

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

**Arvydas RIMŠA**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS PARTNERYSTĖ  
EKONOMINĖS KRIZĖS LAIKOTARPIU:  
ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

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

**Arvydas RIMŠA**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS PARTNERYSTĖ  
EKONOMINĖS KRIZĖS LAIKOTARPIU:  
ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

**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:**

Arvydas Rimša

**Magistro darbo autorius** .....  
(vardas, pavardė, parašas)

doc. dr. Juozas Matakas

**Vadovas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Arvydas Rimša.

**Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė ekonominės krizės laikotarpiu: Šiaulių miesto savivaldybės atvejis.** Magistro darbas.

Magistro darbe atskleisti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės (*toliau – VPP*) teoriniai aspektai bei atlikta VPP analizė Šiaulių miesto savivaldybės atveju. Darbe išanalizuota VPP santykis, samprata ir požymiai, formos, privalumai bei taikymo problemos. Pateikiama VPP būklė Lietuvoje ekonominio sunkmečio laikotarpiu bei numatomos bendradarbiavimo galimybės. Parengus tyrimo metodiką ir atlikus gautų duomenų analizę, buvo įvertintas viešojo ir privataus sektoriaus atstovų požiūris į VPP ypatumus bei galimybes Šiaulių mieste. Apibendrinant atliktus tyrimus, pateikta SSGG analizė, kas leido identifikuoti pagrindines VPP Šiauliuose problemas bei numatyti problemų sprendimo galimybes.

## SUMMARY

Arvydas Rimša

**Public Private Partnership (PPP) in Time of the Economic Crisis: Siauliai City Municipality Sample.** Master's work.

Master's work shows the public-private partnerships (hereinafter - the PPP) and the theoretical aspects of the analysis carried out in PPP the Siauliai city municipality. The paper analyzed the ratio of PPP, the concept and features, forms, advantages and application problems. PPP provides state of Lithuania during the period of economic hardship and providing opportunities for cooperation. The development of research methodology and the data obtained after analysis, it was estimated the public and private sector representatives to the PPP approach and the potential features of the city of Siauliai. In summary, studies by the SWOT analysis, which allowed the identification of the main problems of PPP Crosses and provide problem-solving capabilities.

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. TEORINIAI VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS ASPEKTAI....	9
1.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės santykis.....	9
1.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sąvokos samprata ir požymiai.....	12
1.3. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos.....	14
1.3.1. Viešosios sutartys.....	19
1.3.2. Koncesijos.....	19
1.4. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės privalumai ir taikymo problemos.....	22
1.5. Viešojo ir privataus sektorių rizikos pasiskirstymas.....	25
2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS BŪKLĖ IR GALIMYBĖS LIETUVOJE.....	28
2.1. Viešosios ir privačiosios partnerystės reglamentavimas.....	28
2.2. Viešosios ir privačiosios partnerystės poreikis ir galimybės ekonominės krizės laikotarpiu.....	31
3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE ANALIZĖ.....	37
3.1. Tyrimo metodologija.....	37
3.2. Šiaulių miesto savivaldybės viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formos bei vykdomi projektai.....	44
3.3. Tyrimo rezultatai ir analizė.....	48
3.3.1. Demografiniai respondentų duomenys.....	48
3.3.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės ypatumų Šiaulių mieste analizė.....	54
3.4. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės Šiaulių mieste ypatybės viešojo ir privataus sektorių atstovų požiūriu.....	65
3.5. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo SSGG analizė Šiaulių miesto savivaldybės atveju .....	69
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS.....	74
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI.....	81

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio valstybių, auga investicijų poreikis viešajai infrastruktūrai ir viešosioms paslaugoms plėtoti bei jų kokybei tobulinti. Ribotos viešojo sektoriaus galimybės skirti šiam tikslui pakankamą finansavimą, skatina ieškoti naujų priemonių ir galimybių. Tarptautinėje praktikoje viena iš jų yra viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė, sudaranti sąlygas pritraukti privataus kapitalo investicijas viešojo sektoriaus poreikiams tenkinti. Plačiąja prasme šią partnerystę galima apibrėžti kaip viešojo ir privataus sektorių partnerystę (VPP), įgyvendinant infrastruktūros projektus ar teikiant viešąsias paslaugas.

Priežastys, sąlygojančios vis didėjančią viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų populiarumą, yra nesugebėjimas ribotais viešojo sektoriaus ištekliais patenkinti augančių viešųjų paslaugų infrastruktūros poreikių, galimybė pritraukti privataus kapitalo investicijas, gebėjimus ir patirtį, daugelyje atvejų projektai įgyvendinami greičiau, efektyviau bei pigiau. VPP - viešojo sektoriaus išlaidų reguliavimo priemonė, sudaranti galimybę išvengti didelių biudžetų išlaidų per trumpą laikotarpį, galimybė privačiam subjektui užsitikrinti ilgalaikes pajamas. Taip pat, privataus subjekto dalyvavimas tokiuose projektuose leidžia sukurti naujas darbo vietas, į viešųjų paslaugų teikimą įdiegti pažangiausias technologijas, stiprina valstybės konkurencingumą tarptautiniu lygmeniu, nes globalizacijos sąlygomis tai neatsiejama nuo privačios nuosavybės ir rinkos mechanizmų plėtros.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų Rytų ir Vidurio Europos šalių, viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimas tebėra naujovė, nors pastaraisiais metais viešojo sektoriaus institucijos vykdo vis daugiau projektų, kuriuose bendradarbiaujama su privačiu sektoriumi, tačiau dar juntama ženkliai praktinių žinių stoka. Apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės kryptis, galimybes, naudą ir kitus esminius bruožus plačiai akcentuojama įvairiose užsienio ir Lietuvos mokslinėse knygose, žurnaluose. VPP aspektus nagrinėjo P. Carroll, P. Steane (2000), S. Cohen (2001), M.B.Gerrard (2001), B.Reihelt, Ch.Bachmann (2006), A.Tieva, J.M.Junnonen (2009), D. Gudelis ir V. Rozenbergaitė (2004), D. Ivanauskaitė (2006), V.Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009), J. Lunevičienė (2009), A.Raipa, E. Skietrys (2008), M. Dūda (2010) ir kt.

**Problemos aktualumas.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystė laikoma vis svarbesniu veiksmu kiekvienos valstybės ekonomikoje. Daugelio pasaulio valstybių patirtis rodo, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali teikti didelę naudą visuomenei ir valstybei, nes šių projektų metu privatus sektorius naudodamas savo lėšas, patirtį ir iniciatyvą, gali teikti viešąsias paslaugas, pagerinti jų kokybę, ar sukurti viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą. Taip pat

privataus kapitalo pritraukimas į viešojo sektoriaus inicijuojamus projektus taikant viešojo ir privataus partnerystės modelį yra viena iš alternatyvų siekiant gaivinti ekonomiką.

Lietuvoje egzistuoja poreikis vykdyti projektus, kuriuose viešasis sektorius bendradarbiauja su privačiu, tačiau vykdomų projektų skaičius ir mastas netenkina esamų poreikių. Tokių projektų inicijavimas ir įgyvendinimas yra apsunkinti, nes valstybė skiria nepakankamą dėmesį vieningai ir nuosekliai VPP politikai bei strategijai formuoti – Lietuvoje nepakankamai reglamentuota VPP sistema, o subjektai, inicijuojantys VPP projektus, neturi reikiamos patirties, jiems nepakanka metodinės informacijos, nėra tipinių VPP sutarčių, teigiamų ir neigiamų praktinių VPP pavyzdžių sklaidos. Dėl šių priežasčių dalis viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo projektų sutarčių yra nutraukiamos, o privatūs subjektai viešajam sektoriui teikia ieškinius su dešimtis milijonų litų siekiančiomis turtinėmis pretenzijomis. Todėl apie partnerystės tarp viešojo ir privataus sektorių projektus yra susidariusi neigiama viešoji nuomonė ir galbūt yra sumažėjęs privataus sektoriaus noras tokiuose projektuose dalyvauti, nors daugelyje pasaulio valstybių ši partnerystė vis labiau plėtojama ir palaikoma, o pastaraisiais metais netgi tampa vienu iš pagrindinių įrankių, kuriuo į valstybę pritraukiamos investicijos.

Atsižvelgiant į egzistuojantį poreikį, Lietuvos Respublikos Vyriausybės iniciatyva, tiek Lietuvos Respublikos finansų ministerija, tiek Lietuvos Respublikos ūkio ministerija vykdo veiksmus siekiant sukurti teisinės, institucinės, administracinės sąlygas viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtrai.

Statistika liudija, kad Vakarų Europos miestuose iš 100 įvairių vykdomų projektų apie 40 įgyvendinama VPP dėka (<<http://www.vakarai.lt/article.php?id=10>>). Sėkmingas bendradarbiavimas mažina nedarbą, skatina gyventojų ir dirbančiųjų motyvaciją, įgyvendinti projektai žadina didesnę pasitenkinimą pasiektais rezultatais.

VPP projektai nepakeičiami ekonominio nuosmukio, krizių metu. Lėto ekonomikos augimo ar smukimo laikais mažėja valstybių biudžeto lėšos, biudžetas nepajėgus tenkinti daugelio visuomenės poreikių. VPP projektai padeda efektyviau subalansuoti biudžeto pajams ir išlaidas, nedidinant mokesčių naštos gyventojams. Tuo laikotarpiu, kai valstybė susiduria su įvairaus masto ekonominėmis problemomis, bendradarbiavimas VPP pagrindu gali užtikrinti pradėtų projektų tęstinumą, tolesnę daugelio paslaugų teikimą privataus kapitalo dėka. Privatus kapitalas ekonominių krizių metu gali garantuoti, kad svarbiausi, reikšmingiausi visuomeniniai infrastruktūros projektai nesustos arba bus plečiami, o valstybės biudžeto lėšos bus naudojamos būtiniausioms reikmėms.

Lietuvoje 2008 metais prasidėjęs sunkmetis gan smarkiai palietė savivaldybių biudžetus juos ženkliai sumažindamas taip pat apribodamas ir savivaldybių skolinimosi limitus. Ne išimtis ir Šiaulių miesto savivaldybė.

**Darbo problematiką** apibrėžia šie klausimai: ar Šiaulių miesto savivaldybėje yra sudarytos pakankamos prielaidos viešajam sektoriui bendradarbiauti su privačiu? Kaip ekonominė krizė įtakojo VPP projektų įgyvendinimą ar plėtrą? Ar atitinkamų teisinių, institucinių ir administracinių sąlygų sudarymas paskatintų VPP plėtrą Šiaulių mieste?

**Tyrimo objektas:** viešojo ir privataus sektorių partnerystė Šiaulių miesto savivaldybėje.

**Tyrimo tikslas** - išanalizuoti viešojo ir privataus sektorių partnerystės politiką Šiaulių miesto savivaldybėje, nustatyti ar sudaromos bendradarbiavimo prielaidos, išskirti (VPP sistemos) galimybes ir grėsmes.

**Uždaviniai:**

1. Atskleisti svarbesnius teorinius viešojo ir privataus sektorių partnerystės sampratos aspektus, pasireiškimo formas, išanalizuoti privalumus ir trūkumus.
2. Išanalizuoti viešojo ir privataus sektorių partnerystę Lietuvoje, jos reglamentavimą ir poreikį.
3. Išnagrinėti Lietuvoje populiariausią VPP formą- koncesijų įgyvendinimą.
4. Ištirti viešojo ir privataus sektorių partnerystę Šiaulių m. savivaldybėje, apžvelgti esamą situaciją ir problemas.
5. Apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis ir atlikti stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę.

**Tyrimo hipotezės:**

- Šiaulių mieste apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę daugiau kalbama nei vykdoma projektų.
- Ekonominis sunkmetis viešojo ir privataus sektorių glaudesniai bendradarbiavimui Šiauliuose įtakos neturėjo.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros, teisės aktų, publikuojamų straipsnių, žiniasklaidos pranešimų, Šiaulių miesto savivaldybės dokumentų analizė, apibendrinimas ir sisteminimas;
- Anketinė apklausa, kurios metu buvo apklausti 132 Šiaulių miesto verslo sektoriaus vadovai. Apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti VPP ypatybes Šiaulių mieste, nustatyti verslo subjektų, dalyvavusių VPP projektuose dalį, išsiaiškinti kokiomis formomis vykdomas bendradarbiavimas ir kt.
- Atviro tipo, pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu, kurio metu buvo siekiama atskleisti ekspertų nuomones, nuostatas apie Šiaulių miesto savivaldybės partnerystę su privačiuoju sektoriumi, problemines sritis, bendradarbiavimo prielaidas.

Sudarytas interviu protokolai skirtas apklausti Šiaulių miesto savivaldybės atstovus bei turinčių bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi patirties, privačių įmonių vadovus.

- SSGG analizė.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje analizuojami teoriniai VPP aspektai, antroji dalis skirta viešojo ir privataus sektorių parstnerystės būklei bei galimybėms ištirti. Trečioje dalyje supažindinama su empirinio tyrimo metodika, analizuojami Šiaulių miesto savivaldybės dokumentai bei analizuojami empirinio tyrimo rezultatai. Remiantis gautais tyrimo rezultatais pateikiama SSGG analizė, kuri padės įvertinti esamas silpnas bei grėsmes ir leis numatyti tolimesnes viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje.



# 1. TEORINIAI VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS ASPEKTAI

## 1.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės santykis

Dvidešimt pirmasis amžius, be visų kitų dalykų, atnešė pokyčius ir viešojo sektoriaus valdyme. Naujas idėjas apie kitokią, naujovišką viešojo sektoriaus valdymą apibendrina Naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) teorija (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009). NVV siūlo į viešojo valdymo sistemą perkelti geriausius verslo valdymo principus. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sklaida siejama su NVV reformų įgyvendinimu (Raipa, Skietrys, 2007, p. 53).

Efektyvių rezultatų siekis siejamas su ekonominių ir lyderystės principų pritaikymu, geresniu lėšų valdymu, viešųjų paslaugų valdymo decentralizavimu, aktyvesniu dalyvavimu rinkos procesuose ir konkurencijos tarp viešojo sektoriaus organizacijų skatinimu, o taip pat viešojo sektoriaus darbų ir paslaugų pirkimu iš išorinių organizacijų. Taip pat NVV reforma ne tik paskatino verslo ir rinkos principų perkėlimą į viešąjį sektorių, bet taip pat sąlygojo viešojo ir privataus sektorių suartėjimą ir tam tikrą jų integraciją, pasitelkiant vieną iš NVV idėjų – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę (toliau – VPP) ir pradedant ją įgyvendinti praktiniame lygmenyje, kas paskatino viešojo ir privataus sektoriaus įvairių partnerystės formų kūrimąsi (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009, p. 810).

Galima teigti, jog privati - vieša partnerystė, kaip naujas veiklos inicijavimo ir vykdymo būdas, kilo dėl kelių priežasčių:

1. Fiskalinių (*taip daugiau surenkama lėšų*);
2. Ekonominių (*privatus projekto valdymas yra efektyvesnis*);
3. Socialinių (*taip demonstruojamas verslo socialinis atsakingumas*) (Steponavičienė, G., 2003).

Siekiant išsiaiškinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės santykį, pirmiausiai tikslinga išanalizuoti sąvokas, apibūdinančias viešų ir privačių asmenų skirtumus. B. R. Jewel (2000) nuomone, *valstybinio sektoriaus* sąvoka vartojama apibūdinti valstybės bei jos valdomų įmonių veiklą, kurių tikslas teikti paslaugas, o ne siekti pelno, pvz., vyriausybės ir vietinės valdžios institucijos, valstybinės ligoninės, valstybinės aukštesniosios, vidurinės mokyklos ir kt. *Verslo organizacijos* terminas apibūdinamas, kaip organizacija, kuri parduoda prekes ir paslaugas siekiant pelno (tai būtų individualios įmonės, uždarnosios akcinės bendrovės, ūkinės bendrijos ir kt.). Šiai autoriaus nuomonei pritaria ir R. Ginevičius bei V. Sūdžius (2007).

Iš esmės, valdžios įstaigos ir privačios bei kitos pelno siekiančios organizacijos skiriasi teisiniu statusu, ekonomine padėtimi, politine prigimtimi bei funkcijomis. Taip pat reikia pabrėžti, jog subjekto turinio atžvilgiu egzistuoja aiškus skirtumas tarp viešųjų ir privačių organizacijų. Viešųjų organizacijų subjektas yra politinė institucija, vyriausybė arba tauta, viešoji organizacija yra visuomenės arba valdžios (centrinės, regioninės ar vietinės) įrankis. Tuo tarpu privati organizacija yra pavaldi žmonėms, turintiems privačių interesų šioje organizacijoje – jos akcininkams, dalininkams arba nariams.

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė tapo plačiai paplitusi visame pasaulyje „kaip ideali priemonė organizuojant tarporganizacinius santykius viešojo sektorių valdyme“ (Friend, 2006, p. 261). Tokia sąvoka paremta nuostatomis, kad vyriausybės institucijos turėtų bendradarbiauti su kitomis vyriausybės organizacijomis, nepelno organizacijomis, taip pat ir su verslo organizacijomis, siekiant teikti geresnes paslaugas ir taupyti išteklius.

Miraftab (2004, p. 92) teigia, kad „partnerystės galimybė priklauso nuo susijusių veiksmų: kaip partnerystė yra suprantama, kodėl ji yra pradėta ir ar galios disbalansas tarp partnerystės dalyvių, siekiant užtikrinti abipusius santykius“.

Pasak M. Dūdosi (2010), daug platesnį požiūrį į viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę pateikė B. Guy Peters (1998, p. 12–13), išskirdamas penkias esmines viešojo ir privataus sektorių partnerystei būdingas charakteristikas:

- partnerystė įtraukia bent du dalyvius, iš kurių vienas atstovauja viešajam sektoriui;
- partnerystės dalyviai yra organizacijų vadovai, turintys įgaliojimus priimti savarankiškus sprendimus dėl VPP. Kad VPP projektų įgyvendinimas būtų efektyvus, dalyviai privalo turėti plačią veiksmų laisvę;
- partnerystė traukia ilgalaikius ir tvirtus santykius, ir tuo ji skiriasi nuo viešajame sektoriuje taikomų trumpalaikių sutarčių, sudaromų tarp valdžios institucijų kaip pirkėjų ir privačių firmų kaip tiekėjų. Tokie santykiai paremti tarpusavio pasitikėjimu ir dialogu, o ne savanaudiškais interesais;
- kiekvienas partneris turi būti pajėgus investuoti į partnerystę tiek materialinius (pinigai, infrastruktūra, žemė ir kt.), tiek ir nematerialinius resursus, tokius kaip galia, informacija, žinios ir kt.;
- visi partnerystės dalyviai yra pasidaliję atsakomybe už veiklos rezultatus.

Teisman (2002) pateikia viešojo ir privataus sektoriaus dalyvių tikslus, kurių siekiama dalyvaujant bendruose VPP projektuose (žr. 1 lentelę).

## VPP dalyvių tikslai

	<b>Viešasis sektorius</b>	<b>Privatus sektorius</b>
<b>Verslo tikslai</b>	Siekiami visuomenės interesų ir poreikių gerinimo	Siekiami verslo pelno
<b>Vertybės</b>	Lojalumas Visuomenės poreikių užtikrinimas Kokybės kontrolė Rizikos vertinimas	Konkurencingumas Rezultatus kontroliuoja akcininkai Dėmesys sutelkiamas dėl tolimesnių perspektyvų ir verslo plėtros
<b>Strategijos</b>	Stengiamasi sumažinti lėšų švaistymo galimybę Siekiami užtikrinti visuomenės poreikius	Siekiami laimėti kontraktą Sumažinama politinė rizika
<b>VPP padariniai</b>	Partnerio vertinimo kriterijų nustatymas, siekiant išvengti projekto rizikos	Rinkos pasiūlos ir konkurencijos vertinimas

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal R. Teisman (2002) Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. Paper for the British Academy of Management Conference, 9-11 September 2002, London, Middlesex University

Pasak D. Gudelio ir V. Rozenbergaitės (2004, p. 54), 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.

Naujosios viešosios vadybos pagrindinė idėja buvo privataus sektoriaus laimėjimus perkelti į viešąjį sektorį. Pagrindinis skirtumas tarp administravimo ir vadybos tas, kad pastarosios veikla nukreipta į rezultatus, tačiau iš esmės viešojo administravimo organizacijų vadyba nuo privačių arba pelno siekiančių organizacijų skiriasi tuo, kad jos yra administruojamos reikioje politinėje, teisinėje ir ekonominėje aplinkoje. Jų veiklą neretai tiesiogiai veikia politinė sistema. Ji taip pat ribojama įstatymais ir kontroliuojama gerai organizuotų oponentų bei įtarių klientų. Taip pat reikia pažymėti, kad viešajam administravimui didelę įtaką daro viešojo sektoriaus turimų išteklių skurdumas. Dėl lėšų trūkumo administratoriai negali tinkamai atlikti bene pagrindinės savo funkcijos – tenkinti gyventojų poreikių (Viešasis administravimas, 1999, p. 90).

*Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas viešojo ir privataus sektorių partnerystės santykis priklauso nuo daugelio veiksnių: pasirinktos tinkamos partnerystės formos, ekonominės, teisinės, politinės ir kultūrinės aplinkos, viešųjų ir privačių partnerių interesų suderinimo, rizikos pasidalijimo ir valdymo, kurių teoriniai aspektai plačiau bus aptariami sekančiuose skyriuose.*

## 1.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sąvokos samprata ir požymiai

Prieš pradėdant analizuoti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sampratą, prieš tai tikslinga trumpai apibrėžti ir partnerystės koncepciją. Partnerystės sąvoka vartojama skirtinguose kontekstuose, todėl nėra vieningos sampratos. Anot T.S. Roussos ir S.B. Faweett (2000), partnerystė – tai intensyvios organizacijų sąveikos forma, skirta politinėms, ekonominėms, socialinėms programoms įgyvendinti bei problemoms spręsti. Partnerystė kuriama dalyvavimo pagrindu, partneriai ne tik dalijasi informacija, bet ir remia vieni kitus bendroje veikloje. Partnerystės prigimtis atsiskleidžia, kai viešasis sektorius suvokia savo priklausomybę nuo kitų sektorių ir valdymo problemas pradeda spręsti decentralizuodamas veiklą (Skietrys, Raipa, Bartkus, 2008, p. 50).

Iki šiol VPP sąvoka nėra vienareikšmiškai aiškinama. P. Sardan teigimu (Sardan, 2004, p. 234), „partnerystė“ yra visaapimantis terminas, vartojamas žymėti skirtingą turinį. Po juo slypi begalė įvairių viešojo ir privataus sektoriaus subjektų bendradarbiavimo formų ir mechanizmų.

Lietuvos viešojo ir privataus sektorių partnerystės asociacija viešojo ir privataus sektorių partnerystės sąvoką pateikia kaip viešojo ir privataus sektorių atstovų bendradarbiavimą, pagrįstą ilgalaikėmis sutartimis, kurio esmė yra teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą ([http://www.3p.lt/viesojo\\_ir\\_privataus\\_sektoriu\\_partneryste](http://www.3p.lt/viesojo_ir_privataus_sektoriu_partneryste)). Šio skyriaus esmė – išsiaiškinti kaip viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę teoriniu aspektu apibrėžia įvairūs Lietuvos ir užsienio šalių autoriai.

Sąvoka viešojo ir privataus sektorių partnerystė (toliau – VPP) šiame darbe vartojama kaip lietuviškas plačiai paplitusio angliško termino *Public – Private Partnerships – PPP atitikmuo*. Šios sąvokos oficialaus apibrėžimo nėra oficialiuose ES dokumentuose, nors atskiros šios partnerystės formos yra aptariamoms ir atitinkamai reglamentuojamos. Mokslinėje literatūroje skirtingų šalių specialistai nevienodai supranta ir pateikia VPP vertinimus (Raipa, Skietrys, 2007, p. 53).

*Privačios ir viešos partnerystės sąvoka nusako viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą ir esminius partnerystės principus*. Pačia bendriausia prasme tai yra tarpinis variantas įprastų viešųjų pirkimų per valstybines institucijas ir visiško privatizavimo. Esmę šio bendradarbiavimo galima apibrėžti kaip viešojo sektoriaus pirkimus, tačiau užuot pirkęs ilgalaikį turtą ir iš anksto mokėdamas už jį visą kainą, taikant VPP mechanizmą turi galimybę kurti savarankišką verslą, kurį finansuoja ir valdo privatus sektorius. Tokiu būdu viešojo sektoriaus klientas gali gauti paslaugas mainais į mokesťį, kuris atitinka paslaugų lygį ir kokybę.

*Kai kurie užsienio autoriai išskiria bent penkias VPP sampratos grupes:*

- VPP kaip institucionalizuotas bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektorių, jiems bendrai kuriant viešąsias gėrybes ir dalijantis visą su šia veikla susijusią riziką.
- VPP kaip ilgalaikiai infrastruktūros kontraktai, kuriuose nustatyti griežti reikalavimai galutiniams kontrakto rezultatams.
- VPP kaip viešosios politikos ir vadybos tinklai, kuriuose akcentuojami laisvi suinteresuotųjų dalyvių savitarpio santykiai.
- VPP kaip pilietinės visuomenės ir bendruomeniškumo plėtotė.
- VPP kaip miesto atnaujinimas ir ekonominis vystymasis (Hodge G. A. ir Greve C., 2007, p. 547).

Lietuvos specialistai vertindami VPP pabrėžia, jog tai – partnerystė tarp viešojo ir privataus sektoriaus su tikslu įgyvendinti projektą ar suteikti paslaugą, kuris tradiciškai yra viešojo sektoriaus kompetencija. Taip pat akcentuojama, jog tai yra mišraus intereso ir finansavimo projektai, kurie negali būti įgyvendinami pagal vieną modelį ar konkretų būdą (Paunksnis M., 2004).

Pasak Karlavičiaus, Karlavičienės bei Grigonienės (2006), viešoji – privati partnerystė VPP – 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 (Viešoji ir privati partnerystė..., 2006).

Platesne prasme, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė gali būti suprantama labai įvairiai. Viena iš sampratų gali būti labai plati, t.y. kai viešasis ir privatus sektorius tam tikram trumpalaikiam ir konkrečiam tikslui kartu nusprendžia teikti prekes ar paslaugas įvairių sutarčių, privilegijų ir dotacijų pagrindu, kurias organizuoja vyriausybė, teikia privatus sektorius, o apmoka vartotojas ar vyriausybės. Kitu atveju, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė gali būti įvardijami sudėtingi infrastruktūros projektai, kai objektai galiausiai yra privatizuojami (Obrazcovas *ir kt.*, 2003). Trečioji, tiksliausia ir siauriausia VPP samprata apima naujoviškus viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtojimo būdus.

Ivairūs autoriai pateikia skirtingus išsamesnius trečiojo VPP sampratos varianto apibrėžimus. Štai D. Gudelis ir V. Rozenbergaite VPP apibūdina kaip viešojo ir privataus sektorių ilgalaikį ir abipuse nauda grindžiamą bendradarbiavimą, kurio tikslas teikti paprastai anksčiau tik viešajam sektoriui priskirtas paslaugas ir vystyti tokių paslaugų teikimui būtiną infrastruktūrą (Gudelis ir Rozenbergaite, 2004). Tuo tarpu H. Zarco-Jasso prieš pateikdamas savąjį, apibendrina keleto kitų autorių apibrėžimus ir išskiria bendradarbiavimą, kaip pagrindinį VPP elementą. Taip pat jis analizuoja VPP sampratą trijų dimensijų – nuosavybės tipo, indėlio ir kontrolės – aspektais. Pabrėžiama, kad bendras visų partnerysčių elementas yra *visų nuosavybės tipų dalyvių išteklių bendras investavimas*. Kitas svarbus bendras elementas – tai *indėlio* reikšmė ir jo sąjasa su *rizikos*

*pasidalijimu bei gaunama verte indėlio grąžos prasme, žiūrint iš mokesčių mokėtojo perspektyvos. Galiausiai visose partnerystėse svarbus elementas yra kontrolė, ir balanso šioje srityje siūloma siekti per valdymo pasidalijimą.*

Pasak Kavaliauskaitės ir Jucevičiaus (2009), apjungus visus šiuos elementus, VPP 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.

Pasak Karlavičiaus, Karlavičienės ir kt. (2006), VPP galima būtų apibūdinti šiais pagrindiniais terminais:

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.

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. (Smaliukienė, 2005, p. 72).

*Apibendrinant galima teigti, kad VPP sąvoka nusakomas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas bei partnerystė, siekiant, kad būtų sukurta infrastruktūra ir užtikrintas kokybiškų paslaugų teikimas.*

### **1.3. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos**

Nagrinėjant VPP ypač svarbu tinkamai suprasti, kokiomis formomis viešasis ir privatus sektorius gali bendradarbiauti. Partnerystės forma parodo koku mastu ir kokiais būdais privačioms organizacijoms leidžiama veikti srityse, iki šiol išskirtinai priklausiusiose viešajam sektoriui.

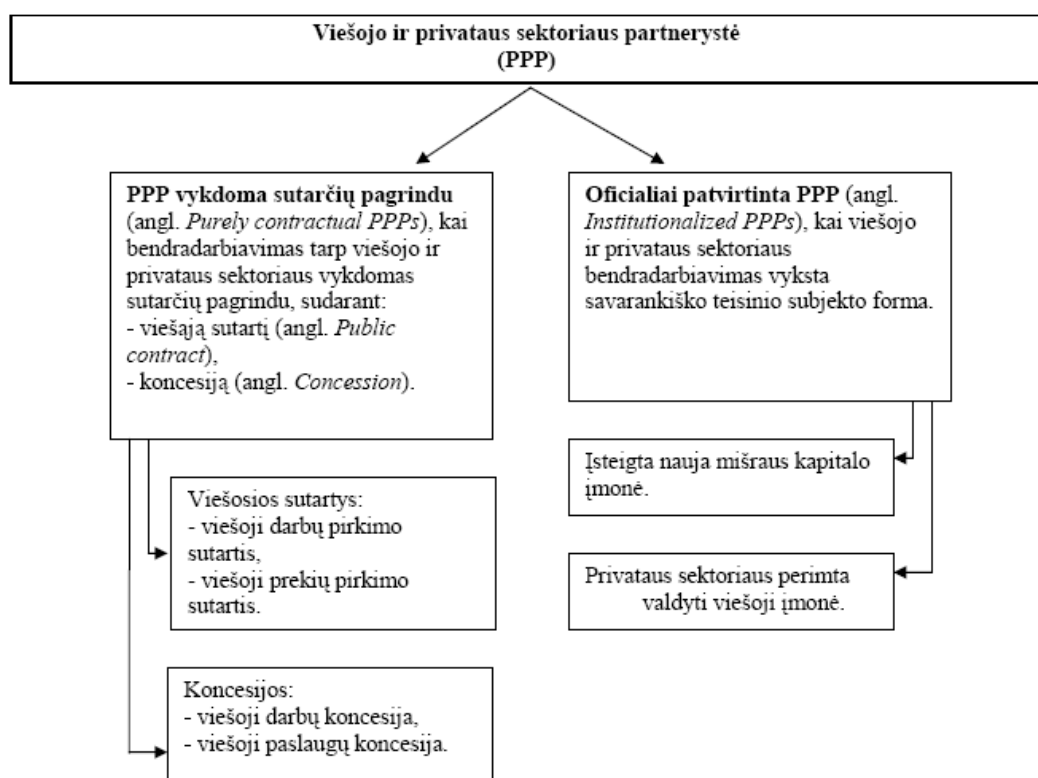
Viešojo ir privataus sektorių atstovų bendradarbiavimas (VPP) pagrįstas ilgalaikėmis sutartimis, kurio esmė teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė gali apimti įvairias partnerystės formas: *kaip privataus sektoriaus nuosavybė valstybės ar savivaldybių veikloje ar informavimas ir konsultavimas tarp viešojo ir privataus sektorių, taip pat, kaip netradicinis*

viešųjų pirkimų būdas, kai sudaroma ilgalaikė sutartis tarp viešojo ir privataus sektorių dėl viešosios infrastruktūros sukūrimo ar viešųjų paslaugų tiekimo (Lietuvos transporto... studija, 2008, 7 psl.).

Analizuojant literatūrą, nagrinėjančią partnerystės problematiką, susiduriama su plačia viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formų įvairove. Dažniausiai partnerystės formos yra aprašomos remiantis institucine, socialine arba vietos partnerystės koncepcijomis. Kiekviena valstybė reglamentuoja skirtingas partnerystės formas. Pavyzdžiui, Europos Komisija VPP formas suskirstė į dvi grupes: vykdomas sutarčių pagrindu ir oficialiai patvirtintas VPP.

LR Finansų ministerija taip pat nurodo, jog Lietuvoje 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) (<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/apie>) (1 pav.).



**1 pav.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės grupės (formos)

Šaltinis: Lietuvos transporto...studija, 2008

Tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos (INTOSAI) 2004 m. gairėse dėl viešosios ir privačios partnerystės išskyrė šias VPP formas (2 lentelė): (šaltinis: Lietuvos transporto...studija, 2008, 23 psl.).

## Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (rūšys)

Forma	Apibūdinimas
Bendra (mišri) įmonė (angl. Joint ventures)	Viešasis ir privatus sektorius įsteigia bendrą kompaniją, siekiant įgyvendinti projektą, kuris teiktų naudą abiem projekte dalyvaujančioms šalims.
Franšizė (angl. Franchises)	Privačiam sektoriui leidžiama teikti viešąsias paslaugas ir nustatyti jų kainą.
Koncesija (angl. Concessions)	Panašu į franšizės sutartis, tačiau privatus sektorius paprastai suteikia lėšas, būtinas infrastruktūros plėtrai, pvz., keliams ar tiltams.
Privačiai finansuojami investiciniai projektai (angl. Privately financed investment Projects)	Privati kompanija gauna lėšų kurti, konstruoti (atnaujinti), eksploatuoti (prižiūrėti) viešą turtą, pvz., ligonines ar mokyklas. Kai turtas eksploatuojamas, tam tikrą laikotarpį (paprastai 20–35 metus) viešasis sektorius moka kompanijai reguliarių mokesčių. Laikotarpio pabaigoje turtas grįžta valstybės nuosavybėn.
Prekybos rinkos išbandymas (angl. Market testing)	Tai procesas, kurio metu privatus subjektas tikrina, kaip rinka reaguoja į tam tikrą prekę ar paslaugą, kurią gaminti (teikti) turi viešasis sektorius. Tai svarbu sprendžiant, ar tikslinga įvesti produktą į rinką ir vertinant jo paklausą.
Privataus sektoriaus metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose (angl. Use of private sector methods in public bodies)	Tokių kaip personalo motyvacijos schemos ir išteklių racionalizavimas.
Akcijų dalies išlaikymas privatizuotose kompanijose (angl. Retaining minority shares in privatized companies)	Valstybė išsaugo sutartą akcijų procentą, siekdama išlaikyti dalies paslaugų teikimo visuomenei kontrolę.
Privatizavimas (angl. Privatization)	Viešasis sektorius parduoda įmones privatiems investuotojams.

Šaltinis: Lietuvos transporto...studija, 2008, 23 psl. [žiūrėta 2009-11-15] Prieiga per internetą:

<[http://www.transp.lt/files/uploads/client/PPP\\_ataskaita\\_Galutine.pdf](http://www.transp.lt/files/uploads/client/PPP_ataskaita_Galutine.pdf)>

Galimos viešosios ir privačios partnerystės formos yra šios (Raipa, Skietrys 2007, Vaitiekūnienė 2006, p. 79):

- **Koncesija** - būdingas aktyvus privataus sektorių dalyvavimas, kai privatus sektorius prisiima visą arba didžiąją dalį finansavimo, pasirašydamas ilgalaikę sutartį ir tapdamas koncesininku. Koncesijos sutartimi koncesininkui suteikiama teisė laikinai vykdyti tam tikras funkcijas ir teikti paslaugas, kurias iki tol vykdė viešasis sektorius, išlaikant viešojo sektoriaus nuosavybę ir kontrolę, o privačiam sektoriui prisiimant sutartyje numatytas teises, pareigas ir rizikas.

- **Frančizės** - panašu į koncesijos sutartis, tačiau privačiam sektoriui leidžiama teikti viešąsias paslaugas ir nustatyti jų kainą.



- **Bendros (mišrios) įmonės** - viešasis ir privatus sektorius įsteigia bendrą kompaniją, siekiant įgyvendinti projektą, kuris teiktų naudą abiem projekte dalyvaujančioms šalims (Andriulionis, Miškinytė, Norušaitienė, 2008, p. 68).

- **Privačiai finansuojami investiciniai projektai** - privati kompanija gauna lėšų kurti, konstruoti (atnaujinti), eksploatuoti (prižiūrėti) viešą turtą, pvz., sveikatos ar mokymosi įstaigas. Kai turtas eksploatuojamas, tam tikrą laikotarpį (dažniausia 20–35 metus) viešasis sektorius moka kompanijai reguliarių mokesčių. Laikotarpio pabaigoje turtas grįžta valstybės nuosavybėn.

- **Prekybos rinkos išbandymas** - tai procesas, kurio metu privatus subjektas tikrina, kaip rinka reaguoja į tam tikrą prekę ar paslaugą, kurią gaminti (teikti) turi viešasis sektorius. Tai svarbu sprendžiant, ar tikslinga įvesti produktą į rinką ir vertinant jo paklausą. (INTOSAI., 2004, p. 2-3).

- **Privataus sektorių metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose** - tokių kaip personalo motyvacijos schemos ir išteklių racionalizavimas.

- **Akcijų dalies išlaikymas privatizuotose kompanijose** - valstybė išsaugo sutartą akcijų procentą, siekdama išlaikyti dalies paslaugų teikimo visuomenei kontrolę.

- **Privatizavimas** - viešasis sektorius parduoda įmones privatiems investuotojams (Andriulionis, Miškinytė, Norušaitienė, 2008, p. 78).

VPP 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. 54-55).

VPP iš esmės būdingas lankstumas, kuris taikytinas daugeliui investicinių situacijų. Europos parlamentas 2005 m. atliko tyrimą tema “Viešojo ir privataus sektorių partnerystės modeliai ir tendencijos Europos sąjungoje”, kuriame išskyrė pagrindinius PPP modelius, taikomus Europos Sąjungoje, kurie aptinkami ir daugumoje literatūros šaltinių apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę. Jame nurodomos šešios pagrindinės VPP projektų įdiegimo formos:

- ✓ paslaugų sandoriai (*paslaugų teikimo sutartys, pagal ES dokumentus*);
- ✓ valdymo sandoriai (*eksploatavimo ir valdymo sutartys, pagal ES dokumentus*);
- ✓ nuoma (*ilgalaikės (išperkamosios) nuomos sutartys, pagal ES dokumentus*);
- ✓ statyti – eksploatuoti – perduoti (SEP) tipo sandoriai ir jų variantai (*projektavimo-statybos-finansavimo-eksploatavimo sutartys, pagal ES dokumentus*);
- ✓ koncesijos;
- ✓ statyti – įsigyti – eksploatuoti (SĮE) tipo sandoriai ir jų variantai (*visiškai užbaigto (projekto, objekto) pirkimo arba stybos-eksploatavimo-perdavimo sutartys, pagal ES dokumentus*). (L.V. Karlavičius, B. Karlavičienė ir kt., 2006).

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.

A.Raipa ir R. Petrauskienė (2007, p. 249) pateikia tris privataus sektorių įtraukimo formas, kurios pateiktos 3 lentelėje.

3 lentelė

### Trys privataus sektorių įtraukimo formos

Kintamasis	Kontraktų sistema	Kombinuotas modelis	Partnerystės modelis
Valdžios vaidmuo	Valdžios tikslai apibrėžia, ko reikia	Globalus valdžios tikslų apibrėžimas	Bendra viešoji-privačioji programa tiksliai apibrėžia reikiamus projektus
Proceso charakteristikos	Paraiškos procedūra, vedanti prie kontrakto	Pirminė paraiškos procedūra, pasirenkant geriausią privatų pasiūlymą	Bendra pagrindinė pozicija susijusi su dalyviais, kurie siūlo projektų dalis
Privataus dalyvio vaidmuo	Privatus nustatytų projektų rengimas	Privatus pasiūlymas sąveikaujant su viešuoju sprendimo priėmimu	Bendra privačių ir viešųjų organizacijų plėtra
Veiksmas	Pabaigtas darbas perduodamas valdžiai	Projektą įgyvendina privačios organizacijos	Bendri gamybos ir naudojimo planai

Šaltinis: Petrauskienė, R., Raipa, A. (2007) Partnerystės principo taikymas įgyvendinant "Naująją viešąją vadybą". Iš naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, p. 249

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, galima akcentuoti, kad partnerystė yra tradicinio viešųjų paslaugų organizavimo, kontraktų, privatizavimo ir viešųjų pirkimų alternatyva.

*Apibendrinant galima teigti, kad viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės funkcijos ne tik naujų bendradarbiavimo būdų, bendrų tikslų siekimui suradimas, bet ir privataus sektoriaus lėšų, bei žinių panaudojimas bendram šalies ekonomikos vystymui. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės turi savų privalumų, jų integracija padeda optimaliai plėtoti visuomenei reikšmingus infrastruktūros plėtros projektus.*

*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 - koncesija ir VPP sutartys.*

*Sekančiuose skyriuose tikslinga smulkiau aptarti Lietuvoje iš dažniausiai vartojamų viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo būdų, t.y. viešųjų sutarčių bei koncesijų naudojimą.*

### 1.3.1. Viešosios sutartys

VPP 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 reguliarūs mokėjimai sudaro pagrindinę privataus partnerio pajamų dalį. Be to, jie pradami vykdyti ne iškart, o partneriui pateikus sukurtą turtą, ar pradėjus teikti paslaugas.

Neatmetama ir trečiųjų asmenų mokėjimų galimybė, bet jie paprastai sudaro mažesniąją privataus partnerio gaunamų pajamų dalį.

VPSP sutartys dažniausiai taikomos švietimo, sveikatos apsaugos, transporto, viešosios tvarkos ir visuomenės apsaugos srityse.

Nuo viešojo pirkimo sutarčių VPSP sutartys skiriasi tuo, kad:

- ✓ VPSP sutartys yra ilgalaikės;
- ✓ Joms būdingas rizikos pasiskirstymas tarp dviejų sektorių ir specialūs turto kokybės ir kiekybės reikalavimai;
- ✓ Partnerystės tikslams įgyvendinti gali būti sukurtas specialus juridinis asmuo, atsakingas už visų projekto etapų (projektavimo, statybos, įrengimo, finansavimo ir eksploatavimo įgyvendinimą);
- ✓ Sudaro sąlygas įgyvendinti veiklų kompleksą.

### 1.3.2. Koncesijos

VPP laikoma vis svarbesniu veiksniumi kiekvienos valstybės ekonomikoje. Daugelio valstybių patirtis parodė, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kai visuomenei reikalingi projektai finansuojami privataus kapitalo ir yra tinkamai įgyvendinami, gali teikti didelę naudą valstybei, vykdant VPP, viešojo sektoriaus galimybės prasiplečia. Viešasis sektorius gali privataus sektoriaus lėšomis ir iniciatyva ne tik sukurti viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą (pvz., nutiesti kelius, pastatyti at atnaujinti gydymo įstaigas), bet ir pavesti jam teikti su tuo turtu susijusias paslaugas (pvz., administruoti kelius, eksploatuoti sveikatos priežiūros įstaigų pastatus, teikti sveikatos priežiūros paslaugas) ([http://www.transp.lt/files/uploads/client/PPP\\_ataskaita\\_Galutine.pdf](http://www.transp.lt/files/uploads/client/PPP_ataskaita_Galutine.pdf)).

Viešasis sektorius neturi pakankamai lėšų daugelio reikalingų projektų įgyvendinimui – pvz., mokyklų ar ligoninių pastatų renovavimui, naujų kelių tiesimui ir pan. Šių lėšų surinkimas, nesinaudojant VPP projektais, užtruktų gana ilgai, tuo tarpu VPP leidžia tai atlikti per trumpesnę laiką, nelaukiant kol biudžete atsiras tam skirtos lėšos. Privačios kompanijos gali greičiau įgyvendinti projektus, jos turi daugiau galimybių skolintis lėšas, specializuojasi konkrečioje srityje, turi daugiau patirties investuojant.

Viena iš įteisintų Lietuvoje PVP įgyvendinimo formų yra koncesija. Teigiama, jog tai yra puiki galimybė privatiems subjektams dalyvauti viešojo sektoriaus projektuose. Tai yra tinkama priemonė, jei savivaldybė pati neturi pakankamai lėšų viešiesiems pirkimams finansuoti.

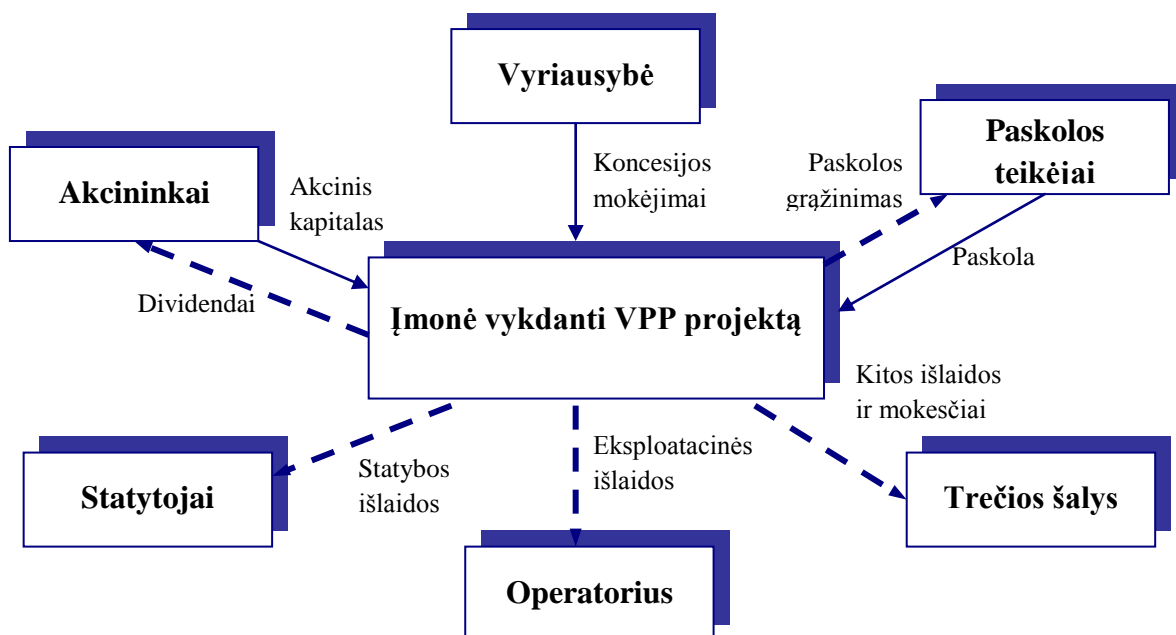
Koncesijai būdingas aktyvus privataus sektoriaus dalyvavimas.

Koncesijas Lietuvoje reglamentuoja Koncesijų įstatymas, kuris pirmą kartą buvo priimtas 1996 metų rugsėjo 10 d., o nauja redakcija patvirtinta 2003 metų spalio 1 d. (Žin., 2003, Nr. 70-3163). Įstatyme yra reglamentuojamos galimos bendradarbiavimo formos ir pagrindinės partnerių atsakomybės ribos. Ankstesnėje įstatymo redakcijoje koncesija buvo suprantama tik kaip teisė naudotis (pagal sutartį) esamu ar ateityje sukurtu valstybės/savivaldybės turtu. Naujoje įstatymo redakcijoje koncesija apibrėžiama kaip leidimas:

- ✓ vykdyti ūkinę veiklą, susijusią su infrastruktūros objektų eksploatavimu;
- ✓ teikti viešąsias paslaugas;
- ✓ valdyti ir /ar naudoti valstybės ar savivaldybės turtą, *tačiau tik tuomet, kai koncesininkas prisiima visą ar didžiąją dalį su tokia veikla susijusios rizikos bei atitinkamas teises ir pareigas* (Bartkus G., 2004).

Lanksčios įstatymo formuluotės palieka daug galimybių sukurti optimalią projektų struktūrą, atitinkamai paskirstant šalims atsakomybę ir įsipareigojimus. Savivaldybė turi įsitikinti, kad koncesijos suteikimas tikrai reikalingas, atitinkami tikslai nepasiekiami rinkos sąlygomis, suteikus koncesiją savivaldybė turės pakankamą viešosios paslaugos kontrolę, teisės aktai leidžia tokiu būdu tvarkyti atitinkamą sritį ir kt. (Burgienė D., 2004).

Pagal šiuo metu galiojančius teisės aktus, koncesiją suteikiančios institucijos yra Vyriausybė arba savivaldybės vykdomoji institucija. Jei Lietuva prisiima turtinius įsipareigojimus, tuomet tvirtina Seimas.



2 pav. Tipinė koncesijos struktūra

Šaltinis: “Collegium” projektas. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo problemos Lietuvoje (2009), p. 21

Pasak Dianos Vaitiekūnienės, Finansų ministerijos Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų valdymo ir koordinavimo skyriaus vedėjos (2006), koncesija – tai leidimas vykdyti ūkinę veiklą, kai koncesininkas ilgalaikėmis sutartimis 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 pagrindines koncesininko pajamas gaunamos iš tiesioginių paslaugų pardavimų pilnai komercinėmis sąlygomis galutiniams vartotojams.

Viešojo sektoriaus vaidmuo yra reguliuojamo pobūdžio (nustatant galutinę viešųjų paslaugų kainą vartotojams, kompensuojant dalį atlyginimo subsidijų forma). Koncesijos taikomos komunalinių paslaugų, energetikos, turizmo, sporto ir laisvalaikio renginių, transporto srityse.

4 lentelė

### Koncesijų panaudojimo sritys

Koncesijų sritys	Savivaldybės funkcijos (palyginimui)
<i>Energetikos (šilumos perdavimas, skirstymas, tiekimas);  Vandens ūkis (vandens išgavimas, pakėlimas, valymas, gerinimas, paskirstymas);  Vandens nuotėkos (surinkimas, perpumpavimas, valymas)</i>	Šilumos ir geriamojo vandens tiekimo bei nuotėkų surinkimo ir valymo organizavimas

<i>Turizmo objektai, įrenginiai bei kita infrastruktūra; Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektai, įrenginiai ir kt. infrastruktūra</i>	Kraštovaizdžio, nekilnojamojų kultūros vertybių bei savivaldybės įsteigtų saugomų teritorijų tvarkymas ir apsauga; Kūno kultūros ir sporto plėtojimas; Turizmo ir gyventojų poilsio organizavimas; Sąlygų verslo plėtrai sudarymas ir verslo skatinimas
<i>Sveikatos apsaugos sistema</i>	Savivaldybių sveikatos programos; Pirminė asmens ir visuomenės sveikatos priežiūra
<i>Atliekų naudojimas, perdirbimas, tvarkymas</i>	Aplinkos kokybės gerinimas ir apsauga; Komunalinių atliekų tvarkymo sistemų diegimas, antrinių žaliavų surinkimas bei perdirbimas, sąvartynų įrengimas bei eksploatavimas
<i>Kelių, tiltų, tunelių, parkavimo ir kita kelių transporto infrastruktūra</i>	Vietinės reikšmės kelių ir gatvių priežiūra, tiesimas bei saugaus eismo organizavimas
<i>Švietimo sistema</i>	Vaikų ikimokyklinis, papildomas ugdymas, bendrojo lavinimo organizavimas, užimtumas, profesinis mokymas; Suaugusiųjų neformalus švietimas; Pavėžėjimas į mokyklas
<i>Kitos sritys</i>	Savivaldybės tarybos sprendimu kitose jų kompetencijos srityse

Šaltinis: Burgienė D. (2004) [žiūrėta 2010-01-12] Prieiga per internetą:  
<<http://www.lawin.lt/lt/docs/download/1582.php>>.

#### ***Koncesijos Lietuvoje suteikiamos:***

1. Atviro viešo konkurso būdu;
2. Be konkurso;
3. Viešoji koncesija suteikiama laikantis viešiemis pirkimams taikomų reikalavimų.

*Konkurso atveju*, Koncesijų įstatymas numato organizavimo etapus, tačiau reikia pastebėti, jog vertinimo kriterijai nėra griežtai reglamentuoti. Iš kitos pusės, dalyvavimo konkurse sąlygos turi būti visiems vienodos ir taikomos nediskriminuojant.

*Be konkurso* koncesija patenkinamas neatidėliotinas poreikis, kurio nebuvo galima numatyti iš anksto, projektas yra unikalus ir novatoriškas, užsienio institucijos finansuoja ne mažiau kaip 50 proc. projekto geresnėmis nei rinkos sąlygomis.

*Koncesija kaip viešieji pirkimai* įforminami ilgalaike koncesijos sutartimi. Sutartis dėl viešųjų paslaugų teikimo turėtų būti parengtos taip, kad skatintų bendradrbiavimą tarp savivaldybių ir privataus asmens, teikiančio viešąsias paslaugas.

#### **1.4. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės privalumai ir taikymo problemos**

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė laikoma vis svarbesniu veiksmu kiekvienos valstybės ekonomikoje. Ne vieno šimtmečio Vakarų šalių patirtis parodė, kad VPP

bendradarbiavimas mažina investavimo riziką, harmoningai derina atsakomybę ir pelno pasidalijimą tarp privataus kapitalo ir viešojo sektoriaus.

Esminiai partnerystės veiklos organizavimo bruožai yra *lankstumas, dalyvavimas ir tarpusavio priklausomybės ryšių horizontalumas* (Raišienė, 2005; Puišys, 2009).

Įvairūs autoriai viešojo ir privataus sektorių privalumus ir taikymo problemas įvardija skirtingai. Aptariant viešojo ir privataus sektorių partnerystės teikiamus privalumus nustatyta, kad skirtingi autoriai akcentuoja skirtingą sektorių teikiamą naudą (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

### Viešojo ir privataus sektorių partnerystės privalumai

Autorius	Nurodomi privalumai
S. A. Hood, 1991	Užtikrinama aukštesnė teikiamų viešųjų paslaugų kokybė, efektyvesnis ir veiksmingesnis viešasis administravimas
R. Wilson, 2002	Dėka partnerystės yra sukuriama veiksminga infrastruktūra, planuojami ištekliai, įveikiami nesklaidumai
R. Smaliukienė, 2005	Padidinama abiejų sektorių atsakomybė, gerėja teikiamų paslaugų kokybė, veiklos produktyvumas, taip pat vykdoma kryptinga ir tikslinga politika
L.V. Karlavičius, 2005	Ekonomiškumas, sutaupomos lėšos, pasiekiami geresnių finansavimo sąlygų, užtikrinamas savalaikis projekto įgyvendinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Hood 1991, Wilson 2002, Smaliukienė, 2005, L.V. Karlavičius, 2005.

Apibendrinant pateiktus privalumus, galima teigti, kad partnerystė užtikrina abiem sektoriams užsiėmimą ta veikla, kurioje jie yra kompetentingi, turi reikiamų gebėjimų ir įgūdžių, sutaupomos lėšos ir laikas.

Walker (1995, p. 90) pateikė tokius viešojo ir privataus sektorių partnerystės privalumus:

- sumažinama finansinė našta;
- sumažinama administracinė našta;
- sumažinama (neefektyvi) biurokratija;
- geresnės paslaugos visuomenei;
- viešasis sektorius gali skirti daugiau dėmesio socialinių problemų, tokių kaip sveikatos apsaugos, švietimo, socialinės rūpybos problemų sprendimui.

Ghobadian (2004, p. 10) nurodo du papildomus privalumus prie aukščiau išvardintų: pirma - privatus sektorius laikui bėgant išanalizuoja viešojo sektoriaus poreikius, antra - privatusis sektorius turi daugiau galimybių, nei viešasis sektorius, t.y. geresnius įgūdžius, technologijas ir žinias.

E. S. Savas nurodo tokius *viešojo ir privataus sektorių partnerystės privalumus*:

- ✓ kad būtų prisitaikyta prie didėjančio gyventojų skaičiaus griežtesnio reguliavimo, atnaujinamos infrastruktūros sistemos, pritraukiamos investicijos ir skatinama ūkio plėtra;

- ✓ mažinamos naujos infrastruktūros sąnaudos ir jų poveikis gyventojams;
- ✓ iš pajamų, gaunamų įmonėms sumokėjus koncesijos mokesčius, pritraukiamas kapitalas kitiems projektams (Savas, 2000, p. 239).

Daugelis autorių, analizavusių VPP vieningai teigia, kad valstybė pigiau pirkdama viešąsias paslaugas iš privataus sektoriaus, garantuoja šių paslaugų kokybę, sutaupomos papildomos lėšos. Partnerystė tarp šių sektorių yra ir vienas pagrindinių inovacijų šaltinių (Valstybinio audito ataskaita..., 2008).

Viešojo ir privataus sektorių integracija padeda optimaliai plėtoti reikšmingus infrastruktūros plėtros projektus. Pasak lietuvių autorių, *pagrindiniai partnerystės privalumai:*

- sukuriami didesnė pridėtinė vertė, nes gerinamas paslaugų teikimo efektyvumas;
- nereikalauja arba reikalaujama mažiau pradinių VS investicijų, nes privatus partneris gali visiškai ar dalinai finansuoti tam tikros infrastruktūros sukūrimą;
- turtas gali būti neapskaitomas viešojo sektoriaus balanse, ir tai leidžia išvengti biudžeto deficito ar valstybės skolos didėjimo plėtojant viešąją infrastruktūrą;
- sumažinamas ES struktūrinių fondų finansavimo poreikis;
- skatinamos inovacijos ir geros praktikos sklaida (Gudelis, Rozenbergaitė, 2005).

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

Pagrindiniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų pranašumai (Tetčevova, 2006, p. 269):

- *efektyvesnis ir kokybiškesnis statybos ir kitokių infrastruktūros projektų organizavimas iš privataus sektoriaus pusės, palyginus su viešojo sektoriaus objektu; kas garantuoja projekto vykdymą, laikantis ekonomiškumo ir naudingumo principų, kur svarbu, kad sąnaudos neviršytų paskirtų lėšų ir būtų laikomasi darbų atlikimo terminų; taipogi pabrėžiamas ir privataus sektoriaus novatoriškumas ir naujausių technologijų taikymas;*
- *sprendžiamas finansavimo šaltinių klausimas, nes dauguma viešojo sektoriaus projektų negali būti įgyvendinami be privataus sektoriaus paramos ir tokiu būdu privataus sektoriaus*
- *pasitelkimas taip pat įgalina greitesnę infrastruktūros išsivystymą; tuo pačiu metu, greitesnis projektų įgyvendinimas sumažina veiklos sąnaudas ir kaštus;*
- *sustiprinimas viešos administracijos, trumpinamas sprendimų priėmimo procesas atsisakoma biurokratijos;*
- *makroekonominiu požiūriu svarbus pranašumas yra tas, jog rizikos dalis, įgyvendinant projektus, tenka privačiam sektoriui.*



Tačiau privalumai skirtingai pasireiškia įvairiose šalyse ir tam tikrose partnerystės formose. Nepaisant akivaizdžių ir neabejotinų minėtų privalumų, VPP turi ir specifinių trūkumų bei kelia pavojų. Dėl to VPP projektams turi būti keliamas pagrindinis tikslas – užtikrinti, kad tiek nacionalinis, tiek tarptautinis kapitalas ir viešosios funkcijos perdavimas privačiam subjektui neigiamai nepaveiks valstybės ir jos piliečių interesų. Kadangi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas pagrįstas ilgalaikėmis šalių sutartimis, ypač svarbu atkreipti dėmesį į trūkumus, kuriuos tokios sutartys gali sąlygoti, nes viešosios paslaugos teikimas pagal jas privačiam asmeniui perleidžiamas dažniausiai keliems ateinančioms dešimtmečiams (Valstybinio audito ataskaita..., 2008).

LR Finansų ministerijos informaciniame tinklapyje taip pat nurodomi ne tik VPP privalumai, bet ir trūkumai (žr 1 priedą).

Valstybinio audito ataskaitoje yra nurodomi ir sekantys *viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės trūkumai* tokie kaip (Andriulionis, Miškinytė, Norušaitienė, 2008 p.15-16):

- *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartis sudaranti ir vėliau jų vykdymą prižiūrinti viešojo projekto grupė gali turėti per mažai patirties ir kompetencijos VPSP srityje;*
- *Nelanksčios sutartys. Lankstumo paprastai trūksta, kai sutarties įgyvendinimo metu keičiasi veiklos reikalavimai ir kai tenka keisti sutarties nuostatas po jos pasirašymo;*
- *Netinkamas rizikos perdavimas, kai rizika perduodama VPSP projekto šaliai, kuri nesugeba jos efektyviai valdyti;*
- *Galimas VPSP sutarčių vykdymo kontrolės nepakankamumas;*
- *Nepakankamai galimybių vertinti VPSP projekto naudą. Sutartyje iki galo neaptarus, kokiais kriterijais vadovaujantis bus vertinamas įgyvendinamas VPSP projektas, sunku gali būti nustatyti, ar tokia viešųjų paslaugų teikimo ar infrastruktūros sukūrimo forma yra efektyvi.*

*Apibendrinant galima teigti, jog tinkamai neįvertinus trūkumų ir rizikos valstybei bei jos gyventojams, VPP gali tapti ne naudos šaltiniu, bet ilgalaikėmis finansine našta, todėl sudarant ir vykdant įvairias partnerystės sutartis, būtina į tai atsižvelgti.*

### **1.5. Viešojo ir privataus sektorių rizikos pasiskirstymas**

VPP rengimo ir įgyvendinimo taisyklėse, patvirtintose LR Vyriausybės nutarimu (2009 m. lapkričio 11 d., Nr. 1480), yra išskiriamos pagrindinės rizikos rūšys. Rizikos sąrašas nėra baigtinis. Rizika negali būti priskiriama tik vienai partnerystės projekto šaliai, turi būti pasidalijama tarp abiejų partnerystės projekto šalių. Optimalus rizikos paskirstymas skatina riziką protingai vertinti ir tinkamai derinti įvairias jos kategorijas. 3 paveiksle pavaizduotas viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektams būdingas rizikos paskirstymas (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 60).



**3 pav. Rizikos paskirstymas**

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

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

Kadangi viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra kompleksinė veikla, tad kiekvieno sėkmingo projekto pagrindas turėtų būti supratimas, kad rizika turi būti paskirstoma toms šalims, kurios geriausiai sugeba ją valdyti mažiausiomis sąnaudomis, tai ir yra pagrindinis rizikos pasiskirstymo principas (<http://europa.eu.int/comm/regionalpolicy/sources>).

Anot A. Raipos ir E. Skietrio (2007), siekiant sumažinti bet kokią su VPP 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.

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė yra pakankamai sudėtingas projektų finansavimo mechanizmas, kurio sėkmė didele dalimi priklauso nuo sudarytų sutarčių kokybės. Sutartyse turėtų būti apibrėžtos visos sąlygos, įsipareigojimai ir atsakomybė, įvertintos rizikos, atsiskaitymo mechanizmas, konfliktų sprendimo tvarka ir pan. (Lietuvos transporto sistemos modernizavimo..., 2008).

Užuot taikius ilgalaikį turto pirkimo būdą, iš karto sumokėjus visą jo vertę, tipinė VPP 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. VPP sudarytų galimybę ne tik užtikrinti valstybės išlaidų kontrolę, bet ir leistų pasidalyti investicijų riziką bei naudotis privataus sektoriaus efektyvumu bei investicijomis, skatinant ekonomikos konkurencingumą ir didesnę skaidrumą. (Karlavičius, Karlavičienė, Grigonienė, 2006, p. 32- 33).

C. Jacobson ir S. Ok Choi nurodo, jog VPP sėkmei svarbi politinė įtaka. Be politinės paramos nebūtų patvirtinamos su VPP susiję biudžeto išlaidos. Taip pat valstybės ir vietos savivaldos institucijų atstovai dažnai skiriami į VPP projektų priežiūros komitetus ir tokiu būdu gali įtakoti VPP veiklą. C. Jacobson ir S. Ok Choi pateikia pavyzdį kaip gyventojams pasiskundus dėl VPP darbų vilkinimo, miesto taryba panaudojo politinį spaudimą ir tokiu būdu paspartino procesus. Miesto taryba šiuo atveju taip pat pasistengė, kad būtų užtikrintas sandorių skaidrumas, VPP veiklos viešumas ir tokiu būdu išsaugotas visuomenės pasitikėjimas, kad viešosios lėšos naudojamos tinkamai (Jacobson ir Choi, 2008).

Miestų tarybos vis geriau numato savo investicinius poreikius ir lygina juos su ateityje įmanomų gauti resursų lygiu. Miestų tarybų konkurencija galėtų padėti taikyti VPP, ir tai būtų naudinga joms pačioms. VPP 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).

*Apibendrinant galima teigti, kad 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 ekonominiiais skaičiavimais pagrįsti numatomą naudą, efektyvumą ir galimas grėsmes.*

## 2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS BŪKLĖ IR GALIMYBĖS LIETUVOJE

### 2.1. Viešosios ir privačiosios partnerystės reglamentavimas

Tam, kad privatus sektorius noriai investuotų į viešojo sektoriaus projektus turi būti palankūs ir aiškūs teisiniai pagrindai, kurie padėtų investuotojui suvokti naudą bei galimą riziką, bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi. Taip pat ir viešasis sektorius turėtų įvertinti ne tik naudą ir riziką, bet ir pasirinkto privataus partnerio gebėjimus atliekant numatytus darbus. Tokios partnerystės nauda turėtų būti abipusė, viešasis sektorius pritrauktų reikiamas investicijas, sukurtų naujas darbo vietas projektų įgyvendinimui, privatus sektorius turėtų galimybę užsitikrinti ilgalaikes pajamas, nes VPSP projektai vykdomi ilgalaikėje perspektyvoje apie 25-30 metų. LR ilgalaikėje Valstybės strategijoje<sup>1</sup>, LR Vyriausybės programoje<sup>2</sup> įvardintas ekonomikos skatinimo, viešosios infrastruktūros atnaujinimo, viešųjų paslaugų gerinimo poreikiai, todėl valstybei VPSP projektai galėtų padėti įgyvendinti šiuos ir kitus poreikius (Ž. Šutavičienė, <[http://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/katedros/administracines\\_teises\\_ir\\_proceso\\_katedra/Doktorantu\\_darbai/Sutavicienes%20anotacija%20apie%20mokslines%20veiklas.doc](http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/administracines_teises_ir_proceso_katedra/Doktorantu_darbai/Sutavicienes%20anotacija%20apie%20mokslines%20veiklas.doc)>).

Konstitucinis įstatymas dėl Lietuvos Respublikos narystės į Europos Sąjungą, konstatuoja (2004 07 13, Žin., 2004, Nr. 111-4124), kad Europos Sąjungos teisės normos yra sudedamoji Lietuvos Respublikos teisinės sistemos dalis ir jos turi būti taikomos tiesiogiai, o esant teisės normų kolizijai, ES įstatymams taikoma viršenybė. Todėl visų pirma reikia aptarti teisinę sistemą, reglamentuojančią koncesijas ES.

Europos Bendrijos steigimo sutartyje koncesijos nėra apibrėžtos. Tik Direktyvoje 93/37/EEB dėl viešojo darbų pirkimo sutarčių tvarkos, pateikiamos konkrečios nuostatos dėl darbų koncesijų.

Siekiant daugiau aiškumo dėl koncesijos paskelbimo, parengtas Komisijos Aiškinamasis komunikatas dėl koncesijų pagal Bendrijos teisę (2000), taip pat Žalioji knyga dėl viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės (Brussels, 30.4.2004 COM(2004) 327) ir Bendrijos teisės aktai dėl viešųjų sutarčių ir koncesijų (2004).

Europos Komisijos Komunikate ir Žaliojoje knygoje reglamentuojamas koncesijų suteikimas (Žaliosios knygos 4–6 klausimai – komunikato 3 dalis) ir įmonių, kurias siekiant teikti viešąsias paslaugas bendrai kontroliuoja valstybinis ir privatusis sektoriai, įsteigimas (Žaliosios knygos 18 ir 19 klausimai – komunikato 4 dalis).

<sup>1</sup> LR Seimo „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ nutarimas. // Valstybės žinios, 2002, Nr. 113-5029.

<sup>2</sup> LR Seimo „Dėl LR Vyriausybės programos“ nutarimas. Valstybės žinios, 2008, Nr. 146-5870

Analizuojant Europos Bendrijos teisės aktus nustatyta, kad juose nėra numatyta vienodos konkrečiai viešojo ir privataus sektoriaus partnerystei taikytinos sutarčių sudarymo tvarkos.

VPP Lietuvoje iki 2010 metų sausio 1 dienos buvo tik minimaliai reglamentuotas, kas buvo viena iš opiausių problemų VPP bendradarbiavimui. Paskutiniu metu galima pastebėti pagausėjusį priimtų teisės aktų sąrašą, liečiantį viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę. Taip pat galima pastebėti, kad LR Vyriausybė įgyvendindama savo programą remiasi užsienio valstybės patirtimi, kur viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės pagalba įgyvendinami projektai sveikatos apsaugos, transporto bei kitose viešojo administravimo srityse

Lietuva, neturėdama savo reglamentuotų teisės aktų arba reglamentuotų nepakankamai, privalo laikytis ES reglamentuotų teisės aktų. 2004 m. balandžio 30 d. Europos Komisija priėmė Žaliąją knygą dėl valstybinio ir privačiojo sektoriaus partnerystės ir Bendrijos teisės aktų, susijusių su viešosiomis sutartimis ir koncesijomis ([http://www.transp.lt/files/uploads/client/PPP\\_ataskaita\\_Galutine.pdf](http://www.transp.lt/files/uploads/client/PPP_ataskaita_Galutine.pdf)).

***Lietuvoje partnerystę reglamentuoja trys tam skirti teisės aktai, kuriuose nustatytos partnerystės formos – koncesijos, viešieji pirkimai ir privatizavimas:***

1. *Koncesijas* reglamentuoja Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas Nr. I-1510 bei padaryti vėlesni atitinkami papildymai ir pakeitimai.
2. *Viešuosius pirkimus* reglamentuoja Lietuvos Respublikos viešojo pirkimo įstatymas Nr. I-1491 bei padaryti vėlesni atitinkami papildymai ir pakeitimai.
3. *Privatizavimą* reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymas Nr. VIII-480.

Kitas partnerystės formas apibrėžia bendri teisės aktai. Tokioms partnerystės formoms galima priskirti: pvz., jungtinę veiklą (partnerystę), kurią reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas; franšizę, kurią reglamentuoja Civilinis kodeksas. Tačiau reikia pažymėti, kad šios ir kitos formos VPP atžvilgiu buvo nepakankamai reglamentuotos (Lietuvos transporto sistemos..., 2008).

Galima teigti, kad iki naujojo teisės aktų paketo inicijavimo nebuvo vieningos partnerystės strategijos bei prioritetų VPP srityje, nebuvo institucijos, kuri parengtų tipines partnerystės sutarčių formas, sukurtų projektų rengimo metodiką bei projektų rizikos vertinimo ir padalijimo tarp šalių metodiką. Įstatymais konkrečiai buvo reglamntuota tik viena VPP forma – koncesijos, kitos populiarios VPP formos neegzistavo, nebuvo sėkmingai taikomos; viešųjų pirkimų įstatymas nepakankamai pritaikytas VPP modelio taikymui; nebuvo vykdomas koncesijos projektų koordinavimas ir priežiūra, nekaupiamą, nesisteminamą ir neanalizuojamą informaciją; buvo neaiškus kompetencijos pasiskirstymas tarp viešojo administravimo institucijų ir įstaigų. Pasak J. Saladžiaus (2009), ankstesniam VPP bendradarbiavimo reglamentavimui trūko skaidrumo, buvo

didesnė korupcijos tikimybė, kas sudarė prielaidas atsirasti išankstinei neigiamai nuomonei, ko pasekoje viešasis interesas buvo supriešinamas privataus sektoriaus pelno siekimui ir t.t., dar būtų galima įvardinti daug kitų trūkumų ([http://www.vilniausmetro.lt/files/Image/VPP/091210/PPP\\_teisinis\\_reguliuav\\_J.Saladzius.pdf](http://www.vilniausmetro.lt/files/Image/VPP/091210/PPP_teisinis_reguliuav_J.Saladzius.pdf)).

Šiai dienai Lietuvos Respublikos Vyriausybė įžvelgia VPP kaip vieną iš skatinimo įrankių ir tai yra įtvirtinta taip pat ir teisės aktais. ***Lietuvoje buvo įvykdyta teisinių ir institucinių priemonių reforma, inicijuojant teisės aktų paketo pakeitimus:***

- ✓ Investicijų įstatymo pakeitimas (Žin. 2009-06-30 Nr.77-3164);
- ✓ Koncesijų įstatymo pakeitimas (Žin. 2009-06-30, Nr. 77-3167);
- ✓ Viešųjų pirkimų įstatymas (Žin. 2009-08-04, Nr. 93-3986);
- ✓ Žemės įstatymo pakeitimas (Žin. 2009-06-30, Nr. 77-3166);
- ✓ Vietos savivaldos įstatymo pakeitimas (Žin., 2009-06-30, Nr. 77-3165).

**Kiti per 2009 - 2010 m. įvykę šie esminiai pasikeitimai VPP sektoriuje:**

- □2010 m. balandžio 7d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 415 patvirtinta „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programa“, kuria siekiama paspartinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektus;
- 2009 m. birželio 16 d. priimtas Investicijų įstatymo 2, 4 straipsnių papildymo ir pakeitimo ir įstatymo papildymo ketvirtuoju skirsniu įstatymas, įsigaliojęs 2010 m. sausio 1 d., įteisinęs naują ***VPSP formą – valdžios ir privataus sektorių partnerystę***;
- 2009 m. lapkričio 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1480 patvirtintos „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės“, reglamentuojančios partnerystės projektų rengimą, vertinimą, įgyvendinimą, partnerystės procese dalyvaujančių institucijų teises, pareigas ir atsakomybę bei rizikos paskirstymą tarp partnerystės projekto šalių;
- □2009 m. LR ūkio ministerijos užsakymu parengtos 6 bandomųjų VPSP projektų galimybių studijos, kuriomis siekiama sukurti teisinius pagrindus geros praktikos pavyzdžių realizavimui, kas paskatintų plėsti VPSP rinką;
- □Vykdomi teisės aktų pakeitimai sudarysiantys prielaidas institucinei partnerystei.

2009 m. birželio 16 d. buvo priimti esminiai LR Investicijų įstatymo pakeitimai, kurie sudaro prielaidas viešųjų ir privačių partnerysčių įgyvendinimui Lietuvoje. Įstatymas įsigaliojo nuo 2010 m. sausio 1 d., jame reglamentuoti valstybės/ savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės ir savivaldybės perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas atlyginimą; kai privatus subjektas valdžios ir partnerystės sutartyje nustatytais sąlygomis investuoja į valdžios subjekto funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir

šiai veiklai reikalingą vykdyti reikalingą valstybės arba savivaldybės turtą ir vykdo tose srityse įstatyme nustatytą veiklą, už kurią privačiam subjektui atlyginimą moka valdžios subjektai ir kt. Be įvairių kitų įstatymo punktų pakeitimų, paminėtinos priskirtos kompetencijos savivaldybėms, vyriausybei bei seimui, pvz. Savivaldybės (savivaldybės tarybos sprendimu) – kai perduodama savivaldybės funkcijoms priskirta veikla; įgaliota valstybės institucija ar įstaiga (LR Vyriausybės sprendimu) - kai perduodama centrinės valdžios funkcijoms priskirta veikla; jei pagal partnerystės sutartį valstybė prisiimtų daugiau nei 200 mln. Lt dydžio turtinius įsipareigojimus – reikalingas LR Seimo pritarimas. Taip pat įstatyme įvardinta kas yra “Privatus subjektas”, ko ankstesnėje redakcijoje nebuvo: bet kokios teisinės formos juridinis asmuo, viešas juridinis asmuo, tokių asmenų grupė, išskyrus t.t. išimtis; tiek LR, tiek užsienio subjektai, įsteigti pagal užsienio valstybės teisę, taip pat neturintys juridinio asmens statuso, taip pat įmonių filialai (parengta pagal J. Saladžiaus pranešimą, Viešojo ir privataus..., 2009).

[http://www.vilniausmetro.lt/files/Image/VPP/091210/PPP\\_teisinis\\_reguliuav\\_J.Saladzius.pdf](http://www.vilniausmetro.lt/files/Image/VPP/091210/PPP_teisinis_reguliuav_J.Saladzius.pdf)).

Kituose išvardintuose įstatymuose taip pat buvo atlikta eilė pakeitimų, svarbių VPP bendradarbiavimo skatinimui.

Taip pat, analizuojant VPP reglamentavimą, paminėtina, kad LR Vyriausybė 2010 metų balandžio 7 d. išleido nutarimą Nr. 415, “Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010-2012 metų programos patvirtinimo”, kuriuo buvo patvirtinta Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010-2012 metų programa, taip pat nustatyta, kad programos įgyvendinimo priemonės būtų finansuojamos iš bendrųjų asignavimų, programos įgyvendinimą pavesta koordinuoti Ūkio ministerijai, o savivaldybėms rekomenduojama dalyvauti programos įgyvendinime (LR Vyriausybės nutarimas “Dėl viešojo ir privataus..., 2010).

*Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima konstatuoti, kad nėra teisės akto, kuris konkrečiai reglamentuotų viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, tačiau visi priimti įstatymų pakeitimai bei numatytos priemonės turėtų sudaryti teigiamas prielaidas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo skatinimui.*

## **2.2. Viešosios ir privačiosios partnerystės poreikis ir galimybės ekonominės krizės laikotarpiu**

Lietuvoje yra dar nedidelė VPP projektų įgyvendinimo patirtis. Jau įvykusių VPP projektų (didžioji jų dalis koncesijos) įgyvendinimas kiek plačiau pradėtas taikyti atsiradus sporto ir laisvalaikio infrastruktūros poreikiui, prasidėjus arenų ir kitos poilsio infrastruktūros statybai. Taip pat nemažai įgyvendintų koncesijos projektų atliekų tvarkymo sektoriuje. Nors ženkli dalis projektų nebuvo visa apimtimi įgyvendintų tinkamai ir buvo kritikuojami, dabartinėje situacijoje, kai viešųjų

finansų trūkumas taip pat riboja infrastruktūrinę plėtrą ir tuo pačiu riboja ekonomikos atsigavimą, Lietuvoje vėl juntamas susidomėjimas VPP taikymu tiek regioniniame lygmenyje, tie centrinės valdžios lygmenyje.

Kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, VPP – perspektyvi, visame pasaulyje pripažinta koncepcija, kuri sėkmingai diegiama investicijoms į įvairių visuomenės infrastruktūros šakų plėtrą pritraukti. Tad ir Lietuvoje tikslinga plėtoti VPP iniciatyvas, skatinti VPP projektų diegimą, ypač sunkiu valstybei ekonominio sunkmečio laikotarpiu.

2009 m. lapkričio 24 d. komunikate<sup>3</sup> Europos Komisija yra pažymėjusi: „Investicijos į infrastruktūros projektus yra svarbus būdas ekonominei veiklai krizės metu išlaikyti ir greitai vėl užtikrinti ilgalaikį ekonomikos augimą. Atsižvelgiant į šias ekonomikos gaivinimo pastangas **viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė (VPSP) gali būti efektyvus būdas infrastruktūros projektams įgyvendinti viešosioms paslaugoms teikti ir inovacijoms platesniu mastu skatinti**. VPP taip pat yra dėmesio verta priemonė ilgalaikiam struktūriniam infrastruktūros ir paslaugų vystymui, nes tokia partnerystė padeda išnaudoti tiek privačiojo sektoriaus tiek viešojo sektoriaus pranašumus.“

Savivaldybių administracijos veikla paprastai finansuojama iš savivaldybių biudžeto, kurios finansavimą gauna iš mokestinių pajamų, valstybės dotacijų, materialiojo ir nematerialiojo turto realizavimo ir kitų pajamų. Didžiausią pajamų dalį paprastai savivaldybės surenka per mokesčius, kurie dėl ekonominės krizės nesurenkami, vis labiau apkarpomi savivaldybių biudžetai, didėja savivaldybių įsiskolinimai (LR savivaldybių pajamos bei įsiskolinimai 2010 m. gruodžio 31 d. pateikti 2 priede).

Esant biudžetinio finansavimo trūkumui tiek Europos Sąjungos, tiek kitų šalių centrinės ir regioninės valdžios aktyviai svarsto alternatyvą tolimesnei visuomeninės infrastruktūros plėtrai bendradarbiaujant viešajam ir privačiam sektoriams. Bendradarbiavimu iš dalies domimasi dėl valdžios institucijų galimybės pasinaudoti privačiojo sektoriaus praktine patirtimi, siekiant padidinti veiklos efektyvumą. Kita vertus, šis interesas yra susijęs ir su biudžeto ribotumu ir privataus kapitalo priraukimo galimybe. Ne išimtis ir Lietuva.

Valstybinis auditas savo 2008 m. ataskaitoje teigia, kad poreikis vykdyti viešosios ir privačios partnerystės projektus savivaldybėse egzistuoja. Atliekamo audito metu, atsakydamos į klausimą ar yra poreikis vykdyti projektus, kuriuose viešasis sektorius bendradarbiauja su privačiu, didžioji dauguma – 50 iš 58 (86 proc.) atsakymus pateikusių savivaldybių nurodė, kad poreikis vykdyti tokius projektus yra. Daugumos apklaustų savivaldybių nuomone, VPP projektų poreikis egzistuoja, nes tokie projektai leidžia pagerinti viešųjų paslaugų kokybę bei šių paslaugų teikimui

---

<sup>3</sup> Europos Komisijos 2009 m. lapkričio 24 d. komunikatas "Privačiųjų ir viešųjų investicijų telkimas ekonomikai gaivinti ir ilgalaikiams struktūriniais pokyčiams skatinti. Viešojo ir privačiojo sektorių partnerystės plėtojimas"



reikalingą infrastruktūrą, tačiau pasiteiravus savivaldybių apie jose įgyvendinamus VPP projektus, paaiškėjo, kad iš 86 proc. apklaustų savivaldybių, kuriose tokių projektų poreikis yra, juos vykdo tik 44 proc. savivaldybių, kas rodo šioje srityje esamas problemas (Valstybinio audito ataskaita..., 2008, p. 19).

Naudojant privataus sektoriaus išteklius, statomos ir remontuojamos ligoninės, mokyklos, autobusų ir geležinkelio stotys, ir kiti pastatai. Naudojantis viešojo ir privataus sektorių partnerystė, pertvarkomi vandens ir šilumos ūkiai (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004). Galima pateikti daug pavyzdžių, kai įgyvendinta partnerystė padėjo pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę bei sumažinti šių paslaugų teikimo sąnaudas. Įvairūs autoriai vis labiau nagrinėja kaip privataus sektoriaus kapitalas, efektyvesni veiklos metodai ir kiti ištekliai gali būti panaudojami teikiant viešąsias paslaugas, statant ir eksploatuojant viešosios infrastruktūros objektus. Tačiau vykdomų partnerystės projektų kiekis netenkina esamų poreikių, daugelis projektų nebuvo pradėti dėl neparengtų reikiamų teisės aktų (Privataus kapitalo galimybės..., 2008).

Didėjantis poreikis infrastruktūrai ir kapitalinėms investicijoms (apleistos ligoninės, mokyklos, prasta kelių infrastruktūra, netinkamas energetinių išteklių naudojimas) įrodo viešo ir privataus sektoriaus partnerystės poreikį Lietuvoje, todėl nagrinėjama, kaip privataus sektoriaus kapitalas, efektyvesni veiklos metodai ir kiti ištekliai gali būti panaudojami teikiant viešąsias paslaugas, statant ir eksploatuojant viešosios infrastruktūros objektus. 6 lentelėje pateikiamos galimos VPP įgyvendinimo sritys.

6 lentelė

#### Galimos VPP įgyvendinimo sritys

	<b>Ekonominė infrastruktūra</b>	<b>Socialinė infrastruktūra</b>
<b>Objektų infrastruktūra (HARD)</b>	Keliai, tiltai, tuneliai, oro uostai, elektrinės, skirstymo tinklai, dujų terminalai, vandens valymo įrenginiai, atliekų tvarkymo sistemos, vandens tiekimas, kt.	Mokyklos, ligoninės, bibliotekos, kalėjimai, socialinis būstas, vaikų rūpybos ir globos centrai, pagyvenusiųjų centrai, kt.
<b>Paslaugų infrastruktūra (SOFT)</b>	Apšvietimas, valymo paslaugos, parkavimo paslaugos, mokslo tiriamieji darbai, kt.	Sveikatos apsauga, švietimas, mokymas, socialinė apsauga, bendruomenių veikla, kt.

Šaltinis: M. Statulevičius (2009) [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą:

<<http://www.lntpa.lt/get.php?f.845>>.

Nors ir vangiai, tačiau Lietuvoje yra įgyvendinami viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai. Didžiausią viešojo ir privataus sektorių partnerystės patirtį turi

Vilniaus miesto savivaldybė. Vienas sėkmingiausių projektų – Vilniaus šilumos ūkio nuoma, kurios sutartis buvo pasirašyta dar 2002 metais (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 69).

Dar vienas sėkmingas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo pavyzdys yra aljansas *Langas į ateitį*, kuris remiasi partnerystės principu. Aljansas inicijuotas Lietuvos verslo lyderių ir palaikomas aukščiausių šalies vadovų, suteikia gyventojams galimybę naudotis nemokamu internetu. Sėkminga aljanso veikla, skatinanti interneto naudojimą Lietuvoje ir taip kelianti šalies gyventojų gyvenimo lygį, konkurencingumą Europoje, teikia didelių vilčių (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 69).

Taip pat sėkmingo bendradarbiavimo projektus simbolizuoja “Mažeikių nafta”, nepaisant įvairių niuansų, nuostolingai veikianti įmonė atėjus privačiam kapitalui atsitiesė, o valstybė iš parduotų akcijų uždirbo kelis šimtus milijonų litų (<http://www.visasverslas.lt/portal/categories/45/1/0/1/article/6677>).

Remiantis viešojo ir privataus sektorių asociacijos atliktais tyrimo rezultatais, tikslingiausia pradėti VPP projektų įgyvendinimą gerinant susisiekimo (kelių, tiltų) (20%), kultūros, sporto ir turizmo (19%), švietimo (18%) bei socialinės infrastruktūros (socialinio būsto) ir sveikatos apsaugos sąlygas (17%) (Šiaudinis, 2009).

Nors A. G. Raišienė (2005) teigia, kad Lietuvoje daugėja partnerystės projektų, tačiau bendradarbiavimu grįsti tarporganizaciniai santykiai viešajame sektoriuje dar nėra pakankamai išplėtoti (Savivaldos institucijų socialinis..., 2006).

Daugelis projektų nepradedami, nes neparengti reikiami teisės aktai, kompleksiskai neregamentuotos galimos tokio bendradarbiavimo formos, nesukurta efektyvi tokių projektų priežiūros ir kontrolės sistema. Kita vertus, Lietuvoje teisės aktais yra reglamentuota ir aktyviai įgyvendinama viena iš šio bendradarbiavimo formų – koncesijos.

LR. finansų ministerijos duomenimis, iki 2010 metų sausio 1 dienos Lietuvoje buvo sudarytos 34 koncesijų sutartys. Pačios pirmosios koncesijų sutartys buvo sudarytos dar 2001 metais. Daugiausiai koncesijų sutarčių yra sudaręs Klaipėdos miestas – netgi 7, kiek mažiau Panevėžio miestas – keturias, po tris koncesijų sutartis sudarę Kėdainių rajonas bei Neringos miestas, o dauguma miestų ir rajonų yra sudarę tik po vieną koncesijos sutartį (sudarytų koncesijų sutarčių kiekis bei sąrašas pateikti 3 priede).

Koncesijų įstatymas keletą kartų buvo keičiamas ir tikslinamas. Auditoriai, išanalizavę koncesijų projektus Kaune, Panevėžyje ir Elektrėnuose konstatavo, kad jie nevykdomi pakankamai efektyviai. Dauguma nustatytų problemų, susijusių su tuo, kad Vyriausybė nėra parengusi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo strategijos, tarp šios srities valstybinių įstaigų nėra aiškaus kompetencijos pasiskirstymo, nėra paskirto subjekto, kuris teiktų profesionalią konsultacinę ir metodinę pagalbą, analizuotų ir skleistų teigiamą ir neigiamą partnerystės sutarčių praktiką.

Dabartinė krizė labai neigiamai paveikė VPP projektus, nes itin pakito bankų požiūris į VPP projektų rizikos vertinimą bei ženkliai pakito bankų finansavimo strategija. Labai sumažėjo bankų finansavimas paskolų ir kitų kreditų pavidalu ir smarkiai pablogėjo finansinės sąlygos, kuriomis skolinama VPP vystytojams. Taip pat kai kurios nacionalinės vyriausybės ir regioninės institucijos sumažino arba sustabdė VPP programas tiek dėl savo valios, tiek dėl tarptautinę finansinę paramą suteikusių organizacijų reikalavimo (pvz., Latvijos Respublika). Visuomenė gana jautriai reaguoja į viešojo sektoriaus stambių viešųjų pirkimų metu išleidžiamus pinigus, todėl VPP modelių vykdomi projektai kelia ypatingai didelį visuomenės susidomėjimą, nes paprastai jie reikalauja itin didelių finansinių investicijų ir susieja viešąjį sektorių ypatingai ilgam laikui 15-25 m, o toks ilgas sutarčių laikotarpis natūraliai formuoja oponuojančią nuomonę projekto vykdytojams, kuri neretai būna įtakojama konkuruojančių VPP projekto konkursuose subjektų.

#### **Išskiriamos kelios VPP projektų plėtrą varžančios priežastys:**

- smarkiai padidėjusi VPP projektų finansavimo skolintomis lėšomis kaina dėl kreditavimo sąlygų sugriežtinimo;
- gerokai trumpesnis bankų siūlomas skolos išpirkimo terminas;
- finansavimas garantuojamas tik viešųjų pirkimų proceso pabaigoje (t.y. VPP konkurso dalyvis ne visada gali ateiti į konkursą su finansinės paskolos garantiniais raštais).

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo Lietuvoje klausimais Finansų ministerijai tenka strateginio vadovavimo, proceso valdymo bei koordinavimo užduotys (Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, <http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp>, žiūrėta 2009 11 23):

- rengti teisinę bazę, reikalingą partnerystei vystyti bei įgyvendinti;
- dalyvauti kuriant viešojo ir privataus sektorių partnerystės administracinę sistemą ir koordinuoti šios sistemos veiklą;
- teikti išvadas (arba nuomones) dėl konkrečių partnerystės projektų (tarp jų ir koncesijų) finansinių modelių finansavimo galimybių bei galimos įtakos valstybės fiskaliniams rodikliams;
- kaupti nacionalinio ir tarptautinio partnerystės proceso praktiką, ją analizuoti ir skleisti patirtį.

Siekiant įgyvendinti partnerystę išryškėja tam tikri suvaržymai, kurie lemia partnerystės dalyvių galimybes:

- Biurokratiniai apribojimai (*reikalingas daugelio atsakingų asmenų patvirtinimas*).
- Teisinės procedūros (*sulėtina projektų ar programų įgyvendinimą*).
- Statuso suvokimo skirtumai (*nors partneriai lygiaverčiai ir nė viena šalis negali pasiekti savo ir bendrų tikslų be kitų pritarimo, valstybės institucijos linkusios vyrauti partnerystės santykiuose*).

- Bendradarbiavimo įgūdžių trūkumas (*žinių ir patirties stoka priimant sprendimus*).
- Didelės laiko sąnaudos (*reikia daug laiko deryboms, kruošumo ir nuoseklumo pasiruošiant projektams ir pan.*) (Savivaldos institucijų socialinis..., 2006).

2009 metais Mykolo Romerio universitete susikūrė grupė “Collegium”, kurios tikslas buvo iširti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo problemas ir galimybes Lietuvoje. Pateikdami tyrimo rezultatus, jie teigia, kad Lietuvoje teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatusis sektoriai bendradarbiauja retai. Apie tai daugiau kalbama nei daroma. Iš esmės, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybes lemia teisinės sąlygos. Nėra vieno specialaus viešojo ir privataus sektorių partnerystės įstatymo Lietuvoje. Šiuo metu egzistuojanti teisinė bazė, aptarta ankstesniame (2.1. skyriuje) sudaro sąlygas taikyti šias partnerystės formas: *koncesiją* (pagal Koncesijų įstatymą), *valdžios ir privataus subjektų partnerystę* (pagal Investicijų įstatymą), *mišraus kapitalo įmonių steigimą* (pagal Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymą). Taip pat viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus, o tokį visuomenės požiūrį formuoja informacijos trūkumas apie tokius projektus ir jų naudą. Plėtoti viešojo ir privataus sektoriaus galimybes trukdo ir žmonių konservatyvumas, neapibrėžta baimė ką nors daryti, keisti.

Taigi, aišku, kad VPP įgyvendinime dalyvauja trys pagrindiniai dalyviai: valstybė arba savivaldybė (*kaip institucijų sistema*), verslas bei visuomenė (*kaip tiesioginiai VPP naudos gavėjai*). Šie trys dalyviai yra labai svarbūs plėtojant VPP Lietuvoje (Viešojo ir privataus sektorių..., 2009).

*Apžvelgiant viešosios privačiosios partnerystės aktualijas, išskiriamos šios VPP perspektyvos:*

- ✓ sveikatos priežiūra – ligoninių statyba, infrastruktūros atnaujinimas, priežiūra;
- ✓ švietimo sektorius – statyba, infrastruktūros atnaujinimas, priežiūra;
- ✓ transporto projektai – projektavimas, statyba, plėtra;
- ✓ atliekų surinkimas ir perdirbimas (Jucevičius, Balčiūnas, Bartkus, 2005).

*Apibendrinant galima teigti, kad partnerystės principas leidžia tiek privačiam, tiek viešajam sektoriams sujungti savo unikalias kompetencijas, išteklius ir galimybes į kryptingą ir subalansuotą bendruomenės problemų paiešką ir sprendimą. Lietuvoje jau sukurti projektų koordinavimo, priežiūros, efektyvumo ir veiksmingumo vertinimo mechanizmai, todėl Lietuva turėtų labiau vystyti VPP, tačiau ar tai padės sektorių bendradarbiavimui, parodys tik laikas.*

### **3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE ANALIZĖ**

#### **3.1. Tyrimo metodologija**

Pastaruoju metu Lietuvoje pastebimos viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės diegimo tendencijos, tad tikslinga įvertinti tokios partnerystės ypatumus bei numatyti galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje.

Tyrimas bus atliekamas keliais etapais:

- 1) Nustačius tyrimo objektą ir tikslą, parenkama tyrimo tikslui įgyvendinti tinkama ir praktikoje patvirtinta tyrimo metodika – interviu bei anketavimas;
- 2) Analizuojant Šiaulių miesto savivaldybės dokumentus, atliekama viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės būklės Šiaulių mieste analizė;
- 3) Atliekamas interviu, apklausiant Šiaulių miesto savivaldybės atstovus bei privataus sektoriaus vadovus;
- 4) Anketuojami Šiaulių miesto verslo organizacijų atstovai;
- 5) Atliekama interviu bei anketavimo metodais gautų tyrimų rezultatų analizė ir pateikiama SSGG analizė.

**Darbo objektas:** viešojo ir privataus sektorių partnerystė Šiaulių miesto savivaldybėje.

**Tikslas** - išanalizuoti viešojo ir privataus sektorių partnerystės politiką Šiaulių miesto savivaldybėje, nustatyti ar sudaromos bendradarbiavimo prielaidos, išskirti (VPP sistemos) galimybes bei grėsmes.

**Tyrimo metodai.** Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Empiriniam tyrimui pasirinkti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai – interviu bei anketinė apklausa. Įvairių autorių moksliniai teoriniai tyrimai atskleidė viešojo ir privataus sektorių partnerystės sudėtingumą ir daugiafaktoriškumą, tad sudėtinga ją įvertinti tik kiekybiniais tyrimais, naudojant konkrečias matavimo priemones. Todėl viešojo ir privataus sektorių partnerystei Šiaulių mieste įvertinti pasirinkti ir kokybiniai metodai.

Tyrimui atlikti viena iš pasirinktų metodikų - *interview*, K. Kardelio (2002, p. 56) teigimu yra viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę, tad tikslai gali būti labai platūs.

Interviu apima informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interviu kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo taikymas yra grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Kita vertus, kaip pastebi S. Girdzijauskienė (2006), interviu galima naudoti, kaip pagrindinį duomenų rinkimo metodą arba kartu su stebėjimu, dokumentų analizę.

Nors konkretaus interviu stilius, jo strategija gali būti įvairi, tačiau bendra yra tai, kad interviu - tai abipusis kontaktas ir komunikacija tarp klausiančiojo ir atsakančiojo. Interviu tyrimo praktikoje galimi keturių tipų interviu (K. Kardelis, 2002, p. 58):

1) struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama; šiuo atveju situacija esti apibrėžta);

2) nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis);

3) neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda ligonio primetamai pokalbio eigai);

4) kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Giluminis interviu yra vienas dažniausiai naudojamų kokybinių duomenų rinkimo būdų (Bagdonienė, Zemblytė, 2005).

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas struktūrizuotas giluminis interviu, 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 viešojo ir privataus sektorių partnerystės ypatumai, bet ir būtų gauta daugiau idėjų jos tobulinimui.

*Anketinė apklausa.* Verslo sektoriaus pozicijai įvertinti buvo pasitelkta pirminių duomenų rinkimo procedūra – tyrimo tikslui iš dalies įgyvendinti sudaryta anketa. 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. Anketinės apklausos metodas pasirinktas dėl galimybės vienu metu apklausti daug respondentų, tai reiškia yra tikimybė gauti kuo reprezentatyvesnią informaciją nagrinėjamu aspektu. Anketinės apklausos metodu nuspręsta apklausti privataus sektoriaus atstovus, kadangi anketos užpildymas užtrunka mažiau laiko, klausimai paprastai būna parengti, todėl belieka pažymėti tinkantį atsakymo variantą.

Apklausa – kiekybinis duomenų rinkimo metodas, kurio pagrindinė priemonė – klausimynas. Apklausų patikimumas pasiekiamas užduodant tik kruopščiai suformuluotus, neutralius ir vienareikšmiškus klausimus, panaudojant didelę respondentų atranką (Nausėdienė, 2005). Anketos kuriamos ir projektuojamos atsižvelgiant į tyrimo tikslus. Jų pagalba surinkta informacija leidžia sužinoti ir nuspręsti, kaip ir kokias priemones tikslinga naudoti siekiant palankios pirkėjų reakcijos, kaip išsaugoti esamus ir įgyti naujus klientus. Apklausoje pagrindiniai pranašumai, kad gaunami patikimi kiekybiniai duomenys apie generalinę visumą ar dominančią tikslinę grupę. Prie trūkumų būtų galima priskirti respondentų nenorą dalyvauti apklausoje, negalėjimą pateikti reikiamos informacijos.

**Interviu tyrimo instrumentarijus.** Struktūrizuotas interviu įpareigoja tyrėją 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. Sudaryti du interviu klausimų blokai – pirmasis blokas skirtas Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojams apklausti, antrasis – privataus sektoriaus, turinčio bendradarbiavimo patirties su viešuoju sektoriumi, vadovams apklausti. Kiekviename sąraše pateikti klausimai, sudaryti remiantis teorinės literatūros išvadomis apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės ypatumus: partnerystės naudą, bendradarbiavimo būdus, informacijos pateikimą, trūkumus. Sudarytas tyrimo instrumentarijus tinkamas naudoti bet kurioje viešojo sektoriaus institucijoje, atliekant analogišką tyrimą. Klausimų pagrindimas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė

**Interviu klausimų, pateiktų savivaldybės darbuotojams, metodologinis pagrindimas**

<b>Klausimai savivaldybės darbuotojams</b>	<b>Tikslas</b>
1. Kokiose srityse privatus sektorius dalyvauja savivaldybės įgyvendinamuose projektuose? (klausimas pokalbio įvedimui)	Šiuo klausimu nustatysime kokiose srityse vystomas bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus.
2. Kokių tikslų siekiate bendradarbiaudami su privačiu sektoriumi? Kokių tikslų siekia privatus sektorius? (numatomas papildomas klausimas).	Šiuo klausimu sužinosime viešojo sektoriaus tikslus įgyvendinant VPP, taip pat pokalbio metu nustatysime, kokių tikslų siekia privatus sektorius.
3. Jūsų nuomone kokios bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi formos yra tinkamiausios Jūsų savivaldybėje? (koncesijos, viešieji pirkimai, mišri įmonė ir kt.)kas lemia tokios formos pasirinkimą? (numatomas klausimas)	Šiuo klausimu nustatysime kokios VPP formos yra taikomos Šiaulių miesto savivaldybėje, kokios priežastys lemia partnerystės formos pasirinkimą.
4. Kokioms viešosioms paslaugoms teikti Savivaldybė bendradarbiauja su privačiuoju sektoriumi?	Klausimu nustatysime kokias viešąsias paslaugas Savivaldybė teikia bendradarbiaudama su privačiuoju sektoriumi.
5. Jūsų manymu, kokių viešųjų paslaugų perdavimas į privačias rankas labiausiai pasiteisina?	Klausimu siekiama išsiaiškinti kokių viešųjų paslaugų perleidimas privačiajam sektoriui būtų naudingiausias.
6. Iš kokių privačių organizacijų sulaukiate prašymų dalyvauti koncesijų arba viešųjų pirkimų konkursuose?	Sužinosime kokio pobūdžio privačios organizacijos teikia prašymus VPP projektams laimėti. Kokiame sektoriuje didžiausias potencialas įgyvendinti VPP.
7. Jūsų nuomone, kodėl savivaldybėse vangiai taikomos koncesijos, o daugiau pasirenkamos kitos viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo formos?	Šiuo klausimu sužinosime, kokios priežastys lemia kitų viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formų pasirinkimą ir kodėl vangiai taikomos koncesijos.
8. Kokius įžvelgiate viešojo ir privataus sektorių partnerystės bendradarbiavimo	Klausimu sieksime išsiaiškinti savivaldybės atstovų nuomonę apie VPP privalumus.

privalumus?	
9. Jūsų nuomone, kokius trūkumus pastebite viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo bei reglamentavimo srityje?	Šiuo klausimu išsiaiškinsime savivaldybės atstovų nuomonę apie VPP trūkumus bei reglamentavimo spragas.
10. Kas daugiausia riboja Jūsų savivaldybėje viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių sudarymą? (numatomas klausimas)	Nustatysime, kokios kliūtys (ekonominės, techninės, finansinės) įtakoja viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės vystymą.
11. Ar konsultuojatės dėl VPP taikymo, jei taip, tai su kuo? (numatomas klausimas –kur ieškote informacijos kaip naudingiau išnaudoti partnerystės galimybes?)	Nustatysime ar savivaldybės darbuotojai tobulina kvalifikaciją, siekia sužinoti apie tinkamą projektų valdymą, VPP įgyvendinimą.
12. Kokiose srityse ateityje Jūsų savivaldybėje būtų galima taikyti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formas?	Šiuo klausimu nustatysime, kokiose srityse būtų galima plėsti VPP ir kokias formas planuojama taikyti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorius, remiantis išanalizuotomis teorinėmis prielaidomis

8 lentelėje pateikiami klausimai privataus sektoriaus vadovams ir tikslai, kurių siekiama interviu metu. Privataus verslo sektoriaus vadovus, turinčio bendradarbiavimo patirtį su viešuoju sektoriumi, tikslinga apklausti dėl to, kad jie geriausiai gali įvardinti su kokiomis problemomis susiduriama bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi bei pateikti lūkesčius partnerystei tarp privataus ir viešojo sektorių stiprinti.

8 lentelė

### Interviu klausimų, pateiktų privataus sektoriaus vadovams, metodologinis pagrindimas

Asocijuotų privataus sektoriaus struktūrų vadovams klausimai	Tikslas
1. Kokių tikslų privatus sektorius siekia bendradarbiaudamas su savivaldybe?	Šiuo klausimu nustatysime, kokių tikslų siekia privatus sektorius vykdant VPP, taip pat palyginsime su viešojo sektoriaus tikslais, bendradarbiavimo metu.
2. Kokios bendradarbiavimo su savivaldybės institucija formos dažniausiai vykdomos?	Nustatysime, kokios bendradarbiavimo formos yra taikomos VPP.
3. Koku būdu privatus sektorius gauna informaciją apie savivaldybės rengiamus projektus?	Nustatysime, kokias komunikacijos priemones taiko viešasis sektorius teikdamas informaciją privačiam sektoriui, įvertinsime ar tinkamai vykdomas komunikacijos procesas.
4. Kokios priežastys riboja viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių sudarymą?	Nustatysime, kokias kliūtis įžvelgia privatus sektorius VPP metu.
5. Jūsų nuomone, kodėl savivaldybėse vangiai taikomos koncesijos, o daugiau pasirenkami viešieji pirkimai ir kitos viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo formos?	Šiuo klausimu išsiaiškinsime dėl kokių priežasčių pasirenkamos tam tikros bendradarbiavimo formos.



6. Jūsų nuomone, kokia nauda savivaldybei pasirašant bendradarbiavimo projektus ar sutartis su privačiu sektoriumi?	Nustatysime kokios naudos siekia privatus sektorius dalyvaudamas VPP projektuose.
7. Jūsų nuomone, koku būdu yra vertinama privataus sektoriaus organizacija, dalyvaujanti savivaldybės rengiamame projekte? Ar privatų sektorių tenkina vertinimo tvarka? (numatomas klausimas)	Nustatysime privataus sektoriaus atstovų nuomonę apie VPP dalyvių vertinimo tvarką ir ar parengta tvarka bei kriterijai tenkina privataus sektoriaus atstovus.
8. Ar privataus sektoriaus atstovai konsultuojasi su Lietuvos ar užsienio privataus sektoriaus įstaigomis dėl VPP projektų įgyvendinimo sudarymo?	Įvertinsime ar privatus sektorius konsultuojasi dėl VPP bei su kokiomis institucijomis ar įstaigomis yra bendradarbiaujama.
9. Kokius išvelgiate viešojo ir privataus sektorių partnerystės bendradarbiavimo privalumus?	Klausimu sieksime išsiaiškinti privataus sektoriaus atstovų nuomonę apie VPP privalumus.
10. Jūsų nuomone kokius trūkumus pastebite viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo srityje?	Šiuo klausimu sužinosime privataus sektoriaus nuomonę apie VPP trūkumus bei palyginsime su savivaldybės atstovų apklausos rezultatais.
11. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sėkmės veiksniai?	Klausimu sieksime įvardinti pagrindinius bendradarbiavimo sėkmės veiksnius.
12. Kokiose srityse ateityje būtų galima taikyti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formas?	Nustatysime kokiose srityse ateityje būtų galima taikyti VPP.

Šaltinis: sudaryta darbo autorius, remiantis išanalizuotomis teorinėmis prielaidomis

**Tiriamieji.** Tyrime dalyvauja Šiaulių miesto savivaldybės vadovai ir administracijos darbuotojai bei privataus sektoriaus, turinčio bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi patirties, vadovai.

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

### **Interviu organizavimas ir duomenų patikimumas.**

Siekiant nepažeisti tyrimų etikos, atliekant interviu, buvo susitarta dėl ekspertų tapatybės įvardijimo, todėl nepanorus būti įvardintais, atsakymai pateikiami apibendrintai. Viso buvo apklausti 5 Šiaulių miesto savivaldybės atstovai ir 4 privataus sektoriaus atstovai. Atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, t.y. pasiruošta abiem sektoriams po 12 klausimų (žr. 5, 6 priedus), tačiau atliekant apklausą buvo užduoti ir papildomi klausimai. Šio empirinio metodo pagalba išsiaiškinta kokie projektai savivaldybėje įgyvendinami, koks jų poreikis, galimybės, su kokiomis kliūtimis susiduriama ir pan.

### **Apklausos instrumentas.**

Apklausa raštu – vienas populiariausių socialiniuose tyimuose naudojamų metodų, kuriuo tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios.

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, nedviprasmiškai ir patikima. Be to, anketinė apklausa garantuoja respondentų anonimiškumą, o tai padidina informacijos teisingumą, objektyvumą.

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

Anketa buvo sudaroma laikantis R. Tidikio (Tidikis, 2003, p.477) bei kitų sociologų pateiktomis metodinėmis tyrimo instrumento sudarymo rekomendacijomis.

Anketa prasideda kreipiniu į apklausos dalyvį ir glaustu tyrimo esmės nusakymu, taip pat anketos pradžioje pateikiant instrukciją kaip anketa turi būti pildoma (4 priedas).

Tyrimui atlikti sudaryta anketa apima 22 klausimus, kurie gali būti skirtomi į 10 grupių. VPP ypatybių Šiaulių mieste išsiaiškinimui buvo skirtas vienas anketos klausimas, pirmuoju klausimu buvo siekta nustatyti, ar respondentai pritaria teiginiams apie VPP.

Antrasis klausimų blokas orientuotas į verslo subjektų, dalyvavusių VPP projektuose, dalies bei dažniausiai taikomų bendradarbiavimo formų nustatymą. VPP sėkmės veiksnių nustatymui skirtas vienas klausimas. Atsakydami į šį anketos klausimą, respondentai turėtų suranguoti VPP sėkmės veiksnius, tokius kaip institucinė aplinka, vadybinius ir organizacinius aspektus, personalo savybes ir kompetenciją, žinių valdymą bei subalansuotą interesų grupių siekių realizavimą. Taip pat pateikti klausimai, kuriais siekta nustatyti bendradarbiavimo privalumai bei trūkumai, problemos, kylančios bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi yra opiausias.

## Tyrimo anketos klausimų blokai

Klausimų blokas	Klausimų pateikimo tikslas
VPP ypatybės Šiaulių mieste	Nustatyti, kaip verslo subjektų vadovai/atstovai vertina VPP iniciatyvas ir praktiką Šiaulių mieste
Verslo subjektų dalyvavimas VPP projektuose	Nustatyti, kokia dalis verslo subjektų dalyvavo VPP projektuose ir kokiomis formomis dažniausiai vyksta šis bendradarbiavimas
VPP įstatyminės bazės vertinimas	Nustatyti kaip vertina VPP reglamentuojančią įstatyminę bazę
Informacijos sklaidos apie VPP projektus vertinimas	Nustatyti ar pakankama informacijos sklaida apie įgyvendinamus savivaldybėje VPP projektus
VPP privalumai	Nustatyti svarbiausius VPP privalumus
Problemos, kylančios bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi	Identifikuoti svarbiausias VPP problemas
VPP sėkmės veiksniai	Nustatyti, kaip verslo subjektų vadovai/atstovai vertina VPP sėkmės veiksnių svarbą
VPP galimybės	Nustatyti VPP tobulinimo kryptis
Demografinės respondentų charakteristikos	Nustatyti tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal demografines charakteristikas
Įmonių charakteristikos	Nustatyti tyrimo dalyvių atstovautų įmonių pasiskirstymą pagal įmonių veiklos sritį

Sudarant anketą buvo stengiamasi sugalvoti kuo tikslesnius ir kuo tinkamesnius klausimus, todėl beveik visi anketos klausimai, išskyrus vieną, yra uždarojo tipo, prie kurių pateikiami galimų atsakymų variantai. Apklausiai atlikti buvo pasirinkti būtent tokio tipo klausimai, kadangi respondentams yra lengviau išsirinkti jiems tinkantį atsakymą iš pateiktų variantų, nei įrašyti savo atsakymus. Taip pat tokiu būdu gauti duomenys yra lengviau analizuojami, pasitaiko mažiau klaidų ir skirtingų klausimo interpretacijų. Taip pat, nerandant tinkamo atsakymo varianto, yra palikta galimybė pasisakyti atviro tipo klausimų atsakymuose „Kita...“.

#### **Imties nustatymas ir apklausos organizavimas.**

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.

Anketinis tyrimas bus atliekamas, siekiant neperžengti 10 proc. paklaidos. Tam, kad būtų galima nustatyti imties dydį, būtina žinoti tiriamos visumos dydį. Konkrečiu atveju, tiriama visuma yra Šiaulių mieste veikiančios ūkio subjektai. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2011 m. pradžioje Šiauliuose veikė 3840 ūkio subjektai.

Pagal V. Dikčių (2005), kai turimos mažos visumos, tada imties dydžiui apskaičiuoti taikytina ši formulė:

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Čia:  $n$  – reikiamas imties dydis;  $z$  – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumo laipsnis 95%,  $z=1,96$ );  $p$  – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas (šiuo atveju privataus sektoriaus imtis  $p=0,1$ );  $e$  – atrankos klaida, t.y. maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų ( $e=5\%$ );  $N$  – visumos dydis.

Remiantis gautais skaičiavimais, iš 3840 privataus sektoriaus institucijų, reikėtų apklausti 134 respondentus:

$$n = \frac{0,1(1-0,1)}{\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + \frac{0,1(1-0,1)}{3840}} = 134 \text{ respondentai}$$

Remiantis atliktais skaičiavimais, buvo neapsiribota gautu respondentų skaičiumi bei įvertinus anketų grįžtamumo tikimybę, parengta dalinimui 150 anketų, iš kurių užpildytos grįžo 132 anketos.

Institucijos buvo apklausiamos atsitiktinai, taikant klasterinės atrankos metodą, pvz., pagal teikiamas identišką paslaugas.

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdoroti MS Excel programa.

Praktinėje dalyje pateiktos sąsajos su teorinės dalies pagrindiniais aspektais. Empirinėje dalyje gauti faktai leidžia teikti, kad rezultatai yra nauji ir reikšmingi Šiaulių miesto viešojo ir privataus sektoriaus institucijoms. Remiantis gautais tyrimo rezultatais pateikiama SSGG analizė, kuri padės įvertinti esamas silpnybes bei grėsmes ir leis numatyti tolimesnes viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje.

### **3.2. Šiaulių miesto savivaldybės viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formos bei vykdomi projektai**

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė – laikoma svarbiu veiksmu kiekvienos valstybės ekonomikoje. Partnerystė tiek privačiam, tiek viešajam sektoriui leidžia sujungti išteklius, galimybes ir kompetencijas į problemos sprendimo paieškas. Vienas iš esminių efektyvios VPP veiksmų yra *poreikis*. Daugeliu atvejų, poreikiai savivaldybių dokumentuose numatomi ir pateikiami strateginiuose dokumentuose. 2006- Šiaulių miesto strateginiame plane galima įžvelgti projektų, kuriuose būtų viešojo sektoriaus bendradarbiavimo poreikis su privačiu, tačiau realiai vykdomų projektų skaičius netenkina esamų poreikių. Privataus sektoriaus dalyvavimas Šiaulių

miesto savivaldybės sektoriuje yra ribotas, daugiausiai partnerystės formos vykdomos sutarčių pagrindu arba bendradarbiavimas vykdomas pagal savarankiško teisinio subjekto formą:

- *Viešieji pirkimai* (viešosios darbų, prekių ir paslaugų pirkimo sutartys);
- *Turto įsigijimas/privatizavimas*;
- *Turto nuoma/panaudos sutartis*;
- *Koncesija* (Šiaulių miesto savivaldybė).

*Išanalizavus Šiaulių miesto savivaldybės dokumentus, galime teigti, kad viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektai daugumoje vykdomi taikant supaprastintų viešųjų pirkimų bendradarbiavimo formą.*

**Viešieji pirkimai.** Supaprastinto pirkimo pradžią ir pabaigą apibrėžia Viešųjų pirkimų įstatymas. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės (<<http://www.siauliai.lt/vpirkimai/svp-taisykles.pdf>>; žiūrėta 2010-11-29), parengtos vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu (Žin., 1996, Nr. 84-2000; 2006, Nr. 4-102, 2008, Nr. 81-3179) ir kitais viešuosius pirkimus reglamentuojančiais teisės aktais.

Savivaldybės administracija prekių, paslaugų ir darbų supaprastintus pirkimus gali atlikti Viešųjų pirkimų įstatymo 84 straipsnyje nustatytais atvejais.

Supaprastinti pirkimai atliekami laikantis lygiateisiškumo, nediskriminavimo, skaidrumo, abipusio pripažinimo ir proporcingumo principų, konfidencialumo ir nešališkumo reikalavimų. Priimant sprendimus dėl pirkimo dokumento sąlygų, vadovujamasi racionalumo principu.

Turto valdymo skyriaus ataskaitoje teigiama, jog per 2010 m. laikotarpį Privatizavimo ir viešųjų pirkimų poskyris atviro konkurso būdu paskelbė ir vykdė 62 viešuosius pirkimus, neskelbiamų derybų ir apklausos būdais vykdyti 7 pirkimai. Viešųjų pirkimų vertę 2010 metais sudarė 28 591 063 Lt.

10 lentelė

**Viešųjų pirkimų suvestinė Šiaulių miesto savivaldybėje 2004-2010 metais**  
(pagal pirkimų skaičių)

Eil. Nr.	Pirkimo būdas	Pirkimų skaičius						
		2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
1.	Atviras konkursas	59	59	63	63	91	65	38
2.	Neskelbiamos derybos	4	13	24	22	36	8	24
<b>Iš viso:</b>		<b>63</b>	<b>72</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>127</b>	<b>73</b>	<b>62</b>

Šaltinis: parengta darbo autoriaus, vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Turto valdymo skyriaus Privatizavimo ir viešųjų pirkimų poskyrio duomenimis

Analizuojant viešųjų pirkimų sutarčių skaičių septynerių metų laikotarpiu, matyti, jog jų skaičius ženkliai svyravo. Daugiausiai sutarčių buvo pasirašyta 2008 metais, t.y. pirmaisiais ekonominio sunkmečio Lietuvoje metais, tačiau šį skaičių įtakojo metų pradžioje, dar sunkmečiui nepasireiškus numatytas viešųjų pirkimų sutarčių planas bei suplanuotos jiems įvykdyti lėšos. 2009 metais, lyginant su 2008, pirkimų skaičius sumažėjo netgi 73,9 proc., galima daryti prielaidą, jog tą įtakojo ženkliai sumažėjęs lėšų darbams ir paslaugoms įsigyti skyrimas bei sumažinti savivaldybei skolinimosi limitai (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Turto valdymo skyriaus Privatizavimo ir viešųjų pirkimų poskyris).

Apie organizuojamus viešuosius pirkimus, t.y. perkamos paslaugos planuojamam objektui pobūdį, asmenų kontaktinius duomenis dėl viešojo pirkimo procedūrų klausimų aptarimo, techninių klausimų aptarimo, pirkimų bei darbų atlikimo laikotarpius ir kt., verslo sektoriui informacija teikiama Šiaulių miesto savivaldybės tinklapyje, adresu: <http://www.siauliai.lt/vpirkimai/index.php>, ir kitomis žiniasklaidos priemonėmis.

Visos konkurso sąlygos, konkurso sąlygų paaiškinimai, patikslinimai, pakeitimai talpinami centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, adresu: <https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/login.asp?B=PPO&target=&timeout=>, kurioje norint gauti reikiamą informaciją, reikia užsiregistruoti.

Taikant viešųjų pirkimų būdą yra perkami įvairūs darbai ir paslaugos, t.y. ir mokyklų rekonstravimo darbai, ir infrastruktūros gerinimo darbai, ir įvairūs techniniai projektai bei jų priežiūros darbai, įvairių miesto objektų aptarnavimo bei priežiūros darbai, miesto švenčių sukūrimo paslaugos, ilgalaikių paskolų įsigyjimas investiciniams projektams finansuoti, įvairių leidinių parengimo bei leidybos paslaugų pirkimo darbai ir kt.

**2010 metais vieni iš stambiausių objektų bei investicinių projektų, darbus perkant taikant viešuosius pirkimus buvo:** Pietinio aplinkkelio (Sembos, Išradėjų, Pramonės, Statybininkų, Aukštabalio) Šiauliuose modernizavimas (500 tūkst. Lt.); Viaduko Tilžės g. per geležinkelį rekonstrukcija (1740 tūkst. Lt); Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų langų ir durų keitimo darbų prikimas, trijų galimybių studijų pirkimas ir kt.

**Turto įsigijimas/privatizavimas.** Privatizuojamų objektų sąrašas Šiaulių miesto savivaldybėje nėra didelis. 2010 metais iš septynių privatizavimo objektų parduoti 4 objektai. 2009 metais iš penkių privatizavimo objektų neparduotas nei vienas objektas. 2008 metais parduotas vienas objektas – pastatas-trikotažinių gaminių gamybos cechas su kitais statiniais ir žemės sklypu, privatizuoto objekto pardavimo kaina – 1 502 000 Lt, iš jų Savivaldybei tenkanti dalis – 305 407 Lt. Per 2007 m. privatizuoti 9 objektai už 2 562 576 Lt, iš jų Savivaldybei tenkanti dalis 2 128 192 Lt, privatizuotus objektus sudarė garažai, prekybinės patalpos, sandėliai, rūšiai, gyvenamieji namai ir

kt. (Šiaulių miesto savivaldybės Turto valdymo skyrius). Į privatizavimo objektų sąrašą objektai įtraukiami siekiant papildyti savivaldybės biudžetą.

**Turto nuoma.** Kitas savivaldybėje bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi būdas yra turto nuoma, kuomet įvairia veikla užsiimančioms įmonėms yra išnuomojamos savivaldybei priklausančios patalpos, sudarant nuomos sutartis. Šiaulių miesto savivaldybės duomenimis, daugiausia pasirašoma panaudos sutarčių, kuomet gavėjui leidžiama laikinai ir neatlygintinai valdyti ir naudotis panaudos davėjui nuosavybės teise priklausančią turtą. 2010 metų gruodžio 31 d. duomenimis, Šiaulių miesto savivaldybei priklausančių negyvenamų pastatų buvo už 32318,8 tūkst. Lt (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2010 metų veiklos ataskaita).

Pasak savivaldybės administracijos Turto valdymo skyriaus teikiamais duomenimis, 2010 metais buvo parengta (naujos arba pratęstos) 9 nuomos sutartys, 28 panaudos sutartys. Per metus įvyko 5 negyvenamųjų patalpų nuomos konkursai. Išnuomotose patalpose bei vietose įmonės teiks kavinių, kino teatro, automobilių stovėjimo aikštelių paslaugas.

**Koncesijos.** Šiaulių miesto savivaldybė yra įgyvendinusi vieną projektą koncesijos sutarties pagrindu. 2006 metų birželio mėnesį Šiaulių miesto savivaldybės administracija pasirašė Aukštabalio multifunkcinio komplekso eksploatavimo koncesijos suteikimo sutartį su viešąja įstaiga "Pramogų sala". Pasirašyta sutartis galioja iki 2021 metų birželio mėnesio. Aukštabalio multifunkcinis kompleksas (pastatas) Šiaulių miesto savivaldybės buvo statomas sporto, laisvalaikio, rekreacijos, kultūros ir kitokioms paslaugoms teikti.

Koncesijos sutarties pasirašymas suteikė teisę VšĮ "Pramogų sala" eksploatuoti pastatą, t.y. vykdyti ūkinę veiklą. Leidimas vykdyti ūkinę veiklą suteiktas vadovaujantis LR Civilinio kodekso, LR Koncesijų įstatymo, LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo, kitų LR įstatymų, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos atviro konkurso dėl Aukštabalio multifunkcinio komplekso eksploatavimo koncesijos dokumentais ir Konkurso komisijos sprendimų nuostatomis.

Sutarties pasirašymas koncesininką įpareigoja atlikti pastato įrengimą, įrengimų įdiegimą bei investicijų pagal investicijų planą panaudojimą ir užtikrinti 24 renginių, kuriuose būtų užimta ne mažiau kaip 50 proc. visų įrengtų sėdimų vietų organizavimą, kiekvienais koncesinės veiklos metais. Savivaldybė moka koncesininkui koncesijos mokestį, kuris yra peržiūrimas kiekvienais koncesinės veiklos metais. Sutartyje numatyta sąlyga, jog koncesininkui per metus gavus pelną, koncesijos mokestis bus peržiūrimas, apsvarstant galimybę koncesininkui mokėti koncesijos mokestį savivaldybei (Aukštabalio multifunkcinio komplekso....sutartis, 2006).

**Planuojami projektai Šiaulių miesto savivaldybėje taikant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą.** Nors nuo pirmosios koncesijos sutarties pasirašymo praėjo nemažai laiko, galima pasidžiaugti, jog Šiaulių miesto savivaldybė yra linkusi įgyvendinti daugiau viešojo ir

privataus sektorių bendradarbiavimo projektų, nors, žinoma, pagrindinė tokios alternatyvos pasirinkimo priežastis – lėšų trūkumas bei riboti savivaldybės skolinimosi limitai.

Vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės teikiama informacija, šiuo metu yra parengtos trys galimybių studijos planuojamiems Šiaulių mieste stambiams objektams, kuriose yra numatytos ir įvertintos būtent VPP galimybės, t.y. Dausiškių kapinių įrengimas ir eksploatacija, Šiaulių miesto socialinio būsto statyba ir eksploatavimas bei Šiaulių miesto sporto komplekso Dainų parke statybos ir ugdymo paslaugų teikimas.

Atsižvelgiant į viešųjų ir privačių partnerysčių reglamentavimo kontekstą, o taip pat ir į galimus projektuose dalyvaujančių subjektų vaidmenis, buvo išskirti tokie pagrindiniai viešojo sektoriaus ir privačių investuotojų bendradarbiavimo (susitarimų) modeliai įgyvendinant projektus (11 lentelė):

11 lentelė

**Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės Šiaulių miesto savivaldybės planuojamuose įgyvendinti objektuose**

<b>Šiaulių miesto socialinio būsto statybos ir eksploatavimo projektas</b>	<b>Šiaulių miesto sporto komplekso Dainų parke statybos ir ugdymo paslaugų teikimo projektas</b>	<b>Dausiškių kapinių įrengimo ir eksploatacijos projektas</b>
1) Viešieji pirkimai; 2) Nekilnojamojo turto įsigijimas; 3) Nekilnojamojo turto nuoma; 4) Institucinė VPP; 5) Koncesija (sutartinė VPP); 6) Valdžios ir privataus subjekto partnerystė (VžPP).	1) Viešieji pirkimai; 2) Koncesija (sutartinė VPP); 3) Valdžios ir privataus subjekto partnerystė (VžPP).	1) Viešieji pirkimai; 2) Bendra įmonė (institucinė VPP); 3) Koncesija (sutartinė VPP); 4) Valdžios ir privataus subjekto partnerystė (sutartinė VžPP).

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Projektų galimybių studijas (Šiaulių miesto savivaldybė)

*Išanalizavus įvairias savivaldybėje pasirašomas sutartis ar įgyvendinamus projektus, apibendrinant galima teigti, jog privatus sektorius ne itin įtraukiamas į viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų ar įgyvendinamų projektų veiklą. Partnerystė su verslo sektoriumi netaikoma ir teikiant viešąsias paslaugas gyventojams.*

### 3.3. Tyrimo rezultatai

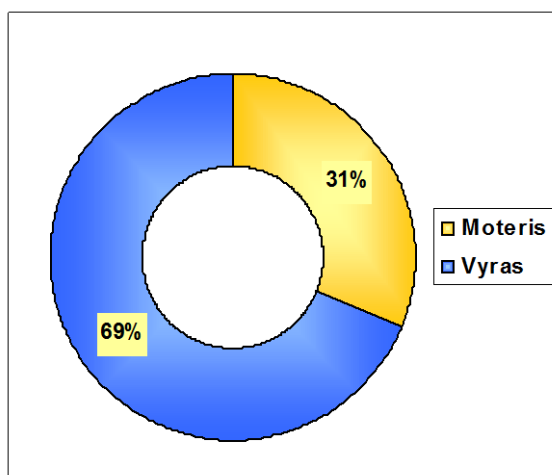
#### 3.3.1. Demografiniai respondentų duomenys

Prieš pateikiant gautus tyrimo rezultatus, tikslinga išsiaiškinti respondentų demografinės charakteristikas, kadangi strateginius sprendimus, susijusius su įtaka įmonės valdymui bei partnerystei, atlieka įmonių vadovai, todėl apklausos metu tikslingai buvo siekiama sužinoti būtent vadovaujančio lygmens atstovų nuomonę.

Apklausoje dalyvavo 132 Šiaulių miesto įmonių aukštesnio ar žemesnio lygmens vadovai. Duomenis apie save respondentų buvo prašoma pateikti penkioliktuju anketos klausimu,



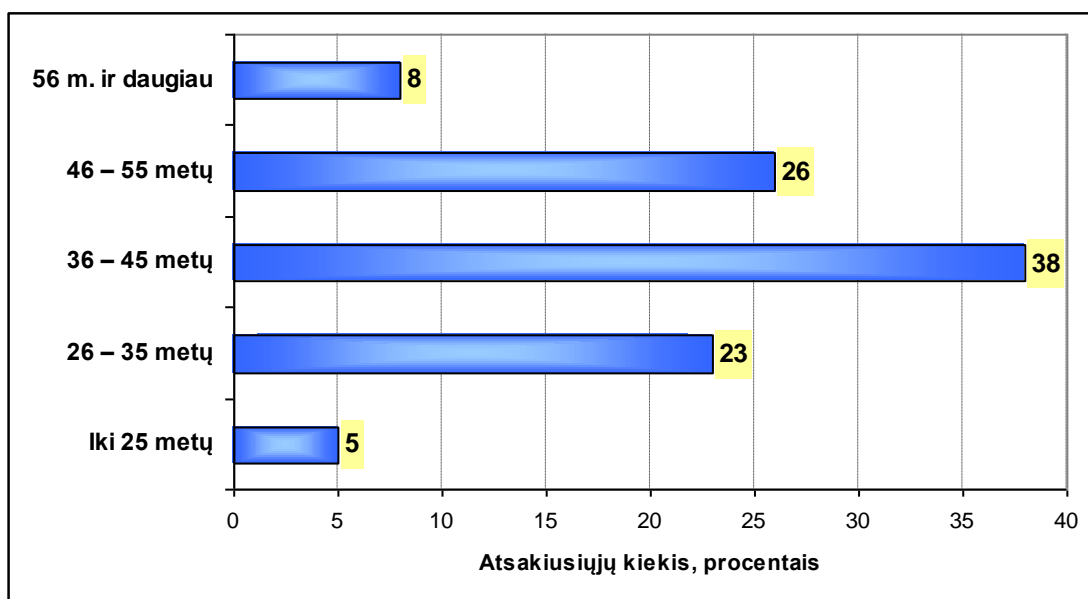
pirmiausia prašant nurodyti savo lytį. Suvedus anketų duomenis, paaiškėjo, kad 41 (31 proc.) respondentų buvo moterys, o 91 (69 proc.) – vyrai (žr. 4 pav.):



**4 pav.** Respondentų pasiskirstymo pagal lytį kiekis, proc. (N=132)

Remiantis 2010 metų statistiniais duomenimis, privačiame versle vadovujančių moterų buvo 28,7 proc., ši tendencija panaši ir tarp Šiaulių miesto privataus sektoriaus įmonių (Moterys valdo kitaip nei vyrai, 2010).

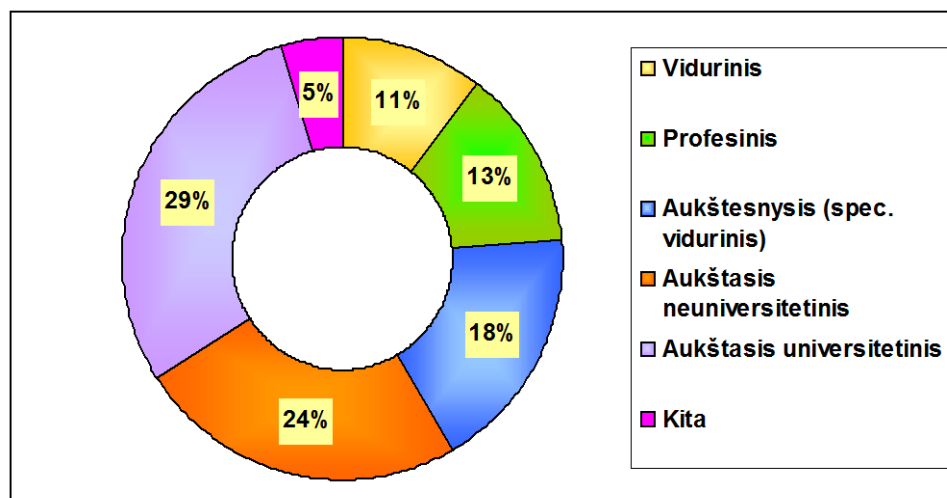
Analizuojant atsakiusių amžių, duomenys pasiskirstė sekančiai, 5 pav.:



**5 pav.** Respondentų pasiskirstymo pagal amžių kiekis, proc. (N=132)

Kaip atskleidė tyrimo rezultatai, dažniausiai Šiaulių miesto įmonėse vadovujančių asmenų amžius vyrauja nuo 26 iki 55 metų (87 procentai visų tyrimo dalyvių). Daugiausiai vadovų (38 proc.) yra nuo 36 iki 45 metų, kiek mažesnė dalis, 26 proc., yra nuo 46 iki 55 metų. 23 proc. Šiaulių miesto įmonėms vadovujančių asmenų yra 26-35 metų amžiaus. Nedidelis procentas vadovujančias pareigas einančių respondentų buvo iki 25 metų (5 proc.) ir virš 56 metų (8 proc.).

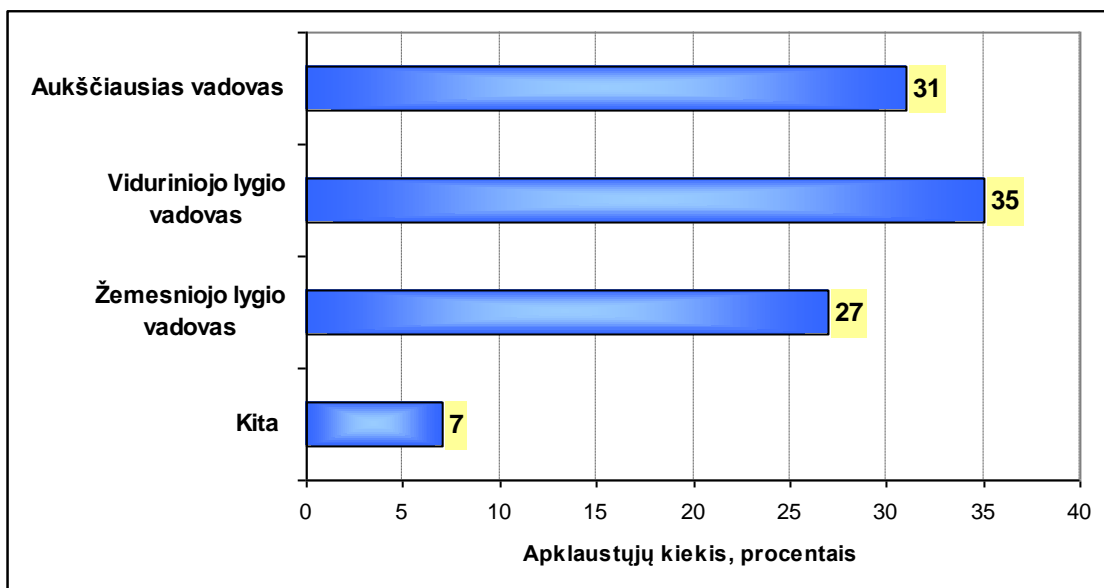
Sekančiu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokį vadovaujantys asmenys turi išsilavinimą, kad būtų galima daryti išvadas kaip išsilavinimas įtakoja įžvelgiant bendradarbiavimo galimybes ir numatant grėsmes.



**6 pav.** Respondentų pasiskirstymo pagal išsilavinimą kiekis, proc. (N=132)

Nustatyta, jog kiek daugiau nei pusė apklaustųjų (53 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą, 29 proc. iš jų – universitetinį, 24 proc. auklaustųjų aukštąjį išsilavinimą įgijo kolegijose. Nemaža dalis (18 proc.) apklaustųjų yra studijavę ankstesniais metais ir įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. 11 proc. apklaustųjų, studijų po vidurinės baigimo netęsė, tačiau šią daugumą sudaro asmenys, dirbantys ir vadovaujantys savo įsteigtoje įmonėje, kur daugiau įtakoja profesinė patirtis, o ne įgytas išsilavinimas. 5 proc. apklaustųjų nurodė pasirinkimo sritį “Kita”, tai daugiausia jaunesnio amžiaus vadovai, kurie dar yra nebaigę studijų ir šiuo metu studijuoja.

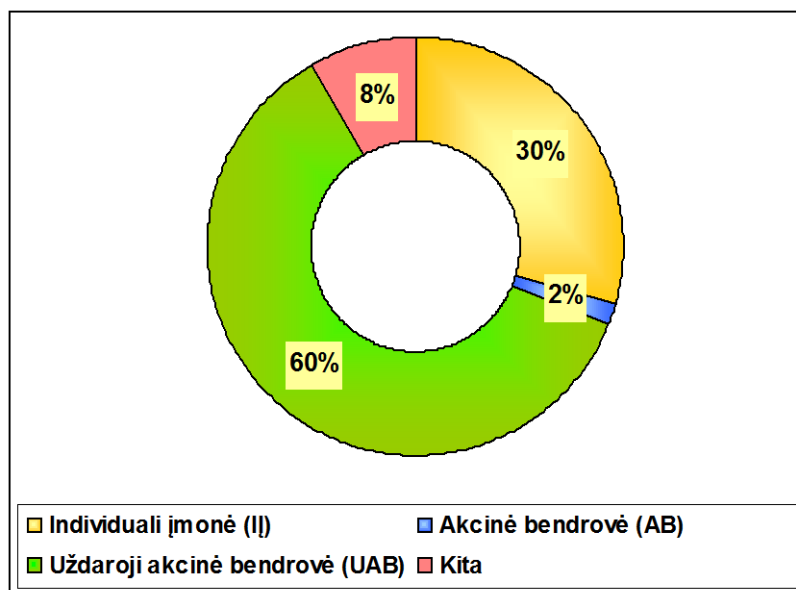
Kadangi įmonėje esminius su veikla susijusius, ne išimtis ir partnerystės su viešuoju sektoriumi, klausimus sprendžia vadovai, tad ir apklausos anketą buvo prašoma užpildyti įmonių vadovų, darant prielaidą, jog tikrai ne visi aukščiausio lygio vadovai turės laiko ir galimybių dalyvauti apklausoje, tad bus reikalinga ieškoti alternatyvų ir apklausti žemesnio lygio vadovus, kurie taipogi dalyvauja įmonės valdyme ir esminių klausimų sprendime, todėl buvo pateikiamas klausimas apie vadovaujančių asmenų įmonėje einamas pareigas, šiek tiek jas suranguojant ir pateikiant pasirinkimo “Kita” galimybę.



**7 pav.** Respondentų pasiskirstymo pagal einamas pareigas kiekis, proc. (N=132)

Didžioji dalis (93 proc.) apklausoje dalyvavo vadovai, iš kurių 31 proc. buvo aukščiausio lygio, 35 proc. viduriniojo lygio ir 27 proc. žemesniojo lygio. Tačiau 7 proc. apklaustųjų sudarė ne vadovaujantį, o administracinį darbą įmonėje dirbantys asmenys, galima daryti prielaidą, kad jiems aukštesnio lygio vadovai pavedė pateikti atsakymus į anketos klausimus.

Ne mažiau aktualu išsiaiškinti įmonių teisinę formą.

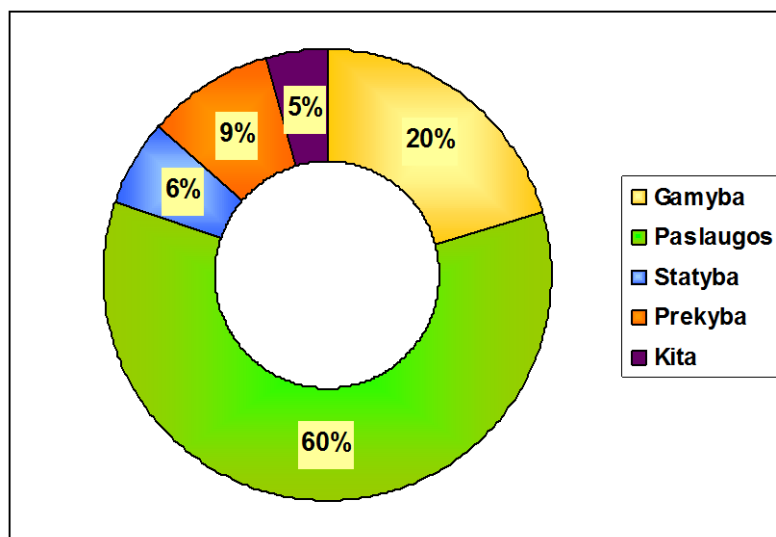


**8 pav.** Respondentų įmonių pasiskirstymas pagal teisinę formą, proc. (N=132)

Didžioji dalis apklaustų įmonių (60 proc.) buvo uždarosios akcinės bendrovės ir individualios įmonės (30 proc.). Tik 2 proc. dalyvavusių apklausoje įmonių buvo akcinės bendrovės, o 8 proc. nurodė “Kita” pasirinkimo galimybę, tai daugiausia buvo dirbantys pagal verslo liudijimą asmenys bei viena viešoji įstaiga. Remiantis Statistikos departamento duomenimis, Šiaulių mieste 2010 metų pradžioje iš viso veikiančių ūkio subjektų buvo 3660, iš jų daugiausiai

pagal teisinę formą buvo uždaryjū akcinių bendrovių – 1725, o individualių įmonių – 834, tad galime teigti, jog apklaustų įmonių kiekis pagal teisinę formą atitinka bendras Šiaulių miesto įmonių proporcijas.

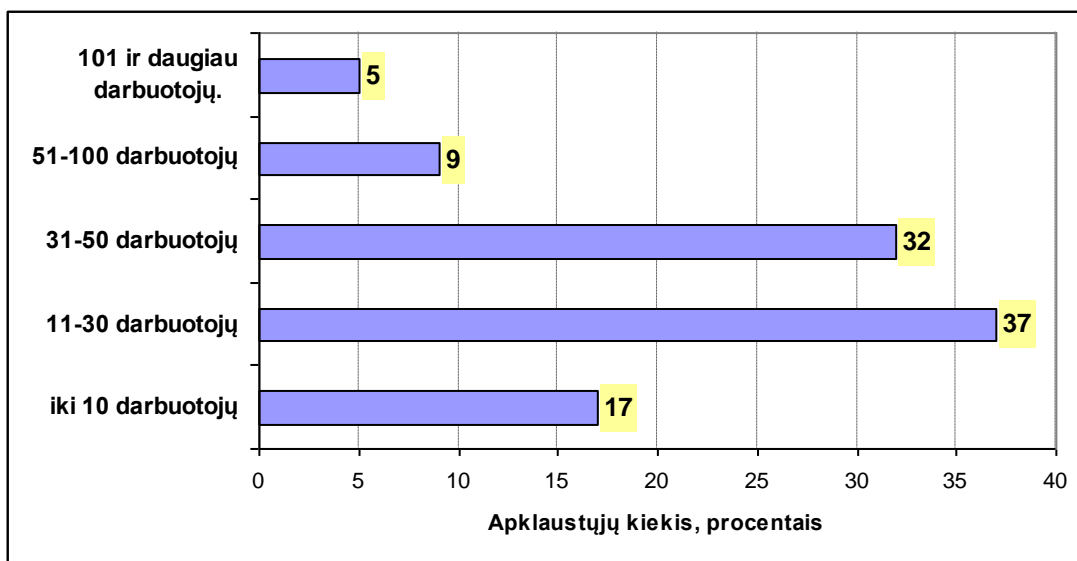
Bendradarbiavimui su viešuoju sektoriumi, lemiamos įtakos turi įmonės veiklos pobūdis, todėl, siekiant sužinoti kokia veikla užsiimančios įmonės jau yra dalyvavusios viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektuose ar planuoja dalyvauti ateityje, tikslinga buvo išsiaiškinti įmonių veiklos pobūdį (9 pav.).



**9 pav.** Respondentų įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritį, proc. (N=132)

Iš tyrime dalyvavusių įmonių, didžiausia dalis, t.y. net 60 proc. užsiima paslaugų teikimu, 20 proc. – gamyba, 6 proc. – statyba, 9 proc. – prekyba. 5 procentai apklaustų įmonių nurodė “Kita” pasirinkimo galimybę.

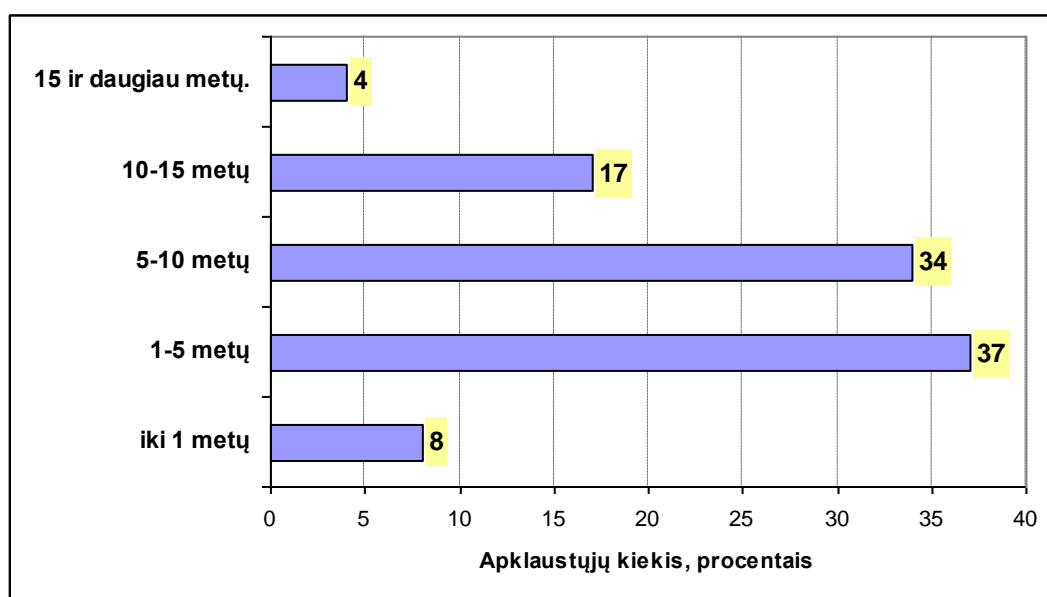
Apklausoje metu, siekiant išsiaiškinti įmonės dydį, buvo prašoma pažymėti labiausiai atitinkantį dirbančių įmonėje darbuotojų skaičių. Buvo pateikti 5 pasirinkimo variantai (10 pav.).



**10 pav.** Respondentų įmonėse dirbančių darbuotojų skaičius, proc. (N=132)

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, jog dauguma (69 proc.) tyrime dalyvavusių įmonių, vadovaujantis LR Smulkiąjo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme (Žin., 1998, Nr. 109-2993; 2007, Nr. 132-5354) nustatytas sąlygas, yra mažos, t.y. jose dirba nuo 10 iki 50 darbuotojų. 17 procentų apklaustų įmonių yra labai mažos – iki 10 darbuotojų ir 14 proc. įmonių yra vidutinės – nuo 50 iki 250 darbuotojų.

Bendradarbiavimui tarp viešojo ir privataus sektorių svarbūs rodikliai yra įmonės patirtis, finansinis stabilumas, patikimumas, išsilaikymas rinkoje ekonominiu sunkmečiu. Siekiant sužinoti kiek įmonių tarp apklaustųjų būtų patikimų buvo pasiteirauta kiek metų įmonė vykdo veiklą (11 pav.).



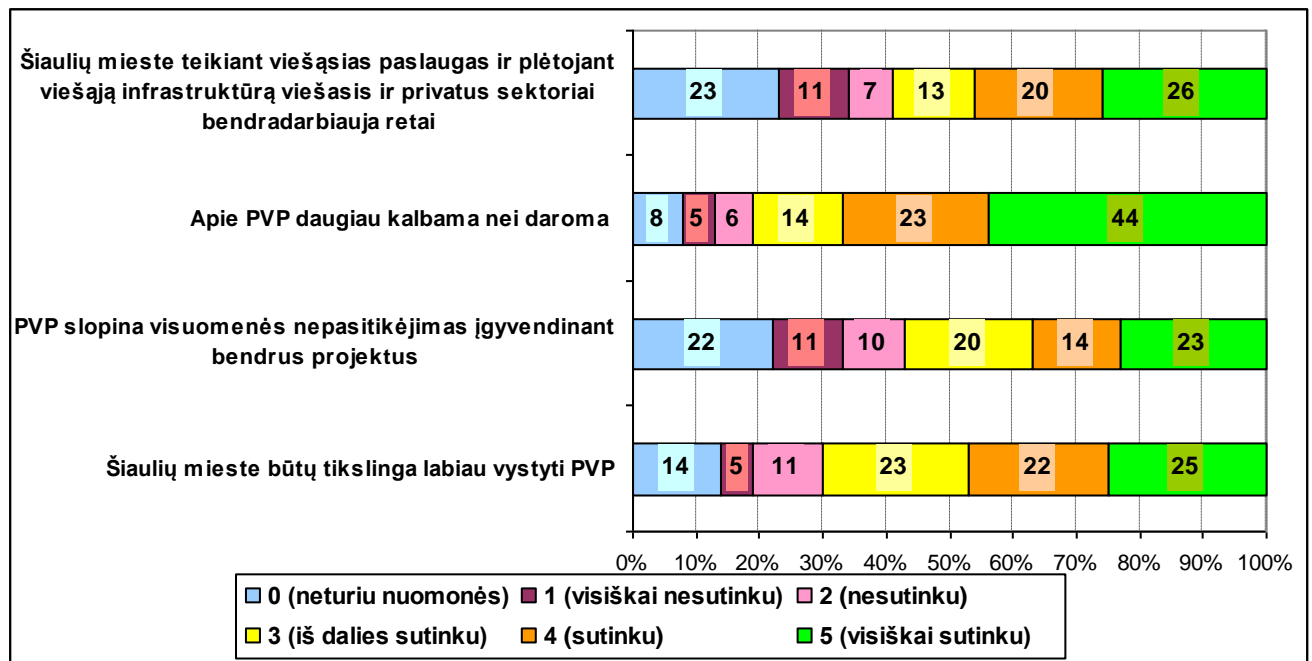
**11 pav.** Respondentų įmonės pagal veiklos laikotarpį, proc. (N=132)

Didžiosios dalies (71 proc.) įmonių veiklos laikotarpis siekia nuo vienerių iki 10 metų. Nuo vienerių iki 5-erių metų veiklą vykdo 37 proc. apklaustų įmonių, nuo 5-erių iki 10-ies metų veiklą vykdo 34 proc. įmonių. nedidelė dalis įmonių (17 proc.) nurodė veiklą vykdantys 10-15 metų laikotarpiu ir tik 4 proc. nurodė įmonės gyvavimo laikotarpį didesnę nei 15 metų. 8 proc. apklaustų vadovų nurodė, kad jų įmonės dar visai jaunos, neseniai įsikūrusios, jų veiklos laikotarpis nesiekia vienerių metų.

Įvertinus demografines respondentų charakteristikas bei įmonių charakteristikas, toliau bus atliekama privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatumų Šiaulių mieste analizė.

### 3.3.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės ypatumų Šiaulių mieste analizė

Pirmiausiai, prieš analizuojant privataus ir viešojo sektorių partnerystės ypatumus, tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius apie partnerystę. Tyrimo dalyviams buvo pateikti keturi teiginiai apie VPP (žr. 12 pav.).



12 pav. Teiginių apie VPP įvertinimas balais, proc. (N=132)

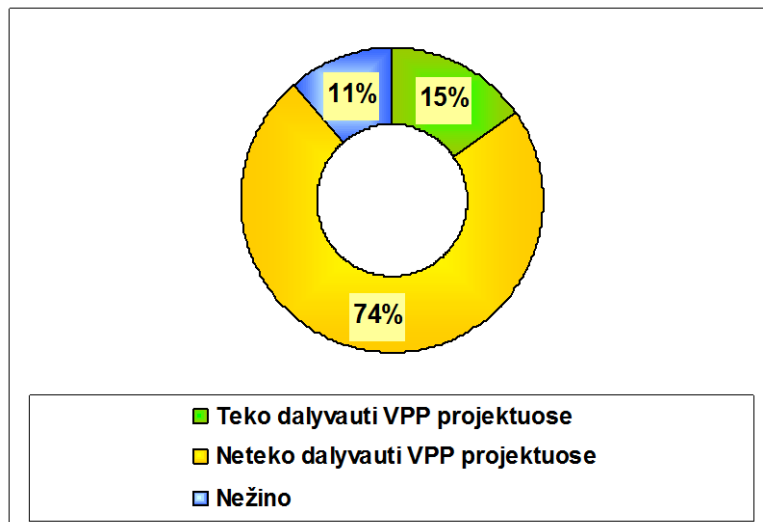
Dėl pritarimo teiginiui “Šiaulių mieste teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatus sektoriai bendradarbiauja retai” pritarė 46 procentai visų tyrimo dalyvių iš kurių visiškai su tuo sutiko 26 procentai respondentų. Nemaža dalis apklaustųjų (23 proc.) neturėjo tuo klausimu nuomonės, o 18 proc. su šiuo teiginiu nesutiko. Galima daryti prielaidą, kad nesutikę su šiuo teiginiu yra turėję bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi patirties.

Su teiginiu, kad “Apie viešą ir privačią partnerystę daugiau kalbama nei daroma” sutiko net 67 proc. visų apklaustųjų, o nesutiko tik 11 proc. 8 procentai neturėjo nuomonės šiuo teiginiu, o 14 proc. nei sutiko nei nesutiko su šiuo teiginiu.

Kad viešo ir privataus sektorių bendradarbiavimą įgyvendinant bendrus projektus slopina visuomenės nepasitikėjimas sutiko 37 proc. apklaustųjų. 22 proc. šiuo klausimu neturėjo nuomonės, 22 proc. nesutiko, o 20 proc. respondentų nuomonė, pasirinkant vertinimą “Nei sutinka, nei nesutinka”, neatskleidė tikslesnės nuomonės šiuo teiginiu.

Su teiginiu, jog “Šiaulių mieste būtų tikslinga labiau vystyti PVP” sutiko 47 proc. visų apklaustųjų, o priešingos nuomonės buvo tik 16 proc. respondentų. Nemaža dalis tikslios nuomonės neišsakė, pasirinkdami įvertinimą “Nei sutinku, nei nesutinku”, todėl, vadovaujantis didesne dalimi pasirinkusių teigiamą įvertinimą, galima daryti išvadą, jog dauguma Šiaulių miesto įmonių vadovų mano, jog Šiaulių mieste būtų tikslinga labiau vystyti viešojo ir privataus sektorių partnerystę.

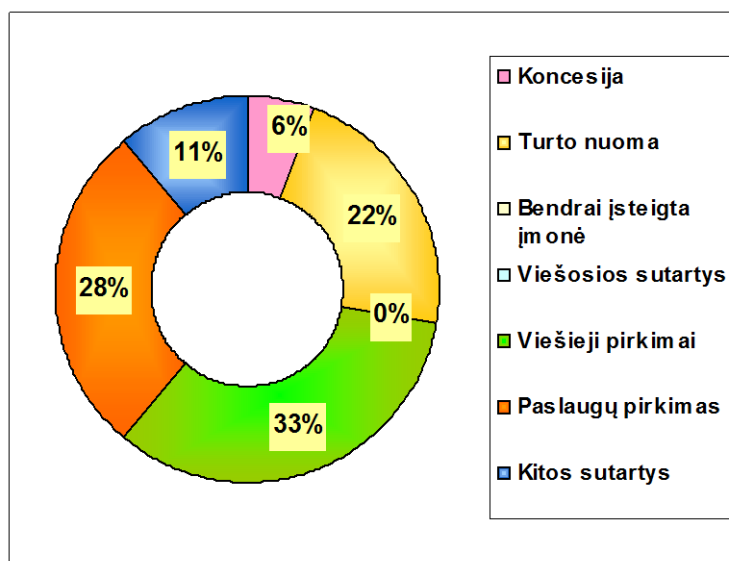
Sekančiu klausimu buvo siekiama sužinoti ar atstovaujamai verslo organizacijai teko dalyvauti VPP projektuose. Kaip paaiškėjo, 15 proc. visų apklaustų įmonių vadovų teigė, jog jų įmonėms teko dalyvauti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Įmonių, dalyvavusių VPP projektuose kiekis, proc. (N=132)

Tačiau dalyvavusių VPP bendradarbiavimo projektuose įmonių kiekis, lyginant su nedalyvavusių tokio pobūdžio projektuose, yra labai mažas, kadangi net 74 proc. Šiaulių miesto įmonių neteko dalyvauti VPP projektuose. 11 proc. įmonių atstovų teigė nežinantys ar kada teko jų įmonei dalyvauti bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi projektuose, galima daryti išvadą, jog taip galėjo atsakyti neilgą darbo patirtį toje įmonėje turintys respondentai.

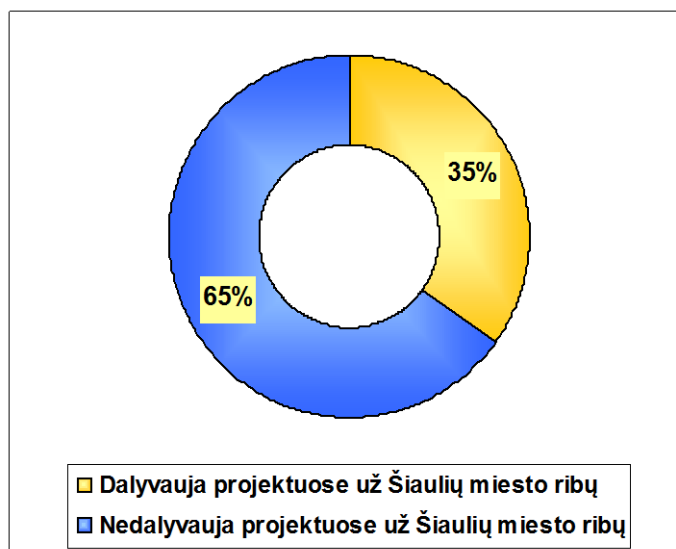
Sekantis tyrimo anketos klausimas buvo skirtas sužinoti įmonių, kurioms teko dalyvauti PVP projektuose, bendradarbiavimo formas su Šiaulių miesto savivaldybe (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Įmonių, dalyvavusių VPP projektuose su Šiaulių miesto savivaldybe pasiskirstymas pagal formas, proc. (N=18)

Į klausimą atsakinėjo tik dalyvavusios PVP projektuose įmonės. Kadangi įmonių, kurioms teko bendradarbiauti su viešuoju sektoriumi buvo 15 proc., su Šiaulių miesto savivaldybe iš jų bendradarbiavo 14 proc. (18 įmonių). Analizuojant gautus rezultatus, nustatyta, jog daugiausiai privačiam sektoriui su Šiaulių miesto savivaldybe teko dalyvauti Viešųjų pirkimų (33 proc.), paslaugų pirkimo (28 proc.) ir turto nuomos (22 proc.) formomis. Rečiausiai su viešuoju sektoriumi bendradarbiaujama koncesijos (6 proc.) (nors šiuo atveju šią visų bendradarbiavimo patirtį turinčių procentinę dalį sudaro tik viena įmonė), taip pat 11 proc. respondentų (2 įmonės) nurodė kitas bendradarbiavimo sutartis, tik, deja nepažymėjo jų pobūdžio. Visiškai nepopuliarios Šiaulių mieste viešųjų sutarčių ir bendrai įsteigtos įmonės bendradarbiavimo formos.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kiek Šiaulių miesto įmonių dalyvauja bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi projektuose už Šiaulių miesto ribų (žr. 15 pav.). Klausimas aktualus tuo, jog leis įvertinti ar Šiaulių miesto verslo sektorius už Šiaulių miesto ribų randa didesnes bendradarbiavimo galimybes nei Šiaulių mieste.

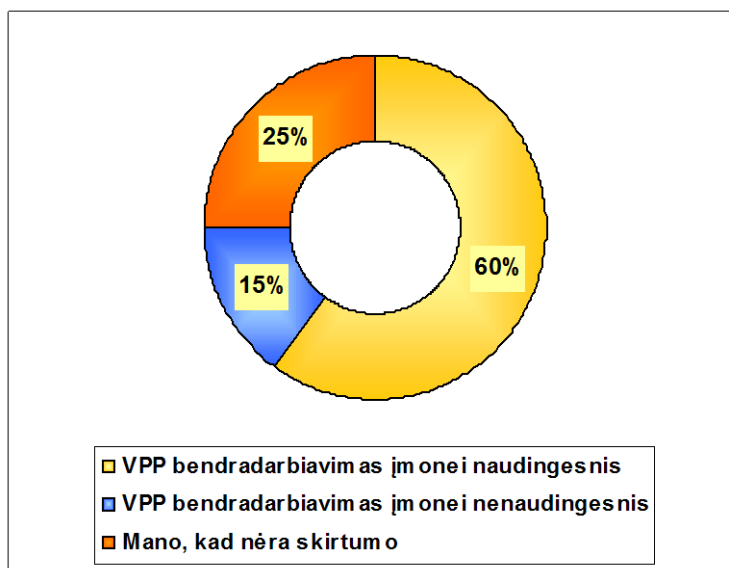


**15 pav.** Įmonių, dalyvaujančių VPP projektuose už Šiaulių miesto ribų kiekis, proc. (N=20)

Į klausimą atsakinėjo tik tos įmonės, kurioms teko dalyvauti VPP projektuose, t.y. viso 20 respondentų. Iš visų įmonių, kurioms teko bendradarbiauti su viešuoju sektoriumi, 35 proc. nurodė, jog dalyvauja VPP projektuose ir už Šiaulių miesto ribų. 65 proc. respondentų VPP projektuose dalyvauja tik Šiaulių mieste. Analizuojant šiuos atsakymų duomenis ir lyginant juos su ankstesniu klausimu, t.y. kokiomis formomis projektuose dalyvauja su Šiaulių miesto savivaldybe, galima daryti išvadą, jog Šiaulių miesto įmonės didžiąją dalį bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi galimybių randa pačiame Šiaulių mieste (18 įmonių iš 20 visų pažymėjusių apie dalyvavimą VPP projektuose įmonių, žr. 13 pav.), tačiau lygiagrečiai ieško bendradarbiavimo galimybių ir už miesto ribų.



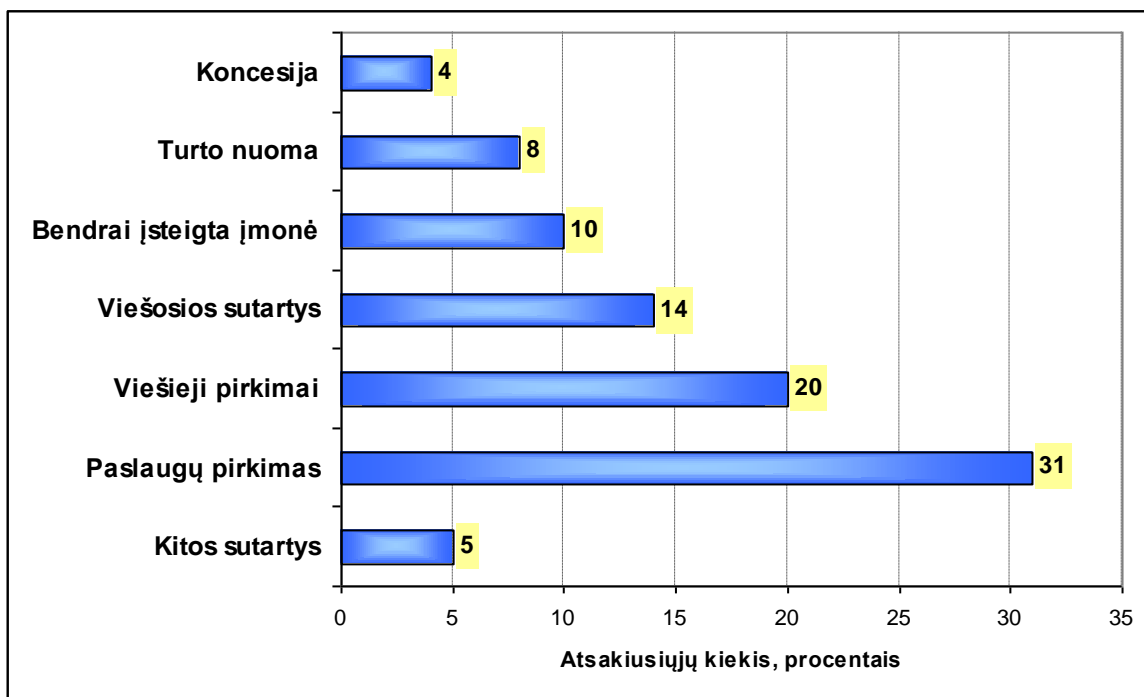
Nagrinėjant VPP, tikslinga išsiaiškinti ne tik viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybes, tačiau ir tai ar bendradarbiavimas su viešuoju sektoriumi verslo įmonei yra naudingesnis nei įprastinė veikla privačiame sektoriuje (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Respondentų nuomonė apie bendradarbiavimo su viešaisiais partneriais naudingumą įmonei, lyginant su įprastine veikla privačiame sektoriuje, proc. (N=20)

Dauguma bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi patirties turėjusių įmonių (60 proc.), teigia, jog VPP bendradarbiavimas įmonei naudingesnis. 15 proc. mano, jog bendradarbiavimas su viešuoju sektoriumi nėra naudingesnis, o 25 proc. respondentų mano, jog nėra skirtumo ar projektas įgyvendinamas su viešuoju sektoriumi ar su kitu.

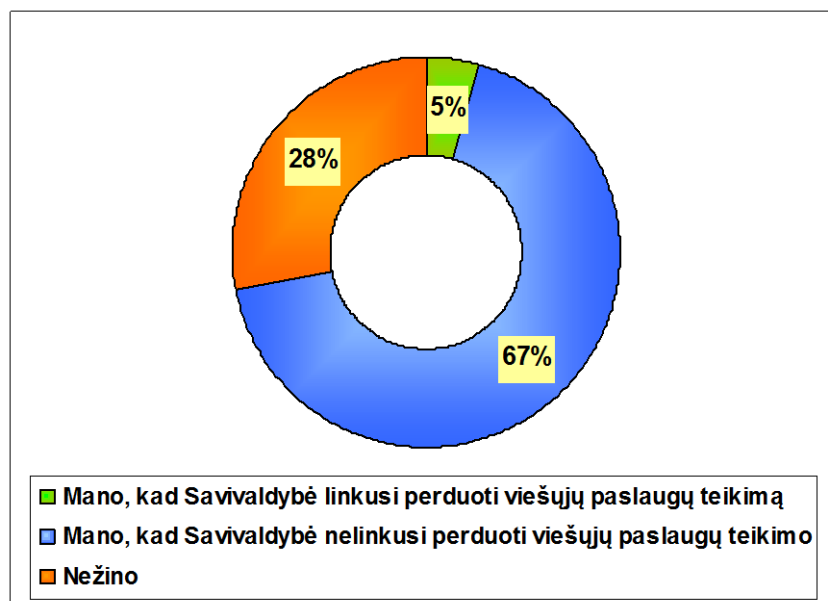
Kadangi bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi patirties turinčių įmonių nėra labai daug, buvo tikslinga išsiaiškinti kokia vistiek bendradarbiavimo forma būtų tinkamiausia Šiaulių miesto įmonėms, jei jos planuotų dalyvauti VPP projektuose ateityje.



**17 pav.** Priimtinausia bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi forma įmonei, proc. (N=132)

Susumavus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog priimtinausia bendradarbiavimo forma Šiaulių miesto įmonių vadovų nuomone, būtų paslaugų pirkimas (31 proc.), viešieji darbų pirkimai (20 proc.), viešųjų sutarčių sudarymas (14 proc.), turto nuoma (8 proc.). Kaip kitų sutarčių sudarymo galimybę nurodė 5 proc. įmonių vadovų, o kai galimą bendradarbiavimo formą koncesijos pagrindu – tik 4 proc. respondentų. Nedidelis kiekis įmonių vadovų, nurodžiusių kaip tinkamą bendradarbiavimo formą koncesijos pagrindu, nekelia nuostabos, kadangi tam yra reikalingos įmonei didelės investicijos, kurios atsipirks tik per daugelį metų. Tad galima daryti išvadą, jog taikomos šiuo metu Šiaulių miesto savivaldybėje bendradarbiavimo formos pilnai atitinka ir patenkina privataus verslo lūkesčius.

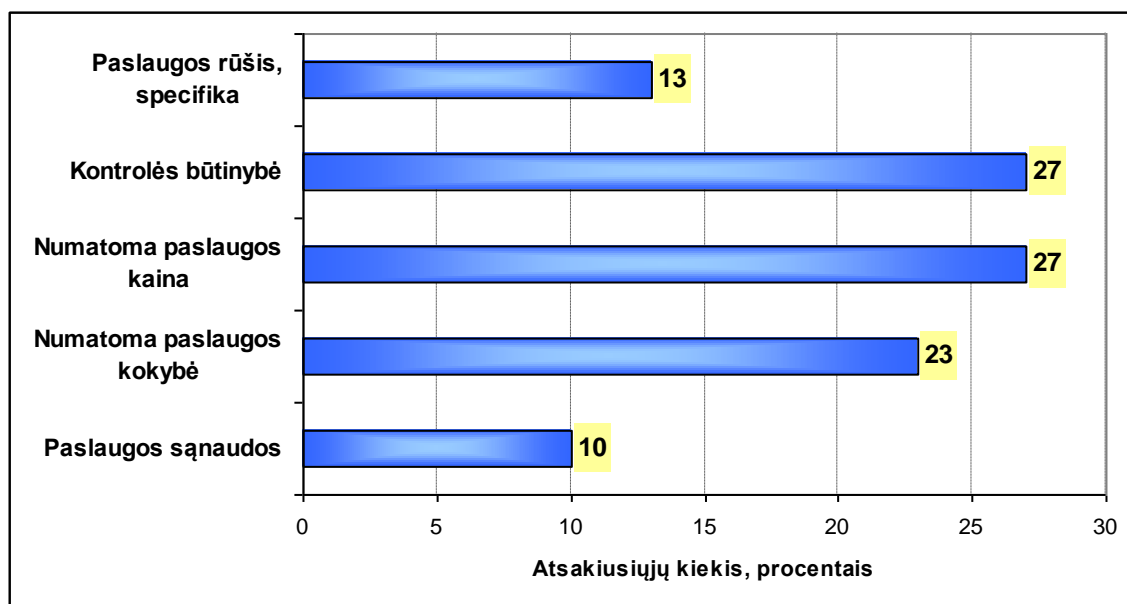
Viena iš galimų bendradarbiavimo formų yra viešųjų paslaugų teikimo privačiam sektoriui perdavimas. Sekančiu klausimu buvo siekiama sužinoti verslo sektoriaus atstovų nuomonę apie viešųjų paslaugų teikimo perdavimo galimybes. (žr. 18 pav.)



**18 pav.** Respondentų nuomonė apie Šiaulių miesto savivaldybės polinkį perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačiam sektoriui, proc. (N=132)

Kaip paaiškėjo, dauguma respondentų (67 proc.) mano, jog Šiaulių miesto savivaldybė nėra linkusi perduoti viešųjų paslaugų teikimo privačiam verslui ir tik 5 proc. mano, jog yra linkusi perduoti. 28 procentai įmonės vadovų teigė nežinantys Savivaldybės planų šiuo klausimu.

Taip pat buvo aktualu ką mano verslo sektoriaus atstovai apie tai kas labiausiai įtakotų viešosios paslaugos teikimo perdavimą privačiam verslui (žr. 19 pav.).

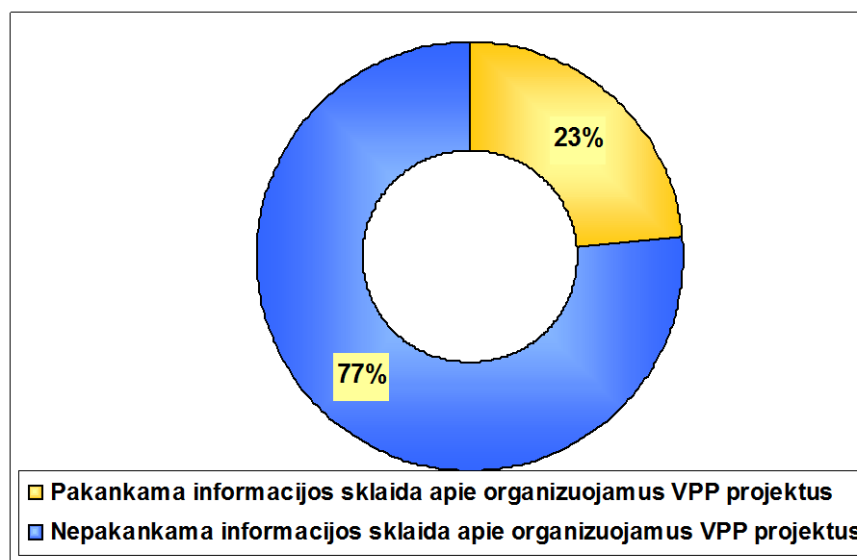


**19 pav.** Respondentų nuomonė kas labiausiai įtakoja pasirinkimą teikti viešąją paslaugą naudojantis viešojo arba privataus sektorių ištekliais, proc. (N=132)

Apklaustų įmonių vadovų išsakyta nuomonė pasiskirstė taip: po 27 proc. mano, jog viešųjų paslaugų teikimo perleidimą privačiam sektoriui ar apsisprendimą jo neperkleisti labiausiai įtakoja

kontrolės būtinybė teikiamai paslaugai ir numatoma paslaugos kaina. Taip pat nemaža dalis (23 proc.) respondentų mano, jog įtakos turi numatoma paslaugos kokybė. Kadangi teikiamomis viešosiomis paslaugomis paprastai naudojasi dauguma miesto gyventojų, šie faktoriai respondentų nuomone yra patys svarbiausi ir lemiantys viešojo sektoriaus apsisprendimą viešųjų paslaugų perleidimo privačiam sektoriui klausimu.

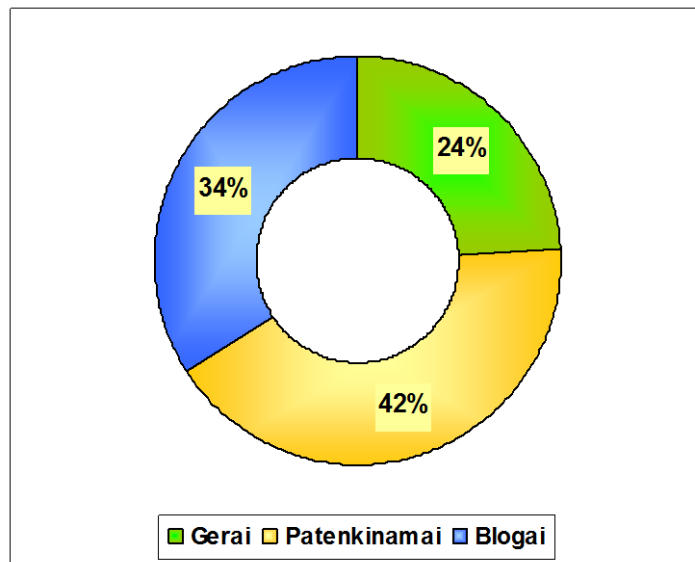
Kaip paaiškėjo tyrimo metu, visų apklaustų įmonių mastu, tik 15 proc. teko dalyvauti VPP projektuose, tad sekančiu klausimu bus stengiamasi išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tai ar jiems pakanka savivaldybės teikiamos informacijos sklaidos apie galimybę dalyvauti VPP projektuose.



**20 pav.** Respondentų nuomonė apie informacijos sklaidos dėl galimybių dalyvauti VPP projektuose pakankamumą, proc. (N=132)

Analizuojant tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad daugumai verslo sektoriaus atstovų (77 proc.) informacijos apie galimybes dalyvauti VPP projektuose nepakanka. Tik 23 proc. teigė, jog informacijos apie projektus pakanka. Kad būtų aiškiau kokios įmonės teigia, jog informacijos apie VPP projektus Šiaulių mieste nepakanka, buvo analizuojama jų patirtis VPP projektų dalyvavime. Kaip paaiškėjo, nei vienas iš dalyvavusių VPP projektuose respondentų (jie sudarė 15 proc. visų apklaustųjų dalį) nepažymėjo, jog jiems apie Šiaulių miesto savivaldybės organizuojamus VPP projektus informacijos būtų nepakakę. Tad galima daryti išvadą, jog teigiantys, kad informacijos nepakanka, tiesiog patys mažai tokia informacija domisi arba nesidomi visiškai.

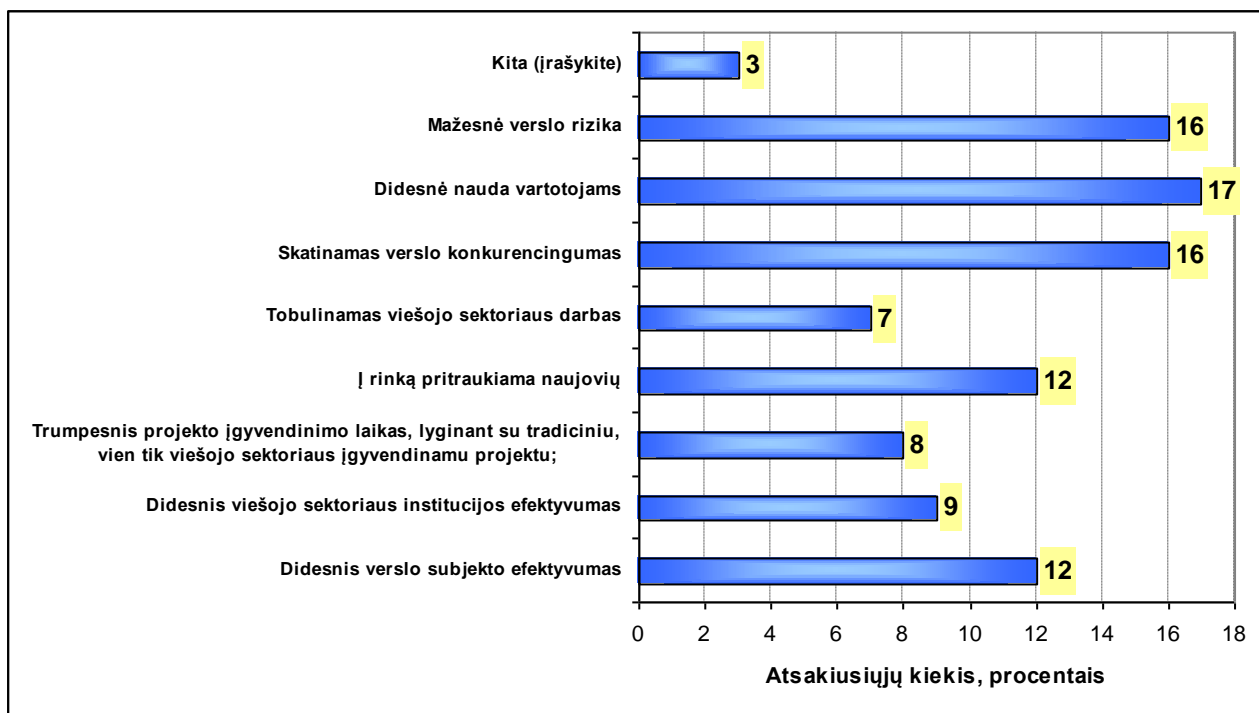
VPP projektų vykdymą reglamentuoja nemažai teisės aktų, todėl buvo tikslinga pasiteirauti verslo sektoriaus subjektų nuomonės kaip jie vertina VPP įstatyminę bazę.



**21 pav.** VPP reglamentuojančios įstatyminės bazės vertinimas, respondentų nuomone, proc. (N=132)

Kaip paaiškėjo, 24 procentai visų respondentų VPP reglamentuojančius teisės aktus Lietuvoje vertina teigiamai, 42 proc. – patenkinamai, o 34 proc. – blogai.

Įvertinus įstatyminę VPP bazę, sekančiu klausimu buvo siekiama sužinoti kokius bendradarbiavimo privalumus išvelgia verslo sektoriaus subjektai. Anketoje, vadovaujantis mokslinėje literatūroje aptiktais įvairių autorių teikiamais VPP privalumais, buvo suformuluoti ir pateikti pagrindiniai teiginiai, paliekant galimybę nurodyti išvelgiamą VPP projektų privalumą patiems srityje “Kita”. Respondentai galėjo nurodyti keletą pasirinkimo variantų (žr. 22 pav.).

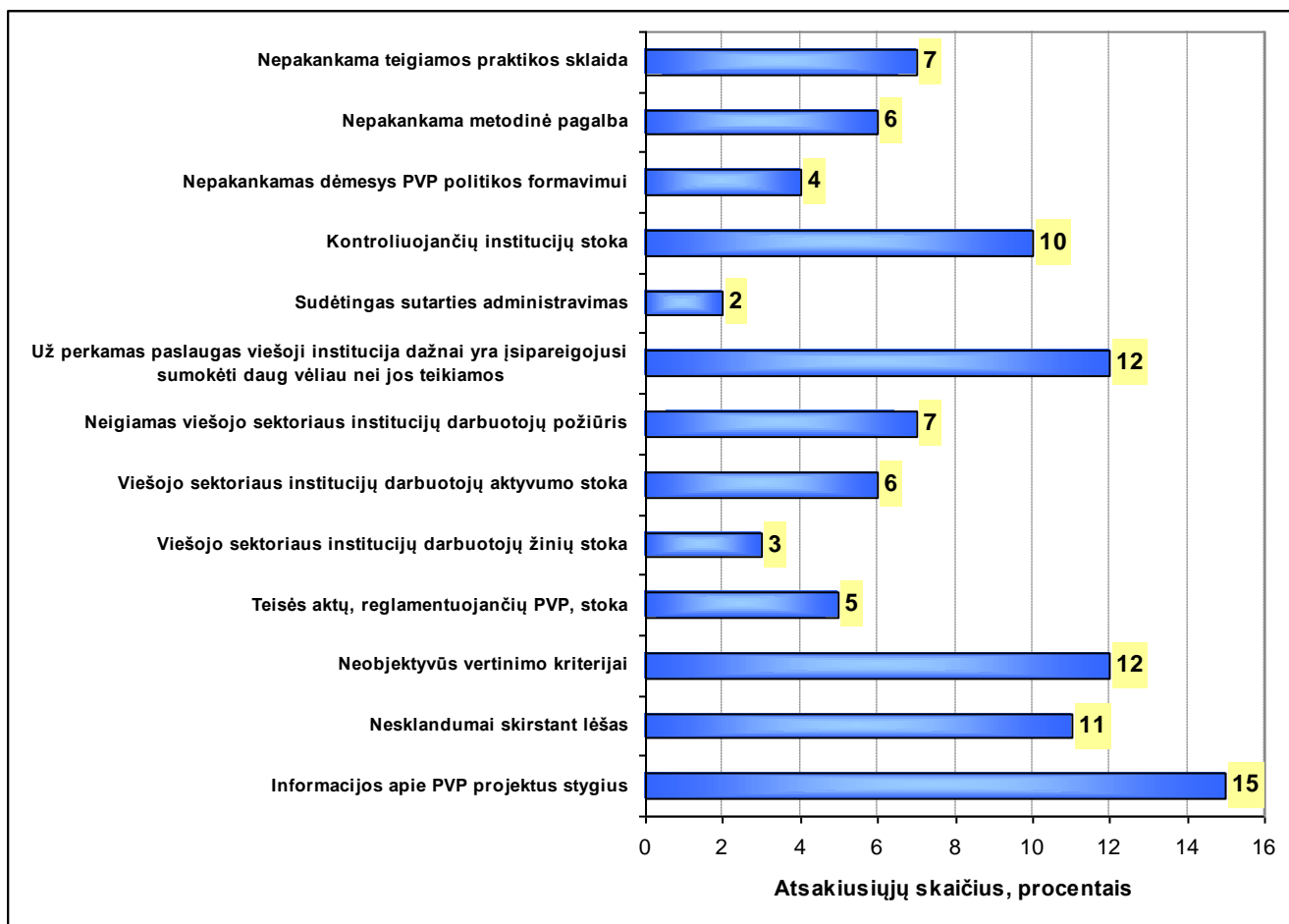


**22 pav.** Bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi privalumai, respondentų nuomone, proc. (N=235)

Susumavus gautus rezultatus, paaiškėjo, jog respondentų nuomone didžiausi VPP privalumai yra “Didesnė nauda vartotojams” (17 proc.), “Mažesnė verslo rizika” (16 proc.) ir tai, jog “Skatinamas verslo konkurencingumas” (16 proc.). Taip pat nemaža apklausiamųjų dalis pažymėjo, jog VPP į rinką pritraukia naujovių (12 proc.) ir toks bendradarbiavimas didina verslo subjekto efektyvumą (12 proc.).

Kadangi buvo galima žymėti ne po vieną atsakymo variantą, viso VPP privalumus pažymėjo 235 kartus.

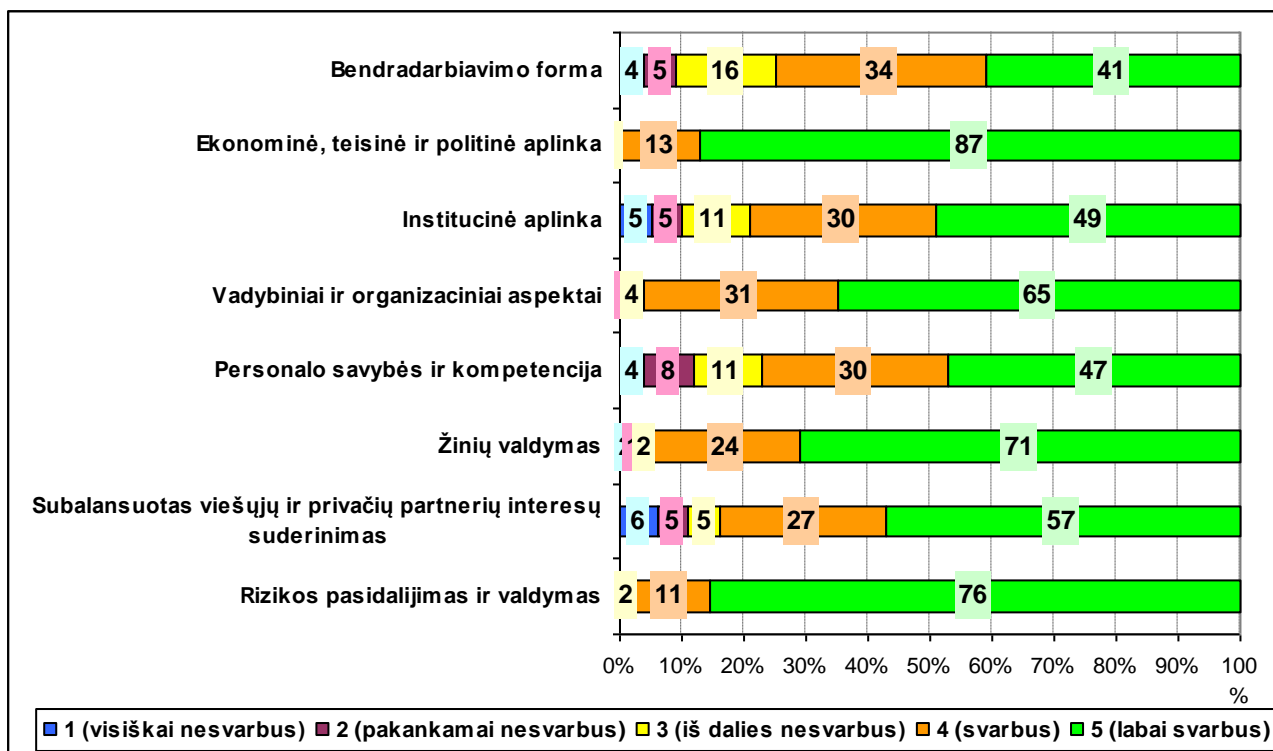
Įvertinus VPP privalumus, buvo teirujamasi respondentų nuomonės apie bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi problemas, grėsmes. Tam taip pat buvo suformuluoti teiginiai, o respondentų buvo prašoma pasirinkti jiems tinkamus variantus, paliekant galimybę patiems nurodyti problemą, neįvardintą teikiamuose variantuose, srityje “Kita”.



**23 pav.** Bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi problemos, respondentų nuomone, proc. (N=441)

15 proc. nuo visų 441 atsakymų kartų pažymėjo, jog viena didžiausių VPP problemų, kliūčių – “Informacijos apie VPP projektus stygius”. Po 12 proc. visų apklaustųjų mano, jog yra “Neobjektyvūs vertinimo kriterijai” ir tai, jog nemaža problema yra tai, kad “Už perkamas paslaugas viešoji institucija dažnai yra įsipareigojusi sumokėti daug vėliau nei jos teikiamos”. 11 proc. apklaustųjų teigė, jog lėšų skirstymas nesklaidus, 10 proc. mano, jog VPP sklandžiam bendradarbiavimui trūksta kontroliuojančių institucijų. Kiti įvardinti trūkumai, tokie kaip Sudėtingas sutarties administravimas, Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų žinių stoka; Nepakankamas dėmesys VPP politikos formavimui, Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų žinių stoka, Neigiamas viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų požiūris, Nepakankama tokių projektų teigiamos praktikos sklaida ir kt. sulaukė nuo 2 iki 7 proc. visų 441 pažymėtų kartų.

Išsiaiškinus kokius verslo sektoriaus subjektai išskiria VPP privalumus bei trūkumus, buvo paprašyta įvertinti VPP sėkmės veiksnius pagal svarbumą sėkmingos partnerystės užtikrinimui (žr. 24 pav.).



**24 pav.** VPP sėkmės veiksniai pagal svarbumą sėkmingos partnerystės užtikrinimui, proc. (N=132)

Kaip paaiškėjo susumavus rezultatus, visi išvardinti veiksniai privačiam sektoriui atrodo svarbūs, tačiau patys svarbiausi veiksniai, galintys užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimą tarp viešojo ir privataus sektorių yra ekonominė, teisinė ir politinė aplinka (87 proc. visų respondentų), rizikos pasidalijimas bei valdymas (76 proc. visų apklaustųjų) bei žinių valdymas (71 proc.).

Išvardinti veiksniai kaip nesvarbūs sulaukė tik nuo 2 iki 6 proc. respondentų balsų.

Vienas tyrimo anketos klausimas buvo atviras, tyrimo dalyvių buvo prašoma pateikti Šiaulių miesto saviavldybei rekomendacijų, ką reiktų daryti, siekiant efektyvinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą. Atliekant respondentų pasiūlymų analizę, atsakymai buvo grupuojami. Nustatyta, kad siekiant efektyvinti VPP Šiaulių mieste reiktų:

- plėsti VPP projektus;
- labiau skatinti verslo subjektus dalyvauti VPP projektuose;
- mažinti VPP riziką;
- mažinti biurokratiją;
- organizuoti seminarus, mokymus, konferencijas VPP tematika.

Respondentų nuomone, įgyvendinus šiuos pasiūlymus, bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektorių taptų ženkliai efektyvesnis.

Atlikus Šiaulių miesto įmonių apklausą, toliau bus pateikiami viešojo ir privataus sektorių atstovų interviu rezultatai, ko pasekoje bus atliekamas gautų tyrimų duomenų palyginimas ir



pateikiama SSGG analizė, bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektorių Šiaulių mieste klausimu.

### **3.4. Privataus ir viešojo sektorių partnerystės Šiaulių mieste ypatybės viešojo ir privataus sektorių atstovų požiūriu**

Interviu buvo atliktas apklausus Šiaulių miesto savivaldybės bei privataus sektoriaus, turėjusio bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi patirties. Panašūs klausimai pateikiami tiek savivaldybės atstovams, tiek privataus sektoriaus vadovams, todėl analizuojant pateiktus atsakymus atliekama abiejų sektorių nuomonių lyginamoji analizė.

Į klausimą *kokiose srityse privatus sektorius dalyvauja įgyvendinamuose savivaldybės projektuose*, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojai teigė, jog privataus sektoriaus bendradarbiavimo sritys yra labai įvairios, pradedant prekių pirkimu ir baigiant infrastruktūros gerinimo sprendimais, todėl vienos srities išskirti neįmanoma. Dažniausiai privatus sektorius sėkmingai renovuoja pastatus, taiso kelius ir atlieka kitus infrastruktūros darbus, todėl vienareikšmiškai išskirti vienos srities neįmanoma: Projektų gausą patvirtina ir skelbiamų viešųjų pirkimų konkursų skaičius (žr. 3.2. poskyrį).

Teiraujantis viešojo sektoriaus atstovų *kokių tikslų siekiama bendradarbiaujant su privačiu sektoriumi*, išsiaiškinta, jog dažniausiai sudarant bendradarbiavimo sutartis su privačiu sektoriumi ir įgyvendinant projektus, siekiama užtikrinti tinkamą darbų kokybę, priimtina kainą. Taip pat pagrindinis bendrų projektų tikslas yra užtikrinti visuomenės gerovę, savivaldybės paslaugų teikimo modernizavimą, infrastruktūros kokybės gerinimą, ne mažiau svarbus aspektas įgauti patirties iš privataus sektoriaus, skatinti aktyvesnį privataus sektoriaus dalyvavimą viešųjų paslaugų teikime, bei visos savivaldybės aplinkos modernizavime.

Privačiam sektoriui, pasak savivaldybės atstovų, svarbiausias finansinis faktorius, tad pirmiausia jis siekia pelno, taip pat dalyvaudamas įvairiuose projektuose tobulina turimą patirtį, semiasi naujų žinių ir idėjų.

Privataus sektoriaus atstovai nurodė, jog pirmiausia bendradarbiaudami su savivaldybe ir įgyvendindami projektus siekia finansinio stabilumo, ypač tokiu sunkiu ekonominiu laikotarpiu. Ekonominio nuosmukio metas verčia ieškoti ir išnaudoti visas galimybes, o ypač garantuojančias ilgalaikes ir stabilias pajamas, ką suteikia bendri su viešuoju sektoriumi projektai. Taip pat visi tyrime dalyvavę atstovai pažymėjo, kad atlikdami paslaugas siekia aukštos kokybės ir stengiasi išlaikyti turimą reputaciją bei aukštus darbo standartus.

*Atsižvelgiant į abiejų sektorių išsakytas nuomones, galima teigti, jog privataus sektoriaus atstovų atsakymai sutapo su viešojo sektoriaus išreikšta nuomone keliais aspektais, kad vistiek*

*svarbiausias tikslas verslo sektoriui bendradarbiavimo projektuose yra finansinė nauda ir stabilumas, išlaikant teikiamų paslaugų kokybės ir kainos tinkamą santykį, kas yra aktualu abiem sektoriams.*

Viešojo sektoriaus atstovų teiraujantis *kokios savivaldybėje taikomos bendradarbiavimo formos su privačiu sektoriumi yra tinkamiausios (koncesijos, viešieji pirkimai, turto nuoma ir kt.* buvo sulaukta nuomonių, jog projektų su privačiomis organizacijomis poreikį apsprendžia visuomenės gerovės užtikrinimas bei miesto infrastruktūros gerinimas. Ilgą laiką viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė savivaldybėje buvo vykdoma taikant viešųjų pirkimų sutartis (žr. 3.2. poskyrį). 2006 metų birželio mėnesį Šiaulių miesto savivaldybė, Tarybos sprendimu, pasirašė pirmąją ir kol kas vienintelę koncesijos sutartį. Pirmasis koncesijos projektas – koncesijos sutartis tarp Šiaulių miesto savivaldybės administracijos ir viešosios įstaigos “Pramogų sala” dėl Aukštabalio multifunkcinio komplekso eksploatavimo (Šiaulių Arenos). Savivaldybės praktikoje dažniau yra taikoma viešųjų pirkimų forma, kadangi viešųjų pirkimų taikymas savivaldybėje turi gilesnes tradicijas ir ilgametę patirtį, projektai įgyvendinami tinkamai, kokybiškai, privataus sektoriaus atstovai savo srities profesionalai, todėl ši bendradarbiavimo forma priimtinausia.

Privataus sektoriaus atstovai taip pat teigia, kad bendradarbiaujant su savivaldybės institucijomis yra sudaromos darbų rangos sutartys arba paslaugų teikimo sutartys pagal viešųjų pirkimų taisyklių procedūras.

Pasak viešojo sektoriaus atstovų, projektai, kurių apimtis yra pakankamai didelė, turėtų būti vykdomi taikant viešojo ir privataus sektorių partnerystės formą – koncesiją, sudarant koncesijos sutartis, nes tokiu būdu privataus sektoriaus atstovai yra nuodugnai vertinami, taikomos griežtesnės atrankos procedūros (žr. 1.3.2. poskyrį). Augantis koncesijų sutarčių skaičius kitose savivaldybėse (žr. 2.2. poskyrį) rodo, kad tokie projektai reikalingi ir naudingi visuomenei, tačiau visuomenė ne visada tiki tokių projektų sąžiningumu. *Dėl šios sektorių bendradarbiavimo formos yra nepasitikėjimo: priežiūros institucijos ir žiniasklaida šiame bendradarbiavime visų pirma ieško interesų konflikto ar net korupcijos požymių, todėl viešasis sektorius yra labai atsargus ir neiniciatyvus.* Privatus sektorius yra skeptiškas dėl nepakankamo tokio bendradarbiavimo rezultatyvumo, vykstančio labai įtemptame fone, bei galimų komplikacijų tiek su priežiūros institucijomis, tiek su žiniasklaida. Nesant pakankamai patirties koncesijų sutarčių taikymo srityje, stengiamasi taikyti viešųjų pirkimų procedūras, dažniausiai supaprastintą procedūrą.

Privataus sektoriaus atstovai į klausimą *kodėl savivaldybėse vangiai taikomos koncesijos, o daugiau pasirenkami viešieji pirkimai ir kitos viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo formos* teigia, jog viešųjų pirkimų procedūra yra paprastesnė, dažnai savivaldybėje taikomos supaprastintos viešųjų pirkimų procedūros. Vienos įmonės atstovas teigia, jog „*koncesijos nėra taikomos, nes mažai informacijos, sudėtingas teisinio reglamentavimo mechanizmas*“. Taip pat

privataus sektoriaus atstovai teigia, jog vienos priežasties įvardinti negalima, nes lemia ir projekto sudėtingumas, darbų pobūdis, reikalavimai techninei priežiūrai. Įmonės yra linkę rinktis viešųjų pirkimų procedūras, kadangi dažnai savivaldybėse taikoma supaprastinta procedūra, nėra itin aukštų reikalavimų kaip rengiant koncesijos sutartis.

Kaip paaiškėjo interviu metu, privataus sektoriaus atstovai yra gerai susipažinę su savivaldybės taikoma viešųjų pirkimų procedūra. Atstovai galėjo išsamiai paaiškinti, jog dažnai taikoma supaprastinta konkurso procedūra, taip pat vadovaujamasi viešųjų pirkimų taisyklėmis, kurios skelbiamos savivaldybės informacinėje svetainėje. Taip pat jie teigia, jog procedūros reikalavimai yra pakankamai aukšti ir griežti, ypač ekonominės krizės sąlygomis finansiniai reikalavimai galėtų būti švelninami, nors, pasak vienos įmonės atstovo, savivaldybė siekia apsisaugoti, kad privatus sektorius tinkamai įvykdytų įsipareigojimus.

Viešojo sektoriaus atstovų nuomone, atsakant į klausimą *iš kokių privačių organizacijų sulaukia prašymų dalyvauti koncesijų arba viešųjų pirkimų konkursuose*, privačių organizacijų suinteresuotumas dalyvavimu projekte priklauso nuo projekto apimties, darbų sudėtingumo ir specifikos. Antplūdis pasiūlymų sulaukiamas dėl mokyklų renovacijos. *Dabartinėmis ekonomikos sąlygomis besikreipiančiųjų verslo sektoriaus atstovų skaičius išaugo, o prekių, paslaugų, darbų kainos ženkliai sumažėjo*. Galima teigti, jog priklausomai nuo projekto specifikos, skiriasi ir privataus sektoriaus organizacijų veiklos tipologija, o ekonominis sunkmetis įmones verčia būti aktyviems vykdant darbų paiešką ir išlikti konkurencingiems, siekiant laimėti bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi projektą.

Pagrindiniai ir dažniausi *viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo bei reglamentavimo srityje trūkumai*, pasak viešojo sektoriaus atstovų, yra tai, kad privatus sektorius dažnai yra nepatenkintas itin sudėtinga vertinimo tvarka, ištęstu procesu. Privatus sektorius siekia sudaryti sutartį ir gauti objektą per pakankamai trumpą laiką, tačiau savivaldybės turi savo procedūras ir terminus, ir šio proceso pagreitinti neįmanoma. Taip pat prieštarų nuomonių ir vertinimų sulaukiama dėl privataus sektoriaus didelio pelno siekimo, tačiau ne visi projektai būna pelningi.

Pagrindiniai trūkumai, kuriuos nurodė privataus sektoriaus atstovai, tai itin aukšti reikalavimai privačiam sektoriui, taip pat *visuomenės manymas, kad privatus sektorius siekia pasisavinti viešojo sektoriaus lėšas, nors atliktų objektų apimtys ir kokybė rodo, jog korupcijos šioje srityje nėra*. Taip pat teigiama, kad stinga vieningos procedūros įgyvendinamiems projektams, kartais stinga informacijos apie planuojamus projektus arba informacija pasiekia pavėluotai.

Privataus sektoriaus atstovų nuomone, *viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių sudarymą dažniausiai riboja* pernelyg dideli savivaldybės reikalavimai privataus sektoriaus institucijoms ir organizacijoms, ypač ekonominio sunkmečio laikotarpiu. Taip pat, rengiant

sudėtingesnius projektus (pvz. tiltų/viadukų renovacija), stinga kvalifikuotų specialistų, laiko tinkamai pasiruošti projektui ir pateikti reikalaujamus dokumentus.

Interviu metu nustatyta, *savivaldybė apie rengiamus projektus informaciją pateikia tiek savivaldybės tinklapyje, tiek vietinėje spaudoje*. Dauguma privataus sektorių atstovų nurodė, jog dažniausiai informaciją perskaito savivaldybės informacinėje svetainėje bei viešųjų konkursų sąrašuose. Vienas atstovas nurodo, kad informaciją perskaito Valstybės žiniuose arba vietinėje spaudoje. Tikėtina, kad informacija apie savivaldybės vykdomus projektus yra pateikiama priimtina forma, tačiau atsižvelgiant į daugumos anketinės apklausos respondentų nuomonę (žr. 3.3. poskyrio 20 pav.), informacijos apie organizuojamus VPP projektus nepakanka. Analizuojant savivaldybės informacinėje svetainėje pateiktą informaciją, galima teigti, kad svetainėje išsamiai aprašomas projekto tikslas ir procedūra bei projekto vystymo eiga.

Teiraujantis viešojo sektoriaus atstovų apie *konsultavimąsi dėl VPP projektų taikymo*, paaiškėjo, jog organizuojant projektus, bei renkantis privačias organizacijas, konsultacijos nevykdomos nei su užsienio šalių, nei su Lietuvos viešojo sektoriaus atstovais, nes šiuo metu tokio poreikio jiems nėra. Dažniausiai bendradarbiaujama su kitų savivaldybių specialistais, tobulinamasi rengiamuose seminaruose. Tačiau mokymasis vyksta dažniausiai Lietuvoje, užsienio šalyse patirties nesisemiamasi.

Tuo tarpu privataus sektoriaus atstovai dėl vykdomų projektų techninių sprendimų konsultuojasi su projektavimo įmonėmis, inžinieriais, priklausomai nuo projekto pobūdžio ir apimties. Tačiau, siekiant išsilaikyti, stengiamasi su kitomis įstaigomis neužmegzti glaudesnių ryšių, nes konkurencinė rinka yra labai siaura, todėl siekiama laimėti bet kurį konkursą ir gauti projektą. Kaip teigia įmonės atstovai, įmonės darbuotojai dalyvauja tobulinimosi kursuose, rengiamuose mokymuose kaip tinkamai valdyti projektą, kaip parengti projektą, tačiau konkrečių kursų ar mokymų, kuriuose būtų analizuojamos partnerystės galimybės ir konkursų laimėjimo klausimai, nėra tekę aplankyti. Dažniausiai mokymuose ir seminaruose nagrinėjami bendri projekto rengimo klausimai.

Į klausimą *kokiose srityse ateityje Šiaulių miesto savivaldybėje būtų galima taikyti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formas*, viešojo sektoriaus atstovai teigė manantys, kad Šiaulių miesto savivaldybėje yra pakankamai daug vykdomų projektų, į kuriuos įtraukiamas ir privatus sektorius, tokią nuomonę patvirtina ir privataus sektoriaus atstovai. *Tačiau, savivaldybėje, kaip ir bendrai Lietuvoje, pastebimos ribotos viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo formos, bijoma taikyti naujoves*. Privatus sektorius kaskart dažniau dalyvauja finansuojant ir įgyvendinant valstybės ir savivaldybių investicijų projektus, susijusius su viešosios infrastruktūros kūrimu bei viešųjų paslaugų teikimo plėtojimu ir tobulinimu. Šiai dienai savivaldybėje yra parengtos trijų

stambių įgyvendinti planuojamų objektų projektų (žr. 3.2. poskyrį) galimybių studijos, kuriose yra numatytos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybės.

Verslo sektoriaus atstovai, atsakydami į klausimą *kokia nauda savivaldybei pasirašant projektus ar sutartis su privačiu sektoriumi*, kaip pagrindinį rodiklį nurodė, jog *savivaldybė atiduodama projektą į privataus sektoriaus rankas, yra užtikrinta, jog darbai bus atliekami kvalifikuoto personalo*, taip pat nurodo, kad tokiu būdu gerinama bendra savivaldybės visuomenės gerovė, užtikrinama infrastruktūros plėtra, tobulinama esama infrastruktūra, renovuojamos mokyklos. Taip pat, *pritraukiant privatų kapitalą, išsprendžiama lėšų, reikalingų projektams įgyvendinti, problema. Projekto įgyvendinimo darbai atliekami daug greičiau, kadangi privačiam sektoriui yra būdingas didesnis lankstumas ir tempas*. Kaip mano privataus sektoriaus atstovai, dažniausiai savivaldybės siekia bendrų visuomenės interesų užtikrinimo.

Privataus sektoriaus atstovai teigia manantys, kad Šiaulių miesto savivaldybėje viešasis ir privatus sektorius pakankamai vysto bendrus projektus ir dabar. Prioritetinėmis sritimis mano išliks tos pačios kaip ir iki šiol, tai būtų infrastruktūros darbai, renovacija, remonto darbai. Taip pat jie tikisi, kad ateityje projektų nesumažės ir partnerystė stiprės bei plėsis.

*Atlikto viešojo ir privataus sektorių atstovų interviu tyrimo bei anketinės apklausos rezultatų apibendrinimui nuspręsta atlikti SSGG analizę, kurios pagalba pasimatys VPP projektų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybės atveju stipriosios ir silpnosios pusės, bei bus galima išvelgti galimybes bei grėsmes jų vykdymui perspektyvoje.*

### 3.5. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo SSGG analizė Šiaulių miesto savivaldybės atveju

Atlikus tyrimo problemos išorinių ir vidinių veiksnių analizę, galima daryti tam tikras išvadas, tad šių analizių apibendrinimui atliksime SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizę, viešojo ir privataus sektorių partnerystei Šiaulių miesto savivaldybės atveju apibūdinti.

12 lentelė

#### VPP taikymo Šiaulių miesto savivaldybėje SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bendradarbiavimo projektai Šiaulių mieste apima įvairias sritis;</li> <li>- VPP padeda įsisavinti bei panaudoti ES lėšas miestui bei visuomenei aktualiams objektams įsigyti ar vystyti;</li> <li>- Taikomos bendradarbiavimo formos tenkina verslo sektoriaus poreikius;</li> <li>- Įgyvendinant projektą VPP pagrindu, darbai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maža VPP įgyvendintų projektų patirtis;</li> <li>- Nėra numatytas viešųjų paslaugų, kurias būtų galima perduoti privačiam sektoriui sąrašas;</li> <li>- Viešojo sektoriaus išankstinės neigiamos nuostatos viešųjų paslaugų perdavimui privatiems asmenims ar kitoms bendradarbiavimo formoms;</li> <li>- Neatlikti įgyvendintų VPP projektų efektyvumo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>atliekami daug greičiau;</li> <li>- Gerai išvystyta bendradarbiavimo forma pasirašant viešųjų pirkimų sutartis;</li> <li>- Parengtos trys galimybių studijos įvertinančios VPP galimybes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tyrimai;</li> <li>- Taikomos ribotos bendradarbiavimo formos;</li> <li>- Nepakankama informacijos apie VPP projektus sklaida;</li> <li>- Teigiamos patirties apie įgyvendintus VPP projektus sklaidos stoka;</li> <li>- Įgyvendinant VPP projektus, ilgas viešojo sektoriaus atsiskaitymas su privačiu sektoriumi;</li> <li>- Ilgas VPP projektų procedūrų ir terminų procesas;</li> <li>- Mažai įmonių atitinka keliamus aukštus reikalavimus rengiant VPP sutartis.</li> <li>- Konsultacijų, mokymų VPP projektų įgyvendinimo klausimu stoka.</li> </ul>
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teisinės ir politinės aplinkos VPP skatinimo klausimais formavimas;</li> <li>- Teigiamas verslo ir viešojo sektorių požiūrio bendradarbiavimo klausimais formavimas;</li> <li>- Didesnis planuojamų VPP projektų viešinimas;</li> <li>- Bendradarbiavimo formų plėtimas;</li> <li>- Įgyvendintų VPP projektų gerosios praktikos sklaida;</li> <li>- Subalansuotas interesų suderinimas, tinkamas rizikos paskirstymas, mažinant verslo sektoriui riziką;</li> <li>- Viešųjų paslaugų teikimo privačiam sektoriui perleidimo įvertinimas;</li> <li>- Biurokratijos mažinimas;</li> <li>- VPP projektų procedūrų mažinimas ir terminų trumpinimas;</li> <li>- Seminarų, konferencijų organizavimas tiek viešojo, tiek privataus sektorių atstovams viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo klausimais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visuomenės nepasitikėjimas, neigiamas požiūris;</li> <li>- Privataus sektoriaus menkas domėjimasis VPP projektais;</li> <li>- Teisės aktų pasikeitimai;</li> <li>- Neigiama politinės valios įtaka;</li> <li>- Bankų neigiama politika verslo sektoriaus atžvilgiu;</li> <li>- Žiniasklaidos priemonių, kontroliuojančių institucijų neigiamas nuomonės formavimas, korupcijos VPP projektuose išvėlgimas;</li> <li>- Siekiamo bendradarbiavimo rezultatyvumo stoka;</li> <li>- Kvalifikuotų specialistų stoka;</li> <li>- VPP sutarčių vykdymo kontrolės nepakankamumas.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktų tyrimų rezultatais

Apibendrinant atliktą tyrimo rezultatų analizę, paaiškėjo, kad šiai dienai Šiaulių miesto savivaldybėje viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas turi daugiau silpnybių nei stiprybių, tačiau po truputį yra diegiamas, investicijoms į įvairių visuomenės infrastruktūros šakų plėtrą pritraukti.

Šiaulių miesto savivaldybėje dažniausiai taikoma viešųjų pirkimų procedūra, dėl paprastesnių privataus sektoriaus vertinimo kriterijų, aiškesnių reikalavimų. Bendradarbiavimo projektai apima įvairias sritis: pastatų renovaciją, infrastruktūros tobulinimą, techninių projektų rengimą, pastatų nuomą. Šiaulių miesto savivaldybėje, esant įgyvendintam vienam projektui, negalime įvardinti kaip išvystytos partnerystės formos – koncesijos, kuri reiškia - „leidimą“ koncesininkui teikti viešąsias paslaugas, bei projektuoti, statyti, plėtoti, atnaujinti, pakeisti, remontuoti, valdyti, naudoti ir (ar) prižiūrėti valstybei ir savivaldybėms priklausantį turtą, susijusį

su šių paslaugų teikimu, tačiau Šiaulių miesto savivaldybė, lyginant su kitais miestais jau galima sakyti yra pažengusi ir turinti koncesijos sutarties sudarymo patirtį, taip pat, savivaldybės tarybos sprendimu sudarytą koncesijos sutarties vykdymo priežiūros komisiją.

Atliktas anketinis tyrimas atskleidė, jog VPP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus. Šią problemą įvardijo ir interviu dalyvavę viešojo sektoriaus atstovai. Todėl tikslinga būtų didinti visuomenės pasitikėjimą, teikiant daugiau informacijos apie įgyvendinamus ir įgyvendintus VPP projektus, teikiant informaciją ne tik apie įgyvendinimo eigą, o supažindinant ir su rezultatais.

Esami sėkmingi pavyzdžiai ir jų viešinimas padėtų išvengti ateities projektų neskaidrumo ar viešojo intereso esmės iškreipimo, o nustatyta administracinė sistema padėtų išvengti galimo VPP sutarčių vykdymo kontrolės nepakankamumo.

Siekiant viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros Šiaulių mieste, būtina didesnė privataus sektoriaus iniciatyva, todėl verslininkai patys tirėtų labiau domėtis, diskutuoti jiems aktualiais klausimais, siekiant padidinti pasitikėjimą ir partnerystės poreikį.

Siekiant subalansuoti viešuosius ir privačius partnerių interesus, būtina, kad viešojo sektoriaus institucija, šiuo atveju Šiaulių miesto savivaldybė, suformuluotų aiškius tikslus, priemones, turėtų bendrą viziją, pasirinktų tinkamą paslaugų teikimo būdą bei visa tai kontroliuotų, kas sumažintų išskirtų VPP grėsmių tikimybę ir padidintų bendradarbiavimo tarp sektorių galimybes.

## IŠVADOS

### *Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad:*

✓ Nustatyta, jog paprastai viešojo ir privataus sektorių santykis reiškia viešojo ir privataus kapitalo bendradarbiavimą vykdant infrastruktūros objektų finansavimą, statybos, renovacijos darbus ar šių objektų priežiūrą, bei atitinkamo aptarnavimo palaikymą. Mokslinėje literatūroje išryškinama nuomonė, kad privataus ir viešojo sektoriaus santykis, tai ilgai trunkantis viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kuris yra pagrįstas aiškiai suformuluotomis sutarčių sąlygomis, apibrėžiančiomis priimamą kiekvienos dalyvaujančios šalies atsakomybę bei rizikos laipsnį.

✓ Išanalizavus viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sampratą nustatyta, kad terminas viešojo ir privataus sektorių partnerystė, mokslinėje literatūroje bei teisės aktuose nėra aiškiai apibrėžtas. Apibrėžimų įvairovę paaiškina VPP sąvokos daugialypiškumas. Atlikta mokslinėje literatūroje pateiktą VPP apibrėžimų analizę leidžia teigti, jog VPP sąvoka nusakomas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas bei partnerystė, siekiant sukurti infrastruktūrą bei užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą. VPP yra viena iš alternatyvių struktūrų tarp viešųjų paslaugų pirkimo per valstybines investicijas bei visiškos privatizacijos.

✓ Išsiaiškinta, jog partnerystė 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.

✓ Nustatyta, kad atsižvelgiant į projekto tipą, poreikius, vykdomas funkcijas, Lietuvoje yra įgyvendinamos įvairios viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos. Kiekvienam projektui forma turi būti parenkama individualiai, įvertinant visas galimas alternatyvas, kad būtų pasirinkta tinkamiausia. Nepriklausomai nuo VPP formos, projektų sėkmei įtakos turi ir institucinės aplinkos, organizaciniai, personalo, žinių bei subalansuotų interesų grupių siekių realizavimo veiksniai.

✓ Išanalizavus VPP reglamentuojančius teisės aktus, nustatyta, kad nors priimta nemažai pataisų ir papildymų teisės aktuose, kol kas dar nėra Lietuvoje patvirtintas vienas bendras teisės aktas, apibrėžiantis VPP sampratą bei reglamentuojantis teises taisykles, kuriomis būtų nustatomos VPP formos. Kiekvienas turi teisę pasirinkti priimtinausią partnerystės kūrimo formą. Nors Lietuvoje dedamos pastangos, siekiant sukurti bendresnę partnerystės administracinę sistemą, tačiau politinės, teisinės ir administracinės aplinkos nestabilumas kol kas smarkiai neskatina partnerystės plėtros Lietuvoje.

✓ Išsiaiškinta, kad pagrindiniai veiksniai, įtakoiantys partnerystės atsiradimą Lietuvoje - viešojo sektoriaus finansavimo trūkumas ir menkos skolinimosi galimybės norimiems įgyvendinti



projektams, naujų standartų įgyvendinimas, ir kt., tačiau Lietuvoje partnerystės projektų pasiūla ir paklausa netenkina esamų poreikių, nėra sukurtos priežiūros ir kontrolės sistemos. Dėl dalies vykdytų projektų nesėkmių VPP nėra itin plačiai taikomas, išskyrus didesnius Lietuvos miestus, kur jaučiamas didesnis politinis palaikymas ir suinteresuotumas.

***Atlikus empirinių duomenų analizę, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:***

✓ Nustatyta, kad tiek Lietuvos mastu, tiek Šiaulių miesto savivaldybės atveju, pagrindinės VPP problemos sutampa. Privataus sektoriaus įsitraukimą į bendrus su viešuoju sektoriumi projektus riboja patirties stoka, bendradarbiavimo įgūdžių trūkumas, teisinių procedūrų nestabilumas, biurokratija, korupcija, nekompetetingumo spragos bei finansavimo trūkumas. Išsprendus bent dalį įvardintų problemų, atsirastų galimybė pasiekti racialesnių rezultatų partnerystės vystymui.

✓ Daugumą projektų Šiaulių miesto savivaldybėje galima laikyti turinčiais VPP požymių, tačiau daugiausiai jie yra įgyvendinami orientuojantis į viešųjų pirkimų praktiką. Atlikta taikomų bendradarbiavimo formų bei įgyvendintų projektų analizė atskleidė, jog daugiausiai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas apima infrastruktūros gerinimo, paslaugų teikimo, įvairių pastatų ir statinių rekonstrukcijos projektus ir kt.

✓ Pastaraisiais metais Šiaulių miesto savivaldybėje didėja poreikis bendradarbiauti su privačiu sektoriumi, kadangi numatomiems įgyvendinti trims stambiems projektams savivaldybė pakankamai lėšų skirti neturi, o skolintis negali dėl sumažintų skolinimosi limitų. Savivaldybėje bendradarbiavimą su viešuoju sektoriumi labiausiai įtakoja finansinių lėšų trūkumas.

✓ Šiaulių miesto savivaldybė nėra linkusi perduoti privačiam sektoriui iniciatyvos teikiant viešąsias paslaugas. Pagrindinės to priežastys – nuomonė, jog privatus sektorius nėra pakankamai lankstus, išleidžiama daugiau finansinių lėšų, todėl teikiamos paslaugos gali brangti, paslaugos gali būti nekokybiškos ir pan.

✓ Atlikus SSGG analizę atskleistos pagrindinės VPP taikymo problemos ir galimybės. Nors šiuo metu VPP Šiaulių miesto savivaldybės atveju turi daugiau silpnybių negu stiprybių, tačiau ateityje partnerystė turi daugiau galimybių nei realių grėsmių.

**Hipotezių patvirtinimas arba paneigimas.**

- Atlikus tyrimą, pirmoji hipotezė, jog Šiaulių mieste apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę daugiau kalbama nei vykdoma projektų galima sakyti pasitvirtino iš dalies. Nors privatus sektorius ne itin įtraukiamas į viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų ar įgyvendinamų projektų veiklą, taip pat partnerystė su verslo sektoriumi netaikoma ir teikiant viešąsias paslaugas gyventojams, tačiau, kaip parodė interviu rezultatai, šiuo metu yra

vykdoma gan nemažai bendradarbiavimo projektų, tik dauguma jų - taikant viešuosius pirkimus.

- Atlikus Šiaulių miesto savivaldybės bendradarbiavimo su verslo sektoriumi dokumentų analizę, paaiškėjo, jog hipotezė, kad ekonominis sunkmetis viešojo ir privataus sektorių glaudesniai bendradarbiavimui Šiauliuose įtakos neturėjo, pasitvirtino, kadangi tuo laikotarpiu didesnio bendradarbiavimo apraiškų tarp sektorių nepastebėta, išskyrus tai, jog ekonominio sunkmečio laikotarpiu numatyti įgyvendinti trys stambūs projektai, t.y. Dausiškių kapinių įrengimas ir eksploatacija, Šiaulių miesto socialinio būsto statyba ir eksploatavimas bei Šiaulių miesto sporto komplekso Dainų parke statybos ir ugdymo paslaugų teikimas, tačiau kol kas yra parengtos tik tų projektų galimybių studijos, kuriose yra numatytos bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektorių galimybės.

## **REKOMENDACIJOS**

*Atsižvelgiant į gautus rezultatus bei siekiant skatinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų plėtrą Šiauliuose, rekomenduojama:*

- ✓ Siekiant visuomenės palankesnio požiūrio į VPP projektus, išsamiau publikuoti įgyvendintus bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi projektus bei teikti informaciją apie įgyvendinamus VPP projektus Šiauliuose bei jų teikiamą naudą, kadangi visuomenė yra galutinis įgyvendintų projektų ar viešųjų paslaugų vartotojas.
- ✓ Atlikti įgyvendintų VPP projektų efektyvumo tyrimus, kadangi tik atliekant vertinimo tyrimus galima realiai pamatuoti naudą, kurią po to būtų galima naudoti viešinant projektą kaip gerą patirtį;
- ✓ Siekiant didesnio partnerystės formų naudojimo savivaldybėje, inicijuoti teisės aktų VPP galimybių plėtimui pakeitimus, kad partnerystės formas būtų galima taikyti įvairesnio pobūdžio projektuose;
- ✓ Šiaulių miesto savivaldybei atlikti išsamius kaštų ir naudos skaičiavimus, siekiant nustatyti kokių viešųjų paslaugų perdavimas privačiam sektoriui būtų labiausiai naudingas;
- ✓ Užsakyti/organizuoti pažintinius, mokomuosius VPP seminarus viešojo ir privataus sektorių atstovams, numatant galimybę aktualius abiem sektoriams klausimus aptarti diskusijos metu. Taip pat rekomenduotina į tokio pobūdžio seminarus pakviesti banko atstovus, kurie galėtų išsamiai supažindinti verslo sektorių su VPP projektų kreditavimo sąlygomis bei galimybėmis.

## LITERATŪRA

1. Abišala, A. (2009). *Partnerystė – bendra mūsų ateitis*. Kaunas: Darnios plėtros akademija. [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.lntpa.lt/get.php?f.844>>.
2. Andriulionis, G., Miškinytė, N., Norušaitienė, I. (2008). *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė: audito ataskaita*.
3. Bagdonienė, L., Zimblytė, J. (2005) *Paslaugų tyrimai: kiekybinės ir kokybinės prieigos privalumai bei ribotumai*. Socialiniai mokslai. Nr. 4 (50).
4. Bagdzevičienė, R. (2001). Nr. 11 (149). *Regioninės politikos vykdymo prielaidos*. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. [žiūrėta: 2010-10-21]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrti.lt/veikla/bag\\_region.doc](http://www.lrti.lt/veikla/bag_region.doc)>.
5. Bitinas, B. (2006) *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
6. Burkovskis, A. (2009). Investicijų skatinimas VPSP srityje. VPSP skatinimo programos projekto pristatymas. Vilnius. [žiūrėta 2010-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/3%20-%20Investiciju%20skatinimas%20VPSP%20-%20UKMIN%20p.%20Burkovskis.pdf>>.
7. Carroll, P. Steane, P. (2000) *Public-Private Partnerships: Sectoral Perspectives. Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. London and New York. Routledge.
8. Dikčius, V. (2005). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.
9. Diamond, J. (2006) “*Au Revoir to Partnerships: What’s Next?*” *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, No.3.
10. Domarkas, V. (2007). *Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė // Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga / ats. red. A. Raipa*. Kaunas: Technologija.
11. Dūda, M. (2010). *Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai, Viešoji politika ir administravimas*, KTU, Nr. 33, p. 139-151.
12. 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.
13. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės// Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius.
14. Ghobadian, A, O'Regan, N, Gallear, D, and Viney, HP (2004) “*Public Private Partnership: the instrument for transforming the public services*”, In: Ghobadian, A,

- O'Regan, N, Gallear, D and Viney, H (eds) Public Private Partnership: policy and experience*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
15. Friend, J. (2006) *“Partnership meets politics: managing within the maze”*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 19 No. 3.
  16. Jacobson, Carol ir Sang Ok Choi (2008). *“Success Factors: Public Works and Public-private Partnerships”*. International Journal of Public Sector Management, Vol. 21, No. 6 (637-657).
  17. Hodge, H., Greve, C. (2007) *Public-Private Partnerships: An International Performance Review*. Public Administration Review, Vol. 67, No 3, 545\_558.
  18. Karlavičius, L. V., Karlavičienė, B. (2004) Nr. 4. *Privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės komunikacijų strategijos principai*. Verslas: teorija ir praktika. P. 189-194.
  19. Karlavičius, L. V., Karlavičienė, B., Grigonienė, I. (2006) *Viešoji ir privati partnerystė – naujas būdas pritraukti investicijas*. Verslas: teorija ir praktika. T. 7, Nr. 1.
  20. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijaus leidykla.
  21. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją*. Vilnius. Ekonomika ir vadyba. Nr. 14.
  22. Klijn E. H., Teisman G. *Governing (2002) Public – Private Partnerships: Analyzing and Managing the Process and Institutional Characteristics of Public – Private Partnerships*. In Public – Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective Stephen P. New York : Routledge.
  23. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
  24. Mačerinskas, J., Matekonienė, J. (2003). *Regionų ekonominės plėtros teorijos*. Tiltai. Nr. 2. Klaipėda.
  25. Miraftab, F. (2004) *Public-Private Partnerships: The Trojan Horse of Neoliberal Development?* Journal of Planning Education and Research, Vol. 24, No 1
  26. Nausėdienė, I. (2005). *Apklauso marketingo tyrimuose*. Marketingas, 5, p.22
  27. Peters, B. G. *With a Little Help From Our Friends: Public-Private Partnerships as Institutions and Instruments*. In: J. Pierre (ed.). *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*. London: MacMillan Press, 1998.
  28. Puškorius, S., Raipa, A. *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai*. [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą: <[http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis\\_administravimas\\_2\\_\\_p9-17\\_pdf](http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis_administravimas_2__p9-17_pdf)>.

29. Raipa, A., Skietrys, E., (2007) Privataus ir viešojo sektorių partnerystė: vadybos aspektai. *Viešasis administravimas*. Nr. 4 (16).
30. Raišienė, A. G. (2005). *Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai*. Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20lei%20dins/Raisiene.pdf>>.
31. Obrazcovas, V., Savas, E., S., Jančauskas, E. E. (2003) *Valstybės ir savivaldybių turto valdymas ir privatizavimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
32. Saladžius, J. (2009). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės naujos galimybės*. [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.lntpa.lt/get.php?f.845>>.
33. Sardan, P. (2004) *Public-Private Partnership in France: a Polymorphous and Unacknowledged Category of Public Policy*. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 70, No 2, 233-251.
34. Savas, E. S. (2000). *Privatisation and Public-Private Partnerships*. New York: Chatham House Publishers, 2000.
35. Sedjari, A. (2004). Vol. 70, No. 2. *Public-Private Partnerships as a Tool for Modernizing Public Administration*. *International Review of Administrative Sciences*. p. 293.
36. Skietrys, E., Raipa, A. (2009). *Viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teoriniai aspektai*. *Socialinis darbas*. Nr. 8(1). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
37. Skietrys, E., Raipa, A., Bartkus, E.V. (2008). Nr. 3 (58). *Dimensions of the Efficiency of Public – Private Partnership*. *Engineering economics*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-45.pdf>>.
38. Statulevičius, M. (2009) *“Ir nedideli partnerystės darbai yra reikšmingi”*. Darnios plėtros akademijos konferencija „Partnerystė – bendra mūsų ateitis“. [žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <[www.lntpa.lt/get.php?f.845](http://www.lntpa.lt/get.php?f.845)>.
39. Smaliukienė, R. (2005). Nr. 12. *Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle // Viešoji politika ir administravimas*.
40. R. Teisman (2002). *Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases*. Paper for the British Academy of Management Conference 2002, 9-11 September 2002, London, Middlesex University.
41. Tieva, A., Junnonen, J.M. (2009) *Proactive contracting in Finnish PPP projects*. *International Journal of Strategic Property Management*. No. 13.

42. Tetchevova A. (2006). *Public Private Partnership in social sector*. OECD.
43. Trafford, S., Proctor, T. (2006) *Successful Joint Venture Partnerships: public-private partnerships*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 19, No. 2 (117-129).
44. Vaitiekūnienė, D. (2006). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės dabartis bei perspektyvos Lietuvoje*. [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.sena.sam.lt/images/Dokumentai/Konferencijos/1%20ministry%20of%20finance%20lit%202.ppt>>.
45. Wilson, R. (2002). *Private Partners and the Public Good*. Belfast: Institute of Governance, Public Policy and Social Research, Working Paper QU/GOV/1/2002.
46. Zarco-Jasso, H. (2005) “*Public-private Partnerships: a Multidimensional Model for Contracting*”. International Journal of Public Policy, Vol. 1, No 1/2, 22-40.
47. A Review of Public – Private Partnerships for Infrastructure Development in Europe, Economic and Social Council, Committee for Trade, Industry and Enterprise Development, 15 session. [žiūrėta: 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.unece.org/operact/wp5/docs/trade.wp5.2002.13e.pdf>>.
48. *Guidelines for Successful Public-Private – Partnerships – European Commission Directorate-general regional policy*. (2003). Prieiga per internetą: <<http://europa.eu.int/comm/regional>>.
49. *INTOSAI Guidelines on Best Practice for the Audit of Risk in Public/Private Partnership*.
50. *Kaip pritraukti privatų investuotoją į VPSP projektą: patarimai viešam sektoriui, kaip vykdyti projektus, kad jie nesibaigtų tik konkurso paskelbimu*. (2009) <[http://www.vilniausmetro.lt/files/Image/VPP/091210/D.Burgiene\\_pranesimas.pdf](http://www.vilniausmetro.lt/files/Image/VPP/091210/D.Burgiene_pranesimas.pdf)>.
51. *Moterys valdo kitaip nei vyrai* (2010) [internete]. [žiūrėta 2011-04-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.veidas.lt/politika/moterys-valdo-kitaip-nei-vyrai>>.
52. *Naujoji viešoji vadyba*. (2007). Ats. Red. Ir kt. A. Raipa. Kaunas: Technologija.
53. *Public Private Partnerships in the Baltics and Europe*. (2006). [žiūrėta: 2010-11-03]. Prieiga per internetą: <<http://www/lsta.lt/lt/event/view/108>>.
54. *The Institute for Public-Private Partnerships*. [žiūrėta 2009-12-20] Prieiga per internetą: <<http://www.ip3.org/>>
55. *Valstybinio audito ataskaita viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas*. 2008 m. Vilnius.
56. *Viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė ir jos reglamentavimas Lietuvoje*. [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/1%20-%20VPSP%20ir%20jos%20reglamentavimas%20%20FINMIN%20p.%20Vaitiekuniene.pdf>>.

57. *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė*. [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp>>.
58. *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė*. [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/gaires/priemones/priemone?priem\\_id=000bdd5380003d71](http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/gaires/priemones/priemone?priem_id=000bdd5380003d71)>
59. *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės*.
60. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*, Vilnius, LTU, 2002.
61. *VPSP Asociacija*. [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <[www.3p.lt](http://www.3p.lt)>.
62. *Europos Bendrijos steigimo sutartis*. [interaktyvus]. Prieiga internetu: [žiūrėta 2010 10 12]. <[http://www.univie.ac.at/RI/eur/20041101/LT\\_ECTreaty20041101.pdf](http://www.univie.ac.at/RI/eur/20041101/LT_ECTreaty20041101.pdf)>.
63. *Europos Komisijos aiškinamasis komunikatas dėl bendrijos teisės, susijusios su viešaisiais pirkimais ir koncesijomis taikymo instituciniam Viešojo ir Privataus sektorių bendradarbiavimui C(2007)6661*.
64. *Europos Bendrijų Komisija. Komisijos aiškinamasis komunikatas dėl viešųjų pirkimų ir koncesijas reglamentuojančių Bendrijos teisės aktų taikymo oficialiai patvirtintai viešojo ir privačiojo sektoriaus partnerystei*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [žiūrėta 2010 10 12]. <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/ppp/comm\\_2007\\_6661\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/ppp/comm_2007_6661_lt.pdf)>
65. *Europos Komisijos žalioji knyga dėl viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės* (2004). [2009 11 30]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/veiklos\\_kryptys/viesieji-pirkimai/dokum/com2004\\_0327en01\\_green%20book.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/viesieji-pirkimai/dokum/com2004_0327en01_green%20book.pdf)>.
66. *Experience with PPP projects in Europe*. (2006). [žiūrėta: 2010-10-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsta.lt/lt/events/view/108>>.
67. Komisijos Aiškinamasis komunikatas dėl koncesijų pagal Bendrijos teisę (2000), <[eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0569:FIN:LT:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0569:FIN:LT:HTML)>
68. Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymas. Žin., 1996, Nr. 92-2141.
69. Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2003. Nr. 70-3163.
70. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas// *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2412.
71. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas// *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 118-5296.
72. Tarybos direktyva 93/37/EEB dėl viešojo darbų pirkimo sutarčių sudarymo tvarkos derinimo. (OL L 199, 1993).
73. Tarybos 2004 m. kovo 31 d. direktyva 2004/17/EB dėl subjektų, vykdančių veiklą vandens, energetikos, transporto ir pašto paslaugų sektoriuose, vykdomų pirkimų tvarkos derinimo. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-10-12]. Prieiga per internetą: <[http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:L017:20040331:FIN:EN:HTML)

- lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:06:07:32004L0017:LT:PDF>,
74. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2010 metų veiklos ataskaita. [žiūrėta 2011-03-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/ti/index.php>>.
75. Dausiškių kapinių įrengimo ir eksploatavimo galimybių studija. (2011). Vilnius. / Šiaulių miesto savivaldybė/ Investicijų ir miesto plėtros skyrius.
76. Šiaulių miesto socialinio būsto statybos ir eksploatavimo galimybių studija. (2011). Vilnius. / Šiaulių miesto savivaldybė/ Investicijų ir miesto plėtros skyrius. .
77. Šiaulių miesto sporto komplekso Dainų parke statybos ir ugdymo paslaugų teikimo galimybių studija. (2011). Vilnius. / Šiaulių miesto savivaldybė/ Investicijų ir miesto plėtros skyrius.
78. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos ir viešosios įstaigos “Pramogų sala” Aukštabalio multifunkcinio komplekso eksploatavimo koncesijos suteikimo sutartis. 2006. Šiauliai / Šiaulių miesto savivaldybė/ Turto valdymo skyrius.



## PRIEDAI

1 priedas

### LR Finansų ministerijos įvardinti partnerystės privalumai ir trūkumai

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

Šaltinis: LR Finansų ministerija. [žiūrėta 2010-05-20]. Prieiga per internetą:

<<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/sw>>

**SAVIVALDYBIŲ SKOLINIMOSI LIMITŲ LAIKYMOSI 2010 M. GRUODŽIO 31 D.  
ATASKAITA**

Forma Nr. 4S -metinė, ketvirtinė patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2008 m. sausio 29 d. įsakymu Nr. 1K-041

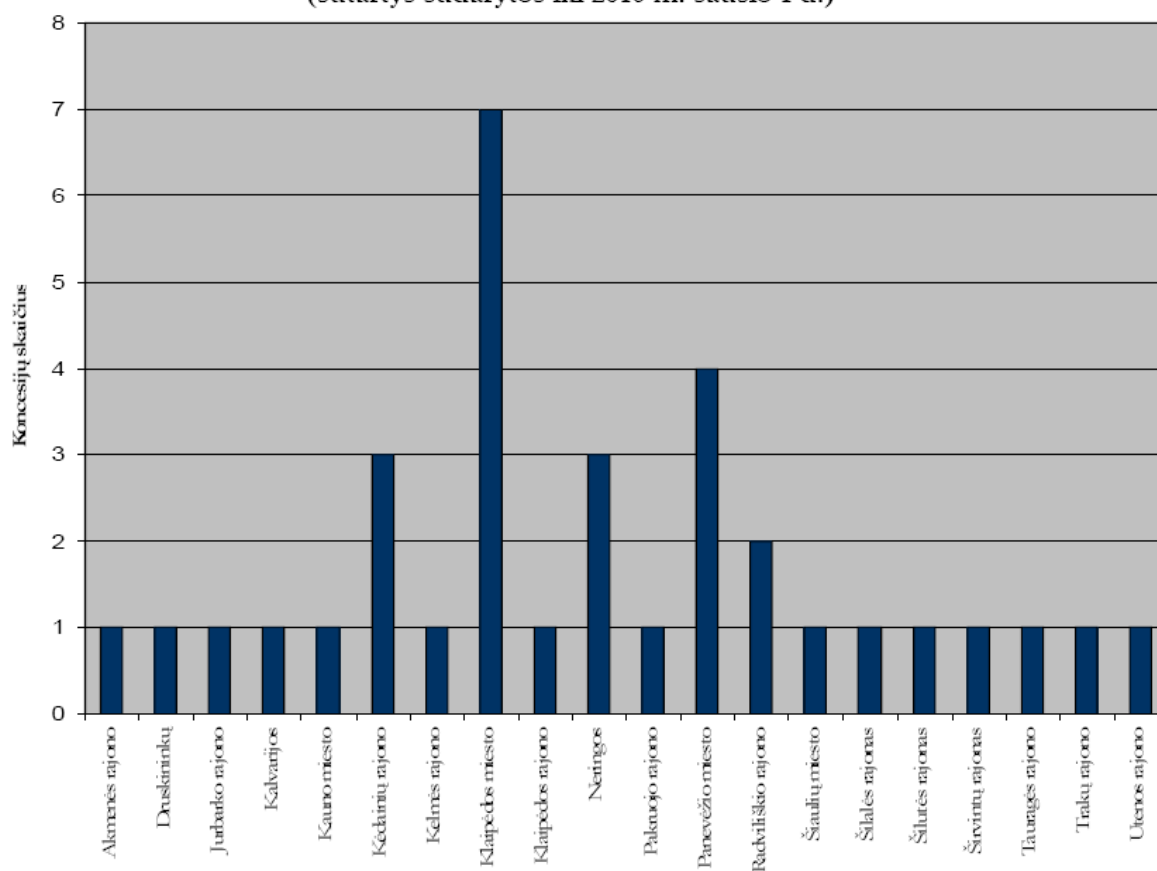
*(tūkst. litų)*

Savivaldybė	Patvirtintos savivaldybės pajamos 2010 m.	Savivaldybės skola		Metinis grynasis skolinimasis				Einamaisiais metais grąžintinos paskolos ir palūkanos		Savivaldybės suteiktos garantijos	
				iš viso		iš jo metinis trumpalaikis skolinimasis					
		suma	proc. nuo patvirtintų savivaldybės pajamų	suma	proc. nuo patvirtintų savivaldybės pajamų	suma	proc. nuo patvirtintų savivaldybės pajamų	suma	proc. nuo patvirtintų savivaldybės pajamų	suma	proc. nuo patvirtintų savivaldybės pajamų
Vilniaus miesto	616752,2	379691,5	61,6					77280,0	12,5	48848,6	7,9
Alytaus miesto	72241,7	28241,0	39,1								
Birštono	17136,8										
Druskininkų	31134,6	15349,6	49,3	871,7	2,8						
Kauno miesto	456339,8	164800,9	36,1					101104,5	22,2		
Klaipėdos miesto	228532,2	73447,7	32,1	5514,6	2,4					2579,4	1,1
Marijampolės	62102,9	24704,2	39,8	1583,5	2,5						
Neringos	19418,3	2694,0	13,9								
Palangos miesto	41690,3	8022,0	19,2	607,1	1,5					690,0	1,7
Panevėžio miesto	110465,7	49026,4	44,4	4066,1	3,7	1496,7	1,4			14060,5	12,7
<b>Šiaulių miesto</b>	<b>137225,4</b>	<b>61953,6</b>	<b>45,1</b>	<b>4852,8</b>	<b>3,5</b>					<b>2355,0</b>	<b>1,7</b>
Visagino	32515,1										
Akmenės rajono	29115,5	6315,0	21,7								
Alytaus rajono	30482,9	12651,5	41,5	2193,3	7,2						
Anykščių rajono	32299,4	2288,4	7,1	1221,5	3,8	2288,4	7,1			6652,2	20,6
Biržų rajono	31332,2	9445,1	30,1					0,2	0,0	323,5	1,0
Ignalinos rajono	21423,0	5705,8	26,6							1400,0	6,5
Jonavos rajono	53232,9	5930,2	11,1								
Joniškio rajono	29973,7	12701,7	42,4							230,8	0,8
Jurbarko rajono	31515,1	6000,2	19,0	1219,7	3,9					43,0	0,1
Kaišiadorių rajono	39359,6	3008,7	7,6	2673,7	6,8					434,0	1,1
Kauno rajono	69716,5	30177,7	43,3	4136,2	5,9						
Kėdainių rajono	63401,8	14667,6	23,1	381,3	0,6					1470,0	2,3
Kelmės rajono	37487,7	12113,6	32,3	523,3	1,4						
Klaipėdos rajono	50802,2	25679,6	50,5	1397,2	2,8					943,9	1,9
Kretingos rajono	42490,0	14568,3	34,3	445,2	1,0			1044,3	2,5		
Kupiškio rajono	22774,3	8933,2	39,2	3925,3	17,2					765,5	3,4

Lazdijų rajono	25188,2	8228,2	32,7	1612,7	6,4					881,8	3,5
Mažeikių rajono	63581,8	28555,3	44,9							1547,9	2,4
Molėtų rajono	23596,9	1654,0	7,0	127,0	0,5						
Pakruojo rajono	29886,0	13093,7	43,8							437,7	1,5
Panevėžio rajono	39375,9	11714,3	29,7							643,1	1,6
Pasvalio rajono	31460,5	8154,5	25,9								
Plungės rajono	39095,6	15909,5	40,7	1463,0	3,7					934,8	2,4
Prienų rajono	29567,0	8634,5	29,2	93,5	0,3			1407,6	4,8		
Radvilišio rajono	48194,1	11938,9	24,8	1024,6	2,1	3137,8	6,5			1471,0	3,1
Raseinių rajono	41878,8	15625,4	37,3							2825,4	6,7
Rokiškio rajono	34638,3	16909,0	48,8	2892,5	8,4						
Skuodo rajono	21959,3	4780,9	21,8	552,3	2,5	276,5	1,3			1390,0	6,3
Šakių rajono	32343,9	2757,9	8,5							1312,5	4,1
Šalčininkų rajono	30719,0	12591,9	41,0	959,4	3,1					1290,0	4,2
Šiaulių rajono	47442,0	13397,7	28,2	1448,8	3,1			1885,5	4,0	389,3	0,8
Šilalės rajono	27443,8	8838,5	32,2	180,9	0,7			2099,3	7,6	383,5	1,4
Šilutės rajono	46757,3	15073,5	32,2	3525,1	7,5						
Širvintų rajono	18295,2	4033,5	22,0	155,3	0,8			1619,3	8,9	650,0	3,6
Švenčionių rajono	26988,1	7045,4	26,1			368,3	1,4				
Tauragės rajono	43539,0	13324,4	30,6	5333,0	12,2					2426,5	5,6
Telšių rajono	49645,3	19009,2	38,3	1161,2	2,3	1150,2	2,3			1674,0	3,4
Trakų rajono	36811,6	9521,6	25,9	484,6	1,3					1090,0	3,0
Ukmergės rajono	39932,9	17143,3	42,9	2610,2	6,5					2985,0	7,5
Utenos rajono	52702,3	22829,1	43,3								
Varėnos rajono	28531,0	6269,9	22,0							3645,9	12,8
Vilkaviškio rajono	42978,1	15659,1	36,4	1308,7	3,0			4,0	0,0	644,6	1,5
Vilniaus rajono	73645,0										
Zarasų rajono	25308,9	7859,7	31,1	854,9	3,4					153,9	0,6
Elektrėnų	30523,0	7915,3	25,9	37,8	0,1			2925,4	9,6	1598,4	5,2
Kalvarijos	11774,8	3019,0	25,6	720,5	6,1					190,7	1,6
Kazlų Rūdos	14119,2	3979,4	28,2	1657,0	11,7						
Pagėgių	10385,5	4527,3	43,6	309,3	3,0			866,1	8,3	550,0	5,3
Rietavo	9355,1	2570,2	27,5	669,3	7,2			626,0	6,7	564,6	6,0
<b>Iš viso</b>	<b>3538625,1</b>	<b>1320681,6</b>	<b>37,3</b>	<b>64794,1</b>	<b>1,88</b>	<b>17,9</b>	<b>0,2</b>	<b>190862,2</b>	<b>5,4</b>	<b>110477,0</b>	<b>3,1</b>

Šaltinis: LR Finansų ministerija / žiūrėta 2011-04-21 prieiga per internetą:  
[http://www.finmin.lt/web/finmin/auktualus\\_duomenys/budzeto\\_pajamos/savivaldybiu\\_biudzetai/savivaldybiu\\_skolinimosi\\_limitai](http://www.finmin.lt/web/finmin/auktualus_duomenys/budzeto_pajamos/savivaldybiu_biudzetai/savivaldybiu_skolinimosi_limitai)

**KONCESIJŲ SUTARČIŲ SKAIČIUS SAVIVALDYBĖSE**  
(sutartys sudarytos iki 2010 m. sausio 1 d.)



Šaltinis: LR Finansų ministerija. [žiūrėta 2011-04-20] Prieiga per internetą:  
<[http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/Turto\\_valdymo\\_departamentas/Statistika/LT/1\\_Sutarciu\\_skaicius.pdf](http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/Turto_valdymo_departamentas/Statistika/LT/1_Sutarciu_skaicius.pdf)>

## VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ BENDRADARBIAVIMAS ŠIAULIŲ MIESTE

Gerbiamas Respondente,

Šis tyrimas atliekamas siekiant išsiaiškinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės (toliau – PVP) politiką ir ypatumus Šiaulių miesto savivaldybėje bei nustatyti bendradarbiavimo galimybes.

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantas Arvydas Rimša. Gauti duomenys, juos apibendrinus, bus panaudoti magistro baigiamojo darbo kontekste.

Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums priimtinausią variantą(-us) arba įrašykite savo komentarą.

Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums priimtinausią variantą(-us) ir/arba įrašykite savo komentarą.



**ANKETA yra ANONIMINĖ!**

**Nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia!**

**Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami.**

**1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius (0- neturiu nuomonės; 1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku):**

Teiginiai	0	1	2	3	4	5
Šiaulių mieste teikiant viešąsias paslaugas ir plėtojant viešąją infrastruktūrą viešasis ir privatus sektoriai bendradarbiauja retai						
Apie VPP daugiau kalbama nei daroma						
VPP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus						
Šiaulių mieste būtų tikslinga labiau vystyti PVP						

**2. Ar verslo organizacijai, kuriai atstovaujate, teko dalyvauti VPP projektuose?**

- taip;  ne;  nežinau.

Jei atsakydami į šį klausimą pasirinkote atsakymo variantą "ne" arba "nežinau", pereikite prie 4 klausimo.

**3. Kuria(-iomis) iš šių formų Jūsų atstovaujama verslo organizacijai teko bendradarbiauti su Šiaulių miesto savivaldybe (galite žymėti kelis atsakymų variantus)?**

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

**4. Ar Jūsų įmonė dalyvauja bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi projektuose už Šiaulių miesto ribų?**

- taip;  ne

**5. Ar bendradarbiavimas su viešaisiais partneriais Jūsų įmonei yra naudingesnis nei įprastinė veikla privačiame sektoriuje?**

- taip;  manau, kad nėra skirtumo  
 ne;

**6. Kokia bendradarbiavimo forma būtų priimtinausia Jūsų įmonei? (galite žymėti kelis atsakymų variantus)**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> koncesija;              | <input type="checkbox"/> viešosios sutartys; | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite) _____ |
| <input type="checkbox"/> turto nuoma;            | <input type="checkbox"/> viešieji pirkimai;  | _____   |
| <input type="checkbox"/> bendrai įsteigta įmonė; | <input type="checkbox"/> paslaugų pirkimas;  | _____   |
|  | <input type="checkbox"/> kitos sutartys;     | _____   |

**7. Kaip manote, ar Šiaulių miesto savivaldybė yra linkusi perduoti viešųjų paslaugų (tokių kaip viešojo transporto organizavimas, centralizuotas šilumos tiekimas, centralizuotas vandens tiekimas, gyventojų užimtumas ir viešųjų darbų organizavimas, gydymas, švietimas ir kt.) teikimą privačioms bendrovėms ar asmenims?**

- taip;  nežinau  
 ne;

**8. Kaip manote, kas nulemia pasirinkimą teikti viešąją paslaugą naudojantis viešojo arba privataus sektorių ištekliais (galite žymėti kelis atsakymų variantus)?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Paslaugos sąnaudos;        | <input type="checkbox"/> Paslaugos rūšis, specifika; |
| <input type="checkbox"/> Numatoma paslaugos kokybė; | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____      |
| <input type="checkbox"/> Numatoma paslaugos kaina;  | _____  |
| <input type="checkbox"/> Kontrolės būtinybė;        |  |

**9. Ar Šiaulių mieste pakankama informacijos sklaida apie galimybes dayvauti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo (VPP) projektuose?**

- taip;  ne.

**10. Kaip vertinate įstatyminę bazę, reglamentuojančią viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą Lietuvoje?**

- Gerai;  Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_  
 Patenkinamai; \_\_\_\_\_  
 Blogai;

**11. Kokius išvelgtumėte VPP privalumus (galimi keli atsakymų variantai)?**

- Didesnis verslo subjekto efektyvumas;  
 Didesnis viešojo sektoriaus institucijos efektyvumas;  
 Trumpesnis projekto įgyvendinimo laikas, lyginant su tradiciniu, vien tik viešojo sektoriaus įgyvendinamu projektu;  
 Į rinką pritraukiama naujovių;

- Tobulinamas viešojo sektoriaus darbas;
  - Skatinamas verslo konkurencingumas;
  - Didesnė nauda vartotojams;
  - Mažesnė verslo rizika;
  - Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
- 

**12. Kokias išvelgtumėte bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi problemas (galimi keli atsakymų variantai)?**

- Informacijos apie VPP projektus stygius;
  - Nesklandumai skirstant lėšas;
  - Neobjektyvūs vertinimo kriterijai;
  - Teisės aktų, reglamentuojančių VPP, stoka;
  - Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų žinių stoka;
  - Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų aktyvumo stoka;
  - Neigiamas viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų požiūris;
  - Už perkamas paslaugas viešoji institucija dažnai yra išipareigojusi sumokėti daug vėliau nei jos teikiamos;
  - Sudėtingas sutarties administravimas;
  - Kontroliuojančių institucijų stoka;
  - Nepakankamas dėmesys VPP politikos formavimui;
  - Nepakankama metodinė pagalba;
  - Nepakankama teigiamos praktikos sklaida;
  - Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
- 

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

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

**14. Ką rekomenduotumėte Šiaulių miesto savivaldybei, siekiant efektyvinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą?**

---



---



---

**15. Jūs esate:**

- Moteris;  Vyras

**16. Jūsų amžius:**

- Iki 25 metų;  36 – 45 metų;  56 m. ir daugiau.  
 26 – 35 metų;  46 – 55 metų;

**17. Jūsų išsilavinimas:**

- pagrindinis;
- vidurinis;
- profesinis;
- aukštesnysis (spec. vidurinis);

- aukštasis neuniversitetinis;
- aukštasis universitetinis;
- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

**18. Įmonėje einamos pareigos:**

- aukščiausias vadovas;
- viduriniojo lygio vadovas;
- žemesniojo lygio vadovas;

- kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

**19. Įmonės juridinis statusas:**

- Individuali įmonė (IĮ);
- Akcinė bendrovė (AB);
- Uždaroji akcinė bendrovė (UAB);

- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

**20. Įmonės veiklos rūšis:**

- Gamyba;
- Paslaugos;
- Statyba;

- Prekyba;
- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

**21. Jūsų įmonėje dirbančių darbuotojų skaičius?**

- iki 10 darbuotojų;
- 11-30 darbuotojų;
- 31-50 darbuotojų;

- 51-100 darbuotojų;
- 101 ir daugiau darbuotojų.

**22. Kiek metų Jūsų įmonė vykdo veiklą?**

- iki 1 metų;
- 1-5 metų;
- 5-10 metų;

- 10-15 metų;
- 15 ir daugiau metų.

**Dėkojame už atsakymus!**



### **Interviu klausimai Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojams**

1. Kokiose srityse privatus sektorius dalyvauja savivaldybės projektuose?
2. Kokių tikslų siekiate bendradarbiaudami su privačiu sektoriumi?
3. Jūsų nuomone, kokios bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi formos yra tinkamiausios Jūsų savivaldybėje? Kodėl?
4. Kokioms viešosioms paslaugoms teikti Savivaldybė bendradarbiauja su privačiuoju sektoriumi?
5. Jūsų manymu, kokių viešųjų paslaugų perdavimas į privačias rankas labiausiai pasiteisina?
6. Iš kokių privačių organizacijų sulaukiate prašymų dalyvauti koncesijų arba viešųjų pirkimų konkursuose?
7. Jūsų nuomone, kodėl savivaldybėse vangiai taikomos koncesijos, o daugiau pasirenkamos kitos viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo formos?
8. Kokius išvelgiate viešojo ir privataus sektorių partnerystės bendradarbiavimo privalumus?
9. Jūsų nuomone, kokius trūkumus pastebite viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo bei reglamentavimo srityje?
10. Kas daugiausia riboja Jūsų savivaldybėje viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių sudarymą? (numatomas klausimas)
11. Ar konsultuojatės dėl VPP taikymo, jei taip, tai su kuo? (numatomas klausimas –kur ieškote informacijos kaip naudingiau išnaudoti partnerystės galimybes?)
12. Kokiose srityse ateityje Jūsų savivaldybėje būtų galima taikyti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formas?

### **Interviu klausimai privataus sektoriaus struktūrų vadovams**

1. Kokių tikslų privatus sektorius siekia bendradarbiaudamas su savivaldybe?
2. Kokios bendradarbiavimo su savivaldybės institucija formos dažniausiai vykdomos?
3. Koku būdu privatus sektorius gauna informaciją apie savivaldybės rengiamus projektus?
4. Kokios priežastys riboja viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių sudarymą?
5. Jūsų nuomone, kodėl savivaldybėse vangiai taikomos koncesijos, o daugiau pasirenkami viešieji pirkimai ir kitos viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo formos?
6. Jūsų nuomone, kokia nauda savivaldybei pasirašant bendradarbiavimo projektus ar sutartis su privačiu sektoriumi?
7. Jūsų nuomone, koku būdu yra vertinama privataus sektoriaus organizacija, dalyvaujanti savivaldybės rengiamame projekte? Ar privatų sektorių tenkina vertinimo tvarka? (numatomas klausimas)
8. Ar privataus sektoriaus atstovai konsultuojasi su Lietuvos ar užsienio privataus sektoriaus įstaigomis dėl VPP projektų įgyvendinimo sudarymo?
9. Kokius išvelgiate viešojo ir privataus sektorių partnerystės bendradarbiavimo privalumus?
10. Jūsų nuomone kokius trūkumus pastebite viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo srityje?
11. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sėkmės veiksniai?
12. Kokiose srityse ateityje būtų galima taikyti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formas?

