

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

Marytė BALTUTĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

SAVIVALDYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO
ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO GALIMYBĖS:
MAŽEIKIŲ ATVEJIS
Magistro darbas

Šiauliai, 2017

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

Marytė BALTUTĖ

SAVIVALDYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO
ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO GALIMYBĖS:
MAŽEIKIŲ ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:

doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

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

(studento parašas)

SANTRAUKA

Baltutė, M. (2017). Savivaldybės nekilnojamojo turto administravimo tobulinimo galimybės: Mažeikių atvejis. Universitetinių pagrindinių studijų viešojo administravimo programos magistro baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė doc. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, viešojo administravimo katedra 85 p. (92 p.).

Magistro darbe nagrinėjamas nekilnojamojo turto (NT) administravimo problemos ir galimybės, empiriniame tyrime pasitelkus Mažeikių rajono savivaldybės atvejį. Darbe teoriniu aspektu nagrinėjami NT tobulinimo aspektai, apžvelgiama NT sąvoka ir esmė, NT administravimo savivaldybėse ypatumai, valdymo problemos, tobulinimo galimybės savivaldybėse, priemonės efektyvesniam nekilnojamojo turto valdymui, strateginis planavimas kaip nekilnojamojo turto administravimo tobulinimo prielaida.

Darbe pasitelkiami šie metodai: Teoriniai – *analizės metodas*, kuris taikomas analizuojant mokslinę literatūrą, teisės aktus, apdorojant empiriniu tyrimu gautus duomenis; *apibendrinimo metodas*, taikomas iškeliant problemas, formuluojant hipotezes, sudarant tyrimo planą, renkant duomenis ir juos apibendrinant. Kaip empiriniai metodai pasirinkti *dokumentų analizės metodas*; *pusiau struktūrizuotas interviu*, kuriame dalyvavo Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai; *informantų apklausa el. paštu*, kurioje apklausti 6 Lietuvos savivaldybių administracijos Turto valdymo skyriaus vadovai; *sisteminės analizės metodas* taikomas apibendrinant tyrimo rezultatus.

Iškeltas darbo tikslas – ištirti Mažeikių rajono savivaldybės NT administravimo problemas ir pateikti tobulinimo galimybes. Jam įgyvendinti suformuluoti šie uždaviniai: remiantis LR teisės aktais ir moksline literatūra, išnagrinėti NT administravimo ir jo tobulinimo savivaldybėse teorinius aspektus; išanalizuoti teisinę bazę, darančią įtaką savivaldybių NT valdymui; ištirti NT valdymo Mažeikių rajono savivaldybėje problemas ir galimybes procesui tobulinti.

Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad savivaldybės lygmens teisinė aplinka palanki gerinti NT administravimą, taigi savivaldybė turėtų ieškoti būdų, kaip likviduoti spragas teisės aktuose, teikti siūlymus jų tobulinimui, rengti dokumentų projektų keitimus, inicijuoti procesus kt. Turėtų būti paskirtas arba valstybės tarnautojas, arba įstaigos vadovas, kuris būtų atsakingas už efektyvų NT valdymą. Savivaldybei turėtų būti perduotas jai tiesiogiai nepriklausančio turto administravimas.

Pagrindiniai raktiniai žodžiai: nekilnojamojo turto valdymas, turto administravimas, savivaldybė, administravimo tobulinimas.

SUMMARY

Baltutė, M. (2017). Improvement opportunities for the administration of municipality real estate: The case of Mazeikiai. Master's thesis in Public Administration (main university studies). Thesis supervisor Prof. Laima Liukinevičienė. Siauliai University, Department of Public Administration. 85 p. (92 p.).

Issues and opportunities of real estate administration are analyzed in the Master's thesis. The empirical study analyzes the case of Mazeikiai District Municipality. The theoretical aspect of the paper focuses on aspects of real estate improvement, reviews the notion and essence of real estate, peculiarities of real estate administration in municipalities, management issues, improvement opportunities in municipalities, means for a more effective management of real estate and strategic planning as the precondition for the improvement of real estate administration. The following research methods were employed in the thesis:

Theoretical: *the analytical method*, which is applied in analyzing scientific literature, legal acts, processing data from the empirical study; *the method of generalization*, which is applied in formulating problems, hypotheses, developing a research plan, collecting data and providing generalizations based on it. Among empirical methods, *documentation analysis* was one of them; a *semi-structured interview* was conducted with the employees of the Department of Asset Management of the Administration of Mazeikiai District Municipality; *a survey of participants via email*, where heads of 6 Departments of Asset Management of Administrations of Lithuanian municipalities were interviewed; *the method of systematic analysis*, which was applied in making generalizations about the research results.

The purpose of the study was to research the issues in real estate administration of Mazeikiai District Municipality and offer opportunities for improvement. The following tasks were formulated to carry out the latter: analyze the theoretical aspects of real estate administration and improvement in municipalities in accordance with the legal acts of the Republic of Lithuania and scientific literature; analyze the present legal base that has influence over the management of real estate in municipalities; analyze the management issues of real estate in Mazeikiai District Municipality and opportunities for improving the process. Upon completion of the research, it was concluded that the legal background on a municipality scale is favourable for the improvement of real estate administration, thus the municipality should seek out ways of eliminating loopholes in legal acts, offer suggestions for improving them, prepare alterations to draft documents, initiate processes etc. A state officer or head of a company should be appointed to govern and be responsible for the

effective management of real estate. The municipality should not be given the right to administrate assets that are not within its direct possession.

Main keywords: management of real estate, asset administration, municipality, improvement of administration.

TURINYS

ĮVADAS	10
I. NEKILNOJAMOJO TURTO ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1. Nekilnojamojo turto administravimo sąvoka ir esmė.....	14
1.2. Nekilnojamojo turto administravimas savivaldybėse.....	21
1.3. Nekilnojamojo turto valdymo problemos savivaldybėse	26
II. NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖSE	31
2.1. Priemonės efektyvesniam nekilnojamojo turto valdymui	31
2.1.1. Strateginis planavimas kaip nekilnojamojo turto administravimo tobulinimo prielaida.....	34
2.1.2. Demingo veiklos tobulinimo ciklas strateginiame turto valdyme	36
2.1.3. Nekilnojamojo turto administravimo gerinimo teisinė ir administracinė aplinka	39
III. NEKILNOJAMOJO TURTO ADMINISTRAVIMO GERINIMO GALIMYBĖS MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE	45
3.1. Kokybinio tyrimo metodologija	45
3.1.1. Interviu raštu.....	47
3.2. Mažeikių rajono savivaldybės nekilnojamojo turto valdymas	48
3.3. Mažeikių rajono savivaldybės nekilnojamojo turto administravimo probleminiai aspektai ir stipriosios pusės.....	55
3.3.1. NT valdymo integravimas į strateginę savivaldybės veiklos valdymą	60
3.3.2. Efektyvų Nekilnojamojo turto valdymą užtikrinančios kompetencijos ir veiksniai	62
3.4. Kokybinio tyrimo, analizuojant kitų savivaldybių gerąsias patirtis valdant NT, tyrimo rezultatų analizė.....	65
3.4.1. Sisteminės problemos valdant nekilnojamąjį turtą savivaldybėse	65
3.4.2. Priemonės veiksmingam nekilnojamojo turto administravimui.....	69
3.5. Nekilnojamojo turto administravimo tobulinimo kryptys Mažeikių rajono savivaldybėje.....	71
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS	75
LITERATŪRA	76
DOKUMENTAI	82
PRIEDAI	86

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Turto administravimo ir valdymo sąvokų susietumas.....	17
1.2 lentelė. Viešojo NT valdymo problemos Lietuvoje.....	27
2.1 lentelė. Su NT valdymu susijusių įstatymų turinys.....	40
3.1 lentelė. Informantų, dalyvavusių tikslinės grupės diskusijoje, pagrindiniai duomenys.....	46
3.2 lentelė. Informantų, dalyvavusių interviu raštu, pagrindiniai duomenys.....	47
3.3 lentelė. Padaliniai, atsakingi už NT administravimą savivaldybėse.....	48
3.4 lentelė. Teisinės bazės problema Mažeikių rajono savivaldybėje.....	55
3.5 lentelė. NT apskaitos problema Mažeikių rajono savivaldybėje.....	57
3.6 lentelė. Respondentų nuomonė apie institucijas, kurios dalyvauja NT valdyme.....	59
3.7 lentelė. Centrinės valdžios, kitų institucijų indėlis gerinant NT valdymo procesą.....	64
3.8 lentelė. Teisinės bazės nesuderinamumas Lietuvos savivaldybėse.....	66
3.9 lentelė. Apskaitos problema Lietuvos savivaldybėse.....	66
3.10 lentelė. Personalo problemos.....	67
3.11 lentelė. Išteklių trūkumo/finansavimo problema.....	68
3.12 lentelė. Valdymo funkcijų įgyvendinimas.....	69
3.13 lentelė. Veiksmingiausios priemonės administruojant NT.....	69
3.14 lentelė. Kitų savivaldybių numatomos priemonės NT administravimui tobulinti.....	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. NT sąvokos turinys.....	14
1.2 pav. Valstybės turto sandara.....	15
1.3 pav. Turto klasifikacija pagal nuosavybės formas.....	16
1.4 pav. NT valdymo struktūra.....	20
1.5 pav. Turto valdymas Lietuvos savivaldybėse.....	22
1.6 pav. Savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo subjektai.....	23
1.7 pav. NT valdymo sistema Vilniaus m. savivaldybės pavyzdžiu.....	24
1.8 pav. Savivaldybės ir kitos institucijos, bendradarbiaujančios NT valdymo srityje.....	25
2.1 pav. NT efektyvaus valdymo sistema savivaldybėje.....	32
2.2 pav. Demingo ciklas.....	37
3.1 pav. Mažeikių rajono savivaldybės valdymo struktūros schema.....	49
3.2 pav. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūra.....	51
3.3 pav. Turto valdymo struktūra Mažeikių rajono savivaldybėje.....	53
3.4 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijos pagal pareigybių grupes.....	63

ŽODYNAS

D

Disponavimas turtu – teisė turtą parduoti, kitaip perleisti, taip pat išnuomoti, įkeisti arba kitokiu būdu keisti jo teisinę būklę (LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, 1998, 2017 suv. red.).

N

Nekilnojamasis turtas (NT) – nekilnojamojo turto registre registruojamos patalpos, inžineriniai ir kiti statiniai (Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas, 2005, 2016 suv. red.).

P

Panauda – teisė pagal sutartyje nustatytą paskirtį laikinai neatlygintinai naudotis valstybės ir savivaldybių turtu įstatymų arba savivaldybių tarybų nustatyta tvarka (Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas, 2014).

Patikėjimo teisė – valstybės ar savivaldybės įmonių, įstaigų, organizacijų veiklą reglamentuojančiuose norminiuose aktuose nustatyta tvarka bei sąlygos valdyti, naudoti valstybės ar savivaldybių perduotą turtą ir disponuoti juo nepažeidžiant įstatymų ir kitų asmenų teisių bei interesų (Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas, 2014).

S

Savivaldybė – valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą (Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas, 2014).

Savivaldybės taryba – institucija, įgyvendinanti savivaldos teisę (Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas, 2014).

T

Turto naudojimas – naudingųjų turto savybių taikymas naudotojo poreikiams tenkinti (Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas, 2014).

Turto valdymas (administravimas) – teisė, įstatymų nustatyta tvarka, daryti turtui fizinį bei ūkinį poveikį (Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas, 2014).

ĮVADAS

Nekilnojamojo turto (toliau – NT) rinka yra viena didžiausių pasaulyje, sudaranti gana ženklią dalį šalių BVP. NT turtas reikalingas fiziniams ir juridiniams asmenims, ekonominei veiklai ir investicijoms (Laurinavičius, Galinienė, 2011). NT plėtra yra labai svarbus veiksnys, galintis paskatinti migraciją, miestų ir bendruomenių atsinaujinimą, pagerinti gyvenimo kokybę.

NT administravimas yra sudėtingas procesas. NT valdant profesionaliai, aiškiai numatoma, kaip NT turėtų būti panaudojamas, kaip, eksploatuojant NT galima, gauti maksimalų efektą. Valdant NT, reikia įvairiapusės specifinės kompetencijos: NT naudojimo kontrolės (gebėjimo valdyti biudžetą, jį optimizuoti, koordinuoti teikiamas paslaugas, gerinti įvaizdį ir t.t.), apskaitos vykdymo, sandorių valdymo, personalo valdymo ir kt. Turtas, kurio savininkas yra valstybė, yra specifiškai klasifikuojamas, apskaitomas ir valdomas.

Temos aktualumas. Atkūrus nepriklausomybę, Lietuva perėmė ne tik nemažą dalį NT, bet taip pat ir daugybę jo valdymo trūkumų. Žinių, patirties ir strateginio požiūrio trūkumas iki šiol buvo būdingiausi Lietuvos viešojo sektoriaus NT valdymo bruožai (Klumbytė, Bliūdžius, 2014).

Kad NT administravimo tobulinimas pastaruoju metu aktualus, tai rodo intensyviai nagrinėjami teisės aktai, Statistikos departamento pateikiamos ataskaitos apie valstybės turtą, Valstybės kontrolės teikiamos išvados, VĮ Registrų centro duomenys, atskirų ministerijų mėginimai spręsti apskaitos bei administravimo problemas, taip pat įstatymų ir nutarimų gausa: LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (2014 m. pakeitimas), nutarimas „Dėl Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 metų strategijos patvirtinimo“ (2009), LR centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymas (2014), LR vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“ (Žin., 2014, Nr. 1435), LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės turto informacinės sistemos steigimo ir jos nuostatų patvirtinimo“ (2009) ir kt.

Valdymo tobulinimas yra viena pagrindinių veiklos kryptių LR Vyriausybės programose. Pabrėžiama, kad būtina imtis konkrečių veiksmų, užtikrinančių skaidrų ir efektyvų valstybės turto valdymą. Šalyje NT konsultacijų bendrovės „Newsec“ iniciatyva 2014-2016 m. surengtos jau 3 konferencijos „Efektyvus valstybės turto valdymas“.

Finansų ministerijos 2015 m. pabaigoje pateiktais duomenimis, šalies viešojo sektoriaus turto vertė sudarė 48,3 mlrd. eurų, iš jų 28,8 mlrd. eurų sudarė ilgalaikis turtas (LR finansų ministerija). 2010 m. savivaldybių materialusis turtas sudarė 6,6 mlrd. eurų, o 2011 m. – 6,78 mlrd. eurų (Lietuvos statistikos departamentas, 2012). Ilgalaikis turtas savivaldybėms padeda užtikrinti

gerą viešąjį valdymą, be to, būtent į ilgalaikį turtą paprastai orientuojasi ir akcininkai, nes tai yra vienas svarbiausių nuosavybės garantų, o šios rūšies turto kainai įtakos turi tik infliacija (Mažylis, Jasudavičiūtė, 2005, p. 139).

Kad valstybės turtas administruojamas neefektyviai, parodė 2016 m. įdiegta informacinė valstybės turto valdymo kontrolės (VTIPS) sistema. Atlikta analizė parodė, kad 2015 m. nuomai valstybės institucijos išleido apie 4 mln. eurų, o pajamų iš nuomos gavo 6,5 karto mažiau – 600 tūkst. eurų. Vadinas, NT valdymas yra itin tobulintina sritis valstybiniame sektoriuje.

Nors savivaldybių turto valdymas reglamentuojamas gausybe įstatymų ir teisinių normų – Savivaldybių NT valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu, Vietos savivaldos įstatymu, Civiliniu kodeksu, Žemės įstatymu, Turto privatizavimo įstatymu, statinių techniniais reglamentais, higienos normomis, savivaldybių numatytais reikalavimais, saugos reikalavimais ir taisyklėmis bei kitais reikalavimais, tačiau turto valdyme yra dar nemažai trūkumų.

Šiuo metu nė viena iš Lietuvos savivaldybių nėra parengusi ilgalaikių strateginių NT administravimo planų ilgalaikiam turtui valdyti, todėl savivaldybių NT administravimo tobulinimo galimybių paieška įgyja dar didesnę aktualumą. Užsienyje situacija kiek geresnė, tačiau ir ten vos apie 30 proc. didžiųjų Europos miestų prieš kelerius metus buvo pateikę duomenis apie savo valdomo NT kiekį ir vertę (Deloitte Real Estate Advisory, 2011, p. 100).

Lietuvos Respublika yra iškėlusį tikslą – vietos savivaldą skatinti ir plėtoti kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą. Todėl šiuo tikslu daug dėmesio reikia skirti savivaldybių nuosavybės administravimo tobulinimui. Kaip pastebi E. Ragauskienė (2011, p. 42), savivaldybės gyventojų socialiniai ir ekonominiai poreikiai bus patenkinti tik tuomet, kai turtas bus panaudojamas efektyviai, bus užtikrinama jo gausa bei kokybė. Savivaldybės nuosavybė sudaro ir pačios savivaldybės ekonominės veiklos pagrindą (Ragauskienė, Svetikas, 2007).

Tam, kad valstybės ir savivaldybių finansiniai ištekliai būtų planuojami ir panaudojami racionaliai bei pagal paskirtį, skatinama, kad viešasis sektorius bendradarbiautų su privačiuoju partnerystės principu įgyvendinat investicijų ir veiklos efektyvumo didinimo projektus. Pavyzdžiui, LR Finansų ministerijos 2016-2018 metų strateginiame veiklos plane numatoma, kad „formuojant ir įgyvendinant valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politiką, siekiant racionaliau ir efektyviau valdyti valstybės turtą, numatoma didinti valstybės NT centralizuoto valdymo, sudarančio sąlygas mažinti šio turto išlaikymo sąnaudas, apimtis“.

Problemos teorinis aspektas. Savivaldybių NT valdymas – svarbus mokslinių ir praktinių tyrimų daugelyje šalių objektas. Svarbius tyrimus ir praktines rekomendacijas rengia finansų institucijos, audito įmonės („World Bank“), tarptautiniai institutai ir gerosios praktikos centrai (Klumbytė, Apanavičienė, 2014, p. 280).

Lietuvos mastu iki šiol nėra parengta daug mokslo darbų, mažai literatūros, kurioje būtų sistemingai, kompleksiškai analizuojami, apibendrinami tiek valstybės, tiek ir savivaldybių turto klasifikavimo ir valdymo ypatumai. Kaip pastebi E. Ragauskienė (2011, p. 42), mokslinėje literatūroje dar mažiau dėmesio skiriama valstybės turto apskaitai, realios turto vertės nustatymo klausimams. Per pastarąjį dešimtmetį galėtume išskirti keletą Lietuvos mokslininkų, kurių darbuose gilinamasi į NT valdymo tematiką:

- 2005 metais L. Mažylis ir I. Jasudavičiūtė aktualizavo Lietuvos savivaldybių NT valdymą.
- 2006 m. Gasilionis, A. ir Kasperavičius, R. parengė mokomąją knygą studentams apie MT administravimą.
- J. Mackevičius (2009) tyrinėjo ilgalaikio materialiojo turto kompleksinės analizės metodiką.
- E. Ragauskienė (2011) daktaro disertacijoje atliko valstybės turto ekonominę analizę ir apžvelgė valymo transformaciją ir kt.
- E. Klumbytė su bendraautoriais gilinasi į (2013) NT poreikį savivaldybių veiklos tikslams ir funkcijoms vykdyti (2013), į savivaldybių NT klasifikavimą ir vertinimą savivaldybių funkcijų kontekste (2014), pasiūlė Lietuvos savivaldybėms NT strateginio valdymo modelį (2014) ir kt.

Ne mažiau svarbūs mūsų tematikoje ir kiti Lietuvos mokslininkai, kurių darbai apie viešojo administravimo, viešojo valdymo tobulinimą. Tai M. Arimavičiūtės (2012), R. Petrauskienės (2009) publikacijos apie strateginio planavimo problemas Lietuvos savivaldybėse, A. Guogio ir D. Gudelio įžvalgos apie viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvas. Taip pat pastarųjų metų KTU mokslininkų (A. Raipa, R. Čiegis, G. Žilinskas, V. Smalskys, V. Domarkas ir kt.) darbai viešojo sektoriaus valdymo modernizavimo klausimais.

Iš užsienio autorių NT efektyvaus valdymą analizavo ir tinkamiausius metodus pritaikė Ghapanchi ir kt. (2012), Huangas ir Wangas (2005), Kaganova ir kt. (2008), Phelpsas (2011), Sun ir kt. (2008). IT taikymą diegiant NT valdymo sistemas nagrinėjo Pijanowski ir kt. (2002), Venigalla ir Baik (2007).

Darbo tikslas – ištirti Mažeikių rajono savivaldybės NT administravimo problemas ir pateikti tobulinimo galimybes.

Uždaviniai:

1. Remiantis LR teisės aktais ir moksline literatūra, išnagrinėti NT administravimo ir jo tobulinimo savivaldybėse teorinius apsektus.

2. Išanalizuoti teisinę bazę, darančią įtaką savivaldybių NT valdymui.
3. Ištirti NT valdymo Mažeikių rajono savivaldybėje problemas ir galimybes procesui tobulinti.

Metodologija:

Tyrimo tikslui pasiekti naudojama tiek teorinė, tiek praktinė analizė. Teoriniu aspektu analizuojama NT sąvoka valstybės ir savivaldybių kontekste, nagrinėjamas NT administravimas savivaldybėse, apžvelgiamos NT valdymo problemos savivaldybėse, dėmesio skiriama strateginio NT valdymo analizei, pateikiamos priemonės efektyvesniam NT valdymui.

Siekiant išsiaiškinti neefektyvaus turto valdymo priežastis, atlikti tyrimą Mažeikių r. savivaldybėje, Turto valdymo skyriuje ir, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis, pateikti rekomendacijas efektyvesniam savivaldybės NT valdymui.

Baigiamajame magistro darbe taikomi šie tyrimo metodai:

Teoriniai metodai:

- *analizės metodas* – taikomas analizuojant mokslinę literatūrą, teisės aktus, apdorojant empiriniu tyrimu gautus duomenis;
- *apibendrinimo metodas* – taikomas iškeliant problemas, formuluojant hipotezes, sudarant tyrimo planą, renkant duomenis ir juos apibendrinant.

Empiriniai metodai:

- *dokumentų analizės metodas* – taikomas nagrinėjant mokslinius straipsnius ir publikacijas;
- *Pusiau struktūrizuotas interviu* – grupinėje diskusijoje dalyvavo Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai.
- *informantų apklausa el. paštu*– apklausti 6 Lietuvos savivaldybių administracijos Turto valdymo skyriaus vadovai;
- *sisteminės analizės metodas* taikomas apibendrinant tyrimo rezultatus.

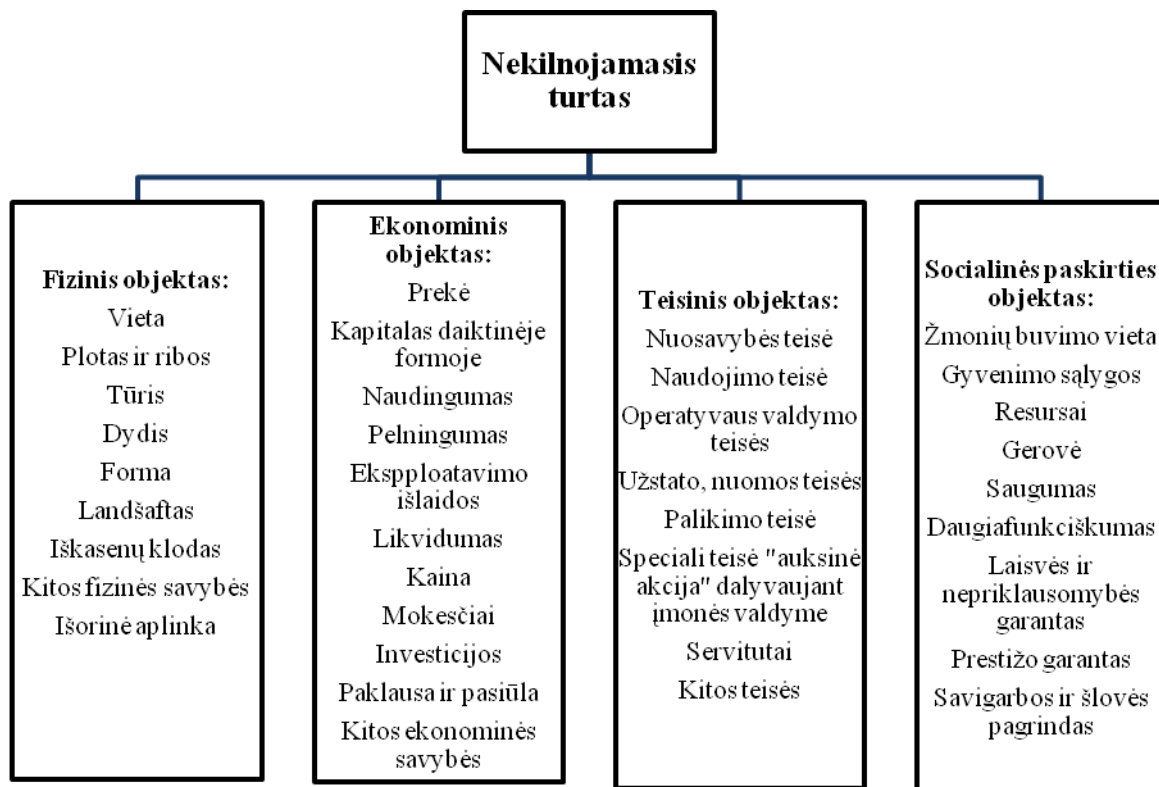
I. NEKILNOJAMOJO TURTO ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Nekilnojamojo turto administravimo sąvoka ir esmė

NT valstybiniame sektoriuje sąvoka ir klasifikacija. NT sąvoka valstybiniame sektoriuje šiuolaikiniame kontekste ypač aktuali. LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitime (Žin., 2014, Nr. VIII-729) nurodoma, kad „turtas – tai materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės“.

Prie NT priskiriama žemė, gamtinis reljefas, žmogaus sukurti statiniai, kurie stacionariai pritvirtinti prie žemės. Paprastai sąvoka „nekilnojamasis turtas“ vartojama aprašant žemę, pastatus, įrangą ir teisę į nuosavybę (Corb, Giovangelo, 2014, p. 28). Taigi esminė savybė – turtas turi būti stacionarus, nuosavybės teisėmis jis turi priklausyti fiziniam ar juridiniam asmeniui.

NT suprantamas ir kaip fizinis objektas, kuriam būdingos teisinės ir ekonominės savybės. **NT sąvokos turinys** susideda iš: fizinio objekto, ekonominio objekto, teisinio objekto ir socialinės paskirties objekto. Ši turto sąvoka yra išsami ir kompleksinė, apibūdinanti turtą kaip fizinės, ekonominės, teisinės ir socialinės paskirties objektą (žr. 1.1 pav.):



1.1 pav. NT sąvokos turinys.

Šaltinis: Ragauskienė, E. (2011). Valstybės turto ekonominė analizė ir valdymo transformacija (VU). P. 38.

Egzistuoja įvairios kitos turto klasifikacijos. Reikėtų paminėti ir tai, kad tie valstybės, tiek ir savivaldybių **visas turtas skirstomas** į ilgalaikį materialųjį, nematerialųjį, finansinį ir trumpalaikį materialųjį (žr. 1.2 pav.):



1.2 pav. Valstybės turto sandara

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimu (2014).

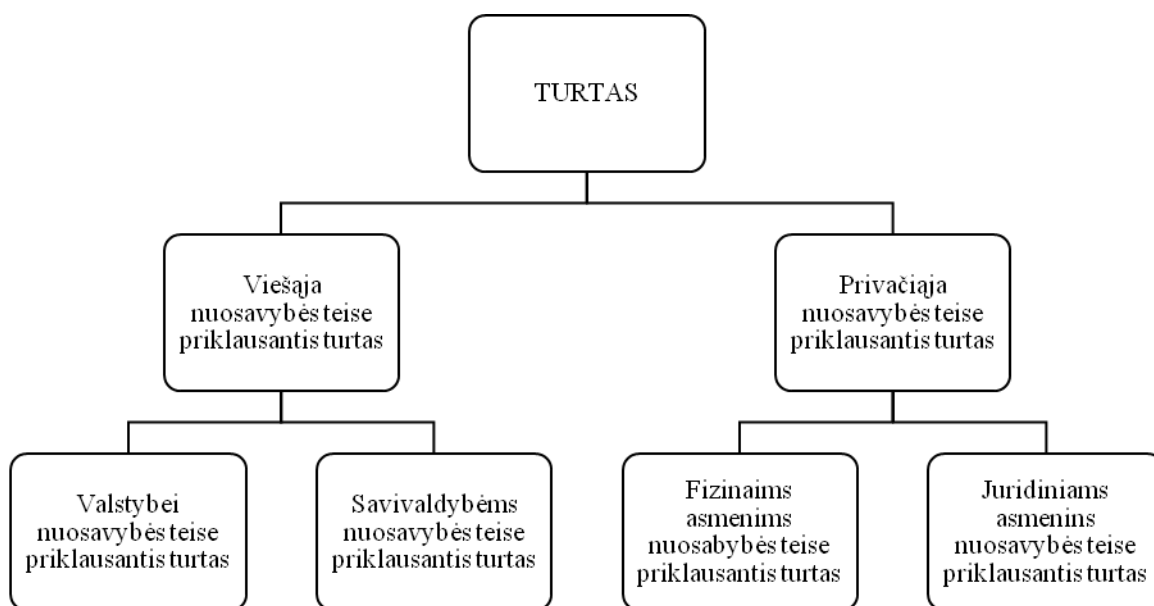
Būtent **ilgalaikio materialaus turto administravimo tobulinimas** yra šio darbo objektas. Ilgalaikiam materialiam valstybės turtui priskiriama žemė, žemės gelmės, vidaus vandenys, miškai, parkai, keliai, kilnojamosios ir nekilnojamosios kultūros vertybės ir paminklai, jeigu bet koks šiame punkte išvardytas turtas valstybei nuosavybės teise priklauso įstatymų nustatyta tvarka; statiniai, patalpos ar jų dalys kiti nekilnojamieji daiktai bei kitas ilgalaikis materialusis turtas. (LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo 1998 m. įstatymo 2014 m. pakeitimas 1998).

NT koncepcijoje pats svarbiausias elementas ir ilgalaikis turtas yra žemė. Žemės sąvoka numatoma LR Žemės įstatymo suvestinėje redakcijoje (2016): „Žemė – svarbiausia gamtinės aplinkos dalis, apimanti Lietuvos Respublikos teritorijoje esančius sausumos, vandens ir miško plotus, apibūdinama gamtinėmis ir ūkinėmis charakteristikomis.“ NT įvardijamas kaip „žemė ir su ja susiję objektai, kurių buvimo vietos negalima pakeisti, nekeičiant jų naudojimo paskirties arba nemažinant jų vertės bei ekonominės paskirties, arba turtas, kuris pripažįstamas įstatymuose“.

Esminis ilgalaikio turto bruožas – kad jo funkcionavimo ciklas yra ilgesnis nei 1 metai. Kitaip tariant, tai turtas, kuris teikia įmonei (šiuo atveju – savivaldybei) ekonominės naudos ir yra naudojamas ilgiau nei vienerius metus, kurio įsigijimo (pasigaminimo) savikaina yra ne mažesnė už įmonės nusistatytą minimalią ilgalaikio materialiojo turto vertę (Mackevičius, 2008, p. 238). Šis turtas lemia organizacijų finansinę būklę bei veiklos rezultatus. Savivaldybės savo ilgalaikį turtą

panaudoja paslaugoms teikti, nuomai. Ilgalaikio turto sudėtis bei struktūra, techninė būklė kelia susidomėjimą ne tik įmonės darbuotojams, vadovybei, bet ir informacijos vartotojams.

Valstybiniam sektoriui priklausantis **NT paprastai skirstomas į viešąją ir privačiąją nuosavybės teise priklausantį turtą** (žr. 1.3 pav.). Tik valstybės nuosavybei yra priskiriami nekomerciniai objektai. Esminė šio turto savybė – kad jis įprastai necirkuliuoja rinkoje (Ragauskienė, 2011, p. 41). Kaip matyti iš pateiktos schemos, savivaldybėms priklausantis turtas priskiriamas prie Viešąją nuosavybės teise priklausančio turto:



1.3 pav. Turto klasifikacija pagal nuosavybės formas

Šaltinis: Ragauskienė, E. (2011). Valstybės turto ekonominė analizė ir valdymo transformacija. 42 p.

Savivaldybėms nuosavybės teise priklausantis turtas dar skirstomas į gyvenamosios, komercinės ir gamybinės paskirties turtą (Klumbytė ir kt., 2013, p. 3). Kiek tikslesnė NT klasifikacija pateikiama Statinių techniniame reglamente „Statinių klasifikavimas pagal jų naudojimo paskirtį“ (2003), kuriame pastatai paprasčiausiai skirstomi į gyvenamuosius ir negyvenamuosius. Negyvenamiesiems pastatams priskiriami žmonių apgyvendinimo, administracinės, prekybos, paslaugų, gydymo, kultūros, mokslo, gydymo, religinės, specialiosios, ūkio ir kitų paskirčių pastatai.

NT administravimas ir valdymas. LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitime (2014) numatoma, kad **turto administravimas** – tai turto įsigijimas, nuoma, koncesija, išlaikymas bei atnaujinimas. Lietuvoje ir pasaulyje NT

administravimas labiau suvokiamas kaip turto pirkimo ir pardavimo procesų valdymas, nors sąvoka yra kur kas platesnė ir apima turto priežiūrą, eksploatavimą, naudojimą, perdavimą ir t. t.

NT administravimą galima apibrėžti kaip funkciją, kuri tam tikroje organizacijoje suderina fizines darbo vietas ir kitą infrastruktūrą su jos veikla, teikiamomis paslaugomis, darbuotojais ir kitais organizacijos veikloje dalyvaujančiais žmonėmis (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2008, p.1). Todėl konkrečios NT valdymo atsakomybės priklauso nuo kiekvienos konkrečios organizacijos specifinės veiklos ir aplinkybių, jai priskirtų funkcijų. Viešajame ir privačiajame sektoriuose NT administravimo prioritetai išlieka panašūs.

Nagrinėjant **valstybės ir savivaldybių ilgalaikio turto administravimą**, labai svarbūs tampa šio turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo principai, kurie numatomi LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitime (2014). Taigi, pagal minėtą dokumentą, administruojant turtą, turi būti laikomasi **šių principų**:

1. **Visuomeninės naudos.** Valstybės ir savivaldybių turtas turi būti valdomas, naudojamas ir disponuojama juo rūpestingai, siekiant užtikrinti visuomenės interesų tenkinimą;
2. **Efektyvumo.** Sprendimais, susijusiais su valstybės ir savivaldybių turto valdymu, naudojimu ir disponavimu juo, turi būti siekiama maksimalios naudos visuomenei;
3. **Racionalumo.** Valstybės ir savivaldybių turtas turi būti tausojamas, nešvaistomas, racionaliai valdomas ir naudojamas;
4. **Viešosios teisės.** Sandoriai dėl valstybės ir savivaldybių turto turi būti sudaromi tik teisės aktų, reglamentuojančių disponavimą valstybės ir (ar) savivaldybių turtu, nustatytais atvejais ir būdais.

NT administravimas įvairioje literatūroje gretinamas su **NT valdymu**. Šios sąvokos dažnai neskiriamos, tapatinamos. Išsamią administravimo ir valdymo sąvokų naudojimo analizę atliko A. Bakaveckas (2007). Anot šio autoriaus, mokslinėje literatūroje (taip pat ir A. Bakavecko darbuose) dažniausiai naudojamas sąvokų derinys / junginys **valstybinis valdymas (administravimas)**, kaip visuma (valdymas) įtraukianti ir administravimą, o teisės aktuose vartojami abu terminai – tiek **valstybinis valdymas**, tiek ir **valstybinis administravimas**. Mokslininkai, išskiriantys **administravimą** ir **valdymą** kaip procesus, pateikia konkretų argumentą: „Valdymas turi daugiau reikšmių negu administravimas, nes suprantamas kaip naujas valstybės reikalų tvarkymo būdas, kuris apima didelę dalį tradicinio administravimo, bet skiriasi savo pobūdžiu ir elementais, t. y. administravimas siauresnė ir labiau ribota funkcija nei valdymas“ (Bakaveckas, 2007, p. 46). Taigi, požiūris į terminologiją ir dviejų minėtųjų sąvokų kaip sinonimų tapatinimas – sutartinis. Šios nuostatos laikysimės ir savo darbe.

NT administravimo ir valdymo esminius skirtumus, atsižvelgiant į mokslininkų įžvalgas apie valdymo ir administravimo sąvokų sąsajas viešajame valdyme apskritai, pateikiame 1 lentelėje:

1.1 lentelė

Turto administravimo ir valdymo sąvokų susietumas

	NT administravimas	NT valdymas
Sąvoka	<ul style="list-style-type: none"> Tai turto įsigijimas, nuoma, koncesija, išlaikymas bei atnaujinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> Valdymo subjekto tikslingas, sistemingas ir kompleksiškas poveikis į valdymo objektą, siekiant efektyvaus šio objekto funkcionavimo, atitinkančio valdymo subjekto iškeltus kriterijus. Racionalus teisių į NT panaudojimas, efektyvus NT eksploatavimas, gaunant pajamas, NT būklės, atitinkančios jo funkcinę paskirtį, išlaikymas ar gerinimas.
Tikslas	<ul style="list-style-type: none"> Administruojant turta, laikytis visuomeninės naudos, efektyvumo, racionalumo, viešosios teisės principų. 	<ul style="list-style-type: none"> Apima ne tik NT administravimo tikslus, bet ir tikslą kuo mažesniais kaštais vykdyti priimtų viešųjų paslaugų ir viešųjų gėrybių teikimą.
Reikšmė	<ul style="list-style-type: none"> Turi mažiau reikšmių, siauresnė, ribotesnė sąvoka. Labiau suvokiamas kaip turto pirkimo ir pardavimo procesų valdymas. 	<ul style="list-style-type: none"> Turi daugiau reikšmių, platesnė sąvoka. Suprantamas kaip naujas valstybės reikalų tvarkymo būdas. Apima didelę dalį tradicinio administravimo, bet skiriasi savo pobūdžiu ir elementais.
Funkcija	<ul style="list-style-type: none"> Organizacijoje suderina fizines darbo vietas ir kitą infrastruktūrą su jos veikla, teikiamomis paslaugomis, darbuotojais ir kitais organizacijos veikloje dalyvaujančiais žmonėmis. 	<ul style="list-style-type: none"> Siekti, kad turto valdymo procesas atitiktų ne tik regioninius, bet ir nacionalinius tikslus. Pastarieji glaudžiai siejami su šalies ekonominiu augimu ir vystymusi.

Šalintis: sudaryta autorės, remiantis: Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2008, p.1; LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas, 2014; Bakaveckas, 2007, p. 46; Ragauskienė, 2011, p. 96; Antanavičius, Cicėnienė-Oliškevičiūtė, 2014, p. 4.

Šiame MD abi sąvokos vartojamos kaip analogiškos, nes valdymas integruoja ir administravimą, todėl analizuojant NT valdymo gerinimą, tuo pačiu analizuojamas ir NT administravimo gerinimas. Tačiau turint omenyje tai, kad valdymas yra platesnė, išsamesnė, daugiau aspektų apimanti sąvoka, darbe ji pasitelkiama dažniau.

NT valdymas apibrėžiamas kaip valdymo subjekto tikslingas, sistemingas ir kompleksiškas poveikis į valdymo objektą, siekiant efektyvaus šio objekto funkcionavimo, atitinkančio valdymo subjekto iškeltus kriterijus. (Ragauskienė, 2011, p. 96).

NT valdymo tikslas valstybėje – kuo mažesniais kaštais vykdyti priimtų viešųjų paslaugų ir viešųjų gėrybių teikimą. Šiam tikslui pasiekti tikslinga šiuolaikinius NT valdymo principus pritaikyti valstybės turto valdymui (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2008, p. 1).

Valstybės turto valdyme galioja keli esminiai principai, reguliuojantys sprendimų priėmimą: valstybės NT gali būti atnaujinamas, kai jis nebeatitinka valstybės įmonių, įstaigų ar organizacijų poreikių įgyvendinant valstybės funkcijas. Turto atnaujinimas – tai rekonstravimas arba įsigijimas. NT įsigijamas, kai rekonstruoti jo nebetikslinga (Lietuvos Respublikos finansų ministerija).

Kaip teigia E. Ragauskienė (2011, p. 95-96), teoriškai **turto valdymą** galima siekti su *servingu*, kuris reiškia sistemine turto, ypač NT (nes šio tipo turtas būtent sudaro didžiausią valstybės turto dalį) analizę, efektyvaus NT funkcionavimo tyrimus.

NT valdymas pasireiškia trimis aspektais:

- teisinis valdymo aspektas: nuosavybės teisių racionalus naudojimas;
- ekonominis valdymo aspektas: NT valdymas, pasireiškiantis per pajamų ir išlaidų, atsiradusių eksploatuojant NT, valdymą;
- techninis valdymo aspektas: NT būklės, atitinkančios jo funkcinę paskirtį palaikymas (Ragauskienė, 2011, p. 96).

Turto valdymas yra konkretizuotas veiksmas. Anot P. Mažylio ir I. Jasudavičiūtės (2005, p. 140), naudingųjų turto savybių taikymas naudotojo poreikiams tenkinti – tai turto naudojimas. Turto naudojimo sąvoka nepakito LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimo įstatyme (2014). Su turto valdymu ir jo panaudojimu siejamas ir disponavimas turtu. Disponavimas – tai teisė turtą parduoti, perleisti kitais būdais, išnuomoti ar pakeisti teisinę jo būklę.

Turto administratorius, **valdydamas turtą**, turi paisyti teisės aktų, siekti, kad turto valdymo procesas atitiktų regioninius ir nacionalinius tikslus. Pastarieji glaudžiai siejami su šalies ekonominiu augimu ir vystymusi. **Valdant turtą**, reikėtų siekti visuomeninės naudos, efektyvumo, racionalumo,

viešosios teisės principų, laikytis tam tikrų reikalavimų, *inter alia* iš anksto ekonomiškai ir socialiai pagrįsti sprendimą investuoti valstybės turtą, <...> laikytis valstybės turto investavimo kriterijų, kuriuos nustato Vyriausybė (2008 m. kovo 2 d. LR Konstitucinio teismo nutarimas).

1.4 pav. vaizduojamos esminės valstybės ir savivaldybių NT valdymo priemonės:



1.4 pav. NT valdymo struktūra

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Čaplikas, V. (2006). Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika. Kaunas: Atmintis.

Nagrinėjant bet kurio sektoriaus atvejus, sutinkama, kad, siekiant išlaikyti NT vertę, būtinas nuolatinis **NT objekto profesionalus valdymas**. NT valdymas taip pat „gali būti suprantamas kaip racionalus teisių į NT panaudojimas, efektyvus NT eksploatavimas, gaunant pajamas, NT būklės, atitinkančios jo funkcinę paskirtį, išlaikymas ar gerinimas“ (Antanavičius, Cicėnienė-Oliškevičiūtė, 2014, p. 4). Profesionaliai valdant NT, numatoma, kaip konkrečiai panaudoti turtą taip, kad jis duotų maksimalių rezultatų. Tik profesionalus NT valdymas numato būdus, kaip naudoti turtą, kaip iš turto panaudos gauti maksimalių rezultatų. Todėl dažnai greta NT valdymo minimas ir NT vystymas.

NT vystymas yra viena iš valdymo funkcijų. NT vystymą mokslininkai (Davis, 2007; Frej et al, 2003; Miles, 2000) apibūdina kaip labai plačią, daug sektorių ir sferų apimančią verslo šaką. Prie NT vystymo priskiriamas miestų, gyvenamųjų ir gamybinės paskirties teritorijų planavimas, rinkos ir finansinė analizė, esamų pastatų renovacija ar naujų žemės sklypų įsigijimas, jų paskirties keitimas, finansavimas, gyvenamųjų, komercinių ar biuro pastatų projektavimas ir statyba, techninė priežiūra, projekto valdymas, pastatytų NT objektų valdymas, reklama, pardavimas ar nuoma kitiems rinkos dalyviams. Iš šių paminėtų aspektų šiame baigiamajame magistro darbe dėl darbo apimties apribojimų dėmesys atkreipiamas tik į kai kuriuos aspektus.

1.2. Nekilnojamojo turto administravimas savivaldybėse

Savivaldybės yra atsakingos už daugybės paslaugų teikimą, įskaitant sveikatos apsaugą, socialinę rūpybą, švietimą, lavinimą, keleivių ir krovinių pervežimą, viešojo transporto paslaugas, centralizuotą komunikacijų tiekimą, su nuotekomis, komunalinėmis atliekomis susijusias paslaugas, laisvalaikio organizavimo, turizmo paslaugas, su vertybėmis, paminklosauga susijusias ir kitas paslaugas. (LR vietos savivaldos įstatymo suvestinė redakcija, 2017). Todėl turto, ypač NT, tinkamas administravimas įgyja didelę reikšmę.

Savivaldybės ekonominės veiklos pagrindą sudaro savivaldybės nuosavybė (Ragauskienė, Svetikas, 2007). Taigi tam, kad valstybės ar savivaldybės gyventojų socialiniai poreikiai būtų visiškai patenkinti, tiek valstybė, tiek ir savivaldybės turi efektyviai naudoti turtą, užtikrinti turto valdymo kokybę.

Savivaldybės, administruodamos ir valdydamos turtą, atlieka šias funkcijas:

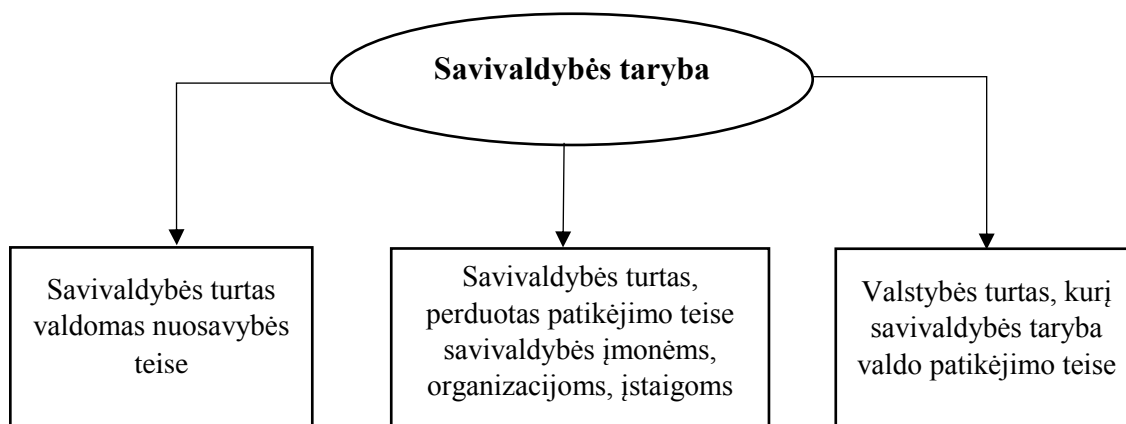
- Apskaito joms priklausančių NT ir infrastruktūros objektus.
- Nurašo apskaitoje esančių ir savivaldybės viešosioms įstaigoms perduotą nusidėvėjusį ar nereikalingą ilgalaikį NT.
- Organizuoja į skyriaus apskaitą įtraukto turto techninę inventorizaciją ir teisinę registraciją ir kt.

Visoms anksčiau nagrinėtoms savivaldybių paslaugoms teikti reikalingas NT. Apžvelgus mokslinę literatūrą (Mažylis, Jasudavičiūtė, 2005; Ragauskienė, 2011; Klumbytė, Bliūdžius, Geipele, 2013 ir kt.), reikėtų paminėti, kad savivaldybių NT administravimo sistemą sudaro:

- Turto įsigijimai;
- Turto inventorizacija;
- Turto vertinimas;
- Turto registracija;
- Turto privatizavimas;
- Turto nuoma;
- Turto panauda;
- Turto nurašymas.

Reikėtų trumpai paanalizuoti **turto valdymo subjektus**. Lietuvos savivaldybėse. Savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo subjektai – savivaldybių tarybos, įgyvendinančios turto savininko funkcijas, savivaldybių institucijos, įmonės, įstaigos ir organizacijos, kurios turtą valdo patikėjimo teise, kiti juridiniai asmenys – pagal turto patikėjimo sutartis (Žin.,

2014, Nr. XII-802). Šiuo metu, pasiremdamos nuosavybės teise, savivaldybių turtą valdo, naudoja ir juo laisvai disponuoja savivaldybių tarybos. Savivaldybių įmonėms, įstaigoms bei organizacijoms savivaldybių turtą galima administruoti patikėjimo teise (Mažylis, Jasudavičiūtė, 2005, p. 140). Taip pat įtaką turto valdymui gali daryti ir tarybų sprendimai bei subjektų nuostatai.

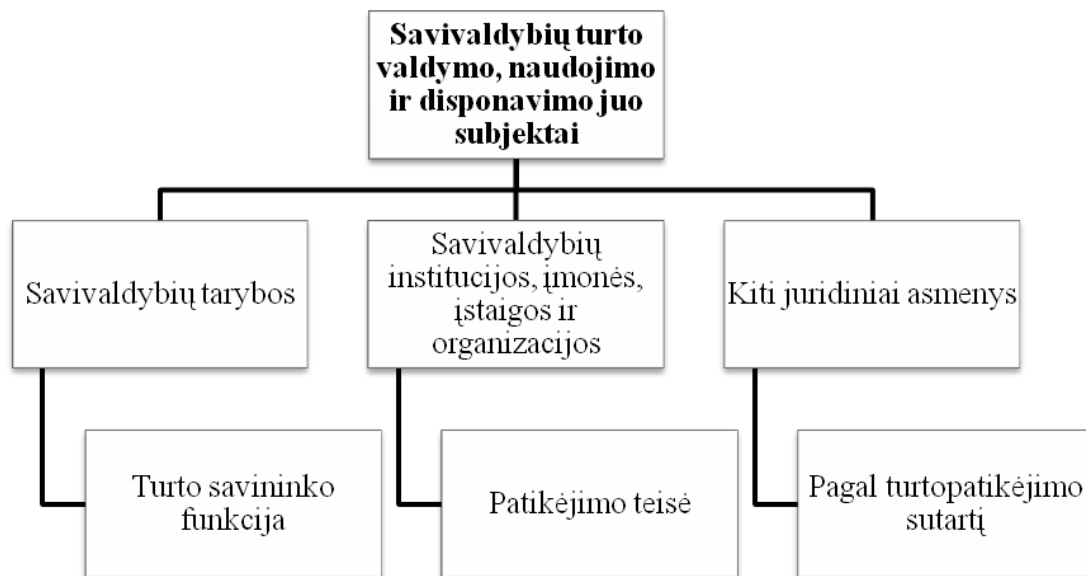


1.5 pav. Turto valdymas Lietuvos savivaldybėse

Šaltinis: Mažylis, L., Jasudavičiūtė, I. (2005). Lietuvos savivaldybių NT valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 35, p. 140.

Kaip parodyta 1.5 pav., dėl turto perdavimo patikėjimo teise sprendžia savivaldybių tarybos. Su įgaliotaisiais turto valdytojais pasirašomi turto perdavimo ir priėmimo aktai. Tai nurodyta LR vyriausybės nutarime „Dėl savivaldybės turto perdavimo valdyti, naudoti ir disponuoti juo tvarkos (Žin., 2017, Nr. 16). Savivaldybių turtas gali būti panaudojamas tik įgyvendinant savivaldybių funkcijas. Savivaldybės skiria įgaliotuosius asmenis, atsakingus už sutarčių tvirtinimą.

Savivaldybių turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja *savivaldybių tarybos* LR vietos savivaldos įstatymo pagrindu, įgyvendindamos turto savininko funkcijas; savivaldybių institucijos, įmonės, įstaigos ir organizacijos, kiti juridiniai asmenys (LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimo įstatymas, 2014). Savivaldybių turto valdymo, naudojimo, disponavimo juo schema pavaizduota 1.6 pav.:

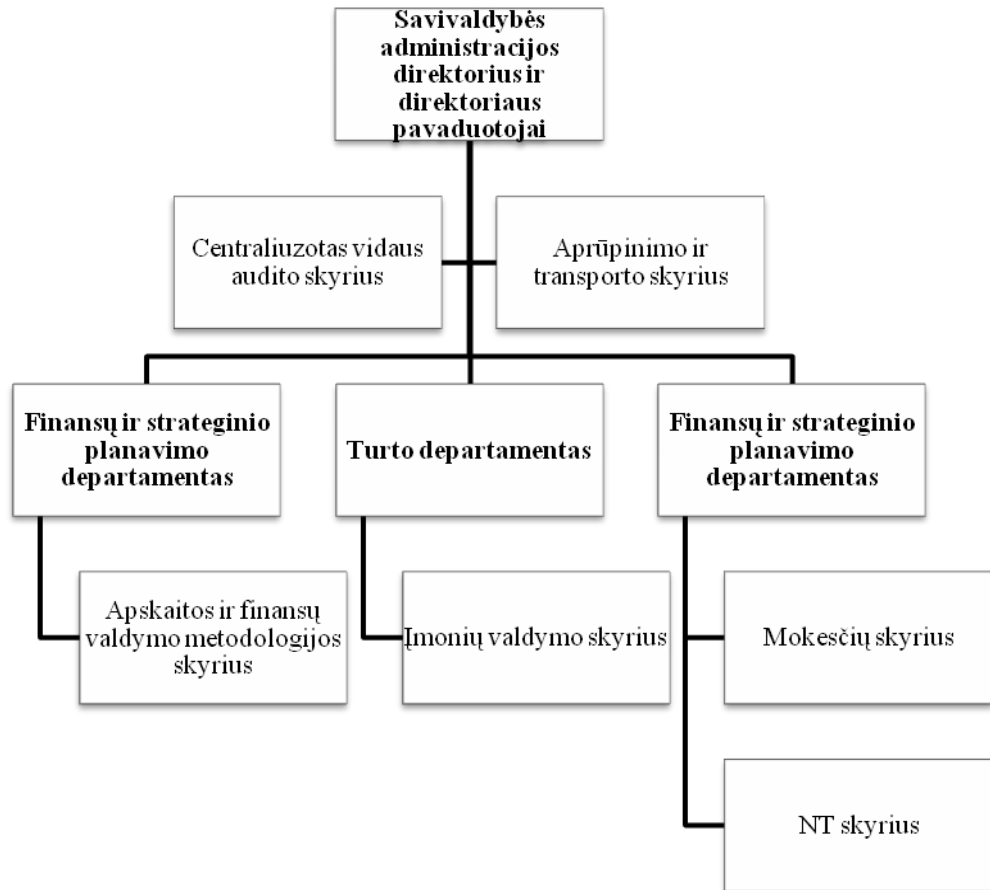


1.6 pav. Savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo subjektai

Šaltinis: LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimo įstatymas, 2014.

Savivaldybės gali disponuoti turtu, kuris savivaldybėms perduodamas įstatymų deleguotoms funkcijoms atlikti. Deleguotosioms funkcijoms pakitus, Vyriausybei nutarus, turtas gali būti perduotas valstybės valdžios ir valdymo institucijoms, valstybės įmonėms, įstaigoms ar organizacijoms (LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas, 2014). Lietuvos savivaldybėse yra įsteigtos *Kontrolės ir audito tarnybos*, prižiūrinčios, kaip naudojamas savivaldybių turtas, biudžetas ir kiti piniginiai ištekliai (Arimavičiūtė, 2012, p. 280).

Svarbu panagrinėti NT valdymo sistemą bei struktūrą savivaldybėse plačiau. Savivaldybių struktūrą reglamentuoja LR Viešojo administravimo įstatymo 11 straipsnis (Žin., 2015, Nr. VIII-1234): „Vidaus administravimo turinį sudaro administravimo institucijos veiklos ir jai skirtų asignavimų administravimas, remiantis strateginiais ir einamųjų metų planais.“ Šiame įstatyme numatoma ir minimali struktūros sudėtis bei padalinių dydis. Teisę tvirtinti įstaigos administracijos struktūrą turi įstaigos vadovas arba pareigas įgyvendinanti institucija. Poreikį tobulinti savivaldybių administracinę struktūrą rodo neoptimizuojamos išlaidos, neracionaliai naudojami ištekliai, veiklos skaidrumo, efektyvumo trūkumas ir kt. (Valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų administracinių struktūrų tobulinimo rekomendacijos, 2010). NT valdymo struktūra Vilniaus m. sav. pavyzdžiu vaizduojama 1. 7 pav.:



1.7 pav. NT valdymo sistema Vilniaus m. savivaldybės pavyzdžiu

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2016 m. liepos 5 d. sprendimo Nr. 1-524 redakcija.

Tradiciškai už turto valdymą savivaldybėse atsakingas *Turto valdymo skyrius*. Tačiau, priklausomai nuo savivaldybės, šio skyriaus funkcijas gali atlikti ir kiti skyriai (ypač mažai gyventojų turinčiose, mažose savivaldybėse), o Turto valdymo skyrius gali būti sujungtas su kitais skyriais, pavyzdžiui, su Bendruoju arba Statybos ir remonto, ir kt. skyriais, arba už proceso įgyvendinimą atsakingi keli skyriai savo funkcijų ribose.

Labai didelėse savivaldybėse, pavyzdžiui, Vilniaus m. savivaldybėje, NT valdyme aktyviai dalyvauja keli savivaldybės skyriai (žr. 1.7 pav.):

- **Aprūpinimo ir transporto skyrius.** Viena svarbiausių šio skyriaus uždavinių – planuoti Savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių aprūpinimą trumpalaikiu ir ilgalaikiu turto, paslaugų ir darbų poreikį.
- **Apskaitos ir finansų valdymo metodologijos skyrius.** Tarp šio skyriaus uždavinių yra vykdyti Savivaldybės ir asignavimų valdytojų turto (ilgalaikio materialaus, nematerialaus finansinio, atsargų, gautinų sumų, piniginių lėšų ir kt. turto), įsipareigojimų, finansavimo sumų, pajamų ir

sąnaudų apskaitą, rengti biudžeto vykdymo ir finansines ataskaitas bei jų rinkinius, kitas ataskaitas. Šis skyrius taip pat vykdo Savivaldybės ir asignavimų valdytojų turto, įsipareigojimų, finansavimo sumų, pajamų ir sąnaudų apskaitą bei kontrolę; organizuoja bei vykdo turto ir įsipareigojimų inventorizaciją, seka turto ir įsipareigojimų būklę.

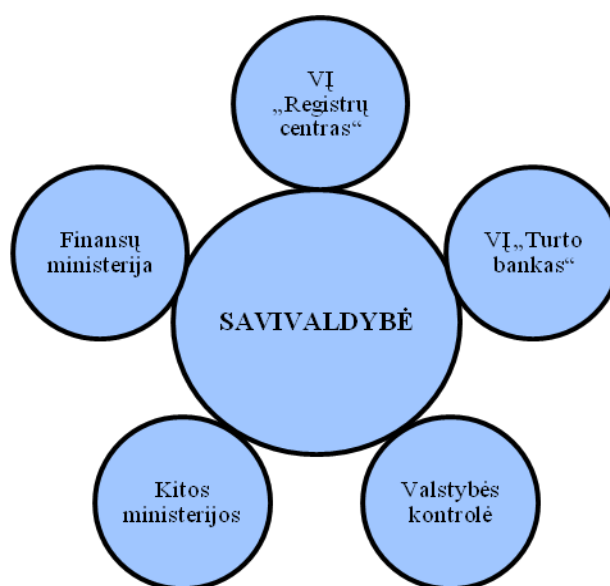
- **Centralizuotas vidaus audito skyrius.** Viena skyriaus funkcijų – vertinti savivaldybės turto naudojimą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais.

- **Įmonių valdymo skyrius** dalyvauja Savivaldybės turto (įmonių akcijų) rengime parduoti bei privatizuoti.

- **Mokesčių skyrius** vykdo pajamų iš turto nuomos mokesčio kontrolę.

- **NT skyrius.** Šiam skyriui turto valdymo srityje priskirta daugiausiai funkcijų ir uždavinių. Skyriaus uždaviniai – perimti Savivaldybės nuosavybėn įstatymais priskirtą NT, apskaitomą departamento balanse, taip pat bešeimininkį turta; užtikrinti Savivaldybei nuosavybės teise priklausančio bei patikėjimo teise valdomo NT objektų efektyvų valdymą; vykdyti Savivaldybei nuosavybės teise priklausančio turto parengimą įtraukimui į parduodamo NT ir privatizavimo objektų sąrašus; vykdyti viso Savivaldybės NT analitinę-informacinę apskaitą ir valdymą; vykdyti Savivaldybės turto (įmonių akcijų, NT bei kito ilgalaikio materialiojo turto) rengimo parduoti bei privatizuoti funkcijas; vykdyti teisės aktų nustatyta tvarka Savivaldybės turto pardavimą bei privatizavimą ir t. t.

Institucijos, bendradarbiaujančios su savivaldybėmis valdant NT. Įvairios institucijos NT valdymo srityje atlieka joms priskirtas funkcijas ir bendradarbiauja su savivaldybėmis (1.8 pav.):



1.8 pav. Savivaldybės ir kitos institucijos, bendradarbiaujančios NT valdymo srityje

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: Gasilionis, Kasperavičius, 2006.

- **VĮ „Turto bankas.** Pagrindinės VĮ Turto banko veiklos sritys – tai centralizuotas valstybės NT valdymas, valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimas, skolų valstybei išieškojimas ir pagal pavedimo sutartis perduotų paskolų, valstybės garantijų ir kitų turtinių įsipareigojimų vykdymas. Šios institucijos NT valdymo skyrius perima valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą ir su jo valdymu, naudojimu ir disponavimu susijusius dokumentus iš valstybės institucijų, įstaigų, organizacijų, savivaldybių bei kitų juridinių asmenų (VĮ Turto bankas).

- **VĮ „Registru centras“** tvarko NT kadastrą ir registrą, juridinių asmenų registrą, adresų registrus, atlieka NT masinį vertinimą, atlieka kadastrinius matavimus ir atnaujina kadastro žemėlapi, teikia informaciją.

- **Finansų ministerija.** Finansų ministerija aktyviai prisideda prie NT politikos formavimo ir atnaujinimo. Kaip institucija, galinti paskatinti viešąjį ir privatųjį sektorių bendradarbiauti, ministerija valdo ir koordinuoja strateginius procesus.

- **Kitos ministerijos.** NT administravimo procese kitos ministerijos rengia įstatymų projektus, organizuoja teisinių reformų įgyvendinimą ir kt.

- **Valstybės kontrolė.** Tarp subjektų, kuriuose Valstybės kontrolė atlieka auditą, yra ir savivaldybės. Prie valstybės ir savivaldybių NT valdymo prisideda Valstybės kontrolė. Šios svarbios audito institucijos funkcijos – prižiūrėti, ar valstybės turtas valdomas teisėtai ir efektyviai, kaip planuojamas biudžetas. Valstybės kontrolė vykdo patikrinimus, kuriuose audituojamas valstybės turto valdymas, naudojimas, disponavimas juo. (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė). Valstybės kontrolės misija – skatinti efektyvų valstybės turto valdymą.

1.3. Nekilnojamojo turto valdymo problemos savivaldybėse

Lietuvoje pokyčiai viešojo valdymo srityje vyksta itin lėtai, o vienas tikslų – taupyti ir mažinti patiriamas išlaidas. Visa tai galima pasakyti ir apie NT valdymą savivaldybėse. Savivaldybės teikia daugybę paslaugų, reikalaujančių NT valdymo žinių. Kaip NT savininkės, savivaldybės susiduria su NT valdymu susijusiomis problemomis. Pastebima investavimo į NT problema, nereikalingo NT realizavimo, nuomos, priežiūros ir pardavimo problemos ir kt. (Klumbytė, Apanavičienė, 2014, p. 284).

Lietuviškoje literatūroje galima aptikti įvairių su valstybės turto valdymu susijusių studijų, kurių medžiagą galima panaudoti siekiant susisteminti NT valdyme pasitaikančias problemas. Viena jų – Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009-2016 m. strategija. Šios strategijos vienas esminių

tikslų buvo siekis paskatinti viešąjį sektorių racionaliau naudoti valstybės turta, kad sumažėtų ir tam skiriamos lėšos. Joje esančioje lentelėje pateikiamos viešojo NT valdymo problemos:

1.2 lentelė

Viešojo NT valdymo problemos Lietuvoje

Sisteminės problemos	Neefektyvus NT valdymo, naudojimo ir disponavimo juo problemos
Dalis NT neįvertinta, neįregistruota viešuosiuose registruose , ne visas turtas traukiamas į NT valdytojų apskaitą ir rodomas finansinėse ataskaitose , todėl savivaldybėms nuosavybės teise priklausančio turto ataskaita nerodo pagrįstos ir teisingos savivaldybių turto finansinės būklės.	Turto valdytojai dažnai nežino, kiek ir kokio NT turi, kokia tikroji šio turto vertė.
Iki šiol neįvykdyti Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. liepos 3 d. nutarimas Nr. X-1247, 2008 m. birželio 30 d. nutarimas Nr. X-1655 ir 2009 m. gegužės 12 d. nutarimas Nr. XI-258, kuriais nuspręsta pavesti NT valdymo, naudojimo ir disponavimo juo bendrą politiką formuoti ir įgyvendinti vienai institucijai, atstovaujšančiai, – turto savininkei.	Turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo reglamentuotas Įstatyme, kuriame nėra aiškių nuostatų dėl institucijos, atsakingos už nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politikos formavimą.
Užsitęsęs NT informacinės paieškos sistemos kūrimo procesas.	Nėra bendros efektyvios NT valdymo kontrolės sistemos.
	NT valdymas decentralizuotas, kas valdo ir naudoja šį turtą, tas juo ir disponuoja, nes dalį sprendimų, susijusių turto valdymu, gali priimti NT valdytojai.
	NT valdytojai nesuinteresuoti savivaldybių NT valdyti efektyviai.

Šaltinis: Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009-2016 m. strategija, 2008; Klumbytė, E., Bliūdžius, R., Geipele, I. (2013). Nekilnojamojo turto poreikis savivaldybių veiklos tikslams ir funkcijoms vykdyti. *Statyba / CivilEngineering*. 16-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija.

Nesureguliuota teisinė bazė. Nesureguliuota teisinė bazė – tai sisteminė problema savivaldybių NT valdyme. Nagrinėjant savivaldybių turto problemas, viena aktualiausių problemų yra ta, kad turto valdymas neperduotas vienai institucijai. Kad ši problema aktuali ne tik savivaldybių lygmeniu, rodo 2014 m. priimtas Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymas. Jį priėmus sudarytos sąlygos optimizuoti valstybės NT valdymo institucinę struktūrą, įdiegtas centralizuoto valstybės NT valdymo modelis, pagrįstas laipsnišku valstybės NT nuomos principo įgyvendinimu, taip pat sukurta valstybės NT valdymo kontrolės sistema (Viešojo valdymo tobulinimo komisijos ataskaita, 2015).

Nekontroliuojamos išlaidos ir motyvacijos dirbti kokybiškai, optimizuoti išlaidas trūkumas. Viena iš problemų – motyvacijos kontroliuoti išlaidas stygius. Efektyvesnis savivaldybių turto valdymas dar nėra suvokiamas kaip galimas būdas taupyti biudžeto lėšas ar gauti įplaukų į biudžetą. Be to, nevientisa ir finansinės atskaitomybės sistema (Lietuvos laisvosios rinkos institutas,

2008, p. 6). Finansinės atskaitomybės padidėjimas būtų kaip prielaida efektyvesniam, atsakingesniam turto valdymui.

Dauguma savivaldybių NT objektų buvo pastatyti XX a. I pusėje ar anksčiau, taigi šiandien tokie statiniai yra ne tik funkciškai morališkai pasenę, bet ir žema jų likutinė vertė, o energijos ir eksploatacijos sąnaudos yra didelės. NT administravime daug abejonių kelia klausimas, ar būtina savivaldybės funkcijoms atlikti turimą NT rekonstruoti, ar statyti naujus statinius (Klumbytė, Apanavičienė, 2014, p. 284). Nėra aiškių teisinių normų.

Finansinių ir administracinių išteklių trūkumas. Efektyviai panaudoti NT trukdo ir nepakankami savivaldybių finansiniai ir administraciniai ištekliai. Trūkstant išteklių turto teisei registracijai, netenkama galimybės prašyti ES paramos, nes ji nesuteikiama, jei turtas netinkamai įregistruotas. P. Mažylis ir I. Jasudavičiūtė (2005) kaip nemažą problemą išvelgė dėl lėšų stygiaus kylančią kvalifikuoto personalo stoką, kai sprendimai priimami skubotai ir nekokybiškai. Tačiau personalo kvalifikacijai augant, daugėjant įvairių mokymo programų, kvalifikuoto personalo problema tampa vis mažiau aktuali.

Nors didesnėje dalyje savivaldybių galutinis programų vertinimas atliekamas nepriklausomų ekspertų ar auditorių, tačiau kartais programas vertina jų vykdytojai, vidaus auditoriai. Taikant šį metodą turto valdyme:

- Nenustatomos tobulintinos skyriaus veiklos kryptys;
- Nepateikiama sąsaja tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- Nenustatomas pažangos lygis ir pasiekimai;
- Darbuotojai neskatinami įsitraukti į tobulinimo procesą;
- Nekontroliuojamas institucijos veiklos procesas (Arimavičiūtė, 2012, p. 281).

Tuo tarpu M. Marčiulionytė ir kt. pastebėjo, kad valstybės įmonių veiklos neefektyvumui įtakos turi ir tai, kad šių įmonių valdymo organai (stebėtojų tarybos ir valdybos) dažnai formuojami politiniu, bet ne specialistų pagrindu (Marčiulionytė ir kt., 2013, p. 37). Šios problemos apraiškų galima aptikti ir savivaldybių skyriuose, atsakinguose už turto valdymą.

Informacinių technologijų (IT) diegimo trūkumas. Nors viešasis sektorius modernizavo su NT susijusią informacinę bazę, tačiau savivaldybių turto apskaitos sistemose vis dar randama nemažai netvarkos ir neaiškumų. Kaip numatoma Viešojo valdymo tobulinimo komisijos ataskaitoje (2015), Socialinės apsaugos ir darbo ministerija turėtų numatyti konkrečius veiksmus NT valdymo ir vidaus administravimo informacinių sistemų tvarkymo efektyvumui padidinti.

2009 m. priimtas LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės turto informacinės sistemos steigimo ir jos nuostatų patvirtinimo“, kuriame numatyta įsteigti Valstybės turto informacinės

paieškos sistemą (VTIPS). Tačiau VTIPS duomenų pateikimo, naudojimo ir sprendimų derinimo taisyklės priimtos ir sistema veikti pradėjo tik nuo 2016 m. (LR finansų ministro įsakymas Nr. 1K-111).

NT apskaitos netikslumai. Problemų, susijusių su NT administravimu, pastebima NT apskaitoje. Valstybės kontrolė, rengdama kasmetes išvadas dėl valstybės ir savivaldybių turto valdymo, nurodo vieną esminį trūkumą – nevientisą valstybės turto buhalterinę apskaitą. Taip pat valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaita nerodo pagrįstos ir teisingos valstybės turto finansinės būklės, nes dalis valstybės, savivaldybių turto nėra įvertinta, neįtraukta į viešuosius registrus, dalies turto nėra įtraukta į valdytojų apskaitą ir kt. (Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009-2016 m. strategija, 2009). Todėl tiksliai nėra aišku, kokio ir kiek NT savivaldybės valdo.

2014 m. konsoliduotų finansinių ataskaitų rinkiniuose nustatyta įvairių sisteminių klaidų: apskaitoje užregistruotas ne visas nuosavybės teise savivaldybėms priklausantis turtas ar iš apskaitos neišregistruotas savivaldybei nepriklausantis turtas, dėl neaiškios, netikslios apskaitos negalima įsitikinti kai kurių duomenų teisingumu ir kt. (Valstybinio audito ataskaita, 2015, p. 13).

Panašią problematiką išvelgia ir M. Arimavičiūtė (2012, p. 280). Skirtingos savivaldos institucijos ataskaitas, tarp jų – ir apie turto valdymą, pateikia skirtingų formų, o tai gali nulemti informacijos nepakankamumą. Be to, savivaldos institucijose nenumatyti tikslūs ataskaitų rengimo ir teikimo terminai.

Strateginio valdymo problemos. Savivaldybėse valdant **NT strateginio valdymo tikslai kartais identifikuojami neteisingai.** Kaip pastebi E. Klumbytė ir R. Apanavičienė (2014, p. 285), pagrindinis savivaldybių tikslas yra sumažinti NT organizavimo ir valdymo išlaidas. Tačiau dėmesys turi būti kreipiamas į ilgalaikius NT valdymo tikslus ir ateities perspektyvas, o ne į vien trumpalaikį tikslą – išlaidų optimizavimą.

Tikėtina, kad dar ir šiandien galima kalbėti apie problemas arba atskirus problemas aspektus, kurie buvo išryškinti 2008 m. Laisvosios rinkos instituto atliktoje nacionalinio biudžeto panaudojimo analizėje (2008) – **NT valdymas nėra pakankamai ekonomiškai pagrindžiamas, t. y. nėra strateginio valdymo apraiškų.** *Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jo įstatyme* (2014) nustatoma, jog valstybės ir savivaldybių turtas privalo būti valdomas, naudojamas ir juo disponuojama remiantis visuomeninės naudos, efektyvumo, racionalumo ir viešosios teisės principais. Minėtajame įstatyme numatyta, kad turto valdytojas, šiuo atveju – savivaldybė, prieš priimdama tam tikrą sprendimą, pavyzdžiui, dėl investavimo, privalo sprendimą ekonomiškai ir socialiai pagrįsti. **Strateginio planavimo trūkumus,** valdant turtą savivaldybėse, 2012 m. pastebėjo ir M. Arimavičiūtė (2012, p. 280), teigdama, kad savivaldybės dažnai apsiriboja tik strateginio veiklos plano rengimu, neanalizuodamos programų vykdymo, kitaip tariant, nestebėdamos, kaip programos

įgyvendinamos, ar pasiekiami užsibrėžtų tikslų. Konkrečios taisyklės ir procedūros, nustatančios ir aprašančios, kaip valdant turtą siekti visuomeninės naudos, efektyvumo, racionalumo ar viešosios teisės, ilgą laiką buvo pakankamos. Strateginis savivaldybių veiklos planavimas ilgą laiką buvo neefektyvus, jis buvo tik formalumas, neteikiantis realios naudos. Laisvosios rinkos instituto analizėje (2008) buvo pastebėta ir tai, jog strateginiuose planuose privaloma strategiškai įvertinti NT įsigijimą. Tačiau nuolatinės ar bent atsitiktinės tikslingumo ar ekonominės naudos analizės neprivalu atlikinėti analizuojant jau valdomo, naudojamo ir disponuojamo NT panaudojimą. Taigi, lyg ir neprivaloma pagrįsti, ar turimas turtas yra reikalingas ir ar jis valdomas racionaliai.

2014 m. patvirtintas LR vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“ (Žin., 2014, Nr. 1435). Jame įtvirtintos strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos. Šių rekomendacijų tikslas – pasiūlyti savivaldybėms įdiegti aiškią ir lanksčią strateginio planavimo savivaldybėse sistemą ir suvienodinti strateginio planavimo praktiką. Nutarime, rengiant strateginius planus, numatyta aiški orientacija į rezultatus, veiklos kryptingumas, efektyvumas, atvirumas (partnerystė), bendrumas.

Apibendrinant teorines įžvalgas NT valdymo (administravimo) savivaldybėse klausimais, galime teigti, kad:

- *NT laikomas fiziniu, ekonominiu, teisiniu ir socialinės paskirties objektu. MD taip pat laikysimės šios nuostatos.*
- *NT, kaip ir kitų savivaldybės išteklių valdymas, yra turto įsigijimo, nuomos, koncesijos, išlaikymo bei atnaujinimo visuma, kurioje svarbus vaidmuo tenka NT administravimui. Šiame MD, kalbėdami apie NT valdymą, kartu matysime ir NT administravimo aspektą.*

Apibendrinę pastarųjų metų mokslines publikacijas bei LR Vyriausybės inicijuotus NT valdymo viešajame sektoriuje efektyvumo tyrimus, išskiriame šias pagrindines NT valdymo savivaldybėse problemas: nekontroliuojamas išlaidas, motyvacijos optimizuoti išlaidas trūkumą, informacinių technologijų diegimo trūkumą, NT apskaitos netikslumus, strateginio valdymo problemas, įskaitant ir strateginio planavimo trūkumą, nepakankamą ekonominį NT valdymo pagrindimą. Į jas atkreipsime dėmesį rengdami tyrimo klausimynus.

II. NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBĖS SAVIVALDYBĖSE

2.1. Priemonės efektyvesniam nekilnojamojo turto valdymui

Svarbiausias tikslas savivaldybių NT valdyme – siekti, kad savivaldybių turtas būtų valdomas efektyviai. Dėl neefektyvaus savivaldybėms priklausančio turto valdymo nukenčia mokesčių mokėtojai, gaunantys papildomą našą. Būtent dėl šios priežasties savivaldybės turi siekti kuo taupesnio turto valdymo (Žukauskas, 2012).

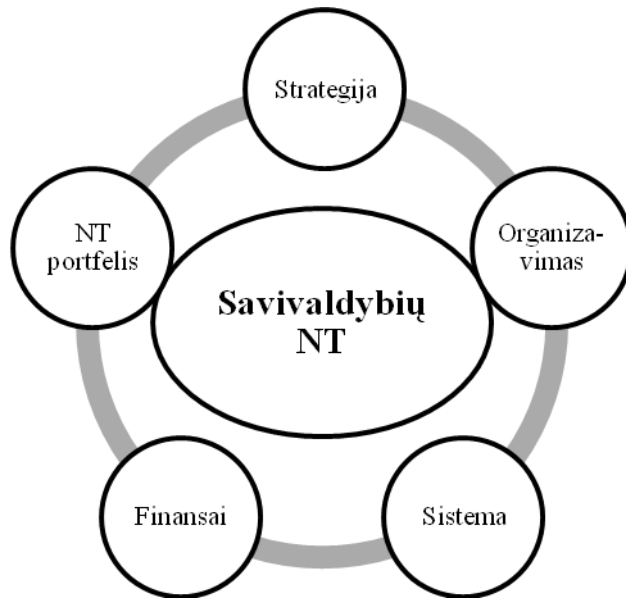
Efektyviai naudojant turtą, iš vietos ir užsienio investuotojų pritraukiamos investicijos. Savivaldybių turtą naudojant neefektyviai ar jo nenaudojant apskritai, turtas tampa nuostolingas, sutrinka ir pačių savivaldybių veikla, savivaldybės neįgyvendina Vietos savivaldos įstatyme numatytų savivaldos funkcijų. Efektyvus turto valdymas, kaip minėta, yra 2014 m. patvirtintose strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose.

Nutarimo „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 57-2312, 2015 suv. red.) įtvirtinta strateginio planavimo metodika. Joje nurodyta, kad, planuojant veiklos efektyvumo didinimo kryptis, turėtų būti konkrečiai nurodoma, kaip ketinama didinti turto panaudojimo efektyvumą, atsisakant nenaudojamo turto ar pan.

Efektyvaus turto administravimo samprata. Remiantis mokslu, efektyviam NT administravimui būdinga (Gasilionis, Kasperavičius, 2006, p. 11):

- Galimybė nustatyti, koks yra bendras turto fondas.
- Galimybė nustatyti žmonių ir gamtos išteklių dydį bei disponavimą jais.
- Garantuoti nuosavybės, naudojimo ir valdymo teises.
- Sudaryti pagrindą mokesčių politikos įgyvendinimui.
- Būti pagrindu planuojant šalies ekonomikos plėtrą ir paslaugas ateityje.
- Sudaryti galimybę mobilizuoti kapitalą kaip garantijas kapitalui skolinti.

Išvardintos efektyvaus NT administravimo charakteristikos liudija sisteminio požiūrio į šį procesą būtinybę. Kitaip tariant, efektyviam NT administravimui reikia funkcionuojančios viešojo NT valdymo sistemos, kurią sudaro organizavimas, strategijos, informacinės sistemos (duomenų bazės), finansavimo sistemos sukūrimas ir NT portfelis (DeloitteRealEstateAdvisory, 2011; Klumbytė, Apanavičienė, 2014). Savivaldybių efektyvaus valdymo sistemą galime pavaizduoti (žr. 2.1 pav.) kaip sistemą, kurioje svarbios visos dedamosios: **strategija** (NT valdymo priemonės turi būti įtrauktos į bendrąją savivaldybės veiklos strategiją), **organizavimas**, **sistemingas darbas**, **stabilūs finansai** ir tinkamai valdomas **NT portfelis**



2.1 pav. NT efektyvaus valdymo sistema savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: DeloitteRealEstateAdvisory, 2011.

Valstybinio *turto portfelio valdymas* yra didelis iššūkis. Savivaldybės yra atsakingos už daugybės NT subjektų valdymą. Todėl NT valdymas tampa sudėtingas dėl didelės NT įvairovės ir vartotojų tipų. Siekdamos veiksmingai ir efektyviai valdyti NT, savivaldybės vis dažniau skiria atsakingus subjektus ir valdo turtą kompleksiskai. (DeloitteRealEstateAdvisory, 2011). Remiantis mokslininkų įžvalgomis, galima išskirti šias **priemonės efektyvesniam savivaldybių NT valdymui**:

- *Su nenaudojamu NT susijusių išlaidų optimizavimas.* Viena iš priemonių efektyvesniam NT valdymui yra to turto, kuris nebūtinai pagrindinems savivaldybės funkcijoms vykdyti ir kuris nenaudojamas, **privatizavimas**. Pavyzdžiui, Vilniaus m. savivaldybės 2016-2018 m. strateginiame veiklos plane nurodyta, kad savivaldybė ketina įgyvendinti e-aukciones, parduodant Savivaldybei priklausanti NT, tokiu būdu plečiant galimų aukciono dalyvių ratą ir optimizuojant su NT realizavimu susijusias išlaidas. Taip pat Vilniaus m. 2016-2018 m. strateginiame plane numatoma, kad, rengiant negyvenamąsias patalpas privatizuoti, skelbiama su privatizavimu susijusi informacija per žiniasklaidą, susidaro išlaidos dėl pažymų gavimo, žemės panaudos sutarčių sudarymo, jų registravimo, turto vertinimo, audito, objektų reklamos ir kt. Todėl savivaldybė ieško papildomų lėšų šioms išlaidoms padengti.

- *Informacinių sistemų ir tinkamų apskaitos sistemų diegimas.* Tikslių duomenų apie NT kaupimas ir klasifikavimas siekiant efektyvesnio NT valdymo yra labai svarbus. Kaip pastebi D.

Daujotaitė (2011, p. 1348), savivaldybėms reikalinga *patikima informacija*, kuri skatina pažangų finansų valdymo ir kontrolės sistemų diegimą bei į rezultatus orientuotą valdymą, naudojant valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą ir kt. NT administravimo sistema – tai metodiškai sutvarkyta valstybinė duomenų apie NT surinkimo, apdorojimo ir registravimo sistema, kuri apima visas teisės aktais apibrėžtus duomenis apie NT, nuosavybės ar valdymo teises į jį, šių teisių apribojimus bei suvaržymus, taip pat ir grafinius duomenis (Gasilionis, Kasperavičius, 2006).

Įvairių viešojo sektoriaus užsienyje tyrimų duomenimis (Kaganova, 2012), pirmasis žingsnis veiksmingesnės turto valdymo sistemos link – tikslių duomenų bazių ir inventorizacijos sistemų sukūrimas. Visa apimanti duomenų bazė savivaldybėms leistų analizuoti ir stebėti jų NT, taip pat parengti ir įgyvendinti strategijas, skirtas visų tipų turto valdymui. Tokiai nuomonei antrina ir Lietuvos mokslininkai: anot E. Klumbytės ir kt. (2013, p. 2), norint palengvinti duomenų surinkimą, būtina vadovautis ir juos klasifikuoti pagal įstatymuose ir kituose teisės aktuose numatytus reikalavimus. Pabrėžiama ir tai, kad savivaldybių turimas NT užima didžiąją dalį savivaldybės teritorijos, todėl sunku suskaičiuoti, kokio ir kiek turto savivaldybė tiksliai turi. Taigi šiuo atžvilgiu būtina ir tiksli turto apskaita.

Efektyvesniam turto valdymui Valstybės įmonės Turto banko 2016-2019 metų strateginiame veikloje plane (2016) numatoma, naudojant VTIPS, užtikrinti automatizuotą su valstybės NT valdymu susijusių duomenų surinkimą, realizuoti sąsajas su kitomis valstybės informacinėmis sistemomis bei registrais. Vienas iš teigiamų IT vystymo pavyzdžių – Marijampolės savivaldybė į el. erdvę perkėlė 65 paslaugas, sukurta sistema, automatiškai suformuojanti visą reikalingą informaciją apie pareiškėją iš įvairių valstybinių registrų (gyventojų, adresų, NT ir pan.), t. y. valstybės mastu įdiegti efektyvūs informacijos bei duomenų mainai tarp viešojo administravimo institucijų ir užtikrintas informacijos gavimas (Marijampolės savivaldybės 2017-2019 metų strateginis veiklos planas, 2017).

Be to, valstybei, o taip pat ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausantis turtas turi būti apskaitomas vadovaujantis buhalterinę apskaitą reglamentuojančiais teisės aktais, kurie vienodai taikomi visiems juridiniams asmenims, tarp jų – ir savivaldybei (Ragauskienė, 2011).

- *Kompetencijų vystymas ir/ar perdavimas.* 2009 m. LR Vyriausybės nutarime Nr. 1597 (2009) buvo pateikta rekomendacija skirti vieną instituciją, kuri gebėtų formuoti valstybės NT valdymo politiką bei šią politiką įgyvendinantį juridinį asmenį. Šio juridinio asmens funkcijos – bendradarbiauti su turto valdytojais ir derinti sprendimus dėl NT perdavimo, nuomos bei panaudos. Šiandien savivaldybių turto valdyme dalinai dalyvauja VĮ „Turto bankas“.

- *Žmoniškųjų išteklių kokybė NT administravime.* **Darbuotojai** – svarbus vidinis gero administravimo veiksnys. P. Mažylis ir I. Jasudavičiūtė (2005) kaip nemažą problemą išvelgė dėl

lėšų stygiaus kylančią kvalifikuoto personalo stoką, kai sprendimai priimami skubotai ir nekokybiškai. Šią problemą toliau analizavo E. Klumbytė ir R. Apanavičienė (2014, p. 288), pastebėdamos, kad Lietuvos aukštojo mokslo institucijos NT valdymo specialistus pradėjo rengti dar visai neseniai (pvz., Vilniaus Gedimino technikos universitetas – nuo 1999 m.), todėl savivaldybių Turto valdymo departamentams atstovauja vyresniosios kartos atstovai – buhalteriai, vadybininkai, tačiau ne NT ekspertai.

Siekiant efektyvesnio NT administravimo savivaldybėse, viena iš galimybių – naujų specialistų įdarbinimas. Įgyvendinti efektyvesnį administravimą galėtų **NT vystytojas**. Lietuvoje, kaip ir kitose posovietinėse valstybėse, NT vystymo sektorius yra santykinai jaunas; vystytojai, kaip profesionalai, neturi teisinio statuso, kai kuriems ypač stinga žinių bei patirties. (Laurinavičius, Galinienė, 2011, p. 36). Manoma, kad ši problema aktuali analizuojant ne vien privatųjį, bet ir viešąjį sektorių.

2.1.1. Strateginis planavimas kaip nekilnojamojo turto administravimo tobulinimo prielaida

Strateginis planavimas yra viena iš esminių valdymo funkcijų valstybinių institucijų, savivaldybių veikloje. Planavimas laikomas sisteminiu procesu, juo siekiama nustatyti tikslus, kurių siekiama, bei veiksmus, būtinus tiems tikslams pasiekti. Visos savivaldybės veiklos strateginio valdymo dalis yra ir NT valdymas.

Strateginis planavimas – tai „valdymo ir savivaldos veiklos projektavimas visais sistemos modeliavimo etapais, optimalių tikslų, programų, uždavinių, vertinimo kriterijų, išteklių, normatyvų, rezultatų nustatymas, jų vykdymo gairių sudarymas, vertinimas, atranka, atsakomybė už priimtų sprendimų <...> įgyvendinimą (Makštutis, 2010, p. 34). Anot B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007), būtent strateginis planavimas parengia organizaciją ateityje turintiems įvykti pokyčiams, kai bus įvertintos galimybės ir išspręstos kilusios problemos.

Lietuvoje siekiant planuoti, įgyvendinti valstybės tikslus ir funkcijas, siekiant jų vertinimo, naudojama strateginio planavimo sistema. Nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ priimtas 2002 m. (2015 m. suvestinė redakcija). Jis įtvirtino strateginio planavimo metodiką: „strateginio planavimo sistemą, strateginio planavimo ir biudžeto pagal programas sudarymo principus, taip pat institucijos strateginio veiklos plano rengimo ir ūkio šakos (sektorius) plėtros strategijos rengimo tvarką.“ (Žin., 2002, Nr. 57-2312). Nutarime numatoma strateginio planavimo sistema valstybiniame sektoriuje.

Strateginio valdymo tobulinimas. Žinoma, kad, siekiant gerai valdyti NT, esminiai patobulinimai sistemoje turi būti integruoti į savivaldybės strateginius veiklos planus. Todėl priemonės, susijusios su turto valdymu, vis dažniau įtraukiamos ir į strategijos programas. Turto valdymo planai detalizuojami pačiuose savivaldybių strateginiuose veiklos planuose (pvz., Klaipėdos m. sav.), veiklos programose, Valstybinių funkcijų vykdymo programose (pvz., Kauno m. sav.), programoje „Savivaldybės veiklos pagrindinių funkcijų vykdymo strategijos formavimas ir įgyvendinimas“ (pvz., Vilniaus m. sav.).

Vilniaus m. savivaldybės 2016-2018 m. strateginio plano viena iš programų – tai veiklos pagrindinių funkcijų vykdymo strategijos formavimas ir įgyvendinimas. Šiuo tikslu siekiama:

- sukurti efektyviai veikiančią savivaldybės funkcijų vykdymo strategiją.
- didinti savivaldybės finansų politikos efektyvumą, optimizuojamo savivaldybės turto valdymą. (Vilniaus miesto savivaldybės 2016-2018 m. strateginis veiklos planas).

Kauno m. savivaldybės 2015-2017 m. strateginiame plane (2015), siekiant atlikti NT kadastrinius matavimus, įregistravimą Nekilnojamojo turto registre, rengiami turtinių vienetų suformavimo projektai, vykdoma savivaldybės turto inventorizacija ir teisinė registracija. Siekiant padidinti savivaldybės biudžeto pajamas, numatoma priemonė išnuomoti arba privatizuoti ilgalaikį NT. Numatyta ir patikslinti savivaldybės turto duomenis: tai leidžia atspindėti tikrąją turto būklę ir vertę (Kauno miesto savivaldybės 2015–2017 metų strateginio veiklos plano 6 priedas, 2015).

Klaipėdos m. 2013-2020 m. strategijoje numatoma parengti ir įgyvendinti savivaldybės turto valdymo strategiją (už tai atsakingas Finansų ir turto departamentas) (Klaipėdos m. savivaldybės 2013-2020 m. strateginis plėtros planas, 2013). Kokiomis priemonėmis tai bus įgyvendinama, nedetalizuojama. Miesto vizijoje pateikiama, kad racionalūs miesto valdžios sprendimai leis efektyviai naudoti viešuosius finansus ir turtą.

Apžvelgus didžiųjų šalies miestų strateginius planus, galima išskirti šias numatomas priemones efektyvesniam NT valdymui:

- gerinti savivaldybės turto valdymo veiklos planavimą ir valdymą;
- optimizuoti turto valdymo procesus;
- diegti modernius vadybos metodus, kurie padėtų pasiekti racialesnį valdymą;
- gerinti savivaldybei priklausančių įmonių ir savivaldybės turto reformos valdymą;
- diegti naujus informacinių technologijų ir sistemų sprendimus.

Taigi strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose efektyvumas yra vienas iš strateginio planavimo dokumentų rengimo principų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435). Strateginiuose planuose turėtų būti akivaizdžiai rodomo

savivaldybės planai ir įsipareigojimai tobulinti veiklą – gerinti ir diegti naujus įgyvendinimo būdus, keisti valdymą, vykdyti struktūrinius pokyčius ir kt.

2.1.2. Demingo veiklos tobulinimo ciklas strateginiame turto valdyme

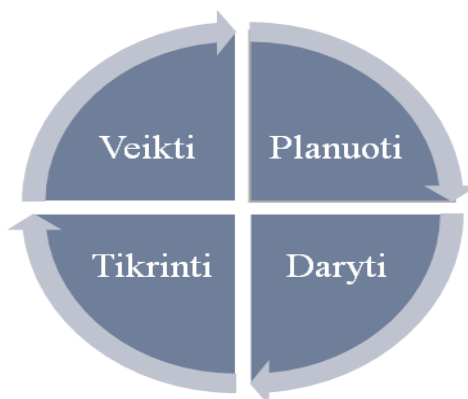
Veiklos efektyvumui didinti, diegiami visuotinės kokybės vadybos modeliai. Viešasis administravimas nuo XX a. pr. tiek teoriniame, tiek ir praktiniame diskursuose perima idėjas iš verslo vadybos ir privačiame sektoriuje suformuluotų organizacijų teorijų (Guogis, Gudelis, 2009, p. 23). Todėl įvairių vadybos teorinių modelių taikymas savivaldybių veikloje (ypač – valdant turta) tampa dar aktualesnis.

Įvairių vadybos sistemų diegimas organizacijoms padeda pagerinti vidinius procesus ir didinti galimybes įgyvendinti strateginius tikslus. Organizacijos, kuriose įdiegtos kokybės vadybos sistemos, pasižymi efektyvesne veikla, efektyvesniu darbu. Kuriant standartizuotas vadybos sistemas, dažnai pasinaudojama E. Demingo ciklu (modeliu), todėl šio modelio analizė įgauna aktualumą.

Taigi, bene plačiausiai valdymo teorijoje yra žinomas Demingo ciklas, arba Demingo modelis (4 pav.). Jame numatoma tokia procesinio valdymo schema: *planuoti, daryti, tikrinti ir veikti* (angl. *Plan-Do-Check-Act*) arba kitaip – *tobulinti*. Taigi 4 svarbiausi valdymo veiksmai (Bartkus, 2013, p. 45):

1. **Planavimas.** Planuojami vadybiniai tikslai ir priemonės.
2. **Atlikimas.** Tai kasdienis valdymas, atitinkantis nustatytuosius tikslus.
3. **Tikrinimas.** Tai reikalavimas aukščiausios vadovybės lygmenyje patikrinti viso proceso efektyvumą.
4. **Veikimas.** Tai aukščiausio lygio organizacijos vadovų veiksmai pagal nustatytus svarbiausius metinius politikos elementus.

Anot V. Senčilos ir I. Skiparienės, planavimas – tai tikslų ir procesų, būtinų rezultatui pasiekti pagal vartotojo pageidavimus ir organizacijos politiką, nustatymas. „Daryk“ reiškia įgyvendinti procesus. „Tikrink“ reiškia valdyti procesų stebėseną, produkto matavimus, atsižvelgiant į politiką, tikslus bei reikalavimus, keliamus produktui, ir informuoti apie rezultatus. „Veik“ reiškia imtis veiksmų procesams nuolatos pagerinti (Senčila, Skiparienė, 2007, p. 65), todėl pastaraisiais metais šis etapas dažniausiai įvardijamas per veiksmąžodį „**tobulink**“ (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 36; Misiūnas ir kt., 2007, p. 20-21). Modelis pavaizduotas 10 pav.:



2.2 pav. Demingo ciklas.

Šaltinis: Witcher, B. (2002) Hoshinkanri – studypracticeinthe UK, p. 391.

Bet kokiai institucijai, taip pat ir savivaldybei norint sėkmingai veikti, sėkmingai valdyti turta, būtinas organizacijos veiklos sričių kokybės užtikrinimas. Būtent visuotinė kokybės valdymo teorija, kurios pradininkas buvo E. Demingas, siekia visų organizacijoje priimamų sprendimų kompleksinės kokybės (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 46). E. Demingo ciklas dar vadinamas *Demingo kokybės tobulinimo ciklu*. E. Demingas vienas pirmųjų pradėjo domėtis tobulinimo sistemos svarba siekdamas tikslo ateityje. Jis savo sukurtą modelį pritaikė kokybės tobulinimo sistemoms. Kokybės vadybos sistemų tobulinimas numatytas savivaldybių įsakymuose (Vilniaus m. savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas, 2008), strateginių planų programose, pavyzdžiui, Marijampolės savivaldybės valdymo kokybės tobulinimo ir pagrindinių funkcijų vykdymo programoje („Dėl Marijampolės savivaldybės 2015-2017 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“, 2015) ir t. t.

Demingo modelio esmė – jog kokybės tobulinimo priemonės ir metodai susitelkę apie pagrindinį „organizacijos kaip sistemos“ suvokimą (Misiūnas ir kt., 2007, p. 20). Šis ciklas yra populiarus ir jo pritaikomumas yra platus, tačiau dažniausiai jis panaudojamas kokybės valdymo procesų realizacijai. Kokybės vadybos gerinimo tikslas – paveikti pasekmių priežastis, siekiant esminių organizacijos patobulinimų (Serafinas, 2011, p. 16).

Panašią analizę pateikia I. Žuravliovaitė ir J. Ruževičius (2014). Anot šių autorių, modelio „pamatai“ paremti E. Demingo nuolatinio kokybės tobulinimo esminiais principais – planavimu, vykdymu, vertinimu ir tobulinimu. Kiekvienas iš šių elementų turi savą struktūrą, į kurią svarbu atsižvelgti atliekant kokybės auditą turto valdyme. Pritaikant modelį organizacijoje, šiuo atveju – savivaldybių veikloje, minėtų elementų turinį reikėtų ne tik aiškiai ir konkrečiai išanalizuoti, suvokti (taip pat ir numatyti, kokie tikslai keliami ir kt.), bet ir kūrybiškai adaptuoti priklausomai nuo organizacijos, jos einamųjų ir strateginių tikslų.

Igyvendinant Demingo modelį praktiškai, pavyzdžiui, turto valdyme, svarbu įgyvendinti esminius veiksmus:

- Nustatyti aiškų tikslą ir jį iškomunikuoti;
- Užtikrinti, kad suinteresuotai dalyvautų darbuotojai ir aukščiausia vadovybė;
- Užtikrinti, kad auditoriai būtų motyvuoti;
- Siekti, kad organizacijoje būtų ugdoma kompetencija.

Teorijoje yra ir kitokių panašių valdymo ciklų, tačiau jų visuose juose numatomi pagrindiniai procesai: planavimas, organizavimas, vadovavimas, vertinimas (kontrolė) ir tobulinimas. Pagal Demingo modelį organizacija suvokiama kaip sistema. Modelis populiarus ir plačiau pritaikomas, dažniausiai jis naudojamas kokybės valdymo procesų realizacijai. Modelis taikomas dėl paprastumo, aiškumo ir ilgalaikės sėkmingo naudojimo patirties.

Įvertinę moksle ir strateginiuose LR dokumentuose NT valdymo tobulinimo klausimais pateiktas įžvalgas, manome, kad:

- *Efektyvus NT valdymas savivaldybėje pasiekiamas kelių institucijų – VĮ „Registru centras“, VĮ „Turto bankas“, Valstybės kontrolės, Finansų ir kitų ministerijų –glaudžioje sąveikoje.*
- *Per pastaruosius metus LR savivaldybių NT valdyme pasiteisino šios NT valdymo tobulinimo priemonės: su nenaudojamu NT susijusių išlaidų optimizavimas, informacinių sistemų ir tinkamų apskaitos sistemų diegimas, kompetencijų vystymas ir/ar perdavimas ir žmoniškųjų išteklių kokybė NT administravime.*
- *Vis svarbesniu tampa NT valdymo aktualizavimas strateginiuose savivaldybės planuose.*
- *Efektyvesnio NT administravimo galima siekti ir pasitelkus Demingo veiklos kokybės tobulinimo modelį.*

2.1.3 Nekilnojamojo turto administravimo gerinimo teisinė ir administracinė aplinka

Suvokdami, kad viešojo sektoriaus institucijos savo veikloje pirmiausia turi vadovautis teisės aktais, kad valstybės ir savivaldybių turtas valdomas griežtai prisilaikant jų, gilindamiesi į dokumentus siekiame išsiaiškinti, ar pakankama ir palanki LR teisinė bazė šiai veiklai įgyvendinti, kas numatyta NT administravimui tobulinti. Ne mažiau svarbu yra gilintis ir savivaldybių dokumentus, į nacionalinės ir savivaldybių teisinės bazės suderinamumą valdant NT.

Remiantis mokslininkų įžvalgomis (žr. 1.3 skyriuje analizuojamas problemas), savivaldybėse akivaizdus vis dar **nepakankamas vietinės ir nacionalinės teisinės bazės suderinamumas**, tobulinant NT valdymą, ne visos galimybės išnaudojamos. Analogišką situaciją pastebėjo E. Ragauskienė (2011, p. 84): reguliuojant NT administravimą, *gana sudėtingas teisinis reglamentavimas, gausybė specialiųjų valstybės atskirtų turto rūšių valdymo įstatymų ir poįstatyminių aktų*, kurie dažnai nesuderinami tarpusavyje, *neišvengiama prieštaravimų*, taigi tai lemia tiek valstybės, tiek ir tuo pačiu savivaldybių turto valdymo sudėtingumą.

Analizuodami Mažeikių rajono savivaldybės atvejį, sieksime išsiaiškinti, ar esama teisinė aplinka palanki gerinti NT administravimą savivaldybėje ir ar iš tiesų šiandien procesams gerinti taip pat trūksta teisinės bazės suderinamumo.

Teisės aktų, susijusių su NT valdymu savivaldybėse, apžvalga. LR Vietos savivaldos įstatymas (Žin., 2017, Nr. I-533) numato, kad savivaldybių turto sandara ir įsigijimo būdai, šio turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarka nustatyta:

- LR Konstitucijoje (Žin., 1992, Nr. 33-1014);
- Įstatymuose;
- Vyriausybės nutarimuose;
- Savivaldybių tarybų sprendimuose.

Taigi, analizuojant plačiau, Lietuvos savivaldybėse turto valdymą reglamentuoja nemažas skaičius teisės aktų – įstatymų, kodeksų, reglamentų ir specifinių normatyvinių dokumentų:

- Savivaldybių NT valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (Žin., 2014, Nr. 4025);
- Vietos savivaldos įstatymas (Žin., 2017, Nr. I-533),
- Civilinis kodeksas (Žin., 2000, Nr. 74-2262),
- Žemės įstatymas (Žin., 2016, Nr. I-446),

- LR valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2014, Nr. XII-792),
- Statinių techniniai reglamentai, pvz., LR aplinkos ministro įsakymas „Dėl statybos techninio reglamento str. 1.12.01:2004 „Valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių statinių pripažinimo avariniais tvarka“ patvirtinimo (2003); Statybos techninis reglamentas str. 2.02.02:2004 Visuomeninės paskirties statiniai.
- Savivaldybių numatyti reikalavimai, saugos reikalavimai ir taisyklės ir kt. reikalavimai, pavyzdžiui, Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo vertinimo klausimynas ir kt.

Taigi Lietuva, atkūrusi savo nepriklausomybę, priėmė su valstybės turto valdymu susijusius įstatymus ir suderino juos su kitais Europos Sąjungos teisės aktais. Reikėtų trumpai aptarti ir visus svarbiausius dokumentus, susijusius su NT administravimo sistema.

Kaip matyti iš 2.1 lentelės, įstatyminėje bazėje apibrėžti svarbiausi savivaldybių NT valdymo klausimai: pagrindinės teisės į NT, nuosavybės teisių į NT apsauga, NT administratoriaus prievolės, administravimo rūšys, turto panaudos, patikėjimo, pirkimo ir pardavimo teisės, turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo valstybėje bei savivaldybėse tvarka, pagrindinės privatizavimo institucijos, savivaldybių turto registrų steigimo, tvarkymo, naudojimo ir panaikinimo tvarka ir kt.

2.1 lentelė

Su NT valdymu susijusių įstatymų turinys

Teisinio akto pavadinimas	Svarbiausia įstatyme pateikta informacija
LR Konstitucija	Konstitucijos IV skirsnio 47 straipsnyje numatomos pagrindinės teisės į NT, nuosavybės teisių į NT apsauga. Konstitucijoje įtvirtinta, kas gali įgyti nuosavybės teisę. Pavyzdžiui, numatoma, kad kai kurie nacionalinės reikšmės objektai ir daiktai išskirtine nuosavybės teise priklauso valstybei. Vietos savivaldai ir valdymui LR konstitucijoje skirti 119-124 straipsniai, tačiau turto valdymas savivaldybėse Konstitucijoje nedetalizuojamas.
LR Civilinis kodeksas (IV knyga. Daiktinė teisė)	CK reglamentuojami visi civiliniai teisiniai santykiai, susiję su NT. CK reglamentuoja turto administravimą viešajame sektoriuje: administratoriaus prievolės, administravimo rūšis, turto panaudos, patikėjimo, pirkimo ir pardavimo teisės. Dokumente taip pat numatyti visi patikėjimo teisės subjektai, savivaldybių veikloje svarbus Turto patikėjimo teisės turinys.
Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas	Įstatyme nustatyta turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo valstybėje bei savivaldybėse tvarka , sąlygos, valstybės ir institucijų turimi įgaliojimai .
Vietos savivaldos įstatymas	Įstatymas apibrėžia, kad savivaldybėms nuosavybės teise priklausančio NT valdymas – savivaldybių funkcija . Kai savivaldybė valdo turą, priskirtą patikėjimo teise, vykdoma valstybinė funkcija. Įstatyme apibrėžiamos savivaldybės tarybos veiklos, veiklos formos, funkcijos, įgaliojimai valdant NT, NT ataskaitų teikimo tvarka, už NT valdymą atsakingų darbuotojų kompetencija.

Valstybės turto perdavimo savivaldybių nuosavybėn įstatymas	Šis įstatymas nustato valstybės turto, priskiriamos savivaldybių nuosavybėn, dalį ir jo perdavimo tvarką. Šiame įstatyme nurodyta, kad turtas, priskirtas savivaldybių nuosavybei, bet dar neperduotas, valdomas patikėjimo teise .
Valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymas	Įstatymo paskirtis – nustatyti valstybei ir savivaldybei priklausančių akcijų privatizavimą už pinigus. Įstatyme įvardijamos pagrindinės privatizavimo institucijos, jų funkcijos, teisės ir pareigos, paskirtis, įgaliojimai ir kt. Privatizavimo agentūra, veikdama pagal Valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymą, sudarydama sutartis su savivaldybėmis, gali veikti ir kaip tam tikrų savivaldybių atstovė. Pagal šias sutartis minėtoji agentūra turi teisę privatizuoti turtą, kuris nuosavybės teise priklauso savivaldybėms.
Valstybės paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti bei daugiabučiams modernizuoti įstatymas	Įstatymas numato valstybės paramos savivaldybių socialinio būsto fondui formas, sąlygas ir tvarką, taip pat numato savivaldybių socialinio būsto nuomos sąlygas ir tvarką .
Valstybės registrų įstatymas	Šiuo įstatymu įgyvendinama 2003 m. lapkričio 17 d. EP ir ET direktyva „Dėl viešojo sektoriaus informacijos pakartotinio panaudojimo“. Įstatyme reglamentuojama valstybės registrų steigimo, tvarkymo, naudojimo ir panaikinimo tvarka, už pastarųjų atnaujinimą atsakingos institucijos, jų teisės. Įstatyme numatomi subjektai, steigiantys žinybinius registrus. Tarp jų – ir valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos. Šios institucijos taip pat priima sprendimus dėl žinybinio registro likvidavimo. Savivaldybės visais aspektais rūpinasi jų valdymo sričiai priskirtais registrais.

Šaltinis: sudaryta autorės

Su NT valdymu savivaldybėse susiję ir kiti teisės aktai, patvirtinti ES lygiu. Vienas iš jų – tai 2015 m. patvirtintos *Rekomendacijos dėl sutikimo įkeisti ar kitaip suvaržyti turtą, įsigytą ar sukurtą iš Europos Sąjungos fondų lėšų* (2015). Tai rekomendacinio pobūdžio dokumentas, kurio tikslas – pateikti rekomendacijas pareiškėjui arba projekto vykdytojui raštišką sutikimą/nesutikimą įkeisti ar kitais būdais suvaržyti daiktines teises į turtą, kuris buvo įsigytas ar sukurtas iš ES fondų lėšų. Rekomendacijose minimi 2007–2013 m. ir 2014–2020 m. finansavimo laikotarpiai. Rekomendacijose vieni minimų subjektų yra ir savivaldybės. 2014 m. patvirtintos ir *Rekomendacijos dėl projektų išlaidų atitikties ES struktūrinių fondų reikalavimams*. Šiame patariamojo pobūdžio dokumente numatomi rekomenduojami išlaidų pagrindimo dokumentai, tarp kurių – ir NT įsigijimo dokumentai.

Kiti dokumentai ir paslaugos, susijusios su NT valdymo tobulinimu. Vienas svarbių dokumentų, davusių pagrindą valstybės, o ir savivaldybių NT valdymui – tai Lietuvos nacionalinė informacinės visuomenės plėtros koncepcija (Žin., 2001, Nr. 20-652). Programa siekiama gyventojams ir viešojo sektoriaus darbuotojams, panaudojant informacines technologijas, teikti viešąsias paslaugas. Su NT valdymu galima sieti kelias Žemėtvarkos planavimo dokumentų rengimo informacines sistemas. Per el. valdžios vartus taip pat galima surasti ir peržiūrėti registruotų teritorijų planavimo dokumentus, gauti informacijos apie projektus, įgyvendinamus pagal 2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programą, ir kt.

Savivaldybėse, panaudojus ES lėšas, diegiamos ir finansų, dokumentų bei veiklos valdymo sistemos. Finansų valdymo sistemos diegiamos siekiant skaidriai, tiksliai ir teisingai valdyti savivaldybių turtą, tinkamai jį naudoti bei disponuoti juo. Dokumentų valdymo sistemos padėtų visus būtinus dokumentus, iki šiol saugotus popieriuje, perkelti į el. erdvę. Tokios sistemos ne tik apsaugo nuo dokumentų netekimo, bet ir palengvina dokumentų paiešką, srautų valdymą, sisteminimą, padeda įvairius procesus padaryti efektyvesnius. Veiklos valdymo sistemos naudingos tuo, kad jos leidžia kontroliuoti, kaip vykdomos strateginiuose planuose numatytos su NT valdymu susijusios užduotys, sureguliuoja personalo darbo krūvius ir padeda paskirstyti užduotis racionaliau.

Savivaldybėse diegiamos įvairios su turto valdymu susijusios programos. Pavyzdžiui, 2016 m. Alytaus m. savivaldybės administracija patvirtino Turto valdymo programą, kuria siekiama įtvirtinti efektyvaus savivaldybės turto naudojamo principus ir įgyvendinti savarankiškąsias savivaldybės funkcijas.

Lietuvos viešojo administravimo institutas rengia specialią mokymo programą, skirtą dirbantiems su valstybės ir savivaldybių turtu. 8 akademių valandų trukmės kursuose supažindinama su svarbiausiais teisės aktais, reglamentuojančiais turto valdymą, savivaldybių turto sandara, įgijimo būdais, esminiais valdymo principais, panauda, nuoma, turto perdavimu kitų subjektų nuosavybėn, investavimu, perleidimu ir nurašymu. Kitaip tariant, darbuotojams, dirbantiems savivaldybių NT valdymo srityje, suteikiamos būtinos bazinės žinios. Rengiami ir įvairūs kiti mokymai, pavyzdžiui, „Ilgalaikis materialusis, nematerialusis turtas, atsargos biudžetinėje įstaigoje: valdymas ir apskaita“, kurie praverčia darbuotojus supažindinant su savivaldybių turto apskaita, ir kt.

Teisinės bazės nesuderinamumo problemos. Teisinės bazės nesuderinamumas prasideda jau aiškinant pačią *turto sąvoką*. Detaliausiai turtas apibrėžiamas apskaitos kontekste, tačiau turtui apibrėžti naudojamos ir ekonominės, ir teisinės kategorijos. Pavyzdžiui, Buhalterinės apskaitos įstatyme (2001, 2017 suv. red.) turtas apibrėžiamas kaip „materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės, kurias valdo ir naudoja ir (arba) kuriomis disponuoja ūkio subjektas ir kurias naudojant tikimasi gauti ekonominės naudos“. Buhalterinės apskaitos įstatymas čia paminėtas dėl to, kad valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas turi būti apskaitomas vadovaujantis buhalterinę apskaitą reglamentuojančiais teisės aktais, taikomais ir savivaldybėms, ir kitiems juridiniams asmenims. Anot E. Ragauskienės (2011, p. 21-23), teisės aktuose, reglamentuojančiuose vieną ar tą pačią sritį, turėtų būti vartojamos vienodos, o ne viena kitą pildančios sąvokos. Svarbu, kad ta pati veiklos sritis ar tarpusavyje susijusios sritys teisingai ir vienodai suvoktų, interpretuotų tą patį objektą. Todėl teisės aktuose, kuriuose reglamentuojama viena sritis – turto valdymas – turėtų būti vartojamos analogiškos sąvokos, o jos dažnai yra viena kitą papildančios.

Dar labiau NT sąvoką komplikuoja LR Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas (2005, 2016 suv. red.), kuriame nurodoma, kad nekilnojamas turtas – tai NT „registre registruojami patapos, inžineriniai ir kiti statiniai“. Vadinasi, tas savivaldybių turtas, kuris nėra įtrauktas į NT registrą, apskritai nelaikomas turtu. O kaip parodė Valstybinio audito ataskaita (2015), apskaitoje užregistruotas ne visas nuosavybės teise savivaldybėms priklausantis turtas ar iš apskaitos neišregistruotas savivaldybei nepriklausantis turtas. Teisės aktų nesuderinamumas kyla ir dėl to, kad priėmus naują, atliepanti dabarties sampratą ir tendencijas Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymą, neatnaujinamos apibrėžtys ankstesniuose (2001-2005) dokumentuose, ne visada pakeičiami dokumentai, nors sąvokų skirtumai neretai kelia problemų.

Kaip nurodoma LR turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme (1999, 2016 suv. red.), NT – tai „žemė ir su ja susiję objektai, kurių buvimo vietos negalima pakeisti, nekeičiant jų naudojimo paskirties arba nemažinant vertės bei ekonominės paskirties, arba turtas, kuris tokiu pripažįstamas įstatymuose.“ Sąvoka siejama su turtu, tačiau neminimas turto savininkas, kuris ypač svarbus savivaldybių turto valdyme, nes kai savivaldybės yra turto savininkės, jos gali laisvai disponuoti turtu. Savivaldybės, kaip nurodoma LR vietos savivaldos įstatymo pakeitime (2014), turtą valdo, naudoja, juo disponuoja įgyvendindamos turto savininko funkcijas.

Didelę reikšmę siekiant efektyvesnio valstybės turto valdymo turėjo 2 pastarąjį dešimtmetį priimti teisės aktai – Vyriausybės nutarimai: „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 m. strategijos patvirtinimo“ (2009) ir „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“ (2010). Dokumentuose atskleidžiama, kodėl buvo būtina didinti valstybės NT ir valstybės valdomų įmonių efektyvumą, taip pat pateikiami ir principai, kaip valstybės turtą naudoti kuo efektyviau. Anot E. Ragauskienės (2011, p. 105), pripažįstant šių dokumentų pozityvią įtaką NT valdymui, šie dokumentai reglamentuoja skirtingas turto sudedamąsias dalis (vienu atveju – valstybės NT, kitu – valstybės įmonių veiklą), dokumentai nėra suderinti tarpusavyje. Vyriausybės nutarimas „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 m. strategijos patvirtinimo“ (2009) patvirtino bendrą instituciją, kuri atsakinga už valstybės turto valdymą, naudojimą bei disponavimą juo. Tačiau šios institucijos veikla ir įgaliojimai apsiriboja valstybės NT paieškos sistemos, teisinės bazės tobulinimu, ataskaitų rengimo koordinavimu, jų teikimu institucijoms oficialioms turto savininkėms. Dokumentų nesuderinamumo šiuo atveju galima priežastis – dokumentų rengimas inicijuotas skirtingų valstybės institucijų bei skirtingų darbo grupių.

Dokumentų suderinamumo netikslumų randama ir turto vertinimą reglamentuojančioje įstatyminėje bazėje. Pavyzdžiui, *turtas skirtingai klasifikuojamas* dviejuose dokumentuose: Turto vertinimo metodikoje (1996) bei Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme (1999). Turto vertinimo metodikoje išskiriamos 2 turto rūšys: materialusis (kilnojamas ir nekilnojamas) ir nematerialusis.

Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme (1999) turtas skirstomas pagal du kriterijus: mobilumą (į nekilnojamąjį, kilnojamąjį ir specialios paskirties) ir vertinimo sritį (nekilnojamasis, kilnojamasis ir verslas). Skirtinga klasifikacija vertinant NT gali sukelti neaiškumų, pavyzdžiui, vertinant ir savivaldybių turtą.

LR Civiliniame Kodekse (2000) aiškinama nuosavybės teisės sąvoka, kuri suvokiama kaip daiktinė teisė, kurios sudedamosios dalys yra turto valdymas, naudojimas bei disponavimas juo. Tačiau atskirai LR Civiliniame kodekse nagrinėjama valdymo teisė, o daiktų valdymas apibūdinamas kaip „faktinis daikto turėjimas turint tikslą jį valdyti kaip savą“. Bet Civiliniame Kodekse nėra apibrėžiama, kas yra turto naudojimas ir disponavimas juo. Visos trys teisės apibrėžiamos LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme (1998, 2017 suv. red.). Valdymas čia siejamas su ūkiniu ir fiziniu poveikiu turtui, naudojimas – su turto pritaikymu siekiant patenkinti naudotojo poreikius, o disponavimas turtu – su teise turtą parduoti, perleisti, išnuomoti ir kt. Taigi ne visai aišku, ar Civiliniame Kodekse nuosavybės teisė suprantama kaip turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo, t. y. visų teisių visuma, ar tik kaip administravimas.

Taigi valstybės NT valdymo sistemos kūrimas yra labai sudėtingas procesas, o sukurti efektyvią turto valdymo sistemą yra analogiškai sunku, jei iš viso įmanoma.

III. NEKILNOJAMOJO TURTO ADMINISTRAVIMO GERINIMO GALIMYBĖS MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE

3.1. Kokybinio tyrimo metodologija

Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai. Kaip teigia T. Kačerauskas (2014), kokybiniai tyrimai leidžia kur kas tiksliau, plačiau ir giliau išanalizuoti situaciją nei kiekybiniai tyrimai. Siekiant ištirti ir įvertinti Mažeikių rajono savivaldybės NT administravimo problemas ir pateikti tobulinimo galimybes, atlikta **grupinė diskusija (kokybinis interviu taikant pusiau struktūruoto interviu metoda)**. Šis metodas padeda surinkti įvairiapusės informacijos, išsiaiškinti faktus, kurių informantai negalėtų pateikti kiekybinio tyrimo metu, taip pat matyti, kokia dinamika vytosi tam tikri reiškiniai (Kačerauskas, 2014).

Taigi parinkta tikslinė grupė. Jos planavimo ir organizavimo etapai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016):

Formuluojami tyrimo klausimai. Parengiamas scenarijus, iš anksto sudaromas iš dalies struktūruotas atvirų klausimų klausimynas (gairės informantams);

Parentama tikslinė populiacija. Diskusijos dalyviais parinkti Turto valdymo skyriaus specialistai, kasdien susiduriantys su NT valdymo problemomis ir galintys geriausiai išskirti NT administravimo tobulinimo galimybes.

Parentamas vedėjas. Tyrėjas pateikia klausimus, moderuoja diskusiją, skatina visus dalyvius įsitraukti, kuria palankią atmosferą ir kt.

Grupinės apklausos duomenys apdorojami remiantis V. Žydžiūnaitės (2007, p. 13) pateikiama kokybinė turinio (content) analizė. Šią analizę sudaro 4 etapai:

- daugkartinis teksto skaidymas;
- pagrindinių kategorijų išskyrimas pagal raktinius žodžius;
- kategorijų turinio skirstymas į subkategorijas;
- kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas remiantis pavyzdžiais (informantų citatomis).

Grupinė diskusija (interviu) vyko 2017 m. balandžio 25 d. Mažeikių mieste. Informantai – 6 Turto valdymo skyriaus specialistai-informantai, kurie turi žinių apie tiriamąjį reiškinį. Siekiant išvengti tyrimo lankstumo ir gauti kuo aiškesnius atsakymus, pateiktos ne tik klausimų sritys, bet ir detalesni klausimai. Duomenys surinkti tiesioginio susitikimo metu, interviu įrašant garso įrašą.

Laikantis tyrimo etikos principų, užtikrinant informantų anonimiškumą, specialistai darbe įvardijami SPEC1-SPEC6. Diskusijoje dalyvavusių 6 Mažeikių Turto valdymo skyriaus specialistų duomenys pateikiami lentelėje. Kodai informantams suteikiami atsitiktine tvarka, o lentelėje pateikta informacija apie informantus neatitinka kodų sekos eiliškumo.

3.1 lentelė

Informantų, dalyvavusių tikslinės grupės diskusijoje, pagrindiniai duomenys

Konfidencialumo kodas	Pareigos	Amžius	Darbo stažas	Atliekamų pareigų santykis su savivaldybės nekilnojamojo turto administravimu
SPEC1	Turto valdymo skyriaus vedėja	55	7 metai	Atliekamų pareigų santykis su savivaldybės nekilnojamojo turto administravimu
SPEC2	Turto valdymo skyriaus vedėjos pavaduotoja	36	2 metai	Kontroliuoja bei organizuoja tinkamą nekilnojamojo turto administravimą, fondo sudarymą, turto eksploataciją ir kt.
SPEC3	Turto valdymo skyriaus vyr. specialistė	54	6 metai	Atstovauja savivaldybės interesams, kai iškeliami bankrotai įmonėms, kai įmonės likviduojamos, arba restruktūrizuojamos procesuose turto valdymo skyriaus funkcijų ribose ir kt.
SPEC4	Turto valdymo skyriaus vyr. specialistė	57	6 metai	Teikia siūlymus, rengia Tarybos sprendimų projektus, Direktorius įsakymų projektus, įvairių sutarčių projektus dėl Savivaldybės administracijos patikėjimo teise valdomo turto, kontroliuoja Savivaldybės nuosavybės teise priklausančio turto disponavimą ir t. t.
SPEC5	Turto valdymo skyriaus vyr. specialistė	61	5 metai	Atsakina už savivaldybės nuosavybės priskirto ilgalaikio materialiojo turto administravimą ir kt.
SPEC6	Turto valdymo skyriaus vyr. specialistė	28	1,5 metų	Organizuoja patikėjimo teise valdomo turto, savivaldybei nuosavybės teise priklausančio ilgalaikio nenaudojamo turto nurašymo, išardymo, pardavimo viešuose aukcionuose, likvidavimo procedūras ir kt.

Šaltinis: parengta darbo autorės

Tyrimu siekiama išnagrinėti šias pagrindines temas (detalesnis interviu klausimynas pateikiamas 1 priede):

- NT administravimo savivaldybėje teisinė bazė;
- NT valdymo Mažeikių rajono savivaldybėje problemą;
- NT valdymo integravimą į strateginį savivaldybės veiklos valdymą;
- Gerąją pastarųjų 5 metų patirtį administruojant Mažeikių rajono savivaldybės NT;
- NT efektyviam valdymui reikalingas kompetencijas;
- NT administravimo gerinimo kryptingumą savivaldybėse.

3.1.1. Interviu raštu

Įvairių Lietuvos savivaldybių Turto valdymo skyrių vadovų interviu raštu pasirinktas kaip pagalbinis metodas, papildantis Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų interviu metodo duomenis. Šis metodas padeda identifikuoti ir palyginti Mažeikių rajono ir kitų savivaldybių NT valdymo problemas, vidinius veiksnius, trukdančius efektyviai valdyti NT, taikomas ir planuojamas taikyti priemones efektyvesniam NT valdymui.

Savivaldybės žymimos S1, S2, S3, S4, S5 ir S6. Savivaldybių pavadinimai žinomi darbo autorei. Klausimai informantams buvo pateikiami el. paštu. Buvo apklausiami Turto valdymo skyrių vadovai. Informantai atrinkti atsitiktinės atrankos būdu, kai apklausos anketos el. paštu išsiųstos 30 savivaldybių už NT valdymą atsakingų skyrių vadovams. Pirmiausiai 20 anketų el. paštu išsiųsta mažesnių savivaldybių (turinčių 20-50 tūkst. gyventojų) darbuotojams. Vėliau, negavus pakankamai užpildytų klausimynų, anketos siųstos ir toms savivaldybėms, kurios turi daugiau nei 50 tūkst. darbuotojų. Užkoduota informacija apie informantus apie juos pateikiama 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

Informantų, dalyvavusių interviu raštu, pagrindiniai duomenys

Savivaldybė	Pareigos	Darbo patirtis (m.).
S1	Vietinio ūkio ir turto valdymo skyriaus vadovas	4
S2	Turto valdymo skyriaus vadovas	13
S3	Biudžeto ir turto skyriaus vadovas	7
S4	Ekonomikos ir turto valdymo skyriaus vadovas	5,5
S5	Nekilnojamojo turto skyriaus vadovas	2
S6	Turto valdymo skyriaus vadovas	1

Šaltinis: sukurta autorės

Savivaldybių turto valdymo skyrių vadovams, dalyvavusiems anoniminėje apklausoje, pateikiami šie atviri klausimai:

1. Kokie padaliniai Jūsų savivaldybėje atsakingi už NT administravimą, su kokiais padaliniais bendradarbiaujate šioje veikloje?
2. Su kokiomis sisteminėmis problemomis susiduriate valdydami NT turtą savivaldybėje?
3. Kokie vidiniai Jūsų savivaldybės veiksniai trukdo efektyviai valdyti NT?
4. Kokios priemonės, taikytos pastaraisiais metais, Jūsų savivaldybėje administruojant NT, buvo veiksmingiausios
5. Kokias priemones planuojate taikyti ateityje siekiant geresnio NT administravimo?

6. Kokių mokymų, kokios naujos patirties norėtumėte įgyti siekiant efektyvesnio NT valdymo savivaldybėje?

Informantų klausama, kurie padaliniai savivaldybėse yra pagrindiniai NT valdyme ir kurie procese dalyvauja kaip papildomi. Duomenys pateikiami lentelėje.

3.3 lentelė

Padaliniai, atsakingi už NT administravimą savivaldybėse

Savivaldybė	Pagrindinis už NT administravimą atsakingas skyrius	Papildomi NT administravime dalyvaujantys skyriai/padaliniai
S1	Vietinio ūkio ir turto valdymo skyrius	<ul style="list-style-type: none"> Statybos skyrius, vykdamas statinių priežiūros funkciją
S2	Turto valdymo skyrius	<ul style="list-style-type: none"> Savivaldybės administracijos apskaitos skyrius Architektūros ir miesto planavimo skyrius Urbanistikos skyrius
S3	Biudžeto ir turto skyrius	<ul style="list-style-type: none"> Bendrasis skyrius Seniūnijos
S4	Ekonomikos ir turto valdymo skyrius	<ul style="list-style-type: none"> Statybos ir urbanistikos skyrius Architektūros, strateginio planavimo ir investicijų skyrius Finansų skyrius. Buhalterinės apskaitos skyrius
S5	Nekilnojamojo turto skyrius	<ul style="list-style-type: none"> Centralizuotas vidaus audito skyrius Įmonių valdymo skyrius
S6	Turto valdymo skyrius	<ul style="list-style-type: none"> Statybos ir kelių priežiūros skyrius Komunalinio ūkio ir aplinkosaugos skyrius Ūkio dalies tarnyba (patikėjimo teise perduotą NT) Centrinė buhalterija Savivaldybės įstaigos

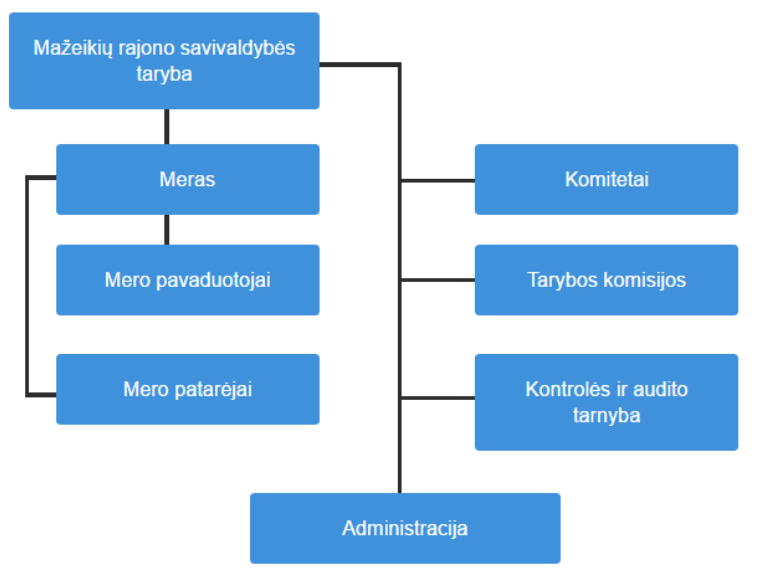
Šaltinis: sukurta autorės

Mažesnėse savivaldybėse už NT valdymą atsakingi jungtiniai skyriai, pavyzdžiui, Vietinio ūkio ir turto valdymo, Biudžeto ir turto, Ekonomikos ir turto. Didesnėse savivaldybėse yra netgi atskiri Nekilnojamojo turto valdymo skyriai.

3.2. Mažeikių rajono savivaldybės nekilnojamojo turto valdymas

Mažeikių rajono savivaldybės NT valdymas reglamentuojamas LR Seimo priimtuose įstatymuose, Vyriausybės ir Mažeikių miesto savivaldybės tarybos priimtuose nutarimuose. Šio poskyrio analizės objektas – Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimai, susiję su NT valdymu.

Mažeikiai – miestas, esantis Lietuvos šiaurės vakarų dalyje, Žemaitijos etnografiniame regione. Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2017), Mažeikių rajono savivaldybei šiuo metu priklauso 34 152 gyventojai. Kaip matyti iš 11 paveikslo, atstovaujamoji Mažeikių rajono savivaldybės valdžia yra taryba. NT priežiūros atsakomybė iš dalies perduota Ekonomikos, finansų ir vietinio ūkio komitetui. Vykdomoji valdžia – savivaldybės administracija (jai vadovauja savivaldybės administracijos direktorius):



3.1 pav. Mažeikių rajono savivaldybės valdymo struktūros schema.

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės tinklalapis

NT administravimo struktūra. Už NT valdymą Mažeikių rajono savivaldybėje atsakingas savivaldybės direktorius, jis turi 2 pavaduotojus. Taigi NT valdymą įgyvendina:

1. Savivaldybės administracijos direktorius;
2. Pirmasis ir antrasis administracijos direktoriaus pavaduotojai. Pirmasis pavaduotojas reguliuoja jam pagal kompetenciją priskirtų struktūrinių padalinių, tarp jų – ir atsakingų už NT valdymą Bendrojo ir Statybos ir remonto skyrių veiklą. Antrasis administratoriaus direktoriaus pavaduotojas organizuoja ir kontroliuoja Mažeikių rajono savivaldybės administracijos pagal kompetenciją priskirtų struktūrinių padalinių ir seniūnijų veiklą, įstaigų, teikiančių viešąsias paslaugas, veiklą, užtikrinti sprendimų, kuriuose priėmė savivaldybės institucijos, įgyvendinimą. Šis pavaduotojas atsakingas ir už Turto valdymo skyrių.
3. Turto valdymo skyrius;
4. Bendrasis skyrius;

5. Visos seniūnijos;
6. Statybos ir remonto skyrius.

Turto valdymo skyrius yra pavaldus administracijos direktoriaus antrajam pavaduotojui.

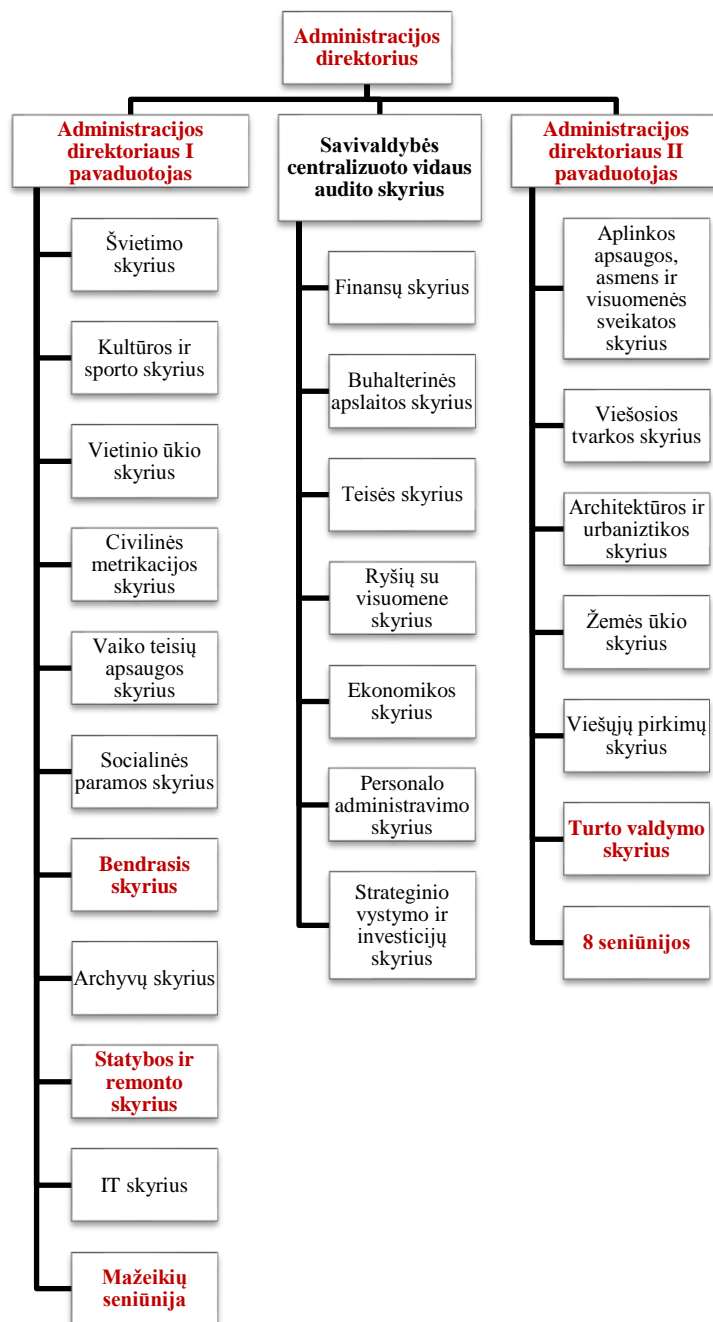
Turto valdymo skyrius atlieka šiuos svarbiausius uždavinius:

- Koordinuoja Savivaldybei nuosavybės teise priklausančio turto ir kito turto valdymą ir disponavimą juo;
- Koordinuoja Savivaldybei priskirto valstybės turto valdymą ir disponavimą juo patikėjimo teise;
- Vykdo bešeimininkio turto, kuris reikalingas savivaldos funkcijoms įgyvendinti, įteisinimą;
- Koordinuoja ir kontroliuoja Butų ir kitų patalpų savininkų bendrijų valdymo organų, jungtinės veiklos sutartimi įgaliotų asmenų ir savivaldybės vykdomosios institucijos paskirtų bendrojo naudojimo objektų administratorių veiklą;
- Koordinuoja Savivaldybės būsto fondo sudarymą, jo remontą, pardavimą, nuomą;
- Vykdo valstybinės žemės nuomos mokesčio surinkimą į Savivaldybės biudžetą (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos turto valdymo skyriaus nuostatai).

Pagal funkcijas NT administravimo procese privalo dalyvauti ir seniūnijos. Jose už tai savo funkcijų ribose atsakingi seniūnai. Jų pareigybių aprašymuose aprašomos šios su NT valdymu susijusios funkcijos:

- vesti, tvarkyti visų piniginių lėšų, materialinių vertybių, ilgalaikio materialiojo turto ir medžiagų apskaitą;
- teikti administracijos direktoriui pasiūlymus dėl nereikalingo turto panaudojimo;
- prižiūrėti, kad būtų tinkamai saugomas ir eksploatuojamas savivaldybei priklausantis turtas (ir NT), esantis tos seniūnijos teritorijoje.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūra pateikiama 12 paveiksle (įgyvendinantys NT valdymą skyriai pažymėti raudonai):



3.2 pav. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūra.

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės tinklalapis (žiūrėta 2017 m. balandžio 6 d.)

Dar už turto valdymą Mažeikių rajono savivaldybėje yra atsakingi *Bendrasis* ir *Statybos ir remonto skyriai*. Bendrasis skyrius turi teisę naudotis ir ilgalaikiu NT, kaip tai numatyta teisės aktuose. Viena svarbiausių šio skyriaus funkcijų šio darbo atžvilgiu – teikti kitiems savivaldybės padaliniams pasiūlymus ir pastabas dėl administravimo poreikiams naudojamo turto eksploataavimo. Šiam turtui priskiriamas ir ilgalaikis nekilnojamas. *Bendrojo skyriaus uždavinys* – inicijuoti nereikalingo ir nenaudojamo turto, įskaitant ir NT, nurašymą. Taigi Turto valdymo ir Bendrojo skyrių

veikla yra glaudžiai susijusi, tačiau prieš eksploatuodamas ar realizuodamas turtą, Turto valdymo skyrius procesus turi suderinti su *Bendruoju skyriumi*.

Statybos ir remonto skyrius vykdo savivaldybei priklausančių statinių techninės būklės kontrolę, prižiūri, kaip naudojami pastatai, administracijos direktoriui ir/arba Tarybai pasiūlymus dėl pastatų eksploatacijos nutraukimo ar apribojimų, organizuoja pastatų rekonstrukcijos programas, vykdo ekonominę kontrolę.

2015 m. sausio 30 d. patvirtintas *Mažeikių rajono savivaldybės ir valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarkos aprašas*. Jame vadovaujamas LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu ir LR vietos savivaldos įstatymu. Apraše pateikiamos pagrindinės su turto valdymu susijusios sąvokos, turto valdymo, naudojimo bei disponavimo juo tvarka. Savivaldybės turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja *Savivaldybės taryba*, įgyvendindama turto savininko funkcijas, *savivaldybės administracija*, *savivaldybės įmonės*, *įstaigos ir organizacijos*, kiti juridiniai asmenys ir *savivaldybės kontroliuojamos įmonės*.

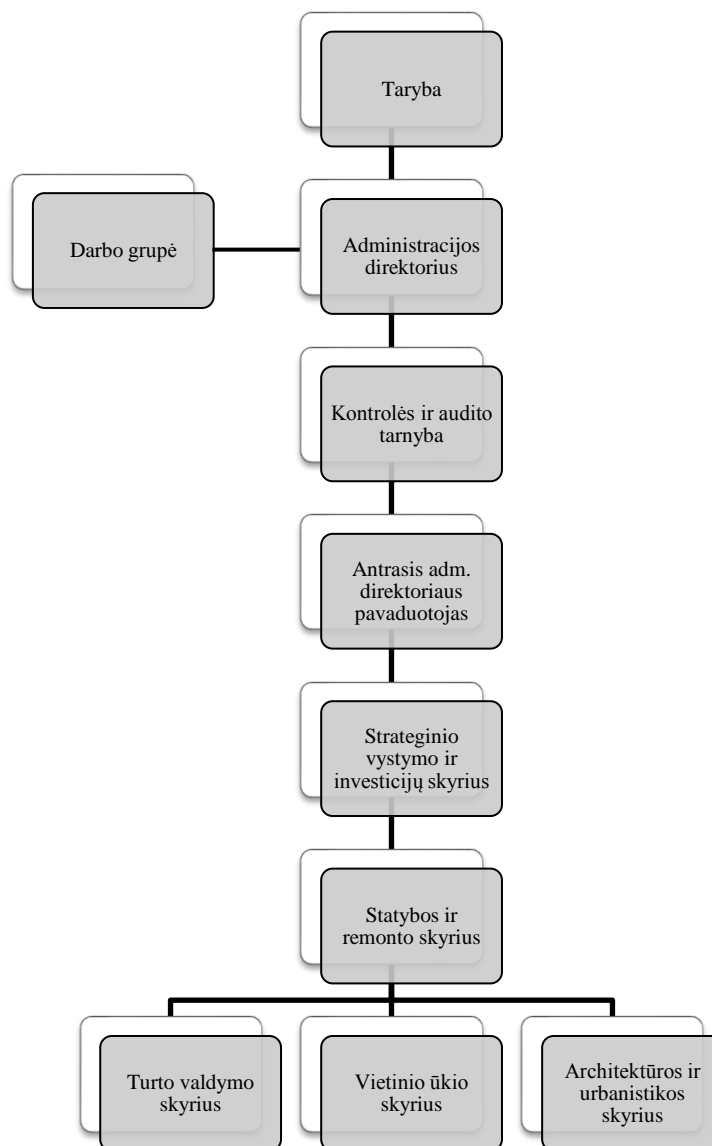
Kaip jau minėta, Vyriausybės nutarimais Savivaldybei perduodamo turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo įgyvendina *Turto valdymo skyrius*. Turtą valdant dalyvauja ir *Buhalterinės apskaitos skyrius*, į apskaitą įtraukiantis savivaldybei nuosavybės teise priklausantį turtą, kuris nėra perduotas patikėjimo teise valdyti kitiems vešiesiems juridiniams asmenims, valstybės turtą, valdomą patikėjimo teise, ir savivaldybės administracijos patikėjimo teise valdomą turtą.

Taip pat minėtasis skyrius tvarko ir visą valstybės turtą, perduotą Savivaldybei valdyti, naudoti ir disponuoti juo patikėjimo ar nuosavybės teise, įtraukiant į apskaitą, tvarkomą Buhalterinės apskaitos skyriaus, kol bus perduotas turto valdytojui (Mažeikių rajono savivaldybės ir valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarkos aprašas, 2015). Kiti skyriai į turto valdymą įtraukiami pagal savo funkcijas.

Kasmet Mažeikių rajono administracijos Turto valdymo skyrius iki gegužės 1 d. parengia suvestinę turto ataskaitą, kurią iki birželio 1 d. pateikia *Kontrolės ir audito tarnybai*. Ataskaita drauge su minėtosios tarnybos išvada iki rugsėjo 1 d. pateikiama savivaldybės tarybai. Suvestinė turto ataskaita rengiama remiantis metinėmis finansinėmis ataskaitomis. Aprašo 10 dalyje, 102 punkte numatoma, kad turto apskaitą, valdymą ir disponavimą juo kontroliuoja ir Valstybės kontrolė, tačiau procedūros nei terminai išsamiau nėra aprašomi.

Savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba yra atskiras padalinys, prižiūrintis, ar teisėtai, efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas savivaldybės turtas bei patikėjimo teise valdomas valstybės turtas, kaip vykdomas savivaldybės biudžetas ir naudojami kiti piniginiai ištekliai. Tarnyba atlieka išorės finansinį ir veiklos auditą, savivaldybės tarybai teikia išvadą dėl

valdomo valstybės turto, taip pat rengia tarybos sprendimams priimti reikalingas išvadas dėl savivaldybės naudojimosi bankų kreditais ir kitais panašiais finansavimo šaltiniais, skolininkų paskolų grąžinimo ir kt. Kontrolės ir audito tarnybai vadovauja ir už jos veiklą atsako Savivaldybės kontrolierius, kuris yra atskaitingas Savivaldybės tarybai (Mažeikių rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos nuostatai, 2015). Kaip nagrinėjama šio darbo 1.3 skyriuje, savivaldybių veiklą, ypač NT valdyme, vertinant vidaus auditoriams, nenustatoma, kuriomis kryptimis reikėtų tobulinti NT, nepateikiamos sąsajos tarp tikslų, strategijos bei vykstančių procesų, nematoma, kokie pasiekimai, darbuotojai mažiau įsitraukia į NT valdymo procesus. Taigi viena iš galimybių Mažeikių rajono savivaldybei būtų perduoti kontrolės funkciją išorės auditoriams. Sukonkretinta padalinių, atsakingų už NT valdymą, schema pateikta 13 paveiksle.



3.3 pav. Turto valdymo struktūra Mažeikių rajono savivaldybėje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Už NT administravimo gerinimo, tobulinimo procesą tiesiogiai atsakingas yra savivaldybės administracijos direktoriaus antrasis pavaduotojas. Turto valdymo skyrius atsakingas Strateginio vystymo ir investicijų skyriui bei Statybos ir remonto skyriui. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu 2011 m. buvo sudaryta darbo grupė, sprendžianti NT klausimus. Šią grupę sudaro kelių skyrių specialistai: Turto valdymo skyriaus vedėja (komisijos pirmininkė); Turto valdymo skyriaus vedėjo pavaduotoja (komisijos pirmininko pavaduotoja); Turto valdymo skyriaus vyr. specialistė (komisijos sekretorė); Statybos ir remonto skyriaus vedėjo pavaduotojas, Architektūros ir urbanistikos skyriaus vedėja. Kiekvienas skyrius dirba pagal savo kompetenciją – rengia tarybos sprendimų projektus, kurie svarstomi rajono savivaldybės taryboje.

Pagrindinis dokumentas ir kaip pagrindinė bazė yra LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimo įstatymas Nr. XII-802. Iš šio dokumento kyla visi kiti poįstatyminiai aktai. Pastaraisiais metais savivaldybės turto valdymo specialistus efektyviau valdyti NT nukreipia „Mažeikių rajono savivaldybės ir valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarkos aprašas“ (2015 sausio 30 d., Nr. 20). Pirmiausiai specialistai remiasi įstatymais, o kaip papildomi teisės aktai pasitelkiami Mažeikių rajono savivaldybės tarybos patvirtinti nutarimai, kurie yra konkretesni, tikslesni ir labiau pritaikyti savivaldybės, o ne valstybės turto valdymui. Visi Mažeikių rajono savivaldybėje administruojant turtą naudojami dokumentai pateikiami 2 priede.

Mažeikių rajono savivaldybės NT strateginis valdymas. 2015 m. buvo vykdomas Savivaldybės tarybos 2014-12-19 sprendimu Nr. T1-357 patvirtintas Mažeikių rajono savivaldybės 2015–2017-ųjų metų strateginis veiklos planas, kuriuo buvo siekiama įgyvendinti 10 efekto kriterijų (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 m. veiklos ataskaita). Savivaldybės tarybai pateikti tvirtinti 9 Mažeikių rajono savivaldybės 2016-2018 metų strateginių programų projektai, tarp kurių buvo įtrauktos ir turto valdymo strateginės programos. Su NT glaudžiai susiję 2 strateginiai tikslai. Pirmasis – plėtoti inžinerinę ir susisiekimo infrastruktūrą, užtikrinti aplinkos kokybę. Šiam tikslui numatoma su NT susijusi Infrastruktūros objektų plėtros, priežiūros ir modernizavimo programa. Kitas strateginis tikslas – gerinti rajono valymo kokybę. Įgyvendinant šį tikslą vykdomos turto valdymo ir savivaldybės veiklos valdymo programos.¹ Ir nors asignavimų dalis nebuvo ženkli, tai rodo, kad savivaldybėje turto valdymas yra aktualus ir įtraukiamas į vieną iš prioritetinių sričių.

Strateginių programų projekte numatoma, kad programos vykdytojai – Turto valdymo, Architektūros ir urbanistikos bei Statybos ir remonto skyriai. Svarbiausias numatomas programos

¹ Mažeikių r. savivaldybės planavimo dokumentai. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/veikla/planavimo-dokumentai/>

strateginis tikslas – teisiškai sutvarkyti savivaldybės naudojamą NT valdymą ir disponavimą bei naudojimąsi žeme. Svarbiausi uždaviniai: užtikrinti efektyvų savivaldybei nuosavybės teise priklausančio ir patikėjimo teise valdomo turto naudojimą; įteisinti apskaitos registruose esantį, bešeimininkį turtą; parengti kadastrinius matavimus ir teritorijų planavimo dokumentus; prižiūrėti patikėjimo teise valdomą turtą; tinkamai valdyti ir eksploatuoti savivaldybės turtą, ir kt. Programos koordinatorė – Turto valdymo skyriaus vedėja.

3.3. Mažeikių rajono savivaldybės nekilnojamojo turto administravimo probleminiai aspektai ir stipriosios pusės

Siekiant išanalizuoti Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų nuomonę apie probleminius NT administravimo savivaldybėje aspektus ir tobulintinas kryptis, atliktas grupinis interviu. Pagrindinės problemos suskirstytos į kategorijas, kategorijos – į subkategorijas.

Teisinės bazės problemos. Pirmoji kategorija yra teisinės bazės problemos. Duomenys pateikiami lentelėje.

3.4 lentelė

Teisinės bazės problema Mažeikių rajono savivaldybėje

Kategorija	Subkategorijos
Teisinės bazės problema	1. Sąvokų įstatymuose nesuderinamumas.
	2. Nepakankamas Valstybės ir savivaldybės funkcijų atskyrimas NT valdyme.
	3. Sudėtinga įstatyminė norminė bazė nuo NT sukūrimo iki nurašymo.
	4. Atsakomybės už NT administravimą formalizavimo trūkumas.

Šaltinis: sukurta autorės

1. Sąvokų įstatymuose nesuderinamumas. Taip pat kaip viena esminių informantų problemų minimas sąvokų įstatymuose nesuderinamumas. Informantai mini vandentiekius, elektros tinklus. Vandentiekiai laikomi NT objektu, tačiau „jie nėra kadastruoti ir įregistruoti Registru centre, o nekadastruotų objektų savivaldybė perimti negali“ (SPEC1). Taigi tam, kad savivaldybė galėtų perimti turtą, jis privalo būti įregistruotas – tam reikia laiko. Pažymima, kad vėlgi tai susiję su papildomomis išlaidomis, nors realiai niekas nepasikeičia. Informantai pastebi, kad savivaldybei gali būti perduotas jai tiesiogiai nepriklausantis turtas, pavyzdžiui, „perduoti savivaldybei valdyti

patikėjimo teise elektros energetikos objektai, kuriuos pagal panaudos sutartis naudoja AB „Energijos skirstymo operatorius“. Savivaldybės funkcijoms atlikti jie nereikalingi, todėl norime parduoti Bendrovei. Siekiant parduoti, reikia atlikti turto vertinimą, pateikti schemas, žemės naudojimo sąlygas ir daug kitų dokumentų, kurie užima laiko ir reikalauja kompetencijos. Tik tada Bendrovė nagrinės prašymą ir bus sudaroma pirkimo–pardavimo sutartis, kuri bus pasirašoma, kai LR Vyriausybė nutarimu pritaro sandoriui ir sutarties tekstui“(SPEC5); „*Perdavė, mūsų neklausė, dabar sunku parduoti, tačiau nėra įstatymo, kad [turtą – aut. past.] galėtume perduoti kitiems, reikia tik vyriausybės nutarimo*“ (SPEC2).

2. Nepakankamas Valstybės ir savivaldybės funkcijų atskyrimas NT valdyme. Dar viena iš problemų – kad valstybės institucijos vietoj to, kad pačios rengtų įstatymų projektus, primeta įstatymuose savivaldybei neįrašytą funkciją – rengti Vyriausybės nutarimų projektus: „*Eiliniai specialistai turi galvoti, kaip parengti vyriausybės nutarimų projektus*“ (SPEC1). Minima ir tai, kad Telšių apskrities viršininke administracija perdavė Mažeikių rajono savivaldybei patikėjimo teise valdyti valstybei nuosavybės teise priklausančią NT. Minėtas turtas nebuvo naudojamas valstybės funkcijoms įgyvendinti, todėl kreiptasi į LR Vyriausybę dėl turto perdavimo savivaldybės nuosavybėn. Gautas atsakymas, kad pati savivaldybė turi parengti Vyriausybės nutarimo projektą dėl turto perdavimo savivaldybės nuosavybėn: „Projekto parengimas, reikalingų dokumentų pateikimas, derinimas užėmė daug laiko ir tam reikalinga kompetencija“ (SPEC5).

Informacija NT valdymo specialistai keičiasi ir dalijasi pagal tai, kaip jie ją supranta, todėl vertinant teisės aktus gali pasitaikyti įvairių netikslumų. Savivaldybės turi ieškoti būdų, kaip likviduoti rastas spragas, teikti siūlymus tobulinimui, rengti dokumentų projektų keitimus, inicijuoti įstatymų ir nutarimų keitimą ir kt. Taigi paprastam rajono savivaldybės specialistui reikia parengti Vyriausybės nutarimo projektą. Informantų nuomone, tobulesnius ir tikslesnius įstatymų projektus gebėtų parengti ministerijų darbuotojai, geriau susipažinę su turto valdymo problematika. Tai vėlgi leistų sutaupyti laiko, sąnaudų, darbuotojų darbo valandų.

3. Sudėtinga norminė bazė nuo NT sukūrimo iki nurašymo. Sukūrus NT, reikalinga sudaryti kadastrinę bylą. Ji taip pat užsakoma vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu. Įregistravus NT registru centre, jis perduodamas eksploatuoti savivaldybės funkcijas įgyvendinančioms įstaigoms. Kaip jau minėta, tik nereikalingas turtas savivaldybės funkcijų vykdymui, yra išnuomojamas arba perduodamas. Norint parduoti, vėl reikalinga atlikti daug procedūrų vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu. Vien žemės apie pastatus suformavimo procedūros užtrunka nuo vieno iki dvejų metų. Pastatų pardavimo procedūros vykdomos pagal pastatų buvimo vietą, o jau dėl žemės apie pastatus pardavimo procedūros vykdomos tik Nacionalinėje žemės tarnyboje Vilniuje. „*Užtrukus procedūrai, įsivelia buhalteriniai reikalai, t. y. savivaldybėje tas turtas yra*

apskaitomas, nors jis ir nenaudojamas savivaldybės funkcijų vykdymui“ (SPEC4). Taigi tai labai ap sunkina ir prailgina minėtų procedūrų užbaigimo terminus ir labai nepatogu ir brangu pirkėjams.

4. Atsakomybės už NT administravimą formalizavimo trūkumas. Informantų nuomone, savivaldybėje trūksta atsakomybės už NT administravimą formalizavimo. Jų nuomone, turėtų būti paskirtas arba valstybės tarnautojas, arba įstaigos vadovas, kuris „nešty didesnę atsakomybę [už neefektyvų turto valdymą – aut. past.]“ (SPEC1). Asmuo, kuris atsakingas už NT tiesioginę priežiūrą, turėtų atsakyti ne tik moraliai – rašydamas pasiaiškinimus, gaudamas drausmines nuobaudas, bet ir materialiai. Informantų praktikoje nepasitaikė, kad konkretus pareigūnas už netinkamus sprendimus atsakytų materialiai. To viena iš priežasčių – savivaldybei nepriskirta funkcija valdyti kai kurių objektų, kurie turėtų būti jos atsakomybės srityje: „Kadangi rajonas yra mažas, NT, už kurio valdymą tiesiogiai atsakingas administracijos vadovas, mes praktiškai neturime – yra vienas, antras administracinis pastatas ir keli garažai. Visa kita atiduota kitoms institucijoms, organizacijoms, įstaigoms valdyti pagal vieną iš formų – patikėjimo, panauda ar pagal nuomą“ (SPEC1). Viso to pasekmė – sunkiau kontroliuoti NT administravimą, vyrauja nebaudžiamumas.

Specialistų praktikoje taip pat nebuvo pildoma ir administracinės teisės pažeidimų protokolų. Kuriant teisės aktus, omenyje reikėtų turėti ir tai, kas turtu realiai naudojasi, o ne kas yra oficialus turto savininkas. Specialistai pabrėžė, kad įstatyminė bazė yra pakankamai neblogai parengta ir reali, tik **trūksta jos įgyvendinimo, nuostatų vykdymo**. Taigi už NT administravimą atsako tie subjektai, su kuriais sudarytos sutartys.

NT apskaitos problema. Antroji kategorija yra teisinės bazės problemos. Duomenys pateikiami lentelėje.

3.5 lentelė

NT apskaitos problema Mažeikių rajono savivaldybėje

Kategorija	Subkategorijos
NT apskaitos problema	1. Žemės sklypų formavimo procesas.
	2. Pastatų paskirtis rekonstruojant statinius.
	3. Bešeimininkis turtas ir viešieji pirkimai.

Šaltinis: sukurta autorės

1. Žemės sklypų formavimo procesas. Šis procesas, anot informantų, yra ilgas ir kompliktuotas. Norint parduoti turtą, ypač aktualus žemės sklypų formavimo klausimas. „Turto

sandorių negalima apiforminti nesuformavus žemės sklypo, o tai užtrunka labai ilgai. 1 metai yra gan trumpas laikotarpis, užtrunka iki 2 metų, o nesuformavus žemės sklypo, jo parduoti negalima“ (SPEC1). Informantai pastebi, kad ilgi terminai labai apsunkina procedūras, jos užtrunka daug laiko. Norint parduoti savivaldybės funkcijų vykdymui nereikalingą turtą, ypač jei šalia objekto yra žemės, turto pardavimo procedūra tampa dar labiau komplikuoja: *„Pačios turto pardavimo procedūros yra atliekamos rajone, t. y. pas notarą, o jei dėl žemės, nors ir 5-6 arų, žmogus procedūrą turi atlikti Vilniuje – tai sukelia problemų ir laiko, ir piniginiu atžvilgiu“* (SPEC2). Taigi **netobula įstatyminė bazė, administravimo tvarka** trikdo efektyvų NT valdymą.

2. Pastatų paskirtis rekonstruojant statinius. Informantai mini pastatų paskirties problemą, kai norminiuose aktuose reikalaujama, kad, keičiant pastatų paskirtį, būtų parengiami ir projektai, nors niekas iš esmės nepasikeičia. Diskusijos metu buvo paminėtas pavyzdys, kad mokykloje buvo paskirtas 1 kabinetas medicinos punktu. Norint, kad ten med. sesuo galėtų dirbti, reikėjo keisti vieno kabineto paskirtį. Informantai tokius reikalavimus laiko absurdiškais ir nepritaikytais praktiškai.

3. Bešeimininkis turtas ir viešieji pirkimai. Viena iš informantų pastebėtų problemų – jog turtas, kuris pripažįstamas bešeimininkiu, taip pat traukiamas į savivaldybės NT apskaitą. Įtraukus į apskaitą, šis turtas nereikalingas savivaldybės funkcijų vykdymui, vėl pradedamos turto pardavimo arba nurašymo procedūros. Norint turtą parduoti, atliekamas jo vertinimas. Tai susiję su viešaisiais pirkimais – paslaugų iš šalies įsigijimu. Tai užtrunka laiko, naudojamos savivaldybės lėšos, turi būti suformuojamas žemės sklypas: *„Per 2-3 metus blogos kokybės turtas tampa visiškai nelikvidžiu. Tokiu atveju rengiamas tarybos sprendimo projektas jį nugriauti, o, norint jį nugriauti, vėl reikia atlikti atitinkamas procedūras – gauti įvairius leidimus, daryti projektus siekiant turtą nugriauti“*(SPEC1). Apibendrinus, reikalingos lėšos turto nugriovimui, likvidavimui ir teritorijos išvalymui. Tai ilgos procedūros, kurioms reikia laiko, jėgų ir piniginių išteklių.

Bankroto administratorius perdavimo aktu turi perduoti visą likusį nepanaudotą turtą savivaldybei. Jei šito nepadaroma, įmonė likviduojama, turto administratoriaus įgaliojimai pasibaigia, turtas „plaukioja“. Turtas, įtrauktas į kadastro duomenis, negali būti pripažįstamas bešeimininkiu. *„Visa bereikalingų išlaidų našta [po bankroto – aut. past.] tenka savivaldybei“* (SPEC6). *„Bešeimininkis turtas savivaldybei atneša daug finansinių nuostolių ir tampa našta savivaldybės biudžetui“*(SPEC3). Pastebima dar viena su pastarąja susijusi problema – bankroto administratorius realizuoja tą objektą, kurį dar galima parduoti, t. y. galima parduoti: *„O jeigu mato, kad ta procedūra bus „ant nulio“ arba minusinis pelnas, tai turtą paprasčiausiai palieka likimo valiai“* (SPEC1). Atitinkamą sprendimą vėlgi turi priimti savivaldybė.

Neefektyviai funkcionuojančios institucijos. Trečioji kategorija yra neefektyviai funkcionuojančių institucijų problema. Informantai gana išsamiai išnagrinėjo pakankamai nefunkcionuojančių institucijų problematiką. Dažnai diskusijose buvo minima VĮ „Turto bankas“. Kaip buvo pastebėta teorinės šio darbo dalies 2.1 skyriuje, vyriausybė dar 2009 m. priėmė nutarimą, numatantį NT valdymui valstybės institucijoje palengvinti skirti vieną atsakingą turto valdymą įgyvendinančią instituciją. VĮ „Turto bankas“ pagal priskirtas funkcijas turi bendradarbiauti su turto valdytojais, derinti jų priimamus sprendimus perduodant, nuomojant, naudojant turtą. VĮ „Turto bankas“ šiandien dalinai dalyvauja ir savivaldybių NT valdyme, tačiau, kaip pastebėjo informantai, ši institucija realiai neatlieka naudingų funkcijų. Informantams daug pagalbos teikia ir jų kaip naudinga institucija yra įvardijama Valstybės kontrolė. Respondentų patirtis su ministerijomis yra skirtinga – vieni jų bendradarbiavimą prisimena kaip teigiamą, kiti mini neigiamus aspektus.

Grupinės diskusijos metu, išsiaiškinus, kad dalis nacionalinių ir vietos institucijų, kartu veikiančios NT valdyme, neatliepia savo veikla savivaldybių lūkesčių, buvo paprašyta išsakyti nuomones detaliau šiuo klausimu. Informantų vertinimas pateiktas lentelėje.

3.6 lentelė

Respondentų nuomonė apie institucijas, kurios dalyvauja NT valdyme

Institucija(-os)	Patirtis	Informanto komentaras
Valstybinė mokesčių inspekcija, VĮ „Turto bankas“	Neigiama	„Anksčiau bešeimininkį turtą per Mokesčių inspekciją tvarkydavom šauniai. Dabar bešeimininkis eina per „Turto banką“ ir kyla didžiulių problemų“ (SPEC4).
VĮ „Turto bankas“	Neigiama	„Neįmanoma per visą „Turto banką“ rasti specialisto, su kuriuo galėtum pasikalbėti dėl atitinkamų procedūrų“ (SPEC3).
VĮ „Turto bankas“	Neigiama	„Savivaldybė VĮ „Turto banko“ prašė pateikti konkrečios informacijos apie laisvas patalpas, tačiau atsakymo negauta nei pakartotinai dokumentą išsiuntus su mero institucijos parašu. <...> Pagalbos iš šito organo – visiškai jokios“ (SPEC1).
VĮ „Turto bankas“	Neigiama	„Ne tai, kad nepadeda, bet net neatsako, nereaguoja, informacijos neteikia, taip kad yra ne padėjimas, o trukdymas“ (SPEC2).
Valstybės kontrolė	Teigiama	„Padėką tikrai norėčiau pareikšti Valstybės kontrolei, kur tikrai yra naudos iš jų“ (SPEC1).
Valstybės kontrolė, ministerijos	Teigiama/ neigiama	„Apie ministerijas, skirtingai nei apie Valstybės kontrolę, nepasakyčiau, kad gavau iš jų realios naudos – ko paklausi, to negausi“ (SPEC1).
Ministerijos	Teigiama	„Tuos klausimus, kuriuos ministerijai telefonu kėliau, tai ten mane išgirdo“ (SPEC6).
Aplinkos, Finansų ministerijos	Teigiama	„Kiek teko bendrauti, padėjo Aplinkos, Finansų ministerijos“ (SPEC5).

Šaltinis: sukurta autorės

Taigi, apibendrinant 6 lentelėje pateikiamus duomenis, informantų patirtis bendradarbiaujant su įvairiomis institucijomis yra skirtinga, tačiau didžioji dalis informantų išreiškia

nepasitenkinimą VĮ „Turto bankas“ dirbančiais specialistais, kuriems trūksta kompetencijų, organizacijos neveiksmumu.

3.3.1. NT valdymo integravimas į strateginį savivaldybės veiklos valdymą

Vykdamas grupinę apklausą, informantų teirautasi, kokiems NT valdymo procesams (planavimui, organizavimui, kontrolei, tobulinimui) skiriama daugiau dėmesio ir dėl kokių priežasčių.

Planavimas. Informantų teiraujantis, kokie NT valdymo klausimai aktualizuoti dabartinėje Mažeikių rajono savivaldybės strategijoje, 1 ar 3 metų strateginiuose veiklos planuose, programose. Sulaukta pasisakymų, kad strateginiame NT valdyme aktualizuojami 3 tipų klausimai:

- susiję su socialinio būsto plėtra;
- susiję su nebeeksploatuojamo NT nugriovimu;
- kelių įteisinimas pagal Valstybės kontrolės nurodymus kilus problemoms su finansais.

Taigi daugiausiai dėmesio skiriama socialiniams būstams, nebetinkamiems naudoti ir nebeeksploatuojamiems statiniams. Manoma, kad šie klausimai yra kiek siauro pobūdžio ir juose nėra aktualizuojami ilgalaikio NT valdymo aspektai, kaip, pavyzdžiui, NT tobulinimo plačiąja prasme.

Organizavimo funkcija. Organizavimo funkcija savivaldybėje išreiškiama sutarčių nutraukimu. Pavyzdžiui, nuomos-panaudos sutartys nutraukiamos su ūkio subjektais, kurie naudojo patalpas ne pagal paskirtį. Taip pat sudaromos sutartys su nuomininkais, teisiškai įforminant visus teisinius niuansus: „*Pastatuose, kur yra keli ūkio subjektai, sudaromos sutartys*“ (SPEC2). Taip pat organizavimo procesą rodo nereikalingų ūkinių pastatų supaprastintas pardavimas ne aukciono būdu kaip anksčiau, supaprastinta viešųjų aukcionų tvarka. Tačiau Mažeikių rajono savivaldybėje tam tikri subjektai, kad juos būtų galima parduoti aukciono metu, turi būti pripažinti netinkamai naudoti. Organizavimo etape yra ir vadovavimo procesas, kuriame Turto valdymo skyriaus vadovė daugiausiai įgyvendindama NT valdymą bendrauja su administracijos direktoriaus dviem pavaduotojais, Bendrojo skyriaus, Statybos ir remonto skyriaus darbuotojais.

Kontrolės funkcija. Iš valdymo funkcijų, anot specialistų, daugiausiai dėmesio šiuo metu skiriama ne planavimui, organizavimui ar tobulinimui, bet kontrolei: „*Vienareikšmiškai iš mūsų skyriaus – kontrolei. Apie planavimą negalime mes pakomentuoti, nes būtent NT kūrimą planuoja kitas skyrius*“ (SPEC1); „*Didelis dėmesys socialinių būstų kontrolei*“ (SPEC6). Galima daryti

prielaidą, kad jei kontrolės funkcijai skiriama tiek daug dėmesio, tai NT valdymas yra problematiškas ir komplikuoatas. Taip pat gali būti, kad per mažai dėmesio skiriama kitiems valdymo procesams.

Turto valdymo skyriaus kaip kontrolės funkciją atliekančio padalinio vienas svarbiausių uždavinių – stebėti, ar visos įmonės, kurios turi pasirašiusios panaudos nuomos sutartis su savivaldybe, patalpas draudžia nuo nelaimingų atsitikimų, stebėti, ar veiklą vykdo būtent tie asmenys, kurie yra sudarę sutartis, ar nėra pažeidimų, ar patalpos nėra pernuomojamos tretiesiems asmenims. Svarbiausias dokumentas, kuriame atsispindi kontrolės funkcija – tai patikrinimo aktai. Informantai pabrėžia, kad egzistuoja ypač didelė socialinių būstų kontrolė, nes tai taip pat viena iš savivaldybės NT rūšių. Apibendrinant, matyti, kad informantai Mažeikių rajono savivaldybės NT administravime kaip svarbiausią funkciją pateikia kontrolės.

Tobulinimo funkcija ir geroji patirtis. Kaip gerosios patirties pavyzdžius informantai minėjo tai, kad per pastaruosius 5 metus buvo sutvarkyti mokyklų, darželių ir t. t. dokumentai, tam tikri NT objektai perduoti pagal patikėjimo, panaudos sutartis atitinkamoms savivaldybės įstaigoms, sutartys įregistruotos Registrų centre. Taigi artėjama prie to, kad savivaldybė perduoda kitoms institucijoms teisę valdyti anksčiau jai priklausiusį NT. Kai turtas neturi savininko, savivaldybė negali jo prižiūrėti, remontuoti, renovuoti. *„Labai daug turto, kuris buvo niekieno, t. y. teismo pripažintas savivaldybės turtu kaip bešeimininkis, buvo įtrauktas į savivaldybės nuosavybę [per pastaruosius 5 metus – aut. past.]“* (SPEC2).

Savivaldybei priklausė daug turto subjektų, kurie yra sukurti faktiškai, tačiau ne įstatymuose, o dokumentuose statiniai buvo įforminti kaip nebaigtos statybos. Savivaldybės geroji patirtis – sudaryta komisija, įvertinusi didžiąją dalį neapskaityto turto, projektų vadovai gavo nurodymus pateikti dokumentus galutiniam turto įteisinimui. Taigi turtas buvo įtrauktas į duomenų bazes – taip informacija tapo prieinamesnė platesniam žmonių ratui, tikslesnė ir kt.

Už NT valdymo proceso gerinimą atsakingas visas Turto valdymo skyrius. Tačiau informantai pastebi didelį kitų skyrių ir kitų sričių specialistų indėlį gerinant NT valdymo procesą. Savivaldybėje buvo skirti projektų vadovai iš kitų skyrių – tiek iš Strateginio, tiek iš Statybos, tiek iš vietinio ūkio skyriaus, tiek ir iš Aplinkos apsaugos skyriaus. *„Ant jų galvų „kabojo“ šita nebaigta statyba, kai turtas 5-6 metus eksploatuojamas, tačiau jisai nebuvo įregistruotas Registrų centre, nebuvo skaičiuojama šio turto amortizacija“* (SPEC1). Tik Turto valdymo skyriui ėmusis iniciatyvos, situacija pagerėjo. Čia galima apminėti dar vieną iš teorinėje šio darbo dalyje nagrinėtų sisteminių NT valdymo problemų – kai dalis turto neįregistruota, nesusisteminta, savivaldybės nuosavybės teise priklausančio turto ataskaita nerodo pagrįstos ir teisingos savivaldybių turto finansinės būklės.

Valdymo naujovės. Skyriaus veikloje naudojama pakankamai gerai reglamentuota norminė bazė, kuri palengvina skyriaus specialistų darbą priimant sprendimus. Valdymo naujovės, anot informantų, diegiamos per rengiamas tvarkas. Viena iš jų – socialinio būsto remonto tvarka. Savivaldybėje pastaraisiais metais patvirtintos socialinio būsto nuomos įvairios tvarkos, turto valdymo-disponavimo tvarka, skolų, skolų nurašymo, remonto taisyklės. Atsirado remonto, skolų išieškojimo tvarkos aprašai, naujai suformuluotos bent kelių rūšių nuomos tvarkos aprašai, sudarytos komisijos, pavyzdžiui, Turto pripažinimo netinkamu naudoti, Būsto skyrimo, Turto pagerinimo komisijos. Visa tai rodo, kad savivaldybėje ieškoma būdų, kaip NT valdyti kuo efektyviau.

2016 m. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimu buvo patvirtinta Turto valdymo programa. Taip pat buvo patvirtintos dvi tvarkos: 1. Dėl sporto salių ir kitų patalpų suteikimo panaudos pagrindais ir/ar nuoma ugdymo įstaigose. 2. Turto pripažinimo nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti ir jo nurašymo, išardymo ir likvidavimo tvarkos aprašas. Pastarasis dokumentas labai svarbus, nes nenaudojamo turto nurašymas yra viena iš esminių kiekvienos savivaldybės Turto valdymo skyrių funkcijų.

Nuo 2015 m. Mažeikių rajono savivaldybėje siekiant efektyvesnio dokumentų valdymo, buvo įdiegta sistema „Labbis“, finansus leidžianti koordinuoti sistema „Winbiudžetas“. Naujos įdiegtos buhalterinės apskaitos sistemos leidžia geriau valdyti NT ir pastebėti neefektyvaus valdymo trūkumus. Ūkio skyriaus valdymą palengvina programa „ArcView“.

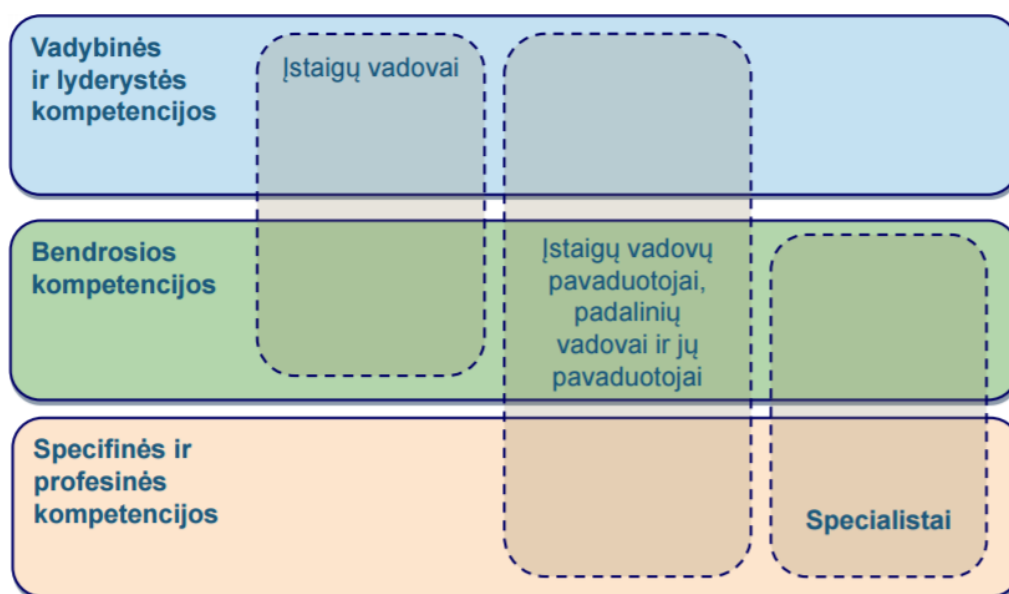
Apibendrinant, 1 ir 3 metų strateginiuose Mažeikių rajono savivaldybės veiklos planuose aktualizuojami 3 tipų klausimai, svarbūs valdant NT – padedantys pagerinti socialinės būsto plėtros klausimus, leidžiantys efektyviau spręsti nebeeksploatuojamo NT naudojimą ir NT objektų įteisinimą kilus finansinių problemų. Strateginius planus, norint geresnio NT valdymo savivaldybėje, dar reikėtų tobulinti. Strateginis valdymas

3.3.2. Efektyvų Nekilnojamojo turto valdymą užtikrinančios kompetencijos ir veiksniai

Kaip pagrindinį veiksnių Mažeikių rajono savivaldybės Turto valdymo skyriuje galima paminėti darbuotojus – kompetentingus savo srities specialistus: „*Jokio administravimo negalėtų būti be darbuotojų*“ (SPEC1). Informantai pabrėžia, kad, NT siekiant valdyti efektyviau, turi būti suburta įvairių sričių specialistų komanda. Daug reikšmės teikia specialistų kompetencijos skirtingose srityse, pavyzdžiui, Mažeikių rajono savivaldybės Turto valdymo skyriuje dirba ir ekonomistas, ir teisininkas, nagrinėjantys skirtingas su NT valdymo susijusias problemas. Taigi kuo įvairesnių

specialybių žmonės skyriuje dirba, tuo, pasitelkus jų žinias ir kompetencijas, geresnių rezultatų siekiant efektyvaus NT valdymo galima pasiekti.

Kaip svarbi įvardijama gebėjimo komunikuoti kompetencija: „Dirbame draugiškame, geranoriškame kolektyve – tai irgi padeda efektyviau atlikti savo funkcijas“ (SPEC4). Siekiant efektyviai valdyti NT, svarbus įstatymų žinojimas, ypač – buhalterijos, ekonomikos, statybos ir administravimo“. Svarbios tampa ir kompetencijos įgyjamos dar studijų metu, mokymuose, seminaruose, praktikos metu. Valstybės tarnautojų kompetencijos pateikiamos 14 paveiksle.



3.4 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijos pagal pareigybių grupes

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: Šadžiuvienė, 2015.

Interviu metu teiraujantis, kokių kompetencijų trūksta Mažeikių rajono savivaldybėje administruojant NT, informantai minėjo labiau ne kompetencijas, tačiau atitinkamos srities specialistų poreikį. Pavyzdžiui, Mažeikių rajono savivaldybėje dirba 2 ekonomistai, ir abu jie – Turto valdymo skyriuje. Informantai nepastebėjo, kad Turto valdymo skyriaus darbuotojams trūktų kokių nors kompetencijų. Vėlgi pastebima aiškesnė orientacija ne į konkrečias kompetencijas, bet į specialybes: „Trūksta statybos sritį puikiai išmanančių specialistų“ (SPEC1). Įvardijama, kad reikia specialiųjų profesinių kompetencijų, specifinių žinių, nes sritis sudėtinga.

Efektyviau mokytį specialistus Mažeikių rajono savivaldybės Turto valdymo skyriuje leidžia ne bendri mokymai, tačiau noras atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius. Kiekvienais metais, vykstant valstybės tarnautojų vertinimui, pokalbio metu diskutuojama su kiekvienu valstybės tarnautoju, kaip jis pageidautų kelti savo kvalifikaciją. Pagal darbuotojo pageidavimus visa informacija perduodama Personalo skyriui. Tačiau yra ir kitas aspektas – pageidaujančius mokymų

asmenis – savivaldybė su NT valdymu susijusius darbuotojus siunčia į bendrojo pobūdžio kursus, kurie yra nemokami, tačiau ir mažai vertingi: „*Jei koks rimtesnis darbuotojui reikalingas seminaras, jis yra mokamas*“ (SPEC1). Taigi susiduriama su lėšų trūkumo problema, kuri užkerta kelią kompetencijų vystymui.

Taip pat galimai ugdyti tam tikras kompetencijas gali ir specialistų požiūris į mokymus: „*Mokymai reikalingesni ne specialistų lygmenyje, tačiau pradedantiesiems*“ (SPEC1). Informantai laikėsi nuomonės, kad patirties ir praktikos įgyjama dirbant šį darbą, todėl mokymai labiau skirti ir naudingi pradedantiesiems. Akivaizdu, kad bet kokios kvalifikacijos asmuo iš mokymų gali sužinoti daug naujos naudingos informacijos.

Kaip NT administravimo tobulinimo esminę kryptį savivaldybėse specialistai išvelgtų didesnę specialistų poreikį. Didelis darbo krūvis ir problemų gausa informantams suponuoja mintį, kad reikėtų didesnio kiekio specialistų. Kita vertus, didžiųjų Lietuvos miestų analogiškuose skyriuose dirba panašiai tiek specialistų, nors ten darbo apimtys dar didesnės. Situaciją Mažeikių rajono savivaldybėje galima traktuoti ir taip: kai trūksta reikiamų kompetencijų turinčių žmonių, tada auga poreikis turėti daugiau darbuotojų. Specialistų nuomone, *Turto valdymo skyriuje reikėtų įsteigti darbent 5 etatus*“ (SPEC1). Naujų darbuotojų įdarbinimas padėtų išspręsti didelio krūvio problemą, palengvintų darbų organizavimą, tikėtina, leistų pasiekti didesnę efektyvumą.

Kiti veiksniai, turintys įtakos NT valdymo efektyvumui. Informantai be darbuotojų kompetencijų įvardino ir kitus veiksnius, kurie turi įtakos siekiant gerinti NT savivaldybės institucijose.

3.7 lentelė

Centrinės valdžios, kitų institucijų indėlis gerinant NT valdymo procesą

Priemonės, siūlomos institucijoms	Specialistų komentarai
Norminių aktų pakeitimas	„ <i>Centrinė valdžia galėtų inicijuoti norminių aktų – tu, kurie trukdo Mažeikių rajono savivaldybės turto valdymo skyriaus specialistams dirbti, pakeitimą, supaprastinti procedūras</i> “ (SPEC2).
Procedūrų supaprastinimas	
Biurokratijos mažinimas	„ <i>Išvis mažinti administracinius tuos popierizmus</i> “ (SPEC3).
	„ <i>Norint kažką elementaraus nusipirkti, reikia ilgų procedūrų</i> “ (SPEC5).
Viešųjų pirkimų atsisakymas	„ <i>Nereikalingi tie viešieji pirkimai</i> “ (SPEC1).
Kai kurių procedūrų atsisakymas savivaldybių NT	„ <i>Energetinis vertinimas visiškai nereikalingas</i> “ (SPEC6).
	„ <i>Seniems visokiems, 1800-aisiais statytiems... Be langų, be durų – koks ten gali būti vertinimas?</i> “ (SPEC3).
	„ <i>Tiek raidžių abėcėlė neturi</i> “ (SPEC2) [pastatai pagal įvairius kriterijus sertifikuojami nuo A (aukščiausia) iki G (žemiausia) klasės – aut. past.].
Didesnis institucijų išitraukimas valdant savivaldybių NT	Viešųjų pirkimų tarnyba, Nacionalinės žemės tarnyba, Registrų centras taip pat galėtų prisidėti prie NT administravimo savivaldybėse gerinimo.

Šaltinis: sukurta autorės

Anot specialistų, viešieji pirkimai užima daug laiko ir tai ne visada būna pigiausias variantas. Ne visos įmonės dalyvauja viešųjų pirkimų procedūrose, kaip pvz., „Senukų prekybos“ centras, o kainos ten vienos žemiausių, todėl savivaldybė praranda lėšų, nes dažniausiai konkursus laimi anaiptol ne mažiausią kainą pasiūlę dalyviai. Taigi taip netaupomos lėšos. Vienas iš informantų pasiūlymų – supaprastinant norminius aktus, norminės bazės supaprastinimas. Norint perduoti nereikalingą turtą, reikia energetinio naudingumo sertifikato.

Informantai pateikė siūlymą energetinio sertifikavimo privalomo sertifikavimo reikalavimo netaisyti savivaldybių valdomam turtui arba ją reikėtų supaprastinti. Anot informantų, Viešųjų pirkimų tarnyba, Nacionalinės žemės tarnyba, Registrų centras taip pat galėtų prisidėti prie NT administravimo savivaldybėse gerinimo.

Apibendrinant, Mažeikių rajono savivaldybėje aktuali sąvokų nesuderinimo problema, taip pat biurokratinės – turto įregistravimo, išregistravimo ir kt., t. y. apskaitos problemos. Kaip didelė kliūtis savivaldybės darbui minimos ne visiškai ar visai nefunkcionuojančios institucijos. Nors naujovėms ir strateginiam planavimui skiriama nemažai dėmesio, dar yra daug tobulinimo krypčių.

3.4. Kokybinio tyrimo, analizuojant kitų savivaldybių gerąsias patirtis valdant NT, tyrimo rezultatų analizė

3.4.1. Sisteminės problemos valdant nekilnojamąjį turtą savivaldybėse

Kitose savivaldybėse taip pat aptikta teisinės bazės, apskaitos, personalo, išteklių trūkumo, valdymo funkcijų įgyvendinimo problemų.

Teisinės bazės problema. S1 ir S6 specialistai interviu metu mini biurokratinius sunkumus ir sudėtingą patikėjimo teisės įregistravimą. S1 atsiliepia ir netobulą teisinę bazę norint perduoti turtą kitoms institucijoms. Kai naują statinį pasistato pati įstaiga, nuosavybę įregistruoja savivaldybė, bet patikėjimo teisę įregistruoja Registrų centras, kadangi jis reikalauja, kad savivaldybė tą pastatytą turtą perdavimo aktu perduotų įstaigai, nors Savivaldybės apskaitoje jo nėra. Taigi savivaldybės turi bendrauti su VĮ „Registrų centras“ ir vykdyti ne visuomet logiškus pasiūlymus. Kaip didžiausios teisinės problemos įvardijami tarpusavyje nesuderinti įstatymai, ilgos dokumentų valdymo procedūros, juntamas konkrečių teisės aktų trūkumas.

3.8 lentelė. Teisinės bazės nesuderinamumas Lietuvos savivaldybėse

Savivaldybė	Problema/(-os)	Paaiškinimas
S1	Įstatymų spragos	Teisės aktuose kai kurie punktai išdėstyti neaiškiai ir negalima suprasti, kaip tam tikrose situacijose pasielgti. Įstatymai prieštarauja vieni kitiems.
S2	Ilgos dokumentų tvarkymo procedūros	1 k. per metus savivaldybė regia aukcionus, kai ilgalaikis turtas nurašomas, tačiau aukcionas stringa dėl labai ilgų dokumentų tvarkymo procedūrų.
S3	Įstatymų spragos	Teisiniame reglamentavime nėra nustatyta aiškaus principo, nustatančio, koks savivaldybės NT yra parduodamas.
S6	Biurokratizmas: patikėjimo teisės įregistravimas	Žemė priklauso NŽT, ją patikėjimo teise valdo NŽT. Ilgai tvarkomi sklypų dokumentai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Apskaitos problema. Apskaitos problema dalinai kyla dėl netobulų teisės aktų, ir dėl to, kad savivaldybės neturi tinkamos duomenų bazės. Duomenys įvedami tik į kompiuterinius failus, nekeliami į internetą, todėl nėra aišku, kiek ir kokio turto savivaldybė tiksliai turi. Didelė problema – kad dalis NT neįtraukta į NT registrą. S2 atstovo teigimu, tol, kol nėra sutvarkyti žemės dokumentai, negalima rengti projektų objektų privatizavimui ir rengti aukcionų. Kaip jau nagrinėta Mažeikių rajono savivaldybės informantų diskusijoje, dokumentų sutvarkymas gali trukti iki 2 metų ir ilgiau. Per tą laiką prastos būklės NT dar labiau nuvertėja. Taigi jei S2 būtų galima greičiau sutvarkyti visus reikiamus dokumentus ir objekto kainą nuleisti daugiau nei 10 %, tada turtas būtų greičiau realizuojamas ir savivaldybė prarastų mažiau lėšų tiek dėl turto nusidėvėjimo, tiek dėl pakartotinių aukcionų rengimo.

3.9 lentelė

Apskaitos problema Lietuvos savivaldybėse

Savivaldybė	Problema/(-os)	Paaiškinimas
S1	Patikėjimo teisės įregistravimas	Savivaldybė, pastačiusi statinį kuriai nors įstaigai, turi jai statinį perduoti perdavimo aktu, tačiau tas turtas dar būna neįtrauktas į savivaldybės apskaitą. Todėl negalima galutinai sutvarkyti objektų registracijos.
S1	Nėra NT duomenų bazės	Siekiant efektyvesnio NT valdymo, būtų reikalinga savivaldybei priklausančio NT informacinė sistema, kadangi dabar visas turtas registruojamas programoje Excel. Tad valdoma informacija reikšminga tik vietiniu lygmeniu, o jei informacija neatnaujinama ar specialistai jos neturi, gaunami netikslūs duomenys.
S3	Turto įregistravimo problema	Dalis savivaldybės NT, pvz., inžineriniai statiniai ir inžineriniai tinklai yra neįregistruoti Nekilnojamojo turto registre, todėl tokio turto negalima perduoti. Tai pat yra NT, kuriam nėra atlikti kadastriniai matavimai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Personalo problemos. Kitose savivaldybėse, kurių atstovai dalyvavo interviu, išvelgiama įvairių su personalu susijusių problemų: tai darbuotojų trūkumas, mokymų trūkumas, motyvacijos, žinių trūkumas ir kt. S2, palyginus su kitomis savivaldybėmis, pagal interviu duomenis turi daugiausiai funkcijų: „*Turto valdymo skyriui pavesta adresų suteikimas, važiavimas į socialinius būstus dėl nusiskundimų įvairiausių, tokių kaip triukšmo, nešvaros*“ (S2). Papildomos veiklos užima pakankamai daug darbuotojų laiko, kurį jie galėtų išnaudoti pagal deleguotas funkcijas, daugiau dėmesio skiriant skyriaus veikloje aktualiausioms problemoms. Galime daryti prielaidą, kad dėl didelės darbo apkrovos, laiko stokos S2 nukenčia ir efektyvus NT administravimas.

S2, S3, S4 specialistai teigia, kad jų skyriuose labai trūksta darbo jėgos – specialistų, specialistams tenka daug funkcijų. Galima daryti prielaidą, kad darbo krūvis vis didėja dėl to, kad nuolatos keičiasi įstatymai ir prisideda naujų funkcijų bei naujų reikalavimų NT valdymo srityje. S1-S3 atstovai ypač aktualizavo ir kaip vieną iš sisteminių problemų įvardijo mokymų trūkumą. Tuo tarpu S4 atstovas teigė, kad mokymų NT valdyme praktiškai nėra. Iš tokio komentaro šiek tiek sudėtinga suprasti, ar specialistas turėjo omenyje, kad specialistus nėra ko mokyti, ar kad mokymai nėra vertingi/kokybiški. S5 atstovas mokymų trūkumo nepažymėjo kaip savivaldybės NT administravimo problemos, tačiau minėjo, kad norėtų mokymų apie kitų miestų/šalių gerąją praktiką. Tai rodo, kad specialistai nori mokytis, tobulėti darbinėje sferoje. S6 NT skyriaus darbuotojai stengiasi dalyvauti daugumoje organizuojamų seminarų ar mokymų. Kaip ir S1, S2 (mokymai aktualesni valstybės turto valdytojams, mokymų kaina aukšta), taip ir S6 atstovas turėjo priekaištų mokymų kokybei: nemokamų mokymų turinys nėra realiai pritaikomas NT valdytojų kasdieniame darbe.

3.10 lentelė

Personalo problemos

Kategorija	Subkategorija	Paaiškinimas
<i>Mokymai</i>	Mažai mokymų, susijusių su savivaldybės NT	Mokymai labiau skirti dirbantiems ne su savivaldybių, bet su valstybės turtu. Specialistai pageidauja daugiau išaiškinimų apie NT valdymą savivaldybėse (S1).
	Trūksta mokymų apie NT valdymą	Seminarų, susijusių su NT valdymu, kaina labai didelė, savivaldybė neapmoka specialistams tokių seminarų (S2).
	Trūksta mokymų apie NT valdymą	Trūksta mokymų specialistams, kurie tiesiogiai dirba su NT administravimu (S3).
<i>Darbuotojų trūkumas</i>	Didelė darbo apkrova	Turto valdymo skyriui pavesta daug papildomų darbų, kuriuos galėtų atlikti kiti skyriai (S2).
	Darbuotojų stygius	Trūksta etatų, kad būtų darba galima atlikti kokybiškai, o ne kiekybiškai (S3).
	Darbuotojų stygius	Dėl darbuotojų trūkumo padidėja darbo krūvis (S4).
<i>Motyvacijos stygius</i>	Motyvacijos trūkumas	Retais atvejais darbuotojams pristinga motyvacijos (S6).
<i>Kompetencijos stoka</i>	Nuomininkų problema	Nuomininkai (ar gavę patalpas panaudos pagrindais) teikia prašymus kaskart tęsti sutartis senomis sąlygomis (S5).

Šaltinis: sudaryta autorės

Išteklų trūkumo/finansavimo problema. S4 specialistas teigė, kad mažėjant valstybės kapitalo investicijų finansavimui savivaldybė praranda galimybę išlaikyti ir finansuoti savo NT, kuris reikalingas vienai ar kitai programai įgyvendinti. Programiniame biudžete, programoms, kuriomis sėkmingai sprendžiamos konkrečios problemos, neužtenka tik savivaldybės biudžeto lėšų. Esant tokiam nepakankamai užtikrintam institucijos įgyvendinamų programų finansavimui, nėra jokios motyvacijos taupyti kuo efektyviau valdant NT. Čia pat S4 specialistas pateikia ir sprendimą: turėtų būti sukurtas savivaldybių institucijų NT poreikio bei naudojamo NT duomenų kaupimo ir rodiklių skelbimo mechanizmas.

S5 atstovas savitai interpretavo klausimą apie sisteminę NT administravimo problemas savivaldybėje. Kaip svarbiausia problema pateikiama ta, jog nuomininkų prašoma sutartis pratęsti paliekant senas sąlygas. Tačiau tai labiau yra ne problema, bet derybų klausimas, kurį savivaldybės specialistas suvokia kaip sisteminį NT valdymo trūkumą. Iš tiesų tai galima priskirti kompetencijų trūkumui. Taigi šią problemą galima priskirti prie problemų, susijusių su personalu.

S6 įvardija problemą, kurios neįvardijo kitų savivaldybių specialistai – tai NT trūkumą, o ypač administracinių patalpų. Anot S6 atstovo, savivaldybės, palyginti su valstybės institucijomis, turi labai mažai įgaliojimų – savivaldybės nedaro įtakos žemės nuomai ar pardavimams, todėl jų reikšmė NT administravime, anot S6 atstovo, yra nedidelė.

3.11 lentelė

Išteklų trūkumo/finansavimo problema

Savivaldybė	Problema/(-os)	Paaiškinimas
S1	Lėšų stygius	Ketinamus nugriauti pastatus reikia įregistruoti Registrų centre, tik tada galima perimti savivaldybės nuosavybėn. Tačiau norint visa tai padaryti, reikalingos lėšos, kurių trūksta.
S4	NT finansavimo problema	Valdant savivaldybės NT, neužtenka vien tik savivaldybės biudžeto. Drauge pastebima ir sumažėjusi motyvacija taupyti savivaldybės NT.
S6	NT trūkumas	Trūksta NT, ypač administracinių patalpų rajono centre.

Šaltinis: sudaryta autorės

Valdymo funkcijų įgyvendinimas. Kitose savivaldybėse pastebima daugiausiai organizavimo problemų, taip pat kai kuriose jų nėra efektyvios NT valdymo kontrolės. Kaip vieną didesnių problemų kitose savivaldybėse galima išskirti prastai įgyvendinamas valdymo funkcijas. S2 kaip vieną didesnių problemų, galimai susijusių ir su valdymo funkcijų neįgyvendinimu, mini apleistus, neprižiūrimus rajone esančius statinius. Tai vėlgi gali lemti savivaldybių dydis: mažoms savivaldybėms lengviau kontroliuoti NT, kurio jos atitinkamai ir mažiau turi.

Valdymo funkcijų įgyvendinimas

Savivaldybė	Valdymo procesas	Problema/(-os)	Paaškinimas
S2	Organizavimas	Nepriimami sprendimai	Daug pastatų, kuriuos reikėtų nugriauti.
S6	Organizavimas	Vadovai ar Taryba laiku nepriima sprendimų	Nepriimami sprendimai trukdo efektyviai valdyti NT.
S5	Organizavimas	Ilga procedūrų trukmė	Dėl didelės organizacinės struktūros procedūros ilgai užtrunka.
S3	Kontrolė	Nėra efektyvios NT valdymo kontrolės	Neskaiciuojamos viso NT naudojimo, ūkinės bei išlaidų išlaidos, netikrinama NT vertė, o viso to nedarant negalima sulyginti alternatyvių savivaldybės NT valdymo ir naudojimo sąnaudų.

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi kaip didžiausios teisinės problemos įvardijami tarpusavyje nesuderinti įstatymai, ilgos dokumentų valdymo procedūros, juntamas konkrečių teisės aktų trūkumas. Apskaitos problema dalinai kyla dėl netobulų teisės aktų, ir dėl to, kad savivaldybės neturi tinkamos duomenų bazės. Kitose savivaldybėse įvairių su personalu susijusių problemų: tai darbuotojų trūkumas, mokymų trūkumas, motyvacijos, žinių trūkumas ir kt. Iš valdymo funkcijų prasčiausiai įgyvendinamos organizavimo ir kontrolės funkcijos.

3.4.2. Priemonės veiksmingam nekilnojamojo turto administravimui

Savivaldybių NT skyrių vadovai, atsakę į interviu klausimus, pateikė įvairių NT valdymo tobulinimo priemonių, kurias jie taiko savo atstovaujamos savivaldybėse.

Veiksmingiausios priemonės administruojant NT

Savivaldybė	Kategorija	Priemonė(-ės)
S1	Teisės aktų tobulinimas	Naujų tvarkų tvirtinimas
S1	Valdymo funkcijų tobulinimas	Organizavimas: savalaikiai defektų šalinimai
		Reguliari kontrolė
S2		Reguliari kontrolė
S5		Atidesnė patalpų priežiūros kontrolė
S3	Strateginis planavimas	Savivaldybės NT valdymo 2014-2018 metų strategija
S6	Kompleksiniai sprendimai	Veiksmingos visos priemonės: pirkimas, nuoma, pardavimo aukcionai, perėmimas, perdavimas valdyti patikėjimo teise ar panaudos pagrindais, investavimas už akcijas

Šaltinis: sudaryta autorės

Teisės aktų tobulinimas. S1 periodiškai patvirtinamos naujos tvarkos padeda tobulinti NT valdymą. Kaip nagrinėta Mažeikių rajono savivaldybės atveju, įvairios rengiamos tvarkos leidžia diegti įvairias valdymo naujoves ir efektyviau valdyti NT. Tvarkose numatoma, kokios komisijos turi būti sudarytos, kokius specialistus kokiai veiklai skirti ir kt.

Valdymo funkcijų tobulinimas. S1 siekia, kad NT būtų valdomas efektyviai, patiriant mažiausias sąnaudas, todėl stengiamasi laiku pašalinti statinių defektus. Kartą per metus tikrinami visi savivaldybės NT objektai. S2, kaip ir S1, daug dėmesio valdydama savo NT skiria kontrolės funkcijai: įmonėms 3 mėnesius neapmokėjus sąskaitų už nuomą arba komunalinius patarnavimus, siunčiamas raginamas raštas apmokėti, vėliau važiuojama į objektus tikrinti, kokios nemokumo priežastys. Jei įmonė ignoruoja savivaldybės patikrinimus ir raginimus, rengiamas projektas nutraukti sutartis. Taip susidaro mažesni įmonių įsiskolinimai savivaldybei. S3 specialisto teigimu, S3 kontrolei kaip tik skiriama per mažai dėmesio, todėl nepateikiama tiksli turto valdymo ir naudojimo ataskaita. S5 kaip veiksmingiausią pastaraisiais metais taikytą priemonę taip pat minėjo atidesnę patalpų priežiūros kontrolę. Didesnė kontrolė leidžia laiku surinkti daugiau mokesčių, paprasčiau atgauti skolas, greičiau sudaryti sutartis su naujais subjektais seniesiems nesilaikant sutarčių sąlygų. Tik S3 teigė, kad institucijoje kontrolei skiriama per mažai dėmesio. Taigi efektyvesnę valdymą savivaldybėms padeda užtikrinti periodiškai atliekama kontrolės funkcija.

Strateginis planavimas. S3 su veiksmingomis priemonėmis, priimtomis savivaldybei administruojant NT, sieja savivaldybės NT valdymo 2014-2018 metų strategiją, kurioje įvardytos pagrindinės savivaldybės NT valdymo problemos. Vadovaujantis šia strategija, stengiamasi įgyvendinti uždavinius ir tuo pačiu likviduoti susidariusias problemas. Tuo tarpu S4 savivaldybės ekspertas paklaustas, kokios priemonės, taikytos pastaraisiais metais administruojant NT, buvo veiksmingiausios, atsakė, kad nėra laiko užsiimti eksperimentais.

Kompleksiniai sprendimai. S6 NT valdyme nedetalizuojamos pastarųjų metų veiksmingiausios priemonės NT valdyme. Galima daryti prielaidą, kad savivaldybės atstovui sudėtinga išskirti veiksmingiausias priemones, todėl jis mini visą NT valdymo procesą – pirkimą, nuomą, pardavimo aukcionus, perėmimą, perdavimą valdyti patikėjimo teise ar panaudos pagrindais, investavimą už akcijas. Priemonės, kurios padėtų efektyviai valdyti NT, konkrečiai nėra numatomos.

Kitų savivaldybių numatomos priemonės NT administravimui tobulinti

Savivaldybė	Problemos	Numatomos priemonės
S1	Apskaitos sistemos tobulinimas	Informacinės sistemos įsigijimas
S5		Taikyti trumpesnius nuomos (ar patalpų panaudos pagrindais) sutarčių terminus ir dažnesnį nuomos kainos perskaičiavimą (pagal poreikį).
S2	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas	Atsiradus papildomų lėšų, Turto valdymo skyriaus specialistus ketinama siųsti į mokymus.
		Naujų etatų steigimas, nes trūksta darbuotojų.
S3	Strateginis planavimas	Patvirtinti savivaldybės NT valdymo strategiją ir iškelti uždavinius tolimesniam efektyviam NT valdymui.

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant, atliktame tyrime pagal Mažeikių rajono savivaldybės ir kitų savivaldybių informantų pateiktas nuomones išryškėjo NT administravimo probleminiai aspektai ir stipriosios pusės. Pagrindinės NT administravimo savivaldybėse problemos yra teisinės bazės, apskaitos personalo, išteklių trūkumo/finansavimo, valdymo funkcijų įgyvendinimo problemos. NT valdymo savivaldybėse stipriosios pusės – teisės aktų, valdymo funkcijų tobulinimas, strateginis planavimas, įvairūs kiti kompleksiniai sprendimai.

3.5. Nekilnojamojo turto administravimo tobulinimo kryptys**Mažeikių rajono savivaldybėje**

Kaip nurodoma Valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų administracinių struktūrų tobulinimo rekomendacijose (2010), Poreikį tobulinti savivaldybių administracinę struktūrą rodo neoptimizuojamos išlaidos, neracionaliai naudojami ištekliai, veiklos skaidrumo, efektyvumo trūkumas ir kt. nuolat rengiamos Viešojo valdymo tobulinimo komisijos ataskaitos ir kt. siekiant gerai valdyti NT, esminiai patobulinimai sistemoje turi būti integruoti į savivaldybės strateginius veiklos planus. Kokybės vadybos sistemų tobulinimas numatytas savivaldybių įsakymuose (Vilniaus m. savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas, 2008), strateginių planų programose, pavyzdžiui, Marijampolės savivaldybės valdymo kokybės tobulinimo ir pagrindinių funkcijų vykdymo programoje.

Remiantis pirmojoje darbo dalyje išanalizuota literatūra, antrojoje dalyje atliktu tyrimu ir kita darbe išnagrinėta informacija galima daryti išvadą, kad **Mažeikių rajono savivaldybė ir kitos susijusios institucijos, gerindamos NT administravimo procesą, turėtų laikytis šių nuostatų:**

- **Tobulinti įstatyminę bazę ir inicijuoti bazės tobulinimą.** Kaip viena didesnių problemų įvardijamas sąvokų įstatymuose nesuderinamumas. Suderintos sąvokos padėtų lengviau interpretuoti įstatymus ir paprasčiau juos pritaikyti praktikoje. Savivaldybės turėtų ieškoti būdų, kaip likviduoti rastas spragas, teikti siūlymus tobulinimui, rengti dokumentų projektų keitimus, inicijuoti įstatymų ir nutarimų keitimą ir kt. Norint parduoti savivaldybės funkcijų vykdymui nereikalingą turta, ypač jei šalia objekto yra žemės, turto pardavimo procedūra tampa dar labiau komplikauta, todėl kitos institucijos turėtų supaprastinti NT realizavimo procedūras. Savivaldybėse trūkta atsakomybės už NT administravimą formalizavimo. Turėtų būti paskirtas arba valstybės tarnautojas, arba įstaigos vadovas, kuris būtų atsakingas už efektyvų (ar bent jau efektyvesnį) NT valdymą.

- **Perimti turta.** Tam, kad savivaldybė galėtų perimti turta, jis privalo būti įregistruotas viešuosiuose registruose. Savivaldybei turėtų būti perduotas jai tiesiogiai nepriklausančio turto, pavyzdžiui, elektros tinklų administravimas. Sukūrus NT, reikalinga sudaryti kadastrinę bylą. Ji taip pat užsakoma vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu. Įregistravus NT registru centre, jis perduodamas eksploatuoti savivaldybės funkcijas įgyvendinančioms įstaigoms.

- **Aktualizuoti ilgalaikius NT valdymo planus.** Mažeikių rajono savivaldybės atveju daugiausiai dėmesio skiriama socialiniams būstams, nebetinkamiems naudoti ir nebeeksploatuojamiems statiniams. Manoma, kad šie klausimai yra kiek siauro pobūdžio ir juose nėra aktualizuojami ilgalaikio NT valdymo aspektai, kaip, pavyzdžiui, NT tobulinimo plačiaja prasme.

- **Valdymo funkcijų koregavimas.** Savivaldybėse daugiausiai dėmesio šiuo metu skiriama ne planavimui, organizavimui ar tobulinimui, bet kontrolei. Siekiant efektyvaus valdymo, svarbą įgauna ir kiti administravimo proceso etapai.

IŠVADOS

1. Remiantis teorine mokslinės literatūros analize, galima daryti tokias išvadas: NT laikomas fiziniu, ekonominiu, teisiniu ir socialinės paskirties objektu. NT, kaip ir kitų savivaldybės išteklių valdymas, yra turto įsigijimo, nuomos, koncesijos, išlaikymo bei atnaujinimo visuma, kurioje svarbus vaidmuo tenka NT administravimui. Baigiamajame magistro darbe išskirtos šios pagrindinės NT valdymo savivaldybėse problemos: nekontroliuojamos išlaidos, motyvacijos optimizuoti išlaidas trūkumas, informacinių technologijų diegimo trūkumas, NT apskaitos netikslumai, strateginio valdymo problemos, įskaitant ir strateginio planavimo trūkumą, nepakankamas ekonominis NT valdymo pagrindimas. Į šias problemas atkreipus dėmesį parengtas ir tyrimo klausimynus.

2. Išanalizavus teisinę bazę, darančią įtaką savivaldybių NT valdymui, darytina išvada, kad viešojo sektoriaus institucijos savo veikloje pirmiausia turi vadovautis teisės aktais, o valstybės ir savivaldybių valdomas turtas turi griežtai prisilaikant jų. Valdant NT savivaldybėse akivaizdus vis dar nepakankamas vietinės ir nacionalinės teisinės bazės suderinamumas, tobulinant NT valdymą, ne visos galimybės išnaudojamos. Reguluojant NT administravimą, pastebėtas gana sudėtingas teisinis reglamentavimas, gausybė specialiųjų valstybės atskirtų turto rūšių valdymo įstatymų ir poįstatyminių aktų, kurie dažnai nesuderinami tarpusavyje, neišvengiama prieštaravimų, taigi tai lemia tiek valstybės, tiek ir tuo pačiu savivaldybių turto valdymo sudėtingumą. Nagrinėjant Mažeikių rajono savivaldybės atvejį, išsiaiškinta, kad savivaldybės lygmens teisinė aplinka palanki gerinti NT administravimą, tuo tarpu bendrieji įstatymai, teisės aktai nedaug prisideda prie efektyvesnio NT valdymo. Šiandien procesams gerinti vis dar trūksta teisinės bazės suderinamumo.

3. Ištyrus NT valdymo Mažeikių rajono savivaldybėje problemas ir galimybes procesui tobulinti, akivaizdu, kad Mažeikių rajono savivaldybė ir kitos susijusios institucijos, gerindamos NT administravimo procesą, turėtų laikytis šių nuostatų: savivaldybė turėtų ieškoti būdų, kaip likviduoti spragas teisės aktuose, teikti siūlymus jų tobulinimui, rengti dokumentų projektų keitimus, inicijuoti procesus kt. Savivaldybėse trūkta atsakomybės už NT administravimą formalizavimo. Turėtų būti paskirtas arba valstybės tarnautojas, arba įstaigos vadovas, kuris būtų atsakingas už efektyvų (ar bent jau efektyvesnį) NT valdymą. Tam, kad savivaldybė galėtų perimti turtą, jis privalo būti įregistruotas viešuosiuose registruose. Savivaldybei turėtų būti perduotas jai tiesiogiai nepriklausančio turto administravimas. Mažeikių rajono savivaldybės atveju daugiausiai dėmesio skiriama socialiniams būstams, nebetinkamiems naudoti ir nebeeksplloatuojamiems statiniams. Manoma, kad šie klausimai yra kiek siauro pobūdžio ir juose nėra aktualizuojami ilgalaikio NT valdymo aspektai, kaip,

pavyzdžiui, NT tobulinimo plačiąja prasme. Savivaldybėse daugiausiai dėmesio šiuo metu skiriama ne planavimui, organizavimui ar tobulinimui, bet kontrolei. Siekiant efektyvaus valdymo, svarbą įgauna ir kiti administravimo proceso etapai.

REKOMENDACIJOS

Mažeikių rajono savivaldybei:

- Norint parduoti savivaldybės funkcijų vykdymui nereikalingą turta, ypač jei šalia objekto yra žemės, turto pardavimo procedūra tampa dar labiau komplikauta, todėl kitos institucijos turėtų supaprastinti NT realizavimo procedūras.
- Siekiant efektyviau valdyti savivaldybei priklausantį NT, rekomenduojama įsigyti tobulesnę NT apskaitos duomenų bazę, kurioje būtų galima tiksliai vesti NT apskaitą. Kaip ir nagrinėta šio darbo teorinėje dalyje, duomenų bazės ne tik palengvina NT valdymą, bet ir leidžia efektyviau vykdyti procesus.
- Kelti personalo kvalifikaciją, investuojant į aukštos kokybės kvalifikacijos kursus, kadangi darbuotojai – svarbus vidinis gero administravimo veiksnys.
- Daugiau dėmesio skirti ne kontrolei, bet kitiems svarbiems valdymo procesams – planavimui, atlikimui ir veikimui (tobulinimui).
- Tobulinti strateginį planavimą, daugiau dėmesio skiriant ne siauro pobūdžio problemoms – socialinio būsto plėtrai, nebeeksploatuojamo NT nugriovimui, kelių įteisinimui – bet aprėpiant problemų visumą.

Valstybinėms institucijoms:

- Tobulinti įstatyminę bazę, supaprastinant procesus, pavyzdžiui, NT įregistravimą, išregistravimą, pritaikyti išimtis keičiant savivaldybėms priklausančių pastatų paskirtį ir t. t.
- Formalizuoti atsakomybę už sprendimų priėmimą valstybinėse institucijose – asmeninė moralinė ir finansinė atsakomybė galėtų būti viena prielaidų efektyvesniam turto valdymui.

LITERATŪRA

1. Antanavičius, A., Cicėnienė-Oliškevičiūtė, S. (2014). NT rinkos tendencijos. Prieiga per internetą: http://lntpa.lt/wp-content/uploads/2012/05/NT_tendencija_2014_vasaris.pdf (Žiūrėta 2017-03-15).
2. Arimavičiūtė, M. (2012). Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. Viešoji politika ir administravimas, T. 11, Nr. 2, 272-288. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10800/852-1581-1-SM.pdf?sequence=1> (Žiūrėta 2017-02-12).
3. Astrauskas, A., Svetikas, Ž. (2005). Valdymas Lietuvos Respublikos valstybės teritorijos aukštesniuose vienetuose (apskirtyse) ir jo tobulinimo galimybės. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 12, 9-24. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/e19/1_a.astrauskas%20ir%20kt..pdf (Žiūrėta 2017-02-28).
4. Bakaveckas, A. (2007). Kategorijų – vykdomojo valdžia, valstybinis valdymas, administravimas ir viešasis administravimas – samprata ir santykis Lietuvos administracinėje teisėje. Jurisprudencija: mokslo darbai. Nr. 2 (92), 46-53. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php?id=267949 (Žiūrėta 2017-03-15).
5. Bartkus, E. V. (2013). Inovacijų valdymas ir ekonominis vertinimas. Mokymo priemonė. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Mokomosios_knygos_I_novaciju_valdymas_ir_ekonominis_vertinimas_rankrastis.pdf (Žiūrėta 2017-02-12).
6. Corb D. A., Giovangelo R. A. (2014). Real Estate Principles I. Lee Institute, Brookline, Mass. Thirteen Edition.
7. Čaplikas, V. (2006). Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika. Kaunas: Atmintis.
8. Daujotaitė, D. (2011). Finansų valdymo proceso vertinimas veiklos audite. Socialinių mokslų studijos, Nr. 3 (4), 1345-1358. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/a6d/11_Daujotaite.pdf (Žiūrėta 2017-03-19).
9. Davis T. (2007). The Real Estate Developer's Handbook. – Atlantic Publishing Company.
10. Deloitte Real Estate Advisory. 2011. Municipal realestate. Comparing public real estate management in European cities, Deloitte, The Netherlands.

11. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Kauno technologijos universiteto biblioteka. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Visuotine_kokybes_va_dyba.pdf (Žiūrėta 2017-04-05).
12. Finansų ministerija. Straipsnis „Valstybės turtas privalo būti valdomas efektyviau“. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/finansu-ministerija-valstybes-turtas-privalo-buti-valdomas-efektyviau> (Žiūrėta 2017-03-17).
13. Frej A. B., Peiser R. B. (2003). Professional Real Estate Development, Second Edition. – Urban Land Institute.
14. Gasilionis, A., Kasperavičius, R. (2006). *Nekilnojamojo turto administravimas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
15. Ghapanchi, A. H.; Tavana, M.; Khakbaz, M. H.; Low, G. (2012). Methodology for selecting portfolios of projects with interactions and Under Uncertainty, International Journal of Project Management, Nr. 30(7), 791–803. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.012> (Žiūrėta 2017-01-21).
16. Guogis, A., Gudelis, D. (2009). Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. Viešoji politika ir administravimas, T. 1, Nr. 28, 23-28. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12436> (Žiūrėta 2017-02-18).
17. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5, 65-70.
18. Huang, F. L.; Wang, F. 2005. A system for early-warning and forecasting of real estate development, Automation in Construction 14(3): 333–342. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon.2004.08.015> (Žiūrėta 2017-03-01).
19. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2006). *Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 26, p. 80-96. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/24f/9_j.jagminas%20ir%20kt..pd (Žiūrėta 2017-03-22).
20. Kaganova, O. (2012). Guidebook on Real Property Asset Management for Local Governments. Washington: Urban Institute.
21. Kaganova, O.; Akmatov, A.; Undeland, C. 2008. Introducing more transparent and efficient land management in post-socialist cities: lessons from Kyrgyzstan. International Journal of

- Strategic Property Management, Nr. 12(3), 161–181. Prieiga per internetą:
<http://dx.doi.org/10.3846/1648-715X.2008.12.161-181> (Žiūrėta 2017-01-21).
22. Klumbytė, E., Apanavičienė, R. (2014). Real estate strategic management model for Lithuanian municipalities. *International Journal of Strategic Property Management*, Nr. 18 (3), 279-291.
23. Klumbytė, E., Bliūdžius, R. (2014). Classification and Valuation of Municipal Real Estate for Execution of Municipal Functions. *Journal of Sustainable Architecture and Civil Engineering*, Nr. 1 (6), 66-72. Prieiga per internetą:
<http://www.vpa.ktu.lt/index.php/DAS/article/viewFile/6199/3445> (Žiūrėta 2017-02-22).
24. Klumbytė, E., Bliūdžius, R., Geipele, I. (2013). Nekilnojamojo turto poreikis savivaldybių veiklos tikslams ir funkcijoms vykdyti. *Statyba / Civil Engineering*. 16-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. Prieiga per internetą:
http://old.konferencijos.vgtu.lt/jmk.statyba.vgtu.lt/public_html/index.php/conference/2013/paper/viewFile/54/37 (Žiūrėta 2017-02-22).
25. Laurinavičius, A., Galinienė, B. (2011). Nekilnojamojo turto vystytojas kaip ekonominės veiklos dalyvis. *Turto vertinimo teorijos ir praktikos apybraižos*, 36-47. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/304897147_Nekilnojamojo_turto_vystytojas_kaip_ekonomines_veiklos_dalyvis (Žiūrėta 2017-02-20).
26. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2008). Efektyvus valstybės ir savivaldybių turto valdymas. Prieiga per internetą: <http://www.llri.lt/wp-content/uploads/2008/09/LLRI-Efektyvus-valstybes-ir-savivaldybiu-turto-valdymas-2008-07-15-F.pdf> (Žiūrėta 2017-01-11).
27. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Valstybės nekilnojamojo turto valdymas. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/valstybes-nekilnojamojo-turto-valdymas> (Žiūrėta 2017-03-15).
28. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Prieiga per internetą:
<https://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=8> (Žiūrėta 2017-03-17).
29. Mackevičius, J. (2008). Ilgalaikio materialiojo turto kompleksinės analizės metodika. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 9 (4), 237-244. Prieiga per internetą:
<http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/viewFile/124/pdf> (Žiūrėta 2017-03-06).
30. Makštutis, A. (2010). *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. Vilnius: Lietuvos karo akademijos leidykla.

31. Marčiulionytė, M., Ožerauskas, P., Junevičius, A. (2013). Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės. Viešoji politika ir administravimas, T. 12, Nr. 1, 36-49. Prieiga per internetą: <http://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/viewFile/4003/2423> (Žiūrėta 2017-03-18).
32. Mažylis, L., Jasudavičiūtė, I. (2005). Lietuvos savivaldybių nekilnojamojo turto valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 35, 137-150. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367151801844/DS.002.0.01.ARTIC> (Žiūrėta 2017-01-18).
33. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Prieiga per internetą: www.lka.lt/download/1292/melnikas_smaliukiene_strateginis_valdymas.pdf (Žiūrėta 2017-02-28).
34. Miles, M. E. (2000). Real Estate Development: Principles and Process, 3rd Edition. – Urban Land Institute.
35. Misiūnas, M., Žibėnienė, G., Stravinskienė, I., Saulėnas, A., Rožnienė, D., Kizienė, J., Ramanauskaitė, A. (2007). Vidinio kokybės valdymo sistemos diegimo profesinio mokymo institucijose metodinės rekomendacijos. Vilnius: Profesinio mokymo metodikos centras. Prieiga per internetą: <http://www.kpmc.lt/Skelbimai/Vidinio%20kokybes%20valdymo%20sistemos%20diegimo%20profesinio%20mokymo%20institucijose%20metodines%20rekomendacijos.pdf> (Žiūrėta 2017-03-06).
36. Phelps, A. 2011. Municipal property asset management – a comparative study of UK and Russia, International Journal of Strategic Property Management, Nr. 15(4), 416–437. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.3846/1648> (Žiūrėta 2017-01-18).
37. Pijanowski, B. C.; Brown, G. D.; Shellito, B. A.; Manik, G. A. 2002. Using neural networks and GIS to forecast land use changes: a land transformation model, Computers, Environment and Urban systems, Nr. 26(6), 553–575. Prieiga per internetą: [http://dx.doi.org/10.1016/S0198-9715\(01\)00015-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0198-9715(01)00015-1) (Žiūrėta 2017-02-08).
38. Ragauskienė, E. (2011). Valstybės turto ekonominė analizė ir valdymo transformacija. (daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
39. Senčila, V., Skiparienė, I. (2007). ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų taikymas aukštojo mokslo institucijoje. Aukštojo mokslo kokybė, Nr. 4, 53-73. Prieiga per internetą: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ874260.pdf> (Žiūrėta 2017-03-06).

40. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas: mokomoji knyga*. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf> (Žiūrėta 2017-02-01).
41. Sun, Y.; Huang, R.; Chen, D.; Li, H. 2008. Fuzzysetbased risk evaluation model forreal estate projects, Tsinghua Science & Technology, Nr. 13(1), 158–164. Prieiga per internetą: <http://ieeexplore.ieee.org/document/6072974/?reload=true> (Žiūrėta 2017-03-21).
42. Valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų administracinių struktūrų tobulinimo rekomendacijos. 2010. “ Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Metodikos_rekomendacijos/Rekomendacijosdelstruktul10.pdf (Žiūrėta 2017-03-17).
43. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: MRU. 165 p. Prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/reader/vadybos-pagrindai> (Žiūrėta 2017-02-20).
44. Venigalla, M. M.; Baik, B. H. 2007. GIS-based engineering management service functions: taking GIS beyond mapping for municipal governments, Journal of Computingin Civil Engineering, Nr. 21(5), 331–342. Prieiga per internetą: [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)08873801\(2007\)21:5\(331\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)08873801(2007)21:5(331)) (Žiūrėta 2017-02-08).
45. VĮ turto bankas. Valstybės turto valdymas patikėjimo teise. Prieiga per internetą: <http://www.turtas.lt/lt/nekilnojamojo-turto-valdymas/valstybes-turto-valdymas-patikejimo-teise/> (Žiūrėta 2017-03-03).
46. Witcher, B. (2002). Hoshinkanri – study practicein the UK. Managerial Auditing Journal, Vol. 17, Nr. 7, 390-396. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02686900210437499> (Žiūrėta 2017-01-12).
47. Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A.; Banaitis, A. 2010. Applicationof e-technologies for regional development: the case of Vilnius city, Journal of Business Economics and Management 11(3): 415–427. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.3846/jbem.2010.20> (Žiūrėta 2017-02-28).
48. Žukauskas, V. (2012). Lietuvos savivaldybių indeksas 2012. Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Prieiga per internetą: http://files.lrinka.lt/Savivaldybiu_indeksas_2012/SI.pdf (Žiūrėta 2017-02-25).
49. Žuravliovaitė, I., Ruževičius, J. (2014). Standartizuotų vadybos sistemų kokybės audito veiksmingumo užtikrinimo modelis. Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai,

- tendencijos ir perspektyvos. Nr. 1 (3), 262-272. Prieiga per internetą: http://alytauskolegija.lt/Dokumentai/2014/40_Zuravliovaite.pdf (Žiūrėta 2017-03-06).
50. Lietuvos statistikos departamentas. Valstybės turto ataskaita. (2012). Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/valstybes-turtas> (Žiūrėta 2017-03-06).
51. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. MRU: Vilnius.
52. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Mokojoji knyga. Kaunas: Technologija.
53. Kačerauskas, T. (2014). Kūrybos visuomenė: tyrimo metodai ir problemos. Prieiga per internetą: http://www.litlogos.eu/L80/Logos_80_006_015_Kacerauskas.pdf (Žiūrėta 2016-09-02).
54. Šadžiuvienė, D. (2015). Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas.

DOKUMENTAI

1. *2015 metų veiklos ataskaita*. Viešojo valdymo tobulinimo komisija. (2015). Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. Prieiga per internetą: https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/VVT_komisijos_2015m_ataskaita.pdf (Žiūrėta 2017-01-03).
2. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 pakeitimas // *Valstybės žinios*. 2014, Nr. 4025. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/dcec0410bb3611e38766a859941f6073> (Žiūrėta 2017-01-11).
3. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Suvestinė redakcija. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/IsoLyWbPuj> (Žiūrėta 2017-02-27).
4. Lietuvos Respublikos žemės įstatymo suvestinė redakcija // *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 55-1049 Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CC10C5274343> (Žiūrėta 2017-01-18).
5. Dėl Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 metų strategijos patvirtinimo // *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 146-6492. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.232E02C82FF9> (Žiūrėta 2017-02-27).
6. LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas // *Valstybės žinios*. 1998, Nr. 54-1492. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D5496D69DF98> (Žiūrėta 2017-12-05).
7. Statybos techninis reglamentas STR 1.01.09:2003 „Statinių klasifikavimas pagal jų naudojimo paskirtį“ // *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 58-2611. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.213265> (Žiūrėta 2017-12-05).
8. Nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo // *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 57-2312. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A6665E0FB4EC> (Žiūrėta 2017-01-18).
9. Nutarimas „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006-12-30, Nr. 144-5466.
10. Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos 2016-2018 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/FM_2016-2018%20SVP_TVIRTINIMAS.pdf (Žiūrėta 2017-03-06).

11. Lietuvos Respublikos konstitucinio teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos atominės elektrinės įstatymo 10 straipsnio 1 dalies (2008 m. vasario 1 d. redakcija) nuostatų ir 11 straipsnio (2008 m. vasario 1 d. redakcija) 1 dalies 1 punkto atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. Prieiga per internetą: https://www.etar.lt/rs/legalact/TAR.6C63281E8267/format/OO3_ODT/ (Žiūrėta 2017-03-15).
12. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės 2015-2017 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=472> (Žiūrėta 2017-03-16).
13. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2016 m. liepos 5 d. sprendimo Nr. 1-524 redakcija. Prieiga per internetą: http://www.vilnius.lt/lit/Struktura_ir_kontaktai/159931 (Žiūrėta 2017-03-18).
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimas Nr. 1731 „Dėl Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2010, Nr. 145-7447. (su vėlesnėmis aktualiomis redakcijomis).
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimas Nr. 1052 „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo gairių patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“. Valstybės žinios, 2010, Nr. 88-4637 (su vėlesnėmis aktualiomis redakcijomis).
16. Vilniaus miesto savivaldybės 2016-2018 m. strateginis veiklos planas. 2016. Prieiga per internetą: <http://www.vilnius.lt/index.php?4081277048> (Žiūrėta 2017-03-02).
17. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymas.
18. Lietuvos Respublikos centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymas. 2014, Nr. 4033. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/473b1f30bb3311e38766a859941f6073> (Žiūrėta 2017-02-18).
19. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos kokybės vadybos sistemos kokybės vadovo ir procedūrų aprašų tvirtinimo“. 2008 m. balandžio 9 d., Nr. 40-387. Prieiga per internetą: <https://www.vilnius.lt/vaktai/default.aspx?Id=3&DocId=30140773> (Žiūrėta 2017-03-19).
20. Dėl Marijampolės savivaldybės 2015-2017 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo. 2015 m. vasario 23 d. Nr. 1-31. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/08f3e0bc2611e487a3c49dd729baa4> (Žiūrėta 2017-03-19).
21. Marijampolės savivaldybės 2017-2019 metų strateginis veiklos planas. (2017). Prieiga per internetą: <http://infolex.lt/marijampole/Default.aspx?Id=3&DocId=44166> (Žiūrėta 2017-03-19).

22. Klaipėdos m. savivaldybės 2013-2020 m. strateginis plėtros planas. 2013 Prieiga per internetą: <https://www.klaipeda.lt/lit/Klaipedos-miesto-savivaldybes-20132020-metu-/3138> (Žiūrėta 2017-03-19).
23. Kauno miesto savivaldybės 2015–2017 metų strateginio veiklos plano 6 priedas. Savivaldybės veiklos programa. 2015. Prieiga per internetą: <http://www.kaunas.lt/investicijos/strateginiai-dokumentai/strateginiai-veiklos-planai/> (Žiūrėta 2017-03-06).
24. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“. 2014 m. gruodžio 15 d., Nr. 1435. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c3e9282086d911e481c9c95e73113964> (Žiūrėta 2017-03-20).
25. Valstybinio audito ataskaita „Dėl Lietuvos Respublikos savivaldybėse atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų. 2015 m. rugsėjo 30 d., Nr. FA-P-30-1-32. Prieiga per internetą: <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3417> (Žiūrėta 2017-03-12).
26. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas „Dėl Valstybės turto informacinės paieškos sistemos duomenų pateikimo, naudojimo ir sprendimų derinimo taisyklių patvirtinimo“. 2016 m. kovo 31 d., Nr. 1K-111. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c9c41860f7d311e58a059f41f96fc264> (Žiūrėta 2017-03-20).
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės turto informacinės sistemos steigimo ir jos nuostatų patvirtinimo“. 2009 m. liepos 22 d., Nr. 813. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3BEF087FC2C0> (Žiūrėta 2017-03-20).
28. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009-2016 metų strategijos patvirtinimo“. 2009 m. lapkričio 25 d., Nr. 1597. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/lite/ta/97332> (Žiūrėta 2017-03-20).
29. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl savivaldybės turto perdavimo valdyti, naudoti ir disponuoti juo tvarkos“. 2001 m. sausio 10 d., Nr. 16. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0B5A61B0B28D> (Žiūrėta 2017-03-20).
30. Valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų administracinių struktūrų tobulinimo rekomendacijos. 2010. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Metodikos_rekomendacijos/Rekomendacijosdelstruktobul10.pdf (Žiūrėta 2017-03-20).

31. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas Nr. IX-576. 2001 m. lapkričio 28 d., galiojanti suvestinė redakcija nuo 2017 m. sausio 1 d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.43178AA9832E/hMIYFfoVxx> (Žiūrėta 2017-03-25).
32. Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas. 2005 m. birželio 7 d., galiojanti suvestinė redakcija nuo 2016 m. sausio 1 d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B4FAA1DD73CF/BDUQszODwO> (Žiūrėta 2017-03-25).
33. Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas Nr. VIII-1202. 1999 m. birželio 16 d., galiojanti suvestinė redakcija nuo 2016 m. lapkričio 17 d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.278D4FD8E838> (Žiūrėta 2017-03-25).
34. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos turto valdymo skyriaus 2016 m. ataskaita.
35. Mažeikių rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos nuostatai. 2015. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/struktura-ir-kontaktai/kontrolės-ir-audito-tarnyba/> (Žiūrėta 2017-03-25).
36. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 m. veiklos ataskaita.
37. Rekomendacijos dėl sutikimo įkeisti ar kitaip suvaržyti turta, įsigytą ar sukurtą iš Europos Sąjungos fondų lėšų. 2015. Prieiga per internetą: http://www.esinvesticijos.lt/uploads/documents/docs/406_0059805225433ed39bf9236ae6d4dee9.pdf (Žiūrėta 2017-03-27).
38. Rekomendacijos dėl projektų išlaidų atitikties ES struktūrinių fondų reikalavimams. 2014. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/c/document_library/get_file?uuid=11e5ab74-d30d-4a37-8394-fd132fd97a04&groupId=19002 (Žiūrėta 2017-03-27).
39. Lietuvos nacionalinė informacinės visuomenės plėtros koncepcija (Žin., 2001, Nr. 20-652).

PRIEDAI

Magistrinio darbo „SAVIVALDYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO GALIMYBĖS: MAŽEIKIŲ ATVEJIS“ rezultatų pristatymo pažyma



MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
TURTO VALDYMO SKYRIUS

Biudžetinė įstaiga, Laisvės g. 8, LT-89223 Mažeikiai.
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 167371234.
Skyriaus duomenys: Laižuvos g. 3, LT-89213 Mažeikiai, tel. (8 614) 20 774, el. p. rima.podeliene@mazeikiai.lt

2017-05-22 Nr. TV16-102

DĖL PAŽYMOŠ IŠDAVIMO

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Turto valdymo skyrius (toliau – Skyrius) pažymi, kad **Marytė Baltutė** (a/k. 48701181213) 2017 m. gegužės 22 d. pristatė magistro darbo „Savivaldybės nekilnojamojo turto administravimo tobulinimo galimybės: Mažeikių atvejis“ rezultatus, Skyriaus vadovo, jo pavaduotojo bei specialistų pasitarime ir dalyvavo šio magistrinio darbo aptarimo diskusijose.



Rima Podeliene

Rima Podeliene, tel. (8 614) 20 774, el. p. rima.podeliene@mazeikiai.lt



***Interviu klausimai informantams – Mažeikių rajono savivaldybės administracijos
Turto valdymo skyriaus specialistams***

Grupinio interviu gairės

Interviu laikas: 2017-04-25,14:00

Interviu vieta: Turto valdymo skyrius

Interviu atliko: Marytė Baltutė

Bendri duomenys apie informantą

Informanto pareigos.....

Amžius.....

Darbo stažas įstaigoje

Atliekamų pareigų santykis su savivaldybės nekilnojamojo turto administravimu.....

<i>Interviu tyrimo sritys</i>	<i>Detalesni klausimai</i>
NT administravimo savivaldybėje teisinė bazė	<p>Kokiais pagrindiniais dokumentais vadovaujatės administruodami NT savivaldybėje?</p> <p>Kokie dokumentai pastaraisiais metais nukreipė Jus efektyviau valdyti NT savivaldybėse?</p> <p>Kokie teisės aktai numato savivaldybių atsakomybę už NT tinkamą administravimą, kaip atsako savivaldybės už tai?</p> <p>Kokie aspektai teisės aktuose turėtų būti labiau išplėtoti siekiant tobulinti NT administravimą?</p>
NT valdymo savivaldybėse problemos	<p>Kokias pagrindines problemas, susijusias su NT valdymu šiandien savivaldybėje / savivaldybėse galėtumėte įvardinti?</p> <p>Kaip sprendžiate tas problemas vietose?</p> <p>Kokios aukščiausio valdymo lygmens institucijos padeda Jums sprendžiant NT valdymo problemas ir kaip?</p>
NT valdymo integravimas į strateginį savivaldybės veiklos valdymą	<p>Kokie NT valdymo klausimai aktualizuoti dabartinėje Jūsų savivaldybės strategijoje, 1 ar 3 metų strateginiuose veiklos planuose, programose?</p> <p>Kokiems NT valdymo procesams (planavimui, organizavimui, kontrolei, tobulinimui) skiriama daugiau dėmesio ir kodėl?</p>

1	2
Geroji pastarųjų 5 metų patirtis administruojant Jūsų savivaldybės NT	<p>Kokios priemonės prisidėjo prie NT administravimo gerinimo Mažeikių savivaldybėje per pastaruosius 5 metus?</p> <p>Kas yra pagrindiniai NT gerinimo iniciatoriai Jūsų savivaldybėje, kokiais būdais jie diegia valdymo naujoves?</p> <p>Kaip viešinamos gerosios patirtys Jūsų savivaldybėje, šalyje?</p>
NT efektyviam valdymui reikalingos kompetencijos	<p>Kokios kompetencijos reikalingos siekiant efektyviai valdyti savivaldybės NT?</p> <p>Kaip ir kur įgyjamos reikalingos kompetencijos?</p> <p>Kokių kompetencijų trūksta Mažeikių rajono savivaldybėje administruojant NT?</p> <p>Kokių NT valdymui reikalingų kompetencijų įgijimas suplanuotas Mažeikių rajono savivaldybės kvalifikacijos kėlimo programose?</p>
NT administravimo gerinimo kryptingumas savivaldybėse	<p>Kokias matote galimybes gerinti NT administravimą savivaldybėse?</p> <p>Kokių išteklių tam reikia?</p> <p>Kaip centrinė valdžia, kitos institucijos gali prisidėti gerinant šį procesą?</p> <p>Kokių Lietuvos savivaldybių patirtis šiuo klausimu verta dėmesio ir kodėl?</p> <p>Kokių valstybių savivaldybės gali būti pavyzdys kaip efektyviai valdyti NT?</p>

Dėkoju už atsakymus!

Efektyvus Nekilnojamojo turto administravimas savivaldybėje

Sveiki, Esu Šiaulių universiteto Viešojo valdymo studijų programos magistrantė. Šiuo metu rašau magistrinį darbą ir atlieku mokslinį tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti kokie veiksniai trukdo efektyviai valdyti nekilnojamąjį turtą ir su kokiomis problemomis susiduriate. Apklausos atsakymai yra anonimiški ir bus panaudoti tik darbo tyrimo tikslais.

Bendri duomenys apie informantą

Pareigos.....

Darbo patirtis.....

Klausimai

1. Kokie padaliniai Jūsų savivaldybėje atsakingi už NT administravimą, su kokiais padaliniais bendradarbiaujate šioje veikloje?

Komentaras

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Su kokiomis sisteminėmis problemomis susiduriate valdydami NT turtą savivaldybėje?

Komentaras

.....

.....

.....

.....

.....

3. Kokie vidiniai Jūsų savivaldybės veiksniai trukdo efektyviai valdyti NT?

Komentaras

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Kokios priemonės, taikytos pastaraisiais metais, Jūsų savivaldybėje administruojant NT, buvo veiksmingiausios?

Komentaras

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Kokias priemones planuojate taikyti ateityje siekiant geresnio NT administravimo?

Komentaras

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Kokių mokymų, kokios naujos patirties norėtumėte įgyti siekiant efektyvesnio NT valdymo savivaldybėje?

Komentaras

.....

.....

.....

Komentaras

Tęsinys

.....

.....

.....

.....

Jūsų nuomonė – labai svarbi, todėl iš anksto dėkoju už sugaištą laiką.