

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Edita MEILIŪNIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO
GERINIMAS DAUGIABUČIŲ NAMŲ ATNAUJINIMO
(MODERNIZAVIMO) PROCESSE: TELŠIŲ APSKRITIES
ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Edita MEILIŪNIENĖ

TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO
GERINIMAS DAUGIABUČIŲ NAMŲ ATNAUJINIMO
(MODERNIZAVIMO) PROCESĖ: TELŠIŲ APSKRITIES
ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:

doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui
įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Edita Meiliūnienė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimas daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese: Telšių apskrities atvejis

Magistro darbas

Magistro darbe, įvertinus dar gana pasyvų Lietuvos gyventojų įsitraukimo į atsivėrusias platesnes daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) galimybes, aktualizuojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, galintis paspartinti šį procesą. Lietuvos bei užsienio mokslininkų teorinių įžvalgų tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais pagrindu sukurtas kokybinio tyrimo instrumentas, jis panaudotas tiriant Telšių apskrities situaciją ir jos gerinimo galimybes, nes atlikta daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) reglamentuojančių teisės aktų analizė parodė, kad Lietuvoje sukurta gana palanki juridinė ir teisinė aplinka daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procesui plėtoti.

2016 m. atlikto tyrimo metu kokybinio individualaus interviu metodu apklausti į daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) įsitraukusių viešojo ir privataus sektoriaus institucijų (Telšių apskrities savivaldybių, daugiabučių namų atnaujinimą administruojančių įstaigų ir įmonių bei VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūros) atstovai. Surinktos medžiagos turinio analizė parodė pagrindinius procesą stabdančias išorės (statybos rangos darbų kokybė, finansavimas, viešieji pirkimai, teisės aktai ir kt.), ir vidaus (procese tiesiogiai dalyvaujančių institucijų viduje) kliūtis. Tarpinstitucinė bendradarbiavimo sąveika minėtose institucijose išplėtotą nepakankamai, atskirais atvejais net nesuvokiama galima šios sąveikos nauda. Interviu medžiagos analizėje išskirtos reikšmingos kategorijos tapo pagrindu numatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos gerinimo galimybes. Pasitelkus mokslininkų įžvalgas išskirtos 4 situacijos gerinimo kryptys: didesnis vietos valdžios įtraukimas, visų dalyvių komunikacijos tobulinimas ir plėtojimas, didesnis rangos darbų kokybės užtikrinimas, proceso dalyvių atsakomybės didinimas.

Pagrindiniai žodžiai: *tarpinstitucinis bendradarbiavimas, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas).*

SUMMARY

Edita Meiliuniene

Development of Inter-Institutional Cooperation in Modernization Process of Apartment Buildings: in Telsiai District

Master thesis

By evaluating quite sluggish Lithuanians' involvement into the wide possibilities of modernization process of apartment buildings, there is pointed out the Inter-institutional cooperation in this Master thesis, which allows the process to be faster. Theoretical insights of Lithuanian and foreign scientists are based on Inter-institutional cooperation issues. There is developed qualitative research instrument, which is used by analyzing situation in Telsiai district and its' improvement possibilities. There was made legislation analysis of modernization process of apartment buildings, which showed favorable legislative environment for the development of apartment buildings modernization process.

There was done research in 2016 and there were interviewed representatives of apartment buildings renovation process, who are involved in the public and private sector institutions, like Telsiai county municipalities, institutions and companies pursued apartment renovation and Public Housing Institutions for Energy Conservation. The content analysis of the material revealed the main outer and inner disturbances, like quality of construction works, finances, public procurement, legislation, and others. Inter-institutional cooperation in these institutions is developed insufficiently, in some cases even incompressible possible benefits of this cooperation. There were pointed out important categories from interview analysis, and stated as a reason to provide development of Inter-institutional cooperation.

By using theoretical insights, there were pointed out 4 directions in situation development: valid involvement of local authorities, communication improvement and development of all participants, higher quality of construction works, and growth of responsibility to process participants.

Key words: *Inter-institutional cooperation, partnership of public and private sector institutions, modernization of apartment buildings.*

TURINYS

SANTRAUKA	3
LENTELĖS	7
PAVEIKSLAI	9
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS	10
ĮVADAS	11
1.TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO ĮGYVENDINANT VIETOSE VALSTYBĖS POLITIKĄ TEORINIAI ASPEKTAI	17
1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teorinės prielaidos	17
1.1.1.Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata	17
1.1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo nauda, tiesioginiai ir netiesioginiai rezultatai	21
1.1.3. Bendradarbiavimo dalyviai ir modeliai	23
1.1.4. Tarpinstitucinė partnerystė	26
1.1.5.Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas	28
1.2. Strateginis tarpinstitucinio bendradarbiavimo valdymas	34
1.3. Institucijų, dalyvaujančių daugiabučių namų atnaujinime, bendradarbiavimo modeliai	45
2.TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO GERINIMO DAUGIABUČIŲ NAMŲ ATNAUJINIMO (MODERNIZAVIMO) PROCESE TYRIMAS	51
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	51
2.1.1. Kokybinio tyrimo pagrindimas.....	52
2.1.2. Empirinio tyrimo problemų laukas.....	56
3. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO DAUGIABUČIŲ ATNAUJINIMO (MODERNIZAVIMO) PROCESE TYRIMO REZULTATAI.....	59
3.1. Teisės aktų, kitų dokumentų, kuriuose numatyta institucijų sąveika, analizė.....	59

3.2. Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese dalyvaujančių institucijų atstovų nuomonės tyrimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais Telšių apskrityje	70
3.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos gerinimo kryptingumas	99
IŠVADOS	109
REKOMENDACIJOS	112
MOKSLINĖ LITERATŪRA	114
PRIEDAI	120
1 priedas Interviu klausimynas	120

LENTELĖS

1 lentelė Elementai, leidžiantys sąveiką vadinti bendradarbiavimu.....	17
2 lentelė Teoriniai sąvokos tarpinstitucinis bendradarbiavimas aspektai.....	18
3 lentelė Institucijų bendradarbiavimo nauda.....	21
4 lentelė Bendradarbiavimo modeliai.....	23
5 lentelė Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso dalyviai.....	25
6 lentelė Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės samprata.....	30
7 lentelė Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės įtaka viešajam sektoriui.....	30
8 lentelė Visuomenės įsitraukimą skatinantys veiksniai.....	38
9 lentelė Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso reikšmė Vyriausybės programoje	43
10 lentelė Tyrimo dalyviai.....	53
11 lentelė Problemos formuluotė.....	57
12 lentelė Tyrimo strategijos struktūra.....	58
13 lentelė Teisės aktai, kuriuose numatyta institucijų sąveika.....	59
14 lentelė Įgyvendintos tiesioginio bendravimo viešinimo kampanijos veiklos 2013-2015 m. laikotarpiu.....	66
15 lentelė Partnerystės sutartyje numatyti projekto vykdytojo ir projekto partnerio sąveikos elementai	68
16 lentelė Sąveikos elementai, nurodyti daugiabučio namo bendrojo naudojimo objektų valdymo, naudojimo ir priežiūros jungtinės veiklos (partnerystės) sutartyje.....	70
17 lentelė Interviu klausimyno pagrindimas.....	71
18 lentelė Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese kylančios problemos: programos įgyvendintojų pozicija.....	72
19 lentelė Galimi problemų, kylančių daugiabučių namų modernizavimo procese, sprendimo būdai: programų įgyvendintojų pozicija.....	74
20 lentelė Tarpinstitucinis bendradarbiavimas įgyvendinant daugiabučių modernizavimo procesą vietose: įgyvendintojų pozicija.....	76
21 lentelė Bendradarbiavimą įgyvendinant daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) skatinantys veiksniai.....	78

22 lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo formalizavimas ir formos	80
23 lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo nauda įgyvendinant daugiabučių namų modernizavimą	81
24 lentelė Tarpinstitucinį bendradarbiavimą galintys aktyvinti veiksniai, priemonės	83
25 lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo vertinimas sprendžiant su veikla susijusias problemas ..	83
26 lentelė Tarpinstituciniame bendradarbiavime dalyvaujančių institucijų darbuotojų, atsakingų už daugiabučių modernizavimą, kompetencijos vertinimas	85
27 lentelė Nuomonių apie gyventojų įsitraukimą į daugiabučių namų modernizavimo procesą raiška .	87
28 lentelė Gyventojų pasyvumo įsitraukiant į daugiabučių namų modernizavimo procesą priežastys ..	88
29 lentelė Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso viešinimas.....	90
30 lentelė Viešinimo aktyvinimo galimybės	91
31 lentelė Poveikio priemonės, didinančios gyventojų aktyvinimą namų modernizavime	93
32 lentelė Teisinės bazės, susijusios su daugiabučių namų atnaujinimu (modernizavimu), tobulinimo kryptingumas	95
33 lentelė Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso situacija ir jos gerinimo galimybės pagal tyrimo dalyvius	99
34 lentelė Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese dalyvaujančių institucijų atsakomybės didinimo priemonės	102
35 lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimo priemonės, užtikrinančios rangos darbų kokybę	104

PAVEIKSLAI

1 pav. Veiksniai, įtakojantys institucijų bendradarbiavimo atsiradimą.....	20
2 pav. Partnerystės siekimo priežastys	27
3 pav. Bendradarbiavimo peraugimo į partnerystę aspektai	28
4 pav. Aspektai, į kuriuos turi būti atkreiptas dėmesys, kad VPSP būtų sėkminga	32
5 pav. Visuomenės pasyvumą lemiantys veiksniai	36
6 pav. Visuomenės dalyvavimo bendradarbiavimo procese kryptys	39
7 pav. Institucijų sąveika įtraukiant naujus daugiabučius į atnaujinimo programą.....	41
8 pav. Numatomos komunikacijos strategijos kryptys.....	42
9 pav. Sprendimai, kuriuos gali priimti butų ir kitų patalpų savininkai daugiabučių atnaujinimo metu	44
10 pav. Institucijų, dalyvaujančių daugiabučių atnaujinime, sąveikos modelis Nr. 1.....	46
11 pav. Institucijų sąveikos modelis, kai daugiabučių atnaujinimas vykdomas bendrijos iniciatyva Nr. 2	47
12 pav. Tyrimo etapai.....	53
13 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese gerinimo kryptys.....	102
14 pav. Didesnio vietos valdžios įtraukimo į daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procesą galimybės.....	106
15 pav. Procesio dalyvių komunikacijos aktyvinimo priemonės	108

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

Bendrojo naudojimo objektų valdytojas – „daugiabučio namo butų ir kitų patalpų savininkų bendrija, jungtinės veiklos sutartimi įgaliotas asmuo arba pagal Lietuvos Respublikos civilinio kodekso (toliau – Civilinis kodeksas) 4.84 straipsnį paskirtas bendrojo naudojimo objektų administratorius“ (LR Valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) įstatymas, Žin., 2009, Nr. 93-3961).

Daugiabučio namo atnaujinimas (modernizavimas) – „statybos darbai, kuriais atkuriamos ar pagerinamos pastato ir (ar) jo inžinerinių sistemų fizinės ir energinės savybės ir (ar) kuriais užtikrinamas iš atsinaujinančių energijos šaltinių gaunamos energijos naudojimas“ (LR Valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) įstatymas, Žin., 2009, Nr. 93-3961).

Projekto administratorius – „bendrojo naudojimo objektų valdytojas arba butų ir kitų patalpų savininkų sprendimu pagal pavedimo sutartį veikiantis asmuo, teikiantis projekto įgyvendinimo administravimo paslaugas, ar savivaldybės programos įgyvendinimo administratorius“ (LR Vyriausybės 2009 m. gruodžio 16 d. nutarimas Nr. 1725, Žin., 2009, Nr. 156-7024).

Daugiabučių gyvenamųjų namų bendrija – „ribotos civilinės atsakomybės pelno nesiekiantis juridinis asmuo, įsteigtas naudoti, valdyti, prižiūrėti bendrosios dalinės nuosavybės teisės objektus arba juos sukurti bendrijos narių poreikiams, arba tenkinti kitus bendruosius poreikius“ (LR daugiabučių gyvenamųjų namų ar kitos paskirties pastatų savininkų bendrijų įstatymas, Žin., 2012, Nr. 50-2440).

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir problematika. Energinio efektyvumo didinimas - viena iš Europos Sąjungos, taip pat ir Lietuvos politikos strategijos kryptį, padedanti kovoti su šių dienų aktualia problema – klimato kaita. Daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas) yra ta priemonė, kuri prisideda prie klimato kaitos mažinimo, kadangi efektyvus būsto naudojimas ir priežiūra lemia racionalų energetikos išteklių vartojimą, taip pat dujų, turinčių įtakos klimato kaitai ir sukeliančių šiltnamio efektą, išmetimui mažinti. Aptariamam procesui realizuoti Lietuvoje šiuo metu skiriamos Europos Sąjungos struktūrinės lėšos. Jos naudojamos daugiabučių namų pagal klimato kaitos specialiąją programą projektams įgyvendinti ir skirtos klimato kaitos padarinių švelninimo projektams finansuoti.

Daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas) – viena iš svarbiausių būsto politikos dalių, už ją atsakinga Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, kuri įgyvendina Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintą ilgalaikę pastatų nacionalinio fondo atnaujinimo strategiją, ji kas treji metai pateikiama Europos Komisijai kaip energijos vartojimo mažinimo veiksmų plano dalis. Energinio efektyvumo didinimas svarbus ne tik Lietuvos valstybei, kuri įsipareigojo prisidėti prie kovos su visuotiniu atšilimu. 2004 m. ratifikuotas Kioto protokolas – dokumentas, įgaliojantis sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad pagerėja ir visuomenės gyvenimo kokybė, nes atnaujinus daugiabutį namą sumažėja šildymo išlaidos, pakyla nekilnojamojo turto vertė – sukuriama patogesnė ir komfortiškos gyvenimo sąlygos. Taip pat skatinamas statybų sektoriaus augimas ir sukuriama naujos darbo vietos. Daugiabučių namų atnaujinimas naudingas ir savivaldybėms, nes sumažėja jų išlaidos, skiriamos kompensacijoms už šildymą mažas pajamas gaunantiems žmonėms. Be to, atnaujinus daugiabutį namą, jame sukuriama žmogaus organizmui sveikesnis mikroklimatas, kuris tiesiogiai veikia žmogaus sveikatą ir sumažina valstybės išlaidas kompensuojamiesiems vaistams. Todėl tam, kad daugiabučių namų atnaujinimas vyktų sklandžiai ir būtų įvykdyti tiek valstybiniai įsipareigojimai – didinti energinį efektyvumą –, tiek pateisinti visuomenės lūkesčiai – sumažinti sąskaitas už šildymą, pagerinti butų savininkų gyvenimo kokybę – svarbu bendradarbiauti visoms šiame procese dalyvaujančioms institucijoms.

Įgyvendinant daugiabučių atnaujinimo projektus, susiduriama su nemažai kliūčių, trukdančių sėkmingai įsibėgėti daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procesui. *Lietuvos būsto*

strategijoje (2004, p. 38, 39) teigiama, kad **trūksta gyventojų iniciatyvos steigiant bendrijas**, taip pat **nepakanka informacijos ir organizacinės-techninės valstybės ir savivaldybių institucijų paramos**, o dalies butų savininkų nenoras rūpintis ir remontuoti bendrojo naudojimo objektų slopina ir kitų, to paties namo gyventojų, norą ir iniciatyvą gerinti būsto būklę. Anot Leonavičiaus ir Genio (2014), vykdamt daugiabučių namų atnaujinimo modernizavimo programą **pasyvus visuomenės dalyvavimas** joje apsunkina bendrą veiklą, kadangi sėkmingam projekto įgyvendinimui neretai būtina koreguoti projektus. Taigi, **mažas organizuotumas** atstovaujant saviems interesams gali nulemti galutinio rezultato trūkumus, todėl svarbu ugdyti savininkų savimonę bei skatinti juos būti atsakingus už savo daugiabučio namo priežiūrą, taip garantuoti efektyvų jo naudojimą. *Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“* (2012) teigiama, kad gyventojų pasitikėjimas institucijomis ir jų veiklos kokybės vertinimas auga sąlygojamas galimybės įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą, kai neapsiribojama vien konsultavimu ir informavimu, todėl siekiant efektyvesnių rezultatų būtini sisteminiai pokyčiai: geresnis reglamentavimas įtraukiant piliečius į sprendimų priėmimo procesą, nuolatiniai gyventojų nuomonės tyrimai ir valdžios institucijų bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų. Valstybinio įsipareigojimo įgyvendinimui prisidėti prie klimato kaitos mažinimo ir politinių siekių realizavimui pasitelkiamos įvairios priemonės, tokios **kaip sanglaudos skatinimo veiksmų programos** (*Probleminių teritorijų plėtros programa*, 2011), **partnerystės sutartys** tarp aukščiausiojo lygmens valstybės institucijų ir miestų savivaldybių įgyvendinant projektus bei įvairių sektorių **socialinė edukacija**, skirta visuomenės įtraukimui į procesus. Institucijų veiklos, viešųjų programų ir projektų įgyvendinimo kokybei pasiekti būtinas demokratiškas valdymas – kuo didesnis visuomenės įsitraukimas į sprendimų priėmimą bei įvairių institucijų partnerystė (Raipa, 2010). Tam, kad visuomenė ir verslas suprastų viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės naudą, būtina susitelkti ties visuomenės ir kitų bendradarbiavimo dalyvių informavimu, švietimu, vykdyti nuolatinę viešinimo kampaniją iškeliant geruosius pavyzdžius į dienos šviesą (Jakaitis, Paliulis, Meidutė, 2011).

Probleminiai klausimai:

1. *Kokius veiksmingiausius tarpinstitucinio bendradarbiavimo tipus, būdus mato šiuolaikinis mokslas, kai viešosios politikos įgyvendinimui pasitelkiamos viešojo ir privataus sektoriaus institucijos?*

2. *Kokios tarpinstitucinio bendradarbiavimo priemonės gali būti pasitelktos aktyvinant didesnę visuomenės įsitraukimą į sprendimų priėmimą, kurių įgyvendinimo spartai įtakos turi gyventojų apsisprendimas dalyvauti daugiabučių atnaujinimo programoje?*

3. *Ar sukurtoji LR teisinė ir administravimo aplinka daugiabučių namų atnaujinimo procesui valdyti yra palanki procesui aktyvinti?*

4. *Kokias galimybes spartinti daugiabučių namų atnaujinimo procesą rodo atskiro regiono praktika, mato procese dalyvaujantys specialistai?*

Tyrimo problemos iširtumas. Siekiant išsiaiškinti institucijų bendradarbiavimo svarbą, analizuoti užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbai. Juose pastaraisiais metais jau esama mokslinių tyrimų, argumentuojančių tarpinstitucinio, tarpsektorinio bendradarbiavimo įtaką valstybės ir savivaldos institucijų ir įstaigų veiklos kokybei ir efektyvumui. Jų gausėja ir Lietuvos moksle: pradedant pačių sąvokų analize, gilinamasi į naudas, jų tipus, siekiant valstybės, savivaldybės ar organizacijos tikslų.

Įvairius tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektus savo moksliniuose darbuose nagrinėjo Raipa (2009, 2011, 2014), Smalskys (2009). Bendradarbiavimo ryšius analizavo ir šią sąveiką prie šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtros priskyrė Raišienė (2007). Bendradarbiavimo efektyvumo pasiekimo sąlygas analizavo Puškorius (2007). Visuomenės įtraukimo į urbanistinį planavimą priemonės ir principus aprašė Cirtautas (2011). Piliečių dalyvavimo svarbą bei formas priimant sprendimus aptarė Raipa ir Buškevičiūtė (2011). Partnerystę tarp viešojo ir privataus sektoriaus savo darbuose analizavo Raipa, Skietrys (2009), Dūda, Pauliukevičiūtė (2010), Klijn, Teisman (2007, 2008), Klijn (2010), Van Gestel, Voets, Verhoest (2012), Grossman (2012), Fraczkiewicz-Vronka (2013), Lenferink, Leendertse, Arts, Tillema (2014), Petkovic, Djedovic-Negre, Lukic (2015). Bendradarbiavimo reikšmę viešajame sektoriuje nagrinėjo Sorensen ir Torfing (2011, 2012). Tarpsektorinę partnerystę ir jų kuriamus bendradarbiavimo tinklus analizavo Provan, Veazie, Staten, (2005). Ryšius tarp vietos valdžios institucijų nagrinėjo Domanska-Szaruga (2011). Tarpinstitucinės partnerystės sampratą, kuriamus tinklus ir pilietinio sektoriaus dalyvavimo vaidmenį juose aptarė Motiejūnaitė ir Bučaitė-Vilkė (2011).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kaip instituciškai valdomas procesas numatytiems tikslams pasiekti, Lietuvos mokslo bendruomenėje šiuo metu tampa vis didesnio susidomėjimo objektu, tyrimams pasirenkami įvairūs bendradarbiavimo tipai, formos, pozicijos (iš sąveikoje dalyvaujančių

institucijų ir iš naudą gaunančių pozicijų). Mokslinių studijų, tyrimų, kuriuose būtų apžvelgta ši daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso tematika, kai dalyvauja tarpsektorinės (viešasis ir privatus sektorius) institucijos, trūksta.

Tyrimo objektas – tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimas.

Tyrimo dalykas – tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimas daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese. Telšių apskrities atvejis pasirinktas kaip tipinis, nes daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) administravimo modelis Lietuvoje taikomas vienas ir tas pats.

Tikslas – atlikus tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese situacijos analizę, sudaryti jos gerinimo kryptis.

Uždaviniai:

- 1) Atlikti teorinių šaltinių apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei šio proceso gerinimą institucijose analizę, išryškinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo reikšmę įgyvendinant visuomeninius interesus.
- 2) Išanalizuoti šiuo metu taikomus institucijų, dalyvaujančių daugiabučių namų atnaujinimo procese, bendradarbiavimo modelius.
- 3) Atlikti strateginių dokumentų ir teisės aktų, reglamentuojančių tarpinstitucinio bendradarbiavimo santykius analizę, siekiant išsiaiškinti, kokiuose daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) projektų įgyvendinimo etapuose numatyta institucijų sąveika.
- 4) Struktūruoto interviu metodu apklausti informantus, siekiant išsiaiškinti Telšių apskrities tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją ir jos gerinimo galimybes.
- 5) Sudaryti tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese situacijos gerinimo kryptis.

Tyrimo metodika ir organizavimas. Darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai:

- 1) mokslinės literatūros, internetinių šaltinių, teisinių dokumentų turinio analizė, apibendrinimas;
- 2) kokybinis tyrimas taikant struktūruotą individualų interviu ir siekiant išsiaiškinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją bei išžvelgti šio proceso valdymo gerinimo galimybes. Interviu pakviečiami visų daugiabučių namų modernizavimo procese dalyvaujančių institucijų (viešojo ir privataus sektoriaus) atstovai: įvairių valdymo lygmenų ir atsakomybės, pradedant specialistais, prižiūrinčiais daugiabučių namų modernizavimo procesą, baigiant vietos

savivaldos atstovais, priimančiais savivaldybėse sprendimus dėl namų modernizavimo apimties ir kt.;

- 3) interviu surinktos medžiagos kodavimas, siekiant išsiaiškinti svarbiausias kokybines reikšmes, galinčias turėti įtakos procesams tobulinti;
- 4) mokslinės literatūros įžvalgų, teisinės bazės bei kokybinio tyrimo analizės rezultatų pagrindu sudaromas tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos gerinimo kryptingumas.

Pagrindiniai ginami teiginiai:

1. Nepakankamai aktyviam tarpinstituciniam bendradarbiavimui daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese įtakos turi:
 - sektorinis požiūris į problemų sprendimą, kuris kuria nepalankias sąlygas bendradarbiavimo sąveikos plėtrai;
 - institucijų motyvacijos ir pastangų trūkumas plėtoti bendradarbiavimo ryšius, siekiant didesnio pilietinio sektoriaus aktyvumo.
2. Pagrindinės neišnaudotos galimybės, kurioms daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese dalyvaujančios institucijos turi resursų, yra:
 - Aktyvi komunikacija ir dalijimasis gerąja patirtimi;
 - Bendros pastangos ir priemonės kartu su savivaldybe didinti visuomenės aktyvumą;
 - Procesą įgyvendinančių institucijų sutelktumas sąveikai su rangovais dėl savalaikio ir kokybiško darbų atlikimo.

Tyrimo naujumas ir praktinis reikšmingumas. Būsto atnaujinimo efektyvumo klausimai Lietuvos moksle daugiau domino specializuotų mokslo institucijų mokslininkus ir magistrantus (VGTU, KTU). Vadybinių modelių analizei bei strateginių valstybės užduočių, didinančių daugiabučių namų bendrijų įsitraukimą į namų atnaujinimo procesus, gilesnių studijų neskirta. Lietuvos pastarųjų metų būsto atnaujinimo įgyvendinimo patirtys liudija vis didesnę tarpinstitucinės sąveikos, bendradarbiavimo tarp centrinės ir vietinės valdžios, vietos savivaldos ir bendruomenės, savivaldybių ir verslo struktūrų, siekiant paspartinti ir efektyvinti būsto atnaujinimą, poreikį. Tyrimo aktualumas ir naujumas taip pat grindžiami ir praktine problema – tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo procese Telšių apskrityje gilesnės analizės, tyrimų trūkumas (nebuvimas).

Tyrimo rezultatų analizė bus svarbi ir naudinga tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) situacijos gerinimo kryptims sudaryti. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų (atnaujinimo) modernizavimo procese situacijos gerinimo galimybės bus pateiktos tyrime dalyvavusioms institucijoms. Taip pat atliktas tyrimas, pasitelkus Telšių apskrities atvejį, bus teorinių mokslininkų išvalgų iliustracija bei prisidės prie Šiaulių universiteto Viešojo administravimo regionų pažangos tyrimų bei galimų mokslinių tyrimų kryptingumo.

1.TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO ĮGYVENDINANT VIETOSE VALSTYBĖS POLITIKĄ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1.Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teorinės prielaidos

Darbe analizuojama tarpinstitucinio bendradarbiavimo reikšmė įgyvendinant valstybės politiką bei kuriant palankią aplinką visuomenės interesų įgyvendinimui, nes bendradarbiavimas laikomas priemone, prisidedančia prie proceso aktyvinimo, veiklos optimizavimo (Kozuch, Sienkievich-Malyjurek, 2013). Ši sąveika suteikia daugiau galimybių veiksmingiau išspręsti iškilusias problemas, sumažinti jų pasikartojimo riziką. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa svarbiu valdžios įrankiu įgyvendinant pokyčius bei kuriant demokratišką aplinką. Bendradarbiavimo sąveika skatina institucijas derinti ir koordinuoti veiklas, prisiimti įsipareigojimus ir atsakomybę siekiant bendro tikslo. Remiantis moksline literatūra siekiama atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą ir įtaką institucijų veiklos kokybei, viešųjų paslaugų teikimo reikšmę.

1.1.1.Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata

Šiuolaikinės, modernios demokratinės valstybės viešojo valdymo samprata neatsiejama nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvokos. Kiekviename valstybės valdymo etape būtina institucijų sąveika, siekiant veiksmingo, lūkesčius ir pastangas pateisinančio rezultato. Valstybės ir visuomenės interesams įgyvendinti pasitelkiamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas kaip priemonė veiklos efektyvumui pasiekti, nes įtraukiant į veiklas kuo daugiau suinteresuotų ir atsakomybę prisiimančių dalyvių, išauga veiklos veiksmingumas. Tam, kad sąveiką tarp institucijų būtų galima vadinti bendradarbiavimu, anot Raišienės (2000), ji turi apimti penkis svarbiausius elementus, kurie pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Elementai, leidžiantys sąveiką vadinti bendradarbiavimu

BENDRADARBIAVIMO ELEMENTAI	ELEMENTŲ APIBŪDINIMAS
1. Glaudi sąveika	Vienas kito palaikymas, skatinimas
2. Asmeninė atsakomybė	Atsakomybė už rezultatą bei jo siekimo procesą
3. Teigiamas tarpusavio priklausomybė	Ryšys, paremtas pagarba ir pareiga

4. Bendravimo įgūdžiai	Bendravimo formavimas efektyviai veiklai, problemų sprendimui
5. Įvertinimas	Parodo veiklos kokybę

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Raižiene S. (2000)

Taigi, anot autorės, glaudžios sąveikos elementas grindžiamas pagalba vienas kitam, rėmimu ir patirties pasidalijimu sprendžiant probleminius klausimus. Asmeninė atsakomybė reikalinga vystant tarpusavio ryšius, atsakant už savo ir komandos veiksmus bei ugdant laukiamo rezultato siekimo motyvaciją. Glaudžios sąveikos elementas įtakoja tarpusavio ryšį, grįstą bendrumo jausmu, kuris atsiranda siekiant to paties tikslo. Tinkami bendravimo įgūdžiai – vienas kito išklausymas, padaršinimas, konfliktų sprendimas – yra būtini veiklos efektyvumui pasiekti. Taip pat proceso efektyvumą gali lemti vertinimo elementas, kai kiekvienas bendradarbiavimo dalyvis įvertina, ar pavyko pasiekti numatytus tikslus, kaip prie to prisidėjo pats ir kiti dalyviai. Šis elementas atskleidžia, ką būtų galima pakeisti, kokie žingsniai neveiksmingi. Pasak autorės, kartu vykdomos veiklos nebus galima vadinti bendradarbiavimu, jei nebus minėtų elementų.

Iš dešimties metų senumo kritiškai pasirinktos analizuojamu klausimu mokslinės literatūros, mokslo studijų darbų kontekstas liudija, kad pati *tarpinstitucinio bendradarbiavimo* sąvoka buvo plėtojama, gilinama ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkų (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Teoriniai sąvokos tarpinstitucinis bendradarbiavimas aspektai

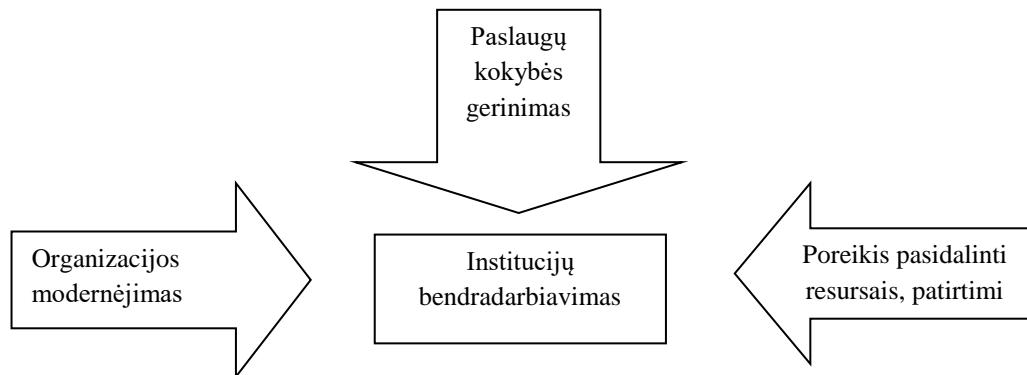
Bendradarbiavimo sąvoka	Tikslai	Autorius
Kaip bendra veikla	Kartu veikiant suinteresuotoms pusėms	Puškorius, S., 2007;
	Per formalizuotą partnerystę, itin svarbią viešajame valdyme	Frackevic-Vronka, A., 2013;
Kaip sąveika	Horizontalus bendravimo, santykių palaikymo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniais ir hierarchiniams santykiams	Raišienė, A., 2007;
	Duodantys abipusę naudą dėl subjektų sinergijos	Prosevičienė G., 2010; Loss-Tomiak, 2014; Schalk, R. ir Curs, P. L. 2010;
Kaip ilgalaikiai santykiai		Klijn, E.-H., Teisman, G. R. (2008), Kozuch, B., Sienkievich-Malyjurek, K. (2013)
Kaip instituciniai susitarimai	Sąveikaujant įvairių rūšių sektoriams	Roseland, A. (2011)
Kaip bendros praktikos kūrimas	Mokantis ir dalijantis žiniomis	Sorensen, E., Torfing, J. (2012)
Kaip konstruktyvūs mainai	Padedantys nustatyti ir	Sorensen, E., Torfing, J. (2011)

	apibrėžti problemas	
Kaip demokratinio valdymo įrankis	Pasitelkiamas viešiesiems klausimams spręsti	Urvikis, M., 2014
Kaip esminė strategija siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtros, įgyvendinant pokyčius	Pasitelkiama socialiniams ir kultūriniais veiksniams diegti	Raišienė, A., 2007;
Kaip partnerystė	Suderinanti įvairiapusių interesus	
Kaip pranašumo prieš kitas institucijas garantas	Suteikiantis didesnę informacijos prieigą ir patikimumą	Ferru, M. (2012);
Kaip būdas padedantis surasti inovatyvius problemų sprendimus		Kozuch, B., Sienkievich-Malyjurek, K. (2013)

Šaltiniai: parengta autorės, remiantis lentelėje išvardintais šaltiniais.

Pagal lentelėje pateiktas autorių įžvalgas matyti, kad bendradarbiavimo sąveika apibūdinama įvairiai – *apibrėžiant skirtingas bendradarbiavimo formas*. Vieni autoriai bendradarbiavimu laiko veikimą kartu siekiant bendro tikslo. Kiti bendradarbiavimu įvardija pasidalijimą žiniomis, informacija, neplėtojant įpareigojančių, atsakomybę sukuriančių santykių. Bendradarbiavimas suvokiamas ir kaip ryšiai, teikiantys įvairiapusę naudą tiek valstybei, tiek sąveikas palaikančioms ir plėtojančioms institucijoms, visuomenei. Dar kiti autoriai teigia, kad bendradarbiavimas galimas horizontalioje sąveikoje, kuriančioje demokratišką aplinką, atsisakant konkuravimo. Taip pat bendradarbiavimu apibūdinama ilgalaikė sąveika, kuri prisideda prie sąveikaujančių dalyvių kompetencijos kilimo bei institucijų ateities perspektyvų ir plėtojama abipusėmis pastangomis. Dar kiti autoriai bendradarbiavimo sąvoką sieja su formalizuotais santykiais, galinčiais peraugti į *aukštesnį bendradarbiavimo lygį – partnerystę*. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas suvokiamas kaip veiklos modelis, strategija, kuri per institucijų bendrą veiklą padeda rasti inovatyvius problemų sprendimo būdus bei prisideda prie valstybės plėtros.

Valstybių valdymo procesų modernėjimas, apsikeitimas patirtimi ir ištekliais bei siekiamybė pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę lemia institucijų poreikį sąveikoms (žr. 1 pav.).



1 pav. Veiksniai, įtakoiantys institucijų bendradarbiavimo atsiradimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Schalk, R., Curs, P. L. (2010), Raipa, A. (2014), Roja, A.I, Nastase, M. (2013).

Pasak Schalk ir Curs (2010), organizacijų modernėjimas paveikė *bendradarbiavimo* atsiradimą. Panašiai mano ir Raipa (2014), jis teigia, kad „regiono organizacijų socialinis ir ekonominis pasirengimas esminėms reformoms, radikaliems pokyčiams valdymo ir veiklos modernizavimo uždaviniams įgyvendinti” lėmė tarpsektorinės sąveikos krypčių kaitą. Modernėjant valstybei, didėja kokybiškų veiklos rezultatų poreikis, kai įgyvendinant visuomenės interesus, institucijų *bendradarbiavimas* išsivysto į *partnerystę*. Pasak Frackevic-Vronka (2013), viešajame valdyje viena iš svarbiausių sąvokų tampa *partnerystė*, kurios sėkmę lemia aiškios taisyklės ir santykiai tarp institucijų. Autorė teigia, kad viešasis valdymas neįsivaizduojamas be institucijų sąveikos, kurios rezultatai įtakoja išankstinės nuostatos ir palaikomas ryšys. Giedraitytė ir Raipa (2013) teigia, kad *partnerystės* siekimas parodo organizacijos pranašumus, padedančius „viešuosius klausimus spręsti efektyviau, veiksmingiau ir teisingiau”. Minėti autoriai pažymi, kad *tarpsektorinė partnerystė* veikia operatyvų aktualių šiuolaikinės visuomenės problemų sprendimą, o modernėjanti aplinka lemia įvairių rūšių ir lygių valdžios partnerystės formų įvairovės plėtrą.

Pasak Bučaitės-Vilkės ir Motiejūnaitės (2011), *partnerystė* nagrinėjama „kaip procesas, kurio metu remiantis socialiniais tinklais derinami ir koordinuojami skirtingi interesai”. Institucijos palaikydamos *partnerystės* ryšius, įgyvendindamos savo tikslus, turi prisitaikyti viena prie kitos. Šių ryšių vystymosi metu atsiranda **abiejų pusių priklausomybė**, įtakoianti socialinių ir ekonominių bei politinių išteklių mainus. Taip pat išsivyravusi institucijų partnerystė turi įtakos valstybės valdžios sumažėjimui, kadangi perskirstant išteklius, daugiau galimybių ir teisių perleidžiama institucijoms.

Anot Raišienės (2008), *partnerystės* sėkmę lemia bendradarbiavimo principų išmanymas, tačiau labai daug reikšmės teikia sukaupta *partnerystės* praktika. Pasak autorės, išmanymas, kaip plėtoti institucijų sąveiką, įtakoja *partnerystės* klestėjimą, tačiau daug svarbesnė per šiuos ryšius įgyta praktika. Nagrinėdama valstybės institucijų partnerystės reikšmės sąveiką su visuomene, Pauliukevičiūtė (2010) labiau pabrėžia valstybės reikmių svarbą, ji teigia, kad partnerystė suvokiama kaip grandis, įgyvendinanti valstybės interesus santykiuose su visuomene. Apibendrinant galima teigti, kad partnerystė laikoma priemone, įtakančia valstybės vykdomų veiklų kokybę ir kompleksiskumą bei yra viena iš sąlygų, lemiančių jos modernėjimą.

1.1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo nauda, tiesioginiai ir netiesioginiai rezultatai

Anot Roja ir Nastase (2013), globalizacijos metu, išnykus organizaciniam atstumui ir iš anksto nusistatytoms sienoms, atsiranda bendradarbiavimas – reiškiny, kuriantis naują erdvę institucijų sąveikai, naudojant jų atskirą potencialą per bendrą veiklą. Pasak autorių, bendradarbiavimas kyla dėl poreikio pasidalinti ištekliais, po to ir patirtimi, siekiant bendros strategijos įgyvendinimo. Valstybės modernėjimas plėtojant jos teikiamų paslaugų kokybę, augant visuomenės poreikiams, įtakoja institucijų sąveikų ir ryšių įvairovę. Teikiant viešąsias paslaugas, siekiant patenkinti visuomenės poreikius, valdžios institucijos turi ieškoti naujų mechanizmų ir priemonių (Dūda, 2010). Jomis pasitelkiama horizontalių ir vertikalinių visų rūšių ir lygių valdžios bei verslo struktūrų sąveikų plėtra, kurią galima priskirti veiksniams, įtakančioms viešojo valdymo inovatyvumą (Giedraitytė, Raipa, 2013). Anot Giedraitytės ir Raipos, administracinis kūrybingumas ir šiuolaikiškumas – viena reikšmingiausių viešojo valdymo efektyvumo sąlygų.

Bendradarbiavimo vystymas kuria abipusę naudą, tad jo plėtojimas tampa reikšmingu visoms šiame procese dalyvaujančioms institucijoms (žr. 3 lentelė)

3 lentelė

Institucijų bendradarbiavimo nauda

BENDRADARBIAVIMO NAUDOS ASPEKTAS	AUTORIAI
<i>Tiesioginė nauda</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Greitina problemų sprendimą, užkerta kelią naujų atsiradimui 	Neugebauer, P., Prammer, K. (2012); Roja, A. I., Nastase, M. (2013); Giedraitytė, V., Raipa, A. (2013)

• Didina veiklos skaidrumą	Raipa, A. (2011).
• Gerina veiklos kokybę	Kozuch, B., Sinkevic-Marek, K. (2013); Neugebauer, P., Prammer, K. (2012);
• Kuria pridėtinę vertę: tobulina darbinę kompetenciją, keičia organizacijos struktūrą	Klijn, E.-H., Teisman, G. R. (2008).
• Didina konkurencinį pranašumą	Roja, A. I., Nastase, M. (2013)
• Prisideda prie finansinių rodiklių gerinimo	Urvikis, M. (2014)
• Kelia valstybės vertę	Urvikis, M. (2014)
• Padeda sėkmingai organizuoti viešųjų paslaugų teikimą	Urvikis, M. (2014)
• Stiprina politinius ekonominius ryšius	Raišienė, A. (2007)
<i>Netiesioginė nauda</i>	
• Didina pasitikėjimą valdžia	Gaulė, E. (2014); Rudzkienė, V. (2013)
• Skatina tobulėjimą	Chreptavičienė, V., Tautkevičienė, G. (2010); Roja, A. I., Nastase, M. (2013)
• Didina organizacijos atsakomybę	Raižienė, S. (2000), Raipa, A. (2010)
• Didina valdymo demokratizavimą	Raipa, A. (2010)
• Užtikrina visuomenės interesų įgyvendinimą	Raipa, A., Skietrys, E. (2009)

Šaltiniai: parengta autorės, remiantis lentelėje išvardintais šaltiniais.

Minėti autoriai savo darbuose akcentuoja bendradarbiavimo reikšmę visoms sąveikaujančioms institucijoms keliais aspektais. Bendradarbiavimas dalijantis informacija, patirtimi ir žiniomis gali pagreitinti problemų sprendimą, o apsikeitimas patirtimi ir duomenimis skatina veiklos tobulinimą ir atsakomybę rezultatui. Be to, dalijimasis žiniomis gali net tik pagreitinti problemų sprendimą, bet ir užkirsti kelią naujoms, kadangi bendradarbiaujant gali būti identifikuojami veiksniai, įtakojantys jų atsiradimą, o tai gerina veiklos kokybę. Bendradarbiavimo įtakota veiklos kokybė kuria pridėtinę vertę ir taip gali padidinti konkurencinį pranašumą. Taip pat mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimas skaidrina veiklą, o tai lemia visuomenės pasitikėjimą valdžia. Bendradarbiavimas su įvairiomis struktūromis skatina proceso valdymo demokratizavimą, kai į sprendimų priėmimą gali būti įtrauktos ir kitos suinteresuotosios pusės. Be to, šios sąveikos formos ir atitinkami modeliai didina bendradarbiaujančių pusių atsakomybę, verčia ją prisiimti bei įsipareigoti.

1.1.3. Bendradarbiavimo dalyviai ir modeliai

Igyvendinant valstybės politiką bendradarbiavimo ryšius plėtoja įvairūs subjektai, pradedant nuo aukščiausiųjų valdžios institucijų iki vietos valdžios ir privataus sektoriaus. Anot Jakaičio, Paliulio, Meidutės (2011), viešojo ir privataus sektoriaus sąveiką gali vykdyti trys dalyviai: **viešasis sektorius** (*Vyriausybė, ministerijos, savivaldybės ir kitos institucijos, išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų*), **privatusis sektorius, visuomenė ir piliečiai**. Pasak Nakrošiaus (2011), visuomenei labai svarbus valdžios skaidrumo principas, todėl šiuolaikinė valdžia turi būti atvira bei suinteresuota bendradarbiauti su įvairių lygių institucijomis (su vietos valdžios, privataus sektoriaus institucijomis ir visuomenės atstovais).

Kaip ir kituose procesuose, taip ir atnaujinat daugiabučius namus, labai svarbus šioje veikloje dalyvaujančių institucijų glaudus bendradarbiavimas, rengiant diskusijas ar kompromiso keliu ieškant bendrų sprendimų (Ramanauskaitė, 2009). Įgyvendindamos savo funkcijas, institucijos susiduria su įvairių rūšių ir modelių sąveikomis, kurių kokybė turi įtakos galutiniam veiklos rezultatui, dėl jo ir siekiama ryšių. Tam tikros institucijos naudoja skirtingas sąveikos formas, kurių, pasak Puškoriaus, (2007) yra labai daug, besiskiriančių tarp savęs bendros veiklos pobūdžiu ir tarpusavio sąveikos tipais. Raišienė (2008) išskiria 6 bendradarbiavimo modelius (žr. 4 lentelė).

4 lentelė

Bendradarbiavimo modeliai

MODELIS	SVARBIAUSI ASPEKTAI	AUTORIUS
<i>Sąveikavimas konkuruojant</i>	Bendradarbiavimas vienoje, o konkuravimas kitoje srityje.	Raišienė, A. G. (2008)
<i>Tinklinis</i>	Sąveiką skatina motyvai , tam tikros žinios ir patirtis . Sąveikaujant ne tik bendraujama , bet dalijamasi patirtimi ir ištekliais . Bendradarbiavimo metu sukuriamas „socialinis kapitalas“ , kuris sąlygoja konkurencinį pranašumą. Patirties ir žinių įsisavinimas tampa tinklo narių tikslu, kurio įgyvendinimas kuria pridėtinę vertę . Poveikis subjektams „prigimtimi ir organizacine struktūra“.	Prosčevičienė, G. (2010) Raišienė, A. G. (2008, p. 53)
<i>Kooperacija</i>	„Priešingai nei tinklai kooperacija reikalauja organizacinio narių įsitraukimo, aukštesnio pasitikėjimo lygio , susitikimų laiko ir vietos suderinimo.“	Raišienė, A. G. (2008, p. 53)
<i>Partnerystė</i>	Ryšiai vystomi per konkrečių interesų derinimą ir įgyvendinimą . Priklausomybės nuo kitų sektorių suvokimas. Sutartinis	Jucevičius, R., Kavaliauskaitė, V. (2009) Raipa, A., Skietrys E.

	santykių pagrindas.	(2009)
	Ilgalaikiai sutartiniai santykiai , kurių esmė abipusė nauda ir ateities perspektyvos.	Junnonen, J. M., Tieva, A. (2009)
	Intensyvi sąveika, nenutrūkstamas bendravimas, abipusis planavimas.	Raišienė, A. G. (2008)
	Skirtingų interesų derinimas ir koordinavimas , remiantis socialiniais tinklais bei pasitikėjimu, dalijantis kompetencija, informacija ir kitais ištekliais	Bučaitė-Vilkė, J. (2011)
	Efektyvus viešųjų funkcijų vykdymas , dalijantis žiniomis ir siekiant bendro tikslo.	Šutavičienė, Ž. (2011)
	Sutartinį pagrindą turinti bendradarbiavimo forma , pasižyminti efektyviu viešojo sektoriaus funkcijų įgyvendinimu, dalijantis rizika, derinant investicijas ir valdymo įgūdžius.	Jakaitis, J., Paliulis, N. K., Meidutė, I. (2011)
<i>Sjunga (Koalicija)</i>	„ Bendrų interesų pagrindu grįsta tarporganizacinės sąveikos forma, skirta sukurti paslaugos, produkto ir santykių sistemą, dalinantis idėjomis bei apjungiant socialinius ekonominius išteklius “.	Raišienė, A. G. (2008, p. 53)
	Partneriai turi vienodas teises . Bendradarbiaujama atsovaujant individualiems ir bendriems tikslams , plečiant veiklą ir didinant įtaką.	Šilinskytė, A. (2013)
<i>Integracinis bendradarbiavimas</i>	„Skirtas ilgalaikėje perspektyvoje įgyvendinti vieningų interesų pagrindu iškeltą tikslą arba tikslus, bendradarbiaujantiems subjektams dalinantis specifinėmis žiniomis, patirtimi ir visais organizaciniais resursais, taip pat rizika, atsakomybe ir atlygiu. “ Pasinaudojant esamomis galimybėmis sukurti sistemą , sprendžiančią socialines problemas. Abipusiu pasitikėjimu grįsti ryšiai. „ Sinergijos efektas “.	Raišienė, A. G. (2008, p. 53)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Raišiene (2008) ir kitų, lentelėje nurodytų autorių, įžvalgomis

Pasak Raišienės, labiausiai bendradarbiavimo modeliai vienas nuo kito skiriasi sąveikaujančių bendrų resursų indėliu ir pasitikėjimo lygiu. Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad *sąveikavimas konkuruojant* pasižymi tuo, kad, pasirinkusios šį bendradarbiavimo modelį, institucijos viena kitai įsipareigoja mažiausiai, nes bendradarbiaujama ne visuose etapuose ar srityse, o tik pasirinktose. *Tinkliniam bendradarbiavimui* būdinga ilgalaikė santykių plėtra siekiant bendro tikslo komunikuojant ir dalyvaujant bendroje veikloje. Šis modelis suvienija bendro tikslo siekiančius proceso dalyvius, užtikrina resursų bei žinių sklaidą ir pasidalijimą, sukuria visiems tinklo nariams naudingą rezultatą. *Kooperacija* pasižymi dar aukštesniu sąveikaujančių pasitikėjimo lygiu, didesniu abipusių procesų planavimu, o santykiai grindžiami susitarimais. *Partnerystė* įvardijama kaip **aukštesnis bendradarbiavimo lygis, turintis sutartinį pagrindą**. Ši sąveika įpareigoja skirtingas institucijas pagal savo kompetenciją panaudoti resursus ir išteklius siekiant bendro tikslo, dalijantis žiniomis ir patirtimi. *Sjunga* (kituose autorių straipsniuose dažnai įvardijama kaip koalicija) pasižymi

visų dalyvaujančių lygiateisiškumu, idėjų pasidalijimu siekiant įtakos augimo. Anot Raišienės, *integraciniam bendradarbiavimui* būdingas aukščiausiojo lygio pasitikėjimas bei didžiausias bendrų resursų indėlis. Šis modelis ypatingas tuo, jog kuriama bendra sistema, dalijamasi ne tik žiniomis, bet ir nauda. Pasak autorės, atskirti vieną modelį nuo kito sunku, kadangi praktikoje grynų šių modelių apraiškų pasitaiko gana retai, nes tam turi įtakos dinamiška aplinka bei tikslių apibūdinimo kriterijų ir teorijos trūkumas.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje aptartą bendradarbiavimo reikšmę, naudą ir modelius, galima teigti, kad šis sąveikos būdas pasirenkamas dėl galimybės pasidalyti atsakomybe, patirtimi, resursais. Bendradarbiaujant laikomasi darbo, finansinių ir kitų išteklių pasidalijimo strategijos, kuri gerina sąveikaujančių institucijų veiklos kokybę bei stiprina tarpusavio ryšius. Darbe analizuojami bendradarbiavimo ryšiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus institucijų išryškinant aukštesnį bendradarbiavimo lygį – partnerystę kaip sąveikos pagrindą, per kuri (tarp atsakingų institucijų pasirašant partnerystės sutartis) įgyvendinama daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa.

Darbe analizuojama bendradarbiavimo sąveika tarp institucijų, dalyvaujančių daugiabučių namų atnaujinimo procese (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso dalyviai

DALYVIAI	ATSAKOMYBĖS	FUNKCIJOS
<i>Aplinkos ministerija</i>	Programos priežiūra bei įgyvendinimas. Biudžeto asignavimų valdymas	Programos įtraukimas į strateginį veiklos planą bei lėšų ir priemonių planavimas. Sutarčių sudarymas su Agentūra dėl valstybės paramos administravimo. Programos vykdymo priežiūra ir vertinimas. Programos lėšų kontroliavimas. Pasiūlymų teikimas programos dalyviams.
<i>Agentūra</i>	Programos įgyvendinimas	Metodinių reikalavimų bei jų įgyvendinimo procedūrų parengimas. Butų ir kitų patalpų savininkų bei jų atstovų konsultavimas. Investicinių projektų, rangos darbų atitikimo numatytiems teisės aktams. Valstybės paramos administravimas. Rangos darbų atitikimo investiciniam projektui vertinimas. Programos monitoringo organizavimas, ataskaitų teikimas aplinkos ministerijai. Visuomenės informavimo programų kūrimas, viešinimo kampanijos vykdymas.
<i>Savivaldybės</i>	Programos įgyvendinimas	Visuomenės informavimas ir švietimas. Daugiabučių atnaujinimo koordinavimas savivaldybės teritorijoje. Finansinis daugiabučių namų bendrijų rėmimas (pagal galimybes).
<i>Butų ir kitų patalpų savininkai</i>	Investicijų projektų įgyvendinimas	Sprendimo priėmimas dėl daugiabučio namo atnaujinimo projekto parengimo. Bendrijų steigimas arba jungtinės veiklos sutarčių pasirašymas su kitomis administruojančiomis įmonėmis atnaujinimo darbams organizuoti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės paramos daugiabučiams namams modernizuoti teikimo ir investicijų projektų energinio efektyvumo nustatymo taisyklėmis (toliau –Taisyklės)¹ ir Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa²

Taisyklėse nurodyti ir kiti programos dalyviai: rangovinės organizacijos, kredito ir draudimo įstaigos, projektavimą atliekančios įmonės, energinį auditą ir techninę priežiūrą turintys teisę atlikti fiziniai asmenys arba įmonės. Tačiau šiame darbe analizuojami bendradarbiavimo ryšiai tarp institucijų, kurios atsakingos už **daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos įgyvendinimą**: Aplinkos ministerijos, VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūros, savivaldybių, daugiabučių namų atnaujinimą administruojančių įstaigų, įmonių. Taisyklėse paminėtose institucijų funkcijose jau numatytos įvairiapusės sąveikos su kitomis institucijomis: *konsultavimas, informavimas, pasiūlymų, ataskaitų teikimas, rėmimas, sutarčių pasirašymas*. Remiantis moksline literatūra darbe analizuojamos šių sąveikų (kaip bendradarbiavimo) formos, modeliai, reikšmė bei jų gerinimo galimybės.

1.1.4. Tarpinstitucinė partnerystė

Savo priklausomybės nuo kitų sektorių suvokimas, sąlygojamas bendros veiklos, įgaunančios sutartinį pagrindą, vystymą, vadinamas partneryste (Raipa, Skietrys, 2009). Mokslinėje literatūroje ji įvardijama vienu esminiu šiuolaikinio valdymo elementu. Pasak Petrauskienės ir Raipos (2007), partnerystė – tai ne „vadovavimas iš viršaus“, tai bendra veikla visuomenės labui. Anot autorių, partnerystė gali būtų įtvirtinama tiek horizontaliai (tarp įvairių sektorių), tiek vertikalčiai (tarp skirtingų administravimo lygių).

Raišienė (2005) įvardija tris bendradarbiavimo peraugimo į partnerystę etapus. Pirmajame etape, anot autorės, turėtų būti apsvarstyti E. Goubin (2004) iškelti klausimai:

- 1) Ko siekiame iš partnerystės?
- 2) Ką turėtume įtraukti į šį procesą?
- 3) Ar pajėgsime įgyvendinti dalyvavimo principą?

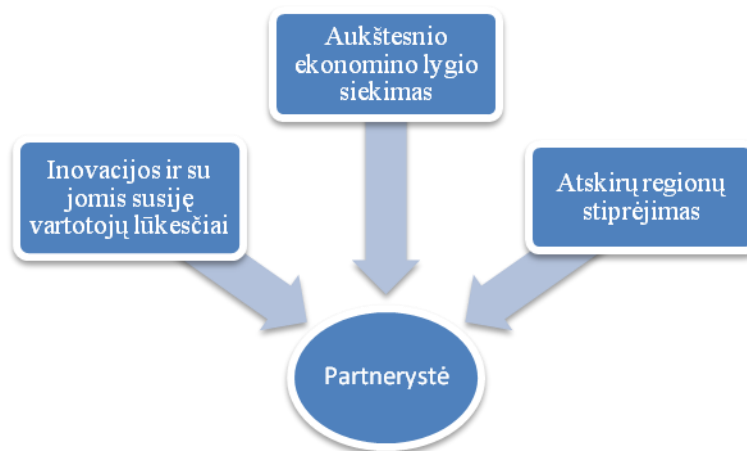
¹Lietuvos Respublikos Finansų ir Aplinkos ministro 2005 m. rugpjūčio 12 d. įsakymu Nr. 1K-237/D1-394 patvirtintos Valstybės paramos daugiabučiams namams modernizuoti teikimo ir investicijų projektų energinio efektyvumo nustatymo taisyklės. Valstybės žinios, 2005-08-23, Nr. 102-3792.

²Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. rugsėjo 23 d. nutarimu Nr. 1213 patvirtinta „Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa. Valstybės žinios, 2004-09-25, Nr. 143-5232.

4) Kokiais būdais pakeisime įvairių lygių požiūrį „nuo apačios į viršų“?

Atsakymai į šiuos klausimus padeda išsikelti tikslus, įvertinti galimybes, perspektyvas ir sukurti planą, kuriuo bus galima vadovautis inicijuojant partnerystės ryšius. Kitas etapas – tinkamai parinkti komunikacijos kanalus. Tam, kad būtų galima efektyviai bendradarbiauti, būtina apsvarstyti įvairias komunikacines ir informacines priemones. Pasak Raišienės (319 p.), „tik tuomet, kai parengti informacijos perdavimo ir surinkimo kanalai, galima pereiti į trečiąją bendradarbiavimo fazę – partnerystės programos įgyvendinimą“. Anot autorės, partnerystės sąveikai turėtų būti pasiruošta iš anksto, pereinant minėtus etapus. Tam, kad būtų galima siekti aukštesnio lygio bendradarbiavimo – partnerystės, būtina suvokti, kad šie santykiai įgyvendinami derinant ir tenkinant konkrečius interesus ir siekiant jų tapatumo (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009)

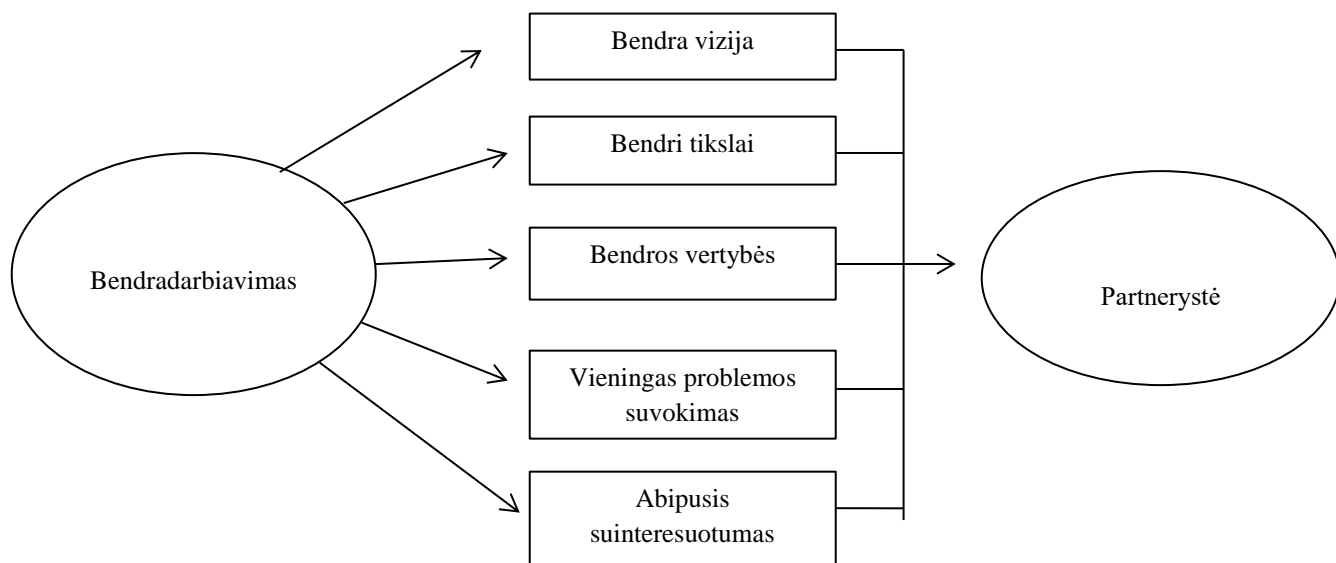
Apartoje mokslinėje literatūroje išskiriamos partnerystės siekimo priežastys (žr. 2 pav.).



2 pav. Partnerystės siekimo priežastys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Raipa, A., Skietrys, E. (2009).

Partnerystės ryšiai padeda vystyti veiklą bei išgyventi dinamiškoje, modernėjančioje aplinkoje. Šie santykiai padeda rasti optimalius sprendimus vystant socialinę politiką bei pasidalijant ne tik žiniomis ir patirtimi, bet ir pareigomis. Partnerystė prisideda prie valstybės plėtros bei ekonominio lygio augimo jungiant atskirų sektorių žinias ir patirtį. „Partnerystės esmė – efektyvinti valdymą, derinti bendrųjų tikslų ir prioritetų, aprėpiančių skirtingus sektorius, formavimą“ (Pauliukevičiūtė, A., 2010, 65 p.) Bendradarbiavimo peraugimo į partnerystę aspektai pavaizduoti 3 pav.



3 pav. Bendradarbiavimo peraugimo į partnerystę aspektai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Pauliukevičiūte, A. (2010); Raipa, A., Skietrys, E. (2009)

Šios sąveikos pagrindas – bendras problemų suvokimas, bendri tikslai, vizija ir vertybės. Partnerystės ryšiams palaikyti būtinas abipusis suinteresuotumas tam, kad kartu vystoma veikla būtų naudinga ir efektyvi. Tik suvokiant visų šių aspektų svarbą ir naudą, galima siekti partnerystės.

1.1.5. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas

Pasak Raipos (2014), „Žinių valdymas, plėtojant tarpsektorinės sąveikos formas, apima itin platų organizacijos vystymo ciklą, procesų valdymą, vartotojų reikalavimus ir poreikius, individų elgsenos ugdymą ir koregavimą, siekiant efektyvesnio problemų sprendimo, formuojant viešosios vertės kūrimo strategijas“. Viešasis sektorius yra spaudžiamas visuomenės teikti kokybiškesnes ir efektyvesnes paslaugas kiek įmanoma mažesnėmis sąnaudomis, todėl valdžios institucijos yra priverstos ieškoti naujų mechanizmų ir priemonių siekdamas patenkinti piliečių poreikius (Dūda, 2010). Anot autoriaus, viešojo sektoriaus sąveikos vystymas su privačiu sektoriumi yra vienas iš būdų, kuriuo galima pasiekti viešojo sektoriaus tikslus, panaudojant privataus sektoriaus kapitalą, žinias ir gebėjimus. „Viešojo ir privataus sektorių partnerystė – valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto

įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą.“³Taip decentralizuojama viešojo sektoriaus veikla, atsisakant vadovavimo iš viršaus, viešojo sektoriaus užduotis įgyvendinant panaudojus privataus sektoriaus potencialą (Raipa, Skietrys, 2009).

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė (public private partnership) pasitelkiama įgyvendinti valstybės politiką ir strategijas. Dažnai ši sąveika padeda įgyvendinti miestų plėtros projektus ar kitas valstybės programas (Osborne, 2005). Pasak Biljana ir Radenovic (2011), viešojo ir privataus sektoriaus santykiai grindžiami abipusės pridėtinės vertės idėja. Autorės teigia, kad iš šios sąveikos gaunama nauda gali būti dviejų formų: finansinė (ekonominis augimas) arba neturtinė (įvaizdžio pagerinimas, žinių ir kompetencijos plėtra). Anot autorių, pagrindinis tikslas dėl kurio pasirašomos *viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės* (toliau – VPSP) sutartys – ekonominis augimas, infrastruktūros plėtra ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimas įgyvendinant visuomenės poreikius. Anot Jakaičio, Paliulio, Meidutės (2011), siekiat efektyviai vykdyti viešojo administravimo funkcijas ir atsižvelgiant į tai, kad valstybė nėra pajėgi finansuoti visus reikalingus projektus, siekiama kuo daugiau įtraukti privatųjį sektorių į viešųjų paslaugų kūrimą, teikimą ir kokybės gerinimą. Be to, ši sąveika padeda įgyvendinti projektus per trumpesnę laiką, nei jie būtų įgyvendinti be privataus sektoriaus įsikišimo, laukiant papildomų asignavimų iš valstybės biudžeto. Taip pat autoriai teigia, kad privatusis sektorius turi daugiau konkrečios veiklos patirties, todėl turi daugiau galimybių gauti kreditą projektams finansuoti, todėl kiekviena pusė atlieka tai, ką išmano geriausiai: viešasis sektorius planuoja, kuria sąlygas, o privatusis sektorius teikia paslaugas, plėtoja infrastruktūrą. Tačiau svarbiausias vaidmuo dėl šios sąveikos vystymo tenka Vyriausybei, kuri gali paskatinti arba dėl per didelio teisinio reglamentavimo atstumti privatųjį sektorių (Dūda, 2011).

Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia įvairių *viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės* sampratų (žr. 6 lentelė).

³ Lietuvos Respublikos Seimo 2009 m. birželio 16 d. įstatymas Nr. XI-299 „Investicijų įstatymo 2,4 straipsnių papildymo ir pakeitimo įstatymo papildymo ketvirtuoju skirsniu įstatymas“. Valstybės žinios. 2009, Nr. 77- 3164.

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės samprata

SAMPRATA	AUTORIUS
Kaip viešosios gerovės kūrimas, ilgalaikiai infrastruktūros kontraktai, viešosios politikos įgyvendinimo įrankis ir visuomenės pilietiškumo vystymas	Hodge, G. A., Greve, C. (2007)
Kaip viešojo sektoriaus reformų strategija	Dūda, M. (2010)
Kaip nauji santykiai ir naujas būdas teikti viešąsias paslaugas ir plėtoti infrastruktūrą	Jakaitis, J., Paliulis, N. K., Meidutė, I. (2011); Grenčikova, A., Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2014)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiančios lentelėje pateiktais šaltiniais

Remiantis lentelėje nurodytais autoriais, galima teigti, kad *viešojo ir privataus sektorių partnerystė* dažniausiai suprantama kaip skirtingų sektorių ilgalaikiai santykiai, orientuoti į infrastruktūros plėtrą, efektyvesnę ir kokybiškesnę paslaugų teikimą siekiant užtikrinti socialinę, ekonominę plėtrą nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygmenimis. *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė* ypatinga tuo, kad pasitelkus šią sąveiką surandami nauji būdai, galimybės plėtoti reikalingą procesą, projektus ir viešąsias paslaugas bei pasitarnauja siekiant aukštesnio paslaugų lygio. Tai kitoks bendradarbiavimo lygis, kai įgyvendinamos modernėjančios aplinkos užduotys, pokyčiai, reformos ir strategijos derinant skirtingų interesų grupių išteklius, pasidalijant rizika, sujungiant patirtį.

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sąveikos įtaka, poveikis viešajam sektoriui pateiktas 7 lentelėje.

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės įtaka viešajam sektoriui

POVEIKIS	AUTORIUS
Paslaugų kokybė ir efektyvumas	Dūda (2010); Raipa, Skietrys (2009); Jakaitis, J., Paliulis, N. K., Meidutė, I. (2011)
Spartesnė proceso eiga	Raipa, Skietrys (2009);
Plėtojama infrastruktūra	Raipa, Skietrys (2009); Jakaitis, J., Paliulis, N. K., Meidutė, I. (2011)
Mažesnės sąnaudos	Dūda (2010); Panasiuk, Jarocki (2015); Jakaitis, J., Paliulis, N. K., Meidutė, I. (2011)
Reformuojamas viešasis sektorius	Dūda (2010);
Rizikos pasidalijimas	Dūda (2010); Jakaitis, Paliulis, Meidutė (2011)
Lankstus problemų sprendimas	Klijn, Edelenbos, Hughes (2007)
Privataus sektoriaus darbo apimčių didinimas	Jakaitis, J., Paliulis, N. K., Meidutė, I. (2011)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiančios lentelėje pateiktais šaltiniais

Autoriai pastebi, kad *privataus ir viešojo sektoriaus partnerystė* turi įtakos ne tik paslaugų kokybei ir prieinamumui. Pasitelkiant šią sąveiką randami nauji problemų sprendimo būdai bei sudaromos palankesnės sąlygos gauti reikiamas paslaugas, prisideda ir prie viešojo sektoriaus reformos - decentralizuoja veiklą. Dėl decentralizavimo gali suaktyvėti paslaugų teikimas, o tai naudinga ne tik visuomenei, bet ir valdžios institucijoms, kadangi mažėja sąnaudos, pasidalijama rizika, didinamas procesų skaidrumas, valdžia priartinama prie visuomenės. Tačiau „partnerystės sudarymo faktas neužtikrina, kad pasiekti rezultatai bus sėkmingi, nes tai priklauso nuo to, kaip dalyviai planuoja ir koordinuoja savo veiksmus“ (Dūda, 2010, p. 142).

Gudelis ir Guogis (2009) teigia, kad verslo dalyvavimas įgyvendinant viešojo sektoriaus tikslus dažniausiai siejamas su viešųjų pirkimų konkursais ar viešojo ir privataus sektorių partneryste. Labai svarbūs socialinės atsakomybės aspektai abiem pusėms. Privatus sektorius perima viešojo sektoriaus praktiką kuriant darbuotojų gerovę ar teikiant viešąsias gėrybes – labdarą. Anot autorių, „viešosios politikos pasekmės nepriklauso vien tik nuo viešojo sektoriaus, bet yra viešojo, privataus ir nevyriausybinių organizacijų sektorių sąveikos rezultatas“. Vadinasi, viešąją politiką padeda formuoti kitų institucijų įsikišimas ir interesai. Autoriai sako, kad verslas gali praturtinti viešojo sektoriaus paslaugas bei pasiūlyti efektyviausius problemų sprendimo būdus. Be to, privačiam sektoriui patogiau perimti viešojo sektoriaus išplėtotas atsakingas praktikas, tokias kaip socialiniai ar aplinkosaugos klausimai, nei kurti naujas idėjas patiems.

Anot Jakaičio, Paliulio, Meidutės (2011), būtina aiškiai reglamentuoti už kokią veiklą yra atsakinga kiekviena pusė tam, kad projektas būtų įgyvendintas efektyviai ir kiekvienas dalyvis atliktų tai, ką moka geriausiai. Autoriai išskiria keletą aspektų, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį tam, kad viešojo ir privataus sektoriaus sąveika būtų efektyvi ir duotų laukiamą rezultatą (žr. 4 pav.)



4 pav. Aspektai, į kuriuos turi būti atkreiptas dėmesys, kad VPSP būtų sėkminga

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Jakaičiu, Paliuliu, Meidute (2011)

Autoriai (Jakaitis, Paliulis, Meidutė, 2011) pabrėžia, kad **tinkamai sudaryta teisinė bazė** – pagrindas efektyviems partnerystės santykiams. Proceso organizavimo taisyklės ir procedūros turi būti aiškios tiek viešojo sektoriaus institucijoms, tiek verslui ir visuomenei. Tam, kad privačiajam sektoriui ši sąveikos forma būtų patraukli, būtina atsakyti kiek įmanoma daugiau biurokratinių elementų, koncentruotis į svarbiausius teisės aktus ir taisykles. Rizikai sumažinti būtina apibrėžti **abiejų pusių atsakomybę ir įsipareigojimus**. Be to, labai svarbu paruošti **išsamią informaciją** bei nurodyti jos gavimo šaltinius. Turi būti aiškiai suformuluotas ir nurodytas **finansavimo mechanizmas ir gaunama nauda**. Ir galiausiai sutartims paruošti turėtų būti teikiamas ypatingas dėmesys, jose reikia apibrėžti šalių įsipareigojimus, atsakomybę, ginčų sprendimo tvarką – **sutartis** turėtų būti parengtos numatant įvairias aplinkybes ir saugiklius. Anot Šutavičienės (2011), patirties ir kompetencijos stoka sudarant viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sutartis lemia skaudžias klaidas, o kartu ir konfliktus. Didelė problema, stabdanti šios sąveikos plėtrą ir didesnę susidomėjimą yra tai, kad nesudaryta teisinė galimybė susipažinti su jau įvykdytais projektais pasveriant riziką ir įvertinant naudą. Taip pat autorė teigia, jog trūksta viešojo sektoriaus parengtos informacijos, supažindinančios su viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės teigiamais ir neigiamais aspektais. Taip pat, be viso to, pasak Kavaliauskaitės ir Jucevičiaus (2009), labai svarbios sąveikaujančių specialistų **asmeninės savybės ir kompetencijos**, kadangi nuo jų priklauso kasdieninės veiklos kokybė.

Pasak Klijn, Edelendbos, Hughes (2007), galima išskirti dvi *viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės* formas: sutartinė (kontrakto pagrindu) ir partnerystės (mišraus kapitalo jungtinė įmonė). Pastaroji, pasak Jakaičio, Paliulio, Meidutės (2011), gali būti įsteigta nauja arba privataus sektoriaus perimta valdyti įmonė. Anot autorių, šios formos labiausiai viena nuo kitos skiriasi atsakomybės ir

rizikos dydžiu. Pasak Klijn, Edelenbos, Hughes (2007), pagrindiniai *viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės* formų skirtumai:

- santykių tipas;
- atsakomybės pasidalijimas;
- atsiskaitymo taisyklės;
- problemų sprendimo būdas;
- sąveikos apimtis;
- prielaidos sėkmei;
- organizavimo ir vadovavimo principai.

Sutartinėje partnerystės formoje (toliau – *Sutartinė forma*) aiškiai apibrėžti abiejų pusių įsipareigojimai, o dalyviai užima kliento (viešasis sektorius) ir rangovo (privatusis sektorius) vaidmenis. Viešojo ir privataus sektoriaus sąveika, sujungiant jėgas ir vystant bendrą veiklą partnerystės forma (toliau – *Partnerystės forma*), pasižymi bendru sprendimų priėmimu, sąsajų ieškojimu. Atsakomybės pasidalijimo požymis aiškiai apibrėžtas *Sutartinėje formoje* tiek planuojant veiklą, tiek ją įgyvendinant, o *Partnerystės formoje* abiejų dalyvių atsakomybė vienoda. Taip pat šios dvi partnerystės formos skiriasi problemų sprendimo aspektu. *Sutartinėje formoje* problemą nustato viešasis sektorius, o sprendžia privatusis sektorius, o *Partnerystės formos* sąveikaujantys dalyviai abiejuose etapuose. Sąveikos apimtis tarp šių formų skiriasi tuo, kad *Sutartinėje formoje* veikimas kartu numatytas iki tam tikro laikotarpio ar etapo, o norint pratęsti veiklą, plėtra turi būti aiškiai apibrėžta. Tačiau *Partnerystės formoje* yra įprastas elementų jungimas ir veiklos plėtimas. *Sutartinės formos* sąveikaujančių dalyvių veikla bus sėkminga, jei bus lydima aiškių susitarimų, konkrečios problemos formuluotės ir vienodo problemos suvokimo. O *Partnerystės formos* santykiai atneša sėkmę tada, kai sujungiamos abiejų pusių ambicijos ir tikslai bei suformuojamos veiksmingos veikimo kartu taisyklės. Veiklos organizavimo principai skiriasi tuo, kad *Sutartinėje formoje* atskiriami dalyvių vaidmenys ir santykius lydi griežtos taisyklės, o *Partnerystės formoje* veikla organizuojama pagal bendrą tvarką, taisyklės kuriamos planuojant, vystant veiklą, sprendžiant problemas, dalijantis nauda. *Sutartinėje formoje* tiksliai apibrėžiami vadovavimo principai (tikslai, laikas, darbo jėga), o *Partnerystės formoje* ieškoma bendro tikslo, susiejant dalyvių veiklą ir sprendimus. Kitas viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sąveikos formų skirtumas – pasidalijimas informacija, kuri yra

privaloma *Partnerystės formoje*, o *Sutartinėje formoje* naudojama kaip strateginiai ištekliai. *Sutartinėje formoje* atsiskaitymo taisyklės aiškiai apibrėžtos, dažniausiai šis aspektas būna numatytas privataus sektoriaus pasiūlyme, o *Partnerystės formoje* nauda dalijamasi bendrai.

Išnagrinėjus bendradarbiavimo sąveiką moksliniu požiūriu, išryškėjo šio proceso svarba keliais aspektais. Pasitelkus bendradarbiavimo ryšius įgyvendinami modernėjančios valstybės procesai, pokyčiai, reformos, gerinama institucijų teikiamų paslaugų kokybė, modernizuojama veikla. Bendradarbiavimas tampa veiklos modeliu, strategija, prisidedančia prie valstybės plėtros bei padedančia rasti inovatyvius problemų sprendimo būdus. Bendradarbiavimas kuria palankią aplinką informacijai sklisti, ja dalintis, prisideda prie dalyvių kompetencijos augimo, demokratiško valdymo, procesų skaidrinimo, didina visuomenės pasitikėjimą, priartina valdžią. Bendradarbiavimo sąveika vykdoma ne tik kasdieninė institucijų veikla, bet ir įgyvendinama valstybės politika, teikiamos viešosios paslaugos. Pasitelkus bendradarbiavimo elementų, modelių, poveikio procesui, bendradarbiavimo sėkmę lemiančių veiksnių, visuomenės aktyvinimo priemonių analizę, empiriniame tyrime bus siekiama įvertinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese išryškinant trūkumus, silpnąsias, koreguotinas puses.

1.2. Strateginis tarpinstitucinio bendradarbiavimo valdymas

Daugiabučių namų atnaujinimas yra energijos vartojimo efektyvumo ir savivaldybių strateginio plėtros plano dalis⁴. Kaip teigia Skačkauskienė ir Tunčikienė (2012), strateginis planavimas – „vienas iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvaus valdymo įrankių“. Pasak autorių, strateginis planavimas lemia valstybės teikiamų paslaugų veiksmingumą ir naudingumą racionaliai paskirstant išteklius bei sprendžiant sudėtingas visuomenės problemas. Anot Lane ir Vallis (2009), strategija viešajame administravime reikalinga tam, kad teikiamos paslaugos būtų veiksmingos. Panašiai mano Boyne ir Valker (2010), jie teigia, kad taikant strateginius veiksmus, galima pasiekti geresnių ir efektyvesnių veiklos rezultatų. Kaip teigia Bivainis ir Tunčikienė (2009), viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas – tai institucijos veiklos ilgalaikės plėtros problemų įvardijimas, sprendimo būdų bei priemonių numatymas. Anot Laurėno ir Smilgos (2005), strateginis planavimas būtinas visuomenei,

⁴Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2014 m. gegužės 30 d. įsakymas Nr. 1-149 „Dėl energijos vartojimo efektyvumo veiksmų plano patvirtinimo“ pakeitimo//TAR, 2014-06-05, Nr. 7169.

siekiančiai stabilios, lūkesčius pateisinančios ateities, nes strateginis valdymas lemia valstybės augimą, kai nekartojamos praeityje sukurtos ir efektyvumo nepasiekusios, visuomenės tikslams įgyvendinti skirtos priemonės. Minėti autoriai akcentuoja, kad valstybės augimui ir visuomenės interesų įgyvendinimo efektyvumui yra būtina strategija. Ja remiantis yra suformuojami lėšų ištekliai, skirti strategijos programoms ir uždaviniams įgyvendinti.

Kadangi strateginis planavimas lemia veiklos rezultatų kokybę, tad siekiant numatyti būsto politikos tobulinimo kryptis, 2004 m. sukurta Lietuvos būsto strategija⁵. Ji parengta „laikantis darnaus vystymosi, subsidiarumo, plačios partnerystės ir socialinio teisingumo principų, orientuojantis į ES valstybių būsto modelį, kuriam būdinga būsto tipų, standartų ir nuosavybės valdymo formų įvairovė, gyventojų mobilumas“. Strategijoje minima **gyventojų aktyvumo trūkumo problema**, kai nepakanka butų ir kitų patalpų savininkų veiklumo steigiant bendrijas. Be to, jau įsikūrusioms bendrijoms stinga žinių ir informacijos, kaip tinkamai prižiūrėti savo daugiabutį namą, todėl būtina ugdyti būsto savininkų suvokimą bei įgūdžius, o tai padaryti galima visuomenės informavimo ir švietimo priemonėmis. Taip pat strategijoje pabrėžiama, kad neužtenka informacijos ir organizacinės-techninės valstybės ir savivaldybių institucijų paramos.

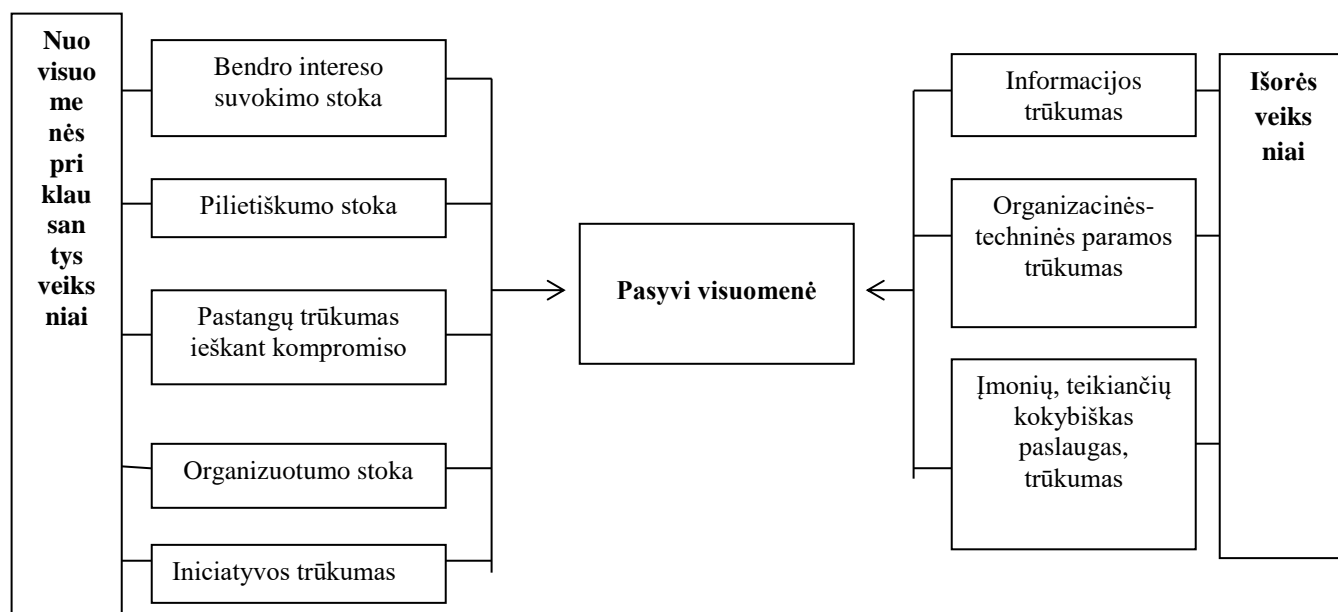
Visuomenės nepakankamo įsitraukimo į būsto atnaujinimo procesą priežastys. Tam, kad vykdoma būsto politika būtų veiksminga – ji turi atitikti gyventojų interesus. Pasak Arimavičiūtės (2011), trūksta savivaldos institucijų atsakomybės piliečiams, nepakanka visuomenės įtraukimo sprendžiant strateginius klausimus, kadangi visa tai reikalauja „didesnių pastangų, laiko sąnaudų, skaidrumo siekiant užtikrinti įvairių požiūrių integralumą“. 2014 m. atliktas kiekybinis sociologinis visuomenės nuomonės tyrimas daugiabučių namų atnaujinimo klausimais. Paaiškėjo, kad gyventojams iki šiol sunku perprasti daugiabučių namų atnaujinimo sistemą, daugelis jų bijo rizikuoti turėdami nepakankamai informacijos, todėl labai reikalingas tinkamas švietimas ir informavimas⁶. Tyrimas atskleidė, kad 75,7 proc. respondentų apie daugiabučių namų atnaujinimo programą sužinojo iš televizijos, 56,5 proc. – iš spaudos. Tik 18,5 proc. respondentų atsakė, kad apie daugiabučių namų atnaujinimo galimybes sužinojo iš savivaldybių atstovų. Gauti rezultatai atskleidžia, kad vietos valdžia per mažai skiria dėmesio būsto politikai, miestų gyventojai nepakankamai informuojami ir

⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. sausio 21 d. nutarimas Nr. 60 „Dėl Lietuvos būsto strategijos patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2004-01-24, Nr. 13-387.

⁶Kiekybinis sociologinis visuomenės nuomonės tyrimas, 2014, 26 p. <http://atnaujinkbusta.lt/wp-content/uploads/2014/02/kiemybinis.pdf>

konsultuojami apie energinio efektyvumo didinimo galimybę – daugiabučių namų atnaujinimą. Kadangi gyventojams trūksta informacijos ir žinių daugiabučio namo priežiūros, valdymo ir atnaujinimo klausimais, bei nepakanka valstybės ir savivaldybių institucijų paramos toms žinioms suteikti, būtina koreguoti esamą sistemą, keisti požiūrį ir imtis atitinkamų priemonių šiai situacijai gerinti.

Pirmiausia, būtina stiprinti informavimą ir švietimą, apie tai rašė mokslininkai Jakaitis, Paliulis, Meidutė (2011). Butų ir kitų patalpų iniciatyvos skatinimas numatytas kaip vienas iš uždavinių daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos tikslui įgyvendinti⁷. Tačiau visa tai reikalauja atitinkamų kompetencijų, lėšų. Šios veiklos rezultatai (kaip ir kitos, kurių rezultatai nėra momentiniai) pasiekiami tik per ilgą laiką pasitelkus kompleksines priemones, kurios planuojamos ir atsispindi strateginiuose organizacijos planuose. Visuomenės pasyvaus įsitraukimo į daugiabučių namų atnaujinimą priežastys jau kuris laikas yra mokslininkų tyrimų dėmesio centre (Genys, Leonavičius, 2014; Lipnevič, 2015). Remiantis pastarųjų metų Lietuvos mokslininkų studijomis, priežastys išanalizuotos ir susistemintos 5 paveiksle.



5 pav. Visuomenės pasyvumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Genys, Leonavičius (2014); Lietuvos būsto strategija (2004).

⁷Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. rugsėjo 23 d. nutarimu Nr. 1213 patvirtinta „Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa. Valstybės žinios, 2004-09-25, Nr. 143-5232.

Visuomenės pasyvumą lemiančius veiksnius galima skirstyti į dvi grupes (Raišienė, 2007):

- vidiniai – nuo pačios visuomenės priklausantys veiksniai;
- išoriniai veiksniai.

Prie pirmosios veiksnių (vidinių) grupės priskirtume: gyventojų požiūrį, asmenines savybes ar išankstinį nusistatymą. *Bendro intereso suvokimo stoka* atskleidžia visuomenės supratimo trūkumą, kad jos atsakomybė neužsibaigia ties buto durų slenksčiu. Gyventojai savaip supranta daugiabučio namo priežiūrą – vieni labiau norėtų užkrauti atsakomybę valdžiai, o kiti labiau linkę patys rodyti iniciatyvą. Abejingumas energinio efektyvumo didinimui, kuriam įtakos turi daugiabučių namų atnaujinimas ir modernizavimas, atskleidžia *pilietiškumo stoką*. Taip pat sėkmingam daugiabučio atnaujinimo rezultatui daug reikšmės turi gyventojų *organizuotumas ir iniciatyvumas*. Pastarasis veiksnys būtinas kuriant bendrijas, kurios priartina visuomenę prie valdžios ir leidžia patiems gyventojams priimti sprendimus. Organizuotumas svarbus tuo, kad neretai tenka koreguoti daugiabučio atnaujinimo projektus, todėl būtina gyventojams dalyvauti susirinkimuose priimant sprendimus, kad lūkesčių nepateisinimo priežastis nebūtų aktyvumo stoka. Tačiau aktyvus dalyvavimas susirinkimuose dar negarantuoja, kad bus įgyvendinti visi gyventojų norai ir pageidavimai, kadangi turi būti atsižvelgiama į daugumos gyventojų finansinę padėtį ir galimybę keisti projektą. Todėl tam svarbus skirtingų *požiūrių derinimas ieškant optimalaus rezultato – kompromiso*.

Tačiau visuomenės pasyvumui įtakos turi ir **išorės veiksniai**. Informacijos trūkumas apie daugiabučio namo atnaujinimo naudą, galimybes, finansavimą ir atsipirkimo laiką stabdo gyventojų apsisprendimą įsitraukti į daugiabučių atnaujinimo programą. Taip pat organizacinės-techninės paramos trūkumas gali lemti nepasitikėjimą procesu bei pasiryžimo stygių. Be to, gyventojų apsisprendimą įtakoja ir daugiabučių atnaujinimo pavyzdžiai, tad nekokybiški darbai prisideda prie visuomenės pasyvumo. Pasak Lipnevič (2015), rezultatai rodo, kad tiek gyventojų, tiek valdžios institucijų pastangos paspartinti daugiabučių atnaujinimo procesą yra per mažos. Anot autorės, dėl teisės aktų kaitos ir nestabilumo, per ilgo dokumentų rengimo proceso ir nepasitikėjimo valdžia yra ribojamas gyventojų aktyvumas įsitraukti į daugiabučių atnaujinimo programą. Valstybinio audito ataskaitos duomenimis, gyventojams trūksta informacijos apie daugiabučių esamą būklę ir atnaujinimo

naudą⁸. Ataskaitos rekomendacijose nurodyta *tobulinti ir plėsti visuomenės informavimą asmeniniams ir viešiesiems interesams įgyvendinti, išryškinant daugiabučių atnaujinimo naudą*. Išlaidos viešinimo programoms, susirinkimams ir informacijai atsiperka tuo, jog pagreitėja gyventojų pritarimas planiniams sprendimams (Ramanauskaitė, 2009). Todėl būtina keisti institucijų ir gyventojų požiūrį, imtis kompleksinių veiksmų sprendžiant proceso organizavimo, viešinimo, visuomenės įtraukimo, institucijų kompetencijos gerinimo problemas. Visa tai paspartinti gali institucijų susitelkimas į bendrą rezultatą, kuriant gerovę visuomenei bei vykdant valstybinius įsipareigojimus didinti energinį efektyvumą.

Priemonės, galinčios prisidėti prie problemų sprendimo. Priemonės, remiantis mokslininkų išvalgomis, galinčios paskatinti gyventojus atnaujinti savo daugiabučius namus pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė

Visuomenės įsitraukimą skatinantys veiksniai

PRIEMONĖS, GALINČIOS PASKATINTI DIDESNĮ VISUOMENĖS ĮSITRAUKIMĄ	AUTORIUS
Didesnė galimybė dalyvauti priimant sprendimus ir planuojant	Kvieskienė, Bardauskienė (2014); Genys, Leonavičius (2014); Ramanauskaitė (2009);
Daugiau viešųjų aptarimų ir susirinkimų	Ramanauskaitė (2009)
Didesnės galimybės išreikšti pageidavimus projektui	Arimavičiūtė (2011)
Išsamesnė informacija apie finansavimo šaltinius	Biekša, Jaraminienė, Martinaitis (2011)
Įgyvendintų projektų monitoringas	Biekša, Jaraminienė, Martinaitis (2011)
Institucijų bendradarbiavimas didinant visuomenės motyvaciją	Genys, Leonavičius (2014)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Lentelėje įvardijamos priemonės, galinčios keisti išorinius, taip pat ir vidinius visuomenės pasyvumą lemiančius veiksnius. Strategijos kūrimas nacionaliniu lygiu: viešinimo programos, procedūrų supaprastinimas, leidimas gyventojams išreikšti savo valią bei gerųjų pavyzdžių iškėlimas gali turėti įtakos vidiniams visuomenės pasyvumą lemiantiems veiksniams, suteikti gyventojams aiškumo ir taip paskatinti juos susidomėti daugiabučių atnaujinimo galimybėmis. Taip pat svarbu

⁸ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas), Valstybinio audito ataskaita, 2010 m. rugsėjo 10 d. Nr. VA-P-20-1-14.

aktyvinti procesą vietos lygmeniu – organizuoti susirinkimus, platinti pranešimus, konsultuoti gyventojus ir visa tai numatyti savivaldybių strateginiuose plėtros planuose.

Goubin (2004) išskiria penkias visuomenės dalyvavimo bendradarbiavimo procese kryptis (žr. 6 pav.):



6 pav. Visuomenės dalyvavimo bendradarbiavimo procese kryptys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Goubin (2004)

Pasak autorės, visuomenė gali būti įtraukiama į bendradarbiavimo procesą informavimo metu, supažindinant su planais ir konsultuojant. Taip pat bendradarbiavimo sąveika gali vykti priimant pasiūlymus iš visuomenės ir leidžiant jai prisidėti prie veiklos planų formulavimo. Atsakomybės delegavimas už atitinkamus sprendimus irgi sąlygoja bendradarbiavimo ryšių atsiradimą.

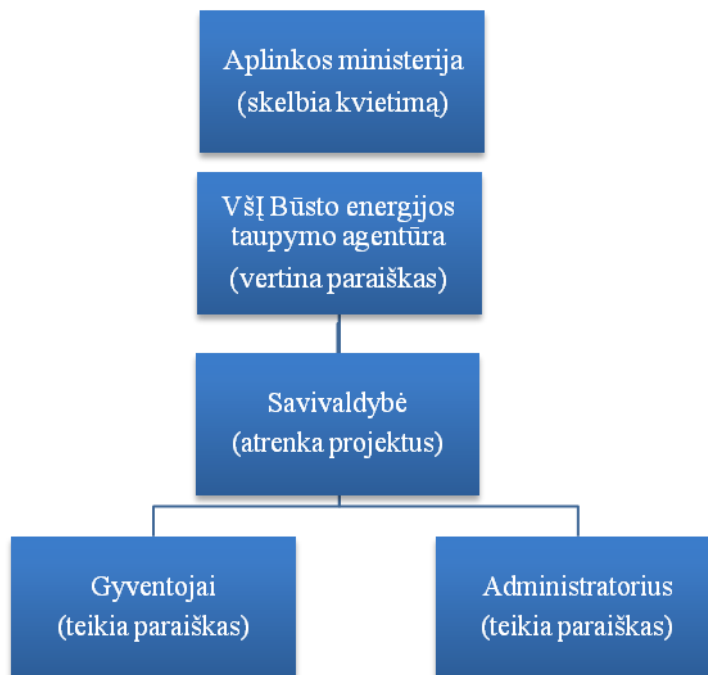
Butų ir kitų patalpų savininkų veiklumas padidėtų, jeigu suteiktume jiems galimybę kuo aktyviau dalyvauti daugiabučių namų atnaujinimo procese. Veiklos rezultatyvumui įtakos turi tikslų suderinamumas, kuris pasiekiamas plėtojant santykius su valstybinėmis institucijomis bei organizuojant viešus aptarimus, susirinkimus. Tam, kad daugiabučių namų atnaujinimo teikiama nauda keltų kuo mažiau abejonių gyventojams ir paskatintų aktyviau dalyvauti daugiabučių modernizavimo programoje, būtina institucijoms, dalyvaujančioms šiame procese, organizuoti ir rengti susitikimus su gyventojais, juos konsultuoti ir teikti informaciją apie atnaujinimo naudą ir galimybes. Svarbu didinti gyventojų aktyvumą, suteikti galimybę interesų grupių atstovams dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Taip galėtų būti užtikrinamas institucijų veiklos skaidrumas ir didinamas visuomenės pasitikėjimas. Kvieskienė ir Bardauskienė (2014) teigia, kad bendruomenės įtakos stiprinimas „plečiant socialinę įtrauktį ir siekiant socialinės gerovės ir gyvenimo kokybės” lemia vietos plėtros mastą. Taigi, susirinkimų organizavimas, aktualios informacijos gyventojams teikimas bei butų savininkų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą gali įtakoti aktyvesnę visuomenės susidomėjimą daugiabučių namų atnaujinimo procesu ir vystyti miestų plėtrą.

Tačiau tam, kad daugiabučių namų atnaujinimas pateisintų gyventojų lūkesčius ir būtų pasiektas optimalus rezultatas, butų savininkai turi suvokti, kad yra būtinas aktyvus jų pačių dalyvavimas, kad negalima palikti visos atsakomybės namų atnaujinimą prižiūrinčioms institucijoms. Autoriai mano, kad siekiant paskatinti gyventojų dalyvavimą daugiabučių namų atnaujinimo procese, būtina didinti jų motyvaciją. Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje teigiama, kad svarbu ugdyti energiją taupančią visuomenę, o tai padaryti galima motyvuojant gyventojus, tvirtinant, kad energijos taupymas laikomas socialine norma (Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija, 2012).

Strateginis procesų valdymas. Lietuvos būsto strategijoje nustatomi tikslai ir prioritetai, pagal kuriuos koreguojami teisės aktai, tobulinama valdymo ir visuomenės informavimo sistema, kuriamos būstų plėtros ir atnaujinimo programos⁹. Siekiant įgyvendinti daugiabučių atnaujinimo programą, kuriami energijos vartojimo efektyvumo veiksmų planai, tobulinamos dokumentacijos tvarkymo procedūros bei taisyklės. Daugiabučių namų atnaujinimo programos įgyvendinimo strateginis valdymas vietos lygmeniu pasižymi tuo, kad į savivaldybių strateginius veiklos planus įtraukiamos infrastruktūros plėtojimo programos, numatoma parama bendrijoms. Siekiant padidinti daugiabučių atnaujinimo mastą, 2016 m. rugpjūčio mėn. Aplinkos ministerija paskelbė kvietimą naujiems projektams įgyvendinti¹⁰. Šis kvietimas stiprina savivaldybių vaidmenį, suteikia joms galimybę atrinkti labiausiai reikiamus renovuoti namus, tai didina vietos valdžios indėlį į daugiabučių atnaujinimo procesą. Tikslams įgyvendinti pasitelkiama gyventojų, administratorių, savivaldybių ir būsto energijos taupymo agentūros sąveika (žr. 7 pav.).

⁹Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. sausio 21 d. nutarimu Nr. 60 patvirtinta „Lietuvos būsto strategija“. Valstybės žinios, 2004-01-24, Nr. 13-387.

¹⁰ Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Didinami daugiabučių renovacijos mastai. 2016-08-26. <http://www.am.lt/VI/index.php#a/17547>



7 pav. Institucijų sąveika įtraukiant naujus daugiabučius į atnaujinimo programą

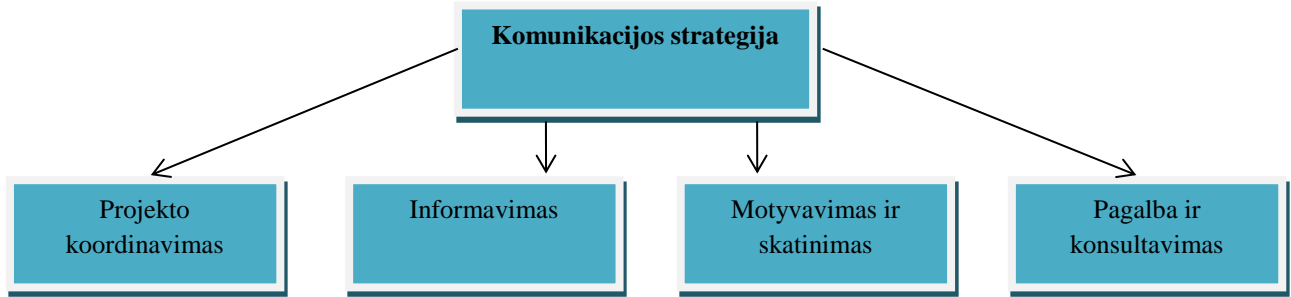
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2016-08-26 Aplinkos ministerijos kvietimu

Aplinkos ministerijos paskelbtu kvietimu, savivaldybėms (remiantis jų atnaujinamų daugiabučių intensyvumu) paskirta atitinkama dalis projektų, kuriuos ji gali įtraukti į daugiabučių atnaujinimo programą. Prasidėjus naujam daugiabučių atnaujinimo etapui, savivaldybės pagal gyventojų ir administratorių pateiktas paraiškas gali atrinkti labiausiai reikiamus renovuoti daugiabučius. Taip aktyvinama vietos valdžia, skatinama procese dalyvaujančių institucijų sąveika.

Programai išviešinti ir aplinkai suaktyvinti sukurta komunikacijos strategija ir veiklos priemonių planas, kuriame numatoma didinti visuomenės informuotumą, formuoti palankią visuomenės nuomonę, skleisti žinią apie geruosius pavyzdžius, organizuoti mokymus, seminarus institucijoms, dalyvaujančioms daugiabučių atnaujinimo procese¹¹.

Numatomos komunikacijos strategijos kryptys pateiktos 8 pav.

¹¹VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūra. 2016-2020 m. visuomenės informavimo kampanijos strategija. <http://www.betalt.lt/wp-content/uploads/2014/02/2016-2020-m.-Visuomen%C4%97s-informavimo-kampanijos-strategija1.pdf>



8 pav. Numatomos komunikacijos strategijos kryptys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2016-2020 m. visuomenės informavimo kampanijos strategija

Projekto koordinavimo strategijos kryptis (dar vadinama „sklandumo“) skirta vidinei komunikacijai plėsti ir tobulinti tarp daugiabučių atnaujinimo programą įgyvendinančių institucijų, kad būtų užtikrintas šių subjektų bendradarbiavimas ir viešosios komunikacijos koordinavimas. Informavimo („aiškumo“) strategijos kryptis skirta visai reikalingai informacijai sudaryti – nuo daugiabučių atnaujinimo programos paskirties iki įstatyminių teisės aktų pakeitimų. *Motyvavimo ir skatinimo* kryptis numato kiek galima labiau įtraukti visuomenę dalyvauti programoje, skatinti kurti bendrijas, taip pat institucijas, dalyvaujančias daugiabučių atnaujinimo programos įgyvendinime, įtraukti į komunikacijos procesą. *Pagalbos ir konsultavimo* kryptis numato konsultuoti gyventojus, padėti išspręsti probleminius klausimus.

Taip pat visuomenės informavimo strategijoje apibrėžta įgyvendinančių institucijų atsakomybė, bendradarbiavimo sąveika:

- VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra nustato strategijos įgyvendinimo prioritetines kryptis ir jas įgyvendina.
- Savivaldybės *prisideda prie komunikacijos planavimo* kurdamos argumentaciją daugiabučiui atnaujinti, o komunikacijos įgyvendinimo metu *įsitraukia į komunikacijos kryptių įgyvendinimo procesą*.

Strategijoje numatytas platus komunikacijos priemonių sąrašas – nuo skelbimų visuomenei iki mokymų bendrojo naudojimo objektų valdytojams ir seminarų savivaldybių darbuotojams. Tai rodo, kad valstybės lygmeniu viešinimo kampanijai skiriamas didelis dėmesys, suvokiant institucijų, dalyvaujančių daugiabučių namų atnaujinimo programos įgyvendinime, bendradarbiavimo ir jų

darbuotojų kompetencijos kėlimo svarbą. 2014 m. patvirtintas energijos efektyvumo veiksmų planas, kuriame numatyta informacinė, švietėjiška, mokomoji veikla, kurios tikslas „informuoti, šviesti ir mokyti energijos vartotojus energijos vartojimo efektyvumo didinimo klausimais“. Numatoma siekti informacijos sklaidos – organizuoti mokymus, konsultacijas, konferencijas, seminarus, parodas, teikti rekomendacijas, tam tikslui pasitelkti ir žiniasklaidą.

2012-2016 m. Vyriausybės programoje daugiabučių atnaujinimas užima vieną iš svarbiausių veiklos plėtros sričių (žr. 9 lentelė).

9 lentelė

Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso reikšmė Vyriausybės programoje

ŠEŠIOLIKTOSIOS VYRIAUSYBĖS 2012–2016 METŲ PROGRAMA (Valstybės žinios, 2012-12-20, Nr. 149-7630)	
Programos punktai, kuriuose numatoma veikla susijusi su daugiabučių atnaujinimo procesu	Punkto turinys (numatomas veiklos pobūdis, kryptis)
38	Visuotinis daugiabučių namų atnaujinimas
75	Infrastruktūros plėtra finansuojant ekonominę naudą teikiančius projektus – pastatų renovaciją
303	Daugiabučių atnaujinimą padaryti masiniu Lietuvos prioritetu, sudarant galimybes gyventojams pasirinkti patogesnius finansavimo modelius
333	Biurokratinių kliūčių pašalinimas, siekiant efektyvesnio daugiabučių atnaujinimo

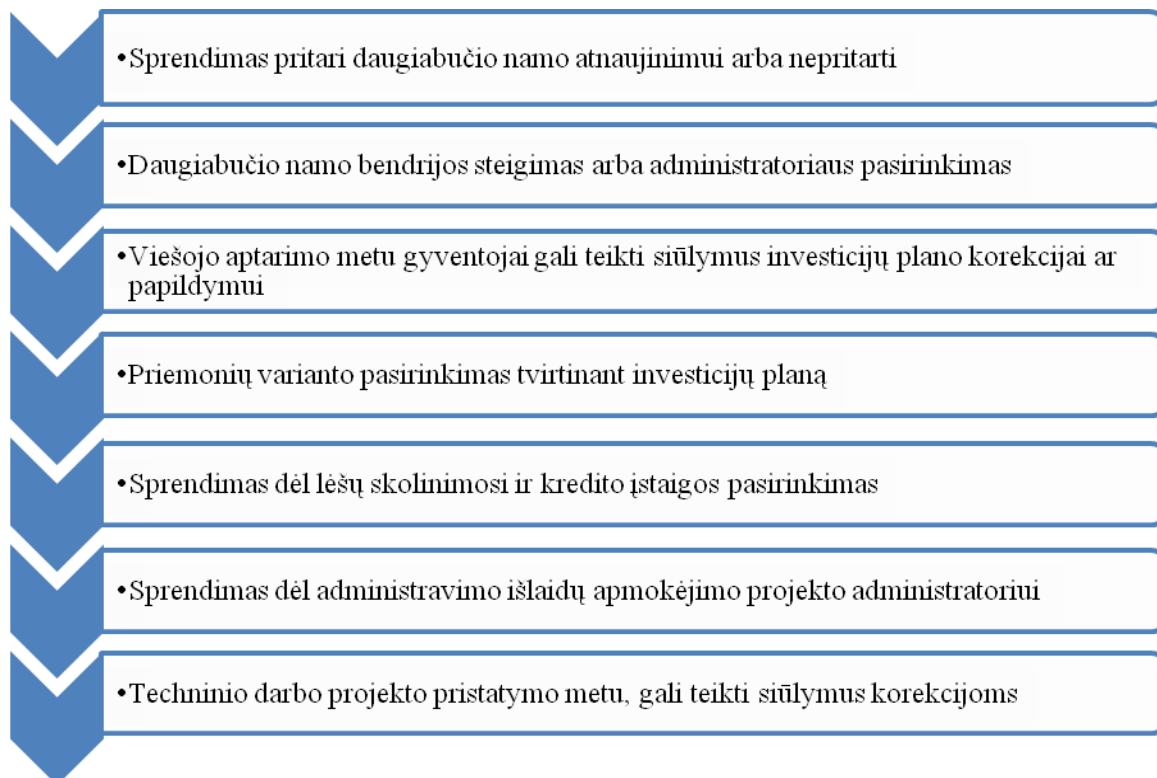
Sudaryta darbo autorės, remiantis Vyriausybės 2012-2016 m. programa

Visuotinis daugiabučių atnaujinimas Vyriausybės programoje nurodomas kaip vienas iš neatidėliotinių veiklos prioritetų. Pastatų renovacija priskiriama procesui, prisidedančiam prie šalies ūkio augimo bei geresnio žmonių gyvenimo. Daugiabučių atnaujinimo procesą siekiama suaktyvinti supaprastinus finansavimo modelius bei sudarius pasirinkimo galimybes. Programoje užsibrėžta atlikti teisės aktų pakeitimus, sudarančius palankesnes sąlygas daugiabučiams atnaujinti.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiabučių namų atnaujinimo programa sudomintų kuo daugiau gyventojų, būtina orientuotis į programų, skirtų visuomenei konsultuoti, informacijai skleisti, kūrimą. Tam, kad programa būtų veiksminga, būtina bendradarbiauti daugiabučių namų atnaujinimo procese dalyvaujančioms institucijoms, teikti išsamią kompetentingą informaciją gyventojams. Siekiant, kad komunikacija su visuomene būtų efektyvi, svarbu rengti reguliarius susirinkimus, juose turėtų dalyvauti visų sričių atstovai, siekti, kad gyventojai galėtų akis į akį pabendrauti su atitinkamos

srities specialistais, kad detaliai ir kompetentingai būtų atsakyta į pateiktus klausimus. Taip pat svarbu numatyti ir gyventojus informuoti apie veiklas, kuriose jie galėtų labiau išreikšti savo valią.

Sprendimai, kuriuos gali priimti butų ir kitų patalpų savininkai daugiabučių atnaujinimo proceso metu, nurodyti 9 pav.



9 pav. Sprendimai, kuriuos gali priimti butų ir kitų patalpų savininkai daugiabučių atnaujinimo metu
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu¹²

Balsų dauguma nutarus įtraukti daugiabutį į atnaujinimo programą, priimamas sprendimas dėl atnaujinimo darbų organizatoriaus – pasirašoma pavedimo sutartis su pasirinkta administruojančia įmone, o jeigu namo valdytojas yra bendrija, tada projekto įgyvendinimo darbais rūpinasi bendrijos pirmininkas, atstovaujantis gyventojams. Butų ir kitų patalpų savininkai turi teisę išsakyti pasiūlymus, pastabas, atsisakyti investicijų plane numatytų priemonių, pasirinkti kredito įstaigą, nustatyti administravimo išlaidų dydį neviršijant maksimalaus nustatyto įkainio. Siekiant padidinti gyventojų

¹²Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2009 m. gruodžio 16 d. nutarimas Nr. 1725 „Dėl valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo ir daugiabučių atnaujinimo (modernizavimo) projekto įgyvendinimo priežiūros taisyklių patvirtinimo ir daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projektui įgyvendinti skirtu kaupiamąjo įnašo ir (ar) kitų įmokų didžiausios mėnesinės įmokos nustatymo“. Valstybės žinios, 2009-12-30, Nr. 156-7024.

pasirinkimo laisvę, Aplinkos ministerija 2016 m. birželio mėn. atliko statybos techninio reglamento pakeitimą, kuriame numatyta, kad techninis darbo projektas turi būti suderintas su gyventojais, jiems paliekama teisė spręsti, ar priimtinos projektuotojų parinktos priemonės¹³. Taip pat 2015 m. vasario mėn. atlikti daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projekto rengimo tvarkos aprašo pakeitimai, kuriuose numatyta prievolė rengiant daugiabučių investicijų planus atlikti ne mažiau kaip dviejų priemonių variantų palyginimus, suteikiant galimybę gyventojams pasirinkti patikusį priemonių paketą¹⁴. Visa tai rodo centrinio lygmens valdžios pastangas aktyvinti procesą, sudaryti kuo didesnes galimybes įtraukti visuomenę į sprendimų priėmimą.

1.3. Institucijų, dalyvaujančių daugiabučių namų atnaujinime, bendradarbiavimo modeliai

Anot Raipos (2010), šiuolaikinė procesų plėtra neįsivaizduojama be jos valdymo tobulinimo, kuris sujungia institucijų orientaciją į kompleksiskumą, kai vystomi ryšiai su įvairiomis nevyriausybinėmis, privačiomis struktūromis bei interesų grupėmis siekiant racionalaus tikslų įgyvendinimo. Pasak Bučaitės ir Ambotaitės-Mazeliauskienės (2005), valdžios veikimas yra sėkmingas tada, kai veikimo pagrindu tampa įvairių lygių ir sektorių sąveika, vystomi bendradarbiavimo ryšiai. Plėtojant valstybės būsto politiką ir diegiant naujas priemones jai įgyvendinti, dėmesys sutelkiamas į daugiabučių namų atnaujinimą, kurio sėkmingam rezultatui įtakos turi procese dalyvaujančių institucijų bendradarbiavimas. Programai įgyvendinti pasitelkiamos kitos institucijos, organizacijos ar įstaigos, kurios plėtodamos tarpusavio ryšius daro įtaką proceso efektyvumui (Andrews, Entwistle, 2010). Pasak Raipos (2009), „racionalus viešųjų ir privačiųjų institucijų ir struktūrų veiklos derinimas, teikiant kokybiškesnes paslaugas ir viešuosius produktus, padeda geriau panaudoti inovatyvias formas, siekti visuomeninio gyvenimo standartų gerinimo, stiprinti partnerystę paremtus horizontalius ir vertikalius struktūrų ryšius“. Taigi, daugiabučių atnaujinimo metu siekiant kokybiško, efektyvaus ir visuomenę tenkinančio rezultato, veiksmai derinami su įvairių rūšių institucijomis, pasitelkiamas bendradarbiavimas kaip priemonė, turinti įtakos veiksmingiems darbo rezultatams.

¹³ Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Daugiabučių renovacijos techniniam darbo projektui – gyventojų „filtras“. [žiūrėta 2016-08-29]. <http://www.am.lt/VI/index.php#a/16060>

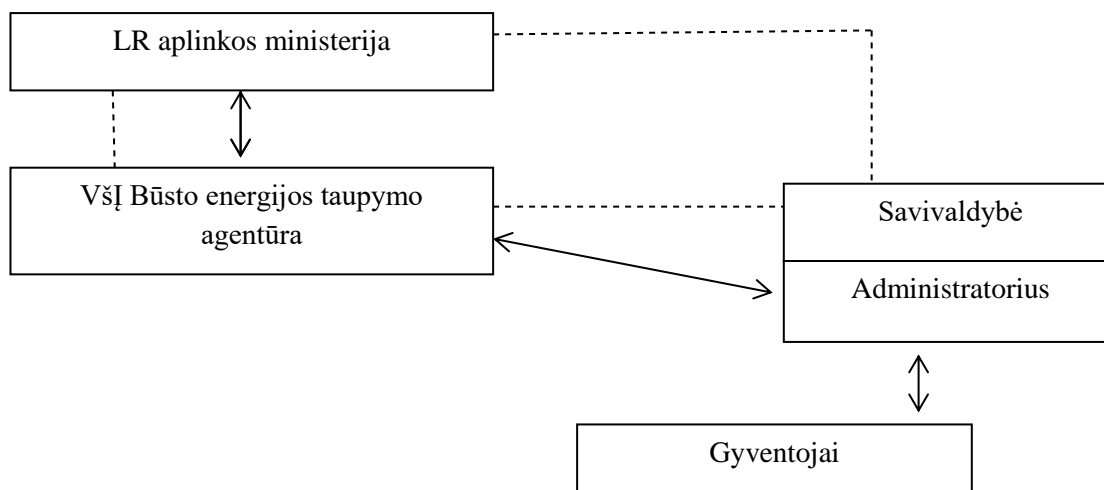
¹⁴ Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2015 m. vasario 12 d. įsakymas Nr. D1-107 „Dėl Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2009 m. lapkričio 10 d. įsakymo Nr. D1-677 „Dėl daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projekto rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. TAR, 2015-04-03, Nr. 5054.

Siekdama padidinti energinį efektyvumą atnaujinant daugiabučius namus ir pritraukti kuo didesnę visuomenės dalį į šią programą, 2013 m. Aplinkos ministerija, bendradarbiaudama su savivaldybėmis, pasiūlė **naują daugiabučių namų atnaujinimo modelį** - savivaldybės pačios gali atrinkti neefektyviai energiją vartojančius daugiabučius¹⁵. Taikant šį modelį didinamas savivaldybių vaidmuo daugiabučių namų atnaujinimo procese, kuris turi įtakos viešojo sektoriaus institucijų pareigų ir atsakomybės persikirstymui. Anot Buškevičiūtės, Giedraitytės, Raipos (2012), „inovatyvių valdymo priemonių ir instrumentų tikslas – įsilieti į aukštesnės kokybės viešosios vertės kūrimo procesą“, taigi *atsakomybę perleidžiant vietos valdžiai*, kuriai paskiriama pareiga atrinkti daugiausiai energijos suvartojančius namus, lemia daugiabučių atnaujinimo programos įsibėgėjimą.

Šiuo metu daugiabučių atnaujinimas gali būti vykdomas dviem modeliais:

- Modelis 1. Atnaujinimo darbus organizuoja ir dokumentaciją tvarko savivaldybės paskirta arba gyventojų pasirinkta institucija.
- Modelis 2. Daugiabučio atnaujinimo proceso vykdymą inicijuoja ir organizuoja namo bendrija.

Modelis 1. Dešimtame paveiksle pateiktas institucijų sąveikų modelis, kai daugiabučio namo atnaujinimo eiga patikima savivaldybės paskirtai institucijai - administratoriui.



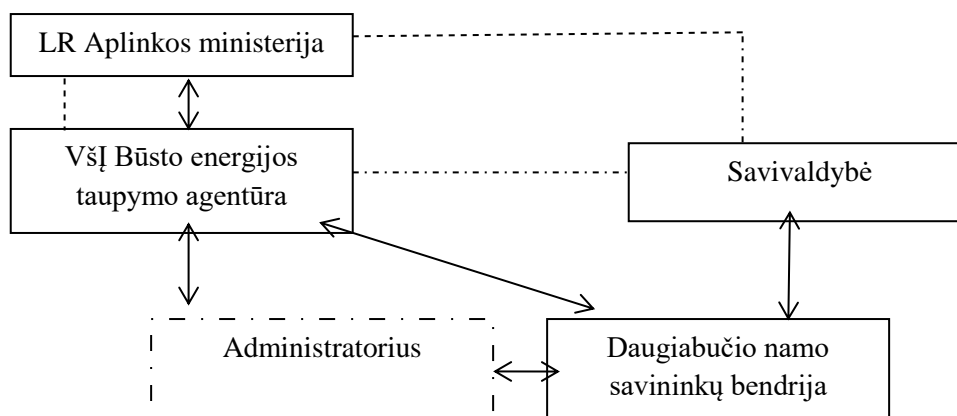
10 pav. Institucijų, dalyvaujančių daugiabučių atnaujinime, sąveikos modelis Nr. 1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa (2013)

¹⁵ Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Naujasis daugiabučių renovacijos modelis. [žiūrėta 2016-03-29]. <http://www.am.lt/VI/rubric.php3?rubric_id=1579>.

Tai *partnerystės* sąveikos modelis, kurio pagrindas - partnerystės sutartis. Daugiabučių namų atnaujinimą ir įgyvendinimą kontroliuoja ir koordinuoja Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija, o programos įgyvendinimą administruoja viešoji įstaiga Būsto energijos taupymo agentūra, nuolatos teikianti ataskaitas aplinkos ministerijai apie daugiabučių atnaujinimui skirtų lėšų panaudojimą ir atnaujinimo proceso vykdymo eigą. Daugiabučio namo butų ir kitų patalpų savininkams nusprendus atnaujinti savo daugiabutį namą užsakovo pareigas gali vykdyti institucija, teikianti projekto įgyvendinimo administravimo paslaugas arba savivaldybės programos paskirtas administratorius.¹⁶ Siekiant energinio efektyvumo didinimo, pasirašomos trišalės partnerystės sutartys tarp LR Aplinkos ministerijos, VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros ir miestų savivaldybių¹⁷. Esant šiam institucijų bendradarbiavimo modeliui, kurį savo darbe vadinsime **sąveikos modeliu Nr. 1**, didžioji sąveika vyksta tarp VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros ir administratoriaus, atstovaujančio gyventojų interesams daugiabučio namo atnaujinimo metu.

Modelis 2. Institucijų sąveikos modelis, kai daugiabučio namo atnaujinimas vykdomas gyventojų iniciatyva per įkurtos bendrijos pirmininką, pateiktas 11 paveiksle.



11 pav. Institucijų sąveikos modelis, kai daugiabučių atnaujinimas vykdomas bendrijos iniciatyva Nr. 2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa (2013)

¹⁶Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. vasario 25 d. nutarimas Nr. 213 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. rugsėjo 23 d. nutarimo 1213 „Dėl daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos patvirtinimo“ pakeitimo“. TAR, 2015-02-27, Nr. 3044.

¹⁷Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Pagrindinė informacija apie naują daugiabučių namų modernizavimą [žiūrėta 2016-03-26]. http://www.am.lt/VI/article.php3?article_id=12781.

Kai daugiabutis namas atnaujinamas (modernizuojamas) daugiabučio namo savininkų bendrijos veikimu, didžiausia institucijų sąveika yra tarp bendrijos ir agentūros, prižiūrinčios daugiabučio atnaujinimo procesą. Šiuo atveju bendrija atnaujinimą vykdo pirmą kartą, todėl dėl daugiabučio namo atnaujinimo projekto parengimo ir įgyvendinimo teisiniais, finansiniais bei organizaciniais klausimais kreipiasi į agentūrą. Tai modelis, kurį MD vadinsime **sąveikos modeliu Nr. 2**, kai bendrija perima savivaldybės iniciatyva nupirktą investicijų planą ir pati organizuoja daugiabučio atnaujinimą. Jei savivaldybės programoje daugiabučio namo investicijų plano pirkimas nebuvo numatytas, tada bendrija gali pati organizuoti daugiabučio namo modernizaciją nuo pat pradžios. Šiuo atveju savivaldybės vaidmuo būtų minimalus, sąveika dėl statybų leidimo gavimo ir daugiabučio namo atnaujinimo projekto suderinimo su miesto architektu inicijuojama bendrijos. Taip pat bendrija gali pasirašyti jungtinės veiklos sutartį, kurios pagrindas – įgaliojimai organizuoti daugiabučio namo atnaujinimo darbus atitenka administratoriui. Tai *partnerystės* sąveikos modelis, o bendradarbiavimo iniciatorius – gyventojai.

2015 m. atlikti kokybiniai sociologiniai visuomenės nuomonės tyrimai, kurių metu buvo siekiama išsiaiškinti gyventojų nuomonę apie institucijų, atsakingų už daugiabučių namų atnaujinimo programos įgyvendinimą, darbo kokybę ir darbuotojų kompetenciją¹⁸. Norint sužinoti gyventojų nuomonę apie savivaldybės specialistus, buvo apklausti mažo (Molėtai) ir didelio miesto (Vilnius) gyventojai, kad būtų galima jų nuomonę palyginti. Apklaustos rezultatai parodė, kad visuomenė palankiau vertina mažesnio miestelio savivaldybės darbuotojus, kadangi savivaldybės ir vietos gyventojus sieja glaudesni ryšiai, kurie galimai turi įtakos didesniai gyventojų informuotumui ir bendradarbiavimui sprendžiant aktualius klausimus. Daugumai didelio miesto gyventojų su savivaldybės darbuotojais nėra tekę susitikti, todėl jų vertinimas darosi sudėtingesnis, o visuomenės apsisprendimą įsitraukti į daugiabučių atnaujinimo programą daugiau lemia sąmoningumas ir jų pačių iniciatyva nei savivaldybės darbuotojų skatinimas. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad reikalingi abu daugiabučių namų atnaujinimo modeliai – tiek pirmasis, pagal kurį daugiabučius atnaujinti atrenka savivaldybės, tiek antrasis, kai atnaujinimo darbus organizuoja bendrijos.

Vertinant savivaldybių paskirtų administratorių kompetenciją paaiškėjo, kad trūksta institucijų noro bendradarbiauti, pasigendama lankstumo sprendžiant problemas, gyventojams norėtusi

¹⁸Kokybinis sociologinis visuomenės nuomonės tyrimas (2015 m.). <http://atnaujinkbusta.lt/apie/#page-anchor-323>

efektyvesnės informacijos sklaidos, aktyvesnio reagavimo, pageidaujama didesnio pasidalijimo praktine patirtimi – į susirinkimus kviešti įvairių sričių specialistus.

Lietuvoje pagal atnaujintų daugiabučių namų skaičių pirmauja Ignalinos savivaldybė, kurioje (2016-07-22 duomenimis) atnaujinti 59 procentai daugiabučių¹⁹. Daugiausia daugiabučių atnaujinta pagal **sąveikos modelį Nr. 1**, kai daugiabučių atnaujinimo projektų įgyvendinimas vykdomas pagal savivaldybių parengtas programas²⁰. Ignalinos savivaldybės pasiektą rezultatą, politikų teigimu, galima laikyti pavyzdžiu kitoms savivaldybėms, nes atnaujintų daugiabučių namų skaičius atskleidžia didelį savivaldybės darbo indėlį ir pastangas, tinkamą darbuotojų kompetenciją bei palaikomus bendradarbiavimo santykius su gyventojais²¹. Tačiau yra savivaldybių (Vilniaus miesto savivaldybė), kurios skatina ir **sąveikos modelį Nr. 2** – konsultuoja gyventojus bei planuoja teikti finansinę paramą – apmokėti bendrijų steigimo išlaidas²². Mažesnių miestų savivaldybės turi įtakos visuomenės nuomonei formuoti. Tačiau didesnių miestų savivaldybėms reikia išsamiau pasiruošti viešinimo kampanijai, didesnis dėmesys turi būti skiriamas gyventojų informuotumui didinti, kadangi tiesioginio kontakto su gyventojais beveik nėra. Abu aprašyti sąveikos modeliai labai svarbūs, taikomi skirtingose situacijose, nes viename ryškesnis savivaldybės vaidmuo, kitame – bendrijos. Tačiau abiejų modelių pagrindas – gyventojai, kurie priima sprendimą dėl įsitraukimo į daugiabučių atnaujinimo programą.

Remiantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra, galima teigti, kad strateginis planavimas neatsiejamas nuo valstybės ir jos procesų valdymo, turi įtakos veiklos rezultatų kokybei bei teikiamų paslaugų veiksmingumui. Tai įrankis valstybės politikai vykdyti, valstybės programoms įgyvendinti. Todėl sėkmingam daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procesui įgyvendinti svarbus programą vykdančių institucijų pasiruošimas ir dėmesingumas planuojant kompleksines priemones, kad būtų pasiekti pageidaujami rezultatai. Moksliniu požiūriu, būsto politika sėkminga tada, kai ji atitinka visuomenės interesus, todėl tyrimu sieksime išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis šalinami išoriniai ir vidiniai visuomenės pasyvumą lemiantys veiksniai, kokios priemonės skatina visuomenę dalyvauti procese. Išanalizavę daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso

¹⁹ VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra „Top 10 savivaldybių renovacijos lyderiai“. http://www.betalt.lt/wp-content/uploads/2016/05/RENOVACIJOS-LYDERIAI-2016-07_22.pdf

²⁰ VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra. Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa. Įgyvendinimo procesas per liepos mėnesį. <http://www.betalt.lt/wp-content/uploads/2016/05/Menesio-veiklos-ataskaita-betalt-lt2.pdf>

²¹ Aplinkos ministerija (2014-10-10). Daugiabučių renovacija: patvirtintų projektų skaičius artėja prie trijų tūkstančių

²² Vilniaus miesto savivaldybė (2015). Vilniaus miesto savivaldybės tarybos ataskaita.

http://www.slideshare.net/VMS_2015/kvieia-vilnius-vilniaus-miesto-savivaldybs-tarybos-ataskaita-2015

bendradarbiavimo modelius, darome išvadą, kad institucijos sąveikauja partnerystės pagrindu – pasirašant sutartis, tačiau yra ir kitų sąveikos formų: konsultavimas, dalyvavimas bendruose susirinkimuose, kuriuose sprendžiamos problemos, aktyvinama visuomenė. Sieksiu išanalizuoti, kiek visa tai aptarta teisės aktuose, bendradarbiavimo sutartyse. Taip pat išsiaiškinsiu, kaip vykdoma numatyta komunikacijos strategija, įgyvendinama numatyta Vyriausybės programa. Ištirsiu, kokia forma vyksta bendradarbiavimo sąveika – koks darbe išnagrinėtas bendradarbiavimo modelis pasirinktas, tam pasitelksiu Telšių apskrities daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso konkrečių tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją.

2.TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO GERINIMO DAUGIABUČIŲ NAMŲ ATNAUJINIMO (MODERNIZAVIMO) PROCESE TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Įvertinus bendradarbiavimo svarbos teorinį kontekstą, reikšminga jį palyginti su esama praktine situacija, daugiabučių namų atnaujinimo procese dalyvaujančių institucijų bendradarbiavimo sistemos tobulinimo gairių parengimu ir modeliavimu, nes jos lemia proceso veiksmingumą. Vertinga realią padėtį palyginti su mokslinėje literatūroje pateiktomis galimomis bendradarbiavimo formomis, modeliais, dalyviais, proceso aktyvinimo priemonėmis bei būdais įtraukti visuomenę į procesą, kad būtų galima numatyti veiklos gerinimo galimybes.

Tyrimo tikslas – atlikus tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese situacijos analizę, sudaryti jos gerinimo kryptis. Įvertinus teorines išvalgas, akivaizdu, kad aktualu yra pasigilinti į teisinę šio proceso aplinką Lietuvoje. Regionuose matomas nevienodas namų atnaujinimo (modernizavimo) aktyvumas, tikėtina, kad šį procesą įgyvendinančių institucijų sąveika, aktyvumas turi nemažos įtakos, todėl pasirinktas kokybinis tyrimas.

Tyrimo metodai:

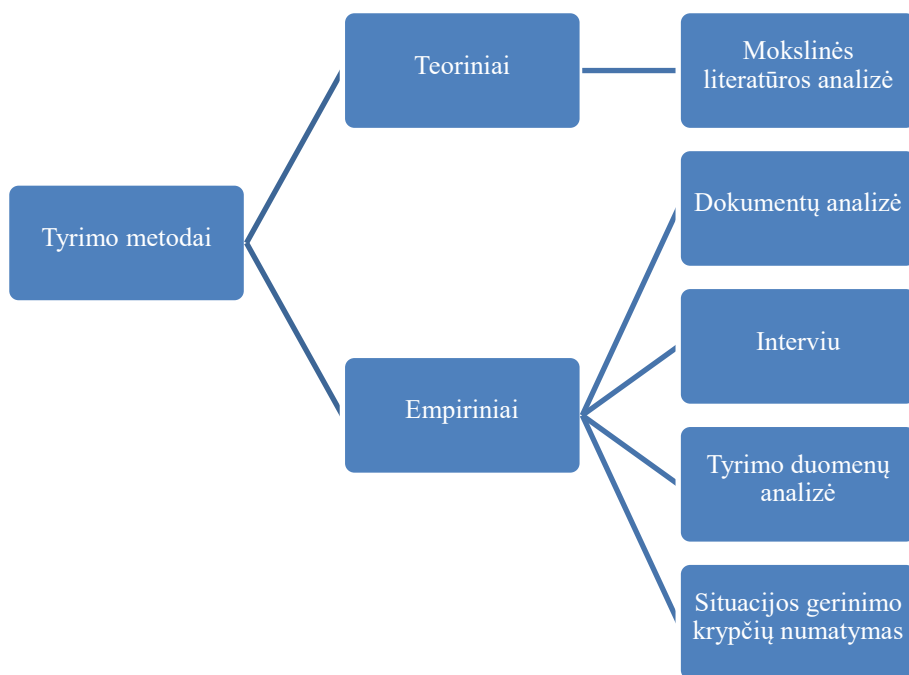
- teisės aktų ir kitų šaltinių analizė;
- struktūruotas interviu;
- tyrimo rezultatų sisteminimas ir pateikimas.

Dokumentų analizės metodas pasirinktas norint išsiaiškinti, ar yra numatytos tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros priemonės bei ateities perspektyvos daugiabučių atnaujinimo programai įgyvendinti. Tyrimo metu analizuota Lietuvos būsto strategija ir daugiabučių atnaujinimo programą reglamentuojantys teisės aktai, kad pasitelkus dokumentų analizės rezultatus būtų galima numatyti sąveikavimo būdus, formas, skatinančias tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Taip pat norint išsiaiškinti, kokiuose projektų įgyvendinimo etapuose iš anksto numatyta institucijų sąveika, analizuoti partnerystės sutarčių projektai. Remiantis moksline literatūra, teisės aktų analize, empirinio tyrimo rezultatais bus sudaromos situacijos gerinimo kryptys, paremtos rekomendacijomis daugiabučių atnaujinimo procese dalyvaujančioms institucijoms.

2.1.1. Kokybinio tyrimo pagrindimas

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kokybinis tyrimas - interviu. Atliekant kokybinį tyrimą, parenkami reikiamos srities specialistai, kurie yra „pajėgūs atsakingai samprotauti apie tiriamą problemą, todėl galima tikėtis, kad tarp teorijai žinomų teiginių ir išvadų bus išsakyta ir naujų idėjų“, kurios gali būti panaudotos ieškant krypčių nagrinėjamam procesui tobulinti (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, 135 p.). Kokybinis tyrimas yra „socialinės patirties nagrinėjimo priemonė, pagrindas priimti diagnostinius sprendimus apie pažinimo objektą“ (Bitinas, 2008, 130 p.) Tyrimo metu analizuota informantų nuomonė, paremta jų žiniomis, patirtimi ir intuicija. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 7), interviu „leidžia įsigilinti į tyrimo dalyvių perspektyvas, surinkti gausius, socialinio gyvenimo detales ir unikalius niuansus apčiuopiančius duomenis“. Anot autorių, kokybiniu interviu metodu siekiama, kad tyrimo metu gauta informacija atitiktų tyrimo tikslą, o tyrėjo klausimai atlieptų jo perspektyvą. Gilinamasi į tyrimo dalyvių nuomones, požiūrį ir patirtį. Anot autorių, kad kokybinis interviu būtų sėkmingas, svarbu ne tik siekti gauti informacijos, bet reikia stengtis į ją įsigilinti, suvokti išreikštą poziciją, nes toks tyrimas suteikia ne tik tai, ką tikimasi išgirsti, bet ir atveda prie netikėtų įžvalgų. Remiantis aukščiau minėtais autoriais, šis tyrimo metodas pasirinktas dėl galimybės bendrauti su tyrimo dalyviu akis į akį, gauti vertingos informacijos iš skirtingų institucijų specialistų, kurie esamą situaciją gali įvertinti iš savo pozicijos, vadovaudamiesi savo institucijos požiūriu.

Tiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo reikšmę ir įtaka daugiabučių atnaujinimo procesui taikyti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai (žr. 12 pav.).



12 pav. Tyrimo etapai

Darbo loginė schema susideda iš dviejų dalių: teorinės (tarpinstitucinio bendradarbiavimo reikšmė daugiabučių atnaujinimo procese) ir praktinės (tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos analizė daugiabučių atnaujinimo procese Telšių apskrityje ir jos gerinimo galimybės).

Empiriniam tyrimui kviečiamų informantų atrankos kriterijai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

Tyrimo dalyviai

Tyrimui pasirinktos institucijos, įstaigos pavadinimas	Atstovaujama institucijai darbuotojų skaičius	Atitiktis kriterijams (+)		
		Ne mažiau kaip 3 metai dalyvauja DNAP	Vadovaujančių pareigos	Specialisto pareigos
<i>Mažeikių rajono savivaldybė</i>	1	+		+
<i>Telšių rajono savivaldybė</i>	1	+		+
<i>Plungės rajono savivaldybė</i>	1	+		+
<i>Rietavo savivaldybė</i>	1	+	+	
<i>SĮ „Telšių butų ūkis“</i>	1	+		+
<i>UAB „Tavo pastogė“</i>	1	+	+	
<i>SĮ „Plungės būstas“</i>	1	+		+
<i>UAB „Rietavo komunalinis“</i>	1	+	+	

ūkis“				
VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra	2	+	+	+
Iš viso	10			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Santrumpa: DNAP – daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa

Tyrimė pasirinkta analizuoti Telšių apskrities situaciją kaip tipinį atvejį, kadangi visuose Lietuvos regionuose daugiabučių namų atnaujinimo procesas vykdomas pagal tą pačią sistemą. Nuspręsta interviu metu apklausti Mažeikių, Telšių, Rietavo ir Plungės rajonų savivaldybių atstovus ir po vieną specialistą iš visų šių miestų daugiabučių atnaujinimą administruojančių įmonių. Tikimasi, kad sudaryta tyrimo imtis suteiks informacijos įvairiais aspektais – kaip tarpinstitucinę bendradarbiavimo situaciją ir jos gerinimo galimybes mato vietos valdžia ir kaip viskas vyksta realybėje. Taip pat apklausti 2 atstovai agentūros, prižiūrinčios daugiabučių namų atnaujinimo procesą. Tiriamaisiais pasirinkti visų lygių darbuotojai – nuo vadovo iki specialisto, tikintis, kad taip bus gauta reikšminga informacija, padedanti daryti pagrįstas išvadas.

Tyrimo etika. Prieš apklausą respondentams buvo pristatyta tyrimo tema, jos aktualumas. Tiriamesiems pranešta, kad bus laikomasi konfidencialumo ir anonimiškumo principų.

Bandomasis interviu. Susipažinus su statistinių ir kitų šaltinių medžiaga ir siekiant patikrinti praktines problemas, kylančias modernizuojant daugiabučius namus rajonų centruose, buvo atliktas bandomasis tyrimas apklausiant kelis potencialius magistro darbe planuojamo atlikti kokybinio tyrimo informantus. Tikėtasi patikrinti tyrimo aktualumą ir sumanytų klausimų kryptingumą. Apklausti 3 darbuotojai (koduojami I1, I2, I3), tiesiogiai dalyvaujantys daugiabučių namų modernizavimo administravime ir turintys ne mažiau kaip 3 metų darbo patirtį. Pasirinkti šie respondentai (15 minučių interviu jų darbo vietoje): Mažeikių rajono savivaldybės vyriausioji specialistė (I1), SĮ „Telšių butų ūkis“ specialistas (I2) ir VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros direktoriaus pavaduotoja (I3). Informantams pageidavus pokalbio neįrašyti, atsakymai buvo užrašyti ranka. Buvo pateikti du klausimai:

1. Kas turėtų keistis daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese, kad gyventojai aktyviau į tai įsitrauktų?
2. Ką šiuo atveju kitaip galėtų daryti agentūra, administratoriai, savivaldybė?

Bandomajame tyrime informantai atkreipė dėmesį į problemų įvairovę, į skirtingus problemų atsiradimo kontekstus:

1) Valstybės lygiu trūksta politikos nuoseklumo, išsamesnio visuomenės informuotumo apie programas, ypač sklaidos apie gerąsias patirtis trūkumą (pvz., I1: „<...>trūksta teigiamos informacijos apie daugiabučių atnaujinimo naudą <...>. Reikalinga stabilesnė daugiabučių namų atnaujinimo politika, nes paramos gyventojams mažėjimas gali sukelti abejonių bei nepasitikėjimą daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programa.“ I3: „<...>gyventojus labiausiai skatina ir motyvuoja gerieji pavyzdžiai, tad būtina tobulinti ir plėsti viešinio veiklą“).

2) Vietos lygiu – kvalifikuotesnės žiniasklaidos paramos informuojant, objektyviai, nešališkai pristatant programas, aptariant jas, įgyvendinant kylančias problemas (I1: „<...>trūksta teigiamos informacijos apie daugiabučių atnaujinimo naudą, o vietinė žiniasklaida atkreipia dėmesį tik į daugiabučių atnaujinimo metu susidariusias problemas“).

Siekiant patikrinti, ar informantai pajėgūs matyti proceso tobulinimo galimybes aukščiausiu lygiu ir vietose, atsakymai į atitinkamą klausimą parodė, kad toks tyrimo kelias įmanomas. Bandomajame tyrime informantai išsakė poreikį tobulinti pačią sistemą (I2: „<...> nėra bendros sistemos probleminiams klausimams spręsti, pasigendama kitų institucijų paramos, trūksta parengimo bei informacijos“), jie mato proceso gerinimą per aukštesnę įgyvendintojų kompetenciją (I1: „<...>administratoriaus darbo kokybė yra pagrindinis faktorius, galintis nulemti gyventojų apsisprendimą dalyvauti daugiabučių atnaujinimo programoje, nes kompetencijos trūkumas turi įtakos proceso eigai, todėl gali sukelti gyventojams abejonių ir nepasitikėjimo“). Taip pat jie mato ir nepakankamą visuomenės aktyvumą, kurį, kaip ir kitas problemas, gali padėti spręsti programos administratoriai, koordinatoriai („<...>administratoriams neretai trūksta bendravimo įgūdžių su gyventojais, geranoriškumo bei aktyvumo sprendžiant probleminius klausimus, taip pat trūksta gyventojų savimonės ir iniciatyvos atstovauti saviems interesams“).

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad daugiabučių atnaujinimo metu **labai svarbus vietos valdžios vaidmuo** ir savivaldybė užima reikšmingą tarpinstitucinės sąveikos padėtį. Todėl viešinio informavimo veikla turėtų rūpintis ir savivaldybė, nelaukdama įsikišimo iš šalies. Bandomojo tyrimo rezultatai atskleidė, kad nėra bendro problemos matymo. Kiekviena institucija mato kitos institucijos veiklos spragas, tačiau institucijos, kurioje dirba patys, veiklos trūkumų neįvardija. Analizuotoje mokslinėje literatūroje nurodyta, kad bendros problemos suvokimas – vienas iš svarbiausių sėkmingo

bendradarbiavimo elementų, todėl atsakomybės vertimas kitai institucijai liudija netinkamą požiūrį, nematoma bendradarbiavimo sąveikos svarba visuomenei aktyvinti.

Apibendrinant pirmojo klausimo atsakymus ir remiantis moksline literatūra galima teigti, kad norint suaktyvinti daugiabučių atnaujinimo procesą, būtina tobulinti sistemą tiek centriniu lygmeniu (teisinės aplinkos stabilumas bei palankesnių sąlygų viešiesiems pirkimams sudarymas), tiek vietos lygmeniu (daugiau dėmesio skiriant viešinimui, informavimui). Taip pat svarbu vystyti bendradarbiavimo sąveiką, keisti institucijų požiūrį į atsakomybę, aktyvinti procesą formuojant nuostatą, kad viešinimo ir informavimo procesas gali būti veiksmingesnis vystant veiklą kartu.

Analizuotos mokslinės literatūros autoriai teigia, kad proceso sėkmę sąlygoja dalyvaujančių institucijų susivienijimas bendram tikslui, todėl Informanto 3 atsakymas į antrąjį klausimą atskleidžia, kad vietos valdžia nemato savęs kaip lygiaverčio dalyvio procesui aktyvinti. Atsakymai į antrąjį klausimą atskleidžia bendradarbiavimo sąveikos svarbą daugiabučių atnaujinimo procese. Remdamiesi daugiabučių atnaujinimo proceso dalyvių atsakymais, galime teigti, kad daugiabučių atnaujinimo sistema nėra tobula - darbuotojams trūksta kompetencijos, informacijos ir kitų institucijų paramos. Taip pat nepakanka institucijų sąveikos visuomenės motyvacijai didinti ir išoriniams visuomenės pasyvumą lemiantiems veiksniams šalinti. Be to, trūksta didesnio institucijų dėmesio strateginiam proceso valdymui, tobulinant ir vystant jo įgyvendinimo priemones centriniu ir vietos lygmeniu.

2.1.2. Empirinio tyrimo problemų laukas

Šioje dalyje išsamiai analizuojamas tyrimo problemų laukas, kuris atskleidžia pagrindinius probleminius klausimus, išskaidytus į dar detalesnius klausimus, susijusius su tyrimo problemomis. Siekiant išspręsti tyrimo problemą, tikslinga apibrėžti visus kylančius probleminius klausimus ir pateikti jų tyrimo metodus bei instrumentus (žr. 11 lentelę).

Problemų formuluotė

Remiantis bandomojo tyrimo rezultatais ir kiekybinio sociologinio visuomenės nuomonės tyrimo duomenimis (2014) daroma prielaida, kad vietos institucijos per mažai dėmesio skiria visuomenės informavimui ir konsultavimui daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) klausimais. Taip pat nepakankamai plėtojama institucijų sąveika dėl spartesnės proceso eigos, patirties pasidalijimo, rangos darbų kokybės užtikrinimo bei visuomenės aktyvumo didinimo. Visuomenės nuomonės tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik 18,5 proc. apklaustųjų apie daugiabučių namų atnaujinimo galimybes sužinojo iš savivaldybių atstovų, o 75,7 proc. respondentų pagrindiniu informacijos šaltiniu nurodė televiziją (Kiekybinis sociologinis visuomenės nuomonės tyrimas, 2014).

Šiuo darbu siekiama atlikti tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese situacijos analizę, sudaryti jos gerinimo kryptis. Galima problemos paieškos schema:

Probleminis klausimas	Problemų lauko klausimai	Tyrimo metodai ir instrumentai
Kokius veiksmingiausias tarpinstitucinio bendradarbiavimo tipus, būdus mato šiuolaikinis mokslas, kaip viešosios politikos įgyvendinimui pasitelkiamos įvairių sektorių institucijos?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokios institucijos prižiūri daugiabučių namų atnaujinimo procesą? 2. Kokie yra teoriniai bendradarbiavimo būdai ir kaip juos galima pritaikyti institucijoms, dalyvaujančioms daugiabučių namų atnaujinime? 	Mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė.
Kokios tarpinstitucinio bendradarbiavimo priemonės gali aktyvinti visuomenės didesnę įsitraukimą į sprendimų priėmimą, kaip nuo visuomenės aktyvumo priklauso ir įgyvendinamo projekto sparta?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokiais būdais visuomenė įtraukiama į sprendimų priėmimą daugiabučių atnaujinimo metu? 2. Kokius sprendimus daugiabučių atnaujinime gali priimti gyventojai? 3. Kokiais metodais gali būti pasiekiamas didesnis gyventojų aktyvumas? 	Mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė. Telšių apskrities daugiabučių atnaujinimo veiklos dokumentų analizė. Informantų interviu ir informacijos analizė.
Kokia LR yra sukurta teisinė ir administravimo aplinka daugiabučių namų atnaujinimo procesui valdyti?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokie įstatymai reglamentuoja daugiabučių namų atnaujinimo procesą? 2. Kokiais teisiniais aktais kontroliuojamas atnaujinamų daugiabučių administravimas? 	LR įstatymų analizė
Kokias galimybes aktyvinti daugiabučių atnaujinimo procesą rodo atskiro regiono praktika, mato procese dalyvaujantys specialistai?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokias problemas daugiabučių namų atnaujinimo valdyme mato šiame procese dalyvaujantys specialistai? 2. Kokias išvelgia šių problemų sprendimų kryptis? 	Informantų interviu, gautos informacijos analizė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo strategija. Strategija – tai išsamus planas, kuriuo remiantis pasiekiami užsibrėžti tikslai. „Strategija reiškia visumą taisyklių, nusakančių, kaip parinkti tikslui pasiekti tinkamą veiksmų variantą“ (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 120 p.). Taip pat autoriai teigia, kad tyrimo planavimas apima duomenų rinkimą ir apibendrinimą, tyrimo eigos numatymą, informacijos rinkimo metodus ir rezultatų aptarimą. Siekiant įgyvendinti numatytą tikslą, parengta tyrimo strategijos struktūra, kuri pateikta 12 lentelėje.

Tyrimo strategijos struktūra

<p>Tyrimo tikslas: atlikus tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo procese situacijos analizę, išnagrinėjus mokslinėje literatūroje nurodytus tarpinstitucinio bendradarbiavimo tipus, išsiaiškinus, kokios institucijų bendradarbiavimo priemonės gali įtakoti aktyvesnę visuomenės susidomėjimą daugiabučių atnaujinimo programa, įsigilinus į teisinę bazę, skirtą administruoti daugiabučių namų atnaujinimą, atlikus kokybinį pusiau struktūruotą interviu, suformuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese situacijos gerinimo kryptis</p>		
Uždavinius atitinkantys tyrimo skyriai	Uždavinių dalis atitinkantys tyrimo poskyriai	Rezultatai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimo, įgyvendinant vietose Valstybės politiką, teoriniai aspektai	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teorinės prielaidos	Parengtas teorinės dalies skyrius ir trys jo poskyriai.
	Strateginis tarpinstitucinio bendradarbiavimo valdymas	
	Institucijų, dalyvaujančių daugiabučių namų atnaujinime, bendradarbiavimo modeliai	
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese tyrimas	Tyrimo metodika ir organizavimas	Parengtas metodologinės dalies skyrius ir poskyris.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo instrumentas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai sudaryti darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros ir teisės aktų analize. Su tyrimo dalyviais bendrauta jų darbo vietose, laikas buvo derinamas iš anksto. Pokalbiai truko apie 30 min, tyrimo dalyviams nesutikus įrašyti pokalbio, jų atsakymai buvo užrašyti ranka.

3. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO DAUGIABUČIŲ ATNAUJINIMO (MODERNIZAVIMO) PROCESĖ TYRIMO REZULTATAI

Daugiabučių namų atnaujinimas vykdomas vadovaujantis daugelį sričių reglamentuojančiais įstatymais bei juos įgyvendinančiais teisės aktais: pradedant LR Civiliniu kodeksu, baigiant Šilumos ūkio įstatymu, kuriame numatyta užbaigto projekto suvartojamos energijos sąnaudų skaičiavimo tvarka. Taip pat procesas įgyvendinamas institucijų sutartinių santykių pagrindu, kuriame numatyti šalių įsipareigojimai ir sąveikos etapai.

3.1. Teisės aktų, kitų dokumentų, kuriuose numatyta institucijų sąveika, analizė

Atrinkti teisės aktai, kuriuose numatoma institucijų, dalyvaujančių daugiabučių atnaujinimo (modernizavimo) procese, sąveika žr. 13 lentelė.

13 lentelė

Teisės aktai, kuriuose numatyta institucijų sąveika

Daugiabučių atnaujinimo programos aktyvinimas, skatinimo įsitraukti į programą priemonės	Numatytų veiksmų, priemonių aktyvinti procesą analizė
<i>Daugiabučių atnaujinimo (modernizavimo) programa</i> (Žin., 2004, Nr. 143-5232; 2012, Nr. 1-1)	
<ul style="list-style-type: none"> • Kreditų teikimas lengvatinėmis sąlygomis • Valstybės parama nepasiturintiems gyventojams apmokant kredito ir palūkanų įmokas • Visuomenės informavimo, švietimo ir mokymo plėtra • Savivaldybėms rekomenduojama rengti programas, skirti administratorius toms programoms įgyvendinti, plėsti visuomenės informavimą 	<p>Programoje numatyta skatinti visuomenę atnaujinti daugiabučius namus, tai gali būti pasiekama sudarant patrauklias sąlygas (kreditų teikimas lengvatinėmis sąlygomis). Taip pat norima suaktyvinti savivaldybes, didinama jų atsakomybės sritis ir vaidmuo, suteikiama teisė paskirti projekto administratorių.</p>
<i>Lietuvos Respublikos piniginių socialinės paramos nepasiturintiems gyventojams įstatymas</i> (Žin., 2003, Nr. 73-3352; 2011, Nr. 155-7353)	
<p>Svarbūs pastarųjų metų teisės aktų pakeitimai, prisidedantys prie proceso aktyvinimo: Pirmuosius metus parama mažinama 50 proc., o nuo kito šildymo sezono visai nebeskiriama, tačiau ne ilgiau kaip 3 šildymo sezonams, įskaitant atvejus, jei namo atnaujinimo projektas nebuvo įgyvendintas (TAR, 2014-04-02, Nr. 4018)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Balsavus prieš daugiabučio namo atnaujinimą arba nedalyvavus susirinkime, mažinama, o paskui nebeskiriama parama šildymo išlaidų kompensacijai 	<p>Tokiu būdu siekiama paskatinti daugiabučio namo butų savininkus dalyvauti susirinkimuose ir išreikšti savo valią. Norima, kad nepasiturintys gyventojai, turintys teisę į būsto šildymo išlaidų kompensaciją, netaptų procesą stabdančiu veiksniumi, jiems daugiabučio atnaujinimas nieko nekainuoja, todėl skatinami balsuoti už daugiabučio įtraukimą į atnaujinimo</p>

	programą.
<p><i>Valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo ir daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) projektų įgyvendinimo priežiūros taisyklės (toliau –Taisyklės)</i> (Valstybės žinios, 2009-12-30, Nr. 156-702)</p> <p>Svarbūs pastarųjų metų teisės aktų pakeitimai, prisidedantys prie proceso aktyvinimo: Pratęstas terminas valstybės paramai apmokant išlaidas už techninės priežiūros paslaugas bei administravimą 100 proc. iki 2016-12-31 (TAR, 2015-10-02, Nr. 14654).</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Teikiama 100 proc. valstybės parama administravimo ir techninės priežiūros išlaidoms • 15 proc. valstybės parama energinio efektyvumo priemonėms bei papildoma 20 proc. parama iš Klimato kaitos fondo • Valstybės parama už techninę priežiūrą ir administravimą gali būti teikiama kas mėnesį • Valstybė 100 proc. teikia paramą kredito ir palūkanų įmokoms savivaldybių nuosavybės teise valdomiems butams 	<p>Finansinės paramos dydis gali turėti įtakos butų savininkų apsisprendimui, todėl faktas, kad valstybės parama nuolat mažėja, gali būti priežastis, lemianti apsisprendimą ištraukti į programą (projektams, įgyvendintiems iki 2016-12-31, valstybės parama 40 proc., projektams, įgyvendintiems vėliau, valstybės parama 35 proc.). Taip pat teikiama parama savivaldybių butams, padengiamos visos su daugiabučio namo atnaujinimu susijusios išlaidos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Investicijų planų, ataskaitų, pirkimų derinimas • Valstybės paramos teikimas kompensuojant projekto rengimo išlaidas savivaldybėms arba projektų administratoriams • Agentūrai savivaldybės teikia pažymą, įrodančią, kad butų ir kitų patalpų savininkai turi teisę į būsto šildymo išlaidų kompensacijas • Agentūra raštu informuoja savivaldybę arba administratorių apie paramos suteikimą (ar nesuteikimą) • Valstybės paramai gauti pildomos Agentūros nustatytos formos • Projekto administratorius kiekvienam daugiabučio namo butų ir kitų patalpų savininkui turi raštu pranešti apie suteiktos valstybės paramos dydį bei pateikti kredito grąžinimo grafiką • Savivaldybė raštu informuoja Agentūrą apie pasikeitusią informaciją dėl savivaldybės nuosavybės teise valdomų butų • Projekto administratorius teikia informaciją bei dokumentus Agentūrai apie daugiabučiame name ūkinę veiklą vykdančius subjektus • Paaiškėjus, kad Agentūrai buvo pateikta neteisinga informacija apie ūkinę veiklą vykdančius subjektus arba savivaldybės nuosavybės teise valdomus butus, Agentūra priima sprendimą dėl permokėtų lėšų grąžinimo apie tai raštu informuodama administratorių ir savivaldybę. 	<p>Taip pat taisyklėse numatyta sąveika tarp agentūros, savivaldybių ir projektų administratorių per investicijų planų, ataskaitų derinimą. Savivaldybė dalijasi (perduoda administratoriui) informaciją apie butų savininkus, kuri reikalinga pildant agentūros nustatytos formos prašymus ir rengiant raštus valstybės paramai gauti. Be to, Taisyklėse nustatyta sąveika tarp butų savininkų ir projekto administratoriaus, kuris raštu privalo informuoti juos apie valstybės paramos suteikimą.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Agentūra, gavusi dokumentus dėl valstybės paramos teikimo, įsitikina, ar gyventojai priėmė sprendimą dėl daugiabučio namo atnaujinimo • Agentūra nustačiusi, kad prašymai užpildyti neteisingai arba nepateikta visa reikalinga informacija, grąžina dokumentus tikslinti • Agentūros projektui paskirtas specialistas privalo nuvykti į atnaujintą daugiabutį namą ir įsitikinti, kad įgyvendintos 	<p>Taisyklėse numatyta, kad agentūra turi atlikti tikrintojo funkcijas ne tik vertindama pateiktus dokumentus, bet ir atliktus darbus, įsitikinti, ar daugiabučiame name įgyvendintos visos investicijų plane numatytos priemonės.</p>

visos investicijų plane numatytos priemonės	
<i>Daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) investicijų plano rengimo tvarkos aprašas</i> (patvirtintas Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2015 m. vasario 12 d. įsakymu Nr. D1-107)	
<ul style="list-style-type: none"> Investicijų plano užsakovas gali kreiptis į Agentūrą dėl konsultacijos projekto rengimo ir įgyvendinimo klausimais Investicijų plano rengimo metu paslaugų užsakovui rekomenduotina butų ir kitų patalpų savininkams raštu pranešti apie jų butuose numatytus keisti langus ar balkonų įstiklinimą, nurodant grįžtamosios informacijos pateikimo būdą Parengtas investicijų planas turi būti viešai aptariamasis su butų ir kitų patalpų savininkais (aptarimą organizuoja bendrojo naudojimo objektų valdytojas). Į šį aptarimą gali būti kviečiamas savivaldybės specialistas, Agentūros darbuotojas. Jeigu reikia, investicijų planas turi būti tikslinamas Parengtą investicijų planą derina bendrojo naudojimo objektų valdytojas, savivaldybė, Agentūra. Suderintą investicijų planą tvirtina butų ir kitų patalpų savininkai pasirinkdami pageidaujama priemonių variantą. 	Savivaldybė, bendrojo naudojimo objektų valdytojas arba bendrija organizuoja investicijų plano rengimą. Nurodytas informatorius – Agentūra. Taip pat numatyta sąveika su butų ir kitų patalpų savininkais viešojo aptarimo metu bei rekomendacija pasikviesti į susirinkimą procese dalyvaujančios institucijos atstovą, kad gyventojai gautų atsakymus į visus rūpimus klausimus. Šiame etape ryški institucijų bendradarbiavimo sąveika , kai viena institucija kviečia kitą kartu dalyvauti ir praveisti susirinkimą .
<i>Daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projekto (ar jo dalies) rengimo, statybos techninės priežiūros paslaugų ir statybos rangos darbų pirkimo tvarkos aprašas</i> (TAR, 2014-01-17, Nr. 268)	
<ul style="list-style-type: none"> Sudaroma pirkimų komisija, bent vienas komisijos narys turi būti daugiabučio namo gyventojų išrinktas atstovas. Komisija sprendimus priima posėdyje, kurio nutarimai protokoluojami (nurodomi motyvai, paaiškinimai, atskirų komisijos narių nuomonė, jeigu yra). Protokolą pasirašo visi komisijos nariai. Vokai su pasiūlymais atplėšiami ir vertinami komisijos posėdyje 	Šis tvarkos aprašas taikomas, kai pirkimus vykdo neperkančioji organizacija. Apraše numatyta sąlyga, kad ne mažiau kaip vienas iš komisijos narių turi būti gyventojų atstovas . Vadovaujantis darbe analizuota moksline literatūra galima teigti, kad taip visuomenė įtraukiama į sprendimų priėmimą. Taip pat gyventojų atstovo dalyvavimas pirkimų procedūrose užtikrina didesnę proceso skaidrumą ir turi įtakos didesniam visuomenės pasitikėjimui procesu.
<ul style="list-style-type: none"> Agentūra savo internetiniame puslapyje skelbia užsakovo pateiktą kvietimą dėl pirkimo pasiūlymo teikimo Užsakovas teikia Agentūrai projekto pirkimo vykdymo ataskaitą. Agentūra priima sprendimą pritariti jai arba ne, raštu apie tai informuoja užsakovą 	Šiuose etapuose vyksta neperkančiosios organizacijos (bendrijos arba administratoriaus) sąveika su Agentūra, vykdančia ir derinančia pirkimus.
<i>Kredito, paimto daugiabučiui namui atnaujinti (modernizuoti), ir palūkanų apmokėjimo už asmenis, turinčius teisę į būsto šildymą išlaidų kompensaciją, tvarkos aprašas</i> (Valstybės žinios, 2013-09-14, Nr. 97-4831)	
<ul style="list-style-type: none"> Buto savininkas kreipiasi į savivaldybę, teikia prašymą dėl kredito ir palūkanų apmokėjimo, pateikia reikiamus dokumentus socialinei paramai gauti bei vardinio balsavimo biuletenį, kuriame nurodytas sprendimas dėl daugiabučio namo atnaujinimo. Taip pat pateikia bendrojo naudojimo objekto valdytojo raštą, kad įgyvendinamas daugiabučio namo atnaujinimo projektas. 	Numatyta sąveika tarp butų savininkų, savivaldybės ir bendrojo naudojimo objektų valdytojo dėl informacijos gavimo (iš atsakingos institucijos) ir pateikimo vykdančiai institucijai.
<ul style="list-style-type: none"> Bendrojo naudojimo objektų valdytojas teikia savivaldybei paraišką apie buto savininkui paskaičiuotą mokėti kredito ir 	Sąveika tarp savivaldybės ir bendrojo naudojimo objektų valdytojo, kurioje nėra tiesioginio gyventojų įsikišimo.

palūkanų dydį	
<ul style="list-style-type: none"> Bendrojo naudojimo objektų valdytojas arba savivaldybės paskirtas administratorius privalo daugiabučio namo skelbimų lentoje pranešti apie galimybę gauti paramą gyventojams, turintiems teisę į būsto šildymo išlaidų kompensaciją 	Numatyta atsakomybė ir prievolė informacijos sklaidai.
<ul style="list-style-type: none"> Kreditas ir palūkanos baigiami mokėti tą mėnesį, kada gyventojas prarado teisę į būsto šildymo išlaidų kompensaciją. Buto savininkas, balsavęs prieš daugiabučio namo atnaujinimą, praranda teisę į būsto šildymo išlaidų kompensaciją 	Sąveika tarp savivaldybės ir projekto administratoriaus. Dalijamasi informacija apie gyventojų priimtą sprendimą dėl daugiabučio namo atnaujinimo.
<i>Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos įgyvendinimo stebėsenos tvarkos aprašas</i> (Žin. 2012, Nr. 6-194)	
<ul style="list-style-type: none"> Numatyta kasmet atlikti sociologinius programos įgyvendinimo rezultatų tyrimus, siekiant išsiaiškinti gyventojų informuotumo dydį, nuomonę apie proceso organizatorius ir dalyvius, energijos suvartojimo daugiabučiui šildyti dydį, nustatyti gyventojų ketinimus dalyvauti programoje. Taip pat išsiaiškinti, ar viešinimo kampanija veiksminga. Atlikus tyrimą, numatyta parengti rekomendacijas dėl esamos situacijos tobulinimo, visuomenės informavimo ir švietimo plėtimo. 	Agentūros sąveika su gyventojais, siekiant išsiaiškinti jų nuomonę apie daugiabučių atnaujinimo procesą, norint įvertinti programos naudą, numatyti ateities perspektyvas.
<ul style="list-style-type: none"> Tyrimą organizuoja Agentūra, o rezultatus ir ataskaitas teikia Aplinkos ministerijai. Agentūrai rašytiniu būdu bendrijos ar daugiabučius namus administruojančios įmonės pateikia reikiamus duomenis, pagal kuriuos apskaičiuojami energijos sutaupymo rodikliai, kuriuos Agentūra teikia Aplinkos ministerijai 	Sąveika tarp Agentūros ir vykdančiųjų institucijų, Agentūra atsiskaito aukščiausiajam lygmeniui.
<i>Butų ir kitų patalpų savininkų susirinkimo šaukimo, darbotvarkės ir priimtų sprendimų skelbimo tvarkos aprašas</i> (Žin. 2012, Nr. 138-7088)	
<ul style="list-style-type: none"> Susirinkimą dėl daugiabučio namo atnaujinimo organizuoja daugiabučio namo bendrijos pirmininkas arba jungtinės veiklos sutarties pagrindu veikiantis administratorius, arba savivaldybės atstovas. Kai susirinkimą organizuoja bendrija, susirinkimo protokolas turi būti perduodamas bendrojo naudojimo objektų valdytojui Susirinkime priimti sprendimai skelbiami bendrojo naudojimo objektų valdytojo internetinėje svetainėje, daugiabučio namo laiptininėse esančiose skelbimų lentose, taip pat įdedami į kiekvieno buto savininko pašto dėžutę. 	Sąveika tarp butų savininkų ir projekto administratoriaus. Taip pat numatyti būtini informacijos sklaidos būdai, už kuriuos atsakingas projekto administratorius
<i>Statybos techninis reglamentavimas STR 1.05.06:2010 „Statinio projektavimas“</i> (Žin., 2005, Nr. 4-80; 2010, Nr. 115-5902)	
Svarbus teisės akto pakeitimas, nes iki tol techninis darbo projektas neturėjo būti privalomas derinamas su gyventojais (TAR, 2015-06-26, Nr. 10165)	
<ul style="list-style-type: none"> Statinio techninis darbo projektas turi būti suderintas su gyventojais susirinkimo metu 	Sąveika tarp projekto administratoriaus ir gyventojų. Techninio darbo projekto derinimo metu gyventojai gali išreikšti pageidavimus ar pastabas, į kurias turi būti atsižvelgta. Taip gyventojai įtraukiami į

	sprendimų priėmimą, o galimybė dalyvauti procese turi įtakos apsisprendimui dėl dalyvavimo programoje
--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais teisės aktais

Atlikus teisės aktų atranką ir sisteminimą, išryškėjo veiklos, būdai, kuriais siekiama **skatinti visuomenę įsitraukti į daugiabučių atnaujinimo programą:**

- *Patrauklių sąlygų sudarymas* (lengvatinis kreditas).
- *Valstybės paramos mažėjimo faktas* gali paskatinti įsitraukimą greičiau, nenukeliant tolimesniam laikui.
- *Kompensacijos už šildymo išlaidas panaikinimu* siekiama paskatinti socialiai remtinus asmenis dalyvauti susirinkimuose ir balsuoti už daugiabučio atnaujinimą, kad tokiam buto savininkui nedalyvavus susirinkime arba balsavus prieš, nebūtų trikdomas procesas.
- *Agentūra, atlikdama tikrintojo funkciją, sumažina nekokybiškai atliktų statybos rangos darbų riziką*, o tai gali prisidėti prie gyventojų palankesnio požiūrio į procesą formavimą.
- *Visuomenės įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą* nurodo sąlygą, kad ne mažiau kaip vienas pirkimų komisijos narys turi būti gyventojų išrinktas atstovas (kai pirkimus vykdo neperkančioji organizacija). Taip skaidrinamas procesas (pirkimų procedūros), o tai kelia didesnę gyventojų pasitikėjimą.
- *Numatoma informacijos sklaidos prievolė*. Tam, kad informacijos trūkumas apie svarbiausius daugiabučių atnaujinimo etapus nebūtų pasyvaus gyventojų dalyvavimo ar sprendimo nebalsuoti už daugiabučio namo įtraukimą į atnaujinimo programą priežastis.
- *Sudaryta galimybė gyventojams dalyvauti priimant sprendimus*, siūlyti korekcijas ar teikti pastabas techninio darbo projekto aptarimo metu.
- *Valstybės paramos teikimas socialiai remtiniams gyventojams*. Tai užkerta kelią socialiai remtiniams asmenims, turintiems finansinių sunkumų, trukdyti (balsuojant prieš) daugiabučio namo įtraukimui į atnaujinimo programą.

Taip pat numatytas **ir kitų institucijų aktyvinimas:**

- *Vaidmens sustiprinimas* skiriant platesnę atsakomybės sritį (savivaldybėms).

- *Valstybės parama* apmokant kredito ir palūkanų įmokas savivaldybės nuosavybės teise valdomiems butams.
- *Atsakomybės pasidalijimas* rengiant susirinkimus gyventojams. Numatyta, kad projekto įgyvendinimo proceso pradžioje gyventojų susirinkimuose turėtų dalyvauti kelios institucijos, tarpusavyje bendradarbiaudamos prarasti susirinkimą ir suteikti informaciją ar atsakyti į gyventojų klausimus.
- *Numatyta tarpusavyje dalytis reikalinga informacija*, kad būtų užtikrintas efektyvus problemų sprendimas ir greičiau įvykdytos užduotys.

Atlikę teisės aktuose numatytų sąveikos formų analizę, galime daryti išvadą, kad didžiausia institucijų sąveika vyksta derinant investicinius projektus, ataskaitas, pirkimus, konsultuojantis. Taip pat turėtų būti bendradarbiaujama dalijantis informacija apie daugiabučių namų butų savininkus, turinčius teisę į būsto šildymo išlaidų kompensaciją bei jų balsavimo rezultatus dėl daugiabučio namo įtraukimo į atnaujinimo procesą. Institucijų veikimas kartu teisės aktuose numatytas tik daugiabučių atnaujinimo proceso pradžioje, gyventojų susirinkimo metu, kai priimamas sprendimas dėl daugiabučio namo įtraukimo į atnaujinimo programą. Atlikti teisės aktų pakeitimai pratęsti valstybės paramą administravimo išlaidoms ir techninės priežiūros paslaugoms apmokėti ir įpareigojimas supažindinti butų ir kitų patalpų savininkus su techniniu darbo projektu, atskleidžia centrinio lygmens pastangas aktyvinti procesą, tačiau, remiantis atlikto kiekybinio sociologinio visuomenės nuomonės tyrimo duomenimis, galima teigti, kad šios pastangos nepakankamos, nes tik 29,4 proc. visų apklaustųjų norėtų dalyvauti daugiabučių atnaujinimo programoje²³.

Statistiniai tyrimai. Siekiant išsiaiškinti, ar numatyta daugiabučių atnaujinimo programos viešinimo kampanija veiksminga, atliktas gyventojų apklausų palyginimas, o vertinimui pasirinkti 2014 m. pavasarį, rudenį ir 2015 m. pavasarį atliktų kiekybinių sociologinių visuomenės nuomonės tyrimų rezultatai. Analizuojant apklausos duomenis, išryškėjo tendencija, kad kiekvienu laikotarpiu apie programą girdėjusių gyventojų daugėja (2014 m. pavasarį apie programą nieko negirdėjo 41,1 proc. apklaustųjų, 2014 m. rudenį – 28,3 proc., 2015 m. pavasarį – 7,1 proc.)²⁴. Vadinasi, apie galimybę

²³Kiekybinis sociologinis visuomenės nuomonės tyrimas, 2014, 50 psl. <http://atnaujinkbusta.lt/wp-content/uploads/2014/02/kiestybinis.pdf>.

²⁴ Kiekybinis sociologinis visuomenės nuomonės tyrimas, 2015, 30 psl. http://atnaujinkbusta.lt/wp-content/uploads/2014/02/BETA_kiestybinis_2015.pdf.

atnaujinti daugiabutį namą sužino vis daugiau gyventojų, bet dar yra tokių, kurie ne tik, kad nėra svarstę šios galimybės, bet nieko nėra girdėję apie tai. Todėl svarbu tęsti viešinio kampaniją, kad apie programą nieko negirdėjusių būtų kuo mažiau. Tačiau tai, kad apie programą sužino vis daugiau gyventojų, neįrodo, kad reikalinga ir svarbi informacija pasiekia visuomenę, nes, atlikto tyrimo duomenimis, gyventojų informuotumas nėra pakankamas. Tik 45 proc. visų apklaustųjų žino, kad socialiai remtini asmenys, kuriems priklauso kompensacija už šildymą, **nepatirs jokių išlaidų, nes jas apmoka valstybė**. Taip pat informacijos nepakankamumą atskleidžia ir tai, kad apklausos metu tik 34,7 proc. gyventojų atsakė žinantys, jog **jiems nereikia prisiimti finansinių įsipareigojimų** (nereikia imti banko paskolos), kai patenka į savivaldybių sudarytus renovuotinių namų sąrašus, kadangi viskuo rūpinasi savivaldybė. Be to, net 65,5 proc. apklaustųjų nežinojo, kad jei proceso metu pasikeistų jų finansinė padėtis ir jie taptų socialiai remtiniais asmenimis ir įgytų teisę gauti būsto šildymo išlaidų kompensaciją, nuo tos dienos **valstybė dengtų tam gyventojui priskirtas renovacijos išlaidas**. Visa tai atskleidžia, kad gyventojams trūksta labai svarbios informacijos, kadangi šiandieninėje dinamiškoje aplinkoje finansiniai įsipareigojimai yra svarbūs, apsisprendimui įtakos turintys argumentai. Todėl būtina tokią reikšmingą informaciją labiau viešinti, kad nežinojimas neverstų balsuoti prieš daugiabučio atnaujinimą.

Tyrimo nurodyti būdai, kuriais *gyventojai pageidautų gauti informaciją*:

- **Aiški, konkreti informacija** galėtų būti išdalinta į pašto dėžutes.
- **Seminarų, susirinkimų** su programos organizatoriais metu.
- Už programos įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovų dalyvavimas daugiabučio namo butų ir kitų patalpų susirinkimuose, kad būtų galima **pabendrauti tiesiogiai**.
- Informacijos pateikimas **viešose erdvėse** (autobusų stotelėse).
- Detalesnės informacijos pateikimas **bendrijos pirmininkui**.
- Informaciniai pranešimai **asmeniniu elektroniniu paštu**.

Pagal tai, kokiais būdais gyventojai norėtų gauti informaciją, galima daryti išvadą, kad jiems trūksta tiesioginio bendravimo su atsakingais asmenimis, jie galėtų pateikti ir paaiškinti aktualiausią informaciją. Kontaktas galėtų būti palaikomas per gyventojų susirinkimus ar seminarus, organizuojamus už programos įgyvendinimą atsakingų institucijų. Gyventojai norėtų, kad didesnis dėmesys būtų skiriamas asmeniniam informavimui, tai rodo pageidavimas gauti informaciją į pašto

dežutes ar elektroniniu paštu. Taip pat pageidaujama didesnę dėmesį skirti daugiabučių namų bendrijų pirmininkams (supažindinti juos su reikalinga informacija), jie galėtų paprasčiau ir suprantamiau visą informaciją perteikti gyventojams.

Atliktas tyrimas siekiant išsiaiškinti, kaip gyventojai pasitiki daugiabučių atnaujinimo procese dalyvaujančių institucijų kompetencija. Vertinant gyventojų pasitikėjimą Aplinkos ministerija, VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra, savivaldybe, savivaldybės paskirtu administratoriumi ir bendrija (ar pačios pasirinktu administratoriumi), išaiškėjo, kad labiausiai nepasitikima VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros (24,8 proc.) ir savivaldybės paskirto programos administratoriaus kompetencija (24,7 proc.). Labiausiai gyventojai pasitiki bendrijos arba pačių pasirinktu administratoriumi (nepasitikinčių 18,7 proc.)²⁵. Visa tai pagrindžia, kodėl gyventojai pageidauja, kad bendrijų pirmininkai būtų daugiau informuojami, mokomi, nes visuomenė labiau jais pasitiki, kadangi tai jų atstovai. *Todėl tam, kad būtų suaktyvintas procesas, būtina atkreipti dėmesį į gyventojų pageidavimus, sudaryti palankesnes sąlygas informacijai gauti.*

Statistiniais tyrimais išsiaiškinus gyventojų tiesioginio kontakto poreikį su atsakingais specialistais, analizuojama, kokio pobūdžio ir kiek susitikimų buvo surengta per pastarąjį laikotarpį (2013-2015m.) (žr. 14 lentelė).

14 lentelė

Igyvendintos tiesioginio bendravimo viešinimo kampanijos veiklos 2013-2015 m. laikotarpiu

Organizuojanti institucija	Susitikimų formos	Intensyvumas	Tikslinė grupė	Tikslas
Aplinkos ministerija	Metinės konferencijos	3	Procese dalyvaujančios institucijos	Svarbiausių aktualijų ir rezultatų aptarimas, daugiausiai indėlio įdėjusių <i>institucijų apdovanojimas</i>
VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra	Mokymai	40	Bendrojo naudojimo objektų valdytojai	<i>Kvalifikacijos kėlimas</i> , informacijos techniniais ir teisiniais aspektais suteikimas
VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra	Mokymai	10	Bendrijų pirmininkai, daugiabučius administruojančios institucijos	<i>Stiprinti komunikacijos įgūdžius</i> , išmokyti efektyviai perduoti informaciją ir valdyti konfliktines situacijas
VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra	Seminarai	60 (kartą kiekvienoje savivaldybėje)	Daugiabučių gyventojai	Supažindinti su programa, pateikti reikalingą informaciją, <i>atsakyti į gyventojų klausimus</i>

²⁵Kiekybinis sociologinis visuomenės nuomonės tyrimas, 2015, 49 psl. http://atnaujinkbusta.lt/wp-content/uploads/2014/02/BETA_kiekybinis_2015.pdf.

VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra; Savivaldybių atsakingi asmenys	Apskritojo stalo diskusijos	10	Daugiabučių gyventojai	<i>Atsakyti į gyventojų klausimus, padėti išspręsti problemas</i>
--	-----------------------------	----	------------------------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2016-2020 m. visuomenės informavimo kampanijos strategija²⁶

Remdamiesi lentelėje pateiktais duomenimis, galime daryti išvadą, kad daugiausia dėmesio skiriama daugiabučių namų atnaujinimo darbus organizuojančioms institucijoms, siekiant kelti atsakingų specialistų kvalifikaciją, suteikti daugiau žinių ir gilinti jų įgūdžius. Darbe analizuodami statistinius tyrimus nustatėme, kad gyventojai pasigenda tiesioginio bendravimo su atsakingų institucijų specialistais. Tai pagrindžia faktas, kad numatytu laikotarpiu kiekvienoje savivaldybėje surengta tik po vieną seminarą ir 10 apskritojo stalo diskusijų (didžiausiose savivaldybėse). Visa tai paaiškina gyventojų tiesioginio poreikio kontaktą, kadangi surengtų susitikimų skaičius gali turėti įtakos *visuomenės informuotumo, didesnio susidomėjimo programa bei palankesnio požiūrio į darbuotojų kompetenciją trūkumui*. Taip pat analizuodami lentelėje pateiktus duomenis nustatėme, kad ne visuose susitikimuose dalyvavo įvairių sričių specialistai. Dažniausiai susirinkimo dalyviai buvo tos pačios srities atstovai, tai skatina tarpusavyje pasidalyti patirtimi, tačiau riboja galimybes surasti veiksmingus problemų sprendimo būdus, kuriems reikalingas kitos srities institucijų įsikišimas. Remdamiesi darbe aptartais statistiniais tyrimais galime teigti, kad gyventojai norėtų, jog susirinkimuose dalyvautų įvairių sričių atstovai, nes taip būtų suteikta *aktuali informacija įvairias klausimais* bei galėtų būti surasti *visoms pusėms palankiausi problemų sprendimo būdai*, o tai turėtų įtakos *teigiamam gyventojų požiūriui į daugiabučių atnaujinimo procesą formuoti*.

Strateginiai dokumentai. 2014-2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programoje (toliau - Veiksmų programa) energijos suvartojimo mažinimas laikomas investiciniu prioritetu, finansuojamu iš Europos regioninės plėtros fondo²⁷. Daugiabučių atnaujinimas priskiriamas tai priemonei pasiekti, jos tikslas – skatinti daugiabučių namų savininkus atnaujinti savo daugiabučius namus. Prioriteto finansavimo sąlygų aprašyme nurodyta, kad projektai gali būti įgyvendinami su partneriais – miestų savivaldybėmis, o santykiai turi turėti jungtinės veiklos sutartinį pagrindą

²⁶ VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra. 2016-2020 m. visuomenės informavimo kampanijos strategija. <http://www.betalt.lt/wp-content/uploads/2014/02/2016-2020-m.-Visuomen%C4%97s-informavimo-kampanijos-strategija1.pdf>

²⁷ Europos komisija. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa. <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>

(partnerystės)²⁸. Nors reikalavimai savivaldybėms taikomi tokie pat kaip Agentūrai, tačiau atsakomybė už projekto įgyvendinimą tenka pastarajai institucijai. Veiksmų programos administravimo taisyklėse (toliau – Taisyklės) nurodyta, kad įgyvendinant programos prioritetinę priemonę (daugiabučių atnaujinimo) tarp Agentūros ir savivaldybių pasirašomos partnerystės sutartys, kurių iniciatorius yra Aplinkos ministerija²⁹. Taisyklėse numatyta, kad Aplinkos ministerija, siekdama išsaugoti dalyvaujančių institucijų administracinius įgūdžius, „renka ir vertina informaciją apie savo ir šių institucijų administracinius gebėjimus ir jų stiprinimo poreikius, vadovaudamasi šia informacija kuria ir tobulina visų minėtų institucijų administracinių gebėjimų ugdymo ir motyvavimo skatinimo sistemą, organizuoja administraciniams gebėjimams stiprinti reikalingus mokymus” (12 psl., 29 p.).

Daugiabučių atnaujinimo Partnerystės sutarties tarp agentūros (projekto vykdytojo) ir savivaldybės (projekto partnerio) analizė pateikta 15 lentelėje pagal darbe aprašytą sąveikos **Modelį Nr. 1**.

15 lentelė

Partnerystės sutartyje numatyti projekto vykdytojo ir projekto partnerio sąveikos elementai

Sutartiniai aspektai, įgyvendinami per sąveiką
<p>Sutarties dalykas: <i>Įsipareigojimas veikti kartu dėl bendro tikslo</i> – daugiabučių namų atnaujinimo programos įgyvendinimas. Projekto partneris (savivaldybė) turi pasitelkti savo „organizacines ir technines priemones” daugiabučių sąrašams sudaryti.</p>
<p>Projekto vykdytojas(VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra): Santykiuose su trečiaisiais asmenimis <i>atstovauja</i> projekto partneriui (savivaldybei). <i>Informuoja</i> savivaldybę apie pasikeitusias aplinkybes, turinčias įtakos įsipareigojimams vykdyti. <i>Vienašališkai priima sprendimus</i>, kurie neturi įtakos savivaldybės sutartinėms teisėms ir pareigoms. <i>Teikia informaciją</i> Aplinkos ministerijai apie projektų įgyvendinimą. <i>Paskiria atsakingą asmenį</i> bendrauti su savivaldybe, palaikyti ryšius ir dalyvauti bendruose susirinkimuose</p>
<p>Projekto partneris (savivaldybė): <i>Bendradarbiauja su VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra ir Aplinkos ministerija</i> tam, kad projektai būtų sėkmingai įgyvendinami ir įvykdomi įsipareigojimai. <i>Teikia informaciją</i> VšĮ Būsto energijos taupymo agentūrai. <i>Paskiria asmenį</i> atsakingą už santykių palaikymą su VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra ir dalyvavimą bendruose posėdžiuose.</p>
<p>Informavimas apie projektus: <i>Abi sutarties šalys</i> programos viešinimo metu turi savo tinklapiuose paskelbti reikalingą informaciją apie projektą. Savivaldybė skelbdama pranešimus spaudai turi juos <i>suderinti</i> su VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra. <i>Bendrai atlikti</i> viešinimo veiksmus.</p>
<p>Projekto rezultatai: Naudos gavėjas – savivaldybė. Savivaldybė turi <i>informuoti</i> VšĮ Būsto energijos taupymo agentūrą apie gautas pajamas iš projekto veiklos.</p>

²⁸ Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. D1-438 „Dėl 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 4 prioriteto „Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas“ 04.3.1-APVA-V_003 priemonės „Daugiabučių namų ir savivaldybių viešųjų pastatų modernizavimo skatinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo Nr. 1 patvirtinimo“ (TAR, 2016-06-22, Nr. 17433)

²⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. spalio 3d. nutarimu Nr. 1090 patvirtintos „2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklės“ (TAR, 2014-10-14, Nr. 14040)

<p>Šalių įsipareigojimai: „Įgyvendinti Projektą, vadovaujantis rūpestingumo, efektyvumo, skaidrumo, geros partnerystės principais ir kita gera praktika“. Pasitelkti visus turimus išteklius (materialinius, žmogiškuosius) sutarčiai įgyvendinti. Bendradarbiauti su institucijomis, dalyvaujančiomis įgyvendinant daugiabučių atnaujinimo procesą.</p>
<p>VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros įsipareigojimai: Konsultuoti savivaldybes. Suteikti informaciją savivaldybei apie projekto eigą.</p>
<p>Savivaldybės įsipareigojimai: Aplinkos ministerijos nustatyta tvarka atrinkti daugiabučius namus ir jų dokumentus pateikti derinti VšĮ Būsto energijos taupymo agentūrai. Savo lėšomis padengti nenumatytas išlaidas, kurioms apmokėti teisės aktų nustatyta tvarka negali būti teikiama valstybės parama. Informuoti VšĮ Būsto energijos taupymo agentūrą apie trukdžius ir aplinkybes, neleidžiančias tinkamai vykdyti įsipareigojimus. Dėti pastangas, kad projektai būtų įgyvendinti. Paskirti projektų įgyvendinimo administratorių. Dalintis visa reikalinga informacija. VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros prašymu tikrinti tiekėjų (rangovų) darbo rezultatų kokybę.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis partnerystės dėl programos įgyvendinimo sutarties projektu³⁰

Analizuodami lentelėje pateiktas sutarties sąlygas, galime teigti, kad institucijų sąveikos veiksmai yra: **informavimas, dalyvavimas bendruose posėdžiuose, pranešimų spaudai derinimas, konsultavimas, dokumentų derinimas, įpareigojimų vykdymas**. Daugiausia dėmesio skiriama pasidalinti informacija tarpusavyje, tačiau remiantis darbe analizuota mokslinė literatūra, pasigendama numatyto **veikimo kartu visuomenės motyvacijai didinti**. Sutartyje aiškiai apibrėžiama atsakomybė: VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra įsipareigoja konsultuoti, informuoti savivaldybę, o ši atrinkti labiausiai renovuotinus daugiabučius namus ir paskirti projekto administratorių, tai sustiprina savivaldybės vaidmenį dalyvaujant daugiabučių atnaujinimo procese. Bendradarbiavimo ryšiai vystomi per atsakingą asmenį, kurį paskiria abi institucijos. Nurodomas bendras tikslas ir įvardijami principai, vertybės, kuriomis vadovaujasi abi sutarties šalys ir įgyvendina savo įsipareigojimus. Kaip teigia mokslinė literatūra, tai partnerystės sąveikos modelis.

Kai daugiabučio namo atnaujinimas vykdomas gyventojų iniciatyva ir daugiabučio atnaujinimo darbams organizuoti pasirenkamas administratorius (pagal darbe aprašytą sąveikos **Modelį Nr. 2**), naudojamos Aplinkos ministerijos patvirtina pavyzdine daugiabučio namo valdymo, naudojimo ir priežiūros jungtinės veiklos sutarties forma („Daugiabučio namo bendrojo naudojimo objektų

³⁰Partnerystės dėl projekto „daugiabučių namų ir savivaldybių viešųjų pastatų modernizavimo skatinimas“ įgyvendinimo ir bendradarbiavimo rengiant daugiabučių namų investicijų planus bei savivaldybės viešojo pastato investicijų projektą sutarties projektas. <http://www.rokiskis.lt/lt/paieska/results.html>

valdymo, naudojimo ir priežiūros **jungtinės veiklos (partnerystės) sutartis**)³¹. Pagrindiniai institucijų sąveika grįsti sutarties aspektai (tarp gyventojų ir administratoriaus) išskiriami 16 lentelėje.

16 lentelė

Sąveikos elementai, nurodyti daugiabučio namo bendrojo naudojimo objektų valdymo, naudojimo ir priežiūros jungtinės veiklos (partnerystės) sutartyje

Daugiabučio namo <i>butų ir kitų patalpų savininkai</i> , vadovaudamiesi susirinkimo sprendimu (priimtu pagal Civilinio Kodekso 4.85 straipsnio reikalavimus), <i>sudaro</i> jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį
Sutartyje nurodomos sutarties dalyvių (butų ir kitų patalpų savininkų) teisės ir pareigos: <i>dalyvauti</i> renkant įgaliotą asmenį, <i>teikti pasiūlymus</i> veiklos klausimais, <i>susipažinti</i> su bendraisiais dokumentais.
Įgaliotinio atsakomybė: <i>atstovavimas</i> patalpų savininkų interesams, metinių ir ilgalaikių projektų bei savo veiklos <i>ataskaitų</i> gyventojams <i>teikimas</i> , <i>informacijos ir dokumentų teikimas</i> , <i>butų savininkų</i> priimtų <i>sprendimų įgyvendinimas</i> , <i>nuostolių</i> , atsiradusių dėl įgaliotinio sutarties ar kitų teisės aktų pažeidimo, <i>atlyginimas butų savininkams</i> .
Įgaliotinis turi teisę: <i>kontroliuoti</i> kaip butų savininkai laikosi būtinųjų reikalavimų daugiabučio priežiūrai ir naudojimui bei <i>teikti atsakingoms institucijom siūlymus</i> dėl patraukimo atsakomybėn butų savininkus, pažeidžiančius nustatytus reikalavimus. <i>Atstovauti</i> daugiabučio namo patalpų savininkams santykiuose su kitomis institucijomis. <i>Pateikti savo veiklos ataskaitas</i> (susijusias su daugiabučiu namu) butų savininkams. Jeigu pageidauja ¼ butų savininkų, <i>ataskaita teikiama susirinkimo metu</i> . <i>Teikti</i> butų savininkams <i>reikalingą informaciją</i> raštu, žodžiu, elektroniniu paštu. Patalpų savininkų pageidavimu, informacija gali būti teikiama ir kitais būdais. Ginčai tarp sutarties dalyvių ir įgaliotinio sprendžiami derybų keliu, neradus taikaus sprendimo – LR įstatymų nustatyta tvarka.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis jungtinės sutarties pavyzdine forma (Valstybės žinios, 2012-12-06, Nr. 141-7284)

Pagal šią sutartį didžiausia sąveika tarp gyventojų ir administratoriaus vyksta **ataskaitų teikimo, supažindinimo su projektu ir pasiūlymų priėmimo metu**. Administratorius įsipareigoja atstovauti gyventojų interesams, derinti projektinius sprendimus.

3.2. Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese dalyvaujančių institucijų atstovų nuomonės tyrimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais Telšių apskrityje

Siekiant įvertinti esamą tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją ir suformuoti jos gerinimo galimybes daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu su procese dalyvaujančių institucijų atstovais. Planuota apklausti 10 informantų, tačiau tyrime sutiko dalyvauti 9. Pagrindiniai interviu klausimai ir jų pagrindimas pateikti 17 lentelėje.

³¹Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2012 m. gruodžio 4 d. įsakymas Nr. D1-1047 „Dėl pavyzdinės daugiabučio gyvenamojo namo bendrojo naudojimo objektų valdymo, naudojimo ir priežiūros jungtinės veiklos sutarties formos patvirtinimo“. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0FA24F325852>

Interviu klausimyno pagrindimas

Nr.	Klausimas	Klausimo pagrindimas
1.	Kokias šiuo metu matote pagrindines problemas daugiabučių namų (atnaujinimo) modernizavimo procese? Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti jų sprendimo būdai?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kokias bendras problemas įvardija visi informantai ir kaip situaciją mato specialistai lyginant su jų atstovaujamos institucijomis. Taip pat norima išsiaiškinti, ar tyrimo dalyviai įvardija institucinį bendradarbiavimą kaip vieną iš būdų susidariusioms problemoms spręsti.
2.	Kaip dažnai ir kokiais būdais bendraujate su kitomis institucijomis ir įstaigomis daugiabučių atnaujinimo klausimais? Kokios tai institucijos ir įstaigos?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, ar tyrimo dalyviai palaiko ryšius su kitomis procese dalyvaujančiomis institucijomis ir kokiais formomis, būdais vyksta bendravimas.
3.	Kokios priežastys Jus skatina bendradarbiauti? Kokios to bendradarbiavimo formos, ar jos formalizuotos ir kaip?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kodėl tyrimo dalyviai įsitraukia į bendradarbiavimo sąveiką ir kokios jos formos.
4.	Kaip manote, kokią poveikį procesui turi tarpinstitucinis bendradarbiavimas daugiabučių atnaujinimo (modernizavimo) procese? Kokią naudą gaunate Jūs, kaip darbuotojas, asmeniškai bendradarbiavimo metu?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, ar tarpinstitucinį bendradarbiavimą tyrimo dalyviai laiko reikšminga sąveika, prisidedančia ne tik prie proceso aktyvinimo, bet ir prie jų pačių, kaip specialistų, kompetencijos augimo, darbinių įgūdžių tobulėjimo.
5.	Kaip vertinate kitų institucijų, su kuriomis bendradarbiaujate, požiūrį ir pastangas išspręsti susidariusias problemas, kai dėl jų kreipiatės į šias institucijas? Prašome detalizuoti su Jumis bendradarbiaujančių institucijų, įstaigų poziciją tokiais atvejais atskirai.	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kokia tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacija daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese ir kaip ją vertina tyrimo dalyviai.
6.	Kaip vertinate institucijų ir įstaigų, su kuriomis bendradarbiaujate daugiabučių namų modernizavimo klausimais, specialistų, atsakingų už daugiabučių atnaujinimą, kompetenciją?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, ar atsakingų institucijų atstovai – tyrimo dalyviai – patenkinti kitų institucijų specialistų kompetencija, ar mato tobulintinas jos kryptis.
7.	Esama nuomonių, kad daugiabučių modernizavimo procesas vyksta gana vangiai dėl gyventojų pasyvumo. Kokia Jūsų nuomonė šiuo klausimu? Kokios priežastys lemia visuomenės pasyvumą?	Siekiama išsiaiškinti, ar tyrimo dalyviai galvoja, kad paspartinti daugiabučių namų atnaujinimą galėtų didesnis visuomenės aktyvumas? Taip pat kokios priemonės galėtų paskatinti gyventojus įsitraukti į daugiabučių atnaujinimo programą.
8.	Kaip vertinate šiuo metu vykdomą daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos viešinimą? Kaip būtų galima didinti gyventojų susidomėjimą savo būsto atnaujinimu (modernizavimu)? Kas turėtų tuo rūpintis?	Siekiama išsiaiškinti, kokia tyrimo dalyvių nuomonė apie programos viešinimą, kaip jis galėtų būti tobulinamas? Taip pat norima sužinoti, ar tyrimo dalyvių nuomonėje neatsispindi sektorinis požiūris, kai už daugiabučių namų atnaujinimo programos įgyvendinimą atsakingos institucijos atsakomybę už visuomenės aktyvinimą priskiria kitai institucijai.
9.	Kokias priemones naudoja Jūsų institucija, siekdama aktyvinti gyventojus balsuoti už daugiabučio namo atnaujinimą?	Siekiama išsiaiškinti, kokiais būdais procese dalyvaujančios institucijos skatina visuomenę įtraukti savo daugiabučių namą į atnaujinimo (modernizavimo) programą?
10.	Kas turėtų keisti daugiabučių namų atnaujinimo programos teisinėje bazėje, kad šis procesas vyktų aktyviau?	Siekiama išsiaiškinti, kokie teisės aktų pakeitimai paspartintų procesą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Medžiaga buvo renkama pasitelkus interviu metodą. Tyrimo etika reikalauja neatskleisti informantų vardų ir pavardžių. Siekiant palyginti skirtingų institucijų atstovų nuomonę, situacijos matymą ir poziciją, kiekvienos atstovaujamos institucijos tyrimo dalyviai koduojami:

- „Informantas 1” (B1), „Informantas 2” (B2) - VšĮ „Būsto energijos taupymo agentūros atstovai“;
- „Informantas 3” (S3), „Informantas 4” (S4) „Informantas 5” (S5) – Telšių apskrities savivaldybių atstovai;
- „Informantas 6” (A6), „Informantas 7” (A7), „Informantas 8” (A8), „Informantas 3” (A3) – daugiabučių namų atnaujinimo darbus administruojančių institucijų atstovai.

18 lentelė

Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese kylančios problemos: programos įgyvendintojų pozicija

<i>Kokias šiuo metu matote pagrindines proceso problemas?</i>		
Kategorija	Kodas	Pasisakymai
Problemos, susijusios su modernizavimą atliekančiomis statybos organizacijomis	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas statybos sektoriuje	S3: „<...> trūksta kompetentingų ir profesionalių darbuotojų statybų sektoriuje.“ S5: „<...> nepasitikėjimas statybos įmonėmis.“ A8: „Kūrybingų, drąsių, donkichotiškų projektuotojų trūkumas.“
	Nekvalifikuoti statybos rangovai	A9: „<...> rangovų trūkumas.“ A7: „Nekvalifikuoti rangovai.“ S4: „<...> atsakingų rangovų<...> trūkumas.“ A8: „<...> trūksta statybų rengimo patirties.“
	Nepakankama kokybės garantija	B2: „<...> viena iš pagrindinių problemų rangos darbų kokybė.“ S5: „<...> nepasitikėjimas statybos įmonėmis.“
Komunikacijos problemos	Nepakankama sąveika tarp gyventojų ir administratorių ir bendravimo stoka	B1: „<...> trūksta bendravimo ir informacijos perteikimo tarp gyventojų ir modernizavimo projektų administratorių.“
	Išankstinis gyventojų nusistatymas	B2: „<...> gyventojų priešiškus.“ A6: „<...> senyvo amžiaus žmonės, kurie nesupranta renovacijos esmės.“ S5: „<...> gyventojų pasipriešinimas.“
	Gyventojų aktyvumo nebuvimas	A6: „<...> butų paveldėtojai, kurie neskuba tvarkyti dokumentų Registrų centre.“
	Gyventojų nemokumas	A6: „<...> kita problema yra namo skolininkai, kurie sunkiai šalina skolas.“
	Visuomenės nepasitikėjimas privačiomis institucijomis	S8: „<...> nepasitikėjimas bankais dėl jų griūties.“
Finansų valdymo problemos	Lėšų trūkumas valstybės paramai teikti ir projektams finansuoti	S3: „<...> programai vykdyti trūksta lėšų.“ A9: „Pagrindinė problema, kuri stabdo modernizavimo procesą, tai finansavimas.“ A8: „Didelė problema – finansai.“

	Griežtos finansavimo sąlygos	A8: „Bankų reikalavimas 60 proc. gyventojų sutikimo.“
Viešųjų pirkimų organizavimo problemos	Per didelė statybų kaina	S3: „<...> didelė, dirbtinai sukelta modernizavimo statybų kaina, būtent, daugiabučių atnaujinimo sektoriuje.“
	Gyventojams trūksta pasirinkimo laisvės	A7: „<...> nesuteikiama galimybė gyventojams pasirinkti rangovą.“
	Atsakomybės sugriežtinimo poreikis	A7: „<...> per mažai apibrėžtos sankcijos rangovams.“
Teisinio reglamentavimo spragos	Nelanksčios programos įgyvendinimo sąlygos	A8: „Ne visiems namams būtina vykdyti 40 proc. šiluminės energijos sutaupymo priemones. Daug namų norėtų gauti paramą renovuodami palaipsniui.“
	Teisės aktų nepastovumas	S5: „<...> nuolat keičiama parama ir tvarka.“ B2: „Dar viena problema – besikeičianti teisinė bazė, mažėjanti parama.“
Dokumentų administravimo problemos	Ilgas dokumentų rengimas	S5: „<...> ilgas dokumentų rengimo procesas.“
	Ilgas dokumentų vertinimas	S3: „<...> bankinės institucijos per ilgai tikrina administratoriaus pateiktus dokumentus kreditui gauti.“
Problemos dėl administruojančių institucijų specialistų kompetencijos trūkumo	Patirties trūkumas	A8: „<...> trūksta statybų rengimo patirties.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Remdamiesi tyrimo dalyvių atsakymais, galime teigti, kad **problemos, susijusios su rangovinėmis organizacijomis**, šiuo metu yra **pačios svarbiausios**, kadangi jas įvardijo visų institucijų atstovai. Pasak tyrimo dalyvių, labiausiai statybos įmonių darbuotojams trūksta kvalifikacijos, kuri lemia prastą rangos darbų kokybę (*kvalifikuotų darbuotojų trūkumas statybų sektoriuje, nekvalifikuoti statybos rangovai, nepakankama kokybės garantija*). Taip pat, pasak tyrimo dalyvių, didelę reikšmę procesui turi komunikacijos trūkumas (*nepakankama sąveika tarp gyventojų ir administratorių, bendravimo nebuvimas, išankstinis gyventojų nusistatymas, gyventojų aktyvumo trūkumas, gyventojų nemokumas, visuomenės pasitikėjimo privačiomis institucijomis trūkumas*), kuris kelia gyventojų nepasitikėjimą, išankstinį nusistatymą bei pasyvumą. Finansų valdymo bei viešųjų pirkimų organizavimo problemos (*lėšų trūkumas paramai teikti ir projektams finansuoti, griežtos finansavimo sąlygos*) irgi įvardijamos kaip vienos iš didžiausių, stabdančių daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procesą. Valstybės ir kredito institucijų finansų nestabilumas neleidžia projektų įgyvendinti numatytu laiku, tai turi įtakos valstybės paramos dydžiui (gyventojams įgyvendinus projektą). Savivaldybės atstovas teigia, kad šiuo metu rangos darbų kaina yra per didelė, o

daugiabučių namų atnaujinimą administruojančios institucijos specialistas mano, kad gyventojams ribojamos teisės, neleidžiama pasirinkti rangovo, o jiems, anot tyrimo dalyvio, turėtų būti numatytos griežtesnės sankcijos. Taip pat tyrimo dalyviai išskiria proceso problemas, kylančias dėl dažnos teisės aktų kaitos, ilgą laiką užtrinkančių dokumentų derinimo procedūrų bei jų pačių darbo patirties trūkumo.

19 lentelė

Galimi problemų, kylančių daugiabučių namų modernizavimo procese, sprendimo būdai: programų įgyvendintojų pozicija

<i>Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti jų sprendimo būdai?</i>		
Teisės aktų tobulinimas centrinių lygiu	Užtikrinti teisės aktų pastovumą	S5: „Teisinės bazės pastovumas.“
	Teisės aktuose sustiprinti atsakomybės aspektą	B1: „<...>didinti investicijų planų rengėjams atsakomybės ribas.“ A7: „<...> taikyti besąlygines sutarties įvykdymo garantijas.“
	Papildyti teisės aktus, susijusius su viešaisiais pirkimais	A7: „Konkurso būdu parinktą rangovą turėtų patvirtinti ir gyventojai“
	Sugriežtinti dokumentų vertinimo trukmę	S3: „<...> tartis su bankais dėl terminų.“
Visuomenės informavimo apie programas aktyvinimas ir plėtojimas	Plėtoti informuotumą	A6: „<...> didinti informuotumą.“ S5: „<...>gyventojų informuotumo didinimas.“ B2: „<...>reikėtų didinti informuotumą visoms dalyvaujančioms šalims.“ B2: „<...>informuoti atitinkamas institucijas dėl esamos padėties.“
	Skatinti pasidalyti patirtimi bei sudaryti tam sąlygas	A8: „Reikia mus surinkti į neformalius renginius, kad susipažintume, pasidalintume patirtimi.“
Programų lankstesnis finansavimas	Sukurti lankstesnes finansavimo sąlygas	A8: „<...> lankstesnių finansavimo ir programos įgyvendinimo sąlygų sukūrimas.“
	Didinti valstybės paramą	A9: „Manau, kad didinant valstybės paramą, daugiabučių modernizavimo procesas būtų spartesnis.“
Reikalavimų statybos sektoriui griežtinimas	Sugriežtinti kvalifikacinius reikalavimus rangovinėms įmonėms	A7: „Didinti kvalifikacinius reikalavimus rangovams“ S5: „<...>kvalifikacinių reikalavimų rangovams sugriežtinimas.“
	Sustiprinti rangos darbų kokybės priežiūrą	B2: „<...>svarbu procese dalyvaujančioms institucijoms vieningai prižiūrėti atnaujinimo proceso darbus.“
Patobulinti viešųjų pirkimų sąlygas	Sureguliuoti rangos darbų kainas	S3: „<...> UAB Sistela nurodyti perskaičiuoti modernizavimo įkainius.“
	Sugriežtinti rangovinių įmonių dalyvavimo konkursuose sąlygas	S4: „reikėtų atsakingiau parinkti firmas, kurios galėtų dalyvauti konkursuose renovacijos darbams atlikti“
Kvalifikuotų statybininkų susigrąžinimo į Lietuvą iš emigracijos	Patrauklių sąlygų sukūrimas emigravusiems statybininkams grįžti	S3: „<...> vyriausybės lygmeniu mažinti emigraciją, tarp jų ir statybininkų.“

Darbe aptartoje mokslinėje literatūroje (Lipnevič, 2015) teigiama, kad teisės aktų nestabilumas, per ilgas dokumentų rengimas bei nepasitikėjimas valdžia riboja gyventojų įsitraukimą į programą. Tai pastebi ir tyrimo dalyviai, jie teigia, kad atitinkamų teisės aktų patobulinimas (*stiprinant atsakomybę, koreguojant viešųjų pirkimų sąlygas, sugriežtinant dokumentų vertinimo trukmę, užtikrinant teisinės aplinkos pastovumą*) galėtų būti viena iš krypčių, galinčių prisidėti prie šiuo metu kylančių problemų sprendimo. Pasak pašnekovų, proceso dalyvių atsakomybės sugriežtinimas bei išankstinis sankcijų numatymas netinkamai įvykdžius įsipareigojimus, galėtų pagerinti esamą situaciją ir prisidėti prie atsakingesnio institucijų požiūrio formavimo į savo atliekamo darbo kokybę. Visuomenės informavimo apie programą aktyvinimas ir plėtojimas (*informuotumo didinimas ir skatinimas pasidalyti patirtimi*) – tai dar viena kryptis, galinti pagerinti esamą padėtį. Mokslinės literatūros autoriai (Jakaitis, Paliulis, Meidutė, 2011) sako, kad informuotumo ir švietimo stiprinimas gali padidinti gyventojų aktyvumą. Pasak tyrimo dalyvių, reikėtų orientuotis ne tik į visuomenės informuotumo plėtoją, bet ir į kitų institucijų, dalyvaujančių daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese, žinių gilinimą. Tai galėtų būti įgyvendinama skatinant institucijų sąveikavimą periodinių seminarų, mokymų metu, kurių tikslas galėtų būti ne tik naujausios informacijos sklaida, bet ir pasidalijimo patirtimi aktyvinimas, ieškant bendros praktikos problemoms spręsti. Pasak Sorensen ir Torfing (2012), bendros praktikos kūrimas, mokymasis ir dalijimasis žiniomis turi įtakos bendradarbiavimo sąveikos sėkmei.

Pasak tyrimo dalyvių, esama situacija būtų geresnė, jei statybų sektoriui būtų sugriežtinti reikalavimai, numatyti aukštesni kvalifikaciniai reikalavimai bei sustiprinta rangos darbų priežiūra. Taip pat procesas būtų aktyvesnis, jei būtų patobulintos viešųjų pirkimų sąlygos, jos užkirstų kelią nekokybiškai darbus atliekančioms rangovinėms organizacijoms toliau dalyvauti konkursuose. Be to, reikėtų sureguliuoti statybų rangos darbų kainas, kurios, pasak vieno tyrimo dalyvių, yra dirbtinai užkeltos, o tai matydami gyventojai nesutinka įsitraukti į programą.

**Tarpinstitucinis bendradarbiavimas įgyvendinant daugiabučių modernizavimo procesą vietose:
įgyvendintojų pozicija**

<i>Kaip dažnai ir kokiais būdais bendraujate su kitomis institucijomis ir įstaigomis daugiabučių atnaujinimo klausimais?</i>		
Kategorija	Kodas	Pasisakymai
Nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas programų įgyvendinimo klausimais	Labai dažnai tiesiogiai	<p>B1: „Bendravimas vyksta nuolat, telefonu, el. paštu.“</p> <p>B2: „Pagrindinės bendravimo priemonės <...> telefonas, elektroninis paštas. <...> bendravimas vyksta nuolat, aptariamas kiekvienas daugiabučių atnaujinimo žingsnis <...> dažnai tenka konsultuoti, padėti išspręsti susidariusias problemas.“</p> <p>S3: „Dažniausiai bendraujame elektroniniu paštu bei telefonu, vidutiniškai kas savaitę, su administratoriumi kas antrą dieną.“</p> <p>S4: „Rečiau, esant reikalui kreipiamės telefonu“.</p> <p>S5: „<...>elektroniniais laiškais bei esant poreikiui telefonu.“</p> <p>A6: „Visi rūpimi klausimai sprendžiami <...> telefonu ir elektroniniu paštu.“</p> <p>A7: „Dažniausiai sprendžiant probleminius klausimus bendraujame telefonu, elektroniniu paštu“</p> <p>A8: „Bendravimas su kitomis institucijomis vyksta labai dažnai, galima sakyti kiekvieną dieną. Bendraujame telefonu teikdami informaciją, konsultuodamiesi, tardamiesi. Taip pat aktualius klausimus sprendžiame elektroniniu paštu.“</p> <p>A9: „Daugiausiai bendraujame <...> telefonu. Taip pat neretai elektroniniu paštu.“</p>
	Periodiškas bendravimas tiesiogiai kontaktuojant	<p>B1: „Rečiau per susitikimus, mokymus.“</p> <p>B2: „<...>bendraujama susitikimų metu arba dalijantis informacija.“</p> <p>S3: „Kiekvieną mėnesį tiesiogiai bendrauju su konkreto daugiabučio namo statybininkais, atliekančiais jo modernizavimą.“</p> <p>S4: „Dažnai tariamės <...>, vedame gamybinius pasitarimus.“</p> <p>S5: „Iš esmės susirinkimų, posėdžių metu“</p> <p>A7: „Dažniausiai bendraujame sprenddami probleminius klausimus <...> tiesiogiai akis į akį“.</p> <p>A9: „Daugiausiai bendraujame tiesiogiai, akis į akį.“</p>
	Oficialūs raštai	<p>B1: „Taip pat dažnai bendraujame oficialiais raštais, atsakinėjame į probleminius klausimus.“</p> <p>B2: „Pagrindinė oficiali bendravimo priemonė – raštai <...>“.</p> <p>A6: „Visi rūpimi klausimai sprendžiami raštu“</p>
<i>Kokios tai institucijos ir įstaigos?</i>		
Sąveika su Valstybės valdymo lygmens įstaigomis	Sąveika su ministerijomis	<p>B1: „Tai įvairios ministerijos, finansinės įstaigos ir kitos.“</p> <p>B2: „ Taip pat bendravimas su <...> Aplinkos ministerija.“</p> <p>S3: „Bendrauti tenka su Aplinkos ministerija.“</p> <p>S5: „<...>bendraujame su LR Aplinkos ministerija.“</p>
Sąveika su valstybės valdymo lygmens įstaigų pavaldžiomis institucijomis	Sąveika su Ministerijų pavaldume esančiomis institucijomis	<p>S3: „Bendrauti tenka su Būsto energijos taupymo agentūra, Respublikiniais būsto rūmais, <...> su valstybine statybos inspekcija.“</p> <p>S4: „<...> kreipiamės telefonu į BETA ir Statybos inspekciją.“</p> <p>S5: „<...>bendraujame su VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūra...“</p> <p>A6: „Bendraujame su <...> registrų centrais, <...>, VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūra.“</p> <p>A7: „Daugiausiai tenka bendrauti su Valstybine teritorijų planavimo ir statybos inspekcija, Beta agentūra.“</p> <p>A8: „Konsultuojusi su BETA specialistais.“</p> <p>A9: „<...> bendraujame su VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūra.“</p>

Sąveika su vietos valdymo institucijomis	Miestų savivaldybės	B1: „ <i>Tai <...> visos Lietuvos savivaldybės <...> ir kitos.</i> “ B2: „ <i>Taip pat bendravimas vyksta su miestų savivaldybėmis ir <...>.</i> “ S3: „ <i><...> savivaldybėje paskirtu administratoriumi.</i> “ A6: „ <i>Bendraujame su <...> savivaldybe.</i> “
Sąveika su daugiabučių namų modernizavimą administruojančiomis įstaigomis	Su institucijomis, kartu įgyvendinančiomis veiklą	B2: „ <i>Daugiausiai bendraujame su daugiabučių namų atnaujinimą organizuojančiomis įstaigomis.</i> “ S5: „ <i>Taip pat bendraujama su daugiabučių namų administratoriais.</i> “
	Su institucijomis, įgyvendinančiomis tokią pat veiklą	A8: „ <i>Konsultuojosi su <...> kolegomis, dirbančiais panašų darbą kituose rajonuose.</i> “
Sąveika su privataus sektoriaus institucijomis	Su statybos darbus atliekančiomis institucijomis	S3: „ <i><...> su konkrečiau daugiabučio namo statybininkais, atliekančiais jo modernizavimą.</i> “ S4: „ <i><...> vedame gamybinius pasitarimus su rangovais.</i> “ A6: „ <i>Bendraujame su projektuotojais, šilumos tinklais.</i> “ A8: „ <i>Konsultuojosi su <...> projektuotojais, techniniais prižiūrėtojais</i> “
	Sąveika su programomis finansuojančiais bankais	A7: „ <i>Daugiausiai tenka bendrauti <...> Šiaulių banku.</i> “ A6: „ <i>Bendraujame su <...> bankais.</i> “ A9: „ <i><...> bei UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūra.</i> “
Sąveika su gyventojais	Su daugiabučių namų gyventojų atstovais	B2: „ <i><...> bendraujame su <...> bendrijomis.</i> “ S4: „ <i>Dažnai tariamės su renovuojamų namų atsakingais atstovais.</i> “ S5: „ <i><...> su bendrijų pirmininkais.</i> “ A6: „ <i><...> su gyventojais ir jų atstovais.</i> “
	Su daugiabučių namų gyventojais	S5: „ <i>Reikalui esant ir su gyventojais.</i> “ A6: „ <i><...> su gyventojais ir jų atstovais.</i> “ A9: „ <i><...> bendrauju su daugiabučių namų butų savininkais.</i> “

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Visi tyrimo dalyviai teigė, kad su kitomis institucijomis bendrauja nuolat, dauguma horizontaliai ir vertikalčiai. Analizuojant, kokia forma vyksta tyrimo dalyvių bendravimas su kitomis institucijomis, išaiškėjo, kad daugiausiai bendraujama telefonu bei elektroniniu paštu. Šias bendravimo priemones įvardijo visi tyrimo dalyviai. Agentūros atstovai atsakė, kad ryšius su kitomis procese dalyvaujančiomis institucijomis palaiko nuolat, kadangi tenka konsultuoti proceso dalyvius einamaisiais programos įgyvendinimo klausimais. Taip pat dažnai bendrauja ne tik telefonu ir elektroniniu paštu, bet ir oficialiais raštais. Šia forma linkusi bendrauti dar viena daugiabučių namų administruojanti įmonė, tačiau kiti tyrimo dalyviai tokios bendravimo formos neįvardijo. Analizuojant savivaldybių atstovų atsakymus galima teigti, kad telefonu ir elektroniniu paštu jie bendrauja mažiausiai – tik esant poreikiui. Labiausiai su kitais proceso dalyviais yra linkę bendrauti tiesiogiai, per

susirinkimus ar pasitarimus. Daugiabučių namų atnaujinimą administruojančių įmonių atstovai atsakė, kad dažnai bendrauja naudodamiesi ryšio priemonėmis bei kontaktuoja tiesiogiai.

Vertinant tyrimo dalyvių atsakymus į klausimą *Su kokiomis institucijomis bendrauja*, galima teigti, kad bendradarbiavimo sąveika vystoma tarp aukščiausios valdžios ir joms pavaldžių institucijų, taip pat vietos valdžios ir įmonių. Savivaldybių ir daugiabučių namų atnaujinimą administruojančių institucijų atstovai teigia, kad daugiausiai bendrauja su Agentūra, tarpusavyje ir kitomis institucijomis. Su Aplinkos ministerija daugiausiai bendrauti tenka Agentūrai ir savivaldybėms. Su gyventojais daugiausiai sąveikauja savivaldybės bei daugiabučių atnaujinimą administruojančios įmonės. Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, kad institucijos daugiausiai bendrauja su proceso dalyviais, kurie atsakingi už kitą sritį, tačiau su tos pačios srities specialistu darbo santykius linkęs palaikyti tik vienas tyrimo dalyvis. Darbe analizuotoje mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimo ryšių vystymas gali pagreitinti problemų sprendimą, užkirsti kelią naujoms atsirasti, taip pat bendradarbiavimas prisideda prie darbinės kompetencijos kilimo, skatina tobulėjimą ir gerina veiklos kokybę. Todėl jei tyrimo dalyviai palaikytų darbo ryšius ir dalytūsi patirtimi su kitų institucijų tos pačios srities specialistais, būtų galima išvengti pasikartojančių klaidų, greičiau būtų suprantama informacija, darbuotojai konsultuodamiesi greičiau susigaudytų neaiškiose aplinkybėse, o visa tai prisidėtų ne tik prie palankios darbo atmosferos kūrimo, bet ir spartesnės proceso eigos.

Darbe aptartoje mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimas prisideda prie proceso aktyvinimo, o institucijų susitelkimas visuomenės motyvacijai didinti gali paspartinti gyventojų apsisprendimą (Genys, Leonavičius, 2014). Tai skatina ne tik gyventojų aktyvumą, bet ir prisideda prie darbinių ryšių plėtos, mokantis ir dalijantis žiniomis (Sorensen, Torfing, 2012). Be to, Arimavičiūtė (2011) teigia, kad nepakanka savivaldos institucijų atsakomybės piliečiams. Tai galima įžvelgti ir tyrimo dalyvių atsakymuose, kadangi savivaldybių specialistai labiau linkę bendrauti su gyventojų atstovais nei su visais būtų ir kitų patalpų savininkais.

21 lentelė

Bendradarbiavimą įgyvendinant daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) skatinantys veiksniai

<i>Kokios priežastys Jus skatina bendradarbiauti?</i>		
Kategorija	Kodas	Pasisakymai
Siekiant veiklos rezultatų	Siekiama išspręsti susidariusias problemas	B2: „Bendradarbiaujame tam, kad problemos būtų išspręstos greičiau”. S4: „Bendradarbiauti skatina nuolat iškylančios problemos.” A7: „Rangovų nesugebėjimas vykdyti savo įsipareigojimų, projektų finansavimo klausimai.“

		A9: „Bendradarbiavimą skatina įvairios priežastys <...> pradedant finansiniais ir baigiant rangos darbais. <...> pagrindinė problema, kuri skatina bendradarbiauti su visomis institucijomis – tai modernizacijos proceso finansavimas.”
	Keičiamasi informacija	B2: „Bendradarbiaujame tam, kad <...> gautume informaciją iš pirmų lūpų”. A6: „Bendradarbiaujame dalijantis informacija.”
	Siekiant pasidalyti patirtimi	A8: „Mūsų veiklos partneriai – statybininkai <...> naudojami mūsų žinių spragomis. Kad tų spragų būtų kuo mažiau, mes, esantys kitoje barikadų pusėje, ir turime bendrauti, turime dalintis gera ir negera patirtimi”.
	Siekiami aktyvinti gyventojus	B2: „<...> paskatintume visuomenę domėtis ir rūpintis savo daugiabučio namo priežiūra bei atnaujinimu <...> kelti gyventojų motyvaciją, supažindinti juos su aktualiausia informacija ir taip paskatinti juos dalyvauti programoje”
Teisės aktų laikymasis	Numatyta teisės aktuose	B1: „Bendradarbiauti skatina Lietuvos Respublikos įstatymų numatyta tvarka.“ S3: „Manau, kad žodis „skatina“ šiame klausime netinka, dirbant savivaldybėje ir kūruojant daugiabučių namų sritį, būtina (netgi esu priverstas gerąja to žodžio prasme) bendradarbiauti su institucijom.”
	Numatyta pareigybės aprašymuose	S5: „Atlieku tiesiogines darbo funkcijas.”

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Darbe analizuotos mokslinės literatūros autoriai (Ferru, 2012; Kozuch, Sienkievich-Malyjurek, 2013; Neugebauer, Prammer 2012; Giedraitytė, Raipa, 2013) teigia, kad bendradarbiavimo sąveiką skatina poreikis pasidalyti informacija bei siekis greičiau išspręsti iškilusias problemas. Tai atsispindi ir tyrimo dalyvių atsakymuose, kuriuos analizuojant matyti, kad daugiausiai bendradarbiaujama dėl veiklos rezultatų gerinimo (*siekiant išspręsti susidariusias problemas, keičiantis informacija, dalijantis patirtimi ir didinant gyventojų aktyvumą*). Lygindami atskirų institucijų atstovų atsakymus pastebėjome, kad tik Agentūros specialistas bendradarbiauja dėl visuomenės aktyvinimo, skatina ją dalyvauti daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programoje. Pasak Roja ir Nastase (2013), bendradarbiavimas padeda greičiau įgyvendinti bendrą tikslą, todėl procese dalyvaujančios institucijos turėtų skirti didesnę dėmesį sąveikai su kitomis institucijomis plėtoti, visuomenės aktyvumui didinti. Taip pat tik vienas tyrimo dalyvis, atstovaujantis daugiabučių namų atnaujinimą administruojančiai įstaigai, teigė, kad bendradarbiauja dėl asmeninių priežasčių, siekdamas pagilinti žinias, pakelti profesinę kompetenciją. Tai turėtų būti ir kitų procese dalyvaujančių institucijų motyvacija bendradarbiauti, kadangi, anot Chreptavičienės ir Tautkevičienės (2010), bendradarbiavimo sąveika skatina tobulėjimą, prisideda prie kompetencijos augimo.

Remiantis darbe analizuota mokslinė literatūra, galima teigti, kad procese dalyvaujančių institucijų specialistai nepasitelkia visų įmanomų priemonių didinti gyventojų aktyvumą bei neišnaudoja galimybių kelti profesinę kompetenciją, o tai galėtų būti padaroma daugiau bendraujant su

kitomis institucijomis. Taip pat tyrimo dalyviai nurodė, kad bendradarbiaujama dėl to, kad ši sąveika yra numatyta teisės aktuose, programoje ar pareiginiuose nuostatuose, ir tai labiausiai atsispindi savivaldybių specialistų pasisakymuose.

22 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo formalizavimas ir formos

<i>Kokios to bendradarbiavimo formos, ar jos formalizuotos ir kaip?</i>		
Formalizuota sąveika	Partnerystės sutartis	B1: , <i>Bendradarbiavimo formos yra apibrėžtos teisės aktuose, pavyzdžiui, partnerystė atnaujinant daugiabučius tarp Agentūros ir savivaldybių.</i> B2: , <i>Bendradarbiavimas formalizuotas, kadangi pasirašomos partnerystės sutartys.</i> S3: , <i>Visų pirma, partnerystės sutarčių pasirašymas su Aplinkos ministerija.</i> S4: , <i>Kai kuriais atvejais bendradarbiavimas formalizuotas, nes tai numatyta teisės aktuose, pavyzdžiui, partnerystės sutartys.</i> S5: , <i>Taip pat pasirašomos partnerystės sutartys tarp proceso dalyvių.</i> A7: , <i>Bendradarbiavimas numatytas sutartyse.</i> A8: , <i><...> kai kuriose sutartyse nurodytos bendradarbiavimo sąlygos apsikeičiant informacija.</i>
	Nustatytos procedūros, dokumentų formos	B2: , <i><...> teisės aktuose nustatytos projekto įgyvendinimo procedūros, kuriose numatyta bendrauti dalijantis informacija su kitomis institucijomis.</i> S3: , <i><...> tai vyksta formaliai registruojant raštus, prašymus, sutartis, planus ir kt.</i> S5: , <i>Bendradarbiaujama pagal teisės aktuose numatytas formas, teikiant informaciją, konsultacijas.</i> A6: , <i>Teisės aktuose numatyta bendradarbiauti dalijantis informacija.</i> A7: , <i><...> nustatytos dokumentų rengimo procedūros ir formos, todėl dalis bendradarbiavimo formalizuota.</i>
Neformalus bendradarbiavimas	Pasitarimai su specialistais	S3: , <i>Neformali aplinka neretai vyksta savivaldybės vyr. architekto kabinete, aptariant konkretaus daugiabučio namo parengtą techninį projektą.</i>
	Einamųjų klausimų sprendimas	A7: , <i><...> daugiausiai bendradarbiaujame neformalizuotai.</i> A8: , <i>Daugiausiai bendradarbiaujame neformalizuotai.</i> A9: , <i><...> bendradarbiaujame neformalizuotai.</i>
	Susirinkimai su gyventojais	B2: , <i>Bendradarbiaujame tiesiogiai gyventojų susirinkimų metu.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Analizuodami tyrimo dalyvių atsakymus darome išvadą, kad institucijos daugiau plėtoja formalizuotus santykius, kurie mokslinėje literatūroje įvardijami kaip aukštesnis bendradarbiavimo lygis – partnerystė. Ši sąveika turi sutartinį pagrindą, kuriame numatytas skirtingų interesų derinimas ir koordinavimas (Jakaitis, Paliulis, Meidutė, 2011; Bučaitė-Vilkė, 2011). Į klausimą *Kokios to bendradarbiavimo formos* tyrimo dalyviai atsakė, kad bendradarbiaujama formaliai, projektai įgyvendinami pagal iš anksto numatytas procedūras, etapus. Pasak Frackevic-Vronka (2013), tai santykiai, kurie plėtojami bendrai veikiant, siekiant to paties tikslo. Tyrimo dalyviai sąveikauja ir

neformalizuotai, dažniausiai sprenddami kasdieninius klausimus, rengdami pasitarimus su kitais specialistais ar organizuodami susirinkimus su gyventojais. Lygindami tyrime dalyvavusių institucijų atstovų pasisakymus galime teigti, kad visi tyrimo dalyviai bendrauja formaliai, tačiau dar ir neformalizuotą sąveiką daugiau plėtoja daugiabučių namų atnaujinimą administruojančių institucijų atstovai.

23 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo nauda įgyvendinant daugiabučių namų modernizavimą

Kaip manote, kokį poveikį procesui turi tarpinstitucinis bendradarbiavimas daugiabučių atnaujinimo (modernizavimo) procese? Kokią naudą gaunate Jūs, kaip darbuotojas, asmeniškai bendradarbiavimo metu?		
Kategorija	Kodas	Pasisakymai
Turi įtakos proceso rezultatyvumui	Išsprendžiamos problemos	B1: „<...>leidžia spręsti projekto įgyvendinimo metu iškilusias problemas.“ B2: „<...> išsprendžiama daugiau iškilusių problemų.“ A6: „Greičiau išsprendžiame iškilusias problemas.“
	Spartesnė proceso eiga	B2: „Bendradarbiaujant procesas vyksta sklandžiau.“ S3: „Procesas vyksta sklandžiau.“ A7: „<...>pagreitina projekto įgyvendinimo procesą.“
	Apsaugo nuo klaidų	B2: „<...>išvengiama galimų klaidų.“
	Ugdo patirtį	S4: „<...>didelį, nes mes taip pat mokomės, nes tai naujas iššūkis mūsų darbe.“
Nauda atskiro darbuotojo veiklos kokybei	Padedą išvengti klaidų	B2: „<...>prisideda prie mano darbo kokybės.“ A6: „Galiu <...> išvengti klaidų savo darbe.“
	Trumpina užduočių atlikimo laiką	B1: „<...>greičiau išsprendžiu paskirtas užduotis.“ S3: „<...> galiu greičiau atlikti darbus.“
	Naujų žinių ir įgūdžių įgijimas	S4: „<...> padidina mano žinių bagažą.“ A9: „<...>įgauni patirties, įgūdžių bei žinių.“
	Kuria darbui palankią atmosferą	B2: „<...> kuria jaukią darbinę atmosferą, kuri skatina motyvaciją dirbti.“
	Plečia pažintis	S4: „<...>praplečia pažintis.“ A7: „Gaunu pagalbos.“
Teigiamai veikia programą	Prisideda prie programos tobulinimo	B2: „Garantuoja tinkamą programos vykdymą bei formuoja kryptis jai tobulinti.“
	Geresni programos įgyvendinimo rezultatai	B1: „Bendradarbiavimas su savivaldybėmis padėjo pasiekti gerokai daugiau rezultatų, nei tai buvo dalyvaujant tik centrinei valdžiai.“
Formuoja teigiamą visuomenės požiūrį	Didina visuomenės pasitikėjimą	B2: „<...>didinamas gyventojų pasitikėjimas procesu.“
	Priartina valdžią	B2: „<...> keičia nusistovėjusį gyventojų požiūrį apie valstybinių institucijų abejingumą jų bėdoms, „šaltumą“ visuomenei, neprieinamumą gyventojams“.
Išryškina programos trūkumus	Priklauso nuo valstybės politikos tuo metu	S5: „Kaip ir daugelyje sferų Lietuvoje dažniausiai viską lemia politika (partijų veiksniai).“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Tyrimo dalyviai daugiausiai bendradarbiavimo sąveiką sieja su tiesiogine nauda - proceso rezultatyvumu (*problemų sprendimas, spartesnė proceso eiga, apsisaugojimas nuo klaidų, patirties ugdymas*). Mokslinėje literatūroje autoriai taip pat teigia, kad bendradarbiavimas turi įtakos greitesniam problemų sprendimui (Neugebauer, Prammer, 2012; Roja, Nastase, 2013; Giedraitytė, Raipa, 2013) ir geresnei veiklos kokybei (Kozuch, Sinkevich-Marek, 2013). Procese dalyvaujančių institucijų atstovai išvelgia bendradarbiavimo naudą savo darbo veiklai (*padeda išvengti klaidų, trumpina užduočių atlikimo laiką, padeda įgyti naujų žinių ir įgūdžių, kuria darbui palankią atmosferą, plečia pažintis*). Panašiai mano ir mokslinės literatūros autoriai, jie teigia, kad bendradarbiavimas prisideda prie darbinės kompetencijos tobulinimo (Klijn, Teisman, 2008). Tyrime dalyvavę VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros atstovai teigia, kad bendradarbiavimas su kitomis procese dalyvaujančiomis institucijomis teigiamai veikia programą (*prisideda prie jos tobulinimo bei geresnių rezultatų*). Taip pat teigia ir Urvikis (2014) – institucijų sąveikavimas padeda sėkmingai organizuoti viešųjų paslaugų teikimą. VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros atstovas mano, kad bendradarbiavimas teikia ir netiesioginę naudą, nes yra formuojamas teigiamas visuomenės požiūris, didinamas pasitikėjimas valdžia ir ji priartinama prie visuomenės. Taip teigiama ir darbe aptartoje mokslinėje literatūroje (Gaulė, 2014; Rudzkienė, 2013). Be to, mokslinės literatūros autoriai bendradarbiavimą sieja dar ir su didesne organizacijos atsakomybe ir valdymo demokratizavimu (Raipa, 2010).

Tačiau trys tyrimo dalyviai tarpinstitucinio bendradarbiavimo poveikio procesui neišvelgia. Savivaldybės atstovas mano, kad esamą situaciją lemia vykdoma politika ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas procesui įtakos neturi. Mokslinėje literatūroje plačiai aprašyta bendradarbiavimo nauda veiklai, procesui, todėl tyrimo dalyvių pasisakymas apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo poveikio nebuvimą leidžia teigti, kad šiems specialistams trūksta suinteresuotumo ir pastangų plėtoti bendradarbiavimo ryšius, todėl nemato šios sąveikos naudos procesui. Vienas tyrimo dalyvis, atstovaujantis savivaldybei, atsakė, kad ir asmeninės naudos sąveikaudamas su kitomis institucijomis nemato. Vertinant šį pasisakymą galima teigti, kad šis tyrimo dalyvis nelinkęs bendradarbiauti arba bendradarbiauja tik tiek, kiek tai numatyta teisės aktuose, sutartyse ar kituose dokumentuose. Todėl priešingai nei kiti tyrimo dalyviai, jis nemato sąveikavimo naudos nei procesui, nei asmeniškai.

Tarpinstitucinį bendradarbiavimą galintys aktyvinti veiksniai, priemonės

Kaip būtų galima paskatinti institucijų bendradarbiavimą?			
Centrinio lygiu vykdomos priemonės	Mokymai, kaip kurti bendradarbiavimo tinklus		A8: „Reikėtų skirti daugiau dėmesio ir lėšų mokymams, seminarams, susitikimams organizuoti.“
	Galimybių keistis patirtimi plėtra		A7: „Turėtų būti sudaryta daugiau galimybių įvairių sričių specialistams bendrauti gyvai.“
Programoje dalyvaujančių institucijų tiesioginiai susitikimai	Renginiai, skirti susipažinti gyvai		B1: „<...>rengiant daugiau susitikimų bei susirinkimų, kuriuose galėtų susipažinti asmeniškai, o tai panaikintų bendravimo barjerus.“ S3: „<...> reiktų rengti daugiau susitikimų.“ A6: „Asmeniškai susipažinus <...> būtų galima daugiau bendrauti darbo klausimais.“ A9: „Bendradarbiavimą būtų galima paskatinti per susitikimus.“
Asmeninių darbuotojų savybių, reikalingų bendradarbiavimui, plėtojimas	Vadovų pozicija vystant darbuotojų gebėjimus		B2: „<...>reikėtų keisti darbuotojų požiūrį <...>. Reikėtų ugdyti asmenines darbuotojų savybes.“ S4: „<...> reikėtų formuoti kitą požiūrį.“
	Mokymai		B2: „Reikėtų ugdyti asmenines darbuotojų savybes, galbūt per tam tikrus mokymus.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad institucijų sąveikos rezultatui įtakos turi išankstinės nuostatos ir palaikomas ryšys (Frackevic-Vronka, 2013). Todėl svarbu formuoti tinkamą institucijų požiūrį, ugdyti įgūdžius, kartu ir praktiką (Raišienė, 2008). Tyrimo dalyviai mano, kad tarpinstitucinį bendradarbiavimą tarp proceso dalyvių galėtų paskatinti centriniu lygiu vykdomos priemonės (*mokymai bei sudarytos galimybės bendrauti gyvai keičiantis patirtimi*). Pasak tyrimo dalyvių, svarbios dar ir darbuotojų asmeninės savybės, todėl bendravimo gebėjimų ugdymo mokymai bei vadovų dėmesys turi įtakos tarpinstituciniam bendradarbiavimui.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo vertinimas sprendžiant su veikla susijusias problemas

Kaip vertinate kitų institucijų, su kuriomis bendradarbiaujate, požiūrį ir pastangas išspręsti susidariusias problemas, kai dėl jų kreipiatės į šias institucijas? Prašome detalizuoti su Jumis bendradarbiaujančių institucijų, įstaigų poziciją tokiais atvejais atskirai.		
Kategorija	Kodas	Pasisakymai
Teigiamai vertinama tarpinstitucinė problemų sprendimo sąveika	Visos vertinamos palankiai	B2: „Kol kas neteko susidurti su abejingu institucijų požiūriu. Visos institucijos <...> geranoriškai prisideda prie problemų sprendimo, dalijasi informacija ir patirtimi.“ S3: „<...> vienareikšmiškai palankiai ir teigiamai. Visų institucijų reagavimu esu patenkintas.“ S4: „Negalėčiau išskirti nei vienos institucijos, su kuria nebūtų pavykę susikalbėti.“

		<p>S5: „Su kitomis institucijomis bendrauju mažiau, tačiau vertinu tik teigiamai.”</p> <p>A6: „Vertinu palankiai <...> Neteko susidurti su abejingu institucijų požiūriu, todėl šiandien negaliu išskirti kažkurios.”</p> <p>A7: „Visos institucijos bendradarbiauja geranoriškai, pasiūlo problemų sprendimų būdus arba pritaria mūsų siūlomoms.”</p> <p>A9: „O dėl kitų institucijų viskas gerai.”</p>
Operatyvus problemų sprendimas	Aplinkos ministerija ir jai pavaldžios institucijos	<p>B2: Aplinkos ministerija bendrauja noriai, tik kai kurios problemos sprendžiamos ilgiau, ypač jei tai susiję su teisės aktų pakeitimais.”</p> <p>B1: „Aplinkos ministerijai pavaldžios įstaigos reaguoja į bet kokį skundą operatyviai.”</p>
	VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra	<p>S5: „VšĮ BETA veiklą vertinu teigiamai.”</p> <p>A8: „Bendraujant su BETA problemų neturiu, padeda kiek gali, deja, gali nedaug”.</p> <p>A9: „<...>požiūrį ir pastangas išspręsti susidariusias problemas vertinu teigiamai.”</p>
	Daugiabučių atnaujinimo darbus administruojančios institucijos	<p>S5: „Administratorių <...> veiklą vertinu teigiamai.”</p>
Veiklos vilkinimas	Vietos valdžios institucijos	<p>B1: „Savivaldybėse problemos sprendžiamos ilgiau. Reikėtų žmonėms didesnio prieinamumo ir betarpiško bendradarbiavimo.”</p>
	UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūra	<p>A9: „Bendradarbiaujant su UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūra ne kartą teko susidurti, kad problemų sprendimas yra vilkinamas, neįvardijant konkrečių priežasčių.”</p>
Palanki tarpasmeninė darbuotojų sąveika	Atskirų organizacijų darbuotojų palaikymas	<p>A8: „Savivaldybės darbuotojai palaiko.”</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vienas iš sąveikos, kurią būtų galima vadinti bendradarbiavimu, elementų yra vertinimas, jis svarbus norint išsiaiškinti savo ir kitų dalyvių indėlį į rezultatą bei atliktų žingsnių veiksmingumą. Svarbi ne tik glaudi sąveika, bet ir vienas kito palaikymas, atsakomybė už rezultatą bei bendravimas, paremtas pagarba (Raižienė, 2000). Analizuojant institucijų atstovų atsakymus į klausimą, *kaip vertina kitų institucijų požiūrį ir pastangas išspręsti susidariusias problemas, kai į jas kreipiasi pagalbos*, paaiškėjo, kad visi tyrimo dalyviai kitų, procese dalyvaujančių, atsaką į kreipimąsi vertina palankiai. Vertinant tyrimo dalyvių nuomonę apie bendravimo patirtį su kitomis institucijomis, paaiškėjo, kad Aplinkos ministerijos ir jai pavaldžių institucijų veikla vertinama teigiamai, tačiau Agentūros atstovas išreiškė nusiskundimą, kad vietos valdžiai trūksta operatyvumo sprendžiant probleminius klausimus, atvirumo visuomenei bei suinteresuotumo daugiau bendrauti su ja. Pasak Giedraitytės ir Raipos (2014), sąveikos siekimas atskleidžia institucijos pranašumus siekiant spręsti visuomeninius klausimus. Remiantis mokslinės literatūros autoriais ir tyrimo dalyvio atsakymu

galima teigti, kad vietos valdžia neišnaudoja turimų galimybių siekti daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso veiksmingumo, nesusitelkiama į gyventojų motyvavimą.

Taip pat išsakytas nepasitenkinimas finansų institucijos darbu, pasigendama greitesnio jos reagavimo į proceso metu iškilusius nesklandumus, trūksta pasidalijimo informacija. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad procesas rezultatyvesnis, jeigu prie jo prisidedančios institucijos suvokia bendradarbiavimo sąveikos reikšmę ir ją vysto, todėl tyrimo dalyvių įvardintas trūkumas – institucijų nesuinteresuotumas veikti kartu – vilkina procesą, taip pat turi įtakos ir didesniems valstybės finansams, kadangi daugiabučių namų atnaujinimą administruojančioms institucijoms valstybė teikia paramą ir apmoka administravimo išlaidas.³²

26 lentelė

Tarpinstituciniame bendradarbiavime dalyvaujančių institucijų darbuotojų, atsakingų už daugiabučių modernizavimą, kompetencijos vertinimas

Kaip vertinate institucijų ir įstaigų, su kuriomis bendradarbiaujate daugiabučių namų modernizavimo klausimais, specialistų, atsakingų už daugiabučių atnaujinimą, kompetenciją?		
Kategorija	Kodas	Pasisakymai
Kompetentingi darbuotojai visose institucijose	Pakanka kompetetingumo	B2: „Savivaldybėse ir kitose įstaigose dirba specialistai, išmanantys savo darbą.“ S3: „Su visais specialistais <...>, su kuriais man teko susidurti darbo klausimais buvo kompetetingi savo srityje, jiems rašyčiau 9-tą ar 10-ką.“ S4: „Matau kaskart atskirų specialistų norą ir nuolatos augantį gebėjimą susitvarkyti su iškylančiomis problemomis.“ S5: „Vertinu teigiamai“. A6: „Vertinu gerai, jokių problemų nėra.“ A7: „Kompetencijos pakanka.“ A9: „<...> specialistai, su kuriais teko bendrauti, yra kompetetingi.“
Palaiapsniui augantis savivaldybės darbuotojų kompetentingumas	Įsitraukimas į veiklą didina kompetenciją	B1: „<...> savivaldybių kompetencija su kiekvienu įgyvendintu projektu tik didėja.“
Kompetencijų stygius sprendžiant itin probleminius klausimus	Ieško sprendimo bendradarbiaudami	A8: „Kompetencija visą laiką gali būti aukštesnė. Kai kreipiuosi į juos, ką nors pasitiksinti, operatyviai gaunu atsakymus, bet kai iškyla rimtesnių klausimų, kurių pats neišsprendžiu, nepadeda ir jie.“
Aukštos specialiosios	Aktyvumo, motyvacijos stoka	B2: „Kompetencijos pakanka, tik kartais pritrūksta aktyvumo ir pastangų informacijai gauti.“

³²Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 16 d. nutarimas Nr. 1725 „Dėl Valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo ir daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) projektų įgyvendinimo priežiūros taisyklių patvirtinimo ir daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projektui įgyvendinti skirto kaupiamojo įnašo ir (ar) kitų įmokų didžiausios mėnesinės įmokos nustatymo“ //Valstybės žinios, 2009-12-30, Nr. 156-7024.

kompetencijos, bet nepakankamos socialinės kompetencijos	Aplaidumas	S3: „Išskirčiau daugiabučių namų investicijų planų rengėjus: jų atliktuose darbuose pastebimas šabloniškumas, neįsigilinama į kiekvieną daugiabutį namą, t.y. į namo individualias problemas, nesilaikoma planų parengimo terminų, kai kurie yra atsisakę pristatyti planą gyventojams. Tai planų rengėjams rašau tik 7-tą.”
	Praktinio požiūrio stoka	B2: „Aplinkos ministerijos požiūris į įvairias situacijas kartais būna labiau teorinis, tačiau kitoms įstaigoms (agentūrai ir savivaldybei) teikiant pastabas ir siūlymus, randami tinkami praktiniai sprendimai.”

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Mokslinės literatūros autoriai teigia, kad labai svarbios sąveikaujančių asmeninės savybės ir kompetencija, kadangi nuo jų priklauso veiklos kokybė (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009). Lyginant atskirų institucijų tyrimo dalyvių atsakymus išryškėjo, kad VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūros atstovai pastebi, kad kuo toliau, tuo labiau savivaldybių atsakingų specialistų kompetencija auga, jai įtakos turi vis didėjanti patirtis. Tačiau pastebi, kad kitoms procese dalyvaujančioms institucijoms trūksta pastangų ir motyvacijos naujausiai informacijai gauti. Taip pat teigia, kad Aplinkos ministerija ne visada gilina praktines problemines situacijas, o vadovaujasi teoriniu požiūriu. Tokiu atveju savivaldybės ar kitos institucijos teikia siūlymus, kurie kartais sąlygoja lankstesnius Aplinkos ministerijos sprendimus. Tai patvirtina bendradarbiavimo naudą, nes esant šiai sąveikai, randami palankiausi sprendimai, prisidedantys prie programos tobulinimo, jiems įsigalėti būtini teisės aktų pakeitimai.

Tyrimo dalyvis, atstovaujantis savivaldybei, atsakė, kad visų procese dalyvaujančių specialistų kompetencija tinkama, išskyrus, investicijų planų rengėjus. Jų padarytos klaidos didina kitų procese dalyvaujančių institucijų darbo krūvį, kadangi tenka dėti nemažai pastangų ir laiko, kol būna randami ir teisingai įforminami tas klaidas ištaisantys sprendimai. Tam, kad būtų to išvengta, reikėtų sugriežtinti investicijų planų rengėjų atsakomybę bei numatyti tam tikras sankcijas už netinkamai atliktą darbą. Tinkamai parengtas investicijų planas yra vienas iš svarbiausių proceso sėkmę lemiančių elementų. Kitas tyrimo dalyvis atsakė, kad specialistų kompetenciją reikėtų kelti, nes iškilus didesnei problemai, turimos kompetencijos nepakanka jai išspręsti.

Apibendrinant galima teigti, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių yra patenkinti institucijų darbuotojų, su kuriais yra tekę susidurti, kompetencija, tačiau yra kur tobulėti, iškilus probleminei situacijai pasigendama įgūdžių ar žinių jai spręsti. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimo sąveika prisideda prie dalyvių kompetencijos augimo (Sorensen, Torfing, 2012).

Todėl siekiant geresnės darbo kokybės, reikėtų plėtoti ryšius su kitomis institucijomis, pasidalinti patirtimi ir žiniomis. Be to, nuolat koreguojami daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) reglamentuojantys teisės aktai, todėl labai svarbu, kad atsakingi institucijų specialistai domėtusi naujausia informacija ir taip būtų išvengta klaidų dėl nežinojimo.

27 lentelė

Nuomonių apie gyventojų įsitraukimą į daugiabučių namų modernizavimo procesą raiška

Esama nuomonių, kad daugiabučių modernizavimo procesas vyksta gana vangiai dėl gyventojų pasyvumo. Kokia Jūsų nuomonė šiuo klausimu?	
Kategorija	Teiginiai
Dabartinis programos įgyvendinimas liudija augantį gyventojų aktyvumą	B1: „Projektai vyksta tikrai nevangiai. Po to kai į procesą įsiliejo savivaldybės, renovacijos procesas įsibėgėjo ir matome, kad valstybė negali patenkinti visų norinčių dalyvauti programoje finansinių poreikių.“ B2: „<...>renovacija vyksta gana sparčiai.“
Gyventojai dar gana pasyvūs	S3: „Taip, sutinku su teiginiu, kad gyventojai beveik daugeliu atvejų yra pasyvūs, tai pastebiu tarp atskirų gyventojų sluoksnių.“ S4: „Pastebiu aktyvumo stoką.“ S5: „Sutinku, trūksta susidomėjimo“. A6: „Daugiabučių gyvenamųjų namų renovacija vyksta vangokai.“ A7: „Taip, reikėtų aktyvesnės visuomenės.“ A8: „Tikra tiesa. Bent jau pas mus.“ A9: „Visuomenė daugiabučių atnaujinimo procese yra pasyvi.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus paaiškėjo, kad VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros atstovai nepitaria nuomonei, kad daugiabučių atnaujinimo procesas vyksta vangiai. Visi kiti tyrimo dalyviai, atstovaujantys savivaldybėms ir daugiabučių namų atnaujinimą administruojančioms įstaigoms, su teiginiu sutinka. Galima sakyti, kad tokiam nuomonių pasiskirstymui įtakos turi tai, jog VšĮ Būsto energijos taupymo agentūros atstovai vadovaujasi rezultatu – įgyvendintus projektus lygina su planuotais. Iš visų tyrimo dalyvių ši institucija tiesiogiai su gyventojais bendrauja mažiausiai, todėl nemato jų priešiško ir negali tiksliai įvertinti, kiek pastangų ir darbo įdeda kitos, procese dalyvaujančios institucijos, susirinkimų metu tam, kad gyventojai sutiktų įtraukti savo namą į daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programą. Pasak Lipnevič (2015), rezultatai rodo, kad gyventojų ir valdžios institucijų pastangos didinti energinį efektyvumą atnaujinant (modernizuojant) daugiabučius namus yra per mažos. Todėl svarbu keisti institucijų požiūrį ir didinti gyventojų motyvavimą, energijos taupymą laikyti socialine norma (Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija, 2012).

Gyventojų pasyvumo įsitraukiant į daugiabučių namų modernizavimo procesą priežastys

Kokios priežastys lemia visuomenės pasyvumą?		
Kategorija	Kodas	Pasisakymai
Asmeninių savivaldybės gyventojų įpročių neįvertinimas	Skirtingos nuomonės	B2: „<...>paties žmogaus nuomonė apie renovaciją.“
	Lyderių, lyderystės gebėjimų turinčių namų atstovų trūkumas	A8: „<...>namai, su nedidelėmis išimtimis neturi nei idėjinių, nei realių vadų, kurie vestų namo gyventojus.“
	Nepasitikėjimas politikų siūloma programa	S5: „<...> nepasitikėjimas.“ A7: „Gyventojų priešiška, mano manymu, lemia tai, kad renovacijos inicijavimas vyksta iš viršaus, o ne pačių gyventojų iniciatyva, nors ir atrodo, kad gyventojų pritarimas reiškia jų pritarimą.“ A8: „<...>atsiranda apsišaukėlių visažinių <...>, kurių ir taip niekas gyvenime netenkina, tai čia atsiranda dar viena terpė pykčiui išsiliėti.“ S5: <...> valdžios korupcija.“ A8: „Jų supratimu, kad čia plaunami pinigai.“
	Baimė finansiškai įsipareigoti	S3: „<...>nenoras dėl modernizavimo turėti reikalų su bankais“ A6: „<...>dėl banko kreditų, įsipareigojimų.“ A8: „<...>skolintis iš bankų bijo daugelis.“
	Abejonės dėl ateities	A8: „<...>buto finansinės naštos, rūpesčių perkėlimas vaikams ar artimiausiems giminaičiams buto savininkui mirus.“
	Baimė kurį laiką gyventi nekomfortiškai	A8: „<...>buto remonto, dulkių kamuolių, netvarkos, ilgai gyventi išgriautame ir netvarkingame bute.“
Dabar gana didelė rangos darbų kaina	Sunki daugiabučiuose gyvenančių žmonių finansinė situacija	S3: „<...> mažas paprasto žmogaus uždarbis.“ S4: „<...>daugiabučiuose namuose gyvena vyresnio amžiaus žmonės, turintys mažas pajamas.“ S5: „<...>finansiniai ištekliai, skurdas.“
	Didelė rangos darbų kaina	S5: „Investicinių planų skaičiavimais renovacijos kainos buvo pakankamai didelės, kas greičiausiai ir lėmė gyventojų pasyvumą dalyvauti programoje.“ A8: „<...>kainos neva nesvietiškos.“
Programos sąlygų netenkinimas, jų kaita	Mažėjanti valstybės parama	S5: „<...>dėl mažinamo išlaidų kompensavimo. Šis nestabilumas gali riboti gyventojų iniciatyvą aktyviai įsitraukti į daugiabučių namų (atnaujinimo)atnaujinimo procesą.“ A9: „<...>nebetenkina labai didelis prisidėjimas prie daugiabučio atnaujinimo.“
	Valstybės finansų nestabilumas	A8: „<...>nesutvarkyti finansai, jų trūkumas.“
	Per siauras priemonių paketas	A8: „<...> gyventojus piktina, kad į renovacijos darbų sąrašą negalima įtraukti laiptinių tvarkymo, laiptų aikštelių, kiemo remonto darbų.“
Dalykiškos analizės apie modernizavimo kokybę trūkumas	Formuojama nepalanki nuomonė	B2: „<...>gerieji, blogieji pavyzdžiai.“ S4: „<...>kad pasibaigus 20 m. paskolos grąžinimo laikotarpiui, namas nebebus toks, koks buvęs.“ S5: „<...> gerų statybos įmonių ir statybininkų trūkumas.“ A8: „<...>netikę jau renovuotų namų pavyzdžiai - bloga darbų kokybė.“

		A9: „<...> visuomenė yra susidariusi neigiamą nuomonę dėl netinkamai atliekamų rangos darbų, ją suformuoja visuomenės informavimo šaltiniai.”
Renovavimo efekto nevienodumai	Prognozių apie renovacijos efektą trūkumas	S4: „<...> mažesniuose miestuose renovuotų butų sutaupymas nėra toks didelis lyginant su nerenovuotais.” S5: „<...> mūsų savivaldybėje daugiabučiai namai yra pakankamai efektyvūs šilumos suvartojimo atžvilgiu.”
Informacijos apie renovavimo galimybes trūkumas	Neaiškios programos įgyvendinimo sąlygos	B2: „<...> gyventojams trūksta informacijos apie daugiabučio atnaujinimo galimybes, finansavimą, galimas įgyvendinti priemones, naudą.”
	Gerųjų pavyzdžių trūkumas	S4: „Nėra labai daug pavyzdžių, įrodančių, kad renovavimo išlaidos bus padengtos sutaupyta šilumine energija.”
Prasta finansinė gyventojų padėtis	Mažos gyventojų pajamos	S5: „<...> susidomėjimas butų didesnis, jei <...> pakiltų gyventojų pragyvenimo lygis.”

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Mokslinės literatūros autoriai teigia, kad bendro intereso nesuvokimas, pilietiškumo, organizuotumo bei iniciatyvos trūkumas turi įtakos gyventojų pasyvumui (Genys, Leonavičius, 2014). Asmeninį požiūrį bei išankstinį nusistatymą tyrimo dalyviai irgi priskiria prie veiksnių, lemiančių visuomenės pasyvumą. Pasak Lipnevič (2015), teisės aktų nestabilumas, ilgas dokumentų rengimo procesas bei nepasitikėjimas valdžia didina butų savininkų abejingumą. Taip mano ir tyrimo dalyviai, jie teigia, kad gyventojai nepasitiki valdžia ir procesu, mano, jog daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas) grindžiamas korupcija, tai formuoja priešiškas išankstines gyventojų nuostatas. Taip pat tyrimo dalyviai pastebi gyventojų baimę finansiškai įsipareigoti, tokia baimė dominuoja tarp garbaus amžiaus žmonių, jie nenori mokėjimo naštos perleisti vaikams. Be to, pastebi, kad šiuo metu statybų rangos darbų kaina yra per didelė, o taip mano visų tyrime dalyvavusių savivaldybių atstovai, todėl, pasak jų, mažas pajamas gaunantys gyventojai kritiškai vertina galimybę atnaujinti savo daugiabutį namą.

Anot tyrimo dalyvių, gyventojų pasyvumui įtakos turi išoriniai veiksniai: valstybės finansų nestabilumas, mažėjanti valstybės parama, informacijos trūkumas, programos priemonių ribotumas. Tyrimo dalyviai mano, kad gyventojų apsisprendimą lemia gerieji pavyzdžiai. Jeigu kaimynystėje yra objektų su nekokybiškai atliktais rangos darbais, tada gyventojų aktyvumo neverta tikėtis. Be to, pastebimas informacijos apie geruosius pavyzdžius trūkumas, kai viešojoje erdvėje daugiausiai pristatomi nepasisekę projektai, o tai formuoja nepalankią visuomenės nuomonę. Pasak tyrimo

dalyvių, mažėjanti valstybės parama kelia tam tikrą sumaištį ir pasipiktinimą tarp gyventojų – anksčiau įgyvendinusiems daugiabučio atnaujinimo projektą savo lėšomis reikėjo prisidėti mažiau.

Remdamiesi tyrimo dalyvių įžvalgomis ir moksline literatūra darome išvadą, kad visuomenės pasyvumą būtų galima sumažinti skleidžiant informaciją apie geriausius rezultatus pasiekusius projektus, sutaupiusius daugiausiai šiluminės energijos. Nuolatinė informacijos sklaida, pasitelkus tarpinstitucinę sąveiką ir taip turint galimybę iškelti geruosius pavyzdžius, pagrindžia tarpinstitucinio bendradarbiavimo naudą (Jakaitis, Paliulis, Meidutė, 2011).

29 lentelė

Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso viešinimas

Kaip vertinate šiuo metu vykdomą daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos viešinimą?		
Kategorija	Kodas	Teiginiai
Teigiamai vertinamas viešinimas	Viešinio liudija visuomenės susidomėjimas programa efekta išaugęs	B1: „<...> kuris turi teigiamos įtakos visuomenei. Pradėjus viešinio kampaniją, kasdien Agentūra sulaukia 3 kartus daugiau skambučių karštąja linija bei užklausimų elektroniniu paštu.“ B2: „Palankiai vertinu viešinio programą.“ S3: „Šiuo metu nėra Respublikoje gyventojų ar daugiabučio namo, kuris nežinotų, ką reiškia atnaujinimas ar modernizavimas.“ <...>Manau, kad informacijos gyventojams yra pakankamai, juolab yra realių pavyzdžių.“ S5: „<...> dėl viešinio viskas gerai.“ A7: „<...> viešumo pakanka.“
Viešinimas nepakankamas	Didesnio viešinio poreikis	S4: „<...> viešinio priemonių labiausiai trūksta.“ A6: „Reikėtų daugiau viešinio.“
	Nefektyviai naudojamos viešinimui skirtos lėšos	A8: „Viešinimas nulinis. Manau, kad Aplinkos ministerija tikėjosi, kad tą funkciją atliks BETA, bet jų veiksmai, priemonės, pinigų leidimas viešinimui tik kelia juoką (piktą) ir veikia priešingai, atgraso protaujančius žmones, kurie mato, kaip „taškomi“ mokesčių mokėtojų pinigai.“
	Mažai kvalifikuotos informacijos apie konkrečią namų modernizavimo naudą	A9: „<...> visuomenės pasyvumą lemia ir informacijos trūkumas. Mažai informacijos apie daugiabučių namų atnaujinimo naudą skelbiama spaudoje ir kitose visuomenės informavimo priemonėse.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Pasyvus gyventojų dalyvavimas apsunkina bendrą veiklą (Genys, Leonavičius, 2014), todėl svarbu informacinėmis priemonėmis skatinti visuomenės aktyvumą. Analizuodami tyrimo dalyvių pasisakymus apie šiuo metu vykdomą viešinio kampaniją darome išvadą, kad VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūros atstovai ir du iš trijų savivaldybių specialistų vykdomą viešinio kampaniją vertina palankiai ir mano, kad informacijos viešojoje erdvėje yra pakankamai. Tačiau didžioji dalis (trys iš

keturių) daugiabučių atnaujinimą administruojančių institucijų atstovų teigia, kad viešinimo trūksta. Nuomonės taip galėjo pasiskirstyti dėl to, kad pastarieji tyrimo dalyviai yra arčiausiai visuomenės, jiems tenka daugiausiai bendrauti su gyventojais, todėl galima teigti, kad jie, organizuodami gyventojų susirinkimus bei konsultuodami juos, geriausiai mato jų informuotumo lygį bei realią situaciją vietoje. Ypač kritinį požiūrį išsakė vienas tyrimo dalyvis, jis pabrėžė, kad šiuo metu vykdomos viešinimo kampanijos nepastebi, kad šiai veiklai skiriamos pastangos nepasiteisina, reikėtų aktyvesnių ir tobulesnių veiksmų. Išlaidos informacijos sklaidai atsiperka tuo, kad pagreitėja gyventojų pritarimas planiniams sprendimams (Ramanauskaitė, 2009).

30 lentelė

Viešinimo aktyvinimo galimybės

Kaip būtų galima didinti gyventojų susidomėjimą savo būsto atnaujinimu (modernizavimu)? Kas turėtų tuo rūpintis?		
Kategorija	Kodas	Teiginiai
Viešinimas bendradarbiaujant visų valdymo lygmenų institucijoms	Valstybės ir vietos lygmens institucijoms bendradarbiaujant	B1: „Tuo turėtų rūpintis visos programoje dalyvaujančios valstybės institucijos, kadangi renovacijos procesas papildo biudžetą 30 proc. nuo 130 mln.“
	Aplinkos ministerija, jai pavaldžios institucijos	S3: „Pagrindinis krūvis dėl viešinimo, manau, turi tekti Būsto energijos taupymo agentūrai, Aplinkos ministerijai. Nes šios institucijos turi įrankius informacijos suvestinėms parengti respublikos mastu. Savivaldos institucijos savo agitacinį darbą su gyventojais atlieka vietoje, t. y. susirinkimai, tam tikrų klausimų sprendimas kabinetuose, prie daugiabučių ir t.t.“ S4: „Tai turėtų organizuoti už programos įgyvendinimą atsakingos institucijos.“ S5: „<...> turėtų rūpintis aukščiausioji valdžia.“ A7: „Teisės aktų pakeitimais turėtų rūpintis VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūra ir Aplinkos ministerija.“ A8: „Tuo rūpintis reiktų Aplinkos ministerijai ir VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūrai.“ A8: „Tuo turėtų rūpintis viešinimo kampanijų vykdanči institucija.“
	Savivaldybės	B2: „<...> turėtų būti didesnis kai kurių savivaldybių <...> tai turėtų būti vietos valdžios prioritetas. <...> atnaujintų daugiabučių skaičius atspindi vietos valdžios pastangas ir indėlį kuriant miesto ir jų gyventojų gerovę.“ A6: „Tuo rūpintis turėtų vietinė valdžia.“
	Administruojančios institucijos	B2: „<...> turėtų būti didesnis <...> daugiabučių atnaujinimo darbus administruojančių įstaigų indėlis.“
Aktyvesnis viešinimas gyvenamose vietose	Komunikacija su gyventojais vietoje	B1: „Didesnis dėmesys bendravimui su gyventojais galėtų didinti jų susidomėjimą.“
	Vietinės žiniasklaidos pasitelkimas	S4: „<...> daugiabučių namų renovavimo viešinimas turėtų vykti ne tik aplinkos ministerijos ar Beta internetinėse svetainėse, bet ir pasitelkiant žiniasklaidą, televiziją, geriausius pavyzdžius aprašant vietinėje spaudoje.“
	Viešinimo	A8: „Viešinimas turėtų būti vykdomas laiku, prieš skelbiant kvietimus

	kampanijos vykdymas laiku	<i>naujiems projektams, o ne tada, kai viskas padaryta. “</i>
	Platesnis specialistų pritraukimas į viešinimą	A6: „ <i>Reikėtų rengti susirinkimus su gyventojais kviečiant jau atnaujintų namų gyventojus, administratorius, miesto architektus, kurie papasakotų apie rangos darbų pirkimus. “</i>
Gerinant namų renovavimo kokybę	Atsakomybės už terminus ir darbų kokybę didinimas	S5: „ <i>Reikėtų netinkamai darbus atliekančioms įmonėms sustiprinti sankcijas. “</i> A7: „ <i><...> neigiamą įtaką daro nesėkmingai įgyvendinami ir užsitęsę renovacijos darbai. Todėl reikėtų taikyti griežtesnes sankcijas. “</i> S3: „ <i>Reikėtų užtikrinti rangos darbų kokybę. “</i> S5: „ <i><...> susidomėjimas būtų didesnis, jei būtų užtikrinta rangos darbų kokybė. “</i>
	Sugriežtinti viešųjų pirkimų sąlygas	S3: „ <i><...> sugriežtinant rangovinių įmonių dalyvavimą konkursuose. “</i>
Jau įgyvendintų projektų ir pasiekto efektyvumo aiškinimas, viešinimas	Efektyvumo išryškimas	B2: „ <i><...> gerųjų pavyzdžių viešinimas, išryškinant investicijų dalį ir šiluminės energijos sutaupymą įgyvendinus projektą. “</i> A6: „ <i>Gyventojus paskatintų didesnis viešinimas per televiziją, parodant renovacijos efektyvumą. “</i>
	Gerųjų pavyzdžių viešinimas	A9: „ <i>Reikėtų didinti visuomenės informuotumą iškeliant geruosius pavyzdžius. “</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Svarbu stiprinti visuomenės švietimą, kad padidėtų butų ir kitų patalpų savininkų aktyvumas (Jakaitis, Paliulis, Meidutė, 2011). Pasak tyrimo dalyvių, gyventojų susidomėjimą būtų galima padidinti daugiau dėmesio skiriant daugiabučių atnaujinimo rangos darbų kokybei bei didesnei programos sklaidai vietoje. Rangos darbų kokybė kaimynystėje – vienas iš pagrindinių faktorių, turinčių įtakos gyventojų apsisprendimui. Pasak tyrimo dalyvių, būtina sustiprinti rangos darbų priežiūrą, padidinti ne tik dalyvavimo statybos rangos darbų pirkimo konkursuose reikalavimus, bet ir atsakomybę, sukurti griežtesnes sankcijas netinkamai įvykdytiems įsipareigojimams. Gerųjų pavyzdžių sklaida, daugiabučio namo energijos sutaupymo po atnaujinimo išryškimas galėtų paskatinti gyventojus aktyviau domėtis atnaujinimo galimybėmis. Todėl reikėtų orientuotis į informavimą vietoje, pasitelkti ne tik įgyvendintus pavyzdžius, bet ir procese dalyvaujančių institucijų specialistus bei vietos žiniasklaidą. Tik vienas tyrimo dalyvis, atstovaujantis daugiabučių namų atnaujinimą administruojančiai įstaigai, pasakė, kad gyventojus turėtų aktyvinti didesnis proceso dalyvių bendradarbiavimas: kai skirtingų institucijų, įvairių sričių specialistai dalyvautų gyventojų susirinkimuose ir atsakytų į rūpimus klausimus, suteiktų daugiau informacijos, aiškumo, pristatytų realius pavyzdžius, tai paskatintų didesnę gyventojų susidomėjimą. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimo sąveika padeda greičiau ir efektyviau pasiekti rezultatą, todėl vietos institucijų susitelkimas gyventojams aktyvinti sumažintų visuomenės pasyvumą, kadangi gyventojai gautų

aktualiausią informaciją, galėtų palyginti savo namo energijos suvartojimą su kaimynystėje esančio atnaujinto namo energijos sąnaudomis.

Atsakymai į klausimą *Kas turėtų tuo rūpintis* pasiskirstė panašiai. Didžioji dalis tyrimo dalyvių mano, kad visuomenės aktyvinimu turėtų užsiimti Aplinkos ministerija ir VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūra. Pastarosios institucijos atstovai mano, gyventojų pasyvumo problemas turėtų spręsti visos procese dalyvaujančios valstybės institucijos ir ypatingą dėmesį turėtų skirti miestų savivaldybės, kurių bendravimas su gyventojais galėtų formuoti palankesnę visuomenės požiūrį. Trūksta savivaldos institucijų atsakomybės piliečiams, todėl turėtų būti gerinamas savivaldybių prieinamumas, valdžia priartinama prie visuomenės (Arimavičiūtė, 2011). Tyrimo dalyvis mano, kad daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas) kuria miesto veidą bei atspindi vietos valdžios pastangas sąveikauti su visuomene. Bendradarbiavimo sąveikos svarbą išvelgė tik vienas tyrimo dalyvis, o tai atskleidžia sektorinę institucijų požiūrį, kai darbuotojai neturi bendrumo jausmo, save realizuoja tik per tiesiogines darbo funkcijas, nesistengia kurti socialinių santykių su kitomis institucijomis, o tai turi įtakos efektyvesniems darbo rezultatams.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad didesnės galimybės gyventojams išreikšti pageidavimus projektui, išsamesnė informacija apie finansavimo šaltinius bei įgyvendintų projektų sklaida gali didinti visuomenės aktyvumą (Biekša, Jaraminienė, Martinaitis, 2011). Mokslinės literatūros autoriai teigia, kad gyventojų susidomėjimas gali būti didinamas stiprinant visuomenės įtaką (Kvieskienė, Bardauskienė, 2014). Taip mano ir tyrimo dalyviai – reikėtų sudaryti kuo didesnes galimybes gyventojams išreikšti pageidavimus projektui bei kiek galima daugiau juos įtraukti į sprendimų priėmimą. Būtina didinti gyventojų informuotumą, kuris turi įtakos gyventojų aktyvumui. Labai svarbu procese dalyvaujančioms institucijoms bendradarbiauti didinant gyventojų motyvaciją, rengiant susirinkimus, konsultuojant ir sprendžiant problemas. Demokratiškas valdymas kuo labiau įtraukiant visuomenę – būtinas veiklos kokybei pasiekti (Raipa, 2010). Todėl deramas institucijų požiūris į gyventojus, atvirumas jiems bei prieinamumas gali sumažinti gyventojų pasyvumą.

31 lentelė

Poveikio priemonės, didinančios gyventojų aktyvinimą namų modernizavime

Kokias priemones naudoja Jūsų institucija, siekdama aktyvinti gyventojus balsuoti už daugiabučio namo atnaujinimą?		
Kategorija	Kodas	Teiginiai
Tiesioginis	Susirinkimai	B2: „Esant poreikiui, Agentūros specialistai dalyvauja gyventojų

bendravimas su gyventojais vietose		<p><i>susirinkimuose.</i>”</p> <p>S3: „<...> pagrindinė priemonė ir labiausiai pasiteisinanti - gyventojų susirinkimai.”</p> <p>S4: „Rengiame susirinkimus su gyventojais tiek savivaldybės patalpose, tiek tiesiogiai gyventojų namuose. Po kiekvieno susirinkimo ir kiekvieno modernizuoto namo mieste gyventojų motyvacija didėja.”</p> <p>S5: „Organizuojami susirinkimai su gyventojais, tačiau kai kurie net neįvyksta dėl gyventojų pasyvumo.”</p> <p>A6: „Daugiabučių gyvenamųjų namų susirinkimuose stebime, kurie gyventojai aktyviai pritaria renovacijai ir tuomet juos paraginame, kad jie bendrautų su kitais gyventojais ir sakytų, kad renovacija jų name reikalinga. Taip bendradarbiaujant su namo aktyvistais galima pasiekti daug gerų rezultatų.”</p> <p>A8: „Einu į susitikimus su namo gyventojais, jeigu tik jie pareiškia tokį norą, ir aiškinu. Kitiems veiksams, priemonėm neturime nei lėšų, nei laiko.”</p> <p>A9: „Siekdami paskatinti gyventojus rengėme susirinkimus bei teikėme paskaičiuotas preliminarias kainas. Tačiau daugelis daugiabučių namų savininkų daugiabučio atnaujinimo atsisakė.”</p>
Informacija internete	Informavimas per socialinius tinklus	B2: „<...> neseniai informacija pradėta teikti per socialinį tinklą facebook.”
	Informacija skelbiama internete	B2: „<...>informacija skelbiama elektroniniuose puslapiuose.”
Institucijų konsultavimas	Proceso dalyvių konsultavimas	B1: „Agentūra <...>kasdien teikia konsultacijas būsto sektoriaus dalyviams .”
Nepakanka finansų visuomenės aktyvumui kelti	Nenaudoja priemonių gyventojams aktyvinti	A7: „Vietoje veikiančių institucijų agitavimas renovuoti daugiabučius neduoda gerų rezultatų, nes savais „pranašais” gyventojai netiki, nors rezultatai ir akivaizdūs. Agituoti gyventojus renovuoti namus mes neturime ekonominio pagrindo, nes gautos pajamos už renovacijos administravimą nepadengia sąnaudų.”

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Analizuodami atsakymus į klausimą *Kokias priemones institucijos naudoja visuomenei aktyvinti*, darome išvadą, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių su gyventojais bendrauja tiesiogiai susirinkimų metu. Savivaldybei atstovaujantis tyrimo dalyvis pastebėjo, kad susirinkimai didina gyventojų motyvaciją, kuri po kiekvieno susitikimo vis auga. Kitos savivaldybės atstovas sako, kad susirinkimus surengti pakankamai sunku, kadangi daug jų neįvyksta, nes neatvyksta reikiamas gyventojų skaičius. Analizuotoje mokslinėje literatūroje teigiama, kad gyventojų nesirūpinimas savo būsto priežiūra, aktyvumo ir iniciatyvos trūkumas slopina ir kitų to paties namo gyventojų norą atstovauti savo interesams. Todėl bendro intereso suvokimo ir pilietiškumo stoka yra reikšmingi veiksniai, trukdantys procesui įsibėgėti (Genys, Leonavičius, 2014). Nesusirinkus gyventojų daugumai,

susirinkimas laikomas neįvykusi, o gyventojai, kurie norėtų įtraukti daugiabutį namą į atnaujinimo programą, praranda galimybę tai padaryti.

Kitas tyrimo dalyvis, atstovaujantis daugiabučių namų atnaujinimą administruojančiai įstaigai, mano, kad geriausias būdas pasiekti norimą rezultatą yra aktyvių gyventojų pasitelkimas. Visuomenė tokiais gyventojais pasitiki labiau, kadangi jie ir patys savo lėšomis turės prisidėti, todėl pareiškimas, kad būtina atnaujinti jų daugiabutį namą, skamba įtikinamiau. Tai pagrindžia teorinėje dalyje išsakytas mokslinės literatūros autorių įžvalgas, kad didesnis visuomenės, jos atstovų įtraukimas lemia spartesnę proceso eigą. Todėl pačių gyventojų agitavimas balsuoti už daugiabučio namo atnaujinimą gali pakeisti gyventojų nuomonę apie korumpuotą valdžią, siekiančią pasipelnyti iš šio proceso. VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra taiko įvairias visuomenės aktyvinimo priemones: viešinimo kampanija, bendravimas su gyventojais susirinkimuose, konsultavimas ryšio priemonėmis, informacijos pateikimas socialiniuose tinkluose, galimybė pasiekti internetinėje erdvėje aktyvius žmones. Taip pat konsultuoja procese dalyvaujančias institucijas, kurios reikiamą informaciją perduoda visuomenei. Tačiau vienas tyrimo dalyvis, atstovaujantis daugiabučių atnaujinimą administruojančiai įmonei, teigia, kad viešiniu vietoje jų institucija neužsiima, kadangi gyventojai jais nepasitiki, be to, neturi tam lėšų. Pasak Ramanauskaitės (2009), papildomas finansavimas informavimo didinimui naudingas tuo, jog prisideda prie didesnio gyventojų aktyvumo, todėl institucijos turėtų planuoti tam lėšas. Apie lėšų trūkumą užsiminė ir kitas dalyvis, jis sako, kad trūksta ir pinigų, ir laiko. Valstybė teikia paramą apmokėti projekto įgyvendinimo administravimo išlaidas, kuri nuo 2017 m. sausio 1 d. mažės nuo 100 iki 50 proc.³³ Todėl galima tikėtis dar mažesnio daugiabučių namų atnaujinimą administruojančių institucijų aktyvumo visuomenei skatinti.

32 lentelė

Teisinės bazės, susijusios su daugiabučių namų atnaujinimu (modernizavimu), tobulinimo kryptingumas

Kas turėtų keistis daugiabučių namų atnaujinimo programos teisinėje bazėje, kad šis procesas vyktų aktyviau?		
Kategorija	Kodas	Teiginiai
Programos plėtra	Valstybės paramos didinimas	B1: „<...> daugiabučių namų atnaujinimo procesas vyktų aktyviau, jei būtų padidinta valstybės parama.“ B2: „<...> paskatintų didesnę valstybės parama.“

³³Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. kovo 9 d. nutarimas Nr. 231 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 16 d. nutarimo Nr. 1725 „Dėl valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo ir daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) projektų įgyvendinimo procežiūros taisyklių patvirtinimo ir daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projektui įgyvendinti skirto kaupiamojo įnašo ir (ar) kitų įmokų didžiausios mėnesinės įmokos nustatymo“ pakeitimo“// TAR, 2016-03-16, Nr. 4954.

		A6: „ <i>Didesnė valstybės parama.</i> “
	Papildyti priemonių paketą	B2: „ <i><...> naujų priemonių įtraukimas, pavyzdžiui, laiptinių remontas, kuriam šiuo metu valstybės parama neteikiama.</i> “
Renovavimo darbus atliekančių statybos organizacijų atsakomybės didinimas	Sankcijos blogai rangos darbus atliekančioms institucijoms	B2: „ <i><...> sudaryti blogiausiai darbus atliekančių įmonių sąrašus ir juos paviėšinti. Tada reikėtų parengti teisės aktus, kurie uždraustų tokioms įstaigoms toliau dalyvauti procese.</i> “ A3: „ <i>Turėtų būti sugriežtintos sąlygos rangovinėms organizacijoms.</i> “
	Rangos sutartyse nurodytas sankcijas suderinti su finansavimo sutartimis	A7: „ <i>Projekto įgyvendinimo procesą reglamentuojantys teisės aktai turėtų būti suderinti su finansavimo sutartimis. Rangos sutartyse numatytos sankcijos ir galimybė sankcijas ir baudų sumas išskaičiuoti iš Rangovui pagal finansavimo sutartį mokamų sumų.</i> “
Atsakomybės padidinimas procese dalyvaujančioms institucijoms	Investicijų planų rengėjų atsakomybės sugriežtinimas	A6: „ <i>Atsakomybės sugriežtinimas investicijų planų rengėjams.</i> “ B2: „ <i><...> ir rengėjams.</i> “
	Techninių prižiūrėtojų atsakomybės sugriežtinimas	B2: „ <i>Turėtų būti sugriežtintos sąlygos <...> techninę priežiūrą atliekantiems specialistams, numatyti prievolę dažniau lankyti objektus.</i> “
	Didesnė atsakomybė projektų rengėjams	A9: „ <i>Galėtų suteikti didesnę atsakomybę projektų rengėjams.</i> “
UAB Sistela kainyno peržiūrėjimas	Rangos darbų kainos sureguliuavimas	S3: „ <i>Reikėtų sumažinti rangos darbų kainas, kurios iki šios dienos neatitinka realybės, yra per didelės.</i> “
Viešųjų pirkimų sąlygų keitimas	Pirkimų supaprastinimas	A8: „ <i>Žymiai lanksčiau, paprasčiau turėtų vykti darbų, priemonių keitimas gyventojų pageidavimu statybos darbų eigoje.</i> “
Lengvatų numatymas bendrijoms	Palankesnių sąlygų sudarymas bendrijoms	S5: „ <i><...> svarbu pasimokyti iš kitų šalių patirties. Manau, kad reikėtų skatinti bendrijas sudarant joms lengvatas, palankesnes sąlygas.</i> “
Didesnis vietos įsitraukimo į procesą numatymas	Didesnis savivaldybės įtraukimas	A9: „ <i><...> suteikti daugiau funkcijų savivaldybėms <...> įgalinančių prisidėti prie rangos darbų kokybės užtikrinimo.</i> “
Teisinės bazės retesnis keitimas	Mažesnė teisinės bazės kaita	S4: „ <i>Manau, kad teisės aktų, reglamentuojančių daugiabučių namų renovaciją, yra pakankamai ir jų keisti nereikėtų.</i> “ A9: „ <i>Teisinė bazė kaip tik turėtų būti stabilesnė, nes dažna teisės aktų kaita neigiamai veikia gyventojus, kelia nepasitikėjimą.</i> “

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Tyrimo dalyviai atsakydami į klausimą *Kas turėtų keistis teisinėje bazėje, kad procesas būtų aktyvesnis* nurodė keletą teisės aktų tobulinimo krypčių. Didesnio visuomenės dėmesio būtų sulaukta tobulinant programą (*didinant valstybės paramą, papildant priemonių paketą*). Vadovaujantis programą reglamentuojančiais teisės aktais galima teigti, kad didesnės valstybės paramos tikėtis neverta, kadangi ji nuolat mažėja ir yra numatyta teikti daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo)

projektų įgyvendinimui tik iki 2020 m.³⁴ Taip pat tyrimo dalyviai siūlo pakoreguoti teisės aktus ir numatyti didesnę atsakomybę investicijų planų rengėjams, nes profesionaliai parengtas investicijų planas yra vienas iš proceso sėkmę lemiančių elementų. Profesionaliai parinktos priemonės daugiabučio namo atnaujinimui (modernizavimui) gali paskatinti gyventojų apsisprendimą pritarti daugiabučio atnaujinimui ir apsaugoti nuo tolimesnių jo koregavimo procedūrų, ilginančių projekto įgyvendinimo trukmę, o tai kelia gyventojų pasipiktinimą. Pasak Lipnevič (2015), ilgas dokumentų rengimas yra viena iš priežasčių, lemiančių gyventojų pasyvumą.

Kitas tyrimo dalyvis mano, kad reikėtų padidinti techninio darbo projekto rengėjų atsakomybę. Labai svarbu kokybiškai parengti techninį darbo projektą, nuo jo tiesiogiai priklauso rangos darbai. Dar kitas pašnekovas mano, kad reikėtų sugriežtinti sąlygas techniniams prižiūrėtojams ir numatyti prievolę objekte apsilankyti dažniau, nes šiuo metu teisės aktai numato, kad techninis prižiūrėtojas objektą turi aplankyti ne mažiau kaip 2 kartus³⁵. *Reikėtų teisės aktuose numatyti ribas, kiek vienu metu techninis prižiūrėtojas gali prižiūrėti objektų. Tai būtų dar vienas būdas, padidinantis šių specialistų atsakomybę, kadangi rangos darbų kokybę prižiūrintiems specialistams būtų užkirstas kelias prisiimti didelį skaičių projektų, nes laiko trūkumas trukdo kokybiškai atlikti darbus.*

Tyrimo dalyvis, atstovaujantis VšĮ Būsto energijos taupymo agentūrai, mano, kad reikėtų sugriežtinti reikalavimus rangovinėms organizacijoms. Susitelkus proceso dalyviams sudaryti nekokybiškiausiai darbus atliekančių įmonių sąrašą, jį pavišinti ir inicijuoti teisės aktų pakeitimus, uždrausiančius tokioms įmonėms toliau dalyvauti konkursuose. Tai būtų ryžtingas žingsnis daugiabučių namų atnaujinimo programai tobulinti, eliminuojantis procesui kenkiančius dalyvius. Kitas tyrimo dalyvis, atstovaujantis daugiabučių namų atnaujinimą administruojančiai įstaigai, sako, kad turėtų būti supaprastintos papildomų rangos darbų pirkimo sąlygos. Papildomų rangos darbų suderinimo procedūros užima nemažai laiko, kadangi šiame procese dalyvauja kelios institucijos, kurios pagal numatytas sąlygas turi parengti, suderinti dokumentus: statybų techninės priežiūros

³⁴Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 1505 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 16 d. nutarimo Nr. 1725 „Dėl vasltybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo ir daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) projektų įgyvendinimo proežiūros taisyklių patvirtinimo ir daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projektui įgyvendinti skirto kaupiamojo įnašo ir (ar) kitų įmokų didžiausios mėnesinės įmokos nustatymo“ pakeitimo“// TAR, 2014-12-30, Nr. 21100.

³⁵ Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2014 m. liepos 2 d. įsakymas Nr. D1-579 „Dėl Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2002 m. balandžio 15 d. įsakymo Nr. 179 „Dėl statybos techninių reglamentų STR 1.09.04:2002 „Statinio projekto vykdymo priežiūra“ ir STR 1.09.05:2002 „Statinio statybos techninė priežiūra“ patvirtinimo“ pakeitimo“// TAR, 2014-07-03, Nr. 9801.

paslaugas teikiantis subjektas, projekto administratorius, rangovinė organizacija, VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra ir finansų įstaiga (pastaroji, kai viršijama rangos darbų sutarties kaina).³⁶

Savivaldybės atstovas mano, kad šiuo metu rangos darbų kaina yra per daug užkelta, o investicijų planų rengimas, vadovaujantis UAB „Sistela“ sudarytu statybos darbų skaičiuojamosios kainos kainynu, dirbtinai ją išpučia, o tai lemia gyventojų apsisprendimą atsisakyti daugiabučio namo atnaujinimo. Reikėtų sureguliuoti per daug užkeltas investicijų planuose nurodomas preliminarias priemonių kainas, kadangi dažnai, įvykus statybos rangos darbų konkursui, ši kaina nuo investicijų plane nurodytos skiriasi iki 15 proc.³⁷ Savivaldybės atstovas mano, kad reikėtų pasisemti patirties iš užsienio valstybių skiriant didesnę dėmesį bendrijų kūrimosi skatinimui. *Teisės aktų įtvirtinimas įpareigojant visų miestų savivaldybes prisidėti prie palankesnių sąlygų bendrijoms sukūrimo, kompensuojant bendrijoms jų patirtas steigimo išlaidas (kaip tai daro Vilniaus miesto savivaldybė), paskatintų visuomenės aktyvumą bei jų rūpinimąsi namo priežiūra.* Tyrimo dalyvis, atstovaujantis daugiabučių atnaujinimą administruojančiai institucijai, teigia, kad teisės aktuose turėtų būti numatytos platesnės funkcijos savivaldybėms vykdant rangos darbų priežiūrą bei sprendžiant nesutarimus su rangovais, taip sustiprinant jų vaidmenį daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese. Tačiau tas pats tyrimo dalyvis pabrėžia, kad šiuo metu ir taip didelė teisės aktų kaita, todėl dar didesnis šį procesą reglamentuojančių teisės aktų koregavimas kurtų visuomenės nepasitikėjimą sistema. Tyrimo dalyvis, atstovaujantis savivaldybei, taip pat mano, kad teisės aktų pakanka ir nemato, ką reikėtų keisti.

Tyrimo dalyviai nepaminėjo mokslinėje literatūroje ir kituose dokumentuose nurodytų teisės aktų tobulinimo kryptių, galinčių paskatinti visuomenę dalyvauti programoje. Autoriai teigia, kad geresnis reglamentavimas sudarant galimybę kuo daugiau dalyvauti sprendimuose ne vien informuojant ir konsultuojant, galėtų turėti įtakos gyventojų apsisprendimui (Ramanauskaitė, 2009; Arimavičiūtė, 2011; Genys, Leonavičius, 2014). Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad

³⁶Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2015 m. liepos 27 d. įsakymas Nr. D1-563 „Dėl Aplinkos ministro 2014 m. sausio 14 d. įsakymo Nr. D1-34 „Dėl daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projekto (ar jo dalies) rengimo, projekto (jo dalies) ekspertizės atlikimo, statybos techninės priežiūros paslaugų ir statybos techninės priežiūros paslaugų pirkimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“// TAR, 2015-08-03, Nr. 11859.

³⁷VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra. Renovacijos kainos mažesnės už skaičiuojamąjį rinkos vidurkį. <http://www.betalt.lt/renovacijos-kainos-mazesnes-uz-skaiciuojamaji-rinkos-vidurki/>.

gyventojų pasitikėjimas institucijomis auga sąlygojamas galimybe įsitraukti į veiklą. Todėl svarbu numatyti teisės aktus, kuriais remiantis gyventojai galėtų kiek tai įmanoma priimti daugiau sprendimų.

3.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos gerinimo kryptingumas

Mokslinės literatūros autorių įžvalgas pagrindžiantys tyrimo dalyvių atsakymai atskleidė pagrindines daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) metu kylančias problemas bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją vykdant šį procesą. Tyrimo dalyvių pasisakymai suskirstyti pagal kodus ir kategorijas, o reikšmingiausi ir dažniausiai išsakyti pateikti 33 lentelėje.

33 lentelė

Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso situacija ir jos gerinimo galimybės pagal tyrimo dalyvius

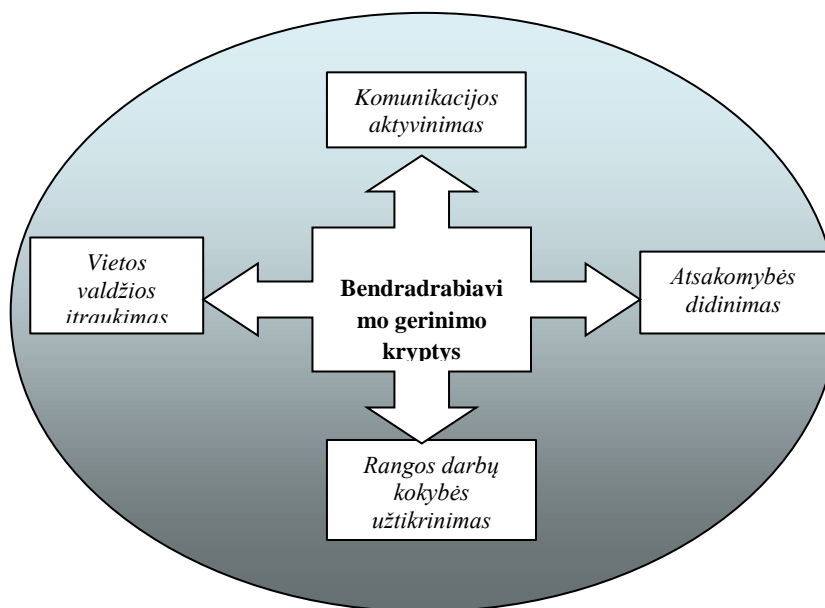
Reikšminga kategorija	Kodas	Pasisakymų skaičius
Klausimas: „Kokias šiuo metu matote pagrindines problemas daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese“		
Problemos, susijusios su modernizavimą atliekančiomis statybos organizacijomis	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas statybos sektoriuje	6
Komunikacijos problemos	Išankstinis gyventojų nusistatymas	3
Finansų valdymo problemos	Lėšų trūkumas valstybės paramai teikti ir projektams finansuoti	3
Teisinio reglamentavimo spragos	Teisės aktų nepastovumas	3
Klausimas: „Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti jų sprendimo būdai“		
Visuomenės informavimo apie programas aktyvinimas ir plėtojimas	Plėtoti informuotumą	4
Teisės aktų tobulinimas centriniu lygiu	Atsakomybės aspekto sustiprinimas teisės aktuose	3
Reikalavimų sugriežtinimas statybų sektoriui	Sugriežtinti kvalifikacinius reikalavimus rangovinėms įmonėms	3
Klausimas: „Kaip dažnai ir kokiais būdais bendraujate su kitomis institucijomis ir įstaigomis daugiabučių atnaujinimo klausimais?“		
Nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas programų įgyvendinimo klausimais	Labai dažnai tiesiogiai	9
	Periodiškas bendravimas tiesiogiai kontaktuojant	7
	Oficialūs raštai	3
Klausimas: „Kokios tai institucijos ir įstaigos?“		
Sąveika su Valstybės valdymo lygmens įstaigomis	Sąveika su ministerijomis	4
Sąveika su valstybės valdymo lygmens įstaigų pavaldžiomis institucijomis	Sąveika su ministerijai pavaldžiomis institucijomis	7
Sąveika su vietos valdymo institucijomis	Miestų savivaldybės	4
Sąveika su privataus sektoriaus institucijomis	Su statybos darbus atliekančiomis institucijomis	4
	Sąveika su programoms finansuojančiais bankais	3
Sąveika su gyventojais	Su daugiabučių namų gyventojų atstovais	4
	Su daugiabučių namų gyventojais	3
Klausimas: „Kokios priežastys Jus skatina bendradarbiauti?“		

Veiklos rezultatų siekimas	Siekiant išspręsti susidariusias problemas	4
	Keičiamasi informacija	3
Klausimas: „Kokios to bendradarbiavimo formos, ar jos formalizuotos ir kaip?“		
Formalizuota sąveika	Partnerystės sutartis	7
	Nustatytos procedūros, dokumentų formos	5
Neformalus bendradarbiavimas	Einamųjų klausimų sprendimas	3
Klausimas: „Kaip manote, kokį poveikį procesui turi tarpinstitucinis bendradarbiavimas daugiabučių atnaujinimo (modernizavimo) procese? Kokią naudą gaunate Jūs, kaip darbuotojas, asmeniškai bendradarbiavimo metu?“		
Turi įtakos proceso rezultatyvumui	Išsprendžiamos problemos	3
	Spartesnė proceso eiga	3
Klausimas: „Kaip būtų galima paskatinti institucijų bendradarbiavimą?“		
Programoje dalyvaujančių institucijų tiesioginiai susitikimai	Susipažinti gyvai vykdomi renginiai	4
Klausimas: „Kaip vertinate kitų institucijų, su kuriomis bendradarbiaujate, požiūrį ir pastangas išspręsti susidariusias problemas, kai dėl jų kreipiatės į šias institucijas? Prašome detalizuoti su Jumis bendradarbiaujančių institucijų, įstaigų poziciją tokiais atvejais atskirai“		
Teigiamai vertinama tarpinstitucinė sąveika sprendžiant problemas	Visos vertinamos palankiai	7
Operatyvus problemų sprendimas	VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra	3
Klausimas: „Kaip vertinate institucijų ir įstaigų, su kuriomis bendradarbiaujate daugiabučių namų modernizavimo klausimais, specialistų, atsakingų už daugiabučių atnaujinimą, kompetenciją?“		
Kompetentingi darbuotojai visose institucijose	Pakanka kompetentingumo	7
Klausimas: „Esama nuomonių, kad daugiabučių modernizavimo procesas vyksta gana vangiai dėl gyventojų pasyvumo. Kokia Jūsų nuomonė šiuo klausimu?“		
Gyventojai dar gana pasyvūs	Sutinku su teiginiu	7
Klausimas: „Kokios priežastys lemia visuomenės pasyvumą?“		
Asmeninių savivaldybės gyventojų įpročių neįvertinimas	Nepasitikėjimas politikų siūloma programa	5
	Baimė finansiškai įsipareigoti	3
Dabar gana didelė rangos darbų kaina	Sunki daugiabučiuose gyvenančių žmonių finansinė situacija	3
Dalykiškos analizės apie modernizavimo kokybę trūkumas	Formuojama nepalanki nuomonė	5
Klausimas: „Kaip vertinate šiuo metu vykdomą daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos viešinimą?“		
Teigiamai vertinamas viešinimas	Viešinimo efektą liudija išaugęs visuomenės susidomėjimas programa	5
Klausimas: Kaip būtų galima didinti gyventojų susidomėjimą savo būsto atnaujinimu (modernizavimu)? Kas turėtų tuo rūpintis?		
Viešinimas bendradarbiaujant visų valdymo lygmenų institucijoms	Aplinkos ministerija, jai pavaldžios institucijos	6
Klausimas: „Kokias priemones naudoja Jūsų institucija, siekdama aktyvinti gyventojus balsuoti už daugiabučio namo atnaujinimą?“		
Tiesioginis bendravimas su gyventojais vietose	Susirinkimai	7
Klausimas: „Kas turėtų keisti daugiabučių namų atnaujinimo programos teisinėje bazėje, kad šis procesas vyktų aktyviau?“		
Programos plėtra	Valstybės paramos didinimas	3
Renovavimo darbus atliekančių statybos organizacijų atsakomybės didinimas	Sankcijos blogai rangos darbus atliekančioms institucijoms	3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo dalyvių atsakymais

Pasak tyrimo dalyvių, daugiausiai problemų kyla dėl rangos darbų kokybės, gyventojų pasyvumo, per didelės teisės aktų kaitos bei lėšų trūkumo projektams finansuoti. Apklausti institucijų atstovai mano, kad dalis problemų sumažėtų plėtojant informuotumą, didinant proceso dalyvių atsakomybę ir sugriežtinant jiems kvalifikacinius reikalavimus. Tyrimo dalyviai dažniausiai bendrauja tiesiogiai su ministerijoms pavaldžiomis institucijomis, o bendradarbiavimo sąveiką plėtoja siekdami geresnių veiklos rezultatų ir pasidalijimo informacija. Daugiausiai bendraujama formalizuotai dokumentuose nustatyta tvarka, o sąveika tarp institucijų grindžiama partnerystės sutartimi. Institucijų atstovai mano, kad prie veiklos rezultatyvumo prisideda bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, o norint šią sąveiką paskatinti reikėtų organizuoti daugiau renginių, kuriuose būtų galima bendrauti tiesiogiai. Tyrimo dalyviai kitų institucijų požiūrį ir pastangas padėti, kai į juos kreipiasi, ir šių institucijų darbuotojų kompetenciją vertina palankiai. Tačiau gyventojų aktyvumo pasigenda ir teigia, kad to priežastis – visuomenės nepasitikėjimas programa, per didelė rangos darbų kaina, baimė įsipareigoti finansinėms institucijoms bei informacijos apie geruosius pavyzdžius trūkumas. Tyrimo dalyviai šiuo metu vykdomą programos viešinimą vertina teigiamai, mano, kad šią veiklą turėtų plėtoti Aplinkos ministerija bei jai pavaldi institucija, o patys labiau linkę didinti gyventojų informuotumą vietoje susirinkimų metu. Pasak tyrimo dalyvių, teisės aktų tobulinimas numatant didesnę valstybės paramą bei sankcijas rangovinėms organizacijoms už netinkamai atliekamus darbus, galėtų prisidėti prie proceso aktyvinimo.

Remiantis darbe analizuota mokslinė literatūra, teisės aktų ir kokybinio tyrimo rezultatų analize, atliktas tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese situacijos pagerinimo kryptingumas. Esama padėtis galėtų pagerėti, jei didesnis dėmesys būtų kreipiamas į 4 pagrindinius veiklos gerinimo aspektus (žr. 13 pav.): procese dalyvaujančių institucijų komunikacijos aktyvinimą, atsakomybės didinimą, rangos darbų kokybės užtikrinimą ir vietos valdžios įtraukimą.



13 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese gerinimo kryptys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros, šiuo metu galiojančių teisės aktų ir tyrimo dalyvių atsakymų analize

Atsakomybės didinimas. Analizuotoje mokslinėje literatūroje teigiama, kad institucijų sąveiką bendradarbiavimu galima vadinti tada, kai ji grindžiama asmeninės atsakomybės už rezultatą ir jo siekimą suvokimu, glaudžios sąveikos su proceso dalyviais vystymu palaikant vienas kitą, skatinant bei ugdant bendrumo jausmą, plėtojant tinkamus bendravimo įgūdžius, įvertinant rezultatą, savo bei kitų dalyvių indėlį. Remiantis tyrimo dalyvių pasisakymais, galima teigti, kad daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese šie elementai nėra išvystyti. Nepakanka specialistų motyvacijos sąveikauti su kitomis institucijomis pasidalijant patirtimi, apsikeičiant informacija. Taip pat tyrimo metu pastebėta, kad proceso dalyviams trūksta kitų institucijų organizacinės-techninės paramos bei atsakomybės rezultatui. Todėl tam, kad esama situacija pasikeistų, būtina imtis priemonių institucijų ir asmeninės darbuotojų atsakomybės didinimui (žr. 34 lentelė).

34 lentelė

Daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese dalyvaujančių institucijų atsakomybės didinimo priemonės

Priemonė	Atsakomybės didinimo kryptys	Institucijos, kurioms orientuojama
<i>Teisės aktų tobulinimas</i>	Kvalifikacinių reikalavimų sugriežtinimas	Investicijų planų, techninių darbo projektų rengėjai
	Galimybės toliau dalyvauti procese atėmimas, netinkamai atlikus darbą	Investicijų planų, techninių darbo projektų rengėjai
	Įpareigojimas parengti kvalifikuotą informaciją visuomenei aktyvinti	Savivaldybės, daugiabučių atnaujinimo projektų administratoriai

Mokymai	Skatinimas pasidalyti patirtimi	Savivaldybės, daugiabučių atnaujinimo projektų administratoriai
	Darbuotojų motyvavimas bendradarbiauti	Savivaldybės, daugiabučių atnaujinimo projektų administratoriai
	Vertybių ugdymas	Savivaldybės, daugiabučių atnaujinimo projektų administratoriai
	Savo ir kitų institucijų indėlio rezultatui pasiekti įvertinimas	VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra, savivaldybės, daugiabučių atnaujinimo projektų administratoriai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo dalyviai pageidautų, kad būtų sugriežtinta investicijų planų ir techninių darbo projektų rengėjų atsakomybė, kadangi nuo jų darbo kokybės priklauso kitų procese dalyvaujančių institucijų darbo krūvis, padidėjantis dėl neprofesionaliai parengtiems dokumentams reikalingų koregavimo procedūrų. Jos aktualios ir gyventojams, kadangi jie turi patvirtinti koreguotus dokumentus, o tai ne tik kelia visuomenės nepasitikėjimą institucijų darbu, bet ir pailgina projekto įgyvendinimo laiką, kuris labai svarbus valstybės paramai gauti. Todėl reikėtų *padidinti kvalifikacinius reikalavimus* šiems specialistams ir, atlikus procese dalyvaujančių institucijų apklausą apie nekvalifikuočiausius investicijų planų ir techninių darbo projektų rengėjus, *suformuoti priemones, užkertančias kelią toliau jiems dalyvauti procese*. Visa tai reikėtų įtraukti į šiuo metu galiojančius teisės aktus, kuriais vadovaujantis skelbiami projekto (ar jo dalies) parengimo paslaugų konkursai bei vertinami įvykdyti pirkimai. Taip pat teisės aktuose reikėtų aktualizuoti atsakomybę savivaldybėms ir daugiabučių namų atnaujinimą administruojančioms institucijoms - *suvienijus darbinę kompetenciją, parengti duomenų analizę apie vietoje atnaujintų daugiabučių pasiektą energinį efektyvumą po daugiabučio namo atnaujinimo, palyginant su neatnaujintais daugiabučiais*. Pasak tyrimo dalyvių, tokios informacijos šiuo metu labai trūksta, todėl vertinga tai parengti ir ją naudoti viešinimo ir visuomenės aktyvumo skatinimo tikslams.

Vertinant tyrimo dalyvių atsakymus, didžiausią dėmesį motyvacijai bendradarbiauti su kitomis institucijomis dėl pasidalijimo patirtimi bei sprendžiant problemas reikėtų skirti savivaldybių ir daugiabučių namų atnaujinimą administruojančioms įmonėms. Tai galėtų būti įgyvendinama rengiant reguliarius seminarus, mokymus, kuriuose turėtų dalyvauti abiejų institucijų atstovai. Taip pat išryškėjo institucijų ir asmeninės jų darbuotojų atsakomybės rezultatui trūkumas. Didžioji dalis tyrimo dalyvių mano, kad visuomenės aktyvinimu turėtų rūpintis Aplinkos ministerija ir jai pavaldi VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra. Analizuojant pasisakymus matyti, kad trūksta komandinio darbo svarbos suvokimo, bendrumo jausmo, vyrauja požiūris, kad privalu atlikti tik tai, kas numatyta pareiginiuose nuostatuose, nematant savo darbo indėlio reikšmės procesui aktyvinti, nesistengiant išnaudoti

galimybių kelti darbinę kompetenciją sąveikaujant su kitų miestų institucijų tos pačios srities specialistais, dalijantis patirtimi ar kreipiantis pagalbos padėti išspręsti probleminius klausimus. Trūksta vietos institucijų suvokimo, kad jos geriausiai mato esamą situaciją ir žino, kokiais būdais pasiekti visuomenę, kad būtų galima paskatinti ją įsitraukti į procesą. Daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas) kuria miesto veidą, prisideda prie mažesnės šiluminės energijos suvartojimo, kuria darbo vietas, skatina statybų sektoriaus augimą, todėl visuomenės aktyvinimas turėtų būti vietos institucijų prioritetas, įtraukas į veiklos planus. Svarbu ugdyti procese dalyvaujančių *institucijų vertybes* suvokiant viešojo intereso įgyvendinimo svarbą bei *puoselėti bendrumo jausmą matant savo ir kitų institucijų darbo indėlio reikšmę rezultatui*. Gebėjimas įvertinti savo ir kitų dalyvių pastangų bei komandinio darbo naudą procesui aktyvinti turėtų būti ugdomas seminaruose ar mokymuose, kuriuose turėtų dalyvauti visos trys daugiabučių namų atnaujinimo programą įgyvendinančios institucijos: VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūra, savivaldybės bei daugiabučių namų atnaujinimą administruojančios įstaigos.

Rangos darbų kokybės užtikrinimas. Tai dar viena tarpinstitucinio bendradarbiavimo daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso kryptis situacijai gerinti. Darbe analizuotoje mokslinėje literatūroje teigiama, kad proceso sėkmei įtakos turi bendros praktikos kūrimas. Tai ypač svarbu sprendžiant iškilusias problemas, susijusias su rangos darbais visos Lietuvos mastu, kadangi daugiabučių atnaujinimas visuose miestuose vykdomas tuo pačiu principu, todėl problemų pobūdis kartojasi. Pagrindinės priemonės, kurias pasitelkus būtų galima pagerinti esamą situaciją, pateiktos 35 lentelėje.

35 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo gerinimo priemonės, užtikrinančios rangos darbų kokybę

<i>Priemonės, kuriomis galima pagerinti rangos darbų kokybę</i>	<i>Institucija, kuri turėtų tai inicijuoti</i>
Sudaryti nekokybiškai rangos darbus atliekančių organizacijų sąrašus, juos viešinti ir pateikti Aplinkos ministerijai	Savivaldybės, daugiabučių namų atnaujinimą administruojančios įstaigos
Nekokybiškai darbus atliekančioms organizacijoms uždrausti toliau dalyvauti procese, tai numatyti teisės aktuose	Aplinkos ministerija
Teisės aktuose sustiprinti reikalavimus techninę priežiūrą atliekantiems specialistams	Aplinkos ministerija
Pasidalyti informacija apie nekokybiškai atliekamus rangos darbus ir ją perduoti patikrinimus atliekančioms	Savivaldybės, daugiabučių atnaujinimą administruojančios įstaigos

institucijoms	
Atlikti reguliarius patikrinimus rangos darbų metu, jie turėtų būti iš anksto numatyti veiklos planuose	VšĮ Būsto energijos taupymo agentūra, Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija
Sudaryti sąlygas gyventojams patvirtinti arba atsisakyti konkursą laimėjusio rangovo	Aplinkos ministerija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis teisės aktų ir kokybinio tyrimo rezultatų analize

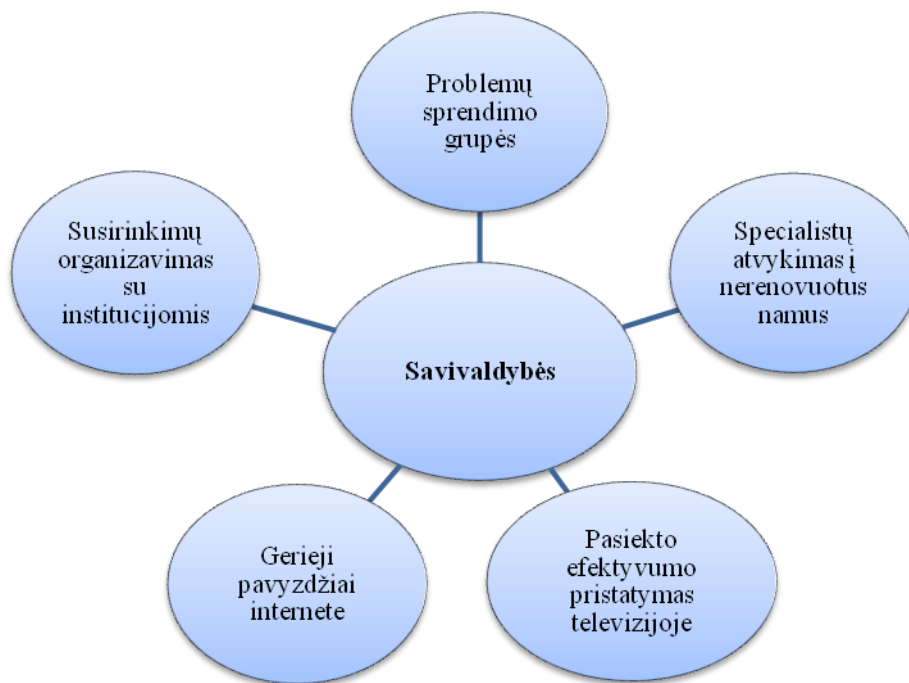
Pasak tyrimo dalyvių, rangos darbų kokybė mieste – tai vienas iš pagrindinių veiksnių, turinčių įtakos visuomenės apsisprendimui dėl dalyvavimo programoje. Nekokybiškai atlikti rangos darbai kaimynystėje kelia kitų namų gyventojų pasipiktinimą projektų priežiūra bei skatina daugiabučių namų butų savininkų pasyvumą. *Todėl vietos institucijoms, geriausiai matančioms esamą situaciją, reikėtų sudaryti nekokybiškai rangos darbus atliekančių organizacijų sąrašus, juos paviėšinti ir pateikti Aplinkos ministerijai kaip teisės aktų pakeitimo inicijavimą – į sąrašus pakliuvusioms rangovinėms organizacijoms taikyti sankcijas, uždrausti toliau dalyvauti konkursuose.*

Taip pat reikėtų sustiprinti reikalavimus statybų techninės priežiūros specialistams. Teisės aktas, numatantis prievolę techniniam prižiūrėtojui lankytis objekte ne mažiau kaip du kartus, turėtų būti pakeistas, jame reikėtų numatyti *prievolę rangos darbų techninę priežiūrą atlikti dažniau*. Rangos darbų kokybės priežiūros reikalavimuose būtų galima nustatyti objektų skaičių – keliems objektams vienu metu techninis prižiūrėtojas gali teikti paslaugas. Šiuo metu teisės aktai to nenumato, todėl tai pagrindžia tyrimo dalyvių pasisakymus apie dažnai pasitaikančius nekokybiškai atliktus rangos darbus, tam kelią galėtų užkirsti dažnesnis techninio prižiūrėtojo apsilankymas. Be to, rangos darbų kokybę užtikrinti galėtų *didesnis procese dalyvaujančių institucijų dėmesys projekto įgyvendinimui – aktyvesnis informacijos pasidalijimas tarp savivaldybių ir daugiabučių atnaujinimą administruojančių įstaigų apie pastebėtus pažeidimus bei šios informacijos perdavimas patikrinimus atliekančioms institucijoms*. Remiantis tyrimo dalyvių pasisakymais galima teigti, kad institucijų darbuotojai užsiima tik tais darbais, už kuriuos jie tiesiogiai atsakingi, todėl *periodiškus patikrinimus bei kitų institucijų informavimą apie esamą situaciją reikėtų įtraukti į institucijų veiklos dokumentus*.

Remiantis darbe aprašyta mokslinė literatūra, galima teigti, kad visuomenės įtraukimas į daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso įgyvendinimą formuoja teigiamą požiūrį į institucijų darbą, kelia pasitikėjimą, skaidrina veiklą bei prisideda prie valstybės demokratinio valdymo. Teisės aktų, reglamentuojančių daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą), analizė atskleidė, kad centrinė valdžia imasi priemonių, sudarančių galimybę gyventojams dalyvauti sprendimuose, tačiau, pasak tyrimo dalyvių, yra tobulintinų projekto įgyvendinimo etapų, kuriuose

gyventojams būtų galima suteikti didesnę apsisprendimo laisvę. Pasak tyrimo dalyvio, *gyventojams turėtų būti sudaryta galimybė patvirtinti arba atsisakyti konkursą laimėjusio rangovo*. Taip būtų stiprinamas visuomenės vaidmuo procese, keičiamas gyventojų požiūris apie rangos darbų pirkimo konkursų neskaidrumą.

Didesnis vietos valdžios įtraukimas. Darbe analizuotoje mokslinėje literatūroje teigiama, kad šiuo metu trūksta savivaldos institucijų atsakomybės piliečiams. Pasigendama atvirumo visuomenei bei suinteresuotumo su ja bendrauti, todėl būtina esamą situaciją keisti priskiriant didesnę atsakomybę už daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos įgyvendinimą vietos valdžiai. Savivaldybių didesnio įtraukimo į daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procesą galimos kryptys pavaizduotos 14 pav.



14 pav. Didesnio vietos valdžios įtraukimo į daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procesą galimybės

Saltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros, teisės aktų ir tyrimo dalyvių atsakymų analize

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad vietos valdžios institucijų atstovai labiausiai linkę daryti tai, kas numatyta teisės aktuose ar pareiginiuose nuostatuose. Todėl tam, kad vietos valdžia gyventojams būtų labiau pasiekiamą, reikėtų *teisės aktuose numatyti prievolę savivaldybėms*

organizuoti savo mieste atnaujintų daugiabučių viešinimą ir išryškinti panaudotas investicijas bei pasiektą efektyvumą. Interviu metu tyrimo dalyviai atsakė, kad vienas iš faktorių, turinčių įtakos didesniam visuomenės aktyvumui, yra gerieji pavyzdžiai, o informacijos apie jau įgyvendintus projektus trūksta. Todėl savivaldybių indėlis atliekant šių projektų pristatymą gyventojams ne tik padidintų butų savininkų susidomėjimą, bet ir priartintų valdžią prie visuomenės, padidintų jos pasitikėjimą.

Interviu metu išaiškėjo, kad šiuo metu neužtenka vykdomų susirinkimų, mokymų, seminarų, kuriuose proceso dalyviai galėtų pabendrauti su kitų ir tos paties srities specialistais. Būtų galima *sustiprinti savivaldybių vaidmenį, įpareigojant jas periodiškai organizuoti susirinkimus ne tik su vietoje atnaujinamų daugiabučių namų gyventojais, bet ir kitų institucijų, dalyvaujančių procese, atstovais.* Taip institucijos galėtų pasidalyti patirtimi, informacija, praplėsti pažinčių ratą bei kurti darbinis ryšius. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad iškilus problemoms institucijų atstovai pasigenda kvalifikuotos pagalbos joms spręsti. *Todėl savivaldybėje turėtų būti sudarytos darbo grupės probleminiams klausimams spręsti.* Taip būtų stiprinamas vietos valdžios vaidmuo procese, kuris, pasak tyrimo dalyvių, labai svarbus, nes paspartina projektų įgyvendinimą.

Atliktų teisės aktų analizė atskleidė, kad institucijų sąveika numatyta tik daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso pradžioje, rengiant susirinkimus su gyventojais dėl sprendimo, ar įsitraukti į programą, priėmimo. Dažnesnį tiesioginio kontakto poreikį įrodo darbe aprašyti atlikto kiekybinio sociologinio visuomenės nuomonės tyrimo rezultatai, kurie atskleidė gyventojų pageidavimą rengti daugiau susirinkimų su atsakingų institucijų specialistais. Todėl savivaldybės geriausiai mato vietos situaciją, vietos žmonių ir atsakingų specialistų pageidavimus tiesioginiam kontaktui, todėl jos turėtų būti labiau suinteresuotos šiuos norus įgyvendinti, kadangi atnaujintų daugiabučių namų skaičius, pasak tyrimo dalyvio, ne tik kuria miesto veidą, bet ir atspindi vietos valdžios indėlį ir organizacinę - techninę paramą proceso dalyviams.

Komunikacijos aktyvinimas. Mokslinės literatūros analizė atskleidė institucijų bendradarbiavimo naudą daugeliu aspektų. Ši sąveika skatina derinti ir koordinuoti veiklas, prisiimti įsipareigojimus ir atsakomybę. Tačiau tam, kad ši sąveika būtų sėkminga, ji turi būti lydima bendrumo jausmo ir plėtojama dalyvaujančių institucijų abipusėmis pastangomis. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimo sėkmę lemia ne tik suinteresuotumas bendrauti, bet ir komunikacijos principų išmanymas, atsirandantis iš patirties, kompetencijos ir asmeninio supratimo. Tačiau atlikto

tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese komunikacijos sąveika vidiniame, projektą įgyvendinančių institucijų tinkle, nėra išplėta. Pasak tyrimo dalyvių, šiuo metu vykdomų seminarų darbinei kompetencijai kelti nepakanka, institucijų atstovai pasigenda mokymų aktualiais jiems klausimais.

Situacija pasikeistų, jei būtų laikomasi veiksmų sekos, pavaizduotos 15 pav.



15 pav. Proceso dalyvių komunikacijos aktyvinimo priemonės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pirmiausia, reikėtų įvykdyti institucijų apklausą ir *išsiaiškinti konkrečios srities gebėjimų stiprinimo poreikį*. Tai galėtų atlikti VŠĮ Būsto energijos taupymo agentūra, kuri atlieka daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos viešinimą bei organizuoja mokymus proceso dalyviams. Atsižvelgus į proceso dalyvių nuomonę, reikėtų *sudaryti darbinės kompetencijos ugdymo programą*. Darbe atlikta pastarųjų metų rengtų susitikimų analizė parodė, kad susitikimų su daugeliu procese dalyvaujančių institucijų atstovais buvo surengta nedaug, o tai pagrindžia tyrimo dalyvių išreikštą pageidavimą organizuoti daugiau susirinkimų, kurių metu būtų galima pasikonsultuoti su įvairių sričių specialistais. Taip būtų įgyvendintas institucijų atstovų pageidavimas tiesiogiai bendrauti su kitų sričių specialistais bei įgyvendintas gebėjimų stiprinimo poreikis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad trūksta ne tik sąlygų gyvai bendrauti, bet ir pačių institucijų atsakingų specialistų motyvacijos. Todėl labai svarbu mokymus orientuoti ne vien į darbinių žinių plėtrą, bet ir didesnę dėmesį skirti *darbuotojų asmeninėms savybėms, skatinant iniciatyvumą, komandinį darbą, teikiant žinias, kaip kurti bendradarbiavimo tinklus*. Labai svarbus institucijų vadovų požiūris, todėl rekomenduotina jiems skatinti darbuotojus bei komunikuoti su kitais proceso dalyviais, siekti apsikeisti informacija ir patirtimi. Vadovai turėtų prižiūrėti ir vertinti, kaip darbuotojai komunikuoja su kitomis institucijomis, bei siekti, kad bendradarbiavimas su kitais proceso dalyviais virstu kasdienine praktika.

IŠVADOS

Mokslinėje literatūroje tarpinstitucinė sąveika įvardijama kaip vienas esminis šiuolaikinio valdymo elementas. Institucijoms bendradarbiaujant randami optimalūs sprendimai vykdant socialinę politiką, siekiant valstybės plėtros bei ekonominio lygio augimo. Institucijų bendradarbiavimas suvokiamas kaip sąveikos modelis ir strategija, prisidedanti ne tik prie institucijų veiklos kokybės gerinimo, bet ir kurianti palankią aplinką visuomenės interesams įgyvendinti. Pasitelkiant institucijų sąveiką įgyvendinami viešojo valdymo pokyčiai, didinamas procesų skaidrumas, valdžia priartinama prie visuomenės, skatinamas pilietinio sektoriaus aktyvumas bei sudaroma galimybė visuomenei dalyvauti priimant sprendimus, o tai didina pasitikėjimą valdžia. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas naudingas ne tik dėl institucijų veiklos optimizavimo, bet ir dėl demokratiškos aplinkos kūrimo.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad viešojo valdymo tobulinimas neatsiejamas nuo institucijų orientacijos plėtoti ryšius su įvairiomis struktūromis. Skirtingų sektorių sąveika tampa priemone valstybės įsipareigojimams vykdyti bei visuomenės gyvenimo kokybei gerinti. Strateginių dokumentų, administracinės aplinkos ir teisės aktų analizė atskleidė, kad daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas) įgyvendinamas pasitelkus tarpinstitucinę partnerystę – institucijų sąveikos modelį, jo pagrindu derinami ir koordinuojami dalyvių veiksmai. Sutartiniu pagrindu vykdomi santykiai kuria ryšius tarp viešojo ir privataus sektoriaus, jų sąveika grindžiamas daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) projektų įgyvendinimas.

Teisės aktų ir kitų dokumentų analizė atskleidė, kad institucijų sąveika numatyta daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) proceso pradžioje, kai derinami investicijų planai, techniniai darbo projektai, konsultuojama visuomenė. Taip pat numatyta atsakomybė pasidalyti informacija apie butų savininkus, turinčius teisę į būsto šildymo išlaidų kompensaciją, bei jų balsavimo rezultatus dėl daugiabučio namo įtraukimo į atnaujinimo (modernizavimo) programą. Be to, institucijos sąveikauja projektų įgyvendinimo metu, teikdamos dokumentaciją pagal iš anksto numatytas procedūras. Išanalizavus teisinę aplinką bei kokybinio tyrimo rezultatus, teisės aktuose pasigendama numatytos institucijų atsakomybės sąveikauti dėl visuomenės aktyvumo didinimo bei rangos darbų kokybės užtikrinimo.

Atlikto interviu rezultatų analizė parodė, kad institucijų sąveika daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese nėra išplėtotą. Institucijos nemato savęs kaip lygiaverčio dalyvio siekiant visuomenės aktyvumo bei proceso rezultatyvumo. Atsakomybę už tai yra linkusios versti kitai institucijai, nemato bendradarbiavimo sąveikos svarbos procesui. Tyrime dalyvavusių institucijų atstovai labiau linkę vykdyti tai, kas numatyta teisės aktuose ar pareiginiuose nuostatuose, nėra motyvuoti inicijuoti ir plėtoti bendradarbiavimo ryšių su kitų institucijų ar tos pačios srities specialistais dėl informacijos ir pasidalijimo patirtimi. Tyrimo dalyviai išreiškė pageidavimą sudaryti sąlygas aktyvesnei komunikacijai, kuri galėtų vykti reguliarių mokymų, seminarų metu.

Remiantis mokslines literatūros, teisinės aplinkos, kitų dokumentų bei kokybinio tyrimo analize išryškintos keturios tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos gerinimo kryptys: institucijų komunikacijos aktyvinimas, proceso dalyvių atsakomybės didinimas, rangos darbų kokybės užtikrinimas, didesnis vietos valdžios įtraukimas. Didesnės komunikacijos poreikis galėtų būti įgyvendinamas sudarius darbinės kompetencijos ugdymo programą, kuri turėtų būti vykdoma tiesiogiai kontaktuojant proceso dalyviams. Taip būtų ugdoma ne tik darbuotojų kompetencija, bet ir įgyvendinamas tyrimo dalyvių poreikis tiesiogiai bendrauti su kitų institucijų specialistais. Proceso dalyvių atsakomybė turėtų būti didinama atitinkamoms institucijoms sugriežtinus kvalifikacinius reikalavimus bei numačius prievolę visoms institucijoms prisidėti prie visuomenės aktyvumo stiprinimo. Taip pat svarbu užtikrinti rangos darbų kokybę, o tai galėtų padaryti institucijos, jos pateiktą duomenis apie nekokybiškiausiai darbus atliekančias rangovines organizacijas, inicijuotų teisės aktų patobulinimą, kad užkirstų kelią tokioms įmonėms toliau dalyvauti procese. Be to, vietos valdžiai turėtų būti numatytas įpareigojimas įsitraukti į daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos sklaidą ir pateikti visuomenei vietos daugiabučių pasiektus energinio efektyvumo rezultatus po daugiabučio namo atnaujinimo. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad tokios informacijos labai trūksta, todėl savivaldybės, geriausiai matydamos esamą situaciją, galėtų tai parengti ir viešinti. Taip pat vietos valdžia turėtų sudaryti darbo grupes, padedančias daugiabučių namų atnaujinimą administruojančioms institucijoms spręsti probleminius klausimus, o tai prisidėtų prie spartesnės proceso eigos, skatintų bendradarbiavimą bei formuotų palankesnę visuomenės požiūrį į institucijų darbą.

Magistro darbu buvo apginti šie teiginiai:

1. *Nepakankamai aktyviam tarpinstituciniam bendradarbiavimui daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese įtakos turi sektorinis požiūris į problemų sprendimą bei institucijų motyvacijos ir pastangų trūkumas plėtoti bendradarbiavimo ryšius, siekiant didesnio pilietinio sektoriaus aktyvumo.* Tyrimo dalyvių atsakymai atskleidė, kad jie nemato savo institucijos kaip lygia-verčio dalyvio visuomenės aktyvumui skatinti, o atsakomybę už tai priskiria kitai institucijai. Taip pat jie nėra linkę plėtoti bendradarbiavimo ryšių su kitos institucijos ar tos pačios srities specialistais. Dažniausiai sąveikaujama siekiant išspręsti iškilusias problemas arba tiek, kiek tai numatyta teisės aktuose, pareiginiuose nuostatuose. Tyrimo dalyvių atsakymuose pasigendama komandinio darbo svarbos suvokimo, bendrumo jausmo su kitų institucijų specialistais.

2. *Aktyvi komunikacija ir dalijimasis patirtimi, bendros pastangos ir priemonės kartu su savivaldybe didinti visuomenės aktyvumą bei procesą įgyvendinančių institucijų sutelktumas sąveikai su rangovais dėl savalaikio ir kokybiško darbų atlikimo yra pagrindinės neišnaudotos galimybės, kurioms daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) procese dalyvaujančios institucijos turi resursų.* Didžioji dalis tyrimo dalyvių teigia, kad nepakanka šiuo metu rengiamų susitikimų, mokymų, seminarų su kitų institucijų atstovais. Su jais galėtų plėtoti tarpinstitucinius ryšius bei dalytis patirtimi, jeigu susipažintų artimiau. Taip pat paaiškėjo, kad trūksta kokybiškos, išsamios informacijos apie geriausių rezultatų pasiekusius daugiabučius namus po atnaujinimo (modernizavimo), todėl institucijų susitelkimas tai parengti ir didesnio dėmesio skyrimas bendrai dalyvaujant visuomenės informavimo metu, galėtų padidinti gyventojų aktyvumą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad gyventojų pasyvumui įtakos turi prasta rangos darbų kokybė, tam galima užkirsti kelią inicijuojant reikalavimų bei atsakomybės sugriežtinimą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais bei išvadomis **VšĮ Būsto energijos taupymo agentūrai** galima rekomenduoti:

- Atlikti procese dalyvaujančių institucijų apklausą dėl konkrečių gebėjimų stiprinimo poreikio. Planuojant mokymų veiklą atsižvelgti į institucijų pageidavimus.
- Organizuoti mokymus platesnei auditorijai, neapsiriboti tos pačios srities specialistais, kad įvairių sričių specialistams būtų sudarytos sąlygos pabendrauti gyvai bei pasidalyti patirtimi. Organizuoti apskritųjų stalų diskusijas, atvirus posėdžius įvairių sričių darbuotojams, susijusiems su daugiabučių namų atnaujinimu (modernizavimu), siekiant aiškintis problemas, jas spręsti.
- Organizuoti seminarus savivaldybių ir daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) administruojančioms įmonėms, įstaigoms, kurių metu būtų ugdomos darbuotojų vertybės, bendrumo jausmas, aiškinama komandinio darbo svarba veiklos rezultatyvumui bei skatinamas savo ir kitų proceso dalyvių veiklos ir indėlio įvertinimas gyventojams motyvuoti, aktyvumui didinti.

Savivaldybėms:

- Sudaryti darbo grupes, kurios padėtų spręsti probleminius klausimus daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) administruojančioms įmonėms ir įstaigoms.
- Rengti periodinius susirinkimus su atnaujinamų daugiabučių namų gyventojais, pakviesti ir kitų procese dalyvaujančių institucijų specialistus, kad kartu pasitarus būtų greičiau išspręstos iškilusios problemos.
- Daugiau dėmesio skirti gerųjų miesto pavyzdžių sklaidai, juos galima pateikti gyventojams per vietos žiniasklaidą.

Daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) administruojančioms įstaigoms, įmonėms:

- Parengti kvalifikuotą informaciją apie įgyvendintus projektus, išryškinti geruosius pavyzdžius ir pateikti juos savivaldybėms sklaidai.
- Parengti atsiliepimus apie nekokybiškai darbus atliekančias rangovines organizacijas ir pateikti šią informaciją Aplinkos ministerijai bei inicijuoti griežtesnių sankcijų numatymą.

- Kad būtų užtikrinta rangos darbų kokybė, susitelkti su kitomis daugiabučių namų atnaujinimą administruojančiomis institucijomis ir teikti siūlymus Aplinkos ministerijai dėl statybų techninio reglamento tobulinimo numatant prievolę statybų techniniams prižiūrėtojams lankytis objekte ne 2 kartus (kaip dabar nustatyta), o mažiausiai 3.

Aplinkos ministerijai:

- Atsižvelgti į daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) administruojančių įstaigų ir įmonių pateiktą informaciją apie nekokybiškai rangos darbus atliekančias organizacijas bei tarpininkauti tobulinant teisės aktus, kad viešuosiuose pirkimuose negalėtų dalyvauti neatsakingi rangovai.
- Sudaryti sąlygas visuomenei dalyvauti priimant sprendimus - teisės aktuose numatyti galimybę gyventojams patvirtinti arba atsisakyti konkursą laimėjusio rangovo.
- Daugiabučių namų atnaujinimą (modernizavimą) administruojančioms institucijoms pateikus siūlymus dėl reikalavimų statybų techniniams prižiūrėtojams griežtinimo, nustatyti dažnesnį jų apsilankymų objekte skaičių, koreguoti statybų techninį reglamentą.

MOKSLINĖ LITERATŪRA

1. Aidukaitė, J., Lipnevič, A., Nefas S. ir kt. (2014). Būsto politika ir visuomenės iniciatyvos mieste. *Mokslo studija*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
2. Arimavičiūtė, M. (2011). Savivaldybių strateginės plėtros planavimas užsienio šalių pavyzdžiu. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), p. 59–76.
3. Biekša, D., Jaraminienė, E., Martinaitis, V. (2011). Daugiabučių namų renovacijos vertinimas, atsižvelgiant į trejopą naudą. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 3(5), p. 98-104.
4. Biljana, R., Radenovic, T. (2011). Public – private partnerships as an instrument of new public management. *Economics and Organization*, 8, p. 207 – 220.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
6. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). Viešojo sektoriaus institucijų planavimas. Vilnius: Technika.
7. Bučaitė-Vlkė, J., Motiejūnaitė, D. (2011). Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo, sprendžiant vietos problemas. *Socialinis darbas*, 10(1), p. 86-92.
8. Buškevičiūtė J., Raipa A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 10 (1), p. 17-26.
9. Chreptavičienė, V., Tautkevičienė, G. (2010). Integration of information technologies into teachers' collaboration process: the case of educational information database „KORYS“. *Social Sciences*. 3, p. 85-93.
10. Cirtautas, M. (2011). Visuomenės dalyvavimo urbanistinio planavimo ir projektavimo procesuose realijos ir perspektyvos. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 3(3), p. 59-66.
11. Djedovic-Negre, D., Lukic, J., Petkovic, M. (2015). Public-Private Partnerships: Interorganizational Design as Key Success Factor. *Management*, 77, p. 1-11.
12. Domanska-Szaruga, B. (2011). Inter-organizational relations in local government units as a challenge for their development in the region. *Journal of Intercultural Management*, 2, p. 161–177.
13. Dorado, S., Giles D. E., Welch, Jr. (2008). Delegation of Coordination and Outcomes in Cross-Sector Partnerships: *The Case of Service Learning Partnerships*. p. 1-26.
14. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 33, p. 139-151.

15. Ferru, M. (2014). Partners Connection Process and Spatial Effects: New Insights from a Comparative Inter-Organizational Partnerships Analysis. *European planning studies*, 5, p. 975 – 994.
16. Fraczkiewicz-Vronka, A. (2013). Public social partnership – a framework of analysis from the point of view of management studies. *International Journal of Contemporary Management*, 12(3), p. 127-138.
17. Gaulė, E. (2014). Sumanusis viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, p. 372-385.
18. Genys D., Leonavičius, V. (2014). Daugiabučių namų renovacija: socialinis ir ekonominis aspektai. *Filosofija. Sociologija*, 2, p. 98–108.
19. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvus sprendimai. *Viešasis valdymas ir žmogiškieji ištekliai: Europos dimensija*. p. 41-51.
20. Goubin, E. (2004). Participation Methods: How to think about getting started. *In Citizen Innovation Local Governance: Report and Guidelines from De-mos Project*.
21. Grenčikova, A., Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2014). Development of public – private partnership: managerial aspects. *Business: theory and practise*, 15(1), p. 11–21.
22. Grossman, A. (2012). Public – private partnerships. *Public Performance and Management Review*, 4, p. 575–577.
23. Gudelis, D., Guogis, A. (2009). Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, p. 23-28.
24. Hodge, G. A., Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public administration review*, 3, p. 545-558.
25. Jakaitis, J., Paliulis, N. K., Meidutė, I. (2011). Viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė: miesto teritorijų plėtros perspektyvos. *Verslas: teritorija ir praktika*, 12(3), p. 246-257.
26. Jarocki, L., Panasiuk, A. (2015). Facing Contemporary Challenges – In Search of Instruments Enabling the Transformation of the Public Administration Sector. *Facing Contemporary Challenges in the Public Administration Sector*, 3, p. 140-148.
27. Jucevičius, R., Kavaliauskaitė, V. (2009). Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*. 14, p. 809-818.
28. Junnonen, J. M., Tieva, A. (2009). Proactive contracting in finnish PPP projects. *International Journal of Strategic Property Management*. 13, p. 219–228.

29. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002.
30. Klijn, E. H. (2010). Public-private partnerships: Deciphering meaning, message and phenomenon. *In: International Handbook on Public-Private Partnerships*.
31. Klijn, E. H., Edelenbos, J., Hughes M. (2007). Public-Private Partnership: a Two-Headed Reform. *New Public Management in Europe: Adaption and Alternatives*. p. 71-89.
32. Klijn, E.-H., Teisman, G. R. (2008). Complexity Theory and Public Management. *Public Management Review*. p. 287–297.
33. Kozuch, B., Sienkiewicz-Malyjurek, K. (2013). Interorganizational collaboration and public sector inovativeness – the case of Poland. *International Journal of Contemporary Management*. 12(3), p. 8-25.
34. Kvieskienė, G. ir Bardauskienė, D. (2014). Į bendruomenę orientuota tvari plėtra. *Socialinis ugdymas*, 3, p. 6-22.
35. Lenferink, S., Leendertse, V., Arts, J., Tillema, T. (2014). Public-private plan development: Can early private involvement strengthen infrastructure planning? *European Planning Studies*, 22 (2), p. 323-344.
36. Lipnevič, A. (2015). Daugiabučių namų atnaujinimas Lietuvoje: problemos ir gyventojų iniciatyva. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 177–193.
37. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 1(61), p. 65-98.
38. Nastase, M., Roja, A. I. (2013). Leveraging Organizational Capabilities through Collaboration and Collaborative Competitive Advantage. *Review of International Comparative Management*, 3, p. 359-367.
39. Neugebauer, P., Prammer, K. (2012). Consulting Organizational Change Cooperation – Challenges, Issues and Solutions in Theory and Practice. *Journal of management and chang*, 29, p. 24-45.
40. Osborne, S., P. (2005). Public – private partnerships. Theory and practise in International perspective. London: Routledge.
41. Pauliukevičiūtė, A. (2010). Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, p. 61–73.

42. Pestoff, V. (2011). Co-production, New Public Governance and Third Sector Social Services in Europe. *Ciencias Sociais Unisinos, Sao Leopoldo*, 1, p. 15–24.
43. Prosevičienė, G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 2 (27), p. 45-51.
44. Provan, K. G., Vaezie M. A., Staten L. K. (2005). The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships. *Public Administration Review*, 5, p. 603-6012.
45. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius. Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
46. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčio kryptis ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, p. 22-32.
47. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 167-182.
48. Raipa, A. (2014). Tarpsektorinės sąveikos pokyčiai: iššūkiai viešojo valdymo teorijai. *Viešojo valdymo ir vadybos teorija: naujų sprendimų poreikiai*. p. 8-18
49. Raipa, A., Sietrys, E. (2009). Viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teoriniai aspektai. *Socialinis darbas*, 8(1), p. 11-16.
50. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, p. 7–18.
51. Raišienė, A. (2005). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, p. 318-321.
52. Raišienė, A. G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktiku požiūriu. *Mokslo darbai*, (106), p. 50-60.
53. Raišienė, S. (2000). Mokymas (-is) bendradarbiaujant: pagrindiniai principai. *Pedagogika*, Šiauliai, p. 29–39.
54. Ramanauskaitė, J. (2009). Daugiabučių namų kvartalų modernizavimo strategijų analizė. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, 5, p. 98-102.
55. Roseland, A. (2011). Understanding local governance: institutional forms of collaborations. *Public administration*, 3, p. 879–893.
56. Rudzkienė, V. (2013). Suvokiamas socialinis teisingumas ir jo reikšmė region plėtrai. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, p. 595–609.

57. Skačkauskienės, I., Tunčikienės, Ž. (2012). Viešojo sektoriaus strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 4(1), p. 97-110.
58. Sorensen, E., Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43(8), p. 842- 68.
59. Sorensen, E., Torfing, J. (2012). Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), p. 1–14.
60. Šilinskaitė, A. (2013). Nevyriausybių organizacijų išorinių ryšių ir tarpusavio bendradarbiavimo įtaka veiklos efektyvumui. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, p. 677-688.
61. Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. *Socialinės studijos*, 3(3), p. 789–815.
62. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 290–306.
63. Van Gestel, K. Voets, J., Verhoest, K. (2012). How governance of complex PPPs affects performance. *Public Administration Quarterly*, 36 (2), p. 140-188.

TEISĖS AKTAI

1. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. birželio 26 d. nutarimas Nr. XI-2133 „Dėl nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 80-4149.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. sausio 21 d. nutarimas Nr. 60 „Dėl Lietuvos būsto strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2004, Nr. 13-387.
3. Lietuvos Respublikos piniginės socialinės paramos nepasiturintiems gyventojams įstatymas. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 73-3352.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 16 d. nutarimas Nr. 1725 „Dėl valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) teikimo ir daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) projektų įgyvendinimo priežiūros taisyklių patvirtinimo ir daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projektui įgyvendinti skirto kaupiamojo įnašo ir (ar) kitų įmokų didžiausiod mėnesinės įmokos nustatymo“. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 156-7024.

5. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2009 m. lapkričio 10 d. įsakymas Nr. D1-677 „Dėl daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) investicijų plano rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 136-5963.
6. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2014 m. sausio 14 d. įsakymas Nr. D1-34 „Dėl daugiabučio namo atnaujinimo (modernizavimo) projekto (ar jo dalies) rengimo, projekto (ar jo dalies) ekspertizės atlikimo, statybos techninės priežiūros paslaugų, statybos rangos darbų pirkimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Teisės aktų registras*. 2014, Nr. 268.
7. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos darbo ministro 2012 m. vasario 24 d. įsakymas Nr. D1-174/A1-116 „Dėl kredito, paimto daugiabučiam namui atnaujinti (modernizuoti), ir palūkanų apmokėjimo už asmenis, turinčius teisę į būsto šildymo išlaidų kompensaciją, tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 26-1203.
8. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. D1-1055 „Dėl daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) stebėsenos tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 6-194.
9. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2012 m. lapkričio 22 d. įsakymas Nr. D1- 961 „Dėl butų ir kitų patalpų savininkų susirinkimo šaukimo, darbotvarkės ir priimtų sprendimų skelbimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 99-5062.
10. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. D1-708 „Dėl statybos techninio reglamento STR 1.05.06:2005 „Statinio projektavimas“ patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2005, Nr. 4-80.
11. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2012 m. gruodžio 4 d. įsakymas Nr. D1-1047 „Dėl pavyzdinės daugiabučio gyvenamojo namo bendrojo naudojimo objektų valdymo, naudojimo ir priežiūros jungtinės veiklos sutarties formos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 141-7284.

KITI ŠALTINIAI

1. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. [Žiūrėta 2016-01-23]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2.
2. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita daugiabučių namų atnaujinimas (modernizavimas) (2010). [Žiūrėta 2016-03-25]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Edita/AppData/Local/Temp/VA-P-20-1-14-1.p>

PRIEDAI

Interviu klausimynas

1. Kokias šiuo metu matote pagrindines problemas daugiabučių namų (atnaujinimo) modernizavimo procese? Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti jų sprendimo būdai?
2. Kaip dažnai ir kokiais būdais bendraujate su kitomis institucijomis ir įstaigomis daugiabučių atnaujinimo klausimais? Kokios tai institucijos ir įstaigos?
3. Kokios priežastys Jus skatina bendradarbiauti? Kokios to bendradarbiavimo formos, ar jos formalizuotos ir kaip?
4. Kaip manote, kokią poveikį procesui turi tarpinstitucinis bendradarbiavimas daugiabučių atnaujinimo (modernizavimo) procese? Kokią naudą gaunate Jūs, kaip darbuotojas, asmeniškai bendradarbiavimo metu? Kaip būtų galima paskatinti institucijų bendradarbiavimą?
5. Kaip vertinate kitų institucijų, su kuriomis bendradarbiaujate, požiūrį ir pastangas išspręsti susidariusias problemas, kai dėl jų kreipiatės į šias institucijas? Prašome detalizuoti su Jumis bendradarbiaujančių institucijų, įstaigų poziciją tokiems atvejais atskirai.
6. Kaip vertinate institucijų ir įstaigų, su kuriomis bendradarbiaujate daugiabučių namų modernizavimo klausimais, specialistų, atsakingų už daugiabučių atnaujinimą, kompetenciją?
7. Esama nuomonių, kad daugiabučių modernizavimo procesas vyksta gana vangiai dėl gyventojų pasyvumo. Kokia Jūsų nuomonė šiuo klausimu? Kokios priežastys lemia visuomenės pasyvumą?
8. Kaip vertinate šiuo metu vykdomą daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) programos viešinimą? Kaip būtų galima didinti gyventojų susidomėjimą savo būsto atnaujinimu (modernizavimu)? Kas turėtų tuo rūpintis?
9. Kokias priemones naudoja Jūsų institucija, siekdama aktyvinti gyventojus balsuoti už daugiabučio namo atnaujinimą?
10. Kas turėtų keistis daugiabučių namų atnaujinimo programos teisinėje bazėje, kad šis procesas vyktų aktyviau?