.“</p> <p>I9 „Sedos bendruomenė deklaruoja, kad atstovauja Sedos miesto ir aplinkinių kaimų žmonėms, kurie yra laikomi bendruomenės nariais. Tai sudaro nemažą žmonių skaičių. Bendruomenės nario mokestį moka tik keliasdešimt žmonių. Todėl VVG ir dirba siaurame ratelyje, nes bendruomeniškumo poreikis likusiems gyventojams yra neaktualus.“</p>
	Būtinis visų bendruomenių įtraukimas į strateginių tikslą nustatymą	<p>I13 „Bendruomenės domisi VVG iniciatyvomis, tačiau jos nebuvo įtrauktos veiklos plėtros kryptims nustatyti. Tai buvo daroma VVG viduje.“</p> <p>I16 „Bendruomenė, kaip NVO, irgi apima nedidelę gyventojų dalį. Daugiau iniciatyvų iš VVG ir bendruomenių savanorių.“</p>
	Informacijos apie VVG veiklą sklaidos aktyvinimas	<p>I5 „Pradžioje buvo sunkiau, bet vėliau VVG veikla tapo pakankamai žinoma rajone, todėl tapo lengviau įtraukti gyventojus į šią veiklą.“</p> <p>I15 „Rengiant strategiją kiekviena bendruomenė galėjo teikti savo pasiūlymus įvairioms veikloms, todėl manau, kad bendruomenės</p>

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

		pakankamai aktyviai dalyvauja VVG veikloje. Šiek tiek pasyvesni yra verslo atstovai, nes, mano nuomone, jiems trūksta informacijos apie VVG veiklą.“
3. Gyventojų grupių aktyvinimas	Profesinių grupių įtraukimas	I2 „Trūksta kaimuose esančių medicinos darbuotojų atstovavimo. Siūlau įtraukti kaimo minėtų grupių atstovus.“
	Palankių sąlygų visoms grupėms sudarymas	I3 „Kai kada reikėjo paraginti dalyvauti. Ypač baimintasi, kad pagal strategiją verslininkams tenkanti suma nebus panaudota, nes sąlygos jiems buvo kitokios“. I4 „Suaktyvinimui – turėtų projektų kompensuojamose išlaidose numatyti administravimo išlaidų kompensavimą bendruomenės aktyvui, dirbusiam su projektu.“
	Nuolatinis veiklos aktyvinimas	I1 „Dirbama su seniūnais, bendruomenių vadovais, kitų organizacijų vadovais ir per juos stengiamės įtraukti gyventojus į VVG veiklą, mokymus, strategijų rengimą.“ I7 „Bendruomenės, kurios aktyviai vykdo savo veiklą, turi kelis arba keletą kaimo šviesuolių – lyderių, nėra sunku prikalbinti dalyvauti mūsų veikloje, sunkiau, kur nėra aktyvių žmonių arba bendruomenės yra pasyvios.“
	Aktyviausios gyventojų grupės	I4 „Aktyviausiai dalyvavo moterys, bendruomenių aktyvistai.“ I13 „Aktyviausiai VVG veikloje dalyvavo bendruomenių aktyvistai, kultūros centrų darbuotojai, mokyklos bendruomenės, bažnyčios bendruomenės. Labai aktyvūs buvo seniūnaičiai. Na kaip ir visur, žinoma, aktyviausios yra moterys.“ I9 „Pedagogai, kultūros centro darbuotojai.“ I16 „Bendruomenės aktyvistai, jų giminaičiai ar draugai.“
	Pasyviausios grupės	I13 „VVG veikloje aktyviau galėtų dalyvauti jaunimas ir kaimo ūkininkai-verslininkai.“ I2 „Neįgaliųjų nebuvo. Jiems gal sunku visa tai padaryti.“ I5 „Sunkiau sekasi įtraukti į VVG veiklą jaunimą.“ I15 „Labiausiai aktyvumo trūksta jaunimui, taip pat aktyvesni galėtų būti verslo atstovai ir kitos organizacijos (mokyklos, vaikų darželiai, kitos nevyriausybinės organizacijos).“
4. Naujovių diegimas, kvalifikacijos kėlimas	VVG vadovybė diegia naujoves ir mokosi pakankamai	I5 „Manau, kad VVG vadovybė pakankamai domisi naujovėmis ir diegia jas, mokosi patys, organizuoja mokymus kitiems bendruomenės nariams.“ I3 „Nesinori užsiiminėti savigyra, bet ŠVLVVG Lietuvoje būdavo priešakyje lyginant su kitomis VVG. Įgyvendinta nemažai tarptautinių projektų, rengiami puikūs ir nuostabūs mokymai gyventojams įvairiose srityse (gal šiek tiek stigo žmonių noro mokytis). Organizuoti bendri su kitų VVG projektai. Sugavota, kad galima daryti mobilias parodas, įsigytas modernus visuomenės poreikiams reikalingas inventoriūs.“ I9 „VVG tarybos nariai dalyvauja mokymuose, kuriuos organizuoja ŠVVG. Pastebimai pagerėjo paraiškų teikimas paramai gauti.“
	Patirties pasidalijimas	I13 „Manau, kad VVG nariai pirmiausia privalėjo patys labai domėtis veiklos kryptimis, nuolat mokytis seminaruose, tiek Lietuvoje, tiek kitose Europos šalyse. Aktyviai bendradarbiauti su kaimyninių rajonų vietos veiklos grupėmis. Tik patiems gerai perpratus galimos veiklos subtilybės galima pasiūlyti mokytis ir diegti naujoves kitiems gyventojams.“ I14 „VVG vadovybė labai skatina nuolat mokytis, labai dažnai organizuoja seminarus labai plačiomis temomis, kas reikalinga žmoniškiesiems ištekliams vystyti, strategijų vykdymui, projektinei veiklai organizuoti ir vykdyti. Seminarai yra dažni, galime pagal galimybes rinktis temas. Siūloma atsivežti iš savo bendruomenės aktyviausius narius, kad galėtų klausytis seminaro temas, tobulintis. Yra organizuojamos kelionės po užsienio šalis, kur patys aktyviausi bendruomenių atstovai turi galimybę pamatyti ir pasimokyti iš ten esančių įvykdytų projektų rezultatų, pasisemti patirties iš užsienio partnerių. Manau, situacija yra labai gera, gerinti nėra ko.“

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

5. Finansinių šaltinių paieška	Rajono savivaldybės parama	I4 „Savivaldybė prisideda ir palaiko patenkinamai.“; I3 „Na, šioje srityje nesu kompetentingas kalbėti, nes nežinau. Kiek teko pastebėti, tai VVG nuolatinės paramos prašymas ir bendradarbiavimas su vietos savivalda, visur, kur tik buvo galima, buvo prašoma savivaldos įvairaus palaikymo.“ I13 „Kadangi reikėjo 10 procentų prisidėti prie projekto finansavimo nuosavomis lėšomis, tai VVG valdyba sugebėjo juos gauti iš Mažeikių rajono savivaldybės Tarybos bei savivaldybės administracijos. Be to, savivaldybės administracija geranoriškai suteikdavo paskolas apmokėti statybininkams už projekte įvykdytus darbus.“
	Verslo sektoriaus parama	I1 „Kartą gavome paramą iš AB „Mažeikių nafta“.
	VVG narių parama	I1 „Kai kas iš VVG narių praveda 2 proc.“;
	Bendruomenės priverstos ieškoti lėšų projektų kofinansavimui	I12 „Sunku, kad bendruomenėms dalį lėšų projektų finansavimui reikia turėti pačioms arba rasti lėšų netinkamoms išlaidoms padengti. Mūsų bendruomenės kreipėsi pagalbos į savivaldybę ir į fizinius asmenis.“ I13 „Dar viena gera idėja buvo įgyvendinta, kad bendruomenės galėjo 10 procentų prisidėti natūra arba savo darbu.“
	Nepakankama lėšų paieška	I15 „Papildomų finansavimo šaltinių nebuvo ieškoma, kadangi įgyvendinant projektus pagal VVG veiklas, projektų teikėjai 10 proc. prisidėjimu nuo paramos sumos turėjo ieškoti savarankiškai.“ I8 „Nedalyvavome.“ I17 „Finansinių šaltinių projektą įgyvendindami ieškojome patys, VVG NEATLIKO JOKIO VAIDMENS.“ I18 „Dažnai kreipiasi į savivaldybę ir paramos fondus. Į privačias įmones ir fizinius asmenis nesikreipia.“ I19 „Nepakankama papildomų finansinių šaltinių paieška vietos verslo įmonėse, fizinių asmenų pritraukimas į VVG veiklą.“

VVG veiklos proceso aspektas. 3.14 lent. pateikta informantų nuomonės raiška apie ŠVLVVG valdymo proceso valdymo priemonių įgyvendinimą. Išskiriamos 4 kategorijos, tai „Žmogiškųjų išteklių organizavimas, koordinavimas“, „Finansinių išteklių administravimas“, „Bendradarbiavimas tarp VVG narių ir tarp viešojo bei privataus sektorių“ ir „Bendradarbiavimas su išorės partneriais“.

Šią veiklą gerai apibūdina teiginys - „Tobulėjimui ribų nėra“ (I4). „Kiek teko girdėti nuoširdžių ir nuolatinių padėkų ŠVLVVG komandai, tai galima susidaryti įspūdį, kad darbas buvo atliktas tobulai“, - džiaugėsi VVG grupės atstovai (I3). Bendruomenės atstovų nuomonė kritiškesnė: „Labiau analizuoti teikiamų strateginių pasiūlymų, planų reikalingumą, ar teikiantis pasiūlymas tikrai pritrauks lankytojus, sukurs naujas darbo vietas, ar aktualus tai teritorijai, gyventojų grupei“ (I19). Informantai pažymi, kad „VVG vieninga komanda“ (I7), siekianti užsibrėžtų tikslų, „VVG komanda labai draugiška, vieninga, supranta kiekvieną į ją besikreipiantį“ (I14).

Nors VVG vadovybė dirba gana darniai ir yra jaučiamas komandinis darbas, tačiau seniūnijų ir bendruomenių atstovai išsako ir kritinių pastabų: „Trūksta VVG darbuotojų kompetencijos pildant mokėjimo prašymus ir atskaitas, tą patį darbą reikia perdaryti po keletą kartų, nes darbuotojai neteisingai nurodo, ką reiktų rašyti“ (I12); „Kai kur pritrūkdavo tarpusavio veiksmų derinimo ir kompetencijos“ (I13). „Blogai, kad vadovavimas perleistas miesto žmonėms.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Mažeikiai, nors nėra didmiestis, bet jo gyvenimo specifika visai kita nei kaimo“ (I16); „Didesnį dėmesį kaimo bendruomenėms turėtų rodyti VVG vadovai - patarimais, nukreipimais ir pan.“ (I17).

Informantai išskiria pagrindines lėšų panaudojimo problemas: panaudojimo racionalumą (I4), efektyvumą (I13), VVG nariai akcentuoja finansų panaudojimo skaidrumą (I1, I4, I5). Tačiau seniūnijų ir bendruomenės atstovai lėšų administravimo nekomentuoja, skųsdamiesi informacijos stoka (I14, I15). Pažymima, kad „stringa pinigų išmokėjimas iš NMA, pastaroji nesilaiko žadėtų terminų, „kas pusmetį keičia teisinius aspektus“, kas labai apsunkina VVG veiklą.

VVG narių nuomone, komandinis darbas organizuotas gerai: „Nė karto neiškilo konfliktinių situacijų, nors būdavo diskusijų įvairiais klausimais“ (I3); „Sprendimai parengiami išdiskutuoti, todėl valdyboje jie tvirtinami vieningai“ (I4). Informantai vieningai išreiškia nuomonę, kad būtina gerinti partnerystę su verslo sektoriumi: „Verslui sunkiai sekėsi. Nes reikalavimų daug ir verslas pasyvus“ (I8), „Mažeikių rajone ne visos lėšos, skirtos verslui plėtoti, buvo panaudotos, todėl manau, kad VVG nariai ne viską padarė, kad rajono verslininkai gautų jiems numatytas lėšas“ (I13); „Trūksta bendradarbiavimo su privačiais asmenimis (aš turiu galvoje verslo atstovus)“ (I15). Mokymai, seminarai ir glaudesnis bendradarbiavimas su VVG galėtų duoti daugiau naudos, jei verslo atstovai suprastų, kokią naudą gali gauti iš paramos fondų. Bendruomenių atstovai akcentuoja jų aktyvesnį bendradarbiavimą su VVG – „Labiau norėtūsi nuoširdesnio bendradarbiavimo VVG lyderių su kaimo bendruomenėmis“ (I17); „Formalus ryšys su bendruomenėmis. Nėra gyvo, efektyvaus, skatinančio veikti bendradarbiavimo“ (I16). Jų nuomone, trūksta bendruomenių skatinimo priemonių, ne visada atsižvelgiama į vietos iniciatyvas.

Aktyvų bendradarbiavimą su išorės partneriais pabrėžia VVG valdyba, bendruomenės nariai: „Kadangi man teko gana dažnai dalyvauti ir bendradarbiauti su vietos VVG, būti su ja ir tarptautinėse organizacijose, jų kokybę vertinu labai gerai“ (I14); „Organizuojami susitikimai su kitų rajonų VVG grupėmis, bendruomenėmis, vyksta diskusijos, pokalbiai, dalijamasi gerąja patirtimi. Organizuoti tarptautiniai susitikimai su Latvijos, Vengrijos, Italijos bendruomenėmis“ (I19). Seniūnijos atstovai pastebi, kad „Minint Mažeikių VVG skyriaus 10 – metų, buvo matyti, kiek kolegų per šį laikotarpį surinko mūsų grupė iš savivaldybės teritorijos, Lietuvos ir užsienio“ (I12). Subkategorijoje „Bendradarbiavimo veiklos tobulinimas su išorės partneriais“ analizuojamos iškeltos respondentų problemos. VVG valdybos nariai pastebi, kad ne visos organizacijos stengiasi pasirodyti taip gerai, kaip jie patys tai bando padaryti, „Ir tai truputį liūdina, kad stengdamiesi tobulai pasirodyti, kai kurie to nepadaro“ (I3); norėtūsi, kad lygis būtų aukštesnis. „Bandėme bendradarbiauti su užsienio organizacijomis. Jų veikla neatitinka mūsų reikalavimų bendradarbiavimui“ (I18) - teigia bendruomenės atstovai. Stipresnius ryšius trukdo palaikyti įvairūs nemalonūs veiksniai, kaip lėšų trūkumas ar kalbos barjeras, skirtingos kultūros. Tačiau tiek VVG

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

valdybos, tiek bendruomenės nariai bei seniūnijų atstovai mano, kad su užsienio valstybių organizacijomis bendradarbiauti būtina, nes „Bendradarbiavimas yra plėtos priemonė, skirta problemų sprendimui ir geresniam VVG vietos privalumų plėtojimui, kurių negalima pasiekti bendradarbiaujant vien šalies mastu“ (I15). Apklaustųjų nuomone, patirties stoka neleido tinkamai pasirinkti rangovų ir subrangovų, dėl to ne viskas pasiekta. Manoma, kad patirties gavimas iš užsienio valstybių būtų puikus žingsnis tobulesnio lėšų įsisavinimo link. VVG atstovai mano, kad bendradarbiaujant su kitų šalių VVG „Vyko puikus kultūrinės ir dalykinės patirties apsikeitimas, praplėstas akiratis apie vakarietiškas VVG (ten viskas 20 kartų paprasčiau nei Lietuvoje), įgytos naujos idėjos, užmegzti draugiški santykiai“ (I3), o bendradarbiavimas su kitomis Lietuvos VVG suteikė galimybę pasisemti iš jų patirties, pasimokyti iš kitų klaidų bei pasidalinti naudingais patarimais. Kalbinti bendruomenės atstovai džiaugėsi bendrais projektais su kitų rajonų VVG, kurie padėjo įkurti naujas poilsio zonas. „Bendradarbiavimas su organizacijomis - tai didžiulė nauda pasidalinti patirtimi, įgyti patirties, sužinoti naujovių, pasidalyti idėjomis“ (I19).

3.14. lentelė

Informantų nuostatos apie ŠVLVVG veiklos proceso valdymo priemonių įgyvendinimą

Proceso valdymo priemonės – kategorijos	Proceso valdymo priemonės - subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
1. Žmogiškųjų išteklių organizavimas, koordinavimas	Nuolatinis tobulėjimas	I4 „Tobulėjimui ribų nėra. Nuo darbo pradžios praėjus tam tikram laikui kolektyvas formuojasi, vis labiau vienijasi vis aiškesniam tikslui pasiekti. Čia viskas gerai.“ I3 „Šio klausimo reiktų klausyti kaimo bendruomenių pirmininkų. Bet kiek teko girdėti nuoširdžių ir nuolatinių padėkų ŠVLVVG komandai, tai galima susidaryti įspūdį, kad darbas buvo atliktas tobulai.“ I19 „Ruošiant naują 2015-2020 m. m. strategiją siūlyčiau labiau analizuoti teikiamų strateginių pasiūlymų, planų reikalingumą, ar teikiamas pasiūlymas tikrai pritrauks lankytojus, sukurs naujas darbo vietas, ar aktualus tai teritorijai, gyventojų grupei, ar tik tam, kad patenkintų keleto asmenų ambicijas.“
	VVG vieninga komanda	I7 „Per 2008-2014 metų strategija mūsų Šiaurės Vakarų Lietuvos Vietos veiklos grupė ir administracija dirbo kaip vieninga komanda.“ I14 „VVG komanda labai draugiška, vieninga, supranta kiekvieną į ją besikreipiantį. Padeda išsiaiškinti bet kokių aktualiu klausimu, kuris atsiranda projektų paraiškų rašyme, mokėjimų prašymuose ir rengiant jų ataskaitas. Šaunu, kad galime turėti kokią VVG.“
	VVG darbuotojų kompetencijos tobulinimas	I12 „Kai kurių bendruomenių pirmininkai skundėsi, kad kartais trūksta VVG darbuotojų kompetencijos pildant mokėjimo prašymus ir ataskaitas, tą patį darbą reikia perdaryti po keletą kartų, nes darbuotojai neteisingai nurodo, ką reiktų rašyti.“ I13 „Manau, kad VVG vadovybė dirba gana darniai, jaučiamas komandinis darbas, tačiau kai kur pritrūkdavo tarpusavio veiksmų derinimo ir kompetencijos.“ I16 „Blogai, kad vadovavimas perleistas miesto žmonėms. Mažeikiai, nors nėra didmiestis, jo gyvenimo specifika visai kita nei kaimo. Negana to, vadovauja savivaldybės žmogus, o tai iškreipia pačią VVG esmę.“ I17 „Didesnį dėmesį kaimo bendruomenėms turėtų rodyti VVG vadovai

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

		- patarimais, nukreipimais ir pan.“
2. Finansinių išteklių administravimas	Efektivesnis lėšų panaudojimas	I4 „Kol kas reiktų ir toliau mokytis kuo racionaliau panaudoti gaunamas lėšas, išmokti sklandžiai jas panaudoti. Šiandien nelengvai tai sekasi.“ I13 „VVG vadovybė turėtų labiau kontroliuoti lėšų panaudojimo efektyvumą, nes ne visi įgyvendinti projektai toliau yra efektyviai naudojami. Kai kuriuose projektuose nebuvo numatyta, kas ir kokiomis lėšomis toliau bus eksploatuojama, ypač šildymas, elektros energija, vanduo. Manau, kad VVG vadovybė pakankamai skaidriai ir prisilaikydami teisės aktų administravo turimus finansinius išteklius.“ I8 „Lėšos yra naudojamos pagal numatytą mokėjimo prašymų terminų pateikimą. Vienintelė problema - stringa pinigų išmokėjimas iš NMA. NMA nesilaiko terminų.“
	Skaidrumas	I4 „Komanda dirba principingai, nepastebiu neskaidraus darbo, rūpinasi dėl kiekvieno punkto sprendimo, kad jis būtų įgyvendinamas laiku ir kokybiškai.“ I3 „Visa, kas susiję su VVG darbu, buvo viešinama įvairiausiais būdais. Kiekvieno posėdžio metu buvo žiūrima į teisės aktų laikymąsi. Didžiulė blogybė tik ta, kad strategijos įgyvendinimo laikotarpiu NMA kas pusmetį keisdavo teisinius niuansus. Finansų panaudojimo nukrypimų nuo strategijos nebuvo, viskas atlikta viešai ir skaidriai.“ I1 „Už pateiktus MP lėšos yra gražinamos, kiekvienais metais visiems VVG nariams yra teikiamos finansinės ir veiklos ataskaitos, viskas vyksta pagal ŽŪM parengtas taisykles, nuo kurių reikalavimų VVG neturi teisės nukrypti.“
	Informacijos trūkumas bendruomenėms	I14 „Neturiu informacijos“. I15 „Negaliu komentuoti, nes nežinau“.
3. Bendradarbiavimas tarp VVG narių ir tarp viešojo bei privataus sektorių	Komandinis darbas	I4 „Sprendimai parengiami išdiskutuoti, todėl valdyboje jie tvirtinami vieningai. Dirbu nuo fondo pradžios - nesutarimo nebuvo.“ I3 „Nė karto neiškilo konfliktinių situacijų, nors būdavo diskusijų įvairiais klausimais, bet nuolatos prieidavome prie sutarimo.“
	Bendradarbiavimo tobulinimas	I13 „Mažeikių rajone ne visos lėšos, skirtos verslui plėtoti, buvo panaudotos, todėl manau, kad VVG nariai ne viską padarė, kad rajono verslininkai gautų skirtas lėšas. Matyt, reikėjo glaudesnio bendradarbiavimo, daugiau mokymų, aiškinimo, kad patiktų gaunama nauda.“ I15 „Trūksta bendradarbiavimo su privačiais asmenimis (aš turiu galvoje verslo atstovus).“ I8 „Bandomosios strategijos metu buvo sudėtinga, nes veikla buvo nauja, tačiau 2008-2014 metų strategijos įgyvendinimo metu pareiškėjai potencialūs, buvo aktyvūs, tik verslui sunkiai sekėsi. Nes reikalavimų daug ir verslas pasyvus.“ I16 „Formalus ryšys su bendruomenėmis. Nėra gyvo, efektyvaus, skatinančio veikti bendradarbiavimo. Vietos iniciatyvų nelabai reikia. Nėra bendruomenių skatinimo priemonių. Net į užsienio keliones, kur ieškoma partnerių, dalijamasi gerąja patirtimi, bendruomenių žmonės sunkiai patenka.“ I17 „Labiau norėtųsi nuoširdesnio bendradarbiavimo VVG lyderių su kaimo bendruomenėmis...Jie turėtų būti tie asmenys, kurie suteikia vilties ir noro įgyvendinti projektą.“
4. Bendradarbiavimas su išorės partneriais	Aktyvus bendradarbiavimas	I5 „ŠVLVVG aktyviai bendradarbiauja su vietos ir Lietuvos organizacijomis, palaiko ryšius ir su kai kuriomis tarptautinėmis organizacijomis.“ I8 „Bendradarbiavimas su tarptautinėmis organizacijomis pasireiškia projektų ir konferencijų metu (su latviais daugiausia bendradarbiaujame, o su kitomis šalimis irgi esame pasirašę bendradarbiavimo protokolus). Vyksta bendradarbiavimas su NVO ir kitomis VVG bei verslo ir viešo sektoriaus organizacijomis, dėl įvairių projektų, informacijos pasidalijimo, renginių.“ I12 „Minint Mažeikių VVG skyriaus 10 – meti, buvo matyti, kiek

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejais.

		<p>kolegų per šį laikotarpį surinko mūsų grupė iš savivaldybės teritorijos, Lietuvos ir užsienio (dalyvavo kolegos iš Latvijos). Visi atsiliepė apie mūsų grupę tik labai gerai.“</p> <p>I14 „Kadangi man teko gan dažnai dalyvauti ir bendradarbiauti su vietos VVG, būti su ja ir tarptautinėse organizacijose, jų kokybę vertinu labai gerai, kuri visiškai atitinka mano lūkesčius.“</p> <p>I19 „VVG narių bendradarbiavimas su vietos, Lietuvos, tarptautinėmis organizacijomis atitinka gyventojų lūkesčius, darbo kokybė gera. Organizuojami susitikimai su kitų rajonų VVG grupėmis, bendruomenėmis, vyksta diskusijos, pokalbiai, dalijamasi gerąja patirtimi. Organizuoti tarptautiniai susitikimai su Latvijos, Vengrijos, Italijos bendruomenėmis.“</p>
	<p>Bendradarbiavimo veiklos tobulinimas</p>	<p>I3 „Bendradarbiaudamas su kitomis organizacijomis ar iš užsienio, ar iš Lietuvos nežinau, su kuo susidursi. Mat savo organizaciją pristatysi svečiams itin aukšto lygio, tuo tarpu nuvykęs ar rengiant projektą to paties negausi. Ir tai truputį liūdina, kad stengiesi tobulai pasirodyti, o kiti to nepadaro.“</p> <p>I16 „Sutarčių sudaryta tiek, kiek reikia tolimesnei veiklos strategijai parengti ir pateikti vertinimui agentūrai. Formaliai viskas puiku. Konkretesnio domėjimosi, kontrolės, be agentūros, ko gero, nėra...Kai tai atsiras, turėtų prasidėti ir pokyčiai.“</p> <p>I6 „VVG turi daug užsienio partnerių, tačiau dažnai palaikyti stipresniems ryšiams trukdo kultūriniai, kalbiniai ir finansinių galimybių skirtumai.“</p> <p>I9 „Su tarptautinėmis organizacijomis nėra ryšių. Tai turėtų būti daroma.“</p> <p>I11 „Pilnos informacijos neturiu.“</p> <p>I13 „Galėtų būti didesnis pasidalijimas patirtimi su kitomis Lietuvos bei užsienio panašiomis organizacijomis. Reikėtų prieš vykdančią strategiją plačiau išanalizuoti kitų šalių patirtį.“</p> <p>I15 „Galėtų užmegzti daugiau ryšių su tarptautinėmis organizacijomis, nes bendradarbiavimas yra plėtos priemonė, skirta problemų sprendimui ir geresniam VVG vietos privalumų plėtojimui, kurių negalima pasiekti bendradarbiaujant vien šalies mastu.“</p> <p>I12 „Vykdydami projektus pamatėme silpnąsias ir stipriąsias puses. Labai silpnai buvo parengti techniniai projektai, o darbai atliekami vadovaujantis mažiausios kainos principu. Todėl greitai pasimatė rangovų brokas. Blogai, kad daugumą projektų vykdė subrangovai, todėl kaip neturintys patirties nežinojome, kur ieškoti teisybės.“</p> <p>I18 „Bandėme bendradarbiauti su užsienio organizacijomis. Jų veikla neatitinka mūsų reikalavimų bendradarbiavimui. Galėtume bendradarbiauti su įvairiomis Lietuvos organizacijomis, ne tik keliomis kitų miestų VVG.“</p>
	<p>Bendradarbiavimo nauda</p>	<p>I3 „Bendradarbiaujant su Latvijos Abulas VVG, vyko puikus kultūrinės ir dalykinės patirties apsisveitimas, praplėstas akiratis apie vakarietiškas VVG (ten viskas 20 kartų paprasčiau nei Lietuvoje), įgautos naujos idėjos, užmegzti draugiški santykiai.“</p> <p>I1 „Su kitomis Lietuvos VVG (Joniškio, Akmenės, Utenos, Anykščių, Telšių, Raseinių) dirbdami galėjome pasisemti iš jų patirties, pasidalinti naudingais patarimais, pasimokyti iš kitų klaidų.“</p> <p>I14 „Kiek teko bendradarbiauti, VVG man asmeniškai davė milžiniškos naudos, kuria galiu naudotis iki šių dienų, perduoti įgytas žinias ir įgūdžius kitiems, savo bendruomenei ir ne tik. Kelionės metu taip pat gautos žinios panaudojamos ir šiandieniniame visuomenės gyvenime.“</p> <p>I15 „Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė kartu su partneriais Joniškio rajono partnerystės vietos veiklos grupė ir Akmenės rajono vietos veiklos grupė įgyvendino bendrą projektą „Venta, Skaistgirys, Tirkšliai – buriamės bendrai veiklai“ projekto metu Tirkšliuose įrengta poilsio zona (lauko šokių aikštelės, vasaros estrados, suoliukai) ir sporto aikštynas (pliažinio tinklinio aikštelės).“</p>

		I19 „Bendradarbiavimas su organizacijomis - tai didžiulė nauda pasidalinti patirtimi, įgyti patirties, sužinoti naujovių, pasidalyti idėjomis. Artimiausiu metu norėtusi susitikti su konsultantais, specialistais, kurie pasiūlytų gerų idėjų, padėtų gerai paruošti naują 2015-2020 metų strategiją.“
--	--	---

VVG veiklos pasiektų rezultatų aspektas. 3.15 lent. pateikta informantų nuomonės raiška apie ŠVLVVG veiklos rezultatų valdymo priemonių įgyvendinimą. Išskiriamos 2 kategorijos, tai „Užsibrėžtų strateginių prioritetų, tikslų, uždavinių įgyvendinimo siekimas“ bei „Asmeninis tobulėjimas kaimo problemų sprendime“.

Kategorijoje „Užsibrėžtų strateginių prioritetų, tikslų, uždavinių įgyvendinimo siekimas“ išskirtos 3 subkategorijos. Pirmoji iš jų „VVG veiklos tikslas - planuotų rodiklių įgyvendinimas“. Seniūnijose ir bendruomenėse pasiekiami geri rezultatai. Kai kurie planuoti rodikliai net viršijami, pvz., darbo vietų sukūrimas. Tačiau kai kurie bendruomenės atstovai apgailestauja, kad „Įgyvendinta daugybė projektų, bet tik dalis jų atnešė pridėtinę vertę: sukūrė darbo vietas, pagerino infrastruktūrą“ (I16). Pateikta siūlymų aktyviau skleisti informaciją apie pasiektus rezultatus, nes ne visi informantai galėjo komentuoti įgyvendintus uždavinius dėl informacijos trūkumo – „Aktyvinti darbą, įtraukiant daugiau gyventojų grupių. Nepolitizuoti nuveiktų darbų, viešinti visus padėjusius“ (I9), „Negaliu komentuoti, nes ne visiškai žinau, kas buvo planuota ir kas iki šios dienos pasiekta“ (I15), „Neturiu pilno informacijos apie pasiekimus rajone“ (I11). Nuveiktų darbų, rezultatų viešinimas didintų galimybę, įtrauktų naujų bendruomenių narių į LEADER programą..

Kalbant apie tolimesnes Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo tobulinimo galimybes, informantai pabrėžia keletą aspektų: 1) „Reikėtų mažinti ir biurokratizmą“ (I13); „Pagrindinės problemos – tai biurokratiniai trukdymai gaunant finansavimą“ (I9); 2) rangovų projektuotojų geresnį parinkimą – „Projektus rengusi LEADER grupė pridarė daug klaidų, kartais toks vaizdas, lyg projektuotojas visiškai nėra buvęs vietovėje“ (I12); 3) organizuoti daugiau susitikimų, rezultatų aptarimų kaimo bendruomenėse – „Dažniau reikėtų organizuoti susitikimus su gyventojais, organizacijomis, bendruomenėmis“ (I10); 4) tobulinti atsiskaitymų tvarką – „Siūlau keisti atsiskaitymo tvarką tarp agentūros ir projektų vykdytojų., nereikalauti atsiskaitymo su statybininkais ir tik po to kompensuoti projektų vykdytojams lėšas“ (I13); 5) sudaryti palankesnes sąlygas verslo projektams - „Sunkiausiai, mano žiniomis, sekėsi su verslo projektais, kadangi didesnis prisidėjimas, žmonės atbaido šiandieninė politinė situacija pradėti verslą“ (I17); 6) vykdyti tęstinę veiklą jau įvykdytuose projektuose.

Kategorijoje „Asmeninis tobulėjimas kaimo problemų sprendime“ išskirtos 2 subkategorijos, tai „Susipažinimas su bendruomenių poreikiais“ ir „Asmeninių kompetencijų

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

gerinimas“. Susipažinimas su kaimo bendruomenių poreikiais, dalyvaujant VVG veikloje, gali padėti kurti tobulesnes strategijas, padėsiančias pagerinti kaimo žmonių gyvenimo kokybę - „Rengiant dvi strategijas labai gerai susipažinau su kaimo gyventojų problemomis, jų lūkesčiais“ (I1), „Plačiau pamatėme rajono gyventojų poreikius, jų iniciatyvą ateities planuose“ (I4). Išsiaiškinus realius gyventojų poreikius, galima tikėtis didelio palaikymo projektų įgyvendinime, gyventojų pagalbos ir pačių gyventojų įsitraukimo į veiklą. Tai yra svarbus faktorius, lemiantis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą. „Asmeninių kompetencijų gerinimas“ subkategorijoje išskirtinas informantų akcentuojamas saviugdros rezultatas - „Įgyta didžiulė patirtis ruošiant projektus ir juos įgyvendinant“ (I19), „Kai gauni įvairių dalykų mokymų ir tampi mokytesnis ir platesnės pasaulėžiūros, gali tada ją perteikti ir kitiems kaimo bendruomenės nariams“ (I3). Kompetencijos padidėjimas padeda aktyviau spręsti problemas, mokyti kitus, dalintis patirtimi. Seniūnijų ir bendruomenių atstovai pabrėžė, kad „Atsirado naujų įgūdžių, įgijau patirties projektų valdyme, bendravime, vadovavime bendruomenei, naujų reikalingų kontaktų užmezgime tinkamai veiklai ugdyti, padidėjo patirtis vietos gyventojų būrimuisi“ (I14), „Pagilinau žinias viešųjų pirkimų srityje, sužinojau daug naujo tokiose srityse kaip statyba, statybos reglamentai, ekonomika, gamtos apsauga“ (I13). Darbas komandoje patobulino bendravimo įgūdžius – „Išmokau dirbti komandoje ir supratau, kad problemos geriausiai sprendžiamos tik aptarus su visomis kaimui atstovaujančiomis gyventojų grupėmis“ (I13). Pastebimas ir visuomeniškumo sustiprėjimas - „Dalyvavimas VVG veikloje sustiprino požiūrį į visuomeninę veiklą“ (I19).

3.15. lentelė

Informantų nuostatos apie ŠVLVVG veiklos rezultatų valdymo priemonių įgyvendinimą

Rezultatų valdymo priemonės – kategorijos	Rezultatų valdymo priemonės - subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
1. Užsibrėžtų strateginių prioritetų, tikslų, uždavinių įgyvendinimo siekimas	VVG veiklos tikslas – planuotų rodiklių įgyvendinimas	I3 „Pagal strategiją įgyvendinta buvo gal kokie 98%, nes nedidelių problemų kilo dėl verslininkų grupės iniciatyvų.“ I6 „Strategijos įgyvendinimo metu VVG netgi viršysi numatytų pasiekti rodiklių skaičių.“ I7 „Visi planuoti rodikliai pasiekti ir viršyti.“ I12 „Mūsų seniūnijoje (Židikų) projektai jau įgyvendinti pilnai.“ I14 „Strategijos 2007-2014 m. m. numatytos gairės ir siekiai įvykdyti visumoje, džiaugiamės tokia VVG komanda, kuri padėjo tai padaryti.“ I1 „Strategija dar nėra pilnai baigta įgyvendinti, todėl ir rezultatai dar nėra pilnai pasiekti.“ I16 „Negaliu komentuoti-nesidomėjau, bet ir nesigilinant matosi, kad panaudota daug pinigų, o siekti rezultatai liko ant popieriaus. Įgyvendinta daugybė projektų, bet tik dalis jų atnešė pridėtinę vertę: sukūrė darbo vietas, pagerino infrastruktūrą.“
	Pasiekimų, rezultatų sklaida	I9 „Siūlomos priemonės. Aktyvinti darbą įtraukiant daugiau gyventojų grupių. Nepolitizuoti nuveiktų darbų, viešinti visus padėjusius.“ I11 „Neturiu pilnos informacijos apie pasiekimus rajone. Seniūnijoje pasiekta apie 95% rezultatų. Klaidų buvo iš užsakovų pusės.“ I15 „Negaliu komentuoti, nes ne visiškai žinau, kas buvo planuota ir kas iki šios dienos pasiekta, nes nebuvo nuo pradžių VVG narė, bet manau,

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

		įgyvendinant strategiją užsibrėžti tikslai pasiekti.“
	Veiklos tobulinimas	<p>I13 „Dauguma planuotų projektų buvo įgyvendinta kad ir su kai kuriais sunkumais. Siūlau keisti atsiskaitymo tvarką tarp agentūros ir projektų vykdytojų., nereikalauti atsiskaitymo su statelyninkais ir tik po to kompensuoti projektų vykdytojams lėšas, reikėtų mažinti ir biurokratizmą.“</p> <p>I2 „Tęsti konkrečią veiklą įvykdytuose projektuose.“</p> <p>I12 „Su VVG veikla susipažinau tik prieš gerus 2 metus, pačių projektų rengti neteko, kadangi nedirbau toje srityje. Tik galiu pasakyti, kad dabar rengiant sekančio etapo projektus, bus galima iš anksto numatyti tas klaidas, kurias padarėme pirmame etape. Su parengtu projektu reikia susipažinti ir išstudijuoti nuo A iki Z, nes projektus rengusi LYDER grupė pridarė daug klaidų, kartais toks vaizdas lygtai projektuotojas visiškai nėra buvęs vietovėje.“</p> <p>I10 „Siūloma priemonė: dažniau reikėtų organizuoti susitikimus su gyventojais, organizacijomis, bendruomenėmis.“</p> <p>I9 „Pagrindinės problemos – tai biurokratiniai trukdymai gaunant finansavimą, dar silpnai remiama iš raj. savivaldybės.“</p> <p>I11 „Spręstinių problemų daug ir vien tik VVG visų kaimo problemų neišspręs.“</p> <p>I17 „Sunkiausiai, mano žiniomis, sekėsi su verslo projektais, kadangi didesnis prisidėjimas; žmonės atbaido šiandieninė politinė situacija pradėti verslą.“</p>
2. Asmeninis tobulėjimas kaimo problemų sprendime	Susipažinimas su bendruomenių poreikiais	<p>I4 „Plačiau pamatėme rajono gyventojų poreikius, jų iniciatyvą ateities planuose.“</p> <p>I5 „Dalyvaudama VVG veikloje daug sužinojau apie kaimo problemas ir galimybes jas spręsti bei kaip pagerinti kaimo žmonių gyvenimo kokybę.“</p> <p>I1 „Rengiant dvi strategijas labai gerai susipažinau su kaimo gyventojų problemomis, jų lūkesčiais, įgavome pasitikėjimą tarp kaimo žmonių. Teko išklausti labai daug mokymų, seminarų, pamatyti užsienio šalyse įgyvendintus projektus.“</p> <p>I6 „Kadangi esu darbuotoja, tai mano visos darbo aktualijos yra su tuo susijusios ir aš esu motyvuota padėti tobulinti savo rajoną.“</p>
	Asmeninių kompetencijų gerinimas	<p>I3 „Kai prapletti akiratį, gauni didžiulių asmeninių kompetencijų ir suvokimo, kai gauni įvairių dalykų mokymų ir tampa mokytesnis ir platesnės pasaulėžiūros, gali tada ją perteikti ir kitiems kaimo bendruomenės nariams. Juk vis tik pasišneki su kaimo žmonėmis.“</p> <p>I13 „Dalyvavimas VVG veikloje mano kompetenciją padidino, nes pagilinau žinias viešųjų pirkimų srityje, sužinojau daug naujo tokiose srityse kaip statyba, statybos reglamentai, ekonomika, gamtos apsauga, agentūros biurokratinis darbas.. Išmokau dirbti komandoje ir supratau, kad problemos geriausiai sprendžiamos tik aptarus su visomis kaimui atstovaujančiomis gyventojų grupėmis.“</p> <p>I14 „Mano dalyvavimas VVG veikloje tikrai padidino mano asmeninę kompetenciją savo kaimo problemas spręsti, atsirado nauji įgūdžiai, įgijau patirties projektų valdyme, bendravime, vadovavime bendruomenei, naujų reikalingų kontaktų užmezgime tinkamai veiklai ugdyti, padidėjo patirtis vietos gyventojų būrimuisi, suaktyvėjo visuomeninis kaimo gyvenimas. Džiugu, kad galiu padėti kitoms kaimo bendruomenėms aukščiau minėtas problemas spręsti ir įgyvendinti.“</p> <p>I17 „Kadangi VVG finansuojamą projektą rašė pati bendruomenė, įgavome šias kompetencijas: finansų vadyba, planavimas, viešieji pirkimai, dokumentacijos tvarkymas.“</p> <p>I18 „Įkurtoje VVG buvo labai naudingi įvairūs mokymai, kuriuos lankėme įvairiose mokymo įstaigose Vilniuje, Kaune. Labai blogai, kad</p>

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

		mūsų bendruomenės žmonių įgytos žinios nedomina. Mėginame sudominti, vis veltui.“ I19 „Dalyvavimas VVG veikloje sustiprino požiūrį į visuomeninę veiklą. Norą puošti gyvenamąją aplinką. Įgyta didžiulė patirtis ruošiant projektus ir juos įgyvendinant. Susiradau daug bendraminčių, naujų draugų, partnerių.“
--	--	---

3.3. Vietos partnerystės LEADER 2014 – 2020 m. programoje įgyvendinimo

Mažeikių rajone tobulinimo kryptys

Vietos partnerystės įgyvendinimo tobulinimo kryptių LEADER programoje 2014 – 2020 m. laikotarpiui suformulavimui, remiamasi empirinio tyrimo rezultatais, atsižvelgiant į Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2014 – 2020 m. strategines kryptis (Lietuvos žemės ūkio..., 2014), Lietuvos kaimo plėtros 2014 – 2020 m. programą (Lietuvos kaimo plėtros..., 2014).

Empirinių rezultatų apibendrinimas

*I. LEADER programos vykdymui 2004 m. įkurta Šiaurės Vakarų Lietuvos Vietos veiklos grupė sėkmingai parengė ir įgyvendino 2006 – 2008 m. Bandomąją integruotą strategiją (BIS). **Baigiama įgyvendinti Vietos plėtros 2008 – 2014 m. strategija (VPS), kurios pagrindiniai rezultatai yra tokie:***

1. ŠVLVVG BIS įgyvendinimo laikotarpiu suformavo administracinį aparatą, gebantį administruoti ir įgyvendinti projektus, vykdyti finansinę apskaitą ir atskaitomybę, apmokyti ir įtraukti aktyviausius gyventojus į ekonominę, socialinę, aplinkosaugos ir kultūros paveldo priežiūros ir išsaugojimo veiklas. Pasitelkus Mažeikių rajono įvairių interesų grupių atstovus, atlikus kaimiškųjų bendruomenių poreikius, suformuluotos VVG teritorijos stiprybės ir plėtros galimybės, vizija, VPS prioritetai, tikslai, priemonės.

2. Remiantis Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto parengta VVG veiklos vertinimo metodika, ŠVLVVG veikla vertinama trimis – išteklių, proceso ir pasiektų rezultatų - aspektais. Baziniu laikotarpiu pasirinkti 2009 – 2012 metai, vertinamuoju laikotarpiu – 2009 – 2013 metai. Pokytis apskaičiuojamas, vertinamojo laikotarpio kiekybinių rodiklių skaitinę reikšmę padalinus iš bazinio laikotarpio rodiklių verčių ir gautą skaičių išreiškus procentais. Tokiu būdu įvertinamas Mažeikių rajono VVG veiklos pokytis 2013 m. (2014 m. veikla neanalizuota, nes galutiniai rezultatai bus pateikti tik 2015 pirmą ketvirtį).

3. Pagrindiniai ŠVLVVG veiklos, įgyvendinant VPS, vertinimo išteklių, proceso ir pasiekimų aspektais rezultatai ir rekomendacijos:

- pagrindiniai VVG veiklos žmogiškieji ištekliai, pvz., VVG nariai, veikloje dalyvaujančios kaimo bendruomenės, išorės partneriai, suformuluoti 2009 – 2012 m. laikotarpiu. Pagrindiniai finansiniai EŽŪFKP paramos ištekliai panaudoti tik 2013 m., nes 2009 – 2012 m. įdiegta 16 proc., per 2013 m. šis rodiklis padidėjo iki 70 proc. (pokytis 438 proc.). Toks netolygus finansinių lėšų

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

panaudojimas galėjo būti dėl to, kad VPS vykdymo pradžioje labai trūko paraiškų, projektų rašymo patirties, pasitikėjimo LEADER programa, kaimo bendruomenių aktyvumo;

- rekomenduotina suaktyvinti finansinių išteklių paiešką iš kitų ES paramos fondų, vietinių rėmėjų, nes EŽŪFKP parama sudaro virš 97 proc., vietinių – tik apie 3 proc. Silpną finansinę paiešką galėjo lemti minėto fondo užtikrinta parama 2008 – 2013 m. laikotarpiui bei realus finansavimas būsimam 2014 – 2020 m. laikotarpiui. Rekomenduotina įgyti piniginių lėšų paieškos patirtį, nes nuo to priklauso stabili ŠVLVVG veikla vėlesniuose laikotarpiuose;

- 2013 m. suaktyvintas kaimo gyventojų mokymo ir įgūdžių ugdymo paraiškų priėmimas (pokytis – 40 proc.), daugiau įgyvendinta VVG veiklos viešinimo priemonių (pokytis – 35 proc.), vietos gyventojams skirtų renginių (19 proc.);

- vertinamuoju laikotarpiu pagal Lietuvos kaimo plėtros programos trečios krypties „Gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ priemones finansuota 60 paraiškų, iš kurių yra tik 4 pelno projektai (27 proc. planuotos užduoties). Todėl rekomenduotina gerokai skatinti kaimo bendruomenių aktyvumą verslo projektų rengime;

- 2013 m. labai padidėjo, palyginus su baziniu laikotarpiu, kaimo vietovių, kuriose įgyvendinami projektai, skaičius – nuo 8 iki 54 bei kaimo gyventojų, kurie naudojami projektų rezultatais, skaičius – pokytis 229 proc. Tai galėjo lemti didesnės VVG pastangos aktyvinti visas kaimo bendruomenes, neapsiribojant vien centrinėmis, nes artėja VPS įgyvendinimo pabaiga.

4. Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo pagal pirmo prioriteto priemonę „Kaimo vietovių verslo skatinimas“ rezultatai:

- likus metams iki VPS įgyvendinimo pabaigos, produkto rodikliai – verslo paramos projektų ir gavėjų skaičiai tesiekia 27 proc. planuotų užduočių. Tai galėjo lemti mažas kaimo gyventojų verslumas ir nenoras užsiimti verslu;

- iš III rezultato rodiklių tik vienas – bendras sukurtų darbo vietų kiekis – yra pasiektas – per 2009 – 2013 m. sukurta 11 darbo vietų, tai net 2,8 karto viršija VPS numatytą rodiklį. Šio rodiklio pasiekimus galėjo lemti suplanuota maža užduotis;

- kiti du rezultato rodikliai yra susiję su produkto rodikliais, todėl jų vykdymas taip pat labai atsilieka nuo suplanuotų užduočių – tik 4 iš 13 planuotų (31 proc.) kaimo vietovių vykdyti verslo projektai, jų rezultatais naudojami tik 177 kaimo gyventojai vietoje planuotų 600 (30 proc.). Tai leidžia tvirtinti, kad kaimo bendruomenės labai sunkiai imasi verslo projektų vykdymo dėl patirties stokos, verslumo trūkumo, galbūt, baimės rizikuoti.

5. VPS įgyvendinimo pagal 2 – 4 prioritetų priemonės „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“ rezultatai:

Daug sėkmingiau ir aktyviau, palyginus su verslo projektais, teikti ir vykdyti šių priemonių vietos projektai. Ypač geri produkto rodiklių rezultatai pasiekti 2013 m.:

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

- bendra įsisavintų investicijų suma nuo 17 proc. baziniu laikotarpiu išaugo iki 72 proc., padidėjo kaimo atnaujinimo projektams skirtos sumos panaudojimas 70 proc. (baziniu laikotarpiu – 16 proc.), kaimo paveldo objektams skirtos sumos – 100 proc. (buvo – 47 proc.);

- aktyvios ir kaimo bendruomenės – net 54 kaimo vietovėse vykdyti projektai, tai sudaro 146 proc. planuoto rodiklio (baziniu laikotarpiu buvo tik 22 proc.);

- labai vertinamuoju laikotarpiu padidėjo paremtų kaimų atnaujinimo projektų skaičius ir sudarė 57 proc. planuotos užduoties (baziniu laikotarpiu buvo tik 22 proc.);

- 167 proc. išaugo rekonstruotų visuomeninės paskirties pastatų skaičius ir sudarė 56 proc. planuotos užduoties (baziniu laikotarpiu buvo tik 22 proc.);

- 600 proc. padidėjo atnaujintų ir išsaugotų kaimo kraštovaizdžio komponentų ir visuomeninės paskirties erdvių skaičius (sudarė 46 proc. planuotos užduoties, baziniame laikotarpyje – 8 proc.);

- baziniame laikotarpyje paramos gavėjų skaičius siekė tik 22 proc. planuotos užduoties, o 2013 m. padidėjo iki 151 proc.;

- geri produkto rodiklių pasiekimai užtikrino ir puikius rezultato rodiklius. Vertinamuoju laikotarpiu projektų rezultatais besinaudojančių gyventojų skaičius jau siekė 135 proc. planuotos užduoties (baziniame laikotarpyje – 59 proc.); 58 proc. VVG teritorijos gyventojų turi galimybes naudotis kaimo atnaujinimo ir plėtros projektų rezultatais. Tai galėjo lemti aktyvi VVG pozicija ir padidėjęs kaimo gyventojų patikėjimas LEADER programa.

II. Informantai, vertindami ŠVLVVG veiklos išteklių, proceso ir rezultatų kokybinius rodiklius 5 balų sistemoje, išsakė tokias nuostatas:

- VVG žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės vertinamos gerai, tačiau seniūnijų ir bendruomenių nuomone VVG sudėtis ir jų aktyvumas tik patenkinamai atstovauja rajono interesams. Rekomenduojama į VVG narius įtraukti kuo daugiau jaunimo ir verslininkų, aktyvinti ir siūlyti įdomias iniciatyvas, įtraukiant gyventojus į LEADER programos veiklą;

- vidutiniškai arba blogai vertinamos VVG papildomų finansinių šaltinių paieškos priemonės, todėl rekomenduojama suaktyvinti šią veiklą, kreipiantis į kitus ES fondus bei Lietuvos šaltinius, nesitenkinti vien EŽŪFKP ir vienkartinė savivaldybės parama;

- VVG vadovybės žmogiškųjų išteklių organizavimas ir koordinavimas, turimų finansinių išteklių administravimas vertinamas gerai, tik, seniūnijų ir bendruomenių nuomone, rekomenduotina gerinti VVG bendradarbiavimą su verslo sektoriumi, tarptautinėmis organizacijomis;

- visos informantų grupės VVG siekius įgyvendinti užsibrėžtus tikslus vertina gerai. Seniūnijų vadovų nuomone, dalyvavimas VVG veikloje tik patenkinamai didina asmeninę kompetenciją kaimo problemų sprendime, būtina ieškoti naujų metodų šioje srityje, neapsiribojant vien projektų

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

rengimo įgūdžių ugdymu. Tokia seniūnų nuomonė paaiškinama tuo, kad jie labai gerai žino kaimo problemas.

III. Informantai, vertindami ŠVLVVG veiklos valdymo priemonių įgyvendinimą, išsakė šias nuostatas:

1. VVG veiklos išteklių aspektas:

- formaliai įteisintų bendruomenių, apjungiančių aktyviausius kaimo gyventojus, daugiau yra centrinėse rajono vietovėse, todėl didesnė gyventojų dalis nėra atstovaujama. Rekomenduojama ieškoti būdų ir juos atstovauti; VVG sudėtyje galėtų būti visų seniūnijų atstovai, ypač jaunimas, verslininkai, ūkininkai, geriausiai žinantys vietos poreikius, kompetentingi ir garbingi bendruomenių atstovai;

- reikalinga atokesnių seniūnijų pagalba, motyvuojant ir įtraukiant kaimų bendruomenes, gyventojus į VVG veiklą. Bendruomenės, palaikančios glaudžius ryšius su seniūnijomis, greičiau gauna pasiūlymus veikloms;

- bendruomenių lyderiai rekomenduoja į strateginių tikslų nustatymą įtraukti visas bendruomenes, tikisi daugiau iniciatyvų iš VVG ir kaimo savanorių;

- rekomenduojama sudaryti visoms gyventojų grupėms palankias dalyvavimo LEADER programoje sąlygas;

- VVG veikloje būtinas įvairesnių profesinių grupių atstovavimas, pvz., medikų, ūkininkų, jų platesnė pasaulėžiūra suaktyvintų tinkamų strategijų organizavimą;

- aktyviausiai dalyvauja bendruomenių lyderiai, kaimo kultūrinį gyvenimą organizuojantys žmonės, švietimo sistemos atstovai, bažnyčia, seniūnaičiai. Šiose grupėse moterys lenkia vyrus savo aktyvumu. Beveik visose bendruomenėse ir VVG veikloje pabrėžiamas jaunimo pasyvumas. Aktyviau galėtų reikštis ūkininkai, verslininkai. Sunku į veiklą įtraukti neįgaliuosius;

- „VVG pakankamai domisi ir diegia naujoves, mokosi, organizuoja mokymus kitiems bendruomenės nariams“ (B). Siūlomų mokymų daugiau negu norinčių mokintis. Kaupiama patirtis, bendradarbiaujant su kitomis Lietuvos ir ES VVG - „Yra organizuojamos kelionės po užsienio šalis, kur patys aktyviausi bendruomenių atstovai turi galimybę pamatyti ir pasimokyti iš ten esančių įvykdytų projektų rezultatų, pasisemti patirties iš užsienio partnerių“ (S). Seminarai ir nuolatiniai mokymai yra patirties pagrindas, kuris perduodamas ir kitiems bendruomenės nariams;

- informantai pažymėjo rajono savivaldybės paramą, kai „...reikėjo 10 procentų prisidėti prie projekto finansavimo nuosavomis lėšomis, tai VVG valdyba sugebėjo juos gauti iš Mažeikių rajono savivaldybės“ (S). Kai kada remdavo AB „Mažeikių nafta“, VVG nariai, pervesdami 2 proc. Tačiau pateikė „Nepakankamą papildomų finansinių šaltinių paiešką vietos verslo įmonėse“ (B) ir visiškai neužsiminė apie finansinių lėšų paiešką iš ES ar Lietuvos fondų.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

2. VVG veiklos proceso aspektas:

- pagal kitų organizacijų padėkas, nuomones VVG veikla, komandinis darbas vertinamas teigiamai. Tačiau bendruomenės, seniūnijų atstovai rekomenduoja labiau analizuoti teikiamus strateginius pasiūlymus, planus, ar tikrai jie naudingi konkrečiam kaimui, gyventojams, tobulinti VVG darbuotojų pasirengimą mokėjimo prašymų, ataskaitų pildyme, tarp vadovų turėtų būti ne tik Mažeikių miesto žmonės, bet ir kaimo, geriau žinantys kaimo problemas;

- pagrindinės lėšų panaudojimo problemos yra panaudojimo racionalumas, efektyvumas, skaidrumas, informacijos apie panaudojimą trūkumas. Rekomenduojama įvairiai ir dažnai informuoti bendruomenes dėl paramos naudojimo;

- siūloma gerinti bendradarbiavimą su verslininkais. Bendruomenės norėtų nuoširdesnio VVG vadovų bendradarbiavimo su kaimo bendruomenėmis, kuris dažnai yra formalus;

- VVG gana aktyviai bendrauja su išorės partneriais – kitų rajonų VVG, užsienio panašiomis organizacijomis. Nemažai bendruomenės narių lankėsi tuose renginiuose. Užsienio organizacijų veikla ne visiškai atitinka mūsų teisiškai nustatytus bendravimo reikalavimus, dauguma bendruomenės narių nemoka užsienio kalbų. Patirties stoka neleido tinkamai pasirinkti projektų rangovų ir subrangovų. Galima iš užsienio partnerių pasimokyti efektyvesnio lėšų panaudojimo.

3. VVG veiklos pasiektų rezultatų aspektas:

- seniūnijų ir bendruomenių atstovų nuomone, VVG įgyvendina planuotas priemones, kai kurias net viršija, pvz., darbo vietų sukūrimas. Įgyvendinta daugybė projektų, bet ne visi atnešė pridėtinę vertę. Trūksta informacijos apie VVG pasiekimus. Veiklos tobulinimui siūloma lengvinti biurokratinius veiksmus projektų finansavimui gauti, ataskaitoms rengti, geriau pasirinkti projektų rangovus, projektuotojus, statybininkus, daugiau organizuoti aptarimų kaimo bendruomenėse, vykdyti tolesnę veiklą jau įvykdytuose projektuose;

- bendruomenių atstovų nuomone, jie geriau susipažino su kaimo problemų sprendimu, gyventojų lūkesčiais, poreikiais. Įgyta didžiulė patirtis rengiant projektus, dirbant komandoje, atsirado nauji įgūdžiai bendravime su gyventojais, naujos žinios viešųjų pirkimų srityje, pagerėjo požiūris į visuomeninę veiklą.

3.3.1. LEADER 2014 – 2020 m. laikotarpio programos prioritetai

Lietuvos Kaimo plėtros 2014 – 2020 m. programos planuojamas biudžetas yra 6,552 mlrd. Lt, o 2007 – 2013 m. laikotarpiui buvo 7,896 mlrd. Lt, taigi 20,5 proc. didesnis. LEADER programai ateinančiam laikotarpiui siūloma skirti 5 proc. nuo kaimo plėtros programai skirtų lėšų – apie 327 mln. Lt, o 2007 – 2013 m. buvo skirta 464 mln. Lt, taigi 41,8 proc. daugiau. Atsižvelgiant į tai, kad

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

lėšos mažėja, planuojant LEADER priemonių lėšų paskirstymą, siūloma gerokai mažiau lėšų skirti tarptautiniam ir teritoriniam vietos veiklos grupių bendradarbiavimui, o ypač didelį dėmesį skirti vietos plėtros strategijoms įgyvendinti. Vietos plėtros strategijų biudžetai apims ir VVG administravimo bei vietos gyventojų aktyvinimo išlaidas. Rengdamos vietos plėtros strategijas bei planuodamos strategijų biudžetus, VVG turės ypač didelį dėmesį skirti stiprios partnerystės formavimui, vietos gyventojų įtraukimui į strategijų rengimą. ŽŪM akcentuota, kad ankstesnio laikotarpio lėšomis sukūrus techninę bazę ir infrastruktūrą, dabar reikia strategijas orientuoti į darbo vietų kūrimą, atnaujintų pastatų panaudojimą veiklai ir užimtumui didinti. Naujuoju laikotarpiu LEADER programoje bus toliau skatinama savanorystė, įtraukiant kuo daugiau gyventojų. Tokiu būdu kaimo bendruomenės ar kitos organizacijos, įgyvendindamos visuomenei naudingus projektus, vietoje piniginio įnašo prie projektų galės prisidėti savanorišku darbu. Taip pat bus daugiau remiami jungtiniai projektai, atsisakant smulkių pavienių projektų (Lietuvos žemės ūkio..., 2014; Kaimui gaivinti skirta..., 2013). *Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai LEADER 2014 – 2020 m. programos prioritetai bus stiprios partnerystės formavimas, Vietos plėtros strategijos rengimo ir įgyvendinimo stiprinimas, savanorystės skatinimas, jungtinių projektų rengimas, kaimo bendruomenių verslumo didinimas, darbo vietų kūrimas, savivaldybės įtakos VVG valdyme mažinimas.*

3.3.2. Vietos partnerystės LEADER 2014 – 2020 m. programoje įgyvendinimo Mažeikių rajone tobulinimo kryptys

Atsižvelgiant į LEADER 2014 – 2020 m. programos naujus prioritetus, tikslus, priemones ir galimybes, siūlomos tokios tobulinimo kryptys:

1. Stiprinti vietos partnerystę, didinant gyventojų aktyvumą, stiprinant Vietos plėtros strategijos parengimą ir įgyvendinimą, skatinant savanorystę, mažinant savivaldybės įtaką Vietos veiklos grupių valdybose.
2. Skatinti kaimo bendruomenių verslumą, panaudojant LEADER programos lėšomis atnaujintą infrastruktūrą veiklai ir užimtumui didinti, skiriant Vietos plėtros strategijoje prioritetą jungtiniams pelno siekiantiems ir darbo vietų steigimą planuojantiems projektams, numatant konkrečias priemones gyventojų verslumui didinti.
3. Suaktyvinti naujų finansinių šaltinių paiešką iš kitų ES fondų, Lietuvos, vietos šaltinių, numatant šiam tikslui žmogiškuosius išteklius, panaudojant pirmaujančių VVG ir kitų organizacijų gerąją patirtį.
- 4.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

Siūlomas tobulinimo kryptis galima pagrįsti šiais empirinio tyrimo rezultatais (žiūr. 3.16 lent.).

3.16. lentelė

Siūlomų tobulinimo krypčių pagrindimas empirinio tyrimo rezultatais

1. Stiprios partnerystės formavimas
<p>Gerai produkto rodiklių pasiekimai užtikrino ir puikius rezultato rodiklius. Vertinamuoju laikotarpiu projektų rezultatais besinaudojančių gyventojų skaičius jau siekė 135 proc. planuotos užduoties (baziniame laikotarpyje – 59 proc.); 58 proc. VVG teritorijos gyventojų turi galimybes naudotis kaimo atnaujinimo ir plėtros projektų rezultatais. Tai galėjo lemti aktyvi VVG pozicija ir padidėjęs kaimo gyventojų patikėjimas LEADER programa.</p>
<p>VVG žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės vertinamos gerai, tačiau seniūnijų ir bendruomenių nuomone VVG sudėtis ir jų aktyvumas tik patenkinamai atstovauja rajono interesus. Rekomenduojama į VVG narius įtraukti kuo daugiau jaunimo ir verslininkų, aktyvinti ir siūlyti įdomias iniciatyvas, įtraukiant gyventojus į LEADER programos veiklą.</p>
<p>VVG vadovybės žmogiškųjų išteklių organizavimas ir koordinavimas, turimų finansinių išteklių administravimas vertinamas gerai, tik, seniūnijų ir bendruomenių nuomone, rekomenduotina gerinti VVG bendradarbiavimą su verslo sektoriumi, tarptautinėmis organizacijomis.</p>
<p>Formaliai įteisintų bendruomenių, apjungiančių aktyviausius kaimo gyventojus, daugiau yra centrinėse rajono vietovėse, todėl didesnė gyventojų dalis nėra atstovaujama. Rekomenduojama ieškoti būdų ir juos atstovauti; VVG sudėtyje galėtų būti visų seniūnijų atstovai, ypač jaunimas, verslininkai, ūkininkai, geriausiai žinantys vietos poreikius, kompetentingi ir garbingi bendruomenių atstovai.</p>
<p>Reikalinga atokesnių seniūnijų pagalba, motyvuojant ir įtraukiant kaimų bendruomenes, gyventojus į VVG veiklą. Bendruomenės, palaikančios glaudžius ryšius su seniūnijomis, greičiau gauna pasiūlymus veikloms.</p>
<p>Bendruomenių lyderiai rekomenduoja į strateginių tikslų nustatymą įtraukti visas bendruomenes, tikisi daugiau iniciatyvų iš VVG ir kaimo savanorių.</p>
<p>Rekomenduojama sudaryti visoms gyventojų grupėms palankias dalyvavimo LEADER programoje sąlygas.</p>
<p>VVG veikloje būtinas įvairesnių profesinių grupių atstovavimas, pvz., medikų, ūkininkų, jų platesnė pasaulėžiūra suaktyvintų tinkamų strategijų organizavimą.</p>
<p>Aktyviausiai dalyvauja bendruomenių lyderiai, kaimo kultūrinį gyvenimą organizuojantys žmonės, švietimo sistemos atstovai, bažnyčia, seniūnaičiai. Šiose grupėse moterys lenkia vyrus savo aktyvumu. Beveik visose bendruomenėse ir VVG veikloje pabrėžiamas jaunimo pasyvumas. Aktyviau galėtų reikštis ūkininkai, verslininkai. Sunku į veiklą įtraukti neįgaliuosius.</p>
<p>Pagal kitų organizacijų padėkas, nuomones, VVG veikla, komandinis darbas vertinamas teigiamai. Tačiau bendruomenės, seniūnijų atstovai rekomenduoja labiau analizuoti teikiamus strateginius pasiūlymus, planus, ar tikrai jie naudingi konkrečiam kaimui, gyventojams, tobulinti VVG darbuotojų pasirengimą mokėjimo, prašymų, ataskaitų pildyme; tarp vadovų turėtų būti ne tik Mažeikių miesto žmonės, bet ir kaimo, geriau žinantys kaimo problemas.</p>
<p>Pagrindinės lėšų panaudojimo problemos yra panaudojimo racionalumas, efektyvumas, skaidrumas, informacijos apie panaudojimą trūkumas. Rekomenduojama įvairiai ir dažnai informuoti bendruomenes dėl paramos naudojimo. Informacija stiprina partnerystę.</p>
<p>Siūloma gerinti bendradarbiavimą su verslininkais. Bendruomenės norėtų nuoširdesnio VVG vadovų bendradarbiavimo su kaimo bendruomenėmis, kuris dažnai yra formalus.</p>

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

2. Kaimo bendruomenių, gyventojų verslumo didinimas
<p>Ieškoti naujų verslumo aktyvinimo formų, pvz., motyvacijos didinimas, naudos aiškinimas.</p>
<p>Vertinamuoju laikotarpiu pagal Lietuvos kaimo plėtros programos III krypties „Gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ priemonės finansuota 60 paraiškų, iš kurių yra tik 4 pelno projektai (27 proc. planuotos užduoties). Todėl rekomenduotina gerokai skatinti kaimo bendruomenių aktyvumą verslo projektų rengime.</p>
<p>Likus metams iki VPS įgyvendinimo pabaigos, produkto rodikliai – verslo paramos projektų ir gavėjų skaičiai tesiekia 27 proc. planuotų užduočių. Tai galėjo lemti mažas kaimo gyventojų verslumas ir nenoras užsiimti verslu.</p>
<p>Kiti du rezultato rodikliai yra susiję su produkto rodikliais, todėl jų vykdymas taip pat labai atsilieka nuo suplanuotų užduočių – tik 4 iš 13 planuotų (31 proc.) kaimo vietovių vykdyti verslo projektai, jų rezultatais naudojasi tik 177 kaimo gyventojai vietoje planuotų 600 (30 proc.). Tai leidžia tvirtinti, kad kaimo bendruomenės labai sunkiai imasi verslo projektų vykdymo dėl patirties stokos, verslumo trūkumo, galbūt, baimės rizikuoti.</p>
<p>Visos informantų grupės VVG siekius įgyvendinti užsibrėžtus tikslus vertina gerai. Seniūnijų vadovų nuomone, dalyvavimas VVG veikloje tik patenkinamai didina asmeninę kompetenciją kaimo problemų sprendime, būtina ieškoti naujų metodų šioje srityje, neapsiribojant vien projektų rengimo įgūdžių ugdymu. Tokia seniūnų nuomonė paaiškinama tuo, kad jie labai gerai žino kaimo problemas.</p>
<p>Patirties stoka neleidžia tinkamai pasirinkti projektų rangovų ir subrangovų. Galima iš užsienio partnerių pasimokyti efektyvesnio lėšų panaudojimo.</p>
<p>Seniūnijų ir bendruomenių atstovų nuomone VVG įgyvendina planuotas priemones, kai kurias net viršija, pvz., darbo vietų sukūrimas. Įgyvendinta daugybė projektų, bet ne visi atnešė pridėtinę vertę. Trūksta informacijos apie VVG pasiekimus. Veiklos tobulinimui siūloma lengvinti biurokratinius veiksmus projektų finansavimui gauti, ataskaitoms rengti, geriau pasirinkti projektų rangovus, projektuotojus, statybininkus, daugiau organizuoti aptarimų kaimo bendruomenėse, vykdyti tolesnę veiklą jau įvykdytuose projektuose.</p>
3. Naujų finansinių šaltinių paieška
<p>Toks netolygus finansinių lėšų diegimas į gamybą galėjo būti dėl to, kad VPS vykdymo pradžioje labai trūko paraiškų, projektų rašymo patirties, pasitikėjimo LEADER programa, kaimo bendruomenių aktyvumo.</p>
<p>Rekomenduotina suaktyvinti finansinių išteklių paiešką iš kitų ES paramos fondų, vietinių rėmėjų, nes EŽŪFKP parama sudaro daugiau kaip 97 proc., vietinių – tik apie 3 proc. Silpną finansinę paiešką galėjo lemti minėto fondo užtikrinta parama 2008 – 2013 m. laikotarpiui bei realus finansavimas būsimam 2014 – 2020 m. laikotarpiui. Rekomenduotina įgyti piniginių lėšų paieškos patirtį, nes nuo to priklauso stabili ŠVLVVG veiklą vėlesniuose laikotarpiuose.</p>
<p>Vidutiniškai arba blogai vertinamos VVG papildomų finansinių šaltinių paieškos priemonės, todėl rekomenduotina suaktyvinti šią veiklos, kreipiantis į kitus ES fondus bei Lietuvos šaltinius, nesitenkinti vien EŽŪFKP ir vienkartinę savivaldybės parama.</p>
<p>Informantai pažymėjo rajono savivaldybės paramą, kai „...reikėjo 10 procentų prisidėti prie projekto finansavimo nuosavomis lėšomis, tai VVG valdyba sugebėjo juos gauti iš Mažeikių rajono savivaldybės“ (S). Kai kada remdavo AB „Mažeikių nafta“, VVG nariai, pervesdami 2 proc. Tačiau pateikė „Nepakankamą papildomų finansinių šaltinių paiešką vietos verslo įmonėse“ (B) ir visiškai neužsiminė apie finansinių lėšų paiešką iš ES ar Lietuvos fondų.</p>

IŠVADOS

1. ŠVLVVG BIS įgyvendinimo laikotarpiu suformavo administracinį aparatą, gebantį administruoti ir įgyvendinti projektus, vykdyti finansinę apskaitą ir atskaitomybę, apmokyti ir įtraukti aktyviausius gyventojus į ekonominę, socialinę, aplinkosaugos ir kultūros paveldo priežiūros ir išsaugojimo veiklas. Pasitelkus Mažeikių rajono įvairių interesų grupių atstovus, atlikus kaimiškujų bendruomenių poreikių tyrimus, suformuluotos VVG teritorijos stiprybės ir plėtros galimybės, vizija, VPS prioritetai, tikslai, priemonės.

2. Remiantis Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto parengta VVG veiklos vertinimo metodika, ŠVLVVG veikla vertinama trimis – išteklių, proceso ir pasiektų rezultatų - aspektais. Baziniu laikotarpiu pasirinkti 2009 – 2012 metai, vertinamuoju laikotarpiu – 2009 – 2013 metai. Pokytis apskaičiuojamas, vertinamojo laikotarpio kiekybinių rodiklių skaitinę reikšmę padalinus iš bazinio laikotarpio rodiklių verčių ir gautą skaičių išreiškus procentais. Taip įvertinamas Mažeikių rajono VVG veiklos pokytis 2013 m. (2014 m. galutiniai rezultatai bus pateikti tik 2015 pirmą ketvirtį).

3. Pagrindiniai ŠVLVVG veiklos vertinimo išteklių, proceso ir pasiekimų aspektais rezultatai:

- pagrindiniai VVG veiklos žmogiškieji ištekliai, pvz., VVG nariai, veikloje dalyvaujančios kaimo bendruomenės, išorės partneriai, suformuluoti 2009 – 2012 m. laikotarpiu. Žymūs finansiniai EŽŪFKP paramos ištekliai panaudoti tik 2013 m., nes 2009 – 2012 m. panaudota 16 proc., per 2013 m. šis rodiklis padidėjo iki 70 proc. (pokytis 438 proc.). Tai pabrėžia netolygų finansinių lėšų diegimą, nes VVG veiklos pradžioje labai trūko paraiškų, projektų rašymo patirties, pasitikėjimo LEADER programa, kaimo bendruomenių aktyvumo;

- būtina suaktyvinti finansinių išteklių paiešką iš kitų ES paramos fondų, vietinių rėmėjų, nes EŽŪFKP parama sudaro per 97 proc., vietinių – tik 3 proc. Silpną finansinę paiešką sąlygojo minėto fondo užtikrinta parama 2008 – 2013 m. laikotarpiui bei realus finansavimas būsimam 2014 – 2020 m. laikotarpiui. Būtina įgyti piniginių lėšų paieškos patirtį, kas užtikrintų stabilią ŠVLVVG veiklą vėlesniuose etapuose;

- 2013 m. suaktyvintas kaimo gyventojų mokymo ir įgūdžių ugdymo paraiškų priėmimas (pokytis – 40 proc.), daugiau įgyvendinta VVG veiklos viešinimo priemonių (pokytis – 35 proc.), vietos gyventojams skirtų renginių (19 proc.);

- vertinamuoju laikotarpiu pagal Lietuvos kaimo plėtros programos III krypties „Gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ priemonės finansuota 60 paraiškų, iš kurių yra tik 4 pelno projektai (27 proc. planuotos užduoties). Todėl būtina gerokai skatinti kaimo bendruomenių aktyvumą verslo projektų rengime;

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

- 2013 m. labai padidėjo, palyginus su baziniu laikotarpiu, kaimo vietovių, kuriose įgyvendinami projektai, skaičius – nuo 8 iki 54 bei kaimo gyventojų, besinaudojančių projektų rezultatais, skaičius – pokytis 229 proc. Tai rodo VVG pastangas aktyvinti visas kaimo bendruomenes, neapsiribojant vien centrinėmis.

4. Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo pagal I prioriteto priemonę „Kaimo vietovių verslo skatinimas“ rezultatai:

- likus metams iki VPS įgyvendinimo pabaigos, produkto rodikliai – verslo paramos projektų ir gavėjų skaičiai tesiekia 27 proc. planuotų užduočių;

- iš III rezultato rodiklių tik vienas – bendras sukurtų darbo vietų kiekis – yra pasiektas – per 2009 – 2013 m. sukurta 11 darbo vietų, tai net 2,8 karto viršija VPS numatytą rodiklį. Šio rodiklio pasiekimams įtaką darė planuota žema užduotis;

- kiti du rezultato rodikliai yra susiję su produkto rodikliais, todėl jų įgyvendinimas taip pat labai atsilieka nuo planuotų užduočių – tik 4 iš 13 planuotų (31 proc.) kaimo vietovių vykdyti verslo projektai, jų rezultatais naudojasi tik 177 kaimo gyventojai vietoje planuotų 600 (30 proc.). Tai leidžia tvirtinti, kad kaimo bendruomenės labai sunkiai imasi verslo projektų vykdymo dėl patirties stokos, verslumo trūkumo, galbūt, baimės rizikuoti.

5. VPS įgyvendinimo pagal II – IV prioritetų priemonės „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“ rezultatai. Daug sėkmingiau ir aktyviau, palyginus su verslo projektais, teikti ir įgyvendinti šių priemonių vietos projektai. Ypač geri produkto rodiklių rezultatai pasiekti 2013 m.:

- bendra įsisavintų investicijų suma nuo 17 proc. baziniu laikotarpiu išaugo iki 72 proc., tarp jų kaimo atnaujinimo projektams skirta suma pasinaudota 70 proc. (baziniu laikotarpiu – 16 proc.), kaimo paveldo objektams skirta suma – 100 proc. (buvo – 47 proc.);

- aktyvumu pasižymėjo kaimo bendruomenės – net 54 kaimo vietovėse vykdyti projektai, tai sudaro 146 proc. planuoto rodiklio (baziniu laikotarpiu buvo tik 22 proc.);

- labai vertinamuoju laikotarpiu padidėjo paremtų kaimų atnaujinimo projektų skaičius ir sudarė 57 proc. planuotos užduoties (baziniu laikotarpiu buvo tik 22 proc.);

- 167 proc. išaugo rekonstruotų visuomeninės paskirties pastatų skaičius ir sudarė 56 proc. planuotos užduoties (baziniu laikotarpiu buvo tik 22 proc.);

- 600 proc. padidėjo atnaujintų ir išsaugotų kaimo kraštovaizdžio komponentų ir visuomeninės paskirties erdvių skaičius (sudarė 46 proc. planuotos užduoties, baziniame laikotarpyje – 8 proc.);

- jei baziniame laikotarpyje paramos gavėjų skaičius siekė tik 22 proc. planuotos užduoties, tai per 2013 m. padidėjo iki 151 proc.;

- geri produkto rodiklių pasiekimai užtikrino ir puikius rezultato rodiklius. Vertinamuoju laikotarpiu projektų rezultatais besinaudojančių gyventojų skaičius jau siekė 135 proc. planuotos

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

užduoties (baziniame laikotarpyje – 59 proc.); 58 proc. VVG teritorijos gyventojų turi galimybes naudotis kaimo atnaujinimo ir plėtros projektų rezultatais. Tai rodo aktyvią VVG poziciją ir kaimo gyventojų patikėjimą LEADER programa.

Informantai, vertindami ŠVLVVG veiklos išteklių, proceso ir rezultatų kokybinius rodiklius 5 balų sistemoje, pateikė:

1. VVG žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės vertinamos gerai, tačiau seniūnijų ir bendruomenių nuomone, VVG sudėtis ir jų aktyvumas tik patenkinamai atstovauja rajono interesus. Būtina į VVG narius įtraukti kuo daugiau jaunimo ir verslo veikėjų, aktyvinti ir įvairinti iniciatyvas, įtraukiant gyventojus į LEADER programos veiklą;
2. Vidutiniškai arba blogai vertinamos VVG papildomų finansinių šaltinių paieškos priemonės, todėl būtina žymiai suaktyvinti šią veiklą, kreipiantis į kitus ES fondus bei Lietuvos šaltinius, nesitenkinant vien EŽŪFKP ir vienkartinę savivaldybės parama.
3. VVG vadovybės žmogiškųjų išteklių organizavimas ir koordinavimas, turimų finansinių išteklių administravimas vertinamas gerai, tik, seniūnijų ir bendruomenių nuomone, būtina gerinti VVG bendradarbiavimą su verslo sektoriumi, tarptautinėmis organizacijomis.
4. Visos informantų grupės VVG siekius įgyvendinti užsibrėžtus tikslus vertina gerai. Seniūnijų vadovų nuomone, dalyvavimas VVG veikloje tik patenkinamai didina asmeninę kompetenciją kaimo problemų sprendime, būtina ieškoti naujų metodų šioje srityje, neapsiribojant vien projektų rengimo įgūdžių ugdymu.

Pagrindinės informantų nuostatos dėl ŠVLVVG veiklos valdymo priemonių įgyvendinimo:

1. VVG veiklos išteklių aspektas:

1. Formaliai įteisintų bendruomenių, apjungiančių aktyviausius kaimo gyventojus, daugiau yra centrinėse rajono vietovėse, todėl didesnei gyventojų daliai nėra atstovaujama. Reikia ieškoti būdų ir jiems atstovauti; VVG sudėtyje galėtų būti visų seniūnijų atstovai, ypač jaunimas, verslininkai, ūkininkai, geriausiai žinantys vietos poreikius, kompetentingi ir garbingi bendruomenių atstovai.

2. Reikalinga atokesnių seniūnijų aktyvi pagalba, motyvuojant ir įtraukiant kaimų bendruomenes, gyventojus į VVG veiklą. Bendruomenės, palaikančios glaudžius ryšius su seniūnijomis, greičiau gauna pasiūlymus veiksoms.

3. Bendruomenių lyderiai rekomenduoja į strateginių tikslų nustatymą įtraukti visas bendruomenes, tikisi daugiau iniciatyvų iš VVG ir kaimo savanorių.

4. Būtina sudaryti visoms gyventojų grupėms palankias dalyvavimo LEADER programoje sąlygas.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

5. VVG veikloje būtinas įvairesnių profesinių grupių atstovavimas, jų platesnė pasaulėžiūra suaktyvintų tinkamų strategijų organizavimą.

6. Aktyviausiai dalyvauja bendruomenių lyderiai, kaimo kultūrinį gyvenimą organizuojantys žmonės, švietimo sistemos atstovai, bažnyčia, seniūnaičiai. Šiose grupėse moterys lenkia vyrus savo aktyvumu. Beveik visose bendruomenėse ir VVG veikloje pabrėžiamas jaunimo pasyvumas. Aktyviau galėtų reikštis ūkininkai, verslininkai. Sunku į veiklą įtraukti neįgaliosius.

7. „VVG pakankamai domisi ir diegia naujoves, mokosi, organizuoja mokymus kitiems bendruomenės nariams“ (B). Siūlomų mokymų daugiau negu norinčių mokintis. Kaupiama patirtis, bendradarbiaujant su kitomis Lietuvos ir ES VVG - „Yra organizuojamos kelionės po užsienio šalis, kur patys aktyviausi bendruomenių atstovai turi galimybę pamatyti ir pasimokyti iš ten esančių įvykdytų projektų rezultatų, pasisemti patirties iš užsienio partnerių“ (S). Seminarai ir nuolatiniai mokymai yra patirties pagrindas, kuris perduodamas ir kitiems bendruomenės nariams.

8. Informantai pažymėjo rajono savivaldybės paramą, kai „...reikėjo 10 procentų prisidėti prie projekto finansavimo nuosavomis lėšomis, tai VVG valdyba sugebėjo juos gauti iš Mažeikių rajono savivaldybės“ (S). Kai kada remdavo AB „Mažeikių nafta“, VVG nariai, pervesdami 2 proc. Tačiau pateikė „Nepakankamą papildomų finansinių šaltinių paiešką vietos verslo įmonėse“ (B) ir visiškai neužsiminė apie finansinių lėšų paiešką iš ES ar Lietuvos fondų.

2. VVG veiklos proceso aspektas:

1. Pagal kitų organizacijų padėkas, nuomones VVG veiklą, komandinį darbą vertina teigiamai. Tačiau bendruomenės, seniūnijų atstovai siūlo labiau analizuoti teikiamus strateginius pasiūlymus, planus, ar tikrai jie naudingi konkrečiam kaimui, gyventojams, tobulinti VVG darbuotojų pasirengimą mokėjimo prašymų, ataskaitų pildyme, tarp vadovų turėtų būti ne tik Mažeikių miesto žmonės, bet ir kaimo, geriau žinantys kaimo problemas.

2. Pagrindinės lėšų panaudojimo problemos yra panaudojimo racionalumas, efektyvumas, skaidrumas, informacijos apie panaudojimą trūkumas.

3. Būtina gerinti bendradarbiavimą su verslininkais. Bendruomenės norėtų nuoširdesnio VVG vadovų bendradarbiavimo su kaimo bendruomenėmis, kuris dažnai yra formalus.

4. VVG gana aktyviai bendrauja su išorės partneriais – kitų rajonų VVG, užsienio panašiomis organizacijomis. Nemažai bendruomenės narių lankėsi svečių organizuotuose renginiuose. Užsienio organizacijų veikla ne visiškai atitinka mūsų teisiškai nustatytus bendravimo reikalavimus, dauguma bendruomenės narių nemoka užsienio kalbų. Patirties stoka neleidžia tinkamai pasirinkti projektų rangovų ir subrangovų. Galima iš užsienio partnerių pasimokyti efektyvesnio lėšų panaudojimo.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

3. VVG veiklos pasiektų rezultatų aspektas:

1. Seniūnijos ir bendruomenių atstovų nuomone, VVG įgyvendina planuotas priemones, kai kurias net viršija, pvz., darbo vietų sukūrimas. Įgyvendinta daugybė projektų, bet ne visi atnešė pridėtinę vertę. Trūksta informacijos apie VVG pasiekimus. Veiklos tobulinimui reikėtų lengvinti biurokratinius veiksmus projektų finansavimui gauti, ataskaitoms rengti, geriau pasirinkti projektų rangovus, projektuotojus, statybininkus, daugiau organizuoti aptarimų kaimo bendruomenėse, vykdyti tolesnę veiklą jau įvykdytuose projektuose.

2. Bendruomenių atstovų nuomone, jie geriau susipažino su kaimo problemų sprendimu, gyventojų lūkesčiais, poreikiais. Įgyta didžiulė patirtis rengiant projektus, dirbant komandoje, atsirado naujų įgūdžių bendravime su gyventojais, naujos žinios viešųjų pirkimų srityje, pagerėjo požiūris į visuomeninę veiklą.

REKOMENDACIJOS

Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupei (Mažeikių rajono VVG):

- didinti kaimo gyventojų aktyvumą LEADER programoje, įtraukiant į 2014 – 2020 m. Vietos plėtros strategijos parengimą daugiau įvairių gyventojų grupių, pvz., jaunimo, verslininkų, atskirų profesinių grupių specialistus, kompetentingus ir garbingus bendruomenių atstovus, galinčius pasiūlyti naujų, įdomių iniciatyvų. Tai užtikrintų platesnį rajono gyventojų interesų atstovavimą, didesnę pasitikėjimą vietos partneryste;
- panaudoti ankstesnio laikotarpio lėšomis sukurtą techninę bazę, infrastruktūrą darbo vietų ir užimtumo didinimui, įvairiomis formomis skatinti savanorystę. Tai leistų, įgyvendinant visuomenei naudingus projektus, vietoj piniginio įnašo prisidėti savanorišku darbu, tęsti jau baigtus projektus, kaupiant naują pridėtinę vertę;
- ieškoti naujų gyventojų verslumo didinimo formų, neapsiribojant vien įprastais mokymais, pvz., naudos aiškinimas (LEADER programa finansuoja tas kaimo veiklos sritis, kurių negali finansuoti kitos institucijos), lengvatų teikimas, mokymas pasinaudoti kitų sričių verslumo aktyvinimo gerąja patirtimi;
- viešinti VVG veiklą ne tik centrinėse, bet ir atokiose seniūnijose, didesniuose kaimuose, taip aktyvinant gyventojus ir aiškinant LEADER programos privalumus;
- mažėjant 2014 – 2020 m. LEADER programai skiriamoms lėšoms, suaktyvinti finansinių išteklių paiešką, kreipiantis į kitus ES fondus, Lietuvos ir Mažeikių rajono šaltinius (nesitenkinant vien EŽŪFKP ir vienkartinę rajono savivaldybės paramą) bei pasinaudojant kitų rajonų VVG gerąja patirtimi. Tai užtikrintų vietos partnerystės įgyvendinimo stabilumą vėlesniuose laikotarpiuose;
- į VVG valdymą įtraukti ne tik centrinių, bet ir atokių vietovių atstovus, taip didinant pasitikėjimą VVG veikla ir mažinant galimą savivaldybės įtaką sprendimų priėmimui.

Mažeikių rajono bendruomenėms:

- bendruomenių pirmininkams aktyviau aiškinti gyventojams LEADER programos privalumus, galimybes, įtraukiant kuo daugiau gyventojų į 2014 – 2020 m. Vietos plėtros strategijos

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

prioritetų, uždavinių parengimą, rengiant kuo daugiau seminarų LEADER tematika, skleidžiant Mažeikių rajono VVG veiklos patirtį ir galimybes;

- atokesnioms bendruomenėms rengti jungtinius projektus su didesnę patirtį turinčiomis bendruomenėmis, aktyvinti savanorystę, savanorišką darbą vietoj piniginio įnašo.

Mažeikių rajono seniūnijoms:

- atokesnėms seniūnijoms teikti pagalbą VVG, motyvuojant ir įtraukiant kaimo bendruomenes į LEADER programą, aiškinant, kad bendruomenės, palaikančios glaudžius ryšius su seniūnijomis, greičiau gauna informaciją, pasiūlymus naujoms veikloms.

LITERATŪRA

1. Aleksandravičius, A., Žukovskis, J. (2011). Kaimo bendruomenių raida ir jų veiklos tikslai: siekiant darnumo visuomenėje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (25).
2. Antrasis BŽŪP ramstis: kaimo plėtros politika. (2014). Prieiga per internetą: http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/lt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.6.html
3. Astrauskas, A. (2007). Decentralizacija vietos savivaldoje: esmė, turinys, formos. *Viešojo politika ir administravimas*, 20.
4. Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A. (2004). *Kaimo bendruomenių plėtra. Kolektyvinė monografija*. Kaunas: Akademija.
5. Atkočiūnienė, V. (2009). Kaimo vietovių konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Mokslo darbai*, 3 (16).
6. Atkočiūnienė, V., Statkevičienė S. (2003). Socialinė partnerystė ir bendroji atsakomybė plėtojant kaimo vietas. Vilnius: Vaga.
7. Atkočiūnienė, V., Vaišnoraitė, R. (2011). Principo „iš apačios į viršų“ raiška rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimo vietovių pokyčių valdymo strateginius sprendimus. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 4 (28).
8. Atkočiūnienė V., Vaišnoraitė R. (2012). Novatoriškų sprendimų paieškos metodai ir jų taikymas kaimiškųjų vietovių pokyčių valdymui. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas.
9. Balanoff, H., Master, H. (2010). *Strategic Public Management*. USA: Management Concepts.
10. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Skirtos Socialinių mokslų fakulteto studentams. Vilnius: BMK leidykla.
11. Baležentis, A. (2008). Inovatyvumo metodiniai aspektai kaimo plėtros strateginiame valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (11).
12. Bendrosios žemės ūkio politikos reformos. (2011). Prieiga per internetą: http://circa.europa.eu/irc/opoce/fact_sheets/info/data/policies/agriculture/article_7209_lt.htm.
13. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

14. Blinstrubas, A., Balčiūnas, S., Grigencaitė, K., Valukonytė, I. (2010). Socialinės partnerystės tinklo, vykdamas savizudybių prevenciją, galimybių tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (18).
15. Bučaitė – Vilkė, J., Motiejūnaitė, D. (2011). Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo, sprendžiant vietos problemas. *Socialinis darbas*, 10(1).
16. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 10(1).
17. Čiūtas, R. (Red.). (2007). LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas. Kaunas: Akademija.
18. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1).
19. Erridge, A. (2009). Contracting for Public Services. In T. Bovaird, E. Löffler (Ed.), 10. *Public Management and Governance*, London: Routledge.
20. European Court of Auditors (2010) Special Report No 5: Implementation of the LEADER Approach for Rural Development.
21. ES Tarybos sprendimas Nr. 2006/144/EB „Dėl kaimo plėtros Bendrijos strateginių gairių (2007 - 2013 m. programavimo laikotarpis). Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:055:0020:0029:LT:PDF>>.
22. Dawkins, C. J. (2003). Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works and Recent Developments. *Journal of Planning Literature*, 18(2).
23. Dijkstra, L., Ruiz, V. (2010). Refinement of the OECD Regional Typology: Economic Performance of Remote Rural Regions, DG Regio, European Commission, OECD.
24. Dūda, M., Petrauskienė, R., Skietrys, E. (2012). Viešojo ir privataus sektorių partnerystė. Raipa, A. (Red.). *Modernus viešasis valdymas. Kolektyvinė monografija (182-205)*. Kaunas: Vitae Litera.
25. Grigas, R. (2009). Kaimas laiko išbandymuose: tarp pragmatikos ir sakralumo. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(16).
26. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 8.
27. Gudelis, D., Patapas, A. (2010). Naujoji viešoji vadyba. Smalskys, V. (Red.). *Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidykla.
28. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 4.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

29. Jasaitis, J. (2008a). Nurbanizuotų teritorijų plėtros administravimas poindustrinėje visuomenėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(10).
30. Jasaitis, J. (2008b). Šiuolaikinio lietuviškojo kaimo vizijos kūrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(11).
31. Jasaitis, J. (2009a). Konferencijų „Šiuolaikinio kaimo vizija“ koncepcija ir misija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(16).
32. Jasaitis, J. (2009b). Vieningos gyvybinės erdvės kūrimo link. *Žemės ūkis. Verslas*, 10 (949).
33. Jasaitis, J., Kriaučiūnienė, V. (2010). Alternatyvios veiklos plėtra kaimiškose vietovėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(19).
34. Jasaitis, J. (2011). Kaimo plėtros politikos formavimas, įgyvendinant Jono Prano Aleksos Lietuvos viziją. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(24).
35. Jasaitis, J. (2012). Kaimiškojo rajono konkurencingumo didinimo paieškos, taikant mikroregionalizacijos idėją. Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimo geroji patirtis. 5-oji mokslinė praktinė konferencija.
36. Jasaitis, J. (2014a). Kaimiškųjų vietovių strateginis valdymas. Metodinis leidinys savivaldybės darbuotojams. Vilnius: BMK leidykla.
37. Jasaitis, J. (2014b). Užmiesčio raidos klausimai. Vilnius: BMK leidykla.
38. Informacijos apie Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo eigą pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007 – 2013 m. programos priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“ ataskaita. (2012, 2013). ŠVLVVG ataskaitos Nacionalinei mokėjimo agentūrai prie ŽŪM.
39. Kaimui gaivinti skirta LEADER programa žengia į naują etapą. (2013). Žemės ūkio ministerija. Prieiga per internetą:
<http://www.zum.lt/popup2.php?ru=bS9tX2FydG1jbGUvZmlsZXMvd19hcnRpY2xlX3ByaW50LnBocA==&tmpl_name=m_article_print_view&article_id=9205>.
40. Kaimo vietovių teritorinio konkurencingumo stiprinimas. (2007). Kaunas: LŽŪU.
41. Kairytė, E., Vidickienė, D., Kuliešis, G. (2008). LEADER metodo įgyvendinimo Lietuvoje optimizavimas. Vilnius: LAEI.
42. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
43. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, 14.
44. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 1974/2006. (2006). Tarybos reglamento (EB) Nr. 1698/2005 „Dėl Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai (EŽŪFKP) paramos kaimo plėtrai“ taikymo taisyklės.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

45. Krankalis R., Ruibytė J, Šakyatė A. (2012) Darna vystimosi vertinimas kaimiškajame rajone: Rietavo savivaldybės atvejis. Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje, 2 (4).
46. Krankalis, R., Anzelytė, R. (2013) Darna vystimosi nuostatų įgyvendinimas kaimiškiose savivaldybėse. Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje, 1(5).
47. Krupavičius, A. (2013). Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. (Red.). Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Vilnius: BMK leidykla.
48. Latviete, I. (2012). European Social Fund Financing in the Welfare Sector in the Regions of Latvia. Summary of the Doctoral thesis for the scientific degree dr. oec. Jelgava: Latvia University of Agriculture.
49. LEADER metodas. (2006). Liuksemburgas: EB oficialių leidinių biuras.
50. Leader + priemonės įgyvendinimo monitoringas. (2008). Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/LEADER_monitoringas_2008.pdf>.
51. LEADER metodo įtakos partnerystės ir iniciatyvų „iš apačios“ skatinimui vertinimas. (2014). Vilnius: ŽŪM.
52. Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programa. (2007). Prieiga per internetą: <http://www.zum.lt/min/failai/Oficialus_KPP_2007-2013_bendroji_dalis_final1vert_LT.pdf>.
53. Lietuvos kaimo plėtros programa 2014 – 2020 m. (2014). Prieiga per internetą: <<http://www.zum.lt/index.php?-1830873026>>.
54. Lietuvos Respublikos Asociacijų įstatymas. Valstybės žinios, 2004, Nr. 25-745.
55. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569.
56. Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymas. Valstybės žinios, 1996, Nr. 92-2141.
57. Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2127.
58. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas. Valstybės žinios, 1998, Nr. 54-1492.
59. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 72 – 3009.
60. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministro į s a k y m a s „Dėl Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos administravimo taisyklių patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 41-1562.
61. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl Vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos krypties „LEADER metodo įgyvendinimas“ priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“, atrankos taisyklių patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 132-5388.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

62. Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministro įsakymas „Dėl Vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos krypties „Leader metodo įgyvendinimas“ priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“, administravimo taisyklių patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2008, Nr. 126-4817.
63. Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2014 – 2020 m. politikos tikslai ir strateginės kryptys (2014). Prieiga per internetą:
http://www.kazys.lt/net_img/uploads/STRATEG%20KRYPTYS-2014-2020-SPAUDAI%20%282%29.pdf.
64. Liscova, A. (2011). Possibilities of Business Diversification on the Farms of Zemgale Planning Region. Summary of the Doctoral thesis for the scientific degree dr. oec. Jelgava: Latvia University of Agriculture.
65. Mačiulytė, J., Dedeire, M., Prapiestienė, R. (2013). Lietuvos kaimo bendruomenės ir lokalinis vystymas. *Geografija*, 49(1).
66. McQuaid, R. (2010). Theory of Organization Partnership: Partnership Advantages, Disadvantages 20. and Success Factor. In St. Osborne (Eds.), *The New Public Governance*. London: Routledge.
67. Melnikienė, R.; Vidickienė, D. (2010) Visuomenės lūkesčiai dėl kaimo politikos krypčių. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(19).
68. Nakrošis, V., Jarmalavičiūtė, N., Burakienė, D. (2007). Ką kaip ir kodėl vertiname. Trumpai apie ES finansuojamų programų vertinimą. Vilnius: LR Finansų ministerija.
69. OECD (2006). Rural Policy Reviews. The New Rural Paradigm: Policies and Governance. OECD Publishing.
70. Overview of the 6th Global Forum on Reinventing Government. Government Innovation and Governance: Changing Role of the State in the Governance Paradigm. (2007). In: Towards Participatory and Transparent Governance: Reinventing Government. Publication based on 6th Global Forum on Reinventing Government: Towards Participatory and Transparent Governance 26-27 May 2005, Seoul, Republic of Korea. New York: United Nations.
71. Patapas, A. (2010). Tradicinis (hierarchinis) administravimas. Smalskys, V. (Red.). *Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidykla.
72. Petukienė, E. (2010). Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose (Daktaro disertacija, Kauno Technologijos universitetas).

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

73. Petrauskienė, R., Raipa, A. (2011). Partnerystės pricipo taikymas įgyvendinant „Naująją viešąją vadybą“. Raipa, A. (Red.). Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga (245-259). Kaunas: Technologija.
74. Pilipavičius, V., Vilkevičiūtė, J. (2008). Bendruomeninės veiklos strategiškumas kaimo plėtros kontekste. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 14 (3).
75. Pilipavičius, V. (2009). Bendruomeninė veikla ir kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas. Mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys, 1(6).
76. Pilipavičius, V. (2010). Kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas pridėtinės vertės formavimo kontekste. 4-oji mokslinė-praktinė konferencija. LŽŪU: Akademija.
77. Pivoras, S., Visockytė, E. Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1).
78. Poviliūnas, Arūnas. (2003). Kaimo atskirties profiliai. Vilnius: Kronta.
79. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas*, 20.
80. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30.
81. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(2).
82. Raišienė, A. G. (2006). Teoriniai vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo aspektai. Puškorius, S. (Red.). Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Monografija (39-58). Vilnius: MRU leidykla.
83. Raišienė, A. G. (2007). Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje (Daktaro disertacija, Mykolo Riomerio universitetas).
84. Raišienė, A. G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. *Jurisprudencija, mokslo darbai*, 4(106).
85. Raišienė, A. G. (2012). Organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialinės partnerystės ryšius. *Societal innovations for global growth*, 1(1).
86. Ribašauskienė, E. (2010). Vietos veiklos grupių vadybos, įgyvendinant Vietos plėtros strategijas, stiprinimas. Metodinė medžiaga. Kaunas: LAEI Kaimo plėtros skyrius.
87. Ribašauskienė, E., Šalengaitė, D. (2011). Lietuvos vietovių identiteto panaudojimas jų darniam vystimuisi. *Mokslo studija*. Vilnius: LAEI.

88. Ribašauskienė E., Šalengaitė D. (2013). Tinklaveika darnaus kaimo vystimosi kontekste: Lietuvos kaimo tinklo atvejis. Mokslo studija. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
89. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. Viešojo politika ir administravimas, 10 (3).
90. Skietrys, E. (2010). Viešoji ir privati partnerystė. Raipa (Red.). Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas : Technologija.
91. Šaparnienė, D. (2010) Good Governance Principles in Local Self -Government: Experience of the Baltic States // Journal of Scientific Publication: Economy&Business, ISSN 1313 – 2555, Bulgaria, Vo 4 (3).
92. Šeižė, V., Jasaitis, J. (2012a). VVG veikla įgyvendinant europinį kaimo plėtros modelį: Pakruojo VVG atvejo analizė. Ekonomikos ir vadybos aktualijos: studentų mokslo darbai.
93. Šeižė, V., Jasaitis, J. (2012b). Kaimiškųjų vietovių ekonominės mikroregionalizacijos perspektyvos: Pakruojo rajono atvejis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 3 (27).
94. Šiaurės vakarų Lietuvos Vietos veiklos grupė. (2008). Vietos plėtros 2008 – 2014 metų strategija. Mažeikiai.
95. Šilinskytė, A. (2013). Nevyriausybinų organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje. Viešojo politika ir administravimas, 12(2).
96. Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. Societal studies, 3(3).
97. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1698/2005. (2005). Dėl Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai (EŽŪFKP) paramos kaimo plėtrai.
98. Tamošiūnas, T. (2013). Strateginis valdymas viešajame sektoriuje. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. (Red.). Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Vilnius: BMK leidykla.
99. Tijūnaitienė, R. (2013). Demokratija ir piliečių dalyvavimas. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. (Red.). Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Vilnius: BMK leidykla.
100. Treinys, M. (2005) Daugiafunkcinio kaimo plėtra. Lietuvos kaimo raida. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
101. Treinys, M. (2006). Pogamybinis kaimas: mitas ar ateities realybė? Mano ūkis, 8.
102. Vazonis, V., Čiūtaitė, D. (2010). Kaimo vietovių konkurencingumo ir vietos gyventojų verslumo sąsajos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4.

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

103. Vidickienė, D. (2007). Žemės ūkio vaidmuo dvidešimt pirmojo amžiaus kaimo politikoje. // Žemės ūkio mokslai, 14.
104. Vidickienė, D. (2010). Perėjimo prie naujosios kaimo politikos paradigmos kliūtys Lietuvoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 3 (19).
105. Vidickienė D. (Red.) (2011). Lietuvos regionų tipologijos kaimiškumo aspektu. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
106. Vidickienė, D. (2013). Gamintojo strateginio mąstymo evoliucija naudojant kokybinių struktūrų metodą. Vilnius: Naujos ekonomikos institutas.
107. Vidickienė, D., Melnikienė, R. (2014). Kaimo politikos evoliucija. Monografija. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
108. Vigoda-Gadot, E. (2003). Managing Collaboration in Public Administration; the Promise of Alliance Among Governance, Citizens, and Businesses. Praeger Books, Greenwood Publishing Group.
109. Vigoda-Gadot, E. (2004). The case for collaboration. Public Administration and Management Journal, 9(1).
110. Visuomenės lūkesčiai dėl kaimo politikos kryptių. Žaliosios knygos „Lietuvos kaimo ateitis“ diskusijų apibendrinimas. (2010). Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
111. Wilken, T. (2004). Consensus and Consent. Prieiga per internetą: <<http://futurepositive.synearth.net/2004/03/15/>>.
112. Žalioji knyga. Lietuvos kaimo ateitis (2010). Vilnius: LR Žemės ūkio ministerija ir Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
113. Žukovskis, J. (2009). Kaimo plėtros tikslų ir uždavinių raida. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 4 (19).

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

PRIEDAI

Pagrindiniai Mažeikių VVG veiklos vertinimo kokybiniai rodikliai

Interviu su Vietos veiklos grupės (VVG) nariais klausimynas

VVG išteklių vertinimas

1. Ar VVG narių sudėtis ir aktyvumas visapusiškai atstovauja teritorijos gyventojų interesus?

Vertinkite balais	1 – atstovaujami ne gyventojų, o savo asmeniniai interesai	2 – atstovaujami mažos gyventojų dalies interesai	3 – trūksta kai kurių kaimo raidai svarbių gyventojų grupių interesų atstovavimo	4 – atstovaujami daugumos gyventojų grupių interesus	5 – gyventojų interesai atstovaujami visapusiškai
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situacijos gerinimui:

.....

.....

.....

.....

.....

2. Kaip VVG sekėsi įtraukti į savo veiklą teritorijos gyventojus?

Vertinkite balais	1 – viskas palikta savieigai	2 – dirbama tik VVG viduje	3 – bendruomenė domisi VVG iniciatyvomis	4 – bendruomenė aktyviai dalyvauja iniciatyvose	5 – bendruomenė dalyvauja ir teikia pasiūlymus veiklos plėtrai
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situacijos gerinimui:

.....

.....

.....

.....

.....

3. Kuri gyventojų grupė aktyviausiai dalyvavo VVG veikloje, kokias reikėtų suaktyvinti? (pvz., moterys, jaunimas, mokytojai, bendruomenių aktyvistai, neįgalieji ir pan.)

.....

.....

.....

.....

.....

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

4. Įvertinkite VVG vadovybės norą diegti naujoves ir mokytis patiems:

Vertinkite balais	1 – nemėgsta naujovių ir mokymosi	2 – tik kalba, bet nieko nedaro	3 – kartais parodo ryžtą diegti naujoves, mokytis	4 – mokosi ir diegia naujoves VVG viduje	5 – savo pavyzdžiu skatina nuolat mokytis ir diegti naujoves kitus gyventojus
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situacijos gerinimui:

.....

.....

.....

.....

5. Įvertinkite VVG papildomų finansinių šaltinių paieškas Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai, paramai:

Vertinkite balais	1 – papildomų finansų šaltinių nebuvo ieškoma	2 – pastangos buvo, bet nepavyko gauti	3 – vidutiniškai	4 – gerai	5 – labai gerai
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situacijos gerinimui (pvz., reikėjo kreiptis į savivaldybę, labdaros ir paramos fondus, privačias įmones, fizinius asmenis) :

.....

.....

.....

.....

.....

VVG veiklos proceso vertinimas

1. Kaip VVG vadovybė organizuoja ir koordinuoja žmogiškuosius išteklius:

Vertinkite balais	1 – veikla chaotiška	2 – veikla be aiškios sistemos	3 – sistema yra, bet nepakankamai išnaudojama visų narių kompetencija, nes ne visada sutariama dėl darbo pasidalijimo	4 – darbo pasidalijimas aiškus, bet kyla kai kurių problemų dėl tarpusavio veiksmų derinimo	5 – veikia kaip vieninga komanda
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situacijos gerinimui (pvz., kokias problemas reikėtų spręsti kuo skubiau ir pan.):

.....

.....

.....

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

.....

2. Kaip VVG vadovybė administruoja turimus finansinius išteklius, atsižvelgdama į lėšų panaudojimo efektyvumą, skaidrumą, teisės aktų laikymąsi?

Vertinkite balais	1 – labai blogai	2 – blogai	3 – vidutiniškai	4 – gerai	5 – labai gerai
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situaciją gerinti (pvz., kokias problemas reikėtų spręsti kuo skubiau ir pan.):

.....

3. Įvertinkite VVG narių, atstovaujančių viešąjį ir privatų sektorius, bendradarbiavimo kokybę:

Vertinkite balais	1 – labai bloga	2 – bloga	3 – vidutiniška	4 – gera	5 – labai gera
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situaciją gerinti (pvz., kokias problemas reikėtų spręsti kuo skubiau ir pan.):

.....

4. Ar VVG bendradarbiavimo su vietos, Lietuvos, tarptautinėmis organizacijomis kokybė atitinka Jūsų lūkesčius (įvertinkite atskirai):

Vertinkite balais	Bendradarbiavimas su	1 – visai neatitinka	2 – neatitinka	3 – galėtų būti geresnė	4 – beveik atitinka	5 – visiškai atitinka
Pažymėti x	Vietos organizacijomis					
Pažymėti x	Lietuvos organizacijomis					
Pažymėti x	Tarptautinėmis organizacijomis					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situaciją gerinti:

.....

Virginija SKUTULIENĖ. Vietos partnerystės įgyvendinimas LEADER programoje: Mažeikių rajono atvejis.

.....

Bendradarbiavimas su kokiomis organizacijomis davė didžiausios naudos ir kodėl? Su kokiomis siūlytumėte pradėti bendradarbiauti artimiausiu metu?

.....

VVG pasiektų rezultatų vertinimas

1. Įvertinkite, kaip VVG sekėsi siekti norimų rezultatų:

Vertinkite balais	1 – nebuvo informuoti, ką turėjome pasiekti	2 – pasiekėme mažiau nei pusę planuotų rezultatų	3 – pasiekėme daugiau nei pusę planuotų rezultatų	4 – pasiekėme apie 4/5 planuotų rezultatų	5 – įgyvendinome viską, ką planavome
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situacijos gerinimui (pvz., kokias problemas reikėtų spręsti kuo skubiau ir pan.):

.....

2. Kiek dalyvavimas VVG veikloje padidino Jūsų asmeninę kompetenciją kaimo problemų sprendime?

Vertinkite balais	1 – jokio poveikio	2 – silpnai	3 – vidutiniškai	4 – stipriai	5 – labai stipriai
Pažymėti x					

Pakomentuokite savo vertinimą ir pasiūlykite priemones situaciją gerinti (pvz., kokias problemas reikėtų spręsti kuo skubiau ir pan.):

.....



ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ
FAKULTETAS

PAŽYMĖJIMAS

Šis pažymėjimas liudija, kad:

Virginija Skutulienė

2014 m. rugsėjo 26- 27 d. dalyvavo

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Kaimo plėtros tyrimų centro organizuojamoje
7-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „ŠIUOLAIKINIO KAIMO VIZIJA“.

Pranešimo tema:

**„Seniūnijų ir vietos veiklos grupės bendradarbiavimas, įgyvendinant LEADER programą
Mažeikių rajone“**

Socialinių mokslų fakulteto prodekanė I. e. dekanas pareigas

Liongina JUOZAITIENĖ

Mokslinio komiteto pirmininkas
Kaimo plėtros tyrimų centro direktorius

Doc. Dr. Jonas JASAITIS

Šiauliai
2014 m. rugsėjo 26 - 27 d.

Registracijos Nr. 2014/SMIP 490