

**2009-2014 m. EUROPOS EKONOMINĖS ERDVĖS FINANSINIO MECHANIZMO  
PROGRAMOS „KULTŪROS IR GAMTOS PAVELDO IŠSAUGOJIMAS IR  
ATGAIVINIMAS“  
SOCIALINIO-EKONOMINIO POVEIKIO VERTINIMAS**

GALUTINĖ ATASKAITA

2017 m. lapkričio 14 d.

**Ataskaitą parengė:**

Dr. doc. Vaidutė Ščigienė  
Kristina Daubarytė

**Užsakovas:**

Lietuvos Respublikos kultūros ministerija

## TURINYS

ĮVADAS. Ataskaitos-tyrimo strategija .....	4
1. PROGRAMOS PASIEKIMŲ VERTINIMAS.....	6
1.1. Programos tikslai ir rezultatai .....	6
1.2. Pokyčiai programinėje srityje .....	14
1.3. Atitiktis horizontaliosioms sritims .....	16
1.4. Išvados ir rekomendacijos.....	18
2. BENDRADARBIAVIMO VERTINIMAS.....	20
2.1. Partnerystė su organizacijomis iš valstybių donorių .....	20
2.2. Bendradarbiavimas su Lietuvos institucijomis .....	25
2.3. Bendradarbiavimas su kitomis interesų grupėmis.....	27
2.4. Rekomendacijos.....	30
3. PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS .....	32
3.1. Pagrindiniai iššūkiai.....	32
3.2. Viešinimas ir komunikacija .....	36
3.3. Žinių ir gebėjimų stiprinimas .....	40
4. ATITIKTIES BENDROSIOMS VISUOMENINĖMS AKTUALIJOMS VERTINIMAS.....	44
4.1. Lyčių lygybė.....	44
4.2. Geras valdymas.....	45
4.3. Tvari plėtra.....	53
5. PAGRINDINĖS IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	61
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	70
PRIEDAS NR. 1. KLAUSIMYNAS .....	75
PRIEDAS NR. 2. INTERVIU SU PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ IR PROJEKTŲ ADMINISTRATORIŲ ATSTOVAIS SĄRAŠAS .....	81
PRIEDAS NR. 3. PROGRAMOS METU ĮGYVENDINTŲ PROJEKTŲ SĄRAŠAS PAGAL FINANSAVIMO KRYPTIS.....	83
PRIEDAS NR. 4. SUTVARKYTŲ KULTŪROS PAVELDO OBJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL FINANSAVIMO KRYPTIS .....	85
PRIEDAS NR. 5. PROJEKTŲ PARTNERIAI.....	86
PRIEDAS NR. 6. PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ REKOMENDACIJOS DĖL SKLANDESNIO PROJEKTO ĮGYVENDINIMO .....	87
PRIEDAS NR. 7. KULTŪROS PAVELDO OBJEKTŲ ĮVEIKLINIMO IR VADYBOS EFEKTYVUMAS PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ ĮSIVERTIMO POŽIŪRIU .....	88
PRIEDAS NR. 8. PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ PASISKIRSTYMAS JURIDINIŲ ATŽVILGIU.....	90

## **SANTRUMPOS**

**EEE** – Europos ekonominė erdvė.

**PROGRAMA** – Europos ekonominės erdvės finansinio mechanizmo programa „Kultūros ir gamtos paveldo išsaugojimas ir atgaivinimas“.

**KM** – LR kultūros ministerija.

**CPVA** – Centrinė projektų valdymo agentūra.

**KPD** – Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos.

**ATASKAITA** – 2009-2014 m. Europos ekonominės erdvės finansinio mechanizmo programos „Kultūros ir gamtos paveldo išsaugojimas ir atgaivinimas“ socialinio-ekonominio poveikio vertinimo ataskaita.

**NKPR** – Nekilnojamojo kultūros paveldo registras.

## IVADAS. Ataskaitos-tyrimo strategija

### Tikslas ir metodologija

Šis 2009–2014 m. laikotarpio Europos ekonominės erdvės (toliau EEE) finansinio mechanizmo programos „Kultūros ir gamtos paveldo išsaugojimas ir atgaivinimas“ (toliau Programa) vertinimas atliktas, siekiant nustatyti socialinį – ekonominį poveikį Lietuvai ir jos regionams remiantis surinktais vertinimo ataskaitai duomenimis, apsilankant visose projektų vykdymo vietovėse ir apklausiant projektų vykdytojų atstovus. Naudotasi ir Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos (toliau KM) ekspertams patikėta medžiaga: projektinėmis paraiškėmis, sutartimis, ataskaitomis ir kt. dokumentais<sup>1</sup>. Tikslui realizuoti buvo suformuluotos tyrimo užduotys ekspertams ir vertinimo sritys su klausimais (priedas Nr. 1), į kuriuos ataskaitoje mėginama plačiau atsakyti bei parengti išvadas/rekomendacijas, skirtas projektų vykdytojams, programą administruojančioms institucijoms, paraiškų vertinimo sistemai ir visoms su projektų vykdymu susijusioms suinteresuotoms šalims.

Ataskaitos turinys sudarytas remiantis sekančiomis užduotimis ir vertinimo sritimis:

Programos pasiekimų vertinimas	Programos tikslai ir rezultatai Pokyčiai programinėje srityje Atitiktis horizontaliosioms sritims
Bendradarbiavimo vertinimas	Partnerystė su organizacijomis iš valstybių donorių Bendradarbiavimas su Lietuvos institucijomis Bendradarbiavimas su kitomis interesų grupėmis
Projektų įgyvendinimo vertinimas	Pagrindiniai iššūkiai Viešinimas ir komunikacija Žinių ir gebėjimų stiprinimas
Atitikties bendrosioms visuomeninėms aktualijoms	Lyčių lygybė Geras valdymas Tvari plėtra

Tyrimo objektą sudaro 19-os kultūros paveldo išsaugojimo ir atgaivinimo projektų veiklos ir rezultatai. Pagal finansavimą jie Programoje suskirstyti į III kryptis: I – medinio nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos projektai, II – iš dalies sutvarkytų nemedinių nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos darbų užbaigimo ir pritaikymo visuomenės reikmėms projektai, III – taikomųjų

<sup>1</sup> Žr. šaltinių sąrašą.

kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centrų steigimo ar vystymo nekilnojamojo kultūros paveldo statiniuose projektai.

### **Apklausa**

Tyrimo metu, nuo 2017 m. rugsėjo 13 d. iki spalio 31 d., buvo atliktos projektų vykdytojų arba jų atstovų apklausa. Aplankytos ir ištirtos visos Programos vykdymo metu atgaivintos vietos ir jas supanti aplinka. Projektų vykdytojų atstovai taip pat teikė papildomą informaciją raštu tyrimui aktualiais klausimais. Apklausa inicijuota, siekiant išsiaiškinti, kaip socialinį-ekonominį poveikį supranta, nusako ir numato patys projektų vykdytojai. Kitos projektų vykdymu suinteresuotos šalys ir dalyviai (kaip, pavyzdžiui, platesnis paveldo bendruomenių ratas) nebuvo apklausiami, nes nebuvo užduoties ir tyrimo laukas.

Iš viso atliktos 22 apklausa žodžiu, iš jų 18 papildyta apklausomis raštu. Ataskaitos priede Nr. 2. pateikiami projektų vykdytojų – respondentų sąrašai, susitikimų datos ir vietos.

### **Ekspertinis vertinimas**

Siekiant ataskaitoje apibrėžti Programos socialinį-ekonominį poveikį Lietuvai ir jos regionams bei įvertinti įgyvendintų projektų rezultatus naudotas ekspertinio vertinimo metodus. Išorės ekspertų vaidmenį atliko ataskaitos teikėjai, pasitelkdami savo žinias ir kompetencijas, paveldo konteksto supratimu ir jiems įgaliota sutartine teise. Išvados ir rekomendacijos pagal privalomą ataskaitos pateikimo formą pateikiamos 1 skyriaus „Programos pasiekimų vertinimas“ pabaigoje, 2 skyrius „Bendradarbiavimo vertinimas“ baigiamas rekomendacijomis, 3<sup>2</sup> ir 4<sup>3</sup> skyrių rekomendacijos išdėstytos kartu su vertinimo apibendrinimu ir pagrindinėmis išvadamis ataskaitos pabaigoje.

---

<sup>2</sup> Projektų įgyvendinimo vertinimas.

<sup>3</sup> Atitiktis bendrosioms visuomeninėms aktualijoms vertinimas.

## **1. PROGRAMOS PASIEKIMŲ VERTINIMAS**

2009-2014 m. Lietuvoje įgyvendinta Programa orientuota į skirtingo ir įvairaus Lietuvos kultūros paveldo įveiklinimą ir pritaikymą šiandienos visuomenei bei išsaugojimą ateities kartoms. Programos įgyvendinimo eigoje finansuota 19-a projektų, kurių apimtyje restauruoti skirtingi kultūros paveldo objektai – bažnyčios, buvusios sinagogos, dvarai, etnografinių kaimų pastatai, medinės vilos, gynybinės tvirtovės pastatai. Išplėta teorinių bei praktinių mokymų, seminarų sistema įvairiomis kultūros paveldo aktualiomis temomis, orientuotomis ir į paveldo specialistus, ir į plačiąją visuomenę. Programą administravo KM kartu su Centrine projektų valdymo agentūra (toliau CPVA), programos partneris – Norvegijos kultūros paveldo direktoratas. Projektų įgyvendinimui skirtą paramą sudarė Norvegijos, Islandijos, Lichtenšteino ir Lietuvos biudžeto lėšos bei pačių projektų vykdytojų nuosavas indėlis.

### **1.1. Programos tikslai ir rezultatai**

Skyriuje analizuojama kaip bendrai Programoje dalyvavusiems projektams pavyko pasiekti programinės srities ir Programos tikslus. Pasiekti rezultatai ir Programos investicijų reikšmė vertinami tarptautiniu ir nacionaliniu mastu pagal Programoje teiktus prioritetus: medinės architektūros išsaugojimą, kultūros paveldo tyrimų centrų steigimą, darbų užbaigimą iki Programos įgyvendinimo pradėtuose tvarkyti ne mediniuose kultūros paveldo objektuose, etnografinių kaimų ir jų architektūros bei žydų paveldo išsaugojimą<sup>4</sup>. Analizuojama, kokį reikšmingą poveikį Programa padarė atskiroms tikslinėms grupėms bei šalies paveldosaugai.

EEE finansinio mechanizmo paramą valstybės donorės – Norvegija, Islandija, Lichtenšteinas – skyrė valstybėms paramos gavėjoms – aptariamam atveju Lietuvai – siekdamas dviejų tikslų: prisidėti prie ekonominių ir socialinių skirtumų mažinimo EEE ir stiprinti dvišalius santykius tarp valstybių donorių ir valstybių paramos gavėjų.

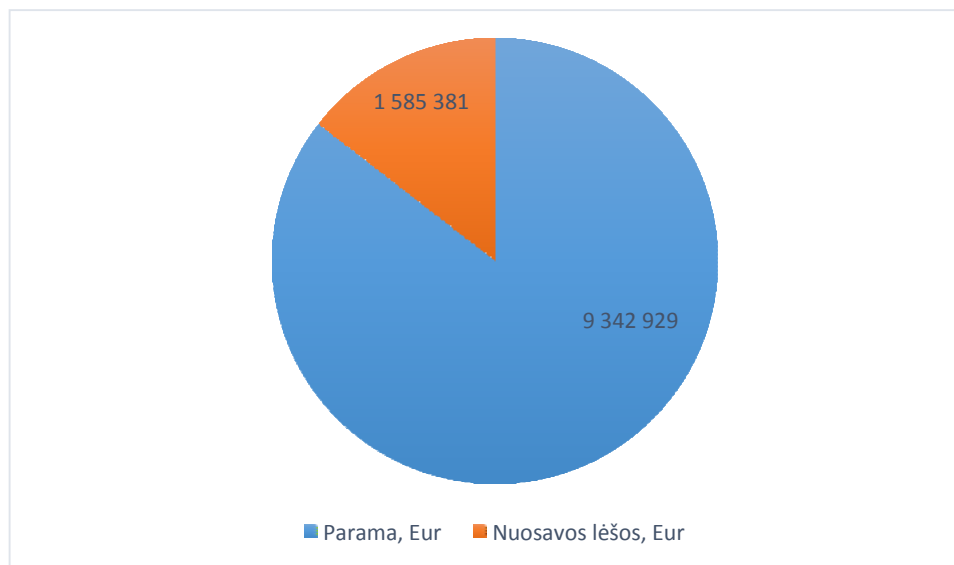
Prisidėjimo prie ekonominių ir socialinių skirtumų mažinimo EEE rezultatas akivaizdus paanalizavus visų programoje dalyvavusių 19-os projektų gautą finansinę paramą ir analizuojant už

---

<sup>4</sup> Kultūros paveldas/ Programos aprašymas. Prieiga internete: <<http://www.eeagrants.lt/programos/aprasymas/programos-aprasymas/program/10>>

finansinę paramą pasiektus rezultatus<sup>5</sup>. Bendra visos įsisavintos paramos, kurią sudaro Norvegijos, Lichtenšteino, Islandijos ir Lietuvos biudžeto lėšos, suma siekia 9 342 929 eurų, t.y. 85 proc. projektų lėšų. 1 585 381 eurų, t.y. 15 proc. Programos tikslais investuotos projektų vykdytojų nuosavos lėšos<sup>6</sup>.

1 paveikslas. Programos paramos ir nuosavų lėšų pasiskirstymas



Šaltinis: sudaryta pagal KM duomenis

Programos išskirtinumas, jog buvo suteiktos sąlygos projekto vykdytojo teisėmis dalyvauti ir privatiems subjektams, kurie operuoja nekilnojamaisiais kultūros paveldo objektais, tapo geros praktikos pavyzdžiu, kaip suderinus viešas ir privačias lėšas (t.y. Programos skirtą finansavimą ir nuosavas investicijas) galima sėkmingai atnaujinti (sutvarkyti) ir išsaugoti kultūros paveldo objektus, taip prisidedant prie teigiamo požiūrio skatinimo į investicijas į kultūros paveldą, į galimybes jį pritaikyti šiandienos reikmėms, suderinti ir visuomeninę, ir ekonominę funkciją.

Kartu su finansine parama realizuota ir kitokio pobūdžio parama, kai projektų vykdytojais įgyvendindami projektus bendradarbiavo su partneriais iš valstybių donorių. Sėkmės patirčių perėmimas, partnerių šalies ir partnerių institucijų veiklos modelių supratimas sustiprino dvišalius santykius. Tačiau analizuojant visų programoje dalyvavusių projektų įveiktas tarptautines patirtis po projektinėje veikloje, aiški tendencija, jog tie bendradarbiavimo saitai, kurie buvo inicijuoti tik

<sup>5</sup> Programos metu projektų įsisavintos paramos sumos kartu su projektų vykdytojų nuosavų lėšų sumomis pateikiamos Priede Nr. 3

<sup>6</sup> Dėl apvalinimo iki eurų esama 2 eurų dydžio paklaidos.

projektinių paskatų, nebuvo ypatingai tvarūs – pasibaigus projektams partneriai neinicijuoja naujų bendradarbiavimo veiklų. Tos institucijos, kurios ėmėsi bendradarbiavimo tęstinumo iš anksčiau, garantuoja dvišalių santykių tvarumą ir tolimesnį bendradarbiavimą. Siekiant stiprinti dvišalius santykius tarp valstybių donorių ir valstybių paramos gavėjų galimas užmegztų santykių tvarumas ir tęstinumas per sukuriama tinklaveiką.

Įgyvendintų 19-os projektų aprėptyje trijose programos finansavimo kryptyse sutvarkyti 97 kultūros paveldo pastatai, iš kurių 86 mediniai, 11 mūrinių (Priedas Nr. 4). Restauruotų objektų išsidėstymas apima plačią Lietuvos geografinę padėtį, daugelis objektų yra regionuose, esama ir dideliuose, ir mažuose miesteliuose.

2 paveikslas. Restauruotų objektų išsidėstymas Lietuvos geografijoje.



Šaltinis: Atgaivintas kultūros paveldas. EEE paramos Lietuvai rezultatai. Sudarytoja: Dalia Stabrauskaitė. 2017, Vilnius.

Lietuvos paveldosaugoje vis labiau įsitvirtina nuostata, kad restauruojami, atgaivinami architektūros paveldo objektai turi būti restauruojami dvejopai – estetiškai, kai išsaugant ir puoselėjant autentiškumą sutvarkoma pastato fizinė būklė, ir funkciškai, kai analizuojamos pastato nenaudojimo,



apleistumo priežastys, vertinama objekto sociokultūrinė ir socioekonominė aplinka ir suplanuojamas nuoseklus pastato įveiklinimas sukuriant, pritaikant ar atkartojant kultūrinės, edukacinės bei visuomeninės veiklas, orientuotas į vietos bendruomenes. Nuostatos, kad pastato funkcinis įveiklinimas yra vienas svarbiausių paveldo objektų restauracijos etapų, lemiančių paveldo objekto istorijos tęstinumą, virsmas iš teorinės į praktinę Lietuvos paveldosaugoje yra paskatintas tarptautinio lygmens kultūros projektų – analizuojamoje Programoje ypatinga svarba teikta visuomenės požiūrio į kultūros paveldą formavimui. Dvarų, bažnyčių, vienuolynų, buvusių sinagogų, individualių gyvenamųjų medinių namų, prabangių medinių vilų atvėrimas ir pritaikymas visuomeninėms reikmėms, sužadino visuomenės norą pažinti juos supančius Lietuvai reikšmingus architektūros paveldo objektus, etnografinius kaimus. Kiekvieno Programoje dalyvavusio projekto vykdytojo organizuoti mokymai, seminarai, paskaitos, konferencijos, susitikimai, išsiskyre plačia Lietuvos geografine aprėptimi, sužadino visuomenės ambicijas restauruotuose paveldo objektuose veikti su pagarba, planuojant paveldo objekto ateitį<sup>7</sup>.

Projektinės veiklos<sup>8</sup> orientuotos į kelias tikslines grupes – kultūros paveldo srityje veikiančius specialistus, plačiąją visuomenę ir vietos bendruomenes, bei paveldo objektų savininkus ir valdytojus. Tarptautinis Programos pobūdis buvo puiki galimybė orientuoti Lietuvos kultūros paveldo animavimo veiklas į užsienio rinkas, megzti partnerystes.

Ypatinga svarba teikta medinio kultūros paveldo grupei siekiant restauruoti vertingus medinės architektūros paveldo objektus. Investicijos paskirstytos įvairiems pagal paskirtį medinės architektūros paveldo objektams: bažnyčiai, buvusiai sinagogai, dvarams (autentiškuose dvarų statinių kompleksuose ir dvarams, perkeltiems į muziejų), etnografiniams kaimams, gyvenamosioms viloms. Projektų įgyvendinimo metu tvarkyti, restauruoti, prikelti naujam gyvenimui mediniai pastatai, kartu keistas visuomenės požiūris į medinės architektūros svarbą Lietuvos paveldosaugoje, stiprinti specialistų, dirbančių su mediniu paveldu, įgūdžiai.

Programa turėjo didelę reikšmę nebaigtų tvarkyti (ne medinių) kultūros paveldo objektų grupei. Didelės apimties architektūros paveldo kompleksai patiria didelius iššūkius restauravimo procesuose, nes stokojant investicijų restauravimo darbai vykdomi ne nuosekliai. Esama situacijų, kai ieškant finansinės paramos galimybių, procesas išsitiesia laike ir objektų tvarkybos techniniai projektai pasensta

---

<sup>7</sup> Teigiama remiantis apibendrintais projektų vykdytojų atstovų apklausų duomenimis.

<sup>8</sup> *Ir minkštosios, ir kietosios.*

ir pan. (Panemunės pilies atvejais). Šios programos dėmesys nebaigtiems tvarkyti kultūros paveldo objektams padėjo didelės apimties ir probleminiuose architektūros paveldo kompleksuose išlaikyti darbų nuoseklumą ir sistemingumą. Ypač reikšminga finansinė parama tiems objektams, kuriems investicijos buvo objektų restauravimo darbų užbaigimo garantas. Institucijos, kurios imasi pastatų restauravimo darbų turint ir/ar gaunant nepakankamą finansavimą visapusiškai pastatų restauracijai, rizikuoja nepasiekti keliamų tikslų ir objekto restauracija nepasiekusi finišo gali stagnuoti. Tai reikštų investicijų, o drauge ir pastato savotišką įšaldymą, nes nebaigti darbai neleidžia pastato įveiklinti. Programos dėka buvo atsižvelgta į objektus, buvusius įvardintos rizikos zonoje: suteiktas Programos finansavimas leido užtikrinti paveldo objektų funkcionalumą šiandienos visuomenei – nors ir ne iki galo restauruoti ir sutvarkyti objektai Programos dėka yra pritaikyti, ar iš dalies pritaikyti, visuomenės reikmėms.

Reikalinga išskirti, kad Programa finansinę paramą suteikė ne tik baiginiams projektams<sup>9</sup>, taip pat investuota į pastatų dalinę restauraciją, siekiant pastatą iš prastos fizinės būklės paversti lankomu objektu ir taip inicijuoti pastatų pajamų generavimą, kuris yra tolesnės restauracijos darbų garantas. Abromiškių dvaro ansamblio rūmuose atlikti medinės dalies tvarkybos darbai. Pasiektų projekto rezultatų dėka objekto valdytojams sudarytos galimybės toliau vykdyti tolimesnius rūmų rekonstrukcijos darbus: baigti mūrinių fligelių rekonstrukciją, įrengti pastatą ir sutvarkyti dvaro aplinką<sup>10</sup>.

Investicijos etnografiniams kaimams buvo itin reikšmingos – atlikti konkretūs paveldo tvarkybos praktiniai darbai, taip pat sukurta teigiama etnografinių kaimų viešoji reputacija, kuri turi įtakos jų žinomumui, lankomumui, įveiklinimui. Programa apėmė didelį skaičių sutvarkytų objektų etnografiniuose kaimuose – Musteikos kaime 29 pastatai ir mažosios architektūros elementai 11-oje sodybų, o Zervynų kaime 8 gyvenamieji namai ir 24 ūkiniai pastatai – dėl to pasikeitė visuminis

<sup>9</sup> T.y. tiems projektams, kuriems Programos finansinės paramos pakako pilnai kultūros paveldo objektų restauravimo ir įveiklinimo darbų apimčiai įgyvendinti.

<sup>10</sup> Bendrovė jau dabartiniu metu yra pateikusi konkursinę paraišką į ES fondus mūrinės dalies restauracijai ir savo lėšomis tvarko aplinką. Planuojama, kad pilnai įgyvendinus kompleksinę ansamblio tvarkybos ir atgaivinimo darbus, visuomenei bus atviros konferencijų, apgyvendinimo, koncertinės paskirties patalpos ir erdvės. Kintų buvusios evangelikų liuteronų bažnyčioje restauracija labai reikšminga, nes bažnyčia gali pilnai funkcionuoti ir tapo mažo miestelio dominantė ir bendruomenės pasididžiavimo objektu. Buvo atnaujinta stogo danga, apmūrytas cokolis ir nuogrinda, fasadas. Atliktų tvarkybos darbų dėka pastatas apsaugotas nuo drėgmės ir išorinio poveikio, taip sudarytos prielaidos pastato išlikimui. Dabar laukia vidaus objektų restauracija, tačiau sutvarkytas pastatas jau dabar sudaro prielaidas gyvybingos parapijos veiklos tęstinumui.

gyvenviečių vaizdas, bendrąja prasme, tarpusavyje susijusių struktūrinių elementų visuma, įgalinanti ar palaikanti visą struktūrą bei jos funkcionavimą. Musteikos kaime projekte nedalyvavę žmonės, sekdami projekte dalyvavusių asmenų pavyzdžiu, dabar privačiomis lėšomis patys tvarko savo sodybas. Toks ženklus projekto vyksmas ir pokyčiai etnografiniuose kaimuose, leido gyventojams geriau suvokti kam, būdami pilnateisiais savo nekilnojamojo turto savininkais, jie vis tik turi laikytis įpaveldintiems objektams keliamų reikalavimų ir kodėl turi išsaugoti iš tėvų ir protėvių paveldėtą turtą ateities kartoms. Projektų dėka, kaimuose vis dar gyvenantys senbuviai, medžio meistrystės amato žinias ir įgūdžius išsaugoję senoliai turėjo galimybę ne tik pasidalinti patirtimi su mokymų dalyviais, bet ir dar labiau pajusti bei pasitikrinti savivertę, pasitikėjimą ir tradicijos tęstinumo galumą. Pagaliau įgyvendinti projektai sustiprino vietos dvasią, gyventojų tapatumą ir ne rinkos vertę. Projekto metu vykdytos veiklos ir atlikti tvarkomieji darbai turėjo pozityvų poveikį kaimo ir regiono ekonominei ir socialinei plėtrai, atvėrė galimybes vystyti verslumą ir plėtoti kultūrinio turizmo veiklas.

Vienas iš keturių pagrindinių programos tikslų – sudaryti sąlygas kultūros paveldo tyrimų vykdymui ir konsultacijoms Lietuvos regionuose – buvo siekiamas dviejų projektų. Programos dėka Lietuvoje – Telšiuose (veikia Vakarų Lietuvos regione) ir Rumšiškėse (veikia vidurio Lietuvoje) – įsteigti du kultūros paveldo taikomųjų tyrimų ir restauravimo centrai. Pastarųjų projektų<sup>11</sup> vykdytojų pagrindinės, nuolatinės veiklos buvo vienas iš projektų sėkmę užtikrinančių elementų. Vilniaus dailės akademijos Telšių fakultete vykdoma Baldų dizaino ir restauravimo studijų programa, taip pat Lietuvos liaudies buities muziejaus nuolatinis fokusas medinio kultūros paveldo objektų išsaugojimo ir restauravimo klausimais, yra veiksniai, jog pastarieji projektų vykdytojai yra sutelkę mokslinį, profesinį ir techninį šių sričių potencialą, kuris buvo ypatingos svarbos projektų įgyvendinime. Projekto Telšiuose dėka Vakarų Lietuvos regione atsirado profesionalus taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centras, kuriuo naudojasi Vakarų Lietuvos regione veikiančios muziejai, kultūros įstaigos, taip pat privatūs asmenys. Projekto Rumšiškėse dėka Lietuvos vidurio regione įsteigtas centras, kuris tinkamai išvystęs suplanuotas veiklas turės ypatingą svarbą unikalaus Lietuvos liaudies buities muziejaus veiklose (pastarajam ypatingai svarbu turėti galimybę restauruoti turimus eksponatus – nuo smulkių medinių rakandų iki didžiulių medinės architektūros objektų). Taip pat būtina paminėti, kad pastarojo muziejaus eksponatai turėtų būti laikomi savotišku pavyzdžiu, etalonu medinės architektūros,

---

<sup>11</sup> „Taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centro Telšiuose, Kęstučio g. 3 - 2, steigimas ir veiklos stiprinimas“ ir „Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymas, pritaikant buvusio Aristavėlės dvaro rūmų pastatą“.

medinių objektų restauravimo srityje. Tad medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymas turi didelę reikšmę. Nors aptariamų tyrimų centrų veiklos išvystytos netolygiai, tačiau bazinės, būtinios sąlygos sudarytos, tolesnė plėtra priklauso nuo centrų vadybos ir centrų veiklų prioretizavimo kultūros politikos lygmenyje.

Bendrai aptarti aspektai leidžia patvirtinti, jog įgyvendinant 19-a projektų buvo pasiektas programinės srities tikslas – kultūros ir gamtos paveldas išsaugotas ateities kartoms ir atvertas visuomenei – ir įgyvendinti pagrindiniai programos tikslai:

1. Gerinti visuomenės požiūrį ir didinti supratimą apie kultūros paveldą, jo reikšmę ir svarbą, siekiant jį išsaugoti ir perduoti ateities kartoms;
2. Sudaryti sąlygas, kad nekilnojamojo kultūros paveldo objektų savininkų ir (ar) valdytojų bei meistrų, kurie verčiasi tradiciniais amatais, pastangomis nekilnojamojo kultūros paveldo objektai būtų sutvarkyti ir išsaugoti;
3. Sudaryti sąlygas kultūros paveldo tyrimų vykdymui ir konsultacijoms Lietuvos regionuose;
4. Sudaryti geresnes sąlygas tolerancijos ir nediskriminavimo principų taikymui, kultūrų įvairovės ir tarpkultūrinio dialogo (įskaitant tautines mažumas) skatinimui.

Įvertinus visus pagal Programą finansuotus projektus pasiektus rezultatus materialia ir nematerialia forma, matomas reikšmingas programos poveikis ir regionų, ir šalies kultūriniame kontekste. Paveldo objektai pritaikyti viešosioms erdvėms, atvertos galimybės naujų kultūrinių, edukacinių, visuomeninių veiklų organizavimui ir įgyvendinimui. Itin prastos fizinės būklės paveldo objektų restauravimas paskatino vietos gyventojus, ypač regionuose, domėtis kultūros paveldo objektais, leido patikėti, kad jų krašte esantys vertingi, tačiau prastos fizinės būklės architektūros paveldo objektai yra reikalingi ir reikšmingi ne tik vietos gyventojams, bet ir visai Lietuvos paveldosaugai; sužadino vietos bendruomenių norą ieškoti finansavimo galimybių kitų objektų restauravimui, padarė įtaką vietos bendruomenėms dėl sutvarkytų objektų aplinkos tvarkymo. Susidarė Programoje dalyvavusių projektų vykdytojų neformali tinklaveikla, kuri naudinga gerųjų ir probleminių praktikų pasidalijime, pravers kasdienėje institucijų veikloje.

Ypatingai svarbus mokymų, teorinių ir praktinių seminarų poveikis: remiantis projektų vykdytojų patirtimis galima teigti, jog didžioji dauguma projektų vykdytojų projekto planavimo stadijoje mokymus

ir seminarus planavo vertindami tai kaip būtiną (nes to reikalauta projekto paraiškoje), bet nebūtinai naudingą projektų dalį. Tačiau įgyvendinti mokymai ir seminarai padėjo sustiprinti vietos bendruomenių, atskirų tikslinių grupių santykį su paveldo objektu. Lietuvos paveldosaugoje esama atvejų, kai restauruojami paveldo objektai tarsi atribojami nuo vietos bendruomenės: vietos gyventojai nėra supažindinami su vykdomais restauravimo darbais, jų specifika, nėra komunikuojama apie paveldo objektų įveiklinimą, kaip į tas veiklas galės įsitraukti vietos bendruomenės ar atskiri asmenys. Projektų vykdytojai matydami, kad jų organizuojami seminarai, mokymai, paskaitos visuomenei yra aktualūs, dėjo dideles pastangas, kad minėti renginiai savo kokybe ir turiniu pasiektų didžiausią poveikį. Beje, įgyvendinti mokymai padėjo akcentuoti paveldosaugoje svarbią tendenciją, jog Lietuvos sakraliniais architektūros paveldo objektais besirūpinanti tikslinė grupė – kunigai, vienuoliai – stokoja tokio pobūdžio seminarų ar mokymų.

Programos aprėptyje projektų vykdytojų organizuojamus mokymus papildė KM, kartu su Norvegijos kultūros paveldo direktoratu, inicijuoti ir įgyvendinti renginiai, skirti pirmiausia kultūros paveldo objektų gyventojams ir valdytojams<sup>12</sup>. Be to, KM bendradarbiaudama su vienuolika kultūros paveldo specialistų Programos eigoje išleido metodinių leidinių apie kultūros paveldo priežiūrą seriją<sup>13</sup> bei parėmė Medžio meistrų draugijos įgyvendintą nekilnojamojo kultūros paveldo specialistų duomenų bazės sukūrimą<sup>14</sup>. Svarbu išskirti, jog šios programos dėka organizuoti profesionalūs, aukštos kokybės mokymai regionuose, prieinami vietos bendruomenėms, o toks reiškinys nėra dažnas Lietuvos kultūros politikos įgyvendinime. Mokymai, seminarai, paskaitos suteikė savalaikių, aktualių žinių, gerino vietos žmonių regionuose kompetencijas.

Lietuvos kultūros paveldosauga – ypatingai svarbi Lietuvos kultūros politikos dalis, turi būti dedamos kompleksinės specialistų pastangos ir nuosekliai planuojamos sisteminės strategijos vardan efektyvaus, savalaikio Lietuvos kultūros paveldo išsaugojimo. Tam reikalingas specialistų veiklos nuoseklumas, finansų sutelktumas bei visuomenės sąmoningumas ir suinteresuotumas paveldosaugos srityje. Dalyvaujama Programoje Lietuva turėjo sąlygas įgyvendinti minėtus aspektus ir inicijuoti postūmį Lietuvos paveldosaugos sistemoje. Beveik visuose Lietuvos regionuose išsidėstę projektai,

---

<sup>12</sup> Gaisrų prevencijos istoriniuose pastatuose, medinių langų ir durų restauravimo, tinkavimo ir dažymo natūraliomis priemonėmis, paveldo komunikacijos ir interpretacijos, kultūros paveldo vadybos savivaldybėse temomis.

<sup>13</sup> „Medinio namo priežiūra“, „Kultūros paveldo tyrimai“, „Gaisrų prevencija“. Sud. Sud. D. Armakauskaitė, D. Stabrauskaitė. Vilnius: Lietuvos dailininkų sąjungos leidykla *Artseria*, 2016, p. 56;

<sup>14</sup> Prieiga internete: <http://www.mmd.lt/>

kurių metu sutvarkyti, restauruoti ir įveikinti nekilnojamojo kultūros paveldo objektai prisideda prie Lietuvos estetinio patrauklumo, kultūrinio turizmo augimo, kultūros vartojimo didinimo. Nors ne visi 19-a projektų įgyvendinti sklandžiai ir be priekaištų, visų jų išsikelti tikslai pasiekti, rezultatai įgyvendinti, o iškilusios rizikos ir spragos laikytinos sritimis, kurias Lietuvos kultūros politikos formavimu ir įgyvendinimu užsiimančios institucijos turi stebėti ir ieškoti tobulinimo būdų.

## 1.2. Pokyčiai programinėje srityje

Skyriuje aptariamas Programos poveikis kultūros paveldosaugos srityje, apibūdinamas Programos įgyvendinimo laikotarpiu egzistavęs politinis, finansinis, administracinis fonas, įvardinama Programos sinergija su kitais paveldosaugoje egzistuojančiais paramos fondais.

Kaip minėta aukščiau, Programoje dalyvavo 97 kultūros paveldo objektai, tai yra maždaug 0,4 proc.<sup>15</sup> visų Lietuvoje į NKPR įtrauktų objektų. Iš pažiūros menka procentinė išraiška turi poveikį šalies mastu: vertinant Programos poveikį išskirtina, jog pasikeitė Lietuvos, ypač mažųjų Lietuvos miestų estetinis vaizdas, sutvarkytas ir įveiklintas vienas objektas ar kompleksas davė postūmį ambicingiems ateities planams – sutvarkytos objektų prieigos ir aplinkos, planuojami didesnės teritorijos tvarkymo darbai. Įveikinti objektai atvėrė naujas, iki šiol nebandytas galimybes veikloms, įveiklintas žydų kultūros paveldas tapo nauja turistinių maršrutų, vietos kultūrinių renginių tema, vietos bendruomenės paskatintos aktyviau veikti ar net iš naujo inicijuoti kultūrinės, paveldosaugos aspektus aktualinančias veiklas, tai prisideda prie vietos bendruomenių gyvenimo kokybės gerinimo. Estetinis aplinkos sutvarkymas padeda tausoti bei puoselėti gamtinę aplinką. Minkštųjų projektų veiklų dėka kinta požiūris kultūros paveldosaugos ir paveldotvarkos klausimais. Įvardinti pokyčiai orientuoti regioniniu ir nacionaliniu mastu. Be to, tarptautine Programa, kaip įrankiu, pasinaudota viešinant unikalų, išskirtinį Europos kontekste Lietuvos kultūros paveldą: medinę gyvenamąją architektūrą, vilas, dvarus. Atkreiptas dėmesys į žydų paveldą reprezentuoja šalį gana didelei Europos žydų bendruomenei, kuri yra potenciali žydų paveldo Lietuvoje lankytoja.

---

<sup>15</sup> Remtasi KPD prie KM 2016 m. veiklos ataskaitos duomenimis, jog Kultūros vertybių registro duomenų bazėje yra 24395 nekilnojamosios kultūros paveldo vertybės. Prieiga internete:  
<<http://www.kpd.lt/uploads/KPD%20veiklos%20ataskaitos/KPD%202016%20veiklos%20ataskaita.pdf>>

Lietuvos turizmo departamentas ir turizmo sektoriuje dirbantieji akcentuoja<sup>16</sup>, kad pastaruju metu auga vietinis turizmas, kai šeimos, draugų kompanijos, pavieniai asmenys savaitgaliais renkasi turistinius maršrutus Lietuvoje, pažįsta Lietuvos kraštą, kultūros paveldo objektus. Tyrimas, kuris būtų analizavęs, ar šis pastarųjų metų vietinio turizmo augimas yra tiesiogiai nulemtas Programos, nėra atliktas, tačiau stebint vietinio turizmo rinkos tendencijas galima konstatuoti, kad programa prisidėjo prie vietos turizmo augimo<sup>17</sup>. Sutvarkyti objektai pritraukė ne tik regioninės, bet ir nacionalinės žiniasklaidos dėmesį (kurį paprastai regioninėms naujienoms yra sudėtinga pasiekti), kuris didino žinomumą ir smalsumą vietinio turizmo šalininkų tarpe.

Programos dėka restauruotos ir visuomenės reikmėms pritaikytos dvi buvusios žydų sinagogos reikalauja atskiro paminėjimo: nors ir Jonišio Baltoji, ir Pakruojo sinagoga nebeveikia pagal pirminę paskirtį, abu paveldo objektai restauruoti išlaikant pagarbą žydų etniniam ir religiniam palikimui, bei profesinę pagarbą tokio pobūdžio paveldui. Abu objektai dėl savo išskirtinumo ir unikalumo – Pakruojo sinagoga yra seniausia medinė sinagoga Lietuvoje, taip pat išskirtinė ir Europos mastu, Jonišio sinagogų kompleksas vienintelis toks išlikęs Lietuvoje – sulaukia lankytojų srautų, ypač objektais domisi Pasaulio žydų bendruomenės, kurios keliauja po Lietuvą žydų tautos istorijos keliais. Turistinių vizitų metu mezgamas gyvas, artimas kontaktas su žydų diaspora, taip pat jaučiamas finansinis poveikis lemia vietos ir žydų bendruomenių savitarpio supratimą, toleranciją ir pagarbą vienas kitų atžvilgiu.

Galima prognozuoti, jei ši programa būtų nevykdyta Lietuvoje, daug problemų patirianti Lietuvos paveldosaugos sistema nebūtų patyrusi šių dviejų ateities rezultatams svarbių aspektų: stagnuojanti, atgrasi visuomenei paveldosauga įgyvendinant Programos projektų veiklas orientuota į pažinimo, santykio su vietos bendruomenėmis kūrimo veiksnis. Prie Programos projektų įgyvendinimo prisidėję paveldosaugos specialistai praplėtė savo profesines kompetencijas. Nors įvardinti postūmiai paveldosaugos sistemoje nėra esminiai, vis tik nederėtų nuvertinti jų reikšmės, nes Lietuvos paveldosaugos sistemoje pastaruosius 5 metus nevyksta jokie esminiai pokyčiai, kurie spręstų sisteminės problemas. Stebint Lietuvos kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo lauką galima apibendrintai teigti, jog Lietuvos kultūros paveldo objektų tyrimai, restauravimo, tvarkybos darbai, animavimas

<sup>16</sup> Teigiama remiantis formuojama viešąja Valstybiniu turizmo departamento prie Ūkio ministerijos retorika, kuri paremta statistiniais duomenimis, jog Lietuvos turizmo sektorius auga itin sparčiai, taip pat didėja vietinio turizmo ženklai.

<sup>17</sup> Teigiama remiantis apibendrintais projektų vykdytojų atstovų apklausų duomenimis.

vyksta daugiausia Europos Sąjungos paramos fondų dėka, tuo tarpu Lietuva didesnę dėmesį skiria minkštosios projektinėms veikloms plėtoti.

Pažymėtina, kad programos įgyvendinimo metu viename iš objektų – Lietuvos jūrų muziejuje – vyko sinergija su kitų Europos Sąjungos fondų investicijomis<sup>18</sup>. 9-se paveldo objektuose<sup>19</sup> Programa vykdyta kaip antras restauravimo, tvarkybos darbų ir pritaikymo visuomenei etapas. Analizuojant EEE finansinio mechanizmo ir kitų Europos Sąjungos struktūrinių fondų galimą sinergiją, išskiriama, jog finansavimo šaltinių sinergija didelės apimties architektūros paveldo kompleksams padėjo siekti rezultatų nuosekliai ir/ar nepertraukiamai<sup>20</sup>, išlaikyti finansų valdymo efektyvumą<sup>21</sup>.

Neįgyvendinus Programos nebūtų užmegztos tarptautinės partnerystės Lietuvos mastu ir atskirų projektų vykdytojų lygmeniu. Tarptautinės partnerystės padėjo viešinti Lietuvos kultūros paveldą partnerių šalyse. Neįgyvendinus Programos nebūtų aktualintas Lietuvos kultūros paveldas tarptautiniu lygmeniu, perimtos partnerių praktikos ir veiklų būdai. Itin svarbus aspektas – Programos siekiami rezultatai buvo orientuoti į paveldo objektų ekonominės ir socialinės vertės ir naudos viešinimą (informacinės sklaidos, mokymų, seminarų būdu), į viešosios reputacijos kūrimą, kad paveldo objektai gali nešti ir ekonominę, ir socialinę naudą.

### **1.3. Atitiktis horizontaliosioms sritims**

Poskyryje analizuojamas Programos dėmesys tolerancijos didinimo, daugiakultūrio supratimo, pagarbos kultūrinių mažumų teisėms klausimams. Analizuota, ar Programa prisidėjo prie socialinių problemų, tokių kaip neapykantos kurstymas, ekstremizmas, antisemizmas, rasizmas, homofobija, seksualinė prievarta mažinimo.

Išanalizavus Programos poveikį ir įtaką Lietuvos paveldosaugos procesams, Lietuvos nacionalinės ir regioninės kultūros politikos atžvilgiu, svarbu paminėti, jog Programa iš dalies prisidėjo prie

---

<sup>18</sup> Bet tai susiję ne su konkrečiai Neringos forto objektu, o su greta esančio akvariumo investicijomis.

<sup>19</sup> 8 priskirti II krypties, kuri orientuota į nebaigtų tvarkyti paveldo objektų grupę: Panemunės pilis, Joniškio Baltoji sinagoga, Liubavo dvaro sodyba, Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų kompleksas, Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčia-mauzoliejus, Kintų buvusi evangelikų liuteronų bažnyčia, Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (jėzuitų) bažnyčia; 1 objektas iš III krypties – Lietuvos liaudies buities muziejaus Aristavelės dvaras.

<sup>20</sup> Šis aspektas detalčiau aptariamas 1.1. dalyje.

<sup>21</sup> Jei paveldo objektai restauruojami ne nuosekliai, ekonomiškai neefektyvu, nes vykstant statybos rūšies darbams galima naudoti tą pačią techninę įrangą, pasinaudoti ta pačia pagalbine infrastruktūra etc.



tolerancijos didinimo, daugiakultūrio supratimo, pagarbos kultūrinių mažumų teisėms. Įgyvendinti projektai nebuvo griežtai orientuoti tik į šios problematikos sprendimų paiešką, tačiau projektų įgyvendinimo procesas ir pasiekti rezultatai neturėjo jokios neigiamos įtakos lygių galimybių principo įgyvendinimui, kadangi projektuose buvo sudarytos ar buvo stengiamasi sudaryti vienodas sąlygas dalyvavimui tiek vyrams, tiek moterims, tiek bet kokios rasės ar etninės kilmės, religijos arba tikėjimo, amžiaus, negalios, seksualinės orientacijos ar kitų mažumų atstovams.

Įgyvendintuose projektuose iš tokių socialinių problemų kaip antisemitizmas, rasizmas, neapykantos kurstymas, ekstremizmas, homofobija, seksualinė prievarta, labiausiai aktualizuota antisemitizmo (ir iš dalies rasizmo) problema. Programos apimtyje įgyvendintų projektų, kurių metu restauruotos ir visuomenės reikmėms atvertos dvi buvusios žydų sinagogos – Pakruojo ir Jonišio sinagogų komplekso Baltoji sinagoga – projektų vykdytojų vertinimu, šios programos dėka vietos bendruomenės buvo paskatintos domėtis žydų tauta, jos istorija Pakruojo ir Jonišio miestuose. Pirminės (prasidedant projektų vykdymui) vietos bendruomenių nuostatos žydų kultūros ir sakralinio paveldo saugojimo tematika nebuvo palankios – diskutuota, ar vietos savivaldos turėtų skirti finansinius ir žmogiškuosius išteklius žydų kultūros palikimo saugojimui, gaivinimui ir puoselėjimui, kai tuose pačiuose regionuose yra reikšmingų ir kartu prastos būklės krikščioniško sakralinio paveldo objektų<sup>22</sup>. Svarstyta (Jonišio Balstosios sinagogos atvejis) ar programos ir vietos savivaldos investicijos tikrai pasitarnaus vietos bendruomenei, ieškota sprendinių ir siekta susitarimų su Lietuvos žydų bendruomene dėl pastarosios teisių į paveldo objektą atsisakymo. Tačiau juridinis įteisinimas dėl pastato panaudos neužkirto kelio dialogui su Lietuvos ir pasaulio žydų bendruomene.

Programos dėka Pakruojo ir Jonišio vietos bendruomenių tarpe išplėstas ir įtvirtintas daugiakultūrinis supratimas žydų paveldo Lietuvoje tematika, surinktos žinios žydų kultūros paveldo tema pakeitė vietos bendruomenių santykį su žydų kultūros paveldu. Atsinaujinusios sinagogos tapo savos kultūros dalimi – sinagogose vyksta kultūriniai, edukaciniai renginiai, Pakruojo sinagoga nuolat atverta lankytojams, nes ten įsikūręs J. Paukštelio viešosios bibliotekos vaikų skyriaus padalinys, kuriame vyksta edukacijos, filmų peržiūros ir kt. renginiai. Balkone įrengta ekspozicija apie Pakruojo žydų kultūrą ir istoriją. Abiejose sinagogose inicijuoti žydų kultūrą pristatantys meniniai ir kultūriniai

---

<sup>22</sup> Tokios abejonės keltos turint galvoje faktą, kad Pakruojyje ir Joniškyje nėra žydų bendruomenių.

renginiai – koncertai, parodos, paskaitos. Į renginius kviečiami Lietuvoje gerai žinomi muzikos, meno atstovai, kurie yra žydų kilmės.

#### **1.4. Išvados ir rekomendacijos**

Finansavimo krypčių logika didžiąja dalimi pagrįsta ir orientuota į Programos tikslų ir į EEE finansinio mechanizmo Grants fondo strateginių tikslų įgyvendinimą: finansinis dėmesys Europiniu mastu unikaliai medinei architektūrai – medinio nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos projektams (I kryptis) – pagrįstas ambicija projektų pagalba sutelkti, šviesti ir motyvuoti nekilnojamojo kultūros paveldo objektų savininkus ir valdytojus, taip pat tradiciniais amatais besiverčiančius meistrus. Pastarųjų grupių sutelktumas ir jų kompetencijų ugdymas nuosavybės, kaip paveldo objekto klausimais, orientuotas į ilgalaikius ir tvarius rezultatus.

Antros finansavimo krypties, skirtos iš dalies sutvarkytų nemedinių nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos darbų užbaigimui ir pritaikymui visuomenės reikmėms, projektų finansavimas Lietuvos paveldosaugos mastu reikšmingas, tačiau kryptis nėra tiesiogiai orientuota į Programos ar programinės srities tikslus.

Taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centrų steigimo ar vystymo nekilnojamojo kultūros paveldo statiniuose (III kryptis) projektų finansavimas, sulaukęs kritinių pastabų iš pačių projektų vykdytojų, galėjo būti labiau orientuotas (akcentuotas) ne į paveldo objektų tvarkybą, o į su tyrimų veikla susijusių veiklų ir kompetencijų ugdymą. Skiriant didesnę dėmesį orientacijai, jog didesniąją finansavimo dalį turėtų sudaryti minkštosios tyrimų ir konservavimo centrų veiklos, III investicijų kryptis efektyviau prisidėtų prie Programos tikslo sudaryti sąlygas kultūros paveldo tyrimų vykdymui ir konsultacijoms Lietuvos regionuose įgyvendinimo.

Visas finansavimo kryptis apimanti mokymų, seminarų veikla visiškai pagrįsta ir tiesiogiai orientuota į vieną iš programos tikslų, gerinti visuomenės požiūrį ir didinti supratimą apie kultūros paveldą, jo reikšmę ir svarbą, siekiant jį išsaugoti ir perduoti ateities kartoms.

Vertinant programos rezultatus per finansuotas veiklas pastebimas trūkumas, jog vienam iš programos tikslų, kuris skirtas palankesnių sąlygų tolerancijos ir nediskriminavimo principų taikymui, neskirtas finansinis dėmesys, kuris atsispindėtų, būtų matomas projektams pasibaigus. Siekiant minėto

Programos tikslo efektyvu būtų vieną iš finansavimo krypčių orientuoti į tą paveldo objektų grupės sutvarkymą, kuri tiesiogiai susijusi su tolerancija, pavyzdžiui, tautinių mažumų grupę.

Konstatuojama, kad programos siekis stiprinti dvišalius santykius tarp valstybių donorių ir paramos gavėjos – Lietuvos, galėjo būti reikšmingesnis ir tvaresnis, jei tarptautinės partnerystės būtų mezgamos: a) ne tik projektiniais tikslais, bet kartu ir remiantis partnerysčių tęstinumo užtikrinimu; b) taip pat tikslingai orientuotos į projektų vykdytojų iki projektinės veiklos egzistavusias partnerystes. Socialinės ir ekonominės atskirties mažinimo siekis iš dalies pateisintas – tai ypač akcentuojama stebint tuos objektus, kurie yra regionuose, nutolę nuo didžiųjų Lietuvos miestų.

Susipažinus su pasiektais programos rezultatais, išanalizavus projektų vykdytojų patirtis, galima teigti, kad pasirinktos finansavimo kryptys, finansuojamos veiklos ir bendra programos logika buvo tinkama, bet turinti paminėtų trūkumų.

## 2. BENDRADARBIAVIMO VERTINIMAS

### 2.1. Partnerystė su organizacijomis iš valstybių donorių

Bendradarbiavimas svarbus dėl sekančių bruožų: kaip nuomonių apsikeitimas, akiračio praplėtimas, kolegialumas, galimos papildomos iniciatyvos, kylančios ir bendradarbiavimo ir atveriančios galimybę plėtoti nenumatytas veiklas, tačiau ir galimai kurti papildomą kultūrinį ir socioekonominį efektą.

10 iš 19-os projektų vykdytojų (52,63 proc.) projektų vykdymo laikotarpiu plėtojo tarptautinę partnerystę su įvairiomis organizacijomis iš valstybių donorių ir pasiekė teigiamų bendradarbiavimo rezultatų. Bendradarbiauta iš viso su 10 Norvegijos ir Islandijos<sup>23</sup> organizacijų – privačiomis įmonėmis, visuomeninėmis organizacijomis, tokiomis, kaip muziejai, restauravimo centrai ir mokslo įstaigos (Priedas Nr. 5).

50 proc. iš tarptautines partnerystes vysčiusių projektų įsivertina kaip turėję visapusišką partnerystę, kai ir projekto vykdytojas, ir partneris aktyviai veikė projekto planavimo ir įgyvendinimo stadijose. Ryškiausias pavyzdys – Lietuvos jūrų muziejaus projektas<sup>24</sup>, kuris įgyvendintas su Stavangerio muziejumi (Museum Stavanger, Norvegija). Apibendrinant pastarųjų organizacijų partnerystes, pažymėtina, kad bendros veiklos vyko visose projekto vykdymo stadijose ir buvo kruopščiai suplanuotos bei sistemingos. Partnerystės veiklos ir sukurti produktai yra grįsti giliomis mokslinėmis žiniomis (iš abiejų partnerių perspektyvų), tai lėmė faktas, jog abi institucijos susitelkusios į jūrinio paveldo išsaugojimo tematiką, tyrimus ir rezultatų sklaidą plačiajai visuomenei. Partnerių abipusių vizitų turinys buvo grįstas mokslinių rezultatų sklaida per projekto metu sukurtų produktų (tokių kaip: paroda, pranešimai, leidinys, ekspozicija) pristatymą. Bendradarbiavimo išraiškos ir sklaida vyko įtraukiant, tiek profesinę auditoriją (mokslininkus kultūros paveldo ekspertus, akademinę bendruomenę), tiek platesniu mastu – įtraukiant visuomenę (studentus moksleivius ir kitus muziejų lankytojus). Taipogi, vizitai apėmė ne tik bendradarbiavimą tarp muziejų, bet buvo įtrauktos ir kitos institucijos iš valstybės donorės, pavyzdys – Norvegijos kultūros paveldo departamentas<sup>25</sup>. Projekto įgyvendinimo metu vykdytuose mokymuose visuomenei projekto partneriai ne tik dalinosi žiniomis ir

<sup>23</sup> Iš 10 organizacijų 1-a Islandijos organizacija, likusios – Norvegijos.

<sup>24</sup> „Neringos forto išsaugojimas ir jo tvarus naudojimas“.

<sup>25</sup> Norvegijos kultūros paveldo departamento atstovų vizitas į Lietuvos jūrų muziejų 2015 m. rugsėjo 10 d.

gebėjimais<sup>26</sup>, partneriai taip pat dalyvavo ir idėjų vertinime konkurse „Neringos forto fosos jungties su Kuršių mariomis atkūrimo ir pritaikymo galimybės“ Lietuvos jūrų muziejuje, Klaipėdoje. Taigi jau projekto vykdymo metu orientuotasi į veiklos tęstinumą ir ateities darbus. Projekto metu sukurta kilnojamoji paroda apie istorines jungtis tarp Klaipėdos ir Stavangerio uostų „Jūros sidabras – iš Stavangerio į Klaipėdą 1820-1870“ ir ją lydintis leidinys – šie rezultatai reikšmingi Lietuvos ir Norvegijos lygmeniu, nes buvo aktualizuota nauja jūrinio paveldo tema, o sukurtas produktas – kilnojamoji paroda – tapo platesnio pobūdžio sklaida apie projektą ir jo rezultatus valstybės donorės šalyje – Norvegijoje, taip pasiektas kultūrinių mainų efektas ir veiklų sinergija, grįsta partneryste.

Lietuvos jūrų muziejaus įgyvendintas projektas<sup>27</sup> yra pavyzdinis atvejis, kuomet projekto vykdytojai ir partneriai turiningai bei intensyviai veikė visose projekto planavimo ir įgyvendinimo stadijose ir pasiekė puikų mokslu ir kultūrinėmis patirtimis grįstų rezultatų, sukūrė kokybiškų kultūros produktų, juos skleidė plačiu mastu tarp šalių partnerių. Pastaroji partnerystė yra ryškiausias, bet ne vienintelis sėkmingos partnerystės pavyzdys. VŠĮ „Europos parkas“ įgyvendino projektą<sup>28</sup> drauge su partneriu iš valstybės donorės – Norvegijos kultūros paveldo tyrimų institutu (The Norwegian Institute for Cultural Heritage Research (NIKU)). Abu partneriai veikė projekto planavimo bei įgyvendinimo stadijose ir partnerystę grindė dalykiniu, profesiniu pagrindu, apsikeitimu patirtimis ir profesinėmis rekomendacijomis.

Analizuojant bendruosius tarptautinių partnerystės rezultatus pagal pasiektos naudos, gautos vertės rodiklį, galimas dvejopas vertinimas. Visi partnerius iš valstybių donorių turėję projektų vykdytojai teigia gavę naudą iš tarptautinių partnerystės, iš jų 90 proc. projektų vykdytojų vertina, kad naudą gavo ir jų partneriai. Atvejus, kai projektų vykdytojai ir projektų partneriai pasikeitė patirtimis, t.y. vyko sukauptų žinių ir kompetencijų komunikacija, 40 proc. projektų vykdytojų laiko svarbiausiu pasiektu tarptautinio bendradarbiavimo poveikiu. Pasiektą konkrečią praktinę naudą, kai buvo perimta konkreti paveldo vadybos praktika ar technologinės žinios, įvardija 50 proc. projektų vykdytojų, vykdžiusių tarptautines partnerystes<sup>29</sup>. Kintų Nukryžiuotojo Jėzaus Romos katalikų parapijos atstovų

<sup>26</sup> Istorikas Harald Hamre skaitė pranešimą „Senosios vandens infrastruktūros pritaikymo patirtis Norvegijoje“, surengti mokymai visuomenei „Vandens infrastruktūros pritaikymas kultūros paveldo objektuose“.

<sup>27</sup> „Neringos forto išsaugojimas ir jo tvarus naudojimas“.

<sup>28</sup> „Liubavo dvaro sodybos oficinios ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms“.

<sup>29</sup> Projektai: „Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje restauracija“; „Salų etnoarchitektūrinio kaimo dviejų sodybų sutvarkymas ir atgaivinimas“; „Neringos forto išsaugojimas ir jo tvarus naudojimas“; „Liubavo dvaro sodybos oficinios ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms“.

teigimu, parapija, kaip projekto vykdytojas, gavo konkrečią naudą – parapijoje pradėtas naudoti naujas, projekto partnerio specialistų pasiūlytas lankytojų pritraukimo modelis. Šį rezultatą pasiekti padėjo partnerių vertybinės orientacijos: skleisti žinias apie kultūros paveldo objektų pritaikymą kaimo bendruomenių veiklai, tuo sukuriant naujas kultūrinės, socialinės, o taip pat ekonomines vertybes. Pastarojo projekto vykdytojas pasirinko itin tinkamą partnerį, kurio veiklos orientuotas į kaimo bendruomenių ugdymą, vertybių puoselėjimą. Tai ypač tinka Kintų atveju turint galvoje faktą, kad Kintai yra gana nuošalus objektas, ypač ne sezono metu, o pačios bendruomenės ypatumas – mažumas, uždarumas, pasiskirstymas konfesiniu požiūriu – dalis bendruomenės katalikai, kita dalis – evangelikai liuteronai.

Projekto Preiloje<sup>30</sup> vykdytojas susipažino su partnerių iš Islandijos gerąja praktika ir kompetencijomis kaip kultūros paveldo statinį tinkamai pritaikyti pastato visuomeninių poreikių tenkinimui<sup>31</sup>. Lietuvos liaudies buities muziejus, įgyvendindamas projektą<sup>32</sup> pasiekė gana išplėtotą tarptautinę partnerystę. Projekto vykdytojas įgijo ne tik kultūrinių, bet daugiau profesinių patirčių tradicinės amatų meistrystės srityje dėka tarptautinės partnerystės.

Svarbu paminėti, kad ne visos tarptautinės partnerystės turėjo platų poveikį. Vienas projekto vykdytojas pripažįsta, jog tarptautinė partnerystė buvo formali, partneris suteikė finansinę paramą ir projekto įgyvendinimu nebuvo itin suinteresuotas<sup>33</sup>.

Vertinant projektų tarptautinių partnerysčių platesnį poveikį (*Wider effects*), pastebima, jog nors 90 proc. projektų vykdytojų tarptautinės partnerystės praktiką vertina kaip vertingą, kuri turės teigiamos įtakos ateityje rengiant ir įgyvendinant tarptautinius projektus, pasibaigus projektų įgyvendinimo laikotarpiui aktyviai tęsiamų partnerysčių yra tik 20 proc. Lietuvos jūrų muziejus ir VšĮ „Europos parkas“ projektų partneriais pakvietė prisijungti organizacijas, su kuriomis buvo palaikomi bendradarbiavimo ryšiai dar iki projektų įgyvendinimo pradžios. Pastarųjų organizacijų partnerystės buvo aktualios, įveikintos nuo projektų planavimo iki įgyvendinimo etapų. Tad natūralu, kad sėkmingai administruoti ir įgyvendinti projektai partnerystes sustiprino, o bendros veiklos išlieka aktualios ir toliau. 30 proc. institucijų partnerysčių su tarptautiniais partneriais pasibaigus projektų įgyvendinimui netęsia

<sup>30</sup> „Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje restauracija“.

<sup>31</sup> Bendruomenės veikloms, ekspozicijų įrengimui bei edukacinių veiklų vykdymui, siekiant ne tik pajavairinti vietos bendruomenės gyvenimą, bet ir pritraukiant kaip įmanoma daugiau lankytojų į restauruotą kultūros paveldo objektą.

<sup>32</sup> „Salų etnoarchitektūrinio kaimo dviejų sodybų sutvarkymas ir atgaivinimas“.

<sup>33</sup> Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (jėzuitų) bažnyčios projekto atvejis.

iš viso, 50 proc. projektų vykdytojų palaiko komunikaciją su partneriais ir neatmeta galimybės, jog sieks bendradarbiavimo ateityje. Neaktyvių ar netęsimų partnerystė procentas didelis, siekia 80 proc. Šis rodiklis verčia ieškoti atsakymų, kokios tarptautinių partnerystė nepalaikymo priežastys.

Tarp projektų vykdytojų, projektus įgyvendinusių su partneriais iš valstybių donorių, 40 proc. organizacijų<sup>34</sup> tai buvo pirma tarptautinio bendradarbiavimo patirtis. Sėkmingai vykdytas bendradarbiavimas ir pasiekti aktualūs rezultatai turėtų skatinti partnerius ieškoti bendradarbiavimo tų galimybių. Kadangi reali situacija priešinga, akivaizdu, jog tos partnerystės, kurios netęsimos, nebuvo išplėtos projektų metu. Neišplėtojimo priežastimis projektų vykdytojai apklausų metu nebuvo linkę dalintis, paminėtos sekančios – kalbos barjeras, institucijų veiklų skirtumai, įtemptas projekto administravimo veiklų grafikas. Pagrindines priežastis sekanti šalutinė – inicijuotos naujos partnerystės vardan projektų įgyvendinimo<sup>35</sup>.

Nepaisant vangiai tęsimų ar neinspiruotų naujų dvišalių ar trišalių partnerystė projektams pasibaigus, 100 proc. projektų vykdytojų, turėjusių tarptautinius partnerius, vertina įgavę geresnį supratimą apie partnerio valstybės palaikomą kultūros politiką, egzistuojančią politinę, socialinę ir ekonominę situaciją. Taip pat visi tarptautines partnerystes vykdę projektų vykdytojai (100 proc.) įgijo žinių apie partnerio organizacijos struktūrą, veiklos modelį, vadybą, tačiau įgytas žinias savo ir savo institucijų veiklose mano, kad galės pritaikyti 90 proc. projektų vykdytojų<sup>36</sup>.

Išskirtinas atvejis, kai tarptautinė partnerystė buvo naudinga profesiniu atžvilgiu, VŠĮ „Europos parkas“ prezidento Gintaro Karoso teigimu, partneriai „Norvegijos kultūros paveldo tyrimų instituto darbuotojai-ekspertai suteikė dalykinę pagalbą ir konsultacijas Liubavo dvaro sodybos restauracijai ieškodami ir lygindami panašius XVIII a. dvaro sodybų atvejus Europoje“.

Apžvelgus partnerystės su organizacijomis iš valstybių donorių turinį ir patirtis, konstatuojama, kad projektų vykdytojai, projektų vykdymo laikotarpiu plėtoję partnerystę su organizacijomis iš valstybių donorių, pasiekė gerų bendradarbiavimo rezultatų. Jų turinį sudarė: kultūrinės patirtys, apsikeitimas žiniomis ir gebėjimais; kūrybinės dirbtuvės, profesiniai mokymai medinio ir nemedinio

<sup>34</sup> Šie projektų vykdytojai: UAB „Karmeda“, UAB „Galvės investicija“, Lentvario Viešpaties Apreiškimo Švč. M. Marijai parapija, Kintų Nukryžiuotojo Jėzaus Romos katalikų parapija.

<sup>35</sup> Tikėtina, konkrečiai dėl papildomų balų, kurie skiriami už tarptautines partnerystes vertinant projektų paraiškas.

<sup>36</sup> Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčios rektoratas iš projekto partnerio – privačios įmonės „Step Prosjekt“ Norvegijoje – neįgijo pritaikomų savo veikloje patirčių).

nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos, pritaikymo visuomenės reikmėms srityse; praktika ir mokslu grįstų tyrimų pristatymai (pranešimai) ir kultūros produktai (parodos, juos lydintys leidiniai). Taigi vyko kultūriniai ir moksliniai mainai ir skaida tarp šalių donorių ir asignavimų gavėjų, turėję ekonominės ir sociokultūrinės naudos. Tačiau pastebėtina, kad geresnių rezultatų ir efekto pasiekama, kuomet partnerystė grindžiama anksčiau susiformavusiu, buvusiu, taigi galimai ir būsimu tęstinumu. Tais atvejais, kai partnerystė buvo inicijuojama ir formuojama, siekiant gauti papildomus taškus paraiškų vertinimo etapuose, iš esmės buvo reikšminga kultūrinių mainų požiūriu, bet liko trumpalaikė, pavienė ir neišsivystė galimai į tęstines veiklas. Po projektų įgyvendinimo iniciatyvų už projekto ribų ar tokių, kurias būtų inspiravę projektai faktiškai tolimesnėse perspektyvose ar planuose nėra.

Vertinant sėkmingiausius tarptautinės partnerystės atvejus siūlytina formuojant konkursų turinį ir gaires, papildomus balus skirti toms paraiškoms, kurių partnerystė yra tęstinė ir grįsta dalykiniu, profesiniu požiūriu, kuris glaudžiai siejasi su programiniu turiniu. Nemažiau svarbi tarptautinės partnerystės sėkmės dedamoji – pasirinkto partnerio ir projekto vykdytojo organizacijų vertybinių nuostatų sutapimas, veiklų panašumas. Ypač skatintinas privačių įmonių, dalyvaujančių kultūros paveldo projektuose, pasidalinimo patirtimis dalijimasis, kuris galėtų būti inicijuojamas KM ar KPD ir turėtų aktualizuoti privačių įmonių investicijas į paveldo tvarkybos ir įveiklinimo sritis.

Muziejai ar su muziejine, parodine veikla susijusios organizacijos, kaip antai, – viešosios įstaigos (Liubavo atvejis, VŠĮ „Europos parkas“) dažniausiai turi iš anksčiau ir plačiau plėtoja partnerystės ryšius, tai daro įtaką kokybiškesniems projekto rezultatams partnerystės požiūriu, vykdant projektus, o ne vien kultūrinės įvairovės pažinimą, kuris akivaizdus, pavyzdžiui, privačių organizacijų (UAB) veiklose. Kritikuotina, kai organizacijos dėl projekto vertinimo konkurse motyvų užmezga puikius tarptautinius ryšius, vėliau vykdant projektą pasiekia pozityvių rezultatų, tačiau šios krypties neskatina, nevysto, taigi ir nesidalina su visuomene, kitu potencialiu privačiu sektoriumi partnerystės srityje.

Apibendrinus projektų vadovų bendradarbiavimo patirtis išskirtina, kad tarptautinės partnerystės projektų vykdytojų lygmenyje, bei Lietuvos mastu, įtakos dvišaliams santykiams turėjo: prisidėjo prie socialinės-ekonominės atskirties mažinimo veiklų. Lietuvai ši partnerystė turėjo įtakos perimant pamatines Europos Sąjungos vertybes – demokratijos, tolerancijos principus.



## 2.2. Bendradarbiavimas su Lietuvos institucijomis

4 iš 19-os projektų vykdytojų (21,05 proc.) projektų vykdytojų vykdė nacionalines partnerystes (Priedas Nr. 5), Apibūdinant partnerystę su Lietuvos institucijomis pažymėtina teigiama ir produktyvi bendradarbiavimo tarp partnerių patirtis, aiškus darbų ir veiklų pasidalinimas. Projektų vykdytojai su nacionalinėmis institucijomis daugiausia bendradarbiavo administracinio pobūdžio klausimais. Zervynų kaimo bendrijai įgyvendinant projektą<sup>37</sup> naudotasi dviguba partneryste. Projekto visos trys šalys (projekto vykdytojas, pirmas ir antras projekto partneriai) turėjo funkcinį pasiskirstymą. Zervynų kaimo bendrija buvo atsakinga už Zervynų kaimo gyvenvietės tradicinės medinės architektūros tvarkybą ir priežiūrą kaime, bendravimą su gyventojais, o partneris – Dzūkijos nacionalinio parko ir Čepkelių valstybinio gamtinio rezervato direkcija ir jos darbuotojai už administraciją, koordinavimą ir veiklas. Varėnos rajono savivaldybės administracija buvo suinteresuota projekto įgyvendinimu, prisidėjo finansiškai ir skyrė 5 proc. tinkamų finansuoti projekto išlaidų.

Bendravimo ir bendradarbiavimo su programą administruojančiomis ir susijusiomis institucijomis patirtys beveik visų projektų vykdytojų atvejais yra teigiamos. Projektų vykdytojai itin palankiai atsiliepiama apie KM atstovų, dirbusių su programa, darbą – visada ieškota projektų vykdytojams parankiausio ir priimtinausio sprendimo, projektų įgyvendinimo metu į iškilusias problemas reaguota savalaikiai, perteklinių reikalavimų nejausta, išlaikytas profesionalus, kolegiškas ryšys, pristatyti ir derinti būtini pakeitimai, organizuoti papildomi renginiai, praplėtę žinias, gebėjimus ir kompetencijas, vykdytas viešinimo ir seminarų organizavimo eigos monitoringas. Projektų vykdytojų itin teigiami atsiliepimai KM atžvilgiu<sup>38</sup> siekia 89,48 proc. Likusios dalies projektų vykdytojų vertinimas KM atžvilgiu buvo vidutiniškas, santykis apibūdintas kaip formalus. Vienu atveju (5,3 proc.) išsakytas nepasitenkinimas<sup>39</sup>.

CPVA taip pat vertinta itin teigiamai (73,6 proc.) – vykdytas kasdieninis projekto veiklų įgyvendinimo koordinavimas, nuolatinės konsultacijos projektų veiklų pokyčių klausimais, pakeitimų derinimas. CPVA atžvilgiu sulaukta ir kritikos (5,3 proc. atsiliepiama kritiškai) dėl CPVA neoperatyvaus

---

<sup>37</sup> „Valstybės saugomo kultūros paveldo objekto etnografinės Zervynų kaimo gyvenvietės tradicinės medinės architektūros tvarkyba“.

<sup>38</sup> Projektų vykdytojai teigia esantys labai patenkinti Kultūros ministerijos darbu.

<sup>39</sup> Nepasitenkinimas, kad po projekto įgyvendinimo Salų kaime neleista teikti komercinių apgyvendinimo paslaugų, taip pat kritikuotas po projektinis finansinis nepalaikymas vystant Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centrą.

reagavimo krizinėse projekto valdymo situacijose. Likusieji (21,01 proc.) bendradarbiavimą su CPVA vertina kaip labiau teigiamą.

Su projektų vykdymu itin glaudžiai buvo susijęs Kultūros paveldo departamentas prie Kultūros ministerijos. Pastarosios institucijos darbu projektų vykdytojai išsako labai teigiamus ir teigiamus atsiliepimus (atitinkamai 42,1 proc. ir 57,9 proc.): Kultūros paveldo departamentas padėjo derinti tvarkybos darbų techninius dokumentus, reikalingus pakeitimus, siekti profesionalių praktinių tvarkybos darbų rezultatų<sup>40</sup>.

Lietuvoje tarpinstitucinis bendradarbiavimas dažnai išskiriamas kaip probleminė ir tobulintina sritis. Todėl galima vertinti, kad Programa bendradarbiavimo su Lietuvos institucijomis srityje pasiekė labai gerų rezultatų. Itin palankūs projektų vykdytojų atsiliepimai apie bendradarbiavimo eigą su Lietuvos institucijomis leidžia daryti išvadą apie programos svarbą Lietuvos kultūros politikos mastu. Skirtingų šalių ir subjektų susitelkimas dėl bendro tikslo ir nuoseklus jo siekimas dedant visas individualias bei bendro sutelktumo pastangas buvo vienas iš svarbių aspektų, padėjusių visiems 19-ai projektų būti sėkmingai įgyvendintiems. Bendradarbiavimas buvo grįstas tarpusavio supratimu, pasitikėjimu, kolegialumu, greita ir efektyvia pagalba, sprendžiant iškilusius probleminius atvejus. Projektų vykdytojai džiaugiasi, kad net tais atvejais, kai jų nuomone, institucijos galėjo vykdyti daugiau kontrolės funkcijas ar likti formaliais, vyko atvirkštinis procesas – teikiama visokeriopa pagalba. Projektų vykdytojai, turėję ankstesnių darbo su CPVA patirčių, pastebi ženklus ir pozityvius šios institucijos pokyčius, administruojant projektus.

Projektus be tarptautinių ir nacionalinių partnerysčių įgyvendino penki projektų vykdytojai: Pakruojo rajono savivaldybės administracija<sup>41</sup>, Vilniaus dailės akademija<sup>42</sup>, Joniškio rajono savivaldybės administracija<sup>43</sup>, Palangos miesto savivaldybės administracija<sup>44</sup>, VšĮ „Domus Pacis“<sup>45</sup>. Projektų vykdytojai, kurie neturėjo nei tarptautinių, nei nacionalinių partnerių, įvardija, jog tai niekaip neatsiliepė jų projektų įgyvendinimo rezultatų kokybei. Lyginant projektų, turėjusių tarptautinius partnerius ir projektų, vykusių be tarptautinių partnerysčių, įgyvendinimo eigą, pastebėti skirtumai

<sup>40</sup> KM, CPVA ir KPD vertinimo duomenys pateikti remiantis atliktomis ekspertų apklausomis.

<sup>41</sup> Įgyvendinusi projektą „Pakruojo žydų sinagogos pastato tvarkyba ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms“.

<sup>42</sup> Vykdydžiusi projektą „Panemunės pilies Pietinio korpuso tvarkybos darbai ir pritaikymas visuomenės reikmėms“.

<sup>43</sup> Su projektu „Baltosios sinagogos pritaikymas visuomenės poreikiams“.

<sup>44</sup> Vykdydžiusi projektą „Palangos istorinės vilos „Anapilis“ restauravimas ir pritaikymas visuomenės poreikiams“.

<sup>45</sup> Įgyvendinusi projektą „Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekso sutvarkymas ir pritaikymas viešojo turizmo poreikiams II etapas“.

lengvai nuspėjami ir nežymūs: projektų vykdytojai, neturėję tarptautinių partnerių, veiklas orientavo tik į vietos interesų grupes, siekė tik regioniniu ir iš dalies nacionaliniu mastu reikšmingo poveikio. Pagrindinis tokių projektų fokusas buvo kuo sklandesnė paveldo objekto restauracija, detalus būsimų objekto veiklų ir funkcijų organizavimas.

Partnersysčių neturėję projektų vykdytojai, susipažinę su programos projektų vykdytojų, turėjusių tarptautinius ar nacionalinius partnerius, patirtimis, taip pat turėję galimybę užmegzti tarptautines partnerystes KM organizuotose dvišalio fondo veiklose, išsako planus ateityje įgyvendinant tokio pobūdžio projektus ieškoti galimybių bendradarbiauti su tarptautiniais partneriais.

### **2.3. Bendradarbiavimas su kitomis interesų grupėmis**

Priklausomai nuo projektų vykdytojų formos, projektų vykdytojai regionuose vardan projekto įgyvendinimo būrė vietos savivaldos struktūras<sup>46</sup> (dirbta su savivaldybėmis arba tik su pavieniais asmenimis, dirbančiais vietos savivaldybėse). Taip pat bendradarbiauta su vietos bendruomenėmis. Vykdam minkštąsias projektų veiklas neišvengiamai dirbta su įvairiomis vietinėmis interesų grupėmis – bendruomenėmis, kultūros ir paveldo sričių specialistais, žiniasklaida. Projektų vykdytojų bendradarbiavimo su įvairiomis interesų grupėmis patirtys skirtingos.

Bendradarbiavimas su savivaldomis sulaukė vertinimų nuo itin teigiamų iki itin neigiamų. Lentvario Viešpaties Apreiškimo Švč. M. Marijai parapijos<sup>47</sup>, bendruomenės pirmininkės atsiliepimai apie Vilniaus miesto savivaldybę dėl pastarosios nebendradarbiavimo ir atskirties – itin neigiami: dėl senų medžių aplink koplyčią priežiūros stokos, dėl griūvančios autentiškos dvaro tvoros. Raštai teikiami savivaldybei, prašant panaikinti avarinę būklę, nesulaukia atsako. Neigiamų bendradarbiavimo patirčių priežasčių neanalizuojant būtina aptarti paties komplekso priklausomybės klausimą, kuris lemia komplekso likimą. Koplyčia – mauzoliejus yra istoriškai neatsiejama Trakų Vokės dvaro sodybos komplekso dalis, kompleksas iki karo buvo valdomas Tiškevičių giminės ir atliko svarbų vaidmenį Lietuvos istorijoje. Kompleksui suteiktas nacionalinio reikšmingumo lygmuo, jį sudaro 21 objektas. Šiuo metu ansamblio atskirų dėmenų valdytojai skirtingi, didžioji dalis

<sup>46</sup> Netaikoma projektų atvejams, kai savivaldybė buvo projekto vykdytojas.

<sup>47</sup> Kuri vykdė projektą „Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios – mauzoliejaus tvarkybos darbų užbaigimas ir pritaikymas visuomenės reikmėms“.

komplekso objektų priklauso Vilniaus miesto savivaldybei. Todėl istoriškai vieningo paveldo objekto tvariam ir darniam valdymui, įveiklinimui ir perspektyvų planavimui, esant skirtingiems objektų savininkams labai svarbus bendradarbiavimas, kurio pasigendama. Projektas „Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios – mauzoliejaus tvarkybos darbų užbaigimas ir pritaikymas visuomenės reikmėms“ galėjo tapti puikia galimybe užmegzti komplekso valdytojų bendradarbiavimą vardan paveldo objekto vieningos išsaugojimo politikos, deja, galimybė neišnaudota.

VšĮ „Europos parkas“<sup>48</sup> bendradarbiavimo su savivalda atvejis buvo inspiruotas projektinių veiklų – VšĮ „Europos parkas“ dalyvavimas Programoje buvo kaip tam tikras stimulus Vilniaus rajono savivaldybei prisidėti prie viešosios įstaigos iniciatyvų. Projekto vykdytojo teigimu, tik dėl suteiktos finansinės paramos atvertos galimybės nuosekliai ir kompleksiškai tvarkyti Liubavo dvaro sodybą tapo akstinu aplinkos tvarkybos darbų imtis ir savivaldybei: dabartiniu metu jau numatytas griūvančio tiltelio per upelį sutvarkymas šalia Liubavo malūno. Savo ruoštu VšĮ „Europos parkas“ neatlygintinai perdavė savivaldybei įstaigos parengtą projektą. Savivaldybės užsakymu pradėtas rengti privažiavimo kelio nuo 108 plento iki dvaro sodybos techninis projektas. Riešės seniūnija senus sovietmečio laikotarpio apšvietimo stulpus pakeitė naujais, derančiais su dvaro estetinė aplinka. Energijos skirstymo operatorius buvusias oro linijas pakeitė požeminėmis.

Zervynų kaimo bendruomenė, Skaudvilės Šv. Kryžiaus parapija, Vilniaus dailės akademija (Telšių fakultetas) bendradarbiavimą su savivaldomis vertina teigiamai, laiko svarbia projektų įgyvendinimo sėkmės. Savivaldybės prie projektų įgyvendinimo prisidėjo finansiškai, rėmė žmogiškaisiais ištekliais ir jų kompetencijomis.

Projektų vykdytojų tarpe išskirtinos privačių institucijų bendradarbiavimo su viešąjį interesą atstovaujančiomis institucijomis patirtys. UAB „Karmeda“ atstovo teigimu, įgyvendinant projektą<sup>49</sup> įmonė bendradarbiavo su Kuršių Nerijos nacionalinio parko direkcija, konsultavosi su specialistais, siekdami užtikrinti didesnę projekto informacijos sklaidą dalinosi projekto viešinimo medžiaga. Projekto vykdytojas šią partnerystę vertina teigiamai, o tai palankus rodiklis planuojant kultūros paveldo objektų tvarkybos darbus bendradarbiaujant privačioms ir viešosioms institucijoms.

---

<sup>48</sup> Įgyvendino projektą „Liubavo dvaro sodybos ofisinės ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms“.

<sup>49</sup> „Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje (Preiloje) restauracija“.

Visi projektų vykdytojai teigia užmezgę ryšius su bendruomenėmis ir bendradarbiavusios su jomis. Ekspertų užfiksuota, kad itin mažai dėmesio skirta Rumšiškių bendruomenei<sup>50</sup>, Salų kaimo bendruomenei. Bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis yra itin svarbi partnerystė siekiant kultūros paveldo objektų pritaikymo visuomenės reikmėms produktyvumo ir sėkmės. Įdomus Musteikos kaimo istorijos atvejis bendruomenės požiūriu. Projekto vykdymui iniciatyvūs kaimo sodybų savininkai nebuvo tradicinės kaimo bendruomenės nariai, jie atvykę ir įsikūrę kaime neseniai. Kaimo naujakuriai – užėiviai, kaip juos vadina senbuviai, sukūrę bendruomenę administruoti paveldo tvarkybos projektui – „Musteikos pirkia“. Senosios bendruomenės iš pradžių buvo vertinami įtariai, bet savo veržlumu ir veikla sugebėjo tuos ledus pralaužti, jų darbai šiandien pripažinti. O ta veikla padėjo ir užėivių asimiliacijai bendruomenėje.

Joniškio Baltosios sinagogos pritaikymas visuomenės poreikiams vyko ypatingai glaudžiam santykiyje su vietos bendruomene. Dar prieš prasidedant projektinėms veikloms Joniškio miestelėnai buvo iš dalies prisijaukinę šį paveldo objektą, tvarkė jo vidų ir aplinką. Projekto įgyvendinimo eigoje projekto vykdytojas vietos bendruomenės neatitolino nuo objekto, priešingai, plėtė suinteresuotų bendruomenės žmonių ratą, mezgė ryšius, nuolat tikslinėje socialinėje medijoje komunikavo apie pokyčius, kvietė dalyvauti veiklose. Trakų Vokės koplyčios sutvarkymo pavyzdys įsidėmėtinas kaip iniciatyva iš *apačios* – projektą inicijavo religinė bendruomenė, o dabar čia jau planuojami kiti paveldo tvarkybos projektai.

Palangos miesto savivaldybės projekto<sup>51</sup> įgyvendinimo metu buvo bendradarbiaujama su tikslinėmis auditorijomis. Įvairaus amžiaus bendruomenė buvo nuolat informuojama socialinės medijos, žiniasklaidos pagalba ir įtraukiama į projekto įgyvendinimo procesą sudarant sąlygas dalyvauti renginiuose tikslinėms auditorijoms nuo senjorų iki mokinių. Ypač sėkmingas renginys, sutapatintas su projekto pradžios pristatymu bendruomenei: „Suneštinis muziejus“, kuriame miestelėnai dalinasi su muziejumi namuose sukauptais įvairiais paveldo objektais. Renginys tapo kasmet puoselėjama tradicija. Taip pat buvo suorganizuotas jaunimo auditorijai skirtas, paveldosaugos vadyboje sveikintinas renginys - Palangos miesto mokiniai buvo supažindinti su medžio apdirbimo technika, medinės vilos restauracijos ypatumais.

<sup>50</sup> Turimi omenyje tie Rumšiškių gyventojai, kurie nėra Lietuvos liaudies buities muziejaus darbuotojai.

<sup>51</sup> „Palangos istorinės vilos „Anapolis“ restauravimas ir pritaikymas visuomenės poreikiams“.

Lietuvos jūrų muziejus<sup>52</sup> yra geros praktikos pavyzdys, kai buvo bendradarbiaujama ne tik su savivalda, visuomene, muziejaus lankytojais per edukacinius užsiėmimus, bet ir akademinė bendruomene.

Kultūros paveldo projektų vykdytojams bendradarbiavimas su užsienio partneriais aktualus ir naudingas gerosios (ir/ar priešingai) patirties dalinimosi ekonomika, t.y. tokie aspektai kaip: paveldo tvarkybos tarp šalių lyginimas ir analogų paieška, ypatumų supratimas, apsikeitimas tarp šalių socialiniais, kultūriniais ir meniniais produktais ir paslaugomis. Galima apibendrintai teigti, jog bendradarbiavimas su skirtingomis, pavienėmis interesų grupėmis vertinamas labiau teigiamai, visos interesų grupės, prisidėjusios prie Programos projektų įgyvendinimo, turėjo teigiamą naudą projektų eigai, veikloms ir rezultatams.

## **2.4. Rekomendacijos**

1. Rekomenduojama skatinti bendradarbiavimą tiek projekto vykdymo metu, tiek po projektinėje perspektyvoje. Rekomenduojama į paraiškas įtrauktą vertinimo aspektą – bendradarbiavimo iniciatyvas stiprinti (griežtinti) arba plėsti. Kadangi pagal sutartį dar 5 metus Programos administratorius turi galimybę teikti rekomendacijas ir įtakoti projektų vykdytojų veiklas, vertėtų atkreipti dėmesį ir į palaikomą bendradarbiavimo tęstinumą.

2. Sklaida apie projektą turi vykti ir pasibaigus projektui. Sklaidos veiklos ir priemonės projektui pasibaigus turi būti suplanuotos 5 metų perspektyvai projekto paraiškoje. Sklaidos priežiūrą turėtų vykdyti Programos administratorius per jai pavaldžias institucijas ir su jų institucijų pagalba.

3. Remiantis projektų vykdytojų, neturėjusių projektų partnerių patirtimis, rekomenduojamas projektų vykdytojų tarptautinis ir/arba nacionalinis bendradarbiavimas, kaip sinergiją skatinanti priemonė.

4. Galimų projektų tarptautinių ir nacionalinių partnerių detalus (su institucijų aprašymu, kontaktais) registras būtų naudingas projektus įgyvendinančioms organizacijoms (ypač, naujai į projektų įgyvendinimą įsitraukusioms), palengvintų partnerių įtraukimą į projektines veiklas nuo projekto planavimo stadijos.

---

<sup>52</sup> Vykdęs projektą „Neringos forto išsaugojimas ir tvarus naudojimas“.

5. Siekiant sujungti praktinę ir teorinę perspektyvas, svarbu bendradarbiauti ir su universitetais, kaip žinių, kūrybingumo bendruomene.

6. Vietos bendruomenių, atskirais atvejais – konkrečios srities bendruomenių (pvz. medinio paveldo puoselėtojų bendruomenė) įtraukimas į projektą nuo pat pirmų projekto planavimo etapų, vietos bendruomenių įveiklinimas (įtraukiant vietos bendruomenes į projekto veiklų sklaidą, viešinimą) projekto įgyvendinimo veiklose, užtikrintų restauruojamų paveldo objektų funkcinių ir emocinių susietumą su vietos bendruomene ilgalaikėje perspektyvoje.

7. Rekomenduojamas KM ir KPD glaudesnis bendradarbiavimas į viena kitos vykdomas veiklas, pasiektus rezultatus, t.y. turi vykti savalaikis KPD reagavimas atnaujinant Kultūros vertybių registro duomenis, konkrečiai – sutvarkytų/tvarkomų objektų duomenis, pagal KM įgyvendinamas, administruojamas programas.

8. Rekomenduojamas būdas palengvinti partnerystės paieškas turėtų būti paremtas Programos administratorių ir projektų vykdytojų projektų įgyvendinimo dėka sukauptomis patirtimis, žiniomis, kompetencijomis. Užmegzti kontaktai, buvusios praktikos, šalims sutikus, galėtų tapti viešos duomenų bazės pradžia ir tolesne iniciatyva, kaip antai, – sekant KM sukurtos „Nekilnojamojo kultūros paveldo specialistų duomenų bazės“ pavyzdžiu.

### **3. PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS**

#### **3.1. Pagrindiniai iššūkiai**

Šiame poskyryje siekiama aprašyti projektų vykdytojų atsiliepimus ir apibendrinti, kokie pagrindiniai iššūkiai iškilo vykdymo eigoje, kaip buvo sprendžiamos problemos.

Tarp 19-os programoje dalyvavusių projektų vykdytojų ir skirtingą juridinį statusą turinčių organizacijų projektinė patirtis buvo nevienoda. Dalis jų patirties neturėjo visai, tačiau po projekto įgyvendinimo, kaip antai – etnografiniuose kaimuose ar Trakų Vokės dvaro koplyčios tvarkybos darbų ir pritaikymo visuomenės reikmėms atvejais, vykdytojai dalijasi buvusiais iššūkiais, pasiekimais ir praktinėmis įžvalgomis su panašių objektų valdytojais, ketinančiais vykdyti paveldo atgaivinimo darbus ir veiklas.

Bendrai projektų vykdytojai susidūrė su įvairiais iššūkiais projekto planavimo ir įgyvendinimo stadijose bei skirtingus prieštaravimus patiria projektinėms veikloms pasibaigus. Galima išskirti pasikartojančias ar aktualias problemas, kurios sutinkamos paveldo objektų restauravimo ir pritaikymo visuomenės reikmėms projektuose.

Projektų vykdytojai, dirbę medinio paveldo objektuose, susidūrė su problema, jog viešųjų pirkimų procedūros nepadedą išsirinkti ir samdyti kompetentingiausius, medinio paveldo restauravimo specifika puikiai išmanančius specialistus. Ši problema aktuali visos Lietuvos mastu, tačiau labai svarbi buvo projektų vykdytojams ir pačios programos pagrindiniam principui – restauruoti paveldo objektus, išsaugant autentiškumą ir amato tradicijas, kurios visiškai nedera su viešųjų pirkimu siekiu – pirkti pigiausiai pasiūlytas medžiagas ir paslaugas. Reikia pažymėti, kad Lietuvoje nėra didelės pasiūlos rangovų, turinčių atitinkamus leidimus, o dar svarbiau – gebančių kokybiškai atlikti, ypač su medžio restauravimu susijusius darbus. Projektų vykdytojai, nusakydami iššūkius, su kuriais susidūrė projektų vykdymo metu, kaip probleminę sritį išskyrė nepakankamą rangovinių organizacijų pasirengimą bei tokios apimties darbų įgyvendinimą. Pasak, Musteikos kaimo bendruomenės „Musteikos pirčia“ atstovų „ne visi rangovai turėjo pakankamus žmogiškuosius išteklius ir tokio tipo projektų valdymo patirtį“.

III-os finansavimo krypties vienas iš reikalavimų buvo taikomuosius kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centrus steigti ir vystyti nekilnojamojo kultūros paveldo statiniuose. Ši sąlyga pareikalavo didelės dalies projektų investicijų pastatų restauracijos etape. Architektūros paveldo objekto



restauracijai panaudoti finansai galėjo būti ženkliai sumažėjęs, įrengiant tyrimų ir konservavimo centro laboratorijas – būtų galima įsigyti daugiau ir įvairesnės įrangos, kelti darbuotojų kvalifikaciją, kad pasibaigus projekto finansavimui tyrimų ir restauravimo centrai turėtų aukščiausios kategorijos restauratorius. Tikėtina, tai nulemia, jog kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centrai pasibaigus projektams nėra visiškai finansiškai savarankiški vienetai.

Restauravimo darbai paveldo objektuose gali būti itin tiksliai suplanuoti, nes prasidėjus restauravimo darbams, atidengus architektūros paveldo objekto sluoksnius, paaiškėja naujos pastato būklės aplinkybės, atrandamos iki tol nežinotos objekto vertingosios savybės, tai verčia keisti suplanuotus ir jau viešųjų pirkimų būdu įgytus darbų kiekius ir pačius darbus. Šie veiksniai lemia riziką nerestauruoti paveldo objekto laiku, stokoti lėšų ir pan. Programos dalyvių restauravimo darbų dinamikos problema neaplenkė ir tapo bene didžiausiu iššūkiu. Išskiriami tvarkybos darbų derinimas, finansų suvaldymas. Pastarąją problemą papildė aspektas, jog nuo projekto planavimo iki įgyvendinimo stadijos praėjo gana ilgas laikotarpis. Suplanuoto projekto paraiškų nelankstumas projektų vykdytojams kėlė papildomų rūpesčių.

Didžioji dalis projektų vykdytojų, įgyvendinant projektus kaip iššūkį išskiria nenumatytą išlaidų problemą, ypač rangos ar subrangos darbų klasifikacijoje. Matyt, tai nulėmė programos objektų ypatumai: įpaveldintas, autentiškumu išsiskiriantis kultūros paveldas, kurio tvarkyba yra sudėtingas, griežtai reglamentuotas bei netikėtumų lydimas procesas. Pavyzdžiui, restauruojant medinę Preilos vilą iškilė nenumatytų aplinkybių: paaiškėjo, kad tam tikrų pastato konstrukcijų būklė kur kas prastesnė, nei tikėtasi, todėl atsirado papildomų darbų būtinybė ir papildomų investicijų poreikis, atitinkamai lėmęs projekto pratęsimo terminą. Kitas ryškus atvejis, – Neringos fortas, kuriame tikru iššūkiu tapo dumblo valymas – darbus net kelis kartus sustabdė dugne rasti Antrojo pasaulinio karo laikų vokiški sviediniai, iš viso išvežta ir neutralizuota apie 300 sviedinių, kas taipogi sudarė ir nenumatytas išlaidas. Tokių išlaidų turėjo Zervynų kaimo bendrijos projektas. Vykdytojai privalėjo atlikti privalomuosius archeologinius žvalgomuosius tyrimus, kurie nebuvo numatyti ir jų poreikis iškilė, įvedant privalomą pagal projekto sąlygas priešgaisrinės apsaugos signalizaciją.

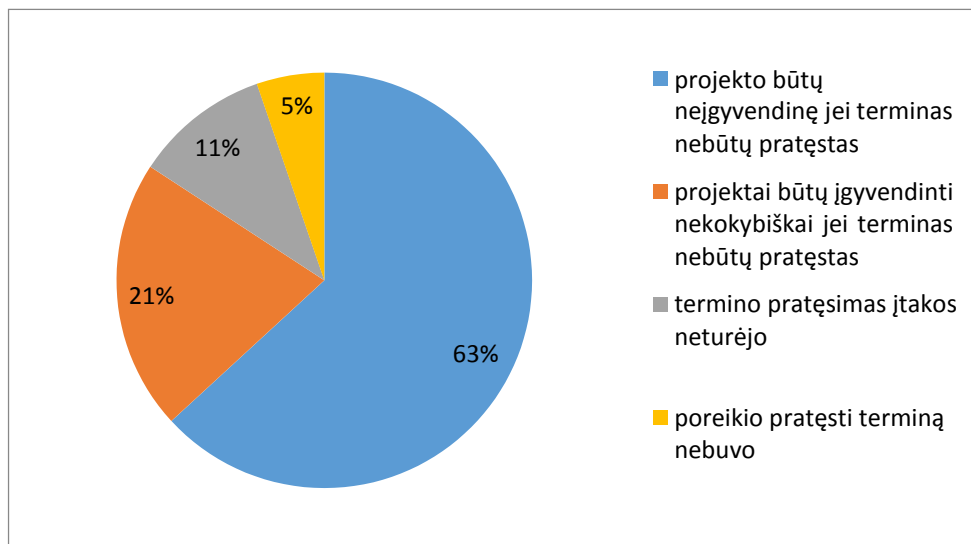
Būta prieštaringų situacijų, kurias nulėmė nepakankamas projektinių darbų specifikos išmanymas ir planavimas projektinės paraiškų konkursui rengimo stadijoje. Pavyzdžiui, Palangos miesto savivaldybė, rengdama paraiškų konkursui, neįtraukė muziejininkų, formuluojant vieną uždavinių, t.y. pritaikymą visuomenės poreikiui – muziejaus funkcijai. Tokiu būdu restauracijos metu natūraliai iškilė

būtinybė atlikti pakeitimus ir restauruojamą vilą pritaikyti muziejinės veiklos specifikai. Todėl projekto vykdytojai susidūrė su papildomo laiko ir finansinių lėšų trūkumu, teko padengti nenumatytus kaštus taupant kitų darbų sąskaita (sutaupymas atliekant viešuosius pirkimus). Kitas Zervynų kaime įgyvendinto projekto pavyzdys parodė vieno paveldo objektų savininko nesupratimą ir edukacijos stoką apie įpaveldintų objektų unikalumą, retumą, tipiškumą, svarbumą ir būtinybę juos saugoti ir išsaugoti ateities kartoms. Sodybos savininkas nepaisė rekomendacijų, faktiškai sunaikino pastato autentiškumą, dėl ko buvo išbrauktas iš projekto ir neteko Programos finansavimo. Vietoj jo kaimo bendruomenė į projektą įtraukė kitą objektą.

Tarptautinės partnerystės ne visais atvejais buvo sklandžios, būta atvejų, kai partnerio vėlavimas atlikti įsipareigojimus kėlė riziką viso projekto kokybei. Projektų vykdytojai, kurie projektų įgyvendinimo metu turėjo keisti rangovą (dėl pirminio rangovo bankroto), keisti projekto administratorių, patyrė administracinių rūpesčių, kurie atėmė daug laiko, vargino, kėlė nežinomybę.

Projektų įgyvendinimo laikas buvo bene aktualiausia problema daugeliui projektų vykdytojų. 12 projektų vykdytojų, kas sudaro 63 proc., įvertina, kad projektų būtų visai neįgyvendinę, jei nebūtų pratęstas projekto įgyvendinimo laikas. 4 projektai, kas sudaro 21 proc., būtų įgyvendinti nekokybiškai, 2 projektams, kas sudaro 11 proc., laiko pratęsimas projektų kokybei lemiamos įtakos neturėjo, 1 projektui, kas sudaro 5 proc., nebuvo poreikio pratęsti projekto įgyvendinimo termino.

2 paveikslas. Projektų įgyvendinimo terminų įtaka rezultatams.



Šaltinis: parengta pagal ataskaitos autorių vykdytos apklausos duomenis.

Kaip matome, projektų įgyvendinimo terminų pratęsimas projektų vykdytojams buvo reikšmingas daugeliu atvejų, sudarė galimybę baigti restauravimo ir kitus tvarkybos darbus. Kaip, pavyzdžiui, nurodo Liubavo dvaro projekto vykdytojai - pratęsimas leido užtikrinti projekto įgyvendinimo kokybę ir prisidėjo ne tik prie projekto „kietosios“ dalies, bet ir „minkštųjų“ veiklų ir uždavinių kokybinio pagerinimo įgyvendinimo.

Projektų įgyvendinimo laiko ir terminų problemai įtakos turėjo ilgai užtrunkantys tiek programos administraciniai darbai – paraiškų vertinimas, sutarčių rengimas ir derinimas, tiek projektų lygmeniu – viešieji pirkimai. Tai neišvengiamai darė įtaką paraiškoje suplanuotiems projektų vykdytojų darbams, kai kuriais atvejais darbus teko nukelti į netinkamą specifiniams darbams atlikti sezoną. Pavyzdžiui, Abromiškių dvaro rūmų medinės dalies restauravimas (išoriniai darbai), projekto vykdytojų teigimu, dėl nurodytų priežasčių persikėlė į nedėkingiausią tokiems darbams atlikti – žiemos sezoną, nors buvo numatyti vasarą. Sukėlė problemų derinant darbus su subrangovais, kurie savo darbus planuoja iš anksto ir nebūtinai turi galimybes imtis darbų tuoj pat. Pagaliau, ženkliai vėluojantys terminai, ypač šalyje vyraujant ekonominiam nestabilumui, keičia ir planuojamas išlaidas, kas sudaro rizikas kokybiškai atlikti darbus. Tačiau reiktų pažymėti, kad ilgai užtrukęs paraiškų vertinimas ir kiti administraciniai darbai nėra vieninteliai veiksniai lėmę nesezoninius darbus projektuose. Dėl vėlavimo iš dalies atsakomybę turi prisiimti ir projektų vykdytojai, nes KM atstovų pastebėjimu, dalis jų, ir pasirašę sutartis, neskubėjo pradėti darbų. Tačiau svarbiausia priežastis – per trumpas programos laikotarpis tokio pobūdžio projektams įgyvendinti.

Siekiant susisteminti atsiliepimus ir nurodyti, kokie dar (be įvardintų) reikalingi pokyčiai, kad projektai galėtų būti sklandžiau, paprasčiau ir kokybiškiau įgyvendinami, projektų vykdytojams buvo užduoti sekantys klausimai: Ar reiktų daugiau kontaktinių (gyvų) konsultacijų su KM? Ar reiktų daugiau kontaktinių (gyvų) konsultacijų su CPVA? Ar nevertėtų organizuoti daugiau su projekto vykdymu (paveldo objektų tvarkybos planavimu ir valdymu), jo specifika susijusių renginių, mokymų? Ar reiktų glaudesnio pasidalinimo problemomis su kitais šios programos projektų vykdytojais? Ar galėtų būti paprastesnis atsiskaitymas už lėšas? Ar pasibaigus projektų vykdymui, vertėtų inicijuoti tinklaveiką su projektų vykdytojais? Ar pasibaigus projektų vykdymui, vertėtų inicijuoti tinklaveiką su partneriais tarptautiniu lygmeniu? Ar reikalingas programos tęstinumas? Atsakymai pateikti priede Nr. 6.

Apibendrinant projektų vykdytojų atsakymus, išryškėja sekantys aktualiausi pastebėjimai: 1) visi projektų vykdytojai vienbalsiai nurodė, jog programos tęstinumas yra reikalingas. 2) Klausimo apie

tinklaveikos su partneriais tarptautiniu lygmeniu aktualumą atsakymai atskleidė, jog beveik pusė vykdytojų įžvelgia tokios iniciatyvos poreikį, tačiau kita dalis apklaustųjų pasisakė namatantys poreikio arba neturintys nuomonės šiuo aspektu. Analogiškai atsakymai pasiskirstė ir į klausimą apie tinklaveikos su projektų vykdytojais sudarymą – pusė apklaustųjų mato šį poreikį, likusieji – neturėjo nuomonės arba nemato poreikio tokiai iniciatyvai. 3) Paprastesnis atsiskaitymas už lėšas aktualus 10 projektų vykdytojų, 5 neturėjo nuomonės šiuo klausimu, 4 paprastesnio atsiskaitymo procedūra nėra būtina. 4) Du trečdaliai apklaustųjų mano, jog vertėtų pasidalinti problemomis su kitais šios programos projektų vykdytojais. 5) Su projekto vykdymu susijusių renginių bei mokymų reikalingumą parėmė 10 projektų vykdytojų, visgi ketvirtadalis respondentų tokio poreikio nemato arba nėra apsisprendę šiuo klausimu. 6) 7 apklaustieji mato poreikį didinti kontaktinių konsultacijų su CPVA kiekį, 8 mano, jog tam nėra būtinybės, 4 – neturi nuomonės. 7) Didžioji dalis apklaustųjų mano, jog konsultacijų su KM kiekis yra pakankamas ir jo didinti nereikėtų.

### **3.2. Viešinimas ir komunikacija**

Šiame poskyryje siekiama aprašyti projektų vykdytojų viešinimo ir komunikacijos darbą, apibrėžti efektyvumą ir tinkamumą: kaip buvo užtikrintas donorų paramos matomumas projekto metu ir po jo pabaigos, kokios viešinimo ir komunikacijos priemonės buvo taikomos projekto metu ir projektui pasibaigus, ar projektų vykdytojai jautė turintys pakankamai žinių ir patirties projekto komunikacijos srityje, kokie buvo pagrindiniai iššūkiai ir pamokos ateičiai šioje srityje.

Projektų vykdytojai viešinimo ir komunikacijos darbą projektų struktūroje organizavo keliais būdais: 1) institucijos, turinčios savo organizacijose komunikacijos ir viešinimo skyrių, darbą delegavo jų atstovams, 2) darbą organizavo patys projektų vykdytojai savo pastangomis ir turimomis žiniomis bei gebėjimais, 3) dėl nepakankamų žmogiškųjų išteklių organizacijos viduje stokos pirkto projekto komunikacijos ir viešinimo paslaugas. Reikšmingesnių rezultatų pasiekė tie projektų vykdytojai, kurie organizacijos viduje turėjo išvystytas komunikacijos ir viešinimo sistemas, ilgametę patirtį, visuminį požiūrį ir reikiamą kvalifikaciją, kaip pavyzdžiui, Lietuvos jūrų muziejus. Tačiau ir kitiems projektų vykdytojams pavyko pritraukti nemažai medijos, nacionalinio radijo ir televizijos žurnalistų dėmesio, buvo sukurtas ne vienas išsamesnis reportažas ar tam skirtos laidos. Žinių ir informacijos sklaida apie EEE ir Norvegijos finansinių mechanizmų priemones vyko ir per programą administruojančias

institucijas. Pačiuose objektuose vykstantys pokyčiai: tvarkybos, restauracijos darbai ar specializuoti, amato gebėjimus atveriantys renginiai ir naujienos plito ir „iš lūpų į lūpas“, kaip antai – etnografiniuose Musteikos, Zervynų kaimuose. Reiktų paminėti, kad lankytojų srautai ženkliai išaugo tuose objektuose (tiek fiziniu, tiek virtualiu aspektais), kur buvo taikomos socialinių tinklų teikiamos sklaidos priemonės. Apklausti projektų vykdytojai į klausimą: ar jautėte turintys pakankamai žinių ir patirties projekto komunikacijos srityje, atsakydami balansavo tarp: *taip* ir *iš dalies*. Didžiosios dalies projektų vykdytojų nuomone, „jie mielai dalyvautų mokymuose apie projektų komunikaciją, kultūros paveldo interpretavimą ir komunikaciją, lankytojų pritraukimą ir paslaugų jiems pritaikymą“.

Apibendrinant, visi projektų vykdytojai įgyvendino pagal projekto sutartį privalomus viešinimo ir komunikacijos reikalavimus. Apžvelgus projektų vykdytojų atsakymus, projektų vykdymo metu naudotos sekančios viešinimo ir komunikacijos priemonės: stendai, atminimo lentos, plakatai, naujienų pranešimai, viešinimo renginiai, straipsniai populiariojoje ir specializuotoje spaudoje, reportažai nacionaliniame radijuje ir televizijoje, projekto vykdytojų internetinėse svetainėse. Projektų vykdytojų nuomone, pasirinktos viešinimo priemonės efektyviai skleidė informaciją apie projektus. Tačiau visiškai tikslių skaičių, koks buvo sklaidos efektas (pagal išpareigojimus nebūtinai, bet vykęs) negalimas, nes projektų vykdytojai nevykdė tikslingos stebėsenos. Nėra aišku, kokios yra tolimesnės viešinimo ir komunikacijos strategijos projektui pasibaigus.

Donorų paramos matomumas užtikrintas daugiausiai tik privalomomis, iš anksto suplanuotomis priemonėmis – prie visų objektų projekto įgyvendinimo metu buvo pastatytos informacinės lentos, šiuo metu, projektų įgyvendinimo etapui pasibaigus, prie visų objektų<sup>53</sup> pakabintos atminimo lentos, jose pateikiama informacija apie donorų paramą, įvardijami su jos pagalba atlikti darbai. Vis tik pastebėta, kad atminimo lentų dydžiai, kurie lemia atminimo lentų greitą pastebimumą, nėra vienodi visuose objektuose. Tie objektai, kurie viešinimo ir komunikacijos priemonės laikė svarbia projekto įgyvendinimo dalimi, o ne tik kaip projektinio formalumo išpildymą, pasirūpino atminimo lentų su informacija apie donorų paramą adekvačiu dydžiu, užtikrinančių matomumą, pastebimumą. Tie projektų vykdytojai, kurie didesnę dėmesį skyrė konkrečioms viešinimo priemonėms – seminarams, mokymams, kurių metu visuomenė buvo supažindinta su paveldo objektu, su vykdomo projekto turiniu, didelio dėmesio atminimo lentoms neskyrė.

---

<sup>53</sup> Skaudvilės Šv. Kryžiaus bažnyčios atminimo lenta prikabinta ant bažnyčios šventoriaus tvoros.

Tiesa, VšĮ „Europos parkas“ (Liubavo dvaro atvejis) inicijavo neprivalomų donorių matomumo užtikrinimo priemonių įgyvendinimą: išleistas konferencijos medžiagos leidinys, kuriame pristatyta informacija apie projekto finansavimą iš EEE finansinių mechanizmų, taip pat straipsniai spaudoje, konferencijose (pavyzdžiui, konferencijoje „Pažangi architektūros paveldo apsauga – Misija (ne)įmanoma“ ir konferencijos leidinyje), susitikimuose (pavyzdžiui, su Latvijos pilių ir dvarų asociacija).

Lietuvos jūrų muziejus (Neringos forto išsaugojimo atvejis) išvystė platų kultūros produktų – kilnojamos parodos Lietuvoje ir Norvegijoje (vien per 2015–2017 m. laikotarpį Lietuvoje buvo surengtos 8 parodos muziejuose, centruose, bendruomenės namuose, bibliotekose) ir renginių ciklą. Tuo tarpu religinės bendruomenės, kaip antai, – Trakų Vokės koplyčios, Skaudvilės Šv. Kryžiaus bažnyčios atvejais donorių matomumą fiksavo ne tik vykdydami veiklas ar per priemones, bet nuolatos atlikdami sielovados misiją pamaldų metu, taip formuodami vertybines dalijimosi ir aukojimo sampratas.

Projektų vykdytojai iš donorių paramos viešinimo turėjo papildomos vertės – būta atvejų, kai privatūs asmenys, matydami sakralinio paveldo objekto restauravimo darbus, donorių paramą vertino kaip darbų kokybės ir tęstinumo garantą. Tai juos paskatino teikti finansines aukas. Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekso bei Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios-mauzoliejaus atvejais privačių asmenų suaukotos lėšos padėjo atlikti daugiau restauravimo darbų nei buvo suplanuota projekto rėmuose.

Analizuojant projektų vykdytojų požiūrį į projektų viešinimo ir jų komunikacijos poreikį, akivaizdu, jog Lietuvoje nėra stiprios, nuosekliai susiformavusios paveldo objektų komunikacijos kultūros. Projektų vykdytojai atliko tik privalomas viešinimo ir komunikacijos priemones, neprivalomų priemonių iniciatyvos, apžvelgiant visų 19-os projektų kontekstą, itin menkos. Tokia situacija galima dėl paveldo komunikacijos įgūdžių stokos.

Itin svarbus aspektas, kuris, tikėtina, nulėmė kai kurių objektų viešinimo ir komunikacijos atsainumą, tai atvejais, kai projekto vykdytojas – netiesioginis paveldo objekto savininkas ar naudotojas. Pavyzdžiui, VšĮ „Kultūros paveldo akademija“, įgyvendino projektą<sup>54</sup> Pavirvytės dvare (Mažeikių raj.), kuris yra privačioje nuosavybėje. VšĮ „Kultūros paveldo akademija“, kaip projekto vykdytojas, ir

<sup>54</sup> „Lietuvos medinio kultūros paveldo aktualizavimas ir išsaugojimas bendradarbiaujant su Norvegijos kultūros paveldo specialistais ir pritaikant Norvegijos patirtį tvarkant Pavirvytės dvaro sodybos dvarininko namą (unikalus kodas Kultūros vertybių registre – 36246)“.

Pavirvytės dvaro savininkas, neabejotinai turėjo abipusę naudą įgyvendinant projektą, tačiau projekto veiklą viešinimas vykdytas itin formaliai<sup>55</sup>. Kitas, kritinis atvejis – Salų etnoarchitektūrinio kaimo sodybos sutvarkymo ir atgaivinimo projektas, nors jį vykdė didelę institucinę – muziejinę patirtį turintis Lietuvos liaudies buities muziejus. Kaip iššūkį, apibūdinant projekto įgyvendinimą muziejaus atstovai nurodė viešinimo ir komunikacijos sritį, jų žodžiais tariant: „susidūre su problema sukviesti lankytojus į projekto pradžios renginius. Kol visuomenė nemato apčiuopiamo rezultato, tol nėra akstino domėtis vykstančiomis veiklomis, tad reikalinga galimybė transformuoti gebėjimų vertinimo renginius pagal projekto veiklą specifika, kurią reikėtų koreliuoti su projekto veiklomis bei eigoje kylančiais poreikiais mokymams“. Visus 19-a projektų vertinę ekspertai visiškai nesutinka su tokiu požiūriu ir traktuoja tai kaip paveldo komunikacijos ir interpretacijos žinių ir gebėjimų stoką. Juolab, vizitas į aptariamą etnoarchitektūrinį kaimą liudija, jog muziejus ir baigus projektą faktiškai neturi objekto lankytojų, kas sudaro pagrindą teigti, jog sodyba neįgyvendino siekio kaip buvo numatyta paraiškoje būti atvira, įveiklinta „medinio paveldo restauravimo „laboratorija“ bei dalinai siejasi ir su nepakankama viešinimo ir komunikacijos sritimi. Nepakankamo matomumo lankytojams tendencija ekspertinio vertinimo metu buvo pastebėta ir dar dviejuose objektuose – mediniame kultūros paveldo pastate Preiloje bei Palangos kurorto muziejuje. Vienu atveju, apsiribojama tik menka, sunkiai pamatoma (A4 formato lapas) informacija, kad objektas lankomas, atviras visuomenei ir jame yra ekspozicija, nenurodomos lankymo galimybės (tik telefono numeris – susitarimui), valandos, lankytojų priėmimo tvarka. Tokia striuka informacija nesudaro patrauklumo ir svetingumo lankytojui įvaizdžio. Kitu atveju, tai visuomenei skirtas viešas muziejus, kurio darbo laikas galimai netenkina lankytojų (nei miesto, nei kurorto svečių) poreikių ir galimybių (dirba antradieniais–šeštadieniais, 10.00–17.00), taipogi pasižymi informatyvumu apie muziejaus buvimą stoka, nors randasi šalia pagrindinės miesto gatvės, tačiau akivaizdžiai stinga nuorodų, galimai tai laikinumas, nulemtas dar nesibaigusiu teritorijos tvarkybos darbų.

Siekiant nusakyti viešinimo ir komunikacijos priemones projektui pasibaigus, pažymėtina, kad jomis daugiau rūpinasi tie projektų vykdytojai, kurių objektuose: 1) vykdoma platesnio pobūdžio muziejinė, edukacinė veikla, 2) dar nebaigti tvarkybos darbai ir siekiama jų tęstinumo. Kitur vyksta daugiau savaiminiai ir nesureguliuoti procesai. Tiesa, beveik 95 proc. projektų vykdytojų turi ir skleidžia

---

<sup>55</sup> Vėlgi „Kultūros paveldo akademija“ internetinėje svetainėje skelbtos komunikacinės žinutės apie vykstančius mokymus, seminarus parengtos šabloniškai, t.y. daugumos renginių viešinimui naudota ta pati žinutė (tekstas), tik pakeičiama data, arba iš žodžio „vyks“, pakeičiama „įvyko“, platesnio informacinio turinio nepateikiama.

informaciją internetinėse svetainėse<sup>56</sup>. Taigi viešinimo ir komunikacijos (ne)efektyvumas priklausys nuo organizacijų.

### 3.3. Žinių ir gebėjimų stiprinimas

Žinių ir gebėjimų stiprinimo poskyris projektų įgyvendinimo vertinimo procese atspindi programinės srities tikslo aspektą, t.y. atverti objektus visuomenei per *minkštąsias* veiklas ir galias. Jo rezultatai parodė labai gerai įgyvendintą uždavinį: gerinti visuomenės požiūrį ir didinti supratimą apie kultūros paveldą, jo reikšmę ir svarbą, siekiant jį išsaugoti ir perduoti ateities kartoms. Apibendrinus eksperčių patirtį ir 19-a įvertintų projektų, pažymėtina, kad EEE finansinio mechanizmo programos ypatumas buvo tam tikrų uždavinių suformulavimas paveldą suvokiant kaip išteklių, galintį teikti ne tik kultūrinę, bet ir ekonominę ir socialinę naudą. Žinių ir gebėjimų stiprinimas įvairiomis priemonėmis suteikė ženklios naudos ne tik projektų vykdytojams, bet ir paveldo bendruomenių nariams ir visiems proceso dalyviams, kurie dalijosi savo patirtimi ir buvo vienas didžiausių programos privalumų. Rezultatai pagal kriterijus: apimtis, mastas, reikšmingumas, kultūrinis ir socialinis turinys, taipogi vertintini puikiai.

Projektų metu gana sistemingai vyko skirtingo pobūdžio renginiai: surengta 15 mokymų (vieni iš jų, projekto partnerio šalyje, Norvegijoje), kuriuose dalyvavo per 570 dalyvių (minėtuose mokymuose Norvegijoje dalyvavo 5 žmonės). Organizuota 50 seminarų, kuriuose dalyvavo maždaug 1590 žmonių. Taip pat rengtos 7 paskaitos, 4 konferencijos (jų tarpe, viena – tarptautinė), 79 renginiai (parodos, koncertai, susitikimai, atviros dirbtuvės), kuriuose dalyvių kiekis nefiksuotas arba fiksuotas ne visuomet. Taipogi kitos gebėjimus stiprinančios iniciatyvos (partnerių mainai ir pan.), viso 13.

Pastebėtina, kad vyko projektų veiklose dalyvaujančių dalyvių mainai tarp projektų vykdytojų – organizuotuose mokymuose, seminaruose, ir/ar konferencijose dalyvavo kitų projektų vykdytojai. Be to, vienuose mokymuose gavę naudingų žinių, žmonės rinkosi dalyvauti ir kito projekto vykdytojo

---

<sup>56</sup> Išskyrus du atvejus: Skaudvilės Šv. Kryžiaus, Kintų Nukryžiuotojo Jėzaus Romos katalikų parapijos.



rengiamuose mokymuose<sup>57</sup> arba keitėsi parodomis<sup>58</sup>. Skirtingo pobūdžio renginiai, skirti žinių ir gebėjimų stiprinimui, gerino iki šiol egzistavusias partnerystes, inspiravo naujų partnerystėčių užuomazgas. Galima teigti, kad šios programos dėka susikūrė nauji tinklaveikos pradmenys kultūros paveldo specialistų tarpe.

Visi projektų vykdytojai gebėjimų stiprinimui skirtus renginius, neišskiriant jų pobūdžio, vertina itin palankiai ir laikė svarbia projektų dalimi. Gebėjimų stiprinimui skirti mokymai, seminarai, informaciniai renginiai padėjo užmegzti ryšį su vietos bendruomene, sulaukė populiarumo visuomenės tarpe, pritraukė nacionalinius žiniasklaidos kanalus. Rengti įvairaus pobūdžio renginiai pasitarnavo projektų įgyvendinimo eigos kokybei – pasirengimo mokymams ir seminarams metu teko finalizuoti to etapo pasiekimus, tai gelbėjo įsivertinant, ar projekto veiklos vykdomos laiku, ar pasiekiami numatyti rezultatai. 18-a iš 19-os projektų vykdytojų įvardijo, kad taikyti renginių organizavimo reikalavimai buvo adekvatūs ir ypač efektyvūs. Visuomenės susidomėjimas gebėjimų stiprinimo renginiais padėjo projektų vykdytojams įsitikinti jų reikalingumu ir nauda.

Projektų vykdytojų itin teigiamos reakcijos vykdytų gebėjimų stiprinimui skirtų renginių atžvilgiu, taip pat vietos bendruomenių aktyvumas ir teigiami atsiliepimai leidžia manyti, kad į gebėjimų stiprinimą orientuoti renginiai buvo tinkama priemonė siekiant paveldo objektus atverti visuomenei ir tokiu būdu užmegzti ilgalaikį ryšį tarp vietos bendruomenių ir paveldo objektų, jų operatorių. O šis žingsnis ypatingai svarbus paveldo perdavimo ateities kartoms aspektui.

Paminėtina, jog gebėjimų stiprinimui skirti renginiai sutelkė vietos bendruomenes pradėti rūpintis ir kitų jų aplinkoje esančių paveldo objektų tvarkyba<sup>59</sup>. Panemunės pilies priegose gyvenantys Pilies kaimo gyventojai deda daug vilčių, jog Vilniaus dailės akademija, kuri yra Panemunės pilies savininkė, sieks ne tik Panemunės pilies rekonstrukcijos darbų nuoseklumo, vedančio didžiulio architektūrinio objektų tvarkybos darbų pabaigos link, bet taip pat dės pastangas, kad greta pilies esantys seleziečių vienuolyno pastatai, kuriuose dar visai neseniai veikė Pilies kaimo mokykla, bus prižiūrėti.

<sup>57</sup> Taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centro darbuotojai dalyvavo VŠĮ „Kultūros paveldo akademija“ organizuojuose mokymuose: 2015.06.17-30 – Tradicinių amatų meistrų ar jais tapti siekiančių asmenų mokymai, 2016.01.26-28 – Mokymai visuomenei, Pavirvytės dvaro sodyboje, Mažeikių r. ir kt.

<sup>58</sup> Lietuvos jūrų muziejus projekto metu sukurtą produktą – parodą „Jūros sidabras – iš Stavangerio į Klaipėdą 1820-1870“ eksponavo Palangos kurorto muziejuje 2016 10 24-12 30 ir Liaudies buities muziejuje 2017 07 05-09 29.

<sup>59</sup> Teigiama remiantis ataskaitos autorių 2016 m. atliktu tyrimu, kurio pagrindu išleista publikacija: Ščiglienė V., Almonaitytė-Navickienė V., Kuizinienė I., Čepėnaitė A., Daubarytė K. Panemunės pilies kaip paveldo objekto ir verčių visumos poveikis aplinkai, siekiant vietovės sinergijos. Studija// Kultūros paminklai/ [sudarytojas J. Bardauskas]. Vilnius: Savastis, 2017, t. 21.: iliustr. – ISSN 1392-155X. P. 79–111.

Vietiniai, matydami Panemunės pilies pokyčius (ir fizinius, ir veiklų), kelia lūkesčius, jog Vilniaus dailės akademija sieks buvusio vienuolyno pastatų restauracijos ir įveiklinimo.

VšĮ „Europos parkas“ Liubavo dvaro sodyboje su 2004–2009 (restauruotas malūnas) ir šioje Programoje 2009–2014 m. EEE finansinio mechanizmo parama atgaivintuose pastatuose: oficine, oranžerijoje, vykstančios veiklos keičia pačią Liubavo, esančio šiaurinėse Vilniaus apylinkėse vaizdingoje vietovėje prie Žalesos upės, vaizdą, stiprina vietos bendruomenės tapatumo jausmus, kartu skatina savivaldos atstovus investuoti į kitus vietovės tvarkybos darbus. Visa tai vyksta dėl nuosekliai ir kompleksiškai vykdomų darbų ir veiklos bei suteiktos finansinės paramos iš valstybių donorų, kurių dėka vyksta ženklūs ir ryškiai matomi pokyčiai.

Pakruojo žydų sinagogos pastato tvarkybos darbai pristatyti vietos bendruomenės žmonėms paskaitų metu. Bendruomenės supažindinimas su paveldo restauracijos darbų specifika, su galimybėmis restauruoti ir prastos fizinės būklės paveldo objektus, juose stiprinti ir plėsti vietos kultūrinį gyvenimą, sužadino vietos bendruomenės ambicijas ieškoti galimybių kitų vietos paveldo objektų restauravimui<sup>60</sup>.

Etnografinių kaimų projektų vykdytojai pabrėžia, kad renginių organizavimas buvo sėkmingas, ypač praktinių mokymų segmentas, kurių metu buvo gauta daug praktinių žinių, taip reikalingų ir naudingų etnografinių sodybų statinių priežiūrai ir tvarkymui. Salų etnoarchitektūrinio kaimo projekto vykdytojai pabrėžia, kad pristatymuose galėjo dalyvauti ir rangos atstovai ir tai buvo svarbu, nes vyko dialogas, galimų veiksmų analizė per pasidalinimus ir diskursus.

Privačių organizacijų, kaip antai, – UAB „Karmeda“, UAB „Galvės investicija“ teigimu, mokymai ir su jais susijusios veiklos buvo nebūdingos jų darbo veiklos sričiai, bet netikėtai naudingos tiek jiems, nes gauta naudingų žinių, išvalgų, susijusių su kultūros paveldo objektais ir jų atgaivinimu, atkūrimu, tiek dalyviams bei plačiajai visuomenei, kuri įgijo labai konkrečių žinių, mokymų meistrams dėl įgūdžių, praktikų, susijusių su kultūros paveldo problematika. Renginiai prisidėjo prie domėjimosi kultūros paveldu, jo pritaikymu šandienos poreikiams, visuomeninėms reikmėms, taip pat atsižvelgiant

---

<sup>60</sup> Pakruojo rajono savivaldybės Kultūros paveldo specialistas Mindaugas Veliulis, apklausos metu teigė, jog dalyvavimas Programoje jam suteikė daug profesinės patirties, įgytos tarptautinių kultūros paveldo tvarkybos projektų įgyvendinimo kompetencijos skatina ieškoti kitų projektinių galimybių Pakruojo nekilnojamojo kultūros paveldo objektų restauracijai ir pritaikymui. Apklausos vykdymo metu Pakruojo rajono savivaldybė rengė projekto, skirtą restauruoti ir pritaikyti visuomenės reikmėms buvusį Pakruojo gaisrinės paveldinį pastatą, pasak M. Veliulio, paskatinti sėkmingo Pakruojo sinagogos sutvarkymo projekto rezultato. Be to, pakalbinti Pakruojo ir Pakruojo rajono gyventojai (3 asmenys) išsakė lūkesčius, jog turėtų būti restauruojama ir daugiau krašto paveldo objektų, tokių kaip pavyzdžiui Linkuvos vienuolynas.

ir į finansinį aspektą. Manoma, kad renginiai padėjo sustiprinti teigiamą projekto įgyvendinimo poveikį ne tik dalyviams, bet ir vietos bendruomenei, taip pat informacijos sklaidą nacionaliniu mastu apie kultūros paveldo objektų sutvarkymą ir išsaugojimą bei galimybes šiuos objektus pritaikyti visuomeniniam ir privačiam naudojimui. Tačiau privačių organizacijų projektų vykdytojai pastebėjo, kad vertėtų „ateityje projektų įgyvendintojams aiškiau iškomunikuoti, kaip bus vertinama (ir kaip projektų įgyvendintojai turėtų vertinti) renginių kokybę, naudą (t.y. į kokius aspektus atkreipti dėmesį ir pan). Dabar labiau buvo jaučiamas susitelkimas į veiklų teisingą ir tinkamą dokumentavimą, kas, be abejojimo, yra svarbu siekiant užtikrinti skaidrumą ir atskaitomybę, tačiau vertinant iš projekto įgyvendintojo perspektyvos, nėra tiek svarbu, kiek pats projekto veiklų vykdymas, organizavimas ir nauda“.

Apibendrinant, projektus lydėjo informaciniai, gausūs kultūriniai, moksliniai renginiai ir gebėjimus stiprinančios iniciatyvos, kurios buvo veiksmingos ir naudingos tiek projektų vykdytojams, tiek įvairių sričių specialistams bei plačiajai visuomenei. Projektų vykdytojams taikyti projektiniai reikalavimai dėl renginių organizavimo buvo adekvatūs ir efektyvūs. Net tais atvejais, kai projektų vykdytojai juos inicijavo dėl programos reikalavimų ir numatytų sutartinių veiklų, vėliau, po sėkmingai įvykusių renginių ir mokymų, pripažino jų svarbą, reikalingumą ir teigiamą poveikį, ypač gerinant santykius su renginiuose dalyvavusiomis paveldo bendruomenėmis. Žinių ir gebėjimų stiprinimo iniciatyvos pilnai atskleidė Programinės srities tikslo kryptį – atverti paveldo objektus visuomenei per kultūrinę veiklą ir galias.

#### **4. ATITIKTIES BENDROSIOMS VISUOMENINĖMS AKTUALIJOMS VERTINIMAS**

##### **4.1. Lyčių lygybė**

Šiame poskyryje siekiama atspindėti Programos ir projektų įtaką lyčių vaidmenims ir darbo pasidalijimui, apžvelgti vienodas arba ne, galimybes dalyvauti su programa susijusiose srityse Lietuvoje (paveldosaugoje, tvarkyboje ir kt.) ir nusakyti priežastis.

Investicijų nauda vienodai reikšminga ir vyrams, ir moterims. Išskirti programos tikslinės auditorijos nėra galima. Programa suplanuota ir įgyvendinta taip, jog orientuota ir į vyrus, ir į moteris. Praktiniai seminarai, kurių metu buvo treniruojamasi, mokomasi medinio paveldo restauravimo, tvarkybos subtilybių, sulaukė daugiau vyriškos auditorijos, nepaisant to, jog sąlygos buvo sudarytos vienodos abiejų lyčių dalyvavimui. Lietuvoje istoriškai ir tradiciškai (profesinis pasirengimas) susiklostė, kad šioje srityje beveik išimtinai veikia tik vyrai, todėl tą persvarą šis faktas įtakojo. Ilgą laiką meistryste vertėsi tik vyrai, tad ilgainiui suformuoti stereotipai išliko iki šiol, kad amatas, kuris sietinas su medžio darbais, yra daugiau vyriška sritis. Lietuvoje pokyčiai aptariamam aspektu vangūs. Tuo tarpu teoriniai užsiėmimai – paskaitos, seminarai, informacinio pobūdžio susitikimai sulaukė daugiau lankytojų moterų, nors sąlygos buvo sudarytos vienodos abiejų lyčių atstovams. Projektų vykdytojais nedėjo papildomų pastangų, kad atskiruose renginiuose dalyvių santykis pagal lytį būtų vienodas, orientuotasi, kad viso projekto įgyvendinimo metu su projektu dirbtų, paveldo objektu rūpintųsi ir domėtųsi ir vyrai, ir moterys. Nebuvo fiksuojami ir renginių dalyvių skaičiai, klasifikuojant juos lyčių aspektu. Tačiau pažymėtina, kad lyčių požiūriu projektų rezultatai vienodai svarbūs. Vertinant darbų pasidalijimą pagal lytį, išskirtina, jog statybų darbų kategorijoje dirbo daugiausiai vyrai, komunikacijos, viešinimo funkcijas atliko daugiausiai moterys.

Programos metu sutvarkytų paveldo objektų pritaikymas nėra niekaip išskiriamas pagal lytį. Patalpos, sanitariniai mazgai, buitinės detalės pritaikytos ir vyrams, ir moterims.

Lyčių aspekto integravimas, kaip išskirtina veikla, nebuvo vykdomas. Tačiau projektai įgyvendinti laikantis lyčių lygybės ir nediskriminavimo principu darbo santykių atžvilgiu. Moterys ir vyrai įvairiuose projekto vykdymo etapuose turėjo vienodas galimybes ir jų lygybė buvo užtikrinta. Įgyvendinus projektus buvo sudarytos lygiateisės sąlygos visiems norintiems pažinti sutvarkytus paveldo objektus. Sukurti kultūros produktai, paslaugos ir veiklos vienodai prieinamos visai

visuomenei, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus, socialinės padėties, orientacijos ir kitų skirtumų. Sukurtos vienodos galimybės garantuoja tvarų projekto rezultatų naudojimą. Taigi esminis Europos Sąjungos deklaruojamas horizontalusis prioritetas buvo grindžiamas vertybe – moterų ir vyrų lygybė. Visose veiklos srityse buvo skatinama lyčių lygybė ir nelygybės apraiškų nebuvo.

#### **4.2. Geras valdymas**

Šiame poskyryje siekiama iširti, ar nepastebėtini Programos ir projektų lygmeniu korupcijos atvejai ar tam palankios aplinkybės, kaip projektų vykdytojai užtikrino informacijos apie projektus skaidrumą, aiškumą, matomumą visuomenei, kokios numatomos tolesnės intervencijos gerinant objektų pasiekiamumą, prieinamumą, paslaugų kokybę.

Iškirtinas Lietuvos liaudies buities muziejaus atvejis – įgyvendinant projektą muziejus siekė medinės architektūros paveldo, konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymo. Susipažinus su konservavimo, tyrimų ir mokymo centre esančia už projekto lėšas įsigyta įranga, tenka konstatuoti, kad įrangos centre yra minimaliai. Įvertinus centre vykstančias veiklas pasibaigus projektui tenka konstatuoti, kad projekto įgyvendinimo metu nebuvo skirta pakankamai resursų (tikėtina, kad ir finansinių, ir žmogiškųjų), jog centro veiklos būtų išvystytos ir veiktų savarankiškai, generuotų centrui pajamas. Kitame to paties projekto vykdytojo objekte – Salų etnoarchitektūriniame kaime – pagal iškeltą projekto tikslą ir uždavinius buvo numatyta ne tik sutvarkyti sodybas, tačiau ir jas atgaivinti, o projektui pasibaigus: „naudoti kaip medinio paveldo restauravimo laboratoriją“, perspektyvoje įsteigti funkcionuojantį ekomuziejų. Aplankius objektą ir vizituojant projekto vykdytojus darbo vietoje (muziejuje), pažymėtina, kad tikslas pasiektas tik dalinai. Pastatai sutvarkyti, jų kokybę ekspertavo kita ekspertų grupė, tačiau vertinant veiklas, tenka pažymėti, kad projektas nepasiekė iškelto tikslo. Po projekto baigties etnoarchitektūrinis kaimas nėra įveiklintas, viename pastate įrengta interjero ekspozicija, kurioje greta muziejinių eksponatų yra gana nemažai pašalinių, kasdienės šiuolaikinės buities rakandų. Kiti pastatai – tušti. Įdarbintas objekte darbuotojas paliudijo apie veiklą nebuvimą, o muziejaus vadovė ir už objektą atsakinga darbuotoja negalėjo nusakyti ir neatskleidė aiškios tolimesnės objekto įveiklinimo strategijos, ar bent vizijos. Taigi objekto sociokultūrinis ir ekonominis poveikis kelia abejonių, o tolimesnės intervencijos nėra aiškios.

Projektų vykdytojai informaciją apie vykdomus projektus, jų eigą, planuojamus darbus ir etapus skleidė organizuodami informacinius renginius/ konferencijas/ paskaitas, kurių metu dažniausiai veikta pagal modelį, kurio esmė pristatyti kultūros paveldo objektą, jo istorinę, kultūrinę, meninę vertę. Projekto vykdyme dalyvaujančios šalys (projekto vykdytojai, rangovai, subrangovai etc) pristato savo atsakomybes ir funkcijas projekte bei supažindina su būsimo paveldo objekto paskirtimis, taip pat (ne visai atvejais) su vietos bendruomenių galimu indėliu. Projekto vykdymo etapai, skirtingos veiklos komunikotos visuomenei ir masinės medijos priemonėmis: naudota vietinė ir nacionalinė spauda, radijas ir televizija, objektų internetinės svetainės, populiariausi interneto portalai, taipogi tiksliniai portalai ir svetainės: KPD, muziejų, EEA grants, KM, Turizmo informacijos centrų, regioninių parkų. Informacija apie projektą buvo skleidžiama šioms visuomenės grupėms: plačiajai visuomenei, profesinio lauko atstovams, vietinėms bendruomenėms, moksleiviams, studentams, procentiškai orientuojantis į plačiąją visuomenę (50 proc.) ir bendruomenę/-es (30 proc.). Visi sakralinių pastatų valdytojai informaciją skleidė ir apeigų metu, per mišias, pranešimams skirtose dalyse, kartu apeliuodami ir į moralines donorystės vertybes. Projektų vykdytojų nuomone, pasirinktos viešinimo priemonės efektyviai skleidė informaciją apie projektą. Tenka pripažinti, jog sklaida per socialinius tinklus išnaudota nepakankamai. Šią priemonę taikė didžioji dalis projektų vykdytojų, tačiau ne visi. Nors kita vertus, bendroji su programos veiklomis ir atskirais projektais susijusi informacija viešinta KM (Programos darbuotojų) administruojamoje socialinėje paskyroje „EEA Grants Culture Lithuania“. Ypač svarbu tai, jog paskyroje informacija tebeviešinama ir projektams pasibaigus. Dar viena ekspertų pastebėtina tendencija sklaidos apimties ir strategijos požiūriu: dalis projektų vykdytojų informaciją komunikavo strategiškai ir plačiai, skiriant didelius pajėgumus šiai sričiai, kaip antai, – Lietuvos jūrų muziejus, VšĮ „Europos parkas“, etnografiniai kaimai, Pakruojo ir Joniškio Baltoji sinagogos, kiti gi – laikėsi projektinių sutartinių nuostatų: „kaip priklauso“ ir galimai tai atspindėjo patirties, lankstumo, pajėgumų stoką.

Visi projektų vykdytojai pasisako apie po projektines intervencijas gerinant sutvarkytų paveldo objektų pasiekiamumą, prieinamumą, paslaugų kokybę. Tos institucijos, kurios programos „Kultūros ir gamtos paveldo išsaugojimas ir atgaivinimas“ dėka visiškai (pilnai) sutvarkė ir pastato eksterjerą, ir interjerą, papildomo rėmėjų finansavimo dėka sutvarkė pastato prieigas ir/ar aplinką (pavyzdžiui, Pakruojo sinagoga, Joniškio Baltoji sinagoga, vila Preiloje, Neringos fortas, Trakų Vokės koplyčia-mauzoliejus), strategiškai planuodami tolesnes veiklas, visapusišką pastatų įveiklinimą, pajamų

generavimą, numato tolesnes intervencijas. Tos institucijos, kurioms programos finansinė parama padėjo užbaigti tam tikrą restauravimo, tvarkybos darbų etapą, bet visapusiškai komplekso restauracijai ir įveiklinimui reikalingos tolesnės investicijos, aktyviai vykdo veiklas – jau yra parengusios ar šiuo metu rengia projektų paraiškas naujam finansavimui gauti (pavyzdžiui, Abromiškių dvaras, Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų kompleksas). Pagaliau trečioji grupė institucijų sutvarkė projektuose numatytus objektus, juos įveiklino, tačiau restauruoti pastatai tėra dalis komplekso ar ansamblio toje vietovėje, todėl numato artimoje perspektyvoje imtis kitų objektų tvarkybos ar animavimo darbų. Pastarosios institucijos išreiškia didelę šios programos tęstinumo viltį (Palangos miesto savivaldybė, VšĮ „Europos parkas“, Kintų Nukryžiuotojo Jėzaus Romos katalikų parapija, Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų kompleksas, Musteikos ir Zervynų bendruomenės).

Objektų valdytojai paprašyti įsivertinti kultūros paveldo objektų įveiklinimo ir vadybos efektyvumo požiūriu, pripažįsta<sup>61</sup>, kad darbuotojų „skaičius ir kvalifikacija pakankami“, iš jų, keturi, pripažįsta, kad „kvalifikacija tobulintina“. Vis dėlto kai kuriose institucijose tokia išvada yra sunkiai pritaikoma ir kelia abejonių. Pavyzdžiui, dabartiniu metu Salų etnoarchitektūrinėje sodyboje (Lietuvos liaudies buities muziejus) dirba tik 1 žmogus. Atvykus į objektą, paaiškėjo, kad darbuotojas dirba 0,5 etato krūviu. Jo pareigos susijusios su abiejų sodybų priežiūros darbais, lankytojų aptarnavimu. Nors lankytojų srautai maži, tačiau negalima nepastebėti darbuotojo paprasčiausios kvalifikacijos, įgūdžių ir gebėjimų trūkumo, ypač turint galvoje užsienio turistus. Vizito į Lietuvos liaudies buities muziejų metu, kalbant su muziejaus direktore ir atsakinga už objektą darbuotoja, paaiškėjo, kad „vasarą viename objekte sudarytos sąlygos institucijos darbuotojams atostogauti, kurių metu, jie priima ir lankytojus“. Toks veiklų apibūdinimas visiškai neįtikino eksperčių, nes tai ne tik nesutampa su projekto siekiamybe – įgyvendinti strateginę ekomuziejaus tikslą, bet ir prieštarauja LR Darbo kodeksui.

Siekiant apibūdinti objektų pritaikymo mastą, projekto vykdytojų buvo prašoma įvardinti: kokiam lygmeniui jie priskiria objektus. Didžiosios dalies respondentų tvirtinimu, pritaikymas/funkcija apibrėžta vietiniu ir regioniniu mastu. Kai kurios organizacijos objektus priskyrė nacionaliniam lygiui, kaip antai – Kintų bažnyčia, o kitos ir nacionaliniam ir tarptautiniam – Neringos fortas, Preilos vila, Liubavo dvaras, Trakų Vokės koplyčia-mauzoliejus, Salų sodyba, Pakruojo ir Joniškio Baltoji sinagogos, Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų kompleksas.

---

<sup>61</sup> Duomenys pateikiami priede Nr. 7.

Ekspertai siūlo šį aspektą vertinti, atsižvelgiant į NKPR ir pasitelkus ekspertinį vertinimą, siekiant nustatyti pritaikomumo lygį. 1) Programinio tinkamumo sąlyga buvo objektų įtrauktis į Lietuvos kultūros paveldo registro sąrašą, kuriame remiantis metodika nurodomas objektų reikšmingumo lygmuo. Remiantis NKPR medžiaga, tik penki objektai – Palangos istorinė vila „Anapilis“, Trakų Vokės koplyčia-mauzoliejus (priklauso Trakų Vokės dvaro ansambliui), Panemunės pilis, Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų kompleksas, Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (jėzuitų) bažnyčia – turi nacionalinį reikšmingumo lygmenį, likę – priskiriami regioniniam reikšmingumo lygmeniui, o Jonišio Baltoji sinagoga, priklausanti dviejų sinagogų kompleksui, neįvertinta reikšmingumo lygmeniu. Analizuojant programos objektais tapusius pastatus ir Kultūros vertybių registro duomenų pateikimą, pastebėta ir svarbi probleminė sritis – duomenys pateikiami registre yra seni ir atspindi tik įpaveldinimo faktą, datą, vertingąsias savybes etc. Duomenų bazė yra diegiama nacionaliniu mastu, jos duomenys vieši ir prieinami, tai itin svarbus kiekvieną objektą atspindintis sklaidos dokumentas, vadinasi, registras neatspindi ryškių pokyčių po projekto įgyvendinimo: nei tvarkybos, nei juolab, ekonominės, sociokultūrinės situacijos. Tokiu būdu, svarbiame nacionalinio reikšmingumo dokumente programos metu atlikti tvarkybos darbai liko neužfiksuoti. Tiesa, fotofiksacijos priėgą, pagal registro nuostatas, gali vykdyti kiekvienas duomenų bazės vartotojas. Šios programos rėmuose Kintų buvusi evangelikų liuteronų bažnyčia yra įkėlus fotografijas po objekto restauravimo ir kitų darbų. Itin seni, dar praėjusio šimtmečio (1996 m.) duomenys rodomi Neringos forte, Pakruojo sinagogos, Jonišio Baltosios sinagogos (tai žinoma nulėmė įpaveldinimo data). Pastebėtina, kad ir likusių objektų fotofiksacija liudija liūdną praeitį. 2) Pasitelkus ekspertinį vertinimą, siekiant nustatyti pritaikomumo lygį dėl pritaikymo pažymėtina, kad visi paveldo objektai dalyvavę šioje programoje yra svarbūs vietos ir regioniniu lygmenimis bei gali būti nemažiau svarbūs nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis, tik tai priklausys nuo tolimesnių veiklos strategijų. Štai pavyzdžiui, imkime kultūrinį turizmą kaip dabarties vertę, žinoma, tai puiki kryptis, kuri gali veikti visais lygmenimis ir teikti ekonominę, sociokultūrinę naudą ir poveikį, tačiau kaip minėta, tai – tolimesnių projektų vykdytojų darbai ir veiklos su objektais ir vietomis, kuriose jie egzistuoja.

Gana kritiškai reiktų vertinti vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo priemonių (ne)egzistavimą arba, tiksliau, vos 5 objektuose iš dalies egzistuojančią (pagal projektų vertintojų pateiktus rodmenis). Miestuose ar regionuose paveldo objektai, o ypač įveikinti paveldo objektai, iš likusios aplinkos išsiskiria išteklių pobūdžiu (kultūros paveldo išteklių prioritetą);



naudojimo būdu (tausojimo, darnos ir atsakingumo prioritetas), suinteresuotu ir specifiniu lankytoju (aiški kultūrinė pažintinė motyvacija) bei poveikiu visuomenei. Tačiau visa tai susiję ir su infrastruktūra ir paslaugomis, kurios šiandienos aplinkoje turi būti patrauklios, kokybiškos. Projektų vykdytojų atsainumas, susijęs su vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo priemonių pritaikymu, jų stoka – sritis, į kurią projektus vertinusios ekspertės atkreipia dėmesį kaip apie tobulintiną, susijusią su tolimesnėmis objektų įveiklinimo perspektyvomis.

Vertinant projektų vykdytojų pasiskirstymą juridiniu atžvilgiu, skiriamos trys grupės: 5 viešosios įstaigos (universitetas, muziejus, pelno nesiekiantis viešasis juridinis asmuo), 5 biudžetinės įstaigos (savivaldybės, muziejai), 2 uždarnosios akcinės bendrovės (privačios įmonės), 5 visuomeninės ne pelno organizacijos (bendruomenės: kaimo, religinės, asociacijos) (priedas Nr. 8).

17-a juridinių vienetų yra ne PVM mokėtojai, tai – biudžetinės įstaigos, viešieji subjektai, pelno nesiekiantys ir nevykdantys komercinės veiklos. Jų veikla susijusi su muziejinėmis, kultūros centrų, bendruomenių įveiklinimo, akademinėmis, mokslinių tyrimų sritimis ir kultūros, meno, amato, mokymų, edukacijos paslaugomis ir produktais. Du juridiniai vienetai yra PVM mokėtojai, jų veikla susijusi su investicijomis į kultūros paveldą. UAB „Karmeda“ yra atestuota uždaroji akcinė bendrovė (statybos produkcija), jai suteikta teisė būti ypatingo statinio statybos rangovu, ypatingų statinių kategorijoje. Šios bendrovės projektinė patirtis iki šio projekto buvo susijusi su restauravimo, pritaikymo, polichrominių, archeologinių tyrimų darbais, patirties kultūrinio įveiklinimo srityje neturėjusi. UAB „Galvės investicija“ veikla klasifikuojama kaip nuosavo arba nuomojamojo nekilnojamojo turto nuoma ir eksploatavimas. Projekto vykdytojai iki šio projekto turėjo patirties ir veiklą, susijusią su kultūros paveldo animavimu ir panaudojimu.

Vertinant gebėjimus efektyviai vykdyti kultūros paveldo objektų vadybą projekto metu ir po jo, atsižvelgiant į pasiskirstymą juridiniu atžvilgiu, pastebėtini netolygumai. Verslo įmonėms šiame skyriuje bus skirtas didesnis dėmesys, nes programos išskirtinumas kitų panašaus pobūdžio programų kontekste, būtent, leidimas dalyvauti ir privačiam sektoriui. Privačios įmonės įvykdė siektus tikslus ir uždavinius, realizavo numatytas veiklas. Tačiau vis tik laikėsi principo *kaip priklausau* pagal projektą. Jokių papildomų veiklų neinicijavo. Jų pagrindinis dėmesys buvo sutelktas į paveldo objekto tvarkybos darbus. Abromiškių dvaro atveju, dvarą sudaro nemažas jam priklausantis kompleksas, o sutvarkyta tik medinė dvaro rūmų dalis (daliniai, be interjero), mūrinė dalis – tik numatoma tvarkyti, todėl įvertinti poveikį sudėtinga. Pastato patalpos ir aplinka dar nesutvarkyta, objektas naudojimui nepritaikytas.

Ateityje čia numatyti svečių namai, erdvės reprezentaciniams renginiams. Objekto savininkas deklaruoja visuomenei skirtą interesą, ansamblį simboliškai vadina ateityje būsiančiu šalia esančio miesto – Elektrėnų senamiesčiu.

Preilos vilos atveju, pastatas iki projekto buvo avarinės būklės, nenaudojamas, dabar pilnai sutvarkytas ir išsaugotas, išlaikant visas pastato vertingąsias savybes. Pirmame aukšte įrengta ekspozicinė erdvė, atspindinti pastato statybos unikalumą kaip XX a. seniausio toje vietoje bei išrenkamos ir vėl surenkamos namo konstrukcijos pavyzdys. Tačiau reikia pastebėti ir trūkumus, kurie suprantami kaip tolimesnio įveiklinimo rizikos. Eksponuojama medžiaga parengta tik lietuviškai, turint galvoje Neringos lankytojus ir užsienio turistus to nepakanka. Nors ekspozicija skirta ir prieinama visuomenei, kaip skelbiama, iš anksto suderinus, bet informacija apie ekspozicijos objekto lankomumą daugiau nei minimali. Pagaliau, projekto nauda paraiškoje buvo numatyta 4 aspektais, iš kurių du kol kas neaktualizuojami ir plačiau nevystomi, kaip antai, – dabartiniu metu (po projekto įgyvendinimo) nėra veiklų, kuriose dalyvautų vietos bendruomenė, neugdomi, kaip planuota, darbo rinkai reikalingi įgūdžiai bei nevyksta bendruomenei skirti kultūriniai renginiai ir edukacinė veikla.

Privačių įstaigų vykdytų projektų vadybos procese, nesant bendrovėse specializuotoms veikloms skirtų pareigybių, kaip komunikacijos, renginių vadybos, kultūros produktų vystymo ir pan., darbai buvo vykdomi iš dalies kaip perkamos paslaugos, kas viena vertus, sudaro galimai didesnę projektui skirtą biudžeto dalį, kita vertus, neišplėtoja projekto įveiklinimo masto.

UAB projektų vykdytojai teikdami pasiūlymus ir pastebėjimus dėl skirtingų projektų vykdytojų finansavimo atkreipė dėmesį, jog „Karmeda“ projektas „vertintas žymiai griežčiau nei kitų įstaigų, kurios yra viešos ar biudžetinės, ne pelno siekiančios organizacijos“.

Apibendrinant, privačių įstaigų dalyvavimas kultūros paveldo tvarkybos ir atgaivinimo procesuose – Lietuvoje labai svarbus, reikšmingas ir skatintinas. Atsiranda didesnės galimybės valstybės mastu išsaugoti daugiau retų, unikalių, išskirtinėmis vertingosiomis savybėmis išsiskiriančių įpaveldintų nekilnojamojo kultūros paveldo objektų. Lietuva dėl didelio jų skaičiaus vien nacionaliniais asignavimais nepajėgi to padaryti. Todėl dalyvavimas valstybių donorų finansuojamose programose turėtų būti užtikrintas, nes dalinis finansavimo skyrimas sudaro: 1) motyvacinį paskatinimą imtis paveldo, kuris pasižymi ypatingais reikalavimais ir dideliais kaštais tvarkybos ir įveiklinimo darbų, 2) palankias galimybes investuoti privatų kapitalą į paveldą ir jo išsaugojimą ateities kartoms, 3) neretai

donoro injekcija į pavienių objektų tvarkybos darbus, atveria perspektyvą investuoti į didelius kompleksus ir ansamblius, kaip nutiko abejais atvejais šioje programoje. Vis dėlto, būtų labai apmaudu, jeigu paveldo objektai vertę generuotų tik kaip nekilnojamas turtas. Paveldo objekto išsaugojimas nėra techninė intervencija, be socialinio, kultūrinio, ekonominio aspekto svarbu atkurti gyvenimo būdą ir atmintį, kurią garantuoja nuolatinis animavimas kultūrinėmis ir meninėmis veiklomis.

Vertinant likusių 17-os juridinių vienetų – biudžetinių ir viešųjų įstaigų, subjektų, ne pelno siekiančių organizacijų gebėjimus efektyviai vykdyti kultūros paveldo objekto vadybą projekto metu ir po jo, išryškėja sekančios įžvalgos.

Nepaisant juridinio statuso skirtumų, visos aptariamoms organizacijoms vykdo iš esmės panašias veiklas: muziejines, kultūrinės, socialinio ir bendruomeninio sutelktumo, edukacines, šviečiamojo ar mokomojo pobūdžio; bažnyčių atvejais – pamaldumo ir religinio ugdymo funkcijų. Dalyvavimas programoje jiems sudarė unikalias galimybes sutvarkyti nekilnojamojo kultūros paveldo statinius, o kai kurioms jų, atvėrė perspektyvą – veiklas vystyti iki šiol dėl prastos būklės nenaudotinuose pastatuose.

Vykdytų projektų vadybos procesas buvo efektyvesnis biudžetinėse įstaigose, nes jie turi kvalifikuotą, patyrusį personalą, ilgainiui išvystytą infrastruktūrą, logistiką, skyrių pagal veiklos pobūdį, tinklą. Todėl jiems nereikėjo pirkti papildomų tokio pobūdžio paslaugų ir tikėtina buvo sutaupytos projektų biudžeto lėšos, o didesnės – skirtos kitoms būtinosioms išlaidoms. Šios institucijos turi (arba turėtų turėti) ir formalizuotai veikiančią vidinę vadybos mechanizmą, laikantis principo: planavimas, valdymas, vykdymas, procesų kontrolė, apibendrinimas, tęstinumas, atskaitomybė. Išimtis – Lietuvos liaudies buities muziejus, tačiau tik vertinant situaciją po projekto baigties, susijusią su tolimesnėmis veiklomis, nes projekto eiga buvo sklandi.

Biudžetinės įstaigos pasiekė itin gerų apimties ir dydžio santykio įveiklinimo rezultatų, sukūrė ne tik trumpalaikio (informaciniai pranešimai, skrajutės, plakatai, suvenyrai), bet ir ilgalaikio poveikio produktų kaip ekspozicijos, studijos, katalogai ir pan. Vertėtų išskirti Lietuvos jūrų muziejų, Pakruojo sinagogą, Joniškio baltąją sinagogą, Pavirvytės dvarą, Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centrą, įkurtą Lietuvos liaudies buities muziejuje, Aristavėlės dvaro rūmų pastatą, Palangos miesto savivaldybę, kuri iniciavo naujo padalinio: Palangos kurorto muziejaus atsiradimą. Reikia pripažinti, kad ir kai kurios viešosios įstaigos, nepriklausomai nuo kitokios juridinės priklausomybės vadybos požiūriu nenusileidžia biudžetinėms įstaigoms, pavyzdžiui, Vilniaus dailės

akademija ir dar gi ši įstaiga išsiskiria kūrybiniu, moksliniu ir meniniu potencialu. Arba VŠĮ „Europos parkas“, kuri palyginus turi nedidelį darbuotojų skaičių, tačiau projekto vadyba bei rezultatai geri ir įtikinantys.

Visuomeninės ne pelno organizacijos, panašu, kad neturėjo didelės vadybinės patirties iki projekto vykdymo, tačiau projekto valdymas buvo sklandus, o rezultatai puikūs, vadinasi šios organizacijos įgijo neblogų vadybinių gebėjimų. Apie ypatybes ir išskirtinumą vertėtų pakalbėti atskirai. Trakų Vokės koplyčios sutvarkymo pavyzdys įsidėmėtinas kaip iniciatyva „iš apačios“ – projektą inicijavo religinė bendruomenė. Lentvario Viešpaties Apreiškimo Švč. M. Marijai parapija veikė su itin iniciatyvia ir užsidegimu trykstančia religine bendruomene. Projekto veiklas didžiausiu indėliu vykdė projekto vykdytoja – Jadvyga Chludok – savanoriškai ir neatlygintinai. Tai labai svarbus religinei bendruomenei projektas, kurio rezultatais jie labai didžiuojasi, o patirtimi dalijasi su panašiomis organizacijomis bei planuoja ateityje sutvarkyti dar vieną dvaro paveldo objektą, pritaikant jį kitoms bendruomenės veikloms.

Efektyvios vadybos pavyzdžiu galėtų būti bendruomenė „Musteikos pirka“, kuri buvo įsteigta etnografinio kaimo naujakurių bendruomenės narių su tikslu teikti paraišką programos konkursui. Senoji kaimo bendruomenė iš pradžių projekto administravimui sukurtą bendruomenę ir vykdytojus vertino įtariai, bet savo veržlumu ir veikla „Musteikos pirka“ naujakuriai sugebėjo sutelkti kaimo žmones ir jų darbai šiandien pripažinti, o rezultatais džiaugiasi visas kaimas. Tokiu būdu projektinės veiklos padėjo ir užėivių asimiliacijai bendruomenėje.

Ištyrus projektų rezultatus ir po jų baigties vykdomą veiklą, įvertintas kultūros paveldo objektų įveiklinimo ir vadybos efektyvumas. Po projektų įgyvendinimo visuomenei atvertuose objektuose ženkliai suintensyvėjo kultūrinis, socialinis, bendruomeninis (priklausomai nuo objekto veiklų paskirties) gyvenimas, pavyzdžiui, Palangos kurorto muziejuje per 2017 m. jau įvyko 27 renginiai (parodos, filmų apie objektą demonstravimas, kūrybiniai vakarai, susitikimai ir pan.). Tuose objektuose, kur akivaizdžių skaitinių išraiškų dėl objektų specifiškumo pateikti neįmanoma, reikia pastebėti, kad suintensyvėjo bendruomeninis gyvenimas: projektas bendruomenes sujungė arba įtakojo bendruomenių asimiliaciją, tarpusavio supratimą, kaip Musteikos etnografiniame kaime. Bendrai, paskatino atrasti ir/ar sustiprinti vietos dvasią, tapatumą su aplinka, moralinio pasitenkinimo jausmą, kurį teikia paveldo objekto egzistavimas. Tai galima priskirti ne rinkos tiesioginio naudojimo vertėms, kurios suprantamos kaip ekonominės naudos neteikiančios, tačiau turi ne mažiau svarbios vertės ir susijusi su individo noru

išsaugoti paveldo objektą ar siekiu paveldo objektus išsaugoti ateities kartoms. Visi objektai pagal sutartinius įsipareigojimus sutvarkyti, tačiau ne visuose objektuose dabartiniu metu sklandžiai veikia šios gero valdymo vertinimo sritys: informacijos aiškus matomumas visuomenėje; tolesnės intervencijos gerinant objektų pasiekiamumą ir paslaugų kokybę; įveiklinimas ir efektyvi vadyba.

### **4.3. Tvari plėtra**

Šiame poskyryje tiriamas poveikis aplinkai, ekonomikai ir socialiniam reiškiniams, t.y. kaip projektų rezultatai prisidėjo prie geresnės esamų ar būsimų kartų gyvenimo kokybės ir kitų aspektų, vietos tradicijų įprasminimo, vietos identiteto, tapatumo stiprinimo.

Programos projektai organizuoti ir vykdyti taip, jog tvarus gamtos resursų naudojimo aspektas būtų įveikintas ir aktualinamas. Paveldo objektuose restauravimo, statybos darbai vykdyti pagal Lietuvoje reglamentuotą statybos darbų tvarką – naudotos gamtinei aplinkai nekenksmingos medžiagos, objektų architektūroje buvusios kenksmingos medžiagos keistos nekenksmingomis, pavyzdžiui, Zervynų kaime asbesto stogai pakeisti ekologiškais. Suplanuotas ir vykdytas draugiškas aplinkai statybinių atliekų utilizavimas (pakartotinis naudojimas arba perdirbamumas), paveldo objektai restauruoti laikantis ilgaamžiškumo principo. Bendrųjų projektų veiklų organizavime pasigesta nuoseklaus ir intensyvesnio atsakingų, gamtos resursus tausojančių procesų – mokymų, paskaitų, seminarų metu neišnaudota galimybė tausoti aplinką nevarojant plastikinių vandens buteliukų, keisti juos vandens grafinais ir pan.

Vertinant tiek visos programos lygmeniu, tiek kiekvieno projekto aspektu, programa turėjo teigiamą poveikį aplinkai – prastos, avarinės būklės pastatai restauruoti, statybinės medžiagos naudotos taupiai, mediniuose paveldo objektuose, kur tai buvo įmanoma, stengtasi išlaikyti seną medieną (rąstus) juos protezuojant, restauruotuose pastatuose naudojami energiją taupantys šviesos prietaisai. Projektų veiklos orientuotos į teigiamą poveikį aplinkai – nuo fizinės aplinkos estetinio sutvarkymo iki žmonių sąmoningumo tvaraus gamtos resursų naudojimo aspektu.

Ekonominis poveikis – viena reikšmingiausių šios programos įtakų. Būtina paminėti, kad 8 projektų vykdytojai iš visiškai nenaudojamų architektūros statinių, kurių būklė ir aplinka buvo itin prastos reputacijos, šios programos investicijų dėka pavertė atraktyviais kultūros paveldo objektais, o regionuose – patraukliomis vietos dominantėmis. Pasikeitusi estetinė pastatų išvaizda, projekto metu

sukurta objektų išorės ir lauko infrastruktūra suteikia visas sąlygas vietos bendruomenės, Lietuvos visuomenės kultūrinėms, edukacinėms, visuomeninėms veikloms vystyti, skatina vietinį, regioninį, nacionalinį ir tarptautinį turizmą, jo augimą. Nauja objekto būklė ir projektinės patirtys objekto pritaikyme visuomenės reikmėms skatina po projektines iniciatyvas plečiant ar gilinant veiklas, o tai skatina pajamų generavimą. Naujai atidarytuose objektuose pradėta generuoti pajamas (parduodami bilietai, patalpos išnuomojamos kultūriniais renginiais).

Vertinant ekonominį poveikį sukurtų darbo vietų požiūriu, išryškėja sekančios tendencijos. Projektų vykdytojų duomenimis projektų įgyvendinimo laikotarpiu sukurta 15 naujų darbo vietų, kurios išlaikytos ir projektams pasibaigus, tačiau ne visos skaičiuojamos pilnu etatu (pvz., Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centre Aristravėlės dvare du darbuotojai po 0,5 etato, Salų kaime 0,5 etato). Dažniausiai tai vietos, kurių sukūrimo poreikį nulėmė sutvarkyti iki tol nefunkcionavę pastatai: Preilos vila, Salų etnoarchitektūrinės sodybos, tyrimų ir restauravimo centrai Telšiuose ir Lietuvos liaudies buities muziejuje. Kitais atvejais, institucijose vyko darbų pasidalinimas anksčiau sukurtų darbo vietų aplinkoje. Žvelgiant į CPVA vertinimo dokumentus planuotos 6 vietos, ką realybėje pakoregavo iškilęs poreikis<sup>62</sup>.

Apskaičiuoti laikinas darbo vietas ir pateikti tikslų jų skaičių – komplikuota. Laikinos darbo vietas suprantamos kaip vietos, sukurtos projektų vykdymo laikotarpiu ir apima projekto valdymą ir administravimą. Projektų vykdytojai nekreopščiau rinko šiuos duomenis, buvo stokojama sistemingumo. Kai kurių institucijų darbuotojai administravimui neformavo naujų darbo vietų, o prisiėmė papildomas pareigas prie nuolatinės darbo vietos, o atlygį mokėjo priedais ar kitais būdais. Todėl ekspertai, siekdami pateikti bent preliminarų skaičių rėmėsi sutartimis, kuriose pateikiama informacija apie projekto valdymą bei darbo užmokesčio administruojantiems asmenims projekto išlaidomis. Tačiau reikia pažymėti, kad sutartyse detaliuose projekto biudžeto pagrindimuose šis skaičius sutapatintas ir su komandiruočių išlaidomis, kas sudaro tam tikrą paklaidą.

Įvertinti rangovų ir subrangovų darbuotojus, kas taip pat sudarytų laikinas darbo vietas, dar sudėtingiau. Tik nedidelė dalis projektų vykdytojų šiuos skaičius fiksavo, o po projektų baigties praėjus tam tikram laiko tarpui, rangovai ir subrangovai atsisako teikti skaičius, nes jiems tai per daug sudėtinga

---

<sup>62</sup> Dėl darbuotojų projektuose. *Informacijos šaltinis*: projektų įgyvendinimo sutartys. Biudžeto pagrindimo lentelės (sutarčių 4 priedas).

atlikti techniškai. Kai kurios tokias paslaugas teikusios įmonės yra bankrutavusios, todėl nebeegzistuoja ir yra nepasiekiamos.

Išanalizavus statistinius duomenis pastebima, kad buvo sukurta 61 laikina darbo vieta arba mokamas užmokestis (kaip priedas) už projektines veiklas. 19 asmenų buvo mokamas atlygis už darbą (mokymus, seminarus ir kitas projektines veiklas) donorų šalyse. Kai kurių biudžetinių įstaigų darbo užmokesčio (įskaitant komandiruotes) biudžetai sudarė 12 proc. skirtos paramos asignavimų, turint duotybę, kad tose įstaigose ir taip funkcionuoja tokios pareigybės. Atkreiptinas dėmesys, kad tokiais atvejais, laikinos darbo vietos tik nedideliu procentu išaugo į nuolatinės darbo vietas, kurių sukūrimą neišvengiamai įtakojo sutvarkytų ir naujai funkcionuojančių pastatų būtinybė.

Planuojamų sukurti ilgalaikių darbo vietų skaičius projektų vykdytojų pateiktais duomenimis – 21. Lyginant su CPVA vertinimo dokumentais planuota 13 vietų<sup>63</sup>. Projektų vykdytojai pateikia sekančius planuotų ir sukurtų ilgalaikių darbo vietų skaičius – 10. Tačiau į šį skaičių neįeina laikinos darbo vietos, nes pavyzdžiui, Liubavo dvaro valdytojai kuria laikinas vietas aktualiu jų darbo specifikai sezono metu: pilno etato naujų darbo vietų nesukurta, tačiau padaugėjo darbo esamiems darbuotojams ir laikinų darbų šiltojo metų sezono metu (balandžio-spalio mėnesiais). Įdarbinant pastovius ir laikinus darbuotojus įtraukiami vietiniai gyventojai (Liubavo kaimo, aplinkinių kaimų, artimų gyvenviečių), didelė jų dalis – jaunimas iki 25 metų amžiaus ir buvę bedarbiai. Įdarbinto jaunimo iki 25 m. amžiaus skaičius – 2, neskaitant laikinų darbo vietų sezoniniam darbui Liubavo dvare. Vietinių gyventojų skaičius įstaigoje stipriai nusveria darbuotojų skaičių iš Vilniaus miesto, kas parodo socialinės integracijos į darbo rinką aspektą, kad ir nedideliu mastu.

Kaip pateikia Lietuvos jūrų muziejus, darbuotojų, dirbančių objektų planavimo, valdymo, įveiklinimo srityse pasibaigus projekto vykdymo (finansavimo) laikotarpiui, tikslus skaičius: 24 darbuotojai (valytojai, apsauga, inžinierius, mechanizatoriai, santechnikai, eksponatų saugotojai – edukatoriai, vyresn. administratorius, edukatoriai), tačiau šio skaičiaus ekspertai nepriskiria prie planuotų ir sukurtų ilgalaikių darbo vietų skaičiaus, nes minėti darbuotojai dirba tiesioginį savo darbą nuolatinėse vietose. Šis pavyzdys rodo, kad apskaičiuoti aptariamą reikšmę trūksta metodikos, bet akivaizdu, kad ir kitose institucijose vyksta nuolatinių darbuotojų veiklos, kurioms pagrindą suteikė taip pat ir projekto rezultatai.

---

<sup>63</sup> Ten pat.

Visi projektų vykdytojai teigia, jog projekto vyksmo metu buvo įtraukti vietos gyventojai, jiems nesukurtos darbo vietos, tačiau jų įtrauktis teikė nematerialų poveikį ir naudą. Kaip pavyzdžiui, Preilos vilos projekte vykdytojų teigimu: „nuolat buvo konsultuotasi su Kuršių nerijos nacionalinio parko direkcija, aktualia medžiaga dalinosi viešoji Neringos biblioteka, ekskursijas vedė vietinė gidė neringiškė, o vietos gyventojai aktyviai domisi ekspozicija, numanoma, kad didžioji dalis vietinių gyventojų jau apsilankė pastate“.

Programos pridėtinė vertė – vietos ir specifinių bendruomenių integracija į projekto veiklas. Religinės bendruomenės gana aktyviai įsitraukė religinių objektų projektuose (apie žmonių įsitraukimą į minkštąsias projektų veiklas kalbėta anksčiau). Vertas išskirti yra Panemunės pilies atvejis – programos įgyvendinimo laikotarpiu nebuvo įdarbinta vietos bendruomenės narių, specialistų (pastarieji įdarbinti po pirmojo Panemunės pilies vakarinio korpuso sutvarkymo, dirba viešbučio, restorano aptarnavimo srityje), tačiau pietinio korpuso dalies restauracija suaktyvino vietos bendruomenės veiklą aktyvumą Panemunės pilyje. Pilies kieme organizuojamose mugėse vietos gyventojai dalyvauja teatralizuotose, dvarišką gyvenimą reprezentuojančiuose renginiuose, taip pat siūlo įsigyti jų gamintos produkcijos.

Itin aktyvus vietos specialistų įsitraukimas vyko Telšiuose vykdant projektą „Taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centro Telšiuose, Kęstučio g. 3 - 2, steigimas ir veiklos stiprinimas“. Į projekto veiklas proaktyviai įsitraukė su paveldotvarka susiję vietos specialistai, regioninė žiniasklaida, savivaldybių darbuotojai, kultūros sritis kuruojantys darbuotojai. Būtina paminėti, kad centre įdarbinti specialistai yra iš vietos regiono.

Pakruojuje vietos savivaldos specialistai įsitraukė į sinagogos aplinkos tvarkymą. Joniškyje ir savivaldos specialistai, ir vietos bendruomenė, Baltosios sinagogos pritaikymo visuomenės reikmėms projektą laikė tik tarpusavio partnerystės būdu pasiekiamu rezultatu.

Projektų įgyvendinimo metu būta ir savanorystės atvejų, kai įvairių amžiaus grupių savanoriai dirbo Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekse. Krašto apsaugos sistemoje savanoriaujantys padeda vienuoliams tvarkyti aplinką (atkasė žemes aplink bažnyčios pamatus), bažnyčią, dalyvauja renginiuose. Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (jėzuitų) bažnyčios sutvarkymo procesuose savanoriavo jėzuitų bendruomenės nariai. Trakų Vokės koplyčios bendruomenė koplyčią prižiūrėjo ir prižiūri visuomeniniais pagrindais, pasak jų lyderės, „vedini tikėjimo, nes tai mūsų Dievo namai, o mes Dievo vaikai“. Abromiškės dvaro valdytojai savanorystę



suderino su Lietuvoje kasmet vykstančia akcija „Darom“, iniciatyva gimė projekto vykdymo metu ir iki šiol pasitelkiami savanoriai dvaro parko aplinkos tvarkymui. Liubavo dvaro savanorystės pavyzdys: įmonės „Western Union Processing Lithuania“ pasiūlymas, kurio esmė: *gero darbo planas*, komandoje buvo 13 žmonių, kurie atliko vidaus patalpų valymo darbus. Palangos kurorto muziejaus administracija savo veikloje dar tik planuoja įtraukti savanorišką Palangos moksleivių pagalbą.

Pasibaigus projektų įgyvendinimo laikotarpiui, atvėrus paveldo objektus lankytojams, lankytojų skaičius vidutiniškai išaugo 50 proc., kai kuriuose objektuose, kaip pavyzdžiui etnografiniuose kaimuose, remiantis apklausomis, iki 80 proc. Būtina pažymėti, jog 6 projektuose<sup>64</sup> lankytojų skaičius išaugo 100 proc., nes buvo restauruojamų visiškai nenaudojamų pastatų, taip pat iki projektų menkai visuomenei prieinami pastatai pritaikyti visuomenės reikmėms. Atskiruose objektuose, kuriuose lankytojai lankėsi ir iki restauravimo, po projektiniame laikotarpyje jaučia lankymo suintensyvėjimą: Panemunės pilies, kurios lankomumas suintensyvėjo 14,84 proc., atvejis – atverta Pilies dalimi gali naudotis įvairius poreikius turinčios visuomenės grupės, užtikrintas patogus turistams veikiančio turizmo centro pasiekimas, tai prisideda prie tvarios turistinės ir kultūrinės plėtros. Lietuvos jūrų muziejuje lankytojų srautai nuo muziejaus laivybos istorijos ekspozicijų atidarymo – 71 tūkst. (pateikiamas skaičius klientų, kurie pirko bilietą, būtent, į istorinės laivybos sales)<sup>65</sup>.

Apibendrinus projektų vykdytojų duomenis, siekiant nustatyti, kokią įtaką skirtos investicijos turėjo pajamų generavimui (be donorų), ryškėja sekančios tendencijos. Sutvarkytų dvarų atveju, kaip pavyzdžiui, investicijos į Liubavo dvarą sudarė galimybę generuoti didesnes pajamas iš muziejinės ir edukacinės veiklos. Sutvarkyti pastatai ir kultūrinė veikla, paskatino ir kitas investicijas: Energijos skirstymo operatorius (ESO) prisidėjo prie kraštovaizdžio sugrąžinimo į natūralią ir autentišką pirmą pradę būseną<sup>66</sup>, o Riešės seniūnija savo lėšomis vietoj tarybinių laikų apšvietimo stulpų pastatė tradicinio klasikinio dizaino ketaus stulpus gatvių apšvietimui.

Gerosios praktikos pavyzdys ir Palanga. Miesto savivaldybė papildomai investuoja į muziejų supančio skvero aplinką, o pats kurorto muziejus užmezgė partnerystės ryšius bendradarbiaudamas su

---

<sup>64</sup> Pakruojo žydų sinagogoje, Pavirvytės dvare, Lietuvos liaudies buities muziejaus Aristravėlės dvare, Joniškio Baltojoje sinagogoje, Preilos viloje, Salų sodybose.

<sup>65</sup> Forte yra du traukos objektai – istorinės laivybos salės ir akvariumas. Akvariumas veikia nuo š.m. gruodžio 3 d. Laivybos istorijos salės nuo š.m. liepos 4 d. Pateiktas skaičius asmenų, kurie pirko bilietus ir aplankė laivybos istorijos sales nuo š.m. liepos 4 d. iki š.m. rugsėjo 30 d. Palyginimui, kol vyko akvariumo rekonstrukcija, fortas buvo uždarytas, todėl lyginti galima su laikotarpiu, kada jis paskutinį kartą veikė, o tai yra 2014 metais. 2014 m. forte apsilankė 141 tūkst. lankytojų.

<sup>66</sup> Savo lėšomis įgyvendinęs Liubavo dvaro sodybos elektros oro linijos pakeitimą požemiais kabeliais.

Pavilostos savivaldybė (Latvija) ir vykdydama projektą „Palanga. Pavilosta: Jūros padiktuota istorija“, kurį finansuoja iš 2014–2020 m. Interreg V-A Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programa. Pagrindinis projekto tikslas – padidinti programos vietovės lankytojų skaičių, gerinant ir plėtojant kultūrinio ir gamtos paveldo objektus, paslaugas ir produktus. Projekte numatyta Palangos kurorto ir Pavilostos kraštotyros muziejuose įrengti interaktyvias ekspozicijas, kurių dėka muziejai taps patrauklesni lankytojams, ypatingai jaunajai kartai.

Muziejų institucijos gali aiškiai paskaičiuoti pajamų generavimą. Pavyzdžiui, Lietuvos jūrų muziejaus duomenimis pajamų generavimas atsispindi per parduotų bilietų skaičius, kurių išraiška yra 224.524,00 eurai<sup>67</sup>. Bažnyčios pajamų negeneruoja, lankymas yra nemokamas, tačiau iš dalies sutvarkytuose, bet funkcionavimui tinkamuose objektuose, kaip pavyzdžiui, Kintų sakralinis objektas, Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų kompleksas pagyvėjo apeiginių paslaugų, kaip santuokos, krikštynos skaičiai, žmonės atvyksta iš apylinkių. Trakų Vokės koplyčios atgaivinimo atvejis paskatino tikinčiuosius aukoti. Dalis objektų dar nefunkcionuoja, kaip, pavyzdžiui, Abromiškių dvaras, todėl objektas nėra pritaikytas paslaugų teikimui, todėl pajamų negeneruoja. Papildomų, iš anksto nenumatytų, investicijų nebuvo pritraukta. Kiti projektų vykdytojai šiuo aspektu išskirtinumą neturi arba mano, investicija nėra susijusi su pajamų generavimu (Musteikų kaimas).

Projektų vykdytojai vangiai reagavo ir galėjo atsakyti į klausimą, koku procentu skyrėsi pajamos prieš ir po investicijų. Tai rodo, jog šis argumentas dar nėra pakankamai įvertintinas, tačiau reikia pastebėti, kad planuojamas pajamų augimas svyruoja procentiškai iki 3-5 proc., o tais atvejais, kai tik projekto dėka objektai ėmė funkcionuoti, bet koks pajamų atsiradimas gali būti prilygintas 100 proc. išaugimui.

Planuojami pajamų šaltiniai sekantys: privačios įmonės planuoja apgyvendinimo, renginių organizavimo ir aptarnavimo paslaugas (Abromiškės dvaras), patalpų nuomą (Preilos vila), muziejų pajamos už bilietus (į įprastas veiklas ir į specialius renginius), gido paslaugas, edukacines programas.

Privačių įmonių tolesnės išlaikymo perspektyvos: Preilos viloje numatoma nuomoti pastato 2 aukšte įrengtas patalpas ir taip generuoti pakankamai pajamų pastato ir jame įrengtų ekspozicijų išlaikymui. Taip pat neatmetama galimybė kreiptis dėl finansavimo papildomoms minkštosioms veikloms, t.y. mokymams, parodoms, kitiems visuomenei atviriems renginiams, kurie prisidėtų prie

---

<sup>67</sup> Duomenys iš laikotarpio: š.m. liepos 4 d., š.m. rugsėjo 30 d.

pastato populiarinimo ir įgyvendinto projekto tęstinumo. Abromiškių dvaro išlaikymas suplanuotas: palaikyti tinkamą pastato būklę, kad objektas būtų pritaikytas paslaugų teikimui, numatomas lėšų šaltinis: apyvartinės įmonės lėšos. Savivaldybių muziejai, būdami biudžetinėmis įstaigomis, planuoja išlaikymą iš miesto biudžeto ir aktyviai dalyvauja kitų fondų finansavimo paieškose. Bažnyčios išlaikomos parapijos lėšomis. Viešosios įstaigos, kurių veikla susijusi su muziejais, kaip antai, – Liubavo dvaras, planuoja pajamas už ekskursijas, edukacines programas, tačiau išvelgia ir grėsmes kaip nepakankamas lankomumas, pajamų generavimas, kartu numato priemones rizikai valdyti: rinkodaros priemonės pritraukiančias lankytojus, lanksčią kainodarą. Nepadengtų pajamomis veiklų išlaidos dengiamos lėšas perskirstant tarp kelių veiklos sričių, iš teigiamo kitų veiklų rezultato. Daugelis institucijų savo veiklas laiko stabiliomis ir rentabiliomis. Etnografinių kaimų išlaikymą garantuoja patys pastatų savininkai, gyvenantys įpaveldintuose pastatuose ir siekiantys išsaugoti unikalų palikimą ateities kartoms. Taikomųjų kultūros tyrimų ir restauravimo centras Telšiuose planuoja savo veiklas išvystyti taip, kad už paslaugas generuojamas pelnas padėtų išlaikyti ir vystyti centrą.

Programos investicijų poveikį ekonominiam augimui vertinant nacionaliniu mastu, projekto metu buvo išsaugotas ir atgaivintas Lietuvos kultūros ir gamtos paveldas, žvelgiant į geografinį pasiskirstymą – beveik visuose šalies regionuose. Siekiant įvertinti ekonominį poveikį skaitine išraiška ir naudojant palyginimo metodą pritrūko duomenų. Ekspertai kreipėsi į KPD Tvarkymo darbų finansavimo skyrių, tačiau atsakinga darbuotoja kaupiamų duomenų, be specialaus KM raštiško prašymo, nepateikė<sup>68</sup>. Būtų prasminga palyginti EEE finansinio mechanizmo paramos Lietuvai ekonominį indėlį lyginant jį su per ataskaitinį laikotarpį pačios valstybės skirtu finansavimu įpaveldintiems objektams, taipogi ES paramą ir įvertinant privačias investicijas.

Atsižvelgiant į socialinį programos poveikį, vienareikšmiai galima konstatuoti, kad projektų rezultatai prisidėjo prie geresnės esamų ir būsimų kartų gyvenimo kokybės tokiomis priemonėmis, kaip aplinkai kenksmingų asbestinių stogų pakeitimu, aplinkos sutvarkymu (paskatintais aplinkos tvarkybos darbais greta restauruoto paveldo objekto). Vietos/ aplinkos estetiškas bei funkcinis pokytis turi teigiamą įtaką vietos gyventojų kokybei. Padidėjo vietų patrauklumas, objektai pritaikyti bendruomenės poreikiams. Išryškėjo didesnė kultūros paslaugų pasiūla, pagerinusi regiono lankytojų ir vietos gyventojų dvasinę (emocinę) gerovę, sustiprinusi tapatumo jausmus. Pagerėjo bendras vietovių įvaizdis:

---

<sup>68</sup> Neradus viešai prieinamos informacijos buvo kreiptasi konkrečiai dėl duomenų, kiek skirta kitų struktūrinių fondų, kiek investavo patys valdytojai, kiek valstybė.

gyventi, dirbti ir investuoti. Sutvarkyti etnografiniai kaimai tapo tinkami gyvenimui ir kitai ūkinei bei kultūrinio turizmo veiklai vystyti. Visuose objektuose pritraukus daugiau turistų ne tik iš Lietuvos, tačiau ir iš kaimyninių šalių, bendruomenė ilgainiui pajus teigiamą ekonominę naudą iš turizmo.

Visi projektų vykdytojai laikėsi reikalavimo paveldo objektus pritaikyti žmonėms su negalia. Priklausomai nuo paveldo objekto architektūrinių, erdvinių savybių, žmonėms su negalia įėjimas į pastatus įrengtas stacionarios arba primontuojamos. Laikinas, mobilus išorinis pandusas pasirinktas Pavirvytės dvare, kur stacionaraus panduso atsisakyta siekiant nepakeisti autentiško prieangio formų, estetinio vaizdo. Panemunės pilyje kompleksiskai sutvarkius ir pritaikius Pietinį pilies korpusą yra sudarytos unikalios sąlygos neįgaliesiems susipažinti su paveldu, nors kita vertus, žmonės su negalia patekti į pilį gali tik praėję pilies kiemą, kuris grįstas akmenimis, nėra lygesnės dangos tako, kuriuo būtų galima patogiau judėti su neįgaliojo vežimėliais.

Ryškus socialinio poveikio, o kartu tvarios ir darnios plėtros pavyzdys: Neringos fortas, esantis Lietuvos jūrų muziejaus dalimi, kuriame veikia laivybos istorijos ekspozicijos, o nuo 2017 m. gruodžio mėn. duris atvers rekonstruotas akvariumas. Neringos fortas – geriausiai išlikęs tokio pobūdžio objektas Lietuvoje. Siekiant išsaugoti šį unikalų paveldą, restauruoti trys mūrų kaponyrai, viena poterna, išvalytas ir sutvarkytas gynybinis griovys, jo krantinės bei tiltas. Dumblo išvalymas, Antrojo pasaulinio karo laikų vokiškų sviedinių neutralizavimas buvo reikšmingi tvarios ir darnios plėtros atvejai.

Programa prisidėjo prie vietos tradicijų įprasminimo, vietos identiteto ir tapatumo stiprinimo. Palangoje įkurtas vienintelis Lietuvoje Palangos kurorto muziejus. Liubavo dvare bendruomenės įtrauktis sustiprino vietos dvasią (*Genius Loci*), paskatino gyventojų domėjimąsi krašto istorija, suaktyvino dialogą, mažindamas jų socialinę atskirtį. Vietinė savivaldybė pavadino senąjį akmenimis grįstą Liubavo kaimo kelią Didikų Goštautų keliu. Etnografiniuose kaimuose atliekant tvarkybos darbus išsaugoti vietovės ir regiono ypatumai, statinių puošyba. Preilos vilos restauravimo metu aptikta, kad pastato statytojai naudojo ekologiškas savo aplinkoje rastas medžiagas – spyglius apšiltinimui, vietinį smėlį – kaip gaisro prevenciją. Visa tai atspindėta įgyvendinimo metu sukurtame filme apie unikalų pastato konstrukciją (t.y. surenkamą ir išrenkamą konstrukciją) ir ekspozicijoje, kuri sudaro galimybę susipažinti su vietos tradicijomis, architektūra ir padeda atskleisti vietos identitetą.

Restauruotų ir pritaiktų visuomenės reikmėms paveldo objektų sąlygos pritrauks daugiau turistų tiek Lietuvos, tiek tarptautiniu mastu. Objekto populiarumas gali sudaryti palankią aplinką papildomoms

investicijoms, naujoms darbo vietoms; regionų vystymo srityje – vietos ekonomikos suaktyvėjimas skatina skirtumų tarp regionų mažėjimą bei plėtrą.

## **5. PAGRINDINĖS IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

1. Išanalizavus programos įgyvendinimą įvairiais aspektais, įvertinus programos pasiekimus per išsikeltus Programos ir programinės srities tikslus, aptarus pokyčius Lietuvos paveldosaugos srityje, taip pat išanalizavus tarptautines ir nacionalines partnerystes, projektų įgyvendinimo ir vadybos priemones, įvertinus lyčių lygybės, gero valdymo ir tvarios plėtros aspektus, galima konstatuoti, kad Programa pasiekė teigiamą socialinį-ekonominį poveikį Lietuvos kultūros paveldosaugos sistemai, kultūros paveldo specialistams, visuomenei. Projektų įgyvendinimo laikotarpiu vykdytas dialogas su vietos bendruomenėmis, veiklos aktualizuotos atsižvelgiant į visuomenės poreikius, iš dalies rūpintis tvarios plėtros klausimais – šie aspektai nėra Lietuvos kultūros paveldosaugoje įtvirtinti. Programos dėka kultūros paveldo objektų administratorių veiklose suformuotas tarptautinės ir nacionalinės partnerystės įgūdis turės teigiamos įtakos planuojamiems projektams. Nuoseklus ir sistemingas kultūros paveldosaugos srities tobulinimas padės pasiekti darnų kultūros paveldo saugojimą, naudojimą ir palikimą ateičiai.

Pagrindinis iššūkis, vykdant projektus buvo projektų įgyvendinimo terminas, kuris programą administruojančių institucijų kolegialiu sprendimu pratęstas objektyviai įvertinus aplinkybes. Projektų vykdymo eiga parodė, kad tokie didelio masto projektai, kurių turinį sudaro paveldo objektų tvarkyba ir pritaikymas visuomenės poreikiams, truko ilgiau nei buvo numatyta. Siekiant darnaus ir tvaraus paveldo objektų atgaivinimo, kokybiško tvarkybos darbų atlikimo ir pritaikymo visuomenei Programos laikotarpis tokio pobūdžio projektams įgyvendinti yra per trumpas.

2. Rekomenduojama tarptautiniams fondams kuriant paveldo objektų tvarkybos ir pritaikymo Programas atsižvelgti į finansuojamos programos ypatumus. Su donorų fondais tiesiogiai dirbančioms institucijoms Lietuvoje siekti, jog būtų atsižvelgiama į programos objektų sudėtingumą, Lietuvos paveldosaugos sistemos specifiką ir reglamentus bei derinti ilgesnį projektų įgyvendinimui skirtą terminą iki 4–5 metų.

3. Žvelgiant platesniu mastu, Lietuvoje egzistuoja tik nedidelė rangovų, turinčių leidimus dirbti ypatingų kultūros paveldo statinių kategorijoje, rinka. Net ir turinčios sertifikatus organizacijos dažnai stokoja paveldo (o ypač medinio) restauravimo specifika ir amata įvaldžiusių specialistų. Vykdamas tvarkybos darbus nemaža, o kartais ir sunkiai įveikiama problema tampa – Lietuvos viešųjų pirkimų reglamentai bei sistema: rinktis pigiausias medžiagas ir pirkti mažiausiai apmokamas paslaugas. Tokiu būdu menkėja galimybės išsirinkti ir samdyti reikalingais gebėjimais pasižyminčius darbuotojus, o profesionalumas paveldo tvarkybos darbuose – vienas svarbiausių kriterijų, lemiančių objektų tvarumą ir išsaugojimo perspektyvas.

Rekomendacija Programas planuojančioms ir valdančioms institucijoms Lietuvoje. Tais atvejais, kai projektai susiję su programiniu siekiu išsaugoti autentiškumą ir amato tradicijas, o realizuojant darbus neišvengiamai reikalingi profesionalūs paveldo tvarkybos darbų specialistai – sudaryti galimybes taikyti supaprastintas viešųjų pirkimų taisykles, numatančias pigiausio varianto nuostatų eliminavimą dėl objektų specifiškumo.

4. Įvertinus projektų įgyvendinimą, daugelis projektų vykdytojų kaip vieną pagrindinių iššūkių nurodė nenumatytas išlaidas. Joms būta objektyvių priežasčių, kaip detalizuojama ir nurodoma ataskaitoje. Dėl specifiškumo restauravimo darbus dažnai sudėtinga tiksliai suplanuoti, nes gali atsirasti netikėtų aplinkybių, susijusių su pastatų būkle, vertingųjų savybių išsaugojimu etc. Taipogi gali kilti ir nenumatytų darbų poreikis dėl paveldosaugos reikalavimų, kaip pavyzdžiui, atlikti archeologinius tyrimus ar pan.

Rekomenduojama programas kuriančioms ir administruojančioms institucijoms dar planuojant programos biudžetą numatyti nenumatytų išlaidų kategoriją, formuojant ją kaip rezervo fondą objektyvioms ir motyvuotoms nenumatytoms išlaidoms konkrečiuose projektuose padengti. Tai vertėtų numatyti ne projektinėse paraiškose ir sąmatose, o pačioje programoje.

5. Programa pasižymėjo specialybiniu tarpdalykiškumu ir visuose projektuose buvo poreikis sutelkti įvairių specialistų komandas: paveldosaugos ir paveldotvarkos atstovus, istorikus, menotyrininkus, kultūros vadybininkus, muziejininkus, amatininkus ir daugelį kitų. Kai kuriuose projektuose būta iššūkių, kuriuos nulėmė nepakankamas projektinių darbų ir veiklų specifikos išmanymas ir planavimas paraiškos konkursui rengimo stadijoje. Tai neretai turėjo neigiamos įtakos ir projektų vykdymo eigoje.

Projektų vykdytojams rekomenduojama kviesti diskutuoti ir dalintis patirtimis tiek su būsimais projekto vykdytojais, tiek su suinteresuotomis šalimis, ypač tokiose sudėtingose (kaip ši Programa) programose, kurios apima tarpdalykinį lauką bei reikalauja įvairiapusių, holistinių žinių, gebėjimų apjungimo bei platesnio objekto ypatumų ir konteksto išmanymo.

6. Apibendrinus projektų vykdytojų iššūkius ir problemas, su kuriomis jie susidūrė projektų įgyvendinimo etape ir susiduria projektams pasibaigus, rekomenduojama ateityje planuojant ir įgyvendinant panašaus pobūdžio kultūros paveldo restauravimo ir pritaikymo visuomenės reikmėms projektus, organizuoti daugiau renginių, kurių metu projektų vykdytojai galėtų pasidalinti sėkmingomis ir probleminėmis patirtimis, rengti su projekto vykdymu, jo specifika susijusius tikslinius mokymus. Į edukacijos ir mokymų procesą vertėtų įtraukti kuo platesnį suinteresuotų šalių ratą, būtinai telkiant ne vien projektų vykdytojus, bet ir paveldo objektų savininkus ir paveldo bendruomenes. Pasibaigus projektų vykdymui rekomenduojama programos tinklaveika su projektų vykdytojais ir su partneriais tarptautiniu lygmeniu, taip pat teigiamos įtakos turėtų suplanuotas programos tęstinumas.

7. Pastebėtina, kad platesniu, Lietuvos mastu, stokojama paveldo informacijos ir komunikacijos kultūros, o tai lemia ir projektų vykdytojų patirtis šioje srityje. Todėl rekomenduojama programų vykdymo eigoje skirti didesnę dėmesį mokymams, kūrybinėms dirbtuvėms, edukacijai apie projektų komunikaciją, kultūros paveldo interpretavimą, viešinimą, lankytojų pritraukimą ir paslaugų jiems pritaikymą švietime, į minėtas galimas veiklas įtraukiant ne tik projektų vykdytojus, bet ir kitas suinteresuotas šalis ir ypatingai paveldo bendruomenę.

8. Projektų vykdytojai įgyvendino pagal projekto sutartį privalomus viešinimo ir komunikacijos reikalavimus. Buvo užtikrintas donorų paramos matomumas. Projektų vykdymo eigoje naudotos sekančios viešinimo ir komunikacijos priemonės: stendai, atminimo lentos, plakatai, naujienų pranešimai, viešinimo renginiai, straipsniai populiariojoje ir specializuotoje spaudoje, reportažai nacionaliniame radijuje ir televizijoje, projekto vykdytojų internetinėse svetainėse.

Projektų vykdytojams rekomenduojama naudoti ne tik tradicines, jau nusistovėjusias viešinimo priemones, bet išnaudoti ir naujuosius komunikacinius kontekstus: socialinius tinklus, skaitmeninę žiniasklaidą, mobiliąją komunikaciją, kartu ieškoti naujų ir galimai nepatikrintų, bet kultūros vadybos lauke pasigendamų komunikacijos formų, kad būtų pasiekti kultūros rinkos vartotojai ir dalyviai.

9. Viešinimo efektyvumas arba ne, priklauso nuo to, ar projektų vykdytojai turi numatę trumpalaikes ir ilgalaikes strategijas. Tam, kad jos nenutruktų projektams pasibaigus ir būtų užtikrintas

tęstinumas, rekomenduojama: 1) projektų vykdytojams vykdyti sistemingą sklaidos stebėseną (monitoringą) viso projekto vykdymo metu, neapsiribojant vien būtinomis projekto sutartims reikalingomis sąlygomis ir skaičiais; tai viena vertus atspindėtų objektyvius rezultatus, kita – formuotų įgūdžius ir gebėjimus, ugdytų svarbos supratimą, 2) programą administruojančioms institucijoms, kaip numatyta programinėse nuostatose, t.y. bent 5 metų priežiūros laikotarpyje, stebėti ir skatinti viešinimo ir komunikacijos turinį ir ciklus.

10. Vertinant žinių ir gebėjimų sritį, prieita išvados, jog socialinių ir kultūrinių veiklų bei gebėjimų stiprinančių iniciatyvų reikšmingumas ir poreikis Lietuvos, Programos ir projektų mastu yra svarbus. Rezultatai geri, o poveikis projektų vykdytojams, specialistams, visuomenei, paveldo bendruomenėms akivaizdus ir iliustruotais pavyzdžiais. Programa parodė, kad siekiant ateities kartoms išsaugoti Lietuvos kultūros paveldą, būtina jį pritaikyti šiandieninėms visuomenės reikmėms, tačiau ne mažesnė būtinybė – skirti dėmesį kultūros paveldo edukacijai. Šiuo požiūriu, Programos tikslai ir uždaviniai galėtų būti siekiamybė ir paskata kitoms paveldo programos ir projektams.

11. Probleminė sritis – su paveldo objektais susijusios tęstinės veiklos arba jų stoka. Reikėtų pastebėti, kad po projektų įgyvendinimo, ne visuose visuomenei atvertuose objektuose kultūriniai ir socialiniai reiškiniai suintensyvėjo, kam gerą pradžią suteikė skatintos projektinės veiklos. Vienuose jos ženklios ir vyksta progresuojančia dinamika, kituose, priešingai, statiškos, nors projektiniuose įsipareigojimuose buvo numatytos kaip perspektyvios veiklos (Preilos, o ypač, Salų atvejai). Todėl vertinant visumą minėtu požiūriu išvengiamos grėsmės, jog siekis gerinti visuomenės požiūrį atverti ir perduoti ateities kartoms paveldo objektus, kai kuriais atvejais gali sunykti, nes paveldo objekto išsaugojimas nėra vien techninė intervencija.

Rekomenduojama projektų vykdytojams prisiimti socialinę atsakomybę dėl įsipareigojimų. Programą administruojančioms institucijoms rekomenduojama vykdyti sistemingą stebėseną ir projektams pasibaigus. Savo ruožtu programų gairėse ir konkursinėse paraiškose aiškiau įvardinti žinių ir gebėjimų vertinimo srities kriterijus, o sutartyse – su projektų vykdytojais numatyti teises atsakomybes už nepakankamą įsipareigojimų vykdymą pasibaigus projektui.

12. Projektas buvo įgyvendintas laikantis lyčių lygybės ir nediskriminavimo principo darbo santykių atžvilgiu. Lyčių nelygybės prielaidų nepastebėta. Lyčių aspekto integravimas, kaip išskirtina veikla, projektų vykdytojų nebuvo vykdomas. Projektuose buvo sudarytos lygiateisės sąlygos visiems norintiems pažinti sutvarkytus paveldo objektus. Sukurti produktai, paslaugos vienodai prieinamos



plačiajai visuomenei, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus, socialinės padėties, seksualinės orientacijos ar kitokių skirtumų. Visi turėjo vienodas galimybes tobulinti gebėjimus stiprinančiose iniciatyvose. Taigi, Programa per įgyvendintus projektus garantavo vienodos galimybes ir užtikrino darnų projekto rezultatų naudojimą.

13. Įvertinus bendrai projektų vadybos procesus visoje Programoje pažymėtina, kad vykdytojai kvalifikuotai vykdė planavimo ir valdymo veiklas, funkciškai pritaikė, įveiklino paveldo objektus. Informaciją skleidė organizuodami renginius, konferencijas, paskaitas, parodas, edukacines veiklas, o pateikimas buvo aiškus ir matomas. Gerinant sutvarkytų paveldo objektų pasiekiamumą, prieinamumą, išskirtinos trys grupės. Pirma pilnai sutvarkė ir pastato eksterjerą, ir interjerą, papildomo rėmėjų finansavimo dėka sutvarkė pastato prieigas ir/ar aplinką, strategiškai planuoja tęstines veiklas, visapusišką pastatų įveiklinimą, pajamų generavimą, numato tolesnes intervencijas. Antra finansinės paramos dėka užbaigė restauravimo, tvarkybos darbų etapą, bet visapusiškai komplekso restauracijai ir įveiklinimui reikalingos tolesnės investicijos, jie aktyviai vykdo veiklas – jau yra parengusios ar šiuo metu rengia projektų paraiškas naujam finansavimui gauti. Trečia grupė sutvarkė projektuose numatytus objektus, juos įveiklino, tačiau restauruoti pastatai tėra dalis komplekso ar ansamblio toje vietovėje, todėl numato artimoje perspektyvoje imtis kitų objektų tvarkybos ar animavimo darbų.

14. Tačiau vertinant gero valdymo sritis pastebėtini ir trūkumai bei grėsmės, ypatingai įvertinus galutinius projektų rezultatus ir po jų baigties vykdomą veiklą, todėl išskiriamos pastebėtos problemos ir formuluojamos sekančios rekomendacijos:

1. Projektų vykdytojams rekomenduojama, o ypač tiems, kurie yra įsipareigoję ne tik tvarkyti paveldo objektus, bet ir rūpintis pritaikymu visuomenės poreikiams, komunikuojant, ne tik pateikti informaciją skaidriai, aiškiai, matomai, bet ir svetingai bei patraukliai objektų lankytojams. Sklaida turi būti vykdoma planingai ir sistemingai, o su potencialiais vartotojais komunikuojama ne tik tradiciniais būdais, bet ir per socialinius tinklus bei ieškant naujų ir netradicinių būdų. Tam, kad ši sritis funkcionuotų sklandžiai reikia: 1) nustatyti potencialius vartotojus, tirti jų poreikius; 2) plėsti jų ratą, o ir rūpintis akiračiu. Tam reikalinga pati svarbiausia sąlyga – objektai turi būti įveiklininti, nesant veiklų, objektai yra statiški ir nebelieka ką komunikuoti.

2. Programą administruojančioms institucijoms pratęsti seminarų ir mokymų iniciatyvas (kas pastaruoju metu Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos sėkmingai vykdoma) ir vykdyti stebėseną.

3. Tolimesnių intervencijų, gerinant objektų pasiekiamumą ir paslaugų kokybę srityje, rekomenduojama projektų vykdytojams įvesti vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo priemones, kurios dabartiniu metu iš esmės neegzistuoja arba yra nepakankamos. Tam, kad vyktų tolimesnis darbas, susijęs su objektų įveiklinimu, vertėtų sukurti teikiamų paslaugų vertinimo priemones, orientuotas į potencialius vartotojus. Dar tiksliau, reikalinga grįžtamojo ryšio sistema, o ypač tose institucijose ir organizacijose, kurios susijusios su viešųjų gėrybių kūrimu ir tai esti viena pagrindinių jų funkcijų (muziejai, mokymo centrai).

15. Vadybos efektyvumo ir įveiklinimo požiūriu, visos organizacijos veikia tam, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus, jie priklauso nuo sektoriaus, kuriame veikia organizacija. Todėl reikalingas strateginis valdymas. Svarbu, kad ir po ženklų donorystės injekcijų, toliau būtų užtikrinta tvari ir darni paveldo objektų priežiūra ir materialus jų stovis. Tačiau objektai neturėtų vertę generuoti tik kaip nekilnojamas turtas, todėl šių objektų strateginis valdymas ir po projektų baigties turėtų plėtoti įveiklinimo perspektyvas, garantuojančias gyvos atminties užtikrinimą ir objekto materialiąsias ir nematerialiąsias sąsajas. Rekomenduojama projektų vykdytojams ir po projektų baigties plėtoti partnerystės principus, komunikuoti. Ilgalikių veiklų planavimas, komandinis darbas, žmogiškųjų išteklių valdymas, savanorystės propagavimas, suinteresuotų šalių analizavimas ir įtraukimas, ryšių stiprinimas, vartotojų poreikių analizavimas ir tenkinimas bei naujų visuomenės grupių įtraukimas į kultūros, paveldo objektų egzistavimą ir nuolatinį gyvavimą galėtų tapti tolimesnės jų veiklos orientyrais.

16. Vertinant gero valdymo sritį ir siekiant nustatyti objektų pritaikymo lygmenį, pastebėta ir bendresnio pobūdžio problema, susijusi su įpaveldintų objektų reprezentacija ir sklaida. Būtina Programos sąlyga – objektų įpaveldinimas ir priklausymas nekilnojamojo kultūros paveldo registru (toliau NKPR). Registras – nacionalinės reikšmės duomenų bazė, kurią kuria KPD, vykdydamas savo funkcijas ir besiremdamas kultūros vertybių registro nuostatais. Kaip pavyko išsiaiškinti ekspertams, atsižvelgiant į KPD Registrų skyriaus paaiškinimą, KPD – neturi prievolės atnaujinti duomenų, vykdant jiems numatytas funkcijas, tačiau gali atnaujinti jeigu: a) institucijos kreipiasi su prašymu papildyti naujais duomenimis, liudijančiais apie objekte įvykusius tvarkybos pokyčius, b) vizualinę medžiagą su objektų nuotraukomis gali savarankiškai integruoti duomenų bazės vartotojai. Atsižvelgiant į faktą, kad NKPR užtikrina kultūros paveldo objektų matomumą visuomenėje nacionaliniu mastu, o šios programos dėka įvykę tvarkybos darbų pokyčiai yra nematomi šiame dokumente, rekomenduojama:

16.1. KM hierarchiškai pavaldžią paveldą administruojančią instituciją – KPD įpareigoti atnaujinti NKPR esančius duomenis apie sutvarkytus programos objektus.

16.2. Įpareigoti visus projektų vykdytojus įkelti į NKPR duomenų bazę objektų fotofiksaciją, kuri atspindėtų realią padėtį.

17. Programoje turėjo galimybę ir dalyvavo privačios bendrovės, biudžetinės ir viešosios įstaigos bei ne pelno siekiančios organizacijos. Uždaros akcinės bendrovės vykdydamos šios programos projektus be komercinių tikslų (nuomoti patalpas) vadovavosi socialiniais motyvais, todėl viešasis interesas bei orientacija į kultūros paveldo vartotoją, jų poreikius turi išlikti svarbi siekiamybė ir baigus projektų vykdymą. Biudžetinės ir viešosios įstaigos bei ne pelno siekiančios organizacijos vadovaujasi viešosios gėrybės ir viešųjų paslaugų reikalavimais. Visos programoje dalyvavusios organizacijos veikia kultūros ir kultūros paveldo srityje, todėl turi būti orientuotos į vartotojus, jų poreikius.

Rekomenduojama donorystės programose leisti dalyvauti privačioms įmonėms, tačiau administruojančioms institucijoms siekti užtikrinti, kad: 1) objektai būtų įveiklinami ir atviri visuomenei, paveldo bendruomenėms ir pasibaigus 5 metų stebėsenos ir funkcijos (ne)keitimo susitarimui, 2) objektai netaptų komercinės paskirties uždalais ir nepasiekiamais objektais. Siūloma programose numatyti skirtingą projektų vykdytojų finansavimo mechanizmą, priklausomai nuo juridinio statuso, aiškiais kriterijais formalizuojant, o tinkamumą vykdyti projektus suteikti ekspertų kompetencijos sričiai. Ekspertai turėtų vertinti, taikant paveldo verčių sistemos kriterijus, tačiau skiriant ir didelį dėmesį socialiniams ir ekonominiams aspektams.

18. Biudžetinės ir viešosios įstaigos bei ne pelno siekiančios organizacijos savo instituciniais tikslais orientuotos į viešosios gėrybės kūrimą, todėl turėtų būti gana griežtai dar konkursinėse paraiškose vertinama ir įvertinama, pasitelkiant ekspertines kompetencijas, tokių organizacijų kultūros paveldo objekto funkcinio pritaikymo ir įveiklinimo siekiai ir poreikis. Užtikrinti, kad: 1) objektai būtų įveiklinami ir atviri visuomenei, paveldo bendruomenėms, 2) objektai netaptų uždaramis ir viešosios gėrybės negeneruojančiomis, nebyliomis paveldo sancaupomis.

19. Programa aktualizavo, o projektai rūpinosi tvarių gamtos resursų naudojimu. Tokiu būdu buvo praktiškai tobulinama reikšminga paveldosaugos kryptis, kuri iš esmės nėra pakankamai įtvirtinta. Restauruojant ir tvarkant paveldo pastatus, įrengiant patalpas tvariam naudojimui ir funkciniam pritaikymui kartu buvo puoselėjama ir objektus supanti aplinka, kraštovaizdis, taip buvo gerinama

dabarties visuomenės gyvenimo kokybė ir sudaromas pagrindas ateities kartų gamtos ir kultūros išteklių išsaugojimui. Veiklų neigiamas poveikis šiuo požiūriu nepastebėtas.

20. Vertinant ekonominį poveikį darbo vietų požiūriu ištirtas laikinų ir ilgalaikių darbo vietų santykis ir pastebėta disproporcija kai kuriose biudžetinėse įstaigose. Įvertinus duotybę, kad kuriamos ir dubliuojamos projekto vykdymui darbo vietos, kurios ir taip funkcionuoja institucijoje, kaip, pavyzdžiui, viešųjų pirkimų atstovų, projekto sekretorių greta projekto koordinatorių rekomenduojama KM ir CPVA: 1) tiek projektinėse paraiškose, tiek sudarant sutartis aiškiai motyvuoti pareigybių apibrėžtis, 2) ataskaitose projektus administruojančioms institucijoms projektų vykdytojams teikti tikslius skaičius, kurie aiškiai atspindėtų funkcijas, kurios neturėtų dubliuotis su paslaugas perkančiomis sritimis, pavyzdžiui, viešinimui perkama paslauga, tačiau šią paslaugą vykdo ir laikinai į projekto vykdymą įdarbintas asmuo, 3) įvesti įkainių sistemą pagal pareigybes, nes laikinų darbo vietų apmokėjimas neadekvačiai skiriasi ir nustatyti kvalifikaciją atitinkančius įkainius.

21. Siekiant įvertinti EEE finansinio mechanizmo paramos Lietuvai ekonominį indėlį vertėtų palyginti: 1) per ataskaitinį laikotarpį skirtas valstybės investicijas į įpaveldintus objektus, 2) kitų institucijų ES skirtą paramą per projektus į įpaveldintus objektus, 3) privatų indėlį į įpaveldintus objektus. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, kaip hierarchiškai valdančioji institucija, tokius duomenis galėtų paprašyti suteikti sugretinimui iš KPD, kaip paveldą administruojančiai institucijai. Ataskaitą rengusiems ekspertams ši informacija nebuvo suteikta. Duomenys turėtų būti vieši, turint galvoje prigimtine kiekvieno žmogaus teisę į kultūros paveldą.

22. Lankytojų pritraukimą projektų vykdytojams rekomenduojama vykdyti keliomis kryptimis: 1) per paslaugų ir produktų kūrimą, ypač inovatyvaus paslaugų dizaino kryptį, derinantį žmogaus (vartotojo) poreikius su tuo, kas technologiškai gali būti įvykdyta, 2) per sistemingas, tęstinumo kryptį išlaikančias veiklas, kaip kultūrinės, meninės, socialinės, bendruomeninės, edukacinės, mokomąsias, pažintines, atraktyvias ir žaidybines (pvz., lobių slėptuvės *geocaching*) etc., 3) per naujų visuomenės grupių įtraukimą į kultūros paveldo objektų gyvavimą visomis prasmėmis, kaip, pavyzdžiui, vaikų suinteresuotumas objektu skatina tėvų įsitraukimą ir pan. Platesnį visuomenės grupių įjungimą laikyti svarbiu paveldo vadybos uždaviniu.

23. Sutvarkytas ir įveiklintas kultūros paveldas skatina lankytojus pažinti kultūrinę praeitį, įvertinti valstybės rūpestį kultūros paveldu, tyrinėti objektą ir išsaugoti jį ateities kartoms. Rekomenduojama projektų vykdytojams nuolat rūpintis objektų įvaizdžiu ir patrauklumu, naudojant ne tik tradicines įvaizdžio formavimo priemones. Tai atlikti sistemingai analizuojant su paveldo objektu

susijusias visas suinteresuotas šalis (ir vertikaliai, ir horizontaliai), kurios gali paskatinti ne tik pajamų generavimą ir investicijas į paveldo vietas ir objektus, bet ir didinti ne rinkos vėrcių suvokimą, kaip egzistavimo, altruistinę, pasirinkimo, palikimo vertes bei žinių ir galimybių apie objektą sklaidą, pažinumą.

## INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Pakruojo žydų sinagogos pastato tvarkyba ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
2. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Unikalaus etnografinio Musteikos kaimo paveldo išsaugojimas (I etapas)* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
3. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Valstybės saugomo kultūros paveldo objekto etnografinės Zervynų kaimo gyvenvietės tradicinės medinės architektūros tvarkyba* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
4. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Salų etnoarchitektūrinio kaimo dviejų sodybų sutvarkymas ir atgaivinimas* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
5. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Palangos istorinės vilos "Anapolis" restauravimas ir pritaikymas visuomenės poreikiams* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
6. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje (Preiloje) restauracija* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
7. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Pavirvytės dvaro sodybos dvarininko namo sutvarkymas ir pritaikymas bendruomenės reikmėms* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
8. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Abromiškių dvaro rūmų medinės dalies restauravimas* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
9. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Joniškio baltosios sinagogos pritaikymas visuomenės poreikiams* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
10. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Liubavo dvaro sodybos oficinios ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
11. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Neringos forto išsaugojimas ir tvarus naudojimas* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
12. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Panemunės pilies pietinio korpuso tvarkybos darbai ir pritaikymas visuomenės reikmėms* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
13. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios - mauzoliejiaus tvarkybos darbų užbaigimas ir pritaikymas visuomenės reikmėms* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
14. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Skaidvilės Šv. Kryžiaus bažnyčios fasadų tyrimai, konservavimo ir restauravimo darbai* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
15. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčios tvarkomieji paveldosaugos darbai* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.
16. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekso sutvarkymas ir pritaikymas viešojo turizmo poreikiams (II etapas)* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

17. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Kintų buvusios evangelikų bažnyčios restauracija ir pritaikymas bendruomenės reikmėms* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

18. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Taikomųjų kultūros tyrimų ir konservavimo centro Telšiuose steigimas ir veiklos stiprinimas* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

19. Ataskaita. Projekto paraiškos: *Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymas, pritaikant buvusio Aristavelės dvaro rūmų pastatą* vertinimas. 2014 balandžio 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

20. Galutinė projekto: *Pakruojo žydų sinagogos pastato tvarkyba ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms* įgyvendinimo ataskaita. 2017 gegužės 25 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

21. Galutinė projekto: *Unikalaus etnografinio Musteikos kaimo paveldo išsaugojimas (I etapas)* įgyvendinimo ataskaita. 2017 gegužės 7 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

22. Galutinė projekto: *Valstybės saugomo kultūros paveldo objekto etnografinės Zervynų kaimo gyvenvietės tradicinės medinės architektūros tvarkyba* įgyvendinimo ataskaita. 2017 gegužės 10 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

23. Galutinė projekto: *Salų etnoarchitektūrinio kaimo dviejų sodybų sutvarkymas ir atgaivinimas* įgyvendinimo ataskaita. 2016 gruodžio 1 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

24. Galutinė projekto: *Palangos istorinės vilos "Anapilis" restauravimas ir pritaikymas visuomenės poreikiams* įgyvendinimo ataskaita. 2016 gruodžio 1 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

25. Galutinė projekto: *Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje (Preiloje) restauracija* įgyvendinimo ataskaita. 2017 sausio 6 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

26. Galutinė projekto: *Pavirvytės dvaro sodybos dvarininko namo sutvarkymas ir pritaikymas bendruomenės reikmėms* įgyvendinimo ataskaita. 2016 liepos 28 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

27. Galutinė projekto: *Abromiškių dvaro rūmų medinės dalies restauravimas* įgyvendinimo ataskaita. 2017 gegužės 19 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

28. Galutinė projekto: *Joniškio baltosios sinagogos pritaikymas visuomenės poreikiams* įgyvendinimo ataskaita. 2017 balandžio 24 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

29. Galutinė projekto: *Liubavo dvaro sodybos oficinios ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms* įgyvendinimo ataskaita. 2017 balandžio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

30. Galutinė projekto: *Neringos forto išsaugojimas ir tvarus naudojimas* įgyvendinimo ataskaita. 2017 gegužės 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

31. Galutinė projekto: *Panemunės pilies pietinio korpuso tvarkybos darbai ir pritaikymas visuomenės reikmėms* įgyvendinimo ataskaita. 2016 gruodžio 22 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

32. Galutinė projekto: *Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios - mauzoliejaus tvarkybos darbų užbaigimas ir pritaikymas visuomenės reikmėms* įgyvendinimo ataskaita. 2017 gegužės 10 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

33. Galutinė projekto: *Skaudivilės Šv. Kryžiaus bažnyčios fasadų tyrimai, konservavimo ir restauravimo darbai* įgyvendinimo ataskaita. 2017 gegužės 10 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

34. Galutinė projekto: *Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčios tvarkomieji paveldosaugos darbai* įgyvendinimo ataskaita. 2017 gegužės 4 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

35. Galutinė projekto: *Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekso sutvarkymas ir pritaikymas viešojo turizmo poreikiams (II etapas)* įgyvendinimo ataskaita. 2016 gegužės 6 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

36. Galutinė projekto: *Kintų buvusios evangelikų bažnyčios restauracija ir pritaikymas bendruomenės reikmėms* įgyvendinimo ataskaita. 2016 gruodžio 16 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

37. Galutinė projekto: *Taikomųjų kultūros tyrimų ir konservavimo centro Telšiuose steigimas ir veiklos stiprinimas* įgyvendinimo ataskaita. 2016 liepos 29 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

38. Galutinė projekto: *Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymas, pritaikant buvusio Aristavelės dvaro rūmų pastatą* įgyvendinimo ataskaita. 2016 lapkričio 3 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

39. Projekto: *Pakruojo žydų sinagogos pastato tvarkyba ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

40. Projekto: *Unikalaus etnografinio Musteikos kaimo paveldo išsaugojimas (I etapas)* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

41. Projekto: *Valstybės saugomo kultūros paveldo objekto etnografinės Zervynų kaimo gyvenvietės tradicinės medinės architektūros tvarkyba* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

42. Projekto: *Salų etnoarchitektūrinio kaimo dviejų sodybų sutvarkymas ir atgaivinimas* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

43. Projekto: *Palangos istorinės vilos "Anapolis" restauravimas ir pritaikymas visuomenės poreikiams* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

44. Projekto: *Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje (Preiloje) restauracija* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

45. Projekto: *Pavirvytės dvaro sodybos dvarininko namo sutvarkymas ir pritaikymas bendruomenės reikmėms* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

46. Projekto: *Abromiškių dvaro rūmų medinės dalies restauravimas* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

47. Projekto: *Joniškio baltosios sinagogos pritaikymas visuomenės poreikiams* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

48. Projekto: *Liubavo dvaro sodybos oficinios ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

49. Projekto: *Neringos forto išsaugojimas ir tvarus naudojimas* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

50. Projekto: *Panemunės pilies pietinio korpuso tvarkybos darbai ir pritaikymas visuomenės reikmėms* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

51. Projekto: *Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios - mauzoliejaus tvarkybos darbų užbaigimas ir pritaikymas visuomenės reikmėms* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

52. Projekto: *Skaudivilės Šv. Kryžiaus bažnyčios fasadų tyrimai, konservavimo ir restauravimo darbai* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

53. Projekto: *Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčios tvarkomieji paveldosaugos darbai* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

54. Projekto: *Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekso sutvarkymas ir pritaikymas viešojo turizmo poreikiams (II etapas)* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

55. Projekto: *Kintų buvusios evangelikų bažnyčios restauracija ir pritaikymas bendruomenės reikmėms* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.



56. Projekto: *Taikomųjų kultūros tyrimų ir konservavimo centro Telšiuose steigimas ir veiklos stiprinimas* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

57. Projekto: *Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymas, pritaikant buvusio Aristravelės dvaro rūmų pastatą* paraiška. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

58. Projekto: *Pakruojo žydų sinagogos pastato tvarkyba ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

59. Projekto: *Unikalaus etnografinio Musteikos kaimo paveldo išsaugojimas (I etapas)* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

60. Projekto: *Valstybės saugomo kultūros paveldo objekto etnografinės Zervynų kaimo gyvenvietės tradicinės medinės architektūros tvarkyba* sutartis. 2014 rugpjūčio 11 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

61. Projekto: *Salų etnoarchitektūrinio kaimo dviejų sodybų sutvarkymas ir atgaivinimas* sutartis. 2014 liepos 15 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

62. Projekto: *Palangos istorinės vilos "Anapilis" restauravimas ir pritaikymas visuomenės poreikiams* sutartis. 2014 rugpjūčio 14 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

63. Projekto: *Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje (Preiloje) restauracija* sutartis. 2014 liepos 16 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

64. Projekto: *Pavirvytės dvaro sodybos dvarininko namo sutvarkymas ir pritaikymas bendruomenės reikmėms* sutartis. 2014 liepos 24 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

65. Projekto: *Abromiškių dvaro rūmų medinės dalies restauravimas* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

66. Projekto: *Joniškio baltosios sinagogos pritaikymas visuomenės poreikiams* sutartis. 2014 rugpjūčio 14 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

67. Projekto: *Liubavo dvaro sodybos oficinios ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

68. Projekto: *Neringos forto išsaugojimas ir tvarus naudojimas* sutartis. 2014 liepos 22 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

69. Projekto: *Panemunės pilies pietinio korpuso tvarkybos darbai ir pritaikymas visuomenės reikmėms* sutartis. 2015 sausio 15 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

70. Projekto: *Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios - mauzoliejiaus tvarkybos darbų užbaigimas ir pritaikymas visuomenės reikmėms* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

71. Projekto: *Skaudivilės Šv. Kryžiaus bažnyčios fasadų tyrimai, konservavimo ir restauravimo darbai* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

72. Projekto: *Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčios tvarkomieji paveldosaugos darbai* sutartis. 2014 rugsėjo 8 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

73. Projekto: *Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekso sutvarkymas ir pritaikymas viešojo turizmo poreikiams (II etapas)* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

74. Projekto: *Kintų buvusios evangelikų bažnyčios restauracija ir pritaikymas bendruomenės reikmėms* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

75. Projekto: *Taikomųjų kultūros tyrimų ir konservavimo centro Telšiuose steigimas ir veiklos stiprinimas* sutartis. 2014 birželio 30 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

76. Projekto: *Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymas, pritaikant buvusio Aristravelės dvaro rūmų pastatą* sutartis. 2014 liepos 15 d. Šaltinis: Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

77. Informacijos apie darbuotojus projektuose šaltinis: projektų įgyvendinimo sutartys (naujausios jų redakcijos, kurios patalpintos prie kiekvieno projekto dokumentų SFMIS). Biudžeto pagrindimo lentelės (sutarčių 4 priedas).

78. Atgaivintas kultūros paveldas EEE paramos Lietuvai rezultatai. *Sudarytoja: Dalia Stabrauskaitė. 2017, Vilnius.*

79. Kvietimas teikti paraiškas pagal 2009-2014 m. Europos ekonominės erdvės finansinio mechanizmo programą Kultūros ir gamtos paveldo išsaugojimas ir atgaivinimas. Prieiga per internetą:

[http://www.eeagrants.lt/programos/kvietimai/program/10/id/31/kvietimas\\_teikti\\_paraiskas\\_pagal\\_2009-2014\\_m\\_europos\\_ekonomines\\_erdves\\_finansinio\\_mechanizmo\\_programa\\_kulturos\\_ir\\_gamtos\\_paveldo\\_issaugojimas\\_ir\\_atgaivinimas\\_kvietimas\\_pasibaiges\\_](http://www.eeagrants.lt/programos/kvietimai/program/10/id/31/kvietimas_teikti_paraiskas_pagal_2009-2014_m_europos_ekonomines_erdves_finansinio_mechanizmo_programa_kulturos_ir_gamtos_paveldo_issaugojimas_ir_atgaivinimas_kvietimas_pasibaiges_)>

## PRIEDAS NR. 1. KLAUSIMYNAS

### EEE FINANSINIO MECHANIZMO PROGRAMOS „KULTŪROS IR GAMTOS PAVELDO IŠSAUGOJIMAS IR ATGAIVINIMAS” SOCIALINIO-EKONOMINIO POVEIKIO VERTINIMAS

Užduotis ekspertui	Komentaras	Vertinimo sritis	Klausimai
1. Programos pasiekimų vertinimas  <i>Šią dalį rekomenduojama užpildyti paskutinę.</i>	<i>Atsakant į klausimus svarbus tikslinių grupių, kurios gavo naudą, nurodymas, ir geografinės aprėpties vertinimas</i>	<b>1.1. Programos tikslai ir rezultatai</b> <sup>69</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įvertinti, kaip pavyko pasiekti iškeltą programinės srities tikslą (1).</li> <li>2. Įvertinti, kaip pavyko įgyvendinti išsikeltus Programos tikslus (4).</li> <li>3. Patvirtinti (arba patikslinti) pasiektą rezultato (angl. outcome) indikatorius skaitinę reikšmę (t.y. ar sutvarkyti 85 kultūros paveldo pastatai, iš kurių 74 mediniai, 11 mūriniai, ar kitoks kiekis).</li> <li>4. Pakomentuoti rezultatų reikšmę pagal pasiektus 4 produktų rodiklius (angl. outputs)<sup>70</sup>. T. y. apibendrinti, kokią reikšmę investicijos turėjo: mediniam kultūros paveldui; darbų baigimas nebaigtuose tvarkyti ne mediniuose kultūros paveldo objektuose; etnografiniuose kaimuose; tyrimų centrų vystymas (vertinant regioniniu/ nacionaliniu mastu).</li> <li>5. Apart sutvarkytų pastatų, nurodyti <b>kokią reikšmingą poveikį programa padarė, kam ir kaip</b> (kiek tai neatsakyta ankstesniais atsakymais ir neapčiuopta pasirinktais rodikliais)? Įvertinti materialų ir nematerialų poveikį, objektų pritaikymą viešosioms reikmėms, sąlygos naujoms kultūrinėms ir kt. paslaugoms vykti ir jų poveikį. Taip pat nematerialius aspektus, tokius kaip besikeičiantis žmonių požiūris į paveldą; sukurtas sąlygas įgyti darbo rinkai reikalingų įgūdžių ir žinių (projektų lygmeniu suorganizuotų mokymų metu iš viso apmokyta ~ x meistrais siekiančių tapti ar besimokančių meistrų) ir t.t.</li> </ol>
		<b>1.2. Pokyčiai programinėje srityje</b> <sup>71</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar programos rezultatai turėjo reikšmingą poveikį programinei sričiai (kultūros ir gamtos paveldo išsaugojimas ir atgaivinimas) nacionaliniu (gal net Europiniu?) mastu? Palyginti situaciją, kuri būtų neskyrus šių investicijų ir jas skyrus (siejasi su 1.1. skilties 4 klausimu).</li> <li>2. ar buvo reikšmingų politinių, finansinių, administracinių ar kitokių pokyčių šalies/ regioniniu/ sektoriiniu atžvilgiu laikotarpiu nuo 2013 iki 2017 metų, kurie turėjo įtakos programos ir projektų įgyvendinimui (jei buvo, įvardinti). Atitinkamai, jei pati programa darė įtaką šioms pokyčiams, nurodyti.</li> <li>3. įžvalgas apie programos sinergijas ir persidengimą su ES ar kitais fondais, kurie turėjo įtakos ir programos įgyvendinimui ir rezultatams.</li> </ol>

<sup>69</sup> For the part 4.1 „Reporting on Programme outcome“ of the Final report.

<sup>70</sup> For the part 3 „Reporting on Programme Outputs“ of the Final report.

<sup>71</sup> For the part 2 „Programme area developments“ of the Final report.

	<p>Šį aspektą numatoma išsamiau pristatyti per investicijų žydu paveldui vertinimą, kurį atliks žydu kultūros ir istorijos ekspertė. Jūsų prašoma glausto apibendrinimo, detalus tyrimas neprašomas.</p>	<p><b>1.3. Atitikties horizontaliosioms sritims<sup>72</sup></b></p>	<p>1. Ar programa prisidėjo prie tolerancijos didinimo, daugiakultūrinio supratimo, pagarbos kultūrinių mažumų teisėms? Pateikti apibendrintas išvadas ir nurodyti skaičių renginių (ar kitų iniciatyvų), kurios prie to prisidėjo. Iš jų įvardinti 1-2 ryškiausius pavyzdžius.</p> <p>2. Ar programa prisidėjo prie šių soc. problemų - neapykantos kurstymo, ekstremizmo, antisemitizmo, rasizmo, homofobijos, seksualinės prievartos - mažinimo?</p>
		<p><b>1.4. Išvados ir rekomendacijos</b></p>	<p>Įvertinus programos rezultatus, pateikti išvadas, ar pasirinktos finansavimo kryptys, finansuojamos veiklos ir bendra programos logika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- buvo tinkamiausi siekiant programos tikslų;</li> <li>- reikšmingai prisidėjo prie EEA Grants fondo tikslų įgyvendinimo – socialinės ir ekonominės atskirties mažinimo bei dvišalių santykių su valstybėmis donorėmis stiprinimo.</li> </ul> <p>Pateikti pasiūlymus ar rekomendacijas, kokios investicijų kryptys ir būdai būtų efektyvesni siekiant fondo ir programos tikslų.</p>
<p>2. Bendradarbiavim o vertinimas</p>	<p>Bendradarbiavimo vertinimas struktūruojamas pagal 4 sritis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extent of cooperation (ši sritis atspindima pgl. pasirašytų bendradarbiavimo sutarčių viešajame ir privačiame sektoriuose skaičių; duomenys jau surinkti, žr. failą „Statistika“).</li> <li>- Shared results</li> </ul>	<p><b>2.1. Partnerystė su organizacijomis iš valstybių donorių<sup>73</sup></b></p> <p>Taikytina, jei projektas turėjo partnerius (10 iš 19 projektų)</p>	<p><i>Shared results (liet. bendri rezultatai)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % projektų, kuriuose tiek projekto vykdytojas, tiek partneris aktyviai veikė projekto planavimo ir įgyvendinimo stadijose; iliustruoti 1-2 pavyzdžiais;</li> <li>• skaičius projektų, kuriuose tiek vykdytojas, tiek partneris gavo konkrečią naudą (įvardinti tokių projektų pavadinimus); iliustruoti 1-2 pavyzdžiais;</li> <li>• įvardinti atvejus, kai projekto vykdytojas pradėjo naudoti naują praktiką ar technologiją, kurią perėmė iš partnerio;</li> </ul> <p><i>Wider effects (liet. platesnis poveikis)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % projektų, kurių metu užmegztos partnerystės aktyviai tęsiamos toliau (įvardinti organizacijas); įvardinti visus tokius atvejus;</li> <li>• Jei tokių esama, nurodyti iniciatyvas už projekto ribų, kurios pradėtos/įgyvendintos/ planuojamos įgyvendinti tarp partnerių (tais atvejais, kai veikla nebūtų būtų vykdoma, jei ne projekto metu užmegzta partnerystė);</li> <li>• % organizacijų, kurioms tai buvo pirma tarptautinio bendradarbiavimo patirtis;</li> </ul>

<sup>72</sup> For the part 4.2 „Horizontal concerns“ of the Final report.

<sup>73</sup> For the Part 5.1 „Bilateral Outcomes“ of the Final report

	<p>- <i>Wider effects</i> - <i>Increased Knowledge and Mutual Understanding</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % organizacijų, kurios mano, jog projekto metu įgyta tarpt. bendradarbiavimo patirtis padės lengviau įgyvendinti tarptautinius projektus ateityje.</li> </ul> <p><i>Knowledge and mutual understanding (liet. geresnės žinios ir tarpusavio supratimas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % projektų, kuriuose projekto vykdytojas įgavo geresnį supratimą apie partnerio valstybės kultūrinę, politinę, socio-ekonominę situaciją (įvardinti organizacijas).</li> <li>• % projektų, kuriuose projekto vykdytojas įgavo informacijos apie partnerio organizacijos struktūrą, tvarką, veiklą (kai tai organizacijai naudinga) (įvardinti organizacijas).</li> <li>• Įvardinti atvejus, kai projekto vykdytojui ir jo darbuotojams partnerystė buvo naudinga profesiniu atžvilgiu (patobulinti gebėjimai ir žinios, užmegztos naudingos pažintys, geresnis organizacijos matomumas užsienyje ir pan.)</li> </ul> <p><b>Apibendrinantys klausimai:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokią pridėtinę naudą/ vertę davė partnerystės projektams/ organizacijoms/ darbuotojams?</li> <li>2. Įvertinus projektų vykdytojų atsiliepinimus pateikti apibendrintas išvadas apie bendradarbiavimą (kas buvo gerai, kas sudėtinga ir kas blogai, ko trūko)? Projektų vykdytojais turėtų pateikti įžvalgas tiek bendradarbiavimo atžvilgiu, tiek programos gairių/taisyklių, kurios daro įtaką bendradarbiavimui, atžvilgiu.</li> <li>3. Pasitenkinimo partnerystėmis lygmuo (atsakyti pateikiant procentinę išraišką - projektų vykdytojais turėtų nurodyti pasitenkinimo lygmenį, kaip „labai patenkintas“, „nepatenkintas“ ar pan.).</li> <li>4. Kokį poveikį projektai su partneriais turėjo dvišaliams santykiams tarp Lietuvos ir valstybių donorių (Norvegijos, Islandijos ir Lichtenšteino)? Kokie pagrindiniai pasiekimai?</li> </ol>
		<p><b>2.2. Bendradarbiavimas su Lietuvos institucijomis</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projektų vykdytojų bendravimo ir bendradarbiavimo su programą administruojančiomis (KM, CPVA) ir susijusiomis institucijomis (KPD, statybų inspekcija, savivalda ir kt.) patirtys. Pateikti apibendrintas išvadas, naudojant procentinę išraišką arba kelis pasirinkimo variantus (patenkinti, nepatenkinti, labai patenkinti ir pan.).</li> <li>2. Projektų vykdytojų bendravimo ir bendradarbiavimo su projektų partneriais iš Lietuvos patirtys (4 iš 19 projektų turėjo partnerius iš Lietuvos) ir svarba. Ar projektų vykdytojais, tiek turėję, tiek neturėję projekto partnerių iš Lietuvos projektu metu mato tokių partnerių įtraukimo reikšmę ateityje? Pateikti apibendrintas išvadas.</li> </ol>
		<p><b>2.3. Bendradarbiavimas su kitomis interesų grupėmis</b></p>	<p>Projektų vykdytojų bendravimo ir bendradarbiavimo su vietinėmis interesų grupėmis (pvz. savivalda, bendruomenėmis ir kt.), kiek tai lietė projekto įgyvendinimą, patirtys. Pateikti apibendrintas išvadas.</p>
		<p>2.4. Rekomendacijos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasiūlyti būdus, kuriais būtų galima palengvinti partnerių paiešką ateityje.</li> <li>2. Įvardinti sritis, kuriose šiems ir kitiems kultūros paveldo projektų vykdytojams būtų aktualus ir naudingas bendradarbiavimas su užsienio partneriais.</li> </ol>

			3. Vadovaujantis savo patirtimi ir žiniomis, apibendrinus projektų vykdytojų atsiliepimus, pateikti išvadas/ižvalgas ir pasiūlymus dėl institucijų darbo ir reglamentavimo. Pvz. kas turėtų keistis KPD veikloje, jų rolėje?
3. Projektų įgyvendinimo vertinimas		<b>3.1. Pagrindiniai iššūkiai</b> <sup>74</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apibendrinti su kokiais pagrindiniais iššūkiais projektų vykdytojai susidūrė;</li> <li>2. Kokią įtaką ir naudą projekto pratęsimas turėjo projektų įgyvendinimui<sup>75</sup>? Atsakymą pateikti procentine išraiška (pvz. x % teigia, kad projektas nebūtų įgyvendintas, jei nepratęstas; be pratęsimo būtų įgyvendintas nekokybiškai; ir su pratęsimu laiko nepakako kokybiškai įgyvendinti; kitas var.)</li> <li>3. Apibendrinus projektų vykdytojų atsiliepimus, nurodyti kokie pagrindiniai pokyčiai reikalingi, kad projektų galėtų būti sklandžiau, paprasčiau ir kokybiškiau įgyvendinami? (pvz. daugiau gyvų konsultacijų, paprastesnis atsiskaitymas už lėšas, t.t.)</li> </ol>
		<b>3.2. Viešinimas ir komunikacija</b> <sup>76</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaip projektų vykdytojai užtikrino donorų paramos matomumą projekto metu ir po jo pabaigos? (<i>kokių privalomų ir neprivalomų veiksmų ėmėsi – ne tirti, tiesiog klausti projektų vykdytojų, kad išvardintų. Inspekciją/patikras dėl privalomų veiksmų jau atliko CPVA.</i>)</li> <li>2. Kokios viešinimo ir komunikacijos priemonės buvo taikomos projekto metu ir projektui pasibaigus? Kaip pats projekto vykdytojas vertina jų tinkamumą ir efektyvumą? Kas veikė ir kas neveikė? Kokie buvo pagrindiniai iššūkiai ir pamokos ateičiai šioje srityje?</li> <li>3. Ar projektų vykdytojai jautė turintys pakankamai žinių ir patirties projekto komunikacijos srityje? (pateikti apibendrintas išvadas procentine išraiška)</li> <li>4. Ar projekto vykdytojai norėtų dalyvauti mokymuose ar kitais būdais gauti informaciją apie projektų komunikaciją, kultūros paveldo interpretavimą ir komunikaciją, lankytojų pritraukimą ir paslaugų jiems pritaikymą (ir panašiomis temomis)? Kokios temos aktualiausias? (<i>tokia apklausa aktuali dėl planuojamų organizuoti mokymų, ne dėl ataskaitos.</i>)</li> </ol>
	<i>Visi projektų vykdytojai projektų metu privalėjo įgyvendinti renginius visuomenei kultūros paveldo tematika.</i>	<b>3.3. Žinių ir gebėjimų stiprinimas</b> <sup>77</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pateikti statistiką apie projektų metu vykusius informacinius renginius (tokie renginiai kaip spaudos konferencijos neturėtų būti įtraukiami), t.y. renginių kiekis pagal tipą (mokymai, paskaitos, kt.) ir auditoriją; dalyvių skaičius (apmokytojų asmenų sk.). Įvardinti 1-3 geriausios praktikos pavyzdžius (glaustai aprašyti keliais sakiniais).</li> <li>2. Pateikti informaciją apie kitas gebėjimus stiprinančias iniciatyvas (partnerių pažintiniai mainai projektų metu ar pan.)</li> <li>3. Apibendrinti, kokią naudą ir reikšmę turėjo gebėjimų stiprinimui skirti renginiai ir kitos iniciatyvos? Kaip jie prisidėjo prie tikslų, uždavinių įgyvendinimo? Ar projektų vykdytojams taikyti reikalavimai dėl renginių organizavimo buvo adekvatūs ir efektyvūs (pvz. gal geresni rezultatai būtų buvę pasiekti tikslinant ar bendrinant reikalavimus).</li> </ol>
4. Atitikties bendrosioms visuomeninėms		<b>4.1. Lyčių lygybė</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar galima teigti, kad programos investicijos ir nauda yra labiau skirti moterims ar vyrams? (programos tikslinė auditorija). Jei taip, argumentuoti, kodėl taip yra.</li> </ol>

<sup>74</sup> For the parts 7.2. „Project implementation“, 12.2 „Changes to the programme“ of the Final Report

<sup>75</sup> Pratęsimo neprašė tik 1 iš 19 projektų vykdytojų – Bernardinų vienuolynas. Kiti projektai pratęsti nuo kelių mėnesių iki metų.

<sup>76</sup> For the part 11 „Information and publicity“ of the Final Report

<sup>77</sup> For the part 4.4. „Capacity building“ of the Final report.

<p>aktualijoms vertinimas (angl. Cross cutting issues)<sup>78</sup></p>			<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ar objektų, kuriems skirtos investicijos, pritaikymas (funkcija), yra labiau skirtas/naudingas/aktualus vienai ar kitai lyčiai? Jei taip, argumentuoti, kodėl taip yra.</li> <li>3. Ar minkštosios projekto veiklos (pvz. mokymai, seminarai) buvo labiau skirti vyrams ar moterims (tikslinė veiklų auditorija)?</li> <li>4. Programos ir projektų įtaka lyčių vaidmenims ir darbo pasidalijimui. Apžvelgti (ne)vienodas galimybes dalyvauti su programa susijusiose srityse Lietuvoje (paveldosaugoje, tvarkyboje ir kt.) ir to priežastis.</li> <li>5. Kiti svarbūs pastebėjimai susiję su lyčių lygybe (pvz. ar nesiskyrė atlyginimas už tą patį darbą dėl lyties).</li> </ol>
		<p><b>4.2. Geras valdymas (angl. good governance)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar pastebima įtariamų korupcijos atvejų, ar tam palankių aplinkybių programos ar projektų lygmeniu?</li> <li>2. Kaip projektų vykdytojai užtikrino, kad informacija apie projektą ir jo eigą būtų skaidri ir aiški matoma visuomenei, ypatingai toms visuomenės grupėms, kurias liečia projekto rezultatai (pvz. vietos bendruomenė).</li> <li>3. Ar numatomos tolesnės intervencijos gerinant objektų pasiekiamumą, prieinamumą, paslaugų kokybę?</li> <li>4. Įvertinus projektų rezultatus ir po jų baigties vykdomą veiklą, įvertinti kultūros paveldo objektų įveiklinimo ir vadybos efektyvumą, atliepiančias šiuos aspektus: <ul style="list-style-type: none"> <li>- darbuotojų skaičiaus ir kvalifikacijos pakankamumas veiklai vystyti;</li> <li>- objektų pritaikymo/ funkcijos aktualumas vietiniu/ regioniniu mastu;</li> <li>- vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo priemonių (ne)egzistavimas;</li> <li>- pateikti įžvalgas apie juridiniu atžvilgiu skirtingų projektų vykdytojų (viešosios įstaigos, privačios įmonės, biudžetinės įstaigos) gebėjimus efektyviai vykdyti kultūros paveldo objekto vadybą projekto metu ir po jo. Ar matomos akivaizdžios teigiamos/ neigiamos tendencijos, rizikos susijusios su projektų vykdytojų juridiniu statusu? <i>Pagal galimybes pateikti pasiūlymus/pastebėjimus dėl skirtingų projektų vykdytojų finansavimo (finansavimo intensyvumo ir kt.).</i></li> </ul> </li> </ol>
	<p><i>Tvarią plėtrą reikalinga įvertinti aplinkosauginiu, ekonominiu, socialiniu atžvilgiais</i></p>	<p><b>4.3. Tvari plėtra (angl. sustainable development)</b></p>	<p><u>Poveikis aplinkai</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaip programa prisidėjo teigiamai/ neigiamai prie tvaraus gamtos resursų naudojimo?</li> <li>2. Kokie veiksmai, priemonės buvo taikomi projektų lygmeniu, siekiant užtikrinti tvarų gamtos resursų naudojimą. Ar projektų veiklos turėjo neigiamą/teigiamą poveikį aplinkai?</li> </ol> <p><u>Ekonominis poveikis</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pateikti statistinę informaciją apie sukurtas <b>darbo vietas</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiek projektų įgyvendinimo laikotarpiu sukurta naujų darbo vietų, kurios išlaikytos ir projektams pasibaigus?<sup>79</sup></li> <li>- Kiek ir kokių sukurta laikinų darbo vietų? (įvertinant ir rangovų, subrangovų darbuotojus)</li> <li>- Kiek planuojama sukurti ilgalaikių darbo vietų (jei dar nesukurta)?</li> <li>- Ar buvo įdarbinta jaunimo iki 25 metų amžiaus?</li> </ul> </li> </ol>

<sup>78</sup> For the part 4.3. „Cross-cutting issues“ of the Final Report.

<sup>79</sup> Atsižvelgti į informaciją pateiktą excel faile „Dėl darbuotojų projektuose“, kuriame nurodomi ir sutartyse esantys projektų vykdytojų įsipareigojimai dėl įdarbinimo, taip pat pat word dokumentą (laišką Finansinio mechanizmo valdybai) „Brief information on jobs created“ su bendromis įžvalgomis apie įdarbinimą ir lankytojų srautus.

		<p>- Ar projekto eigoje ir po jo baigties įtraukti/- iami/planuojami įtraukti vietos gyventojai, specialistai ir kokiais būdais? (ar mažintas vietos nedarbas)          - Savanorystės atvejai ar planai.</p> <p>2. Lankytojų srautai:          - Kokių vidutiniškai procentu išaugo <b>lankytojų skaičius</b> nuo projektų pabaigos/ objektų sutvarkymo? Pateikti kelių projektų tikslesnius duomenis, kur jie renkami arba gali būti pagrįstai prognozuojami, apie pasikeitusius/pasikeisiančius lankytojų srautus ir lankytojų charakteristiką.</p> <p>3. Apibendrinti, kokią įtaką skirtos investicijos turėjo <b>pajamų generavimui</b> (jas pradėti generuoti arba generuoti didesnes). Pasitelkiant visus projektus, kuriuose pajamos generuojamos, pateikti informaciją apie tai, kokių procentu skyrėsi pajamos prieš ir po investicijų (arba kokių procentu numatoma, kad pajamos išaugs, kai yra sąlygos pagrįstai prognozuoti) ir nurodyti pokyčio priežastis (pvz. parduodami bilietai ir pan.).</p> <p>4. Pateikti išvadas apie programos lėšomis finansuotų objektų tolesnį <b>išlaikymą</b> ir su tuo susijusias rizikas ir tolesnes perspektyvas. Iliustruoti geros ir blogos praktikos pavyzdžiais (2).</p> <p>5. Apibendrinus atsakymus į aukščiau pateiktus klausimus ir kitus aktualius aspektus, pateikti išvadas, kokį poveikį programos investicijos turėjo <b>ekonominiam augimui</b> nacionaliniu, regioniniu, vietiniu mastu.  <u>Socialinis poveikis</u></p> <p>1. Ar projektų rezultatai prisidėjo prie geresnės esamų ar būsimų kartų gyvenimo kokybės? Kaip? Apibendrinti ir iliustruoti 1-2 geriausios praktikos pavyzdžiais (pvz. pakeisti asbesto stogai etnografiniuose kaimuose prisideda prie geresnių sąlygų sveikatai)</p> <p>2. Ar infrastruktūra ir veiklos pritaikytos žmonėms su negalia? Apibendrinti bendrą situaciją ir iliustruoti 1-2 gerosios praktikos pavyzdžiais.</p> <p>3. Ar projektai prisidėjo prie vietos tradicijų įprasminimo, vietos identiteto, tapatumo stiprinimo? Jei taip, kaip?</p>
--	--	---



## PRIEDAS NR. 2. INTERVIU SU PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ IR PROJEKTŲ ADMINISTRATORIŲ ATSTOVAIS SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Projekto vykdytojo organizacija	Atstovai	Interviu data ir vieta
1.	Kintų Nukryžiuotojo Jėzaus Romos katalikų parapija	Klebonas Vytautas Tamašauskas	2017 09 26 Kintai
2.	Palangos miesto savivaldybės administracija	Palangos kurorto muziejaus direktorius Jūratis Viktoras Liachovičius	2017 09 27 Palanga
3.	Palangos miesto savivaldybės administracija	Ekonominės plėtros skyriaus darbuotoja Renata Bertužytė	2017 09 27 Palanga
4.	Lietuvos jūrų muziejus	Tarptautinių ryšių ir projektų valdymo skyriaus vedėjas Mindaugas Gudelis, muziejininkas Dainius Elertas	2017 09 28 Klaipėda
5.	UAB „Karmeda“	Generalinis direktorius prof. Algirdas Andruškevičius, p. Andruškevičienė	2017 09 29 Preila
6.	Lietuvos liaudies buities muziejus	Direktorė Violeta Reipaitė, Kultūros projektų vadovė Justina Jakštaitė	2017 10 02 Rumšiškės
7.	UAB „Galvės investicija“	Direktorius Antanas Kurpis, Abromiškių dvaro savininkas Romualdas Bakutis, projekto administratorė Aurelija Raščiuviene	2017 10 06 Abromiškės
8.	Lietuvos liaudies buities muziejus	Salų etnoarchitektūrinio kaimo darbuotojas Antanas Kudaba	2017 10 07 Salų kaimas
9.	VšĮ „Europos parkas“	Prezidentas Gintaras Karosas	2017 10 09 Liubavas
10.	Lentvario Viešpaties Apreiškimo Švč. M. Marijai parapija	Bendruomenės pirmininkė Jadvyga Chludok, projekto buhalterė Galina Chatkevič, UAB Vilniaus restauratoriai vadovas Sakalas Matuiza, restauratorius Vytautas Kubilius (vidaus polichromija)	2017 10 10 Trakų Vokė
11.	Dzūkijos nacionalinis parkas	Projekto vykdymo metu buvusi koordinatore Virginija Krunglevičienė	2017 10 12 Vilnius
12.	„Musteikos pirkia“	Pirmininkas Stanislavas Malūnavičius ir bendruomenės narys Žymantas Morkvėnas	2017 10 13 Musteikos
13.	Zervynų kaimo bendrija	Pirmininkas Artūras Svirnelis	2017 10 13 Zervynos
14.	Pakruojo rajono savivaldybės administracija	Kultūros paveldo vyriausiasis specialistas Mindaugas Veliulis.	2017 09 22 Pakruojis
15.	Joniškio rajono savivaldybės administracija	Ekonominės plėtros ir investicijų skyriaus vyriausioji specialistė Rita Lelionienė. Joniškio istorijos ir kultūros muziejaus direktorė Rasa Ališauskienė	2017 09 22 Joniškis
16.	VšĮ Vilniaus dailės akademija (Telšių fakultetas)	Telšių fakulteto dekanas Ramūnas Banys.	2017 09 25 Telšiai
17.	VšĮ „Kultūros paveldo akademija“	Pavirvytės dvaro savininkas Antanas Naujokas	2017 09 25 Mažeikių raj.
18.	Lietuvos liaudies buities muziejus	Vyriausioji muziejininkė Gita Šapranauskaitė, kultūros paveldo specialistė Rasa Bertašiūtė	2017 10 05 Rumšiškės
19.	VšĮ „Domus Pacis“	Direktorius Linas Voročinskis, projekto koordinatore Aleksas Bočiarovas, projekto finansininkė Rima Lisauskienė	2017 10 17 Kaunas
20.	Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčios rektoratas	Plėtros skyriaus vadovė Edita Zarembienė	2017 10 18 Kaunas
21.	VšĮ Vilniaus dailės akademija	Panemunės pilies projekto projektavimo darbų koordinatore Vidutė Povilauskaitė	2017 10 26 Kaunas

Eil. Nr.	Projekto vykdytojo organizacija	Atstovai	Interviu data ir vieta
22.	Skaudvilės Šv. Kryžiaus parapija	Skaudvilės parapijos klebonas Alvydas Bridikis	2017 10 27 Skaudvilė
23.	Lietuvos Respublikos kultūros ministerija	Dalia Stabrauskaitė	2017 09 12- 2017 10 30 Vilnius

#### DUOMENŲ TEIKTŲ RAŠTU (ELEKTRONINIŲ PAŠTU) RESPONDENTŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Projekto vykdytojo organizacija	Atstovai	Data
24.	Kintų Nukryžiuotojo Jėzaus Romos katalikų parapija	Projektų vadovė Ona Žirgulevičiūtė	2017 09 19
25.	Palangos kurorto muziejus	Palangos kurorto muziejaus direktorius Jūratis Viktoras Liachovičius	2017 10 04
26.	Palangos miesto savivaldybės administracija	Ekonominės plėtros skyriaus darbuotoja Renata Bertužytė	2017 09 29
27.	Lietuvos jūrų muziejus	Tarptautinių ryšių ir projektų valdymo skyriaus vedėjas Mindaugas Gudelis	2017 09 28 2017 10 17 2017 10 25
28.	UAB „Karmeda“	Projektų administravimo direktorė Sandra Valavičiūtė	2017 09 29
29.	Lietuvos liaudies buities muziejus	<b>Kultūros projektų vadovė</b> Justina Jakštaitė	2017 09 28 2017 10 02
30.	UAB „Galvės investicija“	Projekto administratorė Aurelija Raščiuvienė	2017 10 05
31.	VšĮ „Europos parkas“	Projekto administratorė Lina Karosienė	2017 10 09 2017 11 04
32.	Lentvario Viešpaties Apreiškimo Švč. M. Marijai parapija	Bendruomenės pirmininkė Jadvyga Chludok	2017 09 22
33.	Dzūkijos nacionalinis parkas	Projekto vykdymo metu buvusi koordinatore Virginija Krunglevičienė	2017 10 12
34.	„Musteikos pirkia“	Pirmininkas Stanislavas Malūnavičius	2017 09 26
35.	VšĮ Vilniaus dailės akademija	Projektų skyriaus vedėja Irena Turčinavičienė raštu teikė dviejų projektų, vykdytų Vilniaus dailės akademijos, duomenis.	2017 09 22, 2017 10 27
36.	Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčios rektoratas	Plėtros skyriaus vadovė Edita Zarembienė	
37.	Pakruojo rajono savivaldybės administracija	Kultūros paveldo vyriausiasis specialistas Mindaugas Veliulis.	2017 09 28
38.	Lietuvos liaudies buities muziejus	Vyriausioji muziejininkė Gita Šapranauskaitė	2017 10 18
39.	VšĮ „Domus Pacis“	Projekto koordinavimas Aleksas Bočiarovas	2017 11 02
40.	Joniškio rajono savivaldybės administracija	Ekonominės plėtros ir investicijų skyriaus vyriausioji specialistė Rita Lelionienė.	2017 09 25

**PRIEDAS NR. 3. PROGRAMOS METU ĮGYVENDINTŲ PROJEKTŲ SĄRAŠAS PAGAL  
FINANSAVIMO KRYPTIS**

Projekto pavadinimas	Parama, Eur	Nuosavos lėšos, Eur
<b>I kryptis. Medinio nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos projektai</b>		
Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje restauracija	583 896	145 974
Palangos istorinės vilos "Anapilis" restauravimas ir pritaikymas visuomenės poreikiams	688 621	172 155
Pakruojo žydų sinagogos pastato tvarkyba ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms	655 245	80 985
Lietuvos medinio kultūros paveldo aktualizavimas ir išsaugojimas bendradarbiaujant su Norvegijos kultūros paveldo specialistais ir pritaikant Norvegijos patirtį tvarkant Pavirvytės dvaro sodybos dvarininko namą (unikalus kodas Kultūros vertybių registre – 36246)	564 448	69 763
Abromiškių dvaro rūmų medinės dalies restauravimas	657 228	164 307
Skaudivilės Šv. Kryžiaus bažnyčios fasadų tyrimai, konservavimo ir restauravimo darbai	347 678	38 631
Salų etnoarchitektūrinio kaimo dviejų sodybų sutvarkymas ir atgaivinimas	502 932	59 003
Unikalios etnografinio Musteikos kaimo paveldo išsaugojimas. I etapas.	478 845	59 183
Valstybės saugomo kultūros paveldo objekto etnografinės Zervynų kaimo gyvenvietės tradicinės medinės architektūros tvarkyba	491 033	54 559
<b>II kryptis. Iš dalies sutvarkytų nemedinių nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos darbų užbaigimo ir pritaikymo visuomenės reikmėms projektai</b>		
Liubavo dvaro sodybos ofisinės ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms	636 728	159 182
Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios - mauzoliejiaus tvarkybos darbų užbaigimas ir pritaikymas visuomenės reikmėms	227 433	25 596
Kintų buvusiosios evangelikų liuteronų bažnyčios restauracija ir pritaikymas bendruomenės reikmėms	273 577	33 813
Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekso sutvarkymas ir pritaikymas viešojo turizmo poreikiams II etapas	535 237	66 153
Neringos forto išsaugojimas ir jo tvarus naudojimas	482 968	53 663
Panemunės pilies Pietinio korpuso tvarkybos darbai ir pritaikymas visuomenės reikmėms	426 243	91 231
Baltosios sinagogos pritaikymas visuomenės poreikiams	350 423	38 936
Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (jėzuitų) bažnyčios tvarkomieji paveldosaugos darbai	400 167	104 930

III kryptis. Taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centrų steigimo ar vystymo nekilnojamojo kultūros paveldo statiniuose projektai		
Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymas, pritaikant buvusio Aristavelės dvaro rūmų pastatą	698 962	82 001
Taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centro Telšiuose, Kęstučio g. 3 - 2, steigimas ir veiklos stiprinimas	341 265	85 316
Iš viso:	9 342 929	1 585 381

Šaltinis: sudaryta pagal KM duomenis.

**PRIEDAS NR. 4. SUTVARKYTŲ KULTŪROS PAVELDO OBJEKTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL FINANSAVIMO KRYPTIS**

Finansavimo kryptis	Finansavimo krypties pavadinimas	Sutvarkyta kultūros paveldo objektų
I kryptis	Medinio nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos projektai	85
	Iš jų 2 projektai etnografiniuose kaimuose, 1 etnoarchitektūriniame kaime	3 projektai, kuriuose sutvarkyti 67 pastatai ir 11 mažosios architektūros elementų sodybose
Viso:		85
II kryptis	Iš dalies sutvarkytų nemedinių nekilnojamojo kultūros paveldo statinių tvarkybos darbų užbaigimo ir pritaikymo visuomenės reikmėms projektai	10
III kryptis	Taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centrų steigimo ar vystymo nekilnojamojo kultūros paveldo statiniuose projektai	2* *Vienas iš jų medinis
Viso:		12
IŠ VISO:		97

Šaltinis: sudaryta pagal KM duomenis.

## **PRIEDAS NR. 5. PROJEKTŲ PARTNERIAI**

### **Norvegijos ir Islandijos organizacijos dalyvavusios Programoje kaip projektų vykdytojų partnerės**

1. Buskerud pastatų restauravimo centras (Norvegija).
2. Privati įmonė „Tailormade Interior“ (Norvegija).
3. Privati įmonė „Arkitektkontoret Amundsen“ (Norvegija).
4. Privati įmonė „Simbahöllin EHF“ (Islandija).
5. Sigdal muziejus (Norvegija)
6. Norvegijos Agrokultūros ir žemės ūkio plėtros universitetinė kolegija.
7. Norvegijos kultūros paveldo institutas (NIKU).
8. Stavangerio muziejus (Norvegija).
9. Privati įmonė „Dør og vindusvern“ (Norvegija).
10. Privati įmonė „Step Prosjekt“ (Norvegija).

### **Lietuvos organizacijos dalyvavusios Programoje kaip projektų vykdytojų partnerės.**

1. Dzūkijos nacionalinio parko ir Čepkelių valstybinio gamtinio rezervato direkcija.
2. Varėnos rajono savivaldybės administracija.
3. Tauragės rajono savivaldybe
4. VšĮ „Pilietiškumo, demokratijos ir teisės programų centras“.

Šaltinis: sudaryta pagal KM duomenis.

**PRIEDAS NR. 6. PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ REKOMENDACIJOS DĖL SKLANDESNIO PROJEKTO ĮGYVENDINIMO**

Daugiau kontaktinių (gyvų) konsultacijų su KM	Taip atsakė – 4 Ne – 11 Neturėjo nuomonės (arba neatsakė) – 4
Daugiau kontaktinių (gyvų) konsultacijų su CPVA	Taip atsakė – 7 Ne – 8 Neturėjo nuomonės (arba neatsakė) – 4
Su projekto vykdymu (paveldo objektų tvarkybos planavimu ir valdymu), jo specifika susijusių renginių, mokymų	Taip atsakė – 10 Ne – 5 Neturėjo nuomonės (arba neatsakė) – 4
Pasidalinimo problemomis su kitais šios programos projektų vykdytojais	Taip atsakė – 11 Ne – 4 Neturėjo nuomonės (arba neatsakė) – 4
Paprastesnį atsiskaitymą už lėšas	Taip atsakė – 10 Ne – 4 Neturėjo nuomonės (arba neatsakė) – 5
Pasibaigus projektų vykdymui, tinklaveikos su projektų vykdytojais sudarymą	Taip atsakė – 8 Ne – 7 Neturėjo nuomonės (arba neatsakė) – 4
Pasibaigus projektų vykdymui, tinklaveikos su partneriais tarptautiniu lygmeniu sudarymą	Taip atsakė – 8 Ne – 7 Neturėjo nuomonės (arba neatsakė) – 4
Programos tęstinumą	Taip – 19 Ne – 0

Šaltinis: parengta pagal ataskaitos autorių surinktus duomenis.

## PRIEDAS NR. 7. KULTŪROS PAVELDO OBJEKTŲ ĮVEIKLINIMO IR VADYBOS EFEKTYVUMAS PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ ĮSIVERTIMO POŽIŪRIU

Projekto pavadinimas	Darbuotojų skaičiaus ir kvalifikacijos pakankamumas veiklai vystyti	Objekto pritaikymo aktualumas vietiniu mastu	Objekto pritaikymo aktualumas regioniniu mastu	Vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimo priemonių egzistavimas
Medinio kultūros paveldo pastato Neringoje restauracija	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Palangos istorinės vilos "Anapilis" restauravimas ir pritaikymas visuomenės poreikiams	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Pakruojo žydų sinagogos pastato tvarkyba ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms	Skaičius pakankamas, kvalifikacija tobulintina.	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Lietuvos medinio kultūros paveldo aktualizavimas ir išsaugojimas bendradarbiaujant su Norvegijos kultūros paveldo specialistais ir pritaikant Norvegijos patirtį tvarkant Pavirvytės dvaro sodybos dvarininko namą (unikalus kodas Kultūros vertybių registre – 36246)	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija nepakankami	Labai aktualus	Aktualus	Neegzistuoja
Abromiškių dvaro rūmų medinės dalies restauravimas	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Skaudvilės Šv. Kryžiaus bažnyčios fasadų tyrimai, konservavimo ir restauravimo darbai	Darbuotojų skaičius nepakankamas, kvalifikacija tobulintina	Labai aktualus	Aktualus	Neegzistuoja
Salų etnoarchitektūrinio kaimo dviejų sodybų sutvarkymas ir atgaivinimas	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Unikalus etnografinio Musteikos kaimo paveldo išsaugojimas. I etapas.	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Valstybės saugomo kultūros paveldo objekto etnografinės Zervynų kaimo gyvenvietės tradicinės medinės architektūros tvarkyba	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Liubavo dvaro sodybos ofisinės ir oranžerijos restauravimas ir pritaikymas kultūros ir viešosioms reikmėms	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Trakų Vokės dvaro sodybos koplyčios - mauzoliejaus tvarkybos darbų užbaigimas ir pritaikymas visuomenės reikmėms	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Kintų buvusiosios evangelikų liuteronų bažnyčios restauracija ir pritaikymas bendruomenės reikmėms	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Kauno Bernardinų vienuolyno ir Šv. Jurgio Kankinio bažnyčios pastatų komplekso sutvarkymas ir pritaikymas viešojo turizmo poreikiams II etapas	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Neringos forto išsaugojimas ir jo tvarus naudojimas	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Iš dalies egzistuoja



Panemunės pilies Pietinio korpuso tvarkybos darbai ir pritaikymas visuomenės reikmėms	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Iš dalies egzistuoja
Baltosios sinagogos pritaikymas visuomenės poreikiams	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija pakankami	Labai aktualus	Labai aktualus	Iš dalies egzistuoja
Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (jėzuitų) bažnyčios tvarkomieji paveldosaugos darbai	Darbuotojų skaičius pakankamas, kvalifikacija nepakankama	Labai aktualus	Labai aktualus	Neegzistuoja
Taikomųjų kultūros paveldo tyrimų ir konservavimo centro Telšiuose, Kęstučio g. 3 - 2, steigimas ir veiklos stiprinimas	Skaičius pakankamas, kvalifikacija tobulintina.	Labai aktualus	Labai aktualus	Iš dalies egzistuoja
Medinės architektūros paveldo konservavimo, tyrimų ir mokymo centro vystymas, pritaikant buvusio Aristavėlės dvaro rūmų pastatą	Darbuotojų skaičius ir kvalifikacija nepakankami	Aktualus	Labai aktualus	Iš dalies egzistuoja
Rezultatai	13	18	17	0
	4	1	2	5
	2	0	0	14

## PRIEDAS NR. 8. PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ PASISKIRSTYMAS JURIDINIŲ ATŽVILGIU

Viešosios įstaigos: <i>universitetas, muziejus, pelno nesiekiantis viešasis juridinis asmuo</i>	Vilniaus dailės akademija (vykdė du projektus)
	„Europos parkas“
	„Domus Pacis“
	Kultūros paveldo akademija
Biudžetinės įstaigos: <i>Savivaldybės, muziejai</i>	Kauno Šv. Pranciškaus Ksavero (Jėzuitų) bažnyčios rektoratas
	Pakruojo rajono savivaldybės administracija
	Lietuvos jūrų muziejus
	Lietuvos liaudies buities muziejus (vykdė du projektus)
	Palangos miesto savivaldybės administracija
Bendrovės (UAB): <i>privati ūkinė įmonė</i>	Joniškio rajono savivaldybės administracija
	UAB „Galvės investicija“
	UAB „Karmeda“
Visuomeninės ne pelno organizacijos: <i>bendruomenės (kaimo, religinės), asociacijos</i>	„Musteikos pirka“
	„Zervynų kaimo bendrija“
	Skaidvilės Šv. Kryžiaus parapija
	Kintų Nukryžiuotojo Jėzaus Romos katalikų parapija
	Lentvario Viešpaties Apreiškimo Švč. M. Marijai parapija su vietos religinės bendruomenės iniciatyva ir įgyvendinimu

Šaltinis: parengta pagal ataskaitos autorių surinktus duomenis.