

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

**Violeta ŽILAKAUSKYTĖ**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS  
PLĖTROS STRATEGIJA MAŽEIKIŲ RAJONE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

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

**Violeta ŽILAKAUSKYTĖ**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS  
PLĖTROS STRATEGIJA MAŽEIKIŲ RAJONE**

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

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

**Magistro darbo autorius**

**Violeta ŽILAKAUSKYTĖ**  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas**

**prof. Teodoras TAMOŠIŪNAS**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas**

**doc. dr. Diana ŠAPARNIENĖ**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Violeta Žilakauskytė. **Viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros strategija Mažeikių rajone.** Magistro darbas.

Magistro darbe teoriškai ir praktiškai pagrįsti veiksniai, lemiantys viešojo ir privataus sektorių partnerystę. Suformuluota partnerystės samprata, pateikti partnerystės tipai, strategijos, principai bei partnerystės kūrimosi formų įvairovė atsižvelgiant į dalyvių teisinę formą. Apibūdintas partnerystės poreikis, rizikos pasidalijimo laipsnis. Atlikta Mažeikių rajone viešojo ir privataus sektorių institucijų apklausa leidžia ne tik susipažinti su šių institucijų nuomone ir vertinimu apie viešojo ir privataus sektorių partnerystę, bet ir išryškina bei įvertina valstybinių ir privačių institucijų partnerystės plėtros perspektyvas bei šių institucijų efektyvumą.

Tyrimais pagrįsta, kad viešojo ir privataus sektorių institucijos, siekdamos efektyvaus viešojo ir privataus sektorių partnerystės valdymo, turėtų plėtoti koncesijos ir kitų naujų partnerystės formų įgyvendinimą, derintis prie visuomenės interesų, siekiant visuomenės įsitraukimo į partnerystę, spręsti administracinius ir juridinius klausimus, susijusius su viešojo administravimo sistemos nelankstumu ir nepasirengimu partnerystei su privačiu sektoriumi, plėtoti ryšius su privačiomis institucijomis, siekiant didinti bendrų veiklų efektyvumą ir pasitikėjimą viešuoju sektoriumi.

## **SUMMARY**

Violeta Žilakauskytė. **Developmental strategy of public and private sectors partnership in Mažeikiai district.** Master's work.

The work is based theoretically and practically factors, which determine public and private sectors partnership seeking positive results. Formulated concept partnership, represented types of partnerships, strategies, principles and various forms of partnership's development. Definable demand of partnership and degree of risk division. Made survey of public and private institutions sectors in Mažeikiai district let us not only familiarize with opinion and estimation about sectors partnership of this institutions but also to highlight and assess public and private partnership development opportunities and prospects, as well as the effectiveness of these institutions.

The researches showed that institutions of public and private sectors institutions seeking for effective public and private sectors partnership management should develop a implementation of concession and other new forms of partnership, match to the public interest seeking for public involvement in the partnership, deal with administrative and legal issues related to public administration system inflexibility and unreadiness to partnership with the private sector, to develop relationships with private institutions reaching to enhance common activities efficiency and confidence of the public sector.

## TURINYS

IVADAS . . . . .	6
1. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ PARTNERYSTĖS TEORINIS KONTEKSTAS . . . . .	9
1.1. Strateginis valdymas viešojo ir privataus sektoriaus institucijose . . . . .	9
1.1.1. Viešojo ir privataus sektorių skirtumai. . . . .	9
1.1.2. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumai. . . . .	10
1.1.2.1. Šiuolaikinis viešasis sektorius. . . . .	10
1.1.2.2. Strateginis valdymas . . . . .	11
1.1.2.3. Strateginio formavimo modelių analizė . . . . .	13
1.2. Regionų politikos įtaka viešojo ir privataus sektorių partnerystei. . . . .	15
1.2.1. Regionų plėtros samprata ir jos teorijos . . . . .	15
1.2.2. Regionų plėtros ryšys su globalizacija . . . . .	17
1.2.3. Europos Sąjunga ir regioninės politikos prioritetinės kryptys . . . . .	19
1.3. ES parama viešajam ir privačiam sektoriui bei VPSP. . . . .	20
1.4. Prognozavimo ir planavimo procesų tarpusavio sąveika . . . . .	21
1.5. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė . . . . .	22
1.5.1. VPSP sąvoka ir privalumai . . . . .	22
1.5.2. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės principai. . . . .	24
1.5.2.1. VPSP tipai . . . . .	24
1.5.2.2. Partnerystės formos ir trūkumai. . . . .	25
1.5.2.3. Partnerystės kūrimas . . . . .	27
1.5.3. Rizikos pasiskirstymas. . . . .	30
1.5.4. Viešosios ir privačios partnerystės poreikis ir galimybės . . . . .	32
1.6. Teikiamų viešųjų paslaugų bendroji informacija. . . . .	34
2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS TENDENCIJŲ ANALIZĖ . . . . .	36
2.1. Tyrimo metodologija, metodai ir strategija . . . . .	36
2.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės strateginė analizė . . . . .	40
2.2.1. Išorinės aplinkos (PEST) analizė . . . . .	40
2.2.2. Institucijų vidaus veiksmų analizė . . . . .	41
2.2.3. SSGG analizė . . . . .	45
2.3. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba formuojant regiono politiką. . . . .	46
2.3.1. Globalizacijos įtaka partnerystės plėtrai . . . . .	46
2.3.2. Regiono plėtros teorijų pritaikomumas . . . . .	47
2.3.3. Regioninė politika 2007 – 2013 metų ES struktūrinės politikos kontekste. . . . .	48
2.4. Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos naudojimas . . . . .	49
2.4.1. ES paramos naudojimo pavyzdžiai Lietuvos ir užsienio atveju . . . . .	49
2.4.2. ES paramos įsisavinimas įgyvendinant projektus Mažeikių rajone . . . . .	52
2.5. Teisiniai pokyčiai viešojo ir privataus sektorių partnerystės srityje . . . . .	58
2.6. VPSP projektų Mažeikių rajone administravimas . . . . .	61
2.6.1. Pagrindinės partnerystės formos, principai ir strategijos. . . . .	61
2.6.2. Korupcijos įtaka. . . . .	65
2.6.3. Partnerystės įgyvendinimo procesas. . . . .	67
2.6.4. Partnerystės projektų poreikis ir rizika. . . . .	70
2.7. Viešųjų paslaugų verslui teikimo ir verslo sąlygų Mažeikių rajone analizė. . . . .	73
2.7.1. Paslaugų teikėjų identifikavimas. . . . .	73
2.7.2. Parama SVV plėtrai, finansuojama savivaldybės biudžeto lėšomis. . . . .	76
2.7.3. Rezultatų su kitais Lietuvoje atliktais tyrimais palyginimas . . . . .	78
IŠVADOS . . . . .	80
REKOMENDACIJOS. . . . .	82

LITERATŪRA. . . . .	83
PRIEDAI . . . . .	91
<i>1 priedas.</i> Valdžios įstaigų ir organizacijų dominuojantys skirtumai . . . . .	92
<i>2 priedas.</i> Privataus ir viešojo sektorių strateginio valdymo skirtumai. . . . .	93
<i>3 priedas.</i> Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai. . . . .	94
<i>4 priedas.</i> Strateginio valdymo proceso stadijos ir etapai . . . . .	95
<i>5 priedas.</i> VPSP proceso ciklas ir ES struktūrinių fondų išlaidų panaudojimas. . . . .	96
<i>6 priedas.</i> Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sąvokos apibūdinimai. . . . .	97
<i>7 priedas.</i> Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (rūšys). . . . .	98
<i>8 priedas.</i> Viešojo sektoriaus VPSP įgyvendinimo schema. . . . .	99
<i>9 priedas.</i> Viešųjų subjektų, teikiančių viešąsias paslaugas verslui apklausos anketa. . . . .	100
<i>10 priedas.</i> Viešojo ir privataus sektorių apklausos anketa. . . . .	103
<i>11 priedas.</i> Mažeikių rajono viešojo ir privataus sektoriaus specialistų interviu klausimynas. . . . .	108
<i>12 priedas.</i> Strategijos realizavimo programa. . . . .	109
<i>13 priedas.</i> Makroekonominių aplinkos veiksnių aktualumas. . . . .	110
<i>14 priedas.</i> Viešojo ir privataus sektorių partnerystės SSGG analizė . . . . .	111
<i>15 priedas.</i> Tiesioginių užsienio investicijų svarba Mažeikių rajone . . . . .	112
<i>16 priedas.</i> Taisyklių, reglamentuojančių TUI Mažeikių rajone, svarba. . . . .	113
<i>17 priedas.</i> Pagalba įsisavinant struktūrinius fondus Mažeikių rajono įmonėms. . . . .	114
<i>18 priedas.</i> Paskolų gavimo galimybės Mažeikių rajone. . . . .	115
<i>19 priedas.</i> Viešųjų pastatų renovavimas. . . . .	116
<i>20 priedas.</i> Sudaryta sutarčių pagal apskritis. . . . .	117
<i>21 priedas.</i> Sudaryta sutarčių apskrityje. . . . .	118
<i>22 priedas.</i> Verslo sąlygų vertinimas Mažeikių rajone. . . . .	119
<i>23 priedas.</i> VPSP projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės. . . . .	120
<i>24 priedas.</i> Viešieji pirkimai . . . . .	124
<i>25 priedas.</i> Viešųjų pirkimų 2009 – 2011 metų prognozavimo rodikliai. . . . .	125
<i>26 priedas.</i> Eismo sąlygų gerinimo būdai Lietuvos miestuose. . . . .	126
<i>27 priedas.</i> Korupcijos suvokimo indeksas Lietuvoje 1999-2008 metais. . . . .	127
<i>28 priedas.</i> Mažeikių rajono aukščiausių instancijų korupcijos laipsnis. . . . .	128
<i>29 priedas.</i> Kyšininkavimo lygis per pastaruosius metus Mažeikių rajone. . . . .	129
<i>30 priedas.</i> Korupcijos lygis skirstant ES struktūrinių fondų lėšas Mažeikių rajone. . . . .	130
<i>31 priedas.</i> Kova su korupcija ir kyšininkavimu Mažeikių rajone. . . . .	131
<i>32 priedas.</i> Nekvalifikuotos darbo jėgos įtaka VPSP Mažeikių rajone. . . . .	132
<i>33 priedas.</i> Barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje. . . . .	133
<i>34 priedas.</i> Mobilaus ryšio paslaugos pirkimo pavyzdys per CPO . . . . .	134
<i>35 priedas.</i> Mažeikių rajono švietimo įstaigų ir gyvenamųjų namų rekonstrukcijos projektas. . . . .	135
<i>36 priedas.</i> Rizikos pasiskirstymo tarp VPSP projekto šalių tvarkos aprašas. . . . .	138
<i>37 priedas.</i> Infrastruktūros finansavimo poreikis . . . . .	140
<i>38 priedas.</i> Bendra Mažeikių rajono infrastruktūra pagal įmonių įsikūrimo vietą . . . . .	141
<i>39 priedas.</i> Mažeikių rajono infrastruktūra. . . . .	142
<i>40 priedas.</i> Stambaus VPSP projekto parengimo ir pirkimo įgyvendinimo trukmė. . . . .	143
<i>41 priedas.</i> Valstybės (fondo) garantijų nauda kreditams gauti. . . . .	144
<i>42 priedas.</i> Informacijos svarba Mažeikių rajono viešojo ir privataus sektorių įmonėms. . . . .	145
<i>43 priedas.</i> Svarbiausi paslaugų verslui teikėjų kvalifikacijos kriterijai . . . . .	146
<i>44 priedas.</i> Infrastruktūros projektų ir SVV plėtros finansavimo šaltiniai . . . . .	147
<i>45 priedas.</i> Mažeikių rajono viešojo ir privataus sektorių nuomonė. . . . .	148
<i>46 priedas.</i> Didžiausios kliūtys verslui Mažeikių rajono įmonėms . . . . .	149
<i>47 priedas.</i> Dešimt sprendimų, siekiant verslo sąlygų gerinimo. . . . .	150
<i>48 priedas.</i> Potencialių priemonių verslo sąlygoms gerinti nauda Mažeikių rajone. . . . .	151

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas ir problematika.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (toliau – VPSP) yra paplitusi Vakarų Europos šalyse, o valstybinis sektorius Europoje vis labiau siekia privataus sektoriaus kapitalą panaudoti reikalingai infrastruktūrai sukurti. Partnerystė yra plėtojama nuo Romos laikų ir skirtingais laikais taikyta daugelyje Senosios Europos šalių (Skietrys, Raipa, 2009). Apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės kryptis, galimybes, naudą ir kitus esminius bruožus, plačiai akcentuojama įvairiose užsienio ir Lietuvos *mokslinėse knygoje, žurnaluose* (žr. Trafford, Proctor, 2006; Zarco-Jasso, 2005; Diamond, 2006; Wilson, 2002; Puškorius, 2006; Raipa, 2007; Karlavičius, Karlavičienė, 2004), *straipsniuose* (žr. Kavaliauskaitė; Raišienė, 2005; Skietrys, Raipa, Bartkus, 2008), *publikacijose* (žr. Viešojo ir privataus..., 2005; Burkovkis, 2009) ir kt.

2008 metų valstybinio audito ataskaitos išvados, parodo, kad poreikis vykdyti projektus, kuriuose viešasis sektorius bendradarbiauja su privačiu yra aktualus ir reikšmingas Lietuvos valstybei, jos centrinės vykdomosios valdžios ir savivaldos institucijoms bei piliečiams. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė - ne tik naujas būdas bendriems tikslams įgyvendinti, bet ir priemonė ekonomikos vystymui, ypač finansų krizės sąlygomis. Apie esamą šiandieninę situaciją siekiant sektorių efektyvaus bendradarbiavimo galima rasti: *LR valstybės kontrolė parengtose ataskaitose, LR aplinkos ministerijos projektų valdymo agentūrų tinklapiuose*, kuriuose pateikiami preliminarūs projektų sąrašai, *savivaldybių teikiamose ataskaitose* ir kt. Kai daugelyje pasaulio valstybių vis aktyviau siekiama privataus sektoriaus kapitalą panaudoti viešosioms paslaugoms teikti ir tam reikalingai infrastruktūrai sukurti - Lietuvoje situacija kitokia. Šiam procesui neskiriama itin daug dėmesio, siekiant išspręsti išskylančias problemas. Problemos susijusios 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 (LR valstybės kontrolė). Galima pateikti daug pavyzdžių, kai įgyvendinta VPSP padėjo pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę bei sumažinti šių paslaugų teikimo sąnaudas. Partnerystė įgyvendinama tiesiant kelius, statant tiltus, kitus visuomenei reikšmingus statinius, reikalaujančius didelių investicijų. Šiandien ypač geras metas apjungti viešojo ir privataus sektorių pajėgumus, siekiant tinkamų sprendimų socialinės ir inžinerinės infrastruktūros srityse. Valstybė, kaip ir verslas bei visuomenė, viena nėra pajėgi išspręsti šių problemų ir rasti išteklių reikiamiems projektams įgyvendinti. Privataus kapitalo pritraukimas taikant viešojo ir privataus partnerystės modelį yra viena iš alternatyvų siekiant gaivinti ir Mažeikių rajono ekonomiką.

Sėkmingas viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimas priklauso nuo daugelio veiksnių: pasirinktos tinkamos partnerystės formos, ekonominės, teisinės, politinės ir kultūrinės aplinkos, viešųjų ir privačiųjų partnerių interesų suderinimo, rizikos pasidalijimo ir valdymo, sutarčių tarp viešojo ir privataus sektorių valdymo. Vadinasi, partnerystės projektų įgyvendinimas yra ilgalaikis sudėtingas procesas, kuris priklauso nuo daugelio prieš tai išvardintų veiksnių. Vis dažniau minimos klaidos išvardintuose proceso etapuose, kurios gali lemti blogus VPSP projektų rezultatus, todėl būtinas analitinis tyrimas. Partnerystės problemos tampa neatsiejama viešojo sektoriaus diskusijų dalimi, kadangi viešosios privačios partnerystės sutartys gali pakeisti viešojo sektoriaus veiklos kryptis, taip pat turi įtakos viešajai politikai, viešiesiems finansams ir t.t. Be to, abejojama viešojo sektoriaus skaidrumu priimant sprendimus. Tai ir paskatino išsiaiškinti, kokia situacija Mažeikių rajone siekiant viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros.

Siekiant pagrįsti VPSP plėtros strategiją Mažeikių rajone bei išanalizuoti projektų įgyvendinimo perspektyvas ir kitus esminius aspektus, svarbius partnerystės plėtrai, išsikelti *atraminiai klausimai*: ar viešasis sektorius linkęs perduoti savo paslaugas teikti privačioms bendrovėms? kas riboja/skatina viešojo ir privataus sektorių partnerystės modelio taikymą? kokios partnerystės formos yra efektyvios? kokie galimi konkretūs planai ir veiksmai skatinant viešojo ir privataus sektoriaus institucijų bendradarbiavimą?

**Tyrimo objektas:** viešojo ir privataus sektorių partnerystė.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti viešojo ir privataus sektorių partnerystės situaciją Mažeikių rajone ir pagrįsti šios partnerystės strateginius prioritetus.

**Tyrimo uždaviniai:**

- atskleisti strateginius viešojo ir privataus sektorių aspektus;
- apibrėžti pagrindinius viešosios ir privačios partnerystės bruožus;
- nustatyti priežastis, sąlygojančias neigiamą/teigiamą požiūrį į įmonių vienijimąsi;
- apibūdinti partnerystės kūrimosi poreikį, formas bei taikomas strategijas;
- įvertinti partnerystės finansavimo ir viešųjų paslaugų verslui teikimo sąlygas.

**Hipotezė:** Mažeikių rajono viešojo ir privataus sektorių institucijos, siekdamos efektyvaus viešojo ir privataus sektorių partnerystės valdymo, turėtų laikytis šių viešojo ir privataus sektorių partnerystės strateginių prioritetų:

1. plėtoti koncesijos ir kitų naujų partnerystės formų įgyvendinimą;
2. derintis prie visuomenės interesų, siekiant visuomenės įsitraukimo į viešojo ir privataus sektorių partnerystę;
3. spręsti administracinius ir juridinius klausimus, susijusius su viešojo administravimo sistemos nelankstumu ir nepasirengimu partnerystei su privačiu sektoriumi;

4. plėtoti ryšius su privataus sektoriaus institucijomis, siekiant didinti bendrų veiklų efektyvumą ir pasitikėjimą viešuoju sektoriumi.

*Darbo originalumą* atspindi tai, kad siekiant išsiaiškinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros problemas Mažeikių rajone, atliktas išsamus abiejų sektorių apklausos tyrimas. Gauti tyrimo duomenys leidžia identifikuoti pagrindines partnerystės plėtros problemas, išsklaidyti viešojo sektoriaus abejones dėl privataus sektoriaus institucijų įtraukimo teikiant viešąsias paslaugas ir t.t. Siekiant, kad partnerystės projektai būtų inicijuojami ir įgyvendinami efektyviai, rezultatyviai ir ekonomiškai, šis procesas Mažeikių rajone turi būti vystomas ir palaikomas, o jo plėtra ir priežiūra – aiški ir koordinuota.

**Tyrimo metodai:** *teoriniai* (analizė, apibendrinimas ir sisteminimas) ir *empiriniai* (LR įstatymų, projektų, valstybės kontrolės dokumentų analizė; Mažeikių savivaldybės rengiamų ir įgyvendintų partnerystės projektų analizė; pusiau struktūruotas interviu (3 ekspertai) ir anketinė apklausa su viešojo (135 respondentai) ir privataus (108 respondentai) sektorių specialistais, siekiant kuo daugiau gauti papildomos praktinės informacijos tiriamajam objektui). Anketos sudarytos remiantis jau atliktais LR ūkio ministerijos ir VŠĮ „Europos technologinių platformų ir pramoninių klasterių nacionalinio biuro“ tyrimais.

Analizuojant mokslinę literatūrą, atskleisti viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros sistemos privalumai ir trūkumai. Visi kiti prieš tai išvardinti dokumentai, padėjo išanalizuoti esamą padėtį, siekiant spręsti problemas su kuriomis susiduriama rengiant ir įgyvendinant partnerystės projektus. Siekiant išsiaiškinti, ar tinkamai suformuluota problema, prieš tai atliktas *žvalgomasis tyrimas*. Tam tikslui sudarytas asmenų ir įstaigų sąrašas, į kuriuos buvo kreipiamasi konsultacijų. Informacija iš specialistų surinkta pasitelkiant pusiau struktūruotą interviu be detalaus plano, klausinėta laisva forma (išsamesnė informacija apie taikytus tyrimo metodus pateikta 2.1. poskyryje).

**Darbo rezultatų aprobavimas.** 2010 m. balandžio 22 d. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Studentų mokslinių darbų konferencijoje skaitytas pranešimas tema „Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės plėtros strategija Mažeikių rajone“. Pranešimas pelnė antrąją vietą viešojo sektoriaus strateginio valdymo sekcijoje. Priimtas straipsnis publikavimui konferencijos leidinyje.



# 1. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ PARTNERYSTĖS TEORINIS KONTEKSTAS

## 1.1. Strateginis valdymas viešojo ir privataus sektorių institucijose

### 1.1.1. Viešojo ir privataus sektorių skirtumai

Viešajame sektoriuje (toliau – VS) veikia politinės institucijos, vyriausybė bei įstaigos, tuo tarpu privačiajame įsikūrusios įvairiausios rinkos institucijos. Asmenys, jų grupės, elitas vadinamąjį viešąjį interesą dažnai naudoja kaip kriterijų problemoms spręsti viešajame sektoriuje, o privačiajame viešpatauja išimtinai privatūs interesai (Lane, 2001).

Pirmiausia siekiant išsiaiškinti kuo skiriasi vieši ir privatūs asmenys, išanalizuotos jų sąvokos. B. R. Jewel (2000) nuomone, *valstybinio sektoriaus* sąvoka vartojama apibūdinant valstybės bei jos valdomų įmonių veiklą, kurių tikslas teikti paslaugas, o ne siekti pelno. Pvz., vyriausybės ir vietinės valdžios institucijos, valstybinės ligoninės, valstybinės aukštesniosios ir vidurinės mokyklos ir kt. *Verslo organizacijos* terminas apibūdinamas, kaip organizacija, kuri parduoda prekes ir paslaugas siekiant pelno (pvz., individualios įmonės, ūkinės bendrijos, bendrovės). Šiai autoriaus nuomonei pritaria R. Ginevičius ir V. Sūdžius (2007). M. Arimavičiūtė (2005) ir J. E. Lane (2001) viešąjį sektorių apibūdina keleriopai: biurokratija, valdžia, viešasis išteklių išdėstymas ir pajamų paskirstymas, visuomeninė nuosavybė ir t.t. Vadinasi, VS yra valstybės bendrieji sprendimai ir įvairių valdžios lygmenų politinių institucijų surenkami ir naudojami ištekliai.

Viešojo administravimo organizacijos pagrindinis tikslas yra įstatymų įgyvendinimas. Tai jas pirmiausia ir skiria nuo privačių arba ne pelno organizacijų. Privačiajame sektoriuje neproduktyvus darbas gali būti greitai pakeistas, priėmus kitų darbuotojų, o viešajame sektoriuje, tai atlikti daug sudėtingiau. Antra vertus, veiklos vertinimo kriterijai viešajame sektoriuje kur kas sudėtingiau įvertinami, tuo tarpu privačioje struktūroje veiklos efektyvumo pagrindiniai indikatoriai yra finansinės veiklos balansas, pozicija rinkoje (Viešasis administravimas, 2004) ir kt.

Analizuojant įvairių autorių mokslinę literatūrą, galima išskirti nemažai požymių, *kuo skiriasi viešasis sektorius nuo privataus*: sprendžia sudėtingus ir nevienareikšmius uždavinius; turi įveikti daugiau problemų įgyvendinant savo sprendimus; pritraukia daugiau platesnės motyvacijos žmonių; labiau rūpinasi garantijomis; siekia šalinti rinkos trūkumus; daugiau dėmesio skiria simboliniai veiksmai; laikosi griežtesnių lojalumo ir legalumo standartų; turi daugiau galimybių atsižvelgti į „teisingumo“ reikalavimus; vadovaujasi bent iš pažiūros viešaisiais interesais; turi turėti visuomenės palaikymą, didesnę už tą, kuris būtinas privačiajame sektoriuje (Parsons, 2001; Arimavičiūtė, 2005).

Valdžios įstaigos ir privačios bei kitos pelno siekiančios organizacijos skiriasi teisiniu statusu, ekonomine padėtimi, politine prigimtimi ir funkcijomis. Tai reiškia, kad galima išskirti ir kitą, labiau vadybinį požiūrį į viešojo ir privataus sektorių organizacijų skirtumus: aplinkos faktorių įtakos bei sąveikos su kitomis institucijomis požiūriu, taip pat vidinės struktūros požiūriu (žr. 1 priedą). Yra manančių, kad esminių skirtumų tarp šių sektorių nėra, tačiau šiandien dėl pateiktų skirtumų yra ginčijamasi (žr. 2 priedą). Viešųjų ir privačių institucijų veiklos aplinkos gerokai skiriasi. Visuomenei be paliovos kontroliuojant, vertinant masinėms informacijos priemonėms, viešųjų institucijų veiksmai nuolat analizuojami ir vertinami. Privačių struktūrų veikla susilaukia kur kas mažesnio visuomenės dėmesio. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymuose, labiau detalizuotos veiklos taisyklės, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių (Staponkienė, 2004, p. 266). Daugelis šių idėjų praktiškai pritaikomos keičiant valdymo procesų sistemą. Kita vertus, ir privatus sektorius keičiasi, perimdamas vis daugiau savybių iš viešojo (Viešasis administravimas, 2004). Privačiajame sektoriuje vis dažniau siekiama išplėsti darbuotojų dalyvavimą organizacijos valdyme, vystyti demokratizacijos procesus, dalytis informacija ir pan. Tuo siekiama sumažinti netvarką institucijose.

Nepaisant viešojo ir privataus sektoriaus panašumų valdyme ir praktikoje, suvienodėjimas neįmanomas, kadangi „...piliėtis negali būti prilygintas klientui...“, „...valstybę kuria Tauta...“ (Viešojo administravimo efektyvumas, 2004), skirtinga šių sektorių misija, valdymo mechanizmai, atsakomybės užtikrinimas ir daug kitų požymių, kurie susiję su didele jų atmetimo galimybe.

## **1.1.2. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumai**

### **1.1.2.1. Šiuolaikinis viešasis sektorius**

B. Guy Peters (2002) požiūriu, pamatinis šiuolaikinės valdžios bruožas – tas, kad labiau nyksta ribos tarp valdžios ir visuomenės – tarp viešumo ir privatumo. Viešasis sektorius privalo puikiai išmanyti skirtumus ir bandyti derinti viešojo sektoriaus veiklą su lanksčia privataus verslo veikla, įvaldyti moderniausias administracines žinias ir technologijas bei taikyti jas konkrečioje veikloje. Jei administracinių struktūrų darbuotojai tiki veiklos sėkmės galimybėmis ir pakankamai aktyviai, kartais net rizikuodami siekia pasirinktų programų įgyvendinimo, sugeba suderinti turimą patirtį, galima teigti, kad jie supranta efektyvias viešojo sektoriaus galimybes ir reikalavimus, įvaldę viešojo sektoriaus metodologiją, užtikrinančią sėkmingą inovacijų metodų bei procedūrų taikymą praktinėje veikloje, sprendžiant viešojo sektoriaus problemas (Viešasis administravimas, 2004).

B. Guy Peters (2002) teigė, kad siekiant efektyvesnio viešojo administravimo, itin svarbi viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų aktyvi pozicija, įveikiant esamus trūkumus ir kliūtis. Su

efektyvia VS darbuotojų veiklos samprata tiesiogiai susijusi antreprenerystės koncepcija. Ši koncepcija viešajame sektoriuje gali toleruoti rizikos elementus, siekiant organizacijos tikslų, priešingai nei privačiajame sektoriuje. Todėl VS darbuotojai gali rizikuoti įgyvendinant viešąsias programas, geriau panaudojant viešuosius fondus, finansines galimybes (Parsons, 2001) ir pan.

Vyriausybei dažnai tenka imtis tarpininkavimo funkcijų, nes jokia kita privataus sektoriaus institucija neturi tam nei teisės, nei galios. Esmė ta, kad šiuolaikinės valdžios mastas toks, kad jiems tenka dirbti institucijose, susietomis tarpusavio saitais su kitomis viešosiomis ir privačiomis organizacijomis. Kadangi, išteklių riboti, stiprėja konfliktai tarp viešųjų organizacijų, išskyla įvairių koordinavimo problemų, kurioms įveikti reikia įgūdžių. Šiandieninis pasaulis yra svarbiausių priežasčių, sąlygojančių visų lygių valdymo struktūrų ir funkcijų stiprėjimą. Visa tai, lemia ekonominės priežastys, keičiančios šalių gyvenimo stilių ir kitas vertybes. Todėl būtina, kaskart modernizuoti, reguliuoti, tobulinti įvairius metodus ir procedūras (Viešasis administravimas, 2004).

Minėtos neigiamos nuostatos skatina specialistus ieškoti galimybių privačiajame sektoriuje, o tai neigiamas bruožas siekiant privačius partnerius įtraukti į viešųjų institucijų veiklą.

### 1.1.2.2. Strateginis valdymas

Strateginis valdymas padeda įvairioms institucijoms įgyvendinti tikslus, mažinti išlaidas, palengvina sprendimų priėmimo procedūras ir kt. Todėl būtina tobulinti strateginio valdymo žinias ir įgūdžius. Šių įgūdžių reikia visiems, siekiant kurti strategijas kintančioje aplinkoje.

Žodis „*strategija*“ dažnai vartojamas kasdienėje kalboje. Bendra prasme strategija reiškia tiesiog planą, schemą ar programą nurodančią kaip pasiekti numatytų tikslų. Kitaip tariant, tai ateities įvykių ir tendencijų numatymas, turintis svarbų poreikį institucijoms, darbuotojams, kiekvienai individualiai asmenybei priimant sprendimus. J. Andriuščenkos (2003) pateikti strategijos esmę atskleidžiantys aspektai, puikus planas, kuris parodo ką reiktų išanalizuoti siekiant suformuluoti plėtos strategiją. Autorius akcentuoja, kad *strategijos esmę* plačiau atskleidžia tokie momentai: strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą *tikslinę orientaciją*; neatsiejama strategijos dalis yra *veiksmai ir priemonės* jai įgyvendinti; strategija susiejama su tam tikru laiko periodu; strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos *išteklinį potencialą*, kuris lemia organizacijos *silpnynes ir stiprybes*; strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos *išorinės aplinkos situaciją*, kuri lemia organizacijos *galimybes ir grėsmes* (Arimavičiūtė, 2005). *VPSP plėtos strategija* – siekiama padidinti visuomenės statusą, siekiant sukurti geresnę ateitį.

**Partnerystės įgyvendinimo strategijos** yra šios:

➤ *rėmimo* (vietos savivaldos institucija, remdamasi nustatytomis institucinėmis procedūromis, inicijuoja aplinkos analizę, nustato problemą, numato jos sprendimo programas,

projektus; paskiria ir atrenka vykdytojus, administruoja sprendimų įgyvendinimą; sudarant programas, dalyvauja tik vietos savivaldos institucijos specialistai (visuomenė tiesiogiai nėra įtraukiama); išteklių ir sprendimų kontrolė priklauso taip pat tik vietos savivaldos institucijoms).

➤ *įgalinimo* (bendradarbiavimą inicijuoja visuomenės organizacijos, bendruomenės ar bendrijos; aiškinamasi, kokie žmonių poreikiai, lūkesčiai, formuojama bendra vizija; bendruomenių atstovai patys ieško viešajame ir privačiame sektoriuose partnerių, galinčių įgyvendinti tikslus; vietos savivaldos institucijos sudaro priežiūros komitetus, kurių tikslas padėti įgyvendinti projektus ar programas, siekiant partnerystės) (Savivaldos institucijų socialinis..., 2006).

Aptartos strategijos vertinamos kaip gairės, kurios turėtų palengvinti savivaldybių, visuomenės ir kitų institucijų ryšio palaikymą. Tačiau tam būtini valdžios ir visuomenės pasikeitimai. Kokia situacija Mažeikių rajone, pasirenkant vieną ar kitą strategiją pateikta 2.6.1. poskyryje (žr. p. 61).

Atsižvelgiant į viešojo ir privataus sektorių skirtumus galima išskirti šiuos viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus (žr. 3 priedą):

**Bendradarbiavimo panaudojimas.** Pagal savo prigimtį viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali arba neturi būti toks agresyvus kaip verslo organizacijų. Viešojo sektoriaus strateginiam valdymui daugiau būdingas bendradarbiavimas. Gera viešojo sektoriaus strategija beveik neišvengiamai yra ir daugiainstitucinė. Misijos paprastai yra ilgalaikės.

**Valstybės galios panaudojimas.** Valstybės (įstatymų) galia apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir padaro strategijos rengimo procesą labai formalizuotą. Sudėtingas yra institucijos misijos, strateginių tikslų, programų bei finansavimo derinimas su kitomis susijusiomis institucijomis ir interesų grupėmis.

**Tikslų ir finansavimo skaidrumas.** Tai susiję su viešaisiais interesais, nors veiklos rezultatai išmatuojami sunkiau. Tikslų ir finansavimo skaidrumą lemia atskaitingumas visuomenei.

**Strateginių problemų sudėtingumas.** Problemų gali kilti dėl įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios sąveikos arba ten, kur ribojasi atskirų institucijų veiklos sritys. Daug problemų kyla ir dėl institucijų atvirumo išorinei aplinkai, ir dėl interesų grupių gausos. Problemų gali kilti ir dėl viešųjų bei privačių organizacijų sąveikos (Arimavičiūtė, 2005, 2003).

*Išskiriamos trys strateginio valdymo stadijos:* strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas (žr. 4 priedą). Norint vykdyti strateginio valdymo paskirtį reikia atlikti organizacijos aplinkos analizę (apie tai plačiau rašoma 1.1.2.3. skirsnyje), nustatyti jos veiklos kryptį, parengti ir gyvendinti strategiją, bei vykdyti strateginę kontrolę. Siekiant efektyvios viešosios privačiosios partnerystės (*toliau – VPP*) būtina kontroliuoti esamą padėtį. Kadangi, partnerystės projektams įgyvendinti pagrindas yra finansiniai išteklių, tai labai svarbu nuolat kontroliuoti jų naudojimą.

### 1.1.2.3. Strateginio formavimo modelių analizė

Šiuolaikinė visuomenė išgyvena reformų, kaitos laikotarpį. Siekiant užtikrinti esminių pokyčių sėkmę, viešojo ir privataus sektoriaus institucijos turi būti pasiruošus aktyviai veikti visiškai neprognozuojamoje aplinkoje. Todėl siekiant efektyvios viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros svarbu: užtikrinti naujos strategijos įgyvendinimą ir stebėseną: stebėti strategijos įgyvendinimo faktinius rezultatus; vertinti, kaip vykdomos strategijos įgyvendinimo užduotys; stebėti aplinkos pokyčius; užtikrinti grįžtamojo ryšio informaciją, kad būtų galima laiku perskirstyti išteklius ir tikslinti bei keisti strategiją (Hill, Jones, 2004).

Strateginio valdymo literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: *nustatytinė ir plėtotinė*.

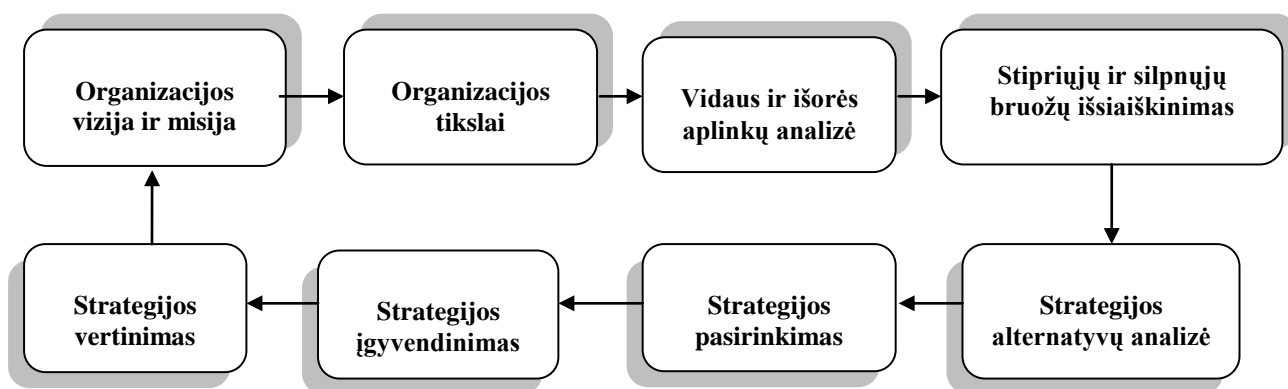
Nustatytinės ir plėtotinės metodologijas paprastai sudaro analogiški VS institucijoms ir verslo įmonėms komponentai, kaip misija ir vertybės, vizija, strateginės problemos ir strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir sprendimų įgyvendinimo planas. Nuo metodologijos pasirinkimo priklauso ar bus atskleisti, veiksniai, kurie padės išspręsti problemą, išanalizuoti VPSP esamą situaciją bei suformuluosiu plėtros strategiją. Todėl būtina išanalizuoti abiejų šių metodologijų esminius bruožus.

**Nustatytinė metodologija** - strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą (Vasiliauskas, 2005). Pagal *nustatytinę* metodologiją VS institucijos strateginis planavimas grindžiamas racionalios visapusiškos sprendimų rengimo bei priėmimo teorijos principais (Bivainis, Tunčikienė, 2005). Svarbiausias nustatytinio strateginio planavimo tikslas nukreiptas į institucijos strateginio ir jos aplinkos reikalavimų galimybių atitikimo nustatymą. Pagal šią metodologiją institucijos strateginį veiklos planą pradeda rengti strategine analize ir vertinimu. Nustatytinei metodologijai strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas nuosekliai eina vienas po kito. Grįžtamasis ryšys liečia tik pačios strategijos kūrimą. Galutiniame cikle strategijos įgyvendinimas pradedamas realizuoti tik galutinai sukūrus strategiją. Ši metodologija remiasi prielaida apie ateities galimybes.

Pagal **plėtotinę metodologiją** rengiant, priimant ir įgyvendinant strateginį veiklos planą, taikomos formalizuotos procedūros, tačiau jos nesusietos į griežtai nuoseklią strateginės analizės bei vertinimo, formavimo, strateginių sprendimų rengimo bei priėmimo ir tokių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimo ir įgyvendinimo visumą (Vasiliauskas, 2005). *Plėtotinę metodologiją aiškiai orientuota* į VS institucijos esminių probleminių veiklos sričių išryškirimą ir gerinimo galimybių nustatymą. Pagal plėtotinę metodologiją institucijos strateginių tikslų negalima vienu žingsniu sujungti į vieną bendrą užbaigtą perspektyvinę tikslią orientaciją. Plėtotinės metodologijos atveju strateginiai institucijos tikslai

pašižymi ryškia orientacija į institucijos situacinių problemų sprendimus. Abiejų strateginio planavimo metodologijų taikymas viešojo sektoriaus institucijoms turi privalumų ir trūkumų.

Strategijos formulavimas susideda iš ilgalaikių tikslų nustatymo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės, alternatyvių strategijų pasirinkimo ir jų vertinimo. Todėl, būtina numatyti įvykius ir spręsti kas įmanoma, kad viešojo ir privataus sektoriaus institucijos pasinaudotų galimybėmis. Strategijos formavimas leidžia sudaryti kompleksą būdų ir metodų, užtikrinančių įmonės prisitaikymą prie rinkos sąlygų. Siekiant skatinti viešosios privačiosios partnerystės plėtrą, būtina užtikrinti savalaikius pakeitimus, reaguojant į esamus ir būsimus pasikeitimus. Tam reikalinga atlikti strateginę analizę (žr. 2.2. poskyrį, p. 40), t.y. išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą. Analizuojant aplinką nustatomi išoriniai ir vidiniai veiksniai, įvertinamas jų poveikis viešojo ir privataus sektorių partnerystei. Dėmesys telkiamas į svarbiausius veiksnius, kurie gali nulemti partnerystės strategijos sėkmę ar nesėkmę (žr. 1 pav.)



**1 pav.** Strateginio planavimo procesas

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniais: Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija; Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras.

Siekiant sukurti strategiją, būtina tinkamai suformuluoti viziją, misiją, tikslus ir uždavinius, o tai darant išskylą įvairių klausimų.

*Vizijoje* turi atsispindėti šie veiklos komponentai: rinka, technologija, augimo perspektyva, filosofija, sugebėjimai, visuomeninis prestižas ir kt. Pačią strateginę viziją sunku apibrėžti, kadangi ji dažniausiai yra vykstančios veiklos viso proceso dalis. Strateginis tikslas - sukurti būsimos situacijos viziją. *Misija* – jei yra suformuluojama vizija, tai misijos išeities taškas ir yra vizijos apibrėžimas. Misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. *Įmonės tikslai* – tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per numatytą laiką (Thompson, Strickland, 1990). Tikslai yra kelių skirtingų lygių: strateginiai ir operatyviniai.

Vienas iš strateginio planavimo etapų yra aplinkos analizė, kurios tikslas atlikti išsamią padėties analizę, kuri leistų institucijai nustatyti veiklos plano trūkumus ir galimybes. VPSP strateginių

sprendimų įgyvendinimo rezultatyvumą lemia aplinkos veiksniai, jų dinamika. Ši aplinkybė vertinant strateginių sprendimų tinkamumą, reikalauja skirti ypatingą dėmesį aplinkos pokyčiams numatyti. *Išorinės aplinkos veiksniai* – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai (Organizacijos išorinė aplinka). Institucijų siekiamas didelės įtakos turi ekonominės, politinės, teisinės, technologinės tendencijos. Siekiant strateginius planus perengti bei sprendimams priimti būtina atlikti SWOT analizę (žr. 2.2.3. poskyrį, p. 45). Tai įmonės vidinių privalumų ir trūkumų bei iš išorės ateinančių galimybių ir grėsmių analizė: *pranašumai* (ištekliai, gebėjimai, kuriuos galima efektyviai panaudoti); *trūkumai* (ribojimai, kurie apsunkina užsibrėžtų tikslų siekimą); *galimybės* (palankios situacijos aplinkoje, padedančios pagerinti esamą situaciją); *pavojai* (nepalankios situacijos aplinkoje, lemiančios tam tikrus barjerus, įtampas, bloginančius esamą situaciją) (Beresnevičiūtė, Kadziauskas, Diržys, 2006).

Organizacijos strategijos formavimas ir gyvendinimas yra sudėtingas procesas. Analizuojant strateginės pozicijos įtaką institucijų strateginiams sprendimams, išorės ir vidaus aspektų tinkamas išskyrimas ir įvertinimas turi padėti pasirinkti optimalias strategines alternatyvas tolesnei institucijų plėtrai. Strategijos pasirinkimas nėra tik paprastas alternatyvų įvertinimas ir geriausios iš jų radimas. Jo efektyvumas ir galutinių rezultatų naudingumas didele dalimi priklauso ne tik nuo strategijos rengėjų sumanumo, bet ir nuo jos formavimui naudojamų būdų ir priemonių.

## **1.2. Regionų politikos įtaka viešojo ir privataus sektorių partnerystei**

### **1.2.1. Regionų plėtros samprata ir jos teorijos**

Kintant šalies ekonominei ir socialinei situacijai, vis daugiau dėmesio skiriama regionų plėtrai, siekiama sumažinti regionų plėtros skirtumus tiek šalies viduje, tiek išorėje. Taip pat vis daugiau dedama pastangų, siekiant užtikrinti regiono išskirtinumą ir tolygumą, aktyvų strateginį vystymąsi. *Regiono plėtra* galima apibūdinti ir kaip atskiros šalies teritorijos ekonominių ir socialinių sąlygų gerėjimo skatinimą, kuris remiasi žmogiškaisiais ištekliais, esama infrastruktūra bei strategijų ir planų įgyvendinimu, siekiant tobulinti gyvenimo kokybę (Mačys, 2005).

Regionų plėtra apima ne tik ekonominę, bet ir daugelį kitų sričių:

- ✓ socialinę ir ekonominę infrastruktūrą (transporto paslaugos, energijos tiekimo paslaugos, aplinkos kokybės gerinimas, dėmesys sveikatos apsaugai);
- ✓ žmogiškųjų išteklių plėtra (darbo rinkos plėtra, užimtumo gebėjimų ugdymas, darbo jėgos kompetencijos, mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas);
- ✓ gamybinio sektoriaus plėtra (parama verslui, investicija į įvairių sričių veiklą) (Ragauskienė) ir kt.

Terminas *regionas* aptariamas daugelyje mokslo šakų, todėl atsiranda gana skirtingų jo apibrėžimų. Apie regionus galima kalbėti, kaip apie ekonomine prasme išsiskiriančią teritoriją. Taip pat gali būti traktuojamas kaip sistema, susidedanti iš materialinės ir energetinės informacinės bazės. Be to, regionai gali būti klasifikuojami pagal jų pagrindines urbanizuotas teritorijas ir jų funkcijas, rinkos potencialą, atitinkamos rūšies ekonominės veiklos svarbą regione (Mačys, 2005). Priklausomai nuo situacijos, kiekvienas regionas gali susidurti su viena ar keliomis problemomis. Vietos partnerystė leidžia išspręsti pagrindinę regiono plėtrą stabdančią problemą, bet daugeliu atveju tai nėra tiesioginis sprendimas. Vietoje to, bendradarbiaujant siekiama apeiti problemą, paversti ją į novatorišką galimybę, stimuliuojančią plėtrą, pavyzdžiui:

- didelės urbanizacijos situacijoje bus pabrėžiamas žmonių potencialas. Tai bus bandymas sudaryti nepaprastai mobilią ir motyvuotą partnerystę vietos veikėjams (Collombey-les-Belles atvejis);

- nepasitikėjimas viešosiomis įstaigomis bus pakeistas galimybe sukurti originalią vietos partnerystę, panaudojant privataus verslo iniciatyvą, užtikrinančią koordinavimą (Gargano atvejis);

- jei regionas kenčia nuo iniciatyvos trūkumo, tai bus ypač akcentuojama, siekiant sukurti plačią vietos plėtrą koordinuojančią struktūrą (Rota do Guadiana atvejis);

- tais atvejais, kada regione susiduriama su konfliktuojančiomis politinėmis grupėmis, bus sukurta atvira partnerystė, siekianti pritraukti viešojo ir privataus sektorių atstovus (Fermanagh atvejis Šiaurės Airijoje);

- ypač mažas gyventojų tankumas, kuris neįgalina savivaldybių garantuoti gero viešųjų paslaugų lygio už priimtina kainą, tampa galimybe susiformuoti aktyviai vietos partnerystei (Švedijos atvejis) (Partnerystės principai, p. 11).

Regioninės plėtros klausimai aktualūs jau ilgą laiką, todėl natūralu, kad jau yra susiformavusios keletas regionų augimo ir plėtros teorijų, iš kurių plačiausiai taikomos šios (Štreimikienė, 2001; Mačerinskas, Matekonienė, 2003):

- Visuomenės raidos etapų teorija (lemiamą įtaką ekonomikos plėtrai turi tokie veiksniai kaip kapitalo kaupimas, investavimas bei efektyvus vyriausybės vaidmuo).

- Išteklių teorija (vyriausybė imasi visų priemonių, kad šalis išsaugotų konkurencinį pranašumą. Eksportui bei su juo susijusioms ūkio šakoms skiriama daugiausia investicijų).

- Eksportu pagrįsta teorija (šių išvystytų šakų produkcija ir turėtų būti eksportuojama).

- Metropolijos užkampio teorija (periferijos, pasirinkusios atviros ekonomikos kelią, vis dėlto gali vystytis daug greičiau nei išsivysčiusios valstybės, skurstantiems regionams atneša didelę naudą, prisidėdamos prie jų ekonominės plėtros).



- Urbanizacijos masto ekonomijos teorija (skatina aplink miestus besitęsiančių sričių ekonominę plėtrą ir sąlygoja dideles aplinkosaugines problemas).

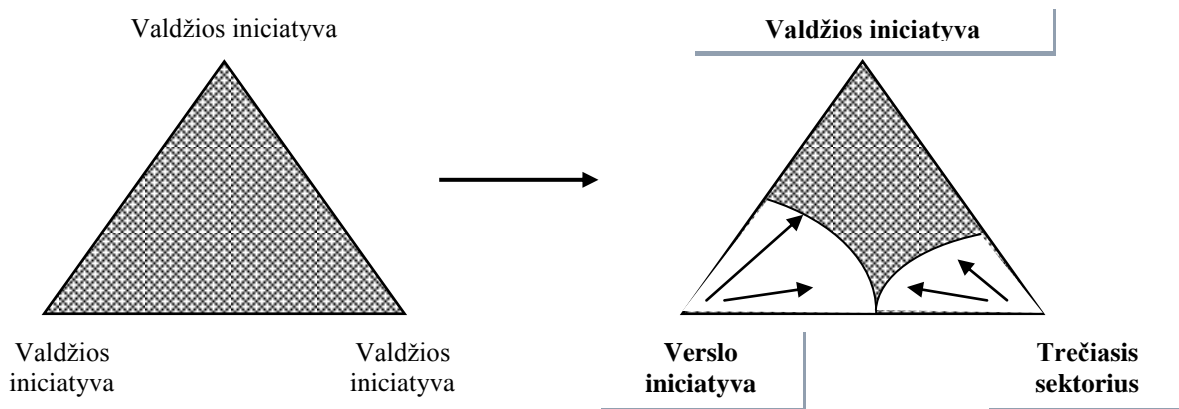
Daugelis regioninės plėtros teorijų sukurtos remiantis stipriausių šalių vystymosi patirtimi. Nėra vieno metodo užtikrinančio plėtrą, todėl reikia integruotos politikos bei institucinės aplinkos, plečiančios galimybes dalyvauti veikloje ir priimti sprendimus, siekiant bendradarbiavimo.

### **1.2.2. Regionų plėtros ryšys su globalizacija**

Vykstant technologijų plėtrai ir globalizacijai, daugelio išsivysčiusių pasaulio šalių VS išgyveno reikšmingų permainų. Siekiant patenkinti vis didėjančius visuomenės poreikius, valstybės vykdė viešojo sektoriaus pertvarkymo reformas. Be to, vis plačiau buvo naudojami ir naujoviški infrastruktūros būdai, pvz., VPSP (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004).

Regionas, kaip geografinis vienetas tarnauja esminiu atramos tašku žiniomis ir inovacijomis parentai plėtrai. Globalizacijos amžiuje tai yra regionas, kuris turi ir valdo infrastruktūrą, įskaitant reikalingus fizinius, ryšių, gamybos ir žmogiškuosius elementus (Kiauleikiai, Janavičiūtė, Morkevičius ir kt.). Diegiant inovacijas regionuose, klasterizacija gali būti veiksminga priemonė siekiant sustiprinti inovacijas regionuose. Taip pat pasinaudoti Europos regioninės ir sanglaudos politikos programomis, apie kurias plačiau bus kalbama kituose poskyriuose. Regionai nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyje tampa svarbiais veikėjais, todėl didelę reikšmę įgauna gebėjimas organizuoti regioninį šalies administravimą. Pastaraisiais dešimtmečiais regionų iškilimą vis labiau įtakoja - ekonominė globalizacija. Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „globalizacija“ apibūdinama kaip visą pasaulį apimančios rinkos skverbimasis į šalių gyvenimą, sukeltas stiprėjančios tarptautinės finansinės rinkos, daugianacionalinių verslovių kūrimosi, telekomunikacijų naujovių (Tarptautinių žodžių žodynas, 2005). Su globalizacijos plėtra ir sparta nespėjantys regionai gali patirti ne tik ekonominę stagnaciją, bet ir politinį nestabilumą bei kultūrinį izoliuotumą. Pasaulinės ekonomikos globalizacija kartu su mokslu pagrįstos ekonomikos plėtra daro didelę įtaką regionų plėtros strategijų formavimui. Daugelyje šalių pokyčiai vyksta panaikinant valstybės reguliavimą ir vykdant decentralizaciją, kas savo ruožtu veda į regionų savivaldą. Taigi, kiekvienas regionas plėtojasi pagal individualų regioninės plėtros modelį, pagrįstą geografiniais, politiniais, ekonominiais, socialiniais - kultūriniais (Lietuvos ūkio (ekonomikos)...) ir kt. ypatumais.

Globalinės visuomenės iškilimas ir centralizuotos valdžios įtakos silpnėjimas tuo pačiu veikia valdymo formas ir funkcijas. Problemų ratas ir įvairovė vietiniame lygyje reikalauja iš visų trijų sektorių – valdžios, verslo ir trečiojo sektoriaus institucijų - kartu prisiimti atsakomybę, jas sprendžiant (žr. 2 pav.).



## 2 pav. Visuomenės transformacija

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniais: Bagdzevičienė, R., Tamkus, A., Navackaitė, L. (2003). *Šalies ekonomikos plėtra regionalizacijos ir globalizacijos santykio kontekste*. [žiūrėta 2008-05-20]. Prieiga per internetą: <[www.lrti.lt/veikla/Pranesimai/RBagdz\\_SaliesEk.doc](http://www.lrti.lt/veikla/Pranesimai/RBagdz_SaliesEk.doc)>; Kučikas, A. (2001). *Savivaldybių ir nevyriausybinų organizacijų partnerystė*. Vilnius: Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras. [žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: <[http://www.nisc.lt/lt/files/main/mokymo\\_medziaga\\_01\\_partneryste.pdf](http://www.nisc.lt/lt/files/main/mokymo_medziaga_01_partneryste.pdf)>.

Kiekviena demokratinė visuomenė savo plėtrą grindžia *trijų banginių principu*, tai:

- laisvoji rinkos, kuriai atstovauja verslo sektorius;
- demokratiškai išrinkta valdžia, kuriai atstovauja vykdomosios valdžios institucijos;
- savanoriškosios piliečių institucijos (nevyriausybines organizacijos), kurios nesiekia sau naudos, priešingai nei prieš tai minėtos (Kučikas, 2001).

Tarptautinėje kalboje nevyriausybines organizacijos vadinamos trečiuoju sektoriumi. Šios institucijos skatina telkti piliečius į asociacijas, efektyviai spręsti problemas, teikti kvalifikuotas paslaugas. 2 paveiksle pavaizduojama sovietinės ir šiuolaikinės visuomenės įtaka. Pirmasis trikampis aiškiai parodo, kad dominavo valstybės valdžios sektorius, individui buvo palikta ribota veiklos laisvė. Be to, visas viešasis gyvenimas buvo režimo reglamentuojamas. Siekiant sukurti vakarietišką visuomenę, būtina panaikinti sovietinės visuomenės sistemą, kurios pėdsakai vis dar veikia mūsų mąstymą ir veiklą. Šiuolaikinė visuomenė pavaizduojama antrame trikampyje, kurio kampai vienas su kitu susiję sektoriai, kurie tarpusavyje bendrauja. Modernių valstybių patirtis įrodo, kad sujungus šių sektorių išteklius galima sukurti veiksmingai funkcionuojančią socialinę infrastruktūrą, įveikti ekonomines krizes bei pagerinti žmonių gyvenimą (Wilson, 2002).

Visų visuomenės segmentų pritraukimas yra pripažįstamas kaip geriausias būdas vietinei sėkmei globalinėje visuomenėje. Žinant, kad globalizacija susijusi su galimybėmis plėsti veiklą pasauliniu mastu, regionalizaciją šiame kontekste galima laikyti būdu, siekiant „įgyvendinti globalizaciją pagal to regiono šalių nacionalinius interesus, maksimaliai pasinaudojant vietinėmis galimybėmis <...> (Čičinskas). *Regionalizacija* reiškia, kad tradiciškai bendradarbiaujančios šalys ima globalizacijos procesą į rankas ir sutelktomis pastangomis, per regioninės ekonominės

organizacijos institucijas siekia semtis globalizacijos nešamos naudos bei išvengti jos sąlygojamų praradimų. Taigi regionalizacijos procesas glaudžiai siejasi su globalizacija. Ryškiausias regionalizacijos pavyzdys – suformuota Europos Sąjunga (toliau - ES). Būtent ES regioninės politikos koncentravimasis į paramą atsiliekantiems regionams, parama regionų konversijai, švietimo, mokymo, darbo vietų kūrimo politikai, skatina kiekvienos šalies plėtrą (Ačaitė).

Regionai sėkmingai gali plėtotis strategiškai suderindami politikas, liečiančias žmogiškųjų išteklių vystymą, socialinius dalykus, tokiais būdais, kurie užtikrina efektyvią konkurenciją.

### **1.2.3. Europos Sąjunga ir regioninės politikos prioritetinės kryptys**

Regioninės politikos sąvoka glaudžiai siejasi su regionine plėtra. Regioninė politika, traktuojama kaip visuma priemonių, skirtų skatinti ekonominę plėtrą regione, kuo efektyviau panaudojant vietinius išteklius. Regioninė politika dažniausiai siejama su valstybių ekonomine politika, t.y. siekiant galutinio tikslo – spartesnio šalies ekonomikos augimo.

Lietuvos regioninės politikos prioritetinė kryptis yra kryptingas ir koordinuotas ilgalaikės ekonominės plėtros skatinimas ir konkurencingumo didinimas žemo gyvenimo lygio teritorijų apsuptuose regioniniuose. Pagal LR regioninės plėtros įstatymą regioninę politiką galima įgyvendinti sprendžiant tam tikras problemas probleminėse teritorijose, kurios nustatomos atsižvelgiant į šių problemų pasireiškimo mastą. Pagrindinis regioninės politikos tikslas yra socialinių - ekonominių skirtumų tarp regionų mažinimas. Ji pasižymi šiais principais:

- *koordinavimo principas* (sėkmė tiesiogiai priklauso nuo įvairių suinteresuotų savivaldybių institucijų veiklos koordinavimo - visų pirma planuojant investicijas iš viešųjų šaltinių);
- *partnerystės, vietos iniciatyvos principas* (plėtra vykdoma regionų ir vietos lygmenimis. Privačios iniciatyvos partnerystė bei vietos valdžios iniciatyva yra vienas svarbiausių efektyvios regioninės politikos efektyvaus įgyvendinimo veiksnių);
- *vietinio augimo ir laikinumo principas* (svarbiausia prisidėti prie verslo ugdymo ir plėtros, kad kiekviename regione būtų sukurtas pakankamai stiprus ekonominis potencialas);
- *koncentravimo principas* (remiamos tik iš anksto atrinktos sritys, nurodytos nacionaliniame socialinės - ekonominės plėtros plane (Bagdzevičienė, Dapkus, 2005).

Lietuvoje vykdomos dvi regioninės politikos (Česonis): 1) Europos Sąjungos (toliau – ES) regioninė politika. 2) Nacionalinė regioninė politika - valstybės institucijų ir kitų subjektų tikslinė veikla, kuria daromas diferencijuotas poveikis regionų socialinei ir ekonominei plėtrai, siekiant skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą. Lietuvos regioninė politika remiasi regioninių ekonomikos augimo centrų vystymu ir parama išskirtoms probleminėms teritorijoms.

ES regioninės politikos poveikį Europos Sąjungos šalių plėtrai nagrinėja daugelis užsienio autorių. Paskutiniaisiais metais šių tyrimų ėmėsi ir Lietuvos mokslininkai. Analizuojama ES regioninės politikos, kartu ir ES struktūrinės paramos įtaka Lietuvos regioninei politikai, išryškinant regionų socialinio ir ekonominio išsivystymo problemas. Daugiau dėmesio skiriama Lietuvos regioninės politikos įgyvendinimo mechanizmui (Ragauskienė). Be to, Lietuvoje formuojasi naujos regioninės politikos nuostatos, jų įgyvendinimo mechanizmas bei išryškėja ES struktūrinės paramos svarba.

### **1.3. ES parama viešajam ir privačiam sektoriui bei VPSP**

Lietuvos Respublikai tapus ES nare atsirado būtinybė pasiremti ne tik LR regioninės politikos teisiniais, praktiniais aspektais, bet ir derinti Lietuvos regioninės politikos momentus su Europos Sąjungos regioninės politikos principais, pasiremti ir taikyti praktikinėje, mokslinėje veikloje regionų plėtros vadybos mokslinius principus, aktualizuojamus mokslinėje literatūroje. ES regioninę politiką galima laikyti struktūrinės politikos sudedamąja dalimi, kuri įgyvendinama pasitelkus ES struktūrinius fondus ir Sanglaudos fondą. Struktūriniai fondai finansuoja projektus, padedančius įmonėms imtis kitos, perspektyvesnės veiklos.

*Europos regioninės plėtros fondas* teikia regionams įvairią finansinę paramą. Fondo lėšos sudaro apie pusę visų struktūrinių fondų biudžeto. Fondas numato:

- investicijas į gamybą, siekiant sukurti ir išsaugoti ilgalaikes darbo vietas;
- investicijas į infrastruktūrą (kelius, telekomunikacijas, energetiką);
- investicijas, padedančias atgaivinti krizę išgyvenančius pramonės, žemės ūkio rajonus;
- darbo vietų kūrimą bei paramą smulkiam ir vidutiniam verslui;
- technologijų plėtrą, vietinės infrastruktūros plėtrą, investicijas į gamybą, siekiant sukurti ir išsaugoti ilgalaikes darbo vietas (Regioninė politika).

Parama, teikiama ES struktūrinių fondų, sudaro prielaidas toliau įgyvendinti struktūrinės reformas. Pagal ES reglamentų nuostatas, skirtos lėšos turi būti įsisavinamos tam tikra sparta, pagal N+2 taisyklę (Gibb, Kraujelytė, Muravjov, 2006), t.y. pasirašytų sutarčių lėšos turi būti įsisavintos per einamuosius bei dar dvejus artimiausius metus. *Norint ES struktūrinių fondų paramą naudoti per VPSP*, reikia atsižvelgti į keletą veiksnių:

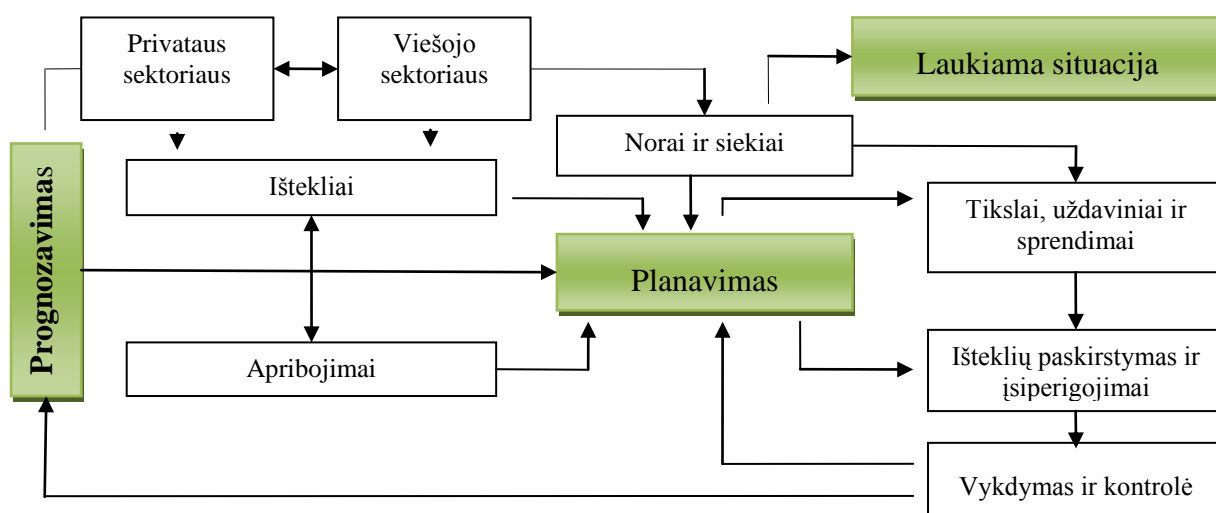
- ES struktūrinių fondų lėšų įsisavinimas remiasi automatinio įsipareigojimų panaikinimo taisykle „n+2“, pagal kurią įsipareigojimo lėšos gali būti panaikintos, jeigu jos neišmokėtos iki antrųjų metų pabaigos po įsipareigojimo skyrimo;
- mokėjimai už paslaugų teikimą pagal VPSP sutartį, kurie paprastai priklauso nuo infrastruktūros, paslaugų pateikimo ir jų kokybės;

➤ ES struktūrinių fondų programavimo laikotarpio trukmė gana trumpa, palyginti su VPSP projektų trukme, kad būtų įmanoma nuolat finansuoti paslaugų teikimą pagal VPSP sutartis (Gečas, Jakubavičius, Vijeikis, 2004; ES struktūriniai fondai...). Dėl šių priežasčių atrodo, kad viena iš priimtinausių alternatyvų ES struktūrinių fondų lėšoms įsisavinti per VPSP būtų jų išmokėjimas jau viešosios infrastruktūros projektavimo ir statybos/rekonstrukcijos etapuose atsižvelgiant į tam tikrus privataus partnerio veiklos rezultatus (Viešojo ir privataus..., 2005). Tačiau dažniausiai finansavimas teikiamas atskirai viešojo arba privataus sektoriaus projektams.

ES struktūrinių fondų naudojimas per VPSP reikalauja kruopštaus pasirengimo (žr. 5 priedą). Struktūriniai fondai finansuoja atskirus projektus, kurie turi būti visiškai parengti. Stambesnių viešosios infrastruktūros projektų, kuriuos finansuoja ES struktūriniai fondai, rengimas užima laiko, todėl norint daugiau VPSP projektų finansuoti iš ES struktūrinių fondų, reikalinga, kad jie būtų parengti iki naujo programinio laikotarpio ar jo pradžioje. Padidėjęs Europos Komisijos dėmesys VPSP ir ES struktūrinių fondų „sujungimui“ sukuria palankesnes prielaidas paramos naudojimui. Todėl, reikėtų imtis papildomų pastangų VPSP naudojimui ES struktūrinių fondų paramai įsisavinti.

#### 1.4. Prognozavimo ir planavimo procesų tarpusavio sąveika

Prognozės būtinos daugeliui veiklos sričių. Ypač aktualu prognozuoti finansus, įmonės plėtros tendencijas, technologijų pokyčius ir kitus aplinkos veiksnius. Prognozavimą dažniausiai riboja: rinkos žinių stoka, besikeičianti verslo aplinka, finansinių išteklių trūkumas ir t.t. Visi šie veiksniai daro įtaką ir VPP plėtrai. Pagal 3 paveiksle pateiktą modelį, t.y. perėjus visus šiuos etapus, *būtu galima prognozuoti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų tendencijas.*



**3 pav.** Prognozavimo, planavimo ir sprendimų priėmimo ryšys

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Kvinauskaitė, V. (2000). *Prognozavimo reikšmė planavimo procese.* Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija.

Prognozavimo metodai yra skirstomi į **kokybinius** (intuityvusis prognozavimas) ir **kiekybinius** (mokslinis prognozavimas) (Stoškus, Beržinskienė, 2005). *Intuityvusis prognozavimas* naudojamas, kai nėra galimybių arba sudėtinga taikyti kiekybinius metodus. Jo pagrindas – ekspertų nuomonė. *Mokslinis prognozavimas* remiasi analize, tyrimais ir eksperimentais (Vasiliauskas, 2005). Kokybiniai metodai prognozuojant naudoja „jautrią“ informaciją (pvz., ekspertų nuomonę). Kiekybiniai metodai analizuoja objektyvius (anketinė apklausa) duomenis (Makrofinansinė (ekonominė) informacija). Kokybinių metodų esmė yra ta, kad prognozės rezultatus lemia prognozuojančių asmenų žinios, patirtis ir kiti kokybiniai parametrai. Kokybinių metodo būdų yra įvairių, vienas iš jų interviu, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Būdingas jo bruožas tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. *Tiriamąjį interviu metodo paskirtis gali būti trejopa*: tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti bei priemonė iškeliai hipotezei patikrinti bei gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais (Kardelis, 2005).

*Tyrimo praktikoje galimi keturių tipų interviu:*

- ✓ struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto ir mažai kas keičiama);
- ✓ nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira);
- ✓ neprimestinis (kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos);
- ✓ kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu) (Vasiljevas, 2001).

Subjektyvūs prognozavimo metodai remiasi žmogiškuoju vertinimo veiksmu. Dažniausiai taikomi subjektyviai konstruojamų prognozių metodai yra ekspertinis vertinimas ir scenarijų konstravimas. *Ekspertų vertinimai* ir nuomonės apie ateitį gali būti taip pat vertingi, nes grindžiami informacija ir logika tų žmonių, kurie turi daugiausia patirties tam tikroje srityje. Nors ekspertų apklausos turi mažiausiai mokslinio pagrindo, jos taikomos gana dažnai.

## **1.5. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė**

### **1.5.1. VPSP sąvoka ir privalumai**

*Viešojo ir privataus sektorių partnerystė* laikoma vis svarbesniu veiksmu kiekvienos valstybės ekonomikoje. Angliškai „*public private partnerships*“ arba tiesiog lengvai įsimenantis junginys 3P reiškia susitarimus tarp valstybinio ir privataus sektorių plėtojant visuomeninę infrastruktūrą, tenkinant visuomenės poreikius ar teikiant kitas su tuo susijusias paslaugas (žr. 6 priedą). Nė vieno šimtmečio Vakarų šalių patirtis parodė, kad 3P bendradarbiavimas mažina investavimo riziką, harmoningai derina atsakomybę ir pelno pasidalinimą tarp privataus kapitalo ir viešojo sektoriaus.

Žymus tyrinėtojas R. Wilson (2002) analizavo viešojo ir privataus sektorių partnerystę „Gerovės“ valstybės kontekste. Sujungus viešojo ir privataus sektorių išteklius galima sukurti veiksmingai funkcionuojančią socialinę infrastruktūrą, įveikti ekonomines krizes ir pagerinti žmonių gyvenimą. Šiai minčiai, pritarė D. Gudelis ir V. Rozenbergaitė (2004), kad VPSP esmė – teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą. O štai H. Zarco-Jasso (2005) išskiria bendradarbiavimą, kaip pagrindinį VPP elementą. Jis analizuoja viešosios ir privačios partnerystės sampratą remiantis nuosavybės tipo, indėlio ir kontrolės aspektais. Nuosavybė siejama su visų nuosavybės tipų dalyvių išteklių bendru investavimu. Indėlio reikšmė - su rizikos pasidalijimu, o balanso, t.y. kontrolės, kuris laikomas svarbiausiu partnerystės elementu, siūloma siekti per valdymo pasidalijimą.

Daugelis autorių, analizavusių VPSP 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. Didėjantį VPSP projektų populiarinimą sąlygoja nesugebėjimas ribotais VS patenkinti augančių infrastruktūros poreikių. VPSP vis plačiau taikoma daugelyje pasaulio valstybių, tačiau nei tarptautinėje, nei Europos Sąjungos teisėje iki šiol nėra patvirtintas bendras VPSP apibrėžimas ir specialios teisinės taisyklės, nustatančios VPSP formas ir reikalavimus jų įgyvendinimui. Šias taisykles kiekviena valstybė turi teisę nustatyti savarankiškai (Valstybinio audito ataskaita..., 2008).

Esminiai partnerystės veiklos organizavimo bruožai yra *lankstumas, dalyvavimas ir tarpusavio priklausomybės ryšių horizontalumas* (Raišienė, 2005; Puišys, 2009). Viešasis sektorius nėra itin linkęs palaikyti tarporganizacinius santykius pagrįstus partneryste, todėl dauguma projektų dėl to neįgyvendinami ar net nepradedami. Viešojo ir privataus sektorių integracija padeda optimaliai plėtoti reikšmingus infrastruktūros plėtros projektus. *Pagrindiniai partnerystės privalumai:*

- sukuriama 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; Viešojo ir privataus..., 2005).

Žymus valstybinių įmonių privatizavimo tyrinėtojas ir konsultantas E. S. Savas (2000) pateikė tokius VPSP privalumus: su privataus kapitalo pagalba yra pritraukiamos lėšos viešajai infrastruktūrai atnaujinti bei garantuojama sėkmingesnė ekonomikos plėtra; sąnaudų mažinimas,

teikiant paslaugas; pajamos gautos sumokėjus koncesijų mokesčius gali būti nukreiptos kitiems socialiniams projektams, pritraukiant papildomą kapitalą (Smalskys, Židonis, 2006).

VPSP sukuria didesnę pridėtinę vertę, galimybę greičiau įgyvendinti būtinuosius ir strateginius projektus, galimybę išskaidyti projekto kaštus, sumažinti su ūkine veikla susijusią riziką, susitelkti kiekvienai šaliai ties strateginių kryptų ir paslaugų teikimu, efektyvius būdus pritraukti investicijas ir komercinę „know-how“ ir t.t. Tuo laikotarpiu, kai valstybė susiduria su įvairaus masto ekonominėmis problemomis, bendradarbiavimas 3P pagrindu gali užtikrinti pradėtų projektų tęstinumą, tolesnį daugelio paslaugų teikimą privataus kapitalo dėka (Viešojo ir privataus..., 2006). Kitaip tariant, VPSP tampa esmine strategija, siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtros.

## **1.5.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės principai**

### **1.5.2.1. VPSP tipai**

Bendradarbiavimas tarp žmonių ir organizacijų, duodantis *sinergetinį efektą* (žr. 2.6.4. poskyrį, p. 71), laikomas svarbiausiu sėkmės veiksniumi įvairiausiose veiklose. Valdžios institucijų ir privataus sektoriaus bendradarbiavimu pagrįstos strategijos ypač akcentuojamos ES remiamiems projektams (Vidickienė, 2005). Siekiant bendrojo ekonominio augimo skiriama nemažai lėšų technologinėms programoms realizuoti skatinant valstybinį ir privatų bendradarbiavimą, kad būtų įdiegtos ir panaudotos technologijos, nukreiptos atskiroms organizacijoms bei grupėms skatinti (Bosas, 2000).

Norint sukurti prielaidas inovacijoms tapti esmine konkurencingumo varomąja jėga būtina inovacijų politikos poveikį nukreipti šiomis strateginėmis prioritetinėmis kryptimis:

1. Plėtoti veiksmingą reguliacinę ir institucinę inovacijų infrastruktūrą bei paskatų sistemą.
2. Ugdyti inovacinės veiklos versle dalyvių kompetenciją.
3. Vystyti inovacijų kultūrą.

4. Stiprinti bendradarbiavimu ir mokymusi grindžiamus inovacinės veiklos ryšius (kurti bendradarbiavimo tinklą ir ryšių formavimosi paskatas (Domarkienė, 2007). Inovacinės veiklos sėkmė priklauso nuo sėkmingo skirtingų institucijų bendradarbiavimo, kurio metu vyksta naujos kokybės kolektyvinių žinių formavimasis.

Dažniausiai literatūroje šaltiniuose nagrinėjamos institucinės, socialinės bei vietos partnerystės koncepcijos. Kiekviena iš šių koncepcijų apima savitus aspektus. Pvz., *socialinė partnerystė* apibūdinama, kaip savivaldos organizacijų ir valdžios institucijų sąveika bei bendradarbiavimas. *Vietos partnerystė* – suprantama, kaip formali organizacijos struktūra, skirta priimti bei įgyvendinti tokiai politikai, kuri apima plačią veiksmų programą, stengiantis skatinti socialinį įtraukimą. *Vietos*



*partnerystė* apima tarpusavio santykių ir vienybės sistemos formavimą regiono lygiu (Naujoji viešoji..., 2007). Galima išskirti *tris savitus partnerystės tipus*, atitinkančius tris požiūrius:

- *vietos partnerystė kuriama asmenų*, dažniausiai bendruomenės „vietos lyderių“, kurie norėtų aktyviai dalyvauti ne tik ekonominėje, socialinėje bei kultūrinėje vietos veikloje, *iniciatyva*;
- *vietos partnerystė kuriama verslininkų arba profesinių organizacijų* (kooperatyvų, gamintojų asociacijų ir pan.), reikalaujančių išskirtinės pozicijos, priimant ekonominius sprendimus, *iniciatyva* (žr. 2.6.1. poskyrį, p. 64);
- *vietos partnerystė kuriama vietos arba kitokios valdžios*, atsakingos už bendrų reikmių tenkinimą, kompensuojant privačių iniciatyvų regionuose trūkumą (Partnerystės principai).

VPSP tipus galima suskirstyti atsižvelgiant ir į projekto etapo, ir privataus sektoriaus dalyvavimo mastą. Pagrindinis VPSP tipas, kuriame daugiausia dalyvauja privatus sektorius yra projektavimas, statybos, finansavimas ir eksploatavimas. Nagrinėjant VPSP naudojimą, svarbus ir suskirstymas pagal mokėjimo šaltinį. Remiantis šiuo kriterijumi, VPSP gali būti *dvių tipų*:

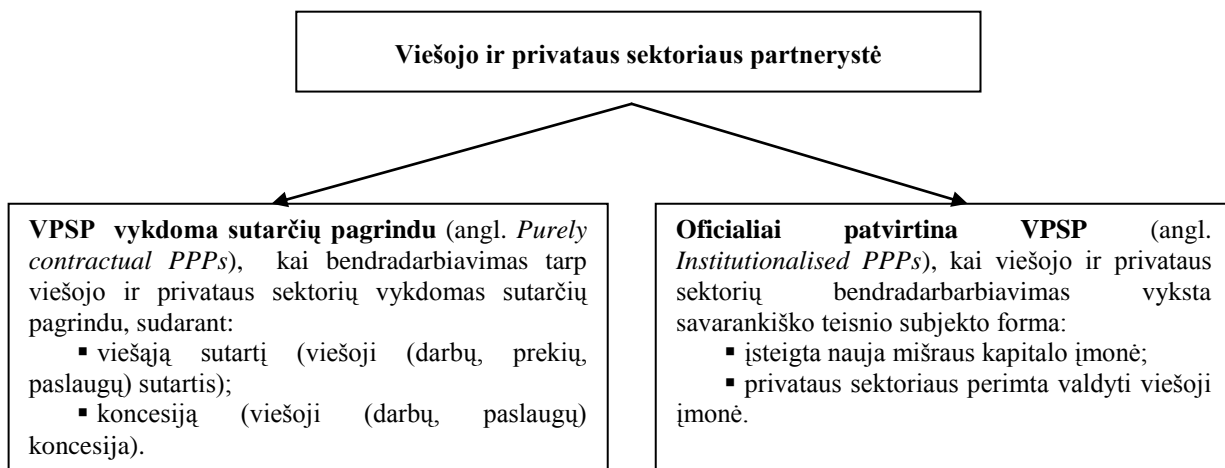
- *mokėjimai iš viešojo sektoriaus* privataus sektoriaus partneriui;
- *privataus sektoriaus partnerio mokėjimai viešajam sektoriui* (Viešojo ir privataus..., 2005).

Lietuvoje šiuo metu dažniausiai taikomas antrasis VPSP tipas. Pirmojo VPSP tipo projektų beveik nėra, kadangi netgi didesnės savivaldybės nėra finansiškai pajėgios prisiimti ilgalaikius finansavimo įsipareigojimus, o centrinė vyriausybė netaiko tokios projektų finansavimo formos (Smaliukienė, 2005). Tačiau, nesant mokėjimų iš viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus partneriai gali siekti nepiniginių kompensacijų, kurios leidžia padidinti VPSP projektų komercinį patrauklumą bei sukurti tam tikrą infrastruktūrą naudojant privataus sektoriaus lėšas.

Akivaizdu, kad nepaisant vienu ar kitu veiksnių (iniciatorių gebėjimų, vietos istorijos ir pan.), partnerystė turi palaipsniui peraugti į plėtotės poreikių nustatymo procesą, bet kokiu atveju tik nuolatinė adaptacija gali užtikrinti jos ilgaamžiškumą. Įvairovė kuriant partnerystę, sudaro sąlygas suburti įvairius gebėjimus turinčius įvairių sektorių veikėjus, naudotis įvairiais lėšų gavimo būdais, siūlyti savo idėjas, pažvelgti į vietovę naujoviškai, ko pavieniui to padaryti nebūtų galima. Partnerių įvairovė taip pat leidžia apjungti įvairius veiklos sektorius ir priemones.

### **1.5.2.2. Partnerystės formos ir trūkumai**

Partnerių motyvacija bei bendradarbiavimo struktūra skiriasi priklausomai nuo to ar bendradarbiavimas pradedamas atskirų asmenų, įmonių ar valstybės institucijų. Per pastarąjį dešimtmetį šių sektoriaus santykis gerokai pasikeitė. Paslaugos dabar gali būti teikiamos viešųjų ir privačiųjų institucijų mišinio, taip pat dalyvaujant savanoriškoms organizacijoms.



#### 4 pav. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos

*Šaltinis: Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas. 2008 m. sausio 15 d. Nr. VA-P-30-5-1. Vilnius. [žiūrėta 2008-10-24]. Prieiga per internetą: <www.vkontrolė.lt/auditas\_ataskaita.php?2136>.*

Nagrinėjant VPSP ypač svarbu tinkamai suprasti, kokiomis formomis viešasis ir privatus sektorius gali bendradarbiauti. 2008 metų valstybinio audito ataskaitoje, pažymima, kad Lietuvoje egzistuoja poreikis vykdyti VPSP projektus formomis, kurios specialiuose teisės aktuose nėra reglamentuotos. Kiekviena valstybė reglamentuoja skirtingas partnerystės formas. Pvz., Europos Komisija VPSP formas suskirstė į dvi grupes: vykdomas sutarčių pagrindu ir oficialiai patvirtintas VPSP (žr. 4 pav.). Siekiant geriau pristatyti VPSP sistemą 7 priede išskirtos tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos (INTOSAI) VPSP formos, pagal įvairių valstybių praktiką.

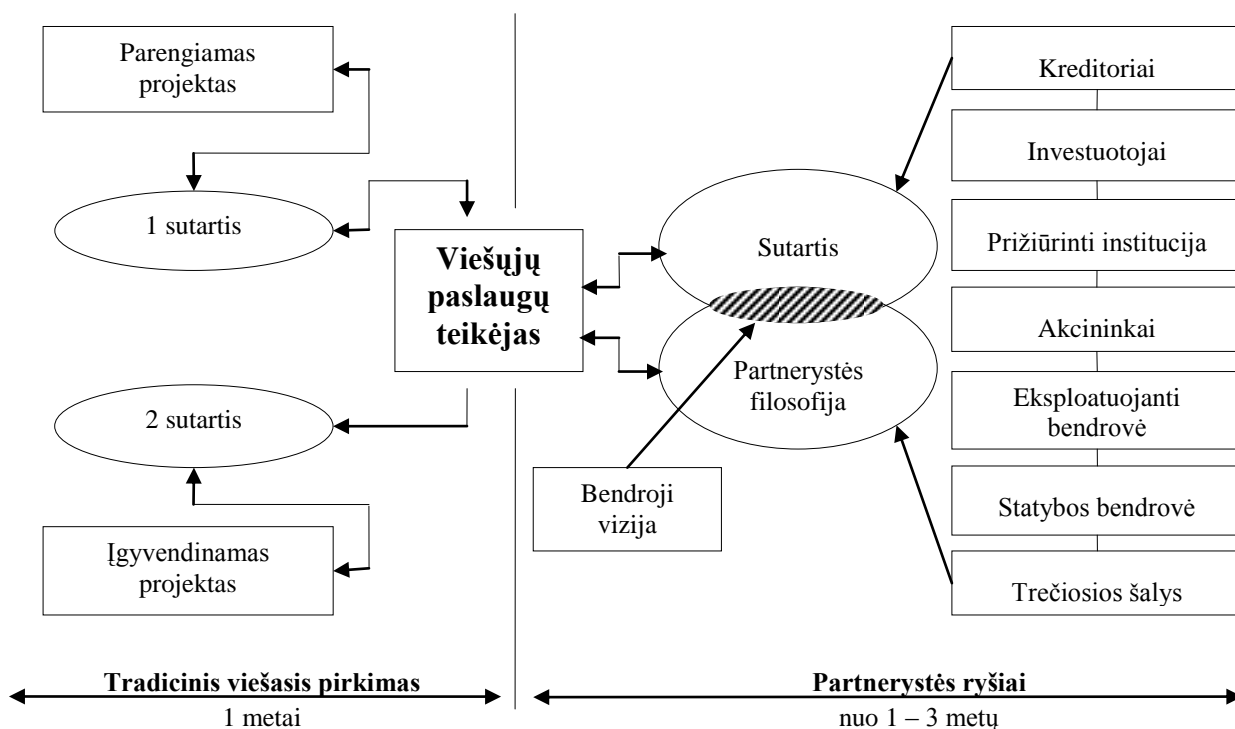
W. Parsons (2001) teigia, kad *VPSP vyksta daugelyje politikos sričių* t.y. paminėtos: infrastruktūros plėtojimas, miestų atnaujinimas, regionų plėtra, aplinkosauga, švietimas ir lavinimas; Siekiant užtikrinti teritorijos plėtros pagyvėjimą ar sustiprėjimą, susiduriama su sudėtingomis ir labai skirtingomis problemomis (plačiau žr. 1.6.2. poskyrį). Nepaisant minėtų privalumų (aptartų 1.5.1 poskyryje, p. 23), VPSP turi ir *specifinius trūkumus*: ilgas pirkimo konkurso laikas, kuris gali lemti didesnes viešojo sektoriaus išlaidas; viešojo projekto grupės patirties stoka ir kompetencijos VPSP srityje; didelė kaina už konsultacijas; nelanksčios sutartys; netinkamas rizikos perdavimas; galimi konkurencijos apribojimai sudarant VPSP sutartis; galimas VPSP sutarčių vykdymo kontrolės nepakankamumas (Valstybinio audito..., 2008; Broga) ir kt.

Esant trūkumams, partnerystės 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. Tinkamai neįvertinus trūkumų ir rizikos, valstybei ir jos gyventojams VPSP gali tapti ne naudos šaltiniu, bet ilgalaikė finansinė našta. Todėl sudarant ir vykdamas įvairias partnerystės sutartis būtina atsižvelgti į VPSP trūkumus.

### 1.5.2.3. Partnerystės kūrimas

Dauguma autorių pabrėžia, kad VPSP ne tik efektyvi priemonė tenkinti socialinius poreikius, bet ir jos dėka sukuriama didesnė pridėtinė vertė, lyginant su viešaisiais pirkimais (žr. 5 pav.). Viešųjų pirkimų atveju, projektų rengėjų ir įgyvendintojų supratimas apie infrastruktūros objektą ar viešąją paslaugą gali ir nesutapti (Skietrys, Raipa, 2009). Įsigyjant prekes, paslaugas ar darbus VS institucijos privalo vadovautis nustatytais pirkimų reglamentais ir vykdyti pirkimus viešai. *Viešieji pirkimai*<sup>1</sup> - tai perkančiųjų organizacijų (valstybės ar savivaldybių įstaigų bei įmonių) atliekami (prekių, paslaugų ar darbų) pirkimai, kurių tikslas – sudaryti viešojo pirkimo sutartį.

Sudarant sutartį (projektavimo, finansavimo, rangos, eksploatavimo, prekių įsigijimo) su viešųjų paslaugų tiekėjais, viešųjų pirkimų konkursų dalyviams keliami tam tikri reikalavimai. Reikalavimai dažniausiai būna pateikiami pirkimo dokumentuose. Viešojo pirkimo konkursas skelbiamas perkančios organizacijos. Ši organizacija suformuoja pirkimo komisiją, vykdančią viešųjų pirkimų procedūras. Pirkimai gali būti vykdomi skelbiant viešai arba išsiuntus kvietimus atitinkamiems tiekėjams (Viešųjų pirkimų tarnyba, a; LR Viešųjų pirkimų, 2009). Šią tvarką nusako Viešųjų pirkimų įstatymas bei su šiuo procesu susiję kiti teisės aktai.



**5 pav.** Viešųjų pirkimų ir partnerystės įgyvendinimo palyginimas

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Skietrys, E., Raipa, A. (2009). Viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teoriniai aspektai. Socialinis darbas, Nr. 8 (1). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

<sup>1</sup> *Viešieji pirkimai?* [žiūrėta 2009-10-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.opic.com/lt/lt/viesieji-pirkimai/>>.

VPSP yra sudėtingas pirkimo procesas, todėl jis gali netikti visoms viešosios infrastruktūros problemoms spręsti. Tačiau taikant šią partnerystę, galima užkirsti kelią kliūtim, kurios būdingos tradiciniams viešiesiems pirkimams, t.y. nepakankamas viešųjų pirkimų našumas ir skaidrumas bei orientacija į indėlius ir kainą (VPSP ir ES..., 2005). Esminiai skirtumai yra ne tik šios kliūtys, bet ir laiko skirtumas įgyvendinant projektus. Pvz., Jungtinėje Karalystėje atlikti tyrimai parodo, kad vidutiniškai projekto pasiruošimo laikas gali užtrukti net iki 34 mėnesių (Valstybinio audito ataskaita, 2008). Skirtingai nuo tradicinių viešųjų pirkimų, privatizacijos (žr. 7 priedą), VPSP apima intensyvesnį ryšio palaikymą tarp šių sektorių. Dažniausiai privataus sektoriaus įmonė samdo statybos bendroves (statybos ar rekonstrukcijos) darbams atlikti. Taip pat įkuria specialias įmones viešajai infrastruktūrai eksploatuoti. VPSP projektams finansuoti pritraukiami bankai arba investuotojai dažniausiai per privataus sektoriaus partnerį (VPSP ir ES..., 2005, p. 5). Partnerystė apima platų skirtingų institucijų bei suinteresuotų sektorių (viešojo, privataus, NVO) ratą. Skirtingai nei sudarant tradicinę sutartį viešasis ir privatus sektorius turi vadovautis bendra vizija, tikslais, kad pasiekti efektyvių rezultatų. C. Jacobson ir S. O. Choi (2008) nuomone, vienas pirmųjų žingsnių partnerystėje turėtų būti bendros vizijos sukūrimas, kuri turi atsispindėti surašytoje sutartyje, aptariant bendrus tikslus ir jų vykdymo terminus. Viešojo sektoriaus VPSP įgyvendinimo schema (žr. 8 priedą) detaliau aptarta praktinės dalies 2.2.2. poskyryje (žr. p. 42).

Partnerystės veiksmų ryšys su plėtros veiksmams, kuriuos partnerystė turi skatinti, turi būti plėtojamas *laikantis tam tikrų taisyklių* (žr. 23 priedą). Galima pasakyti, kad „viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės“ yra tik abstraktūs rodikliai, kur kas svarbiau yra tai, kaip taisyklės bus pritaikytos. Šiuo atžvilgiu, partnerystė turi vadovautis:

- **atvirumu ir lankstumu**, suteikiančiais galimybę daugybei institucijų įsitraukti į veiklą;
- **įsiklausimu, pagarba ir pasitikėjimu**, kurie yra būtini veiksniai, siekiant nuslopinti išorinį pasipriešinimą;
- **tarpusavio pripažinimu**, suteikiančiu galimybę susipažinti su partnerių gebėjimais ir turimomis galimybėmis, atrasti savo veiklos sritį ir pan.;
- **supratimu ir atsilepimu** į įvairių socialinių grupių poreikius;
- **skaidrumu ir poreikiu bendrauti**, kad kiekvienas galėtų būti veiklos dalimi;
- **asmeniniu ir socialiniu kvietimu gilintis** į kiekvieną partnerį, jo vaidmenį ir funkcijas;
- **būtinu stipriu paskatinimu**, kurį suteikia aktyviausi veikėjai, taip užtikrindami viso projekto vienodumą ir užkirsdami kelią nesuderintiems veiksams (Partnerystės principai; Kundrotienė, Rekerta, 2002). Šiai nuomonei pritaria ir užsienio autoriai, t.y. S. Trafford ir T. Proctor (2006), kurie nagrinėjo pagrindinius VPP sėkmės veiksnius. Pačiais svarbiausiais jie išskyrė bendravimą, planavimą, atvirumą ir vertybes. Jei bendravimas bus pagrįstas atvirumu, savitarpio

supratimu, pasitikėjimu bei bus labiau orientuojamasi į partnerystės ryšių palaikymą, tai sprendimų priėmimo dalyvaus visos suinteresuotos pusės. Būtent pasitikėjimas yra labai svarbus randant kompromisą tarp partnerių. Inovacijų ir bendradarbiavimo projektai yra sėkmingiausi tada, kai viešasis ir privatus sektorius nėra nutolę vienas nuo kito dideliu atstumu ir yra įmanomas jų kontaktas „akis į akį“ (Diamond, 2006). Atlikti tyrimai parodo, kad ne ką mažiau svarbus yra ir planavimas. *Siekiant partnerystės plėtros, būtina turėti:*

- 1) strategiją, formuojančią partnerystę;
- 2) dinamišką partnerystės perspektyvą, kuri padėtų partnerystės plėtroje;
- 3) partnerystės suvokimą;
- 4) vidinės partnerystės infrastruktūros egzistavimą (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009).

Tačiau siekiant VPP sėkmės būtini ne tik šie veiksniai, bet ir atsakomybės padalijimas, išnaudojant abiejų sektorių gabumus. Siekiant skatinti partnerystės kūrimą taip pat būtina, ne tik laikytis taisyklių, bet ir būtina konsultacinė/informacinė pagalba, kurią organizuoja verslo informacijos centrai, verslo inkubatoriai bei įvairios kitos institucijos (savivaldybės, įvairios Vyriausybės tarnybos). Institucija, teikianti konsultacinę metodologinę pagalbą VPSP projektų rengėjams – *centrinė projektų valdymo agentūra* (toliau – CPVA), kurios *funkcijos*: konsultuoti rengiant ir įgyvendinant VPSP projektus; rengti metodinę medžiagą ir tipinius dokumentus, organizuoti mokymus; teikti pasiūlymus dėl teisės aktų, reglamentuojančių VPSP projektų įgyvendinimą; kaupti ir sisteminti patirtį, bendradarbiauti su kitomis Lietuvos bei kitų valstybių institucijomis (Keizeris, 2009). Trumpai tariant, CPVA atsakinga už VPSP gerosios praktikos ir patirties kaupimą ir sklaidą. Remiantis 2009-08-20 dienos LR Vyriausybės „Dėl metodinę ir konsultacinę pagalbą teikiančio viešojo juridinio asmens įgaliojimo ir jo funkcijų nustatymo“ nutarimu nuo 2010-01-01 dienos VŠĮ „CPVA“ skiriama VPSP kompetencijos centru (LR Vyriausybė. Nutarimas..., 2009).

Siekiant pagreitinti procesą (viešojo pirkimo) yra sukurtos elektroninės informacinės sistemos. Pvz., centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje viešai publikuojama informacija: kiek pateikta pasiūlymų, nugalėtojai, preliminarai eilė bei įvykdymo galutinės kainos (Viešųjų pirkimų tarnyba, b, c). Ši sistema leidžia, perkančioms organizacijoms elektroniniu būdu organizuoti visą viešųjų pirkimų ciklą, o tiekėjams paprastai „vieno langelio“ principu elektroniniu būdu dalyvauti viešuosiuose pirkimuose (Viešųjų pirkimų tarnyba, e). Taip pat sukurtas ir elektroninis centrinės perkančios organizacijos (toliau - CPO) katalogas, kurios funkcijos suteiktos VŠĮ „CVPA“<sup>2</sup>.

Už projektų rengimą ir įgyvendinimą yra atsakingos centrinės ir vietinės valdžios institucijos. Centrinės valdžios institucija yra pavaldi LR Seimui, LR Vyriausybei ir ministerijai, o vietinės

---

<sup>2</sup> VŠĮ. Centrinė projektų valdymo agentūra. *Viešieji pirkimai*. [žiūrėta: 2009-12-15]. Prieiga per internetą: <<https://www.cpo.lt/>>.

valdžios partnerystės projektą įgyvendinanti institucija – LR Finansų ministerijai ir savivaldybės tarybai (žr. 23 priedą). Abi šios institucijos įgyvendinat projektus padaro nepriimtinių klaidų, todėl stringa projektai. Be to, viešasis sektorius yra nelankstus produktyvumo prasme, lyginant su privačiuoju. Todėl susidaro prielaidos abejoti VPSP teikiamais privalumais.

E. Skietrys, A. Raipa ir E. V. Bartkus (2008) išskiria tris *pagrindinius VPP efektyvaus valdymo veiksnius*:

**1) poreikis;**

**2) politinė, teisinė ir administracinė aplinka;**

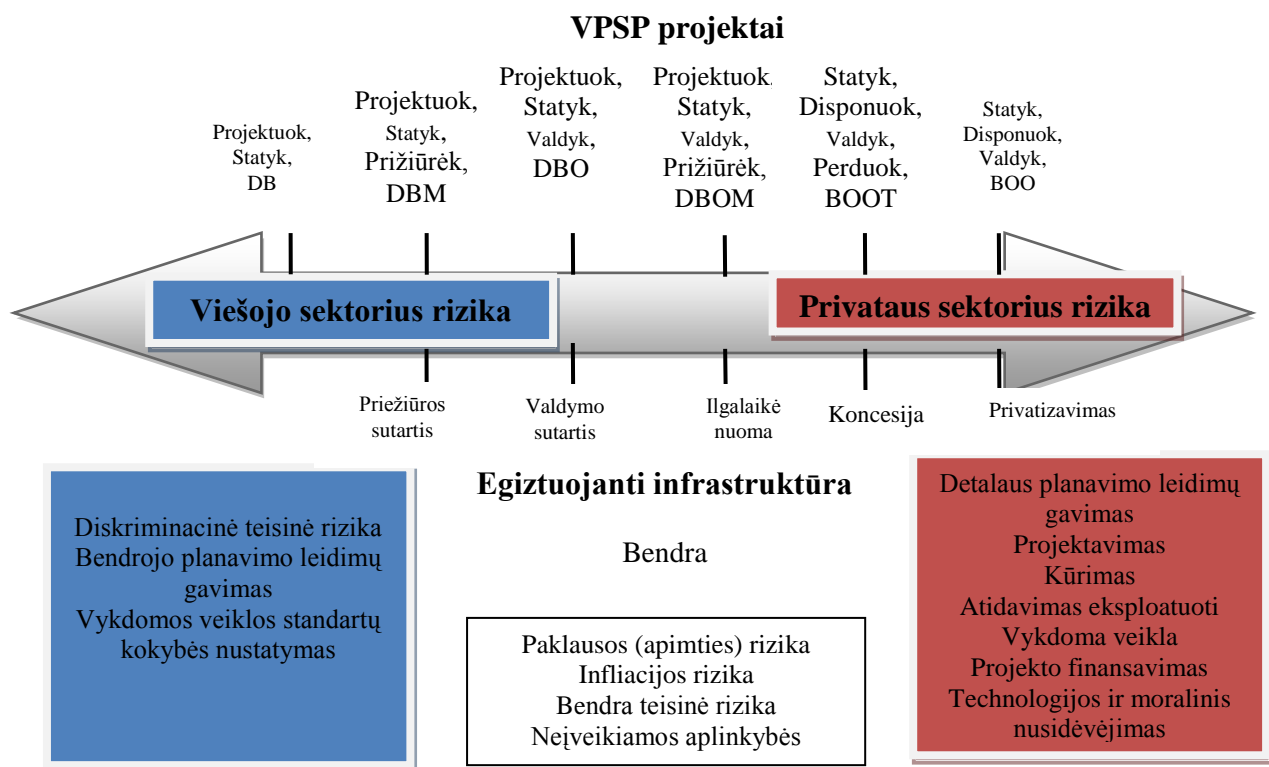
**3) komunikacija.**

Partnerystė, turėtų būti *kuriama atsižvelgiant į vystymosi poreikius (problemas)*, tačiau šiuo klausimu pastebimas valstybės ribotumas. Daugeliu atveju, poreikiai pateikiami strateginiuose dokumentuose arba apibrėžiami gana abstrakčiai, tačiau gali atsirasti ir netikėtai. Todėl svarbu, kad viešojo ir privataus sektorių požiūris į problemą sutaptų. Taip pat svarbus ir antrasis veiksnys, kuris apima: VPP projekto formų įteisinimą, kryptingą ir stabilią politiką bei institucijos įkūrimą. Ne ką mažiau svarbus veiksnys yra ir komunikacija. Yra vidinė ir išorinė komunikacija. Vidinė skirta pasitikėjimu grįstiems santykiams tarp partnerystės dalyvių, o išorinė – visuomenės informavimui, projekto skaidrumui (Karlavičius, Karlavičienė, 2004) ir t.t.

Partnerystės kūrimas pasižymi savitais požymiais. Sėkmingas VPSP kūrimas gali priklausyti nuo daugelio veiksnių: nuo projekto pasirinkimo, partnerystės formos ir sektoriaus, aplinkos veiksnių, rizikos pasidalijimo, jos įvertinimo ir kt. Tačiau esminiais veiksniais, reiktų laikytis prieš tai išvardintus, t.y. poreikio identifikavimas, tinkama aplinka bei komunikacijos svarba.

### **1.5.3. Rizikos pasiskirstymas**

D. Gudelis ir V. Rozenbergaitė (2004) teigia, kad vienas iš argumentų, kodėl VPSP yra pranašesnė už tradicinius viešųjų paslaugų teikimo būdus, yra tas, jog suteikiama galimybė paskirstyti riziką tarp viešojo ir privataus sektorių. Kaip matyti iš 6 paveikslo, rizikos klasifikacijų yra daugybė. Rizikos atsiradimo aplinkybių sąrašas nėra baigtinis – rizikos paskirstymo matricoje nurodoma papildoma rizika ir aplinkybės, turinčios įtakos partnerystės projekto įgyvendinimui (žr. 35 priedą). Nustatant partnerystės rizikos pasiskirstymo įtaką, vadovaujamosi Europos Bendrijų statistikos tarnybos (Eurostat) 2004 m. vasario 11 d. sprendimu Nr. 18/2004 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“ (LRV nutarimas..., 2009). VPSP duoda didesnę naudą, jei rizika paskirstoma toms šalims, kurios geriausiai sugeba ją valdyti. Rizika tam tikra apimtimi perduodama privačiam sektoriui siekiant užtikrinti didžiausią ekonominę naudą ir efektyvumą.



**6 pav.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektams būdingas rizikos paskirstymas  
 Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniais: Puišys, R. (2009). *VPSP teikiama nauda ir rizikos. Santykiai su viešaisiais pirkimais ir koncesijomis*. Konferencijos medžiaga. [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą:  
 <<http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/4%20-%20VPSP%20nauda%20ir%20rizikos%20Eversheds%20Saladzius%20-%20p.%20Puisys.pdf>>; Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Nr. 8. *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla. [žiūrėta 2008-10-27]. Prieiga per internetą:  
 <[http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis\\_administravimas\\_8\\_\\_\\_p58-73\\_.pdf](http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis_administravimas_8___p58-73_.pdf)>.

Privatus sektorius prisiima didžiąją dalį rizikos tuomet, jei jis prisiima *statybos riziką* ir vieną iš kitų dviejų - *tinkamumo arba paklausos*, kurios priskiriamos prie esminių rizikos kategorijų. Mažiausia rizika privačiam sektoriui tenka valdymo ir nuomos tipo partnerystėje (Zarso-Jasso, 2005). Todėl būtina įvertinti rizikos trukdžius bei paskirstyti iš viešojo privačiam arba atvirkščiai, sudarant *rizikos vertinimo matricą* (žr. 35 priedą). Sudarant sutartį, turėtų būti pasiskirstoma rizika tam tikruose projekto etapuose, įvertinama rizika, nustatoma jos vertė, atsiradimo tikimybė, jos trukmė ir pan. Pvz., viešojo sektoriaus institucijos turėtų pasirinkti nuomos, statymo ir valdymo formą, kai:

$$R+P+V-K-S > 0 \quad \text{arba} \quad R+P+V-K-K < 0$$

Čia *R* – rizikos sąnaudos, perduodamos privačiam sektoriui, įgyvendinus partnerystės projektą; *P* – sukurtos naudos pokytis, įgyvendinus partnerystės projektą; *K* – sandorių sąnaudų pokytis, įgyvendinus partnerystės projektą; *V* – valdymo sąnaudų pokytis, įgyvendinus partnerystės projektą; *S* – skirtumas tarp palūkanų dydžių, kurie nustatomi viešojo ir privataus sektoriaus institucijų paskoloms (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004).

6 paveiksle pateikiama viešojo ir privataus sektorių skalė, kurios kairėje pusėje yra visiškai viešajai sferai priklausančios institucijos, o slenkant į dešinę pusę paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtojimo organizavimas, finansavimas, kontrolė ir atsakomybė už visą procesą beveik išimtinai tenka vien tik privačiam sektoriui (Savas, 2000). Praktikoje VPSP projektai įgyvendinami taikant įvairius partnerystės modelius, priklausančius nuo viešojo ir privataus sektorių subjektų dalyvavimo lygio. Į šį bloką į eina šios *partnerystės formos*:

1. *Nuoma ir valdymas*. Pagal su viešąja institucija sudarytą valdymo sutartį viešąjį turtą valdo ir juo naudojami privatus partneris. Atsakomybė šiuo atveju, tenka privačiam partneriui.

2. *Nuoma, statyba ir valdymas*. Bendrovė investuoja į ilgam laikotarpiui išsinuomotą turtą ir per visą valdymo laikotarpį susigrąžina investuotas lėšas.

3. *Statyba, perdavimas ir valdymas*. Investuotojo lėšomis koncesijos pagrindu pastatomas objektas, kuris perduodamas viešojo sektoriaus institucijai suteikusiai koncesiją, o privatus investuotojas 20-30 metų įgyja teisę eksploatuoti pastatą, kad atsipirktų padarytos investicijos.

4. *Priestato finansavimas*. Labai panašu į statybą, perdavimą ir valdymą, tačiau privatus investuotojas čia finansuoja viešajai institucijai priklausančio statinio statybą, užbaigus statybas jam suteikiama teisė tam tikrą laikotarpį valdyti pastatą siekiant investicijų grąžos.

5. *Pirkimas, statyba ir valdymas*. Viešosios nuosavybės objektas šiuo atveju parduodamas privačiam partneriui, pagal frančizės sutartį.

6. *Statyba, nuosavybė ir valdymas*. Privatus investuotojas objektą valdo ir eksploatuoja pagal frančizės sutartį neribotą laikotarpį, kaip savo nuosavybę (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009).

Galima teigti, kad tiek rizikos pasiskirstymas, tiek VPP tipų įvairovė pasižymi skirtingu dalyvaujančių subjektų integracijos lygiu. VPP tampa strateginė būtinybė (UN ESC, 2002), todėl kuriant VPSP modelį, reiktų atsižvelgti į tikslingą partnerystės formos pasirinkimą, kad būtų suskurta papildoma nauda visuomenei bei pasiektas suderinamumas.

#### **1.5.4. Viešosios ir privačios partnerystės poreikis ir galimybės**

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra alternatyva įgyvendinant visuomenei reikšmingus statinius, reikalaujančius didelių investicijų. Naudojant privataus sektoriaus išteklius, statomos ir remontuojamos ligoninės, mokyklos, autobusų ir geležinkelio stotys ir kiti pastatai. Naudojantis viešojo ir privataus sektorių partneryste, pertvarkomi vandens ir šilumos ūkiai (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004). Kaip matyti, galima pateikti daug pavyzdžių, kai įgyvendinta partnerystė padėjo pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę bei sumažinti šių paslaugų teikimo sąnaudas. Daugelio pasaulio valstybių patirtis rodo, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali



teikti didelę naudą visuomenei ir valstybei. Pats terminas partnerystė apima trilypį poreikio apibūdinimą: poreikį panaudoti įvairesnę formą, poreikį iš naujo apsvarstyti bendradarbiavimo būdus atsižvelgiant į esamus ir potencialius proceso dalyvius; poreikį pasiekti balansą plėtojant partnerystę paremtus vertikalius ir horizontalius ryšius (Sedjari, 2004). Kaip jau minėta 1.5.2.3. poskyryje (žr. p. 30) poreikis yra vienas esminių efektyvios partnerystės veiksmų, todėl vis labiau nagrinėjama, kaip privataus sektoriaus kapitalas, efektyvesni veiklos metodai ir kiti išteklių gali būti panaudojami teikiant viešąsias paslaugas, statant ir eksploatuojant viešosios infrastruktūros objektus. Tačiau vykdomų partnerystės projektų kiekis netenkina esamų poreikių. Daugelis projektų nepradedami, nes neparengti reikiami teisės aktai, nereglamentuotos bendradarbiavimo formos, nesukurta efektyvi tokių projektų priežiūros ir kontrolės sistema (Privataus kapitalo galimybės...).

Nors A. G. Raišienė (2005) teigia, kad Lietuvoje daugėja partnerystės projektų. Tačiau bendradarbiavimu grįsti tarporganizaciniai santykiai viešajame sektoriuje dar nėra pakankamai išplėtoti. Siekiant įgyvendinti partnerystę išryškėja tam tikri suvaržymai, kurie lemia partnerystės dalyvių galimybes:

1. *Biurokratiniai apribojimai* (reikalingas daugelio atsakingų asmenų patvirtinimas).
2. *Teisinės procedūros* (sulėtina projektų ar programų įgyvendinimą).
3. *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).
4. *Bendradarbiavimo įgūdžių trūkumas* (žinių ir patirties stoka priimančioms sprendimus).
5. *Didelės laiko sąnaudos* (reikia daug laiko deryboms, kruopštumo ir nuoseklumo pasiruošiant projektams ir pan.) (Savivaldos institucijų socialinis..., 2006).

Nė viena organizacija negali dominuoti, jei nėra atvira sąveika su aplinka. Norėdamos sustiprinti savo reikšmę, jos privalo persikirstyti užduotis ir misijas tarp kitų organizacijų. Apskritai reikia tobulinti valdymo sistemas, ieškoti naujų integruoto valdymo priemonių, nes: kiekvieno atskiro veikėjo tikslų pasiekimui reikia ir kitų veikėjų pastangų, t.y. abipusis pasikeitimas yra būtina sąlyga; žinios ir išteklių, reikalingi išskirtiems tikslams pasiekti, yra paskirstyti tarp skirtingų veikėjų; kompleksiskumas yra sąveikos ir skirtingų veikėjų derybų, kurių išteklių yra būtini bendrai veiklai, rezultatas (Naujoji viešoji vadyba, 2007). VS privalo nuolat ieškoti būdų ir priemonių, kaip joms įstatymu nustatytas funkcijas įgyvendinti kuo efektyviau, atsižvelgiant į vietos bendruomenių poreikius ir naudojant pažangiausias ekonominius būdus (Privačių asmenų įtraukimo..., 2007).

Apžvelgiant viešosios privačiosios partnerystės aktualijas, išskiriamos šios perspektyvos:

- ✓ sveikatos priežiūra – ligoninių statyba, infrastruktūros atnaujinimas, priežiūra
- ✓ švietimo sektorius – statyba, infrastruktūros atnaujinimas, priežiūra
- ✓ transporto projektai – projektavimas, statyba, plėtra

✓ atliekų surinkimas ir perdirbimas (Jurevičius, Balčiūnas, Bartkus, 2005).

Tiek viešojo, tiek privataus sektorių santykiai su visuomene yra skirtingi ir specifiški. Nepaisant esamos šiandieninės situacijos, abiem sektoriams atsiranda būtinybė tapti partneriais siekiant sujungti atskiras galimybes. Vis dėlto, galiausiai nugalė poreikiai, nes jie vis tiek auga. *Partnerystė pradedama dėl kelių priežasčių*: ieškant teisėtumo/pagrįstumo (ypač žmonių ar privačių institucijų iniciatyvų atveju); ieškant bendro sutarimo, kad būtų išvengta konfliktų regione; ieškant būdų praplėsti žinias ir supratimą (Partnerystės principai). Ar partnerystė bus tvari, priklauso tiek nuo iniciatorių, tiek nuo įvairių veiksmų.

Apibendrinant galima pasakyti, kad visur pasaulyje plačiai naudojamos VPSP teikiamais privalumais. Partnerystė skatina vystymąsi ir leidžia pamažu jį suvienodinti. Akivaizdu, kad finansinių lėšų naudojimas ir projektų atrinkimas yra tik viena pakopa arba galimybė siekti tokio supratimo, kuris sukuriama partnerystės dėka. Todėl būtina skatinti VPP projektų plėtrą, ypač smunkant ekonomikai ir mažėjant investicijų galimybėms. Valstybė turi sukurti investicines nišas, skatinančias šių sektorių bendradarbiavimą, ko šiandien Lietuvoje dar stinga.

## 1.6. Teikiamų viešųjų paslaugų bendroji informacija

Lietuvoje viešąsias paslaugas smulkiam ir vidutiniam verslui (toliau - SVV) teikia viešojo sektoriaus institucijos, o privatus sektorius dažniausiai išitraukia, kaip valstybinių institucijų skelbiamų konkursų viešosioms paslaugoms verslui teikti dalyvis. Viešųjų paslaugų verslui struktūrą Lietuvoje sudaro paslaugų verslui įstaigų tinklas: verslo informacijos tinklai, verslo ir turizmo informaciniai centrai, verslo inkubatoriai, inovacijos paramų tinklai ir kitos įstaigos (Smagurauskienė, 2008). Atlikus šių įstaigų apžvalgą galima teigti, kad jų tikslas yra panašus: skatinti verslumą, teikti informaciją, konsultacijas, organizuoti mokymus, skatinti bendradarbiavimą, didinti konkurencingumą bei veiklos veiksmingumą ir t.t.

*Viešoji paslauga* – valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių institucijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo ir kitas įstatymų numatytas paslaugas, kurias gali teikti ir privatūs sektoriai (Viešųjų paslaugų verslui..., 2006). Teoriniu požiūriu viešosios paslaugos yra tos, kurios yra bendros visiems verslininkams ir kurių teikimas nėra užtikrintas rinkos, tai paslaugos kurias sunku išmatuoti ir pan.) (Viešųjų paslaugų verslui..., 2007).

Įvairiuose informacijos šaltiniuose pateikiama įvairių verslo skatinimo būdų, kuriuos galima skirstyti pagal finansavimo šaltinį. Skatinant verslumą taikomos šios *skatinimo priemonės*:

✓ *finansinė* (subsidijs, dotacija, mokesčių lengvatos ir pan.);

✓ *nefinansinė* (informacija, konsultavimas, mokymai ir pan.) (Smagurauskienė, 2008).

Dažniausiai didžiąją dalį finansinės paramos, institucijos, teikiančios viešąsias paslaugas gauna iš valstybės, o kitą dalį užsidirba pačios, teikdamos įvairias mokamas paslaugas. Paramą viešųjų paslaugų projektams vykdyti gali gauti tik viešosios įstaigos, kurių viena iš dalininkų yra valstybė ir/arba savivaldybė ir kurių steigimo dokumentuose numatytas viešųjų paslaugų verslui teikimas, nenumatant galimybių tiesiogiai viešosiomis lėšomis finansuoti privačių subjektų teikiamas tokio paties pobūdžio paslaugas. Projektinis finansavimas numatytas tik konkrečių *viešųjų paslaugų teikimui* (LR ūkio ministerija..., 2006): a) *informacijos teikimui*, kurioms priskiriamos viešosios informacijos paslaugos (duomenų bazės tinklalapiai, diskusijų forumai), viešinimo renginiai (seminarai, konferencijos ir kt.); b) *verslo situacijos analizei* (regiono verslo situacijos tyrimai, apklausos, stebėseną, susijusi su viešųjų paslaugų teikimu, ir kt.); c) *konsultacijoms*; d) *mokymams*; e) *kitoms, išplėstinėms, individualiai teikiamoms paslaugoms įmonei* (žr. 2.7.1. poskyrį, p. 73).

Užsienio šalyse priešingai nei Lietuvoje (pvz., Suomijoje), priskaičiuojama ne tik daugiau įvairių viešųjų paslaugų, bet ir daugiau jų yra finansinio pobūdžio. Be to, Suomijoje vyksta viešųjų paslaugų verslui teikimo sistemos reforma, kurios tikslas – paskatinti bendradarbiavimą ne tik tarp įvairių paslaugos verslui teikiančių viešųjų institucijų, bet ir aktyvinti viešojo ir privataus sektorių partnerystę (Viešųjų paslaugų verslui..., 2007). Viešųjų paslaugų verslui finansavimo šaltiniai yra diversifikuoti. Didžiausias indėlis tenka Prekybos ir pramonės ministerijos, finansavimą taip pat teikia Žemės ūkio ministerija, Švietimo ir Vidaus reikalų ministerijos, iš kurių apie 20 proc. sudaro ES finansavimas (iš specialių ES fondų ir programų) (Viešųjų paslaugų verslui...). Labai svarbus verslo paslaugų teikimui ir savivaldybių indėlis, kuris kinta priklausomai nuo savivaldybės. Savivaldybės finansinę paramą SVV pradėjo teikti nuo 1998 metų. Šiuo metu, dauguma savivaldybių yra įsteigusios SVV paramos fondus.

Teikiant įvairias viešąsias paslaugas yra svarbios ir *personalo asmeninės savybės bei kompetencija* (Jacobson, Choi, 2008; Trafford, Proctor, 2006). S. Trafford ir T. Proctor (2006) taip pat pabrėžia, kad įtakos gali turėti lyderių viešajame sektoriuje nebuvimas. Jų dalyvavimas neturėtų apsiriboti vien tik strateginių partnerystės tikslų suformulavimu, o turėtų iškelti problemas ir rasti joms sprendimus. Tačiau yra nemažai valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kurios šioje srityje gerokai atsilieka nuo privačių. Šis trūkumas gali tapti rimta kliūtimi vykdant VPP projektus.

Verslo skatinimo būdų yra įvairių, kurie būdingi visoms ES šalims. Lietuvoje verslo skatinimo infrastruktūra yra pakankamai išvystyta, įstaigų tinklas plečiamas, siekiant skatinti verslumą. Be to, kai kurios paslaugos (informavimo, konsultavimo, mokymų ir pan.) finansuojamos valstybės bei lygiagrečiai prisideda ir savivaldybės, kurių priklausomybė yra tiesioginė. Taip pat turėtų būti įvertintos ir vykdančiųjų institucijų kompetencijos, nes nuo to priklauso teikiamų paslaugų kokybė bei VPP veiklų vykdymas.

## 2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS TENDENCIJŲ ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo metodologija, metodai ir strategija

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė – laikoma svarbiu veiksniu kiekvienos valstybės ekonomikoje. Mažeikių rajone egzistuoja poreikis vykdyti projektus, kuriuose viešasis sektorius bendradarbiautų su privačiu, tačiau vykdomų projektų skaičius netenkina esamų poreikių. Norint, kad VPSP būtų įgyvendinama efektyviai, būtina pasirinkti tinkamą strategiją.

Privataus sektoriaus dalyvavimas savivaldybių sektoriuose yra ribotas. Pagrindiniai klausimai, kuriuos reikia išspręsti, tai viešojo administravimo, teismų sistemos netobulumas ir t.t. Būtina ir platesnės apimties investicinių fondų vykdoma veikla, įskaitant finansavimo instrumentų pasiūlą. Dėl netinkamų veiksmų patiriamos nereikalingos veiklos sąnaudos, o tai stabdo bendradarbiavimą. Siekiant patvirtinti ar paneigti išsikeltą hipotezę, pasirinkta *kiekybinio tyrimo strategija* (Valackienė, Mikėnė, 2008; Merkys, 2004; Kardelis, 2005; Dikčius, 2005; Staponkienė, 2004 ir kt.). Kiekybinio tyrimo taikymas orientuotas ištirti VPSP plėtros galimybes Mažeikių rajone.

*Darbą sudaro:* teorinis kontekstas; analizės metodika; analizės rezultatai; išvados ir rekomendacijos. Magistro darbe yra 1 lentelė, 19 paveikslų ir 49 priedai.

Siekiant atskleisti VPSP esminius bruožus taikytas teorinis tyrimo metodas, kurį apima *sisteminė – loginė Lietuvos (45 šaltiniai) ir užsienio (12 šaltiniai) autorių mokslinės literatūros analizė*. Teorinę dalį sudaro šeši poskyriai, kuriuose nagrinėjami: strateginio valdymo ypatumai viešojo ir privataus sektorių institucijose (viešojo ir privataus sektorių skirtumai, šiuolaikinis viešasis sektorius, atlikta strateginio formavimo modelių analizė); regiono politikos įtaka viešojo ir privataus sektorių partnerystei (regiono plėtros samprata, ES ir regioninės politikos prioritetinės kryptys); viešojo ir privataus sektorių partnerystės esminiai bruožai (VPSP sąvoka, privalumai, principai, tipai, formos, taikomos strategijos bei rizikos pasiskirstymo svarba); viešojo ir privataus sektorių partnerystės patirtis Lietuvoje (partnerystės reglamentavimas, jos poreikis ir galimybės) bei pateikta teikiamų viešųjų paslaugų bendroji informacija. Analizuojant Lietuvos autorių mokslinę literatūrą susidurta su tam tikrais trūkumais, t.y. daugiau analizuojami viešojo sektoriaus ypatumai ir tik labai mažai kur įvardijamas privataus sektorius ryšys ir jo svarba. Kiek išsamiau VPSP aktualumas pateikimas moksliniuose straipsniuose (Gerrard, 2001; Gudelis, Rozenbergaitė, 2004; Skietrys, Raipa, Bartkus, 2008; Staponkienė, 2004; Vaitiekūnaitė, 2006 ir kt.) ir žurnaluose (Diamond, 2006; Jacobson, Choi, 2008; Karlavičius, Karlavičienė, 2004; Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009; Skietrys, Raipa, 2009; Smaliukienė, 2005; Trafford, Proctor, 2006; Zarco – Jasso, 2005 ir kt.). Šia tema vis labiau diskutuojama, rengiamos konferencijos ir susitikimai, siekiant išspręsti partnerystės plėtros problemas, kurios aktualios nūdienai. Teoriniu požiūriu lyg viskas

atrodytų ir gerai, t.y. turi būti poreikis, tinkama teisinė ir administracinė aplinka bei būtinas nuolatinis bendravimas. Tačiau *praktiniu atžvilgiu*, analizuojant *įstatymus* (LR Koncesijų..., 2006; LR Valstybės..., 2009; LR Investicijų..., 2004; LR Viešojo..., 2008; LR Viešųjų..., 2009; LR Vietos..., 2008 ir kt.), *įsakymus* (LR Vidaus reikalų..., 2009); *nutarimus* (LR Vyriausybė. Nutarimas..., 2009b; LR Vyriausybės nutarimas..., 2009; LR Vyriausybė. Nutarimo..., 2010a ir kt.), *LR valstybės ataskaitas ir tyrimus* (LR valstybės kontrolė...; Valstybinio audito ataskaita, 2008; Privatiųjų asmenų įtraukimo..., 2007; Viešųjų paslaugų verslui..., 2007; Viešųjų paslaugų verslui..., 2006; Seimo Audito komitete..., 2009; Šiaudinis, 2009 ir kt.), *dokumentus* (Lietuvos (14 dokumentų) ir Mažeikių rajono (22 dokumentus)) bei įvairias *publikacijas bei pranešimus*, pastebėta, kad susiduriama su rimtomis problemomis, kurios trukdo efektyviai partnerystės plėtrai: *teisinės sąlygos, bendros partnerystės strategijos nebuvimas, partnerystės proceso koordinavimo ir priežiūros trūkumas bei žinių, patirties ir pakankamos informacijos stoka apie VPSP*.

Be prieš tai išvardintų tyrimo metodų, siekiant ištirti viešojo ir privataus sektorių partnerystės esamą padėtį Mažeikių rajone, taip pat atlikta *anketinė apklausa ir interviu*.

**Tiriamoji visuma:** Mažeikių rajono viešojo ir privataus sektorių institucijos.

**Tyrimo imtis:** remiantis Mažeikių mieste esančio statistikos skyriaus 2008 metų kovo 1 dienos duomenimis, veikiančių ūkio subjektų Mažeikių rajone buvo 1304. Iš jų: viešojo sektoriaus 217, o privataus – 1087. Imtis kiekvienam iš šių sektorių buvo apskaičiuota atskirai. Pagal V. Dikčių (2005), kai turimos mažos visumos, tada imties dydžiui apskaičiuoti taikyta 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 iš proporcijų sandaugos lentelės skaičiuojant *VS imtį* p=0,5, o *privataus sektoriaus* p=0,1.). e – atrankos klaida, t.y. maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų (e=5%); N – visumos dydis.

Remiantis gautais skaičiavimais, iš 217 viešojo sektoriaus institucijų reiktų apklausti:

$$n_{vs} = \frac{0,5(1-0,5)}{\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + \frac{0,5(1-0,5)}{271}} = 159 \text{ respondentus}$$

Iš 1087 privataus sektoriaus (toliau – PS) institucijų reiktų apklausti:

$$n_{PS} = \frac{0,1(1 - 0,1)}{\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + \frac{0,1(1 - 0,1)}{1087}} = 123 \text{ respondentus}$$

Iš 1304 viešojo ir privataus sektoriaus institucijų planuota apklausti 282, tačiau remiantis gautos apklausos suvestine iš visų išplatintų anketų sugrįžo 243. Iš jų viešojo sektoriaus – 135, o privataus sektoriaus – 108 anketos. Šios institucijos buvo apklausiamos atsitiktinai, taikant klasterinės atrankos metodą. Pvz., pagal teikiamas identiškąs paslaugas. Tiriamiesiems buvo parengtos anketos (žr. 9 – 10 priedus), kuriuose pateikti uždaro tipo teiginiai. Anketos sudarytos remiantis, jau atliktais LR ūkio ministerijos ir VŠĮ „Europos technologinių platformų ir pramoninių klasterių nacionalinio biuro“ tyrimais, apie viešųjų paslaugų verslui pasiūlą ir paklausą bei verslo sąlygų gerinimą. Viešajam sektoriui pateiktos užpildyti dvi anketos (žr. 9 – 10 priedą), kurios padėjo nustatyti paslaugų poreikį, siekiant optimalaus viešųjų paslaugų verslui teikimo modelio bei įvertinti verslo sąlygas Mažeikių rajone, siekiant VPSP plėtros. Konkrečiai privataus sektoriaus apklausos (žr. 10 priedą) rezultatai parodė, kad pagrindinės plėtrą stabdančios priežastys yra: biurokratija, viešojo sektoriaus neefektyvumas, žinių ir patirties stoka, menkos finansavimo galimybės ir t.t. Palyginus gautus tyrimo rezultatus su jau atliktais Lietuvos mastu tyrimais, pastebėta, kad susiduriama su panašiomis problemomis. Gauti tyrimo rezultatai pasitarnaus tiek privačiam, tiek viešajam sektoriui, siekiant efektyvios viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros Mažeikių rajone. Nors anketoje buvo pažymėta, kad tyrimo rezultatai yra konfidencialūs, tačiau prašant pateikti bendrą informaciją apie įmonę daugumoje anketų buvo palikti tušti laukai.

Duomenų analizei, lentelių ir grafikų sukūrimui, tyrimo metu surinkti duomenys apdoroti socialinių mokslų statistinių programų paketu SPSS ir kompiuterine MS Excel programa.

Siekiant nepažeisti tyrimų etikos, *atliekant interviu*, buvo susitarta, kad tyrimo metu nebus konkrečiai įvardijamos apklaustų viešojo (2 ekspertai) ir privataus (1 ekspertas) sektoriaus ekspertų tapatybės, o jų atsakymai bus pateikti apibendrintai. Atliktas pusiau struktūruotas interviu, t.y. pasiruošta 14 klausimų (žr. 11 priedą), tačiau atliekant apklausą užduoti ir papildomi klausimai. Šio empirinio tyrimo metodo pagalba išsiaiškinta, kokie projektai įgyvendinami, koks jų poreikis, galimybės, su kokiomis kliūtimis suduriama, ką būtina keisti bei įtraukti į partnerystės procesą ir t.t. Ypač VS atstovai susidomėjo atliekamu tyrimu, todėl tyrimo ataskaita bus pateikta susipažinti.

Praktinėje dalyje pateiktos sąsajos su teorinės dalies pagrindiniais aspektais. Darbe pateikti teoriniai argumentai ir empiriniu būdu gauti faktai, leidžia teikti, kad rezultatai yra *nauji ir reikšmingi* Mažeikių rajono viešojo ir privataus sektoriaus institucijoms. Gautų tyrimų pagalba, parengtas Mažeikių rajono švietimo įstaigų ir gyvenamųjų namų rekonstrukcijos projektas (žr. 35 priedą). Be to, nustatytas viešųjų paslaugų poreikio ir realaus naudojimo lygio nuokrypis (žr. 18 pav.). Išanalizavus partnerystės bruožus, identifikuojant esmines kliūtis bei kliūčių priežastis,

pateikiamas Mažeikių rajono viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros strategijos projektas (žr. 12 priedą).

Suformavus tinkamą viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros strategiją, būtų: sukuriamos naujos darbo vietos; įgyvendinami svarbūs projektai; pritraukiamos papildomos investicijos (siekiant pagerinti paslaugų kokybę, sukurti viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turta ir pan.); sustiprinamas konkurencingumas vietiniu ir tarptautiniu lygmeniu ir kt.

VPSP plėtros tyrimas Mažeikių rajone atliktais šiais etapais (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Magistro darbo rengimo programa

Tikslas	Uždaviniai	Tikslų pasiekimo metodai	Terminai
Išanalizuoti viešojo ir privataus sektorių partnerystės situaciją Mažeikių rajone ir pagrįsti šios partnerystės strateginius prioritetus	1. Atskleisti strateginius viešojo ir privataus sektorių aspektus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>nustatyti viešojo ir privataus sektorių skirtumus, jų strateginio valdymo ypatumus bei prioritetines kryptis;</li> </ul>	2008 m. lapkričio mėn. - 2009 m. gegužės mėn.
	2. Apibrėžti pagrindinius viešosios ir privačios partnerystės bruožus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>nustatyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės skirtumus, privalumus ir trūkumus bei formas, principus, siekiant kuo efektyvesnio partnerystės valdymo (įvairių užsienio ir Lietuvos autorių mokslinės literatūros analizė).</li> </ul>	
	3. Nustatyti priežastis, sąlygojančias neigiamą/teigiamą požiūrį į įmonių vienijimąsi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>atlikti viešojo ir privataus sektorių partnerystės SSGG ir PEST analizę, siekiant partnerystės plėtros Mažeikių rajone (įstatymų, nutarimų, dokumentų analizė, anketinė apklausa ir interviu).</li> </ul>	2009 m. kovo – gruodžio mėn.
	4. Apibūdinti partnerystės kūrimosi poreikį, formas bei taikomas strategijas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>nustatyti kokios viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos populiariausios, kokiais principais grindžiama partnerystė, kokios priimtinausios strategijos, kokios priemonėmis Mažeikių rajone įgyvendinama VPP (įstatymų, nutarimų, įsakymų, dokumentų analizė, anketinė apklausa ir interviu).</li> </ul>	2009 m. rugsėjo mėn. – 2010 m. sausio mėn.
	5. Įvertinti partnerystės finansavimo ir viešųjų paslaugų verslui teikimo sąlygas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>identifikuoti paslaugų verslui teikėjus, viešųjų paslaugų poreikį ir sąlygas, koks savivaldybės ir kt. suinteresuotų institucijų indėlis įgyvendinant VPP (dokumentų analizė, anketinė apklausa).</li> </ul>	

Renkant ir analizuojant teorinius ir praktinius aspektus paaiškėjo, kad nors šiuo metu, Mažeikių rajone VPSP turi daugiau silpnųjų nei stipriųjų pusių, ateityje viešojo ir privačioji partnerystė yra potenciali galimybė, siekiant dalį viešųjų paslaugų perduoti privačiam sektoriui. Ši tema yra nauja ir neišsemta, todėl būtina atlikti įvairesnių tyrimų, siekiant intensyvesnio viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo.

## 2.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės strateginė analizė

### 2.2.1. Išorinės aplinkos (PEST) analizė

Aplinkos analizė reiškia išorinių įvykių ir tendencijų, kurios gali turėti ir turi įtakos VPSP plėtrai (žr. 1.5.2.3. skirsnį, p. 27) rajone. Ši analizė apima keturis makroaplinkos veiksnius: *politinį, ekonominį, socialinį ir technologinį*. Visi šie veiksniai yra labai aktualūs (žr. 13 priedą).

**Politinių ir teisinių veiksnių aspektai.** VPSP reglamentuoja: LR Konstitucija, LR Vietos savivaldos įstatymas, LR Viešojo administravimo įstatymas, LR Koncesijų įstatymas, LR Civilinis Kodeksas, Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo įstatymas, LR investicijų įstatymo 8 str., Konkurencijos įstatymas, Viešųjų pirkimų įstatymas, Žemės įstatymo pakeitimo įstatymas bei poįstatyminiai aktai, leidžiantys sudaryti nuomos ir ilgalaikės nuomos sutartis, Šilumos ūkio įstatymas (numato partnerystės pritaikymo galimybę) ir kt. Tačiau, kaip pastebėta, nėra net reglamentuotas VPSP apibrėžimas, dalis partnerystės formų yra nereglamentuotos, arba reglamentuotos nepakankamai (Valstybinio audito ataskaita..., 2008). Taip pat nesukurta efektyvi tokių projektų priežiūros ir kontrolės sistema (Privataus kapitalo galimybės...). Nėra numatytas ir patvirtintas baigtinis viešųjų paslaugų, kurias galima perduoti privatiems asmenims, sąrašas. Sudėtingas viešųjų pirkimų procedūros neleidžia įtraukti didesnio kiekio privataus sektoriaus institucijų į viešųjų paslaugų teikimą. Subjektai, inicijuojantys VPSP projektus, neturi reikiamos patirties, jiems nepakanka metodinės informacijos, nėra teigiamų ir neigiamų praktinių VPSP pavyzdžių sklaidos (LR valstybės kontrolė). Sukurta projektų rizikos vertinimo ir padalijimo tarp šalių metodika, padėtų parengti, peržiūrėti jau esamus sutarčių projektus, parengtas tipines partnerystės sutartis ir skatintų naudojimąsi jomis.

**Ekonominių veiksnių aspektai.** VS dėl nepakankamų finansinių išteklių, administracinių gebėjimų trūkumo ar mažiau efektyvių veiklos metodų, lyginant su privačiu sektoriumi, negali teikti kokybiškų paslaugų ir išplėtoti joms reikalingos infrastruktūros (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004). Šiuo atveju, labai svarbu pripažinti, kad privataus sektoriaus įsitraukimas gali duoti teigiamų rezultatų. Partnerystė sujungia viešojo ir privataus sektorių išteklius, kad būtų realizuoti viešosios politikos tikslai ir užtikrinta viešųjų paslaugų kokybė. Mažinamos naujos infrastruktūros sąnaudos ir jų poveikis gyventojams. VPSP turtas gali būti neapskaitomas VS balanse, ir tai leidžia išvengti biudžeto deficito ar valstybės skolos didėjimo. Be to, iš pajamų, gaunamų įmonėms sumokėjus koncesijos mokesčius, pritraukiamas kapitalas kitiems projektams (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004).

Padidėjęs Europos Komisijos dėmesys VPSP ir ES struktūrinių fondų „sujungimui“ sukuria palankesnes prielaidas ES struktūrinių fondų paramos naudojimui. Tikima, kad VPSP 2007-2013 m. programiniu laikotarpiu ES struktūrinių fondų metinė paramos apimtis bus kelis kartus didesnė



(Pranešimas dėl valdymo..., 2008). Nors dažniausiai finansavimas teikiamas atskirai viešojo arba privataus sektorių projektams, kurie yra sudėtinė didesnio VPSP projekto dalis arba jo etapas (Viešojo ir privataus..., 2005). Šiuo atveju, būtina imtis veiksmų sprendžiant šį klausimą. Be to, prasidėjusi ekonomikos ir finansų krizė gali sustabdyti daugelio investicinių projektų vykdymą (pvz., privataus sektoriaus institucijų bankroto skaičiaus didėjimas). Todėl, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas bendradarbiavimo projektų pasirašymui, įgyvendinimui ir kontrolei.

**Socialinių veiksnių aspektai.** Itin spartūs socialiniai pokyčiai, susiję ne tik su didėjančiu gyventojų skaičiumi, bet ir su socialinių pokyčių ekonominiais bei valdymo ypatumais, didėjančiomis žinių ir informacijos galimybėmis, kurios skatina VPSP. Integracija į ES skatina infrastruktūros sistemos atnaujinimą, investicijų pritraukimą bei ūkio plėtrą. Be to, nelygios konkurencinės sąlygos su panašias paslaugas teikiančiomis savivaldybių įstaigomis ir t.t.

**Technologinių veiksnių aspektai.** Sparčiai plintant įvairioms technologijoms, skatinamas naujovių diegimas bei sprendimų gausa, siekiant efektyvios VPSP plėtros. Į viešųjų paslaugų teikimą įdiegtos pažangiausios technologijos, stiprina valstybės konkurencingumą tarptautiniu lygmeniu, nes globalizacijos sąlygomis tai neatsiejama nuo privačios nuosavybės ir rinkos plėtros (Valstybinio audito ataskaita, 2008). Kaip jau minėta anksčiau, privataus sektoriaus dalyvavimas bei jo technologijų naudojimas, daugelyje infrastruktūros kūrimo ir paslaugų teikimo etapuose, greičiau ir laiku suteikia paslaugas, didina teikiamų viešųjų paslaugų kokybę (Naujoji viešoji vadyba, 2007; Puškorius, Raipa, 2008; Delebarre, 2006). Daugeliu atveju, labai aukšti techniniai reikalavimai atskirų paslaugų teikimui, neleidžia privataus sektoriaus institucijoms konkuruoti dėl teikiamų paslaugų su esančiais subjektais, t.y. su viešojo sektoriaus institucijomis (Privačių asmenų įtraukimo..., 2007). Vykstantys technologijų pokyčiai taip pat reiškia, kad reikia naujų darbuotojų mokymo formų (Statybų sektoriaus studija, 2008), nes pastebimos nekompetentingumo spragos.

Politiniai ir ekonominiai pokyčiai verčia institucijas nuolat peržiūrėti savo veiklą ir misiją bei prisitaikyti prie išorinių pokyčių. Norėdamos sustiprinti savo reikšmę, jos privalo perskirstyti užduotis ir misijas tarp kitų organizacijų.

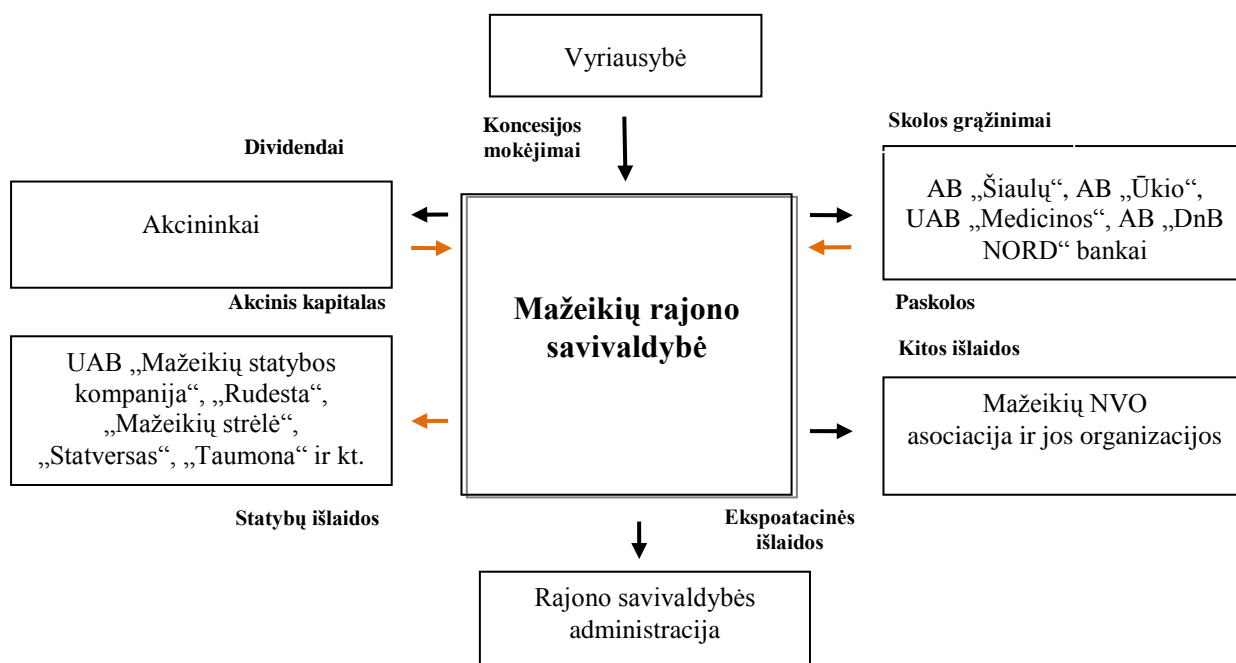
## 2.2.2. Institucijų vidaus veiksnių analizė

Dažniausiai vidaus veiksnių analizė apima institucijos išteklių analizę, valdymo politiką ir procedūras. Išskiriamos šios LRV patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje pateiktos institucijų analizės sritys: *teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai, planavimo sistema, apskaitos tinkamumas, ryšių sistema, audito sistema* (Arimavičiūtė, 2005).

Remiantis sukaupta informacija, išanalizuoti *vidiniai veiksniai*:

✓ **teisinė bazė.** Tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus institucijų veiklą reglamentuoja atskira teisinė bazė. VPSP veiklą įtakoja šie teisės aktai: privalomo pobūdžio teisės aktai (direktyvos, reglamentai, sprendimai), tiek svarbesnieji rekomendacinio pobūdžio dokumentai (rekomendacijos, komunikatai, gairės, strategijos, sutartys, jų priedai, protokolai ir jų pakeitimai) (ES teisės aktu...). Jau minėta 2.2.1. poskyryje (žr. p. 40), kad VPSP Lietuvoje reguliuoja Koncesijų įstatymas, kuriame nurodoma, kaip savivaldybės gali joms priklausantį turtą patikėjimo teise perduoti valdyti kitiems asmenims (Viešojo ir privataus..., 2006). Kitaip tariant, jame reglamentuojamos pagrindinės partnerių atsakomybės sritys bei galimos bendradarbiavimo formos.

✓ **partnerystės struktūra.** Kadangi, analizuojamoje temoje yra kalbama apie dviejų sektorių (viešojo ir privataus) partnerystę, pateikti organizacinę struktūrą yra sudėtinga. Be to, Mažeikių rajono atveju, kaip parodo sukaupta informacija VPSP formos ne itin populiaros (žr. 2.6.1. poskyrį, p. 61), todėl remiantis išanalizuota literatūra bei 1.5.2.3. skirsnyje 5 pav. pateikta schema (žr. p. 27), nubraižyta alternatyvi VPP koncesijos struktūra, kurią galima matyti 7 paveiksle.



**7 pav.** VPP koncesijos struktūra (Mažeikių rajono atvejis)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis išanalizuota literatūra

Šiame paveiksle, Mažeikių rajono savivaldybė pavaizduota, kaip bendrovė, galinti kurti projektą. Paprastai VS institucija (Mažeikių rajono savivaldybė) turėtų sudaryti statybos subrangos sutartį su statybos bendrovėmis (UAB „Mažeikių statybos kompanija“, „Rudesta“, „Mažeikių strėlė“, „Statversas“, „Taumona“ ir kt.) ir infrastruktūros priežiūros subrangos sutartį su savo infrastruktūros priežiūros rangovu. 7 paveiksle pateiktos būtent didžiausios Mažeikių rajone statybos bendrovės, su kuriomis galėtų būti pasirašytos sutartys. Be šių bendrovių rajone veikia dar

32<sup>3</sup>. Rajono savivaldybės administraciją veikia ribotos atsakomybės finansavimo struktūra, todėl didžioji dalis statybos bei eksploatacijos rizikos galėtų būti perleidžiama atitinkamiems subrangovas (pvz., trečiosioms šalims). Pagrindinis dalykas įgyvendinant projektus yra finansavimas. Šiuo atveju, galėtų būti pasitelkiami kreditoriai (AB „Šiaulių“, AB „Ūkio“, UAB „Medicinos“ AB „DnB NOR“ bankai). Šie bankai su UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA) pasirašė atviro kredito linijos sutartis dėl paskolų teikimo per Atviro kreditų fondo priemonę<sup>4</sup>. Kad partnerystės projektas vyktų sklandžiai turėtų rūpintis ne tik Vyriausybė, bet ir bendrovė, kurianti projektą.

✓ **žmonių (institucijų) ištekliai.** Žmonės yra pats svarbiausias tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus institucijų turtas. Tačiau partnerystės (institucijų) išteklius sudaro: *viešojo* (savivaldybė, viešosios įstaigos (mokyklos, bibliotekos, pirminės sveikatos priežiūros centrai, ligoninė ir kt.), valstybės biudžetinės įstaigos, asociacijos, labdaros ir paramos fondas, savivaldybės biudžetinės įstaigos, valstybės įmonė, religinė bendruomenė, profesinės sąjungos, kredito unijos) ir *privataus sektoriaus* (individualios įmonės, bendrovės (uždarnosios, akcinės, kooperatinės, žemės ūkio), bendrijos (tikrosios ūkinės, komandinės, sodininkų) (Ūkio subjektai. Pagrindiniai..., 2007) institucijos. Jei organizacija neturi partnerių, kad veiksmingai funkcionuotų, jai reikia daugiau tradicinių išteklių, tokių kaip finansai, technologijos, pastatai ir kt.

✓ **finansiniai ištekliai.** Projekto sėkmė labai dažnai priklauso nuo pakankamo ir savalaikio projekto finansavimo. Finansiniai ištekliai turi būti iš anksto numatyti atitinkamų institucijų biudžetuose. Palyginti su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus institucijos dažniau susiduria su išteklių valdymo suvaržymais. Jos turi ribotas galimybes rasti papildomų finansinių šaltinių ir skirstyti lėšas paslaugoms, kurias norėtų efektyviai teikti (Išoraitė, 2008). Nuo 2004 metų projektai, finansuojami ir ES struktūrinių fondų lėšomis. Tai skatina kurti bei įgyvendinti projektus, kurie atitinka ne tik Lietuvos, bet ir visos ES plėtros prioritetus. Remiantis 2006 m. kovo 14 d. LRV nutarimu „Dėl atsakomybės už ES 2007–2013 metų struktūrinės paramos, gaunamos pagal ES sanglaudos politikos konvergencijos tikslą, administravimą paskirstymo ir LRV ES struktūrinės paramos komiteto 2004–2006 metų ir 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos klausimams spręsti sudarymo“ 2007–2013 metais viešiesiems projektams ES parama skiriama remiantis tarpinių institucijų parengtais sektoriniais trimečiais viešųjų investicijų planais (Numatomų įgyvendinti svarbių..., 2007). Vadovaujantis LR biudžeto sandaros įstatymo 10 straipsniu, Savivaldybė, laikydamosi Seimo patvirtintų skolinimosi limitų, Vyriausybės nustatyta tvarka gali imti tiek trumpalaikes, tiek ilgalaikes vidaus ir užsienio paskolas. Savivaldybių skolinimosi limitus nustato

---

<sup>3</sup>Mažeikių rajono statybos bendrovės. [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.rekvizitai.lt/imonos/statyba/1/>>.

<sup>4</sup>Ekonominio sunkmečio metu – palankesnės galimybės skolintis. [žiūrėta 2010-02-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparamaverslui.lt/informacija/ekonominio-sunkmecio-metu-palankesnes-galimybes-skolintis/>>.

LR Seimas, tvirtindamas kiekvienų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinius rodiklius (VPP sandorių apskaita..., 2006). Viešasis sektorius turi dalytis informacija su privačių sektorių institucijomis bei kitomis suinteresuotomis šalimis. Todėl, kad vienas iš tokių mechanizmų, aktyviai skatinamų ir ES, yra viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, sudaranti galimybę prie projekto finansavimo prisidėti potencialiam privataus sektoriaus investuotojui.

✓ **planavimo sistema.** Planavimas yra vienas iš būdų pasiekti norimą rezultatą. Tam tikslui įgyvendinti išsikeliami uždaviniai, suformuojamos strategijos, jų įgyvendinimo būdai, reikalingi išteklių ir t.t. Siekiant VPSP įgyvendinimo, pereinama nemažai etapų (žr. 8 priedą).

Pirmajame etape formuluojama projekto idėja, rengiama valstybinės svarbos projekto statuso suteikimui reikalinga dokumentacija, projektas įtraukiamas į viešųjų investicijų planus. Antra, privataus sektoriaus partnerio atranka. Nusprendus projektą įgyvendinti kartu su privačiu partneriu, taikant VPSP, šiame etape suformuluojami reikalavimai privataus sektoriaus partneriui. Paruošiama dokumentacija bei pravedamas privataus sektoriaus partnerio atrankos viešas konkursas. Tai vienas sudėtingiausių viso projekto etapų. Parinkus privatų partnerį kartu su juo pradedami ruošti projekto paraiškos dokumentai ES paramai gauti. Nustatyta tvarka įteikus paraišką gaunamas finansavimas. Paskutiniame etape vyksta fizinis projekto įgyvendinimas. Siekiant ženkliai pagreitinti projekto įgyvendinimą rekomenduojama, privataus partnerio atsakomybei priskirti projektavimo ir statybos darbų vykdymą (Numatomų įgyvendinti svarbių..., 2007).

✓ **apskaitos tinkamumas.** VPSP sutarčių pagrindu sukurto ar į jas įtraukto turto apskaitai taikomi *Eurostat'o metodiniai reikalavimai*. Pagal Eurostat'o sukurtą turto apskaitos principą (ESS 95 papildymas), priklausomai nuo partnerių prisiimamos rizikos pasiskirstymo, naujai sukurtas ar perduotas naudoti turtas yra apskaitomas *už viešojo sektoriaus balanso arba registruojamas viešojo sektoriaus balanse* (Vaitiekūnaitė, 2006). Atlikus darbus, tiek investuotojo, tiek savivaldybės apskaitoje daromas buhalterinis įrašas. Toliau, kiekvieno mėnesio pabaigoje apskaitomas nusidėvėjimas bei kiekvieno mėnesinio mokesčio apskaita (VPP sandorių apskaita, 2006).

✓ **ryšių sistema.** Šiandien, tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus institucijoms yra prieinamos įvairios duomenų bazės, informacinės sklaidos priemonės, įdiegtos apskaitos sistemos ir t.t. Tai būdai, kurie pagrietina projektų įgyvendinimą bei jų efektyvumą.

✓ **vidaus kontrolės sistema.** Mažeikių rajono savivaldybėje įdiegta centralizuota vidaus audito tarnyba. Be to, siekiant užkirsti kelią kylančioms problemoms, viešojo sektoriaus išorės ir vidaus audito veikloje, šių metų vasario 11 dienos pranešime pateikiama, kad Audito komitetas nusprendė sudaryti darbo grupę VS išorės ir vidaus audito teisinės bazės tobulinimui, kurioje dalyvautų: Seimo Audito komiteto atstovai, Valstybės kontrolės atstovai, Finansų ministerijos atstovai, viešojo sektoriaus vidaus auditorių atstovai, Savivaldybių kontrolierių atstovai,

Savivaldybių asociacijos atstovai, Seimo kanceliarijos Teisės departamento atstovai (Seimo audito komitete..., 2009). Kontrolė būtina bet kokių atveju, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo.

Pagrindinius VPP sėkmę lemiančius veiksnius galima suskirstyti į tris grupes: *institucinė aplinka* (t.y. teisinis, organizacinis šalies institucijų išsivystymo lygis), *organizaciniai aspektai* (ryšių palaikymas, planavimas, vertybės, bendra vizija, bendruomenės dalyvavimas, lyderystė ir kt.) ir *žmogiškieji ištekliai* (jų savybės, kompetencija, atsakingumas, žinių valdymas ir t.t.). Todėl būtina susieti šiuos skirtingus veiksnius. Tai pasiekti galima tik viską objektyviai vertinant, išvelgiant bendras problemas bei derinant viešojo ir privataus sektorių poreikius ir galimybes.

### 2.2.3. SSGG analizė

Atlikus magistro darbo problemos išorinių ir vidinių veiksnių analizę padaromos tam tikros išvados. Šių analizių apibendrinimui atlikta SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė (žr. 14 priedą). VPSP veikla reglamentuota, t.y. sukurta atskira teisinė bazė (ES teisės aktu...). Priimti pagrindiniai teisės aktai, kurie numato galimybę privačioms institucijoms teikti viešąsias paslaugas. Tačiau Koncesijų įstatyme, kuris reglamentuoja VPSP, t.y. pagal kurią inicijuojami ir vykdomi projektai, nėra aiškiai identifikuotos, įvertintos ir tinkamai tarp šalių paskirstytos rizikos (Valstybinio audito ataskaita, 2008). Šiai problemai išspręsti yra galimybė, t.y. reikia sukurti projektų rizikos vertinimo ir padalijimo tarp šalių metodiką, kuri padėtų parengti, peržiūrėti jau esamus sutarčių projektus, parengtas tipines partnerystės sutartis bei skatintų naudojimąsi jomis. Teigiama pusė ta, kad VPP paremta privataus sektoriaus kompetencijomis bei rizikos pasidalinimu tarp šių sektorių. Viešojo privačioji partnerystė paprastai apima privataus sektoriaus teikiamas paslaugas: viešosios infrastruktūros objektų projektavimą, statybą/rekonstrukciją bei priežiūrą, įskaitant ir pagrindinių darbų finansavimą (Projekto įgyvendinimo..., 2006). Be to, 2010 sausio 21 d. pristatytas nutarimo projektas, kuriame numatyta, viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010-2012 metų programa (LRV. Nutarimo projektas, 2010a). Siekiant sėkmingai įgyvendinami VS institucijų sprendimus dėl viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtojimo, yra svarbus politinis ir visuomenės palaikymas. Priežasčių, stabdančių partnerystę galima pateikti nemažai, pvz., privataus sektoriaus susiformavusi neigiama nuostata, jų turtinės pretenzijos ir pan. Viešojo sektoriaus institucijos, kurios atsakingos už viešųjų paslaugų teikimą, pasieks gerų rezultatų tik tada jei, suformuluos aiškius tikslus, priemones, pasirinktą tinkamą paslaugų teikimo būdą, sieks subalansuoti viešuosius ir privačių partnerių interesus bei numatys tinkamus projektų (sutarčių) įgyvendinimo kontrolės mechanizmus.

Norint prisitaikyti prie didėjančio gyventojų skaičiaus, atnaujinamos infrastruktūros sistemos, pritraukiamos investicijos, mažinamos sąnaudos, ir visa tai, daugėjančių privačių asmenų įsitraukimo į viešųjų paslaugų teikimą, skaičiaus dėka. Be to, tiekiamos paslaugos tampa kokybiškesnės (Privačių asmenų įtraukimo..., 2007), nes VS dėl nepakankamų finansinių išteklių, administracinių gebėjimų trūkumo ir kt. svarbių veiksnių negali išplėtoti kokybiškoms paslaugoms reikalingos infrastruktūros. Viena iš galimų rimčiausių problemų tai, kad didėjantis privataus sektoriaus institucijų įsitraukimas į viešųjų paslaugų teikimą gali sustoti, ne tik dėl neigiamos nuostatos, bet ir dėl patirties stokos inicijuojant projektus, sudėtingos procedūros, nepakankamos metodinės informacijos, ekonominės situacijos (LR valstybės kontrolė) ir t.t.

Labai svarbus veiksnys yra finansavimas, kuris gali paskatinti VPSP plėtrą arba tiesiog sustabdyti suplanuotus arba įgyvendinamus projektus, pasirašytas sutartis ir pan. Valstybė turi sukurti investicines nišas, skatinančias šių sektorių bendradarbiavimą, ko šiandien dar stinga. Lietuvoje ES fondų finansuojamų projektų nėra daug. Tačiau tikėtina, kad VPSP 2007-2013 m. laikotarpiu, ES struktūrinių fondų paramos apimtis bus kelis kartus didesnė (Pranešimas dėl valdymo..., 2008). Todėl reikėtų imtis papildomų pastangų ES struktūrinių fondų paramai įsisavinti.

## **2.3. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba formuojant regiono politiką**

### **2.3.1. Globalizacijos įtaka partnerystės plėtrai**

Pasaulinės ekonomikos globalizacija daro didelę įtaką ekonominės ir regionų plėtros strategijų formavimui. Daugelyje šalių pagrindiniai pokyčiai vyksta panaikinant valstybės reguliavimą ir vykdant decentralizaciją. Šiandien pastebimi šie decentralizacijos poreikiai ir galimybės: savivaldybių galimybės įsisavinant ES struktūrinę paramą; regioninių skirtumų didėjimo tendencija; nacionalinių instrumentų poreikis (Lietuvos regioninė politika..., 2005). Taip pat vyriausybės sprendimų priėmimo įtakos sumažėjimas bei vietinės valdžios institucijų atsakomybės padidinimas. Įvairūs regionai atsiliepia į globalius pokyčius. Vadinasi, kiekvienas regionas plėtojasi pagal individualų regioninės plėtros modelį, pagrįstą geografiniais, politiniais, ekonominiais, moksliniais ir socialiniais - kultūriniais ypatumais (Tomassen, Serapinaitė).

Regionai siekia užsiimti savo nišą globalioje ekonomikoje, organizuojasi, kuria savo strategijas, mobilizuoja, remdamiesi vietiniais išteklių ir pažangiomis iniciatyvomis (Dokurnevič, Bagdzevičienė). *Skatinant regiono plėtrą yra būtinas viešojo ir privataus intereso derinimas ir racionalus investicinės naštos pasidalinimas. Partnerystėje sujungiamas viešojo ir privataus sektorių specialus patyrimas. VS gauna investicijas ir aukštos kokybės paslaugas, perduoda riziką, tačiau nepraranda infrastruktūros nuosavybės. Privatus sektorius kuria pridėtinę vertę, auga jo pajamos ir*

svarba. Tačiau į projektą investavęs privatus subjektas neretai susiduria su kliūtimis (pvz., lėšų trūkumas brangstant statybinėms medžiagoms bei statybos darbams, ilgas planų rengimas ir derinimas, politinių pokyčių įtaka, politinės valios, suvokimo stoka), kurios ilgam laikui sustabdo procesą (Jūraitė, 2007). Privataus sektoriaus atstovų nuomone, neretai projektai stringa dėl administracinių gebėjimų stokos, nepatyrimo įgyvendinant ES finansuojamus projektus, kuriuose reikalinga labai griežta atsiskaitomybė, tikslumas bei skaidrumas

### 2.3.2. Regiono plėtros teorijų pritaikomumas

Analizuojant viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės problemas Mažeikių rajone, pastebimas nesutarimas tarp vietos valdžios atstovų, todėl siekiant išspręsti šią problemą galima būtų remtis *Šiaurės Airijos atveju* (žr. 1.2.1. poskyrį, p. 16). Tačiau kiekvienas regionas turi skirtingus ekonominės ir regioninės plėtros prioritetus ir strategijas, todėl neįmanoma sukurti vieno ekonominės ir regioninės plėtros modelio, kuris tiktų įvairiems regionams. Įmanoma nustatyti tik kai kuriuos principus, kurie galėtų tikti ir būti naudingi įvairiems regionams, šiuo atveju ir Telšių.

Tinkamos ekonominės priemonės bei pasiruošimas leidžia greičiau pasiekti išsivystymo lygį. Šiuo metu Lietuvoje socialiniai – ekonominiai rodikliai nėra geriausi, ne išimtis ir Telšių apskritis. Dauguma verslo sričių žlunga arba yra stabdomos, dėl ekonominių, teisinių, socialinių ir finansinių prieštaravimų. Todėl reikia imtis priemonių, kurios pagerintų regiono padėtį. Siekiant įvertinti plėtros modelių taikymo šalyje galimybes, efektyvumą bei perspektyvas, pirmiausia reikia išanalizuoti Telšių apskrities ekonomikos būklę bei jos kitimo tendencijas. Pagrindiniai rodikliai, charakterizuojantys apskričių socialinę ir ekonominę būklę yra tiesioginės užsienio investicijos (toliau – TUI) bei BVP tenkantis vienam gyventojui, tai įrodo ir gauti tyrimo rezultatai (žr. 15 priedą.). Iš 15 priedo matyti, kad net 65% apklaustųjų įvardijo, kad TUI yra svarbus šaltinis, 28% suabejojo jų svarba, siekiant gerinti regiono padėtį ir tik 7% pažymėjo, kad Mažeikių rajone jos mažai investuojamos. Tačiau, kad taisyklės, reglamentuojančios tiesiogines užsienio investicijas yra skatinančios į šį klausimą atsakė net 60% visų apklausoje dalyvavusių respondentų (žr. 16 priedą). 2009 metų duomenimis daugiausia TUI – 21814,6 mln. litų (69,3%) – teko Vilniaus apskričiai, Kauno – 3131,1 mln. litų (9,9%), Klaipėdos – 3095,7 mln. litų (9,8%), Telšių – 1510,3 mln. litų (4,8%). Mažiausiai jų teko Tauragės apskričiai – 55,7 mln. litų (0,2%), Marijampolės – 138,4 mln. litų (0,4%). *TUI labiausiai sumažėjo Telšių apskrityje – 74 procentais.* Vidutiniškai daugiausia TUI teko vienam Vilniaus apskrities gyventojui – 25 667 litai, Telšių – 8758 litai, Klaipėdos – 8184 litai, Kauno – 4669 litai. Mažiausiai Tauragės ir Marijampolės apskrities gyventojui (Tiesioginės užsienio investicijos..., 2009). Iš dalies nedidelį užsienio investicijų kiekį kai kuriose apskrityse galima paaiškinti tuo, kad skirtingai nuo Vilniaus ir Telšių apskričių, dominuoja vietinio kapitalo

įmonės, tačiau TUI/gyv. rodiklis kartu atspindi ir tai, kad investicinė aplinka šiose apskrityse ir didesniuose jų miestuose nėra palanki. 2008 metų duomenimis didžiausia pridėtinės vertės dalis šalyje buvo sukuriama ekonomiškai stipriausių apskričių (Vilniaus, Klaipėdos ir Kauno) paslaugų sektoriuje, palyginti daugiau pridėtinės vertės, negu regionuose, kurių ekonominis augimas buvo lėtesnis. Kaip pastebėta, situacija šiandieną nedžiugina, pastebimas akivaizdus krizės poveikis ekonomikos sektoriui, tačiau pats poveikio dydis skirtinguose regionuose yra nevienodas. Atsilikusiems regionams pasivyti labiau išsivysčiusius regionus gali padėti užsienio investicijos. Tačiau išanalizavus esamą Telšių apskrities padėtį, matyti TUI sumažėjimas nors pramonė čia užima ir didžiausią dalį (Tiesioginės užsienio investicijos..., 2009). Kuo didesnis pramoninis centras, tuo didesnė tikimybė, kad jis sulauks investicijų. Bet vystymasis ir augimas nėra ekonomikos judėjimas vien teigiama kryptimi, kaip ir šiuo konkrečiu atveju. Todėl iš 1.2.1. poskyryje (žr. p. 16) pateiktų regionų augimo ir plėtros teorijų tinkamiausia - *visuomenės raidos etapų teorija*. Kitos likusios teorijos, pvz., išteklių, labiausiai tiktų regionams, kurie pasižymi žemės ūkiu, medžioklės, žvejybos ir kitais išteklių. Eksportu grįsta teorija tinka tik regionams, kuriuose stipriai išvystyta gamybos pramonė. Metropoliniam centrui taip pat nepriklausome, nes šiuo atveju ekonominė veikla koncentruojasi į didžiuosius šalies miestus (Česonis). Prieš pasirenkant plėtros teoriją, užtikrinančią plėtrą, tereikia integruotos politikos bei institucinės aplinkos, skatinančios iniciatyvą. Vyriausybės įtaka plėtrai yra gyvybiškai svarbi, bet neįmanoma nurodyti tikslų taisyklių, kurių jos turi laikytis - daug kas priklauso nuo vidaus ir išorės sąlygų bei kitų veiksnių.

### **2.3.3. Regioninė politika 2007 – 2013 metų ES struktūrinės politikos kontekste**

Turint ekonominį potencialą ir infrastruktūrą, galima užtikrinti didesnę teritorinę socialinę sanglaudą regione. Strategijos nuostatos yra integruojamos į atskirų institucijų rengiamus ilgalaikius strateginio planavimo dokumentus. Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijoje identifikuoti regioniniai centrai (Marijampolė, Tauragė, Telšiai, Utena, *Mažeikiai* ir Visaginas), kurie turėdami ekonominį potencialą ir infrastruktūrą, gali atlikti regioninių augimo centrų funkcijas ir jų plėtrą (Lietuvos regioninės politikos..., 2009).

2009 m. gegužės 27 d. Vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 1V – 228 patvirtinta Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos įgyvendinimo 2006 - 2007 metais ataskaita, kurioje pateikiami valstybės institucijų ir įstaigų pagal jų kompetenciją apibendrinti duomenys apie Strategijoje numatytų uždavinių įgyvendinimo priemonių vykdymą. Taip pat pateikiami Strategijos įgyvendinimo bei pateikimo stebėsenos kriterijai, įgyvendinimo vertinimo ir teritorinės socialinės sanglaudos ekspertinio vertinimo išvados (LR Vidaus reikalų..., 2009). Iš ataskaitos matyti, kad



Telšių rajono savivaldybė prisidėjo prie daugumos strategijos iškeltų uždavinių, t.y.: didinti regioninių centrų pramonės ir verslo įmonių konkurencingumą, diegiant naujoves ir naujas technologijas; sudaryti palankias sąlygas verslui plėtotis, įmonėms kooperuotis regionų centruose; didinti verslui teikiamų paslaugų spektrą, prieinamumą ir efektyvumą.

Kasdien atnaujinamame ES struktūrinės paramos naudos žemėlapyje parodoma iš 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos kiekvienoje savivaldybėje įgyvendinamus ar jau įgyvendintus projektus. Nors 2009 m. lapkričio 1 d. duomenimis, Mažeikių savivaldybėje verslui skatinti įgyvendintų projektų skaičius (ES struktūrinės paramos..., 2009) šiek tiek didesnis negu aplinkinėse savivaldybėse. Tačiau Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos įgyvendinimo 2006 - 2007 metais ataskaitoje visiškai neužsimenama apie Mažeikių rajono savivaldybės indėlį, siekiant skatinti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę. Be to, šiuo metu savivaldybė priskirta prie 14 savivaldybių, kuriose yra santykinai aukštas nedarbo lygis. Probleminių teritorijų plėtros programoms įgyvendinti iš valstybės, savivaldybių biudžetų, ES paramos, kitų finansavimo šaltinių iki 2010 metų numatyta skirti daugiau kaip 1,5 milijardo litų (Probleminės teritorijos, 2008).

Lietuvos siekimas integruotis į ES paspartino regionų plėtros problemų sprendimą. Dėmesys regionams – būtina ES valstybių politikos dalis. ES šalys, siekdamos skatinti plėtrą ir mažinti skirtumus tarp regionų, skiria daug lėšų atsilikusių regionų vystymui (Bagdzevičienė, 2001). Norvegijoje teigiama, kad *partnerystė kelias į ekonominę ir regioninę plėtrą*. Kadangi inovacinė ir mokslinės žiniomis pagrįsta veikla didele dalimi priklauso nuo pasikeitimo informacija, būtina skatinti įvairias partnerystės tinklų formas. Mažeikių rajono savivaldybės administracijai reiktų, atsižvelgti ir įvertinti tokio dalyvavimo privalumus ir trūkumus bei patvirtinti veiksmų planus.

## **2.4. Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos naudojimas**

### **2.4.1. ES paramos naudojimo pavyzdžiai Lietuvos ir užsienio atveju**

Lietuvoje ES fondų finansuojamų projektų, kurie turi tam tikrų VPSP bruožų, nėra labai daug. Šiuos projektus galima suskirstyti pagal ES paramos naudos gavėją (viešąjį ar privatų sektorių). Projektai rengiami vadovaujantis LR Vyriausybės 2009-11-11 d. patvirtintomis „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklėmis“ (LR Vyriausybės nutarimas, 2009). Tačiau projektų įgyvendinimui būtinos ne tik šios taisyklės, bet ir partnerystės principai bei kriterijai. 2009 m. pabaigos duomenimis, numatomi šie *VPP pilotiniai (bandomieji) projektai*: Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projektas; socialinio būsto statybos ir ūkio priežiūros vykdymo Alytuje projektas; Vilniaus miesto Balsių mokyklos statybos ir ūkio priežiūros vykdymo projektas; Pravieniškių 1-ųjų pataisos namų teritorijoje esančių

nenaudojamų pastatų rekonstravimo į kalėjimą ir ūkio priežiūros vykdymo projektas; Policijos departamento prie LRV reikalų ministerijos Vilniaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato Vilniaus miesto 1-ojo ir 5-ojo policijos komisariatų pastato statyba ir šių pastatų ūkio priežiūros vykdymas; Vilniaus universiteto vaikų ligoninės naujo korpuso statyba (UAB „Nacionalinių projektų...“, 2009). Į šių projektų įgyvendinimą tikima įtraukti privatų sektorių ir jam perduoti veiklą ir riziką. Šiais projektais būtų išspręsta nemažai problemų. Lietuvoje suskaičiuojama tik apie 18 VPP projektų (energetika, miestų gatvės, viešieji pastatai) (Abišala, 2009).

**ES parama viešajam sektoriui.** Iki šiol privatus sektorius dažniausiai dalyvaudavo kuriant iš ES fondų finansuojamą viešąją infrastruktūrą projektavimo ir statybos/rekonstrukcijos etapuose per tradicinius viešuosius pirkimus. Apie tai šiek tiek užsiminta ankstesniuose poskyriuose. Privataus sektoriaus konsorciams ar pavienės įmonės rengė įvairius dokumentus, reikalingus ES fondų paramai įsisavinti, bei teikė projektavimo ir statybos darbų paslaugas viešajam sektoriui. Tradicinis viešųjų pirkimų būdas buvo pasirinktas todėl, kad nebuvo tinkamo VPSP pagrindo ES paramai naudoti viešosios infrastruktūros srityje. Pvz., *Klaipėdos miesto jachtų prieplaukos projektas* buvo planuojamas kaip VPSP projektas, tačiau buvo pasirinktas tradicinis būdas dėl neiškaus VPSP teisinio pagrindo ir įgyvendinimo priežiūros trūkumo (Viešojo ir privataus sektorių..., 2005).

Pastaruoju metu plačiau pradėtas taikyti privataus sektoriaus dalyvavimas viešosios infrastruktūros, kuri buvo sukurta naudojant ES paramą, eksploatacijos etape. Tokių pavyzdžių daugiausia aplinkos ir turizmo srityse. Pvz., *Plungės buitinių atliekų sąvartynas*, kuris buvo pastatytas naudojant PHARE programos paramą. Kitas viešosios infrastruktūros projektas, kuris turi VPSP bruožų, yra *Druskininkų vandens pramogų parko projektas*. Šio projekto tikslas yra sukurti pramogų centrą Druskininkuose, kuris padidintų atvykstančių poilsiauti skaičių. Kadangi visas projektas nebuvo patrauklus privatiems investuotojams dėl mažos investicijų grąžos bei jam nebuvo įmanoma tiesiogiai taikyti VPSP formų, buvo nuspręsta finansuoti dviejų komerciškai nepatrauklių kompleksų (pirčių ir vandens pramogų) statybą naudojant ES paramą (atskirai PHARE ir ES struktūrinių fondų), o privatų partnerių pasirinkti vėliau (Viešojo ir privataus sektorių..., 2006). Kaip matyti, nors VPSP alternatyva nebuvo įmanoma, jos naudojimas būtų buvęs efektyvesnis, palyginti su dabartiniu ES paramos įsisavinimu tradiciniu būdu teikiant paramą viešajam sektoriui.

Lietuvos savivaldybės taip pat gali įsijungti į jau veikiančius teminius tinklus. Vilniaus miesto savivaldybė jau dalyvauja URBACT programos teminiame tinkle „ECO-FIN-NET: novatoriški nepalankių sąlygų rajonuose rėmimo mechanizmai“ (ES parama savivaldybėms). Nepaisant esamos situacijos šalyje, galima pasinaudoti ES fondų teikiamomis paramomis. Tačiau esminė partnerystės plėtros problema Lietuvoje ta, jog bendradarbiavimas nėra laikomas vertybe. Susiformavusi

neigiama nuostata, bei asmeniniai pasiekimai vertinami aukščiau nei grupinei, neigiamai atsiliepia partnerystės galimybėms.

**ES parama privačiam sektoriui.** Kitas ES paramos naudojimo būdas yra parama privataus sektoriaus partneriams, kurie dalyvauja VPSP projektuose. Pvz., įmonei „Aviridis“, kuri eksploatuoja atliekų aikštelę pagal sutartį su Vilniaus miesto savivaldybe, buvo skirta parama iš ES struktūrinių fondų naujai atliekų perdirbimo įrangai įsigyti. Vertinant tokį ES struktūrinių fondų paramos teikimo būdą privačiam sektoriui, kelė abejonių jo optimalumas. Jeigu iš ES struktūrinių fondų būtų buvęs tiesiogiai finansuojamas atskiras VPSP projektas, tai galbūt būtų leidę Vilniaus miesto savivaldybei suderėti palankesnes sutarties sąlygas (dabar pagal sutartį numatyta savivaldybei kasmet mokėti po 5 proc. nuo įmonės pajamų) (Viešojo ir privataus sektorių..., 2005). Kitas ES paramos privačiajam partneriui pavyzdys yra *aljanso „Langas į ateitį“ projektas, kuris atitinka daugelį VPSP projekto bruožų*. Tačiau aljanso projektas ypatingas tuo, kad jis atsirado privataus sektoriaus iniciatyva. L. Domarkienė (2007) teigia, kad aljanso „Langas į ateitį“ tikimasi gauti atskirą ES struktūrinių fondų paramą mokymams, kuri bus skirta Lietuvos rajonų ir miestelių gyventojams ir viešųjų interneto prieigos centrų personalui organizuoti. Be to, aljansas dalyvavo rengiant ir įgyvendinant informacinės visuomenės plėtros komiteto prie LRV vykdomame projekte „Viešosios interneto prieigos taškų steigimas kaimiškose vietovėse“, kuris finansuojamas iš PHARE programos lėšų (Viešojo ir privataus sektorių...). Šie projektai turi neigiamų ir teigiamų pusių: nėra aiškus ES struktūrinių fondų paramos naudojimas tam tikru laikotarpiu. Aljanso „Langas į ateitį“ projekte situacija kitokia, nes tikimasi sukurta viešųjų interneto prieigos centrų administravimo sistema ir mokymo programa įgyvendinant minėtą PHARE projektą.

Kaip pastebėta, dabartinės ES struktūrinių fondų paramos naudojimo sąlygos nėra palankios VPSP projektams įgyvendinti. Dabartiniai ES struktūrinių fondų paramos naudojimo trūkumai bei VPSP pranašumai leidžia pagrįsti ES struktūrinių fondų paramos naudojimą per VPSP nauju 2007-2013 m. programiniu laikotarpiu (Pranešimas dėl valdymo...). Lietuvoje dar nesukurtas atskiras pagrindas PHARE ar ES struktūrinių fondų paramai įsisavinti per VPSP, kuriame būtų „sujungta“ ES struktūrinių fondų parama (ir bendrasis finansavimas) ir privataus sektoriaus investicijos. Todėl ES parama naudojama per VPSP retai ir ne tiesiogiai finansuojant VPSP sutartis, o atskirai finansuojant viešojo arba privataus sektorių partnerius. Nėra vieno universalus modelio, kiekviena šalis turi rasti geriausius ir priimtinausius sprendimus realizuojant VPP projektus.

**Užsienio šalių patirtis.** Remiantis *patirtimi Rytų ir Centrinės Europos*, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo būtina turėti *aiškius motyvus*, dėl ko pasirinktas vienas ar kitas VPSP projekto įgyvendinimo būdas (siekiami kokybės, privataus kapitalo pritraukimo ar patirties); *svarbus finansinių, institucinių ir kitų viešojo sektoriaus atsakomybės suvokimas; efektyvaus projekto*

*dalyvių, visuomenės, suinteresuotų šalių viešajame sektoriuje, informavimas; skaidrumas; rizikos pasiskirstymas: nuoseklus ir metodiškas projekto planavimas ir įgyvendinimas ir kt.* (Venckus, 2009). Todėl būtina remtis kitų šalių gerąja praktika, siekiant VPSP plėtros. Šiuo metu, Anglijoje yra daugiau nei keturios dešimtys modernių ligoninių, kurių statyba, aprūpinimas šiuolaikine diagnostine technika pavyko VPSP dėka. Neatsilieka nuo Didžiosios Britanijos ir kitos Europos šalys, pvz., transportui daug skiria Portugalija ir Ispanija. Ne ką atsilieka Airija, Lenkija, Vokietija, Skandinavija ir Italija. Šios šalys taip pat nemažai ES struktūrinės paramos lėšų įsisavina skatinant žmoniškųjų išteklių plėtrą, daug dėmesio skiria aplinkosaugai (Experience with PPP..., 2006).

Didelių miestų plėtra susiduria su nelengvai sprendžiama kokybiško geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo problema. Visoje Europoje tokio pobūdžio projektus padeda spręsti VPSP. Sėkminga ir veiksminga partnerystė daugelyje Europos valstybių garantuoja didesnę visuomenės saugumą. Privačios kompanijos gana noriai investuoja į technologijas, užtikrinančias visuomenės saugumą, o policijai suteikiama galimybė daugiau dėmesio skirti tiems miestams, kurie garsėja dideliu nusikalstamumu (Viešojo ir privataus..., 2006). Statistika liudija, kad Vakarų Europos miestuose iš 100 įvairių vykdomų projektų apie 40 įgyvendinama VPSP dėka. Nors daugiau valstybių, vyriausybių pradeda įtraukti privatų sektorių į viešosios infrastruktūros plėtros projektų finansavimą ir įgyvendinimą, tačiau šie projektai Lietuvoje labiau aktualūs didžiuosiuose miestuose, nes jaučiamas stipresnis politinis palaikymas ir suinteresuotų šalių įsitraukimas.

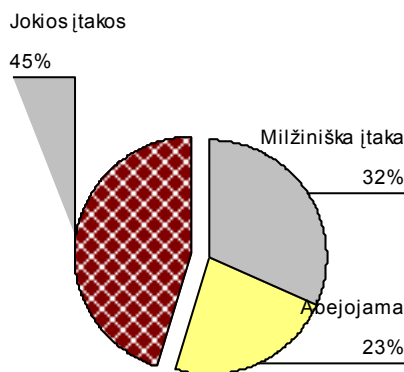
#### **2.4.2. ES paramos įsisavinimas įgyvendinant projektus Mažeikių rajone**

Bendrijos strateginėse gairėse ES valstybės narės skatinamos taikyti VPSP, tačiau šių fondų naudojimas per VPSP reikalauja kruopštumo. Į konkrečioje savivaldybėje įgyvendinamų projektų skaičių įtraukiami ir keliose savivaldybėse ar visos Lietuvos teritorijoje įgyvendinami projektai, kurių naudą gauna ir šios savivaldybės gyventojai, o pateikiamos lėšos rodo savivaldybei tenkančią finansuojamų projektų dalį. Pvz., 2009 metų lapkričio 1 d. duomenimis Mažeikių savivaldybėje daugiausia ES struktūrinės paramos panaudota verslui skatinti, t.y. 39.91 mln. Lt, antroje vietoje regioninės ir socialinės sanglaudos projektams - 37.78 mln. Lt; trečiasias vietas dalinasi projektai: užimtumui ir socialinėms galimybėms (29.29 mln. Lt), moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai (28.57 mln. Lt) bei transportui (26.82 mln. Lt) (ES struktūrinės..., 2009). Lyginant su Didžiąja Britanija, labiausiai ten skiriama lėšų sveikatai (21%), antroje vietoje transportui (18%), o trečioji vieta gynybai ir švietimui (Public Private Partnerships..., 2006).

Stambesnių viešosios infrastruktūros projektų, kuriuos finansuoja ES struktūriniai fondai, rengimas užima nemažai laiko, todėl norint daugiau VPSP projektų finansuoti iš ES struktūrinių

fondų 2007-2013 m. laikotarpiu, reikalinga, kad jie būtų parengti numatytu laiku. Naudojant ES struktūrinių fondų paramą per VPSP projektus, reikalinga vengti tam tikro konkurencijos iškraipymo, todėl reikėtų imtis papildomų pastangų VPSP naudojimui. Kad pagalba būtina visoms įmonėms nepriklausomai nuo jų dydžio ir nuosavybės teisės, įrodo atliktos apklausos rezultatai (žr. 17 priedą). Mažeikių rajono privataus (44%) ir viešojo (56%) sektoriaus įmonėms informacija, susijusi su struktūrinių fondų panaudojimu yra labai naudinga. Kaip matyti, iš 17 priedo ne itin ženklus skirtumas tarp įmonių pagal nuosavybės priklausančias teises. Tačiau šiuo atveju, daugiau nei pusė VS institucijų pažymėjo, kad reikia pagalbos skirstant ES struktūrinių fondų lėšas.

2009 metų pabaigoje turėję startuoti keli ES finansuojami projektai, kol kas sunkiai juda. Jų įgyvendinimu suinteresuoti rajono verslininkai. Ypač siekiama, kad numatytus darbus atliktų vietiniai statybininkai. 2009 metų liepos mėnesio pabaigoje savivaldybė pasirašė keturių miesto infrastruktūros gerinimo projektų sutartis: Laisvės gatvės dalies viešųjų erdvių kompleksinio sutvarkymo (projekto vertė 14 milijonų litų); Žemaitijos gatvės dalies sutvarkymo (4,5 mln. litų); Mažeikių senamiesčio parko sutvarkymo (3,5 mln. litų); Melioratorių gatvės parko sutvarkymo (1,5 mln. litų) (Vykdomi projektai). Visi šie darbai kol kas taip pat nejuda į priekį. Nors savivaldybėje ir rengiami kiekvieną pirmadienį susirinkimai, norint įvaldyti projektus, analizuojamos su jų įgyvendinimu susijusios problemos, tačiau tarp politikų kyla nesutarimai (žr. 8 pav.).

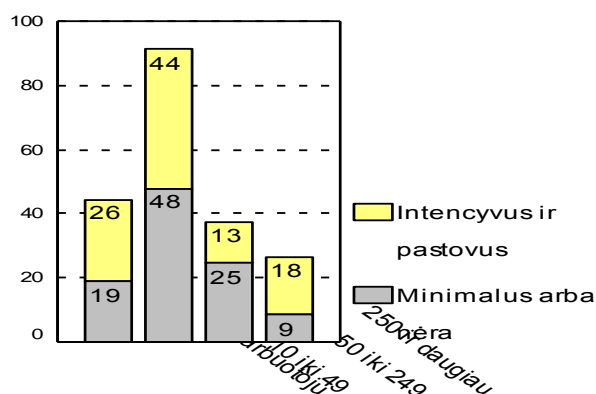


**8 pav.** Politikos lyderių įtaka verslui Mažeikių rajone  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais tyrimo rezultatais

Nors tyrimo rezultatai parodo, kad rajono politikai jokios įtakos nedaro, tai teigia 45% respondentų, tačiau realybė yra tokia, kad likusi apklaustųjų dalis teigia, kad daro milžinišką įtaką (32%), o 23% abejoja politikos lyderių skaidrumu.

2009 metais baigtų Žemaitijos gatvės dalies rekonstrukcijos darbų vertė 5,2 mln. litų (įvykdyti projektai). Įgyvendinant likusius projektus Savivaldybė turės prisidėti 2,3 milijono, per 26 milijonus litų skirs ES. Šiais metais numatytas pradėti ir mokyklų atnaujinimas, net 100% ES lėšų bus

finansuojama „Ventos“ mokyklos (skirta 2,8 mln. litų) bei Merkelio Račkausko gimnazijos (skirta 1,1 mln. litų) renovacija. Šiek tiek vėliau ES finansuojamas lėšas planuojama panaudoti „Vyturio“ pradinės (projekto vertė 3 mln. Lt), Kalnėnų vidurinės mokyklos (4 mln.) bei Sedos gimnazijos (1,6 mln. Lt) renovacijai (Vykdomi projektai). Savivaldybė turi padengti 25 proc. šių trijų mokyklų renovacijos darbams skiriamų lėšų. Tačiau, savivaldybės finansų skyriaus duomenimis, lyginant su 2009 metų pradžia, rajono biudžetas išaugo iki 9,1 mln. Lt. Nuo 2009 m. pradžios Mažeikių savivaldybės išskolinimui padidėjus, atsiskaityti su tiekėjais ir padengti įvairiems projektams reikalingą finansavimo dalį imamos dvi paskolos (sprendžiama imti 3 mln. litų paskolą). Penkerių metų gražinimo terminas pasirinktas atsižvelgus į tai, jog 2013 m. Mažeikių rajono savivaldybė turėtų išsimokėti iki šiol paimtas paskolas. Be to, rajono savivaldybė įsipareigojusi prisidėti įgyvendinant dar 11 projektų – vandentvarkos infrastruktūros plėtros, dumblo utilizavimo įrenginių statybos, Naikių ir Ventos kvartalų gatvių nutiesimo būtinosios dokumentacijos parengimo, miesto ir rajono teritorijų bendrųjų, detaliųjų ir specialiųjų planų rengimo ir kt. 2010 metų birželį numatoma pradėti ir negyvenamų pastatų atnaujinimą pritaikant juos socialiniams būstams (ES parama Mažeikių...). Pagal paraišką, rekonstruojami turėtų būti trys namai: po vieną Tirkšliuose, Vieکشniuose ir Mažeikiuose, kurių vertė per 3 milijonus litų, iš jų savivaldybė turi prisidėti 15% lėšų (apie 500 tūkst. litų). Šiuo atveju, galėtų prisidėti ir privatus sektorius.



**9 pav.** Verslo sektoriaus bendradarbiavimas su vietos savivalda

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais tyrimo rezultatais

Gauti anketinės apklausos rezultatai parodo, kad nepriklausomai nuo įmonės dydžio, verslininkams tenka palaikyti ryšius su viešuoju sektoriumi. Iš 9 paveikslėlio matyti, kad daugiausia vidutinėms (nuo 10 iki 49 darbuotojų) ir mažoms (iki 9 darbuotojų) įmonėms tenka bendradarbiauti su vietos savivalda (44%), tačiau jų bendradarbiavimas pagrįstas trumpalaikiais santykiais. Tarp šių sektorių daugiausia pasirašomos trumpalaikės sutartys (iki 1 metų). Vakarų Europos šalių praktika rodo, kad

tinkamai pasiruošti VPSP projektui reikia net 36 mėnesių. Pranešimo projekte „dėl Komisijos žaliosios knygos apie valstybinio VPSP ir Bendrijos teisės aktų, susijusių su viešuoju pirkimu ir koncesijomis“ minima, kad atsižvelgiant į savivaldos institucijų kompetenciją, vietos savivaldos institucijos turėtų bendradarbiauti siekdamos užtikrinti naudingą tarpusavio sąveiką (Weiler, 2006).

Susiklosčiusi šiandieninė situacija daugumai verslininkų ir VS institucijoms užkerta kelius, jų veiklos plėtrai. Paskolų gavimo galimybės Mažeikių rajone menkos (žr. 18 priedą). 72% apklaustųjų teigia, kad gauti paskolą nėra galimybės, 23% abejoja ar verta domėtis paskolų gavimo galimybėmis ir tik 5% teigia, kad tokia galimybė yra. Tai dar labiau turėtų sustiprinti teigiamą požiūrį į VPP plėtrą. Nereiktų užmiršti tik tai, kad labai svarbu tinkamai pasirinkti VPP projektų apimtis, atsižvelgiant į šių projektų parengimo ir finansavimo kaštus. Sėkmingam VPP įgyvendinimui svarbus konstruktyvus dialogas su viešuoju sektoriumi. Atlikta tyrimų, dokumentų analizė parodo, kad verslininkai patys imasi iniciatyvos, siekiant sukurti viešojo ir privataus sektorių partnerystės modelį. Tačiau elementaru, kad investuotojams reikia ir valdžios pritarimo. Labiausiai rajono verslininkai suinteresuoti, kada planuojama pradėti darbus, kokia projektų vertė ir t.t. Rajono savivaldybės projektų valdymo skyriaus duomenimis: iki 2010 metų pabaigos, pagal daugiabučių, kurie patenka į probleminę teritoriją, renovacijos programą, turėtų būti panaudotas 21 mln. Lt, tačiau čia kyla abejonių privataus sektoriaus institucijoms. Nenumatyta ir kiek procentų lėšų bus skiriama iš ES fondų. Pagal probleminių teritorijų plėtros programą, renovacija iš ES struktūrinių fondų lėšų bus dengiama 70 proc. Mažeikių savivaldybės taryba priėmusi sprendimą daugiabučių namų renovacijai finansuoti 70% iš ES, o 30% – iš gyventojų lėšų (Mažeikių rajono savivaldybės...,b). Mažeikių rajono savivaldybės sudarytoje programoje 2007 – 2010 metams yra įtraukti 38 daugiabučiai namai (Daugiabučių namų, rekonstruojamų..., 2009). 2009 metų duomenimis tik 18 daugiabučių namų gyventojų pareiškė norą renovuoti namus. Iš jų tik keletas namų parengė investicinius projektus. Tačiau 2010 metų sausio mėn. pabaigos duomenimis darbai sparčiai pajudėjo į priekį. Telšių regiono plėtros taryba pagal priemonę „Daugiabučių namų atnaujinimas pirmiausia didinant jų energijos vartojimo efektyvumą“ patvirtino ES fondų ir LR valstybės biudžeto lėšomis finansuotinių 2007 - 2010 m. Telšių regiono projektų sąrašą. Į šį sąrašą įtrauktas 31 Mažeikių miesto daugiabutis, iš kurių penki namai rezerviniame projektų sąraše (Mažeikių rajono savivaldybė, 2010a). Taip pat savivaldybės administracija gavo kvietimą iš Centrinės projektų valdymo agentūros pateikti pirmąsias paraiškas Sodų g. 10 ir Laisvės g. 40 namams renovuoti. Renovacijos darbai turėtų prasidėti nedelsiant.

Lietuvoje per 80% pastatų yra statyti daugiau nei prieš 20 metų, todėl jie neekonomiški. Vienas svarbiausių Vyriausybės prioritetų yra pastatų energetinio efektyvumo didinimas. Viešiesiems pastatams renovuoti žadėtų lėšų statybininkus kol kas pasiekė tik 15 proc. – 90 mln. litų iš 599 mln.,

dėl kurių sutartys jau pasirašytos (žr. 19 priedą). Dėl likusios sumos vis dar vyksta konkurencinė kova viešųjų pirkimų procese. O štai iš daugiabučių namų modernizavimui skirtų 1 mlrd. Lt 2009 metais neišleista nė 1 lito (LR ūkio ministerija, 2009). Analizuojant sudarytų sutarčių skaičių pagal apskritis (žr. 20 priedą) matyti, kad didžiuosiuose miestuose pasirašoma daug daugiau sutarčių ir žinoma projektams įgyvendinti skiriama daugiau ES struktūrinės paramos lėšų. Visuomeninės paskirties pastatų renovavimas finansuojamas iš 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos ir valstybės biudžeto lėšų pagal tris Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priemones, susijusias su viešųjų pastatų renovavimu. Iš viso jau paskirstyta 551 mln. Lt. Lyginant visas Lietuvos mastu, Telšių apskritis yra priešpaskutinė nuo galo pagal sudarytų sutarčių skaičių. Tačiau pagal 2009 metų LR ūkio ministerijos duomenis Telšių apskrityje visuomeninės paskirties pastatų renovavimas vyksta gana sparčiai, t.y. iš 4 finansavimą gavusių pareiškėjų rekonstrukcijos darbus jau atlieka trys. Telšių apskrities projektams įgyvendinti iš viso skirta 14,84 mln. Lt ES struktūrinės paramos lėšų (žr. 21 priedą). Iš jų, šiuo metu skirta atliekamiems darbams - 8,2 mln. Lt (LR ūkio ministerija, 2009). Taip pat renovacijos darbus vykdo ir Mažeikių specialioji mokykla, kuriems suteikta 877 tūkst. Lt parama. „Ventos“ vid. mokyklos renovacijai suteikta 2,7 mln. Lt parama. Šiuo metu rengiamas techninis projektas. Taigi, darbo turėtų statybos bendrovėms netrūkti.

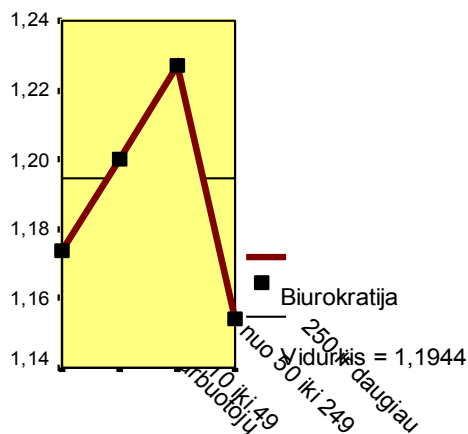
2009 metais liepos 15 dieną buvo patvirtintas finansavimo šaltinis UAB „Mažeikių vandenys“ dumblo apdorojimo pūdymo ir džiovavimo įrenginių statybai. Projektui įgyvendinti numatyta skirti 17,2 mln. Lt ES Sanglaudos fondo lėšų ir šiek tiek per 2 mln. Lt bendrojo finansavimo lėšų (Vykdomi projektai). Tačiau, šiandieną ne ką mažesnės diskusijos kyla ir dėl nuotėkų dumblo tvarkymo projekto. Pastebimas politikų susirūpinimas, kad 19 mln. Lt parama gali nepasiekti Mažeikių dėl devyniems mėnesiams įstrigusių viešojo pirkimo procedūrų. *Kilus nesutarimams dėl skaidrumo* ir priežiūros papildyta viešųjų pirkimų komisija. 2009 metų rugsėjo mėnesį ūkio ministras D. Kreivys spaudai pranešė, kad nuo šiol visuomenė galės stebėti visą viešųjų pirkimų procesą nuo jo pradžios iki pabaigos. Tikimasi, kad įsigaliojęs Viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimas, turėtų užtikrinti didesnę viešųjų *pirkimų skaidrumą bei sumažinti korupciją*.

2009 metais liepos 31 d. aplinkos projektų valdymo agentūra pasirašė pirmąsias dumblo tvarkymo infrastruktūros projektų finansavimo sutartis su UAB „Šiaulių vandenys“ ir „Dzūkijos vandenys“. Šių bendrovių dumblo utilizavimo sistemai modernizuoti skirta daugiau kaip 98 mln. Lt 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšų (Vykdomi projektai). Šiais metais dar planuojama pasirašyti tokias sutartis su UAB „Mažeikių vandenys“ ir UAB „Vilniaus vandenys“. Savivaldybės projektų skyriaus duomenimis: „paraiškas teikti paslaugas yra pateikusios trys įmonės, tačiau komisijos sprendimo vis nesulaukiama“. Be to, išsamesnės informacijos pateikti atsisakoma. Komisijos nariai yra pasirašę informacijos neplatavimo deklaraciją, todėl bus



informuojama tik apie konkurso nugalėtoją. Verslininkai itin sunerimę, juos domina pati procedūra. Šiuo atveju projektui pinigai yra skirti, o projektas nepradėtas įgyvendinti. Už tai pasirodo yra atsakingas ne tik užsakovas, bet ir Savivaldybės meras bei visa Taryba. Pasak privataus sektoriaus, viešojo pirkimo procedūros galėjo prasidėti tik po to, kai buvo patvirtintas projekto finansavimas. Iš pokalbio su savivaldybės specialistais išvelgta, kad *dokumentai neatitinka pirkimų reikalavimų*, dėl to komisijos sprendimu turi būti pateiktas prašymas dėl sutikimo atmesti visus pasiūlymus. Pagal Viešųjų pirkimų įstatymą, atmetus pasiūlymus, pirkimas pasibaigia. Perkančioji organizacija turi skelbti naują konkursą, arba vykdyti neskelbiamas derybas. Dėl Komisijos padarytų klaidų procesas užtruks. Paruošti dokumentai turi būti vežami patikrinti Projektų valdymo agentūrai (toliau – PVA), kuri per dvi savaites turėtų atsakyti, kad galima vykdyti konkursą. Labai svarbu, kad šiame procese dalyvautų ne tik komisija, bet ir Savivaldybės atstovai.

Analizuojant finansinę Mažeikių rajono padėtį, pastebėta, kad verslo padėtis kritiška (Mažeikių rajono savivaldybės..., 2009) (žr. 22 priedą). Statybų ir nekilnojamo turto verslui gali padėti VPSP projektai. Jų įgyvendinimui per artimiausius metus planuojama skirti keletą milijardų litų. Tik viena problema, kad projektus inicijuoti turėtų viešasis sektorius, o ne privatus. Tuomet nebūtų abejonių dėl jų skaidrumo ir įtarimų korupcija. Nūdienu byloja, kad valdžios ir savivaldos atstovų gebėjimai juos organizuoti kelia rimtų abejonių. Šiai partnerystei neparengta ir tinkama teisinė bazė. Skubant ruošiami įstatymų pakeitimai ir poįstatyminiai aktai. Dauguma projektų tikimasi pradėti jau šiais metais, tačiau dažnai jie vilkinami. Šiuo klausimu pastebima ir biurokratijos pėdsakų (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Biurokratijos lygis Mažeikių rajone pagal įmonių dydį  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais tyrimo rezultatais

Iš šio paveikslo matyti, kad daugiausia su biurokratinėmis kliūtimis susiduria vidutinės (nuo 10 iki 49 darbuotojų) ir didelės, kurių darbuotojų skaičius nuo 50 iki 249 įmonės. Riba kai peržengiama

1,1944 linija, parodo biurokratijos lygį. Vidutinių įmonių nuomone, biurokratijos lygis siekia 1,2, o didelių įmonių net 1,23 lygį. Siekiant kovoti su biurokratijos padariniais, būtina griežtesnė kontrolė įvairių sektorių srityse. Sprendžiant projektų įgyvendinimo klausimus kontroliuojamas jų įvykdymo laikas, siekti, kad projektai būtų skelbiami viešai ir pan. Tačiau bet kokių atveju, kol didžiausią galią valdant finansines lėšas turės valdžia, tol biurokratija ir toliau gyvuos. Šiai problemai iš dalies išspręsti reikia pritraukti privatų sektorių. VPSP pagrįsta ilgalaikiais santykiais, todėl dauguma Mažeikių rajono verslininkų vis dar atidžiai žiūri į šios partnerystės galimybes.

## 2.5. Teisiniai pokyčiai viešojo ir privataus sektorių partnerystės srityje

Lietuvoje yra įgyvendinamos įvairios partnerystės formos, tačiau kai kurios iš jų reglamentuotos bendruose, kitos – specialiuose teisės aktuose. Tai sudaro riziką, kad svarbūs partnerystės projektai dėl netinkamo reglamentavimo gali nebūti įvykdomi. Arba viešojo sektoriaus subjektai, įgyvendinantys tokius projektus, taikys netinkamus teisės aktus. Lietuvoje VPSP apibrėžimas yra nustatytas LR investicijų įstatyme - tai valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymų nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą (LR investicijų įstatymas, 2009). Analizuojant 2007 metais Finansų ministerijos parengtą įstatymo projektą dėl viešojo ir privataus sektoriaus pastebėta, kad šis projektas taip ir nepasiekė Seimo dėl tarpinstitucinių nesutarimų. Priimtu nutarimu Seimas buvo įpareigojęs Vyriausybę iki 2008 metų rugsėjo 1 d. pateikti valstybei aktualų VPSP įstatymo projektą, kuris reglamentuotų VPSP sąvoką bei kitas nei koncesija partnerystės formas, atitinkamus sektorių formų pasirinkimo kriterijus bei kontrolei keliamus reikalavimus (Skardžius, 2008). Prireikė net kelių metų, t.y. 2009 metų liepos mėnesio duomenimis Vyriausybė, siekdama skatinti investicijas bei aktyvinti VPSP pritarė Finansų ministerijos parengtiems Investicijų įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų atitinkamiems pakeitimams. Šiais pakeitimais siūloma nustatyti ir įteisinti VPP sąvoką, kuri iki šiol nebuvo įteisinta jokių galiojančiu teisės aktu. Taip pat numatoma reglamentuoti vieną iš partnerystės būdų, įvardintą kaip valdžios ir privataus subjektų partnerystė (*Investicijų įstatymo nuostatos, reglamentuojančios viešojo ir privataus sektorių partnerystės bei valdžios ir privataus subjektų partnerystės sąvokas įsigaliojo nuo 2010 m. sausio 1 d.*). Šiuo metu galiojanti teisinė bazė sudaro sąlygas taikyti šias VPP formas:

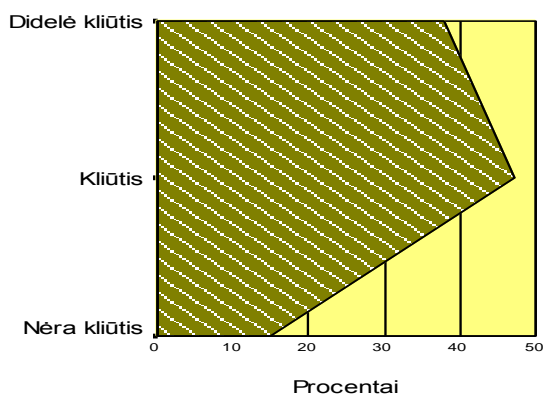
**1) koncesiją**, vadovaujantis Koncesijų įstatymo nuostatomis, kai VS subjektas suteikia privataus sektoriaus subjektui (koncesininkui) leidimą vykdyti ūkinę komercinę veiklą, susijusią su

infrastruktūros objektų projektavimu, statyba, plėtra, atnaujinimu, pakeitimu, remontu, valdymu, naudojimu ir (ar) priežiūra, teikti viešąsias paslaugas, valdyti ir (ar) naudoti valstybės, savivaldybės turtą (tarp jų eksploatuoti gamtos išteklius), o koncesininkas pagal koncesijos sutartį prisiima visą ar didžiąją dalį su tokia veikla susijusios rizikos bei atitinkamas teises ir pareigas, ir jo atlyginimą už šią veiklą sudaro tik teisės užsiimti atitinkama veikla suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos ar tokios teisės suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos kartu su atlyginimu, mokamu koncesininkui suteikiančiosios institucijos, atsižvelgiant į jos prisiimtą riziką (LR Koncesijų įstatymas, 2006);

**2) valdžios ir privataus subjektų partnerystę** (pagal Investicijų įstatymą) - kai privatus subjektas valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartyje nustatytais sąlygomis investuoja į valdžios subjekto funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir šiai veiklai vykdyti reikalingą valstybės arba savivaldybės turtą ir vykdo tose srityse tam tikrą nustatytą veiklą, už kurią privačiam subjektui atlyginimą moka valdžios subjektas (LR investicijų įstatymas, 2009);

**3) mišraus kapitalo įmonių** steigimą, vadovaujantis Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo nuostatomis - kai konkrečiai veiklai vykdyti steigiamas mišraus kapitalo juridinis asmuo ir valstybės ar savivaldybių turtas yra investuojamas kaip VS įnašas į bendros įmonės kapitalą (LR Valstybės..., 2009; LR Finansų ministerija, 2009).

Kiekviena valstybė gali pasirinkti labiausiai jos poreikius atitinkančią VPSP reglamentavimo sistemą. Nors teisės aktuose išskiriama daugybė VPSP rūšių, tačiau šiuo metu yra galimybė taikyti tik prieš tai išvardintas. Tai įrodo, kad VPSP galimybes lemia teisinės sąlygos (žr. 11 pav.)



**11 pav.** Politikos nestabilumo bei įstatymų prieštaravimų svarba viešojo ir privataus sektorių partnerystei Mažeikių rajone

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais tyrimo rezultatais

Be to, svarbiu veiksniumi įvardijamas ir politikos nestabilumas (žr. 11 pav.), kaip viena iš esminių efektyvaus viešosios ir privačiosios partnerystės problemų (žr. 1.5.2.3. skirsnį, p. 27). Atliktos apklausos tyrimo rezultatai parodo, kad politinės, teisinės ir administracinės aplinkos nestabilumas daro didelę įtaką partnerystės plėtrai Mažeikių rajone. Iš visų tyrime dalyvavusių apklaustųjų

beveik 50% pažymėjo, kad politikos nestabilumas bei įstatymų prieštaravimai yra kliūtis, 38% pažymėjo, kad didelė kliūtis ir tik 15% teigė, kad šie veiksniai neturi jokios įtakos.

2009 metų duomenimis kartu su Investicijų įstatymu (LR investicijų įstatymas, 2009) buvo siūlomas ir Koncesijų įstatymo pakeitimas, kuris reglamentuotų koncesijų suteikime dalyvaujančių institucijų funkcijas. 2007 metais Vyriausybė buvo paraginta paskirti valstybės instituciją, kuri būtų atsakinga už VPSP politikos įgyvendinimą, t.y. teiktų konsultacinę ir metodinę pagalbą koncesijas suteikiančiosioms institucijoms bei atliktų koordinuojančios ir kontroliuojančios institucijos funkcijas. Šiam procesui pasistūmėti prireikė dviejų metų, kol buvo priimtas koncesijų įstatymo 28<sup>1</sup> straipsnio pakeitimo įstatymas (LR Koncesijų įstatymo..., 2009). Tikima, kad šis pakeitimas leis sukurti bendrą VPP administracinę sistemą.

2010 metų sausio 1 dieną įsigaliojo nutarimas „Dėl viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės“ (LRV nutarimas dėl..., 2009), kuriame Vyriausybė patvirtino VPSP projektų rengimo ir įgyvendinimo taisykles. Taisyklėse nustatomi centrinės ir vietinės valdžios partnerystės projektų rengimo, vertinimo ir sprendimų dėl projektų įgyvendinimo priėmimo etapai bei partnerystės procese dalyvaujančių institucijų funkcijos ir atsakomybė (žr. 23 priedą). Sėkmingam partnerystės procesui įgyvendinti LR finansų ministerija šių metų sausio mėn. pateikė nutarimo projektą „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010-2012 metų programos patvirtinimo“ derinti suinteresuotoms institucijoms ir visuomenei (LRV nutarimo projektas..., 2010a). Šiame projekte pateikiama esamos būklės analizė, skatinimo programos tikslai, uždaviniai, programos įgyvendinimo priemonės, rodikliai bei jos vertinimo kriterijai. Nuo 2009 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojo Viešųjų pirkimų įstatymo pataisos, t.y., kad nuo šiol visuomenė galės stebėti visą viešųjų pirkimų procesą, kuris padės užtikrinti didesnę viešųjų pirkimų skaidrumą bei sumažinti korupciją (LR Viešųjų pirkimų..., 2009). Šiuo metu, tai skaidriausias viešųjų pirkimų įstatymas Europoje.

*Pataisų esmė:* visos perkančiosios organizacijos privalo stebėti, kokias prekes ir paslaugas ketina pirkti ateinančiais metais; pirkimo dokumentai, įskaitant technines sąlygas skelbiami nemokamai; perkančiosios organizacijos kasmet įpareigojamos vykdyti ne mažiau kaip 50 proc. pirkimų elektroninėmis priemonėmis; vyriausybei pavaldžios įstaigos įpareigojamos pirkti centralizuotai per centrinę perkančiąją organizaciją (toliau - CPO) (Kreivys, 2009). Mobilaus ryšio paslaugos pirkimo pavyzdys per CPO pateiktas 34 priede. Nevykdant šių reikalavimų perkančiųjų organizacijų vadovai bus baudžiami. Šie įstatymo pakeitimai neabejotinai padidins konkurenciją ir sumažins kainas, tačiau tuo siekiama skaidresnio viešojo pirkimo proceso.

Siekiant VPP sėkmės būtina, skaidri ir patikima įstatyminė bazė, nes tinkamas reglamentavimas suteikia privačiam sektoriui garantijas, kad bus atgautos investicijos proporcingos prisiimti rizikai. Todėl būtinas intensyvus daugumos ministerijų ir Vyriausybės atstovų dalyvavimas jos kūrimo.

## 2.6. VPSP projektų Mažeikių rajone administravimas

### 2.6.1. Pagrindinės partnerystės formos, principai ir strategijos

Partnerystė tiek privačiam, tiek viešajam sektoriui leidžia sujungti išteklius, galimybes, kompetencijas į kryptingą problemos paiešką ir jos sprendimą. Todėl būtina vystyti VPSP kuo labiau. Šiuo klausimu jau šiek tiek pasistūmėta teisinėje bazėje (žr. 2.5. poskyrį, p. 58). Taip pat sukurti projektų priežiūros, kontrolės ir efektyvumo vertinimo mechanizmai.

Vienas iš esminių efektyvios VPP veiksnių yra *poreikis* (žr. 1.5.2.3. skirsnį, p. 30). Remiantis įvairių užsienio šalių patirtimi, poreikis laikomas kaip problema, kuriai išspręsti pasitelkiamas viešasis ir privatus sektorius. Daugeliu atveju, poreikiai pateikiami strateginiuose dokumentuose, tačiau kai kuriais atvejais jie gali būti ir nenumatyti. Mažeikių rajono 2008 - 2013 metų strateginiame plėtros plane nurodomas rajono konkurencingumo didinimo poreikis, susijęs su infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių ir kitų sferų kiekybine bei kokybine plėtra (Mažeikių rajono 2008...). Šiuo atveju, rajono savivaldybė maksimaliai pasitelkdama privataus sektoriaus patirtį ir įgūdžius, t.y. naudojant VPP formas, galėtų užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Tačiau esama padėtis rodo, kad daugiausia *Mažeikių rajone 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* (Mažeikių rajono savivaldybė).

Mažeikių rajono atveju, dauguma projektų galima laikyti turinčiais VPP požymių, tačiau daugiausia jie įgyvendinami orientuojantis į viešųjų pirkimų praktiką. Pvz., 2010 m. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų plane numatyta įsigyti 22 prekes, suteikti 144 paslaugas bei atlikti 61 darbą, kurių didžiąją dalį atliks tik VS institucijos (Mažeikių rajono savivaldybės..., 2010). 2009 m. viešųjų pirkimų plane buvo numatyta pasirašyta šiek tiek mažiau viešųjų pirkimų sutarčių, tarp kurių įsigytos 16 prekių, suteiktos 98 paslaugos bei įvykdyti 45 darbai (Mažeikių rajono savivaldybės..., 2009). Išanalizavus penkerių metų viešųjų pirkimų sutarčių planus, matyti, kad jų skaičius ženkliai svyravo. Daugiausia viešųjų pirkimų sutarčių buvo pasirašyta 2008 m. – 245 (Mažeikių rajono savivaldybės..., 2006-2008). Viešųjų pirkimų tarnybos duomenimis, didėjant valstybės ir savivaldybių poreikiams, natūralu, kad viešųjų pirkimų vertė kasmet augo. 2002 m. viešiesiems pirkimams išleista 2,56 mlrd. litų, 2003 m. – jau 6,07 mlrd. litų, 2004 m. – 6,54 mlrd. litų, o 2005 m. – 8,6 mlrd. litų. Bendra viešųjų pirkimų vertė 2006 m. – 10,94 mlrd. litų, o 2007 metais, net 13,2 mlrd. Lt (LRV. Viešųjų pirkimų..., 2009). Lietuvoje viešaisiais pirkimais 2008 m. buvo nupirkta prekių, atlikta paslaugų ir darbų už 13,5 mlrd. Lt (žr. 24 priedą).

Lyginant 2007 metus su 2008 metais pirkimų vertė išliko panaši, tačiau matomas ženklus, paskelbtų viešųjų pirkimų skelbimų padidėjimas, net 3 tūkst. Lyginant 2002 metus su 2008 metais viešųjų pirkimų vertė padidėjo daugiau kaip 5 kartus. 2009 m. per viešuosius pirkimus buvo išleista beveik perpus mažiau – apie 7-8 mlrd. Lt (Viešųjų pirkimų tarnyba..., 2009f). Viešųjų pirkimų tarnyba per 2009 metų pirmuosius tris ketvirčius gavo 4836 pirkimų procedūrų ataskaitas, iš kurių 381 ataskaitoje nurodyta, kad pirkimai dėl įvairių priežasčių neįvyko (Viešųjų pirkimų tarnyba..., 2009d,e,f). Tokių stiprų viešųjų pirkimų sutarčių sumažėjimą įtakojo tai, kad viešųjų pirkimų tarnyba įpareigojo nutraukti pirkimo procedūras, patikslinti pirkimo dokumentus. Pirkimų sumažėjimas prognozuojamas ir toliau (žr. 25 priedą), nes perkant neįvertinama riba tarp prabangos ir pažangos.

Privatizuojamų objektų sąrašas Mažeikių rajone nėra itin didelis. 2008 metų duomenimis buvo privatizuoti 4 pastatai. 2009 metais planuojamų privatizuoti objektų sąrašą sudarė 7 objektai (Krakių ambulatorijos pastatas, administracijos patalpos Kapėnų kaime, negyvenamos patalpos M. K. Čiurlionio g. 8/1 bei 4 garažai) (Mažeikių rajono savivaldybės..., 2009a). Tačiau vadovaudamasi LR vietos savivaldos įstatymu (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290, Nr. 137-5379) ir LR valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymu (Žin. 1997, Nr. 107-2688; 1999, Nr. 66-2120; 2000, Nr. 28-765; 2002, Nr. 31-1108; 2006, Nr. 141-5391; 2009, Nr. 93-3992), Mažeikių rajono savivaldybės taryba iš šio sąrašo išbraukė, net 5 Mažeikių rajono savivaldybei nuosavybės teise priklausančius objektus (Mažeikių rajono savivaldybės..., 2009b; LRV. Objektai..., 2009). Šiais metais privatizuojamų objektų duomenų bazėje paskelbtas tik vienas objektas Žemalės kaime (Valstybės turto fondas). Tačiau Mažeikių rajono vadovai pageidauja į šį sąrašą įtraukti ir Savivaldybės tarybai priklausančią Vasaros teatro pastatą, siekiant Savivaldybės biudžeto papildymo.

Mažeikių savivaldybės duomenimis, rajone daugiau pasirašomos panaudos sutartys (kai gavėjui leidžiama laikinai ir neatlygintinai valdyti ir naudotis panaudos davėjui nuosavybės teise priklausančią turta<sup>5</sup>). 2009 metų duomenimis buvo pasirašytos 5 panaudos sutartys, suteikiančios:

- 10 metų UAB „Žemaitijos Medea klinika“ ir Urvikių kaimo bendruomenei Mažeikių rajono savivaldybei nuosavybės teise priklausančias patalpas, medicininei ir klutūrinei veiklai vykdyti (Mažeikių rajono savivaldybė, 2009c,d).
- Mažeikių Kalnėnų vidurinei mokyklai valdyti ir naudoti ilgalaikį materialųjį turta, vaikų užimtumui organizuoti (Mažeikių rajono savivaldybė, 2009e).
- Penkiems metams UAB „Mažeikių vandenys“ perduodamas naudoti vandentiekio linija, nuotekų valymo įrenginys ir kt. (Mažeikių rajono savivaldybė, 2009c).
- 20 metų pagal panaudos sutartį Mažeikių rajono savivaldybės viešajai bibliotekai, suteikiamos mokyklos patalpos (Mažeikių rajono savivaldybė, 2009f).

---

<sup>5</sup> Mažeikių rajono savivaldybė. *Panaudos sutarties pavyzdys*.

Išanalizavus įvairias rajono savivaldybėje pasirašomas sutartis ar įgyvendinamus projektus, privatus sektorius ne itin įtraukiamas į viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų, ar įgyvendinamų projektų veiklą. Net nepasirašyta nė viena sutartis, kuri būtų tinkama priemonė savivaldybei neturint lėšų viešiesiems pirkimams finansuoti. Savivaldybei reiktų pagalvoti apie koncesijos sutarties pasirašymą, atliekant įvairias viešąsias paslaugas, susijusias su infrastruktūros objektų eksploatavimu. Šiuo atveju, išryškėja *dalyvavimo principo nepaisymas*, t.y. dauguma įgyvendinamų projektų Mažeikių rajone yra susiję su paslaugų samdymu ir viešųjų paslaugų teikimu (žr. 1.5.1. poskyryje, p. 22). Tai pagrindinė viešojo sektoriaus problema. VS institucijos siekdamos įgyvendinti projektus ar priimti sprendimus, neatsižvelgia į socialinių veikėjų nuomonę. Pvz., 2010 metų vasario mėn. duomenimis Vidaus reikalų ministro įsakymu skirtas finansavimas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos projektui „Socialinio būsto plėtra Mažeikių rajone“. Rajone pastebimas aiškus socialinių būstų poreikis, t.y. daugėja šeimų, laukiančių socialinio būsto. Šeimų, kurioms buvo suteikta galimybė nuomotis gyvenamąsias patalpas dalis yra daug mažesnė už norinčiųjų (Mažeikių rajono savivaldybės..., 2008). Jau numatyta, kad šis projektas kainuos daugiau nei 3 mln. 676 tūkst. litų. ES struktūrinių fondų lėšos sieks 3 mln. 124 tūkst. litų. Likusią sumą skirs Mažeikių rajono savivaldybė<sup>6</sup>. Įgyvendinus projektą, bus apgyvendinta net 30 vietos gyventojų, kuriems trūksta tinkamos gyvenamosios vietos. Tačiau šiuo atveju, kyla nesutarimų tarp gyventojų dėl gyvenamojo namo statybų vaikų žaidimo aikštelėje. Būtent dėl to statybų pradžia pradedama vilkinti. *Komunikacija* yra svarbus partnerystės ramstis (žr. 1.5.2.3. skirsnį, p. 30). Siekiant abiejų pusių sutarimo būtina, griauti komunikacijos barjerus, stengtis, kad visuomenė ir valdžios institucijos įgautų tarpusavio pasitikėjimą. Remiantis teorinėje dalyje pateiktomis partnerystės įgyvendinimo strategijomis (žr. 1.1.2.2. skirsnį, p. 11), šis pavyzdys parodo, kad vietos savivaldos institucijos taiko *rėmimo strategiją*, t.y. visuomenė informuojama jau pradėjus vykdyti projektus ar programas, nes visiška kontrolė yra jos kompetencijoje.

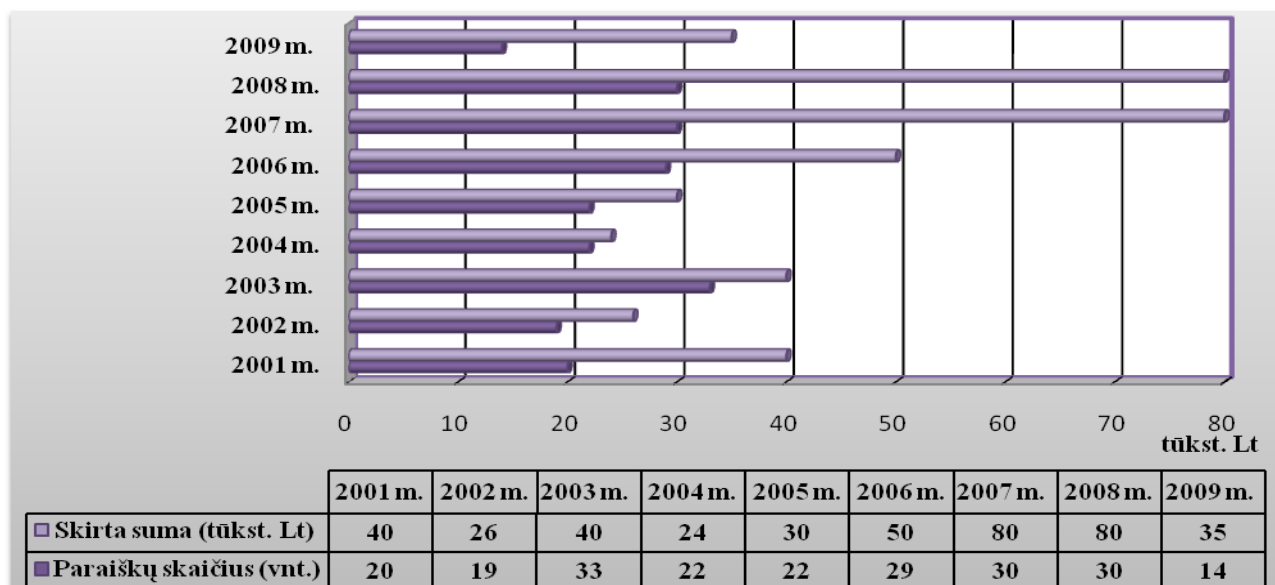
Mažeikių rajono atveju, įgyvendinant projektus, turinčius VPP požymių, pasigendama partnerystės principų (žr. 1.5.1. poskyrį, p. 23) laikymosi. Pvz., vykdant viešuosius pirkimus laikomasi *racionalumo principo*, t.y. VS institucijų teigimu, jų sprendimai yra apgalvoti teisingi ir kitos socialinės grupės neturi itin didelės įtakos. Remiantis teorinėje dalyje 1.5.2.1. skirsnyje (žr. p. 24) pateiktu Europos partnerystės tipų išskirstymu, *Mažeikių rajono atveju, partnerystė kuriama vietos, verslininkų ir nevyriausybinų organizacijų* (toliau – NVO). Tai įrodo, kad iš dalies partnerystės plėtra grindžiama *trijų banginių principu* (žr. 1.2.2. poskyrį, p. 18). Vietos partnerystė rajone akivaizdi, t.y. VS nėra itin linkęs perduoti privačiam sektoriui iniciatyvos, įgyvendinant

---

<sup>6</sup> *Nauji socialiniai būstai Mažeikių rajone*. (2010). [žiūrėta 2010-02-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.infomazeikiai.lt/index.php/mazeikiu-naujienos/miesto-ir-rajono-naujienos/5730-nauji-socialiniai-bustai-mazeikiu-rajone>>.

projektus ar teikiant viešąsias paslaugas. Mažeikių rajono savivaldybė motyvuoja tuo, kad privatus sektorius nėra pakankamai lankstus, išleidžiama daugiau finansinių lėšų, dažnai jų teikiamos paslaugos nėra kokybiškos ir t.t. Tačiau, kaip buvo minėta 2.4.2. poskyryje (žr. p. 52), verslininkų iniciatyva taip pat vis didėja. Pvz., verslininkai siūlo net preliminarinius infrastruktūros gerinimo projektus (žr. 26 priedą), galimus įgyvendinti VPSP principu. Tai parodo, kad taikoma ir *įgalinimo strategija* (žr. 1.1.2.2. skirsnį, p. 11). 26 priede minimi reikalingiausi projektai, tarp kurių, galimybė pagerinti susisiekimą įrengiant pravažiavimą po geležinkeliu Mažeikiuose.

Įvairios institucijos į partnerystės procesą gali būti įtrauktas skirtingai. Jų darbai taip pat vykdomi skirtingai, tačiau kai kuriuos veiksmus atlieka vienas už kitą geriau. 2009 metų duomenimis rajone įsikūrusios 40 NVO, iš kurių pagrindinė Mažeikių NVO asociacija. Jos tikslas – bendradarbiauti ir teikti pagalbą organizacijoms, viešai pristatyti visuomenei projektus, gavusius finansinę paramą iš įvairių fondų. Be šio asociacijos dar įsikūrusios: jaunimo asociacija, Žemaitijos skautų organizacija, bibliotekininkų draugija, Šiaurės vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė ir kt. Mažeikių rajono savivaldybė jau nuo 2001 metų glaudžiai palaiko ryšius su nevyriausybinėmis organizacijomis (žr. 12 pav.) (Mažeikių rajono savivaldybė..., 2009).



**12 pav.** Mažeikių rajono savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų ryšys

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Mažeikių rajono savivaldybė LR Švietimo ir mokslo ministerija. (2009). *Mes esame*. Sud. E. Vaičiulis. Mažeikiai.

Šių dviejų šalių dėka, kuriami bendri projektai, ginami interesai, rengiami renginiai, mokymai, seminarai. Kiekvienais metais gaunamų projektų paraiškų skaičius svyruoja, tačiau ne taip ženkliai kaip 2009 metais. Paraiškų ir finansavimo sumažėjimą sąlygojo ekonominės situacijos pablogėjimas. 2009 metais paraiškas pateikė tik 14 asociacijų, kurioms buvo skirtas 35200 Lt

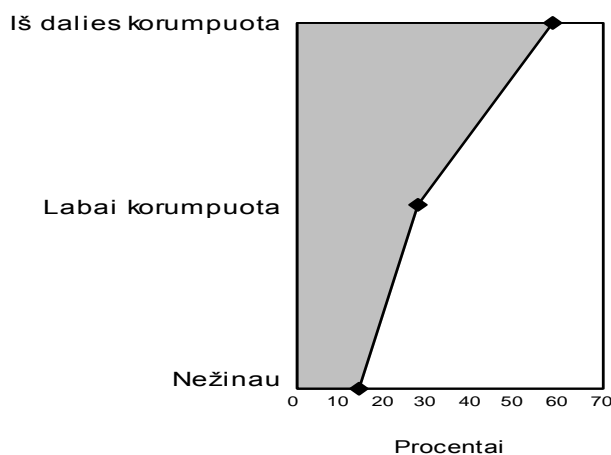


finansavimas. Dauguma tais metais įgyvendintų projektų finansavimui buvo skirta lėšų ir iš ES struktūrinių fondų. Daugiausia paraiškų priimta 2003 metais (33) ir 2007 metais bei 2008 metais po 30 paraiškų. Finansavimo atžvilgiu, 2003 metais skirta per pus mažiau lėšų (40 tūkst. Lt) negu 2007 metais ir 2008 metais, net 80 tūkst. Lt. Tačiau 2007 metais dalis lėšų buvo gražintos kaip nepanaudotos arba atsisakyta įgyvendinti numatytus projektus. Priešingai 2008 metais pagal pateiktas paraiškas projektams buvo prašoma finansuoti 113 239 Lt, tačiau buvo skirta tik 76 740 Lt parama. NVO tais metais įsisavino visas joms skirtas lėšas (Mažeikių rajono savivaldybė..., 2009).

Šių institucijų bendradarbiavimas duoda gerus ir matomus rezultatus, kuriais gali naudotis visuomenė. Kad ir kaip bebūtų, bet kuriuo atveju NVO perduodamos funkcijos turi užtikrinti, kad bus prisidedama prie visiems sektoriams bendrų tikslų įgyvendinimo. Iš tikrųjų ryšių palaikymą lemia pokyčių inicijavimo ir sprendimų priėmimo galios. VS gali riboti arba skatinti visuomenės plėtrą, tai įrodo Mažeikių rajono atvejis.

### 2.6.2. Korupcijos įtaka

Lietuvos ir užsienio valstybių ekspertų vertinimu, viena iš partnerystės projektų alternatyvų, t.y. viešieji pirkimai priskiriami veiksniams, kur galima išvengti korupciją. „Transparency International“ tyrimų duomenimis Lietuva priartėjo prie 5 balų barjero, nuo kurio šalis laikoma pajėgi kontroliuoti korupciją, tačiau situacija tik šiek tiek pagerėjo. Lietuvos korupcijos indeksas iš esmės grįžo į 2007 metų lygį (Korupcijos suvokimo indeksas, 2009). Pagal tarptautinės organizacijos „Transparency International“ 2008 metų tyrimą Lietuvai skirta 4,6 balai ir 58 vieta 180 šalių lentelėje (žr. 27 priedą). Mažeikių rajono atveju, šiuo klausimu situacija taip pat negeriausia (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Korupcijos laipsnis Mažeikių miesto ir rajono savivaldybėje  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais tyrimo rezultatais

Iš visų anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų net 60% teigė, kad Mažeikių rajono savivaldybė iš dalies korumpuota, apie 30% pažymėjo, kad ši institucija labai korumpuota ir tik apie 15% į šį klausimą negalėjo atsakyti. Be to, korupcijos apraiškų galima išvystyti ir kitose institucijose (žr. 28 priedą), tai patvirtina ir Mažeikių savivaldybės antikorupcijos komisijos 2009 m. atliktas tyrimas. Respondentams įtarimų kelia savivaldybės administracija, korupcijos pėdsakų išvystyta teismų sistemoje, prokuratūroje, viešuosiuose pirkimuose, mokesčių inspekcijoje, seniūnijose, taip pat statybų leidimus išduodančiuose institucijose<sup>7</sup>. Lyginant su Lietuvoje atliekamais tyrimais, labiausiai nepasitikima<sup>8</sup>: LR Seimu (82 proc. apklaustųjų); LR Vyriausybe (72 proc. apklaustųjų); teismais (65 proc. apklaustųjų); komerciniais bankais (58 proc. apklaustųjų) bei savivaldybėmis (57 proc. apklaustųjų). Respondentų nuomone, per pastaruosius metus tvarkant reikalus susijusius su verslo sąlygų gerinimu Mažeikių rajone apsieita be kyšio davimo, nors kai kuriais atvejais buvo siekiama naudos (žr. 29 priedą).

Šiandien nuolat kalbama, kaip nusižengiama skirstant ES struktūrinių fondų lėšas, bet kokiems projektams ir programoms. Kokia situacija Mažeikių rajone galima matyti iš 30 priedo. Visų apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone, 40% atsakė, kad korupcijos atvejų pasitaiko dažnai, 30% pažymėjo, kad abejoja korupcijos dažnumu, tačiau, kad niekada nepasitaiko taip pat nepritare. Jau antrus metus iš eilės vykdomi Mažeikių rajono savivaldybės antikorupcijos komisijos tyrimai parodo, kad rajono gyventojai vis daugiau domisi korupcijos tema ir apie kyšininkavimo atvejus noriai praneša atsakingoms institucijoms. Tačiau kyla klausimas, ar šios institucijos atsakingai ir atidžiai nagrinėja šiuos klausimus, susijusius su šia problema (žr. 31 priedą). Atlikti apklausos rezultatai parodo, kad net 46% respondentų abejoja, institucijų atsakingų už kovą su korupcija efektyvumu, 31% teigia, kad jokių priemonių nesiimama (panaikinta, net savivaldybės administracijoje buvusi „Karštoji linija“<sup>9</sup>) ir tik 23% pažymėjo, kad imamas priemonių, siekiant užkirsti kelią korupcijai ir kyšininkavimui. Nors Antikorupcijos komisija ruošiasi atidžiai ir atsakingai nagrinėti klausimus, susijusius su šia problema, tačiau šiuo klausimu kol kas reikalai nepajudėjo, priešingai nei kitose savivaldybėse. Pvz., Akmenės rajono savivaldybė yra sudariusi korupcijos 2009 – 2010 m. programos įgyvendinimo priemonių planą (Akmenės rajono savivaldybė). Kovojant su korupcija reiktų imtis griežtesnių priemonių vykdant Lietuvos Respublikos įstatymus, susijusius su įvairių projektų įgyvendinimu, t.y. imtis pažeidimų prevencijos priemonių.

---

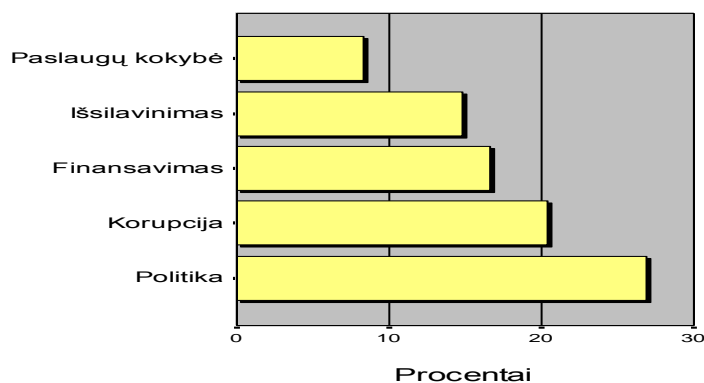
<sup>7</sup> Lietuvos savivaldybių asociacija. (2010). *Korupcijos apraiškų mozaika*. Nr. 5 (517). [žiūrėta 2010-03-04]. Prieiga per internetą: <[http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag\\_id=220&art\\_id=766](http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag_id=220&art_id=766)>.

<sup>8</sup> *Pasitikėjimo tyrimai Lietuvoje*. (2009). [žiūrėta 2010-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.grant.lt/2009/07/19/pasitikėjimo-tyrimai-lietuvoje/>>.

<sup>9</sup> Lietuvos savivaldybių asociacija. (2010). *Korupcijos apraiškų mozaika*. Nr. 5 (517). [žiūrėta 2010-03-04]. Prieiga per internetą: <[http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag\\_id=220&art\\_id=766](http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag_id=220&art_id=766)>.

### 2.6.3. Partnerystės įgyvendinimo procesas

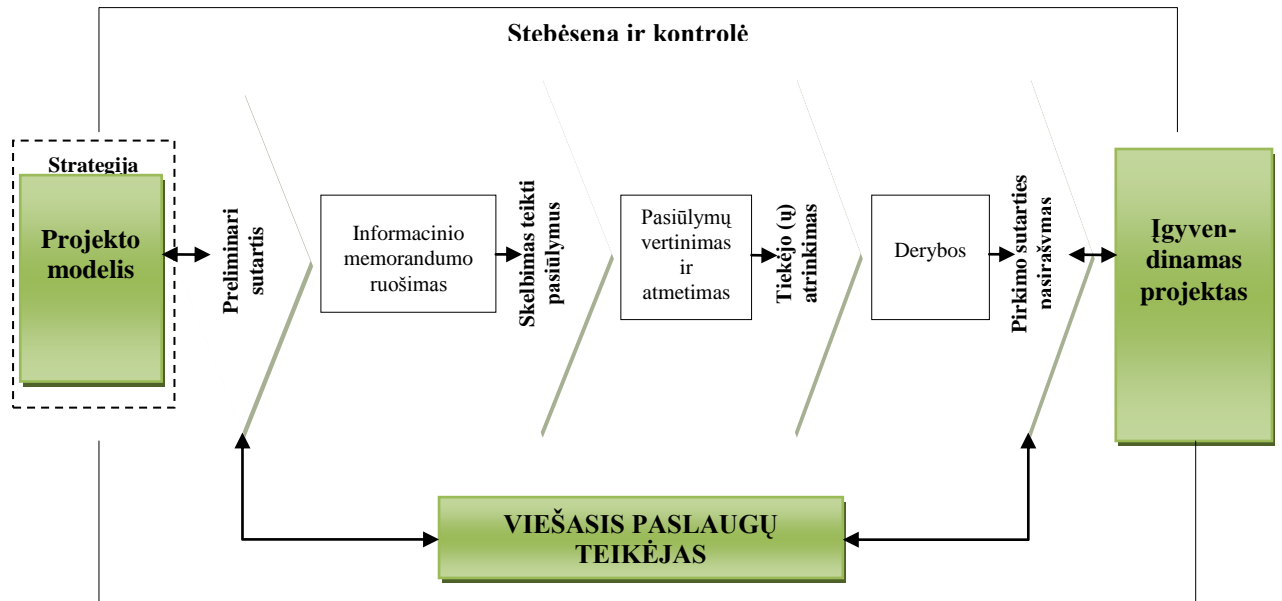
Projektų sėkmė priklauso nuo gebėjimo pristatyti jį visuomenei. Tai ypač svarbu vykdant VPSP paremtus projektus. Komunikacija gali padėti arba sužlugdyti įgyvendinti projektus, nes jie gali susilaukti visuomenės prieštaraivimo. VPSP slopina visuomenės nepasitikėjimas įgyvendinant bendrus projektus, o tokį visuomenės požiūrį formuoja informacijos trūkumas. Apklaustos rezultatai parodo, kad siekiant įgyvendinti partnerystę, išryškėja tam tikri suvaržymai (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Veiksniai, trukdantys viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui Mažeikių rajone  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais tyrimo rezultatais

14 paveiksle pateikti penki problematiškiausi veiksniai, trukdantys bendradarbiavimui tarp viešojo ir privataus sektoriaus institucijų. Didžiausia įtaka jaučiama iš politikos pusės (žr. 2.5. poskyryje, p. 58). Per didelis VPP reglamentavimas sudaro kliūtis projektų įgyvendinimui, tai pat trukdo valdžios abejingumas. Antroje vietoje respondentai pažymėjo korupcijos veiksnius, kurie daro didelę įtaką ne tik skirstant finansines lėšas, bet ir atliekant kitas funkcijas (apie korupcijos padarinius plačiau rašoma 2.6.2. poskyryje, p. 65). Tarp svarbiausių veiksnių pažymėjo ir finansavimo nebuvimo galimybes. Sėkmingam partnerystės įgyvendinimui būtinos organizavimo, sprendimų parengimo proceso bei kitos žinios. Rajono atveju, situacija nėra itin džiuginanti (žr. 32 priedą). Daugiau nei pusė apklaustųjų (53%) pažymėjo, kad trūksta specialistų. 21% teigia, kad nekvalifikuota darbo jėga yra didelė kliūtis ir tik 26% pažymėjo, jog specialistai tinkamai atlieka savo funkcijas. Lyginant su Lietuvoje 2009 m. atliktais tyrimo rezultatais, didžiausi barjerai VPSP (žr. 33 priedą) taip pat yra žinių šioje srityje nebuvimas (11%), paini teisinė bazė (10%), politikų VPSP naudos nesuvokimas (9%) (Šiaudinis, 2009) ir kt. Šie tyrimai įrodo, kad Lietuvos mastu ir Mažeikių rajono atžvilgiu, pagrindinės VPSP problemos sutampa, tai reiškia, kad jos tikrai yra ir jas būtina spręsti.

Kadangi, dauguma projektų Mažeikių rajone įgyvendinami orientuojantis į viešuosius pirkimus, kurie turi tik tam tikrus VPP požymius, tai schematiškai galima pavaizduoti taip (žr. 15 pav.).



**15 pav.** VPP projekto įgyvendinimas Mažeikių savivaldybės lygmeniu (viešasis pirkimas)  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis sukaupta informacija

Trumpai tariant, VPP projekto įgyvendinimo ciklas susideda iš *projekto iniciavimo, projekto tvirtinimo* (šiuo atveju preliminarios sutarties sudarymo), *pirkimų organizavimo, sutarties derinimo bei projekto įgyvendinimo*. Lyginant teorinius ir praktinius aspektus VPP projektų įgyvendinime gali dalyvauti: valstybė arba savivaldybė, verslas bei visuomenė. Visi šie trys dalyviai svarbūs siekiant VPP plėtros. Viešųjų pirkimų atveju tarp projektų rengėjų ir įgyvendintojų gali nesutapti požiūris į infrastruktūros objektą ar teikiamas viešąsias paslaugas. Be to projektą įgyvendinančios institucijos yra suvaržomos. Tai gali atsilipti projekto kainai bei rezultatams. *Remiantis Rytų ir Centrinės Europos gerąja patirtimi labai svarbu:*

- skaidrus ir konkurencingas konkursas (lankstesnės pirkimo sąlygos),
- rizikos pasidalijimas turi būti korektiškas, atsižvelgiant į privataus sektoriaus interesus,
- svarbi VPSP projekto partnerių patirtis panašiuose projektuose,
- nuoseklus projekto planavimas ir įgyvendinimas (reikia tiksliai apibrėžti, kokių rezultatų norima, turi būti aiškūs motyvai (siekiami kokybės, kapitalo pritraukimo ar patirties),
- išsipareigojimų suvokimas,
- informuotumas (suinteresuotų šalių) (Venckus, 2009) ir kt.

Pagrindiniai projektų vertinimo kriterijai atsižvelgiant į partnerystės ryšį (ypač plėtojant infrastruktūrą) yra laiko skirtumas, kokybiniai parametrai bei finansavimas. Todėl rengiant projektą būtina numatyti strategiją, t.y. įvertinti projekto tinkamumą, patrauklumą, riziką bei atsipirkimą.

Perkančioji organizacija (šiuo atveju Mažeikių rajono savivaldybės administracija) sudaryti pirkimo sutartį siūlo tam dalyviui, kurio pasiūlymas pripažintas laimėjusiu. Viešasis paslaugos

teikėjas kviečiamas deryboms (tik tuo atveju jei jis atitinka minimalius kvalifikacinius reikalavimus (Mažeikių rajono savivaldybės..., 2008) dėl galutinio projekto modelio paruošimo, kitaip galutinam sutarties suderinimui ir pasirašymui. Jei viešųjų paslaugų teikėjas neatvyksta laiku sudaryti pirkimo sutarties arba atsisako ją sudaryti, tai perkančioji organizacija pasiūlo sudaryti sutartį tiekėjui, kurio pasiūlymas pagal patvirtintą eilę yra pirmas po tiekėjo, kuris atsisakė. Pirkimo sutartys, kurios sudaromos ilgiau nei 3 metams, terminų nustatymo kriterijus, nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Norint sudaryti viešąsias sutartis statybos darbams arba paslaugoms teikti turi būti vadovaujamosi Viešųjų pirkimų įstatymo numatyta tvarka. Viešųjų pirkimų atveju stebėsenos ir kontrolės funkcijos perduodamos valdžios sektoriui. Tačiau tiek keičiant ar siekiant nutraukti (taip pat pradedant, vykdam ir po projekto užbaigimo) centrinės arba vietos valdžios partnerystės projektą būtina gauti Finansų, Ūkio ministerijos bei savivaldybės tarybos pritarimą.

Siekiant pagreitinti viešųjų pirkimų procesą bei užkirsti kelią korupcijai įkurta centrinė *viešųjų pirkimų informacinė sistema* (žr. 1.5.2.3. skirsnį, p. 29). 34 priede būtent pateikiamas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos (perkančioji organizacija) mobilaus ryšio paslaugos pirkimo pavyzdys per centrinę perkančiąją organizaciją. Savivaldybės administracija šių metų sausio mėnesį viena iš pirmųjų šalyje įvykdė mobilaus ryšio tiekėjo paslaugų pirkimą elektroniniu būdu. Šis būdas lyginant su prieš tai vykdytais pirkimais skiriasi tuo, kad: *sutrumpėja pirkimo procesas* (jei anksčiau pirkimo procesas užtrukdavo iki mėnesio laiko, tai šiuo atveju, kaip matyti iš 34 priedo įgyvendinamas per 14 dienų), t.y. *užtikrinamas viešumas ir pirkimo greitis*. Taip pat *taupomi resursai, mažėja pirkimo kaina bei panaikinamos kliūtys tiekėjams*. Savivaldybės atstovai mini, kad labai daug neaiškumų kyla dėl elektroninių pirkimų priemonių. Tačiau domimasi, kaip tinkamai pateikti reikalingus dokumentus, aiškinamasi, kokios yra galimybės pagreitinti viešųjų pirkimų procedūras ir pan. Nors šių metų duomenimis Mažeikiuose apsilankiusi komisija iš Centrinės projektų valdymo agentūros nepareiškė jokių pastabų dėl įvykdytų Žemaitijos gatvės rekonstrukcijos darbų, tačiau kad kyla nesklandumų vykdam vienas ar kitas procedūras įrodo tai, kad stringa daugiabučių namų renovacijos įgyvendinimas (Mažeikių rajono savivaldybė, 2010a).

Bendradarbiavimo įgūdžių trūkumas, teisinių procedūrų nestabilumas, biurokratija yra veiksniai lemiantys VPSP galimybes, tai pagrindžia ir gauti tyrimo rezultatai. Todėl VPP projektams būtinas biurokratijos ir politinių sprendimų mažinimas. Daugiausia orientuojamasi į sugriežtintą kontroliavimą, o tai užkerta kelią privataus sektoriaus įsitraukimui. Be to visos teisės atitenka daugiau viešajam sektoriui, o privačiajam lieka tik prievolė. Todėl būtina skatinti viešojo ir privataus sektorių pasitikėjimą Mažeikių rajone bei privačiam sektoriui imtis iniciatyvos išreiškiant savo poziciją į partnerystę (taikant įvairius VPSP būdus), teisinę aplinką bei valstybės politiką.

#### 2.6.4. Partnerystės projektų poreikis ir rizika

Pastaruoju metu Lietuvoje įgyvendinami projektai, kuriuose už teikiamas paslaugas tiesiogiai moka viešasis sektorius, t.y. savivaldybė. Būtent tokie projektai sulaukia daugiausia prieštaravimų. VS ypatingai svarbu, kad projektų rengimo stadijoje būtų įvertintos ir palygintos finansavimo alternatyvos bei gauti efektyvūs pasiūlymai. O štai privačiam investuotojui svarbu įvertinti projekto riziką bei išanalizuoti jo patrauklumą ir galimybes pritraukiant investuotojus. VPSP yra ekonomikos skatinimo priemonė. Tai įrodo 2009 metais gruodžio 10 dieną, vykusioje konferencijoje „*Viešojo ir privataus sektorių partnerystės perspektyvos Lietuvoje*“ gauti tyrimo rezultatai. Net 91% apklaustųjų pareiškė savo nuomonę, kad VPSP projektų skatinimas gali padėti spręsti Lietuvos ekonomikos problemas, 6% abejoja, ar tai nors kiek pakeltų ekonomiką, ir tik 3% atsakė neigiamai (Šiaudinis, 2009). Iš viso to, galima spręsti, kad VPSP poreikis akivaizdus, tačiau tam yra kliūčių (žr. 2.6.3. poskyryje, 14 pav.), tarp kurių ir *rizikos perdavimas*. Rizika yra vienas iš pagrindinių VPP projektų trukdžių, todėl investuotojai atsargiai žiūri į VPSP projektų dalyvavimą. Tačiau, kaip minima teorinėje dalyje (žr. 1.3. poskyryje, p. 20) galimas rizikos pasiskirstymas tarp VPP sutarties šalių. Siekiant efektyvių partnerystės rezultatų, *rizikos vertinimo matrica* turėtų būti naudojama kaip pagrindas modeliuojant VPP sutartį. Toks projekto modelis, padėtų įvertinti riziką bei atspindėtų projekto tinkamumą ir patrauklumą. Mažeikių rajono savivaldybės duomenimis, kaip jau buvo minėta 2.4.2. poskyryje (žr. p. 54) šių metų birželio mėnesį turėtų būti rekonstruojami trys namai (Tirkšliuose, Viekšniuose ir Mažeikiuose), kurių vertė 3 mln. Lt, iš jų savivaldybė turėtų prisidėti apie 500 tūkst. Lt. Be to, Mažeikių rajone numatomas ir švietimo įstaigų atnaujinimas (savivaldybė turi padengti net 25 proc. mokyklų renovacijos darbams skirtų lėšų) bei kiti projektai. Įgyvendinant šiuos projektus galima būtų įtraukti ir privatų investuotoją, taip būtų ne tik paskirstyta rizika, bet ir sumažintos valstybės, savivaldybės biudžeto lėšos (2010 m. I ketv. duomenimis valdžios sektoriaus pasiskolinta suma siekia 12 mlrd. Lt<sup>10</sup>) infrastruktūros (statybos, projektavimo, paslaugų teikimo, finansavimo) pertvarkymui, modernizavimui ir plėtrai. Reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad finansavimas brangsta, nes skolintojai siekia papildomų saugumo garantijų. Be to, užsienio investuotojus sudominti iš viso sunku. Juos gali pritraukti tik labai stambūs projektai.

Remiantis L. Dičpetrio (2004) pateikta rizikos vertinimo matrica, 35 priede pateiktas *Mažeikių rajono savivaldybės švietimo įstaigų ir gyvenamųjų namų rekonstrukcijos projektas*. Rizikos pasiskirstymo matricoje pateiktos potencialios rizikos (planavimo, projektavimo, statybos, veiklos, finansinė ir kt.) ir jų pasiskirstymas tarp viešojo ir privataus sektorių. Kaip matyti iš 35 priedo,

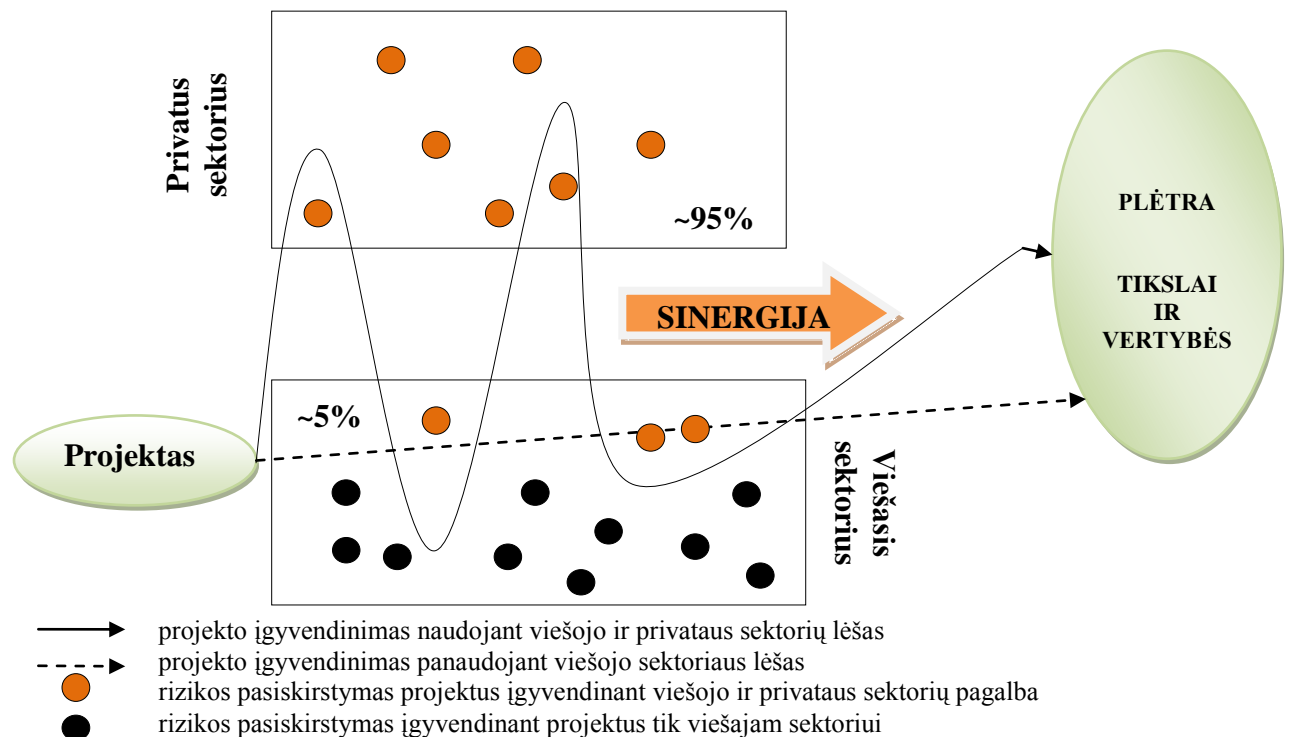
---

<sup>10</sup> Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. (2010). *Lietuvos Respublikos valstybės skola*. [žiūrėta 2010-03-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.2g.lt/>>.

didžioji dalis rizikos atitektų privačiam sektoriui, tačiau konstruojant pačią projekto sutartį, rizikos pasiskirstymas gali keistis, kaip ir rizikos sąrašas. Be to, įgyvendinant VPP projektus galimas rizikos dalinimasis tarp viešojo ir privataus sektorių, pvz., šiuo atveju infliacijos, palūkanų normų pasikeitimo, pasikeitusių kaštų, nenugalimos jėgos (pranc. force majeure), kai abi šalys nebegali vykdyti įsipareigojimų pagal sutartį ir kt. Visos šios išvardintos rizikos detalčiau turėtų būti aptartos pasirašant sutartį ar su ja susijusius dokumentus. Be to, kaip jau minėta anksčiau, rizikos pasiskirstymas turi įtakos valstybės fiskaliniams (deficito ir skolos) rodikliams (žr. 36 priedą), todėl sudarant rizikos pasiskirstymo matricą būtina atsižvelgti ir į „rizikos pasiskirstymo tarp viešojo ir privataus sektorių partnerystės projekto šalių tvarkos aprašą“ (LR Vyriausybės nutarimas..., 2009). Šiame apraše, be įtakos valdžios fiskaliniams rodikliams pateikiami rizikos pasiskirstymo tarp šalių principai bei pagrindinės partnerystės projekto rizikos rūšys.

Nepaisant esamos situacijos infrastruktūros finansavimo poreikis akivaizdus (žr. 37 priedą), todėl būtina skatinti VPSP projektų inicijavimą. Remiantis viešojo ir privataus sektorių asociacijos atliktais tyrimo rezultatais, tikslingiausia pradėti VPSP 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). Mažeikių rajono atveju, gauti tyrimo rezultatai parodo, kad miesto infrastruktūra lyginant su kaimo yra labiau išvystyta (žr. 38 priedą), tai teigia 55% apklaustųjų, kad ne itin išvystyta respondentų nuomonė pasiskirstė beveik vienodai, ir tik nedidelė dalis suabejojo infrastruktūros veiksmingumu ir išvystymu. Infrastruktūros situacija Mažeikių rajone nėra itin džiuginanti, rajono keliai nepakankamai geri, tai teigia daugiau nei pusė apklaustųjų (56%). Taip pat apie 60% respondentų nepatenkinti transporto tinklo efektyvumu (žr. 39 priedą). Iš gautų tyrimo rezultatų, galima daryti išvadą, kad labiausiai nepatenkintos rajono infrastruktūra, kaime įsikūrusios įmonės. Lyginant Lietuvos mastu (žr. 37 priedą) susisiekimo ir transporto infrastruktūros gerinimo poreikis taip pat akivaizdus. 2009 metų pabaigos duomenimis, vien transporto infrastruktūros gerinimui reikalinga 1311 mln. Lt. Tai parodo, kad verslininkams gauti grąžą iš investicijų į įvairius infrastruktūros projektus yra galimybė, tik reikia viešajam sektoriui imtis komunikacijos ir informavimo priemonių. Vertė abiem sektoriams akivaizdi, nes pagal partnerystės projekto modelį įsigyjamas visas kompleksas paslaugų.

Pagrindinis viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros, kaip savarankiško modelio skirtumas yra *sinergijos efektas* (žr. 1.5.2.1. skirsnys, p. 24). Šiuo atveju ryšį palaikantiems subjektams svarbu dalintis ne tik rizika, atsakomybe ir atlygiu, bet ir su projektais susijusia informacija ir žiniomis, siekiant abiem šalims racionalių rezultatų. 16 paveiksle pavaizduotas viešojo ir privataus sektorių prisiimtos rizikos įvertinimas pasitelkiant VPP.



**16 pav.** Rekonstruojamų objektų pasitelkiant viešąjį ir privatų sektorių vertė

Sudaryta autoriaus remiantis, šaltiniu: Gečas, K. Jakubavičius, A., Vijeikis, D. (2004). *Struktūrinių fondų parama verslui: galimybės, metodai, patarimai*. Vilnius: Pačiolis. p. 30.

Kaip matyti iš 16 paveikslo, viešojo sektoriaus (Mažeikių rajono savivaldybės) rizika pasitelkiant privatų sektorių (statybos, eksploatavimo įmones, bankus arba investuotojus) sumažėtų beveik tris kartus. Privatus subjektas savo ar skolintomis lėšomis atliktų rekonstrukcijos darbus ir tolesnę projektų, turto priežiūrą sutarties laikotarpiu. Partnerystę nusako griežti laiko įsipareigojimai, nes stambaus VPSP projekto parengimui ir pirkimo įgyvendinimui reikia dvejų metų (žr. 40 priedą), o kartais ir daugiau. Pasirinkus tradicinį modelį (kai viešasis sektorius prisiima visą su projektu susijusią riziką) rekonstruoti, pastatyti ar įrengti mokyklą/socialinį būstą reikia kelių skirtingų viešųjų pirkimų sutarčių, o šios procedūros užima kelerius metus. Tai reiškia, kad didesnės yra kapitalinės investicijos, padidėja veiklos kaštai (vykdymo, administraciniai ir kt.). Vykdam VPP projektus būtų gaunamos pajamos iš periodinių mokėjimų, o tai užtikrintų investuotojams finansinę gražą. VPP būdų yra įvairių, tačiau sėkmingiausi, kai pinigai investuotojui grįžta ne tik iš valstybės, bet ir iš paslaugos gavėjo. Įgyvendinant partnerystės projektus, VS investicijos siektų tik apie 5%, tai reiškia sumažėtų kaštai ir rizika. Tačiau dėl esamos šiandieninės situacijos, šių projektų įgyvendinimui kelią gali užkirsti finansavimo šaltiniai, o jų nauda akivaizdi (žr. 41 priedą). Tokia yra šių projektų praktika ir kitose ES šalyse. Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad tarp šių dviejų sektorių trūksta tarpusavio pasitikėjimo, todėl VS institucijos turėtų jau prieš pradėdant planuoti projektus sudaryti projektų rizikos matricą bei kaupti informaciją apie finansavimo galimybes.



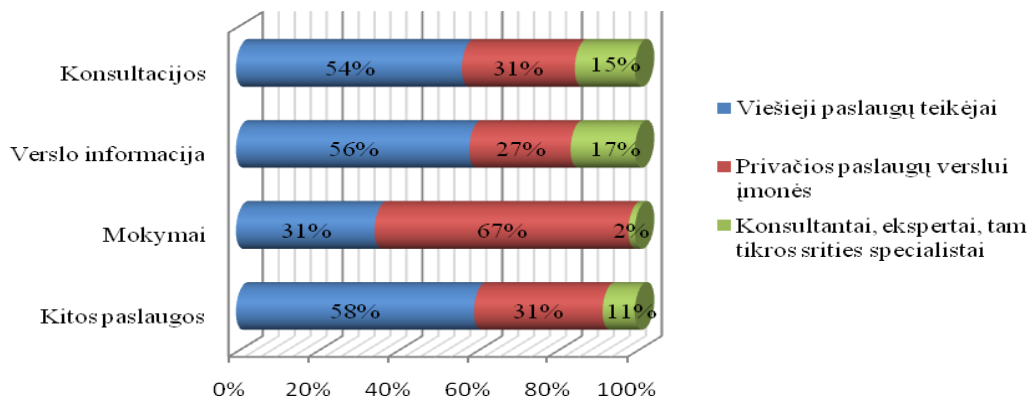
Privatus sektorius taip pat turėtų rodyti iniciatyvą, domėtis, diskutuoti, siekiant padidinti pasitikėjimą ir įvertinti riziką.

## **2.7. Viešųjų paslaugų verslui teikimo ir verslo sąlygų Mažeikių rajone analizė**

### **2.7.1. Paslaugų teikėjų identifikavimas**

Pagrindinis viešųjų paslaugų teikėjas Mažeikių rajone – VŠĮ „Mažeikių turizmo ir verslo informacijos centras“, kurio tikslas - skatinti rajono ekonominę vystymąsi, teikti išsamią informaciją, konsultuoti įvairius ūkio subjektus bei didinti jų verslo galimybes. Informacijos centre nuolat įgyvendinami įvairūs projektai. Pvz., neperseniausiai įgyvendintas projektas, kuris artimiausias analizuojamai temai – „Viešųjų paslaugų verslui programos įgyvendinimas Mažeikių rajone“. Pagrindinis projekto tikslas - užtikrinti paslaugų prieinamumą, sudaryti palankias sąlygas pradėti ir toliau vystyti verslą, skatinti SVV konkurencingumą. Šis tikslas įgyvendintas, t.y. suteikta nemažai pageidaujamos informacijos (net 446 klientams). Atsižvelgiant į Centro atliktą rajono verslininkų apklausą, suteikta daugiau nei buvo numatyta konsultacinių valandų (99,51 val.) įvairiomis temomis (finansavimo šaltinių paieška, informacinės technologijos, ES struktūriniai fondai ir pan.). Centras organizavo ir verslo informacijos sklaidos renginius (apie 2007-2013 m. finansavimo galimybes, inovacijų galimybes, organizavo susitikimus-diskusijas su įvairaus sektoriaus institucijomis) ir t.t. (VŠĮ. Mažeikių turizmo..., 2009). Tai parodo, kad dedamos pastangos siekiant skatinti rajono verslo plėtrą, užimtumo didinimą bei įmonių bendradarbiavimą.

Be „Mažeikių turizmo ir verslo informacijos centro“ Mažeikių savivaldybė ir rajono NVO (žr. 2.6.1. poskyrį, p. 64) taip pat prisideda prie viešųjų paslaugų teikimo, siekiant skatinti ne tik verslo, bet ir VPP plėtrą. Kaip parodo gauti tyrimo rezultatai, savivaldybėje nuolat organizuojami susitikimai su viešojo ir privataus sektorių institucijomis. Viso to, siekiama norint išsklaidyti iškilusias problemas tarp šių šalių bei aptarti partnerystės galimybes. Susitikimų metu, suteikiama informacija apie: *institucijas, atsakingas už projektų įgyvendinimą, rajone vykstančius aplinkos pokyčius* (perspektyvų analizė atitinkamuose sektoriuose), *siūlomus įgyvendinti ir įgyvendinamus projektus* (tikslai, finansavimo dydis), *finansinės paramos gavimo galimybes ir jų panaudojimą* (privataus finansavimo, struktūrinių fondų paramos galimybes). Galima teigti, jog susitikimų metu pateikimas išankstinis (ex-ante) vertinimas apie finansines išlaidas, socialinę ir ekonominę projektų naudą, laukiamą grįžtamąjį ryšį, fondų įtaką projektų įgyvendinimui, riziką, kitaip tariant apie numatomą poveikį plėtrai ir regiono pokyčiams. Tyrimo metu, atlikus Mažeikių rajono viešojo sektoriaus subjektų apklausą, matyti, kad teikiant viešąsias paslaugas (žr. 1.6. poskyrį, p. 34) pasitelkiami tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus paslaugų teikėjai (žr. 17 pav.).



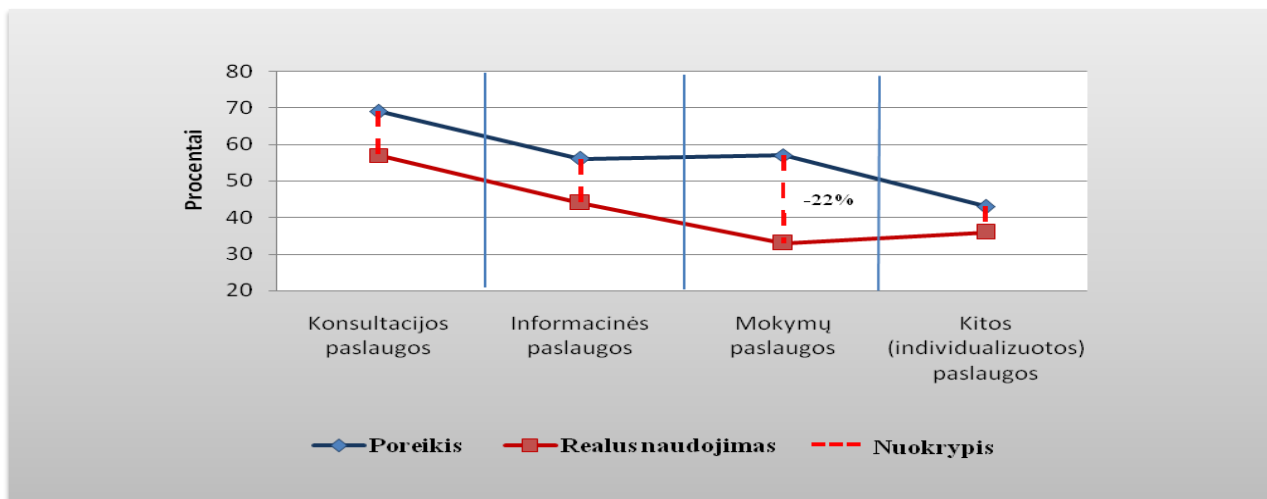
**17 pav.** Viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais tyrimo rezultatais

Beveik 60% paslaugų Mažeikių rajone suteikia viešasis sektorius. Daugiausia viešieji paslaugų teikėjai suteikia išplėstinių ir individualių paslaugų (58%), susijusių su verslo plano parengimu, partnerių paieška, paraiškų paramai gauti (pavyzdžiui, ES struktūriniai fondai) bei strategijų parengimu. VS taip pat informuoja (56%) bei konsultuoja (54%) viešojo verslo reguliavimo, įmonės valdymo bei aplinkos klausimais. Mokymus, kaip matyti iš 17 paveikslą daugiau teikia privatūs paslaugų teikėjai (67%). Konsultantai bei ekspertai pasitelkiami ribotai. Daugiausia šie specialistai suteikia informacijos susijusios su verslu (17%), konsultuoja įvairiais klausimais (vadybos, teisiniais ir kt.) (15%) bei teikia kitas paslaugas (11%), susijusias su ES struktūrinių fondų gavimu, tarpininkauja ieškant finansinių šaltinių, partnerių ir kt.

Palyginus Lietuvos mastu gautus tyrimo rezultatus (Viešųjų paslaugų verslui..., 2007) matyti, jog paslaugas teikiantys viešieji paslaugų teikėjai, privačios paslaugų verslui įmonės bei ekspertai pasiskirsto netolygiai (žr. 17 pav.). Tai parodo, kad Mažeikių rajone viešieji subjektai nėra linkę perduoti paslaugas privačiam sektoriui. Šiuo atveju, VS atstovai galėtų aktyviau taikyti partnerystės principus, plečiant bendradarbiavimą su privačiais. Pasitelkiant viešųjų ir privačių paslaugų teikėjus, būtų užtikrinta teikiamų paslaugų kokybė, didėtų žinios ir įgūdžiai. Be to, remiantis šiuo principu, būtų suteikiamos naujos ir aktualios paslaugos. Remiantis, Lietuvoje atliktais tyrimo rezultatais ypač viešojo ir privataus verslo paslaugų teikėjai turėtų glaudžiai palaikyti ryšius, tiekiant paslaugas susijusias su paraiškomis dėl ES paramos (Viešųjų paslaugų verslui...).

Siekiant išsiaiškinti, kokios paslaugos yra reikalingiausios yra atlikta nemažai tyrimų (Viešųjų paslaugų verslui..., 2006, 2007), iš kurių galima spręsti, kad įvairių paslaugų poreikis yra akivaizdus. Pavyzdžiui, 2007 metais gauti tyrimo rezultatai parodo, kad labiausiai reikalingi patarimai ir konsultacijos (70%), mokymai (59%) bei profesionalios informacijos paslaugos (57%) (žr. 18 pav.). Ypač informacijos trūksta mažoms įmonėms (žr. 42 priedą), apie teisės aktus, viešąsias paslaugas, kurias teikia konkreti institucija ir kt.



### 18 pav. Paslaugų poreikio ir realaus naudojimo lygio nuokrypis

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: *Viešųjų paslaugų verslui standartizavimo ir šias paslaugas teikiančių įstaigų sertifikavimo analizė*. (2007). Ats. red. J. Remeikienė. Vilnius: UAB „BGI Consulting“. [žiūrėta 2009-07-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/Moksliniai%20tyrimai/UM\\_BGI%20ataskaita%20galutine.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/Moksliniai%20tyrimai/UM_BGI%20ataskaita%20galutine.pdf)>. ir gautais tyrimo rezultatais

Tyrimo metu nustatyta (žr. 18 pav.), kad Mažeikių rajone realiai teikiamų paslaugų lygis yra žemesnis lyginant pagal atitinkamų paslaugų poreikį. Daugiausia suteikiama konsultacinių (58%) ir informacinių paslaugų (45%), kurias teikia viešosios ir privačios paslaugų įmonės. Trečią vietą užima individualiai teikiamos paslaugos (38%), kurias labiau atlieka viešieji paslaugų teikėjai. Nors mokymų poreikis akivaizdus, tačiau šiuo atveju, nuokrypis siekia net -22%. Tai parodo, kad mokymų paslaugų suteikiama nedaug (32%), tai gali sąlygoti teikiamų paslaugų kainos, ar net kvalifikuotų konsultantų trūkumas. Siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, paslaugas teikiantys subjektai turi atitikti svarbiausius paslaugų verslui teikėjų kvalifikacijos kriterijus (žr. 43 priedą). Dauguma apklaustųjų patvirtina, kad labai svarbu konsultanto patirtis, tai pažymėjo net 88%. Paslaugų verslui teikėjai turi sugebėti nustatyti institucijų poreikius, identifikuoti sprendimų priėmimus, teikti pagalbą, skatinant institucijas ieškoti gerinimo galimybių ir t.t. Todėl svarbu, kad viešąsias paslaugas teikiantys subjektai turėtų atitinkamą išsilavinimą su teikiama paslauga susijusiose srityse (80%). Be to, sugebėjimas pritaikyti turimas žinias ir įgūdžius, atliekant atitinkamas konsultavimo paslaugas, taip pat yra labai svarbus kriterijus, tai pažymėjo net 67% apklaustųjų. Ne ką mažiau, svarbesnės konsultanto ar paslaugų verslui teikėjo asmeninės savybės (54%) bei jų moralinis elgesys. Moralinis elgesys įvardijamas, kaip labai svarbus kriterijus (61%), nes teikiant viešąsias paslaugas svarbu sąžiningumas, atsakomybė, konfidencialumas ir t.t. Nors 29% respondentų ir pažymėjo, kad asmeninės paslaugų verslui teikėjų savybės - nesvarbios, tačiau didžioji dalis (71%), šias savybes (pvz., etiškumas, pastabumas, lankstumas, atkaklumas, nuovokumas ir t.t.) priskyrė prie kriterijų, kurie padeda efektyviau įgyvendinti institucijų planus. Teikiant paslaugas yra labai svarbu turėti kompetencijos įvairiose paslaugų srityse. Patirtis su

teikiama paslauga susijusiose srityse, išsilavinimas, žinios ir įgūdžiai, asmeninės paslaugų teikėjų savybės, moralinis elgesys, atsiliepia teikiamų paslaugų kokybei bei planuojamiems rezultatams.

Sparčiai augant technologijoms, pastebimos akivaizdžios permainos, t.y. efektyviau veikia elektroninės sistemos, galimi diskusijos forumai internete, visi susirašinėjimai tarp tiekėjų ir perkančiųjų organizacijų vykdomi centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis (popieriniai pasiūlymai jau nebe priimami). Taip pat konsultacinę-metodologinę pagalbą teikia Centrinė projektų valdymo agentūra (žr. 1.5.2.3. skirsnį, p. 29). Visa tai daroma, siekiant ne tik paskatinti sektorių partnerystės plėtrą, bet ir siekiant projektų skaidrumo, efektyvumo ir t.t.

Galima teigti, kad viešųjų paslaugų struktūra Mažeikių rajone pakankamai sukurta. Institucijos, skatinančios partnerystės plėtrą imasi įvairių priemonių: konsultuoja, teikia pasiūlymus, supažindina su planais, informuoja apie esamą ir galimą situaciją ir t.t. Todėl ir toliau būtina skatinti partnerystę, palaikyti ryšius tarp viešojo ir privataus sektoriaus institucijų, NVO, piliečių plėtojant viešųjų paslaugų teikimą bei geriant jų kokybę. Ypatingas indėlis jaučiamas iš Mažeikiuose įsikūrusio Turizmo ir verslo informacijos centro, todėl būtina gerinti centro veiklos koordinavimą ir profesionalumą, užtikrinti tinkamą jų finansavimą, siekiant ne tik verslo, bet ir VPP plėtros.

### **2.7.2. Parama SVV plėtrai, finansuojama savivaldybės biudžeto lėšomis**

Verslo skatinimo priemonių yra įvairių. Remiantis, L. Smagurauskienės (2008) pateiktu išskirstymu skatinant smulkų ir vidutinį verslą Mažeikių rajone, labiau taikoma *nefinansinė* ir iš *dalies finansinė* skatinimo priemonė. Abi šios paramos priemonės SVV būtinos, ir labai reikšmingos kompetencijos užtikrinimui. Kad nefinansinės paramos pasiūla akivaizdi apie tai jau rašyta 2.6.4. poskyryje. Didele dalimi prisideda ne tik Mažeikių savivaldybė, skirdama finansinę paramą SVV iš įsteigtų SVV skatinimo fondų, bet ir VŠĮ „Turizmo ir verslo informacijos centras“. Siekiant skatinti bendradarbiavimą organizuojamos apvalaus stalo diskusijos. Vyksta įvairūs mokymai, konsultacijos, siekiant ne tik gerinti partnerystės ryšius, bet ir skatinti įmonių verslumą bei didinti užimtumą. Be to, vykdoma ir informacinė veikla, tačiau ji ne visiems prieinama.

Mažeikių rajono savivaldybės SVV skatinimo fondas remia apie 20 verslo rūšių<sup>11</sup>: turizmo infrastruktūros paslaugos, netradicinių verslų įsisavinimą, informacinių technologijų vystymą, pramogines veiklas ir kt. Tokia parama jau pradėta teikti nuo 1998 metų. Remiantis „Mažeikių rajono SVV plėtros ir skatinimo strategijos įgyvendinimo 2009 metų programa“ SVV skatinimui ir plėtrai įgyvendinti skirta 50 000 Lt savivaldybės biudžeto lėšų + 20 proc. privatizavimo fondo lėšų

---

<sup>11</sup> Mažeikių rajono savivaldybė. *Remiamos prioritetinės verslo rūšys*. [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/index.php?611146518>>.

(VŠĮ „Turizmo ir...“, 2009). Ši parama skirta iš dalies finansuoti inovacijas ir naujas technologijas, palūkanų kompensavimui, ES struktūrinių fondų projektų rengimo išlaidų padengimui ir kt. SVV finansinė skatinimo parama neteikiama valstybės įmonėms bei įmonėms, kuriuose daugiau kaip pusę įstatinio kapitalo priklauso valstybei ar savivaldybei. Taip pat remiantis SVV rėmimo fondo nuostatomis<sup>12</sup>, parama neteikiama ir tuomet, kai įmonė per paskutinius 12 mėnesių pasinaudojo daugiau kaip viena SVV skatinimo fondo teikiama finansine parama. Didelę įtaką SVV plėtrai rajone turi rajono savivaldybės sprendimai, nes LR Vietos savivaldos įstatymas numato savivaldybės teisę priimti sprendimus dėl specializuotų fondų sudarymo, kompensacijų skyrimo tvarkos, rinkliavų ir kitų įstatymų nustatytų lengvatų skyrimo (LR Vietos savivaldos..., 2008).

Visiškai kitaip yra skatinant VPSP projektų įgyvendinimą. Daugeliu atveju, savivaldybės finansinių išteklių šiems infrastruktūros projektams vystyti neturi (šiuo atveju naudoja paskolas bei dotacijas), todėl priverstos ieškoti galimybių pritraukti papildomus išteklius. Kai kurie projektai iš dalies yra finansuojami ir iš ES fondų. Priešingai, SVV plėtrai paprastai savivaldybės skiria sukauptus verslo skatinimo fondo lėšų šaltinius (žr. 44 priedą). 44 priede pateikti galimi infrastruktūros projektų finansavimo šaltiniai, tačiau ne visiems projektams įgyvendinti gali būti taikomos tik viešojo ir privataus sektorių lėšos, ES dotacijos, centrinės ir vietos valdžios lėšos. Kai kuriais atvejais, finansiniai ištekliai pritraukiami skolinantis ir iš tarptautinių finansinių institucijų (EIB), Pasaulio banko (ERPB) bei privačių bankų. Nagrinėjant Mažeikių rajono atvejį, galima teigti, kad daugeliu atveju, įgyvendinant stambesnius projektus naudojamos ES struktūrinių fondų, Tarptautinių finansinių institucijų gautomis paramomis bei centrinės (valstybės) ir vietinės valdžios (rajono gyventojų) finansavimo šaltiniais. SVV plėtrai savivaldos institucijos yra įsteigusios SVV skatinimo fondus, kuriuos sudaro: gautos lėšos privatizavus Savivaldybei nuosavybės teise priklausančią turtą (20 proc. metinių pajamų), savivaldybės biudžeto ir centrinės valdžios lėšos bei kitos užsienio ir tarptautinių organizacijų skiriamos lėšos. Bankai ir kredito unijos yra vieni iš pagrindinių privačių ūkio subjektų rėmėjų. Lyginant konkrečiai *VPSP finansavimo šaltinius*, pagrindas yra VS jėgos ir ištekliai bei privataus finansavimo iniciatyva. Nors rajone privatus sektorius dažniausiai atlieka iš ES struktūrinių fondų finansuojamus darbus per viešuosius pirkimus, tačiau Lietuvos mastu, privatus sektorius vis plačiau teikia ir viešąsias paslaugas.

Savivaldybių gebėjimas prisidėti prie ekonominės plėtros projektų savo investicijomis yra vienas iš svarbių kriterijų sprendžiant ar projektams įgyvendinti bus gaunama ES parama. Tačiau svarbu ir tai, kad gavus ES investicijas ar savivaldybės sugebės tinkamai jas panaudoti. Į šį procesą būtina įtraukti savivaldybės administraciją, savivaldybei priklausančias institucijas bei kitas

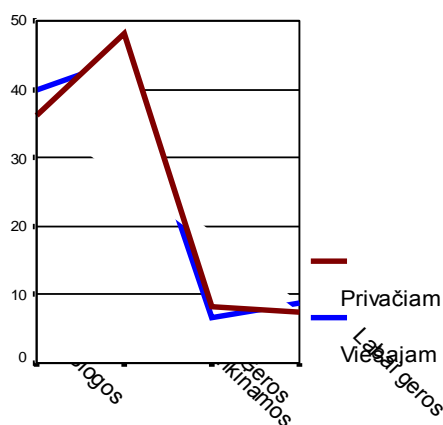
---

<sup>12</sup> Mažeikių rajono savivaldybė. (2008-10-31). Sprendimas Nr. T1-304. *Smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) rėmimo fondo nuostatai*. [žiūrėta 2010-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/index.php?611146518>>.

pajėgas. Nors savivaldybės pajėgumai yra svarbūs, tačiau santykinai svarbūs ir savivaldybės darbo organizavimas, išteklių paskirstymas ir ryšių palaikymas su partneriais. Mažeikių rajono savivaldybė ir VŠĮ „Turizmo ir verslo informacijos centras“ turėtų ir toliau dalyvauti ruošiant ir įgyvendinant projektus, koordinuojant ir skatinat sektorių pastangas spręsti plėtros problemas.

### 2.7.3. Rezultatų su kitais Lietuvoje atliktais tyrimais palyginimas

Palankios verslo sąlygos yra svarbus šalies konkurencingumo veiksnys. Šiame skyriuje pateikiama Mažeikių rajono verslo sąlygų analizė, siekiant išsiaiškinti dabartinę situaciją bei įvertinti plėtros kryptis. Taip pat šis tyrimas palyginamas su kitais Lietuvoje atliktais verslo sąlygų gerinimo tyrimais. 19 paveiksle pateikiamas Mažeikių rajono viešojo ir privataus sektoriaus institucijų verslo sąlygų vertinimas.



**19 pav.** Verslo sąlygų vertinimas Mažeikių rajone pagal įmonių nuosavybės priklausančias teises

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais tyrimo rezultatais

Šios apklausos rezultatai parodė, kad privatus ir viešasis sektorius verslo sąlygas vertina panašiai. Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad verslo sąlygos patenkinamos (iki 50%). Lyginant šių abiejų sektorių nuomonę, šiek tiek blogesnės sąlygos privačiam sektoriui (38%), būtent SVV įmonėms. Tačiau, kad sąlygos geros ar net labai geros pažymėjo mažiau nei 10% viešojo ir privataus sektoriaus institucijų. Tai parodo, kad institucijos yra nepatenkintos dabartinėmis verslo sąlygomis. Šiuo atveju, makroekonominė situacija diktuoja nepalankias sąlygas verslui (žr. 45 priedą). Statistikos departamento tyrimo rezultatai parodo, kad verslo pokyčius 2009 m. lėmė apyvartos (59,6%) ir įmonių pelningumo (58,5%) sumažėjimas. Lyginant 2009 metus su 2008 metais 3,9% sumažėjo verslininkų dalis, savo įmonės pelningumą įvertinusių teigiamai, ir 3,7% įvertinusių jį patenkinamai bei atitinkamai 7,7% padidėjo juo nepatenkintų (Statistikos departamentas prie..., 2009). Kalbant apie kliūtis verslui (žr. 46 priedą), šio tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad yra

trys svarbiausios kliūtys: *biurokratija* (pažymėjo 195 respondentai), *finansavimo problemos* (pažymėjo 135 respondentai) bei *korupcija* (pažymėjo 95 respondentai). Lyginat su 2007 metais atliktu VŠĮ „Europos technologinių platformų ir pramoninių klasterių nacionalinio biuro“ tyrimu taip pat išvelgiamos biurokratijos ir korupcijos problemos (Titarenko, 2007).

Atlikti įvairūs tyrimai parodo, kad nėra imamasi priemonių užkirsti kelią biurokratizmui ir korupcijai. Be šių pagrindinių kliūčių, dideli mokesčiai taip pat kelia problemų, tai atsakė, net 149 respondentai iš 243. Pagal Pasaulio ekonomikos forumo atliktą analizę, labiausiai verslo sąlygas veikiančiu veiksmu taip pat laikomi pernelyg aukšti mokesčių tarifai. (Titarenko, 2007), todėl naudingos mokesstinės lengvatos (žr. 47 priedą). Sunkumų yra ir daugiau, t.y. atskirų verslo sričių ribojimai (pažymėjo 139 respondentai), darbo jėgos trūkumas (pažymėjo 128 respondentai), tinkamos įstatyminės bazės nebuvimas (pažymėjo 114 respondentai) ir kt. Apie 80 respondentų pažymėjo, kad sudėtingos procedūros, neužtikrintas verslo saugumas bei didelė konkurencija nėra kliūtys, priešingai nei finansavimo problemos. Verslo finansavimas, kaip pažymėjo net 100% apklausoje dalyvavusių respondentų yra problema, ypač dabartinėmis sąlygomis. Tyrimo rezultatai parodo, kad absoliuti dauguma institucijų teigia, kad šiandien pradėti verslą rajone nėra lengva (žr. 45 priedą). Bankų teikiamomis paskolomis pasinaudoja tik nedidelė dalis verslininkų. Gerinant verslo sąlygas svarbios ir Valstybės garantijos kreditams gauti bei lengvatiniai kreditai (žr. 48 priedą). 2007 metais atlikti tyrimo rezultatai parodė, kad menka dalis įmonių (1,5–2%) pasinaudojo ES struktūriniais fondais. Dauguma naudojo gautas ES lėšas verslo plėtrai ir tik apie 14% - naujoms įmonėms steigti (Titarenko). Iš 46 priedo pastebima, kad trūksta ne tik informacijos (pažymėjo 156 respondentai), bet labai naudinga pagalba, įsisavinant ES struktūrinius fondus (pažymėjo 160 respondentų). Palankumo verslui 2010 metų tyrime Lietuva yra 26-oje vietoje iš 183 vertintų valstybių<sup>13</sup>. Lyginant su 2009 metais, Lietuvos vertinimas nukrito per vieną poziciją. Tai reiškia, jog verslo sąlygos Lietuvoje negerėja. Laisvosios rinkos instituto duomenimis, tokį vertinimą įtakoja blogas Lietuvos vertinimas tam tikrose srityse. Verslo sąlygos Lietuvoje vertinamos šiek tiek blogiau nei kaimyninėse šalyse (Titarenko).

Atlikta Mažeikių rajone viešojo ir privataus sektorių institucijų apklausa leidžia ne tik susipažinti su šių institucijų nuomone apie verslo sąlygas, bet ir palyginti gautus rezultatus su kitais Lietuvoje atliktais tyrimais. Šio tyrimo metu išryškintas ir įvertintas valstybinių ir privačių institucijų efektyvumas ir kt. Gauti duomenys turėtų pasitarnauti planuojant bei įgyvendinant verslo skatinimo ir reguliavimo priemones ne tik Mažeikių rajone, bet ir Lietuvos mastu.

---

<sup>13</sup> Žukauskas, V. (2009). *Per metus verslo sąlygos Lietuvoje pablogėjo*. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. [žiūrėta 2010-02-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item\\_id=5427](http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item_id=5427)>.

## IŠVADOS

*Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad:*

✓ Strategijos veiksmų numatymas, išorės ir vidaus veiksnių išskyrimas ir įvertinimas, padeda pasirinkti optimaliausias galimybes, įvertinti bendras problemas, derinti viešojo ir privataus sektorių poreikius, siekiant užtikrinti šių sektorių partnerystės plėtrą.

✓ Nėra vieno tinkamiausio metodo užtikrinančio plėtrą, todėl reikia integruotos politikos bei institucinės aplinkos, skatinančios iniciatyvą bei plečiančios partnerystės galimybes.

✓ Partnerystės strategijos pasirinkimo efektyvumas priklauso ne tik nuo strategijos rengėjų savybių, kompetencijos, žinių ir patirties, bet ir nuo jos formavimui naudojamų būdų ir priemonių, skatinančių VPSP.

✓ Tiek rizikos pasiskirstymas, tiek VPP tipai pasižymi įvairove, kurie turi įtakos partnerystės ryšių palaikymui, todėl kuriant partnerystės modelį, reiktų atsižvelgti į partnerystės trūkumus, tikslingą formos pasirinkimą bei partnerystės principus, apie kuriuos iš viso nekalbama.

✓ Svarbiausia bendradarbiavimo priemonė, leidžianti pritraukti privataus sektoriaus investicijas yra DBFO (projektuoti/statyti/finansuoti/ekspluatuoti) partnerystė. Tai galimybė sukurti veiksmingai funkcionuojančią socialinę infrastruktūrą, sumažinti riziką, derinti atsakomybę, gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, siekiant augančių visuomenės poreikių patenkinimo. Tačiau VPSP pasižymi ir trūkumais, todėl gali netikti visoms infrastruktūros problemoms spręsti.

*Atlikus empirinius tyrimus, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:*

✓ Partnerystės atsiradimą sąlygoja: finansavimo trūkumas, menkos skolinimosi galimybės, viešojo sektoriaus neefektyvumas, naujų standartų įgyvendinimas ir kt.

✓ Lietuvoje partnerystės projektų pasiūla ir paklausa netenkina esamų poreikių, nes nesukurta priežiūros ir kontrolės sistema. Dėl dalies vykdytų projektų nesėkmių šis modelis nėra itin plačiai taikomas, išskyrus didžiuosius miestus, nes jaučiamas stipresnis politinis palaikymas ir suinteresuotumas.

✓ VPSP taikoma daugelyje pasaulio valstybių, tačiau nei tarptautinėje, nei ES teisėje nėra patvirtintas bendras VPSP apibrėžimas bei teisinės taisyklės, nustatančios VPSP formas. Kiekviena valstybė turi teisę pasirinkti priimtinausią partnerystės kūrimo formą. Nors dedamos pastangos, siekiant sukurti bendrą partnerystės administracinę sistemą, tačiau politinės, teisinės ir administracinės aplinkos nestabilumas kol kas stabdo partnerystės plėtrą Mažeikių rajone.

✓ Mažeikių rajono viešasis sektorius nėra linkęs perduoti privačiam sektoriui iniciatyvos, įgyvendinant projektus ar teikiant viešąsias paslaugas, nors projektai ir stringa. Motyvuojama tuo, kad privatus sektorius nėra pakankamai lankstus, išleidžiama daugiau finansinių lėšų, dažnai jų teikiamos paslaugos nėra kokybiškos, todėl pastebimas nesutarimas tarp vietos valdžios atstovų.



✓ Sėkmingam VPP įgyvendinimui svarbus konstruktyvus dialogas su viešuoju sektoriumi. Atlikta tyrimų, dokumentų analizė parodo, kad verslininkai patys imasi iniciatyvos, siekiant sukurti VPSP modelį. Tačiau elementaru, kad investuotojams reikia ir valdžios pritarimo.

✓ Mažeikių rajono atveju, pasigendama esminių partnerystės principų laikymosi. Viešojo sektoriaus institucijų teigimu, jų sprendimai yra apgalvoti teisingi ir kitos socialinės grupės neturi didelės įtakos. Tai pagrindinė viešojo sektoriaus problema.

✓ Lietuvos mastu ir Mažeikių rajono atžvilgiu, pagrindinės VPSP problemos sutampa. Privataus sektoriaus išitraukimą riboja patirties stoka, bendradarbiavimo įgūdžių trūkumas, teisinių procedūrų nestabilumas, biurokratija, korupcija, nekompetetingumo spragos bei finansavimo trūkumas. Tai reiškia, kad jos tikrai yra ir jas būtina spręsti norint pasiekti racionalių rezultatų.

✓ Dauguma projektų Mažeikių rajone galima laikyti turinčiais VPP požymių, tačiau daugiausia jie įgyvendinami orientuojantis į viešųjų pirkimų praktiką, o čia išvelgiama korupcijos įtarimų ir skaidrumo abejonių.

✓ Iš dalies partnerystė kuriama vietos, verslininkų ir nevyriausybinų organizacijų. Visi šie sektoriai į partnerystės procesą įtraukiami skirtingai. Šių institucijų bendradarbiavimas duoda gerus ir matomus rezultatus, kuriais gali naudotis visuomenė.

✓ Infrastruktūros situacija Mažeikių rajone nėra džiuginanti. Rajone pastebimas aiškus socialinių būstų poreikis. Tai parodo, kad verslininkams gauti grąžą iš investicijų į įvairius infrastruktūros projektus yra galimybė, tik reikia viešajam sektoriui imtis iniciatyvos.

✓ Mažeikių savivaldybėje verslui skatinti įgyvendintų projektų skaičius šiek tiek didesnis negu aplinkinėse savivaldybėse, tačiau Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos ataskaitoje visiškai neužsimenama apie rajono savivaldybės indėlį, siekiant skatinti VPSP.

✓ Dabartinės ES struktūrinių fondų paramos naudojimo sąlygos nėra palankios VPSP projektams įgyvendinti, nes dažniausiai finansavimas teikiamas atskirai viešojo ir privataus sektoriaus projektams.

✓ Mažeikių rajono atveju, įgyvendinant stambesnius projektus naudojamosi ES struktūrinių fondų, Tarptautinių finansinių institucijų gautomis paramomis bei centrinės ir vietinės valdžios finansavimo šaltiniais. Todėl pagalba įsisavinant ES lėšas, reikalinga visoms įmonėms nepriklausomai nuo jų dydžio ir nuosavybės teisės.

✓ Rajone realiai teikiamų paslaugų lygis yra žemesnis lyginant pagal atitinkamų paslaugų poreikį. Siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, paslaugas teikiantys subjektai turi atitikti svarbiausius paslaugų verslui teikėjų kvalifikacijos kriterijus.

✓ Viešųjų paslaugų struktūra Mažeikių rajone pakankamai išvystyta. Institucijos, skatinančios partnerystės plėtrą imasi įvairių priemonių, siekiant partnerystės plėtos.

## REKOMENDACIJOS

*Atsižvelgiant į gautus rezultatus, siekiant skatinti viešojo ir privataus sektorių plėtrą Mažeikių rajone, siūloma viešojo ir privataus sektoriaus institucijoms:*

✓ Nagrinėti galimybes dirbti su valdžios institucijomis, organizacijomis pagal įvairias partnerystės kryptis (pvz., paslaugų kūrimas, bendras dalyvavimas paslaugų pirkimo konkursuose ir t.t.), siekiant plėtoti viešųjų paslaugų teikimą bei gerinti jų kokybę.

✓ Didinti supratimą apie VPSP principo naudojimą, perduodant praktines ir teorines žinias apie teisinius, finansinius ir organizacinius partnerystės projektų aspektus (pvz., organizuoti specialius mokymus, siekiant perkančiųjų organizacijų narių kvalifikacijos kėlimo).

✓ Skatinti pasitikėjimą (griauti komunikacijos barjerus, organizuoti susitikimus su įvairiomis socialinėmis grupėmis ir pan.) ir remti privataus (pvz., ne tik didelių, bet ir SVV įmonių) sektoriaus dalyvavimą savivaldybių, valstybės infrastruktūros bei ES struktūrinių fondų finansavime.

✓ Savivaldybei reiktų pagalvoti apie koncesijos sutarties pasirašymą, atliekant įvairias viešąsias paslaugas, vykdant ūkinę veiklą, susijusią su infrastruktūros objektų eksploatavimu, valdant ar naudojant valstybės/savivaldybės turtą. Įvertinus tokio dalyvavimo privalumus ir trūkumus imtis veiksmų planų patvirtinimo ir įgyvendinimo.

✓ Siekiant subalansuoti viešuosius ir privačius partnerių interesus, būtina, kad viešojo sektoriaus institucijos suformuluotų aiškius tikslus, priemones, turėtų bendrą viziją, pasirinktų tinkamą paslaugų teikimo būdą bei visą tai kontroliuotų.

✓ Siekiant efektyvių partnerystės rezultatų, rizikos vertinimo matrica turėtų būti naudojama kaip pagrindas modeliuojant VPP sutartį. Todėl rengiant projektą būtina numatyti strategiją, kuri padėtų įvertinti riziką, projekto tinkamumą, patrauklumą bei atsipirkimą.

✓ Imtis griežtesnių priemonių (pvz., viešumo, kontrolės stiprinimo ir kt.), rengiant projektus, įgyvendinant juos bei kovojant su korupcija ir kyšininkavimu. Savivaldybė turėtų kasmet parengti korupcijos programos įgyvendinimo priemonių planą. Srityse, kuriose išvelgiama korupcijos rizika, kas keletą metų keisti darbuotojus, siekiant skaidrumo principo užtikrinimo ir kt.

✓ Įdiegti viešai prieinamą informacijos kaupimo sistemą (pvz., internetinę svetainę), kurioje būtų galima surasti išsamią informaciją, susijusią su inovacijomis ir kitais klausimais.

Siekiant viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros Mažeikių rajone būtina ir privataus sektoriaus iniciatyva, todėl rajono privataus sektoriaus institucijos turėtų domėtis, diskutuoti jiems aktualiais klausimais, siekiant padidinti pasitikėjimą ir įvertinti rizikos perdavimo trukdžius. Be to, būtinas intensyvus daugumos ministerijų ir Vyriausybės įstaigų atstovų dalyvavimas partnerystės kūrime, kitaip tariant, svarbus visuomenės palaikymas.

## LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
2. Bagdzevičienė, R., Dapkus, R. (2005). *Regioninė politika. Regionų plėtra*. Kaunas: Technologija.
3. Bosas, A. (2002). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
4. Dikčius, V. (2005). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.
5. Gečas, K., Jakubavičius, A., Vijeikis, D. (2004). *Struktūrinių fondų parama verslui: galimybės, metodai, patarimai*. Vilnius: Pačiolis.
6. Gibb, A.M., Kraujelytė, A., Muravjov, S. (2006). *Europos Sąjungos parama: Lietuvos galimybės*. Vilnius: Versus Aureus.
7. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
8. Guy Peters, B. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai.
9. Hill Ch., Jones H. (2004). *Strategic Management: an Integrated Approach*. - Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
10. Jewell, B.R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltik PPress.
11. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras.
12. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijaus leidykla.
13. Kvainauskaitė, V. (2000). *Prognozavimo reikšmė planavimo procese*. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija.
14. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
15. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
16. Mačys, G. (2005). *Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė-Šlyžiuvienė, D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas*. Vilnius-Kaunas.
18. *Naujoji viešoji vadyba*. (2007). Ats. red. ir kt. A. Raipa. Kaunas: Technologija.
19. Parsons, W. (2001). *Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas.
20. Savas, E. S. (2000). *Privatisation and Public-Private Partnerships*. New York: Chatam House Publishers.
21. *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Monografija. (2006). Ats. red. S. Puškorius. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Staponkienė, J. (2004). *Socialiniai tyrimai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
24. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
25. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2005). p. 272.
26. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1990). *Strategic management: concepts and cases*. - Homewood, Boston, Mass: Irvin.
27. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
28. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
29. Vasiljevas, A. (2001). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Vilniaus kooperacijos kolegija.
30. Vidickienė, D. (2005). *Regiono inovacijų strategijos vertinimo sistema*. Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemos. Vilnius, p. 40–51.
31. *Viešasis administravimas*. Monografija. (2004). Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija.
32. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Monografija. (2004). Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija.
33. Wilson, R. (2002). *Private Partners and the Public Good*. Belfast: Institute of Governance, Public Policy and Social Research. Working Paper QU/GOV/1/2002. [žiūrėta 2009-09-21]. Prieiga per internetą: <<http://143.117.143.26/schools/SchoolofLaw/Research/InstituteofGovernance/Publications/briefingpapers/Filetoupload,47662,en.pdf>>.

34. Andriuščenka, J. (2003). *Strategic planning problems and perspectives*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 28, p. 3 - 16. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
35. Arimavičiūtė, M. (2003). Nr. 4. Savivaldos *institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla. [žiūrėta 2008-10-27]. Prieiga per internetą: <[http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis\\_administravimas\\_4\\_\\_p9-17\\_.pdf](http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis_administravimas_4__p9-17_.pdf)>.
36. Bagdzevičienė, R. (2001). Nr. 11 (149). *Regioninės politikos vykdymo prielaidos*. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. [žiūrėta: 2009-10-28]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrti.lt/veikla/bag\\_region.doc](http://www.lrti.lt/veikla/bag_region.doc)>.
37. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2005). *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. Vilnius: VGTU.
38. Diamond, J. (2006) „*Au Revoir to Partnerships: What’s Next?*“ International Journal of Public Sector Management, Vol. 19, No. 3.
39. Dokurnevič, E., Bagdzevičienė, R. *Mokslinių požiūrių sąveika regiono plėtros modelyje*. [žiūrėta: 2009-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.135.104/search?q=cache:3aCuRRXWznwJ:www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html+region%C5%B3+pl%C4%97tra&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt>>.
40. *Experience with PPP projects in Europe*. (2006). [žiūrėta: 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsta.lt/lt/events/view/108>>.
41. Gerrard, M. B. (2001). *Public – Private Partnerships: What are Private Partnerships, and How Do They Differ from Privatization?* Finance and Development. Vol. 38. No 3. [žiūrėta 2009-10-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm>>.
42. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Nr. 8. *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla. [žiūrėta 2008-10-27]. Prieiga per internetą: <[http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis\\_administravimas\\_8\\_\\_p58-73\\_.pdf](http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis_administravimas_8__p58-73_.pdf)>.
43. Išoraitė, M. (2008). *Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1(10). [žiūrėta 2009-11-14]. Prieiga per internetą: <[old.su.lt/filemanager/download/6172/Isoraitė.pdf](http://old.su.lt/filemanager/download/6172/Isoraitė.pdf)>.
44. Jacobson, C., Choi, S. Ok. (2008). „*Success Factors: Public Works and Public-private Partnerships*“. International Journal of Public Sector Management, Vol. 21, No. 6.
45. Karlaavičius, L. V., Karlaavičienė, B. (2004) Nr.4. *Privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės komunikacijų strategijos principai*. Verslas: teorija ir praktika. p. 189-194.
46. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją*. Vilnius: Ekonomika ir vadyba.
47. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). Nr. 3. *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. [žiūrėta 2008-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&lr=&q=Strateginio+planavimo+diegimas+Lietuvos+vie%C5%A1ojo+administravimo>>.
48. Mačerinskas, J., Matekonienė, J. (2003). *Regionų ekonominės plėtros teorijos*. Tiltai. Nr. 2. Klaipėda.
49. *Public Private Partnerships in the Baltics and Europe*. (2006). [žiūrėta: 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsta.lt/lt/events/view/108>>.
50. Puškorius, S., Raipa, A. *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai*. [žiūrėta 2008-10-15]. 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)>.
51. Raišienė, A. G. (2005). *Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai*. Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2008-11-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanuskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Raisiene.pdf>>.
52. Sedjari, A. (2004). Vol. 70, No. 2. *Public – Private Partnerships as a Tool for Modernizing Public Administration*. International Review of Administrative Sciences. p. 293.
53. Skietrys, E., Raipa, A. (2009). Viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teoriniai aspektai. Socialinis darbas, Nr. 8 (1). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
54. 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 2009-02-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-45.pdf>>.
55. Smaguraskienė, L. (2008). *Teritorinė institucinė verslo skatinimo sistema Lietuvoje*. [žiūrėta 2009-09-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.geo.lt/geo/uploads/media/90-102.pdf>>.

56. Smaliukienė, R. (2005). Nr. 12. *Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla. [žiūrėta 2008-10-27]. Prieiga per internetą: <<http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/2005nr12.pdf>>.
57. Smalskys, V., Židonis, Ž. (2006). *Socialinių mokslų srities vadybos ir administravimo krypties mokslinių tyrimų perspektyvos*. [žiūrėta 2008-02-23]. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/bpd\\_projektai/bpd\\_0046/20070321/vadyba/vadyba\\_perspektyvos.doc](http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/bpd_projektai/bpd_0046/20070321/vadyba/vadyba_perspektyvos.doc)>.
58. Staponkienė, J. (2004). *Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, p. 264-270.
59. Staponkienė, J. (2004). *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai*. [žiūrėta 2009-02-12]. Socialiniai tyrimai, Nr. 1 (4). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
60. Štreimikienė, D. (2001). *Regionų plėtros teorija ir politika*. [žiūrėta 2009-10-25]. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. p. 279-283.
61. Tomassen, Th., Serapinaitė, I. *Regionų plėtra: patirtis-požiūriai-modeliai*. [žiūrėta 2008-11-23]. Prieiga per internetą: <[www.lrti.lt/veikla/tom\\_region.doc](http://www.lrti.lt/veikla/tom_region.doc)>.
62. Trafford, S., Proctor, T. (2006). „*Successful Joint Venture Partnerships: public – private partnerships*“. International Journal of Public Sector Management, Vol. 19, No. 2.
63. Vaitiekūnienė, D. (2006). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės dabartis bei perspektyvos Lietuvoje*. [žiūrėta 2009-03-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.sena.sam.lt/images/Dokumentai/Konferencijos/1%20ministry%20of%20finance%20lit%20202.pp.t>>.
64. Zarco-Jasso, H. (2005). „*Public-private Partnerships: a Multidimensional Model for Contracting*“. International Journal of Public Policy, Vol. 1, No 1/2, p. 22-40.
65. Abišala, A. (2009). *Partnerystė – bendra mūsų ateitis*. Kaunas: Darnios plėtros akademija. [žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.lntpa.lt/get.php?f.844>>.
66. Ačaitė, V. *Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste*. [žiūrėta 2008-11-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanaukasas%202005/2005%20m.%20leidinys/Acaite.pdf>>.
67. Bagdzevičienė, R., Tamkus, A., Navackaitė, L. (2003). *Šalies ekonomikos plėtra regionalizacijos ir globalizacijos santykio kontekste*. [žiūrėta 2008-05-20]. Prieiga per internetą: <[www.lrti.lt/veikla/Pranesimai/RBagdz\\_SaliesEk.doc](http://www.lrti.lt/veikla/Pranesimai/RBagdz_SaliesEk.doc)>.
68. Beresnevičiūtė V., Kadziauskas G., Diržys R. (2006). *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. [žiūrėta 2008-02-20]. Prieiga per internetą: <[http://www.mkc.lt/dokuments/mokymosi\\_medziaga/kelias.doc](http://www.mkc.lt/dokuments/mokymosi_medziaga/kelias.doc)>.
69. Broga, Š. *Viešojo sektoriaus neefektyvumo priežasčių beišskant*. [žiūrėta 2008-10-24]. Prieiga per internetą: <[http://www.toc.lt/lit/Viesojo\\_sektoriaus\\_neefektyvumo\\_priezasc/271](http://www.toc.lt/lit/Viesojo_sektoriaus_neefektyvumo_priezasc/271)>.
70. Burkovskis, A. (2009). *Investicijų skatinimas VPSP srityje. VPSP skatinimo programos projekto pristatymas*. Vilnius. [žiūrėta 2009-12-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/3%20-%20Investiciju%20skatinimas%20VPSP%20-%20UKMIN%20p.%20Burkovskis.pdf>>.
71. Česonis, G. *Lietuvos regioninė politika 2007 – 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės politikos kontekste*. [žiūrėta 2008-09-30]. Prieiga per internetą: <[http://www.laei.lt/leid\\_fls/nauj\\_fl/konf061116/Cesonis.pdf](http://www.laei.lt/leid_fls/nauj_fl/konf061116/Cesonis.pdf)>.
72. Čičinskas, J. *Ekonominės politikos transformacija globalizmo ir regioninės integracijos aplinkoje*. [žiūrėta: 2008-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil32/F-17.pdf>>.
73. Delebarre, M. (2006). *Regionų komiteto nuomonė dėl Komisijos komunikato Tarybai, Europos Parlamentui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui dėl viešojo ir privačiojo sektoriaus partnerysčių ir Bendrijos viešųjų pirkimų ir koncesijų teisės*. Briuselis. [žiūrėta: 2009-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006AR0041:LT:HTML>>.
74. Dičpetris, L. (2004). *VPP projekto tinkamumo, naudos ir atsipirkimo vertinimas/praktiniai aspektai viešajam sektoriui*. [žiūrėta 2009-09-20]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/veiklos\\_kryptys/investicijos/partneryste/doc/vpp\\_tinkamum.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/investicijos/partneryste/doc/vpp_tinkamum.pdf)>.
75. Domarkienė, L. (2007). *Inovacijų politika Lietuvoje. Viešo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas*. [žiūrėta 2008-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/search?hl=lt&q=privataus+sektoriaus+pl%C4%97tros+strategija&meta=>>>.

76. *ES struktūrinės paramos naudos žemėlapis*. (2009). 2007-2013 m. [žiūrėta 2009-10-29]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/projektuzemelapis#field\\_id=undefined&prog\\_id=&inter\\_inst\\_id=&exec\\_inst\\_id=&munid\\_id=tu](http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/projektuzemelapis#field_id=undefined&prog_id=&inter_inst_id=&exec_inst_id=&munid_id=tu).
77. *ES struktūriniai fondai ir jų panaudojimo galimybės*. [žiūrėta 2008-10-02]. Prieiga per internetą: <http://www.phare.lt/docs/ESF/2004%2004%2008%20seminaro%20medziaga/Socmin%20Nausiedienes.ppt#425>.
78. Jūraitė, J. (2007). *Projektai dabarčiai ir ateičiai*. [žiūrėta 2009-10-28]. Prieiga per internetą: [http://www.jura.lt/contents/article\\_lit.php?id\\_year\\_issue=200706&id\\_num=8](http://www.jura.lt/contents/article_lit.php?id_year_issue=200706&id_num=8).
79. Jurevičius, R., Balčiūnas, G., Bartkus, G. (2005). *Viešosios privačiosios partnerystės (koncensijos) aktualijos*. [žiūrėta 2008-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.jbblegal.lt/upload/doc/lt/VPP%20prezentacija-JBB%20presenation-v3-LTEN.pdf>.
80. Keizeris, M. (2009). *VPSP kompetencijų centras ir numatomi jo veiklos principai*. Konferencijos medžiaga. Vilnius: centrinė projektų valdymo agentūra. [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: [http://www.vilniausmetro.lt/files/Image/VPP/091210/M.Keizeris\\_pranesimas.pdf](http://www.vilniausmetro.lt/files/Image/VPP/091210/M.Keizeris_pranesimas.pdf).
81. Kiauleikis, V., Janavičiūtė, A., Kiauleikis, M., Morkevičius, N. *Technologijos informacinės visuomenės plėtrai*. [žiūrėta 2008-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>.
82. *Korupcijos suvokimo indeksas*. (2009). [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga per internetą: <http://racas.lt/korupcijos-suvokimo-indeksas-ar-vyriausybes-klerkai-moka-skaityti/>.
83. Kreivys, D. (2009). *Viešieji pirkimai ir reforma*. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. [žiūrėta 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/commonsenseLT/skaidresni-vieieji-pirkimai-20091124>.
84. Kučikas, A. (2001). *Savivaldybių ir nevyriausybių organizacijų partnerystė*. Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. [žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: [http://www.nisc.lt/lt/files/main/mokymo\\_medziaga\\_01\\_partneryste.pdf](http://www.nisc.lt/lt/files/main/mokymo_medziaga_01_partneryste.pdf).
85. *Lietuvos regioninė politika: tarp ES struktūrinis paramos, fiskalinių apribojimų ir politinių imperatyvų*. (2005). [žiūrėta 2009-10-23]. Prieiga per internetą: [http://www.estep.lt/.../Lietuvos\\_regionine\\_politika\\_Marijampole.ppt](http://www.estep.lt/.../Lietuvos_regionine_politika_Marijampole.ppt).
86. *Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategija (Regioniniai centrai)*. (2009). [žiūrėta 2009-10-29]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/nrp/index.php?id=168>.
87. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2009). *Pastatų efektyvumo didinimas*. [žiūrėta 2009-11-04]. Prieiga per internetą: <http://www.skatinimoplanas.lt/lt/projects/info/2>.
88. *Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija*. [žiūrėta 2008-10-24]. Prieiga per internetą: [www.ukmin.lt/files/Docs/Ilgalaikė/galutine040121.doc](http://www.ukmin.lt/files/Docs/Ilgalaikė/galutine040121.doc).
89. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2009). *Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų sutrumpintas strateginis veiklos planas*. [žiūrėta 2010-01-04]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/strateginiai-planai/Pirkimu.pdf>.
90. LR valstybės kontrolė. *Privataus kapitalo galimybės teikti viešąsias paslaugas yra menkos*. [žiūrėta 2008-11-23]. Prieiga per internetą: [http://www.vkontrolė.lt/naujienos\\_pranesimas.php?555](http://www.vkontrolė.lt/naujienos_pranesimas.php?555).
91. *Makrofinansinė (ekonominė) informacija*. [žiūrėta 2008-03-11]. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/finansu\\_valdymas\\_II/116982.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/finansu_valdymas_II/116982.html).
92. *Numatomų įgyvendinti svarbių visuomenei socialinių – ekonominių projektų pripažinimo valstybinės svarbos projektais, jų veiklos finansavimo ir valdymo programinė studija*. (2007). [žiūrėta 2009-03-31]. Prieiga per internetą: [www.ukmin.lt/lt/strategija/doc7/NSO-2007-01-22.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc7/NSO-2007-01-22.doc).
93. *Organizacijos išorinė aplinka*. [žiūrėta 2008-02-10]. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai\\_demo/verslo\\_admin\\_pradmenys/7043.html](http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/verslo_admin_pradmenys/7043.html).
94. *Partnerystės principai*. [žiūrėta 2008-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.kaunorvvg.lt/index.php/lt/dokumentai/partneryste/>.
95. *Pranešimas dėl valdymo ir partnerystės nacionaliniu bei regioniniu lygmenimis ir regioninės politikos projektų pagrindo*. (2008-09-18). [žiūrėta 2008-11-23]. Prieiga per internetą: <http://socialistgroup.org/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0356+0+DOC+XML+V0//LT>.
96. *Preliminarių projektų, atitinkančių 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos tikslus, sąrašas*. [žiūrėta 2008-11-23]. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos aplinkos projektų valdymo agentūra. Prieiga per internetą: <http://www.apva.lt/body.php?m=1191591797>.
97. *Privačių asmenų įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse galimybių analizė*. (2007). [žiūrėta 2008-10-15]. Prieiga per internetą:

- <[http://www.vrm.lt/uploads/media/PRIVA\\_I\\_ASMEN\\_TRAUKIMO\\_VIE\\_J\\_PASLAUG\\_TEIKIM\\_SAVIV\\_AL.doc](http://www.vrm.lt/uploads/media/PRIVA_I_ASMEN_TRAUKIMO_VIE_J_PASLAUG_TEIKIM_SAVIV_AL.doc)>.
98. *Privataus kapitalo galimybės teikti viešąsias paslaugas yra menkos*. [žiūrėta 2008-11-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtv.lt/naujienos/ekonomika/privataus-kapitalo-galimybes-teikti-viesasias-paslaugas-yra-m.html>>.
99. *Probleminės teritorijos*. (2008). [žiūrėta 2009-10-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/nrp/index.php?id=169>>.
100. *Projekto įgyvendinimo viešos privačios partnerystės būdu scenarijus*. (2006). Vilnius. [žiūrėta 2009-03-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.vilnius.lt/svietimas/koncesija/Galutinestudija3.pdf>>.
101. Puišys, R. (2009). *VPSP teikiama nauda ir rizikos. Santykiai su viešaisiais pirkimais ir koncesijomis*. Konferencijos medžiaga. [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/4%20-%20VPSP%20nauda%20ir%20rizikos%20Eversheds%20Saladzius%20-%20p.%20Puisys.pdf>>.
102. Ragauskienė, E. *Regioninės politikos Lietuvoje įgyvendinimo instrumentai*. [žiūrėta 2008-10-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/72/str.php?aid=6>>.
103. *Regioninė politika*. [žiūrėta 2008-09-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.eu4journalists.eu/index.php/dossiers/lithuanian/C46>>.
104. *Seimo Audito komitete apsispręsta sudaryti darbo grupę dėl viešojo sektoriaus išorės ir vidaus audito teisinės bazės tobulinimo*. (2009-02-11). Vidaus kontrolės sistema. [žiūrėta 2009-03-31]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=6489&p\\_d=83724&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6489&p_d=83724&p_k=1)>.
105. Skardžius, A. (2008). *Seimas pritarė iniciatyvai dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės*. <[http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=158&show\\_companies=&paieska=&office=&act...](http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=158&show_companies=&paieska=&office=&act...)>.
106. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2009). *Smulkiojo ir vidutinio verslo sąlygos*. Vilnius. [žiūrėta 2010-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1607&PHPSESSID=b240be7452096cffe2600ebd5de94d0>>.
107. *Statybos sektoriaus studija*. (2008). Profesinio mokymo metodikos centras. [žiūrėta 2009-03-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.pmmc.lt/Skelbimai/SEK\\_LT/Statybos%20sektorius.pdf](http://www.pmmc.lt/Skelbimai/SEK_LT/Statybos%20sektorius.pdf)>.
108. Šiaudinis, A. (2009). *Dalyvių apklausos pristatymas*. Vilnius: VPSP asociacija. [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/Apklausa%20-%20Konferencijos%20dalyviu%20-%20Siaudinis.pdf>>.
109. *Tiesioginės užsienio investicijos Klaipėdos apskrityje*. (2009). Statistikos departamentas. [žiūrėta 2009-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://klaipedatsv.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1916&PHPSESSID=f92...>>.
110. Titarenko, V. (2007). *Verslo sąlygos ir jų gerinimas Lietuvoje*. Taikomasis mokslinis tyrimas. Vilnius: Europos technologijų platformų ir pramoninių klasterių nacionalinis biuras. [žiūrėta 2009-08-27]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc08/VS\\_Ildalis.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc08/VS_Ildalis.pdf)>.
111. UAB „Nacionalinių projektų rengimas“. (2009). *Pilotinių VPP projektų pristatymas*. Vilnius. [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/8%20-%20VPP%20galimybiu%20studijos%20-%20NPR%20ESIKA%20SORAINEN.pdf>>.
112. United Nations Economic and Social Council (UN ESC). (2002) *A Review of Public Private Partnerships for Infrastructure Development in Europe*. [žiūrėta 2010-02-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.ppiaf.org/documents/toolkits/Cross-Border-Infrastructure-Toolkit/Cross-border%20Compilation%20ver%2029%20Jan%202007/Resources/UNECE%20%20Review%20of%20PPP%20for%20Infrastructure%20Dev%20in%20Europe.pdf>>.
113. *Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas*. 2008 m. sausio 15 d. Nr. VA-P-30-5-1. Vilnius. [žiūrėta 2008-10-24]. Prieiga per internetą: <[www.vkontrole.lt/auditas\\_ataskaita.php?2136](http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?2136)>.
114. Venckus, V. (2009). *Praktinė naujųjų ES šalių VPSP patirtis*. Vilnius: PricewaterhouseCoopers. [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/10%20-%20PPP%20naujose%20ES%20%20C5%20A1alyse%20PWC%20-%20p.%20Venckus.pdf>>.
115. *Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybės*. (2006). [žiūrėta 2009-10-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=10>>.
116. *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų naudojimas*. (2005). Vilnius: Viešosios politikos ir vadybos institutas. [žiūrėta 2008-11-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpvi.lt/assets/Publikacijos/viesojo-ir-privataus-sektoriu-partneryste.pdf>>.

117. *Viešųjų paslaugų verslui standartizavimo ir šias paslaugas teikiančių įstaigų sertifikavimo analizė.* (2007). Ats. red. J. Remeikienė. Vilnius: UAB „BGI Consulting“. [žiūrėta 2009-07-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/Moksliniai%20tyrimai/UM\\_BGI%20ataskaita%20galutine.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/Moksliniai%20tyrimai/UM_BGI%20ataskaita%20galutine.pdf)>.
118. *Viešųjų paslaugų verslui tinklo įstaigų valdymo tobulinimo ir veiklos efektyvumo didinimo galimybių analizė.* (2006). Taikomasis mokslinis tyrimas. Vilnius: konsultacinė kompanija „Jostra“. [žiūrėta 2009-05-20]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/Studija\\_JOSTRA\\_20070122.doc](http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/Studija_JOSTRA_20070122.doc)>.
119. Viešųjų pirkimų tarnyba (a). *Centrinis viešųjų pirkimų portalas.* Statistika. [žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.cvpp.lt/>>.
120. Viešųjų pirkimų tarnyba (b). *Apie centrinę viešųjų pirkimų sistemą – CVP IS.* [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/ppo\\_startpage/apiecvpis.htm](https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/ppo_startpage/apiecvpis.htm)>.
121. Viešųjų pirkimų tarnyba (c). *Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema.* [žiūrėta 2009-11-30]. Prieiga per internetą: <<https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/login.asp?B=PPO&target=&timeout=>>>.
122. Viešųjų pirkimų tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2009d). *Apie 2009 metų III ketvirčio viešuosius pirkimus.* [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpt.lt/admin/uploaded/2009/paslaugos/2009m.IIIketvirtis.pdf>>.
123. Viešųjų pirkimų tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2009e). *Apie 2009 metų II ketvirčio viešuosius pirkimus.* [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpt.lt/admin/uploaded/2009/paslaugos/2009m.IIketvirtis.pdf>>.
124. Viešųjų pirkimų tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2009f). *Apie 2009 metų I ketvirčio viešuosius pirkimus.* [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpt.lt/admin/uploaded/2009/paslaugos/2009m.Iketvirtis.pdf>>.
125. *Vilniaus miesto švietimo įstaigų rekonstrukcijos ir tolesnės priežiūros projektas.* (2006). Projekto įgyvendinimas viešos privačios partnerystės būdu scenarijus. Vilnius. [žiūrėta 2009-08-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.vilnius.lt/svietimas/koncesija/Galutinestudija3.pdf>>.
126. *VPP sandorių apskaita.* (2006). Vilniaus miesto švietimo įstaigų rekonstrukcijos ir tolesnės priežiūros projektas. [žiūrėta 2009-03-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.vilnius.lt/svietimas/koncesija/Apskaitairlimitai7.pdf>>.
127. Weiler, B. (2006). *Pranešimo projektas (dėl Komisijos žaliosios knygos apie valstybinio viešojo ir privačiojo sektorių partnerystę ir Bendrijos teisės aktus, susijusius su viešuoju pirkimu ir koncesijomis).* [žiūrėta 2009-10-14]. Prieiga per internetą: <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/pr/626/626826/626826lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pr/626/626826/626826lt.pdf)>.
128. Valstybės turto fondas. *Privatizuojamų objektų duomenų bazė.* [žiūrėta 2010-04-15]. Prieiga per internetą: <<http://internetdb.vtf.lt/Results2.asp>>.
129. Žukauskas, V. (2009). *10 sprendimų, kad išjudėtume verslo sąlygų gerinimo link.* LLRI žurnalas „Veidas“. [žiūrėta 2010-01-31]. Prieiga per internetą: <[http://www.alfa.lt/straipsnis/10298586/?10.sprendimu..kad.isjudetume.verslo.salygu.gerinimo.link=2009-11-09\\_11-47](http://www.alfa.lt/straipsnis/10298586/?10.sprendimu..kad.isjudetume.verslo.salygu.gerinimo.link=2009-11-09_11-47)>.
130. *Konkurencijos įstatymas.* (2008-01-04). Įstatymas skelbtas: Žin., 1999, Nr. 30-856. [žiūrėta 2009-03-28]. Prieiga per internetą: <[http://vartotojai.info/teises\\_aktai/konkurencijos\\_istatymas](http://vartotojai.info/teises_aktai/konkurencijos_istatymas)>.
131. *Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.* (2000m. liepos 18 d. Nr. VIII-1864). Vilnius. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=107687](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=107687)>.
132. Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas//Valstybės žinios. 2002.
133. Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija. (2005). *ES struktūriniai fondai- Lietuvai.* Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento ir jo priedo santrauka. Vilnius.
134. Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. (2009). *Teisinis reglamentavimas Lietuvoje.* [žiūrėta: 2010-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/lt>>.
135. *Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas.* (2004-11-02). Įstatymas skelbtas: Žin., 1999, Nr. 66-2127. [žiūrėta 2008-11-16]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=245493](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=245493)>.
136. *Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymas.* (2006-07-11). Įstatymas skelbtas: Žin., 1996, Nr. 92-2141. [žiūrėta 2008-11-12]. Prieiga per internetą: <[http://www.skelbimas.lt/istatymai/koncesiju\\_istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/koncesiju_istatymas.htm)>.
137. *Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymo 28<sup>l</sup> straipsnio pakeitimo įstatymas.* (2009-06-16, Nr. XI-302). Įstatymas įsigalioja: 2010-01-01. [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://kaveikiavaldzia.lt/docs/5561/>>.



138. Lietuvos Respublikos Konstitucija Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume.
139. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2006-04-27, Nr. 4-143). *Įsakymas „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos programų lėšų projektų veiklai finansuoti, kapitalui formuoti ir subsidijoms administravimo taisyklių patvirtinimo“*. Valstybės žinios. 2006, Nr. 54-1966. [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos\\_kryptys/pramone\\_ir\\_verslas/Paramos\\_teikimas/taisykles.php](http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos_kryptys/pramone_ir_verslas/Paramos_teikimas/taisykles.php)>.
140. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo įstatymas. (2009-03-05). Įstatymas skelbtas: Žin., 1998, Nr. 54-1492. [žiūrėta 2008-11-16]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.skelbimas.lt/istatymai/valstybes\\_ir\\_savivaldybiu\\_turto\\_valdymo\\_istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/valstybes_ir_savivaldybiu_turto_valdymo_istatymas.htm)>.
141. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. (2008-10-25). Įstatymas skelbtas: Žin., 1999, Nr. 60-1945. [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą:  
<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=198296](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=198296)>.
142. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas. (2009-09-15). Įstatymas skelbtas: Žin., 1996, Nr. 84-2000. [Žiūrėta: 2008-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.viesiejipirkimai.eu/lietuvos-respublikos-vie-j-pirkim-statymas-aktuali-statymo-redakcija-nuo-2008-09-1/>>.
143. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. (2008-11-29). Įstatymas skelbtas: Žin., 2008, Nr. 113-4290. [žiūrėta 2009-03-06]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.skelbimas.lt/istatymai/vietos\\_savivaldos\\_istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/vietos_savivaldos_istatymas.htm)>.
144. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2009-08-20b). *Nutarimas „Dėl metodinę ir konsultacinę pagalbą teikiančio viešojo sektoriaus asmens įgaliojimo ir jo funkcijų nustatymo“*. Nr. 09-0946-01 – N). [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrv.lt/Posed\\_medz/2009/091014/18.pdf](http://www.lrv.lt/Posed_medz/2009/091014/18.pdf)>.
145. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2010-01-21a). *Nutarimo projektas Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programos patvirtinimo*. Nr. 10-227-01). [žiūrėta 2010-01-06]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=17968&p\\_org=205&p\\_fix=y&p\\_gov=n](http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=17968&p_org=205&p_fix=y&p_gov=n)>.
146. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. (2009 m. lapkričio 11 d. Nr. 1480). *Dėl viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės*. [žiūrėta 2009-11-17]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=7558&p\\_org=16&p\\_fix=y&p\\_gov=n](http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=7558&p_org=16&p_fix=y&p_gov=n)>.
147. Lietuvos Respublikos Žemės įstatymas. (2008-11-25). Įstatymas skelbtas: Žin., 1994, Nr. 34-620 [žiūrėta: 2009-02-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.skelbimas.lt/istatymai/zemes\\_istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/zemes_istatymas.htm)>.
148. LR Vidaus reikalų ministerija. (2009). *Įsakymas dėl Lietuvos regioninės politikos iki 2013 metų strategijos įgyvendinimo 2006–2007 metais ataskaitos patvirtinimo*. [Žiūrėta: 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/nrp/index.php?id=168>>.
149. Akmenės rajono savivaldybė. *Korupcijos prevencijos 2009-2010 m. programos įgyvendinimo priemonių planas*. [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.akmene.lt/index.php?cid=5034>>.
150. *Daugiabučių namų, rekonstruojamų Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis, sąrašas*. (2009). [žiūrėta 2009-10-31]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Daugiabuciu\\_namu\\_renovavimas/1012/2/194](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Daugiabuciu_namu_renovavimas/1012/2/194)>. Mažeikių rajono savivaldybė.
151. *Eismo sąlygų gerinimo būdai*. (2009). [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.vilniausmetro.lt/eismo\\_salygu\\_gerinimas](http://www.vilniausmetro.lt/eismo_salygu_gerinimas)>.
152. *ES parama Mažeikių rajono savivaldybei 2007-2013 metais*. [žiūrėta 2009-09-23]. Prieiga per internetą: <[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/ES\\_finansuojami\\_projektai/406/2/126](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/ES_finansuojami_projektai/406/2/126)>.
153. *ES parama savivaldybėms*. [žiūrėta 2008-11-23]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.lsa.lt/esparama/index.php?id=21>>.
154. *ES teisės aktų turinčių tiesioginių/netiesioginių poveikį savivaldybėms duomenų bazė*. [žiūrėta 2009-03-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsa.lt/esta/>>.
155. *Įvykdyti projektai*. [žiūrėta 2009-10-20]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/ES\\_finansuojami\\_projektai/406/2/126](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/ES_finansuojami_projektai/406/2/126)>. Mažeikių rajono savivaldybė.
156. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2009). *Sudaryta sutarčių pagal apskritis*. [žiūrėta 2009-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.skatinimoplanas.lt/lt/contracts#telsiai>>.
157. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2009). *Sudaryta sutarčių Telšių apskrityje*. [žiūrėta 2009-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.skatinimoplanas.lt/lt/contracts#telsiai>>.

158. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2009). *Objektai, išbraukiami iš privatizuojamo objektų sąrašo*. [žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.dok\\_priedas?p\\_id=42465](http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.dok_priedas?p_id=42465)>.
159. *Mažeikių miesto teritorijos bendrojo plano rengimas*. [žiūrėta 2009-09-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/lt/bpd/zemelapis/zemelapis/?id=1801>>.
160. *Mažeikių rajono 2008-2013 m. strateginis plėtros planas*. [žiūrėta 2009-02-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Strateginis\\_planas/189/2/153](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Strateginis_planas/189/2/153)>.
161. Mažeikių rajono savivaldybė LR Švietimo ir mokslo ministerija. (2009). *Mes esame*. Sud. E. Vaičiulis. Mažeikiai.
162. Mažeikių rajono savivaldybė. (2010a). *Ruošiamasi pirmųjų Mažeikių miesto daugiabučių namų renovacijai*. [žiūrėta 2010-02-27]. Prieiga per internetą: <[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Ruosiamasi\\_pirmuju\\_Mazeikiu\\_miesto\\_daugi/3559/1](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Ruosiamasi_pirmuju_Mazeikiu_miesto_daugi/3559/1)>.
163. Mažeikių rajono savivaldybė. (2010b). *Viešųjų pirkimų komisijos nariai aiškinosi ar įmanoma pagreitinti viešųjų pirkimų procedūras*. [žiūrėta 2010-02-18]. Prieiga per internetą: <[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Viesuju\\_pirkimu\\_komisijos\\_nariai\\_aiskino/3531/1](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Viesuju_pirkimu_komisijos_nariai_aiskino/3531/1)>.
164. *Mažeikių rajono savivaldybės – probleminės teritorijos plėtros 2008–2010 metų programos įgyvendinimo priemonės (a)*. [žiūrėta 2009-09-23]. Prieiga per internetą: <[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Daugiabuciu\\_namu\\_renovavimas/1012/2/194](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Daugiabuciu_namu_renovavimas/1012/2/194)>.
165. *Mažeikių rajono savivaldybės 2009 metams biudžetas (c)*. [žiūrėta 2009-10-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.vilnius.lt/svietimas/koncesija/Apskaitairlimitai7.pdf>>.
166. Mažeikių rajono savivaldybės administracija (b). *Mažeikių rajono 2008 - 2013 m. strateginio plėtros plano tęsinys*. [žiūrėta 2009-02-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Strateginis\\_planas/189/2/153](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Strateginis_planas/189/2/153)>.
167. Mažeikių rajono savivaldybės administracija. (2006-2008). *Mažeikių rajono savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų planai*.
168. Mažeikių rajono savivaldybės administracija. (2008-12-04). *Pirkimo dokumentai*. Viešųjų pirkimų komisijos posėdžio protokolas Nr. VP1-140/1.
169. Mažeikių rajono savivaldybės administracija. (2009, 2010). *Mažeikių rajono savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų planai*.
170. Mažeikių rajono savivaldybės taryba. (2009-03-27c). *Sprendimas dėl savivaldybės turto suteikimo pagal panaudos sutartį*. Nr. T1-104.; Nr. T1-102.
171. Mažeikių rajono savivaldybės taryba. (2009-10-20a). *Sprendimas dėl objekto įrašymo į privatizavimo objektų sąrašą*. Nr. T1 – 357.
172. Mažeikių rajono savivaldybės taryba. (2009-11-27b). *Sprendimas dėl privatizavimo objekto išbraukimo iš privatizavimo objektų sąrašo*. Nr. T1 – 358.
173. Mažeikių rajono savivaldybės taryba. (2009-11-27d). *Sprendimas dėl savivaldybės turto suteikimo pagal panaudos sutartį Urvikių kaimo bendruomenei*. Nr. T1-360.
174. Mažeikių rajono savivaldybės taryba. (2009-11-27e). *Sprendimas dėl savivaldybės turto perdavimo patikėjimo teise Mažeikių Kalnėnų mokyklai*. Nr. T1-362.
175. Mažeikių rajono savivaldybės taryba. (2009-11-27f). *Sprendimas dėl savivaldybės turto suteikimo pagal panaudos sutartį Mažeikių rajono savivaldybės viešajai bibliotekai*. Nr. T1-359.
176. *Mobilaus ryšio paslaugos pirkimai*. (2009). [žiūrėta 2010-02-13]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_frameset.asp?PID=8308&B=PPO&PS=1&PP=notices.asp](https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_frameset.asp?PID=8308&B=PPO&PS=1&PP=notices.asp)>.
177. *Ūkio subjektai. Pagrindiniai duomenys*. (2007). Statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <<http://siauliaitsv.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2212&PHPSESSID=9cae141bdbde27bd8e393f90fc2456ec>>.
178. *Vykdomi projektai*. [žiūrėta: 2009-09-20]. Prieiga per internetą: <[http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/ES\\_finansuojami\\_projektai/406/2/126](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/ES_finansuojami_projektai/406/2/126)>. Mažeikių rajono savivaldybė.
179. VŠĮ „Turizmo ir verslo informacijos centras“. (2009). *Mažeikių rajono smulkaus ir vidutinio verslo plėtros ir skatinimo strategijos įgyvendinimo 2009 metų programa*.
180. VŠĮ. Mažeikių turizmo ir informacijos centras. (2009). *Projektas „Viešųjų paslaugų verslui programos įgyvendinimas Mažeikių rajone“*. [žiūrėta 2009-08-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.infocentras.mazeikiai.lt/display.php/id,460>>.