

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

**Raimonda DOMARKIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ**  
**BENDRADARBIAVIMAS: MAŽEIKIŲ RAJONO**  
**SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

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

**Raimonda DOMARKIENĖ**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ**  
**BENDRADARBIAVIMAS: MAŽEIKIŲ RAJONO**  
**SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**

**prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS**

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

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Raimonda Domarkienė (2015). **Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas: Mažeikių rajono savivaldybės atvejis**. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – prof. dr. Teodoras Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 69 p. (su priedais – 76 p.)

Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio valstybių auga investicijų poreikis viešajai infrastruktūrai ir viešosioms paslaugoms plėtoti bei jų kokybei tobulinti. Ribotos viešojo sektoriaus galimybės skirti šiam tikslui pakankamą finansavimą, skatina ieškoti naujų priemonių ir galimybių. Tarptautinėje praktikoje viena iš jų yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, sudarantis sąlygas pritraukti privataus kapitalo investicijas viešojo sektoriaus poreikiams tenkinti. Daugelio pasaulio valstybių patirtis rodo, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas teikia didelę naudą valstybei ir visuomenei. Projektų metu privatus sektorius naudodamas savo lėšas, patirtį bei iniciatyvą teikia viešąsias paslaugas, pagerina jų kokybę, sukuriant viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą.

Magistriniame darbe analizuojamas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas Mažeikių rajono savivaldybėje. Tyrimo tikslas - pagrįsti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tobulinimo sistemą Mažeikių rajono savivaldybėje. Pasitelkiant specialistų interviu apklausti viešojo ir privataus sektorių atstovai.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad įgyvendinant „Mažeikių muziejaus rekonstrukcijos“ projektą išryškėjo nemaža viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžių. Pastebėta, kad kai kurios privataus sektoriaus įmonės sąmoningai trukdė vykdyti viešuosius pirkimus, projekte dalyvavusios privataus sektoriaus įmonės nesilaikė nustatytų paslaugų teikimo ir darbų atlikimo sutarčių, taip pat ne visada buvo tinkamai organizuotas darbas. Neišplėtotą viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo teisinę bazę, neaiškiai apibrėžtas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formas bei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo metodikų nebuvimas taip pat trukdė sėkmingiau įgyvendinti „Mažeikių muziejaus rekonstrukcijos“ projektą.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybes ekspertinio tyrimo dalyviai sieja su teisinės bazės tobulinimu, griežtesne atsakomybe privataus sektoriaus įmonėms už sutarčių nesilaikymą bei griežtesne projektuose (viešuosiuose pirkimuose) ketinančių dalyvauti privataus sektoriaus įmonių atestacija (atranka).

**Pagrindiniai terminai:** viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, viešasis sektorius, privatus sektorius.

## SUMMARY

Raimonda Domarkienė (2015). **Public and private sector collaboration: Mažeikių district municipality case.** Master's work. Supervisor - professor. dr. Teodoras Tamošiūnas. Šiauliai university, Department of Public Administration. 69 p. (with accessories - 76 p.)

In Lithuania, as in many countries of the world is growing need for investments in public infrastructure and public services to develop and improve their quality. Limited public availability of adequate funding for this purpose, to look for new tools and opportunities. In international practice, one of which is a public - private sector collaboration, enabling attract private investment for the public sector needs. In many countries of the world experience shows that public - private sector collaboration provides significant benefits to the state and society. During the projects, the private sector is using its own funds, experience and initiative to provide public services, improve their quality, creating public services to provide the necessary assets.

In the final analysis of public and private sector collaboration Mažeikių district municipality. The research purpose is to based on public-private cooperation improvement system Mažeikių district municipality. With the help of specialists interview to interview the public and private sectors.

Empirical research has shown that the implementation of „Mažeikių museum reconstruction“ project revealed a number of public-private cooperation interference. It is observed that some private sector companies deliberately hampered the implementation of public procurement, participated in the project of private sector companies did not comply with the provision of services and works contracts, as well as not always been properly organized work. Underdeveloped public and private cooperation legal framework, uncertain public - private cooperation and public - private cooperation as well as the lack of methodologies was the successful implementation of the „Mažeikių Museum reconstruction“ project.

Public - private partnerships and opportunities for improvement expert study participants linked with the improvement of the legal framework, a more serious responsibility to private sector companies for non - compliance with contracts and more stringent approach (procurement) willing to participate in the private sector certification (selection).

**Keywords:** public and private sector collaboration, the public sector, the private sector.

## TURINYS

LENTELĖS.....	6
PAVEIKSLAI.....	8
PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNAS.....	9
ĮVADAS.....	11
1 DALIS. TEORINIS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS BENDRADARBIAVIMO TEORINIS DISKURSAS.....	14
1.1. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo samprata.....	14
1.2. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir partnerystės santykis.....	16
1.3. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos.....	21
1.4. Sėkmingą viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą lemiantys veiksniai.....	27
1.5. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžiai.....	32
1.6. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo reglamentavimas.....	34
2 DALIS. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS BENDRADARBIAVIMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMŲ REZULTATŲ ANALIZĖ.....	38
2.1. Tyrimo metodika.....	38
2.2. Mažeikių rajono savivaldybės viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos bei vykdomi projektai: dokumentų analizės rezultatai.....	42
2.3. Specialistų apklausos rezultatų analizė.....	44
2.3.1. Viešojo sektoriaus atstovų požiūris į viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą ir jo tobulinimo galimybes Mažeikių rajono savivaldybėje.....	44
2.3.2. Privataus sektoriaus įmonių atstovų požiūris į viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą ir jo tobulinimo galimybes Mažeikių rajono savivaldybėje.....	54
IŠVADOS.....	62
REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI.....	70
1 priedas. Problemos formuluotė.....	71
2 priedas. Dalyvavimo pristatyme pažymėjimas.....	72
3 priedas. Tyrimo klausimynas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos specialistams...73	
4 priedas. Tyrimo klausimynas Mažeikių rajono savivaldybės privataus sektoriaus įmonių vadovams.....	75

## LENTELĖS

1.1 lentelė. Esminis viešojo ir privataus sektorių palyginimas.....	18
1.2 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos.....	22
2.3 lentelė. Bendrieji duomenys apie specialistus.....	40
2.4 lentelė. Verslo plėtrai teikiama informacija ir paslaugos Mažeikių rajone.....	42
2.5 lentelė. Privataus sektoriaus įmonių dalyvavimas įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės projektus.....	44
2.6 lentelė. Privataus sektoriaus įmonių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo tikslingumas, naudingumas ir sėkmė įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą.....	45
2.7 lentelė. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus“ rekonstravimo projekto organizavimas....	46
2.8 lentelė. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą administruojančios įmonės pasirinkimas.....	48
2.9 lentelė. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto organizacinė valdymo struktūra.....	49
2.10 lentelė. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto finansavimas....	50
2.11 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo vertinimas.....	50
2.12 lentelė. Teisinės bazės pakankamumas sėkmingam viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projekto įgyvendinimu.....	51
2.13 lentelė. Privataus sektoriaus dalyvavimo projekte nauda.....	51
2.14 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sunkumai įgyvendinant „Mažeikių muziejaus rekonstrukcijos“ projektą.....	52
2.15 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžiai įgyvendinant „Mažeikių muziejaus rekonstrukcijos“ projektą.....	53
2.16 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybės.....	54
2.17 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų įgyvendinimas.....	55
2.18 lentelė. Informacijos sklaidos apie galimybes dalyvauti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose.....	55
2.19 lentelė. Problemos, sunkumai su kuriais susidūrė įmonė dalyvaudama viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose.....	56
2.20 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų naudingumas visuomenei palyginus su tradiciniu būdu teikiamos viešosiomis paslaugomis.....	57

2.21 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sėkmę apsprendžiantys veiksniai.....	58
2.22 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo vertinimas.....	59
2.23 lentelė. Teisinės bazės pakankamumas sėkmingam viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui .....	59
2.24 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybės.....	60

## PAVEIKSLAI

1.1 pav. Sėkmingo verslo principai.....	29
1.2 pav. Trijų žingsnių viešojo sektoriaus strategijos modelis.....	30
2.3 pav. Empirinio tyrimo struktūra.....	39
2.4 pav. Planuojami projektai, taikant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą.....	43



## PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ŽODYNAS

**Kokybė** - vertybinis procesų, daiktų ir reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų skirtingumą nuo kitų objektyvių savybių visuma, žyminti objektų esmę. Kokybę apibūdina ją charakterizuojantys kriterijai (požymiai) ir rodikliai (Jovaiša, 2007).

**Koncesija** - vadovaujantis koncesijos sutartimi ir joje nustatytais sąlygomis suteikiančiosios institucijos koncesininkui pagal šį įstatymą suteikiamas leidimas vykdyti ūkinę komercinę veiklą, susijusią su infrastruktūros objektų projektavimu, statyba, plėtra, atnaujinimu, pakeitimu, remontu, valdymu, naudojimu ir ar priežiūra, teikti viešąsias paslaugas, valdyti ar naudoti valstybės, savivaldybės turtą (tarp jų eksploatuoti gamtos išteklius), kai koncesininkas pagal koncesijos sutartį prisiima visą ar didžiąją dalį su tokia veikla susijusios rizikos bei atitinkamas teises ir pareigas, o koncesininko atlyginimą už tokią veiklą sudaro tik teisės užsiimti atitinkama veikla suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos ar tokios teisės suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos kartu su atlyginimu, mokamu koncesininkui suteikiančiosios institucijos, atsižvelgiant į jos prisiimtą riziką (LR Koncesijų įstatymas, Valstybės Žinios, 1996, Nr. 92-2141).

**Koncesijos sutartis** - suteikiančiosios institucijos, kuri veikia valstybės ar savivaldybės vardu, ir koncesininko sudaryta rašytinė sutartis, kurioje nustatomos suteikiančiosios institucijos ir koncesininko teisės ir pareigos, susijusios su koncesija (LR Koncesijų įstatymas, Valstybės Žinios, 1996, Nr. 92-2141).

**Pirkimo iniciatorius** - perkančiosios organizacijos padalinys, kuris nurodė poreikį įsigyti reikalingas prekes, paslaugas arba darbus (Supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės, 2014).

**Pirkimų organizatorius** - perkančiosios organizacijos vadovo įsakymu paskirtas perkančiosios organizacijos valstybės tarnautojas ar darbuotojas, kuris taisyklių nustatyta tvarka organizuoja ir atlieka supaprastintus mažos vertės pirkimus, kai tokiems pirkimams atlikti nesudaroma viešojo pirkimo komisija (toliau - Komisija) (Supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės, 2014).

**Supaprastintas atviras konkursas** - supaprastinto pirkimo būdas, kai kiekvienas suinteresuotas tiekėjas gali pateikti pasiūlymą (Supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės, 2014).

**Supaprastintas projekto konkursas** - supaprastinto pirkimo būdas, kai perkančiajai organizacijai suteikiama galimybė įsigyti konkursui pateiktą ir vertinimo komisijos (žiūri) išrinktą planą ar projektą (teritorijų planavimo, architektūros, inžinerijos, duomenų apdorojimo, meniniu ar kultūriniu požiūriu sudėtingų ar panašaus pobūdžio paslaugų). Konkurso dalyviams gali būti skiriami prizai ar piniginės išmokos (Supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės, 2014).

**Supaprastintas ribotas konkursas** - supaprastinto pirkimo būdas, kai paraiškas dalyvauti konkurse gali pateikti visi norintys konkurse dalyvauti tiekėjai, o pasiūlymus konkursui – tik perkančiosios organizacijos pakviesti tiekėjai (Supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės, 2014).

**Viešasis sektorius** - tai tos institucijos, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų.

**Viešasis administravimas** - įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti (LR viešojo administravimo įstatymas).

## IVADAS

**Tyrimo naujumas, aktualumas:** Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio valstybių auga investicijų poreikis viešajai infrastruktūrai ir viešosioms paslaugoms plėtoti bei jų kokybei tobulinti. Ribotos viešojo sektoriaus galimybės skirti šiam tikslui pakankamą finansavimą, skatina ieškoti naujų priemonių ir galimybių. Tarptautinėje praktikoje viena iš jų yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, sudarantis sąlygas pritraukti privataus kapitalo investicijas viešojo sektoriaus poreikiams tenkinti. Plačiaja prasme, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą galima apibrėžti kaip viešojo ir privataus sektorių bendrą darbą, bendrą veiklą, įgyvendinant infrastruktūros projektus ar teikiant viešąsias paslaugas.

Visuomenės gyvenimas, ekonomika ir valdymas turi būti pagrįsti principais, kurių įgyvendinimas leistų garantuoti visuomenės gerovę, piliečių orumą ir valstybės saugumą. Tai pokyčiai kuriuos patiria šiandieninis pasaulis. Tai rodo nuolat kintanti aplinka, didėjanti konkurencija, augantys visuomenės poreikiai. Dėl šių pokyčių žmonės turi gebėti bendradarbiauti, būti atviri kitų idėjoms bei kultūroms, kritiškai ir kūrybiškai mastyti, keistis idėjomis, turėti vizijas, dirbti komandoje, būti atsakingais už savo poelgius, vadovauti sau ir kitiems. Daugelio pasaulio valstybių patirtis rodo, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas teikia didelę naudą valstybei ir visuomenei. Projektų metu privatus sektorius naudodamas savo lėšas, patirtį bei iniciatyvą teikia viešąsias paslaugas, pagerina jų kokybę, sukuriant viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą (Valstybinio audito ataskaita, 2008).

Tyrimo aktualumas ir naujumas pagrindžiami viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo Mažeikių rajono savivaldybėje tyrimų stoka.

Apie viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo kryptis, naudą, galimybes bei kitus esminius bruožus plačiai akcentuojama įvairiose užsienio ir Lietuvos mokslinėse knygose ir žurnaluose.

Įvairius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo aspektus savo moksliniuose darbuose nagrinėjo D. Gudelis ir V. Rozenbergaitė (2004), aptardami viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir partnerystės galimybes. V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009), atskleidė viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir partnerystės svarbą realizuojant regiono konkurencinę strategiją. Minėti autoriai įvardijo viešojo ir privataus sektorių sėkmingą bendradarbiavimą ir partnerystę lemiančius veiksnius bei išskyrė svarbiausias viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo problemas. A. Raipa, E. Skietrys (2008), savo moksliniuose darbuose nagrinėjo viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir partnerystės vadybos aspektus. M. Dūda (2010), išryškino teorinius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo partnerystės

įgyvendinimo aspektus, atskleidamas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir partnerystės įgyvendinimo disfunkcijas, lemiančius nukrypimus nuo bendradarbiavimui ir partnerystei keliamų efektyvumo, ekonomiškumo, skaidrumo, atskaitingumo ir teisingumo tikslų.

Iš užsienio autorių nagrinėjusių įvairius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo aspektus paminėtini: R. I. Arends (1998); A. Anzenbacher (1992); J. Diamond (2006); M. B. Gerrard (2001); J. Friend (2006); P. Carroll, P. Steane, (2000) ir kt.

**Mokslinė tyrimo problematika:** Pastebima, kad Lietuvos visuomenė išgyvena pasikeitimų laikotarpį. Daugėjant įvairių visuomenės problemų, valdžios institucijoms tampa vis sunkiau su jomis veikti. Vyksta decentralizacijos procesas, tai yra perskirstomos galios bei atsakomybės tarp valstybės ir naujai atsiradusių organizacijų. Vykstant šiems pasikeitimams pastebimos problemos, kliudančios sėkmingam viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui.

Suprantama, kad projektų inicijavimas ir įgyvendinimas yra apsunkinti, todėl, kad valstybė skiria nepakankamą dėmesį viešajam ir privačiam sektorių bendradarbiavimui bei jų strategijai formuoti. Neigiamos įtakos projektų vykdymui turi fragmentiškai modeliuojama viešojo ir privataus sektorių vizija, tikslai, uždaviniai, pagrindinės kryptys. Nėra teisinės galimybės viešai susipažinti su numatomais vykdyti, vykdomais ar įvykdytais projektais. Dažnai dėl šitų priežasčių dalis viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sutarčių yra nutraukiamos.

**Probleminiai klausimai:**

1. Kas trukdo efektyviai plėtoti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą?
2. Kokios yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo plėtros galimybės ir perspektyvos Mažeikių rajono savivaldybėje?

Šie probleminiai klausimai smulkiau detalizuoti, išskaidyti į probleminius laukus (žr. 1 priedą).

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

**Tyrimo dalykas:** viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas Mažeikių rajono savivaldybėje.

**Tyrimo tikslas:** pagrįsti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tobulinimo galimybes Mažeikių rajono savivaldybėje.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo sprendžiami atitinkami **uždaviniai:**

1. Atskleisti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratą;
2. Įvardinti viešojo ir privataus sektorių sėkmingą bendradarbiavimą lemiančius veiksniai;
3. Išanalizuoti „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą viešojo ir privataus sektorių partnerystės aspektu;

4. Atlikti specialistų apklausą apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės Mažeikių rajone trukdžius ir tobulinimo galimybes.

**Pagrindiniai ginami teiginiai:**

1. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo pagrindiniai trukdžiai:
  - Verslumo stoka;
  - Teisinės bazės nepakankamumas;
2. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tobulinimo galimybės:
  - Didesnio veiksmingumo įgyvendinant bendrus viešuosius projektus siekimas;
  - Teisinės bazės tobulinimas;
  - Verslumo skatinimas;

**Tyrimo metodika ir organizavimas.** Darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros, internetinių šaltinių, teisinių dokumentų analizė, apibendrinimas, sisteminimas, atliktas viešųjų paslaugų teikimo Mažeikių savivaldybėje kokybinis tyrimas interviu metodu bei atvejų analizė apie viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą Mažeikių rajone. Gauti duomenys buvo susisteminti ir apibendrinti.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** Esminiai magistro darbo rezultatai su atlikto tyrimo rezultatais pristatyti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ekonomikos, strateginio vystymo ir investicijų skyriui (žr. 2 priedą). Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovai pastebėjo, kad tyrimas labai naudingas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo plėtojimo aspektu. Vadovai pripažino, kad gerinant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą būtina gerinti informacijos sklaidą, didinti viešųjų pirkimų skaidrumą, skatinti atsakingą bendradarbiavimą. Mažeikių rajono savivaldybės administracijai būtų naudinga parengti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įgyvendinant projektus metodiką, kuri skatintų bendradarbiavimą ir laiduotų sėkmingesnę bendrų projektų įgyvendinimą.

# 1. TEORINIS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS BENDRADARBIAVIMO TEORINIS DISKURSAS

## 1.1. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo samprata

Demokratinėje visuomenėje viešasis sektorius privalo nuolat teikti efektyvesnes ir kokybiškesnes viešąsias paslaugas kiek galima mažesnėmis sąnaudomis. Piliečių nebetenkina esamos paslaugos ir jų teikimo kokybė. Jie reikalauja geresnių kelių, oro uostų, modernesnių mokyklų bei ligoninių, turinčių naujausią medicininę aparatūrą, efektyvesnių ir kokybiškesnių komunalinių paslaugų. Siekdamos patenkinti visuomenės poreikius, valdžios institucijos yra priverstos ieškoti naujų mechanizmų ir priemonių, teikti viešąsias paslaugas ir plėtoti jų teikimui reikalingą infrastruktūrą. Tokia priemone tampa prieš keliasdešimt metų iš naujo atrasta viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas (Dūda, 2010, p.139).

Siekiant atskleisti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratą, būtina išsiaiškinti sąvokos „bendradarbiavimas“ esmę. Lietuvių kalbos žodyne, „bendradarbiavimas“ paaiškinamas kaip darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu (Keinys, 2000).

Pasak R. Stulpinienės (2010), bendradarbiavimo terminas neturi aiškaus apibrėžimo ir įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja bendradarbiavimo konceptą, pateikia skirtingus apibrėžimus.

Anot O. Jacikevičienės (2002), vieniems bendradarbiavimas reiškia bendravimo formą, kitiems – sąveiką, bendras darbas su kitais asmenimis.

Mokslininkai (A. Jacikevičius (1995), R. Kontautienė (2006), R. I. Arends (1998), A. Anzenbacher (1992)) ir kt. bendradarbiavimą laiko bendravimo ir veiklos sąveika.

Pasak R. Stulpinienės (2010), mokslininkas A. Anzenbacher (1992), bendradarbiavimą apibūdina kaip siekį veikti kartu. Remiantis mokslininku, bendravimas patenkina žmogaus kontakto su kitu žmogumi poreikį, nes siekis bendrauti neretai užima pagrindinę vietą šalia motyvų, skatinančių žmogų bendrai praktinei veiklai. Bendraudami keičiamės informacija ir tenkiname socialinius poreikius, kurie padeda pasiekti norimų tikslų, todėl labai svarbu, kad bendravimas būtų sėkmingas, tenkintų abipusius poreikius. Sėkmingu bendravimu laikomas toks bendravimas, kuris visiems jame dalyvaujantiems leidžia kiek įmanoma geriau patenkinti savo poreikius ir pasiekti tikslus.

Anot M. Friend ir L. Cook (1992), svarbiausi bendradarbiavimo bruožai:

- Savanoriškumas;

- Lygiavertis atskirų šalių dalyvavimas;
- Bendras tikslas;
- Atsakomybės pasidalijimas priimant sprendimus;
- Išteklių dalijimasis;
- Visi grupės nariai yra atsakingi, pasitikintys ir gerbiantys vienas kitą.

Galima teigti, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, realizuojant konkurencingumo strategijas tiek vieno rajono, tiek visos šalies mastu, gali būti suprantamas kaip bendras darbas ir bendra veikla.

Pastebėtina, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo apibrėžimo nepateikia ir Europos Sąjungos (toliau - ES) institucijos. ES viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas siejamas su valstybinių įstaigų ir privačių įmonių bendradarbiavimo formomis, siekiant finansuoti, statyti, atnaujinti, valdyti, eksploatuoti infrastruktūrą bei teikti paslaugas (Valstybinio audito ataskaita, 2008).

Europos Komisija išskyrė keletą bruožų, apibūdinančių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektus:

- santykiai tarp viešojo ir privataus sektorių yra orientuoti į ilgalaikį bendradarbiavimą;
- projekto finansavimą dažniausiai vykdo privatus sektorius, tačiau kartais viešasis sektorius gali būti ir pagrindinis projekto finansavimo šaltinis;
- privatus sektorius, dalyvaudamas įvairiose projekto stadijose (projektavimo, vykdymo, įgyvendinimo, finansavimo), atlieka svarbų vaidmenį, tačiau viešasis sektorius dažnai nustato visuomenės interesus atitinkančius projekto tikslus, siūlomų paslaugų kokybę ir kainodaros politiką bei prižiūri, kad šių tikslų būtų laikomasi;
- viešasis ir privatus sektorius pasidalija riziką. Nors bendrasis principas yra toks, kad privatus partneris prisiima visą ar didžiąją dalį rizikų, rizikos pasidalijimas kiekvienu atveju tiksliai nustatomas sutartyje. Svarbu, kad projekto šalys riziką turi pasidalyti atsižvelgdamos į individualius dalyvių sugebėjimus, ją įvertinti, kontroliuoti ir valdyti (Valstybinio audito ataskaita, 2008).

*Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieningo viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo apibrėžimo. Europos Sąjungoje viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas siejamas su valstybinių įstaigų ir privačių įmonių bendradarbiavimo formomis, siekiant finansuoti, statyti, atnaujinti, valdyti ar eksploatuoti infrastruktūrą bei teikti paslaugas. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali būti apibrėžiamas kaip viešojo ir privataus sektorių bendras darbas ir bendra veikla. Viešojo ir privataus sektorių*

*bendradarbiavimas paremtas savanoriškumo, lygiaverčiu atskirų šalių dalyvavimo, bendrų tikslų, atsakomybės pasiskirstymo principais.*

## **1.2. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir partnerystės santykis**

Mokslinėje literatūroje šalia viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sąvokos dažnai minima viešojo ir privataus sektorių partnerystės sąvoka.

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės ir bendradarbiavimo sąvokų panašumą ir sąveiką atspindi, pateikiama viešojo ir privataus sektorių partnerystės definicija. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė apibrėžiama, kaip valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto teisės aktais nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas teisės aktais nustatytą atlyginimą (Lietuvos Respublikos „Investicijų įstatymo 2,4 straipsnių papildymo ir pakeitimo įstatymo papildymo ketvirtuoju skirsnio įstatymas“. Valstybės žinios. 2009, Nr. 77- 3164).

Iš pateiktos viešojo ir privataus sektorių partnerystės definicijos galima teigti, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystė suprantama platesniu kontekstu kaip teisės aktais nustatyti bendradarbiavimo būdai. Taigi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali būti laikomas viešojo ir privataus sektorių partnerystės sudėtine dalimi. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė plačiąja prasme suprantama kaip viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, įgyvendinant infrastruktūros projektus viešosioms paslaugoms teikti.

Pasak Ž. Šutavičienės (2011), „viešojo ir privati partnerystė“, kaip teisinė kategorija, Lietuvoje vartojama neseniai, priėmus 2009 m. birželio 16 d. Lietuvos Respublikos investicijų įstatymo papildymus ir pakeitimus. Juose ši partnerystė apibrėžiama kaip: „valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto teisės aktais nustatyti bendradarbiavimo būdai“.

Žvelgiant į partnerystės kategoriją etimologiniu požiūriu - tai yra santykis tarp asmenų ar grupių, kuris pasireiškia abipusiu bendradarbiavimu ir atsakomybe siekiant bendro tikslo. JAV ir Jungtinėje Karalystėje viešosios ir privačios partnerystės ( ang.- *public private partnership*) kategorija pradėta vartoti 1980 m., įtraukiant privatų sektorių į miestų plėtros viešąjį administravimą. Vėliau šios partnerystės kategorijos suvokimas, veikiamas daugelio teisinių, ekonominių ir kitokių socialinių veiksnių įvairiose šalyse, išgyveno įvairias kaitos tendencijas. Praėjusį dešimtmetį minėtų sektorių partnerystės plėtra pateko į kai kurių valstybių – Jungtinės Karalystės, Australijos, Kanados, Airijos – vyriausybių ir vietos valdžios institucijų darbotvarkę.



Siekdamos plačiau išnaudoti viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybes, vyriausybės ir vietos valdžios institucijos steigia specialius padalinius. Lietuvoje viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtotę labiausiai vykdo finansų, ūkio, susisiekimo bei kitos viešojo administravimo institucijos (Šutavičienė, 2011, p.790).

M. Mariani ir kt. (2014), G. A. Hodge ir C. Greve (2007) ir kt. nurodo, kad mokslinėje literatūroje nepateikiama vieningos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir viešojo bei privataus sektorių partnerystės definicijos.

Autoriai G. A. Hodge ir C. Greve (2007), pateikė tokias penkias viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo traktuotes:

- Kaip miesto atnaujinimas ir ekonominis vystymasis;
- Kaip ilgalaikiai infrastruktūros kontraktai, kuriuose nustatyti griežti reikalavimai galutiniams kontrakto rezultatams;
- Kaip pilietinės visuomenės ir bendruomeniškumo plėtotė;
- Kaip institucionalizuotas bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektorių, jiems kartu kuriant viešąsias gėrybes ir dalijanti visą su šia veikla susijusią riziką;
- Kaip viešosios politikos ir vadybos tinklai, kuriuose akcentuojami laisvi suinteresuotųjų dalyvių savitarpio santykiai.

D. Gineitienė, E. Vaidelytė, ir kt. (2010), teigia, kad privatus ir viešasis sektoriai gali bendradarbiauti įvairiose srityse. Išskiriamos pagrindinės bendradarbiavimo sritys: sveikatos apsaugos, kultūros, meno, sporto, švietimo, socialinių paslaugų teikimas. Svarbiausia, kad būtų sudaromos tinkamos sąlygos jų kūrimuisi, tikslų įgyvendinimui bei užduočių vykdymui.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą charakterizuoja: ilgai trunkantis viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, pagrįstas aiškiai suformuluotomis sutarčių sąlygomis, apibrėžiančiomis kiekvienos dalyvaujančios šalies atsakomybę bei rizikos laipsnį.

Taigi, kalbant apie viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą ir partnerystę svarbu suprasti, kad šitie du sektoriai yra skirtingi. Tai ne viešasis ir privatus sektoriai kartu, o du drauge sąveikaujantys elementai, kurie siekia bendro tikslo (žr. 1.1 lentelę).

Kaip matyti pirmoje lentelėje, viešojo sektoriaus pagrindiniai, strateginiai tikslai orientuoti į fizinį, teisinį, socialinį žmogaus saugumą, stabilią ekonominę plėtrą. Privataus sektoriaus įmonių strateginiai tikslai: konkurencingumas, dominavimas rinkoje, rezultatyvumo didinimas, neigiamų išorinių ir vidinių procesų įtakos minimizavimas, kliento poreikių patenkinimas. Viešojo sektoriaus vertybės orientuotos į sąnaudų mažinimą, visuomenių poreikių patenkinimą, viešojo intereso užtikrinimą, biudžeto deficito mažinimą, o privataus sektoriaus į pelną, investicijų grąžą.

Dabartiniu metu viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas ir partnerystė yra vis plačiau taikomi daugelyje pasaulio valstybių, tačiau nei tarptautinėje praktikoje, nei Europos Sąjungos teisėje iki šiol nėra patvirtintų jų definicijų.

1.1 lentelė

### Esminis viešojo ir privataus sektorių palyginimas

Skirstymo kriterijus	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
<b>Pagal strategijos tikslus</b>	stabili ekonominė plėtra; fizinis, teisinis, socialinis žmogaus saugumas; žmogaus kapitalo plėtra; plėtoti žmogaus pasirinkimo galimybes visais jo gyvenimo aspektais (ekonominiu, socialiniu, politiniu ir kt.); viešojo intereso užtikrinimas.	konkurencingumas; dominavimas rinkoje; rezultatyvumo didinimas; neigiamų išorinių ir vidinių procesų įtakos minimizavimas; kliento poreikių patenkinimas;
<b>Pagal suinteresuotuosius asmenis</b>	įstatymų leidėjai; kontrolieriai; galutiniai vartotojai; Lietuvos gyventojai;	akcininkai; tarpiniai vykdytojai (subrangovai, galutiniai vartotojai).
<b>Pagal poreikį</b>	plėtoti, gerinti viešąją infrastruktūrą ir viešąsias paslaugas; pritraukti privataus kapitalo investicijas į viešąjį sektorių ir panaudoti privataus sektoriaus patirtį; viešojo sektoriaus išlaidų optimizavimo poreikis; viešųjų paslaugų kokybės gerinimo poreikis; ekonomikos ir investicijų skatinimo poreikis; išlaikyti valstybės turtą.	plėtoti veiklą srityse, kuriose anksčiau buvo tik viešojo sektoriaus prerogatyva, užtikrinant pelningą įmonės veiklą; pagerinti viešojo sektoriaus veiklą, panaudojant privačiame sektoriuje įgytas žinias.
<b>Pagal vertybes</b>	atskaitingumas visuomenei, viešojo sektoriaus darbuotojams; pripažinimas; pareigos ir kita.	inovatoriškumas; kūrybiškumas; gera valia; žinomumas; darbdavio vadovavimas ir kita.
<b>Pagal norimą rezultatą</b>	sąnaudų mažinimas; visuomenių poreikių patenkinimas; viešojo intereso užtikrinimas; atsakomybės užtikrinimas; biudžeto deficit mažinimas;	pelnas; investicijų grąža; rinkos dalies augimas; klientų poreikių patenkinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Ž. Šutavičienę, 2011, p. 805

Taip pat pastebima, kad kai kurie autoriai šias sąvokas (kategorijas) traktuoja panašiai ir didesnių skirtumų tarp jų neįžvelgia. Tai baigiamojo darbo autorės požiūriu sukelia nemažą problemų tiksliai apibrėžiant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir partnerystės sampratą.

Pasak E. Skietrio, A. Raipos ir kt. (2008), mokslininkai T. S. Roussos ir S. B. Faweett (2000), partnerystę apibūdina kaip intensyvios organizacijų sąveikos formą, skirtą politinėms, ekonominėms, socialinėms programoms įgyvendinti bei problemoms spręsti. Anot autorių, partnerystė kuriama dalyvavimo pagrindu. Partneriai ne tik dalijasi informacija, bet ir remia vieni kitus bendroje veikloje. Partnerystės prigimtis atsiskleidžia, kai viešasis sektorius suvokia savo priklausomybę nuo kitų sektorių ir valdymo problemas pradeda spręsti decentralizuodamas veiklą.

Autorius A. Rimša (2011), teigia, kad privačios ir viešos partnerystės sąvoka nusako viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą ir esminius partnerystės principus. Pačia bendriausia prasme tai yra tarpinis variantas įprastų viešųjų pirkimų per valstybines institucijas ir visiško privatizavimo. Esmę šio bendradarbiavimo galima apibrėžti kaip viešojo sektoriaus pirkimus, tačiau užuot pirkęs ilgalaikį turtą ir iš anksto mokėdamas už jį visą kainą, taikant partnerystės mechanizmą, turi galimybę kurti savarankišką verslą, kurį finansuoja ir valdo privatus sektorius. Tokiu būdu viešojo sektoriaus klientas gali gauti paslaugas mainais į mokestį, kuris atitinka paslaugų lygį ir kokybę.

P. Sardan (2004) teigimu, "partnerystė" yra visaapimantis terminas, vartojamas žymėti skirtingą turinį. Po juo slypi begalė įvairių viešojo ir privataus sektorių subjektų bendradarbiavimo formų ir mechanizmų.

Kaip nurodo M. Dūda (2010), mokslininkas B. Guy Peters (1998) išskyrė šiuos viešojo ir privataus sektorių partnerystei svarbius požymius:

1. Partnerystėje dalyvauja bent du partneriai, iš jų vienas atstovauja viešajam sektoriui;
2. Partnerystei vadovauja partnerinių organizacijų vadovai, jie turi įgaliojimus priimti sprendimus partnerystės projekte ir turi partnerystės sutartyje numatytą veiksmų laisvę;
3. Partnerystė pasižymi ilgalaikiais ir tvirtais santykiais, paremtais tarpusavio pasitikėjimu, dialogu ir atsižvelgimu į visų partnerių interesus;
4. Kiekvienas partneris yra pajėgus investuoti į partnerystės veiklas sutartyje numatytus materialius ir nematerialius išteklius;
5. Visi partnerystės dalyviai yra konkrečiai pasiskirstę atsakomybes už projekto rezultatus.

Remiantis autoriais V. Obrazcovu, V. Savu ir kt. (2003), platesne prasme, viešojo ir privataus sektorių partnerystė gali būti suprantama labai įvairiai. Viena iš sampratų gali būti labai plati, t.y. kai viešasis ir privatus sektorius tam tikram trumpalaikiam ir konkrečiam tikslui kartu nusprendžia teikti prekes ar paslaugas įvairių sutarčių, privilegijų ir dotacijų pagrindu, kurias organizuoja vyriausybė, teikia privatus sektorius, o apmoka vartotojas ar vyriausybės. Kitu atveju, viešojo ir privataus sektorių partnerystė gali būti įvardijama kaip sudėtingi infrastruktūros projektai, kai objektai galiausiai yra privatizuojami (Obrazcovas ir kt., 2003).

V. Kavaliauskaitė ir R. Jucevičius (2009) teigia, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystę apibūdina šie bruožai:

- partnerių turimos įtakos ir kompetencijos lygis,
- partnerystės pasekmės mokesčių mokėtojams,
- viešumo ir privatumo santykis,
- perkeltos rizikos iš viešojo sektoriaus partnerio privataus sektoriaus partneriui apimtis.

Lietuvos Vidaus reikalų ministerijos 2010 metais atliktoje studijoje „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“ išskirtos dvi viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos:

- *Institucinė partnerystė*: bendradarbiavimas vykdomas, steigiant mišraus (privataus ir viešojo) kapitalo bendrovę arba privačiam partneriui įnešant savo dalį į jau esančią viešojo sektoriaus įmonę;
- *Sutartinė partnerystė*: bendradarbiavimas vykdomas koncesijos sutarčių pagrindu, nsteigiant mišrios bendrovės. Tuomet koncesininkui leidžiama vykdyti sutartyje numatytą ūkinę ar komercinę veiklą, teikti viešąsias paslaugas, valdyti ar naudoti sutartyje numatytą turtą.

Abiems formoms yra būdingi šie bendri požymiai:

- Aiškiai apibrėžtas projekto rezultatas;
- Ilgas įsipareigojimų terminas: dažnai sutartis sudaroma laikotarpiui nuo 3 iki 25 metų;
- Vienas ar keli privataus ar NVO sektoriaus partneriai, atsiskaitantys projektą organizuojančiam viešojo sektoriaus partneriui už paslaugų teikimą;
- Konkretus rizikų paskirstymas tarp privataus, NVO ir viešojo partnerių su numatytais finansinėmis pasekmėmis;
- Aiškiai apibrėžta viešojo sektoriaus partnerio, organizuojančio projektą, atsakomybė už projekto rezultatų kontrolę;
- Nustatytos priemonės, užtikrinančios, kad projekto vykdymo veiklos atitinka tam skiriamų lėšų vertę (Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010).

*Apibendrinant, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje šalia viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo dažnai minima viešojo ir privataus sektorių partnerystė. Viešojo administravimo doktrina nepateikia vieningų šių sąvokų sampratų, tačiau remiantis mokslinės literatūros analize galima teigti, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystė suprantama platesniu kontekstu kaip teisės aktais nustatyti bendradarbiavimo būdai. Tai gi viešojo ir privataus*

*sektorių bendradarbiavimas gali būti laikomas viešojo ir privataus sektorių partnerystės sudėtine dalimi. Bendradarbiavimas yra panašus santykis kaip ir partnerystė, tačiau bendradarbiavimo atveju nebūtinai sutariama dalytis rizika, tačiau gali būti, kad viena organizacija prisiima visą riziką. Partnerystės atveju pasidalijama ir darbo krūviu ir rizika. Pastebėtina, kad kai kurie autoriai šias partnerystės ir bendradarbiavimo sąvokas (kategorijas) traktuoja panašiai ir didesnių skirtumų tarp jų neįžvelgia. Tai baigiamojo darbo autorės požiūriu sukelia nemažai problemų tiksliai apibrėžiant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir partnerystės sampratą.*

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

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas (toliau – VPSB) apima įvairias viešųjų institucijų ir privataus sektorių bendradarbiavimo formas. Tokio darbo santykio tarp viešųjų ir privačių įstaigų esmė yra teikti viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą (Dūda, 2010).

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali būti viena iš tradicinių viešųjų pirkimų alternatyvų. Šią bendradarbiavimo struktūrą sudaro daugybė formų ir mechanizmų: nuo savivaldybės sutarties sudarymo su privačia statybos firma, iki jungtinės įmonės steigimo naujos hidroelektrinės statybai. Norint atskirti VPSB formą, reikia įvertinti viešųjų gėrybių specifiškumą ir strateginę svarbą (Dūda, 2010).

R. Čiarnienė, B. Neverauskas ir kt. (2011), išskiria penkias pagrindines vadybos funkcijas - tai planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas (reguliuojimas), kontrolė. Kaip teigia autoriai, visos šios funkcijos yra labai svarbios bet kokiai organizacijai. Tampa aišku, kad strateginio planavimo sistema susideda iš daugelio komponentų, kurių seką turi pasirinkti pati organizacija.

Autoriaus S. Urbonavičiaus (2010) pastebėjimu, VPSP formos gali būti klasifikuojamos pagal skirtingus pagrindus, tačiau vienas svarbiausių galima laikyti skirstymą į sutartinį ir institucinio pobūdžio bendradarbiavimą, klasifikuojant pagal ilgalaikio pobūdžio viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, bei jų prigimtį, t.y. sutartinius teisinius santykius bei institucinio pobūdžio santykius. VPSB formos yra skirstomos daugeliu aspektų: institucinės, socialinės arba vietos partnerystės koncepcijomis, bendrų sutarčių arba pagal sutarčių turinį, analizuojama ir lyginama vadybiniu aspektu.

Siekdamas dirbti rinkoje, viešasis ir privatus sektoriai, turi planuoti savo veiklą, numatyti būsimąsias veiklos kryptis, planuoti būsimąjį veiklos rezultatą. Kiekviena įmonė yra sudėtinga atviro tipo sistema, kurios funkcionavimą veikia daugybė ją sudarančių elementų, įvairių padalinių: gamybos, paslaugų, aptarnavimo, finansų, komercijos.

Taigi, svarbu, kad įmonė veiktų efektyviai, reikia koordinuoti visus elementus, sujungti veiksmus ir nukreipti juos į bendrą įmonės tikslą, tai yra planavimą. Analizuojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą svarbu tinkamai suvokti, kokiomis formomis viešasis ir privatus sektoriai gali bendradarbiauti. Bendradarbiavimo forma parodo kokiais būdais privačioms organizacijoms leidžiama veikti srityse, iki šiol išskirtinai priklausiusiose viešajam sektoriui .

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas pagrįstas ilgalaikėmis sutartimis, kurio esmė yra teikti viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą (teigiama, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali apimti įvairias bendradarbiavimo formas: kaip privataus sektoriaus nuosavybė valstybės ar savivaldybių veikloje ar informavimas ir konsultavimas tarp viešojo ir privataus sektorių, taip pat, kaip netradicinis viešųjų pirkimų būdas, kai sudaroma sutartis tarp viešojo ir privataus sektorių dėl viešosios infrastruktūros sukūrimo ar viešųjų paslaugų tiekimo (Lietuvos transporto studija, 2008).

Akcentuotina tai, kad privataus sektoriaus dalyvių pagrindinis reikalavimas – galimybė gauti atitinkamą pelną. Tinkamiausia viešojo ir privataus sektorių forma turi būti pasirenkama atsižvelgiant į projekto tipą, poreikius ir sektorių. Pagrindinis skirtumas tarp viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formų yra privačios kontrolės laipsnis ir įtraukimo į finansavimą lygmuo.

A.Stankevičius (2012) teigia, kad Tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos (INTOSAI) 2004 m. gairėse dėl viešosios ir privačios partnerystės išskirtos šios viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

### Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos

Forma	Apibūdinimas
Bendra (mišri) įmonė (angl. Joint ventures)	Viešasis ir privatus sektorius įsteigia bendrą kompaniją, įgyvendindamas projektą, teikiant naudą abiem projekte dalyvaujančioms šalims.
Frančizė (angl. Franchises)	Privatus sektorius gali teikti viešąsias paslaugas, nustatyti jų kainą.
Koncesija (angl. Concessions)	Labai panašu į franšizės sutartis. Privatus sektorius suteikia lėšas, būtinas infrastruktūros plėtrai, pvz., keliams ar tiltams.

## 1.2 lentelės tęsinys

Privačiai finansuojami investiciniai projektai (angl. Privately financed investment Projects)	Privati kompanija gauna lėšų kurti, konstruoti (atnaujinti), eksploatuoti (prižiūrėti) viešą turtą, pvz., ligonines ar mokyklas. Eksploatuojant turtą tam tikrą laikotarpį (20-35 metus) viešasis sektorius kompanijai moka reguliarius mokesčius. Turtas į valstybės nuosavybę grįžta laikotarpio pabaigoje.
Prekybos rinkos išbandymas (angl. Market testing)	Tai toks procesas, kurio metu privatus subjektas tikrina, ar rinka reaguoja į tam tikrą prekę ar paslaugą, kurią gaminti (teikti) turi viešasis sektorius. Tai svarbu sprendžiant ar tikslinga įvesti produktą į rinką ir vertinant jo paklausą.
Privataus sektoriaus metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose (angl. Use of private sector methods in public bodies).	Personalo motyvacijos schemos bei išteklių racionalizavimas.
Akcijų dalies išlaikymas privatizuotose kompanijose (angl. Retaining minority shares in privatized companies)	Valstybė išsaugo sutartą akcijų procentą, siekdama išlaikyti dalies paslaugų teikimo visuomenei kontrolę.
Privatizavimas (angl. Privatization)	Įmonės viešasis sektorius parduoda privatiems investuotojams.

Šaltinis: N. K. Paliulis ir kt., 2008, p. 23

Autoriai A. Raipa, E. Skietrys (2007), išskiria du pagrindinius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo būdus:

- Koncesija – tai leidimas vykdyti ūkinę veiklą, kuriai būdingas aktyvus privataus sektoriaus dalyvavimas. Ypač svarbus koncesijos bruožas yra tas, kad pagrindinės koncesininko pajamos gaunamos iš tiesioginių paslaugų pardavimų galutiniais vartotojams;
- Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sutartys. Tai yra ilgalaikės sutartys, kai viešasis sektorius, perduodant privačiam sektoriui savo funkcijų vykdymą ir turtą, tampa pagrindiniu privataus sektoriaus paslaugų pirkėju ir pagrindiniu mokėtoju. Tokių sutarčių bruožas yra reguliarius mokėjimai, o pagrindinis paslaugų pirkėjas yra viešasis sektorius;

Autorė D. Ivanauskaitė (2006), teigia, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tikslas – realizuoti projektą ar teikti paslaugas, kurias tradiciškai teikia viešasis sektorius. Anot autorės, leidžiant kiekvienam sektoriui daryti tai, ką jis sugeba geriausiai, efektyviausiu būdu galima pagerinti viešąsias paslaugas ir infrastruktūrą.

Viešosios politikos ir vadybos instituto straipsnyje *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų naudojimas* esminiai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo bruožai nusakyti taip:

- Ilgalaikė sutartis tarp viešojo ir privataus sektorių partnerių, pagal kurią pasidalijama rizika tarp partnerių bei privačiam partneriui deleguojami tam tikri viešosios infrastruktūros kūrimo ir paslaugų teikimo įsipareigojimai;
- Privataus sektoriaus dalyvavimas daugelyje infrastruktūros kūrimo ir paslaugų teikimo

etapų (projektavimo, statybos, finansavimo, eksploatavimo);

- Privataus partnerio pajamų šaltinis yra viešojo sektoriaus mokėjimai arba vartotojų mokesčiai už paslaugas;
- Perkamos paslaugos su konkrečiu rezultatu. Mokėjimas už paslaugą priklauso nuo paslaugos pateikimo ir veiklos efektyvumo (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2005).

Bendradarbiavimas laikomas vis svarbesniu veiksniu daugelio valstybės ekonomikoje. Kyla klausimas, kokios yra problemos trukdančios efektyviai vykdyti bendradarbiavimo sistemą ir kokios yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo plėtros galimybės ir perspektyvos? Atsakymas į šį klausimą susijęs su viešojo ir privataus sektorių teikiama nauda. Viešojo sektoriaus galimybės prasiplečia, taip sukuriant privataus sektoriaus lėšomis ir iniciatyva teikiamą reikalingą turtą, ir pavedant jam teikti su tuo turtu susijusias paslaugas. Pavyzdžiui eksploatuoti sveikatos priežiūros įstaigų pastatus, teikti sveikatos priežiūros paslaugas.

Remiantis Valstybinio audito ataskaita (2008), išskiriamos esminės viešojo ir privataus sektorių sąveikos funkcijos bei galimybės vykdyti pagrindines užduotis:

- Padeda valstybei sumažinti valstybės biudžeto išlaidas viešųjų paslaugų teikimui. Pritraukiant privačią organizaciją išsprendžiama lėšų problema, kuri yra reikalinga projektams įgyvendinti;
- Greitesnis projektų įgyvendinimas. Privačios įmonės turi daugiau galimybių skolintis lėšas, daugiau turi patirties investuojant, o tai ir lemia efektyvesnę lėšų panaudojimą;
- Garantijų patikimumas, kad projektai bus užbaigti;
- Geresnė teikiamų viešųjų paslaugų kokybė ir galimybė sumažinti viešųjų paslaugų teikimo sąnaudas;
- Paskirstoma rizika tarp viešojo ir privataus sektorių. Privatus sektorius gali garantuoti svarbiausius ir reikšmingiausius projektus, kad jie bus įgyvendinti nustatytu laiku, kai daugelio visuomenės poreikių valstybės biudžetas nepalankus tenkinti;
- Naujų darbo vietų kūrimo ir ekonomikos augimo skatinimas. Privati nuosavybė plėtojanti rinkos mechanizmus paslaugų sektoriuje, didina ir paslaugų konkurencingumą.

Galima teigti, kad viešajam sektoriui pasiekti rezultatus leidžiama naudojantis privataus sektoriaus finansiniais ištekliais, idėjomis, žiniomis, praktine ir technine patirtimi. Privataus sektoriaus geresnis rizikos valdymas, lankstumas, specializacija leidžia konkrečias paslaugas teikti pigiau ir profesionaliau negu viešasis sektorius. Viešasis sektorius priimant sprendimą turi atidžiai įvertinti ir ekonominiais skaičiavimais pagrįsti numatomą naudą, galimas grėsmes ir efektyvumą.



Plačiau aptarsime kai kurias viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formas.

**Viešosios sutartys.** Remiantis Lietuvos Respublikos Civiliniu kodeksu, viešąja sutartimi laikoma sutartis, kurią sudaro juridinis asmuo (verslininkas), teikiantis paslaugas ar parduodantis prekes visiems, kas tik kreipiasi (transporto, ryšių, elektros, šilumos, dujų, vandentiekio ir kt. organizacijos) (Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas).

Autorius V. Mikelėnas (2003), teigia, kad viešųjų sutarčių atsiradimas bei jų reglamentavimas CK siejamas su tuo, kad Lietuvos ūkyje veikia ne viena natūrali monopolija. Taigi valstybė yra įpareigota atidžiau stebėti ir reguliuoti tas ūkio sritis, kur konkurencija nėra pakankama.

CK 6.154 straipsnio 1 dalyje nustatyta, kad viešoji sutartis yra dviejų ar daugiau asmenų susitarimas sukurti, pakeisti ar nutraukti civilinius teisinius santykius, kai vienas ar keli asmenys įsipareigoja kitam asmeniui ar asmenims atlikti tam tikrus veiksmus (ar susilaikyti nuo kitų veiksmų atlikimo), o šie įgyja reikalavimo teisę. Pagal CK 6.159 straipsnį, sutarties elementai, kurių pakanka sutarties galiojimui, yra veiksmų šalių susitarimas, o įstatymų nustatytais atvejais – ir sutarties forma. Iš CK 6.154 ir 6.159 straipsniuose pateiktos sutarties apibrėžties, galima daryti išvadą, kad esminis sutarties požymis ir svarbiausias sutarties galiojimo elementas yra šalių susitarimas (Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas).

Sutarčių teisėje išskiriama viešoji sutartis, kaip viena iš sutarčių rūšių, kai įstatymais ribojamas sutarčių laisvės principas. Viešoji sutartis yra tokia, kurią sudaro juridinis asmuo (verslininkas), teikiantis paslaugas ar parduodantis prekes visiems, kas tik kreipiasi (transporto, ryšių, elektros, šilumos, dujų, vandentiekio ir kt. organizacijos) (Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas).

Šios sutarčių rūšies atsiradimą lėmė aplinkybė, kad Lietuvos ūkyje veikia ne viena natūrali monopolija ir valstybei tenka specialiai reglamentuoti tam tikras ūkio šakas, kuriose nėra pakankamos konkurencijos. Tai valstybė daro išleisdama teisės aktus, kuriuose įtvirtinamos specialios elgesio taisyklės, esminės privalomos tokių sutarčių sąlygos. Taigi viešosios sutarties institutas atspindi viešąjį interesą, kad, įsikišant į sutarčių sudarymo procesą, būtų užtikrintas elektros energijos, šilumos, vandens ar kt. šalies ūkio funkcionavimui bei asmeniniams (buitiniams) gyventojų poreikiams strategiškai svarbių prekių prieinamumas, apginta silpnesnė sutartinio santykio pusė – transporto, ryšių, elektros, šilumos, dujų, vandentiekio ar kt. paslaugų vartotojas (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2009 m. liepos 9 d. nutartis, byloje Nr. 3K-3-280).

**Koncesijos.** Koncesija - LR įstatyme įvardinta sąvoka kaip vadovaujantis koncesijos sutartimi ir joje nustatytais sąlygomis suteikiančiosios institucijos, koncesininkui pagal šį

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

Koncesijos Lietuvoje yra viena svarbiausių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formų, kurias reglamentuoja 1996 m. rugsėjo mėn. 10 dieną, Nr. 1-1510 priimtas Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas. Šis teisės aktas reguliuoja koncesininkų atrankos ir koncesijų suteikimo tvarką, nustato koncesininkų bei suteikiančiųjų institucijų įgaliojimus ir kitas taisykles. Pastebima, kad įstatymas praktikoje pradėtas taikyti praėjus keleriems metams nuo jo priėmimo. Koncesijos ir koncesijos objekto sąvokos buvo nepagrįstai susiaurintos, pagal jas koncesija reiškė tik pagal sutartį suteikiamą teisę naudotis esamu ir numatomu sukurti valstybės ir savivaldybės turtu. Koncesija traktuojama kaip speciali teisė, kuria perduodama atsakomybė už valstybės ir savivaldybės infrastruktūros objektų priežiūrą, kūrimą ir valdymą. Koncesija patrauklesnė ir pranašesnė privačiam investuotojui, todėl, kad ji apima visą projekto įgyvendinimo ciklą.

Nauji įstatymo papildymai pasirodė 1998 metais, o 2003 metais sekė nauja įstatymo redakcija, kuri papildė naujas teisės normas, nustatė sritis, kur gali vykti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, nustatė konkurso tvarką, reglamentavo koncesijų suteikimo tvarką bei konkurso bei kitus teisinius santykius. Praėjus dar keleriems metams, tai yra nuo 2003 m., Koncesijų įstatymas papildytas ir keistas daugiau nei 10 kartų.

Finansų ministerijos duomenimis, apibendrinus VPSP projektus įgyvendinančių institucijų pateiktą informaciją apie VPSP sutartis, sudarytas iki 2014 m. sausio 1 d., apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartis (koncesijos bei valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartis) parengtą pagal partnerystės projektus įgyvendinančių institucijų, vadovaujantis Lietuvos Respublikos finansų ministro 2009 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 1K-489 „Dėl informacijos apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimo eigą teikimo Finansų ministerijai taisyklių patvirtinimo“ pateiktą informaciją, pažymėtina, kad tendencija dėl daugiausiai VPSP sudarytų sutarčių vietos valdžios lygmeniu ir toliau išlieka. Pagal pateiktus duomenis VPSP sutartys yra įgyvendinamos 22-ose savivaldybėse. Iš viso – 35 VPSP sutartys, iš

kurių 33 yra koncesijų sutartys, 2 – valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartys (Statistika, 2014).

*Apibendrinant galima teigti, kad siekdamas dirbti rinkoje, viešasis ir privatus sektorius, turi planuoti savo veiklą, numatyti būsimąsias veiklos kryptis, planuoti būsimąjį veiklos rezultatą. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas apima įvairias viešųjų institucijų ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo formas. Mokslinėje literatūroje įvardijami du pagrindiniai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo būdai: koncepcija ir viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sutartys (viešosios sutartys). Koncesija suvokiama kaip leidimas vykdyti ūkinę veiklą, kuriai būdingas aktyvus privataus sektoriaus dalyvavimas. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sutartys - tai yra ilgalaikės sutartys, kuriomis viešasis sektorius perduoda privačiam sektoriui savo funkcijų vykdymą ir turtą, taip tapdamas pagrindiniu privataus sektoriaus paslaugų pirkėju ir pagrindiniu mokėtoju.*

#### **1.4. Sėkmingą viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą lemiantys veiksniai**

Analizuojant pagrindinius institucijų sėkmės veiksnius, remiantis S. Trafford ir T. Proctor (2006), svarbiausiais išskiria komunikacijas, planavimą, atvirumą ir vertybes. Viešojo ir privataus sektorių bendravimo apibūdinimas susiduria su plačia viešojo sektoriaus ir privataus verslo subjektų bendradarbiavimo formų įvairove, apimančia platų spektrą įvairiausių formų, grindžiamų atvirumu, tarpusavio supratimu ir pasitikėjimu.

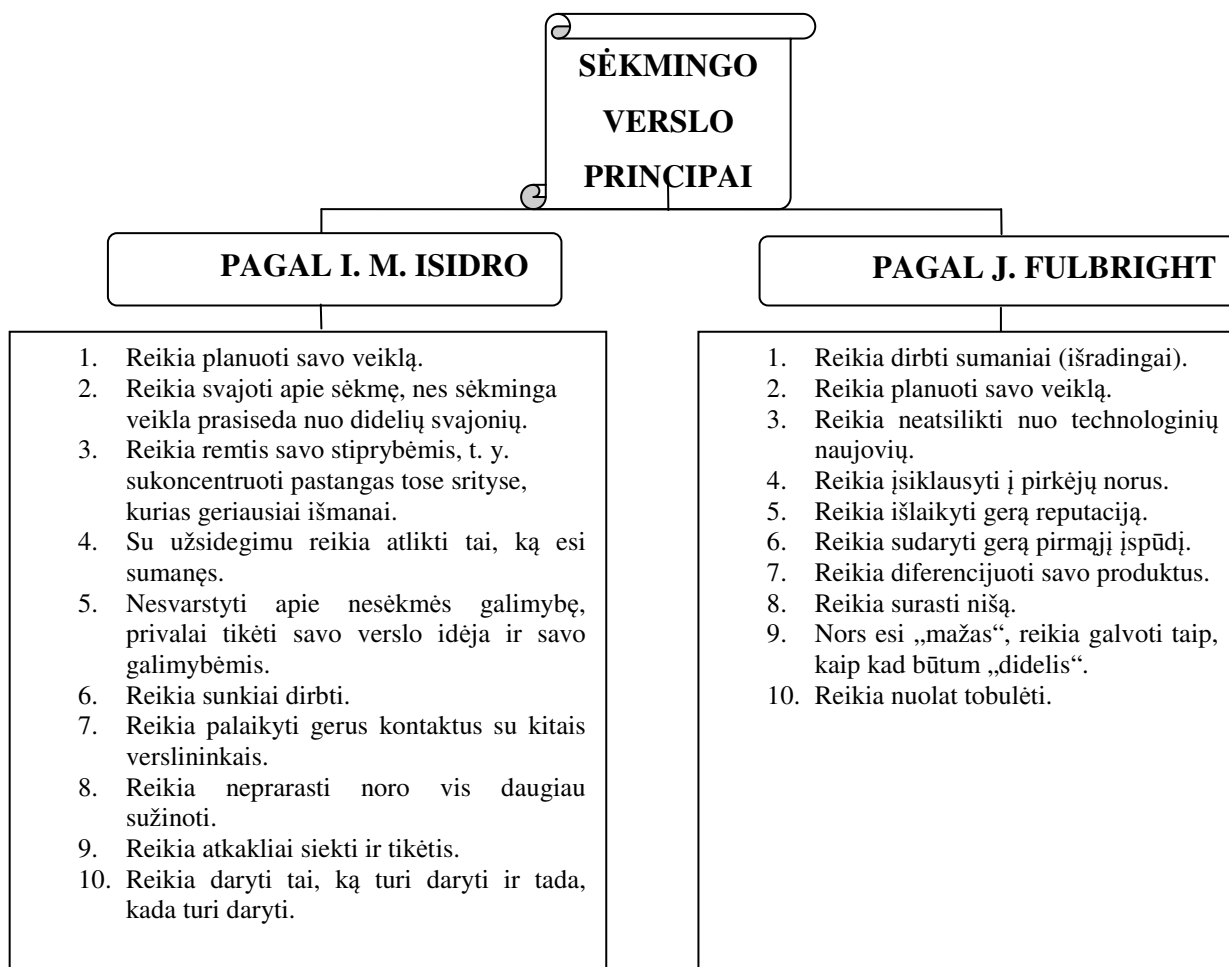
Analizuojant viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą, G. Peters (2002) teigia, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ribos palaiapsniui išnyksta. Viešasis sektorius turi žinoti skirtumus ir koordinuoti savo veiklą su privačiomis įmonėmis, turėti naujausias administracines žinias ir technologijas bei juos taikyti veikloje. Autorius išskiria pagrindinius veiksnius, lemiančius viešojo ir privataus sektoriaus sėkmę:

- Institucijų aplinka, svarbu teisinės ir organizacinės institucijų aplinkos lygis;
- Organizaciniai aspektai, kada yra išlaikomi santykiai, planavimas, bendra vizija, vertybės, bendruomenės dalyvavimas, vadovavimas;
- Žmogiškieji ištekliai, aktualu charakteristikos, kompetencija, atsakomybė, žinių valdymas.

Autoriaus F. Malik (2005) nuomone, principai sudaro profesionalaus valdymo pagrindą, paaškinantys sudėtingos tvarkos, sistemos ir organizacijos susiformavimą ir funkcionavimą.

Autorius išskiria šešis pagrindinius aiškiai suformuotus principus ir taisykles, kuriais reikėtų vadovautis, kad organizacijose valdymas būtų sėkmingas:

- Orientavimasis į rezultatą. Svarbu orientuotis į rezultatus ir pagal tai vertinti organizacijos veiklos efektyvumą. Vadovas turi savo dėmesį, energiją ir visas jėgas sutelkti tiems dalykams, kurie yra veiksmingiausi. Tą pačią nuomonę išsakė autorius I. M. Isidro (2009), pažymėdamas, kad su užsidegimu reikia atlikti tai, ką esi sumanęs (žr.1.1 pav.).
- Įnašas į visumą. Šiuo principu yra pagrįstas daugelio valdymo problemų sprendimas, kurio esmė yra vientisas mąstymas. Autoriaus nuomone tai yra prielaida būti atviram, išsaugoti sugebėjimą mokytis ir priimti naujoves. Vienas pagrindinių uždavinių gali būti mokyti darbuotojus organizuoti darbą, o tai verčia žmones galvoti apie organizaciją ir jos problemas.
- Susitelkimas į keletą dalykų. Susitelkimas suprantamas tada, kai gali dirbti paskirtą darbą nesiblaškydamas ir ramiai, veiksmingai atliekant vieną darbą. Manoma, kad svarbiausia susitelkti į kelis reikšmingiausius dalykus;
- Veiksmingas vadovavimas. Svarbu išnaudoti jau esančius pranašumus, o ne šalinti trūkumus. Veiksmingas vadovavimas turi daugiausia įtakos žmonių atrankai, jų mokymuisi, darbo vietų kūrimui ir paskyrimui į tarnybą, atlikto darbo vertinimui ir jų galimybių analizavimui. Suprantama, jog norint pasiekti rezultatų, reikia panaudoti pranašumus, susitaikyti dažniausiai su nemažais organizacijos trūkumais. Pagrindinis organizacijos tikslas – trūkumus reikia padaryti nereikšmingais, tuo tarpu, darbuotojas turi juos pasverti, bet ne pašalinti;
- Pasitikėjimas. Labai svarbus principas yra abipusis pasitikėjimas, kuris yra susijęs su motyvacija ir verslo kultūra. Motyvacija negali būti be pasitikėjimo. Organizacijos vadovui įgijus darbuotojo pasitikėjimą, galima sukurti tvirtą ir pastovią valdymo situaciją;
- Pozityvus mąstymas. Suprantama, kad pozityviai ir konstruktyviai mąstant, svarbu suprasti ir išnaudoti savo galimybes. Toks principas yra skirtas atkreipti vadovų dėmesį į galimybes. Atsakingai dirbantys darbuotojai yra blaiviai mąstantys realistai, todėl jie nebėga nuo problemų ir sunkumų (Malik, 2005).



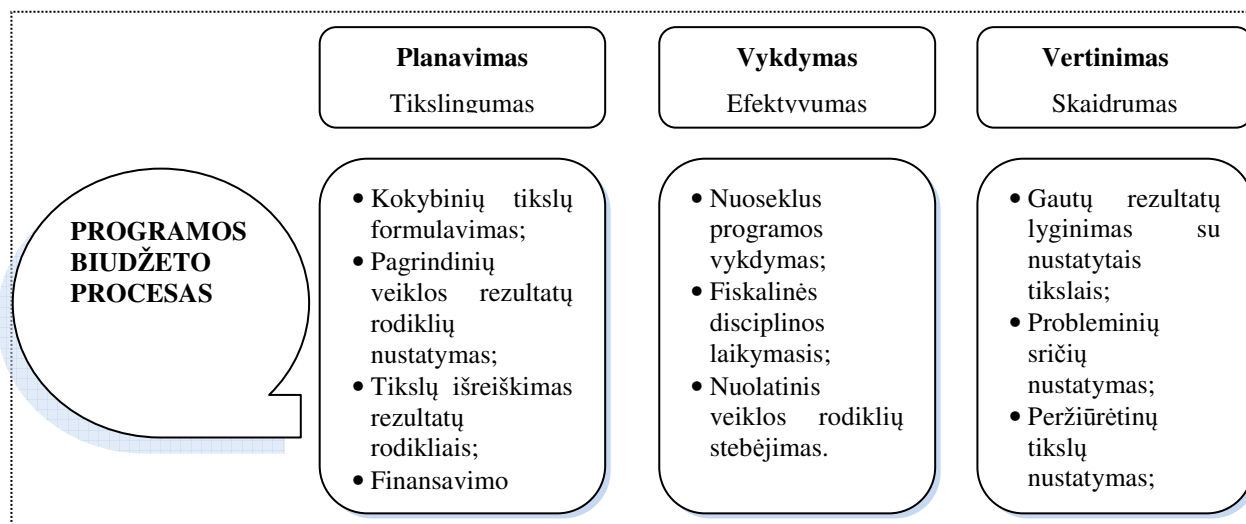
### 1.1 pav. Sėkmingo verslo principai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal I. M. Isidro, 2009, J. Fulbright, 2010, p.11

Viešasis ir privatus bendradarbiavimas, kaip teisinė kategorija, Lietuvoje vartojama priėmus 2009 m. birželio 16 d. LR investicijų įstatymą. Juose bendradarbiavimas (partnerystė) apibrėžiamas taip: valstybės ar savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, kuris investuoja į šią veiklą ir jai reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą.

Lietuvoje viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo poreikis yra didelis. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali teikti didelę naudą visuomenei ir valstybei. Tai rodo valstybės kontrolė, kuri įvertino daugelio pasaulio valstybių patirtį. Privatus sektorius naudodamas savo lėšas, patirtį ir iniciatyvą, gali teikti viešąsias paslaugas, pagerinti jų kokybę ar sukurti, efektyviau valdyti viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą. Norint atlikti kiekvieną darbą, tikslinga yra iš anksto nustatyti norimą gauti rezultatą, organizavimo metodiką, kontroliuoti darbo atlikimą. Lietuvoje ir viešojo administravimo srityje yra įdiegtos dvi reikšmingos naujovės, tai yra

strateginiai planai ir programiniai biudžetai. Tiek strateginis planavimas, tiek programiniai biudžetai siekia padidinti viešojo ir privataus sektorių skaidrumą ir efektyvumą. Todėl verslo kontekste strategijos formulavimas, įgyvendinimas ir vertinimas yra pritaikomas ir viešajam sektoriui, atskleidžiant sudėtingiausius viešojo sektoriaus strategijos aspektus (žr. 1.2 pav.).



**1.2 pav.** Trijų žingsnių viešojo sektoriaus strategijos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal D. Gerulaitis, E. Virgailaitė-Mečkauskaitė, M. Grigaliūnas, Šiauliai, 2010, p.14-15

Autorė I. Budvytienė (2013) teigia, kad tikslus ir teisingas Verslo apskaitos standartų (toliau - VAS) nuostatų ir Pelno mokesčio įstatymo (PMĮ) reikalavimų suderinimas lemia sėkmingą viešosios ir privačios partnerystės (VPSP) sutarčių apskaitą bei leidžia įmonei išnaudoti visas įstatymų teikiamas galimybes, sumažinti mokamo pelno mokesčio dydį.

Autoriai K. De Villiers, T. Coning ir kt. (2007) rašo, kad sėkmingas ir efektyvus bendradarbiavimo procesas galimas tik tada, kai jis atlieka šias funkcijas:

- Patikimas ir nuolat vykstantis komunikavimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus;
- Tvirtų bendradarbiavimo santykių formavimas;
- Remiamasi pasitikėjimu, įsipareigojimais, lankstumu, kultūriniu supratimu;
- Nuolat vykstantys mainai;
- Ilgalaikių ryšių palaikymas;
- Abipusiškumas.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo abiejų partnerių indėlio.

Autorius S. Valentinavičius (2009) akcentuoja, jog strategija yra apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis, sudaranti galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus bei pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ir išoriniais ištekliais aplinkoje.

M. Arimavičiūtė (2005) teigia, kad strateginis planavimas gali atnešti tokius privalumus:

- Nustatomos įmonės ribos ir nurodomos formalios organizacijos kryptys;
- Akcentuojama organizacijos konkurencinė prigimtis;
- Leidžiama vadovui imituoti popieriuje ateitį.

Galima teigti, kad šie privalumai labiau tinka privačiam sektoriui, todėl, kad savivaldybė, būdama viešąja institucija, siekia kiek kitokių tikslų. Svarbu akcentuoti, kad viešasis sektorius sprendžia sudėtingus ir nevienareikšmiškus uždavinius, turi išspręsti daugiau problemų įgyvendinant sprendimus, veikti vadovaudamasi viešais interesais, turi turėti visuomenės palaikymą, didesnę už tą, kuris būtinas privačiame sektoriuje.

Taigi, svarbu, kad įmonė veiktų efektyviai, reikia koordinuoti visus elementus, sujungti veiksmus ir nukreipti juos į bendrą įmonės tikslą - planavimą. Išanalizavus viešojo ir privataus sektorių dalyvius, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratą bei formas, svarbus kitas žingsnis – išanalizuoti ir nustatyti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sėkmę lemiančius veiksnius bei išskirti bendradarbiavimo privalumus ir trūkumus.

*Apibendrinus galima teigti, kad nepaisant skirtingų požiūrių į bendradarbiavimą, daugelis autorių pastebi, kad pagrindine prielaida viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui tampa ne tik viešojo sektorių reformų poreikis, bet ir galimybė pritraukti privatų kapitalą viešosios infrastruktūros projektams finansuoti. Taigi, sujungiant šių sektorių išteklius, išnaudojant pranašumus, galima efektyviai ir kokybiškai patenkinti visuomenės poreikius. Viešajam sektoriui atsiranda galimybė pasinaudoti privataus sektoriaus įgūdžiais ir žiniomis, projektų atrankos ir valdymo, inovacijų diegimo, atsakomybės pasidalijimo ir kitose projektų įgyvendinimo efektyvumą didinančiose srityse. Tačiau pats bendradarbiavimo sudarymo faktas dar neužtikrina dalyviams sėkmės, nes bendradarbiavimo sėkmė, suprantama ir priklausoma nuo to, kaip gerai dalyviai koordinuoja savo tikslus ir veiksmus.*

## **1.5. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžiai**

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimu siekiama užtikrinti, kad tiek nacionalinis, tiek tarptautinis kapitalas ir viešosios funkcijos perdavimas privačiam subjektui neigiamai nepaveiks valstybės ir jos piliečių interesų, todėl ypatingai svarbu atkreipti dėmesį į trūkumus,

kuriuos tokios sutartys, kaip numatė Valstybinio audito ataskaita (2008), remiantis Jungtinės Karalystės nacionalinė audito institucijos išvadomis, gali sąlygoti:

- Ilgas pirkimo konkurso laikas, kuris gali lemti didesnes viešojo sektoriaus išlaidas;
- Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartis sudaranti ir vėliau jų vykdymą prižiūrinti viešojo projekto grupė gali turėti per mažai patirties ir kompetencijos VPSP srityje. Šią riziką galima būtų sumažinti samdant kompetentingus konsultantus, VPSP specialistus, kurie vadovautų pirkimui ar kreipiantis pagalbos į paramos organizacijas. Jungtinėje Karalystėje tuo tikslu yra įkurta Partnerystės JK organizacija (angl. Partnerships UK), kuri teikia viešajam sektoriui pagalbą ir konsultacijas sudarant VPSP sutartis;
- Didelė kaina už konsultacijas. Viešojo sektoriaus išlaidos konsultacijoms (pvz., teisinėms arba finansinėms) rengiant VPSP projektus gali būti labai didelės. Todėl VPSP projekto neverta vykdyti, kai projekto vertė yra sąlygiškai nedidelė;
- Nelanksčios sutartys. Lankstumo paprastai trūksta, kai sutarties įgyvendinimo metu keičiasi veiklos reikalavimai ir kai tenka keisti sutarties nuostatas po jos pasirašymo;
- Netinkamas rizikos perdavimas, kai rizika perduodama VPSP projekto šaliai, kuri nesugeba jos efektyviai valdyti;
- Nepakankamai detalios sutarčių nuostatos vartotojų apsaugos požiūriu. Ši problema atsiranda nepakankamai reglamentavus pagal VPSP teikiamų paslaugų kokybę, kainą ar paslaugų tęstinumą garantuojančias nuostatas;
- Galimi konkurencijos apribojimai sudarant VPSP sutartis. Konkursų dėl VPSP sąlygos gali būti nepakankamai aiškios, detalios, ar diskriminuojančios nacionalinius bei tarptautinius investuotojus;
- Galimas VPSP sutarčių vykdymo kontrolės nepakankamumas. Viešajam sektoriui su privačiu sudarius VPSP sutartį, joje dažnai nepakankamai aptariama, kaip bus atliekama teikiamų paslaugų ar kuriamo produkto stebėseną (monitoringas), periodinės revizijos, finansinė veiklos kontrolė;
- Mažiau galimybių vertinti VPSP projekto naudą. Sutartyje neaptarus, kokiais kriterijais vadovaujantis bus vertinamas įgyvendinamas VPSP projektas, negalėsime nustatyti, ar tokia viešųjų paslaugų teikimo ar infrastruktūros sukūrimo forma yra efektyvi.

M. Dūda (2010) pastebi, kad pastarųjų metų praktika atskleidžia nemažą viešojo ir privataus sektorių disfunkcijų, kadangi privatų sektorių įtraukus į viešojo sektoriaus valdymą ne tik nesumažėja valdžios struktūrų sudėtingumas, bet priešingai – jis didėja.



Kaip teigia V. Kavaliauskaitė ir R. Jucevičius (2009), jei nacionaliniame ar vietos savivaldos lygmenyje pasikeičia valdžioje esančios politinės jėgos, naujai atėjusios valdžios vertybės ir politiniai siekiai gali neatitikti ankstesnės, todėl naujoji valdžia gali nenorėti prisiimti atsakomybės, įvairios viešosios institucijos gali bandyti atsakomybę perkelti kitoms, pažerti kaltinimų ir sukelti visuomenės nepasitenkinimą. Taip pat viešojo sektoriaus partneris gali nenorėti pareikalauti atskaitomybės iš privataus partnerio bijodamas prarasti potencialų investuotoją ateityje.

M. Arimavičiūtė (2005) teigia, kad reikėtų didesnę dėmesį atkreipti į viešojo sektoriaus organizacijų jautrumą valstybės politikos ir politinių jėgų permainoms, bendradarbiavimo panaudojimą, platesnį ir įvairesnį vartotojų ratą, tikslų ir finansavimo skaidrumą ir pranašumą, rizikos vengimą, strateginių problemų sudėtingumą. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai taip pat turi ir nemažai trūkumų. Suprantama, jog atitinkamai neįvertinus su konkrečiu projektu susijusių trūkumų ir rizikų, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali būti ne naudos šaltinis valstybei ir jos gyventojams, o ilgalaikė finansinė našta.

M. Perkowski (2004) pažymi, kad įgyvendinant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, kaip, pavyzdžiui, tokie jo pranašumai akcentuojami: geresnės kokybės paslaugos, rizikos pasidalijimas, geresnė infrastruktūros būklė, administravimų standartų tobulinimas, būtina atsižvelgti ir į potencialias grėsmes, tai yra privataus sektoriaus nepatikimumas, infliacija, paslaugų stabilumo pažeidimus, korupcijos galimybes, sunkumus nustatant atsakomybės ribas ir kt. Siekiant geriau suvokti grėsmių faktą, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra veikla, reikalaujama didelių pastangų ir priežiūros.

Vadovaudamasi Lietuvos Ūkio ekonominės plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija, ieškoma naujesnių teisinių būdų bei priemonių patenkinti visuomenės poreikius, siekiant įgyvendinti Vyriausybės programoje nustatytus tikslus: verslo skatinimą, mokslo ir inovacijų plėtrą, gyvenimo kokybės gerinimą, viešojo saugumo užtikrinimą ir kt. Išvardintiems tikslams pasiekti Vyriausybė siūlo išplėsti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, sukuriant jai teises, administracines ir institucines sąlygas bei korupcijos prevencijos mechanizmus, tačiau kaip pastebi S. Dawson ir Ch Dargie (2005), valdžios struktūros neturėtų pasinaudoti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimu, kuriant naujas reguliavimo ir kontroliavimo institucijas.

*Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžiai: staigūs politinių jėgų pokyčiai nacionaliniame ar vietos savivaldos lygmenyje, teisinės bazės netobulumas, nelanksčios sutartys, netinkamas rizikos perdavimas, kai*

*rizika perduodama vienai projekto šaliai, kuri nesugeba jos efektyviai valdyti, sutarčių vykdymo kontrolės nepakankamumas ir kt.*

## **1.6. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo reglamentavimas**

Analizuojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, labai svarbu aptarti viešojo ir privataus sektorių teisinių formų reglamentavimą Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

Pastebėta, kad teisės aktuose įtvirtinta viešojo ir privataus sektorių partnerystė, daugelio mokslininkų traktuojama kaip bendradarbiavimo forma (Urbonavičius, 2010).

Analizuojant Europos Sąjungos teisės aktus reglamentuojančius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą akcentuotina, kad Europos Sąjungos teisėje viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas nėra įtvirtintas. ES teisės aktuose neįtvirtintos nei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo, nei partnerystės sąvokos.

Iš ES teisės aktų reglamentuojančių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą paminėtinos Europos Sąjungos sutartys, kuriose įtvirtinti bendrieji teisės principai ir pagrindinės laisvės. Taip pat paminėtinos ES Viešųjų pirkimų direktyvos 2004/17/EB79 ir 2004/18/EB80, kuriomis reguliuojamas darbų ir paslaugų pirkimas.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas akcentuojamas ir Europos Teisingumo Teismo praktikoje, pateikiant principų ir direktyvų nuostatų taikymo išaiškinimus.

Jau minėtos ES Direktyvos 2004/17/EB ir 2004/18/EB buvo priimtos įgyvendinant 1998 m. kovo 11 dienos Europos Komisijos komunikate „Viešieji pirkimai Europos Sąjungoje iškeltus tikslus – supaprastinti ir patobulinti viešųjų pirkimų teisinį reguliavimą, pakeisti viešųjų pirkimų reguliavimą transporto, telekomunikacijų, vandens ir energijos srityse, svarbiausias taisykles vienodai taikyti visose valstybėse narėse, atverti viešųjų pirkimų rinkas konkurencijai ir pan.“ Minėtame komunikate pažymima, kad svarbi užduotis sukurti lankstesnį pirkimo būdą – konkurencinę derybų procedūrą (angl. competitive negotiated procedure), taip pat reglamentuoti koncesiją bei kitas viešosios – privačiosios partnerystės ir bendradarbiavimo formas, užtikrinant vidaus rinkos reikalavimus atitinkantį jų funkcionavimą (M. Valančius, 2010).

Pažymėtina, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystės ir bendradarbiavimo sutartys patenka į Europos Sąjungos Viešųjų pirkimų direktyvų reguliavimo sritį, tad jos pagal Europos Sąjungos teisinį reglamentavimą gali įgyti vieną iš keturių teisinių formų – viešojo darbų pirkimo sutarties arba viešosios darbų koncesijos, taip pat viešojo paslaugų pirkimo sutarties arba viešosios paslaugų koncesijos.

Lietuvos Valstybės Kontrolė 2008 m. valstybinio audito ataskaitoje „Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas“ yra pažymėjusi, kad Lietuvoje nėra reglamentuotas apibrėžimas. Dalis VPSP formų yra nereglamentuotos, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas arba reglamentuotos nepakankamai. Lietuvos Respublikos teisės aktuose minima tik viešojo ir privataus sektorių partnerystė, įvardinant partnerystės formas (privatizavimas, viešieji pirkimai ir koncesijos).

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas netiesiogiai įtvirtintas Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, kurioje pabrėžiama, kad tautos aukščiausia suvereni galia vykdoma per jos išrinktus atstovus, kurių įstatymais reglamentuotos valios pagrindu veikia Lietuvos Respublikos Seimas ir Vyriausybė bei kitos jų suformuotos valstybinės institucijos. Valstybinės valdžios funkcijas vykdo valstybės institucijų ir savivaldos institucijų sistema. Suprantama, kad valdžios institucijos pareiga tarnauti žmonėms ir atstovauti bei ginti jų interesus.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas netiesiogiai įtvirtintas ir Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme 1999 m., kuriame nustatyti pagrindiniai viešojo administravimo principai: įstatymo viršenybės, objektyvumo, proporcingumo, nepiknaudžiavimu valdžia, tarnybinės pagalbos, efektyvumo, subsidiarumo ir vieno langelio, lygiateisiškumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus, naujovių ir atvirumo permainingoms principas.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme įtvirtintas tarnybinės pagalbos principas reiškia, kad viešojo administravimo subjektai, rengdami administracinius sprendimus, prireikus teikia vienas kitam reikalingą informacinę ir kitokią pagalbą, t.y. bendradarbiauja.

Apie viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą yra užsimenama ir LR investicijų įstatyme, kur pabrėžiama viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba. Pažymėtina, kad LR Investicijų įstatyme, įtvirtinant valdžios ir privataus subjektų partnerystę buvo įgyvendinta Valstybės kontrolės ataskaitos rekomendacija, teisės aktuose reglamentuoti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formą, kai privataus sektoriaus subjektas investuoja į valdžios sektoriaus funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir vykdo šiose srityse veiklą, už kurią atlyginimą jam moka viešasis sektorius, apibrėžiant maksimalią trukmę sutarties, kuri pagal šią formą gali būti sudaroma.

Apie viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą užsimenama LR Viešųjų pirkimų įstatyme, kurio 7 str. pažymima, kad perkančioji organizacija ir tiekėjai gali bendrauti tarpusavyje bei keistis informacija paštu arba per kurjerį, faksu, elektroninėmis priemonėmis. Bendraujant tarpusavyje ir keičiantis informacija, duomenys perduodami taip, kad būtų užtikrinamas jų vientisumas, išsaugomas pasiūlymų konfidencialumas. Taip pat būtina užtikrinti, kad perkančioji organizacija su pasiūlymų turiniu (projekto konkurso vertinimo komisija – su planu ir projektu)

galėtų susipažinti tik pasibaigus nustatytam jų pateikimo terminui. Bendravimo būdai turi būti tiekėjams, dalyvauti pirkimo procedūrose (Valstybės žinios, 2006-01-12, Nr. 4-102).

Kalbant apie viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, svarbu paminėti ir LR Koncesijų įstatymą (Valstybės žinios, 1996, Nr. 92-2141).

1996 m. rugsėjo 10 d. buvo priimtas ir 1997 m. sausio 1 d. įsigaliojo pirmasis Koncesijų įstatymas. Šis įstatymas praktikoje beveik nebuvo taikomas arba buvo taikomas tik fragmentiškai. Po įstatymo įsigaliojimo, visi projektai, kurie galėjo būti įgyvendinami koncesijų būdu, buvo įgyvendinami taikant kitas teises formas, pavyzdžiui, ilgalaikę turto nuomą, privatizavimą, dauguma tų teisinių formų nebuvo išsamiai apibrėžtos teisės aktuose. Esminės priežastys, lėmusios tai, kad Koncesijų įstatymas nebuvo taikomas praktikoje, buvo netiksliai apibrėžta koncesijos sutartis, susiaurintos koncesijos ir koncesijos subjekto sąvokos, pagal kurias koncesija reiškė tik pagal sutartį suteikiamą teisę naudotis esamu arba numatomu sukurti valstybės ar savivaldybės turtu, buvo numatyta tipinė koncesijos sutartis, kurios nuostatos privalomos, taip pat koncesija buvo suteikiama tik atviro konkurso būdu. Įstatyme taip pat buvo įtvirtintas draudimas derėtis dėl paskelbtų koncesijos sąlygų, o tai iš esmės apsunkino koncesijos konkursą ir koncesijas padarė nepatrauklias privačiam kapitalui. 2003 m. spalio 1 d. įsigaliojo nauja Koncesijų įstatymo redakcija, kuri iš esmės pakeitė tik formaliai galiojusį įstatymą ir nustatė koncesijas suteikiančių institucijų įgaliojimus, rizikos pasidalijimą, apmokestinimo ir licencijavimo taisykles, koncesininko kreditorių prievoles, viešojo sektoriaus įsipareigojimus kreditoriams, sutarties šalių teises ir pareigas dėl ginčų sprendimo. Naujoje įstatymo redakcijoje, palyginti su prieš tai galiojusia, buvo aiškiai ir detalčiai apibrėžta koncesijos sąvoka, kuri iš esmės nesikeitė ir vėlesnėse Koncesijų įstatymo redakcijose, nors Koncesijų įstatymas dar kelis kartus buvo redaguojamas: 2004 m. gegužės 1 d., 2006 m. liepos 11 d. ir 2009 m. birželio 30 d. (S. Urbonavičius, 2010).

2009 m. priimtais LR Investicijų įstatymo pakeitimais buvo įteisintos viešojo ir privataus sektorių bei valdžios ir privataus subjektų partnerystės sąvokos (numatančios, viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimui privatus subjektas investuoja į valdžios subjekto funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir šiai veiklai vykdyti reikalingą valstybės arba savivaldybės turtą, šiose srityse vykdo veiklą, už kurią iš valdžios subjekto gauna atlyginimą), nustatyti valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutarties sudarymo principai (pavyzdžiui, numatant, kad partnerystė taikoma tik tada, jeigu ji užtikrina efektyvų valstybės ir savivaldybės funkcijų įgyvendinimą, viešąjį interesą ir visuomenės poreikių tenkinimą). Nustatyta valdžios subjekto pareiga iš anksto (prieš priimant sprendimą taikyti valdžios ir privataus subjektų partnerystę) atlikti veiklos analizę ir skaičiavimais pagrįsti šios partnerystės taikymo efektyvumą ir galimus

trūkumus (riziką, ekonominius ir finansinius aspektus, alternatyvas, naudingumą (palyginus su alternatyviais sprendimo būdais) ir pan.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas akcentuojamas ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime „Dėl nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos patvirtinimo“, kuriame yra numatytas valstybės valdymo modernizavimas, plėtoti ryšių ir informacinėmis sistemomis grindžiamą verslą, tinkamos teisinės aplinkos kūrimas. Suprantama, kad privatus sektorius, kaip socialinių tinklų dalyvis modernizuojant valstybės valdymą, galės efektyviau ir lengviau bendradarbiauti su viešuoju sektoriumi, siekiant įgyvendinti savo teises, pavyzdžiui, teikiant paraišką, gaudamas licenciją.

Pažymėtina, kad vykstant visuomeniniams socialiniams ir ekonominiams pokyčiams, keičiasi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo samprata. Tai atsispindi ir politiniu požiūriu išreikštuose teisės aktuose, kuriuos analizuojant pastebimi ne tik bendrieji tikslai siekiant gerinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybes, bet ir inovacijos, plėtojant verslą tiek Lietuvoje, tiek tarptautinėse programose ir projektuose.

Pavyzdžiui, LR Seimo nutarime „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ nurodoma, kad „skatinsime viešojo ir privataus kapitalo partnerystės projektus, užtikrindami efektyvesnę viešųjų funkcijų vykdymą, pritraukdami privačias investicijas į viešojo sektoriaus reguliavimui priskirtinas veiklos sritis“.

*Apibendrinant galima teigti, kad vieningo teisės akto, kuriame būtų įtvirtintas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas nėra. ES viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas akcentuojamas Europos Sąjungos sutartyse, kuriose įtvirtinti bendrieji teisės principai ir pagrindinės laisvės. Taip pat paminėtinos ES Viešųjų pirkimų direktyvose 2004/17/EB79 ir 2004/18/EB80, kuriomis reguliuojamas darbų ir paslaugų pirkimas. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas akcentuojamas ir Europos Teisingumo Teismo praktikoje pateikiant principų ir direktyvų nuostatų, taikymo išaiškinimus. Lietuvoje taip pat nėra specialaus teisės akto, kuriame reglamentuojamas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, aiškiai apibrėžiamos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas tik epizodiškai pabrėžiamas LR Viešųjų pirkimų įstatyme, LR Koncesijų įstatyme bei LR investicijų įstatyme.*

## 2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS BENDRADARBIAVIMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMŲ REZULTATŲ ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo metodika

Tyrimui panaudotas kokybinis tyrimo metodas - specialistų apklausa, pasitelkiant pusiau struktūrizuotą interviu metodą. Remiantis R. Tidikiu (2003), autorius išskirdamas interviu privalumus, pažymi, kad interviu yra vienas efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Interviu garantuoja didesnę patikimumą negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai (pvz.: apklausa paštu, laikraštiniai klausimynai ir kt.).

#### **Interviu metodo pasirinkimą sąlygojo šie interviu privalumai:**

- Interviu tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę;
- Interviu vedėjas turi galimybę fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, o ir emocines reakcijas, atsižvelgti į apklausiamojo intelekto ir kultūros lygį, požiūrį į apklausos temą, atsakymo intonaciją ir kt.;
- Interviu atsakymai nebūna neteisingi nei pakeisti. Atsakymus galima gauti išsamius, ypač į atvirus klausimus, galima pateikti ir papildomų klausimų;

Tyrimui panaudotas kokybinis interviu metodas - **specialistų interviu**.

Specialistų interviu - tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamą išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą.

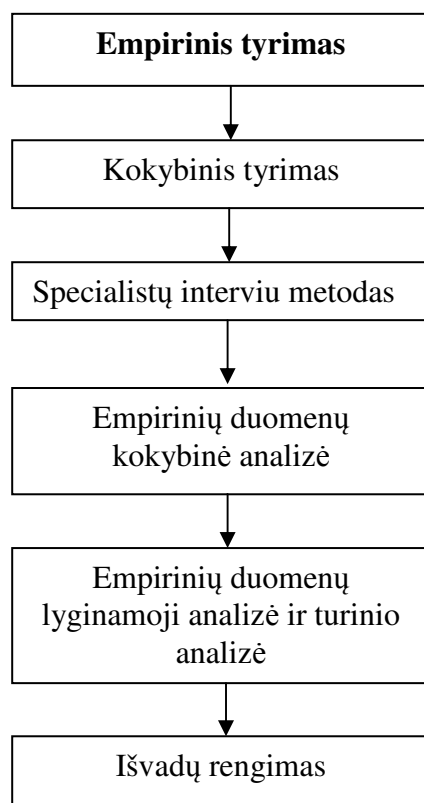
Remiantis V. Rudzkiene (2014), specialistų interviu tyrimas, suprantamas kaip apibendrinta specialistų grupės nuomonė, kurios gavimui pritaikomos specialistų žinios, patirtis ir intuicija. Specialistų interviu tyrimo ir vertinimo tikslas yra žinių iš žmogaus specialisto gavimo sisteminis organizavimas.

Specialistų interviu metodas tinka tokiais atvejais, kai labai sudėtinga arba praktiškai neįmanoma pritaikyti objektyvius skaičiuojamuosius ar empirinio tyrimo metodus. Problemos, kurios sprendžiamos specialistų vertinimais, dalinamos į dvi pagrindines grupes: pirmajai grupei

priskiriami atvejai, kai informacijos yra daug, tačiau ji pasižymi kokybine prigimtimi arba daugiakriteriškumu. Antrajai grupei priskiriami atvejai, kai informacijos nepakanka.

Tyrimo tikslui pasiekti atsižvelgiant į tyrimo tikslus suformuluoti du interviu klausimynai ir parengti du interviu protokolai.

Empirinio tyrimo struktūra pateikiama (žr. 2.3 pav.).



**2.3pav.** Empirinio tyrimo struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės

Specialistų interviu atliktas trimis etapais. Pirmasis etapas sudarytas remiantis G. Andriulionio, N. Miškinytės, I. Norušaitienės (2008), V. Kavaliauskaitės, R. Jucevičiaus(2009), M. Dūdės (2010), bei daugelio kitų autorių moksliniais straipsniais ir publikacijomis sudarytas interviu klausimynas.

Antrame etape organizuotas specialistų apklausa – panaudojant interviu metodą. Trečiajame etape atlikta specialistų apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas bei pateikiamos išvados.

**Interviu klausimyno struktūra.** Interviu klausimyną sąlyginai sudaro trys klausimų blokai. Pirmajame – pateikiami bendri duomenys apie informantą: amžius, pareigos ir patirtis užimamose pareigose.

Antrojoje klausimų grupėje pateikiami klausimai, kuriais siekiama įvertinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą.

Trečiojoje klausimų grupėje pateikiami klausimai, kuriais siekiama sužinoti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžius bei įvardinti tobulinimo galimybes.

**Tyrimo imties charakteristika.** Atliekant kokybinius tyrimus, imties dydžio problema nėra labai svarbi (Bitinas, Rupšienė ir kt., 2008). Autorių teigimu, svarbiau, kaip surinkti informatyvius duomenis, kurie nuo imties nepriklauso. Kadangi šiame darbe siekiama išsiaiškinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą situaciją bei numatyti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo, įgyvendinant projektus gerinimo galimybes, ekspertinio tyrimo dalyviais pasirinkti - viešojo sektoriaus atstovai (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai) ir privačių įmonių atstovai - įmonių vadovai.

Siekiant tyrimo objektyvumo, informantais nuspręsta pasirinkti asmenis, dirbančius Mažeikių rajono savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų skyriuje. Taip pat tyrime dalyvavo ir privataus sektoriaus įmonių vadovai, ne kartą dalyvavę įvairių projektų įgyvendinime kartu su Mažeikių rajono savivaldybe.

Pusiau struktūruotas interviu buvo rengiamas ir atliekamas iš anksto parengus klausimus, o interviu metu ar po jo, iškilus neaiškumams, papildomai prašoma atsakyti į patikslinančius klausimus (žr. 3 priedą). Kokybiniame tyrime dalyvavo šeši informantai. Laikantis tyrimo etikos, svarbu akcentuoti, jog visų asmenų vardai ir pavardės nebus atskleidžiamos ir jie tyrimo ataskaitoje bus įvardijami taip: „Specialistas 1“ (S1); „Specialistas 2“ (S2); „Specialistas 3“ (S3); „Specialistas 4“ (S4); „Specialistas 5“ (S5); „Specialistas 6“ (S6).

Pateikti bendrieji duomenys apie specialistus (žr. 2.3 lentelę).

2.3 lentelė

#### Bendrieji duomenys apie specialistus

Ekspertas	Pareigos	Darbo patirtis užimamose pareigose (metais)	Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais)	Išsilavinimas
S1	Mažeikių rajono sav. administracijos viešųjų pirkimų vedėjas	3	5	Aukštasis universitetinis
S2	Mažeikių rajono sav. administracijos viešųjų pirkimų vedėjo pavaduotojas	3	6	Aukštasis universitetinis
S3	Mažeikių rajono sav. administracijos viešųjų pirkimų vyr. specialistas	14	12	Aukštasis universitetinis



S4	Mažeikių rajono sav. administracijos viešųjų pirkimų vyr. specialistas	5	5	Aukštasis universitetinis
E5	Privataus sektoriaus atstovas	5	11	Aukštasis universitetinis
S6	Privataus sektoriaus atstovas	12	12	Aukštasis universitetinis

Šaltinis: sudaryta autorės

Taikant interviu metodą, siekiama išsiaiškinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo Mažeikių rajono savivaldybėje situaciją, įvardijant trukdžius ir numatant tobulinimo galimybes.

Informantai atrinkti apgalvotai, *pagal atsitiktinės tikslinės atrankos principą*. Tyrimo metu paimti interviu iš 6 specialistų.

Apklausa vykdyta tiesioginio susitikimo metu. Atsakymai fiksuoti protokole, nes apklausiami asmenys pageidavo, kad jų atsakymai nebūtų fiksuoti vaizdo ar garso įrangos pagalba, taip pat asmenys siekė anonimiškumo ir pageidavo, kad gauti duomenys būtų panaudoti tik šio tyrimo analizei. Interviu dalyvių pageidavimu anonimiškais laikytini jų vardai pavardės bei pareigos, nurodant tik tyrimo dalyvio kodą.

**Tyrimo etika.** Socialiniams mokslams sparčiai vystantis, tyrėjams iškyla vis daugiau moralinių tyrimo klausimų, kurie susiję su tyrimo etika. Labai svarbiu aspektu tampa pusiausvyra tarp tyrėjo pastangų gauti informaciją ir tiriamųjų viešinimo, todėl, kad labai svarbu išlaikyti ribą tarp informacijos panaudojimo ir konfidencialumo.

Autorius K. Kardelis (2002), šiuos klausimus įvardija kaip nuostolių ir naudos santykiu. Planuojant tyrimą labai svarbu apgalvoti visas socialinių tyrimų etines problemas, tokias kaip privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas ir apgaulė. Visiems ekspertams buvo suteikta garantija, kad jų privatumas nebus pažeistas.

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

## **2.2. Mažeikių rajono savivaldybės viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos bei vykdomi projektai: dokumentų analizės rezultatai**

Šiandieninis Mažeikių rajono įvaizdis apskrityje ir Lietuvoje išimtinai susijęs su viena didžiausių Lietuvos ir Rytų Europos bendrovių. Pastebėta, kad geras ir Mažeikių rajono verslininkų įvaizdis. Jis tapatinamas su sėkminga veikla ir iniciatyvumu. Kiekvienas lietuvis žino, kad Mažeikiai yra Lietuvos šiaurės vakaruose, ribojasi su Latvijos siena bei pritraukia nemažai darbininkų iš užsienio valstybių (Mažeikių rajono savivaldybės 2008-2013 strateginis veiklos planas, 2008).

2011 metų pabaigoje tiesioginės užsienio investicijos vienam gyventojui (toliau – TUI/gyv.) Telšių apskrityje sudarė vidutiniškai 25193 litą, t.y. 12532 lt. daugiau nei vidutiniškai šalyje. Didžiausią apskrities tiesioginių užsienio investicijų dalį pritraukia Mažeikių rajono savivaldybė – tiek absoliučiu dydžiu, tiek skaičiuojant TUI/gyv. (Telšių regiono Plėtros planas 2014-2020 metams, 2013).

Mažeikių rajono savivaldybės 2008 - 2013 strateginio veiklos plano (2008), analizė parodė, kad Mažeikių rajono savivaldybėje vienas iš prioritetų - konkurencingas ir modernus verslas, pramonė bei žemės ūkis. Šio prioriteto tikslas - sukurti ekonominę aplinką, palankią verslui ir investicijoms (žr. 2.4 lentelę).

2.4 lentelė

### **Verslo plėtrai teikiama informacija ir paslaugos Mažeikių rajone**

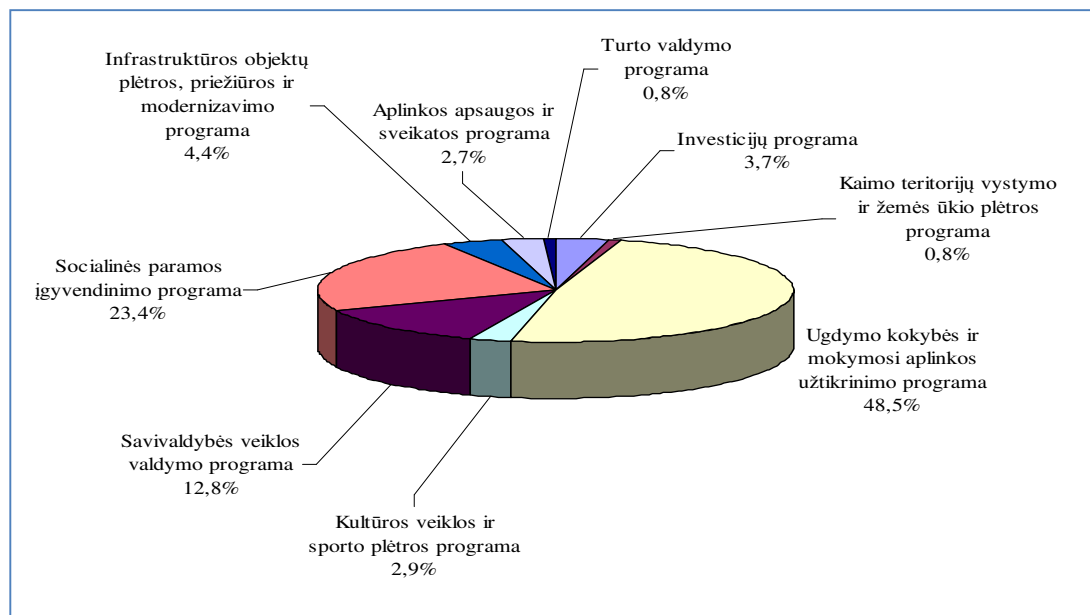
<b>Priemonė</b>	<b>Rezultatai</b>	<b>Vykdyimo laikotarpis</b>	<b>Atsakinga institucija</b>
Įkurti rajono Verslo inkubatorių	Įkurtas 2500 kv.m verslo inkubatorius Ventos g. 8 A Mažeikiuose	2008-2013	Projektų valdymo skyrius, Ūkio ministerija, Mažeikių turizmo ir verslo informacijos centras (toliau MTVIC)
Sukurti vieningą valstybės subsidijuojamos pradedančiųjų ir verslą plėtojančių verslininkų informavimo, konsultavimo ir mokymo, lengvatinės paramos teikimo sistemą	Sukurtas pirminių verslo vadybos žinių modulis, subsidijų sistema	2008-2013	MTVIC, Projektų valdymo skyrius
Inicijuoti ir remti konferencijas, seminarus ir mugės, skatinančias verslo ryšių plėtrą	Suteikta parama renginių dalyviams	2008 - 2013	Projektų valdymo skyrius, MTVIC
Teikti paramą verslo valdymo klausimais	Suteiktos konsultacijos, surengti mokymai ir seminarai	2008-2013	MTVIC

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės 2008-2013 strateginis veiklos planas

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas - svarbus veiksnys kiekvienos valstybės ekonomikoje. Bendradarbiaujant tiek privatus, tiek viešasis sektorius ieško galimybių apjungti išteklius, galimybes ir kompetencijas į problemos sprendimo paieškas. Vienas iš esminių efektyvios VPP veiksmų yra poreikis. Daugeliu atvejų, poreikiai savivaldybių dokumentuose numatomi ir pateikiami strateginiuose dokumentuose. Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame plane galima išvėlyti projektų, kuriuose būtų viešojo sektoriaus bendradarbiavimo poreikis su privačiu, tačiau realiai vykdomų projektų skaičius netenkina esamų poreikių. Privataus sektoriaus dalyvavimas Mažeikių rajono savivaldybės sektoriuje yra ribotas, daugiausiai partnerystės formos vykdomos sutarčių pagrindu arba bendradarbiavimas vykdomas pagal savarankiško teisinio subjekto formą:

- Viešieji pirkimai (viešosios darbų, prekių ir paslaugų pirkimo sutartys);
- Turto įsigijimas, privatizavimas;
- Turto nuoma, panaudos sutartis;

Kadangi jau numatytas 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos laikotarpiui planas bei pasikeitusi ekonominei ir socialinei situacijai Mažeikių rajone ir visame regione, būtina atsižvelgti ir įvertinti galimas tendencijas bei plėtros kryptis. Mažeikių rajono savivaldybės 2014–2016-ųjų metų Strateginio veiklos plano didžiąją dalį (žr. 2.4 pav.) savivaldybės biudžeto asignavimų t.y., 71,9 proc. pasidalija Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programa, (48,5 proc) ir Socialinės paramos įgyvendinimo programa (23,4 proc.).



**2.4 pav.** Planuojami projektai, taikant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą.

Šaltinis: Planuojamų Savivaldybės biudžeto asignavimų dalis kiekvienai programai 2014 metais (Mažeikių rajono savivaldybės 2014–2016-ųjų metų Strateginis veiklos planas)

Kitoms 7 programoms tenka mažiau nei trečdalis (28,1 proc.) biudžeto asignavimų. Iš jų, daugiausiai Savivaldybės veiklos valdymo programai 12,8 proc. Kitoms programoms – nuo 0,8 proc. iki 4,4 proc.

*Išanalizavus Mažeikių rajono savivaldybės dokumentus, galima teigti, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektai daugiausiai vykdomi taikant supaprastintų viešųjų pirkimų bendradarbiavimo formą.*

## 2.3.Specialistų apklausos rezultatų analizė

### 2.3.1.Viešojo sektoriaus atstovų požiūris į viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą ir jo tobulinimo galimybes Mažeikių rajono savivaldybėje

Pradiniame tyrimo etape buvo siekta sužinoti kaip dažnai Mažeikių rajono savivaldybės administracija įgyvendindama projektus pasitelkia privatų sektorių. Kokiose Mažeikių rajono savivaldybės projektuose kaip partneris dalyvavo privataus sektoriaus atstovai.

Interviu dalyvių nuomonės šiuo klausimu pateikiamos (žr. 2.5 lentelę).

2.5 lentelė

#### Privataus sektoriaus įmonių dalyvavimas įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės projektus

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Privataus sektoriaus įmonių dalyvavimas įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės projektus	Dalyvauja įgyvendinant projektus	„Dalyvauja įgyvendinant projektus.Visas paslaugas ir darbus atlieka privataus sektoriaus įmonės (UAB, IĮ ir pan.)“ (S1); „Dalyvauja privataus sektoriaus atstovai“ (S2); „Dalyvauja privatus sektorius“ (S3); „Dalyvauja privatus sektorius“ (S4);
	Dalyvauja vykdant viešuosius pirkimus	„Dalyvauja vykdant viešuosius pirkimus.Visas paslaugas ir darbus atlieka privataus sektoriaus įmonės (UAB, IĮ ir pan.)“ (S1); „Dalyvauja privataus sektoriaus atstovai. Privataus sektoriaus atstovai-įmonės dalyvauja visuose viešuose pirkimuose“ (S2); „Dalyvauja viešųjų pirkimų procedūrose“ (S3); „Dalyvauja viešųjų pirkimų procedūrose“ (S4);
	Nedažnai dalyvauja ar nedalyvauja kaip partneris	„Nedažnai dalyvauja privataus sektoriaus atstovai, kaip partneris“ (S2); „Kaip partnerių privataus sektoriaus nesitelkiama“ (S3); „Kaip partnerių privataus sektoriaus nesitelkiama“ (S3);

Šaltinis: sudaryta autorės

Visi apklausos dalyviai vieningai nurodė, kad privataus sektoriaus įmonės dalyvauja įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės projektus. Visas paslaugas ir darbus atlieka privataus

sektorius įmonės (akcinės bendrovės, individualios įmonės ir pan.). Dalyvis (S3) pažymėjo, kad kaip projekto partnerių privataus sektoriaus nesitelkiama.

*Apibendrinant galima teigti, kad privataus sektoriaus įmonės dalyvauja įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės projektus.*

2011 m. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos iniciatyva buvo parengtas projektas- „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimas“. Projekto tikslas - didinti Mažeikių miesto - regioninio centro konkurencingumą, išnaudojant turimą potencialą, sukuriant patrauklią gyvenamąją aplinką miesto gyventojams bei palankias sąlygas verslui plėtoti. Šio projekto metu numatyta kompleksiskai investuoti į Mažeikių miesto viešųjų erdvių bei laisvalaikio ir rekreacinių zonų sutvarkymą, rekonstruojant Mažeikių muziejaus pastatą ir sutvarkant jo aplinkinę teritoriją (įrengti ir atnaujinti pėsčiųjų takus, apšvietimą, mažosios architektūros elementus tai yra suoliukus, šiukšliadėžes ir kt. želdinius).

Įgyvendinant šį projektą buvo bendradarbiaujama su privataus sektoriaus įmonėmis, todėl ekspertinio tyrimo dalyvių klausta, kaip jie vertina šio bendradarbiavimo tikslingumą, naudingumą ir sėkmę.

Interviu dalyvių nuomonės šiuo klausimu pateikiamos (žr. 2.6 lentelę).

2.6 lentelė

**Privataus sektoriaus įmonių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo tikslingumas, naudingumas ir sėkmė įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą**

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Privataus sektoriaus įmonių ir Mažeikių savivaldybės administracijos bendradarbiavimas įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą	Bendradarbiaujama remiantis sudarytų sutarčių su privataus sektoriaus įmonėmis nuostatais	„Bendradarbiavimas su privataus sektoriaus įmonėmis vyko nepažeidžiant sutartyse numatytų nuostatų“ (S1); „Su privataus sektoriaus įmonėmis bendradarbiaujama atsižvelgiant į sutartyse numatytas sąlygas“ (S3); „ Bendradarbiavimo sąlygos nustatytos paslaugų teikimo sutartyse, tad atsižvelgiant į jas ir bendradarbiaujama“ (S4);
	Bendradarbiavimo nauda	„Savivaldybė negali be privataus sektoriaus pagalbos realizuoti projektus, nes jai pavaldžios institucijos tokių paslaugų neteikia, tam pasitelkiamos privataus sektoriaus įmonės“ (S2);

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyvių teigimu, įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą pasitelktos privataus sektoriaus įmonės. Jų poreikį apsprendžia tai, kad Mažeikių rajono savivaldybės įmonės teikia tik kai kurias paslaugas (ribota teikiamų paslaugų įvairovė), tad įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą pasitelktos privačios įmonės (daugiausia statybos sektoriaus privačios įmonės).

Tyrimo dalyviai teigė, kad „viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo naudingumu neabejoja, nes Mažeikių rajono savivaldybė pati be privataus sektoriaus įmonių pagalbos nepajėgtų įgyvendinti „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto“. Tik pasitelkiant privataus sektoriaus įmones (pasirašant su jomis paslaugų pirkimo sutartis, dalyvaujant joms viešuosiuose pirkimuose) buvo sėkmingai įgyvendintas „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektas.

*Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą, pasitelktos privataus sektoriaus įmonės. Be minėtų privataus sektoriaus įmonių šio projekto sėkmingas įgyvendinimas nebūtų įmanomas. Tai pagrindžia ir viešojo bei privataus sektorių bendradarbiavimo įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą svarbą, tikslingumą ir naudingumą.*

„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto rangos darbų, projektavimo paslaugų pirkime dalyvavo privačios įmonės. Tyrimo dalyvių klausta, kaip buvo organizuoti šių darbų ir paslaugų viešieji pirkimai, kaip vyko privataus sektoriaus įmonių atranka.

Interviu dalyvių nuomonės šiais klausimais pateikiamos (žr. 2.7 lentelę).

2.7 lentelė

### „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto organizavimas

Kategorija	Dalinėskategorijos	Interviucitatos
„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto organizavimas	Vykdyti paslaugų viešieji pirkimai	„Darbų ir paslaugų viešieji pirkimai vykdomi vadovaujantis LR Viešųjų pirkimų įstatymu, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklėmis“ (S1; S3; S4); „Paslaugų viešieji pirkimai vykdomi vadovaujantis LR Viešųjų pirkimų įstatymu, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklėmis. Pirkimai vykdyti CVP IS sistemoje“(S2);
	Laimėtojų atranka	„Laimėtojas atrinktas pagal mažiausios kainos kriterijų, įvertinant visų konkurso dalyvių kvalifikaciją ir atitikimą konkurso sąlygoms (S2);

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak tyrimo dalyvių, įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą, darbų ir paslaugų viešieji pirkimai vykdyti vadovaujantis LR Viešųjų pirkimų įstatymu, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklėmis. Pirkimai vykdyti CVP IS sistemoje. Tyrimo dalyvis (S1) pažymėjo, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės nustato administracijos vykdomų prekių, paslaugų ir darbų supaprastintų viešųjų pirkimų (toliau - pirkimai) būdus ir jų procedūrų atlikimo tvarką. Anot tyrimo dalyvių (S2;S3), Mažeikių rajono

savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės parengtos vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu. Įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą, vykdydama pirkimus, Mažeikių rajono savivaldybės administracija vadovavosi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, skaidrumo, abipusio pripažinimo ir proporcingumo principu, konfidencialumo ir nešališkumo reikalavimu.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktorius gavęs iš pirkimo iniciatoriaus paraišką pirkimui, konkrečiam pirkimui atlikti, paskyrė pirkimo organizatorių arba viešojo pirkimo komisiją. Mažeikių rajono savivaldybės administracija bet kuriuo metu iki pirkimo sutarties sudarymo turi teisę nutraukti pirkimo procedūras, jeigu atsirado aplinkybių, kurių nebuvo galima numatyti.

Pasak tyrimo dalyvio (S2), Mažeikių rajono savivaldybės administracija viešuosius pirkimus, išskyrus mažos vertės pirkimus vykdo: supaprastinto atviro konkurso, supaprastinto riboto konkurso, supaprastintų skelbiamų derybų, supaprastintų neskelbiamų derybų. Pirkimus, kurių preliminari numatomos sudaryti pirkimo sutarties vertė neviršija 50 000 Lt (be PVM), vykdo pirkimų organizatorius, o pirkimus, kurių preliminari numatomos sudaryti pirkimo sutarties vertė viršija 50 000 Lt (be PVM), vykdo pirkimo komisija, jeigu Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktorius nenusprendžia kitaip.

*Apibendrinant galima teigti, kad „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektas organizuotas pasitelkiant darbų ir paslaugų viešuosius pirkimus, kurie vykdyti vadovaujantis LR Viešųjų pirkimų įstatymu, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklėmis. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektui įgyvendinti organizuotas supaprastintas atviras konkursas, o laimėtojas atrinktas pagal mažiausios kainos kriterijų, įvertinant visų konkurso dalyvių kvalifikaciją ir atitikimą konkurso sąlygoms.*

Tyrimo metu siekta sužinoti, kokia įmonė administruo „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo projektą“, kaip buvo pasirinkta projektą administruojanti įmonė. Interviu dalyvių nuomonės šiais klausimais pateikiamos (žr. 2.8 lentelę).

Tyrimo dalyviai nurodė, kad „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą administruojančia įmone pasirinkta UAB „IDUS“. UAB „IDUS“, pasirinkta laimėjus atvirą supaprastintą konkursą (viešųjų pirkimų procedūrų metu), pagal mažiausios kainos kriterijų, įvertinant visų konkurso dalyvių kvalifikaciją ir atitikimą konkurso sąlygoms.

**„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą  
administruojančios įmonės pasirinkimas**

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą administruojanti įmonė	Administruojanti įmonė	„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą administruojančia įmone pasirinkta UAB „IDUS“ (S1; S2; S3; S4);
	Administruojančios įmonės pasirinkimo kriterijai, sąlygos	„Projektą administravo UAB „IDUS“. Ji pasirinkta laimėjus atvirą supaprastintą konkursą, pagal mažiausios kainos kriterijų, įvertinant visų konkurso dalyvių kvalifikaciją ir atitikimą konkurso sąlygoms (S2); „Projektą administruojančia įmone pasirinkta UAB „IDUS“, laimėjusi atvirą supaprastintą konkursą viešųjų pirkimų procedūrų metu“ (S1; S3; S4);

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak tyrimo dalyvių (S1; S2; S3; S4;), įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą, Mažeikių rajono savivaldybės administracija supaprastintą atvirą konkursą vykdė šiais etapais: LR Viešųjų pirkimų įstatymo ir Viešųjų pirkimų taisyklėse nustatyta tvarka skelbia apie pirkimą ir vadovaudamasi pirkimo dokumentuose nustatytais sąlygomis, nagrinėja, vertina ir palygina tiekėjų pateiktus pasiūlymus. Supaprastintame atvirame konkurse derybos tarp Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ir tiekėjų draudžiamos. Vykdamas supaprastintą atvirą konkursą, dalyvių skaičius neribojamas. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos nustatytas pasiūlymų pateikimo terminas turi būti proporcingas pirkimo objektui ir protingas, kad rūpestingas ir atidus tiekėjas galėtų išnagrinėti pirkimo dokumentus ir parengti bei pateikti pasiūlymą. Pasiūlymų pateikimo terminas negali būti trumpesnis kaip 7 darbo dienos nuo skelbimo apie pirkimą paskelbimo Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (toliau - CVP IS). Jei supaprastinto atviro konkurso metu numatoma vykdyti elektroninį aukcioną, apie tai nurodoma skelbime apie pirkimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą administruojančia įmone pasirinkta UAB „IDUS“. UAB „IDUS“, pasirinkta laimėjus atvirą supaprastintą konkursą (viešųjų pirkimų procedūrų metu), pagal mažiausios kainos kriterijų, įvertinant visų konkurso dalyvių kvalifikaciją ir atitikimą konkurso sąlygoms.*

Interviu metu, tyrimo dalyvių buvo paprašyta apibūdinti „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto organizacinę, valdymo struktūrą. Apibūdinti minėto projekto įgyvendinimo priežiūros, kontrolės bei atskaitomybės pasiskirstymą tarp projektą įgyvendinančių viešojo ir privataus sektorių subjektų.

Interviu dalyvių atsakymai šiais klausimais pateikiami (žr. 2.9 lentelę).



**„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto organizacinė valdymo struktūra**

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto organizacinė valdymo struktūra	Projektą administruojantys subjektai	„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektovaldyme dalyvavo šie subjektai: projekto vadovas, projekto koordinatorius ir finansininkas“ (S1; S2; S3; S4); „Mažeikių rajono savivaldybės administracija įgyvendinant šį projektą atskaitinga Centrinei projektų valdymo agentūrai“ ( S2);
	Projekto kontrolę ir priežiūrą užtikrinantys subjektai	„Projekto įgyvendinimo priežiūrą atlieka projekto valdymo grupė bei privataus sektoriaus subjektas-projektą administruojanti įmonė. Projekto kontrolę užtikrino Mažeikių rajono savivaldybės administracija“(S1; S2; S3; S4); „Projekto darbų priežiūrą vykdė- privataus sektoriaus įmonė (saugos darbų priežiūra), projekto priežiūrą vykdė pati administruojanti projektą įmonė UAB „IDUS“ kartu su projekto valdymo grupe (viešojo sektoriaus). Projekto kontrolę užtikrino Mažeikių rajono savivaldybės administracija“ ( S2);

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyviai (S1; S2; S3; S4), pažymėjo, kad „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto valdyme dalyvavo šie subjektai: projekto vadovas, projekto koordinatorius ir finansininkas. Projekto darbų priežiūrą vykdė - privataus sektoriaus įmonė (saugos darbų priežiūra), projekto priežiūrą vykdė pati administruojanti projektą įmonė UAB „IDUS“ kartu su projekto valdymo grupe (viešojo sektoriaus atstovai). Projekto kontrolę užtikrino Mažeikių rajono savivaldybės administracija (viešojo sektoriaus atstovai).

*Apibendrinant galima teigti, kad „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto valdymo subjektai: projekto vadovas, projekto koordinatorius ir finansininkas. Projekto darbų priežiūra deleguota - privataus sektoriaus įmonei, kuri atliko saugos darbų priežiūrą. Projekto priežiūrą įgyvendino pati administruojanti projektą įmonė UAB „IDUS“ kartu su projekto valdymo grupe (viešojo sektoriaus atstovais). Projekto kontrolę užtikrino taip pat viešojo sektoriaus atstovai - Mažeikių rajono savivaldybės administracija.*

Tyrimo metu taip pat domėtasi kaip buvo organizuotas ir vykdomas „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto finansavimas, kokį indelį šio projekto finansavime atliko privataus sektoriaus įmonės.

Interviu dalyvių atsakymai šiais klausimais pateikiami (žr. 2.10 lentelę).

Tyrimo dalyviai (S1; S2; S3; S4) pažymėjo, kad „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto finansavimas skirtas regioninio planavimo būdu. Jį sudarė ES lėšos,

valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžeto lėšos. Privataus sektoriaus įmonės projekto finansavime nedalyvavo.

2.10 lentelė

**„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto finansavimas**

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
„Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto finansavimas	Projekto finansavimas	„Projekto finansavimas skirtas regioninio planavimo būdu. Jį sudarė ES lėšos, valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžeto lėšos“ (S1; S2; S3; S4);
	Privataus sektoriaus nedalyvavimas projekto finansavime	„Privataus sektoriaus įmonės projekto finansavime nedalyvavo (S1; S2; S3; S4);

Šaltinis: sudaryta autorės

*Apibendrinant galima teigti, kad „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto finansavimas skirtas regioninio planavimo būdu. Jį sudarė ES lėšos, valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžeto lėšos.*

Tyrimo metu, tyrimo dalyvių klausta, kaip jie vertina viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, bendradarbiavimo kokybę.

Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.11 lentelę).

2.11 lentelė

**Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo vertinimas**

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo vertinimas	Vertinimas	„ S1 - 9 balai; S2 - 7 balai; S3-7 balai; S4-8 balai;
	Vertinimą įtakoję veiksniai	„Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas vertinamas pakankamai gerai. Vyko gana sėkmingas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, tačiau vėlavo rangos darbų pradžia“ (S1; S2; S3; S4);

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyviai pakankamai gerai įvertino viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą įgyvendinant projektą. Pasak tyrimo dalyvių, vyko gana sėkmingas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, tačiau kiek vėlavo rangos darbų pradžia. Rangos darbų pradžios vėlavimas ir lėmė kai kurių tyrimo dalyvių (E2; E3) žemesnius vertinimo balus.

*Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai pakankamai gerai vertina viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą įgyvendinant projektą. Pagrindiniu veiksniu lėmusiu kiek žemesnius vertinimo balus buvo vėlavusi rangos darbų pradžia.*

Ekspertinio tyrimo dalyvių teirautasi ar dabartinė teisinė bazė yra tinkama (pakankama) kokybiškam viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui įgyvendinant projektą.

Interviu dalyvių atsakymai pateikiami (žr. 2.12 lentelę).

Pasak tyrimo dalyvių, Mažeikių rajono savivaldybės administracija įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą nebendradarbiavo su privataus sektoriaus įmonėmis kaip projekto partneriu. Bendradarbiaujama buvo tik sutartiniu aspektu, privataus sektoriaus įmonėms dalyvaujant viešuosiuose pirkimuose ir atvirų konkursų metu laimėjus paslaugų ar darbų teikimą.

2.12 lentelė

### Teisinės bazės pakankamumas sėkmingam viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projekto įgyvendinimui

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Teisinės bazės pakankamumas	Nevykdyti projektai, kuriuose privatus sektorius dalyvautų	„Nevykdyti projektai, kuriuose privatus sektorius dalyvautų, todėl sunku objektyviai įvertinti teisinės bazės pakankamumą“(S1; S2; S3; S4);
	Teisinės bazės problemos	„Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis, jei teisinė bazė būtų „lankstesnė“, t.y. būtų mažiau biurokratizmo, daugiau aiškumo, paprastumo (S1; S2; S3; S4);

Šaltinis: sudaryta autorės

Anot tyrimo dalyvių, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis, jei teisinė bazė būtų „lankstesnė“, t.y. būtų mažiau biurokratizmo, teisės aktuose būtų daugiau aiškumo, paprastumo.

*Apibendrinant galima teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracija įgyvendinant viešuosius projektus nebendradarbiavo su privataus sektoriaus įmonėmis kaip projekto partneriu, tad objektyviai įvertinti teisinės bazės pakankamumą sunku. Tyrimo dalyvių požiūriu, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis, jei dabartiniu metu veikianči teisinė bazė būtų „lankstesnė“, t.y. būtų mažiau biurokratizmo, teisės aktuose būtų daugiau aiškumo, paprastumo.*

Tyrimo dalyvių teirautasi, ar naudingas buvo privataus sektoriaus dalyvavimas šiame projekte. Interviu dalyvių atsakymai pateikiami (žr. 2.13 lentelę)

2.13 lentelė

### Privataus sektoriaus dalyvavimo projekte nauda

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Privataus sektoriaus dalyvavimo projekte nauda	Privataus sektoriaus įmonių svarba projekte	„Be privataus sektoriaus įmonių šis projektas išvis nebūtų įgyvendintas, nes Mažeikių rajono savivaldybės, t.y. viešojo sektoriaus įmonės dėl savo veiklos specifikos nebūtų pajėgios įgyvendinti šį projektą“(S1; S2; S3; S4);
	Gerai, kokybiškai atlikti darbai ir suteiktos paslaugos	„Privataus sektoriaus įmonės gerai, kokybiškai atliko jiems patikėtus darbus bei suteikė kokybiškas paslaugas. Tai pagrindžia privataus sektoriaus įmonių naudingumą įgyvendinti šį projektą“(S1; S2; S3; S4);

Šaltinis: sudaryta autorės

Visi tyrimo dalyviai projekte dalyvavusių privataus sektoriaus įmonių naudingumu neabejoja. Be privataus sektoriaus įmonių nebūtų įgyvendintas šis projektas, nes Mažeikių rajono savivaldybės, t.y. viešojo sektoriaus įmonės dėl savo veiklos specifikos nebūtų pajėgios įgyvendinti šį projektą. Privataus sektoriaus įmonės gerai, kokybiškai atliko jiems patikėtus darbus bei suteikė kokybiškas paslaugas. Tai pagrindžia privataus sektoriaus įmonių naudingumą įgyvendinti šį projektą.

*Apibendrinant galima teigti, kad be privataus sektoriaus įmonių nebūtų įgyvendintas šis „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektas. Privataus sektoriaus įmonės gerai ir kokybiškai atliko jiems patikėtus darbus bei suteikė kokybiškas paslaugas. Tai pagrindžia privataus sektoriaus įmonių naudingumą įgyvendinti minėtą projektą.*

Tyrimo metu taip pat domėtasi su kokiais sunkumais (viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo požiūriu) susidurta, įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą. Interviu dalyvių atsakymai pateikiami (žr. 2.14 lentelę).

2.14 lentelė

### **Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sunkumai įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą**

<b>Kategorija</b>	<b>Dalinės kategorijos</b>	<b>Interviu citatos</b>
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sunkumai	Paslaugų ir numatytų darbų terminų nesilaikymas	„Išryškėjo pagrindinė problema– sutartyse numatytų paslaugų teikimo bei darbų atlikimo terminų nesilaikymas. Ypač vėlavo rangos darbų pradžia, kai kurių paslaugų teikimas“(S2);
	Gerai, kokybiškai atlikti darbai ir suteiktos paslaugos	„Sunkumų nebuvo, bendradarbiavimas vyko gana sklandžiai, abipusiai komunikuojant, sprendžiant iškilusias problemas“ (S1; S2; S4);

Šaltinis: sudaryta autorės

Nors tyrimo dalyviai (S1; S2; S4) didesnių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sunkumų neįžvelgė įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą, tačiau tyrimo dalyvis (S2) pažymėjo, kad išryškėjo viena pagrindinė problema. Sutartyse numatytų paslaugų teikimo bei darbų atlikimo terminų nesilaikymas. Ypač vėlavo rangos darbų pradžia, kai kurių paslaugų teikimas, tačiau ši problema nesutrukdė sklandžiai, abipusiai komunikuojant, spręsti iškilusias problemas.

*Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai didesnių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sunkumų įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą neįžvelgė. Vienas tyrimo dalyvis, kaip vieną pagrindinių viešojo ir*

privataus sektorių bendradarbiavimo sunkumų ir trukdžių, įvardijo sutartyse numatytų paslaugų teikimo bei darbų atlikimo terminų nesilaikymą.

Tyrimo dalyvių klausta, su kokiais viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžiais susidurta įgyvendinant „Mažeikių muziejaus rekonstrukcijos“ projektą.

Interviu dalyvių nuomonės šiuo klausimu pateikiamos (žr. 2.15 lentelę).

2.15 lentelė

**Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžiai įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą**

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžiai	Sąmoningas privataus sektoriaus įmonių trukdymas vykdyti viešuosius pirkimus	„Pareikštos 6 pretenzijos, vyko teisminės procedūros“(S1)
	Terminų nesilaikymas	„Nesilaikyta sutartyse numatytų darbų atlikimo terminų“ (S3)
	Darbo organizavimo problema	„Ne visada privataus sektoriaus įmonės tinkamai organizavo darbus“(S3)
	Neišplėtotą teisinę bazę	„Neišplėtotą viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo teisinę bazę“(S4)
	Neaiškiai apibrėžtos Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos	„Neaiškiai apibrėžtos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos“(S4)
	Trūksta metodikų (geros praktikos pavyzdžių)	„ Trūksta viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo metodikų (geros praktikos pavyzdžių“(S4)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak tyrimo dalyvių, įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą išryškėjo šie viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžiai: stebėtas sąmoningas privataus sektoriaus įmonių trukdymas vykdyti viešuosius pirkimus, nesilaikyta nustatytų paslaugų teikimo ir darbų atlikimo sutarčių, ne visada buvo tinkamai organizuotas darbas, neišplėtotą viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo teisinę bazę, neaiškiai apibrėžtos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos, trūksta viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo metodikų (geros praktikos pavyzdžių).

*Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą išryškėjo nemaža viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžių. Pastebėta, kad kai kurios privataus sektoriaus įmonės sąmoningai trukdė vykdyti viešuosius pirkimus, projekte dalyvavusios privataus sektoriaus įmonės nesilaikė nustatytų paslaugų teikimo ir darbų atlikimo sutarčių, taip pat ne visada buvo tinkamai organizuotas darbas. Neišplėtotą viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo teisinę bazę, neaiškiai apibrėžtos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos bei viešojo ir privataus sektorių*

*bendradarbiavimo metodikų nebuvimas taip pat trukdė sėkmingiau įgyvendinti „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą.*

Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvardinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybes (priemonės).

Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.16 lentelę).

2.16 lentelė

### **Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybės**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Interviu citatos</b>
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybės	Teisinės bazės tobulinimas	„Tobulintina administracijos vidinė organizacinė struktūra bei padalinių darbo funkcijų pasiskirstymas“ (S1, S4); „Būtinasis tolesnis teisinės bazės tobulinimas. Turi būti konkrečiau apibrėžtos atskirų sektorių dalyvavimo projekte funkcijos (S2);
	Būtina griežtesnė privataus sektoriaus įmonių atestacija	„Sklandus bendradarbiavimas galimas tik su atsakingomis įmonėmis, todėl būtina griežtesnė privataus sektoriaus įmonių atestacija“ (S1);
	Griežtesnė atsakomybė už sutarčių pažeidimus	„Būtinasis griežtesnės sankcijos už numytos tvarkos pažeidimus“ (S2);

Šaltinis: sudaryta autorės

*Apibendrinant galima teigti, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybes ekspertinio tyrimo dalyviai sieja su teisinės bazės tobulinimu, griežtesne atsakomybe, privataus sektoriaus įmonėms už sutarčių nesilaikymą bei griežtesne projektuose (viešuosiuose pirkimuose) ketinančių dalyvauti privataus sektoriaus įmonių atestacija (atranka).*

### **2.3.2. Privataus sektoriaus įmonių atstovų požiūris į viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą ir jo tobulinimo galimybes Mažeikių rajono savivaldybėje**

Siekiant objektyviau įvertinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą ir jo tobulinimo galimybes Mažeikių rajono savivaldybėje, tyrimo dalyviais pasirinkti ir du privataus sektoriaus atstovai - privačių įmonių vadovai. Tyrimo tikslui pasiekti suformuluotas interviu klausimynas (žr. 4 priedą).

Pradiniame tyrimo etape privataus sektoriaus atstovų teirautasi, ar jų įmonės veiklos regione vykdomi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai. Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.17 lentelę).

### Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų įgyvendinimas

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų įgyvendinimas	Vykdomi projektai	„Taip įmonės veiklos regione vykdomi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai. Viešojo sektoriaus iniciatyvos dėka priimami žmonės mokymams (žolelių rinkimo, liaudies medicinos srityje)“ (S5); „Veiklos regione viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai vykdomi, mums kaip privataus sektoriaus atstovams teko dalyvauti įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projektą“ (S6);

Šaltinis: sudaryta autorės

*Apibendrinant galima teigti, kad privataus sektoriaus įmonių vadovų požiūriu jų įmonių veiklos regione vykdomi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai. Tyrimo dalyvių įmonėms taip pat teko dalyvauti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos inicijuotuose projektuose. Vienas iš tyrimo dalyvių UAB „IDUS“ vadovas nurodė, kad jų įmonė dalyvavo „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos“ projekte.*

Tyrimo metu siekta sužinoti ar regione, kuriame Jūsų įmonė vykdo veiklą, pakankama informacijos sklaida apie galimybes dalyvauti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose. Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.18 lentelę).

Pasak tyrimo dalyvio (S5), „mūsų įmonę gerai pažįsta Mažeikių rajono savivaldybė, mokyklos, tad sėkmingai bendradarbiaujame. Informacijos sklaidą laikau pakankama, nes ši informacija pateikiama vietinėje žiniasklaidoje, savivaldybės interneto tinklalapyje“.

### Informacijos sklaidos apie galimybes dalyvauti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Informacijos sklaidos apie galimybes dalyvauti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose	Informacijos sklaida pakankama	„Mūsų įmonę gerai pažįsta Mažeikių rajono savivaldybė, mokyklos, tad sėkmingai bendradarbiaujame“; „informacijos sklaidą laikau pakankama“ (S5);
	Trūksta informacijos	„Nors mūsų įmonė jau keletą metų dalyvauja Mažeikių rajono savivaldybės inicijuotuose projektuose, tačiau informacijos sklaida apie planuojamus įgyvendinti projektus galėtų būti kokybiškesnė, pateikiant daugiau informacijos apie numatomų darbų ir paslaugų specifiką“ (S6);

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyvis (S6) nurodė, kad „mūsų įmonė jau keletą metų dalyvauja Mažeikių rajono savivaldybės inicijuotuose projektuose, tačiau informacijos sklaida apie planuojamus įgyvendinti projektus galėtų būti kokybiškesnė, pateikiant daugiau informacijos apie numatomų darbų ir

paslaugų specifiką. Dabartiniu metu informacijos sklaida nėra pakankama, daugiau apie galimybę dalyvauti projektuose informacijos turi tos įmonės, kurios dažniausiai dalyvauja savivaldybės inicijuotuose projektuose“.

*Apibendrinant galima teigti, kad informacijos sklaida apie galimybes dalyvauti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose nėra pakankama, informacijos sklaida apie planuojamus įgyvendinti projektus galėtų būti kokybiškesnė, pateikiant daugiau informacijos apie numatomų darbų ir paslaugų specifiką, specialiuosius reikalavimus įmonėms dalyvausiančioms konkurse (viešuosiuose pirkimuose).*

Tyrimo dalyvių teirautasi, ar jų įmonė dalyvauja (dalyvavo) bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi projekte. Jei taip, tai kokiam.

Pasak tyrimo dalyvio (S5), jų ūkyje besiverčiančiame vaistažolių auginimu bendradarbiaujant su Mažeikių rajono savivaldybės administracija, priimami žmonės mokymams (žolelių rinkimo, liaudies medicinos srityje). Tyrimo dalyvis (S6) nurodė, kad jų įmonei kaip privataus sektoriaus atstovams teko dalyvauti įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstrukcijos projektą“.

Tyrimo metu domėtasi su kokiomis problemomis, sunkumais susidūrė Jūsų įmonė dalyvaudama viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose. Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.19 lentelę).

2.19 lentelė

**Problemos, sunkumai su kuriais susidūrė įmonė dalyvaudama viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose**

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Problemos, sunkumai dalyvaujant projektuose	Problemų neiškilo	„Mūsų įmonę gerai pažįsta Mažeikių rajono savivaldybė, mokyklos, tad sėkmingai bendradarbiaujame“ (S5);
	Trūksta informacijos	„Informacijos sklaida apie planuojamus įgyvendinti projektus galėtų būti kokybiškesnė, pateikiant tikslesnius numatomų darbų ir paslaugų aprašus“ (S6);
	Sudėtingos procedūros	„Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros“ (S6);

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak tyrimo dalyvio (S5), „mūsų įmonę gerai pažįsta Mažeikių rajono savivaldybė, mokyklos, tad sėkmingai bendradarbiaujame. Jokių problemų trukdančių sėkmingą bendradarbiavimą nekilo“. Tyrimo dalyvis (S6) pažymėjo, kad „informacijos sklaida apie planuojamus įgyvendinti projektus galėtų būti kokybiškesnė, pateikiant tikslesnius numatomų darbų ir paslaugų aprašus. Taip pat dabartiniu metu gana sudėtingai organizuojami viešieji pirkimai. Manau, kad viešųjų pirkimų procedūra galėtų būti skaidresnė ir aiškesnė“.



*Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyvių požiūriai šiuo klausimu išsiskyrė. Pasak tyrimo dalyvio (S5), vyksta sėkmingas bendradarbiavimas su Mažeikių miesto savivaldybės administracija ir jokių problemų bei sunkumu neiškyla. Tyrimo dalyvis (S6) įvardijo jau minėtą informacijos sklaidos kokybės aspektų problemą bei gana sudėtingas viešųjų pirkimų procedūras, per didelius įmonėms keliamus reikalavimus.*

Tyrimo dalyvių klausta, kaip jie mano ar viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai naudingesni visuomenei, nei tradiciniu būdu teikiamos viešosios paslaugos.

Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.20 lentelę).

Pasak tyrimo dalyvio (S5), „manau, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai naudingesni visuomenei, nes viešųjų projektų vykdymo metu įtraukiama daugiau privataus sektoriaus darbuotojų. Įgyvendinant projektus laimi abi pusės, viešojo sektoriaus įmonės įgyvendina projektus, privataus sektoriaus įmonės atranda daugiau veiklos sferų. Tokie projektai naudingi privačiam sektoriui, nes prasiplečia paslaugų, darbų rinka, įmonės darbuotojai turi darbo“.

Pasak tyrimo dalyvio (S5), „manau, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai naudingesni visuomenei, nes viešųjų projektų vykdymo metu įtraukiama daugiau privataus sektoriaus darbuotojų. Įgyvendinant projektus laimi abi pusės, viešojo sektoriaus įmonės įgyvendina projektus, privataus sektoriaus įmonės atranda daugiau veiklos sferų. Tokie projektai naudingi privačiam sektoriui, nes prasiplečia paslaugų, darbų rinka, įmonės darbuotojai turi darbo“.

2.20 lentelė

### **Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų naudingumas visuomenei palyginus su tradiciniu būdu teikiamomis viešosiomis paslaugomis**

<b>Kategorija</b>	<b>Dalinės kategorijos</b>	<b>Interviu citatos</b>
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų naudingumas visuomenei palyginus su tradiciniu būdu, teikiamomis viešosiomis paslaugomis	Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai naudingesni visuomenei	„Manau, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai naudingesni visuomenei, nes viešųjų projektų vykdymo metu įtraukiama daugiau privataus sektoriaus darbuotojų. Įgyvendinant projektus laimi abi pusės, viešojo sektoriaus įmonės įgyvendina projektus, privataus sektoriaus įmonės atranda daugiau veiklos sferų. Tokie projektai naudingi privačiam sektoriui, nes prasiplečia paslaugų, darbų rinka, įmonės darbuotojai turi darbo“ (S5); „Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų naudingumu visuomenei palyginus su tradiciniu būdu teikiamomis viešosiomis paslaugomis niekas neabejoja, nes privataus sektoriaus įmonės atranda naujas veiklos sritis, įtraukiama didesnė visuomenės dalis į svarbių miestui projektų įgyvendinimą“ (S6);

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyviai (S5; S6) laikosi vieningos nuomonės, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai naudingesni visuomenei, nes viešųjų projektų vykdymo metu įtraukiama daugiau privataus sektoriaus darbuotojų. Privataus sektoriaus įmonės dalyvaudamos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose atranda naujas veiklos sritis, didesnę visuomenės dalis įtraukiama į miestui svarbių projektų įgyvendinimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad specialistų požiūriu viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai naudingesni visuomenei palyginus su tradiciniu būdu teikiamomis viešosiomis paslaugomis, nes į projektų įgyvendinimą įtraukiama daugiau privataus sektoriaus darbuotojų, kas naudinga tiek viešojo sektoriaus įmonėms, tiek ir privačioms įmonėms dėl didesnės darbų ir paslaugų paklausos. Privataus sektoriaus įmonės dalyvaudamos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose atranda naujas veiklos sritis, didesnę visuomenės dalis įtraukiama į miestui svarbių projektų įgyvendinimą.*

Tyrimo dalyvių klausta, kas lemia viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sėkmę. Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.21 lentelę).

Pasak tyrimo dalyvio (S5), viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sėkmę apsprendžia įgyvendinamų projektų svarba visuomenei, jų reikšmingumas visuomenei. Taip pat vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sėkmę - privataus sektoriaus įmonės materialinė padėtis ir darbuotojų kompetencija

2.21 lentelė

### **Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sėkmę apsprendžiantys veiksniai**

<b>Kategorija</b>	<b>Dalinės kategorijos</b>	<b>Interviu citatos</b>
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sėkmę apsprendžiantys veiksniai	Projektų svarba visuomenei	„Įgyvendinami projektai turi būti svarbūs (reišmingi) visuomenei“ (S5);
	Privatus sektorius turi turėti kompetetingus darbuotojus ir gerą materialinę bazę	„Kompetetingi darbuotojai ir gera privataus sektoriaus įmonės materialinė padėtis“ (S5);
	Tinkama teisinė bazę	„Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros“(S6);
	Geros praktikos pavyzdžių, bendradarbiavimo metodologijos nebuvimas	„Stokojama geros bendradarbiavimo praktikos pavyzdžių, specialių rekomendacinių metodikų ir pan.“(S6);

Šaltinis: sudaryta autorės

Materialiai apsirūpinusios įmonės geba išlaikyti ir gana aukštą savo darbuotojų profesinę kompetenciją, sudarydamos darbuotojams galimybę kelti kvalifikaciją ir pan. Taigi, tokios įmonės sėkmingiau konkuruos dalyvaudamos viešuosiuose pirkimuose.

Anot tyrimo dalyvio (S6), svarbiausiais veiksniais, lemiančiais viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sėkmę laiko teisės aktų tobulinimą, supaprastinant viešųjų pirkimų procedūras bei specialių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo rekomendacinių metodikų sukūrimą.

Tyrimo dalyvių teirautasi, kaip jie vertina dabartinį viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą. Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.22 lentelę).

2.22 lentelė

### Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo vertinimas

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo vertinimas	Vertinimas	„S1-5 balai; S6- 6 balai“;
	Vertinimą įtakoję veiksniai	„Ne visoms įmonėms sudarytos vienodos galimybės dalyvauti viešuosiuose pirkimuose“ (S5); „Stokojama bendradarbiavimo metodologijos, tobulintina teisinė bazė (viešųjų pirkimų ir pan.) (S6);

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyviai - privataus sektoriaus atstovai, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą vertina - silpnai (5-6 balais). Tokio vertinimo pagrindinės priežastys: stokojama bendradarbiavimo metodologijos (gerosios praktikos pavyzdžių), būtina tobulinti teisinę bazę supaprastinant viešuosius pirkimus, gerinant informacijos apie būsimus projektus sklaidą.

Tyrimo dalyvių klausta, kaip jie mano ar dabartinė teisinė bazė yra tinkama (pakankama) kokybiškam (efektyviam) viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui. Interviu dalyvių nuomonės šiuo klausimu pateikiamos (žr. 2.23 lentelę).

2.23 lentelė

### Teisinės bazės pakankamumas sėkmingam viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui

Kategorija	Dalinės kategorijos	Interviu citatos
Teisinės bazės pakankamumas sėkmingam viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui	Teisinę bazę būtina tobulinti	„Teisinę bazę visada galima tobulinti siekiant sudaryti geresnes sąlygas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui“ (S5); „Tobulintina teisinė bazė, supaprastinant viešųjų pirkimų procedūras, didinti pardavimų skaidrumą ir pan.) (S6);

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyviai vieningai pritarė teisinės bazės tobulinimui siekiant sudaryti geresnes sąlygas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui. Teisinės bazės tobulinimas turėtų būti siejamas su viešuoju pirkimu procesų paprastinimu, skaidrumo didinimu.

Tyrimo dalyvių paprašyta išskirti svarbiausius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų privalumus.

Pasak tyrimo dalyvio (S5), svarbiausi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų privalumai: sudaroma galimybė bendruomenei dalyvauti svarbiuose miestui ar rajonui visuomenės projektuose. Anot tyrimo dalyvio (S6), privataus sektoriaus įmonės atranda naujas veiklos sritis, naujas vietines rinkas, dalyvaujant tokiuose projektuose įraukiama didesnė visuomenės dalis į svarbių miestui projektų įgyvendinimą.

Tyrimo metu siekta sužinoti, ar bendradarbiavimas su viešaisiais partneriais įmonei yra naudingesnis nei įprastinė veikla privačiame sektoriuje.

Anot tyrimo dalyvių (S5 ir S6), bendradarbiavimas su viešaisiais partneriais įmonei naudingas, todėl, kad įmonė praplečia savo veiklos sferas. Finansiniu aspektu, įprastinė veikla privačiame sektoriuje būna ir patrauklesnė. Tačiau bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi, dalyvaujant jo inicijuotuose projektuose įmonė tampa žinomesnė visuomenei, gerėja jos įvaizdis, darbuotojai prisideda prie miesto ir rajono infrastruktūros kūrimo, tobulinimo.

Tyrimo dalyvių teirautasi, kokius jie įvardintų pagrindinius viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo trukdžius.

Pasak tyrimo dalyvių (S5 ir S6), pagrindiniai viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo trukdžiai - tai informacijos apie viešuosius pirkimus, naujų projektų specifika sklaidos stygius. Ne visoms įmonėms sudarytos vienodos galimybės dalyvauti viešuosiuose pirkimuose (E5). Stokojama bendradarbiavimo metodologijos (gerosios praktikos pavyzdžių), tobulintina teisinė bazė viešųjų pirkimų srityje supaprastinant viešųjų pirkimų procedūras (S6).

Baigiamajame tyrimo etape siekta sužinoti, kas tobulintina, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas įgyvendinant projektus būtų sklandesnis (efektyvesnis, kokybiškesnis). Interviu dalyvių vertinimai pateikiami (žr. 2.24 lentelę).

2.24 lentelė

### Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybės

Kategorija	Subkategorija	Interviu citatos
Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybės	Teisinės bazės tobulinimas	„Tobulintinas teisinis reguliavimas, supaprastinant viešuosius pirkimus“ (S5);
	Daugiau skaidrumo	„Geresnis bendradarbiavimas įmanomas tik didinant viešųjų pirkimų skaidrumą“ (S6);
	Paprastesnė viešųjų pirkimų tvarka	„Geresnis bendradarbiavimas įmanomas supaprastinant viešųjų pirkimų procedūras“ (S6);
	Gerinti informacijos sklaidą	„Stokojama informacijos apie numatomus projektus, dalyvių atranką, viešųjų pirkimų tvarką ir pan.“ (S6);

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak tyrimo dalyvio (S5), „dabartiniu metu tobulintinas teisinis reguliavimas, supaprastinant viešuosius pirkimus, nors šiuo metu viešieji pirkimai ir vykdomi vadovaujantis supaprastinta viešųjų pirkimų tvarka, tačiau privataus sektoriaus dalyviams dar vistiek nėra pakankamo procedūrų aiškumo, taip pat pasigendama skaidrumo ir geresnės informacijos sklaidos apie numatomus projektus, dalyvių atranką, viešųjų pirkimų tvarką ir pan.

*Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai - privataus sektoriaus atstovai, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tobulinimą sieja su teisinės bazės, reglamentuojančios viešuosius pirkimus tobulinimu, supaprastinant viešųjų pirkimų procedūras, viešųjų pirkimų skaidrumo didinimu ir informacijos sklaidos apie numatomus projektus dalyvių atranką, viešųjų pirkimų tvarką ir pan. didinimu.*

## IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje nėra vieningo viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo apibrėžimo. Europos Sąjungoje viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas siejamas su valstybinių įstaigų ir privačių įmonių bendradarbiavimo formomis, siekiant finansuoti, statyti, atnaujinti, valdyti ar eksploatuoti infrastruktūrą bei teikti paslaugas. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali būti apibrėžiamas kaip viešojo ir privataus sektorių bendras darbas ir bendra veikla.
2. Daugelis autorių pastebi, kad pagrindine prielaida viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui tampa ne tik viešojo sektorių reformų poreikis, bet ir galimybė pritraukti privatų kapitalą viešosios infrastruktūros projektams finansuoti. Taigi, sujungiant šių sektorių išteklius, išnaudojant pranašumus, galima efektyviai ir kokybiškai patenkinti visuomenės poreikius. Viešajam sektoriui atsiranda galimybė pasinaudoti privataus sektoriaus įgūdžiais ir žiniomis projektų atrankos ir valdymo, inovacijų diegimo, atsakomybės pasidalijimo ir kitose projektų įgyvendinimo efektyvumą didinančiose srityse. Tačiau pats bendradarbiavimo sudarymo faktas dar neužtikrina dalyviams sėkmės, nes bendradarbiavimo sėkmė, suprantama ir priklausoma nuo to, kaip gerai dalyviai koordinuoja savo tikslus ir veiksmus.
3. Empirinis tyrimas atskleidė, kad įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą pasitelktos privataus sektoriaus įmonės. Be minėtų privataus sektoriaus įmonių šio projekto sėkmingas įgyvendinimas nebūtų įmanomas. Tai pagrindžia ir viešojo bei privataus sektorių bendradarbiavimo įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą svarbą, tikslingumą ir naudingumą. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektas organizuotas pasitelkiant darbų ir paslaugų viešuosius pirkimus, kurie vykdyti vadovaujantis LR Viešųjų pirkimų įstatymu, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklėmis. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektui įgyvendinti organizuotas supaprastintas atviras konkursas, laimėtojas atrinktas pagal mažiausios kainos kriterijų, įvertinant visų konkurso dalyvių kvalifikaciją ir atitikimą konkurso sąlygoms. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą administruojančia įmone pasirinkta UAB „IDUS“. UAB „IDUS“, pasirinkta laimėjus atvirą supaprastintą konkursą (viešųjų pirkimų procedūrų metu), pagal mažiausios kainos kriterijų, įvertinant visų konkurso dalyvių kvalifikaciją ir atitikimą konkurso sąlygoms. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto valdymo

subjektai: projekto vadovas, projekto koordinatorius ir finansininkas. Projekto darbų priežiūra deleguota - privataus sektoriaus įmonei, kuri atliko saugos darbų priežiūrą. Projekto priežiūrą įgyvendino pati administruojanti projektą įmonė UAB „IDUS“ kartu su projekto valdymo grupe (viešojo sektoriaus atstovais). Projekto kontrolę užtikrino taip pat viešojo sektoriaus atstovai - Mažeikių rajono savivaldybės administracija.

4. Tyrimas išryškino šiuos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžius įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą:

- Bendradarbiavimas nebuvo plėtojamas. Mažeikių rajono savivaldybės administracija įgyvendinant projektą nebendradarbiavo su privataus sektoriaus įmonėmis kaip projekto partneriu, o tik vykdė sutartinius įsipareigojimus;
- Kai kurios privataus sektoriaus įmonės sąmoningai trukdė vykdyti viešuosius pirkimus;
- Projekte dalyvavusios privataus sektoriaus įmonės nesilaikė nustatytų paslaugų teikimo ir darbų atlikimo sutarčių;
- Įgyvendinant projektą ne visada buvo tinkamai organizuotas darbas;
- Neišplėtota viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo teisinė bazė;
- Neaiškiai apibrėžtos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formos;
- Neparengtos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo metodikos;

5. Tyrimas išryškino šias viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybes:

- Informacijos sklaidos gerinimas;
- Teisinės bazės, reglamentuojančios savivaldybės ir privataus sektorių įmonių bendradarbiavimą sukūrimas (arba iniciavimas);
- Skaidrumo didinimas;
- Atsakingo bendradarbiavimo skatinimas;
- Laikymasis sutartyse numatytų terminų;
- Atsakingo abipusio bendradarbiavimo siekimas;
- Privataus sektoriaus aktyvesnis komunikavimas su savivaldybės administracija (pateikiant savivaldybės administracijai pasiūlymus, rekomendacijas bendradarbiavimo gerinimui).

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo gerinimo galimybės detaliau aprašytos rekomendacijose.

## REKOMENDACIJOS

### **Rekomendacijos Mažeikių rajono savivaldybės administracijai:**

1. *Informacijos sklaidos gerinimas.* Savivaldybių internetiniuose tinklalapiuose ir kitose viešojo informavimo priemonėse derėtų publikuoti ir nuolatos atnaujinti informaciją apie savivaldybėje numatomų projektų įgyvendinimą, viešųjų pirkimų procesą, įmonių galinčių dalyvauti projektuose atranką ir pan.

2. *Teisinės bazės, reglamentuojančios savivaldybės ir privataus sektoriaus įmonių bendradarbiavimą sukūrimas* (arba iniciavimas). Tai leistų abiem bendradarbiaujančioms šalims nusistatyti bendradarbiavimo principus, prioritetus, tvarką. Siūlytina parengti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo metodiką (numatant bendradarbiavimo principus, prioritetus).

3. *Skaidrumo didinimas.* Būtina užtikrinti viešųjų pirkimų skaidrumą, sudarant galimybes visoms norinčioms dalyvauti įmonėms tapti lygiaverčiais projekto kandidatais. Rekomenduojama užtikrinti viešųjų pirkimų skaidrumą elektroninių viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis (pavyzdžiui, rekomenduojame, kad įmonių dalyvausiančių bendrame projekte pasiūlymai būtų skelbiami viešai). Numatyti privalomus viešųjų pirkimų specialistų ir komisijos narių kvalifikacijos tikrinimo kursus ir atestavimą, už kurių organizavimą būtų atsakinga Viešųjų pirkimų tarnyba. Įpareigoti Viešųjų pirkimų tarnybą taikyti drausminimo priemones, t. y. skelbti informaciją apie viešųjų pirkimų tvarkos pažeidimus.

4. *Atsakingo bendradarbiavimo skatinimas.* Siekiant užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą, rekomenduojama pasirašyti sutartis tik gerai susipažinus su įmone dalyvausiančia projekte, jos veiklos sritimis ir prioritetais (rekomenduojama savivaldybės administracijai sudaryti duomenų bazę, kurioje būtų kaupiama informacija apie įmones jau dalyvavusias bendruose projektuose, pažymint projekto metu dėl įmonės kaltės kilusius trukdžius ir pan.).

### **Rekomendacijos privataus sektoriaus įmonių vadovams:**

1. *Laikytis sutartyse numatytų terminų.* Siekiant užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą būtina laikytis projekto sutartyse nustatytų terminų.

2. *Siekti atsakingo abipusio bendradarbiavimo.* Įgyvendinant projektus, privataus sektoriaus įmonių vadovams rekomenduotina gerai susipažinti su būsimo projekto etapais, sutarties sąlygomis, įsipareigojimais ir jų laikytis.

3. *Pateikti savivaldybės administracijai pasiūlymus, rekomendacijas bendradarbiavimo gerinimui.*



## LITERATŪRA

1. Andriulionis, G., Miškinytė, N. ir Norušaitienė, I. (2008). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė: audito ataskaita.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.
3. Anzenbacher, A. (1992). Filosofijos įvadas. Vilnius.
4. Arends, R.I. (1998). Mokomės mokytį. Vilnius: Margi raštai.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda.
6. Bitinas, B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.
7. Carroll, P. and Steane, P. (2000). Public–Private Partnerships: Sectoral Perspectives // in S. P. Osborne (ed.) Public–Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective. London and New York: Routledge, p. 36–57.
8. Čiarnienė, R. (2011). Organizacijų vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
9. Dawson, S., Dargie Ch.(2005). New Public Management: a Discussion with Special Reference to UK Health. New Public Management. Current trends and future prospects. London: Routledge, p. 34–56.
10. De Villiers, K., Coning, T., Smit, E. (2007). Towards an understanding of the successfactors in international twinning and sister-city relationships. [žiūrėta 2014-11-03]. Prieigaper internetą:<<http://connection.ebscohost.com/c/articles/24327417/towards-understanding-success-factors-international-twinning-sister-city-relationships>>
11. Diamond, J. (2006). Au Revoir to Partnerships: What's next? International Journal of Public Sector Management, Vol. 19, No. 3, 278-286.
12. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
13. Fulbright, J. (2010). 10 Secrets of Successful Entrepreneurs. [žiūrėta 2014-01-07]. Prieiga per internetą: [http://www.streetdirectory.com/travel\\_guide/1358/business\\_and\\_finance/10\\_secrets\\_of\\_successful\\_entrepreneurs.html](http://www.streetdirectory.com/travel_guide/1358/business_and_finance/10_secrets_of_successful_entrepreneurs.html).
14. Friend, J. (2006). „Partnership meets politics: managing within the maze”. International Journal of Public Sector Management. Vol. 19 No. 3.
15. Friend, M., & Cook, L. (1992). Interactions: Collaboration skills for school professionals. White Plains, NY: Longman.

16. Gerulaitis, D., Virgailaitė - Mečkauskaitė, E. ir Grigaliūnas, M. (2010). Strateginio planavimo ir studijų plėtros Europinės patirties tyrimas. Šiauliai.
17. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. Viešojo politika ir administravimas. Vilnius.
18. Gineitienė D., Vaidelytė E. ir Vaisvalavičiūtė, A. (2010). Nevyriausybinų organizacijų ir viešojo sektoriaus sąveika. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. [atsakingasis redaktorius Alvydas Raipa]. 2010, p. 189-202.
19. Gerrard, M. B. (2001). Public-Private Partnerships: What are Public Private Partnerships, and How Do They Differ From Privatization? Finance and Development. Vol. 38. No.3.
20. Hodge, G. A. ir Greve, C. (2007). Public – Private Partnerships: An international Performance Review.
21. Isidro, I. M. (2012). 10 Rules for Small Business Success. [žiūrėta 2014-01-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.powerhomebiz.com/starting-a-business/success-factors/10-rules-for-small-business-success-2.htm> >.
22. Jacikevičius, A. ( 1995 ). Siela, mokslas, gyveniena. Vilnius.
23. Jacikevičienė, O. (2002). Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus. Klaipėda.
24. Kavaliauskaitė, V. ir Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. Ekonomika ir vadyba: mokslo darbai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Nr. 2009. 14, p. 809-818.
25. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.
26. Kontautienė, R. ( 2006 ). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. Klaipėda.
27. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 55-1049.
28. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Šeštoji knyga. Prievolių teisė. [žiūrėta 2014-03-19]. Prieiga per internetą: [http://tm.infolex.lt/?item=taktai\\_list&aktoid=50805](http://tm.infolex.lt/?item=taktai_list&aktoid=50805).
29. Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas. [žiūrėta 2014-04-11]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=347535](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=347535)
30. Lietuvos Respublikos Koncesijų Įstatymas 1996 m. Rugsėjo 10 d. Nr. I-1510 Vilnius. [žiūrėta 2014-08-07]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.Showdoc\\_1?p\\_id=429239](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.Showdoc_1?p_id=429239).
31. Lietuvos statistikos departamentas. Elektroniniai valdžios vartai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014.02.21]. Prieiga per internetą: <https://www.stat.gov.lt/elektroniniai-valdzios-vartai>.
32. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. Ilgalaikė Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 metų strategija. [žiūrėta 2014.02.26]. Prieiga per internetą: [www.ukmin.lt/web/lt/lietuvos-ukio-ekonomikos-pletros-strategija](http://www.ukmin.lt/web/lt/lietuvos-ukio-ekonomikos-pletros-strategija).

33. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999). [žiūrėta 2014 02 21].  
Prieiga per internetą:  
<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=280881&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=280881&p_query=&p_tr2=>).
34. Mažeikių rajono savivaldybės 2008-2013 strateginis veiklos planas (2008). [žiūrėta 2014-05-21]. Prieiga per internetą: [http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/MAZEIKIU\\_\\_RAJONO\\_2008\\_\\_\\_2013\\_M.\\_STRATEGIN/189](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/MAZEIKIU__RAJONO_2008___2013_M._STRATEGIN/189).
35. Lietuvos Respublikos „Investicijų įstatymo 2,4 straipsnių papildymo ir pakeitimo įstatymo papildymo ketvirtuoju skirsniu įstatymas“. Valstybės žinios. 2009. Nr. 77- 3164
36. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2009 m. liepos 9 d. nutartis, byloje Nr. 3K-3-280.
37. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2009 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 1K-489 „Dėl informacijos apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimo eigą teikimo Finansų ministerijai taisyklių patvirtinimo“.
38. Malik, F. (2005). Vadovauti veikti gyventi. Veiksmingas valdymas naujaisiais laikais. Vilnius: Mūsų knyga.
39. Mariani, M., Buhalis, D., Longhi, C., Vitouladiti, O. (2014), Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends, *Journal of Destination Marketing & Management* 2(4), p. 269–272.
40. Mažeikių rajono savivaldybės 2014–2016-ųjų metų Strateginis veiklos planas.[žiūrėta 2014 08 21]. Prieiga per internetą: [http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Planavimo\\_dokumentai\\_979](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Planavimo_dokumentai_979).
41. Mikelėnas, V. (2003). Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. Šeštoji knyga. Prievolių teisė (I). Vilnius: Justitia.
42. Obrazcovas, V., Savas, E., E., S. ir Jančauskas, E. E. (2003). Valstybės ir savivaldybių turto valdymas ir privatizavimas: teorija ir praktika. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
43. Paliulis, N. K ir kt. (2008). Lietuvos transporto sistemos modernizavimo ir plėtros galimybės taikant viešojo ir privataus sektorių partnerystės (PPP) finansavimo modelį. Vilniaus Gedimino technikos universiteto transporto institutas. [žiūrėta 2014-12-10]. Prieiga per internetą: [http://www.sumin.lt/files/uploads/client/PPP\\_ataskaita\\_Galutine.pdf](http://www.sumin.lt/files/uploads/client/PPP_ataskaita_Galutine.pdf).
44. Perkowski, M. (2004). Public – Private Partneship in European Unijon. Suwalki: Enterprise Development Foundation. Nr. 5.
45. Peters, B. G. (1998). With a Little Help From Our Friends: Public-Private Partnerships as Institutions and Instruments. In: J. Pierre (ed.). *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*. London: MacMillan Press, 1998.

46. Raipa, A. (2009). Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: KTU leidykla.
47. Raipa, A. (2003). Sprendimų priėmimo teorijos. Biurokratijos vieta ir vaidmuo demokratiškai įgyvendinant sprendimus. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija.
48. Raipa, A. ir Skietrys, E. (2007). Privataus ir viešojo sektorių partnerystė: vadybos aspektai. Viešasis administravimas. Nr.4 (16).
49. Roussos, T. S. and Fawcett, S. B. (2000). A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health, USA: University of Kansas, Annual Reviews Public Health, No. 21, p.p. 369-402.
50. Rudzkienė, V. (2014). Mokslinių tyrimų metodai, Vilnius.
51. Rimša, A. (2011). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė ekonominės krizės laikotarpiu: Šiaulių miesto savivaldybės atvejis, Šiauliai.
52. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. (2010). Vilnius: Vidaus reikalų ministerija.
53. Skietrys, E., Raipa, A. ir Bartkus E. V. (2008). Nr.3 (58). Dimensions of the Efficiency of Public – Private Partnership. Engineering economics. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2014-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-45.pdf>.
54. Stankevičius, A. (2012). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų ekonominės naudos analizė. (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas). [žiūrėta 2014-12-15]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120703\\_160541-82371/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120703_160541-82371/DS.005.0.01.ETD).
55. Statistika, (2014). LR finansų ministerija. [žiūrėta 2014-09-07]. Prieiga per internetą: <http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/statistika>.
56. Stulpinienė, R. (2010). Ugdymo dalyvių bendradarbiavimas, tenkinant specialiuosius vaikų ugdymosi poreikius. Šiauliai.
57. Sardan, P. (2004). Public-Private Partnership in France: a Polymorphous and Unacknowledged Category of Public Policy. International Review of Administrative Sciences, 2004, Vol. 70, No 2, 233-251.
58. Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Socialinių mokslų studijos Nr.3(3).
59. Tamošiūnas, T. ir Žilakauskytė, V. (2010). Public and Private Partnerships: the Case of Mazeikiai District. Socialiniai tyrimai, 3 (20), p. 150-162.
60. Trafford, S. ir Proctor, T. (2006). Successful Joint Venture Partnerships: public – private partnerships. International Journal of Public Sector Management, Vol. 19, No. 2

61. Urbonavičius, S. (2010). Koncesijos samprata ir teisinis reguliavimas. Socialinių mokslų studijos, Nr. 3 (7), p. 260-262.
62. Telšių regiono plėtros planas 2014-2020 metams. [žiūrėta 2014-07-07]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuvosregionai.lt/wp-content/uploads/2012/12/Tel%C5%A1iu-RPP-2014-2020-metams-patvirt-2013-12-17.pdf>.
63. Tidikis, R.(2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija: Vilnius.
64. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. Verslas: teorija ir praktika. Nr.10 (2), p.130-141.
65. Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas 2008 m. sausio 15 d., Nr. VA-P-30-5-1: Vilnius. [žiūrėta 2014-07-07]. Prieiga per internetą: <https://vkontrolė.lt/failas.aspx?id=1299>.
66. Viešosios politikos ir vadybos institutas. (2005).Viešojo ir privataus sektorių partnerystė ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų naudojimas. Vilnius. [žiūrėta 2014 07 02]. Prieiga per internetą: <http://www.vpvi.lt/assets/Publikacijos/viesojo-ir-privataus-sektoriu-partneryste.pdf>.

## **PRIEDAI**

### Problemos formuluotė

<b>Tema: Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas: Mažeikių rajono savivaldybės atvejis.</b>		
Esminiai žodžiai: - Viešasis ir privatus sektoriai; - Bendradarbiavimas; - Mažeikių rajono savivaldybė;		
<b>Probleminiai klausimai:</b> 1. Kaip bendradarbiauja viešasis ir privatus sektoriai? 2. Kokios yra bendradarbiavimo galimybės privačiame ir viešajame sektoriuose? 3. Kaip viešasis ir privatus sektoriai bendradarbiauja Mažeikių rajono savivaldybėje?		
<b>Galima problemos paieškos schema:</b>		
<b>Probleminis klausimas</b>	<b>Problemų laukas</b>	<b>Tyrimo metodai ir instrumentai</b>
1. Kas trukdo efektyviai plėtoti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą?	1.1. Kokie yra privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo trikdžiai? 1.2. Kokios yra problemos trukdančios efektyviai vykdyti bendradarbiavimo sistemą? 1.3. Kokiais būdais galima gerinti bendradarbiavimo sistemą organizacijose?	Mokslinės literatūros analizė, interpretavimas
2. Kokios yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo plėtros galimybės ir perspektyvos Mažeikių rajono savivaldybėje?	2.1. Kokios yra privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo plėtros galimybės ir perspektyvos? 2.2. Kokie yra privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo privalumai ir trūkumai? 2.3. Koks yra privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimas užsienio valstybėse? 2.4. Kokie yra strateginiai ir praktiniai privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo aspektai? 2.5. Kokios yra privataus ir viešojo bendradarbiavimo formos? 2.6. Kokie yrasėkmingo privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo aspektai? 2.7. Kokia galima viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tobulinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje?	Mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, stebėjimas, interviu.

## Dalyvavimo pristatyme pažymėjimas



### MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS EKONOMIKOS, STRATEGINIO VYSTYMO IR INVESTICIJŲ SKYRIUS

Biudžetinė įstaiga, Laisvės g. 8, 89223 Mažeikiai  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 167371234  
Skyriaus duomenys: Laisvės g. 8, 89223 Mažeikiai, tel. (8 443) 90602, faks. (8 443) 25844, el. p. [sandra.ramanauskienė@mazeikiai.lt](mailto:sandra.ramanauskienė@mazeikiai.lt)

#### PAŽYMA

2015 m. sausio 7 d. Nr. ESVI2-8

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Ekonomikos, strateginio vystymo ir investicijų skyrius (toliau – Skyrius) pažymi, kad **Raimonda Domarkienė** (a.k. 48503141309) 2015 m. sausio 7 d. pristatė magistro darbo „VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ BENDRADARBIAVIMAS: MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS“ rezultatus Skyriaus vadovo, jo pavaduotojų bei specialistų pasitarime ir dalyvavo šio magistro darbo aptarimo diskusijose.

Vedėja



Sandra Ramanauskienė

Sandra Ramanauskienė, tel. (8 443) 90 602, faks. (8 443) 25 844, el. p. [sandra.ramanauskiene@mazeikiai.lt](mailto:sandra.ramanauskiene@mazeikiai.lt)



**Tyrimo klausimynas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos  
specialistams**

**EKSPERTO APKLAUSA  
INTERVIU PROTOKOLAS**

**Apklauso tikslas** - išnagrinėti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tobulinimo sistemą Mažeikių rajono savivaldybėje.

<b>Bendri duomenys apie informantą:</b>					
Amžius	iki 30	30-35	35-40	40-50	virš 50
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pareigos.....					
Darbo stažas šiose pareigose ( metais)	iki 3	3-5	5-10	10-20	virš 20
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1. Kaip dažnai Mažeikių rajono savivaldybės administracija įgyvendindama projektus pasitelkia privatų sektorių? (Kokiose Mažeikių rajono savivaldybės projektuose kaip partneris dalyvavo privataus sektoriaus atstovai?) (Pagrįskite savo atsakymą pavyzdžiais.).**

Atsakymas:

**2. Įgyvendinant „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą buvo bendradarbiaujama su privataus sektoriaus įmonėmis, kaip įvertintumėte šio bendradarbiavimo tikslingumą, naudingumą ir sėkmę?(Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**3. „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto rangos darbų, projektavimo paslaugų pirkime dalyvavo privačios įmonės. Kaip buvo organizuoti šių darbų ir paslaugų viešieji pirkimai? Kaip vyko privataus sektoriaus įmonių atranka?**

Atsakymas:

**4. Kokia įmonė administruo „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projektą? Kaip buvo pasirinkta projektą administruojanti įmonė?**

Atsakymas:

**5. Apibūdinkite „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto organizacinę valdymo struktūrą. Projekto įgyvendinimo priežiūros, kontrolės bei atskaitomybės pasiskirstymą tarp projektą įgyvendinančių viešojo ir privataus sektorių subjektų?**

Atsakymas:

**6. Kaip buvo organizuotas ir vykdomas „Mažeikių rajono savivaldybės muziejaus rekonstravimo“ projekto finansavimas, kokį indelį šio projekto finansavime atliko privataus sektoriaus įmonės?**

Atsakymas:

**7. Kaip įvertinate viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą (jo kokybę) šiame projekte (dešimtbalėje sistemoje) (pakomentuokite savo vertinimą) ?**

Vertinimas (apibrėžkite tinkamą vertinimo balą):

1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10

Vertinimo komentaras:

**8. Kaip Jūs manote ar dabartinė teisinė bazė yra tinkama (pakankama) kokybiškam (efektyviam) viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui įgyvendinant projektą ? Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**9. Kiek naudingas buvo privataus sektoriaus dalyvavimas šiame projekte? (Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**10. Su kokiais sunkumais (viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo aspektu) susidurta įgyvendinant šį projektą? (Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**11. Kokius įvardintumėte pagrindinius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžius?(Pagrįskite savo nuomonę.).**

Atsakymas:

**12. Kaip manote, kas tobulintina, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas įgyvendinant projektus būtų sklandesnis (efektyvesnis, kokybiškesnis)? (Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**Tyrimo klausimynas Mažeikių rajono savivaldybės privataus sektoriaus  
įmonių vadovams**

**EKSPERTO APKLAUSA  
INTERVIU PROTOKOLAS**

**Apklauso tikslas** - išnagrinėti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tobulinimo sistemą Mažeikių rajono savivaldybėje.

<b>Bendri duomenys apie informantą:</b>					
Amžius	iki 30	30-35	35-40	40-50	virš 50
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pareigos.....					
Darbo stažas šiose pareigose ( metais)	iki 3	3-5	5-10	10-20	virš 20
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1. Ar Jūsų įmonės veiklos regione vykdomi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai?**(Pagrįskite savo atsakymą pavyzdžiais.).

Atsakymas:

**2. Ar regione, kuriame Jūsų įmonė vykdo veiklą, pakankama informacijos sklaida apie galimybes dalyvauti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose?**  
(Pagrįskite savo atsakymą).

Atsakymas:

**3. Ar Jūsų įmonė dalyvauja (dalyvavo) bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi projekte? (Jei taip tai kokiame?)Kokia forma Jūsų įmonė bendradarbiauja (bendradarbiavo) su viešojo sektoriaus įmonėmis (įstaigomis)?**(Pagrįskite savo atsakymą).

Atsakymas:

**4. Su kokiomis problemomis, sunkumais susidūrė Jūsų įmonė dalyvaudama viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektuose? (Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**5. Kaip manote, ar viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektai naudingesni visuomenei, nei tradiciniu būdu teikiamos viešosios paslaugos?** (Pagrįskite savo atsakymą).

Atsakymas:

**6. Kaip manote, kas lemia viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų sėkmę?** (Pagrįskite savo atsakymą).

Atsakymas:

**7. Kaip vertinate dabartinį viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą (dešimtbalėje sistemoje) (pakomentuokite savo vertinimą)?**

Vertinimas (apibrėžkite tinkamą vertinimo balą):  
1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10  
Vertinimo komentaras:

**8. Kaip Jūs manote ar dabartinė teisinė bazė yra tinkama (pakankama) kokybiškam (efektyviam) viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui? (Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**9. Kokius išskirtumėte svarbiausius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo projektų privalumus? (Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**10. Ar bendradarbiavimas su viešaisiais partneriais Jūsų įmonei yra naudingesnis nei įprastinė veikla privačiame sektoriuje? (Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas:

**11. Kokius įvardintumėte pagrindinius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo trukdžius?(Pagrįskite savo nuomonę).**

Atsakymas:

**12. Kaip manote, kas tobulintina, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas įgyvendinant projektus būtų sklandesnis (efektyvesnis, kokybiškesnis)? (Pagrįskite savo atsakymą).**

Atsakymas: