



LIETUVOS AGRARINĖS EKONOMIKOS INSTITUTAS

**TINKLAVEIKA  
DARNAUS KAIMO VYSTYMO SI KONTEKSTE:  
LIETUVOS KAIMO TINKLO ATVEJIS**

MOKSLO STUDIJA  
2013

Erika RIBAŠAUSKIENĖ, Diana ŠALENGAITĖ



Tinklaveika darnaus kaimo vystymosi kontekste: Lietuvos kaimo tinklo atvejis :  
Mokslo studija / Erika Ribašauskienė, Diana Šalengaitė. – Vilnius : Lietuvos agrarinės  
ekonomikos institutas, 2013. – 59 p. : iliustr., santr. angl.

(online) ISBN 978-9955-481-38-6

**Recenzentai:** prof. habil. dr. Vygandas Paulikas  
Mykolo Riomerio universitetas

prof. dr. Vilma Atkočiūnienė  
Aleksandro Stulginskio universitetas

Apsvarstyta ir rekomenduota skelbti Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto Mokslo  
tarybos posėdyje 2013 m. kovo 7 d. (protokolas Nr. 12–11(8–02)).

Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas  
V. Kudirkos g. 18–2  
LT-03105 Vilnius  
tel. (8 5) 261 4525  
faks. (8 5) 261 4524  
el. p. laei@laei.lt  
<http://www.laei.lt>

© 2013 Visos teisės priklauso Lietuvos agrarinės ekonomikos institutui  
Cituoiant būtina nurodyti šaltinį ir interneto svetainės adresą  
Autoriaus teisių apsaugota medžiaga



## SANTRAUKA

Pagrindinės darnaus vystymosi, kaip naujos ilgalaikės visuomenės vystymosi ideologijos, nuostatos buvo apibrėžtos pasaulio viršūnių susitikime Rio de Ženeire 1992 m. Kaip atsakas į dvi vyravusias alternatyvias kaimo vystymosi paradigmas – agroindustrinę ir poindustrinę – išplėtotą darnaus kaimo vystymosi koncepcija. Paminėta darnaus vystymosi koncepcijos idėja ta, kad aplinkos saugojimas ir ekonominis bei socialinis vystymasis turi būti neatsiejami ir stiprinti vienas kitą.

Dėl pagrindinio darnaus vystymosi iššūkio – skirtingų veiksmų ir sektorių integracijos, taikant holistinį požiūrį ir įveikiant tarp disciplinų egzistuojančius barjerus – tokio vystymosi užtikrinimas tapo rimtu išbandymu politinius sprendimus priimančioms veikėjoms ir šiuolaikiniam valdymui, kuriam būdingos tokios sprendimų priėmimo sistemos, kai teritorinė ir funkcinė diferenciacija išsklaido gebėjimą veiksmingai spręsti problemas tarp skirtingų veikėjų, pasižyminčių specializuotomis užduotimis ir ribotais ištekliais bei kompetencija. Taigi, valdžia tampa vis labiau priklausoma nuo bendradarbiavimo ir bendro išteklių, būtinų darniam vystymuisi užtikrinti, bet priklausančių veikėjams, esantiems už hierarchinės kontrolės ribų, mobilizavimo. Ši priklausomybė paskatino atsirasti politikos tinklus (angl. *policy networks*) kaip naują valdymo formą, besiskiriančią nuo tradicinių valdymo formų – rinkos ir hierarchijos. Tai lėmė būtinybę greta pagrindinių ir dažniausiai išskiriamų trijų darnaus vystymosi dimensijų vertinti ir ketvirtąją – institucinę dimensiją, nuo kurios veiksmingumo priklauso socialinių, ekonominių ir aplinkosauginių tikslų lygiagretus įgyvendinimas.

Lietuva atsilieka nuo Vakarų Europos valstybių pagal kaimo darnaus vystymosi lygį. Todėl reikia ieškoti būdų, kaip tinklaveiką paversti veiksmingu instrumentu siekiant strateginių šalies tikslų. Be to, atsižvelgiant į tai, kad Europos lygmeniu, o ypač Lietuvoje, pastebima tik pati tinklų naudojimo viešojoje politikoje pradžia, būtina reguliariai peržiūrėti ir įvertinti tinklų naudojimo valdymui bei vystymui patirtį.

**Mokslinė problema.** Iki šiol sąlygoms, kuriomis tinklaveika yra veiksmingai naudojama, nagrinėti buvo skirta itin mažai dėmesio. Kaimo darnaus vystymosi siekiančios tinklaveikos vertinimų Lietuvoje neatlikta, nors pripažįstama jos svarba įgyvendinant darnumą. Be to, politikos tinklų sampratų ir apibrėžimų įvairovė tiek nacionalinėse, tiek ES politikos studijose rodo poreikį aiškiai apibrėžti politikos tinklo ir tinklaveikos sąvokas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti tinklaveikos panaudojimą siekiant darnaus kaimo vystymosi Lietuvos kaimo tinklo atveju.

Lietuvos kaimo tinklo panaudojimo darniam kaimo vystymuisi tyrimas buvo atliekamas naudojant kokybinius ir kiekybinius mokslinius tyrimo metodus: sisteminę mokslinės literatūros ir dokumentų analizę bei sintezę, struktūruotą Lietuvos kaimo tinklo narių apklausą. Apklausoje gauti duomenys buvo apdoroti naudojant SPSS

16.0 statistinę programą ir *Microsoft Office Excel* skaičiuoklę. Duomenims analizuoti buvo taikomi aprašomosios statistikos, loginės analizės ir grafinio vaizdavimo metodai.

Studijoje išnagrinėtos politikos tinklų ir tinklaveikos sąvokos ir bruožai; pateiktas tinklaveikos panaudojimo siekiant darnaus kaimo vystymosi teorinis pagrindimas; parengta tinklaveikos panaudojimo politikos tinklų atveju vertinimo metodika ir pagal ją atliktas tinklaveikos vertinimas Lietuvos kaimo tinklo atveju. Parengtos išvados ir rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** kaimo darnus vystymasis, Lietuvos kaimo tinklas, politikos tinklas, tinklaveika.



## SUMMARY

### **Networking in the context of sustainable rural development: the case of Lithuanian Rural Network**

The main provisions of a new long-term society ideology of sustainable development have been defined during the Rio de Janeiro Summit in 1992. Concept of sustainable rural development has been developed in response to the two prevailing rural development paradigms – agro-industrial and post-industrial. The core idea of this concept is that the protection of the environment as well as economic and social development must go hand in hand and reinforce each other.

Due to the basic challenge of sustainable development which involve integration of different actions as well as sectorial integration, applying holistic approach and overcoming existing barriers between disciplines, it has become a serious test for policy-makers and contemporary management generally, where spatial and functional differentiation disperse the ability to deal effectively with the problems among different sets of actors, all with specialized tasks and limited resources and competence. Government has become increasingly dependent on cooperation and mobilization of common resources, necessary to ensure sustainable development, but owned by actors from outside the hierarchical control. In parallel implementation of fundamental – social, economic and environmental – objectives of sustainable development has become dependent on the effectiveness of institutional arrangements. These dependences led to the emergence of policy networks as a new form of government, differing from traditional governing by market and hierarchy.

Lithuania is lagging behind the West European countries according to the level of rural sustainable development. It is therefore necessary to find ways to make networking an effective instrument for achieving strategic objectives of the country. In addition, given the fact that in Europe and especially in Lithuania just the beginning of the use of networks in public policy is being observed, it is necessary to regularly review and evaluate the experience of network appliance in management and development.

The scientific problem. Until recently, the conditions under which networking is being effectively applied received very little attention. The appliance of networking, oriented to rural sustainable development, in Lithuania has not been yet assessed by local researchers, although importance of it for rural sustainability was widely recognized. In addition, confusing variety of the policy network concepts and definitions in both national and EU policy level studies demonstrates a need to clearly define policy networks and networking concepts.

The aim of the paper is to evaluate the appliance of networking for sustainable rural development in the case of Lithuanian Rural Network.

Evaluation of Lithuanian Rural Network appliance for sustainable rural development was conducted using qualitative and quantitative research methods: a systematic literature and document analysis and synthesis as well as structured interviews with the members of the Network. The data from the interviews were processed using the SPSS 16.0 statistical program and Microsoft Office Excel program. The data analysis was performed using such methods as descriptive statistics, logical analysis and graphical visualization.

In the study concepts and features of policy networks and networking were examined; theoretical justification for the appliance of networking for sustainable rural development was presented; methodology for the evaluation of the appliance of networking in the case of policy networks was designed and the resulting assessment of networking in the case of Lithuanian Rural Network was carried out. Conclusions and recommendations were drawn.

**Keywords:** Lithuanian Rural Network, networking, policy network, sustainable rural development.



## SAVOKOS, VARTOJAMOS TYRIME

**Darnus vystymasis** – toks vystymasis, kuris tenkina aktualias žmonijos socialines ir ekonomines reikmes, neapribojant ateities kartoms galimybių tenkinti savąsias.

**Kaimo darnus vystymasis** – tai gamtos išteklių valdymas ir saugojimas bei technologinių ir institucinių pokyčių orientavimas tokiu būdu, kad būtų užtikrinamas dabarties ir ateities kartų žmonijos poreikių tenkinimo tęstinumas. Toks darnus vystymasis žemės ūkyje, miškininkystėje ir žuvininkystėje yra nekenkiantis aplinkai, techniškai tinkamas, ekonomiškai gyvybingas ir socialiai priimtinas.

**Lietuvos kaimo plėtros programa 2007–2013 m.** – Lietuvos parengtas ir ES Komisijos patvirtintas kaimo plėtros politikos planavimo ir įgyvendinimo dokumentas.

**LEADER** – viena iš keturių ES bendrijų iniciatyvų (kitos – INTERREG, URBAN, EQUAL), kuri skatina kaimo gyventojus ir organizacijas aktyviai dalyvauti gyvenamosios vietovės ir bendruomenės plėtros procese. Ši politikos priemonė padeda stiprinti pilietinę visuomenę kaimo vietovėse, skatina vietos valdžios, verslo ir nevyriausybinio sektoriaus darbuotojų bendradarbiavimą.

**Lietuvos kaimo tinklas** – struktūra, kuri sujungusi su Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos (KPP) ir kitų kaimo plėtros, žemės ūkio, maisto ūkio tikslų įgyvendinimu susijusias žemės ūkio ir kaimo nevyriausybines organizacijas, valstybės institucijas ir įstaigas, padeda užtikrinti įgyvendinti KPP tikslus ir siekia darnios žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros.

**Politikos tinklas** – sąlygiškai stabilūs, nehierarchiniai santykiai tarp tarpusavyje susijusių, bet skirtingų veikėjų, kuriuos vienija bendras interesas formuojamos politikos atžvilgiu ir kurie mainosi turimais ištekliais, kad būtų pasiekti bendri tikslai, pripažįstant, kad bendradarbiavimas yra tinkamiausias būdas tą pasiekti.

**Tinklas** – nebiurokratinė bendradarbiavimo struktūra, jungianti individus arba autonomines organizacijas bendram reikalui: keičiamasi patirtimi ir žiniomis; skatinamos idėjos, inovacijos ir kokybė; organizacijos jaučiasi stipresnės būdamos didesnio vieneto dalimi; tarpininko tarp organizacijų, taikančių įvairius metodus, vaidmuo; plečiamas bendradarbiavimas ir pan.

**Tinklaveika** – idėjų, informacijos, žinių, patirties (kartais ir išteklių) sklaida tarp dalyvių, siekiančių bendro tikslo sukurti pridėtinę vertę tam tikroje srityje.

**Vietos veiklos grupė** – tai viešų ir privačių partnerių, atstovaujančių svarbiausiems vietovės ekonominio ir socialinio gyvenimo veikėjams, įvairiems su aplinka, kultūrine ir socialine integracija susijusiems sektoriams ir asociacijoms ir kuriančių bendrą vietovės plėtros strategiją ir novatorišką veiklą, sąjunga. Lietuvoje vietos veiklos grupė – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio valdymo organas, turintis sprendimų priėmimo teisę, atstovauja įvairių vietovės

gyventojų interesams, t. y. ne mažiau kaip 50 proc. valdymo organų narių sudaro kaimo bendruomenių, socialinių ir kitų partnerių, taip pat jų asociacijų atstovai, iki 25 proc. – verslo atstovai ir iki 25 proc. – vietos valdžios atstovai.

**Vietovė** – kaimo teritorinis vienetas, kur gyventojų skaičius neviršija šešių tūkstančių ir kuriam būdingas tam tikras homogeniškumas, vidinis socialinis ryšis, bendra istorija ir tradicijos, bendras identiteto jausmas.

## SANTRUMPOS

ES	– Europos Sąjunga
FAO	– Maisto ir žemės ūkio organizacija (angl. <i>Food and Agriculture Organization</i> )
LKT	– Lietuvos kaimo tinklas
LR	– Lietuvos Respublika
LEADER	– prancūziškas akronimas ( <i>Liaison entre actions de développement de l'économie rurale</i> ), reiškiantis veiksmų, skatinančių kaimo ekonomikos plėtrą, tarpusavio ryšį
KPP	– Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programa
TAO	– tinklą administruojanti organizacija



## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	5
SĄVOKOS, VARTOJAMOS TYRIME .....	7
SANTRUMPOS .....	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	10
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	11
ĮVADAS .....	12
1. Politikos tinklai ir tinklaveika: sąvokos ir bruožai .....	16
2. Tinklaveikos panaudojimo siekiant darnaus kaimo vystymosi politikos tinklų atveju vertinimo sistema .....	23
3. Tinklaveikos panaudojimo darniam kaimo vystymuisi vertinimas Lietuvos kaimo tinklo atveju .....	27
3.1. Struktūra .....	30
3.2. Bendra misija ir tikslas .....	35
3.3. Bendradarbiavimas .....	39
IŠVADOS .....	47
REKOMENDACIJOS .....	50
LITERATŪRA .....	51
PRIEDAS .....	54



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Skirtingi kaimo vystymosi modeliai .....	23
2 lentelė. Tinklaveikos panaudojimo siekiant darnaus kaimo vystymosi politikos tinklų atveju vertinimo sistema.....	26
3 lentelė. LKT nariams skirto klausimyno dėl tinklaveikos panaudojimo siekiant darnaus kaimo vystymosi specifikacija .....	27
4 lentelė. LKT narių teisės ir pareigos .....	32
5 lentelė. LKT narių pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos įtaką priimant sprendimus.....	35
6 lentelė. LKT narių pasiskirstymas pagal LKT tikslų įgyvendinimą.....	37
7 lentelė. LKT narių pasiskirstymas pagal pagrindinį motyvą, paskatinusį prisijungti prie Tinklo veiklos .....	37
8 lentelė. LKT narių pasiskirstymas pagal nepakankamą bendradarbiavimą lemiančias priežastis .....	43

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Neoendogeninio kaimo vystymosi modelio ir tinklaveikos vieta kitų modelių atžvilgiu .....	24
2 pav. Atsakiusiųjų į anketos klausimus LKT narių pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos tipą .....	29
3 pav. Atsakiusiųjų į anketos klausimus LKT narių pasiskirstymas pagal atstovaujamą komitetą.....	29
4 pav. Atsakiusiųjų į anketos klausimus LKT narių pasiskirstymas pagal narystės pradžią .....	30
5 pav. LKT organizacinė struktūra .....	31
6 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal LKT lėšomis finansuojamiems projektams teiktinos paramos skyrimo principus.....	34
7 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal LKT lėšomis teiktinos paramos projektams prioritetus.....	34
8 pav. LKT narių įgyvendintų/-amų projektų pasiskirstymas pagal kaimo vystymosi darnumą užtikrinančius veiksnius.....	38
9 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal jų priklausymą kitoms tinklinėms organizacijoms .....	40
10 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal aktyvumą Tinkle.....	40
11 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo būtinumą tarp Tinklo narių .....	41
12 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal Tinklo narių bendradarbiavimo užtikrinimą.....	41
13 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal susipažinimo lygį su LKT lėšomis finansuojamų projektų rezultatais.....	44
14 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal LKT lėšomis finansuojamų projektų rezultatų viešinimo tikslines grupes .....	44
15 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal naudojamas LKT lėšomis finansuojamų projektų rezultatų viešinimo priemones.....	45
16 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal susipažinimo būdą su kitų narių projektine veikla.....	45

## IVADAS

Darnaus vystymosi samprata pirmą kartą oficialiai buvo pateikta 1987 m. vadinamojoje Bruntland ataskaitoje (angl. *Bruntland report*): „Darnus vystymasis – tai vystymasis, tenkinantis žmonijos reikmes dabar, neapribojant ateities kartoms galimybių tenkinti savąsias. Tai ilgalaikis nuolatinis visuomenės vystymasis, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius“ (Report..., 1987). Pagrindinės šios naujos ilgalaikio visuomenės vystymosi ideologijos nuostatos buvo apibrėžtos pasaulio viršūnių susitikime Rio de Ženeire 1992 m. Lygiagrečiai buvo išplėtota darnaus kaimo vystymosi koncepcija kaip atsakas į dvi vyravusias alternatyvias kaimo vystymosi paradigmas – agroindustrinę ir poindustrinę. Ji iš naujo įvertino socialinį ir aplinkosauginį žemės ūkio vaidmenį kaip pagrindinį išlaikant kaimo ekonomiką ir kultūrą ir nurodė naują vystymosi orientavimo kryptį – teritoriją. Vadovaujantis 1988 m. Maisto ir žemės ūkio organizacijos (angl. *FAO*) pateiktu apibrėžimu, darniu kaimo vystymusi laikomas gamtos išteklių valdymas ir saugojimas bei technologinių ir institucinių pokyčių orientavimas tokiu būdu, kad būtų užtikrinamas dabarties ir ateities kartų žmonijos poreikių tenkinimo tęstinumas. Toks darnus vystymasis žemės ūkyje, miškininkystėje ir žuvininkystėje nekenkia aplinkai, yra techniškai tinkamas, ekonomiškai gyvybingas ir socialiai priimtinas.

Pamatinė darnaus vystymosi koncepcijos idėja yra ta, kad aplinkos saugojimas ir ekonominis bei socialinis vystymasis turėtų priklausyti vienas nuo kito ir vienas kitą stiprintų. Kitaip tariant, siekiant darnumo, turi būti tenkinami dažnai tarpusavyje prieštaraujantys ir konkuruojantys ekonominiai, socialiniai ir aplinkosauginiai poreikiai, ypač daug dėmesio skiriant ekonomikos augimo, socialinio teisingumo, aplinkosaugos bei lygybės tarp kartų reikalavimams (Sonnino *et al*, 2010). Ekonominiu kaimo vystymosi požiūriu ūkininkų gaunamų pajamų lygis turi garantuoti žemės ūkio, kaip ekonominės veiklos, gyvybingumą ir užtikrinti šalies gyventojų aprūpinimą vietoje pagamintu kokybišku maistu, o mažėjant užimtumui žemės ūkyje, turi būti remiamas alternatyvių veiklų vystymasis kaime. Socialiniu požiūriu, siekiant išlaikyti glaudžius socialinius santykius, turi būti mažinamas skurdo plitimas kaimo vietovėse ir mažinama turtinė diferenciacija. Aplinkosaugos požiūriu technologinė žemės ūkio pažanga turi išsaugoti gamtinius išteklius – dirvožemį, biologinių rūšių įvairovę, esmines ekosistemas ir pan. – ateities kartoms.

Nagrinėjant darnaus vystymosi politikos formavimo ir įgyvendinimo procesą, greta pagrindinių ir dažniausiai išskiriamų trijų darnaus vystymosi dimensijų būtina įvertinti ketvirtąją – institucinę dimensiją. Tik veiksmingos, tinkamai funkcionuojančios institucijos užtikrina darnų socialinių, ekonominių ir aplinkosauginių tikslų realizavimą. 2003 m. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje taip pat teigiama, kad tikslingo vystymosi, racionalaus regioninių, institucinių grupių interesų suvienijimo užtikrinimas yra įmanomas tik tuo atveju, jeigu egzistuoja tvirtas valdymas valstybės, regioniniu ir municipaliniu lygmenimis bei

aiškų funkcijų pasidalijimas tarp institucijų (Nacionalinė..., 2003). Institucinės dimensijos ir institucinio kapitalo nepaisymas yra vienas didžiausių darnaus vystymosi valdymo trūkumų (Čiegis, 2009).

Pagrindinis darnaus vystymosi keliamas iššūkis – skirtingų veiksmų ir sektorių integracija, taikant holistinį požiūrį ir įveikiant tarp disciplinų egzistuojančius barjerus. Dėl šios priežasties darnaus vystymosi užtikrinimas tapo rimtu iššūkiu politinius sprendimus priimantiems veikėjams, kurie dažnai linkę siekti rezultatų tik vienoje iš trijų darnos sričių, nesusimąstydami apie šių rezultatų poveikį likusioms sritims. Šiuolaikiniam valdymui būdingos tokios sprendimų priėmimo sistemos, kuriose teritorinė ir funkcinė diferenciacija išsklaido gebėjimą veiksmingai spręsti problemas tarp skirtingų veikėjų, pasižyminčių specializuotomis užduotimis ir ribotais ištekliais bei kompetencija (Borzel, 1997). Valdžia tapo labai priklausoma nuo bendradarbiavimo ir bendro išteklių, būtinų darniam vystymuisi užtikrinti, bet priklausančių veikėjams, esantiems už hierarchinės kontrolės ribų, mobilizavimo. Šie pokyčiai paskatino atsirasti politikos tinklams (angl. *policy networks*) kaip naujai valdymo formai, besiskiriančiai nuo tradicinių valdymo formų – rinkos ir hierarchijos. Tinklai leido sujungti informacijos srautus ir ekspertines žinias, išteklius ir tapatybes bei organizacinius pajėgumus, kurie užtikrina vystymosi sėkmę.

Europos Sąjunga, kurios politikos formavimas vyksta labai dinamiškoje, sudėtingoje ir diversifikuotoje aplinkoje, kur viešieji veikėjai tiek Europos, tiek nacionaliniu lygmeniu yra labai priklausomi nuo regioninės ir vietos valdžios, taip pat visų lygmenų privačių veikėjų išteklių, naudoja politikos tinklus daugelyje politikos sričių ir daugeliui skirtingų funkcijų. Šie tinklai laikomi ypač svarbiais dėl to, kad jie suteikia lankstumo, reikalingo sprendžiant ES valstybėms narėms būdingų administravimo kultūrų ir struktūrų įvairovės keliamas problemas. Europos Komisija Baltojoje knygoje įsipareigojo vystyti labiau sistemingą ir aktyvesnę darbo su pagrindiniais tinklais prieigą, kad šie tinklai darytų įtaką sprendimams ir politikai įgyvendinti (Commission..., 2001). Remdamasi sėkminga tinklaveikos patirtimi LEADER programos atveju, ypač tuo svarbiu vaidmeniu, kurį programos rėmuose įsteigti tinklai atliko skatindami naujas idėjas, greitėjančią žinių apie kaimo plėtrą bei patirties perdavimą kaimo plėtros dalyviams, Komisija numatė, kad kiekviena ES valstybė narė privalo įsteigti nacionalinį kaimo tinklą, kuriuo suburtų kaimo vystyme dalyvaujančias organizacijas ir institucijas 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu. Tuo buvo siekiama aktyvinti suinteresuotas šalis dalyvauti įgyvendinant darnaus kaimo vystymo politiką, pagerinti kaimo vystymo programų kokybę, informuoti plačiąją visuomenę ir potencialius paramos gavėjus apie kaimo politiką bei skatinti žemės ūkio inovacijas.

Europos Komisija yra patenkinta politikos tinklų vystymosi ir funkcionavimo pažanga kaime. 2011 m. Komisijos ataskaitoje apie Nacionalinių strateginių planų ir bendrijos strateginių kaimo vystymosi gairių įgyvendinimą teigiama: „Nacionaliniai kaimo tinklai (...) reikšmingai prisidėjo prie programavimo nuoseklumo, ypač užtikrindami informacijos ir patirties mainus tarp kaimo vystymosi programų vykdytojų ir kitų suinteresuotų šalių bei atlikdami jungtinę analitinę veiklą“ (European Commission..., 2011). Numatoma, kad naujuoju programavimo laikotarpiu 2014–2020 m. tinklaveika ir toliau bus remiama iš Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai lėšų.

Vis dėlto nuo 2001 metų, kai buvo publikuota Europos Komisijos Baltoji knyga, atsirado tyrimų dėl pridėtinės vertės, kurią sukuria ES politikos procese dalyvaujantys tinklai. Kai kurie mokslininkai teigia, kad pagrindinė politikos tinklų sukuriama pridėtinė vertė – jų potencialas pagerinti valdymo kokybę. Kitų mokslininkų manymu, jeigu šie tinklai, kuriems iš esmės būdinga neįtraukianti prigimtis bei skaidrumo ir atskaitomybės trūkumas, bus valdomi neatsakingai, jie gali prieštarauti gero valdymo principams (European Network..., 2012b). Be to, Vakarų Europos šalių patirtis rodo, kad specialiai vystymuisi skatinti sukurtų nacionalinių tinklų efektyvumas skirtingas: kai kurie jų demonstruoja, kaip vaisingai gali bendradarbiauti verslo, pilietinis ir viešasis sektoriai, kiti tinklai greičiau atskleidžia tokių partnerystių trūkumus, sunkumus bei pradinės motyvacijos išlaikymo problemiškumą (Lee *et al*, 2005). Atsižvelgiant į tai, kad Europoje, o ypač Lietuvoje, matyti tik pati tinklų naudojimo viešojoje politikoje pradžia, būtina reguliariai peržiūrėti ir įvertinti tinklų naudojimo valdymui patirtį.

Politikos tinklų ir tinklaveikos nagrinėjimas darnaus kaimo vystymosi kontekste Lietuvos atveju aktualus tuo, kad, mokslininkų vertinimais, Lietuva stipriai atsilieka nuo Vakarų Europos valstybių pagal darnaus kaimo vystymosi lygį (Baležentis, 2010), nors 2011 m. atnaujintoje Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje pagrindiniu šalies darnaus vystymosi siekiu apibrėžta iki 2020 m. pasiekti 2003 m. ES valstybių narių vidurkį pagal ekonominio ir socialinio vystymosi bei išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius (Nacionalinė..., 2011). Todėl reikia ieškoti būdų, kaip tinklaveiką paversti veiksmingu instrumentu siekiant strateginių šalies tikslų. Kita vertus, daugelis ES šalių narių atidėjo svarstymus dėl tinklaveikos kaimo vystymosi kontekste efektyvumo iki nacionalinių kaimo plėtros programų (toliau – KPP) *ex post* vertinimo, t. y. iki pat 2016 m. (European Network..., 2012a). Iki to laiko egzistuoja tam tikras informacinis vakuumas.

Iš teorinės perspektyvos politikos tinklų analizavimas svarbus atsakant į kitų autorių dar neištirtus klausimus. Tinklai ir tinklaveika sulaukė didelio tyrėjų dėmesio, tačiau praėjus pirminiam susižavėjimui, kai tinklai buvo laikomi pozityvia duotybe, kilo klausimų, ar ir kokiomis sąlygomis tinklaveika yra užtikrinama ir veiksminga. Iki šiol šių sąlygų nagrinėjimui buvo skirta itin mažai dėmesio. Tinklų ir tinklaveikos bruožams ir ypatumams viešojoje politikoje skirta nemažai darbų (O' Toole, 2004; Provan, 2001; Provan, 2007; Sandstrom, 2008; Kenis, 2009; Peterson, 2003 ir kt.). Mokslinių darbų, vertinančių kaimo vystymosi politikoje dalyvaujančių tinklų veiklos bruožus ir rezultatus, jų tarpusavio priklausomybę, yra kur kas mažiau: darnaus kaimo vystymosi tinklų identifikavimo ir vertinimo Jungtinėje Karalystėje ir Airijoje skirta studija (M. Miller ir J. Wallace, 2012), Europos Sąjungos institucijų inicijuoti D. Duguet (2006) ir Europos kaimo plėtros vertinimo tinklo (2010) tyrimai. Lietuvos atveju tokių tyrimų apskritai neatlikta. Iš lietuvių autorių darbų, kuriuose vienu ar kitu aspektu buvo nagrinėjamas tinklaveikos reiškinytis, galima paminėti M. Vilko ir J. Bučaitės-Vilkės straipsnį, skirtą tinklaveikos teoriniams klausimams (Vilkas, 2009), bei A. Ramonaitės ir J. Kavaliauskaitės studiją, kurioje tinklaveikos perspektyva pirmą kartą panaudota tiriant Sąjūdžio judėjimo ištakas (Kavaliauskaitė, 2012).

Galima pastebėti didelę skirtingų politikos tinklų sampratų ir apibrėžimų įvairovę tiek nacionalinės, tiek ES lygmens politikos studijose. Nors kai kurie tyrėjai laiko politikos tinklus paprasta metafora, leidžiančia perteikti mintį, kad politikos formavimas įtraukia didelį skaičių įvairių veikėjų, kiti pripažįsta juos kaip analitinį instrumentą analizuoti veikėjų, sąveikaujančių tam tikroje politikos srityje, ryšiams. Vadinasi, reikia išnagrinėti kitų autorių pateikiamas sampratas ir nustačius dėsningumus aiškiai apibrėžti politikos tinklo ir tinklaveikos sąvokas.

**Tyrimo objektas** – tinklaveika kaimo darnaus vystymosi kontekste.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti tinklaveikos panaudojimą siekiant kaimo darnaus vystymosi Lietuvos kaimo tinklo atveju.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti ir susisteminti Lietuvos ir užsienio šalių mokslinę literatūrą, skirtą politikos tinklų ir tinklaveikos nagrinėjimui, bei pateikti šių sąvokų apibrėžimus ir bruožus.
2. Išnagrinėti tinklaveikos, kaip valdymo formos, pranašumus ir jų pagrindu parengti tinklaveikos panaudojimo kaimo darnaus vystymosi vertinimo metodiką.
3. Pagal parengtą metodiką sudaryti klausimyną Lietuvos kaimo tinklo nariams ir išanalizavus apklausos rezultatus įvertinti, kaip tinklaveika panaudojama darniam kaimo vystymuisi Lietuvoje.
4. Pateikti rekomendacijas dėl tinklaveikos veiksmingo panaudojimo darniam kaimo vystymuisi Lietuvoje.

**Tyrimo metodai.** Lietuvos kaimo tinklo panaudojimo darnaus kaimo vystymosi kontekste tyrimas buvo atliekamas naudojant kokybinius ir kiekybinius mokslinius tyrimo metodus: sisteminę mokslinės literatūros ir dokumentų analizę bei sintezę, struktūruotą Lietuvos kaimo tinklo narių apklausą. Apklausos metu gauti duomenys buvo apdoroti naudojant SPSS 16.0 statistinę programą ir *Microsoft Office Excel* skaičiuoklę. Duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios statistikos, loginės analizės ir grafinio vaizdavimo metodus.

## 1. POLITIKOS TINKLAI IR TINKLAVEIKA: SĄVOKOS IR BRUOŽAI

Politikos tinklų teorijos pamatai susiformavo 1940–1950 m. socialinių mokslų srityje kaip socialinės psichologijos ir organizacijų teorijos disciplina. Politikos mokslų srityje tinklų idėja pradėjo reikštis šiek tiek vėliau – 1960–1970 m. – ir iš pradžių buvo naudojama valstybinio valdymo procesui tirti.

Viešosios politikos srityje išskiriamos dvi politikos tinklų tyrimų tradicijos arba mokyklos. Pirmoji, *atstovavimo interesams mokykla* – politikos tinklus laiko skirtingų interesų grupių ir valstybės santykių forma. Antroji – *valdymo mokykla*, priešingai, politikos tinklus traktuoja kaip specifinę valdymo formą, mechanizmą, padedantį mobilizuoti politinius išteklius tais atvejais, kai tie ištekliai yra plačiai išsklaidyti tarp viešų ir privačių veikėjų (Borzel, 1997). Ši, siauresnė, politikos tinklų samprata kildinama iš viešosios politikos studijų. Kitaip tariant, pirmoji mokykla politikos tinklus traktuoja kaip bendrinę sąvoką, pritaikomą bet kokiems viešų ir privačių veikėjų santykiams apibūdinti. Valdymo mokykla politikos tinklus apibūdina tik kaip specifinę viešų ir privačių veikėjų sąveikos formą viešosios politikos, arba valdymo, srityje, paremtą nehierarchiniu koordinavimu, priešingu hierarchijai ir rinkai, nors skirtis tarp dviejų minėtų mokyklų yra nenusistovėjusi ir ne visada aiškiai apibrėžiama mokslinėje literatūroje.

Tinklaveikos teorijos užuomazgos susiformavo kur kas vėliau, 1990-aisiais. Iš socialinių tinklų analizės kildinama tinklaveikos sąvoka iki šiol vadinama besiformuojančia (Vilkas, 2009) ir nauja socialinių tyrimų kryptimi. Sutariama, kad besiformuojanti tinklaveikos teorija remiasi prielaida, jog būtina pripažinti tinklų dalyvių veikseną, tačiau pačios tinklaveikos sąvokos turinys yra nuolatinių diskusijų objektas.

Tinklaveika (angl. *networking*, kartais ir *network*, kai pagal prasmę juntamas dinaminis elementas) jau kurį laiką sėkmingai perauga iš metaforos į teoriją ir paradigmą, tačiau jos tyrimus apsunkina tai, kad pati sąvoka dažnai naudojama skirtingai tyrėjų suvokiamam reiškiniui apibūdinti. Šio darbo rėmuose tinklaveika bus laikomas tikslingas, į kolektyvinį bendrų tikslų siekimą orientuotas dalyvių veikimas tinkluose, iš dalies prieštaraujant M. Vilko ir J. Bučaitės-Vilkės svarstymams, kad tokiu atveju tinklaveika galima laikyti bet kokią socialinę veiklą ir teisingiau būtų tinklaveika vadinti „tinklų formavimą tikslingais veiksmais“ (Vilkas, 2009). Pagrindinis šio argumento trūkumas yra tas, jog tinklo formavimo sąvoka yra arba per plati, arba per siaura. Plačiąja prasme tinklo formavimu galima laikyti bet koki tinklo dalyvių veiksmą, koku nors aspektu, kad ir nedideliu laipsniu, pakeičiančiu bet kokius prieš tai egzistavusio tinklo parametrus ir ji iš esmės neprieštarauja šiame tyrime pasirinktai tinklaveikos sąvokai. Siaurąja prasme tinklaveika, kaip procesas, išspraudžiama į tinklų kūrimo rėmus, paliekant tinklaveikos dalyvių veiksmus neapibrėžtus, ypač jų bendradarbiavimą dėl bendro tikslo. Darbe remiamasi alternatyviu A. Gilchrist tinklaveikos proceso aiškinimu kaip idėjų, informacijos, žinių, praktikos ir patirties (kartais ir išteklių) judėjimo, dalijimosi jais bei mainų tarp dalyvių, siekiančių bendro intereso sukurti pridėtinę vertę tam tikroje srityje (Gilchrist, 2009).



Ne mažiau prieštaringos ir politikos tinklo sąvokos paieškos, nepaisant ilgalaikės jos vartojimo tradicijos. Dalis teoretikų politinių tinklų sąvoką vartoja kaip tam tikrą metaforą, pabrėžiančią faktą, kad politikos procesas įtraukia gausų socialinių dalyvių būrį. Kitiems teoretikams politikos tinklų samprata tampa svarbus analitinis įrankis, leidžiantis analizuoti veikėjų santykius viešosios politikos sektoriuje. Kitaip tariant, skirtis tarp dviejų minėtų politikos tinklų tyrinėjimų mokyklų grindžiama skirtingomis sąvokomis. Viena vertus, politikos tinklai nusako tam tikrą valstybės ir visuomenės santykių pobūdį. Kita vertus, politikos tinklai suvokiami kaip tam tikras viešosios politikos mechanizmas, galintis mobilizuoti politinius viešųjų ir privačiųjų veikėjų išteklius (Bučaitė, 2005). Remiantis šia nuostata, politikos tinklais vadinami palyginti stabilūs nuolatiniai santykiai. Tinklai mobilizuoja išteklius tam, kad kolektyvinis veiksmas būtų nukreiptas į bendrų politinių problemų sprendimą (Matonytė, 2004). Išskiriama esminė politinių tinklų funkcija – gebėjimas savanoriškai ir sutartinai siekti bendradarbiavimo ne hierarchinių santykių lygmeniu. Kalbama apie tam tikrą tinklinio valdymo formą (angl. *network form of governance*), susiejančią tradicinės valdžios ir rinkos elementus (Bučaitė, 2005).

Vis dėlto ne viskas, kas yra sujungta, gali būti laikoma tinklu. Tinklas susiformuoja tada, kai ryšiai tarp individų arba organizacijų yra formalizuojami (Keast *et al*, 2004). Įvairūs autoriai tinklu laiko nebiurokratinę bendradarbiavimo struktūrą, jungiančią individus arba autonomines organizacijas bendram reikalui: keistis patirtimi ir žiniomis; skatinti idėjas, inovacijas ir kokybę; plėsti bendradarbiavimą; kad organizacijos jaustųsi stipresnės būdamos didesnio vieneto dalimi; kad būtų tarpininkaujama bendradarbiaujant skirtingus metodus taikančioms organizacijoms ir pan. (Duguet, 2006; Milward, 2003). Tam tikri tinklai mobilizuoja išteklius tam, kad kolektyvinis veiksmas būtų skirtas spręsti bendras politines problemas. Tokie specifiniai tinklai, kurie siekia įtraukti veikėjus ir tarpininkus formuoti ir įgyvendinti tam tikro sektoriaus politiką, ir vadinami viešojo valdymo arba politikos tinklais (Redman, 2012).

Labiausiai paplitęs ir pripažįstamas išsamus politikos tinklų sąvokos apibrėžimas, kuriuo vadovaujamosi šiame darbe, priskiriamas vokiečių politologei T. Borzel, kuri pasiūlė politikos tinklą suvokti kaip sąlygiškai stabilius, nehierarchinius santykius tarp tarpusavyje susijusių, bet skirtingų veikėjų, kuriuos vienija bendras interesas formuojamos politikos atžvilgiu ir kurie mainosi turimais ištekliais, kad būtų pasiekta bendrų tikslų, pripažįstant, kad bendradarbiavimas yra tinkamiausias būdas tą pasiekti (Borzel, 1997). Taigi politikos tinklais gali būti vadinami su tam tikra problema susiję subjektai, formuojantys politikos sritį skirtingų formų kolektyviniais veiksmis.

Mokslinėje literatūroje netrūksta svarstymų, kokie bruožai ir ypatumai išskiria tinklo tipo organizacijas iš kitų organizacinių struktūrų. Bendrus tinklinių struktūrų bruožus pateikia R. Keast vadovaujamas autorių kolektyvas (Keast *et al*, 2004):

- bendra misija,
- narių tarpusavio priklausomybė,
- unikali struktūrinė sąranga.

Šį sąrašą išplečia ir detalizuoja L. N. Radu ir D. L. Constantin, identifikuojančios tokius tinklo ypatumus (Radu, 2007):

- nariai priklauso skirtingoms veiklos sritims (pavyzdžiui, verslui, komercijos ir pramonės rūmams, valdžios ir viešosioms institucijoms, tyrimų institutams, universitetams, socialinėms grupėms);
- narystė yra savanoriška;
- dalyvavimas paremtas lygiomis teisėmis, dialogu, konsensusu ir kompromisu bei savivalda;
- atsižvelgiant į skirtingus interesus, tinklas veikia juos koordinuodamas ir organizuodamas;
- tinklo dalyviai neturi galios bausti kitų dalyvių ir teikti nurodymų kitiems partneriams;
- pagrindiniai sėkmės veiksniai – abipusis pasitikėjimas ir mokymasis vienas iš kito.

Išvardytus bruožus, kurie charakterizuoja tinklus ir užtikrina jų efektyvumą, papildo kitų tinklų ekspertų pateikiami bruožai (European Evaluation..., 2010):

- decentralizacijos metodo, apimančio visus lygius ir neapsistojančio ties centro valdomu vertikaliu metodu, egzistavimas;
- suinteresuotųjų šalių (pavyzdžiui, vietinių, regioninių, funkcinų) įtraukimas ir santykių su jomis užmezgimas;
- teminių klasterių, veikiančių kaip tinklo mazgai, egzistavimas;
- tinklui specifinių veiklų pasirinkimas (pradedant vienakryptės informacijos rinkimu ir baigiant dvikrypčiais mainais bei daugiakrypte jungtine plėtra);
- tinklo veiklai būdingi rezultatai (pavyzdžiui, dirbtuvės, seminarai ir kt.)

Iš lietuvių autorių tinklinės organizacijos bruožus išskiria ir nagrinėja D. Vidickienė (Vidickienė, 2008). Anot autorės, tinklines organizacijas nuo kito tipo organizacijų skiria tai, kad tinkle:

- bendradarbiavimas vyksta tarp nepriklausomų, bet siekiančių to paties tikslo partnerių;
- pagrindinis turtas – intelektinis kapitalas;
- ryšiai tarp narių – savanoriški;
- jie organizuojami pagal principą „daug su daug“;
- valdyme dalyvauja mažiau viršininkų, bet daugiau organizatorių;
- nėra nuolatinės organizacinės struktūros.

Nagrinėjant visus pateiktus tinklinių struktūrų bruožus ir ypatumus, galima pastebėti, kad skirtingi autoriai identifikuoja pasikartojančias, visiems tinklams

būdingas charakteristikas, tokias kaip savanoriška narystė; bendras tikslas, vienijantis skirtingus interesus; narių bendradarbiavimas informacijos mainų, mokymosi vienas iš kito pagrindu; kompromisu ir dialogu paremtas valdymas, net ir egzistuojant centriniam valdymo organui. Visa tai nurodoma minėtame R. Keast *et al* pateikiamame tinklų bruožų sąrašė.

Bruožai, apibūdinantys politikos tinklus, mokslinėje literatūroje nagrinėjami ir detalizuojami kur kas rečiau.

Remiantis B. Wellman, pagrindiniai tinklų struktūriniai bruožai, apibūdinantys skirtingų organizacijų tarpusavio bendradarbiavimo ir bendradarbiavimo su valdžios institucijomis pobūdį, tai socialinių kontaktų dažnis, tarpusavio sąveikos ir pasitikėjimo palaikymas, socialinė integracija, bendradarbiavimas ir pagrindinių išteklių gavimo mechanizmas (Bučaitė, 2005).

M. Redman, apžvelgęs ir susisteminęs kitų politikos tinklus išsamiai nagrinėjančių autorių minimus bruožus, juos apibendrina (Redman, 2012):

- politikos tinklai yra sukurti, toliau vystomi, remiami ir finansuojami valstybės institucijų;
- formaliai įsteigti – tam tikros formos susitarimo (teisiniu ar kt.) pagrindu;
- sustiprinti tam tikro valdymo organo, pavyzdžiui, sekretoriato;
- perduoda žinias, patirtį, inovacijas.

Pirmieji trys M. Redman pateikiami politikos tinklų bruožai apibūdina tai, ką R. Keast ir kiti autoriai nurodo kaip unikalią tinklo struktūrą, paskutinis bruožas atitinka tinklo narių bendradarbiavimą. Trečiasis R. Keast *et al* išskiriamas bruožas – bendra misija – įtvirtintas pačiame politikos tinklų apibrėžime ir sudaro jų esmę: politikos tinklai steigiami tik tada, kai narius vienija bendras tikslas ir politika bei misija tai įgyvendinti.

Politikos tinklų bruožai gali įgyti skirtingų išraiškų ir tai lemia tinklaveikos pobūdį. Pirmiausia, unikali struktūrinė sąrangos, arba tinklo įsteigimo ir valdymo, tipas (kaip bet kurio tinklo bruožas) turi didelės įtakos tinklaveikos veiksmingumui. „Tinklaveikos modelio taikymo sėkmė ar nesėkmė dažnai būna jo pradinio steigimo rezultatas“ (Deloitte Research..., 2004, p. 2). Socialinių tinklų tyrimuose vyrauja požiūris, kad tinklai atsiranda kaip tikslingos veiklos padarinys, t. y. individualių veiksmų, inicijuotų siekiant įgyti arba išlaikyti vertingus išteklius tiek materialinių, tiek simbolinių gėrybių pavidalu, rezultatas (Sandstrom, 2008). Vadinasi, tinklai atsiranda dėl to, kad jų dalyviams reikia vienas kito ir jie suvokia jungtinio veiksmo naudą. Tokia vyraujanti abipusė priklausomybė nuo išteklių tinkluose sujungia veikėjus tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai. Tinklas atsiranda kaip jau egzistuojančių ir nuolat stiprėjančių ryšių tarp jo narių formalizavimas.

Tinklai neprivalo būti savanoriški, t. y. savarankiškai besiorganizuojantys ar linę bendradarbiauti. Vadovaujantis teoriniu žaidimo modeliu, grynas bendradarbiavimas ir grynas konfliktas tarp nepriklausomų veikėjų yra greičiau kraštutinės formos. Nors kai kurios tinklo modeliu paremtos kolektyvinio veiksmo apraiškos gali atrodyti

savanoriškos, tačiau daugelis tinklaveikos modelių yra kur kas sudėtingesni. Jie gali apimti tiek formalius, tiek savarankiškai besimezgančius ryšius tarp veikėjų; tiek viešus, tiek privačius, tiek pelno siekiančius, tiek nesiekiančius veikėjus; dažnai įtraukiami veikėjai, kurių tikslai arba šiems tikslams teikiamas svarbos laipsnis skiriasi. Tinklai gali būti sujungti skirtingų ryšių tipų – įgalioti, bendro intereso ir mainų (O'Toole, 2010).

Savanoriški (bendro intereso ir mainų) tinklai yra steigiami „iš apačios į viršų“ profesionalų ir organizacijų, kurie patys ketina dalyvauti tinklo veikloje; kitokie tinklai kuriami paklūstant politiniam sprendimui, dažniausiai valdžios organo ar įstaigos (Kenis, 2009). Pastaruoju atveju, geriausiai apibūdinančiu politikos tinklų steigimo pobūdį, svarbiausią vaidmenį atlieka nebe patys tinklo dalyviai, bet valdžia, kuri, kontroliuodama ir reguliuodama, skatina rinktis tinklinę veiklos formą. Vadinasi, kai tinklo nariai nėra aktyviai įtraukiami į tinklo kūrimo pradžią, jie susiduria su sunkumais ieškodami pusiausvyros tarp atstovaujamos organizacijos ir tinklo interesų (Kenis, 2009). Tokių tinklų atveju tinklaveiką skatinanti motyvacija gali būti iškreipiama ir nesudaranti prielaidų veiksmingai siekti bendrų tikslų, kadangi tinklų kūrimas nėra inicijuojamas kaip tarpusavio priklausomybės, siekiant įgyti arba išlaikyti vertingus išteklius, rezultatas ir tinklo nariai gali nesuvokti kolektyvinio veiksmo naudos ir jo vengti.

Politikos tinklų struktūra turi savitą valdymo modelį. Bendro tikslo vienijamam tinklui, pasižyminčiam skirtingomis tapatybėmis, tam tikra valdymo forma yra būtina tam, kad būtų užtikrintas dalyvių įsitraukimas į kolektyvinę, abipusiai remiančią veiklą, kad būtų sprendžiami tarp narių kylantys konfliktai ir kad tinklo ištekliai būtų įsisavinami ir panaudojami efektyviai (Provan, 2007). Savanoriškai įsteigtų tinklų nariai gali pasidalyti valdymo įsipareigojimus tarp skirtingų potinklų arba narių grupių, kai esminiai valdymo klausimai sprendžiami bendrai, nesant jokiai vienintelei organizacijai, t. y. esant bendram valdymui, arba gali patikėti tinklui kylančias problemas spręsti vadovaujančiai organizacijai narei (Provan, 2007; Kenis, 2009).

Pirmuoju atveju visus sprendimus priima ir tinklo veiklą koordinuoja patys tinklo dalyviai. Stipriosios tokio modelio pusės – visų tinklo dalyvių įtraukimas, lankstumas bei prisitaikymas prie dalyvių poreikių. Kita vertus, bendras valdymas santykinai neefektyvus ir labiau tinka smulkiems, teritoriniu požiūriu koncentruotiems tinklams, kuriuose įmanomas aktyvus asmeninis dalyvavimas (Kenis, 2009).

Antruoju atveju visi veiksmai ir esminiai sprendimai koordinuojami vieno iš narių, atliekančio vadovaujančios organizacijos vaidmenį. Ši organizacija administruoja tinklo veiklą ir palengvina kitų dalyvaujančių organizacijų veiksmus siekiant tinklo tikslų. Vadovaujančios organizacijos gebėjimas prisiimti didžiąją dalį atsakomybės už tinklo veiklos koordinavimą leidžia išvengti savivalda pasižyminčiam modeliui būdingo sudėtingumo ir netvarkos ir tai užtikrina tinklo efektyvumą (Kenis, 2009). Vienas iš tokio valdymo modelio trūkumų yra tai, kad vadovaujanti organizacija gali turėti savo darbotvarkę ir ją primesti kitiems tinklo nariams, o tai sukeltų pastarųjų pasipiktinimą ir pasipriešinimą (Kenis, 2009). Dar vienas trūkumas – dėl aktyvaus vadovaujančios organizacijos valdymo kiti tinklo nariai gali prarasti suinteresuotumą bendrais tikslais ir susitelkti ties asmeniniais, todėl kiltų pavojus tinklo gyvybingumui.

Antrojo tipo modelis gali atsirasti tiek kaip tinklo kūrimo iš „apačios į viršų“ padarinys, tiek kaip įgaliojimo padarinys, ypač tada, kai valdžios įstaiga teikia didžiąją dalį paramos vienintelei organizacijai, kuri vėliau kontroliuoja tinklą. Labiau įprasta, kad politikos tinklui ir jo veiklai valdyti bei koordinuoti specialiai įsteigiamas atskiras organas – tinklą administruojanti organizacija (toliau TAO) (Provan, 2007; Kenis, 2009). TAO gali būti santykinai neformali struktūra, sudaryta iš vienintelio asmens, atliekančio tarpininko vaidmenį, arba atvirksčiai – formalizuota ir sudėtinga struktūra, apimanti vykdančiųjų direktorių, darbuotojus bei tarybą (Kenis, 2009). Ši formali versija yra labiausiai tikėtina, kai TAO siekia oficialaus pripažinimo ir teisėtumo, todėl ja gali tapti valdžios įstaiga. Būtent pripažinimas ir stabilumas, užtikrinamas per formalios hierarchijos egzistavimą, yra pagrindinis šio valdymo modelio pranašumas. Tinklo stabilumas reiškia, kad jo nariai gali vystyti ilgalaikius ryšius su bent dalimi kitų tinklo narių taip, jog vieni jų supranta kitų stiprybes ir silpnąsias puses bei atitinkamai į jas reaguoja, siekdami maksimizuoti iš tinklo gaunamą naudą (Provan, 2007). Be to, didėjant tinklo narių (ypač išsisklaidžiusių teritoriniu požiūriu) skaičiui, jo valdymas tampa sudėtingesnis, todėl valdymo forma su TAO yra tinkamiausia, nes tada nebūtina visoms organizacijoms narėms tiesiogiai dalyvauti priimant daugelį sprendimų. Esant vienam centrui, tinklo nariams nebūtina sąveikauti vienam su kitu, jie gali tiesiogiai sąveikauti su TAO ir koordinuoti tinklo lygmens poreikius (Provan, 2007).

Tinklas, valdomas TAO, išvengia per didelio atotrūkio tarp narių ir pernelyg silpnų jų tarpusavio ryšių, kai įsteigiamos tam tikros tarpinės tinklo veiklos organizavimo ir koordinavimo struktūros, pavyzdžiui, komitetai, koordinavimo centrai ir pan. Šios struktūros, pirma, sumažina poreikį tinklo nariams palaikyti labai artimus ir stiprius ryšius ir taip užtikrina sklandų didesnio narių skaičiaus bei didesnės jų įvairovės, ypač teritorinio išsisklaidymo požiūriu, bendradarbiavimą (Hearn, 2011). Antra, teminiu pagrindu organizuotos struktūros leidžia tinklo nariams pasiskirstyti pagal jų interesų ir specializacijos sritis, o tai padidina bendrų tinklo tikslų įgyvendinimo veiksmingumą. Teminis bendradarbiavimas yra sėkmingas būdas dalytis gerąja patirtimi ir naujomis idėjomis.

Kita vertus, valdant valdžios institucijos pagrindu sukurtai TAO, tikėtina, kad tinklo nariai gali per stipriai pasikliauti valdžios įstaiga, o pastaroji gali pereiti prie pernelyg biurokratinio sprendimų priėmimo (Kenis, 2009), tai iš esmės reikštų, kad tinklas taptų atskira institucija ir būtų demotyvuotas jo narių bendradarbiavimas ir keitimasis informacija bei patirtimi. Tik visų tinklo narių lygiomis teisėmis pagrįstas dalyvavimas valdymo procese užtikrina tinkamą bendros tinklo misijos įgyvendinimą (Provan, 2007).

Kai kurie autoriai apskritai nepripažįsta iš vieno centro valdomų tinklinių struktūrų. Jų teigimu, tinklinė struktūra ir pasižymi tuo, kad priešingai nei tradicinėje organizacinėje struktūroje, nėra vadovaujančio organo (O'Toole, 1997; Keast *et al*, 2004). Tai nereiškia, kad tinklinės struktūros atveju negali būti vadovaujančio veikėjo, pavyzdžiui, ne pelno organizacijos, kuri parengtų formalias bendradarbiavimo taisykles, tačiau tipinės galios ir valdžios formos jose neveikia. Tai leidžia tinklo nariams būti lankstiems tiek, kad jie galėtų vykdyti inovatyvius, sisteminius pokyčius ir patogiai jaustųsi prisiimdami neišvengiamą riziką. Kai kurie veikėjai gali turėti

didesnę formalią galią išteklių ar politinės įtakos atžvilgiu (nes kiekvienas narys yra nepriklausomas), tačiau kad būtų veiksminga, ši galia negali būti naudojama vienašališkai (Keast *et al*, 2004). Be to, neformali galia, paremta tarpasmeniniais santykiais, gali būti svarbesnė nei formalioji.

Tiek tinklo įsteigimas, tiek valdymas yra išoriniai tinklaveikos bruožai, nes tinklo nariai gali tik nežymiai juos kontroliuoti. Tačiau šie kriterijai tam tikru mastu nulemia vidinį esminį – dinaminį – tinklaveikos bruožą, susijusį su informacijos ir išteklių judėjimu bei bendradarbiavimu tinklo viduje. Tinklaveikos teorija teigia, kad pagrindinis tinklų turtas – intelektinis kapitalas, o svarbiausias šaltinis formuojant šį kapitalą – aktyvus narių įsitraukimas į veiklą (Vidickienė, 2008). Tinklo sėkmė ir rezultatai priklauso nuo to, kaip aktyviai trokštama dalytis patirtimi ir žiniomis, kurias sunku perduoti kitaip nei betarpiškai bendraujant. Vadinas, kad politikos tinklo, kaip ir bet kurio kito tipo tinklo, tikslų ir funkcijų įgyvendinimas būtų veiksmingas, jis turi remtis stipriais komunikacijos srautais, aktualia ir reikalinga informacija bei užtikrinti lengvą priėjimą prie jos (Duguet, 2006). Tinklaveikai turi būti būdingas nuolatinis informacijos tekėjimas, dvikryptis bei daugiakryptis keitimasis patirtimi ir žiniomis, bendrų veiklų įgyvendinimas, turi būti matomi šio judėjimo rezultatai – bendri projektai, dirbtuvės, seminarai, diskusijos ir pan. (European Evaluation..., 2010). Tai grindžiama tuo, kad tarpusavio priklausomybės susaistytos organizacijos kur kas efektyviau siekia užsibrėžto tikslo nei veikdamos atskirai, nes, vadovaujantis žaidimo modelio prielaida, bendradarbiavimo rezultatas yra daug palankesnis bendradarbiaujančioms šalims nei jų tarpusavio konkurencija (Provan, 2001).

Gauti naudą iš dalyvavimo tinkle galima tuo atveju, jeigu jo nariai aktyviai dalijasi savo žiniomis, o ne vien deklaruoja savo narystę tinkle. Tik tokiu atveju, kai kuo daugiau tinklo narių aktyviai bendrauja ir bendradarbiauja, galima tikėtis, kad tinklaveika padidins jos narių veiklos produktyvumą dėl sumažėjusio laiko ir kitų sąnaudų tai pačiai veiklai atlikti, o kartu sumažės ir veiklos rizika (Vidickienė, 2008). Taigi, be tinkamai užtikrinamo tinklo narių bendradarbiavimo negalima kalbėti nei apie bendros misijos įgyvendinimą, nei apie individualių tinklo narių įsitraukimo į tinklaveiką motyvuojančių interesų patenkinimą, o iš esmės – apie tinklaveikos naudą.

Kai kurie autoriai tikina, kad gebėjimas veikti tinkluose yra įgūdis, kuris turi būti įgyjamas, taigi, tinklaveikos sėkmės ar nesėkmės tikimybė yra susijusi ir su veikėjų patirtimi tokiose organizacijose (Podolny, 1998). Kitaip tariant, tinklaveikos potencialas siekiant bendro tikslo yra tuo didesnis, kuo labiau tinklo nariai yra įpratę bendradarbiauti su kitais tinklaveikos dalyviais, dalytis su jais turima informacija ir domėtis jų turimomis žiniomis, jungti disponuojamą intelektinį kapitalą ir plėsti bendrą kompetenciją bei tobulinti įgūdžius.

Politikos tinklams ir juose besireiškiančiai tinklaveikai būdingų bruožų analizė rodo, kad tinklaveikos, kaip naujos valdymo formos, sėkmė priklauso nuo to, kokias reikšmes šie bruožai įgyja: ar tinklo valdymo struktūra yra biurokratinė, ar įtraukianti; ar tinklo nariai randa pusiausvyrą tarp individualių ir vienijančių tikslų; ar narystė yra tik deklaruojama, ar aktyvi ir pan.

## 2. TINKLAVEIKOS PANAUDOJIMO SIEKIANČIŲ DARNŲ KAIMŲ VYSTYMOŠI POLITIKOS TINKLŲ ATVEJŲ VERTINIMO SISTEMA

Tinklaveikos aktualumas ir svarba tuo didesni, kuo sudėtingesnės politinės problemos yra sprendžiamos. Šiuolaikinė kaimo politika, orientuota į darnų ekonominę, socialinę ir aplinkosaugos dimensijų įgyvendinimą, negali egzistuoti be tinklo, skirto remti aktyvesnį suinteresuotų veikėjų dalyvavimą bei nuolatinį, nenutrūkstamą dialogą šios politikos valdymo atžvilgiu (European Network..., 2012a). Galima sakyti, kad tinklaveikos, kaip darnaus kaimo vystymosi įgyvendinimo instrumento, naudojimas žymi perėjimą prie naujo mąstymo apie kaimo vystymosi kryptis ir problemas, o drauge – ir prie naujo modelio.

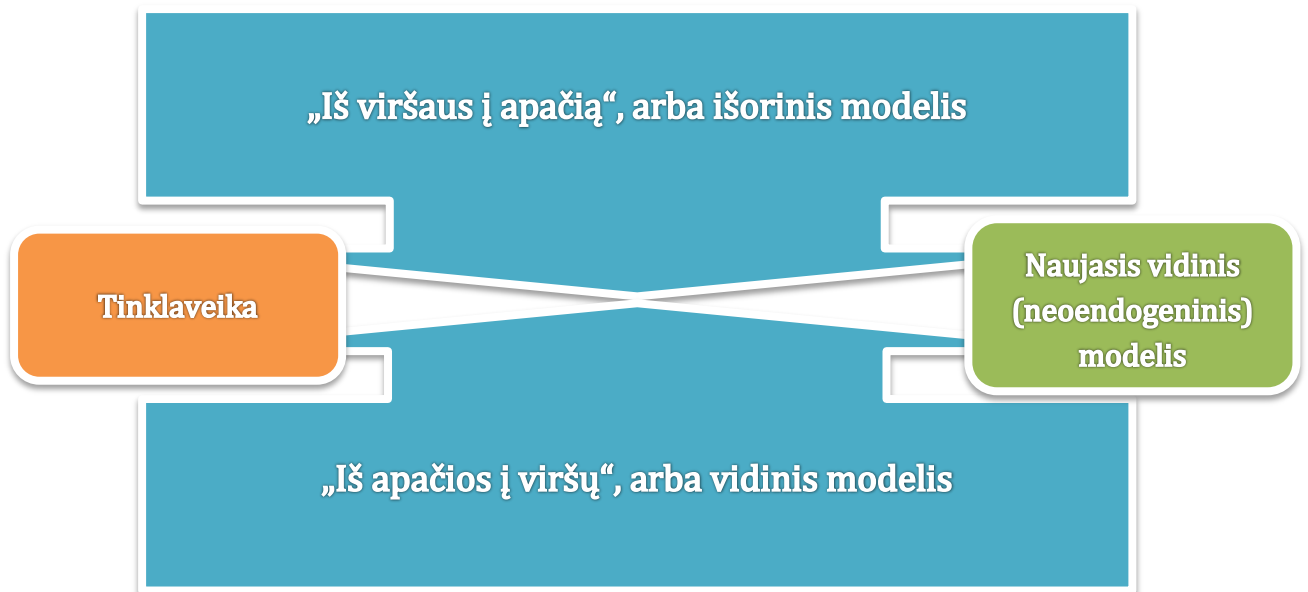
Pokario Europoje vyravusį išorinį (*egzogeninį*) kaimo vystymosi modelį, kurio centrinė idėja buvo industrializacija, 1970-aisiais pakeitė vidinis (*endogeninis*) vystymosi modelis (1 lentelė). Pastarasis akcentavo vietovei būdingų išteklių – fizinių, žmogiškųjų ir kultūrinių – lemiamą vaidmenį užtikrinant darnų kaimo vystymąsi. Ilgainiui mokslininkai ėmė kritikuoti ir šį modelį. Jų teigimu, kaimo vietovių nepriklausomai nuo išorės jėgų (pavyzdžiui, globalizacijos, vyriausybės ar ES veiksmų) įgyvendinamas socialinis, ekonominis ir aplinkosauginis vystymasis gali būti siekiamybė, tačiau ne praktinis sprendimas šių laikų Europoje (Ward *et al*, 2005). Vietos lygmuo privalo sąveikauti su išoriniu lygmeniu. Pagrindinis klausimas – kaip užtikrinti ir padidinti vietovių gebėjimą panaudoti už jų teritorijos ribų vykstančius procesus, išteklius bei veiksmus taip, kad iš to būtų kuo daugiau naudos. Tai ir sudaro neoendogeninio, arba naujojo vidinio modelio esmę. Pagrindinis dėmesys šio modelio rėmuose skiriamas dinaminei vietovių ir išorinės politinės, institucinės ir ekonominės aplinkos sąveikai bei tam, kaip šiai sąveikai yra tarpininkaujama (Ward *et al*, 2005).

**1 lentelė.** Skirtingi kaimo vystymosi modeliai

	Egzogeninis vystymasis	Endogeninis vystymasis
Pagrindinis principas	Masto ekonomija ir koncentracija	Vietos išteklių (fizinių, žmogiškųjų ir kultūrinių) panaudojimas
Dinaminė jėga	Miestai (kaimo vietovėms išorinės lemiančios jėgos)	Vietos iniciatyvos
Kaimo vietovių funkcijos	Maisto produktų gamyba ir pirminės žaliavos, reikalingos miestų ekonomikos plėtrai	Įvairios paslaugos
Pagrindinės kaimo vystymosi problemos	Žemas našumas ir periferiškumas	Ribotos vietovių/atskirų grupių galimybės dalyvauti ekonominėje veikloje
Dėmesio centras	Žemės ūkio modernizavimas; darbo jėgos ir kapitalo mobilumo skatinimas	Gebėjimų (įgūdžių, institucijų, infrastruktūros) stiprinimas; atskirties mažinimas

Šaltinis: Ward, N., Atterton, J., Kim, T. Y., Lowe, Ph., Phillipson, J., Thompson, N. (2005). Universities, the Knowledge Economy and Neo-Endogenous Rural Development. P. 4. –  
<<http://www.ncl.ac.uk/cre/publish/discussionpapers/pdfs/discussionpaper1.pdf>> [2012 12 19].

Neoendogeninis modelis remiasi institucionalistinėmis vystymosi teorijomis. Vadovaujantis jomis, vietos vystymosi pagrindą sudaro jos institucinės kompetencijos ugdymas, užtikrinantis vidaus išteklių mobilizavimą ir išorinių jėgų suvaldymą (Ward *et al*, 2005). Šis požiūris pabrėžia, kad darnaus kaimo vystymosi siekiama per vietovės veikėjų įsitraukimą ir dalyvavimą vidiniuose bei išoriniuose vystymosi procesuose. M. Redman teigimu, tinklaveika yra esminis neoendogeninio modelio įgyvendinimo metodas, veiksmingai užtikrinantis vidinių ir išorinių procesų bei veikėjų sąveiką (Redman, 2012) (1 pav.).



**1 pav.** Neoendogeninio kaimo vystymosi modelio ir tinklaveikos vieta kitų modelių atžvilgiu

Šaltinis: parengta pagal M. Redman (2012). Role of Networking in Rural Development Policy 2007-2013. Paper presented at EU BSRS and Nordic-Baltic meeting in Vilnius on 13<sup>th</sup> - 14<sup>th</sup> of March.

Palyginti su kitomis dviem tradicinėmis sąveikos formomis, t. y. rinka ir hierarchija, tinklai yra tarpinė forma, sujungianti nepriklausomus veikėjus struktūruotai ir kartu laisvai. Tinklo atveju joks atskiras veikėjas nėra formaliai priklausomas hierarchinėje sistemoje nuo kitų veikėjų ir kiekvienas jų kontroliuoja dalį išteklių ir įgūdžių, reikalingų visiems siekiant bendrų tikslų. Remiantis R. Mayntz, tinklinė valdymo forma – tai ypatingas socialinės struktūros tipas, iš rinkos mechanizmo perimantis autonominių socialinių agentų pliurališkumą ir vis dėlto hierarchiškai tebekoordinuojantis tikslų siekimą (Bučaitė, 2005). Tinklaveikai, kitaip nei kitoms valdymo formoms, būdinga plati misija ir bendra, strategiškai siejanti veikla, tvirtas įsipareigojimas siekti pagrindinių tikslų ir narių susitarimas ilgą laiką skirti išteklius šiems tikslams įgyvendinti (nors tai nereiškia, kad narių įsipareigojimai jų organizacijų ar grupių tikslams išnyksta).

Tinklaveika taip pat suteikia galimybę ilgalaikiu ir lygiateisiu pagrindu įtraukti visus suinteresuotus veikėjus. Palyginti – grynojoje rinkoje santykiai nėra nuolatiniai ar tęstiniai, bet epizodiniai, užmezgami tik specifiniams prekių ar išteklių mainams.



Hierarchinėse struktūrose santykiai gali tęstis ilgesnį laiką, tačiau šiuo atveju egzistuoja pripažįstama, teisėta valdžia, sprendžianti tarp veikėjų kylančius ginčus (Podolny, 1998). Be to, priešingai nei formali hierarchija ar gryna rinka, tinklaveika užtikrina skirtingų interesų įtraukimą ir derinimą, kompromisą tarp jų, o drauge ir skirtingų sektorių, pavyzdžiui, atstovaujančių tiek ekonominei, tiek socialinei, tiek aplinkosauginei dimensijoms, integravimą. Dėl šios savo savybės tinklaveika darnaus kaimo vystymosi kontekste atlieka labai svarbų vaidmenį, įtraukdama itin didelį kaimo vystymosi proceso dalyvių, veikiančių skirtinguose lygmenyse, priklausančių didelei socialinio-ekonominio konteksto įvairovei, pasižyminčių plačiu poreikių, prioritetų, interesų bei lūkesčių spektru, skaičių.

Neretai tinklai tampa vienintele tam tikru klausimu suinteresuotų veikėjų grupių bendravimo ir bendradarbiavimo platforma. Sociologų ir organizacijų tyrinėtojų teigimu, tinklaveika leidžia dalyvaujantiems veikėjams įgyti naujų įgūdžių ir žinių, pelnyti legitimumą, pagerinti ekonominius rodiklius bei valdyti išteklių poreikį (Podolny, 1998). Pirmiausia tinklaveika skatina mokymąsi, nes išsaugoma didesnė paieškos galimybių įvairovė negu hierarchijos atveju, ir antra – tokiu būdu perduodama vertingesnė bei sudėtingesnė informacija negu rinkos atveju. Identifikuojami du būdai, kuriais tinklinės organizacijos formos gali paskatinti mokymąsi: viena vertus, jos gali paskatinti sparčius sunkiai prieinamos informacijos mainus – taip tinklo ryšiai tampa persiuntimo kanalais; o kaip alternatyva – tinklinės formos gali paskatinti naują informacijos, kokybiškai besiskiriančios nuo informacijos, kuria anksčiau disponavo atskiri veikėjai, sintezę. Antra vertus, tai nėra paprastas informacijos perdavimas tarp dviejų atskirų veikėjų pagerinimas, o greičiau nuolatiniai ryšiai, kurie gali suteikti naujų žinių (Podolny, 1998). Kitaip tariant, tinklas tampa inovacijų vieta. Juk naudingiausia informacija retai yra ta, kuri organizacijoje perduodama formalia pavaldumo tvarka, arba ta, kuri gali būti numanoma iš kainų signalų. Tokia informacija greičiau gaunama iš to, su kuriuo teko bendradarbiauti praeityje ir tas pasirodė esąs patikimas.

M. Miller ir J. Wallace atliktas tyrimas, skirtas identifikuoti Jungtinės Karalystės ir Airijos teritorijoje veikiančius kaimo vystymosi tinklus, patvirtino, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių organizacijos ir atskiri veikėjai dalyvauja tinklaveikoje – tai noras gauti informacijos ir patarimų, pasidalyti žiniomis ir patirtimi bei vystyti kūrybiškus vietos problemų ir poreikių sprendimo būdus (Miller, 2012). Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad tinklu laikomas žmonių susiejimas tam, kad būtų keičiamasi patirtimi ir žiniomis; kad būtų skatinamos idėjos, mąstymas, inovacijos ir kokybė; kad žmonės jaustųsi stipresni būdami didesnio vieneto dalimi; kad atliktų tarpininko tarp žmonių, taikančių skirtingus metodus, vaidmenį; kad susirastų projektų partnerių ir būtų plečiamas bendradarbiavimas; kad vyktų informacijos mainai ir būtų tobulinama su kaimo vystymusi susijusi veikla (Miller, 2012). Tinklaveika užtikrina ir grįžtamąjį ryšį: žinių gilinimas ir sklaida tinklo kanalais bei bendradarbiavimas užtikrina suvokimą ir informuotumą apie tai, kaip kaimo vystymosi politika yra iš tiesų įgyvendinama. Galima sakyti, kad kaimo vystymuisi remti įsteigti tinklai atlieka labai svarbią funkciją – jie mobilizuoja neapčiuopiamą intelektualinį kapitalą mokymosi, inovacijų, žmogiškojo bei socialinio kapitalo kūrimo būdu.

Taigi pridėtine tinklaveikos verte ir pagrindiniu pranašumu laikomas jos sugebėjimas pasiekti tokių sprendimų ir rezultatų, kurių kitais būdais (esant kitoms valdymo formoms) nepavyktų pasiekti. Tinklaveika įveikia teritorinę ir funkcinę diferenciaciją, suvienydamą specializuotomis užduotimis ir ribotais ištekliais bei kompetencija pasižyminčius veikėjus per jų susiejimą, bendradarbiavimą, per unikalią, nuo hierarchijos ir rinkos besiskiriančią struktūrą bei per įsipareigojimą bendram tikslui pasiekti.

Nors tinklaveikos pranašumai yra reikšmingi ir apima efektyvesnę išteklių panaudojimą, didesnius gebėjimus spręsti sudėtingas problemas ir panašiai, jų panaudojimo darnaus kaimo vystymosi kontekste sėkmė ir veiksmingumas pirmiausia priklauso nuo to, ar bus tinkamai parengtos prielaidos šiuos pranašumus įgyvendinti, t. y., ar politikos tinkluose vykdoma veikla atitiks tinklaveikos bruožus. Atsižvelgiant į tai, turi būti konstruojama tinklaveikos panaudojimo siekiant darnaus kaimo vystymosi politikos tinklų atveju vertinimo sistema. Vertinimo kriterijai formuluojami remiantis pirmoje darbo dalyje pristatytomis R. Keast *et al* bendromis tinklų charakteristikomis (Keast *et al*, 2004) ir M. Redman pateikiamais politikos tinklų bruožais (Redman, 2012) (2 lentelė):

- **unikali struktūrinė sąranga** – formalus įsteigimas ir valstybės institucijų remiamas vystymasis; tinklo veiklą administruojančio organo skyrimas;
- **bendra misija** – tam tikro sektoriaus politikos formavimas ir įgyvendinimas;
- **narių tarpusavio priklausomybė ir bendradarbiavimas** – intensyvūs informacijos srautai, dėmesys žinių, patirties, inovacijų perdavimui tarp skirtingas veiklos sritis atstovaujančių tinklo narių.

**2 lentelė.** Tinklaveikos panaudojimo siekiant darnaus kaimo vystymosi politikos tinklų atveju vertinimo sistema

Tinklaveikos bruožai	Politikos tinkluose pasireiškiančios tinklaveikos panaudojimo vertinimo kriterijai
<b>Unikali struktūrinė sąranga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalus įsteigimas</li> <li>• Valstybės institucijų remiamas ir koordinuojamas vystymasis</li> <li>• Tinklo veiklą administruojančio organo skyrimas</li> <li>• Teminių klasterių darbo organizavimas</li> <li>• Narių galia spręsti tinklo lygmens klausimus</li> </ul>
<b>Bendra misija ir tikslas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendros misijos, tikslų turėjimas, pripažinimas ir įgyvendinimas</li> <li>• Dalyvavimo bendroje veikloje motyvai</li> <li>• Įtaka tinklo tikslams įgyvendinti</li> </ul>
<b>Bendradarbiavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalyvavimo tinklinio pobūdžio organizacijų veikloje patirtis</li> <li>• Aktyvumas tinklo veikloje</li> <li>• Bendradarbiavimo su kitais tinklo nariais poreikio suvokimas ir užtikrinimas</li> <li>• Dalijimosi informacija, žiniomis ir gerąja patirtimi mastas</li> </ul>

### 3. TINKLAVEIKOS PANAUDOJIMO DARNIAM KAIMO VYSTYMUISI VERTINIMAS LIETUVOS KAIMO TINKLO ATVEJU

Lietuvos kaimo tinklo (toliau – LKT, arba Tinklas) atvejis buvo tiriamas, taikant ir tarpusavyje derinant du pagrindinius mokslinius tyrimo metodus – struktūruotą Tinklo narių apklausą ir dokumentų analizę.

Apklausa vyko 2012 m. spalio–lapkričio mėn. Kad rezultatai būtų kuo reprezentatyvesni, Tinklo narių apklausos metu buvo siekiama apklausti visus narius (jų skaičius tyrimo metu siekė 847). 26 Tinklo nariai nebuvo nurodę savo kontaktų, o 49 narių kontaktai tyrimo metu buvo pasikeitę arba nurodyti neteisingai, todėl apklausos anketa jų nepasiekė. Taigi galutinę generalinę visumą LKT atveju sudarė 772 respondentai.

Apklausos anketa buvo išsiųsta kiekvienai LKT priklausančiai organizacijai ir paskelbta Tinklo interneto puslapyje.

3 lentelėje pateikiama LKT narių apklausai dėl tinklaveikos svarbos užtikrinant darnų kaimo vystymąsi skirto klausimyno specifikacija, parengta pagal vertinimo sistemoje išskirtus vertinimo kriterijus (apklausos anketa pateikiama priede).

**3 lentelė.** LKT nariams skirto klausimyno dėl tinklaveikos panaudojimo siekiant darnaus kaimo vystymosi specifikacija

Tinklaveikos bruožai	Politikos tinkluose pasireiškiančios tinklaveikos panaudojimo vertinimo kriterijai	Klausimai
<b>Struktūrinė sąranga</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Valstybės institucijų remiamas ir koordinuojamas vystymasis</li><li>Narių galia spręsti Tinklo lygmens klausimus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Principas, pagal kurį turėtų būti skiriama parama Tinklo finansuojamiems projektams</li><li>Projektų pobūdis darnumo požiūriu, kuriems turėtų būti teikiamas finansavimo prioritetas</li><li>Tinklo narių įtaka priimant sprendimus Tinklo viduje</li></ul>
<b>Bendra misija ir tikslas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dalyvavimo bendroje veikloje motyvai</li><li>Bendros misijos, tikslų turėjimas, pripažinimas ir įgyvendinimas</li><li>Įtaka Tinklo tikslams įgyvendinti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Įsitraukimo į Tinklo veiklą pagrindinis motyvas</li><li>Bendrų Tinklo tikslų įgyvendinimo lygis</li><li>Tinklo lėšomis įgyvendintų/-amų projektų pasiskirstymas kaimo vystymosi darnumo aspektu</li><li>Tinklo įtaka darnaus kaimo vystymosi politikos srityje priimamiems sprendimams</li></ul>



Tinklaveikos bruožai	Politikos tinkluose pasireiškiančios tinklaveikos panaudojimo vertinimo kriterijai	Klausimai
<b>Bendradarbiavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvavimo tinklinio pobūdžio organizacijų veikloje patirtis</li> <li>Aktyvumas Tinklo veikloje</li> <li>Bendradarbiavimo su kitais Tinklo nariais poreikio suvokimas ir užtikrinimas</li> <li>Dalijimosi informacija, žiniomis ir gerąja patirtimi mastas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvavimo kitose tinklinėse organizacijose patirtis</li> <li>Aktyvumo Tinklo veikloje lygis</li> <li>Tinklo narių bendradarbiavimo poreikis siekiant bendrų tikslų</li> <li>Bendradarbiaujant su Tinklo nariais įgyvendintų projektų skaičius</li> <li>Tinklo narių bendradarbiavimo įgyvendinant Tinklo lėšomis finansuojamus projektus užtikrinimo lygis</li> <li>Nepakankamo Tinklo narių bendradarbiavimo užtikrinimo priežastys</li> <li>Susipažinimo su Tinklo lėšomis įgyvendintų/-amų projektų rezultatais lygis</li> <li>Tinklo lėšomis įgyvendintų/-amų projektų viešinimo mastas</li> <li>Tinklo lėšomis įgyvendintų/-amų projektų viešinimo priemonės</li> <li>Dalyvavimas kitų Tinklo narių organizuotose projektų viešinimo priemonėse</li> </ul>
<b>Bendrosios respondentų charakteristikos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Atstovaujama organizacija</li> <li>Narystės Tinklo veikloje pradžia</li> <li>Pasiskirstymas į teminius klasterius (komitetus)</li> </ul>

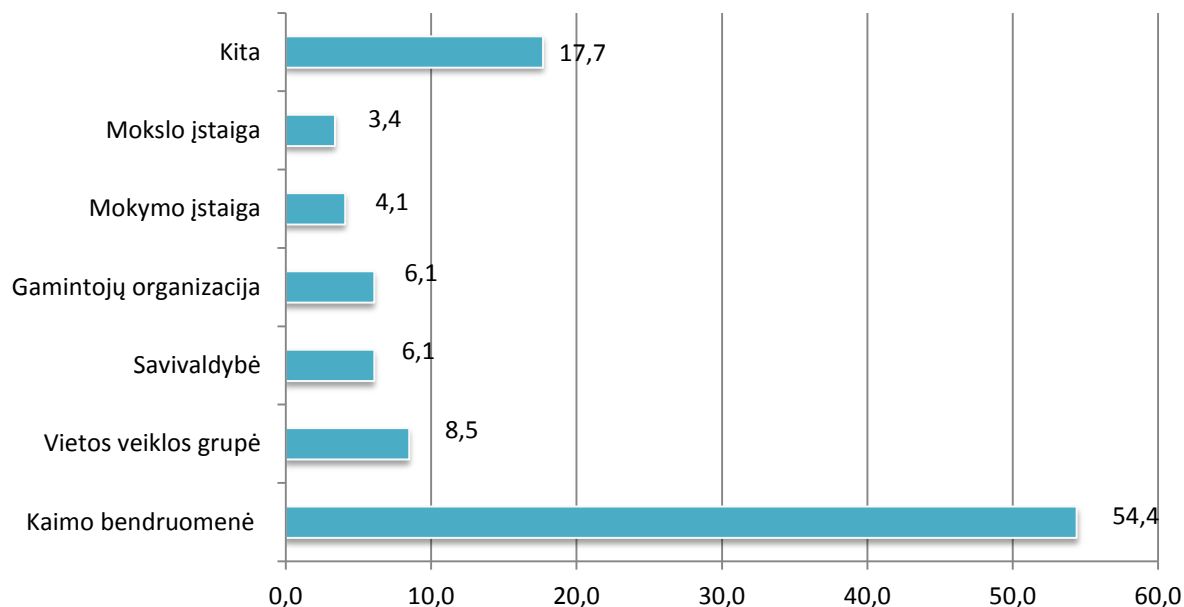
Gauta 147 užpildytos anketos. Tyrimo tikimybei esant 95 proc., tyrimo rezultatų paklaida lygi 7,8 proc.

Toliau pateikiami duomenys, gauti Tinklo narių apklausos metu ir apibūdinantys bendrąsias respondentų charakteristikas, vertingas aptariant tiesiogiai su tinklaveikos vaidmeniu užtikrinant darnų kaimo vystymąsi susijusius klausimus, ieškant ryšių tarp skirtingų klausimų bei aiškinant gautus rezultatus.

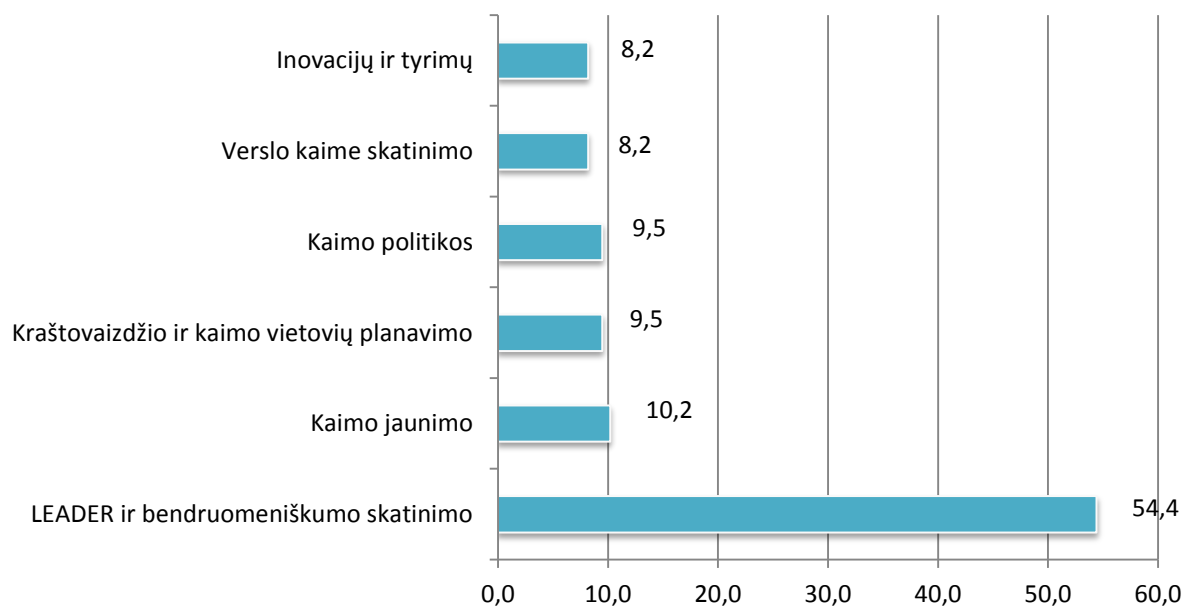
Daugiausia atsakiusiųjų į anketos klausimus atstovauja kaimo bendruomenių organizacijoms (2 pav.).

Aktyviausiai į apklausos anketos klausimus atsakė LKT vienijamos kaimo bendruomenės, todėl daugiausia organizacijų nurodė atstovaujančios LEADER ir bendruomeniškumo skatinimo komitetui – 54,4 proc. respondentų (3 pav.).

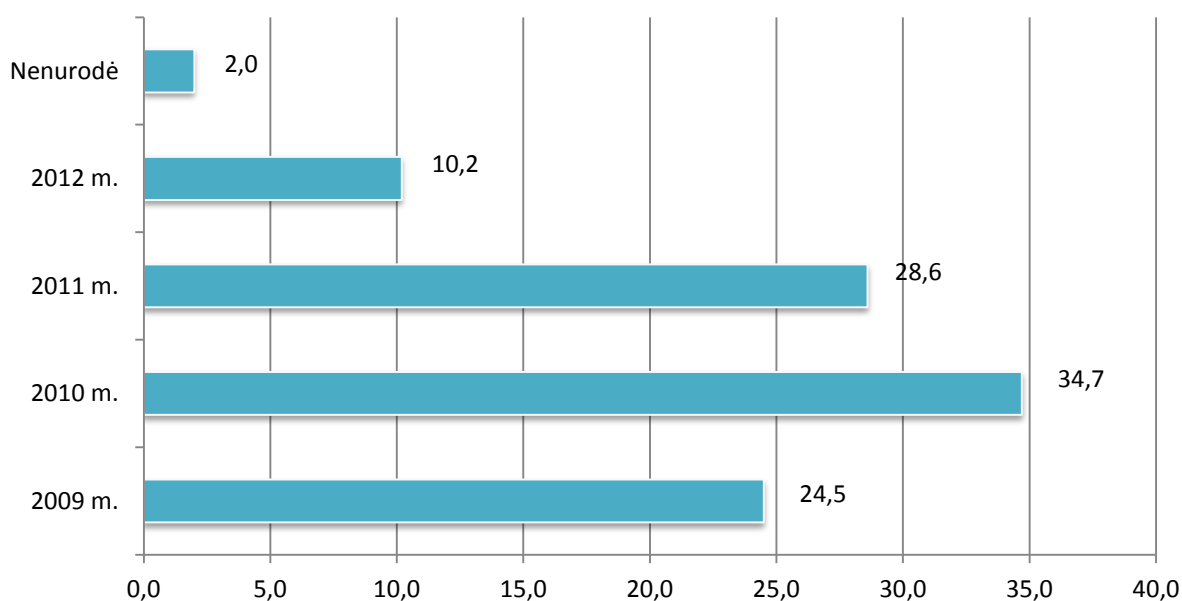
Didžioji dalis respondentų – tie, kurių narystės trukmė LKT yra dveji metai, t. y. nuo 2010 m. (nurodė 34,7 proc. respondentų). 28,6 proc. respondentų Tinklo veikloje dalyvauja nuo 2011 m., t. y. vienus metus. Panaši dalis, 24,5 proc., respondentų Tinklo veikloje dalyvauja nuo 2009 m. (4 pav.).



**2 pav.** Atsakiusių į anketos klausimus LKT narių pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos tipą, proc.



**3 pav.** Atsakiusių į anketos klausimus LKT narių pasiskirstymas pagal atstovaujamą komitetą, proc.



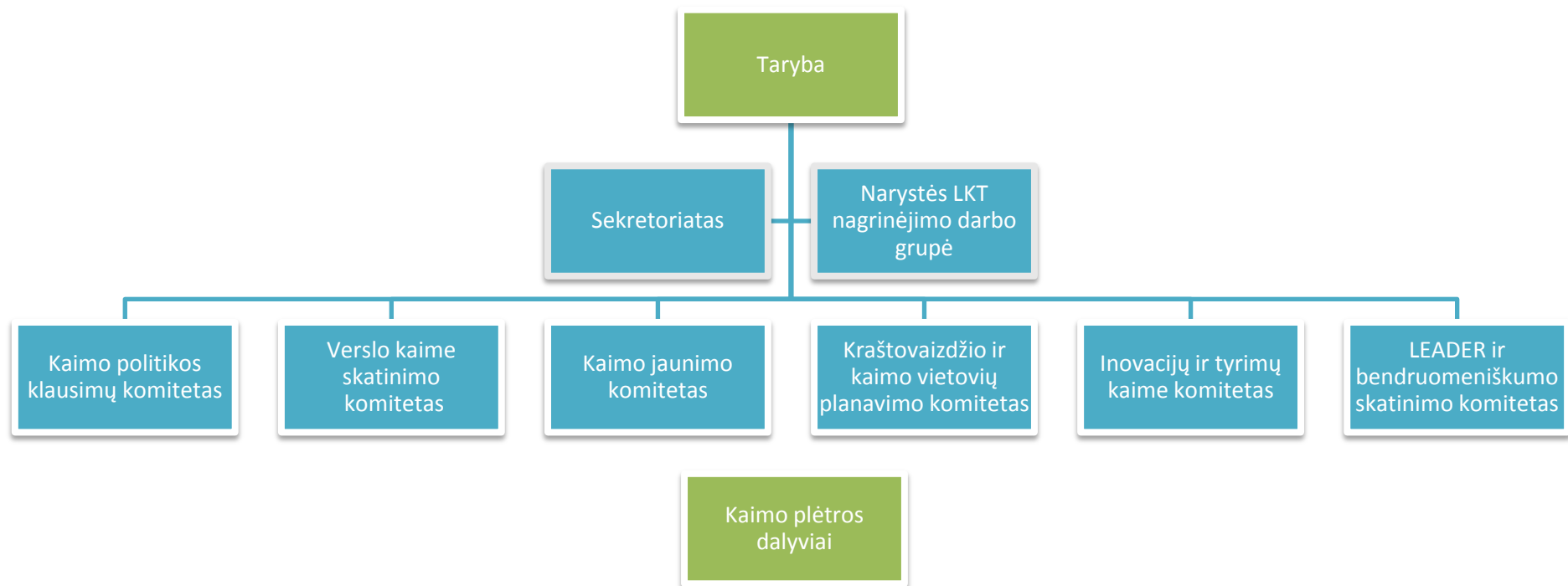
**4 pav.** Atsakiusių į anketos klausimus LKT narių pasiskirstymas pagal narystės pradžią, proc.

### 3.1. Struktūra

Atsižvelgusios į EŽŪFKP reglamento 68 straipsnio, griežtai neapibrėžiančio organizacinės nacionalinių kaimo tinklų struktūros, lankstumą, ES šalys narės kūrė tokias tinklo valdymo struktūras, kurios atitiko jų nacionalinį kontekstą, t. y. atitiko nacionalinių viešojo administravimo sistemų struktūrą ir valdymo būdą. Lietuva pasirinko kelis skirtingus ir tarpusavyje subordinacijos ryšiais susietus lygmenis turinčią tinklo struktūrą. Lietuvos kaimo tinklo, įsteigto 2008 metais, Europos Komisijos iniciatyvos, skirtos kiekvienoje valstybėje kurti nacionalinį kaimo tinklą, jungiantį prie kaimo plėtros prisidedančias organizacijas ir institucijas, pagrindu ir tinklo steigiamojo posėdžio dalyvių susitarimu, organizacinę struktūrą sudaro: nariai, komitetai, Taryba, darbo grupės, sekretoriatas (5 pav.).

Lietuvoje narystės klausimas formalizuotas: pateikiami oficialūs prašymai ir paraiškos dalyvauti Tinklo veikloje, svarstoma, ar juos patenkinti. Be to, LKT nariams taikomi tam tikri reikalavimai. Tinklo nariais gali būti tik su KPP įgyvendinimu ir kitų žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros tikslų įgyvendinimu susijusios žemės ūkio ir kaimo nevyriausybinių organizacijos, valstybės institucijos ir įstaigos, veikiančios:

- nacionaliniu lygmeniu (pvz., nacionalinis vietos veiklos grupių tinklas, nacionalinė kaimo bendruomenių sąjunga ir kitos institucijos, įstaigos ir nevyriausybinių organizacijos, veikiančios visos šalies lygmeniu);



5 pav. LKT organizacinė struktūra

Šaltinis: Lietuvos kaimo tinklo nuostatai.



- *regiono* lygmeniu ir (arba) partnerystės principais (pvz., vietos veiklos grupė, tam tikrų asociacijų sąjunga, savivaldybės administracija ir kt.);
- *vietos* lygmeniu (kaimo vietovėje, pvz., kaimo bendruomenė, kita nevyriausybinių organizacijų, viešoji įstaiga).

LKT narių sąrašas nėra baigtinis. Jis gali būti papildomas naujais nariais vadovaujantis formaliomis procedūromis.

LKT nuostatuose reglamentuotos narių teisės ir pareigos (4 lentelė). Paprastai tai, kas LKT nuostatuose nurodoma kaip pareigos, pavyzdžiui, aktyvus dalyvavimas Tinklo veikloje ar dalijimasis gerąja patirtimi bei informacija, tinklaveikos dalyviai atlieka savanoriškai, suvokdami bendradarbiavimo naudą.

**4 lentelė.** LKT narių teisės ir pareigos

Teisės	Pareigos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalyvauti vieno ar kelių LKT komitetų veikloje Nuostatų nustatyta tvarka</li> <li>• Būti LKT darbo grupių narys</li> <li>• Gauti informaciją apie LKT veiklą, LKT tarybos sprendimus</li> <li>• Teikti siūlymus dėl LKT veiksmų programos ir metinių veiksmų planų</li> <li>• Teisės aktų nustatyta tvarka dalyvauti įgyvendinant LKT veiksmų programą ir metinius veiksmų planus</li> <li>• Būti deleguotam į LKT tarybą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyviai dalyvauti LKT veikloje</li> <li>• Dalytis žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros gerąja patirtimi bei žiniomis, informacija</li> <li>• Teisės aktų nustatyta tvarka teikti informaciją ir ataskaitas už projektus, finansuojamus iš LKT veiksmų programos lėšų</li> <li>• Įgyvendinus metinio veiksmų plano projektus atsiskaityti, dalyvaujant LKT sekretoriui, LKT komitetui už projekto įgyvendinimą LKT komiteto darbo reglamente nustatyta tvarka</li> </ul>

Šaltinis: Lietuvos kaimo tinklo nuostatai.

Siekiant užtikrinti teminio bendradarbiavimo tarp narių organizavimą, taip pat efektyvų dalyvavimą LKT veikloje ir tinkamą atstovavimą LKT Taryboje, Tinklo nariams suteikiama galimybė pasirinkti komitetus, sudarytus pagal KPP prioritetus, ir komitetą horizontaliems klausimams nagrinėti. Tinklo nariai turi galimybę dalyvauti šių komitetų veikloje: kaimo politikos klausimų, verslo kaime skatinimo, kaimo jaunimo, kraštovaizdžio ir kaimo vietovių planavimo, inovacijų ir tyrimų kaime, LEADER ir bendruomeniškumo skatinimo. Komitetų funkcijos reglamentuojamos LKT nuostatuose, o jų sudėtis tvirtinama žemės ūkio ministro įsakymu. Be to, kaip rodo su LKT komitetų veikla susijusių dokumentų\* analizė, šie teminiai komitetai šaukiami ne dažniau kaip tris kartus per metus, o pagrindiniai klausimai, nagrinėjami jų metu, apima darbo organizavimo tvarkos, veiklos prioritetų bei komitetų narių teikiamų projektinių pasiūlymų svarstymą ir tvirtinimą. Tai nesudaro prielaidų plėsti Tinklo narių kaimo vystymosi politikos supratimą ar dalytis inovatyviomis idėjomis.

\* Tyrimo metu buvo nagrinėjami dokumentai, pateikiami LKT interneto tinklalapyje ([www.kaimotinklas.lt](http://www.kaimotinklas.lt)).



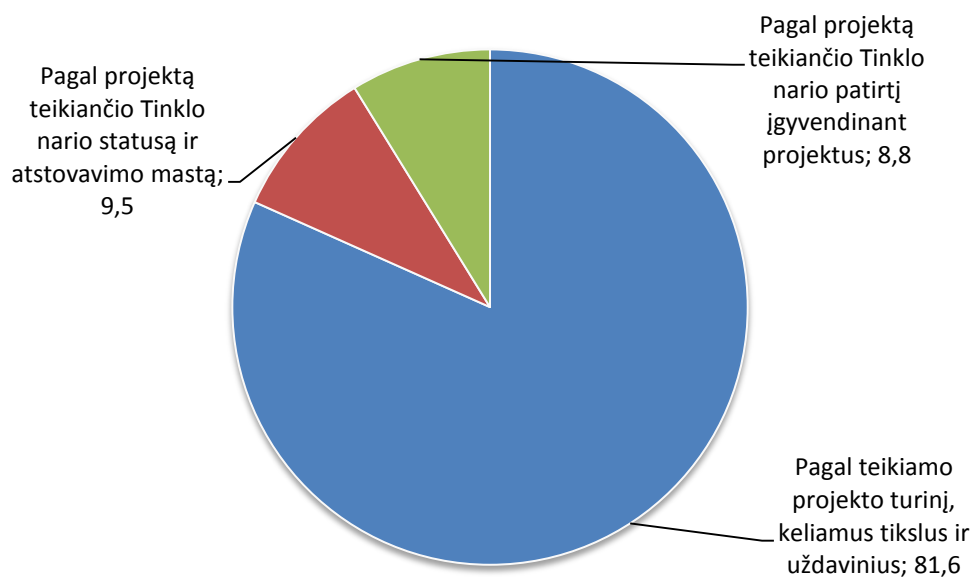
LKT veiklai koordinuoti, aktyvinti, veiksmų programos įgyvendinimo priežiūrai vykdyti iš LKT narių atstovų yra sudaroma LKT Taryba, kurios sudėtis tvirtinama žemės ūkio ministro įsakymu.

LKT veiklą administruojančios organizacijos (TAO) funkciją atlieka nuolatinis Tinklo sekretoriatas, sudarytas iš Žemės ūkio ministerijos darbuotojų. Sekretoriatas formuoja komitetus ir koordinuoja jų veiklą, organizuoja Tarybos ir darbo grupių posėdžius, kuriuose svarstomi klausimai dėl metinių veiklos prioritetų, teikiamos rekomendacijos dėl projektų įgyvendinimo. Bent du kartus per metus sekretoriatas sušaukia Tarybą. Bent kartą per metus organizuojamas visuotinis LKT narių susirinkimas, kuriame yra svarstoma Tinklo veikla bei su juo susiję klausimai. Prireikus sekretoriatas, LKT Taryba, vienas iš komitetų ar keli komitetai gali inicijuoti sudaryti LKT darbo grupę tam tikrai užduočiai atlikti ar tam tikram klausimui nagrinėti. Į darbo grupes kviečiami LKT narių atstovai, nepriklausomi ekspertai, kiti kompetentingi asmenys. LKT darbo grupės gali būti nuolatinės ir laikinosios. Tiriamuoju laikotarpiu veikė viena nuolatinė darbo grupė – narystės LKT nagrinėjimo darbo grupė, kuri drauge su sekretoriatu yra atsakinga už naujų narių kandidatūrų svarstymą bei priėmimą.

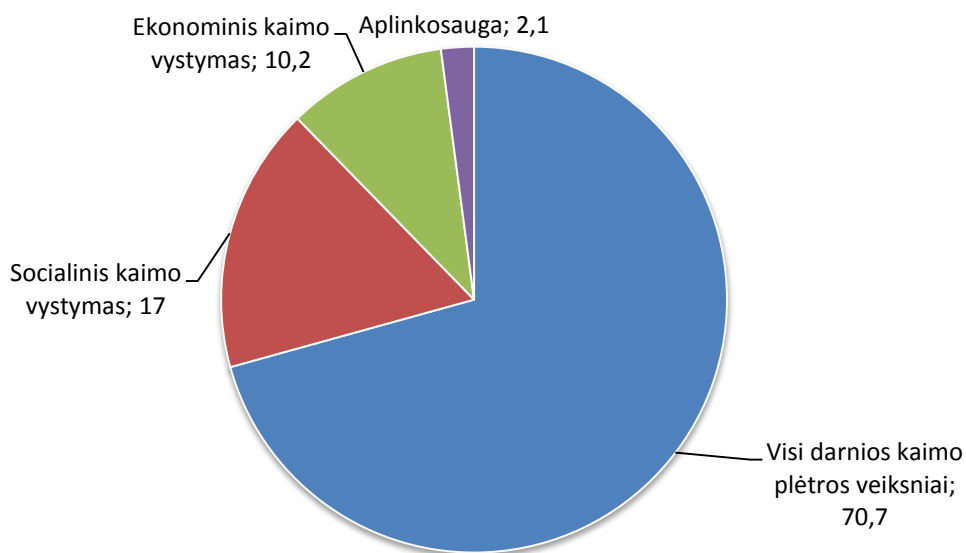
Žemės ūkio ministerija taip pat remia LKT, finansuodama jo veiklą: iki 2014 m. skirta 9,3 mln. litų iš KPP priemonės „Techninė pagalba“ įgyvendinimui numatytos paramos. 25 proc. LKT veiklai skirtų lėšų numatyta įsikūrimui ir administravimui, 75 proc. – veiksmų planui įgyvendinti. Tai rodo, kad LKT būdingi visi formaliai įsteigto ir valdomo politikos tinklo bruožai.

LKT narių apklausos metu buvo siekiama nustatyti, kokios įtakos formaliais santykiais ir taisyklėmis pagrįsta Tinklo struktūra turi tinklaveikai. Vertindami už Tinklo valdymą atsakingos valstybės įstaigos skiriamo finansavimo kryptingumą, 81,6 proc. apklaustų Tinklo narių teigė, kad parama LKT lėšomis finansuojamiems projektams turėtų būti skiriama atsižvelgiant į teikiamo projekto turinį, keliamus tikslus ir uždavinius. 9,5 proc. respondentų nuomone, projektai turėtų būti finansuojami pagal Tinklo nario statusą ir atstovavimo mastą ir 8,8 proc. – pagal projekcinį pasiūlymą teikiančio Tinklo nario patirtį įgyvendinant projektus (6 pav.). Tiesa, ryšys tarp organizacijos narystės trukmės LKT ir požiūrio į finansinių išteklių projektams įgyvendinti skirstymą pagal projektą teikiančio nario statusą ir veiklos mastą bei patirtį nebuvo nustatytas, nors galima buvo tikėtis, kad ilgiau Tinklo veikloje dalyvaujančios organizacijos labiau palaikys šio principo taikymą nei naujosios.

Daugelis respondentų (70,7 proc.) mano, kad prioritetas skiriant LKT paramą projektams įgyvendinti turėtų būti teikiamas ne atskiram darnų kaimo vystymąsi užtikrinančiam veiksmui, bet visiems veiksniams kartu (7 pav.). Visgi 17 proc. respondentų pareiškė, kad prioritetas turėtų būti skiriamas projektams, susijusiems su socialiniu kaimo vystymu, 10,2 proc. respondentų prioritetą teiktų su ekonominiu kaimo vystymusi susijusiems projektams. 2 proc. respondentų manymu, prioritetą derėtų teikti su aplinkosauga susijusiems projektams. Taigi, beveik 30 proc. Tinklo narių iš tiesų nėra linkę teikti finansavimo prioriteto vienam iš pagrindinių LKT tikslų – kaimo darniam vystymui.



**6 pav.** LKT narių pasiskirstymas pagal LKT lėšomis finansuojamiems projektams teiktinos paramos skyrimo principus, proc.



**7 pav.** LKT narių pasiskirstymas pagal LKT lėšomis teiktinos paramos projektams prioritetus, proc.

Vertindami atstovaujamos organizacijos įtaką sprendimų priėmimui LKT, respondentai dažniausiai nurodė ją kaip mažą tiek atskiro komiteto (47,9 proc. respondentų), tiek viso Tinklo mastu (68,3 proc. respondentų) (5 lentelė). Tai patvirtina teorines prielaidas apie itin formalaus tinklo įsteigimo ir valdymo poveikį tinklaveikai: tinklo valdymą įgyvendinant vienai, specialiai šiam tikslui įsteigtai organizacijai, pereinama prie pernelyg biurokratinio, t. y. hierarchiškai kontroliuojamo sprendimų priėmimo proceso, o tai ne tik mažina tinklaveikoje dalyvaujančių veikėjų įtaką, bet ir kelia pavojų tinklo gyvybingumui.

**5 lentelė.** LKT narių pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos įtaką priimant sprendimus, proc.

Sprendimų priėmimo lygmuo	Įtakos mastas		
	mažas	labiau mažas nei didelis	didelis arba labiau didelis nei mažas
Tinklo komitetas	47,9	27,5	24,6
Tinklas	68,3	23,9	7,8

Skeptiškiausiai savo įtaką LKT priimamiems sprendimams vertina kaimo bendruomenės (85,5 proc. apklaustų tokių organizacijų), vietos veiklos grupės ir savivaldybės (atitinkamai po 83,3 proc.).

Kuo aktyvesnės organizacijos Tinklo veikloje, tuo dažniau jos vertina savo įtaką Tinkle priimamiems sprendimams kaip didelę arba labiau didelę nei mažą. Nei viena iš organizacijų, teigusių, kad dalyvauja LKT tik esant naudai arba kad veikla apskritai yra tik laiko švaistymas, nevertino savo įtakos kaip didelės. Tinklo mastu dažniausiai didelę arba labiau didelę nei mažą įtaką priimant sprendimus teigia turinčios Inovacijų ir tyrimų komitetui priklausančios organizacijos.

### 3.2. Bendra misija ir tikslas

Steigiant LKT, jo nuostatomis parengti buvo suburta neformali darbo grupė. Minėtos nuostatos, patvirtintos LR žemės ūkio ministro įsakymu, be organizacinės struktūros, narystės Tinkle, 2009–2013 metų veiksmų programos, metinių veiksmų planų rengimo ir finansavimo, taip pat reglamentuoja LKT tikslą, uždavinius bei funkcijas.

Atlikus dokumentų analizę paaiškėjo, kad LKT bendroje misijos ir keliamų tikslų, skirtų kaimo vystymo politikos formavimui ir įgyvendinimui, formuluotėje atsispindi įsipareigojimas užtikrinti darnų kaimo vystymąsi. LKT misijoje akcentuojamas platus informacijos, gerosios patirties apie kaimo (drauge ir regiono bei aplinkosaugos) vystymą sklaidos, keitimosi ja galimybių ir aktyvaus bendradarbiavimo užtikrinimas

vietiniu, regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Deklaruojami Tinklo tikslai – pirma, sujungus su Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. (KPP) ir kitų kaimo vystymosi, žemės, maisto ūkio tikslų įgyvendinimu susijusias žemės ūkio ir kaimo nevyriausybinės organizacijas, valstybės institucijas ir įstaigas, padėti tinkamai įgyvendinti KPP ir antra – siekti darnaus žemės, maisto ūkio ir kaimo vystymosi (Lietuvos kaimo..., 2009).

Išvardintiems tikslams pasiekti LKT keliami uždaviniai, atitinkantys pagrindinius tinklaveikai būdingo bendradarbiavimo ir dalijimosi informacija principus:

- nagrinėti svarbiausius su KPP įgyvendinimu susijusius, taip pat kitus kaimo plėtros, žemės ūkio, maisto ūkio klausimus ir teikti siūlymus jiems spręsti;
- skatinti ir remti informacijos, žinių, gerosios patirties sklaidą tarp su KPP ir kitų kaimo plėtros, žemės ūkio, maisto ūkio tikslų įgyvendinimu susijusių žemės ūkio ir kaimo nevyriausybinių organizacijų, valstybės institucijų ir įstaigų;
- skatinti ir remti su KPP ir kitų kaimo plėtros, žemės ūkio, maisto ūkio tikslų įgyvendinimu susijusių žemės ūkio ir kaimo nevyriausybinių organizacijų, valstybės institucijų ir įstaigų bendradarbiavimą.

LKT narių apklausos rezultatai parodė, kad vertindami, kaip įgyvendinamas pirmasis bendras LKT tikslas – tinkamo Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos įgyvendinimo užtikrinimas – dauguma respondentų (41,5 proc.) laikėsi nuomonės, kad tikslas įgyvendinamas labiau sėkmingai nei nesėkmingai. Panaši respondentų dalis (38,8 proc.) nurodė, jog minėtas tikslas įgyvendinamas sėkmingai, ir tik 8,8 proc. respondentų vertino tikslo įgyvendinimą ne taip optimistiškai, t. y. kaip labiau nesėkmingą nei sėkmingą. Reikia pažymėti, kad nei vienas iš apklaustųjų nenurodė minėto tikslo įgyvendinimo kaip nesėkmingo.

Antrojo tikslo – darnaus žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo vystymosi siekimo – įgyvendinimą respondentai taip pat buvo linkę vertinti optimistiškai – net 68,2 proc. jų nurodė, kad jis vykdomas labiau sėkmingai nei nesėkmingai arba sėkmingai. Tiesa, 10,3 proc. antrojo tikslo įgyvendinimą vertino kaip labiau nesėkmingą nei sėkmingą ir 4,2 proc. kaip nesėkmingą. Įdomu pastebėti, kad net 17,3 proc. atsakiusiųjų neturėjo nuomonės apie tai, kaip įgyvendinamas darnios kaimo plėtros siekimas ir 10,9 proc. neturėjo nuomonės apie pirmojo tikslo įgyvendinimo efektyvumą (6 lentelė). Tai rodo menką dalies LKT narių informuotumą apie LKT masto klausimus.

Apklausos rezultatų analizė taip pat parodė, kad ryšys tarp organizacijos narystės LKT trukmės ir pozityvaus ar negatyvaus Tinklo tikslų įgyvendinimo vertinimo neegzistuoja. Narystės trukmė nepaaiškina ir to, kodėl organizacijos neturi nuomonės apie šių tikslų įgyvendinimo pažangą. Kitaip tariant, senesnės LKT narės neturi daugiau informacijos, leidžiančios daryti išvadą apie tikslų įgyvendinimo sėkmę ar nesėkmę. Tai leidžia teigti, kad LKT viduje neužtikrinama pakankama informacijos sklaida.

**6 lentelė.** LKT narių pasiskirstymas pagal LKT tikslų įgyvendinimą, proc.

Tikslas	Tikslai įgyvendinami				
	sėkmingai	labiau sėkmingai nei nesėkmingai	labiau nesėkmingai nei sėkmingai	nesėkmingai	neturi nuomonės
Tinkamo Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos įgyvendinimo užtikrinimas	38,8	41,5	8,8	0	10,9
Darnios žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros siekimas	26,6	41,6	10,3	4,2	17,3

Be to, kaip parodė apklausos rezultatai, LKT misija ir tikslai nepakankamai teisingai suvokiami ir vertinami Tinklo narių bei retą narį motyvuoja jungtis prie Tinklo. Beveik 30 proc. Tinklo narių tinkamai nesuvokia vieno iš pagrindinių LKT tikslų – darnaus kaimo vystymo siekimo – ir neteikia jam prioriteto finansuojant LKT projektus, nors normatyvinis šio tikslo suvokimas tarp Tinklo narių egzistuoja. Taip pat net 42,2 proc. apklaustųjų kaip pagrindinį motyvą, paskatinusį išitraukti į Tinklo veiklą, nurodė finansinių išteklių paiešką projektams įgyvendinti (7 lentelė).

**7 lentelė.** LKT narių pasiskirstymas pagal pagrindinį motyvą, paskatinusį prisijungti prie Tinklo veiklos

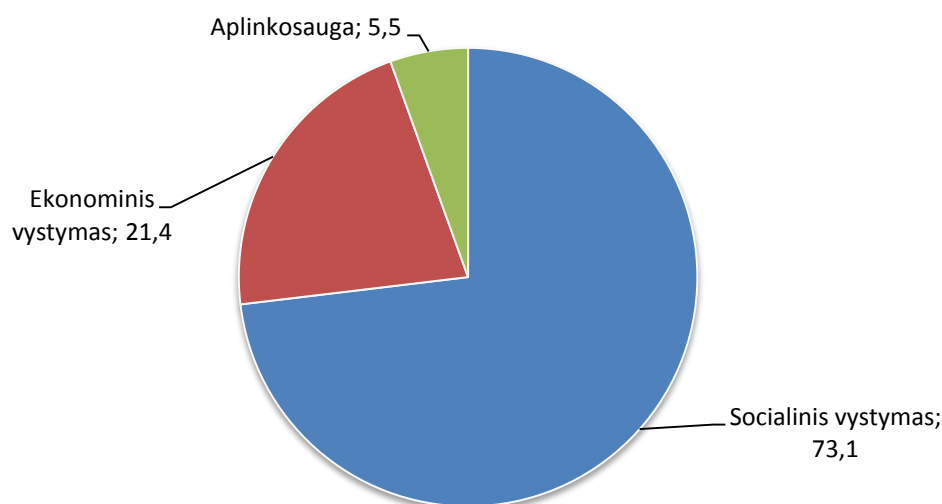
Įstojimo į LKT motyvai	Respondentų dalis, proc.
Finansinių išteklių paieška projektams įgyvendinti	42,3
Atstovavimas organizacijos interesams įvairiais lygiais	22,5
Siekis užtikrinti darnų kaimo vystymą	22,5
Įtaka kaimo politikos sprendimams	4,2
Aktualios informacijos gavimas	3,5
Partnerių paieška projektams įgyvendinti	2,8
Kita	2,2

Minėtas narystės motyvas populiariausias tarp kaimo bendruomenių ir gamintojų organizacijų (nurodė 52,5 proc. apklaustųjų tokių organizacijų). Be to, kaimo bendruomenėms svarbus ir kaimo vystymosi darnumo užtikrinimas – net 45,5 proc. apklaustųjų kaimo bendruomenių šį motyvą nurodė kaip pagrindinį, lėmusį jų įstojimą į LKT. Kaip ir kaimo bendruomenės, mokslo įstaigos bei savivaldybės prie LKT dažniausiai prisijungė siekdamos užtikrinti darnų kaimo vystymąsi (atitinkamai 80 ir 44,4 proc. apklaustųjų). Tarp mokymo įstaigų svarbiausias įstojimo į LKT motyvas – organizacijos atstovavimas įvairiais lygiais (nurodė 50 proc. apklaustųjų mokymo

įstaigų). VVG nurodė du pagrindinius įstojimo į LKT motyvus – organizacijos interesų atstovavimą įvairiais lygiais ir finansinių išteklių paiešką projektams įgyvendinti (po 33,3 proc. apklaustų VVG).

Pastebėtina, kad organizacijos, kurios pagrindiniu savo įsitraukimo į Tinklą motyvu nurodė darnaus kaimo vystymosi užtikrinimą, dažniausiai iš visų kitus motyvus pasirinkusių organizacijų vertina darnaus kaimo vystymosi siekį deklaruojančio tikslo įgyvendinimą kaip sėkmingą arba labiau sėkmingą nei nesėkmingą.

Visgi vertinant LKT narių projektinę veiklą, vykdomą ir finansuojamą Tinklo rėmuose kaimo vystymosi darnumo pjūviu, galima teigti, kad darnumas nėra užtikrinamas: 73,1 proc. visų apklaustų LKT narių įvykdytų ar vykdomų projektų susiję su socialiniu kaimo vystymusi ir tik 21,4 proc. projektų skirti kaimo ekonominiam vystymuisi skatinti. Mažiausiai projektinė veikla buvo susijusi su kaimo aplinkosauga – vos 5,5 proc. projektų (8 pav.).



**8 pav.** LKT narių įgyvendintų/-amų projektų pasiskirstymas pagal kaimo vystymosi darnumą užtikrinančius veiksnius, proc.

60,1 proc. respondentų mano, kad LKT daro įtaką kaimo politikos sprendimams. Tačiau beveik pusė respondentų (39,9 proc.) teigė, jog Tinklas greičiau nedaro jokios įtakos nei ją daro. Įdomu tai, kad net 80 proc. taip manančių pagrindiniu įstojimo į LKT motyvu nurodė įtakos darymą kaimo plėtros politikos sprendimams. Pažymėtina, kad kuo trumpiau LKT veikloje dalyvauja organizacijos, tuo didesnė jų dalis linkusi vertinti Tinklo daromą įtaką kaimo plėtros politikos sprendimams teigiamai. Tai galima bent iš dalies paaiškinti tam tikru LKT idealizavimu, kuris pateisina organizacijos narystę jame.

Be to, daugelis organizacijų, prisijungusių prie LKT dėl atstovavimo savo interesams įvairiais lygmenimis, pesimistiškai vertina savo įtaką Tinkle priimamiems sprendimams: 69,7 proc. mano, kad jų įtaka priimant sprendimus komiteto ribose yra maža arba labiau maža nei didelė. Ir net 81,8 proc. mano, kad ji maža Tinklo mastu. Todėl galima teigti, kad iš esmės šių organizacijų narystė Tinkle kol kas nepasiteisino.

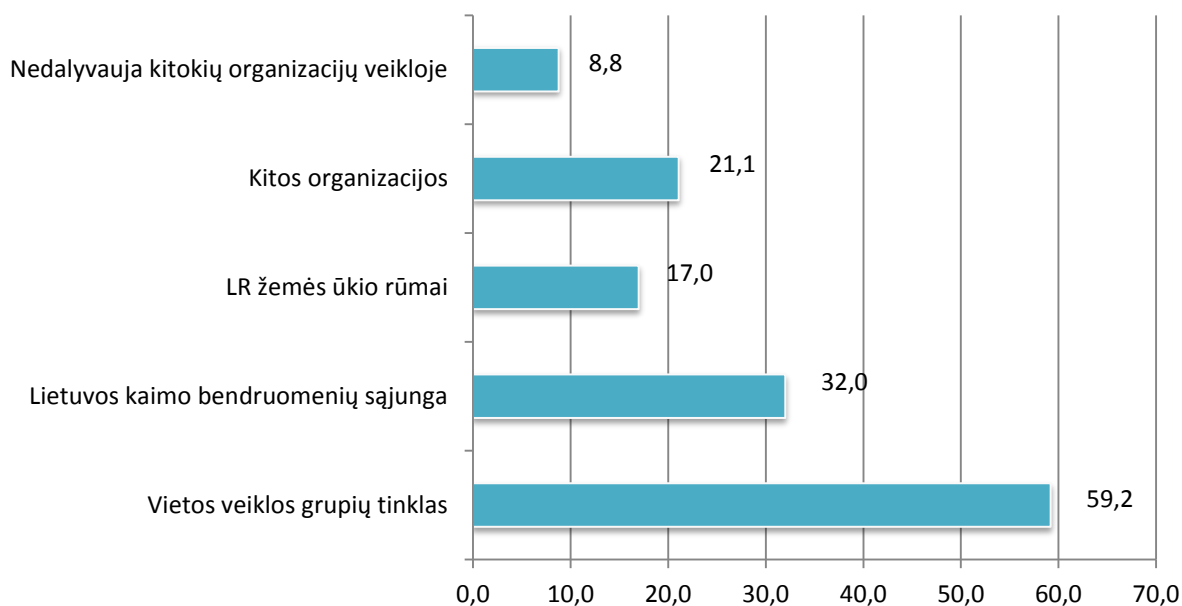
### 3.3. Bendradarbiavimas

LKT narių tarpusavio priklausomybės, bendradarbiavimo, informacijos srautų intensyvumui, dėmesio žinių, patirties ir inovacijų perdavimui tarp tinklo narių lygiui nustatyti buvo naudojami išskirtinai LKT narių apklausos metu gauti rezultatai. Bendradarbiavimo lygis buvo matuojamas per Tinklo narių dalyvavimo tinklinio pobūdžio organizacijose patirtį, aktyvumą Tinkle, bendradarbiavimo su kitais Tinklo nariais būtinumą ir užtikrinimą, bendrų projektų skaičių, informacijos tarp tinklo narių sklaidos mastą.

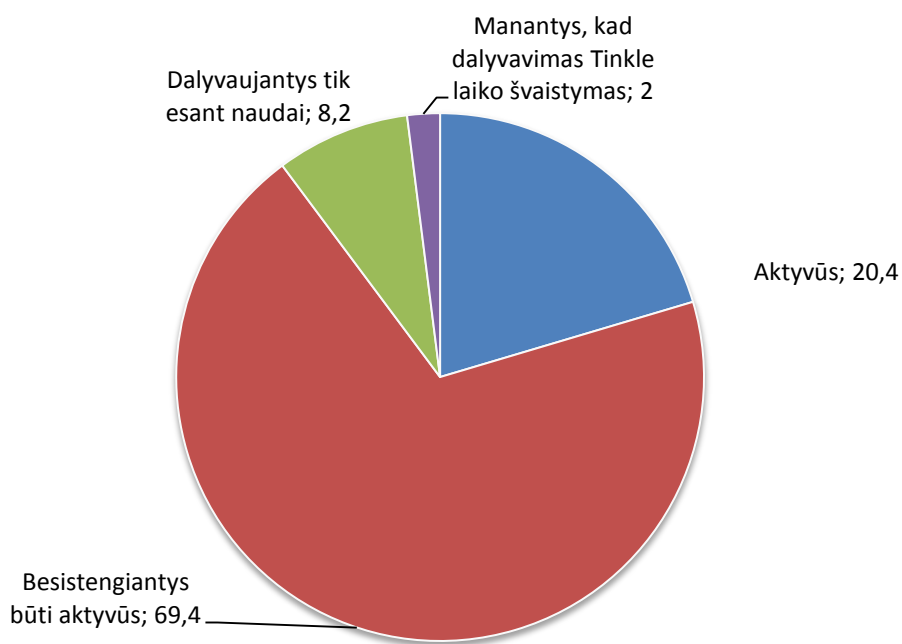
Apklausos rezultatai parodė, kad Tinklo veikloje dalyvaujančios organizacijos yra įsitraukusios ir į kitų tinklinio pobūdžio organizacijų veiklą: 17 proc. apklausoje dalyvavusių yra LR žemės ūkio rūmų nariai, 32 proc. priklauso Lietuvos kaimo bendruomenių sąjungai, o daugiausia organizacijų – 59,2 proc. – dalyvauja VVG tinklo veikloje (9 pav.). 21,1 proc. nurodė dalyvaujančios kitų VVG veiklos grupių tinkle, Lietuvos agronomų sąjungoje, Lietuvos pramoninkų konfederacijoje, Vaikų dienos centrų asociacijoje. Kelios organizacijos – LKT narės dalyvauja daugiau nei penkių kitų tinklinių organizacijų veikloje. 8,8 proc. organizacijų nedalyvauja jokių kitų organizacijų veikloje. Šie rezultatai rodo, kad daugelis LKT narių turi tinklaveikos patirties ir yra įpratę bendradarbiauti. Kita vertus, daugelis respondentų deklaravo priklausantys naujai įkurtoms tinklinėms struktūroms kaip ir LKT, pavyzdžiui, VVG tinklui, todėl jų dalyvavimo tinklaveikoje įgūdžiai formuojasi. Todėl didžiosios respondentų dalies dalyvavimo kitose tinklinėse organizacijose patirties negalima laikyti tinklaveikos sėkmę užtikrinančiu veiksmu.

Vertindami organizacijų aktyvumą LKT, 69,4 proc. respondentų nurodė besistengiantys aktyviai dalyvauti LKT veikloje (10 pav.). 20,4 proc. respondentų teigė aktyviai dalyvaujantys Tinklo veikloje, o 8,2 proc. – dalyvaujantys tik esant naudai. 2 proc. respondentų nurodė dalyvavimą Tinkle kaip laiko švaistymą. Apklausos rezultatai rodo, kad kuo ilgiau organizacijos dalyvauja LKT veikloje, tuo dažniau savo dalyvavimą vertina kaip aktyvų, o ne kaip priklausantį nuo gaunamos naudos.

Apklausos rezultatai atskleidė, kad daugelis LKT narių suvokia, jog bendradarbiavimas tinklo viduje yra būtinas – už tai pasisakė 59,2 proc. respondentų. Tiesa, 34,7 proc. respondentų mano, kad bendradarbiavimas yra būtinas tik kartais, o 6,1 proc. – kad apskritai nebūtinas (11 pav.). Tai rodo, kad labai didelė Tinklo narių dalis (40,8 proc.) netinkamai vertina pagrindinį dalyvavimo Tinklo veikloje principą – tikslo siekimą bendromis pastangomis, sutelkiant bendrus išteklius, įgūdžius ir kompetenciją bei dalijantis žiniomis.

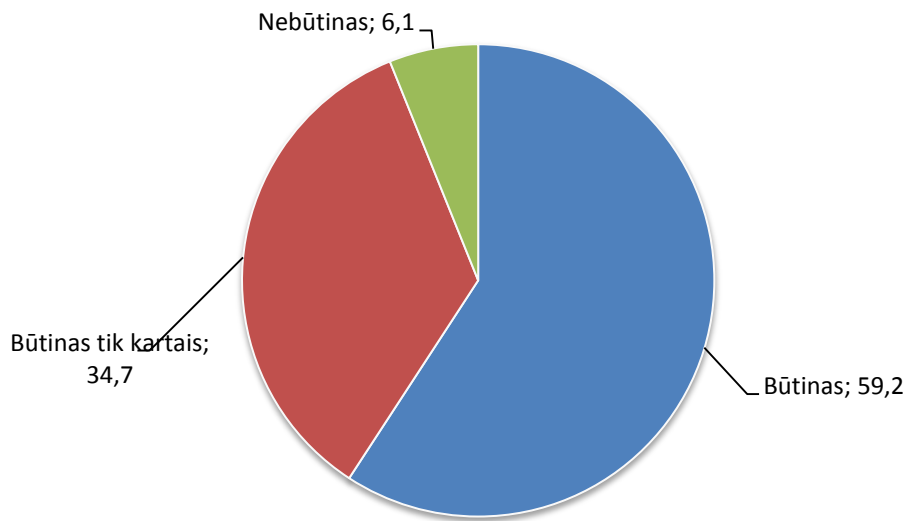


9 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal jų priklausymą kitoms tinklinėms organizacijoms, proc.



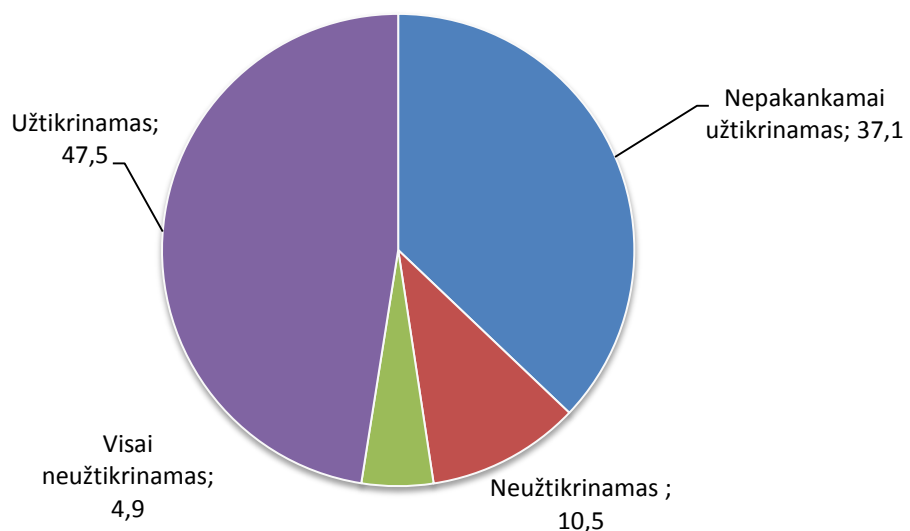
10 pav. LKT narių pasiskirstymas pagal aktyvumą Tinkle, proc.





**11 pav.** LKT narių pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo būtinumą tarp Tinklo narių, proc.

Didžiausia dalis organizacijų, teigiančių, kad LKT narių bendradarbiavimas yra būtinas, atstovauja VVG (83,3 proc. į anketos klausimus atsakiusių VVG), kaimo bendruomenėms (65 proc.) ir mokymo įstaigoms (60 proc.). Už bendradarbiavimą, reikalingą tik kartais, pasisakė didžiausia dalis mokslo įstaigų (60 proc.) ir gamintojų asociacijų (55,6 proc.) bei savivaldybių (44,4 proc.). Dažniausiai tarp mininčių nebūtiną bendradarbiavimą – gamintojų organizacijos ir savivaldybės (po 22 proc.). Tokius apklausos rezultatus iš dalies galima paaiškinti tuo, kad kaimo bendruomenės ir VVG jau yra įvertinusios bendradarbiavimo naudą, įgyvendindamos LEADER programą.



**12 pav.** LKT narių pasiskirstymas pagal Tinklo narių bendradarbiavimo užtikrinimą, proc.

Nors daugelis LKT narių pasisakė už bendradarbiavimo būtinumą, daug jų (52,5 proc. respondentų) įsitikinę, kad bendradarbiavimas tarp LKT narių yra neužtikrinamas. Iš jų 37,1 proc. laiko bendradarbiavimą nepakankamai užtikrintą, 10,5 proc. mano, jog bendradarbiavimas neužtikrinamas, ir 4,9 proc. – kad visai neužtikrinamas (12 pav.).

Tokių respondentų požiūrį pagrindžia ir tas faktas, kad net 89,8 proc. bent vieną LKT finansuojamą projektą įgyvendinusių narių neturėjo nei vieno projekto su kitais tinklo nariais. Geriausiai bendradarbiauti tarpusavyje, t. y. įgyvendinti LKT finansuojamus projektus su kitais Tinklo nariais sekasi savivaldybėms – vienai savivaldybei tenka po 0,9 bendradarbiavimo projekto. Nei vieno bendro su kitais Tinklo nariais projekto neįgyvendino į anketos klausimus atsakiusios gamintojų asociacijos, mokslo ir mokymo įstaigoms atstovaujanti organizacijos. Be to, 19,7 proc., t. y. penktadalis LKT narių neįgyvendino nei vieno LKT lėšomis finansuojamo projekto, o 34,7 proc. jų įgyvendino tik po vieną projektą. Tarp neįgyvendinusių nei vieno bendradarbiavimo projekto organizacijų daugiausia (23,8 proc.) yra kaimo bendruomenių.

Analizuojant apklausos rezultatus, nustatyta priklausomybė tarp organizacijų aktyvumo LKT ir jų įgyvendinamų projektų su kitais Tinklo nariais: kuo aktyvesne save laiko organizacija, tuo daugiau projektų ji įgyvendino/-a, o kuo mažiau aktyvia – tuo dažniau būna neįgyvendinusi nei vieno bendradarbiavimo projekto. Ši priklausomybė rodo, kad organizacijos savo aktyvumą Tinklo veikloje vertina pagal įgyvendintų ar įgyvendinamų projektų, finansuojamų iš Tinklo lėšų, skaičių.

Organizacijos, kurios atsakydamos į anketos klausimus nurodė, kad LKT narių bendradarbiavimas yra būtinas, įgyvendino kur kas daugiau bendradarbiavimo projektų, palyginti su tomis organizacijomis, kurioms bendradarbiavimas neatrodo toks svarbus arba yra visai nesvarbus. Tarp pirmųjų organizacijų buvo mažiausia tokių, kurios neįgyvendino nei vieno bendradarbiavimo projekto. Organizacijos, pasisakiusios už tai, kad Tinklo narių bendradarbiavimas nėra būtinas, neįgyvendino nei vieno tokio pobūdžio projekto.

Organizacijų požiūris į LKT bendradarbiavimo užtikrinimą nepriklauso nuo narystės trukmės, nes palankiai bendradarbiavimą dažniausiai vertina 2011 m. prie Tinklo prisijungusios organizacijos, o kritiškai – 2009 ir 2012 m. prisijungusios narės.

Pagrindinėmis pasyvaus bendradarbiavimo vykdant projektinę veiklą priežastimis didžioji dalis respondentų nurodė neteikiamą prioritetą bendradarbiavimo projektams skirstant finansavimą ir Tinklo narių patirties trūkumą įgyvendinant tokio pobūdžio projektus (po 77,3 proc. respondentų), taip pat per mažą jiems skiriamą paramą (74,7 proc. respondentų) (8 lentelė). Taip pat buvo teigiančių, kad nepakankamą bendradarbiavimą lemia sudėtingas bendradarbiavimo projektų administravimas ir neaiškiai suformuluoti bei sunkiai suprantami LKT keliami tikslai. Galima sakyti, jog daugiausia problemų, turinčių įtakos pasyviai bendradarbiavimui, respondentų nuomone, kyla dėl Tinklo administravimo.

## 8 lentelė. LKT narių pasiskirstymas pagal nepakankamą bendradarbiavimą lemiančias priežastis

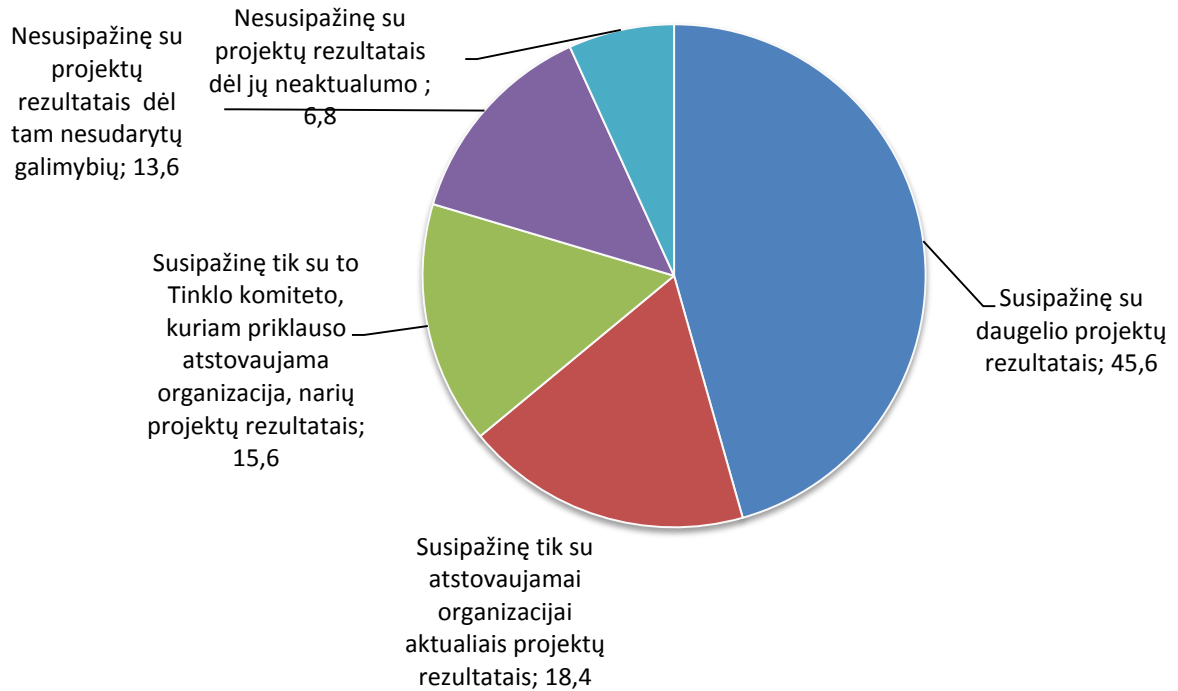
Nepakankamą bendradarbiavimą lemiančios priežastys	Respondentų, laikančių priežastį svarbia, dalis, proc.
Skiriant finansavimą, bendradarbiavimo projektams neteikiamas prioritetas	77,3
Tinklo nariams trūksta patirties įgyvendinant bendradarbiavimo projektus	77,3
Tinklo nariai laiko vieni kitus labiau konkurentais nei partneriais	48,0
Bendradarbiavimo projektams teikiama per mažai paramos	74,7
Nėra tinkamų partnerių, kuriems būtų aktuali vieno iš Tinklo narių projekto idėja	50,7
Kita	4,0

Dalijimosi informacija, patirties sklaidos tendencijas LKT atspindi respondentų atsakymai į apklausos anketoje pateiktus klausimus apie susipažinimo su Tinklo narių įgyvendintais arba įgyvendinamais projektais lygį, projektų rezultatų viešinimo mastą ir priemones bei dalyvavimą kitų narių organizuojamuose viešinimo renginiuose.

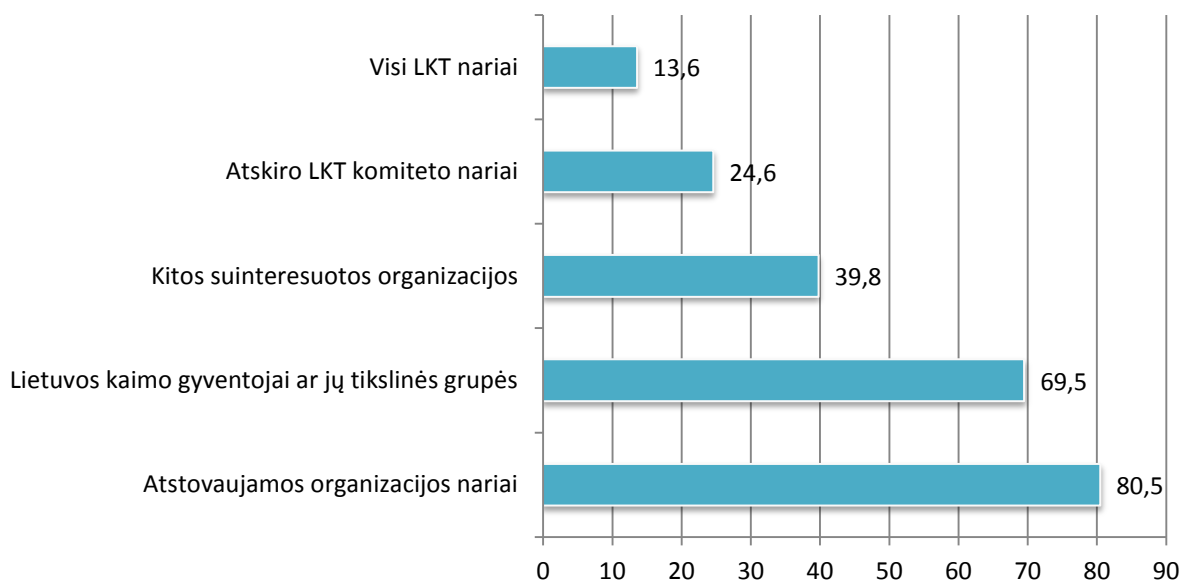
Apibūdinami susipažinimo su LKT lėšomis įgyvendintų ir įgyvendinamų projektų rezultatais lygį, respondentai dažniausiai (45,6 proc.) teigia, kad yra susipažinę su daugelio projektų rezultatais (13 pav.). 18,4 proc. respondentų nurodė, kad susipažino tik su atstovaujamai organizacijai aktualiais projektų rezultatais, 15,6 proc. respondentų – tik su to Tinklo komiteto, kuriam priklauso jų atstovaujama organizacija, narių projektų rezultatais. 13,6 proc. respondentų nurodė, kad nesusipažino su projektų rezultatais dėl tam nesudarytų galimybių, o 6,8 proc. respondentų – dėl Tinklo finansuojamų projektų rezultatų aktualumo trūkumo. Taigi net penktadalio LKT narių nepasiekė jokia informacija apie kitų narių įgyvendintų projektų rezultatus bei patirtį. Be to, labai didelė dalis respondentų nurodė, kad domėjosi tik jų organizacijai aktualia informacija, t. y. paisė siaurų organizacijos interesų ir neskyrė laiko įgyti svarbių žinių Tinklo tikslams įgyvendinti.

80,5 proc. LKT lėšomis projektus įgyvendinusių respondentų rezultatus viešino jų organizacijos nariams (14 pav.). 13,6 proc. respondentų nurodė, kad tai buvo vienintelė tikslinė projektų rezultatų viešinimo grupė. Tai geriausiai paaiškina, kodėl net penktadalio Tinklo narių nepasiekė jokia informacija apie kitų narių įgyvendintus ar įgyvendinamus projektus. 69,5 proc. respondentų projektų rezultatus pristatė Lietuvos kaimo gyventojams ar jų tikslinėms grupėms, 39,8 proc. – kitoms suinteresuotoms organizacijoms. Tinklo mastu rezultatus paviešino tik nedidelė dalis respondentų: 24,6 proc. respondentų projektų rezultatus pristatė atskiro LKT komiteto nariams ir tik 13,6 proc. pateikė juos tokiu būdu, kad rezultatai būtų prieinami visiems Tinklo nariams. Tai rodo, kad Tinklo viduje nėra veiksmingo keitimosi informacija, žiniomis ir gerąja patirtimi. Pastarieji duomenys neatitinka atsakymų, gautų į prieš tai aptartą anketos klausimą (ar Jūsų atstovaujamos organizacijos nariai yra susipažinę su Tinklo lėšomis įgyvendintų/-amų projektų

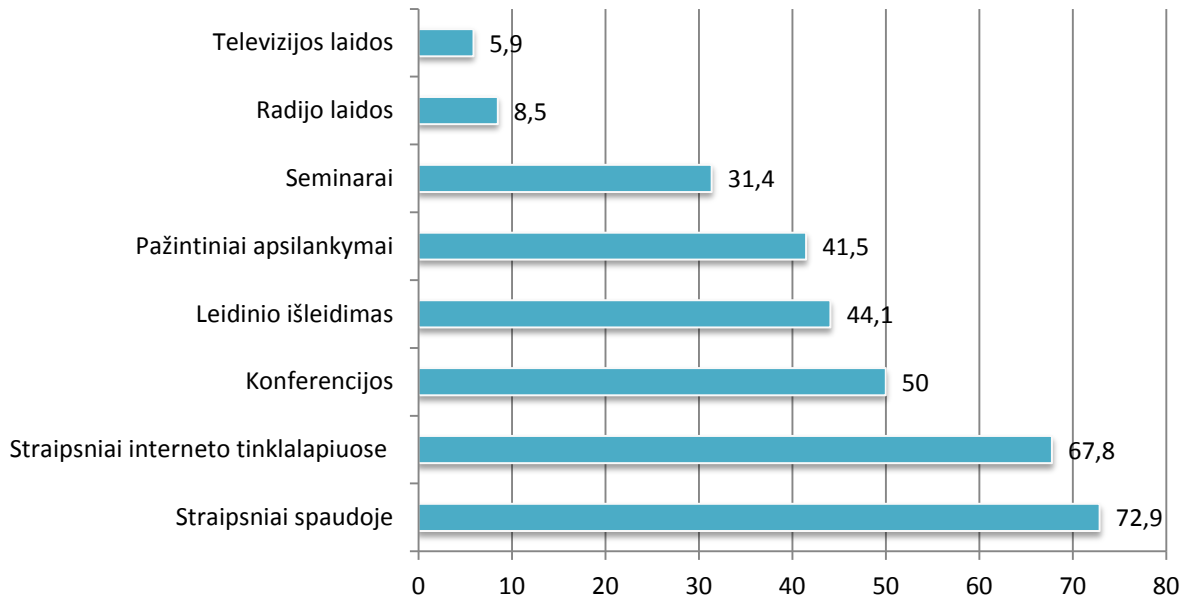
rezultatais), rezultatų: jeigu rezultatų sklaida buvo tokia ribota, kaip Tinklo nariams pavyko taip sėkmingai su jais susipažinti? Šis apklausos rezultatų prieštaravimas rodo, kad organizacijos pernelyg optimistiškai ir nepagrįstai vertina kitų LKT narių įgyvendintus ar įgyvendinamus projektus, nors nėra gerai su jais susipažinusios.



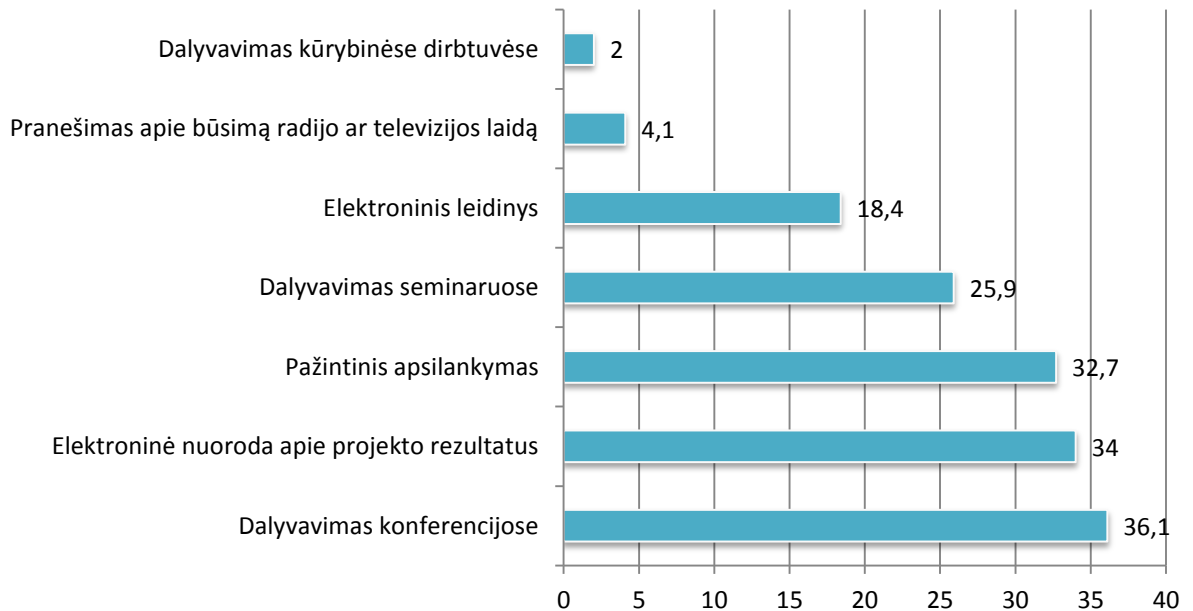
**13 pav.** LKT narių pasiskirstymas pagal susipažinimo lygį su LKT lėšomis finansuojamų projektų rezultatais, proc.



**14 pav.** LKT narių pasiskirstymas pagal LKT lėšomis finansuojamų projektų rezultatų viešinimo tikslines grupes, proc.



**15 pav.** LKT narių pasiskirstymas pagal naudojamas LKT lėšomis finansuojamų projektų rezultatų viešinimo priemones, proc.



**16 pav.** LKT narių pasiskirstymas pagal susipažinimo būdą su kitų narių projektine veikla, proc.

Dažniausiai Tinklo nariai naudojo įprastas, tiesioginio kontakto ir bendravimo nereikalaujančias, todėl priskirtinas pasyvioms projektų rezultatų viešinimo priemones. Straipsnius spaudai parengė ir spausdino 72,9 proc. respondentų (15 pav.), o interneto tinklalapiuose paskelbė 67,8 proc. respondentų. Mažiau populiarios priemonės – konferencija (50 proc. respondentų), leidinio išleidimas (44,1 proc. respondentų), pažintinis apsilankymas (41,5 proc. respondentų) bei seminarų rengimas (31,4 proc. respondentų). Rečiausiai projektų rezultatus organizacijos pristatė radijo ir televizijos laidose (atitinkamai 8,5 ir 5,9 proc. respondentų). Respondentai taip pat papildomai nurodė tokias projektų viešinimo priemones kaip teminiai susitikimai, visuotiniai susirinkimai, mokomieji vizitai bei mugės ar bendruomenės šventės.

Kur kas pasyviau LKT priklausančios organizacijos dalyvavo kitų Tinklo narių rengtose projektinės veiklos viešinimo priemonėse. Tai greičiausiai paaiškinama tuo, kad projekto įgyvendinimo taisyklės įpareigoja organizacijas viešinti jo rezultatus, tačiau negali įpareigoti dalyvauti kitų organizacijų rengiamuose projektinės veiklos pristatymuose.

Daugiausia respondentų nurodė dalyvavę kitų organizacijų rengtose konferencijose (36,1 proc.) ir gavę elektroninę nuorodą, informuojančią apie projekto rezultatus (34 proc.), taip pat apsilankę (32,7 proc. respondentų) (16 pav.). Tačiau tik 25,9 proc. respondentų teigė, kad dalyvavo kitų tinklo narių organizuotuose seminaruose, 18,4 proc. gavo elektroninį leidinį ir vos 4,1 proc. buvo informuoti apie būsimą televizijos arba radijo laidą. Be to, vos 2 proc. apklaustų Tinklo narių dalyvavo kitos organizacijos rengtose kūrybinėse dirbtuvėse. Tai rodo, kad ši įdirbio ir aktyvaus dalyvavimo reikalaujanti viešinimo priemonė nėra populiarė. Niekaip apie kitų LKT narių įgyvendintus ar įgyvendinamus projektus informuota nebuvo net 16,3 proc. respondentų.

## IŠVADOS

1. Nagrinėjant darnaus vystymosi koncepciją, dažniausiai išskiriami trys lygiaverčiai komponentai: aplinkos apsauga, ekonominė plėtra ir socialinis vystymasis. Pabrėžiama būtinybė greta šių darnaus vystymosi dimensijų vertinti ir ketvirtąją – institucinę, nuo kurios veiksmingumo priklauso lygiagretus socialinių, ekonominių ir aplinkosauginių tikslų realizavimas. Svarbu, kad požiūris į darnų vystymąsi apimtų ne tik atskiras dimensijas, bet jų sistemą, integruotą visumą.
2. Politikos formuotojai vis dažniau susiduria su iššūkiais, kurių negalima įveikti juos paprastai išskiriant į sudedamąsias izoliuotas dalis, todėl šiam tikslui ieškoma tinkamesnių alternatyvių organizavimo formų. Tarptautiniai politiniai pokyčiai naujajame šimtmetyje, globalizacija, decentralizacija ir ekonomikos liberalizacija padėjo pagrindą naujoms valdymo formoms, kuriose galia paskirstyta horizontaliai.
3. Kaimo vystymosi programos vis dažniau integruotai sprendžia problemas, susijusias su žemės ūkio konkurencingumo ir ūkių gyvybingumo užtikrinimu; maisto gamybos grandinės organizavimo rėmimu ir rizikos žemės ūkyje valdymu; ekosistemų atkūrimu, saugojimu ir stiprinimu; efektyviu vandens ir energijos naudojimu, perėjimu prie mažai anglies dioksido į aplinką išskiriančių technologijų ir klimato pokyčiams atsparios ekonomikos; socialinės įtraukties skatinimu, skurdo mažinimu ir ekonomikos vystymu kaimo vietovėse. Šie ambicingi lūkesčiai reikalaus gero komunikavimo ir veiksmų koordinavimo tarp skirtingo lygmens politikos veikėjų, taip pat veiksmingos pasiektų rezultatų sklaidos.
4. Formaliai įsteigti politikos tinklai yra labai svarbūs formuojant ir valdant politiką, nes pripažįstama, kad jie yra daug galios turinti aktualių viešosios politikos problemų sprendimo priemonė. Tinklų aktualumą ir poreikį ateityje tik didins ambicingus ir sudėtingus klausimus sprendžiančios politikos pobūdis. Tokiems klausimams spręsti, kai reikia integruoto koordinavimo (pavyzdžiui, didinant ekonominį regiono aktyvumą, sprendžiant bendruomenės socialinius poreikius ir kt.), būtini kolektyviniai veiksmai ir efektyvus jų valdymas.
5. Ne viskas, kas jungia, gali būti vadinama tinklu, kadangi tinklai be juose vykstančių procesų nėra veiksmingi. Taigi, besiformuojantys tinklai svarbūs ne patys savaime. Greičiau svarbi jiems būdinga informacija, tarpusavio santykiai ir ryšiai.
6. Išskirtini tokie bruožai, būdingi politikos tinklų rėmuose pasireiškiančiai tinklaveikai: unikali struktūrinė sąranga (formalus įsteigimas ir valstybės institucijų remiamas vystymasis, tinklo veiklą administruojančio organo

skyrimas ir teminių grupių organizavimas); bendra misija (tam tikro sektoriaus politikos formavimas ir įgyvendinimas, atspindintis tinklo narių interesus); narių tarpusavio priklausomybė ir bendradarbiavimas (intensyvūs informacijos srautai, dėmesys žinių, patirties, inovacijų perdavimui skirtingų veiklos sričių tinklo nariams). Dėl šių bruožų, t. y. per specializuotų užduočių ir ribotų išteklių bei kompetentingų veikėjų susiejimą, bendradarbiavimą, per unikalią, nuo hierarchijos ir rinkos besiskiriančią struktūrą bei per išipareigojimą bendram tikslui tinklaveika įveikia teritorinę ir funkcinę diferenciaciją.

7. Europos Komisijos iniciatyvos valstybėse narėse kurti nacionalinius kaimo tinklus, jungiančius prie kaimo plėtros prisidedančias organizacijas ir institucijas, pagrindu ir Tinklo steigiamojo posėdžio dalyvių susitarimu Lietuvoje 2008 metais įsteigtas Lietuvos kaimo tinklas (LKT). Pagrindiniai Tinklo tikslai – tinkamas KPP įgyvendinimas ir darnaus žemės, maisto ūkio ir kaimo vystymosi siekimas, plačiai skleidžiant ir keičiantis informacija, gerą patirtimi, aktyviai bendradarbiaujant vietiniu, regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu.
8. Nors didžioji dauguma LKT narių Tinklo tikslų įgyvendinimą vertina kaip sėkmingą ar labiau sėkmingą nei nesėkmingą, nepakankamas jų pačių bendros misijos ir bendrų tikslų suvokimas gali būti viena priežasčių, lemiančių tinklaveikos neveiksmingumą tiek dabar, tiek ateityje.
9. LKT atveju vieno pagrindinių tikslų – darnaus žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo vystymosi – įgyvendinimas nėra veiksmingas. Pagrindinė tam numatyta priemonė – projektinė veikla – yra nesubalansuota darnumo aspektu, nes daugiau kaip du trečdaliai projektų susiję tik su socialiniu kaimo vystymu. Be to, tik penktadalį respondentų darnumo užtikrinimas motyvavo jungtis prie Tinklo. Kita vertus, apklausos rezultatai rodo, kad finansavimo prioritetą Tinklo nariai teiktų visus tris darnumo veiksnius apimantiems projektams. Tai suponuoja tam tikrą atotrūkį tarp Tinklo tikslų suvokimo ir įgyvendinimo – jie suvokiami tinkamai, tačiau neužtikrinami įgyvendinant projektus.
10. Tinklaveikos bruožai, o drauge ir Tinklo misija LKT atveju užtikrinami tik iš dalies. Pirma, itin formalizuota Tinklo struktūra (fiksuoja ir ribojama narystė, narių pareigų reglamentavimas, menka narių įtaka priimančiam sprendimams ir kt.) lemia pernelyg biurokratinį ir hierarchiškai kontroliuojamą tinklaveikos pobūdį bei iškreipia Tinklo narių motyvaciją. LKT, kaip ir kiti formalūs viešosios politikos tinklai, pasižymi savitu valdymo modeliu: specialiai Tinklo ir jo veiklos valdymui bei koordinavimui įsteigta atskira Tinklą administruojanti organizacija – sekretoriatas, sudarytas iš Žemės ūkio ministerijos darbuotojų. Du trečdaliai LKT narių nurodo, kad jų atstovaujama organizacija neturi įtakos Tinklo mastu priimamiems sprendimams. Beveik pusė jų teigia neturintys įtakos sprendimams ir LKT atskiro komiteto mastu. O ribojančios sąlygos



dalyvauti kaimo vystymo tinkluose apskritai rodo, kad nacionalinė valdžia nepakankamai tiksliai vertina tinklų ir tinklaveikos vaidmenį.

11. Tinklo komitetų organizavimas ne su tikslais susijusių temų pagrindu ir administracinis juose svarstomų klausimų pobūdis nesudaro prielaidų Tinklo nariams suvokti kaimo plėtros politiką ir generuoti inovatyvias idėjas.
12. Daugelis LKT narių pasisakė už būtinybę bendradarbiauti, tačiau daugelis taip pat įsitikinę, kad bendradarbiavimas tarp LKT narių yra neužtikrinamas. Menka Tinklo narių patirtis įgyvendinant bendradarbiavimo projektus, prioriteto neteikimas skirstant finansavimą ir per maža parama bendradarbiavimo projektams lemia itin mažą tokių projektų įgyvendinimo lygį.
13. Informacijos srautai tarp Tinklo narių neintensyvūs, per mažai dėmesio skiriama žinių ir patirties sklaidai – projektų rezultatais dalijamasi uždarai, dažnai tik projektą įgyvendinusios organizacijos viduje ar per pasyvias viešinimo priemones. Tai lemia LKT finansuojamų projektų fragmentiškumą ir orientavimą į atskiros organizacijos poreikius, neįvertinant Tinklo keliamų tikslų.
14. Pasyvus Tinklo narių bendradarbiavimas ir dalijimasis informacija prieštarauja optimistiniam narių aktyvumo vertinimui. Aktyvumas Tinkle suprantamas tik kaip narių projektų įgyvendinimo lygis, o tai patvirtina, kad nariai netinkamai supranta tinklaveikos paskirtį ir esmę.

## REKOMENDACIJOS

1. LKT nuostatus būtina labiau detalizuoti, tiksliau ir aiškiau apibrėžti Tinklo vaidmenį. Vadovaujantis kitų ES šalių narių patirtimi, narystė LKT neturėtų būti formalizuota ir ribojama – Tinklas turėtų apimti visus su kaimo vystymusi susijusius veikėjus. Taip pat rekomenduojama suteikti daugiau galios Tinklo nariams priimti svarbius sprendimus, į sekretoriato sudėtį įtraukus komitetų pirmininkus arba rengiant konsultacijas.
2. Siekiant užtikrinti intensyvesnį žinių, patirties ir inovacijų perdavimą bei didinti bendradarbiavimą Tinkle, parama Lietuvos kaimo tinklo finansuojamiems projektams turėtų būti skiriama įvertinus:
  - a. teikiamo projekto turinį;
  - b. keliamus tikslus ir uždavinius, prioritetą teikiant bendradarbiavimo ir į kaimo darnų vystymąsi orientuotiems projektams;
  - c. numatomas projekto rezultatų viešinimo priemonės.
3. Motyvuoti ir skatinti Tinklo narius bendradarbiauti ne tik įgyvendinant Lietuvos kaimo tinklo lėšomis finansuojamus bendrus projektus, bet ir teikiant siūlymus dėl kaimo plėtros politikos formavimo ir tobulinimo. To būtų siekiama LKT narius įtraukiant į strategines, kaimo plėtros politikos formavimui ir įgyvendinimui 2014–2020 m. skirtas darbo grupes, komitetus ir kt. Ši priemonė taip pat leistų padidinti Tinklo įtaką priimant sprendimus bei plečiant darnaus kaimo vystymosi užtikrinimo galimybes.
4. Būtina užtikrinti Tinklo atskaitomybę už naudojamus išteklius, ypač finansinius. Turi būti parengtos LKT lėšomis finansuojamų projektų, jų rezultatų viešinimo taisyklės ar rekomendacijos. Šios taisyklės ar rekomendacijos turi įtraukti privalomą projekto rezultatų pateikimą per visiems Tinklo nariams pasiekiamas informavimo priemones, pavyzdžiui, Tinklo interneto svetainėje. Taip pat turi būti numatytas reikalavimas užtikrinti, kad projekto rezultatai pasiektų tikslinę grupę, kuriai jie yra svarbūs ir aktualūs.
5. Kadangi nacionalinių kaimo tinklų darbo grupės veikia kaip politikos inkubatoriai daugeliui kaimui aktualių temų, teminės Tinklo narių grupės turėtų nagrinėti socialinius, ekonominius ir aplinkosaugos klausimus, derindamos juos su konkrečiais kaimo vystymo tikslais ir prioritetais.
6. Išnagrinėjus ES šalių narių patirtį ir EK dokumentus bei rekomendacijas dėl paramos kaimo vystymuisi stebėsenos ir vertinimo, sukurti ir įtvirtinti Tinklo veiklos ir sukuriamos pridėtinės vertės, siekiant darnaus vystymosi, vertinimo metodiką bei minimalius kriterijus.

## LITERATŪRA

1. Baležentis, A., Baležentis, T. (2010). Europos Sąjungos valstybių narių kaimo darnaus vystymo vertinimas // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 23 (4).
2. Borzel, T. (1997). What's So Special about Policy Networks? – An Exploration of the Concept and Its Usefulness in Studying European Governance // European Integration online Papers, Vol. 1, No. 16.
3. Bučaitė, J., Ambotaitė-Mazeliauskienė, I. (2005). Instituciniai tinklai ir socialinis pasitikėjimas savivaldybės ir nevyriausybinų organizacijų sąveikoje // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 13.
4. Commission of the European Communities. (2001). White Paper for European Governance. – Brussels, 25.7.2001, COM (2001).
5. Čiegis, R., Ramanauskienė, J., Martinkus, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and Its Use for Sustainable Scenarios // Engineering Economics, No. 2.
6. Deloitte Research and Ash Institute for Democratic Governance and Innovation. (2004). Government by Network: the New Public Management Imperative. – <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/ie\\_PS\\_governingbynetwork\\_1008\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/ie_PS_governingbynetwork_1008(1).pdf)> [2012 06 11].
7. Duguet, D. (2006). Networking: The Leader Experience. – <[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/networking\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/networking_report.pdf)> [2012 08 16].
8. European Commission. (2011). Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Implementation of the National Strategy Plans and the Community Strategic Guidelines for Rural Development (2007–2013). COM (2011) 450 final, Brussels.
9. European Evaluation Network for Rural Development. (2010). Working Paper on the Evaluation of National Rural Network Programs. – <[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-networks\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-networks_en.pdf)> [2012 06 11].
10. European Network for Rural Development. (2012a). Networks and Networking in Rural Development Policy. EU Rural Review, No. 14. – <[http://enrd.ec.europa.eu/app\\_templates/filedownload.cfm?id=6A46DFCB-F0A5-2010-F339-D5859C4C6F04](http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=6A46DFCB-F0A5-2010-F339-D5859C4C6F04)> [2012 12 19].
11. European Network for Rural Development. (2012b). What do we know about Networking as a Rural Development Policy Tool (2007–2013)? Draft Discussion Paper Version 2. – <[http://ksow.pl/fileadmin/user\\_upload/ksow.pl/pliki/](http://ksow.pl/fileadmin/user_upload/ksow.pl/pliki/)>

- ENRD\_-\_og%C3%B3ne/Discussion\_Paper\_on\_Networking\_\_ 12\_06\_2012.pdf> [2012 09 09].
12. Gilchrist, A. (2009). *The Well-Connected Community: A Networking Approach to Community Development* (2nd edition). – Bristol: Policy Press.
  13. Hearn, S., Mendizabal, E. (2011). *Not Everything that Connects Is a Network*. – <<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6313.pdf>> [2012 12 19].
  14. Kavaliauskaitė, J., Ramonaitė, A. (red.). (2012). *Sajūdžio ištakų beiėškant: nepaklusniųjų tinklaveikos galia*. – Vilnius: Baltos lankos.
  15. Keast, R., Mandell, M., Brown, K., Wollcock, G. (2004). *Network Structures: Working Differently and Changing Expectations // Public Administration Review*. Vol. 64, No. 3.
  16. Kenis, P., Provan, K. (2009). *Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance // Public Administration*. Vol. 87, No. 3.
  17. Lee, J., Nightingale, A., Shucksmith, M. (2005). *Networking: Social Capital and Identities in European Rural Development // Sociologia Ruralis*. Vol. 45, No. 4.
  18. Lietuvos kaimo tinklo nuostatai. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009 m. birželio 30 d. įsakymas Nr. 3D-478.
  19. Matonytė, I. (2004). *Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų. Gero valdymo klausimas // Sociologija. Mintis ir veiksmas*, Nr. 1.
  20. Miller, M., Wallace, J. (2012). *Rural Development Networks: A Mapping Exercise*. – <<http://www.carnegieuktrust.org.uk/getattachment/4063ad9f-18b4-4a89-843c-4f102d07461c/Rural-Development-Networks---Full-Report.aspx>> [2012 06 11].
  21. Milward, B., Provan, K. (2003). *Managing Networks Effectively*. Paper presented at the National Public Management Research Conference. – <<http://www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/Milward.pdf>> [2012 06 11].
  22. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. (2003). – <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=217644&Condition2=%2>> [2012 11 04].
  23. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. (2011). – <<http://www.am.lt/files/Strategija.pdf>> [2012 11 04].
  24. O’Toole, L. Jr. (1997). *Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration // Public Administration Review*, Vol. 57, No. 1.
  25. O’Toole, L. Jr. (2010). *The Ties That Bind? Networks, Public Administration, and Political Science*. – <<http://libra.msra.cn/Publication/41531635/the-ties-that-bind-networks-public-administration-and-political-science>> [2012 06 11].
  26. Peterson, J. (2003). *Policy Networks*. – <[http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw\\_90.pdf](http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_90.pdf)> [2012 06 11].

27. Podolny, M. J., Page, K. L. (1998). Network Forms of Organization // Annual Reviews of Sociology, Vol. 24.
28. Provan, K., Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness // Journal of Public Administration and Theory. Vol. 18, No. 2.
29. Provan, K., Milward, B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks // Public Administration Review. Vol. 61, No. 4.
30. Radu, L. N., Constantin, D. L. (2007). Territorial Development and Networking in the European Union and Romania: the Partnership Significance // Journal of Applied Quantitative Methods, Vol. 2, No. 3.
31. Redman, M. (2012). Role of Networking in Rural Development Policy 2007-2013. Paper presented at EU BSRS and Nordic-Baltic meeting in Vilnius on 13<sup>th</sup> - 14<sup>th</sup> of March.
32. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (1987). – <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>> [2012 11 04].
33. Sandstrom, A., Carlsson, L. (2008). The Performance of Policy Networks: The Relation between Network Structure and Network Performance // Policy Studies Journal. Vol. 36, No. 4.
34. Sonnino, R., Kanemasu, Y., Marsden, T. (2010). Sustainability and Rural Development. P. Milone and F. Ventura (ed.), *Networking the Rural: The Future of Green Regions in Europe*. Assen: Royal Van Gorcum.
35. Vidickienė, D. (2008). *Leader* metodo įgyvendinimo Lietuvoje optimizavimas. – Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
36. Vilkas, M., Bučaitė-Vilkė, J. (2009). Besiformuojanti tinklaveikos teorija // Ekonomika ir vadyba. Nr. 14.
37. Ward, N., Atterton, J., Kim, T. Y., Lowe, P., Phillipson, J., Thompson, N. (2005). Universities, the Knowledge Economy and Neo-Endogenous Rural Development. – <<http://www.ncl.ac.uk/cre/publish/discussionpapers/pdfs/discussionpaper1.pdf>> [2012 12 19].

## PRIEDAS

### LIETUVOS KAIMO TINKLO NARIŲ APKLAUSA DĖL DALYVAVIMO LIETUVOS KAIMO TINKLO VEIKLOJE

Lietuvos kaimo tinklo (*toliau* – Tinklas) narys Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas atlieka tyrimą „Tinklaveikos vaidmuo darnaus kaimo vystymosi kontekste“, kurio tikslas – įvertinti ryšių tarp Tinklo narių įvairovę ir išanalizuoti, kaip Tinklo veikla prisideda prie kaimo ekonominio, socialinio ir aplinkosauginio vystymosi.

Mums svarbi Jūsų nuomonė, todėl prašytume atsakyti į pateiktus klausimus. Remiantis anketos duomenimis bus formuojami siūlymai Tinklo veiklai tobulinti.

**Iš anksto dėkojame už partnerystę!**

**1. Jūsų atstovaujama organizacija**  
(pažymėkite arba įrašykite tinkamą atsakymą).

Kaimo bendruomenė		Mokslų įstaiga	
Vietos veiklos grupė		Mokymo įstaiga	
Gamintojų asociacija		Savivaldybė	
Kita (įrašykite)			

**2. Jūsų atstovaujamos organizacijos narystės Tinklo veikloje pradžia**  
(nurodykite metus).

**3. Jūsų atstovaujamos organizacijos ištraukimo į Tinklo veiklą svarbiausias motyvas**  
(pažymėkite arba įrašykite vieną tinkamą atsakymą).

Atstovavimas organizacijos interesams įvairiais lygiais	
Siekis užtikrinti kaimo plėtros darnumą	
Organizacijai aktualios informacijos gavimas	
Partnerių paieška projektams įgyvendinti	
Finansinių išteklių paieška projektams įgyvendinti	
Įtaka kaimo plėtros politikos sprendimams	
Kita (įrašykite)	

**4. Kuriam Tinklo komitetui šiuo metu priklauso Jūsų atstovaujama organizacija (pažymėkite tinkamą atsakymą).**

Kaimo politikos klausimų		Kraštovaizdžio ir kaimo vietovių planavimo	
Verslo kaime skatinimo		Inovacijų ir tyrimų	
Kaimo jaunimo		Leader ir bendruomeniškumo skatinimo	

**5. Kaip vertinate Jūsų atstovaujamos organizacijos aktyvumą Tinkle (pažymėkite vieną tinkamą atsakymą).**

Aktyviai dalyvauja Tinklo veikloje	
Stengiasi aktyviai dalyvauti Tinklo veikloje	
Dalyvauja Tinklo veikloje tik esant naudai	
Veikla Tinkle yra laiko švaistymas	

**6. Kokiose dar organizacijose dalyvauja Jūsų atstovaujama organizacija (pažymėkite arba įrašykite tinkamus atsakymus).**

Lietuvos Respublikos žemės ūkio rūmai	
Vietos veiklos grupių tinklas	
Lietuvos kaimo bendruomenių sąjunga	
Kita (įrašykite)	

**7. Kaip vertinate bendrą Tinklo tikslų įgyvendinimą (įvertinkite kiekvieno tikslo įgyvendinimą, pažymėdami tinkamą atsakymą).**

Tikslas	Įgyvendinamas				Neturiu nuomonės
	sėkmingai	labiau sėkmingai nei nesėkmingai	labiau nesėkmingai nei sėkmingai	nesėkmingai	
Tinkamo Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos įgyvendinimo užtikrinimas					
Darnios žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros siekimas					

**8. Ar siekiant Tinklo tikslų Jūsų atstovaujamai organizacijai būtina bendradarbiauti su kitais Tinklo nariais (pažymėkite vieną tinkamą atsakymą).**

Būtina	Būtina, bet tik kartais	Nebūtina

**9. Kiek Tinklo lėšomis finansuojamų projektų įgyvendino/-a Jūsų atstovaujama organizacija (nurodykite projektų skaičių ir pavadinimus pagal sritis).**

	Projektų skaičius	Projektų pavadinimas
<b>Iš viso</b>		–
<i>iš jų</i> susiję su kaimo ekonomika		
su kaimo socialiniu vystymusi		
su kaimo aplinkosauga		
<i>iš jų</i> pagal pirmąją kryptį <sup>1</sup>		
antrąją kryptį <sup>2</sup>		
ketvirtąją kryptį <sup>3</sup>		

**10. Kiek Tinklo lėšomis finansuojamų projektų Jūsų atstovaujama organizacija įgyvendino/-a bendradarbiaudama su kitais Tinklo nariais arba tarptautiniais partneriais (nurodykite projektų skaičių).**

	Bendradarbiavimo projektų skaičius su			
	nevyriausybinėmis organizacijomis	valstybės institucijomis ir įstaigomis	kitais Tinklo nariais	tarptautiniais partneriais
Inicijavus Jūsų organizacijai				
Inicijavus kitai organizacijai				

<sup>1</sup> Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros patirties ir pokyčių nustatymas, rinkimas, sisteminimas, analizė, apibendrinimas ir pasiūlymų teikimas.

<sup>2</sup> Patirties žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros srityse ir kitos susijusios informacijos sklaida.

<sup>3</sup> Techninė pagalba regioniniam ir tarptautiniam kaimo plėtros dalyvių bendradarbiavimui.



**11. Ar Jūsų atstovaujamos organizacijos nariai yra susipažinę su Tinklo lėšomis įgyvendintų/-amų projektų rezultatais?**  
*(pažymėkite vieną tinkamą atsakymą)*

Taip	
Taip, bet tik su Tinklo komiteto, kuriam priklauso Jūsų atstovaujama organizacija, narių projektų rezultatais	
Taip, bet tik su atstovaujama organizacijai aktualiais projektų rezultatais	
Ne, nes kitų projektų rezultatai neaktualūs Jūsų atstovaujama organizacijai	
Ne, nes nesudarytos galimybės susipažinti su projektų rezultatais	

**12. Kokiu mastu Jūsų atstovaujama organizacija viešino/-a Tinklo lėšomis finansuojamų projektų rezultatus (pažymėkite tinkamus atsakymus).**

Projektų rezultatai pristatomi				
Atstovaujamos organizacijos nariams	atskiro Tinklo komiteto nariams	visiems Tinklo nariams	Lietuvos kaimo gyventojams ir/ar jų tikslinėms grupėms	kitoms suinteresuotoms organizacijoms

**13. Kokias Tinklo lėšomis finansuojamų projektų viešinimo priemones naudoja Jūsų atstovaujama organizacija (pažymėkite arba įrašykite tinkamus atsakymus).**

Seminaras		Straipsnis spaudoje	
Konferencija		Straipsnis interneto tinklalapyje	
Leidiny		Pažintinis apsilankymas	
Dalyvavimas radijo laidoje		Dalyvavimas televizijos laidoje	
Kita (įrašykite)			

**14. Kokias viešinimo priemones naudojant Jūsų atstovaujama organizacija buvo supažindinta su Tinklo lėšomis finansuojamų kitų organizacijų įgyvendintų/-amų projektų rezultatais?**  
*(pažymėkite arba įrašykite tinkamus atsakymus)*

Seminaras		Kūrybinės dirbtuvės	
Konferencija		Atsiųstas leidiny	
Pažintinis apsilankymas		Atsiųsta elektroninė nuoroda	
Pranešimas apie būsimą televizijos arba radijo laidą			
Kita (įrašykite)			

**15. Ar, Jūsų nuomone, užtikrinamas Tinklo narių bendradarbiavimas įgyvendinant Tinklo finansuojamus projektus?**  
(pažymėkite vieną tinkamą atsakymą)

Užtikrinamas	Užtikrinamas nepakankamai	Neužtikrinamas	Visai neužtikrinamas

**16. Jei užtikrinamas nepakankamai, neužtikrinamas arba visai neužtikrinamas, kokie veiksniai ir kaip, Jūsų nuomone, tą paaiškina (įvertinkite kiekvieno veiksnio svarbą, pažymėdami tinkamą atsakymą).**

Veiksniai	Labai svarbu	Pakankamai svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Skiriant finansavimą, bendradarbiavimo projektams neteikiamas prioritetas					
Tinklo nariams trūksta patirties, įgyvendinant bendradarbiavimo projektus					
Tinklo nariai vertina vieni kitus daugiau kaip konkurentus nei kaip partnerius					
Bendradarbiavimo projektams teikiama per mažai paramos					
Nėra tinkamų partnerių, kuriems būtų aktuali vieno iš Tinklo narių pasirinkta projekto idėja					
Kita (įrašykite)					

**17. Koku principu vadovaujantis, Jūsų nuomone, turėtų būti skiriama parama Tinklo lėšomis finansuojamiems projektams (pažymėkite vieną tinkamą atsakymą).**

Pagal teikiančio projektą Tinklo nario statusą ir atstovavimo mastą	Pagal teikiančio projektą Tinklo nario patirtį įgyvendinant projektus	Pagal teikiamo projekto turinį, tikslus ir uždavinius

**18. Kuriems projektams, Jūsų nuomone, turėtų būti teikiamas prioritetas, skiriant finansavimą iš Tinklo lėšų (pažymėkite vieną tinkamą atsakymą).**

Projektams, susijusiems su kaimo			Visi projektai vienodai svarbūs
ekonominiu vystymusi	socialiniu vystymusi	aplinkosauga	

**19. Kaip vertinate Jūsų atstovaujamos organizacijos įtaką priimant sprendimus Tinklo viduje palyginti su kitais Tinklo nariais (pažymėkite tinkamą atsakymą kiekvienu iš dviejų nurodytų atvejų).**

Įtaka	Priimant sprendimus komiteto ribose	Priimant sprendimus Tinklo mastu
Maža		
Labiau maža nei didelė		
Labiau didelė nei maža		
Didelė		

**20. Ar Tinklas, Jūsų nuomone, daro įtaką priimamiems sprendimams dėl kaimo plėtros politikos? (pažymėkite vieną tinkamą atsakymą)**

Taip	Labiau taip nei ne	Labiau ne nei taip	Ne