

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Algirdas URBONAS

**PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS
YPATUMAI IR GALIMYBĖS LIETUVOJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Algirdas URBONAS

**PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS
YPATUMAI IR GALIMYBĖS LIETUVOJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

Magistro darbo autorius	Algirdas Urbonas
Vadovas	prof.dr. Algis Krupavičius
Recenzentas	doc.dr. Laima Liukinevičienė

SANTRAUKA

Algirdas Urbonas

Privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatumai ir galimybės Lietuvoje. Magistro darbas.

Magistro darbe atskleisti privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės (toliau – PVP) ypatumai bei galimybės. Darbe išanalizuota PVP samprata ir turinys, formos, sėkmės, efektyvumo veiksniai, nauda, potenciali rizika, galimybės bei kitų pasaulio valstybių patirtis PVP srityje. Parengus tyrimo metodiką, empirinių tyrimų pagalba įvertintas privataus bei viešojo sektoriaus atstovų požiūris į PVP ypatumus bei galimybes. Atlikti tyrimai leido identifikuoti pagrindines PVP Lietuvoje problemas bei suformuluoti šių problemų sprendimo kryptis. Pirmoji tyrimo hipotezė (pagrindinė PVP įgyvendinimo problema yra viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų aktyvumo stoka) nebuvo patvirtinta. Antroji tyrimo hipotezė buvo patvirtinta: viešojo sektoriaus institucijų darbuotojams nepakanka kompetencijų PVP diegti, vykdyti ir kontroliuoti.

SUMMARY

Algirdas Urbonas

Peculiarities and possibilities of private and public sectors' partnership in Lithuania. Master's work.

This master's final paper reveals peculiarities and possibilities of public and private partnership (further – PPP). Work includes analysis of PPP conception, contents, forms, success, efficiency factors, potential risks, possibilities and experience of PPP in other countries of the world. After the methodic of survey is formed the point of view to PPP peculiarities and possibilities of private and public sectors representatives is evaluated. The accomplished surveys let author to identify primary problems of PPP in Lithuania and to formulate suggestions for solving these problems. The first hypothesis (primary problem of PPP implementation in Lithuania is lack of activity of public institutions' employees) was not confirmed. The second hypothesis was confirmed: public sector employees do not have enough competencies for enforcement, implementation and control pf PPP.

TURINYS

IVADAS	7
1. TEORINIAI PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS ASPEKTAI	10
1.1. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės samprata ir turinys	10
1.2. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės formos	16
1.3. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės sėkmės ir efektyvumo veiksniai	19
1.4. Privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės nauda, potenciali rizika ir galimybės.....	22
1.5. Kitų pasaulio valstybių patirties privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės srityje įvertinimas	26
2. PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS YPATYBIŲ TYRIMO METODIKA	31
2.1. Tyrimo tikslas ir strategija	31
2.2. Apklauso metodologija	33
2.3. Interviu metodologija	38
3. PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS YPATYBIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	41
3.1. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatybės privataus sektoriaus atstovų požiūriu	41
3.1.1. Respondentų demografinis profilis.....	41
3.1.2. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatumai	44
3.2. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatybės viešojo sektoriaus atstovų požiūriu	53
3.3. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės galimybės ateityje	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI	66
1 priedas. Tyrimo anketa	66
2 priedas. Interviu klausimai	69

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. PVP apibrėžimai	12
2 lentelė. PVP formos	18
3 lentelė. PVP naudos optimizavimo aspektai	20
4 lentelė. PVP privalumai ir trūkumai	24
5 lentelė. Tyrimo anketos klausimų blokai	35
6 lentelė. Likerto skalė	37
7 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą	42
8 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal teiginių apie PVP įvertinimus	45
9 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal PVP aspektų Lietuvoje įvertinimus	46
10 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal tai, ar atstovaujamos organizacijoms teko dalyvauti PVP projektuose	47
11 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal PVP sėkmės veiksnių surangavimą	49
12 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal viešojo sektoriaus PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumą ir skaidrumą	49
13 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal išvelgtas problemas bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi	51
14 lentelė. Atsakymų į penktąjį interviu klausimą kategorijos ir subkategorijos	54

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Privačios ir viešosios partnerystės struktūra	13
2 pav. Pagrindiniai PVP bruožai	15
3 pav. PVP galimybių lygis	17
4 pav. Rizikos paskirstymas	25
5 pav. PFI ir ne PFI projektų įgyvendinimo palyginimas	28
6 pav. Tyrimo vykdymo schema	31
7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių (respondentų sk.)	41
8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal einamas pareigas, proc.	43
9 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritį, proc.	43
10 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal juridinį statusą, respondentų sk.	44
11 pav. Vidutiniai teiginių apie PVP įvertinimai, balais	46
12 pav. Vidutiniai PVP aspektų Lietuvoje įvertinimai, balais	47
13 pav. Tyrime dalyvavusių organizacijų pasiskirstymas pagal verslo organizacijų bendradarbiavimo su viešojo sektoriaus institucijomis formas, proc.	48
14 pav. Viešojo sektoriaus PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumo ir skaidrumo įvertinimai, balais	50
15 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal išvelgtus PVP privalumus, proc.	52
16 pav. Atsakymų į pirmąjį interviu klausimą kategorijos / subkategorijos	53
17 pav. Tyrimo dalyvių išskirtų PVP problemų ir trūkumų kategorijos ir subkategorijos	56

IVADAS

Temos aktualumas. Viešojo administravimo efektyvumo klausimai buvo ir tebėra aktualūs tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu. Pripažįstama, kad efektyvumas gana plati ir daugelį sričių apimanti sąvoka, todėl priemonės ir optimalūs sprendimai kiekvienu atveju turi būti parenkami atskirai. Tačiau efektyvumas visuomet siejamas su ribotų finansinių išteklių, minimalių organizacinių kaštų bei pastangų panaudojimu siekiant planuojamų rezultatų. Nepaisant finansinių galimybių ribotumo, visuomenės poreikiai, vykstant globaliems ir regioniniams pokyčiams, nuolat didėja. Poreikiai didėja ne tik paslaugų ir infrastruktūros kiekybei, bet ir kokybei. Pagrindinis uždavinys siekiant, kad viešasis sektorius būtų efektyvus, yra sistemingai modernizuoti viešųjų institucijų veiklą. Norint permanentiškai, kompleksiškai modernizuoti viešąjį sektorių, reikalinga sisteminga modernizavimo strategija (modernizavimo vizija, misija, nuostatos, koncepcijos). Vienas iš infrastruktūros plėtros bei paslaugų efektyvumo skatinimo veiksnių yra partnerystė. Socialinė valstybės plėtra ir gyvenimo kokybė šiandien vis labiau yra siejami su viešojo ir privataus sektorių partneryste. Tokia partnerystė praplečia iki šiol egzistavusias galimybes teikti viešąsias paslaugas, didinančias visuomenės gyvenimo kokybę.

Globalių pokyčių pasaulyje nei viena organizacija (privati, viešoji ar visuomeninė) negali dominuoti, jei ji nėra atvira sąveikauti su aplinka. Politiniai, ekonominiai, socialiniai pokyčiai verčia organizacijas nuolat peržiūrėti savo veiklos viziją, misiją bei atsinaujinti prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Siekdamos sustiprinti savo reikšmę, jos privalo perskirstyti užduotis ir misijas organizacijoms. Todėl dinamiškoje aplinkoje partnerystė padeda prisitaikyti ir įgyvendinti perskirstytas užduotis bei misijas atsižvelgiant į socialinį, politinį ir ekonominį kontekstą. Siekdamos užtikrinti infrastruktūros ar paslaugų teikimą visų lygių valstybinės valdžios institucijos vis labiau domisi galimybe bendradarbiauti su privačiuoju sektoriumi.

Pastaraisiais metais visame pasaulyje viešojo ir privataus sektoriaus kooperavimasis stiprėja, siekiant plėtoti plataus spektro ekonomines priemones. Tokį PVP populiarumą paskatino ne tik investicijų, skirtų infrastruktūros plėtrai, stoka, bet ir poreikis pagerinti visuomeninių paslaugų kokybę bei efektyvumą. Partnerystė apima pakankamai platų skirtingų organizacijų bei sektorių (viešojo, privataus, NVO), taip pat ir interesų grupių įvairių sąveikos formų spektrą. Kiekviena partneryste siekiama apibrėžtų tikslų, kurie turi būti pasiekti esant tiems patiems ribotiems ištekliams, tik sujungiant skirtingų sektorių potencialą.

Temos naujumas. Užsienio šalyse įvairius PVP aspektus nagrinėjo P. Carroll, P. Steane (2000), S. Cohen (2001), S.E. Collin (1998), L. Duff (1997), M.B. Gerrard (2001), B. Recihelt, Ch.

Bachmann (2006), A. Riege, N. Lindsay (2006), A. Sedjari (2004), A. Tieva, J.M. Junnonen (2009) ir kt. Lietuvoje šiuo metu mokslinių darbų, kuriuose būtų analizuojami PVP ypatumai Lietuvoje nėra daug: D. Gudelis ir V. Rozenbergaitė (2004), D. Ivanauskaitė (2006), V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009), J. Lunevičienė (2009), E. Skietrys (2007) analizavo PVP galimybes ir naudą, L. V. Karlavičius ir B. Karlavičienė (2004) – PVP komunikacijos strategijos principus, L. V. Karlavičius, B. Karlavičienė ir I. Grigonienė PVP interpretavo kaip naują būdą pritraukti investicijas, o A. Raipa, E. Skietrys (2008) – PVP vadybos aspektus. Temos naujumas lemia ir praktinių žinių stoką, įgyvendinant PVP projektus. Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų Rytų ir Vidurio Europos šalių, viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimas tebėra naujovė, nors pastaraisiais metais ir šiose šalyse viešojo sektoriaus institucijos vykdo vis daugiau projektų, kuriuose bendradarbiaujama su privačiu sektoriumi, be to, stengiamasi teisiškai reglamentuoti viešojo ir privataus sektorių sutartinių santykių sritį.

Problema. Naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) teorijoje partnerystė traktuojama kaip itin svarbus instrumentas, skirtas reformoms, siekiančioms priversti biurokratiją veikti efektyviau, valdyti. Tačiau pasigendama apibendrinančio efektyvios partnerystės ypatumų apibrėžtumo, nors atskiros jo dedamosios yra gana plačiai aptartos. Šio darbo problemą būtų galima formuluoti tokiais klausimais: 1) kokie yra pagrindiniai PVP ypatumai Lietuvoje? 2) kokios prielaidos sudarytos viešajam sektoriui bendrauti su privačiu? 3) kokie veiksniai skatina tobulinti PVP Lietuvoje?

Darbo objektas – PVP ypatybės ir galimybės Lietuvoje.

Pagrindinis **darbo tikslas** – išanalizavus teorinius PVP pagrindus, atskleisti PVP ypatybes ir galimybes Lietuvoje.

Numatytam tikslui įgyvendinti keliami šie **uždaviniai**:

- išanalizuoti partnerystės sampratą ir turinį;
- atskleisti PVP formas, sėkmės ir efektyvumo veiksniai;
- išanalizuoti PVP naudą, pasėkmes bei potencialią riziką;
- įvertinti kitų pasaulio šalių patirtį PVP srityje;
- parengus tyrimo metodiką, atlikti PVP ypatybių Lietuvoje tyrimą;
- remiantis tyrimo rezultatais, įvertinti PVP galimybes ateityje.

Tyrimo hipotezės:

- **H1:** pagrindinė PVP įgyvendinimo problema yra viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų aktyvumo stoka.
- **H2:** viešojo sektoriaus institucijų darbuotojams nepakanka kompetencijų partnerystei tarp viešojo ir privataus sektoriaus diegti, vykdyti ir kontroliuoti.

Tyrimo metodai. Pagrindinis baigiamajame magistro darbe naudojamas metodas yra teorinė analizė, pagrįsta Lietuvos ir kitų šalių mokslininkų išvadomis ir samprotavimais. Darbe taip pat taikyti kiekybiniai ir kokybiniai metodai (mokslinės literatūros analizė, loginė lyginamoji analizė bei sintezė, sisteminimas ir klasifikavimas, anketinė apklausa, statistinė analizė, interviu).

Naudota literatūra. Rašant darbą pagrindinis dėmesys skirtas literatūros rinkimui bei jos analizei. Teoriniams sprendimams naudota literatūra lietuvių, rusų, bei anglų kalbomis.

Darbo struktūra. Šį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje analizuojami teoriniai PVP aspektai. Antroji darbo dalis skirta empirinio PVP tyrimo metodikos parengimui. Trečioje darbo dalyje analizuojami empirinio tyrimo rezultatai ir vertinamos PVP galimybės ateityje.

Darbo apimtis – 65 puslapiai be priedų. Darbas iliustruotas 14 lentelių bei 17 paveikslų. Panaudoti 58 literatūros šaltiniai.

1. TEORINIAI PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS ASPEKTAI

1.1. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės samprata ir turinys

Viešojo administravimo specialistai visame pasaulyje nuolat ieško būdų ir metodų, kaip efektyvinti viešąjį sektorių. Visuotinai pripažįstama, kad viešojo administravimo efektyvumas yra daugiadimensinė sąvoka, todėl efektyvinimo veiksniai išskiriami ir priemonės jiems parenkamos kiekvienu atveju atskirai. Tačiau daugeliu atvejų pabrėžiama, kad optimalūs rezultatai turi būti pasiekti esant ribotiems ištekliams, o tikslai pasiekiami su minimaliais organizaciniais kaštais ir pastangomis. Tai, kad tradicinis modelis neatitiko jam keliamų reikalavimų, lėmė naujojo požiūrio į viešąjį administravimą susiformavimą. Praeito amžiaus devintajame dešimtmetyje viešajame sektoriuje pradėjo formuotis naujas vadybinis požiūris, vadinamas naująja viešąja vadyba (toliau – NVV), siūlantis į viešojo valdymo sistemą perkelti geriausius verslo valdymo principus. PVP sklaida siejama su NVV reformų įgyvendinimu (Raipa, Skietrys, 2007, p. 53).

Globalių pokyčių pasaulyje nė viena organizacija (privati, viešoji ar nevyriausybinė) negali dominuoti, jei ji nėra atvira sąveikai su aplinka. Politiniai, ekonominiai, socialiniai pokyčiai verčia organizacijas nuolat peržiūrėti savo veiklos viziją, misiją bei atsinaujinti prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Siekdamos sustiprinti savo reikšmę jos privalo perskirstyti tarp organizacijų užduotis ir misijas. Todėl dinamiškoje aplinkoje partnerystė padeda prisitaikyti ir įgyvendinti perskirstytas užduotis bei misijas atsižvelgiant į socialines, politines ir ekonomines aktualijas. Taigi iš naujo atrandama PVP. Sutartinių santykių pagrindu plėtojama ir vystoma infrastruktūra, teikiamos viešosios paslaugos. Sudarant koncesijas ir kitas sutartis partnerystė yra plėtojama nuo Romos laikų ir skirtingais laikmečiais daugiau ar mažiau taikyta daugelyje Senosios Europos šalių. Apie 1980 m. akronimas PVP pradėtas naudoti apibūrinant miestų plėtrą JAV ir JK įtraukiant privatų sektorių. Po dešimtmečio biudžetiniai apribojimai paskatino tokio pobūdžio partnerystę taikyti ne tik plėtojant infrastruktūrą, bet ir teikiant viešąsias paslaugas. XX a. pabaigoje ir XXI pradžioje viešasis sektorius kaip niekada anksčiau įsitraukia į ilgalaikius verslo modeliais grįstus santykius su privačiuoju sektoriumi. Besivystančiose šalyse PVP tapo alternatyviu metodu teikti paslaugas ir modernizuoti esminių sričių infrastruktūrą: vandens tiekimo ir nuotėkų šalinimo, švietimo, pirminės sveikatos apsaugos, atliekų tvarkymo ir t. t. Pastebima, kad ši viešojo ir privataus sektorių sąveikos

forma buvo pasirinkta ne tik dėl viešojo sektoriaus ribotų finansinių galimybių, bet ir dėl privataus sektoriaus privalumų: vadybinių sprendimų racionalumo ir efektyvumo, galimybės lanksčiau reaguoti į aplinkos bei technologinius pokyčius, antrepreneriškumo ir t.t. (Skietrys, Raipa, 2009).

Prieš pradėdant analizuoti PVP sampratą, visų pirma tikslinga būtų aptarti partnerystės koncepciją. Partnerystės sąvoka vartojama skirtinguose kontekstuose, todėl nėra ir negali būti vieningos sampratos. Anot T.S. Roussos ir S.B. Fawcett (2000), partnerystė – tai intensyvios organizacijų sąveikos forma, skirta politinėms, ekonominėms, socialinėms programoms įgyvendinti bei problemoms spręsti. Partnerystė kuriama dalyvavimo pagrindu ir remiasi atvira komunikacija tarp visų narių. Partneriai ne tik dalijasi informacija, bet ir remia vieni kitus bendroje, planuojamoje veikloje. Partnerystės veiklos rezultatai yra analizuojami ir vertinami, o priimant sprendimus dalyvauja dauguma narių. Literatūroje partnerystės ir koalicijos dažnai laikomos sinonimais (Roussos, Fawcett, 2000). Partnerystės prigimtis atsiskleidžia, kai viešasis sektorius suvokia savo priklausomybę nuo kitų sektorių ir valdymo problemas pradeda spręsti decentralizuodamas veiklą. Taip partnerystės principas įtvirtinamas tiek vertikaliai (susiejant skirtingus administravimo lygius), tiek ir horizontaliai (tarp įvairių sektorių) (Skietrys, Raipa, Bartkus, 2008, p. 50).

Partnerystė yra dažniausiai apibūdinama tokiais požymiais kaip pasitikėjimas, bendra vizija, ilgalaikis dalyvavimas arba kaip procesas, kuriame bendradarbiaujančios šalys nusistato bendrą misiją, tikslus ir bendromis pastangomis bando juos įgyvendinti. Priklausomai nuo to, kaip suvokiamas partnerystės terminas, yra laukiama nevienodų rezultatų, o ir pats partnerystės pobūdis gali būti skirtingas. Teoriškai partnerystė yra susijusi su konfliktų, kurie neišvengiamai kyla dviejų organizacijų sąlyčio metu, sprendimu. Remiantis šiuo požiūriu, svarbu veiksmingai valdyti tarporganizacinius konfliktus, kurie yra vienas iš svarbiausių jungtinės veiklos intensyvumo stimuliatorių. Partnerystė kaip veikla gali būti traktuojama nuosaikiau ir nagrinėjama kaip naujo pobūdžio organizacinė struktūra, aktyvinanti procesus, vykstančius bendradarbiaujančiose organizacijose (Smaliukienė, 2005, p. 72).

Sąvoka *viešojo ir privataus sektorių partnerystė* šiame baigiamajame magistro darbe vartojama kaip lietuviškas plačiai paplitusio angliško termino *Public-Private Partnership (PPP)* atitikmuo. Pati PVP sąvoka yra daugialypė ir dėl šios priežasties nėra lengva ją apibrėžti. Šios sąvokos oficialaus apibrėžimo nėra oficialiuose ES dokumentuose, nors atskiros šios partnerystės formos yra aptariamoms ir atitinkamai reglamentuojamos. Skirtingų šalių specialistai nevienodai supranta ir pateikia PVP vertinimus (Raipa, Skietrys, 2007, p. 53). Dalis PVP termino apibrėžimų pateikiama 1 lentelėje.

PVP apibrėžimai

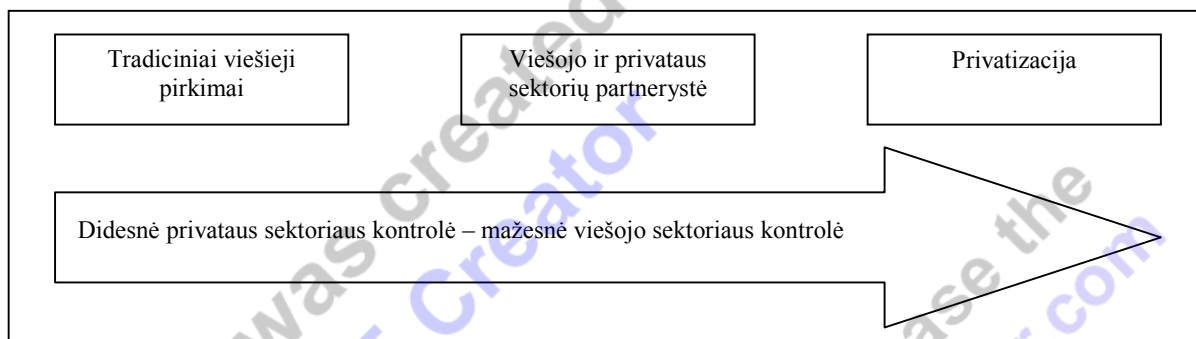
Autorius(-iai)	Apibrėžimas
D. Gudelis, V. Rozenbergaitė (2004)	PVP – tai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kurio esmė – teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą.
LR finansų ministerija (2009)	PVP – tai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, įgyvendinant infrastruktūros projektus ar teikiant viešąsias paslaugas.
Nuomonė dėl „Žaliosios knygos apie viešąsias / privačias partnerystes ir bendrijos teisę viešųjų / privačių partnerysčių ir koncesijų srityje (2004)	PVP – tai sutartis arba vienašalis aktas, kuriuo viešoji institucija suteikia specifines teises išorinei organizacijai „projektuoti, statyti, finansuoti, prižiūrėti ir administruoti infrastruktūrą ar paslaugą ilgam ir apibrėžtam laikotarpiui.
V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009)	PVP apibūdinama kaip bendradarbiavimas, kai viešojo sektoriaus įstaigos sudaro ilgalaikius susitarimus su privataus sektoriaus institucijomis dėl viešojo sektoriaus infrastruktūros objektų statybos ar valdymo, arba paslaugų teikimo (naudojant infrastruktūros objektus) bendruomenei viešojo sektoriaus institucijos vardu.
M. B. Gerrard (2001)	PVP – tai bendradarbiavimu su viešojo sektoriaus institucijomis grįsti verslo sumanymai, kurie įgyvendinami atsižvelgiant į viešuosius poreikius.
P. Caroll, P. Steane (2000)	PVP – modernus instrumentas, leidžiantis viešosioms institucijoms pritaikyti naujas organizacines formas, siekiant vystyti santykius su privataus sektoriaus organizacijomis.
S. Cohen (2001)	PVP – tai bendras terminas, atspindintis privataus sektoriaus ir viešųjų (valstybinių) struktūrų santykius, siekiant pritraukti privataus sektoriaus išteklius ir jo patirtį, kad būtų užtikrinta viešojo sektoriaus aktyvų bei paslaugų plėtra.
R. Smaliukienė (2005)	PVP – tai bet koks viešojo ir privataus sektorių susitarimas, kuriuo privačioms organizacijoms leidžiama veikti srityse, iki šiol išskirtinai priklausiusiose viešajam sektoriui.
I. Meidutė (2008)	PVP – tai viešojo ir privataus kapitalo bendradarbiavimas vykdant infrastruktūros objektų finansavimą, statybos, renovacijos darbus ar šių objektų priežiūrą bei atitinkamo aptarnavimo palaikymą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

PVP terminas paprastai vartojamas plataus diapazono darbiniams susitarimams nusakyti: nuo laisvos, neformalios ir strateginės partnerystės iki aptarnavimo sandorių, kurie sudaromi projektuoti, finansuoti, statyti ir eksploatuoti, taip pat ir formalioms akcinėms bendrovėms

apibūdinti. Pačia PVP sąvoka nusakomas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas bei partnerystė, siekiant, kad būtų sukurta infrastruktūra ir užtikrintas kokybiškų paslaugų teikimas. Tai yra viena iš alternatyvių struktūrų – tarpinė tarp viešųjų paslaugų pirkimo per valstybines investicijas bei visiškos privatizacijos (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 33).

Viena siauriausių interpretacijų, kad PVP – tai tarpinis variantas tarp įprastų pirkimų per valstybės institucijas ir visiško privatizavimo (1 pav.).



1 pav. Privačios ir viešosios partnerystės struktūra

Šaltinis: Skietrys, E. (2007) Privačios ir viešosios partnerystės įtaka viešojo sektoriaus efektyvumui. *Magistro baigiamasis darbas [nepublikuotas]*. Darbo vadovas prof. A. Raipa. Kaunas: KTU Socialinių mokslų fakultetas.

Šio bendradarbiavimo esmę galima apibrėžti kaip viešojo sektoriaus pirkimus, tačiau, užuot pirkus ilgalaikį turtą ir iš anksto mokėjus už jį visą kainą, taikant PVP mechanizmą yra galimybė kurti savarankišką verslą, kurį finansuoja ir valdo privatus sektorius. Tokiu būdu viešojo sektoriaus klientas gali gauti paslaugas mainais į mokesį, kuris atitinka paslaugų lygį ir kokybę. PVP įvairovę neretai mėginama sutapatinti su valstybinio turto privatizacija. Tačiau iš esmės tai yra viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo būdas, sudarantis sąlygas pritraukti privatų finansavimą viešųjų paslaugų teikimui. Valstybinio turto privatizavimas yra suprantamas kaip situacija, kai valstybė visiškai atsisako tam tikrų paslaugų teikimo bei jų kontrolės ir perduoda visas nuosavybės teises privačiai kompanijai (Raipa, Skietrys, 2007, p. 54).

PVP, kuri įvardijama dar ir tokiomis sąvokomis kaip koncesija, frančizė ar nuoma, yra būdas organizuoti įvairią veiklą: vandens, dujų, šilumos tiekimą, vandens kokybės priežiūrą, atliekų, teritorijų tvarkymą, kelių tiesimą, tiltų, mokyklų, ligoninių statymą ir remontavimą bei kt. Ši partnerystė sujungia PVP išteklius, kad būtų realizuoti viešosios politikos tikslai ir užtikrinta viešųjų paslaugų kokybė (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004).

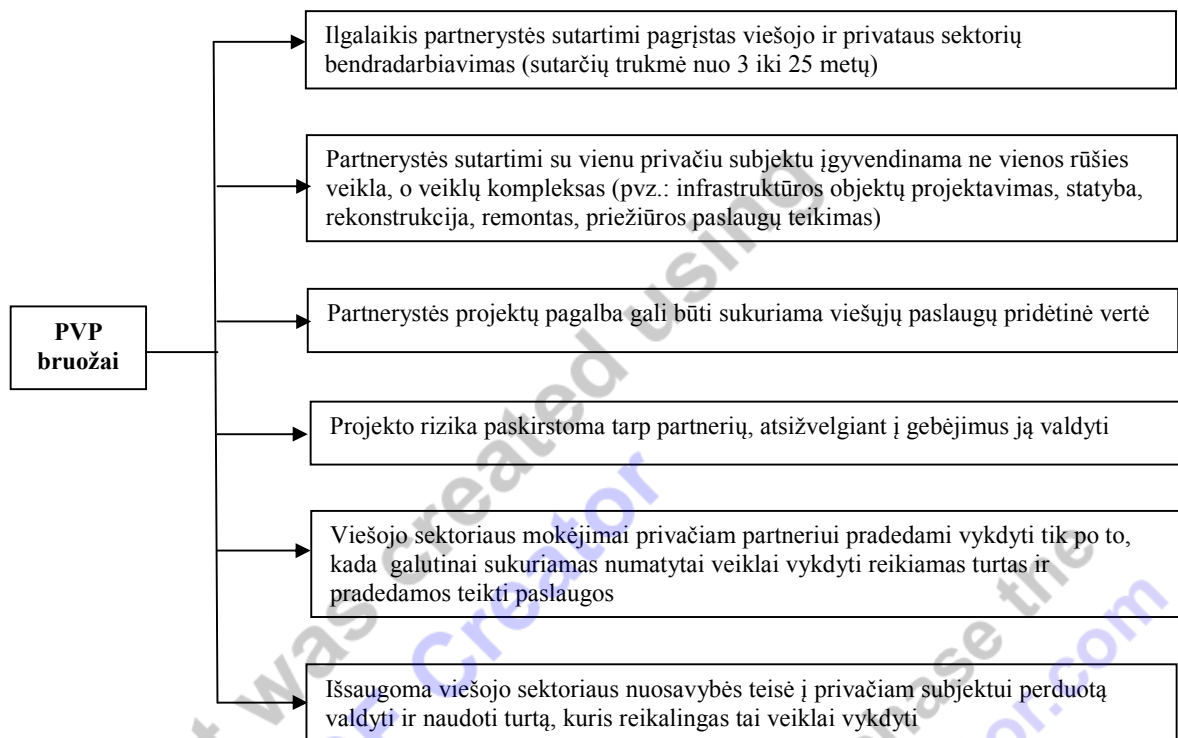
L.V. Karlavičius, B. Karlavičienė ir I. Grigonienė, apibendrinami PVP sampratos analizę, PVP apibūdina šiais pagrindiniais terminais (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 33):

- 1) perkami konkrečių paslaugų rezultatai, t. y. sukuriamas procesas, kuris sudaro galimybę teikti reikalingas bei nustatytus standartus atitinkančias paslaugas visą projekto gyvavimo laiką;
- 2) suderinami vartotojo, paslaugų teikėjo ir pagrindinių investuotojų, kurie finansuoja projektą, finansiniai interesai. Todėl finansuotojas taip pat yra suinteresuotas teikiamų paslaugų kokybe;
- 3) visuomeninio ir privataus sektoriaus ryšių pagrindas – partnerystė, o ne konfrontacija;
- 4) dirbantis personalas mokomas, motyvuojamas ir gauna darbo užduotis tam, kad užtikrintų nuolatinį kokybiškų paslaugų teikimą.

A. Tieva ir J.M. Junnonen (2009) nurodo, jog PVP projektai – tai ilgalaikiai, sudėtingi ir itin daug pastangų reikalaujantys sutartiniai susitarimai ir santykiai. Specialistai, vertindami PVP, pabrėžia, kad tai viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, siekiant įgyvendinti projektą ar suteikti paslaugą, ir tradiciškai tai yra viešojo sektoriaus kompetencija. Taip pat akcentuojama, kad tai yra mišraus intereso ir finansavimo projektai, kurie negali būti įgyvendinami pagal vieną modelį ar konkretų būdą. Teigiama, kad tai labiau koncepcija nei modelis (Raipa, Skietrys, 2007, p. 54).

V. Kavaliauskaitė ir R. Jucevičius (2009) nurodo, jog nors sąvokoje „viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė“ sąlyginai galima išskirti tik dviejų rūšių partnerystės dalyvius – viešuosius ir privačius – pagal juridinio asmens, dalyvaujančio partnerystėje formą ir investuoto kapitalo rūšį dalyvius galima įvardinti ir konkrečiau. Minėtų autorių teigimu, be išskirtinai viešosios institucijos, t.y. viešojo administravimo institucijos ar biudžetinės įstaigos, prie viešųjų institucijų galbūt būtų galima priskirti ir viešąsias įstaigas, kurių steigėjas yra valstybė. Taip pat yra eilė institucijų, kurios turbūt negalėtų būti įvardintos kaip viešosios institucijos, tačiau kita vertus jų negalima pavadinti ir privačiomis. Tai būtų tokios viešosios įstaigos, kur be valstybinio kapitalo įvairiomis proporcijomis yra ir privataus, bei tokios, kurios įsteigtos privataus kapitalo lėšomis, o gyvuoja iš veiklos uždirbamų lėšų bei gaunamos paramos. Prie pastarųjų galima būtų priskirti įvairias nevyriausybines organizacijas, kurių daugumos tikslas yra tenkinti viešuosius interesus, tačiau įsteigtos jos yra privačiomis lėšomis. Panašus spektras variantų gaunamas analizuojant ir privačias, pelno siekiančias kompanijas. Juk ne visos jos yra tik privataus kapitalo įmonės; yra vien tik valstybinio kapitalo įmonės, taip pat yra įmonės, kur yra dalis valstybinio kapitalo o likęs – privatus. Taigi, visos šios skirtingos juridinių asmenų pagal investuotą kapitalą formos yra potencialūs PVP dalyviai (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009, p. 811).

LR Finansų ministerija (2009) išskiria šešis pagrindinius PVP bruožus. Jie įvardijami 2 paveiksle.



2 pav. Pagrindiniai PVP bruožai

Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos Respublikos finansų ministerija (2009) *Partnerystės bruožai ir rūšys* [internete]. [žiūrėta 2010.03.15]. Prieiga per internetą:

<<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/apie#>>.

Anot D. Ivanauskaitės (2006), PVP tikslas – realizuoti projektą ar teikti paslaugas, kurias tradiciškai teikia viešasis sektorius. PVP projektas - tai specifinis viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo modelis, kuris turi savo struktūrą, sutartinius santykius ir yra aiškiai apibrėžtas jo taikymas ir laukiama nauda (Raipa, Skietrys, 2007, p. 54). Tačiau R. Smaliukienė (2005) pateikia bendresnę PVP tikslo formuluotę – spręsti įvairias socialines ir ekonomines šalies problemas, trukdančias visuomenės gerovės augimui.

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė veikia pagal tokią schemą – privataus kapitalo kompanija įsipareigoja teikti kokybiškas viešąsias paslaugas pagal valstybės nustatytas specifikacijas, finansuoja valstybinio turto renovavimą ar įsipareigoja pastatyti naujus pastatus, prisiimdama finansinę bei techninę riziką. Viešasis sektorius apibrėžtą laikotarpį (paprastai apie 30 metų) privačiai kompanijai reguliariai moka nustatytus mokesčius arba suteikia tam tikras fiskalines garantijas (LR SAM, 2009).

Anot D. Gudelio ir V. Rozenbergaitės (2004), viena iš priežasčių, sąlygojančių vis didėjantį viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų populiarumą, yra nesugebėjimas ribotais viešojo sektoriaus ištekliais patenkinti augančių viešųjų paslaugų infrastruktūros poreikių. Taigi viešojo ir privataus sektorių partnerystė, kuri įvardijama ir sąvokomis *koncesija*, *franšizė* arba tiesiog *nuoma*,

yra būdas organizuoti įvairią veiklą: vandens, dujų ir šilumos tiekimą, vandens kokybės priežiūrą, atliekų, teritorijų tvarkymą, kelių tiesimą, tiltų, mokyklų, ligoninių statymą ir remontavimą ir kt. Ši partnerystė sujungia viešojo ir privataus sektorių išteklius, kad būtų realizuoti viešosios politikos tikslai ir užtikrinta viešųjų paslaugų kokybė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystę apibūdina ilgalaikiai abipuse nauda grindžiami susitarimai tarp viešosios valdžios institucijų ir privačių bendrovių. Šie susitarimai įgyvendina ne vienos rūšies veiklą, o veiklų kompleksą. Įgyvendinant partnerystę, siekiama kuo geriau išnaudoti viešojo ir privataus sektorių pranašumus (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 58).

Vienas svarbiausių PVP ypatumų yra tas, jog abi bendradarbiaujančios šalys dalijasi tiek sėkmės, tiek ir nesėkmės rezultatais, todėl didelis dėmesys skiriamas bendradarbiaujančių organizacijų veiksmingumo vertinimui. Bendradarbiauti pasiruošusios šalys bendrą veiklą pradeda kiekviena turėdama savo lūkesčius ir tikslus. Taigi svarbiausia yra nustatyti ir suprasti gero partnerio atrankos kriterijus prieš sudarant bendradarbiavimo sutartį. Tai ypač svarbu plėtojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, kai skiriasi valdymo principai, infrastruktūra, ekonominė priklausomybė bei veiklos orientacija (Smaliukienė, 2005, p. 73).

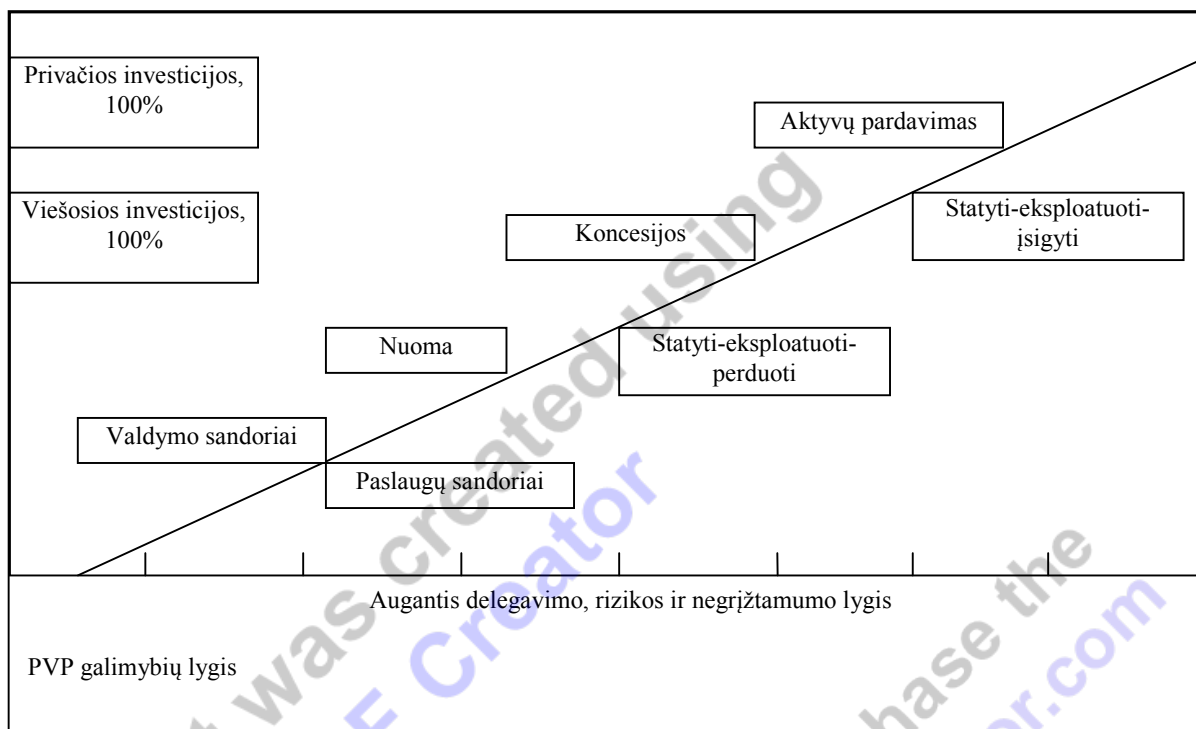
Taigi, PVP sąvoka nusakomas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas bei partnerystė, siekiant, kad būtų sukurta infrastruktūra ir užtikrintas kokybiškų paslaugų teikimas.

1.2. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės formos

Daugumoje literatūros šaltinių apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę nurodomos šešios pagrindinės PVP projektų įdiegimo formos (Cohen, 2001) (žr. 3 pav.):

- paslaugų sandoriai;
- valdymo sandoriai;
- nuoma;
- statyti – eksploatuoti – perduoti (SEP) tipo sandoriai ir jų variantai;
- koncesijos;
- statyti – įsigyti – eksploatuoti (SĮE) tipo sandoriai ir jų variantai.

Tradicinės privataus sektoriaus įtraukimo formos yra paslaugų kontraktai, operacijų ir valdymo kontraktai, nuomos kontraktai. Esant tradiciniam privataus sektoriaus įtraukimui, turto nuosavybė tenka viešajam sektoriui, o privatus sektorius yra atsakingas tik už griežtai apibrėžtas užduotis, esant ribotai atsakomybei (Raipa, Skietrys, 2007, p. 54-55).



3 pav. PVP galimybių lygis

Šaltinis: Karlavičius, L.V., Karlavičienė, B., Grigonienė, I. (2006) Viešojo ir privati partnerystė – naujas būdas pritraukti investicijas. *Verslas: teorija ir praktika*. T. 7, nr. 1, p. 36.

Atsižvelgiant į tai, iš ko privatus partneris gauna atlygį, į veiklos rizikos pasiskirstymą bei viešojo sektoriaus dalyvavimo laipsnį, išskiriami du pagrindiniai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo būdai:

- 1) Koncesija, kuriai būdingas aktyvus privataus sektoriaus dalyvavimas. Koncesija – tai leidimas vykdyti ūkinę veiklą, kai koncesininkas ilgalaikę sutartimi prisiima visą arba didžiąją dalį su šia veikla susijusios rizikos, o koncesininko atlyginimą sudaro tik teisė užsiimti šia veikla ir pajamos iš tokios veiklos arba tokios teisės suteikimas kartu su koncesininkui suteikiančiosios institucijos mokamu atlyginimu. Esminis koncesijos bruožas yra tas, kad pagrindinės koncesininko pajamos gaunamos iš tiesioginių paslaugų pardavimui visiškai komercinėmis sąlygomis galutiniams vartotojams. Viešojo sektoriaus vaidmuo yra reguliuojamojo pobūdžio (nustatant galutinę viešųjų paslaugų kainą vartotojams, kompensuojant dalį atlyginimo subsidijų forma).
- 2) PVP sutartys, būdingos sritims, kur yra ženklus valdžios sektoriaus dalyvavimas. Tai ilgalaikės sutartys, kai viešasis sektorius, perduodamas privačiam partneriui savo funkcijų vykdymą ir turtą, reikalingą šioms funkcijoms vykdyti, tampa pagrindiniu privataus partnerio paslaugų pirkėju ir pagrindiniu mokėtoju, nepaisant to, ar tokių paslaugų poreikis kyla iš paties valdžios sektoriaus, ar iš trečiosios šalies – galutinių vartotojų. Esminis tokių

sutarčių bruožas – pagrindinis paslaugų pirkėjas – valdžios sektorius, kurio reguliarius mokėjimai sudaro pagrindinę privataus partnerio pajamų dalį. Be to, jie pradedami vykdyti ne iškart, o partneriui pateikus sukurtą turtą, ar pradėjus teikti paslaugas.

E. Savas (2000) išskiria septynias partnerystės formas (žr. 2 lent.).

2 lentelė

PVP formos

PVP forma	Apibūdinimas
Nuoma ir valdymas	Tai tokia paslaugų teikimo forma, kai pagal su viešąja institucija sudarytą valdymo sutartį viešąjį turtą valdo ir juo naudojasi privatus partneris. Tai šiek tiek panašu į paslaugų sutartis; esminis skirtumas – atsakomybė už sistemos valdymą ir išlaikymą, kuri tenka privačiam partneriui.
Kooperatyvas	Šios partnerystės formos atveju atsakomybė už viešųjų paslaugų teikimą tenka ne privačioms bendrovėms, o ne pelno savanoriškoms organizacijoms. Lietuvoje „kooperatyvo“ tipo partneryste būtų galima pavadinti namų savininkų bendrijas.
Nuoma, statyba ir valdymas	Bendrovė investuoja į ilgam laikotarpiui išsinuotą turtą ir per visą valdymo laikotarpį susigrąžina investuotas lėšas. Svarbu tai, kad išsaugoma viešoji šio turto nuosavybė.
Statyba, perdavimas ir valdymas	Privataus investuotojo lėšomis koncesijos pagrindu pastatomas objektas, kuris perduodamas viešojo sektoriaus institucijai suteikusiai koncesiją, o privatus investuotojas 20-30 metų įgyja teisę eksploatuoti pastatą, kad atsipirktų padarytos investicijos.
Priestato finansavimas	Panašu į BTO, tačiau privatus investuotojas čia finansuoja kokio nors viešajai institucijai priklausančio statinio priestato statybą, užbaigus statybas jam suteikiama teisė tam tikrą laikotarpį valdyti pastatą su priestatu siekiant investicijų grąžos, o galiausiai privačiam investuotojui gali atitekti ir priestato nuosavybė.
Pirkimas, statyba ir valdymas	Viešosios nuosavybės objektas šiuo atveju parduodamas privačiam partneriui, kuris jį suremontavęs valdo pagal frančizės sutartį.
Statyba, nuosavybė ir valdymas	Pagal šią partnerystės formą privatus investuotojas pastato tam tikrą objektą, kurį valdo ir eksploatuoja pagal frančizės sutartį neribotą laikotarpį kaip savo nuosavybę, o viešajai institucijai paliekama teisė reguliuoti teikiamų paslaugų kainas ir veiklos procesus.

Šaltinis: Savas, E. S. (2000) *Privatisation and Public-Private Partnerships*. New York: Chatam House Publishers,

PVP įvairovę neretai mėginama sutapatinti su valstybinio turto privatizacija. Tačiau iš esmės tai yra viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo būdas, sudarantis sąlygas pritraukti privatų finansavimą, viešųjų paslaugų teikimui. Valstybinio turto privatizavimas yra traktuojamas tada, kai valstybė visiškai atsisako tam tikrų paslaugų teikimo bei jų kontrolės ir perduoda visas nuosavybės teises privačiai kompanijai (Raipa, Skietrys, 2007, p. 54).

LR finansų ministerija nurodo, jog pagal bendradarbiavimo pobūdį yra skiriamos dvi viešojo ir privataus sektorių partnerystės rūšys:

- institucinė – kai tam tikrai veiklai atlikti steigiama mišraus kapitalo įmonė;
- sutartinė – kai tam tikra veikla vykdoma, sudarant sutartis (koncesijos, viešųjų pirkimų pagrindu sudaromas sutartis, jungtinės veiklos ir kitas įstatymuose nustatytas sutartis).

Atlikta PVP atmainų analizė leidžia teigti, jog PVP gali būti įvairių formų, todėl pasirinktas PVP tipas turi būti pritaikytas individualiai kiekvienam projektui ir projekto partneriams. Tinkamiausia PVP forma turi būti pasirenkama atsižvelgiant į projekto tipą, poreikius ir sektorių. Pagrindinis skirtumas tarp PVP formų yra privačios kontrolės laipsnis ir įtraukimo į finansavimą lygmuo.

1.3. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės sėkmės ir efektyvumo veiksniai

Bet kokio projekto sėkmė priklauso nuo gebėjimo tinkamai pateikti jį visuomenei, t. y. nuo gebėjimo komunikuoti ir valdyti komunikacijos priemones. Tai ypač svarbu vykdant visiškai naujus mūsų visuomenei viešojo ir privataus sektoriaus partneryste (VPSP) paremtus projektus. Komunikacijos gali padėti realizuoti arba visiškai sužlugdyti projektus, kadangi jie gali susilaukti visuomenės pasipriešinimo (Karlavičius, Karlavičienė, 2004).

PVP efektyvumas labai priklauso nuo privačios pusės vaidmens reikšmės toje partnerystėje. Siekiant optimizuoti PVP naudą, būtina įvertinti daugelį aspektų (žr. 3 lent.).

E. Skietrys, A. Raipa ir E.V. Bartkus (2008) išskiria tokias pagrindines efektyvaus valdymo dedamąsias:

- 1) poreikis;
- 2) politinė, teisinė, administracinė aplinka;
- 3) komunikacija.

Esminiu veiksniumi reikėtų įvardyti poreikį paslaugoms, infrastruktūrai ar jų kompleksui. Visuose straipsniuose, analizuojančiuose PVP taikymą praktikoje, ar teoriniuose svarstymuose pirmiausia pabrėžiamas valstybės ribotumas tenkinti didėjančius bei kintančius visuomenės narių poreikius (Skietrys, Raipa, Bartkus, 2008, p. 50). Daugeliu atvejų poreikiai pateikiami strateginiuose dokumentuose, todėl yra aiškūs. Kai kuriais atvejais, poreikis gali atsirasti netikėtai. Visais atvejais poreikis apibrėžtinai kaip aukštesnės kokybės siekinys. Todėl labai svarbu, kad viešojo ir privačiojo sektorių požiūris į pačią problemą (poreikį) sutaptų. Abi suinteresuotos grupės turi vadovautis bendra vizija, tikslais, kad derindamos savo veiksmus pasiektų maksimalių rezultatų.

PVP naudos optimizavimo aspektai

Aspektas	Vertinimas
Verslo patirties perkėlimas	Pagrindinis tikslas įvertinti, ar nacionalinis privataus sektoriaus potencialas turi pakankamai patirties įgyvendinti vieną ar kitą projektą.
Rėmėjų palaikymas	Ar privatus ir viešasis sektorius turi pakankamai kapitalo projekto tikslams pasiekti. Jei taip, kokių santykiu dalijamas pradinis indėlis į projektą.
Vertė už pinigus	Ar projektu sukuriama vertė yra tikrai didesnė nei kapitalo įdėjimai ilguoju laikotarpiu. Gal šį projektą būtų tikslingiau įgyvendinti kitais metodais.
Prieinamumas	Ar sukurta prekė ir paslauga bus prieinama didelei vartotojų grupei. Prieinamumo principas taip pat turi užtikrinti ir lygias galimybes atskiriems ūkio subjektams dalyvauti įgyvendinant projektą.
Rizikos pasidalijimas	Kokia apimtimi sutarties šalys prisiima riziką ir kokia kiekvieno iš partnerių atsakomybės dalis.
Privataus sektoriaus interesas	Ar privatus sektorius suinteresuotas laukiamu projekto rezultatu.
Apskaitos reglamentavimas	Būtina aiškiai išskirti, kaip apskaitomas sutarties objektas, ar į viešojo, ar į privataus sektoriaus atskaitomybės dokumentus perkeliama amortizacijos išlaidos.

Sudaryta pagal: Raipa, A., Skietrys, E. (2007) Privataus ir viešojo sektorių partnerystė: vadybos aspektai. *Viešasis administravimas*. Nr. 4 (16), p. 56.

Taip pat į poreikį galima pažvelgti ir partnerystės plėtojimo požiūriu. Nes pats terminas partnerystė apima trilypį poreikio aspektą (Sedjari, 2004, p. 293):

- poreikį panaudoti inovatyvią formą siekiant sujungti skirtingus sektorius, kad kiekvieno iš jų stiprybės ir silpnybės, kylančios iš skirtingų sektorių prigimčių, būtų suderintos;
- poreikį iš naujo apsvarstyti bendradarbiavimo būdus, atsižvelgiant į esamus ir potencialius proceso dalyvius, siekiant pagerinti gyvenimo standartus;
- poreikį pagaliau pasiekti balansą kuriant demokratinius dalyvių santykius, plėtojant visų institucijų bendradarbiavimą, stiprinant partnerystę paremtus vertikalius ir horizontalius ryšius.

Antrasis, svarbus E. Skietrio, A. Raipos ir E.V. Bartkaus (2008) išskirtas veiksnys, yra politinė, teisinė ir administracinė aplinka, kuri apima:

- 1) kryptingą ir stabilią politiką;
- 2) PVP projekto formų įteisinimą: koncesiją, viešuosius pirkimus ir susitarimus, civilinės teisės sutarčių reguliavimą (frančizavimą, valdymo ir paslaugų sutartis ir t. t.);
- 3) institucijos įkūrimą ir jos veiklos palaikymą.

Trečiasis, tačiau ypatingai svarbus efektyvios partnerystės ramstis, – komunikacija. L. V. Karlavičius ir B. Karlavičienė (2004) teigia, kad komunikacija gali prisidėti prie projekto arba jį sužlugdyti. Reikia skirti vidinę ir išorinę komunikaciją. Vidinė komunikacija skirta pasitikėjimu grįstiems santykiams tarp partnerystės dalyvių įtvirtinti ir plėtoti. Išorinė komunikacija skirta visuomenės informavimui, teigiamos nuomonės formavimui, projekto skaidrumui užtikrinti. PVP sėkmės ir efektyvumo veiksniai galima išskirti ir daugiau. Tačiau tai jau priklauso nuo konkretaus projekto, jo tipo ir sektoriaus (transporto, vandens, švietimo ir t. t.), kultūrinės aplinkos, procesinių veiksnių (interesų suderinimo, paklausos prognozavimo, vertės už pinigus įvertinimo, rizikos pasidalijimo ir valdymo ir kt). Tačiau esminiais efektyvios partnerystės veiksniais reikėtų laikyti poreikių identifikavimą ir rangavimą, tinkamą politinę ir teisinę aplinką bei išorinę ir vidinę komunikaciją (Skietrys, Raipa, Bartkus, 2008, p. 50).

D. Gudelis ir V. Rozenbergaitė (2004) nurodo, jog sėkmingas viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimas priklauso nuo daugelio veiksnių: pasirinktos tinkamos partnerystės formos, ekonominės, teisinės, politinės ir kultūrinės aplinkos, viešųjų ir privačių partnerių interesų suderinimo, rizikos pasidalijimo ir valdymo, sutarčių tarp viešojo ir privataus sektorių valdymo (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 58 – 59).

Sėkmingai partnerystei ne mažiau svarbus partnerių atvirumas ir pasitikėjimas vienas kitu. Atlikti tyrimai pateikia svarius įrodymus, kad be šių savybių partnerystės gali būti nestabilios ir nepasizymėti sėkmingais bendradarbiavimo rezultatais. Pasitikėjimas laikomas ypatingai reikšmingu, kadangi manoma, jog jis tiesiogiai susijęs su rizika. Tačiau, ne mažiau svarbus yra ir planavimas, strategijos turėjimas. Kartais juokaujama, kad nemažai „strateginių partnerysčių“ neturi „partnerystės strategijos“. Siekiant turėti nuoseklų partnerystės planą, reikia atkreipti dėmesį į keturis svarbius elementus: 1) strategiją, formuojančią partnerystę kaip loginį ir struktūrinį vienetą; 2) dinamišką partnerystės perspektyvą, kuri padėtų partnerystės valdyme ir plėtroje; 3) partnerystės suvokimą, kaip daugelio skirtingų elementų visumą, kurių koordinavimas padidina lankstumą; 4) vidinės partnerystės infrastruktūros egzistavimą, kuri palaiko ir siekia maksimalios išorinio bendradarbiavimo vertės (Trafford, Proctor, 2006).

Dar vienas PVP sėkmės veiksnys, tai skirtingų organizacijų kultūrų identifikavimas ir suderinimas. Skirtumai gali pasireikšti dėl skirtingų bendruomenės, žmonių požiūrių, skirtingo organizacijų vadovų vadovavimo stiliaus, skirtingų organizacijų tikslų. Tai gali įtakoti pasitikėjimo stokos ir net konfliktų atsiradimą tarp partnerystės dalyvių (Trafford, Proctor, 2006).

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų sėkmė iš esmės priklauso nuo šalių sugebėjimo kiekvienu konkrečiu atveju tinkamai įvertinti šios partnerystės taikymo efektyvumą bei pasirinkti teisingą formą. Viešojo sektoriaus subjektas, prieš priimdamas sprendimą dėl partnerystės

taikymo tikslingumo, turi atidžiai įvertinti bei ekonominiais skaičiavimais pagrįsti numatomą naudą, efektyvumą ir galimas grėsmes (LR finansų ministerija, 2009).

Žinių valdymas daugelyje privataus sektoriaus organizacijų yra įprasta ir labai svarbi praktika, nes žinios yra laikomos svarbiu veiksniu, suteikiančiu konkurencinį pranašumą ir ištekliumi, kuriančiu vertę ir materialinę gerovę. Tačiau yra nemažai valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kurios šioje srityje gerokai atsilieka nuo privačių bendrovių, nes neturi suformuluotų žinių valdymo tikslų ir strategijos (Riege, Lindsay, 2006). Šis trūkumas gali tapti rimta kliūtimi vykdant PVP projektus ir įtakoti jų sėkmę.

1.4. Privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės nauda, potenciali rizika ir galimybės

PVP nauda. Leidžiant kiekvienam sektoriui daryti tai, ką jis sugeba geriausiai, galima efektyviausiu būdu pagerinti viešąsias paslaugas ir infrastruktūrą. Tinkamai suformuotas bendradarbiavimas gali teikti naudą vartotojams ir mokesčių mokėtojams.

Anot I. Meidutės (2008), bendradarbiavimu šioje srityje iš dalies domimasi dėl valstybinių valdžios institucijų galimybės pasinaudoti privačiojo sektoriaus praktine patirtimi, visų pirma siekiant padidinti veiksmingumą; kita vertus, šis interesas yra susijęs su valstybės biudžeto ribotumu.

Užuot taikius ilgalaikį turto pirkimo būdą, iš karto sumokėjus visą jo vertę, tipinė PVP struktūra paprastai sudaro galimybę sukurti savarankišką verslą, kurį finansuoja ir valdo privatus sektorius. Tai leidžia akumuliuoti turtą, o paskui siūlyti ir teikti kokybiškas paslaugas tomis kainomis, kurios atitinka paslaugų lygį (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 33). PVP sudarytų galimybę ne tik užtikrinti valstybės išlaidų kontrolę, bet ir leistų pasidalyti investicijų riziką bei naudotis privataus sektoriaus efektyvumu bei inovacijomis, skatinant ekonomikos konkurencingumą ir didesnę skaidrumą (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 32).

Apibendrinami PVP projektų įdiegimo privalumus, autoriai nurodo, kad (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 34):

- ekonomiškumas gali būti kur kas labiau padidinamas, taikant integruotą požiūrį į užtikrintą paslaugų teikimą, t. y. į vieną organizacinę struktūrą sujungiamas aktyvų projektavimas, statyba, valdymas ir aptarnavimas. Taip galima išvengti konfliktų su sutarties dalyviais, kai tenka aiškintis, kuri šalis atsakinga už atskirų kylančių užduočių sprendimą, nes visą atsakomybę tvirtai prisiima operatorius;

- jeigu operatorius yra suinteresuotas pateikiamų aktyvų verte, tai visą aktyvų naudojimo laikotarpį projektas bus projektuojamas ir statomas kaip tik siekiant šio tikslo;
- taikant PVP, galima užtikrinti idealią projekto vertę, todėl akivaizdžiai sutaupoma lėšų. Tad pagrindinė funkcija, kuri yra būtent nuosavybės valdymas ir jos eksploatavimas, žiūrint iš nacionalinių pozicijų, gali duoti daugiau patirties ir naudos nei atskirai ir savarankiškai veikiantys vietos valdžios organai;
- taikant PVP, galima užtikrinti, kad aktyvai bus naudojami efektyviau, iš to daug naudos gauna abi sutarties šalys;
- derybomis PVP gali sėkmingai pasiekti geresnių finansavimo sąlygų, kadangi būtent konkurencija gali skatinti privatų sektorių energingai dirbti ir žengti pirmyn, priimant optimalius sprendimus;
- taikant PVP, galima sukaupti papildomos patirties arba lėšų, kad privatus sektorius galėtų užtikrinti savo plėtrą.

Teoretikai ir praktikai teigia, kad PVP gali turėti ir daugiau privalumų: privatus sektorius laiku identifikuoja aktualias problemas; joms spręsti sudaromas apibrėžtas planas ir numatomi realūs finansai; planui įgyvendinti sutelkiami tam labiausiai pasirengę privatūs partneriai; darbų įgyvendinimas valdomas pagal privataus sektoriaus tradicijas; finansavimas vyksta pagal planą; lygiagrečiai planuojami tolesni veiksmai, pritraukiami nauji partneriai; organizuojamas projekto viešinimas (Raipa, Skietrys, 2007, p. 55).

E. Savas nurodo tokius viešojo ir privataus sektorių partnerystės privalumus (Savas, 2000, p. 239):

- 1) kad būtų prisitaikyta prie didėjančio gyventojų skaičiaus griežtesnio reguliavimo, atnaujinamos infrastruktūros sistemos, pritraukiamos investicijos ir skatinama ūkio plėtra;
- 1) mažinamos naujos infrastruktūros sąnaudos ir jų poveikis gyventojams;
- 2) iš pajamų, gaunamų įmonėms sumokėjus koncesijos mokesčius, pritraukiamas kapitalas kitiems projektams.

Valstybinėms institucijoms paranku dalyvauti VPSP projektuose ir dėl finansinių sumetimų. Už viešuosius pirkimus jie parankesni tuo, kad sumažina jų išiskolinimų lygį, finansinius įsipareigojimus leidžia išdėstyti per ilgą laiko tarpą (Lunevičienė, 2009).

LR finansų ministerija įvardina ne tik PVP privalumus, bet ir trūkumus. Jie pateikti 4 lentelėje.

PVP privalumai ir trūkumai

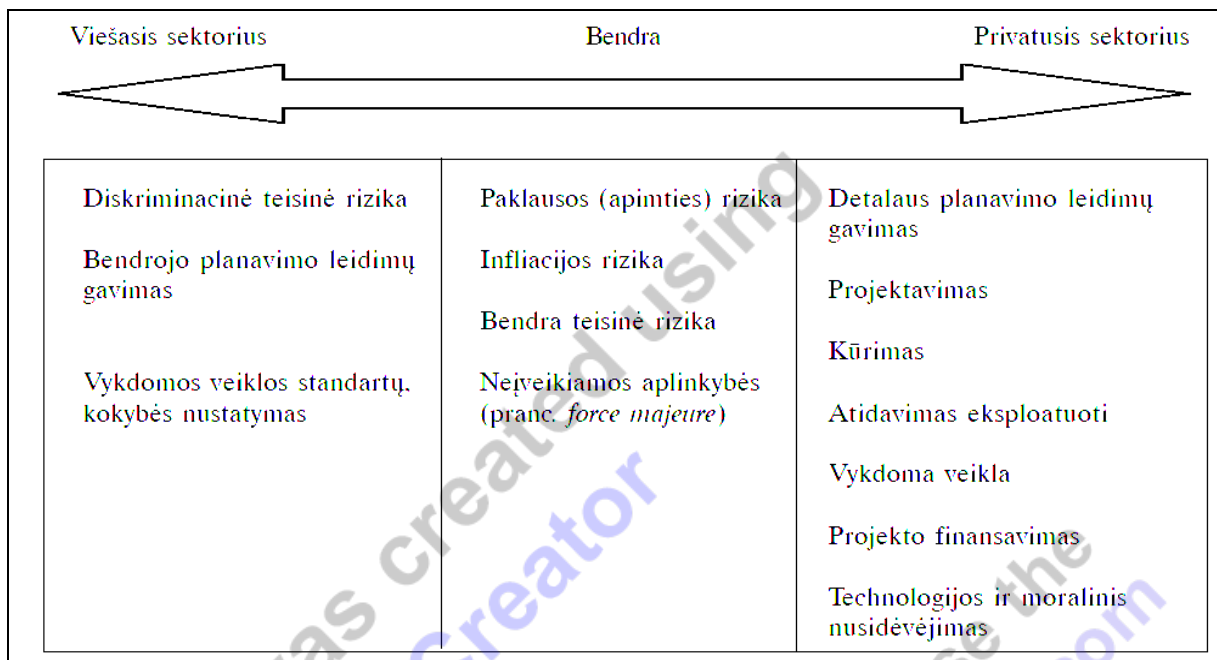
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • užtikrinamos reikiamos investicijos į viešąjį sektorių bei efektyvesnis valstybės lėšų valdymas; • užtikrinamas savalaikis ir kokybiškesnis viešųjų paslaugų teikimas; • dauguma atvejų investiciniai projektai įgyvendinami nustatytu laiku bei nereikalauja nenumatytų papildomų viešojo sektoriaus išlaidų; • privataus sektoriaus subjektui suteikiama galimybė užsitikrinti ilgalaikes pajamas; • vykdant partnerystės projektus, panaudojami privataus sektoriaus gebėjimai ir patirtis; • tinkamai paskirsčius rizikas, mažinamos išlaidos joms valdyti; • dauguma atvejų turtas, sukurtas pagal partnerystės sutartis, gali būti apskaitomi ne viešojo sektoriaus balanse. 	<ul style="list-style-type: none"> • sukurta infrastruktūra ar paslaugos gali kainuoti brangiau; • nukeliant su partnerystės projektu susijusius viešojo sektoriaus mokėjimus į ateitį, gali būti neigiamai įtakojami vėlesnių laikotarpių viešojo sektoriaus fiskaliniai rodikliai; • paslaugų pirkimas taikant partnerystę, trunka ilgiau ir kainuoja daugiau lyginant su tradiciniais viešaisiais pirkimais; • partnerystės projektų sutartys yra ilgalaikės, sudėtingos bei santykinai nelanksčios, kadangi sunku numatyti ir įvertinti visus veiksmus, galinčius ateityje įtakoti numatomos veiklos vykdymą.

Šaltinis: sudaryta pagal LR finansų ministerija (2009) *Partnerystės privalumai ir trūkumai* [internete]. [žiūrėta 2010.02.17]. Prieiga per internetą: <<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/sw>>.

Daugelyje studijų grindžiant PVP efektyvumą pateikiama nuomonė, kad viešasis sektorius yra nelankstus produktyvumo prasme dėl institucinės sąrangos. Patirtis rodo, kad privačiosios organizacijos struktūra ir veiklos metodai yra labiau efektyvūs ir leidžia pasiekti užsibrėžtų tikslų. Todėl pagrindiniu viešojo sektoriaus privatizavimo ar perleidimo privačiam operatoriui argumentu dažniausiai minima privataus sektoriaus galimybė pasiūlyti žemesnę kainą, didesnę efektyvumą bei geresnę klientų aptarnavimo kokybę, nei tai pavyksta padaryti viešojo sektoriaus valdytojams (administratoriams) (Karlaftis et al., 1997, p. 76).

Tačiau pastebima, jog praktikoje dalis iš minėtųjų aspektų retai panaudojami kaip privalumai. Labai dažnai privatus sektorius pasitelkiamas tik dėl finansinio indėlio ir efektyvesnio įgyvendinimo idėjos, kuriai privatus partneriai neturi įtakos.

Potenciali PVP rizika. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra kompleksinė veikla, kur kiekvieno sėkmingo projekto pagrindas – supratimas, kad rizika turi būti paskirstoma toms šalims, kurios geriausiai sugeba ją valdyti mažiausiomis sąnaudomis ([http://europa.eu.int/comm/regional policy/sources](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources)) (žr. 4 pav.).



4 pav. Rizikos paskirstymas

Šaltinis: Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004) Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės.

Viešoji politika ir administravimas. Nr. 8, p. 60.

Tarybos dažnai pažymi, kad investicijų poreikis faktiškai viršija tradicines galimybes. Tačiau, kad ir kaip būtų, PVP neturi būti laikoma paskutine galimybe: visuomenei nebus jokios naudos, jei partnerių siūlomos paslaugos bus brangesnės. Todėl municipalitetai susilaukia iššūkio – plėtoti PVP taip, kad jos darbo kokybė būtų gero, privačiam sektoriui tinkamo lygio. Tačiau PVP veikla negali būti laikoma neginčijamai teigiama, kad neva valdydamas aktyvus ir užtikrindamas paslaugas privatus sektorius veikia geriau nei visuomeninis. Taip būna ne visais atvejais. PVP privalo būti testuojamas praktikoje, įvertinant realų projektą ir rengiant rimtą verslo planą. Būna atveju, kai priimtinesnė maža savikaina, bet ir tai gali būti įgyvendinama pagal partnerystės schemą (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 34).

Anot A. Raipos ir E. Skietrio (2007), siekiant sumažinti bet kokią su tokiais projektais susijusią riziką, reikia suformuoti tinkamą teisinę bazę, kuri numatytų abiejų projekto šalių – tiek privataus, tiek ir valstybinio sektorių – atsakomybes ir įsipareigojimus, taip pat teikti daugiau informacijos, kaip tokie projektai yra vykdomi, kokios yra finansavimo struktūros, kokia gaunama nauda.

PVP galimybės. Miestų tarybos vis geriau numato savo investicinius poreikius ir lygina juos su ateityje įmanomų gauti resursų lygiu. Miestų tarybų konkurencija galėtų padėti taikyti PVP, ir tai būtų naudinga joms pačioms. PVP privalo turėti galimybę pateikti daugiau siūlymų tobulinti,

kurie padidintų kapitalo įdėjinių efektyvumą, ir jų įvertinimo schema suteiktų galimybę įdiegti šias nuostatas į vietos valdžios veiklos principus (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 33).

1.5. Kitų pasaulio valstybių patirties privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės srityje įvertinimas

Viena iš kontraktinių NVV sričių - PVP vis labiau plėtojama visame pasaulyje. Galima pastebėti ženklų PVP projektų augimą ES, ypač Didžiojoje Britanijoje bei Airijoje. Viena iš priežasčių, lemiančių didėjantį PVP projektų populiarinimą, yra ribotos viešojo sektoriaus galimybės patenkinti augantį viešųjų paslaugų infrastruktūros poreikį (Raipa, Skietrys, 2007, p. 53).

PVP sklaida siejama su naujosios viešosios vadybos reformų įgyvendinimu anglosaksų valstybėse (D. Britanijoje, JAV, Australijoje, Kanadoje, N. Zelandijoje), kur ir kilo naujosios viešosios vadybos reformos. Daugelio šių šalių vyriausybės, norėdamos maksimaliai panaudoti atsiveriančias PVP galimybes, įsteigė PVP tarybas (pvz., Kanadoje). PVP problemos tapo neatsiejama viešojo sektoriaus mokslinių tyrimų dalimi. Daugelyje šalių šiandien vertinamas PVP efektyvumas bei veiksmingumas (Raipa, Skietrys, 2007, p. 53).

PVP projektus įgyvendina daugiau nei šimtas valstybių visame pasaulyje. Didžiojoje Britanijoje tik taip statomos ligoninės, Airijoje – socialiniai būstai, Olandijoje, Belgijoje, Skandinavijos šalyse naujam gyvenimui prikeliama ištiesi apleisti gyvenamieji rajonai. Renovuojamos mokyklos ir kiti visuomeniniai pastatai. Tarp valstybių, kurios įgyvendina VPSP projektus, yra Kinija, Indija ir mūsų artima kaimynė Lenkija (Lunevičienė, 2009).

Per 2004 - 2005 m. pasaulyje buvo sudaryta PVP apie 206 sandorių bendros vertės apie 42 mlrd. eurų: iš jų 54 sandoriai už Europos ribų ir 152 sandoriai Europoje (<http://www.jbblegal.lt/upload/doc/lt/PVP%20prezentacija-JBB%20-presentation-v3-LTEN.pdf>).

Tarptautinė patirtis rodo, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektus vykdyti yra naudinga tiek valstybei, kuri per trumpą laiką gali pritraukti reikalingas lėšas, pati prisidėdama prie projekto mokėjimais, išėstais per ilgą laikotarpį, tiek gyventojams, kurie gauna geresnės kokybės paslaugas.

Jungtinė Karalystė pirmauja Europoje pagal viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų skaičių ir jų piniginę vertę. Pavyzdžiui, 1999 metais 40 proc. visų Europos viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų buvo įgyvendinta Jungtinėje Karalystėje. Galima palyginti: Vokietijoje buvo vykdoma 8 proc. visų Europos viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų, Ispanijoje – 4 proc., Italijoje, Prancūzijoje ir Olandijoje (kartu) – 9 proc. projektų. Jungtinėje Karalystėje viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra gana intensyviai taikoma jau apie

dešimtmetį ir centrinės, ir vietinės valdžios lygmenyse. 1992 metais Vyriausybė parengė Privačių finansų iniciatyvą (Duff, 1997, p. 201–202), o 1993 metų pabaigoje įkurta Privataus kapitalo taryba, kurią 1997 metais patvirtino ir perregistravo naujoji leiboristų Vyriausybė. Ši Vyriausybė siekė pagreitinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių pasirašymo procesą. Buvo įsteigta Jungtinės Karalystės Partnerystės kompanija, kurios tikslas – iš dalies nupirkti akcijas bei teikti paskolas valdžios institucijoms ir taip pagreitinti viešojo bei privataus sektorių partnerystės susitarimus. Privačių finansų iniciatyva ir viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektai Jungtinėje Karalystėje įgyvendinami švietimo, ligoninių statybos, kalėjimų valdymo, Londono metro pertvarkymo procesuose, Gynybos ministerijos projektuose, vykdam naujas vyriausybės IT programas, numatant vandens kelius, kuriant kelių schemas. Remiantis ekspertų skaičiavimais, per dešimtmetį, kai buvo pradėtas taikyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės metodas, jau pasirašyta apie 600 viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų, pritraukta apie 200 mlrd. svarų sterlingų privataus kapitalo investicijų į viešosios infrastruktūros ir paslaugų plėtrą. Vis dėlto buvo pareikšta ir abejonių dėl galutinių šių projektų sąnaudų ir naudos. Pavyzdžiui, Nacionalinė audito įstaiga sukritikavo pirmą didelį ligoninių plėtros projektą. Buvo nustatyta, kad nacionalinis sveikatos priežiūros trestas pervertino šio projekto galimą naudą, kad vietoj numatytų sutaupyti 17 mln. svarų sterlingų pavyks sutaupyti tik apie 5 mln. svarų sterlingų (PFI Deal May Prove More Costly than Public Financing, 1999, p.13). Nacionalinė audito įstaiga taip pat sukritikavo pelną, kurį iš kai kurių sandorių gavo privačios kompanijos (NAO, 1997).

PVP metodas Jungtinėje Karalystėje taikomas jau dešimtmetį: ekspertų skaičiavimais, per šį laiką buvo pasirašyta 600 PVP projektų, jie pritraukė apie 200 mlrd. Lt privataus kapitalo investicijų į viešosios infrastruktūros ir paslaugų plėtrą. PVP principu, be kita ko, pastatytos 34 ligoninės, 119 sveikatos centrų, 13 kalėjimų, 6 tramvajaus linijos, pastatytos arba suremontuotos bei įrengtos 239 mokyklos. Ekspertai pripažįsta, jog būta ir nesėkmių: pastarąsias lėmė blogai apibrėžti siektini rezultatai, neskaidrus verslas, nepakankama kontrolė, verslo svertų neatitinkanti rizika, kitos klaidos (Privataus ir viešojo sektorių partnerystė: britų patirtis, 2003).

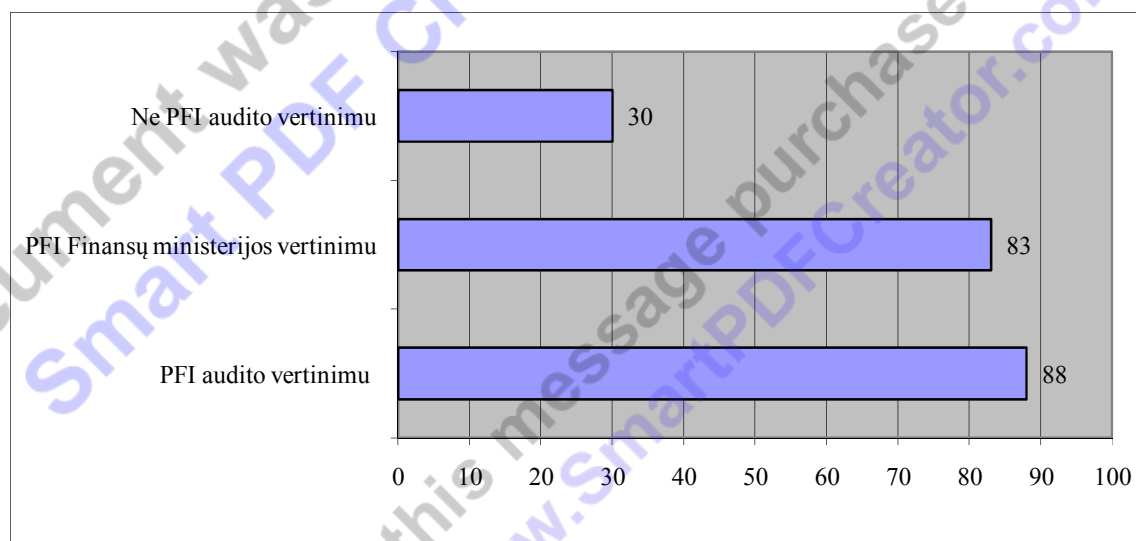
Privati finansinė iniciatyva – PFI (angl. The Private Finance Initiative – PFI) – tai ne tik viena iš PVP formų, ypač paplitusi Jungtinėje Karalystėje, bet ir iš principo nauja sandorių ir įsigijimų forma, kurios skiriamieji bruožai yra tokie (Collin, 1998; Satinas, 2002):

- ilgalaikis viešojo sektoriaus turto ir privataus sektoriaus operatoriaus bendradarbiavimas;
- operatoriaus kapitalo indėlis į aktyvus ir jo dalyvavimas valdant sukurtas paslaugas;
- projektavimo, statybos ir finansavimo įdiegimas įvertinant operatoriaus siūlymus;
- rizikos perdavimas tai šaliai, kuri galėtų ją geriau įvertinti ir valdyti;
- paslaugų teikimas pagal nustatytus standartus;
- sutarto įmokų mechanizmo vykdymas;

- galimybė vietos valdžios organams taikyti netraukiamus į balansą finansavimo metodus, kadangi jie yra nekapitalizuoti (pvz., aktyvų įsigijimas lizingu), todėl bet kokia investicija, gauta dėl projekto, neturi įtakos kreditavimui derinti;
- šalies vyriausybės parama pagal vadinamąją PFI kreditų liniją.

Pabrėžtina, kad Jungtinėje Karalystėje kaip tik PFI yra dominuojanti PVP forma. Ji praktiškai demonstruoja visus PVP privalumus bei investicijas pagal PFI/PVP sistemą. PVP projektai dažnai sukuria kur kas didesnių vertybių negu įprastu būdu įsigyjamas turtas (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 34).

Skirtingų vertinimų duomenimis, nuo 76 iki 88 proc. visų PFI projektų įgyvendinama laiku ir dažniausiai neviršijamas planuotas biudžetas. Ir tik 30 proc. ne PFI projektų yra įgyvendinama laiku, išsitenkama biudžete (žr. 5 pav.).



5 pav. PFI ir ne PFI projektų įgyvendinimo palyginimas

Šaltinis: PFI in the UK: Progress and performance. 2003, p. 3.

Vokietija. Pastaruosius dvejus trejus metus Vokietijos viešasis sektorius labai domisi viešojo ir privataus kapitalo partneryste, ir tai ženkliai prisideda prie viešojo sektoriaus modernizavimo, efektyvumo didėjimo, išlaidų mažinimo, privataus sektoriaus naujovių ir vadybinių įgūdžių panaudojimo, tikrosios rizikos perkėlimo į privatų sektorių ir remiasi ilgalaikiais kontraktais. Didžioji dalis viešojo sektoriaus partnerių yra patenkinti viešojo ir privataus kapitalo partnerystės projektų rezultatais. Šis bendras požiūris apima projektų tinkamumą ir efektyvumą dėl gautos kokybės ir jų atlikimo laiku (Reichelt, Bachmann, 2006, p. 48).

Airijoje privataus ir viešojo sektorių partnerystės procesus administruoja viešojo ir privataus sektorių partnerystės centrinis padalinys, kuris įkurtas Finansų departamente, viešojo ir

privataus sektoriaus partnerystės tarpdepartamentinės darbo grupės, neoficiali konsultacinė grupė, infrastruktūros pakomitetinė grupė. Partnerystės projektus remia Vyriausybė, socialiniai partneriai (profsąjungos, vartotojų gynimo organizacijos ir kt.). Šie projektai, kaip ir Anglijoje, įgyvendinami švietimo, transporto, atliekų tvarkymo, vandens ūkio, kalėjimų valdymo, valdžios įstaigų pastatų statybos srityse. Galima paminėti tokius partnerystės pavyzdžius Airijoje: greitkelį Dublinas-Belfastas, Cork pietinį aplinkkelį, Ballymore vandens valymo įrenginius (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 68).

Prancūzija oficialiai nevykdo viešojo ir privataus sektorių partnerystės politikos, tačiau reikia pripažinti faktą, kad jau daugelį metų taikomas viešojo ir privataus sektorių partnerystės modelis, žinomas kaip *Concessions* ir *Societes d'Economie Mixties*. Prancūzijoje iki 1982 metų reformos aprūpinimo vandeniu sutartys tarp savivaldos institucijų ir privačių įmonių buvo reglamentuojamos dekretais dėl afermažų (6/7/1951, 17/03/1980) ir koncesijų (13/8/1947), dėl vandens higieninių sąlygų gerinimo (16/10/1981). 1982 metais įgyvendinta decentralizavimo reforma pakeitė viešojo ir privataus sektorių reglamentavimą. Šiam laikotarpiui būdinga sutarčių sudarymo laisvė, menkas sutarčių reglamentavimas. Nuo 1993 metų buvo priimtos taisyklės, nustatančios procedūrinius sutarčių sudarymo suvaržymus (Sapino, Barnier, Mazeau įstatymai). 2001 metais Prancūzijos merų asociacija pasiūlė priimti sutarčių tarp savivaldybių ir privačių įmonių dėl viešųjų paslaugų teikimo sudarymo sąlygas, kurioms būdingi tokie reikalavimai: skaidrumo užtikrinimas, tinkamų sankcijų nustatymas, atsakomybės padalijimas, veiklos rodiklių įvertinimas, strateginių ir operatyvinių uždavinių atskyrimas ir kt. (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 68).

Kanada pradėjo inicijuoti bei remti viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektus, nes per paskutinį dešimtmetį, vystantis globaliai viešajai ir privačiai infrastruktūros rinkai, atsivėrė didžiulės galimybės Kanados firmoms, kurių veikla susijusi su technologijomis. Dėl to buvo įkurta Kanados viešojo ir privataus sektorių partnerystės taryba, kurią sudaro apie 200 viešojo ir privataus sektorių narių (<http://www.pppcouncil.ca/>). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės Kanados tarybos veikla susijusi su partnerystės projektų skatinimu, informacijos dėl bendradarbiavimo teikimu.

Australijoje taip pat vykdoma viešojo ir privataus sektorių partnerystės politika. Vakarų Australijos viešojo sektoriaus institucijos, planuojančios pasinaudoti viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybėmis, yra įpareigosotos veikti pagal Lyginamosios viešojo sektoriaus alternatyvos (angl. *Public Sector Comparator*) metodą. Šio metodo esmė yra užtikrinti, kad kuriant ir plėtojant viešųjų paslaugų infrastruktūrą, kiekviena viešojo ir privataus sektorių partnerystės alternatyva būtų lyginama su galimybe plėtoti viešųjų paslaugų infrastruktūrą tradiciniais viešojo sektoriaus būdais,

būtų palygintos skirtingų alternatyvų sąnaudos bei nauda ir pasirinktas geriausias sprendimas (http://www.ministers.wa.gov.au/Feature_Stories/Ripper_pppdec02.pdf).

Šie pavyzdžiai atskleidžia, kad išsivysčiusių pasaulio šalių vyriausybės skiria daug dėmesio ir išteklių, kad kuo plačiau būtų panaudotos viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės, užtikrintas sėkmingas viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimas (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 68). Vis dėlto Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų Rytų ir Vidurio Europos šalių, viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimas tebėra naujovė, nors pastaraisiais metais ir šiose šalyse viešojo sektoriaus institucijos vykdo vis daugiau projektų, kuriuose bendradarbiaujama su privačiu sektoriumi (<http://www.unece.org/operact/wp5/docs/trade.wp5.2002.13e.pdf>, p. 8), be to, stengiamasi teisiškai reglamentuoti viešojo ir privataus sektorių sutartinių santykių sritį.

Norisi pažymėti, kad šalys turi skirtingai išplėtotą PVP projektų įgyvendinimo infrastruktūrą. Tik dalis jų turi atitinkamas institucijas, administruojančias ir skatinančias PVP projektus.

2. PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS YPATYBIŲ TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas ir strategija

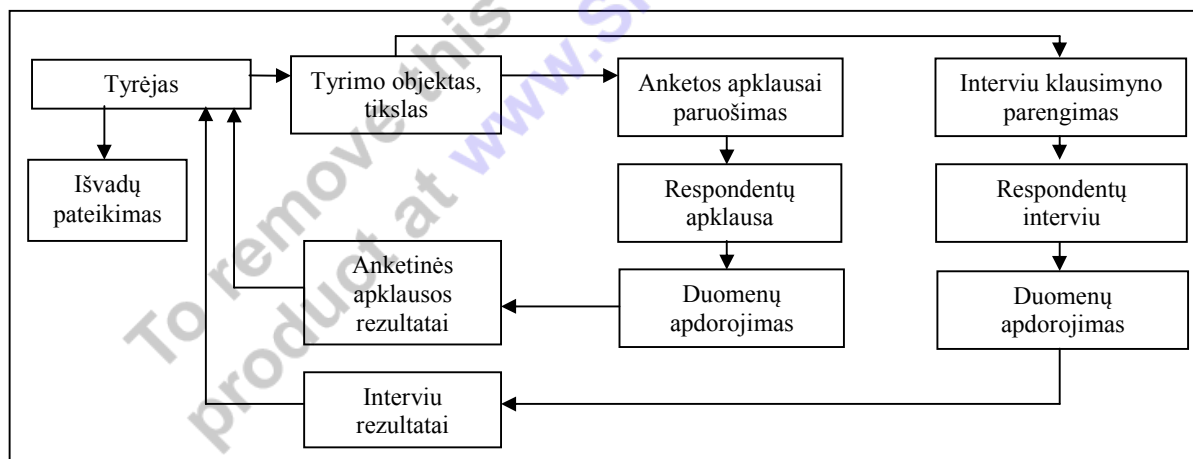
Pastaruoju metu Lietuvoje pastebimos PVP diegimo tendencijos, tad tikslinga įvertinti tokios partnerystės ypatumus.

Visas tyrimas atliekamas keliais etapais:

- 1) paruošimo etapas;
- 2) parenkama tyrimo tikslui įgyvendinti tinkama ir praktikoje patvirtinta tyrimo metodika;
- 3) atliekama PVP būklės Lietuvoje analizė;
- 4) atliekami interviu su viešojo sektoriaus institucijų atstovais;
- 5) anketuojami verslo organizacijų atstovai;
- 6) atliekama interviu bei anketavimo metodais gautų tyrimo rezultatų analizė.

Pirmame tyrimo etape, konsultuojantis su privataus bei viešojo sektoriaus specialistais, buvo atliekama sisteminė literatūros, nagrinėjančios pasirinkta tema aktualijas. Pasirinkus tokią metodologiją, buvo siekiama išigilinti į nagrinėjamos temos problemišumą, apsibrėžti tyrimo objektą, išsikelti tyrimo tikslą ir uždavinius.

PVP ypatybių tyrimo schema pateikiama 6 paveiksle.



6 pav. Tyrimo vykdymo schema

Tyrimo objektas, tikslas. PVP ypatumų tyrimas buvo gana sudėtingas ir reikalavo kruopščiai apgalvotos tyrimo strategijos. Empirinio tyrimo objektas – PVP. Atliekamo tyrimo tikslas – surinkti informaciją, kuri leistų įvertinti PVP ypatumus.

Atliekant tyrimą labai svarbus vaidmuo tenka tyrėjui. Jį galima apibūdinti kaip atliekamo tyrimo išeities tašką, kadangi nuo tyrėjo pasiruošimo bei tyrimo atlikimo išsamumo priklauso ar bus sėkmingai įgyvendintas tyrimo tikslas.

Tyrimo metodai. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Empiriniam tyrimui pasirinkti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai – giluminis interviu bei anketinė apklausa. Mokslininkų teoriniai tyrimai atskleidė PVP sudėtingumą, ir daugiafaktoriškumą, todėl sudėtinga ją įvertinti tik kiekybiniais tyrimais, naudojant konkrečias matavimo priemones. Todėl PVP ypatumų įvertinimui buvo pasirinkti ir kokybiniai metodai.

Interviu. Interviu yra informacijos rinkimas komunikuojant interviu gavėjui ir respondentui. Tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakinėjančiojo. Interviu yra viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę (Kardelis, 1997, p.126). Giluminis interviu yra vienas dažniausiai naudojamų kokybinių duomenų rinkimo būdų (Bagdonienė, Zemblytė, 2005). Tyrimui atlikti buvo pasirinktas būtent toks verbalinis metodas, kadangi, anot R.Tidikio, interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų (Tidikis, 2003). Giluminis interviu - tai asmeninis bendravimas su vienu žmogumi ilgą laiko tarpą. Jis konkrečiu atveju naudojamas ne tik tam, kad būtų įvertinti PVP ypatumai, bet ir būtų gauta daugiau idėjų PVP tobulinimui. Giluminiai interviu gali būti struktūrizuoti arba nestruktūrizuoti. Nestruktūrizuoti interviu turi tik pagrindinį tikslą ir dažnai neturi jokios naudos duomenų analizei. Todėl tyrimui pasirinktas struktūrizuotas interviu.

Anketinė apklausa. Verslo sektoriaus pozicijai įvertinti buvo pasitelkta pirminių duomenų rinkimo procedūra – specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti sudaryta anketa. Anketinis tyrimas buvo pasirinktas neatsitiktinai. Anketinės apklausos metodo pasirinkimą lėmė metodo savybės: tyrimo objekto atskleidimo galimybės, ekonomiškumas, taupumas ir galimybė vienu metu apklausti daug respondentų. Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad jis leidžia surinkti gana daug informacijos, rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistiškai, taip pat šis metodas leidžia užtikrinti respondentų anonimiškumą. Be to, pakankamai aukštas standartizavimo lygis leidžia gana sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę. Tačiau reikia pažymėti, kad apklausos rezultatai turi ir trūkumų. K. Kardelis (2002) nurodo, kad informacija gauta iš respondento atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė kiekvienas individualiai. Anketų metodas taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją iš didelio skaičiaus žmonių. (Brazionienė, 2001). G. Merkys (1995) teigia, kad pagrindinis šio metodo trūkumas tas, kad apklausa visada reaktyvi. Ne visada žmonių nuomonės atspindi realią padėtį.

2.2. Apklauso metodologija

Apklauso imties nustatymas. Atliekant tiriamąjį darbą svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, siekiant suformuluoti pagrįstas išvadas. V. Pranulis (1998) imtį apibrėžia kaip tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją. Kad tyrimo duomenys būtų kuo reprezentatyvesni, buvo pasirinkta patogioji imtis.

Tyrimas buvo atliekamas, siekiant neperžengti 10 proc. paklaidos. Paklaida yra kiek didesnė nei įprastai naudojama anketiniuose tyrimuose, kadangi konkrečiu atveju tyrimo rezultatai naudojami tik baigiamajam darbui parengti. Norint tenkinti šią sąlygą, reikėjo apklausti tam tikrą respondentų skaičių. Jis apskaičiuotas remiantis žemiau pateikta Paniott imties dydžio formule (Paulauskaitė; Vanagas, 1998):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia: Δ - atrankos paklaida; N – tiriamos visumos dydis; n - imties dydis.

Tam, kad būtų galima nustatyti imties dydį, būtina žinoti tiriamos visumos dydį. Konkrečiu atveju tiriamą visumą yra Lietuvoje veikiančios ūkio subjektai. Lietuvos statistikos departamento (2010) duomenimis, 2010 m. pradžioje Lietuvoje veikė 83201 ūkio subjektai.

Pagal Paniott formulę reikalingų apklausti respondentų skaičius lygus 100. Tačiau šiuo respondentų skaičiumi neapsiribota. Tyrimo dalyviams išdalinus 160 anketų, buvo sulaukta 136 užpildytų anketų.

Apklauso instrumentas. Apklausa raštu – vienas populiariausių socialiniuose tyrimuose naudojamų metodų, kuriuo tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. G. Merkio (1995) teigimu, šio metodo populiarumą lemia santykinis apklauso atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. Apklauso būdu gaunama informacijos apie respondentų nuomones.

K. Kardelis (2002), G. Merkys (1995), C. M. Charles (1999) aprašydami minėtą metodą išskiria pagrindines apklauso raštu taisykles bei anketos (klausimyno) sudarymo metodiką. Apklausoje raštu lemiamą įtaką turi klausimų formuluotė, jų kompozicija.

Anketa - tai tam tikra forma logiškai nuosekliai sudėliotų klausimų kompleksas (Pranulis ir kt 2000). Pasak Cohen L., Manion L. (2000), anketai turėtų būti būdingos tokios pat geros savybės kaip ir įstatymui. Tinkamai sudaryta anketa yra aiški, nedviprasmiška ir patikima. Be to, anketinė

apklausa garantuoja respondentų anonimiškumą, o tai padidina informacijos teisingumą, objektyvumą.

Anketa sudaroma atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę (Kėdaitis, 1999). Anketa, parengta specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti, buvo naudojama kaip PVP ypatumų įvertinimo instrumentas.

Siekiant įvertinti PVP ypatumus, buvo stengtasi suformuluoti tokius klausimus, kurie leistų apklausos dalyviui atskleisti savo poziciją. Ši apklausa gali būti priskirtina nuomonių, pažiūrų vertinimo kategorijai.

Anketa prasideda kreipiniu į apklausos dalyvį ir glaustu tyrimo esmės nusakymu, kreipiantis į potencialų respondentą (žr. 1 pried.). Be to, tam, kad respondentai nesuklystų, anketos pradžioje buvo pateikiamos glaustos instrukcijos, t.y. paaiškinimai kaip anketa turi būti pildoma.

Tyrimo anketos klausimai buvo formuluojami priklausomai nuo mokslinėje literatūroje identifikuotų PVP aspektų, aptartų teorinėje darbo dalyje.

Rengiant tyrimo anketą, buvo laikomas šių R. Tidikio nurodytų reikalavimų (2003):

- 1) klausimai ir atsakymai turi būti gerai visiems suprantami, parašyti taisyklinga kalba;
- 2) klausimai neturi būti per daug abstraktūs ir per daug tiesmukiški, primityvūs;
- 3) klausimai ir atsakymai neturi įžeisti respondento;
- 4) atsakymai turi atspindėti realią tikrovę, tiriamos problemos turinį;
- 5) atsakymai turi būti išsamūs, aprėpti visus galimus variantus; kiekvienas respondentas turi rasti tarp jų priimtina jam atsakymą;
- 6) neturi būti vienašalių klausimų, kurie galėtų sukelti nereikalingą išankstinį nusistatymą;
- 7) klausiamojo neturi varginti anketos klausimų skaičius, klausimai neturi būti monotoniški;
- 8) reikia numatyti respondento kompetenciją atsakyti į klausimus, rinktis iš pateiktų atsakymų;
- 9) neteikti klausimų, kurie skatintų respondentą „pataikauti“ anketuotojui, arba atsakyti pagal susidariusius viešosios nuomonės standartus;
- 10) anketa turi turėti pažintinę reikšmę, turi dominti respondentą, žadinti jo norą atsakyti į visus klausimus, skatinti analizuoti ir objektyviai vertinti save ir aplinkinius, reiškinius ir įvykius.

Tyrimui atlikti sudaryta anketa apima 17 klausimų, kurie gali būti skirstomi į 8 grupes (žr. 5 lent.). PVP ypatybių Lietuvoje išsiaiškinimui buvo skirti trys anketos klausimai. Pirmuoju klausimu buvo siekta nustatyti, ar respondentai pritaria teiginiams apie PVP („Lietuvoje teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatusis sektoriai bendradarbiauja retai“, „Apie PVP daugiau kalbama nei daroma“, „PVP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus“, „Lietuvoje būtų tikslinga kuo labiau vystyti PVP“).

Tyrimo anketos klausimų blokai

Klausimų blokas	Klausimo(-ų) nr.	Klausimų pateikimo tikslas
PVP ypatybės Lietuvoje	1, 2, 6	Nustatyti, kaip verslo subjektų vadovai / atstovai vertina PVP iniciatyvas ir praktiką Lietuvoje
Verslo subjektų dalyvavimas PVP projektuose	3, 4	Nustatyti, kokia dalis verslo subjektų dalyvavo PVP projektuose ir kokiomis formomis dažniausiai vyksta šis bendradarbiavimas
PVP sėkmės veiksniai	5	Nustatyti, kaip verslo subjektų vadovai / atstovai vertina PVP sėkmės veiksnių svarbą
Problemos, kylančios bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi	7	Identifikuoti svarbiausias PVP problemas
PVP privalumai	8	Nustatyti svarbiausius PVP privalumus
PVP galimybės	9	Nustatyti PVP tobulinimo kryptis
Demografinės respondentų charakteristikos	10 - 14	Nustatyti tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal demografines charakteristikas
Įmonių charakteristikos	15 - 17	Nustatyti tyrimo dalyvių atstovautų įmonių pasiskirstymą pagal įmonių charakteristikas

Taip pat siekta nustatyti, kaip respondentai vertina PVP efektyvumą, skaidrumą bei naudą visuomenei bei PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumą ir skaidrumą. Antrasis klausimų blokas buvo orientuotas į verslo subjektų, dalyvavusių PVP projektuose, dalies bei dažniausiai taikomų bendradarbiavimo formų nustatymą. PVP sėkmės veiksnių svarbos nustatymui buvo skirtas tik vienas klausimas. Atsakydami į šį anketos klausimą respondentai pagal svarbumą surangavo šiuos PVP sėkmės veiksnius: institucinę aplinką, vadybinius ir organizacinius aspektus, personalo savybes ir kompetenciją, žinių valdymą bei subalansuotą interesų grupių siekių realizavimą. Į anketą įtrauktas ir klausimas, kuriuo siekta nustatyti, kurios problemos, kylančios bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi yra opiausios. Respondentų įvertinimui pateiktos tokios problemos: nesklandumai skirstant lėšas; neobjektyvūs vertinimo kriterijai; teisės aktų, reglamentuojančių PVP, stoka; viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų žinių stoka; viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų patirties stoka; viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų aktyvumo stoka; neigiamas viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų požiūris; už perkamas paslaugas viešoji institucija dažnai yra išsipareigojusi sumokėti daug vėliau nei jos teikiamos; kontroliuojančių institucijų stoka; nepakankamas dėmesys PVP politikos formavimui; nepakankama metodinė pagalba; nepakankama teigiamos praktikos sklaida. Nerašę tinkamo(-ų) atsakymo varianto(-ų) respondentai galėjo nurodyti ir atsakymuose nepaminėtas problemas. Tyrimu siekta identifikuoti ir

pagrindinius PVP privalumus. Respondentai galėjo pažymėti vieną ar kelis iš nurodytų privalumų (didesnis verslo subjekto efektyvumas; didesnis viešojo sektoriaus institucijos efektyvumas; į rinką pritraukiama naujovių; tobulinamas viešojo sektoriaus darbas; skatinamas verslo konkurencingumas; didesnė nauda vartotojams; mažesnė verslo rizika; kita). PVP galimybės ateityje numatyti respondentams buvo pateiktas devintasis anketos klausimas. Demografinių respondentų charakteristikų įvertinimui buvo skirti penki klausimai, į kuriuos atsakydami respondentai nurodė savo lytį, amžių, išsilavinimą, darbo patirtį atstovaujamoje verslo įmonėje bei įmonėje einamas pareigas. Paskutinis anketos klausimų blokas orientuotas į tyrime dalyvavusių ūkio subjektų charakteristikų (veiklos sektoriaus, juridinio statuso, darbuotojų skaičiaus) įvertinimą.

Pagal klausimų pateikimo formą K. Kardelis (2002) išskiria keturis klausimų tipizavimo atvejus: atviri ir uždari, tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai. G. Merkys (1995) analizuodamas klausimų tipus papildomai mini ir pusiau uždarų klausimų tipą. Uždarų klausimų pranašumas tas, kad: 1) kai yra alternatyvų, respondentui yra lengviau pasirinkti, be to, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo; 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; 3) lengviau lyginti.

Tyrimo anketoje respondentams pateikta 16 uždaro tipo klausimų ir 1 atviro. Literatūroje galima rasti informacijos apie aprašomuosius, sąsajų ir priežastinius klausimus. Tyrimui buvo panaudoti aprašomojo ir priežastinio tipų klausimai.

Patogumo dėlei, nebuvo norima apklausos dalyvių apkrauti ilga ir sudėtinga anketa, nes tokia anketa būtų reikalavusi skirti daug laiko, o žmonės to daryti nelinkę. Visi anketos klausimai buvo sudaryti taip, kad nevargintų apklausos dalyvio. Visgi, kai kuriems respondentams apklausos anketa pasirodė sudėtinga, reikalaujanti daug laiko ir pastangų.

Atsakymai į kai kuriuos klausimus pateikiami Likert'o skalėje. *Likerto skalė* - matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinių vertinimais (Pranulis, 1998). Likerto skalės pavyzdys pateiktas 6 lentelėje.

K. Kardelis (2002) nurodo, kad parengus anketą, būtini žvalgomieji tyrimai, padedantys patikrinti anketos klausimų kokybę, apčiuoti pagal nustatytus kriterijus bei nustatyti imties tūrį, jeigu iki tol jis dar nebuvo žinomas. Atliekant žvalgomąjį tyrimą buvo apklausti 2 viešojo sektoriaus institucijų atstovai ir 5 verslo sektoriaus atstovai. Atlikto žvalgomojo tyrimo pagrindu buvo pakoreguotos kai kurios vertinimo metodikos ir galutinai parengti klausimynai pagrindiniam tyrimui.

Likerto skalė

Teiginiai	Įvertinimas					
	0 (ne)	1 (visiškai)	2 (ne)	3 (neišsprendžiama)	4 (sunku)	5 (visiškai)
Lietuvoje teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatusis sektoriai bendradarbiauja retai.						
Apie PVP daugiau kalbama nei daroma						
PVP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus						
Lietuvoje būtų tikslinga kuo labiau vystyti PVP						

Anketinio tyrimo duomenų rinkimas. Visus anketinės apklausos rezultatus būtina sugrupuoti. Duomenims rinkti naudojamų matavimo priemonių yra daug ir įvairių, tačiau visos tos priemonės – tai skalės, skirtos savybių, pavyzdžiui, fizinių savybių, fizinių gebėjimų arba protinių gebėjimų rodikliams gauti. Dažniausiai naudojamos yra šios skalės: nominalinė, ranginė bei intervalinė. Gauti duomenys dažniausiai būna skaitmeniniai, nors gali būti ir žodiniai. Visi jie kategorizuojami, sugretinant juos su tyrimo klausimais ir hipotezėmis (Charles, 1999, p.165).

Apklausos organizavimas ir etika. Anketinis tyrimas buvo atliekamas 2010 m. vasario mėn. 1 - 30 dienomis. Paruošta ir atspausdinta anketa buvo platinama pasirinktų verslo organizacijų. Daliai respondentų anketa pateikta tiesiogiai, o kai kuriems – išsiųsta elektroniniu paštu.

Pristatant anketą stengtasi mandagiai bendrauti su žmonėmis, vertinti kiekvieno apklaustojo nuomonę bei padėkoti už sugaištą laiką.

Tyrimo metu siekta maksimaliai užtikrinti anonimiškumą – instruktažo metu buvo pabrėžiama, kad anketose nereikia įrašyti vardo ar pavardės ir, kad anketos pavieniui ne platinamos. Respondentams buvo paaiškintas tyrimo tikslas, kur naudojami duomenys.

Tie tyrimo dalyviai, kuriems anketos buvo pateiktos tiesiogiai, galėjo anketos formas pasiimti į namus ir užpildyti jas jaukioje aplinkoje, radę šiek tiek laisvo laiko. Tokiu būdu rizikuota, jog anketas grąžins ne visi apklausos dalyviai, tačiau kaip atskleidė anketų grįžtamumo kvota, toks anketų platinimo būdas pasitvirtino. Anketinio tyrimo metu buvo palaikomas pastovus ryšys su visais respondентаis, kuriems kils klausimų, pasiūlymų ar kitokių klausimyno komentarų.

Atliekant apklausą, daugumai respondentų papildomai buvo duodamos vienokios ar kitokios instrukcijos, kadangi kai kuriems iš jų iškildavo nemažai su anketos pildymu susijusių klausimų.

Kad anketinė apklausa būtų kokybiška G. Merkys (1995) išskiria svarbius apklausos kokybės rodiklius: anketų grįžtamumo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50 proc.; anketų užpildymo baigtumo laipsnis, kuriose 30 proc. ir daugiau klausimų likus be atsakymų, brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos. Iš viso potencialiems tyrimo dalyviams buvo išdalinta 160 anketų, iš kurių tyrėjui sugrįžo 136, tad anketų grįžtamumas siekė 85 proc. Taigi, apklausa atitiko kokybės rodiklius.

Gautų duomenų analizė. Anketinio tyrimo rezultatai apdorojami ir sisteminami “Ms Excel” ir SPSS programomis. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus.

2.3. Interviu metodologija

Interviu imtis. Kadangi tyrimo respondentų atranka buvo ribota, interviu šiame darbe naudojamas kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas. Interviu atliekamas tik su viešojo sektoriaus institucijų atstovais, tad tiriamųjų atranka konkrečiu atveju yra tikslinė. Tikslinė atranka reiškia, jog nesiekama suformuoti reprezentatyvios imties vie tik dėl reprezentatyvumo parametro realizavimo, kaip tai daroma kiekybiniuose tyrimuose.

Į tyrimą planuota įtraukti 8 viešojo sektoriaus institucijų darbuotojus. Tačiau realus respondentų skaičius priklausė nuo respondentų pateikiamų atsakymų, - kuomet tyrimo dalyvių pateikiami atsakymai pradėjo kartotis, duomenų rinkimas buvo stabdomas. Todėl interviu dalyvavo 6 viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai.

Interviu klausimynas. Struktūruotas interviu įpareigoja apklausėją visiems tiriamiesiems užduoti vienodus klausimus, t.y. visiems tiriamiesiems naudojamas tas pats interviu planas. Šis interviu turi griežtą planą – klausimai užduodami tam tikra seka, vienodi visiems. Interviu dalyviams užduoti klausimai pateikiami 2 priede. Interviu klausimynas apima 16 klausimų, kuriais siekta nustatyti:

- ar Lietuvos viešojo administravimo institucijos yra linkusios perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims;
- ar, atstovų nuomone, viešojo sektoriaus institucija yra linkusi perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims ir ar šios bendrovės bei asmenys noriai bendrauja su viešojo sektoriaus institucija;
- ar verslo subjektų atstovų įvardintos dažniausiai taikomos PVP formos sutampa su viešojo sektoriaus institucijų atstovų įvardintomis formomis;

- kokių paslaugų teikimas dažniausiai perduodamas privačiajam sektoriui ir kokių paslaugų teikimas labiausiai pasiteisina;
- ar viešojo sektoriaus atstovų įvardinti PVP sėkmės veiksniai sutampa su teorinėje šio darbo dalyje išskirtais bei verslo subjektų kaip svarbiausiais įvertintais veiksniais;
- ar viešojo sektoriaus institucijų įvardinti PVP bruožai Lietuvoje sutampa su teorinėje šio darbo dalyje įvardintais PVP bruožais;
- PVP problemas;
- sektorių skirtumų poveikį PVP;
- privataus sektoriaus įsipareigojimų laikymosi kontrolės efektyvumą;
- viešojo sektoriaus institucijos darbuotojų kompetencijos pakankamumą PVP diegti, vykdyti ir kontroliuoti;
- PVP privalumus bei trūkumus;
- naudojimosi ES parama diegiant PVP;
- PVP galimybes.

Sudarant interviu klausimyną atsižvelgta į tai, kad kiekvienas klausimas būtų konkretus ir suteikiantis reikalingą kiekį informacijos tyrimui.

Tyrėjo vaidmuo. Atliekamame tyrime tyrėjas tiesiogiai sąveikauja su tiriamaisiais, atlieka mokslinio pažinimo instrumento funkciją. Tyrėjo vaidmuo nėra paslėptas, o atviras, kadangi manoma, jog yra geriau, kai visi žino, koks yra tyrėjo tikslas ir to nesibaimina, neturi priešasčių keisti savo elgesį jo akivaizdoje. Konkrečiu atveju interviuotojas yra iniciatorius, organizuojant ir vedant pokalbį, o viešojo sektoriaus institucijos atstovui priklauso vedamojo, informacijos šaltinio vaidmuo.

Gautų duomenų analizė. Kokybinio tyrimo metu gautai informacijai apdoroti netaikytini statistiniai metodai. Čia duomenų interpretavimas neišvengiamai priklauso nuo subjektyvaus apklausėjo vertinimo. Kokybinio tyrimo metu analizuojami kokybiniai duomenys, išreikšti žodine forma, teiginiais, kategorijomis ir vertinami subjektyviai (Bitinas, 2006). Atliekant tyrimo metu gautos informacijos analizę didžiausia reikšmė teikiama dalykiniams teoriniams samprotavimams, gautų duomenų mokslinei interpretacijai (loginiais, filosofiniais, psichologiniais, teisiniais ir kitais metodais). Taikomas turinio analizės metodas. Pasitelkus šį metodą, analizuojamas interviu dalyvių požiūris į PVP.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Pasirinktas tyrimo metodas yra pritaikytas konkrečiai situacijai, parinktas tinkamas klausimų tipas (atviri), išvengta klausimų, kurie iš karto pasufleruoja pageidautiną atsakymą, arba kurie suformuluoti taip, jog nieko neįmanoma suprasti.

Validumas apima: tinkamą interviu dalyvių parinkimą, tinkamą klausimų interviu metu pateikimą, neteisimo, pagarbos bei empatijos nuostatų užtikrinimą interviu metu, tinkamą interviu

transkripciją, tinkamą transkripcijų analizę (Žydžiūnaitė, Jonušaitė, 2007). Tyrimo metu minėtieji principai užtikrinami.

Interviu organizavimas ir etika. Interviu buvo atliekamas 2010 m. vasario mėn. 1 – 30 d., su viešojo sektoriaus institucijų atstovais telefonu ar elektroniniu paštu iš anksto susitarus dėl susitikimo laiko ir vietos. Giluminio interviu metu, respondentui buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir, jam sutikus dalyvauti tyrime, užduodami tyrimo instrumente numatyti klausimai. Interviu dalyviai turėjo teisę neatsakyti į klausimus bei teisę į atsakymų anonimiškumą.

Pokalbio su respondentu trukmė – 30 – 60 min.

Tyrimo dalyviai interviu dalyvavo tiesiogiai, taigi, interviu atlikti nebuvo taikoma pasiekimo per tarpininkus strategija, kuri remiasi neformaliais ryšiais. Iš respondentų tyrimas reikalavo pakankamo dėmesio, laiko ir pasitikėjimo.

3. PRIVATAUS IR VIEŠOJO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS YPATYBIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

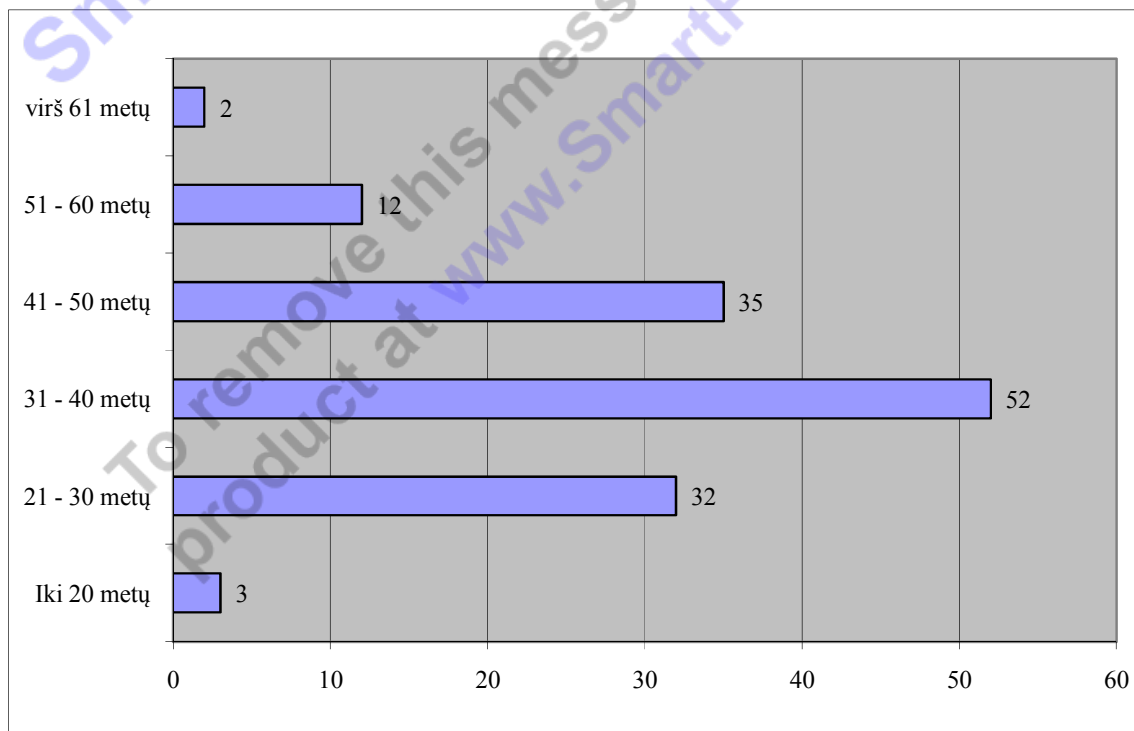
3.1. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatybės privataus sektoriaus atstovų požiūriu

3.1.1. Respondentų demografinis profilis

Labai svarbu išnagrinėti respondentų struktūrą, kadangi ne įmonės, o individai priima strateginius sprendimus. Individų patirtis yra labai svarbus aspektas, turintis tiesioginės įtakos verslo subjekto partnerystei su viešuoju sektoriumi

Pirmuoju tyrimo anketos klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti savo lytį. Nustatyta, jog 42 (30,88 proc.) tyrimo dalyviai buvo moterys, o likusieji – 94 (69,12 vyrai). Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį nestebina, kadangi 2010 m. privačiajame versle moterys vadovavo tik 28,7 proc. visų verslo subjektų (Moterys valdo kitaip nei vyrai, 2010).

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių atsispindi 7 paveiksle.



7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių (respondentų sk.)

Kaip atkleidė tyrimo duomenys, dauguma verslo subjektų atstovų (38,24 proc.) nurodė esą 31-40 metų amžiaus. Kiek mažiau tyrimo dalyvių, 25,74 proc. priskyrė save 41-50 metų grupei, o 23,53 proc. – 21-30 metų grupei. Anot 8,82 proc. verslo įmonių atstovų, jų amžius yra nuo 51 iki 60 metų. Labai maža tiriamųjų dalis yra iki 20 metų (2,21 proc.) ir virš 61 metų (1,47 proc.).

Dvyliktuoju tyrimo anketos klausimu respondentų teirautasi, koks jų išsilavinimas. Atsakymai į šį anketos klausimą atsispindi 7 lentelėje.

7 lentelė

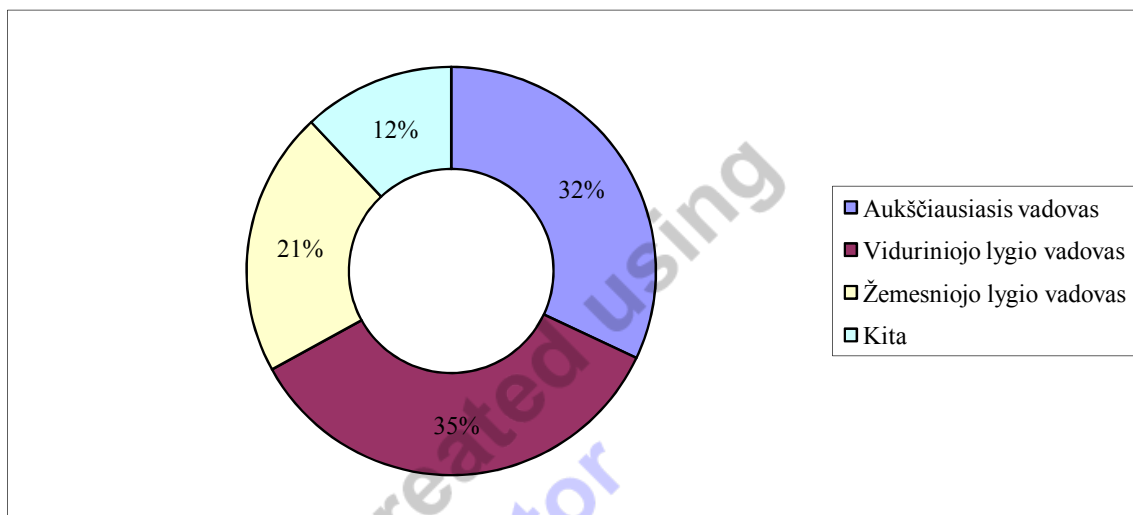
Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Atsakymo variantas	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Turiu mokslinį laipsnį	8	5,88
Universitetinis išsilavinimas	44	32,35
Nebaigtas aukštasis	31	22,79
Profesinis išsilavinimas	36	26,47
Vidurinis išsilavinimas	17	12,50
Iš viso:	136	100,00

Nustatyta, jog beveik trečdalis tyrimo dalyvių yra įgiję universitetinį išsilavinimą. Profesinį išsilavinimą įgijo 26,47 proc., o nebaigtą aukštąjį – 22,79 proc. Mokslinį laipsnį turi tik 5,88 tyrimo dalyvavusių verslo subjektų atstovų. 12,5 tiriamųjų nurodė, jog jų išsilavinimas yra vidurinis. Taigi, daugiausia Lietuvos įmonių vadovų (bei jų atstovų) yra įgiję aukštąjį išsilavinimą arba jo siekia (dar nebaigę).

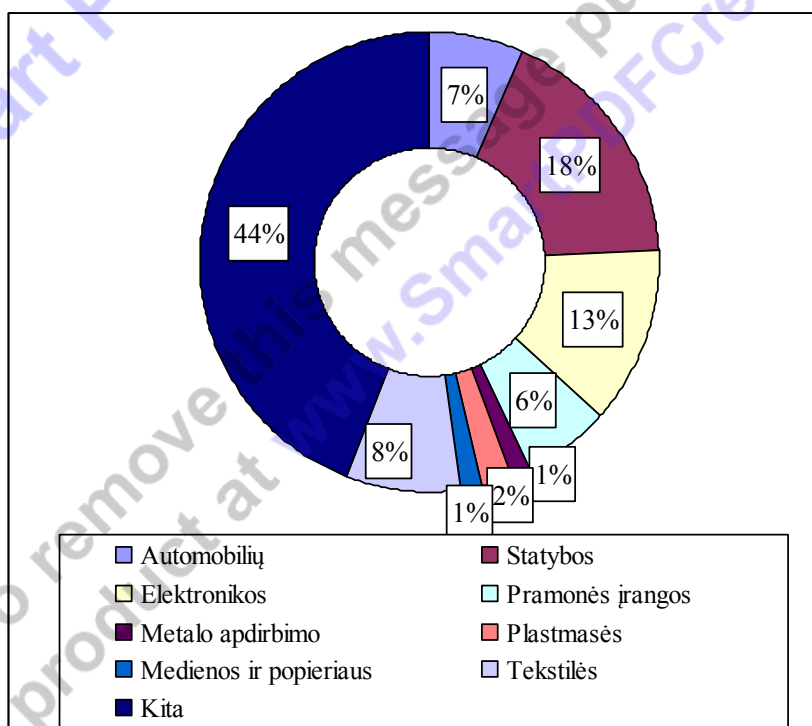
Tryliktuoju tyrimo anketos klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek metų jie dirba atstovaujamoje verslo įmonėje. Tyrimo dalyvių pateikti atsakymai į šį anketos klausimą varijavo nuo 1 iki 26 metų. Apskaičiavus atsakymų į šį anketos klausimą vidurkį, nustatyta, jog tyrime dalyvavusiose įmonėse respondentai dirba 6,42 metus.

Respondentų teirautasi ir apie įmonėje einamas pareigas. Atsakydami į šį tyrimo anketos klausimą tyrimo dalyviai galėjo pasirinkti vieną iš keturių atsakymų variantų. Rezultatai pateikiami 8 paveiksle. Iš viso tyrime dalyvavo 120 (88 proc.) aukščiausio, viduriniojo ar žemiausiojo lygio vadovų. 44 (32 proc.) respondentai nurodė esą aukščiausiojo lygio vadovai, 48 (35 proc.) – viduriniojo, 28 (21 proc.) – žemiausiojo. Likusieji 16 (12 proc.) pasirinko atsakymo variantą „kita“.



8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal einamas pareigas, proc.

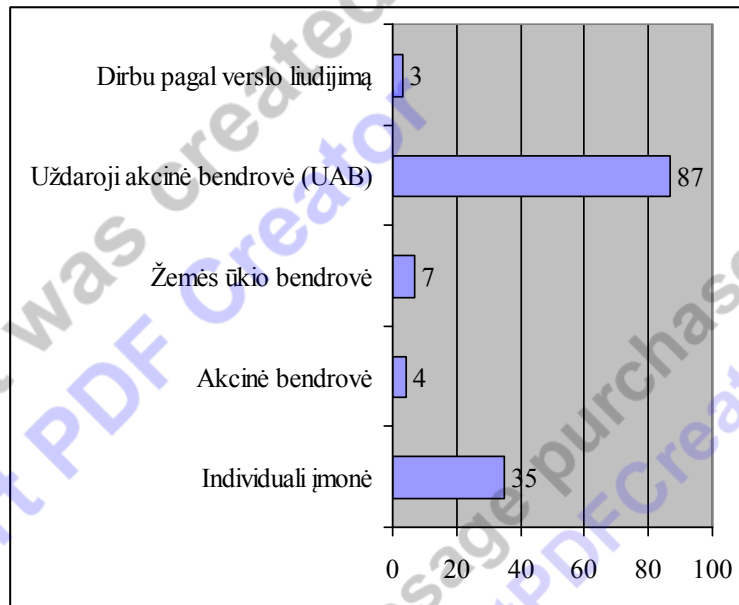
Sekančiame anketos klausime tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti sektorių, kuriame veikia įmonė. Atsakymai į šį anketos klausimą atsispindi 9 paveiksle.



9 pav. Tyrimo dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritį, proc.

25 (18 proc.) tiriamieji nurodė, jog įmonė veikia statybos sektoriuje, 18 (13) proc. pasirinko elektronikos sektorių. Tačiau net 60 respondentų (44 proc.), atsakydami į minėtąjį klausimą, pasirinko atsakymo variantą „kita“.

Šešioliktasis klausimas į tyrimo instrumentą buvo integruotas, siekiant nustatyti įmonių juridinį statusą. Atsakymų į minėtąjį klausimą pasiskirstymas pateikiamas 10 paveiksle. Kaip atskleidė tyrimo duomenys, daugiausia tyrime dalyvavusių įmonių yra uždarnosios akcinės bendrovės. 35 tyrime dalyvavusios įmonės yra individualios įmonės, 7 – žemės ūkio bendrovės, 4 – akcinės bendrovės. Likusieji 3 respondentai nurodė, jog dirba pagal verslo liudijimą.



10 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal juridinį statusą, respondentų sk.

Apklausoje metu duomenys tikslingai buvo renkami iš įvairaus dydžio įmonių. Įmonės dydį atskleidžia darbuotojų skaičius. Paskutiniuoju anketos klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti įmonės darbuotojų skaičių. Susistemintus atsakymų variantus, nustatyta, jog vidutinis tyrime dalyvavusios įmonės darbuotojų skaičius yra 17,36.

Įvertinus demografines tiriamųjų charakteristikas, toliau šiame darbe vertinami privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatumai.

3.1.2. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatumai

Tyrimo dalyvių įvertinimui buvo pateikti keturi teiginiai apie PVP. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal šių teiginių įvertinimus pateikiamas 8 lentelėje. Dėl pritarimo ar nepritarimo teiginiui „Lietuvoje teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatusis sektoriai bendradarbiauja retai“ dauguma tyrimo dalyvių (27,94 proc.) neturėjo

nuomonės. Kiek mažiau respondentų (25,74 proc.) visiškai sutiko su šiuo teiginiu. Teiginiui iš dalies pritarė 21,32 proc. tyrime dalyvavusių verslo atstovų. Tik 4,41 proc. respondentų nurodė, jog viešasis ir privatusis sektorius bendradarbiauja dažnai. Dauguma tyrimo dalyvių (39,71 proc.) pritarė teiginiui „Apie PVP daugiau kalbama nei daroma“ ir tik 2,94 proc. verslo subjektų atstovų visiškai jam nepritarė. Nuomonės dėl teiginio neturėjo 16,18 proc. respondentų.

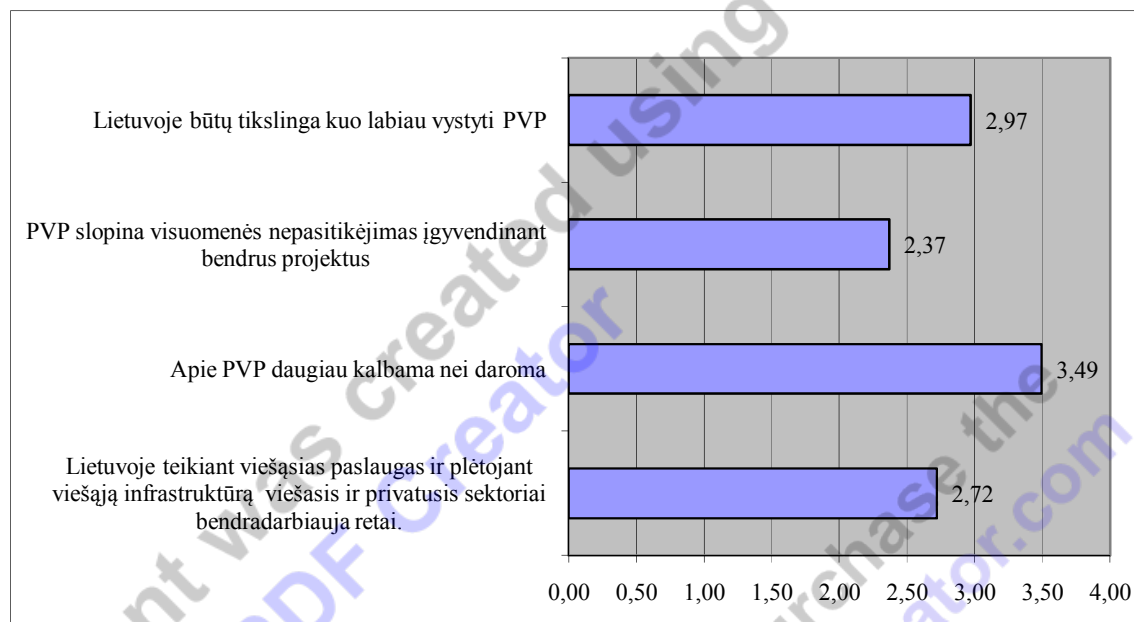
8 lentelė

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal teiginių apie PVP įvertinimus

Teiginiai	Įvertinimai											
	0 (neturiu nuomonės)		1 (visiškai nesutinku)		2		3		4		5 (visiškai sutinku)	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Lietuvoje teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatusis sektoriai bendradarbiauja retai.	38	27,94	6	4,41	11	8,09	17	12,50	29	21,32	35	25,74
Apie PVP daugiau kalbama nei daroma	22	16,18	4	2,94	5	3,68	13	9,56	38	27,94	54	39,71
PVP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus	51	37,50	3	2,21	8	5,88	18	13,24	31	22,79	25	18,38
Lietuvoje būtų tikslinga kuo labiau vystyti PVP	27	19,85	7	5,15	11	8,09	26	19,12	28	20,59	37	27,21

Dauguma tiriamųjų (37,50 proc.) išreiškdami pritarimą ar nepritarimą trečiajam teiginiui („PVP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus“) teigė neturį nuomonės. 18,38 proc. sutiko, kad visuomenės nepasitikėjimas labai slopina PVP iniciatyvas. Dėl PVP vystymo tikslingumo Lietuvoje respondentų nuomonės pasiskirstė labai įvairiai: 27,21 proc. tyrimo dalyvių visiškai pritarė teiginiui; 20,59 proc. pritarė; 5,15 proc. visiškai nepritarė; 19,85 proc. neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Išanalizavus procentinį teiginių įvertinimų pasiskirstymą, buvo apskaičiuoti teiginių vidutiniai įvertinimai (žr. 11 pav.).



11 pav. Vidutiniai teiginių apie PVP įvertinimai, balais

Tyrimo duomenys rodo, jog didžiausią pritarimą respondentai išreiškė teiginiui „Apie PVP daugiau kalbama nei daroma“ (3,49 balo). Menkiausio respondentų pritarimo sulaukė teiginys „PVP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus“ (2,37 balo).

Siekiant nustatyti, kaip verslo atstovai vertina PVP efektyvumą, skaidrumą bei naudą visuomenei, į tyrimo anketą buvo įtrauktas antrasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė

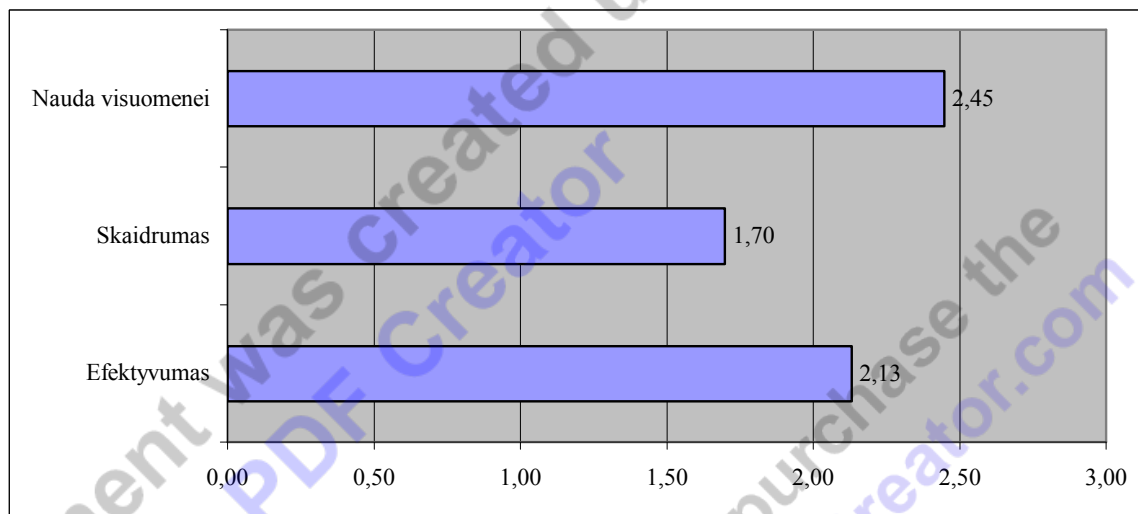
Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal PVP aspektų Lietuvoje įvertinimus

Kriterijai	0		1		2		3		4		5	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Efektyvumas	18	13,24	31	22,79	39	28,68	22	16,18	15	11,03	11	8,09
Skaidrumas	11	8,09	60	44,12	38	27,94	17	12,50	6	4,41	4	2,94
Nauda visuomenei	14	10,29	29	21,32	30	22,06	25	18,38	21	15,44	17	12,50

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog dauguma tyrimo dalyvių (28,68 proc.) blogai įvertino PVP efektyvumą. PVP skaidrumą beveik pusė respondentų (44,12 proc.) įvertino labai blogai.

22,06 proc. verslo subjektų atstovų PVP naudą visuomenei įvertino labai blogai. Atsakymų į šį anketos klausimą rezultatai – verslo subjektų atstovai labai abejoję PVP efektyvumu, skaidrumu ir nauda visuomenei Lietuvoje.

Remiantis 9 lentelėje pateiktu įvertinimų pasiskirstymu, buvo apskaičiuoti respondentų įvertinimų vidurkiai (žr. 12 pav.).



12 pav. Vidutiniai PVP aspektų Lietuvoje įvertinimai, balais

Visi PVP aspektai Lietuvoje buvo įvertinti labai žemais vidutiniais balais. Aukščiausiu vidutiniu balu buvo įvertinta PVP nauda visuomenei (2,45 balo), o žemiausiu – PVP skaidrumas (1,70 balo).

Verslo subjektų atstovų buvo prašoma nurodyti, ar jų atstovaujamai organizacijai teko dalyvauti PVP projektuose. Atsakymų į trečiąjį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 10 lentelėje.

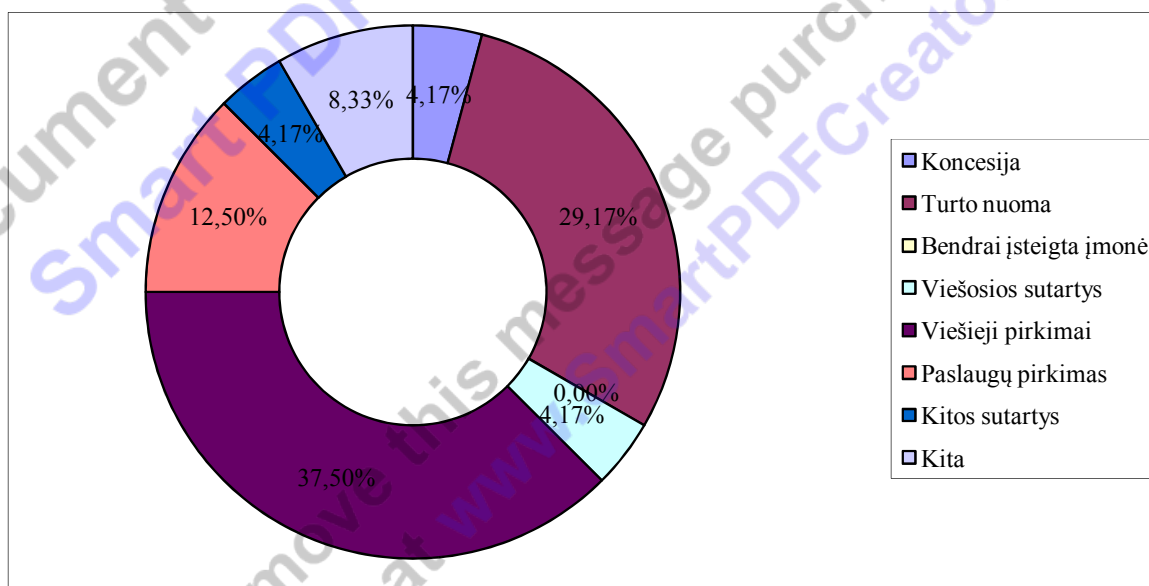
10 lentelė

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal tai, ar atstovaujamos organizacijos teko dalyvauti PVP projektuose

Atsakymo variantas	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Taip	24	17,65
Ne	95	69,85
Nežinau	17	12,50
Iš viso	136	100,00

Tyrimo duomenys rodo, jog PVP projektuose dalyvavo tik 17,75 proc. tirtų įmonių. Dauguma respondentų (69,85 proc.) nurodė, jog tokiuose projektuose jiems neteko dalyvauti. Likusieji 12,50 proc. tiriamųjų pasirinko atsakymo variantą „nežinau“. Atsakymai į šį anketos klausimą siejasi su pirmame klausime pateikto teiginio „Lietuvoje teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatusis sektorius bendradarbiauja retai“ įvertinimais. Kadangi tik mažiau negu penktadalis tyrimo dalyvių nurodė, dalyvavę PVP projektuose, tad ir dauguma tiriamųjų teigė, jog PVP apraiškos Lietuvoje labai retos.

Į ketvirtąjį tyrimo anketos klausimą buvo prašoma atsakyti tik tų respondentų, kurie atsakydami į klausimą, ar verslo organizacija, kuriai atstovauja, bendradarbiavo su viešojo sektoriaus institucija(-omis). Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi formas pateiktas 13 paveiksle. Nustatyta, jog daugiausia verslo organizacijų su viešojo sektoriaus institucijomis teko bendrauti viešųjų pirkimų (37,50 proc.), turto nuomos (29,17 proc.) bei paslaugų pirkimo (12,50 proc.) formomis.



13 pav. Tyrime dalyvavusių organizacijų pasiskirstymas pagal verslo organizacijų bendradarbiavimo su viešojo sektoriaus institucijomis formas, proc.

Rečiausiai su viešuoju sektoriumi bendradarbiaujama viešųjų sutarčių (4,17 proc.), koncesijos (4,17 proc.) bei kitų sutarčių (4,17 proc.) formomis. O bendrai įsteigtos įmonės Lietuvoje visiškai nepopuliarios.

Teorinėje šio darbo dalyje buvo identifikuoti PVP sėkmės veiksniai. Siekiant nustatyti, kaip šiuos veiksnius vertina verslo organizacijų atstovai, į tyrimo anketą integruotas penktasis klausimas. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal PVP sėkmės veiksnių rangavimą pateiktas 11 lentelėje.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal PVP sėkmės veiksnių surangimą

Sėkmės veiksniai	Įvertinimai									
	1		2		3		4		5	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Institucinė aplinka	7	5,15	11	8,09	18	13,24	39	28,68	61	44,85
Vadybiniai ir organizaciniai aspektai	28	20,59	23	16,91	27	19,85	36	26,47	22	16,18
Personalo savybės ir kompetencija	17	12,50	21	15,44	34	25,00	46	33,82	18	13,24
Žinių valdymas	52	38,24	39	28,68	32	23,53	7	5,15	6	4,41
Subalansuotas interesų grupių siekių realizavimas	32	23,53	42	30,88	25	18,38	8	5,88	29	21,32
Iš viso	136	100,00	136	100,00	136	100,00	136	100,00	136	100,00

Daugumos tyrimo dalyvių nuomone (44,85 proc.), svarbiausias yra institucinės aplinkos veiksnys. Mažiausiai tyrimo dalyvių (4,41 proc.) nurodė, kad pats svarbiausias yra žinių valdymo veiksnys. 38,24 proc. respondentų šį veiksnių pažymėjo kaip visiškai nesvarbų.

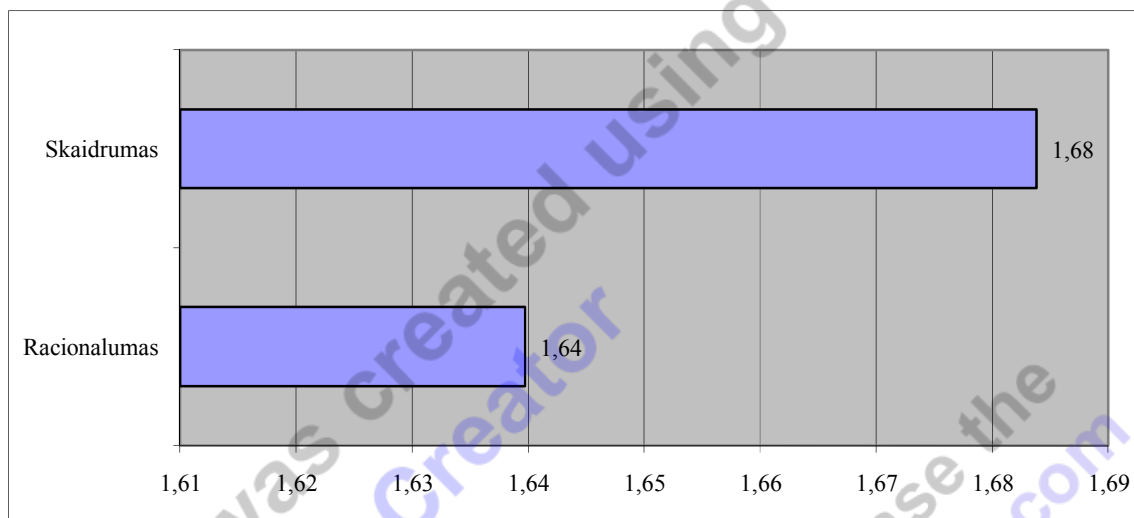
Siekiant nustatyti, kaip verslo subjektų atstovai vertina viešojo sektoriaus PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumą ir skaidrumą, į tyrimo anketą buvo integruotas šeštasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 12 lentelėje.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal viešojo sektoriaus PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumą ir skaidrumą

Kriterijai	Įvertinimai											
	0		1		2		3		4		5	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Racionalumas	19	13,97	49	36,03	42	30,88	17	12,50	6	4,41	3	2,21
Skaidrumas	16	11,76	54	39,71	40	29,41	13	9,56	9	6,62	4	2,94

Lentelėje pateikti duomenys rodo, jog PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumą daugiausia respondentų (36,03 proc.) įvertino labai blogai. O šių sprendimų skaidrumą labai blogai įvertino dar didesnė dalis tiriamųjų – 39,71 proc. Remiantis 12 lentelėje pateiktu pasiskirstymu

buvo apskaičiuoti vidutiniai sprendimų racionalumo ir skaidrumo įvertinimai, kurie pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. Viešojo sektoriaus PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumo ir skaidrumo įvertinimai, balais

Nustatyta, jog PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumas buvo įvertintas 1,64 balo iš 5 galimų, o skaidrumas – nežymiai aukštesniu vidutiniu balu – 1,68 balo. Respondentų įvertinimai labai susiję su trečiojo pirmajame anketos klausime pateikto teiginio įvertinimais. Didelė dalis tiriamųjų teigė, jog visuomenės nepasitikėjimas labai slopina PVP iniciatyvas. Atsižvelgiant į tiriamųjų atsakymų pasiskirstymą dėl PVP sprendimų racionalumo ir skaidrumo, galima teigti, jog racionalumo ir skaidrumo stoka yra vienos iš pagrindinių priežasčių, skatinančių tokį visuomenės nepasitikėjimą PVP projektais.

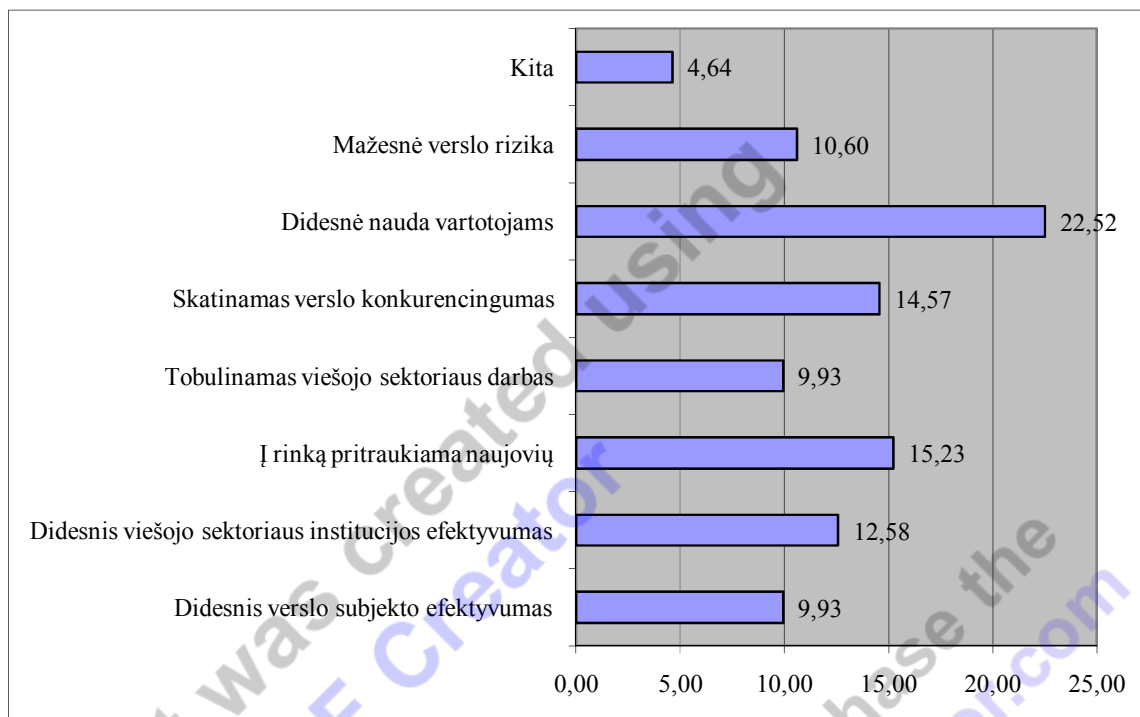
Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti pagrindines problemas, kurios kyla bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi. Atsakydami į septintąjį anketos klausimą respondentai galėjo žymėti daugiau negu vieną atsakymą, tad bendras respondentų pažymėtų atsakymų skaičius siekė 398, taigi vienas respondentas pažymėjo vidutiniškai 2,93 atsakymo. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal išvelgtas problemas bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi pateikiamas 13 lentelėje. Nustatyta, jog dažniausiai tyrimo dalyviai pažymėjo neobjektyvių vertinimo kriterijų problemą (17,09 proc.). Tai siejama su PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumo bei skaidrumo stoka.

Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal išvelgtas problemas bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi

Problemos	Atsakymų sk.	Atsakymų proc.
Nesklandumai skirstant lėšas	51	12,81
Neobjektyvūs vertinimo kriterijai	68	17,09
Teisės aktų, reglamentuojančių PVP, stoka	22	5,53
Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų žinių stoka	14	3,52
Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų patirties stoka	24	6,03
Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų aktyvumo stoka	21	5,28
Neigiamas viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų požiūris	37	9,30
Už perkamas paslaugas viešoji institucija dažnai yra įsipareigojusi sumokėti daug vėliau nei jos teikiamos	47	11,81
Kontroliuojančių institucijų stoka	42	10,55
Nepakankamas dėmesys PVP politikos formavimui	17	4,27
Nepakankama metodinė pagalba	22	5,53
Nepakankama teigiamos praktikos sklaida	28	7,04
Kita	5	1,26
Iš viso	398	100,00

Verslo subjektų požiūriu, antra pagal svarbumą problema yra nesklandumai skirstant lėšas (17,09 proc.). Gana reikšminga yra ir kita problema – už perkamas paslaugas viešoji institucija dažnai yra įsipareigojusi sumokėti daug vėliau nei jos teikiamos (11,81 proc.). Mažiausiai reikšmingomis problemomis buvo įvardintos kitos problemos (1,26 proc.), viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų žinių stoka (3,52 proc.) bei nepakankamas dėmesys PVP politikos formavimui (4,27 proc.).

Nurodydami išvelgiamus PVP privalumus respondentai buvo kiek santūresni, bendras respondentų pažymėtų atsakymų skaičius siekė tik 155 (vidutiniškai po 1,11 atsakymo vienam tyrimo dalyviui). Tai rodo, jog tyrimo dalyviai išvelgia daugiau neigiamų PVP aspektų negu teigiamų. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal išvelgtus PVP privalumus pateikiamas 15 paveiksle.



15 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal išvelgtus PVP privalumus, proc.

Tyrimo rezultatai rodo, jog pagrindiniai verslo atstovų išvelgti PVP privalumai yra didesnė nauda vartotojams (22,52 proc.), tai, kad į rinką pritraukiama naujovių (15,23 proc.) bei verslo konkurencingumo skatinimas (14,57 proc.). Mažiausiai reikšmingais PVP privalumais tyrimo dalyviams pasirodė tai, kad tobulinamas viešojo sektoriaus darbas (9,93 proc.), didesnis verslo subjekto efektyvumas (9,93 proc.), kita (4,64 proc.). Tai rodo, kad verslo subjektų atstovai nėra labai suinteresuoti viešojo sektoriaus darbu, jiems svarbiau tobulinti verslo subjekto veiklą. Tačiau, jų nuomone, PVP turi mažai įtakos verslo subjekto efektyvumui.

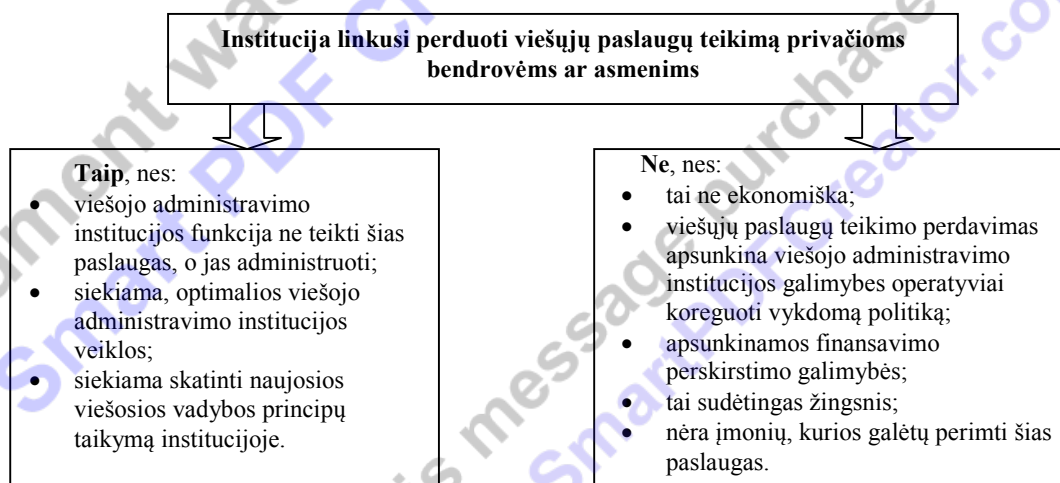
Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, ką jie rekomenduotų, siekiant efektyvinti PVP. Atlikus respondentų pateiktų atsakymų analizę, nustatyta, jog siekiant efektyvinti PVP reikia:

- didinti PVP skaidrumą,
- skatinti verslo subjektus dalyvauti PVP projektuose,
- efektyviau skirstyti lėšas,
- mažinti PVP riziką,
- mažinti biurokratiją;
- plėsti PVP,
- rengti seminarus, konferencijas PVP tematika, skirtas verslo atstovams bei viešųjų institucijų darbuotojams, kurių metu būtų ne tik suteikiama naudinga informacija, bet ir užmezgami nauji kontaktai ir kt.

Respondentų nuomone šių pasiūlymų įgyvendinimas padėtų užtikrinti efektyvią PVP Lietuvoje.

3.2. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatybės viešojo sektoriaus atstovų požiūriu

Interviu dalyvių klausta, ar viešojo sektoriaus institucija, kuriai atstovaujate, yra linkusi perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims. Atsakymai į šį klausimą nebuvo vieningi (žr. 16 pav.). Dalis tyrimo dalyvių teigė, kad viešojo administravimo institucija yra linkusi perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims, kiti atsakė priešingai.



16 pav. Atsakymų į pirmąjį interviu klausimą kategorijos / subkategorijos

Interviu dalyvių, teigusių, jog institucija yra linkusi perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims, pagrindiniai argumentai buvo siejami su optimalios viešojo administravimo institucijos veiklos, naujosios viešosios vadybos principų taikymo institucijoje siekiais. Gana reikšmingas argumentas buvo ir tai, kad viešojo administravimo funkcija yra administruoti viešąsias paslaugas, o ne jas teikti. Respondentų, kurie teigė, jog jų atstovaujama institucija nėra linkusi perduoti viešųjų paslaugų teikimo privačiajam sektoriui, pagrindiniai argumentai buvo susiję su paslaugų teikimo ekonomiškumo ribotumais, galimybių operatyviai koreguoti vykdomą politiką apribojimu, finansavimo persikirstimo galimybių apsunkinimu bei apskritai su PVP kaip proceso sudėtingumu. Be to, dalis interviu dalyvių nurodė, kad viešojo administravimo instituciją galėtų ir norėtų perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačiajam sektoriui, tačiau nėra tokių privataus sektoriaus subjektų, kurie galėtų jas perimti.

Tyrimo dalyvių teirautasi, ar privataus sektoriaus subjektai noriai bendradarbiauja su atstovaujamosiomis viešojo administravimo institucijomis. Daugumos tyrimo dalyvių teigimų, kai bendradarbiavimas siejamas ne su PVP projektais, šis bendradarbiavimas būna aktyvesnis, tačiau verslo subjektai stokojo iniciatyvos ir noro bendradarbiauti su institucijomis. Akivaizdu, jog PVP barjerai egzistuoja abiejose pusėse.

Tirta, kokiomis formomis dažniausiai bendradarbiaujama su privačiuoju sektoriumi. Pastebima, jog interviu dalyviai – viešojo administravimo institucijų atstovai – įvardino tas pačias PVP formas, kaip ir verslo sektoriaus atstovai. Dažniausiai su verslo sektoriumi institucijos bendradarbiauja viešųjų pirkimų, nuomos sutarčių bei paslaugų pirkimo formomis. Pastebėta, jog kitos PVP formos, anot tyrimo dalyvių, beveik netaikomos.

Siekta nustatyti, kokioms viešosioms paslaugoms teikti institucijos bendradarbiauja su viešuoju sektoriumi. Respondentai paminėjo parkavimo, šilumos ūkio, atliekų valdymo, švietimo, kapinių priežiūros, keleivių ir krovinių vežimo, infrastruktūros objektų statybos ir eksploataavimo paslaugas.

Atsakydami į klausimą, kokių paslaugų perdavimas teikti verslo sektoriui labiausiai pasiteisina viešojo administravimo institucijai, interviu dalyviai minėjo įvairias paslaugas. Vienose viešojo administravimo institucijose labiau pasiteisina vienos, kitose – kitos paslaugos. Sulaukta ir vertinimų, kad visų paslaugų teikimas pasiteisina, nes tuomet atsilaisvina rankos viešojo administravimo institucijos darbuotojams, ir tuomet jie gali šias paslaugas administruoti. Buvo pateikta ir prieštaringa nuomonė, kad tokių paslaugų perdavimas visiškai nepasiteisina. Tiek viena, tiek kita pusė surado argumentų savo požiūriui pagrįsti. Atsakymų į šį interviu klausimą kategorijos ir subkategorijos pateikiamos 14 lentelėje.

14 lentelė

Atsakymų į penktąjį interviu klausimą kategorijos ir subkategorijos

Viešųjų paslaugų perdavimas teikti privačiajam sektoriui pasiteisina, nes:	Viešųjų paslaugų perdavimas teikti privačiajam sektoriui nepasiteisina, nes:
<ul style="list-style-type: none"> • viešosios paslaugos tampa kokybiškesnės, jei gerai organizuojamas perdavimas ir jei parenkamas tinkamas paslaugos tiekėjas; • įmonės specializuojasi tose srityse ir todėl gali teikti kokybiškesnes paslaugas; • savivaldybė sutaupo, nes sutaupomos išlaidos personalui, taupomas darbuotojų laikas; • savivaldybės turi paslaugas administruoti, o ne jas teikti. 	<ul style="list-style-type: none"> • strateginių paslaugų, tokių kaip šilumos ir vandens tiekimas apskritai negalima perduoti privačioms kompanijoms; • privatus paslaugų tiekėjas yra nelankstūs; • savivaldybė perduodama viešąsias paslaugas privačiam sektoriui išleidžia daugiau pinigų negu pati teiktų šias paslaugas; • dažnai privačių paslaugų teikėjų teikiamos viešosios paslaugos yra nekokybiškos.

Tyrimo dalyvių pasiteiravus apie PVP sėkmės veiksnius, dauguma respondentų teigė, jog skirtinguose projektuose ir sėkmės veiksniai gali būti skirtingi; jie priklauso nuo projekto, jo tipo bei viešosios paslaugos tipo. Tačiau turbūt svarbiausiais veiksniais, anot viešojo administravimo institucijų atstovų, galima laikyti veiksnius, susijusius su vidine bei išorine komunikacija, finansavimu, laiku, organizavimu.

Išskirti pagrindinius PVP bruožus Lietuvoje respondentams sekėsi gana sunkiai. To pagrindinės priežastys:

- viešojo administravimo institucijų atstovai nėra susipažinę su kitų šalių praktika, tad sunku nustatyti PVP projektų specifiką Lietuvoje;
- viešojo administravimo institucijų atstovai labiausiai yra susipažinę su jų atstovaujamosiose organizacijose vykdomais PVP projektais, o ne su PVP projektais visoje Lietuvoje.

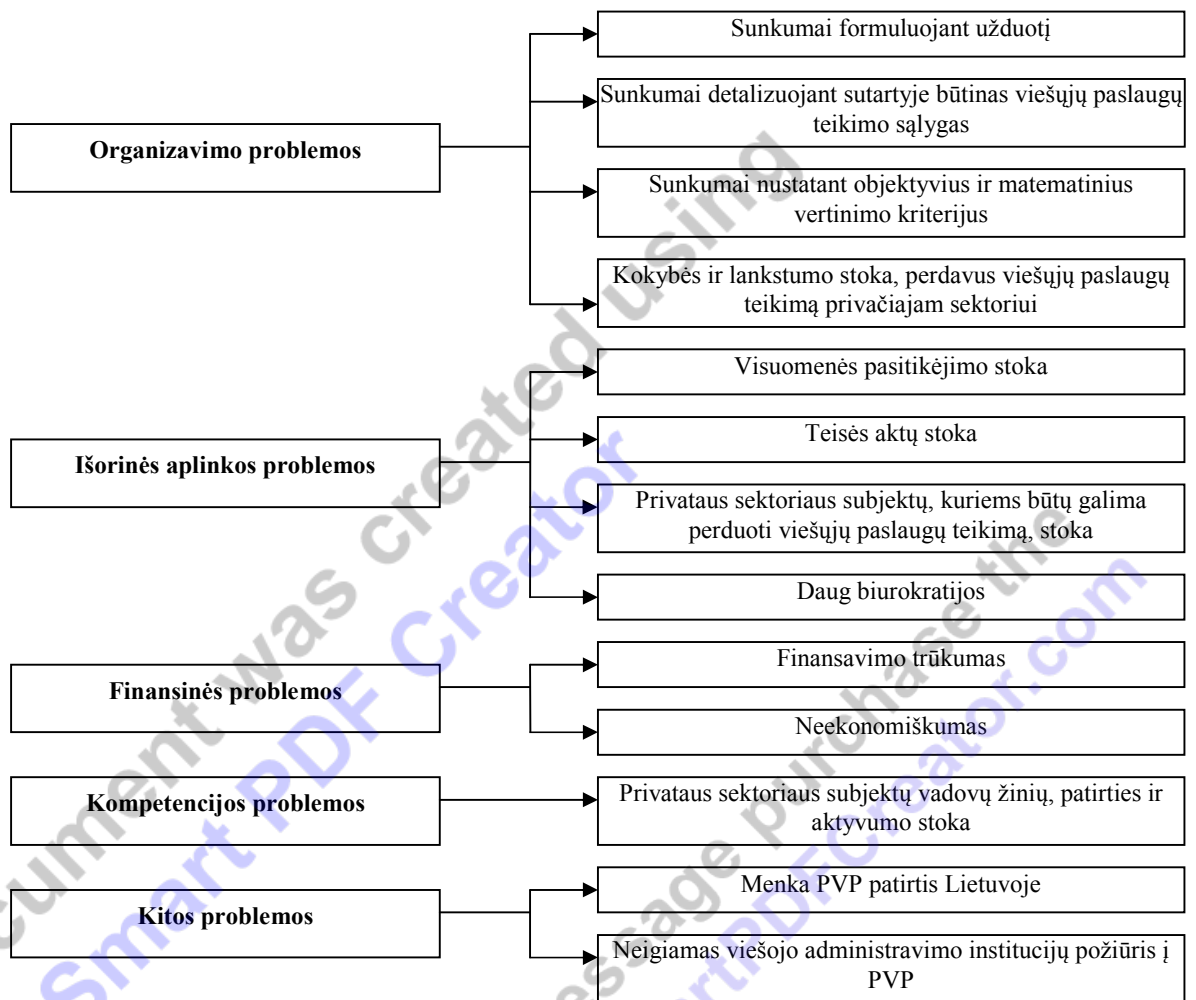
Kai kurie respondentai nurodė tokius bruožus: silpnas viešojo administravimo institucijų noras perduoti viešųjų paslaugų teikimą, verslo iniciatyvų stoka, neekonomiškumas.

Viešojo administravimo institucijų atstovai išskyrė nemažai problemų ir trūkumų, kylančių bendradarbiaujant su privačiuoju sektoriumi. Problemų ir trūkumų kategorijos bei subkategorijos pateikiamos 17 paveiksle.

Visos interviu dalyvių išskirtos problemos gali būti klasifikuojamos į penkias grupes: organizacinės, išorinės aplinkos, finansavimo, kompetencijos bei kitos problemos.

Organizavimo problemos siejamos su viešojo administravimo institucijų patiriamais sunkumais formuluojant užduotis, detalizuojant sutartyse su privataus sektoriaus subjektais būtinas paslaugų teikimo sąlygas. PVP komplikuoja tai, kad dažniausiai neįmanoma nustatyti visiškai objektyvių ir matematinių vertinimo kriterijų, eliminuojant žmogaus subjektyvų vertinimą.

Prie išorinės aplinkos problemų priskirtina visuomenės pasitikėjimo stoka. VPP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus, o tokį visuomenės požiūrį formuoja informacijos trūkumas apie tokius projektus ir jų naudą. PVP galimybes lemia teisinės sąlygos. Nėra specialaus PVP įstatymo Lietuvoje. Tyrimo dalyvių nuomone, viena rimčiausių problemų yra privataus sektoriaus subjektų, kuriems būtų galima perduoti viešųjų paslaugų teikimą, stoka. Trūksta finansiškai stabilių subjektų, kurie būtų įsitvirtinę regione, taigi konkurencija šių paslaugų teikime yra ribota. Vieno viešojo administravimo institucijos atstovo teigimu, „organizacijos padirba tam tikrą laiką, o paskui dėl nuostolingumo nutraukia veiklą. Tuomet institucijai iš naujo reikia organizuoti paslaugų perdavimą ir taip patiriami nuostoliai. Pasitaiko ir tokių atvejų, kai konkurso sąlygose pateikus reikalavimą pateikti finansinę sutarties įvykdymo garantiją, pasiūlymų iš viso nesulaukiama. Prie išorinės aplinkos problemų galima priskirti ir tai, kad organizuojant ir vykdančiant PVP susiduriama su daug biurokratijos.



17 pav. Tyrimo dalyvių išskirtų PVP problemų ir trūkumų kategorijos ir subkategorijos

Finansinės problemos siejamos su finansavimo PVP projektams trūkumu. Prie šios kategorijos problemų priskirtina ir tai, kad viešųjų paslaugų teikimą perduodant privačiam sektoriui, susiduriama su neekonomiškumu. Neekonomiškumas kyla dėl privataus sektoriaus atliekamų paslaugų kokybės ir lankstumo stokos (pavyzdžiui, „vejos plovimo paslaugą atlieka pati institucija, kadangi perdavimas jos privačiam sektoriui buvo netikslingas, kadangi ši paslauga buvo teikiama taip dažnai, kaip numatyta sutartyje, o ne tuomet kai reikia“). Viešųjų paslaugų teikimą perdavus privačioms organizacijoms, prarandama galimybė kontroliuoti paslaugų kokybę. Taip pat minėta paslaugų brangimo problema: „privataus sektoriaus subjektai pakelia kainą ir paslaugos tampa nebeprieinamos asmenims“.

Kalbėdami apie problemas, su kuriomis viešojo administravimo institucijos susiduria, kai viešąsias paslaugas teikia privačios bendrovės, dalis respondentų nurodė, jog tiek verslininkams, tiek viešojo administravimo institucijų darbuotojams stinga žinių apie PVP galimybes. O ši žinių stoka ir užkerta kelią tolesnei PVP plėtrai.

Plėtoti viešojo ir privataus sektoriaus galimybes trukdo ir menka PVP praktika Lietuvoje. Kai kurie tyrimo dalyviai įvardino ir neigiamo viešojo administravimo institucijų požiūrio į PVP problemas.

Dalis respondentų, negalėjo nurodyti tokių problemų, sakydami, kad jų tiesiog nėra.

Interviu su viešojo administravimo organizacijų atstovais analizė rodo, jog atsižvelgiant į viešojo ir privataus sektorių skirtumus nesistebima PVP praktika Lietuvoje. Aktyvus privataus sektoriaus subjekto lyderis gali reikalauti iš savivaldybės tarnautojo, kad siūlomam projektui pinigai būtų skiriami nedelsiant ir nepaisant administravimo reikalavimų, o valstybės tarnautojui visų svarbiausia – tų reikalavimų nepažeisti. Tad netgi palankiausiai nusiteikęs valstybės tarnautojas ne visada gali pagelbėti. Tačiau, antra vertus, būna, kad valstybės tarnautojas neskuba pervesti pažadėtus ir privataus verslo subjektui jau paskirtus pinigus. Valstybės tarnautojai dažnai nesusimąsto, kad toks delsimas gali prisidėti prie privataus sektoriaus organizacijos žlugimo.

Daugumos tyrimo respondentų nuomone, privataus sektoriaus įsipareigojimų laikymosi kontrolė nėra pakankamai efektyvi. Nesugebama užtikrinti numatytos ir reikalingos paslaugų kokybės, paslaugų kainų stabilumo.

Dauguma respondentų, atsakydami į klausimą, ar jų atstovaujamos organizacijos darbuotojams pakanka kompetencijų PVP sektoriaus diegti, vykdyti ir kontroliuoti, teigė, kad kompetencijų kiek stokojama. Ypač kompetencijų stokojama PVP kontrolės srityje.

Pasiteiravus apie PVP privalumus, buvo išskirta viešųjų paslaugų kokybė. Tačiau paslaugos tampa kokybiškesnės tik tuo atveju, jei gerai organizuojamas perdavimas, parenkamas geras paslaugos tiekėjas, jei yra konkurencija. Tačiau jei paslaugos patenka į monopolistų rankas, jos nebūtinai yra kokybiškesnės. Dar vienas labai dažnai minėtas privalumas buvo tas, jog PVP suteikia galimybę viešojo administravimo institucijoms susitelkti tik į paslaugų administravimą. Tokiu atveju sumažėja viešojo administravimo funkcijų.

Į klausimą, ar institucija perduodama viešųjų paslaugų teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims sutaupo respondentai atsakė priklausomai nuo to, ar apskritai buvo palankūs viešųjų paslaugų perdavimai privačioms įmonėms. Tie respondentai, kurie teigė, jos viešojo administravimo institucija yra linkusi perduoti viešąsias paslaugas privačiam sektoriui, tvirtino, jog institucijos tokiu būdu sutaupo, nes sumažinamos personalo išlaikymo sąnaudos, sutaupomas laikas. Respondentai atkreipė dėmesį ir į tai, kad ne visais atvejais sutaupo gyventojai. Dažniausiai teikiamas pavyzdys buvo šilumos ūkio perdavimas privataus kapitalo subjektams. Respondentai pažymėjo, kad perdavus šilumos ūkį į privačias rankas, šiluma gyventojams pabrango.

Atsakymai į penkioliktąjį interviu klausimą leidžia teigti, jog Lietuvoje ES fondų finansuojamų PVP projektų nėra daug, o esamų projektų įgyvendinimas dar tik prasidėjo.

Paskutiniu metu interviu klausimu respondentų buvo prašoma pateikti rekomendacijas PVP efektyvumo skatinimui Lietuvoje. Tyrimo dalyviai teigė, jog siekiant efektyvesnės PVP būtina kryptingai ir stabiliai formuoti PVP politiką, kai kuriose institucijose pagal poreikius įsteigti PVP projektų ir programų padalinius, atrenkant PVP projektus daugiau dėmesio skirti partnerių pasirinkimui, su PVP projektais susijusiems valstybės tarnautojams organizuoti mokymus PVP tematika, parengti aiškią loginę PVP projektų schemą, pagal kurią vyktų PVP projektų vykdymas nacionaliniu lygiu. Tačiau buvo išreikšta ir kiek kitokia pozicija – „PVP iniciatyvos apskritai nėra reikalingos, tad jas reikėtų kaip įmanoma labiau mažinti“.

Bendrai galima pastebėti, kad respondentai aiškiai pasiskirstė į du poliūs: viešųjų paslaugų perdavimo į privačias rankas šalininkų ir priešininkų. Respondento priklausymas vienai ar kitai stovyklai, respondento nuomonė ir/ar nuostatos šiuos klausimus įtakojo visus respondento teikiamus atsakymus.

3.3. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės galimybės ateityje

PVP – perspektyvi, visame pasaulyje pripažinta koncepcija, kuri sėkmingai diegiama investicijoms į įvairių visuomenės infrastruktūros šakų plėtrą pritraukti. Tad ir Lietuvoje tikslinga plėtoti PVP iniciatyvas, skatinti PVP projektų diegimą. Tačiau siekiant šio tikslo svarbu spręsti atliktų tyrimų metu identifikuotas problemas. Tad šiame darbo poskyriuje, remiantis mokslinės literatūros analize, atliktu kokybiniu bei kiekybiniu PVP ypatybių Lietuvoje tyrimais, formuluojamos rekomendacijos PVP Lietuvoje gerinimui.

Atliktas anketinis verslo organizacijų tyrimas atskleidė, jog PVP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus. Šią problemą įvardino ir interviu dalyvavę viešojo sektoriaus organizacijų atstovai. Todėl tikslinga būtų didinti visuomenės pasitikėjimą. Tai galėtų būti daroma suteikiant visuomenei daugiau informacijos apie PVP projektus, jų įgyvendinimo eigą bei rezultatus. Kai kurios viešojo sektoriaus institucijos (pavyzdžiui, Telšių rajono savivaldybės administracija) pateikia jau įgyvendintų ir įgyvendinamų projektų sąrašą, šių projektų įgyvendinimo terminus, lėšų poreikį bei finansavimo šaltinius, tačiau išsamiau neaptaria šių projektų įgyvendinimo naudos visuomenei. Tad siekiant visuomenės pritarimo tikslinga būtų interneto svetainėse publikuoti išsamesnę informaciją apie PVP projektų įgyvendinimo eigą bei rezultatus.

Tiek anketinio tyrimo, tiek interviu dalyviai kaip vieną iš opiausių PVP problemų paminėjo teisės aktų stoką. Iki 2010 m. sausio 1 d. PVP Lietuvoje buvo tik minimaliai reglamentuotas. Naujausioje LR Investicijų įstatymo redakcijoje, kuri įsigaliojo nuo 2010 m. sausio 1 d. jau reglamentuojama PVP partnerystė. Tačiau greičiausiai tyrimų dalyviai dar nebuvo susipažinę su šio

įstatymo pakeitimais. Todėl siekiant skatinti PVP Lietuvoje tikslinga būtų tiek viešojo sektoriaus institucijų atstovams, tiek verslo subjektų vadovams surengti seminarą, kurio metu jo dalyviai būtų supažindinami su teisiniais PVP aspektais. Be to, siekiant gerinti teisinį PVP reglamentavimą tikslinga būtų sudaryti darbo grupę iš atitinkamų valstybės institucijų atstovų, kuri nagrinėtų esamos teisinės bazės tobulinimo klausimus, kad būtų sudarytos reikiamos sąlygos skatinti PVP.

Kaip vieną iš reikšmingų PVP problemų viešojo sektoriaus atstovai paminėjo neekonomiškumą. Šiai problemai spręsti rekomenduojama kiekvienai viešojo sektoriaus institucijai atlikti išsamius kaštų ir naudos skaičiavimus, siekiant nustatyti kokių viešųjų paslaugų perdavimas ir kokia apimtimi yra labiausiai naudingas tiek viešojo administravimo institucijoms, tiek ir privatiems asmenims. Tokiu būdu būtų galima formuoti aiškiai išreikštą poziciją, kokie projektai turėtų būti įgyvendinami PVP pagrindu, o kokie ne. Kadangi PVP projektai negarantuoja greito pelno, jie turi būti taikomi tik tose srityse, kuriose galima pademonstruoti jų pranašumą ir pelningumą. Labai svarbu, kad viešosios institucijos, sudarydamos sutartis su privataus verslo subjektais, išsiderėtų tokias sutarčių sąlygas, kuriomis apgintų vartotojų interesus, užtikrintų paslaugų kokybę. Projektų tinkamumas turėtų derėti su valstybės ilgalaikės raidos strategija, ilgalaikė Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros strategija, nacionaliniais susitarimais, siekiant ekonominės ir socialinės pažangos bei nacionaline darnaus vystymosi strategija.

Darbo autoriaus nuomone, pateiktų PVP gerinimo pasiūlymų įgyvendinimas garantuotų papildomą kapitalą, alternatyvų valdymo ir diegimo įgūdžius, ekonominę ir socialinę naudą vartotojui bei visuomenei, galimybę geriau panaudoti išteklius.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus teorinius PVP pagrindus bei atskleidus PVP ypatybes ir galimybes Lietuvoje, suformuluotos tokios išvados:

- Nustatyta, jog mokslinėje literatūroje PVP samprata aiškinama labai įvairiai, šią apibrėžimų įvairovę paaiškina PVP sąvokos daugialypiškumas. Atlikta mokslinėje literatūroje pateiktų PVP apibrėžimų analizė leidžia teigti, jog PVP sąvoka nusakomas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas bei partnerystė, siekiant, sukurti infrastruktūrą bei užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą. PVP yra viena iš alternatyvių struktūrų – tarpinė tarp viešųjų paslaugų pirkimo per valstybines investicijas bei visiškos privatizacijos.
- PVP priklausomai nuo klasifikavimo parametrų (galimybių lygis, privataus partnerio gaunamą atlygį, funkcijas, bendradarbiavimo pobūdį ir kt.) gali būti skirstoma į įvairias grupes, todėl pasirinktas PVP tipas turi būti pritaikytas individualiai kiekvienam projektui ir projekto partneriams. Tinkamiausia PVP forma turi būti pasirenkama atsižvelgiant į projekto tipą, poreikius ir sektorių. Nepriklausomai nuo PVP formos, šių projektų sėkmę gali lemti institucinės aplinkos, vadybiniai ir organizaciniai, personalo, žinių bei subalansuotų interesų grupių siekių realizavimo veiksniai.
- PVP teikiamais privalumais partnerystės dalyviams neabejojama, tačiau reikia nepamiršti, jog tokie projektai pasižymi ir specifine rizika. PVP projektų įgyvendinimo rizika yra siejama ne tik su privataus ar viešojo sektoriaus organizacijų, dalyvaujančių projektuose rizika, bet ir su bendra partnerystės rizika, kurios valdymui labai svarbi tinkama teisinė bazė.
- Tarptautinė patirtis rodo, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektus vykdyti yra naudinga tiek valstybei, kuri per trumpą laiką gali pritraukti reikalingas lėšas, pati prisidėdama prie projekto mokėjimais, išėstais per ilgą laikotarpį, tiek gyventojams, kurie gauna geresnės kokybės paslaugas. Atlikus Jungtinės Karalystės, Vokietijos, Airijos, Prancūzijos, Kanados bei Australijos patirties PVP analizę, nustatyta, jog šalys turi skirtingai išplėtotą PVP projektų įgyvendinimo infrastruktūrą, tačiau tik dalis jų turi atitinkamas institucijas, administruojančias ir skatinančias PVP projektus.
- Atliktas verslo organizacijų vadovų / atstovų požiūrio į PVP tyrimas parodė, jog, PVP iniciatyvos Lietuvoje vertinamos gana skeptiškai naudos visuomenei, skaidrumo bei efektyvumo aspektais; prastai vertinamas ir sprendimų priėmimo racionalumas bei skaidrumas. Todėl privatusis ir viešasis sektoriai Lietuvoje bendradarbiauja labai retai. Tik maža dalis į tyrimą įtrauktų verslo subjektų bendradarbiavo su viešuoju sektoriumi

(populiariausia tokio bendradarbiavimo forma – viešieji pirkimai). Opiausios PVP problemos, anot verslo atstovų, yra neobjektyvūs vertinimo kriterijai, nesklandumai skirstant lėšas bei tai, kad už perkamas paslaugas viešoji institucija dažnai yra įsipareigojusi sumokėti daug vėliau nei jos teikiamos. Tad pirmoji tyrimo hipotezė nebuvo patvirtinta. Interviu dalyviai – viešojo sektoriaus institucijų atstovai - aiškiai pasiskirstė į du polius: viešųjų paslaugų perdavimo į privačias rankas šalininkų ir priešininkų. Respondento priklausymas vienai ar kitai stovyklai, respondento nuomonė ir/ar nuostatos šiuos klausimus įtakojo visus respondento teikiamus atsakymus. Nustatyta, jog viešojo sektoriaus institucijos su verslo sektoriumi dažniausiai bendradarbiauja šioms paslaugoms teikti: parkavimo, šilumos ūkio, atliekų valdymo, švietimo, kapinių priežiūros, keleivių ir krovinių vežimo, infrastruktūros objektų statybos ir eksploatavimo paslaugas. Atliktas interviu leido identifikuoti pagrindines PVP problemas (viešojo sektoriaus institucijų požiūriu), kurios suskirstytos į penkias grupes: organizacinės, išorinės aplinkos, finansavimo, kompetencijos bei kitos problemos. Taigi, antroji tyrimo hipotezė buvo patvirtinta: viešojo sektoriaus institucijų darbuotojams nepakanka kompetencijų partnerystei tarp viešojo ir privataus sektoriaus diegti, vykdyti ir kontroliuoti. Atliktų anketinio bei interviu tyrimų pagrindu, galima teigti, jog PVP praktika Lietuvoje ženkliai skiriasi nuo mokslininkų rekomendacijų.

PVP – perspektyvi, visame pasaulyje pripažinta koncepcija, tačiau šios koncepcijos įgyvendinimą Lietuvoje riboja gausybė problemų. Kai kurių identifikuotų problemų sprendimui **rekomenduojama:**

- siekiant visuomenės pritarimo viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainėse publikuoti išsamesnę informaciją apie PVP projektų įgyvendinimo eigą bei rezultatus;
- viešojo sektoriaus institucijų atstovams bei verslo subjektų vadovams surengti seminarą, kurio metu jo dalyviai būtų supažindinami su teisiniais PVP aspektais;
- sudaryti darbo grupę iš atitinkamų valstybės institucijų atstovų, kuri nagrinėtų esamos teisinės bazės tobulinimo klausimus;
- kiekvienai viešojo sektoriaus institucijai atlikti išsamius kaštų ir naudos skaičiavimus, siekiant nustatyti kokių viešųjų paslaugų perdavimas ir kokia apimtimi yra labiausiai naudingas tiek viešojo administravimo institucijoms, tiek ir privatiems asmenims;
- PVP projektų tinkamumą derinti su valstybės ilgalaikės raidos strategija, ilgalaikę Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros strategija, nacionaliniais susitarimais, siekiant ekonominės ir socialinės pažangos bei nacionaline darnaus vystymosi strategija.

LITERATŪRA

- 1) Bagdonienė L., Zimblytė J. (2005) Paslaugų tyrimai: kiekybinės ir kokybinės prieigos privalumai bei ribotumai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (50).
- 2) Bitinas, B. (2006) *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
- 3) Brazionienė, J. (2001) Vartotojų poreikių tyrimo metodai ir jų taikymas. *Verslas, vadyba ir studijos '2001*. Vilnius: Technika.
- 4) Carroll, P., Steane, P. (2000) Public–Private Partnerships: Sectoral Perspectives. *Public–Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. London and New York: Routledge.
- 5) Charles, C. M. (1999) *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma. Littera.
- 6) Cohen, L., Manion, L. (2000) *Research Methods in Education*. London: Routledge Falmer.
- 7) Cohen, S. (2001) A Strategic Framework for Developing Responsibility and Functions from Government to the Private Sector. *Public Administration Review*. July / August, no. 61/4.
- 8) Collin, S. E. (1998) In the Twilight Zone. A. Survey of Public – Private Partnerships in Sweden. *Public Productivity and Management Review*. No. 21.
- 9) Duff, L. (1997) *The Economics of Governments and Markets: New Directions in European Public Policy*. Longman.
- 10) Gerrard, M.B. (2001) Public–Private Partnerships: What are Public Private Partnerships, and How Do They Differ from Privatization? *Finance and Development*, Vol. 38. No. 3.
- 11) Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004) Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 8.
- 12) Ivanauskaitė, D. (2006) *Viešo ir privataus sektorių bendradarbiavimas – galimybė efektyviausiu būdu pagerinti viešąsias paslaugas ir infrastruktūrą*.
- 13) Kardelis, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
- 14) Karlaftis, M. G., Wasson, J. S., Steadham, E. S. (1997) Impacts of Privatization on the Performance of Urban Transit Systems. *Transportation Quarterly*, Vol. 51, No. 3.
- 15) Karlavičius, L. V., Karlavičienė, B. (2004) Privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės komunikacijų strategijos principai. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 4.
- 16) Karlavičius, L.V., Karlavičienė, B., Grigonienė, I. (2006) Viešoji ir privati partnerystė – naujas būdas pritraukti investicijas. *Verslas: teorija ir praktika*. T. 7, nr. 1.
- 17) Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009) Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14.

- 18) Kėdaitis, R. (1999) Rinkos statistiniai tyrimai: raida ir tendencijos. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- 19) KOM (2005) Nuomonė dėl „Žaliosios knygos apie viešas / privačias partnerystes ir bendrijos teisę viešų / privačių partnerysčių ir koncesijų srityje. *Official Journal*. C 120.
- 20) Lietuvos statistikos departamentas (2010) *Veikiančių ūkio subjektų skaičius. Požymiai: ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2) ir metai* [internete]. [žiūrėta 2010.02.20]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280>>.
- 21) LR finansų ministerija (2009) *Partnerystės bruožai ir rūšys* [internete]. [žiūrėta 2010.03.15]. Prieiga per internetą: <<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/apie#>>.
- 22) LR finansų ministerija (2009) *Partnerystės privalumai ir trūkumai* [internete]. [žiūrėta 2010.02.17]. Prieiga per internetą: <<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/sw>>.
- 23) LR finansų ministerija (2009) *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė* [internete]. [žiūrėta 2010.01.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp>>.
- 24) LR SAM (2009) *Pasaulio banko dėmesys – viešojo ir privataus sektorių partnerystei Lietuvos sveikatos sistemoje* [internete]. [žiūrėta 2010.01.10]. Prieiga per internetą: <<http://sena.sam.lt/lt/main/news?id=3605>>.
- 25) Lunevičienė, J. (2009) Viešosios ir privačios partnerystės projektai – nauja panacėja verslui? *Statyba ir architektūra*. Nr. 8.
- 26) Meidutė, I. (2008) What is public private partnership? *Vadyba*. Nr. 2(13).
- 27) Merkys, G. (1995) *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠU I-kla.
- 28) NAO [National Audit Office] (1997). *The PFI Contracts for Bridgend and Fazakerley Prisons*. London.
- 29) Pranulis, V. (1998) *Marketingo tyrimai*. Vilnius: “Kronta“.
- 30) Raipa, A., Skietrys, E. (2007) Privataus ir viešojo sektorių partnerystė: vadybos aspektai. *Viešasis administravimas*. Nr. 4 (16).
- 31) Reichelt, B., Bachmann, Ch. (2006) Public Private Partnership on the Upswing in the Federal Republic of Germany. *Viešasis administravimas*. Nr. 1(9).
- 32) Riege, A., Lindsay, N. (2006) Knowledge Management in the Public Sector: Stateholder Partnerships in the Public Policy Development. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 3 (24-39).
- 33) Roussos, T.S. and Fawcett, S.B. (2000) A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health. *Annual Reviews Public Health*, No. 21.
- 34) Satinas, J. (2002) Hekki Ginerhalt. *Update on Scandinavian PPP's, PFI/PPP and Transport*.

- 35) Savas, E. S. (2000) *Privatisation and Public-Private Partnerships*. New York: Chatam House Publishers.
- 36) Sedjari, A. (2004) Public-Private Partnerships as a Tool for Modernizing Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*. 2004, Vol. 70, No. 2.
- 37) Skietrys, E. (2007) Privačios ir viešosios partnerystės įtaka viešojo sektoriaus efektyvumui. *Magistro baigiamasis darbas [nepublikuotas]*. Darbo vadovas prof. A. Raipa. Kaunas: KTU Socialinių mokslų fakultetas.
- 38) Skietrys, E., Raipa, A. (2009) Viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teoriniai aspektai. *Socialinis darbas*. Nr. 8(1).
- 39) Skietrys, E., Raipa, A., Bartkus, E. V. (2008) Dimensions of the Efficiency of Public – Private Partnership. *Engineering Economics*. No. 3 (58).
- 40) Smaliukienė, R. (2005) Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 12.
- 41) *The Canadian Council for Public-Private Partnerships* [internete]. [žiūrėta 2009.11.05]. Prieiga per internetą: <<http://www.pppcouncil.ca/>>.
- 42) Tidikis, R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- 43) Tieva, A., Junnonen, J.M. (2009) Proactive contracting in Finnish PPP projects. *International Journal of Strategic Property Management*. No. 13.
- 44) Trafford, S., Proctor, T. (2006) Successful Joint Venture Partnerships: public – private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, No. 2 (117-129).
- 45) *Viešosios privačiosios partnerystės (koncesijos) aktualijos* [internete]. [žiūrėta 2009.09.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.jbblegal.lt/upload/doc/lt/PVP%20prezentacija-JBB%20presenation-v3-LTEN.pdf>>.
- 46) World Bank (2007) Expected benefits from PPP.
http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/1_OVERDIAG/11/112.htm
- 47) Žydžiūnaitė, S., Jonušaitė, V. (2007) Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*. Nr. 85.
- 48) (1999) PFI Deal May Prove More Costly than Public Financing. *Financial Times*. No. 19.
- 49) (2002) *A Review of Public-Private Partnerships for Infrastructure Development in Europe*. Economic and Social Council, Committee for Trade, Industry and Enterprise Development [internete]. [žiūrėta 2009.12.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.unece.org/operact/wp5/docs/trade.wp5.2002.13e.pdf>>.

- 50) (2002) *Partnerships for Growth: Policies and Guidelines for Public-Private Partnerships in Western Australia* [internetė]. [žiūrėta 2009.12.21]. Prieiga per internetą: <http://www.ministers.wa.gov.au/Feature_Stories/Ripper_pppdec02.pdf>.
- 51) (2003) *Guidelines for Successful Public-Private – Partnerships – European Commission Directorate-General Regional Policy*. http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources
- 52) (2003) *PFI in the UK: Progress and Performance*.
- 53) (2003) Privataus ir viešojo sektorių partnerystė: britų patirtis. *Verslo žinios*. Nr. 221.
- 54) (2004) *Developing Public Private Partnerships in Europe*. Brussels: Price Waterhouse Coopers.
- 55) (2005) *Delivering the PPP promise: A review of PPP issues and activity*. Brussels: Price Waterhouse Coopers.
- 56) (2010) *Moterys valdo kitaip nei vyrai* [internetė]. [žiūrėta 2010.04.12]. Prieiga per internetą: <<http://www.veidas.lt/politika/moterys-valdo-kitaip-nei-vyrai>>.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo anketa

Gerbiamas/gerbiama respondente,

Prašytume Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – atskleisti privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės (toliau – PVP) ypatumus Lietuvoje. Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti informatyvius ir išsamius tyrimo rezultatus. Apklausa anoniminė, šie duomenys bus pateikiami tik juos apibendrinus ir tik magistro baigiamojo darbo kontekste.

Labai dėkojame Jums už sugaištą laiką ir dėmesį šiam tyrimui!

ANKETA

1. Kaip vertinate šiuos teiginius (0 – neturiu nuomonės; 1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku):

Teiginiai	Įvertinimas					
	0	1	2	3	4	5
Lietuvoje teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatusis sektoriai bendradarbiauja retai.						
Apie PVP daugiau kalbama nei daroma						
PVP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus						
Lietuvoje būtų tikslinga kuo labiau vystyti PVP						

2. Kaip vertinate šiuos PVP Lietuvoje aspektus (0 – neturiu nuomonės; 1 – labai blogai; 5 – labai gerai)?

Kriterijai	Įvertinimas					
	0	1	2	3	4	5
Efektyvumas						
Skaidrumas						
Nauda visuomenei						

3. Ar verslo organizacijai, kuriai atstovaujate, teko dalyvauti PVP projektuose?

taip; ne; nežinau.

Jei atsakydami į trečiąją anketos klausimą pasirinkote atsakymo variantą „ne“ arba „nežinau“, toliau anketą pildykite nuo penktojo klausimo.

4. Kuria(-iomis) iš šių formų Jūsų atstovaujama(-os) verslo organizacijai teko bendradarbiauti su viešojo sektoriaus institucija(-omis) (galite žymėti daugiau nei vieną atsakymo variantą)?

- koncesija; turto nuoma; bendrai įsteigta įmonė;
 viešosios sutartys; viešieji pirkimai; paslaugų pirkimas;
 kitos sutartys;
 kita (įrašykite) _____

5. Suranguokite šiuos PVP sėkmės veiksnius pagal jų svarbumą sėkmingai partnerystei užtikrinti (1 žymėkite veiksnį, kuris, Jūsų nuomone, yra visiškai nesvarbus; 5 – labai svarbus):

Sėkmės veiksniai	Jūsų vertinimas
Institucinė aplinka	
Vadybiniai ir organizaciniai aspektai	
Personalo savybės ir kompetencija	
Žinių valdymas	
Subalansuotas interesų grupių siekių realizavimas	

6. Kaip vertinate viešojo sektoriaus PVP galimybių pasirinkimo sprendimų racionalumą ir skaidrumą (0 – neturiu nuomonės; 1 – labai blogai; 5 – labai gerai):

Kriterijus	Įvertinimas					
	0	1	2	3	4	5
Racionalumas						
Skaidrumas						

7. Kokias problemas išvelgtumėte bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi (galite žymėti daugiau nei vieną atsakymo variantą):

- nesklaidumai skirstant lėšas;
- neobjektyvūs vertinimo kriterijai;
- teisės aktų, reglamentuojančių PVP, stoka;
- viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų žinių stoka;
- viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų patirties stoka;
- viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų aktyvumo stoka;
- neigiamas viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų požiūris;
- už perkamas paslaugas viešoji institucija dažnai yra įsipareigojusi sumokėti daug vėliau nei jos teikiamos;
- kontroliuojančių institucijų stoka;
- nepakankamas dėmesys PVP politikos formavimui;
- nepakankama metodinė pagalba;
- nepakankama teigiamos praktikos sklaida;
- kita (įrašykite) _____

8. Kokius išvelgtumėte PVP privalumus (galite žymėti daugiau nei vieną atsakymo variantą)?

- didesnis verslo subjekto efektyvumas;
- didesnis viešojo sektoriaus institucijos efektyvumas;
- į rinką pritraukiama naujovių;
- tobulinamas viešojo sektoriaus darbas;
- skatinamas verslo konkurencingumas;
- didesnė nauda vartotojams;
- mažesnė verslo rizika;
- kita (įrašykite) _____

9. Ką rekomenduotumėte, siekiant efektyvinti PVP?

10. Jūs esate (pabraukite):

- vyras; moteris.

11. Jūsų amžius:

- iki 20 metų; 21 – 30 metų; 31 – 40 metų;
 41 – 50 metų; 51 – 60 metų; virš 61 metų.

12. Koks Jūsų išsilavinimas? (pabraukite vieną atsakymą arba įrašykite savo):

- turiu mokslinį laipsnį; universitetinis;
 nebaigtas aukštasis; profesinis;
 vidurinis.

13. Kiek metų dirbate šioje verslo įmonėje? (įrašykite)

14. Įmonėje einamos pareigos:

- aukščiausiojo vadovas; viduriniojo lygio vadovas;
 žemesniojo lygio vadovas; kita.

15. Veiklos sektorius:

- automobilių; statybos; elektronikos;
 pramonės įrangos; metalo apdirbimo; plastmasės;
 medienos ir popieriaus; tekstilės;
 kita (įrašykite) _____

16. Juridinis statusas:

- individuali įmonė (IĮ); akcinė bendrovė (AB);
 žemės ūkio bendrovė (ŽŪB); uždaroji akcinė bendrovė (UAB);
 dirbu pagal verslo liudijimą; kita.

17. Darbuotojų skaičius (įrašykite): _____

Dėkojame už atsakymus. Linkime sėkmės !

Interviu klausimai

- 1) Ar viešojo sektoriaus institucija, kuriai atstovaujate, yra linkusi perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims? Kodėl?
- 2) Kaip manote, ar privataus sektoriaus subjektai noriai bendradarbiauja su Jūsų atstovaujama organizacija?
- 3) Kokiomis formomis dažniausiai bendradarbiaujama su privačiuoju sektoriumi? Kodėl?
- 4) Kokioms viešosioms paslaugoms teikti Jūsų atstovaujama institucija bendradarbiauja su privačiuoju sektoriumi?
- 5) Jūsų manymu, kokių viešųjų paslaugų perdavimas į privačias rankas labiausiai pasiteisina? Kodėl?
- 6) Kaip manote, kokie yra pagrindiniai PVP sėkmės veiksniai?
- 7) Kokius išskirtumėte pagrindinius PVP bruožus Lietuvoje?
- 8) Kokios problemos dažniausiai kyla bendradarbiaujant su privačiuoju sektoriumi?
- 9) Kaip, Jūsų nuomone, teigiamai ar neigiamai, partnerystę veikia abiejų sektorių skirtumai? Kodėl?
- 10) Kaip manote, ar privataus sektoriaus įsipareigojimų laikymosi kontrolė yra efektyvi?
- 11) Kaip manote, ar Jūsų atstovaujamos organizacijos darbuotojams pakanka kompetencijų partnerystei tarp viešojo ir privataus sektoriaus diegti, vykdyti ir kontroliuoti?
- 12) Kokius išvelgiate privataus ir viešojo sektorių partnerystės privalumus?
- 13) Ar, Jūsų manymu, institucija perduodama viešųjų paslaugų teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims sutaupo? Kodėl?
- 14) Kokius išvelgiate privataus ir viešojo sektorių partnerystės trūkumus?
- 15) Ar PVP diegti institucija pasinaudojo ES parama?
- 16) Ką rekomenduotumėte, siekiant efektyvesnės PVP?