

VšĮ Investuok Lietuvoje

Žemės ūkio kooperacijos skatinimas: kooperacijos žinių sklaidos modelio sukūrimas

## **Teminio tyrimo**

Mentorystė ir praktinis mokymasis kooperatyvų veiklai skatinti

## **ATASKAITA**

Vėjūna Žalalytė

Tomas Jankus

Vilnius

2019



**Kuriame  
Lietuvos ateitį**

2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

*Teminis tyrimas yra parengtas Vyriausybės kanceliarijos įgyvendinamo projekto „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“ metu. Projektas finansuojamas Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis.*

## Kontekstas

Vienas iš ilgalaikių Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos tikslų – ekonomiškai efektyvūs ir konkurencingi smulkūs ir vidutiniai žemės ūkiai, tausojantys gamtos išteklius.

Lietuvoje vyrauja smulkūs ūkiai, tačiau jų dirbamos žemės plotas tesudaro penktadalį viso dirbamo žemės ūkio ploto. Smulkūs ir vidutiniai ūkiai nepasižymi dideliu našumu, todėl sukuriama pridėtinė vertė tenkanti vienam dirbančiajam žemės ūkyje yra 13 tūkst. €, kai ES vidurkis – 20 tūkst. €. Nepaisant to, remiantis Žemės ūkio ministerijos (ŽŪM) duomenimis, Lietuvoje kooperatyvuose veikiančių ūkininkų skaičius tesudaro 12%. Susiklosčiusi Lietuvos rinkos situacija yra ypač nepalanki individualiai veikiančiam ūkiams, todėl jungdamiesi į kooperatyvus ūkininkai gali padidinti savo derybinės galias ir dalyvauti trumpųjų maisto tiekimo grandinių procese, taip sukuriant didesnės pridėtinės vertės produktus. Tai yra Vyriausybės prioritetinis darbas, kurį atspindi Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonių planas.

IV prioritetas. Darni ir konkurencinga ekonomikos plėtra

4.5. Kryptis. Tausaus ir konkurencingo žemės bei maisto ūkio stiprinimas.

4.5.1. Darbas. Ūkininkų derybinės galios stiprinimas ir konkurencingumo didinimas.

Priemonių plane numatyta tausaus ir konkurencingo žemės bei maisto ūkio stiprinimas per žemės ūkio produkcijos perdirbimo kooperatyvų kūrimosi ir veiklos rėmimo modelio įdiegimą; ūkininkų kompetencijų inovatyvių bendradarbiavimo formų (klasteriai, tinklai) srityje stiprinimą parengiant ir įgyvendinant vadovų ir kooperatyvų narių mokymo (kursų) programą, viešinant inovatyvių bendradarbiavimo formų pritaikymo galimybes ir skleidžiant gerąją praktiką.

### Tyrimo naudojami analizės metodai:

1. Esamai situacijai įvertinti atlikta teisės aktų, antrinių informacijos šaltinių apžvalga ir bendrinė jų analizė.
2. Atliktas tyrimas, kurio metu, išanalizuota geroji užsienio šalių praktika: Kanados, Belgijos, Švedijos, Ispanijos, Kanados, Vokietijos, Lenkijos, Airijos, Suomijos ir Graikijos

---

<sup>1</sup> [Lietuvos statistikos departamentas](#)

<sup>2</sup> [Statistical factsheet. European union. June 2019](#)

## Lietuvos apžvalga

Atlikta Lietuvos esamos situacijos analizė atskleidė, jog iki šiol kooperatyvų plėtros skatinimas buvo vykdomas fragmentuotai ir neefektyviai, o finansinės skatinimo priemonės skirtos ir panaudotos neatsakingai, todėl kooperatyvų situacijos šalyje tai nepakeitė. Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, jog ūkininkams vis stinga kompetencijų ir žinių apie kooperatyvo valdymą, naudą ir rizikas. Vis dėlto kooperacijos mokymai ir konsultavimas vyksta tradiciniu būdu, fragmentuotai ir nekokybiškai, o kooperacijos žinių sklaida nepasiekia ūkininkų.

- Lietuvos žemės ūkis yra poliarizuotas: pagal Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro duomenis, 89 % ūkių sudaro ūkiai iki 20 ha. Pavieniui veikiantys smulkūs ūkiai konkurencingos rinkos sąlygomis susiduria su darbo našumo, pelningumo ir išlikimo iššūkiais.
- Lietuvoje dirbančiųjų žemės ūkio sektoriuje – 7,6 %<sup>3</sup>, o tai reiškia, jog esame viena daugiausiai šiame sektoriuje dirbančiųjų turinti ES šalis (ES vidurkis - 5 %<sup>3</sup>). Stipriai ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse šis procentas svyruoja tarp 1 - 3 %<sup>3</sup>.
- Nepaisant to, pridėtinė vertė sukuriama vieno dirbančiojo žemės ūkio sektoriuje yra 13 tūkst. € per metus ir tai yra vienas žemiausių rodiklių tarp ES šalių (ES vidurkis 20 tūkst. €). Kartu su statistiniais duomenimis, tai atskleidžia, jog didžioji ūkininkų pagamintos žaliavos dalis yra parduodama ar eksportuojama ir tokiu būdu ūkininkai nedalyvauja perdirbimo procese, t. y. aukštos pridėtinės vertės produktų gamyboje ir realizavime.
- Remiantis ŽŪM duomenimis, 80 - 90 % Lietuvos pieno ir mėsos sektoriaus priklauso 5-8 perdirbėjams, kurie turi didelę įtaką žaliavos supirkimo kainų formavime, todėl ūkininkams pardavinėjant tik žaliavą ir nesutelkus bendrų pajėgumų žaliavos perdirbimui, jų derybinė galia nesustiprės, o pajamos nedidės.
- Kitaip nei vakarų ES šalyse ir Skandinavijoje, Lietuvoje kooperatyvai tarp ūkininkų nėra paplitę. Tik 12 % šalies žemės ūkių yra įsitraukę į kooperatyvus.
- Bendradarbiavimo aplinkos indeksas (angl. Cooperation Context Index<sup>4</sup>) parodo, ar šalies aplinka yra palanki bendradarbiavimui. Jį sudaro tarptautiniai indeksai, kaip laisvė, skaidrumas, pasitikėjimas ir lygybė. Deja, Lietuva tarp ES šalių rikiuojasi antroje lentelės pusėje. Pastebima koreliacija tarp kuo aukštesnio bendradarbiavimo

---

<sup>3</sup> [Employment in agriculture in the European Union](#)

<sup>4</sup> [Cooperation Context Index](#)

aplinkos indekso ir šalyje išplitusių kooperatyvų pvz., Skandinavijos šalyse, ir ne tik žemės ūkio sektoriuje.

- ŽŪM nėra tiesiogiai atsakingo specialisto, kuris koordinuotų kooperatyvų situaciją ir vykdytų stebėseną.
- 2014 - 2018 m. kooperacijos skatinimui ir plėtrai per dvi priemones, t.y. ūkininkų mokymą ir konsultavimą iš nacionalinio biudžeto, buvo išmokėta tik 2,9% visų mokymams ir konsultavimui išmokėtų lėšų (ŽŪM ir Nacionalinės mokėjimo agentūros (NMA) duomenys).
- 2014 - 2020 Kaimo Plėtros Paramos (KPP) priemonei „Žinių perdavimas ir informavimo veikla“ yra skirta beveik 19 mln. €, tačiau iki šiol patvirtinta paramos suma siekia tik 40 %, o išmokėta paramos suma nesiekia net trečdaliao (29 %) priemonei skirtų paramos lėšų (5,4 mln. €) (NMA, 2019<sup>5</sup>).
- Tuo tarpu priemonei “Konsultavimo paslaugos, ūkio valdymo ir ūkininkų pavadavimo paslaugos“ yra skirta 4,6 mln. €. Iki šiol patvirtinta suma jau siekia 94 % (4.3 mln. €), o išmokėta dalis sudaro 42 % (1,9 mln. €) nuo skirtų paramos lėšų (NMA, 2019<sup>5</sup>).
- Remiantis Žemės ūkio Rūmų (ŽŪR) duomenimis, 2019 m. gautas valstybės biudžeto finansavimas pagal projektą „Ūkininkų konsultavimas“ iš kurio surengtas 41 seminaro ciklas kooperacijos švietimui.
  - Tam iš valstybės biudžeto išmokėta 22 000 €, arba 7 % visų seminarų lėšų.
  - Papildomai 30 % (60 000 €) visų individualių konsultacijų skirta kooperacijai.
  - Per 2014 - 2019 metų laikotarpį įvyko 100 kooperacijos seminarų (65 000 €).
  - Vienam 12 dalyvių seminarui surengti išleidžiama 530 €.
  - Grupiniuose seminaruose nebūtinai susirenka fikslinė, kooperatyvą kursianti auditorija.
  - Sudėtinga grupei pritaikyti turinį taip, kad visiems dalyviams jis būtų aktualus.
- Norint pritaikyti novatoriškus žinių sklaidos būdus, reikėtų specialiai kooperacijai skirtų ekspertų, kurie teiktų individualias, ūkininko situaciją atliepiančias konsultacijas. Tai sukurtų didesnę pridėtinę vertę.
- Investicijos į socialinį kapitalą, pvz. į besikooperuojančių ūkininkų mokymą ir motyvacijos didinimą yra reikšmingesnės nei į fizinį kapitalą (Landabaso, 1999<sup>6</sup>;

---

<sup>5</sup> NMA (Nacionalinė mokėjimo agentūra), 2019 „Lietuvos kaimo plėtros 2014- 2020 metų programos įgyvendinimas“

<sup>6</sup> Landabaso, 1999, „Learning regions in europe: theory, policy and practice through the RIS experience

Münkner, 2002<sup>7</sup>). Lietuvoje esama kooperacijos skatinimo politika vykdoma priešingai, nes iš visų kooperacijos skatinimui taikomų priemonių, 75% yra finansinės paskatos, o gebėjimų stiprinimui tenka vos 7% (LAEI, <sup>8</sup>).

- Pagal ūkininkų konsultavimo priemonę vykdomas švietimas šiandiena yra pateikiamas seminaro formatu, tuo tarpu LAEI tyrimai rodo, kad teorinės žinios yra įsisavinamos kur kas efektyviau per „mokymąsi darant“ ir kitus praktinius metodus. Pasitikėjimo ir paskatinimo daugiausiai suteikia jau vykdytų sėkmingų projektų pavyzdžiai.

### **Užsienio geroji praktika**

Remiantis gerąja žemdirbių konsultavimo praktika užsienio valstybėse, išskiriami Airijos ir Latvijos atvejai:

- Airija: Žemės ūkio konsultavimo tarnyba „Teagasc“<sup>9</sup> rengia programas pagal ūkininkų žinių poreikius, o savo konsultantų tinklą papildo kitais paslaugų teikėjais ir partneriais. Jie apmoko ir remia partnerius, augina ekspertų tinklą, dalinasi patirtimi. Konsultantų profiliai yra labai įvairūs: pramonės atstovai, žemės ūkio konsultantai, verslo konsultantai, ūkininkų organizacijos. Jie taiko inovatyvius mokymų būdus kaip diskusijų grupės, nes siekia „ne konsultuoti ūkininkus, bet sudaryti sąlygas ūkininkams mokytis iš kitų ūkininkų“, sako „Teagasc“ žinių perdavimo skyriaus vedėjas Tom Kelly.
- Latvija: Kaimo konsultavimo ir mokymo centras (LLKC<sup>10</sup>) subūrė tarpdisciplinines patarėjų grupes iš skirtingų sričių specialistų. Po pirmųjų susitikimų su ūkininkais konsultantai susirinko ir dirbo kartu, kad galėtų įžvelgti bendrus iššūkius ir sutelkti savo ekspertinius pajėgumus. Tuomet kartu apsvarstę, grįžo pas ūkininkus su sprendimais ir pasiūlymais.

Ūkininkų tarpusavio mokymasis („ūkininkas ūkininkui“, angl. *peer-to-peer learning*) yra efektyvus metodas taikomas kai kuriose užsienio šalyse. Išskirtini Ispanijos ir Airijos atvejai:

---

<sup>7</sup> Münkner, 2002 „Supportive Environment for Cooperatives in the Context of the Current Political, Economic, Social, Demographic and Ecological Environments“

<sup>8</sup> LAEI, 2019 „Evaluating Public Policy Support for Agricultural Cooperatives“

<sup>9</sup> [Teagasc](#)

<sup>10</sup> [LLKC](#)

- Ispanija: 3 metų trukmės konsultavimo projektas paremtas „ūkininkas ūkininkui“ metodu įtraukė dirbtuvių ir mokymų renginius kartu su praktinėmis pamokomis, kurios sudarė virš 50 % viso mokymams skirto laiko. Praktiniai užsiėmimai, kaip lauko dienos ir ūkininkų susitikimai buvo organizuojami siekiant sustiprinti žinių perdavimą ir paskatinti kooperaciją tarp ūkių.
- Airija: žemės ūkio ministerija finansuoja ūkininkų diskusijų grupes. Vyksta penki grupės susitikimai per metus, dalyvis įsipareigoja dalyvauti trejiems metams, už tai gauna 750 € per metus ir ciklo metu pasirašo ir įgyvendina savo ūkinės veiklos tobulinimo planą.

Kitose šalyse ūkininkų bendradarbiavimas sėkmingai išsivysto į tinklus ir klasterius. Tarpusavio žinių mainai greičiau išsprendžia iššūkius ir spartina inovacijas. Išskirtini Olandijos ir Švedijos atvejai:

- Olandija: Skylark fondas <sup>11</sup>– tai „Heineken“ įmonės iniciatyva, subūrusi ūkininkus tam, kad šie pradėtų tvariai ūkininkauti. Dabar dalyvauja 400 ūkininkų ir 50 žinių ir tiekimo grandinės partnerių, įskaitant maisto perdirbėjus ir ūkininkų kooperatyvus. Suorganizuota 320 regioninių grupių susitikimų siekiant pasidalinti žiniomis. Vieną grupę sudaro 10 ūkininkų. „Mūsų ūkininkų grupė reguliariai susitinka, mes lankomės vienas kito ūkyje, mokomės vieni iš kitų patirties, dirbame su konsultantais ir kitomis grupėmis regiono klasteryje. Svarbiausia yra patirtis ir aktyvus keitimasis informacija“, teigė dalyvaujantis ūkininkas.
- Švedija: inicijuotas tinklas sutelkti Švedijos ūkininkų pajėgas vietinių pašarų gamybai. Tinklas akcentavo novatoriškus kooperacijos būdus ūkininkams dalintis technika ir organinėmis trąšomis. Rezultatas - sumažinta priklausomybė nuo importuojamų pašarinių grūdų. Projekto sėkmę lėmė suplanuota komunikacijos kampanija: buvo pasitelkti informaciniai lankstinukai ir žiniasklaidos straipsniai, radijo interviu, filmai, mokymai ir lauko dienos. Taip pat buvo sukurta internetinė svetainė, skirta keistis informacija tarp ūkininkų, norinčių pirkti ir parduoti pašarus.

---

<sup>11</sup> [Skylark fondas](#)

## Viešosios konsultacijos poreikis

Šis tyrimas atskleidė viešosios konsultacijos poreikį. Galima taikyti kelis konsultavimosi metodus, siekiant sužinoti suinteresuotų šalių nuomones dėl kooperacijos skatinimo priemonių ir žemdirbiams tinkamų žinių sklaidos būdų. Viešosios konsultacijos ciklo tikslas – išgirsti žemdirbių ir kooperatyvų nuomonę dėl kooperacijos skatinimo priemonių, įvertinti suinteresuotų ekspertų nuomonę, surinkti įžvalgas dėl užsienio praktikų aktualumo Lietuvos kontekstui bei gauti grįžtamąjį ryšį dėl projekto siūlomų sprendimų.

- Galimai būtų surengtos 3 diskusijų grupės regionuose su pagrindine projekto tiksline grupe - ūkininkais, pasitelkiant ūkininkų sąjungos kontaktus.
- Išsamūs pokalbiai su kooperatyvų atstovais: vadovais, nariais, asociacijomis.
- Galimai būtų atkurta darbo grupė, sutelksianti šalies kooperacijos ekspertus, kurios metu būtų diskutuojama dėl teisinio reglamentavimo tobulinimo ir projekto rekomendacijų įtvirtinimo.
- Apskritojų stalo diskusija su platesne ekspertų grupe – žemės ūkio, švietimo, konsultavimo, asociacijų, ūkininkų ir kooperatyvų atstovais.
- Išsamūs pokalbiai su ekspertais – mokslininkais, žemės ūkio konsultantais, viešojo sektoriaus darbuotojais, susijusiais su kooperacijos skatinimo tema.

Ūkininkų diskusijų grupių metu būtų siekiama įsivertinti kooperatyvų iššūkius platesniame ūkininkų veiklos kontekste. Įvertinti ūkininkų nuomonę ir turimą supratimą apie kooperatyvus, ir iššūkius, kurie trukdo įsteigti savo ar jungtis prie egzistuojančio kooperatyvo.

Iš pokalbių su kooperatyvais būtų siekiama gauti gilesnių įžvalgų apie įstatyminės bazės palankumą kooperatyvų veiklai, apie narių švietimą ir įsitraukimą, rizikas ir sprendimo būdus.

Individualių pokalbių su ekspertais metu būtų siekiama gauti gilesnių įžvalgų apie tai, kokios kooperacijos skatinimo priemonės veikia ar neveikia, to priežastis ir siūlymus, ko trūksta, kad kooperatyvų judėjimas Lietuvoje įgytų pagreitį.

Apskritojų stalo diskusijos ir darbo grupės susitikimų metu bus diskutuojama apie konkrečius projekto siūlymus, bus gautas grįžtamasis ryšys ir tobulinamas kooperacijos žinių sklaidos modelis. Tikimasi suburti ekspertus ir paskatinti tarpusavio dialogą, siekiant paspartinti

bendradarbiavimą tarp skirtingų suinteresuotų šalių, kurių funkcijos susijusios su kooperacijos skatinimu.

Suinteresuotos šalys: Žemės ūkio Ministerija ir jai pavaldžios įstaigos, mokslininkai, konsultantai, ūkininkų ir kooperatyvų asociacijos ir šias grupes reprezentuojantys asmenys.

Sąrašas:

1. LR Žemės ūkio ministerija
2. LR Žemės ūkio rūmai
3. VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūra
4. VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras
5. Nacionalinė mokėjimo agentūra
6. Žemės ūkio konsultavimo tarnyba
7. Vytauto Didžiojo universiteto žemės ūkio akademija
8. Lietuvos Agrarinės Ekonomikos Institutas
9. Lietuvos Kooperatyvų Sąjunga
10. Lietuvos žemės ūkio kooperatyvų asociacija „Kooperacijos kelias“
11. Lietuvos ūkininkų sąjunga
12. Lietuvos jaunųjų ūkininkų ir jaunimo sąjunga
13. Lietuvos šeimos ūkininkų sąjunga
14. Lietuvos ekologinių ūkių asociacija

## **Priedai**

Nr 1. [Kooperacijos skatinimo priemonių ir žinių sklaidos analizė](#)

Nr 2. [Gerųjų užsienio praktikų kooperacijos žinių sklaidoje analizė](#)