

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

ANNA TATARNIKOVA  
DIENINĖ STUDIJŲ FORMA  
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS

Lietuvos energetikos ūkio administravimas

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas: **prof. dr. V. Obrazcovas**

Vilnius, 2006

# Turinys

Įvadas.....	3
<b>I Teorinė dalis</b>	
1.1. Viešojo administravimo ypatumai Lietuvos Respublikoje.....	6
1.2. Viešųjų paslaugų svarba ir administravimas energetikos sektoriuje.....	11
1.3. Energetikos sektoriaus raida Lietuvos Respublikoje.....	14
1.3.1. Reformos energetiniame ūkyje.....	16
1.3.2. Europos Sąjungos šalių energetikos sektorius.....	17
1.4. Šilumos ūkio politika.....	21
1.4.1. Savivaldos plėtra energetikoje.....	23
1.4.2. Šilumos ūkio valdymo perdavimas savivaldybėms.....	26
1.4.3. Šilumos ūkio nuoma.....	29
1.5. Energetikos sektoriaus padėties apibendrinimas.....	30
<b>II Praktinė dalis</b>	
2.1. Kapitalo pritraukimo alternatyvos skirti Vilniaus miesto šilumos ūkiui modernizuoti.....	33
2.1.1. Galimybių studijos objektas ir tikslai.....	33
2.1.2. Galimybių studijos esmė.....	34
2.1.2.1. Banko kreditai.....	36
2.1.2.2. Įmonės koncesija-nuoma.....	37
2.1.2.3. Dalinis įmonės privatizavimas.....	39
2.1.3. Galimybių studijos išvados.....	40
2.2. Vilniaus centralizuoto šildymo sistemos atnaujinimo projektas.....	42
2.3. Vilniaus šilumos ūkio nuomos efektyvumas.....	43
2.3.1. Pagrindiniai uždaviniai ruošiant sandorius su privataus sektoriaus atstovais.....	45
2.3.2. Nuomos – koncesijos sutarties atitikimas koncesijų įstatymui.....	47
<b>III Projektinė dalis</b>	
3.4. Empirinis tyrimas.....	51
3.4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	52
3.4.2. Duomenų apdorojimo būdai.....	54
3.4.3. Empirinio tyrimo analizė.....	54
3.4.3.1. Savivaldybėms priklausančių, šilumos ūkį valdančių, įmonių veiklos analizė.....	55
3.4.3.1. Privačių bendrovių, valdančių šilumos ūkį, analizė.....	61
3.4.4. Savivaldybėms priklausančių įmonių ir privačių bendrovių, valdančių šilumos ūkį, palyginimas.....	66
Išvados ir pasiūlymai.....	70
Literatūros sąrašas.....	72
Santrauka.....	74
Reference.....	75
Anotacija.....	76
Preface.....	77

## Įvadas

Sunku būtų ginčyti šilumos ūkio reikšmę valstybei. Lietuvos šilumos sektorius pagal savo svarbą, darbuotojų skaičių, bendrąjį ilgalaikio šilumos įmonių turto vertę, vartotojų skaičių yra vienas reikšmingiausių šalyje. Darbo **naujumą ir praktinį reikšmingumą** sudaro tai, jog greta teorinės ir praktinės analizės, bus atliekamas ir Lietuvos šilumos ūkio administravimo efektyvumo tyrimas.

Pabrėžtina ir tai, kad šilumos ūkio teikiamos paslaugos – viešosios paslaugos, todėl vartotojų interesus turi apsaugoti valstybė, atstovaujama vietinės valdžios. Po 1997 metų birželio 27 dienos Vyriausybės priimto nutarimo Nr. 675 „Dėl specialios paskirties AB „Lietuvos energija“ reorganizavimo“ šilumos ūkis pasiskirstė tarp savivaldybių. Kuo efektyviau vietos valdžia sugebės administruoti jai priskirtą šilumos ūkį, tuo labiau ji galės patenkinti savo sektoriaus vartotojų poreikius ir siekti rinkos skaidrumo.

**Tyrimo objektas:** Lietuvos energetikos ūkis.

**Tyrimo dalykas:** Lietuvos energetikos ūkio administravimo efektyvumas.

### Hipotezė

Lietuvos šilumos ūkio administravimas, pasirenkant šilumos ūkio nuomą privačiam sektoriui neefektyvus. Privataus sektoriaus teikiamos viešosios paslaugos nepalankiomis vartotojams sąlygomis.

### Darbo tikslas:

Ištirti Lietuvos šilumos ūkio administravimo raidą, priemones, būdus, kapitalo pritraukimo alternatyvas norint pagerinti ūkio būklę.

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Ištirti Lietuvos šilumos ūkio administravimo raidą;
2. Išskirti Lietuvos šilumos ūkio teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir kainą lemiančius veiksnius;
3. Išanalizuoti šilumos ūkį reglamentuojančius teisės aktus;
4. Ištirti Lietuvos liberalizuotos šilumos rinkos administravimo ypatumus;

5. Siekiant ištirti šilumos ūkio teikiamų paslaugų efektyvumą apklausti Lietuvos vietos valdžios atstovai bei šilumos ūkio specialistai;
6. Empiriškai ištirti privataus sektoriaus ir savivaldybėms priklausančių įmonių valdymo efektyvumą;
7. Pasiūlyti kapitalo pritraukimo alternatyvas šilumos ūkiui modernizuoti;
8. Pasiūlyti viešųjų energetikos paslaugų administravimo būdą, kuris optimaliausiai galėtų tenkinti vartotojų poreikius;
9. Pasiūlyti kaip šilumos vartotojus galima apsaugoti nuo nepagrįsto kainos didėjimo;

Siekiant ištirti ir atskleisti šilumos teikiamų paslaugų kokybę bei kainą įtakojantį veiksni bei šilumos ūkio administravimo efektyvumą, darbas yra suskirstytas į tris dalis (skyrius): teorinę, praktinę ir projektinę.

**Pirmame skyriuje** apžvelgiami viešojo administravimo ypatumai Lietuvos Respublikoje, Viešųjų paslaugų svarba ir administravimas. Paslaugų administravimo analizė leidžia geriau suprasti šilumos ūkio esmę, vietos valdžios tikruosius tikslus ir galimas pasekmes šilumos ūkyje. Nagrinėjama energetikos sektoriaus raida Lietuvos Respublikoje, daugiau dėmesio skiriant šilumos ūkio politikai ir energetikos sektoriaus veiklos administravimui. Pateikiamas energetikos sektoriaus padėties apibendrinimas.

**Antrame skyriuje** Nagrinėjami kapitalo pritraukimo būdų alternatyvos šilumos ūkyje UAB „Vilniaus energija“ pavyzdžiu. Pateikiamas Vilniaus centralizuoto šildymo sistemos atnaujinimo projektas. Analizuojamas Vilniaus šilumos ūkio nuomos efektyvumas.

**Trečiame skyriuje** atliekamas empirinis tyrimas, kuriuo siekiama išanalizuoti ir konstatuoti šilumos ūkio administravimo ir teikiamų paslaugų ekonominį efektyvumą. Bus analizuojama ar šilumos ūkių nuoma užsienio kompanijoms yra vienas iš realių būdų, siekiant pagerinti sunkią decentralizuoto šilumos ūkio būklę.

#### **Pagrindiniai tyrimo metodai:**

**Istorinis ir lyginamasis** tyrimo metodai naudojami ištirti šilumos ūkio administravimo raidą Lietuvoje, bei jai darančius įtaką veiksnius, restruktūrizavus

šilumos ūkį. Buvo analizuojamas Lietuvos šilumos ūkio teisinis reglamentavimas bei jo raidos tendencijos.

Siekiant išsiaiškinti šilumos ūkio nuomos privačiam sektoriui efektyvumą, jos privalumus bei trūkumus praktikoje, naudojamas **empirinis tyrimo metodas**, kuriuo metu buvo pateiktos anketos visoms 60 Lietuvos savivaldybių. Iš tyrimo išvadų gauti duomenys buvo apibendrinti ir integruoti į viso darbo turinį.

Apibendrinant rezultatus, teikiant rekomendacijas naudojamas **analitinis-kritinis metodas**.

**Atvejo analizės** pagalba buvo analizuojamas konkretus Lietuvos atvejis (Vilniaus energija, Kauno pavyzdys). Šis metodas padėjo išskirti ir išnagrinėti viešųjų paslaugų administravimą ir nuomos privačiam sektoriui sąveikos metu Lietuvoje kylančias problemas.

# I. Teorinė dalis

„Konceptualinėje įvairovėje nuo seno dominuoja tendencija valstybės atsiradimą kildinti iš žmonių noro gyventi saugioje ir jiems palankioje, organizuotojo bendruomenėje. Vieni kaip Platonas ar J.J.Rousseau, tai įsivaizdavo kaip skirtingų žmonių susitarimą ar jungti bendram gėriui kurti. Tad valstybė traktuojama kaip visuma aukštesnių tikslų, dėl kurių verta veikti išvien, nepaisant to, kad tikslai, kurių siekia individai ar jų grupės, būna nevienareikšmiai, dažnai skirtingi, net prieštaringi. XVI a. N.Machiavelli, politikoje įtvirtinęs valstybės sąvoką, kildino ją iš lotynų kalbos žodžių „stare“, „status“ bei apibrėžė ją kaip autonomišką pasaulietinę valdą, įgyvendinančią išskirtinę moralę – „valstybės logiką“ [13;16-17]

## 1.1. Viešojo administravimo ypatumai Lietuvos Respublikoje

Viešasis administravimas yra gana plati veikla, būdinga įvairioms valdymo formoms, lygmenims, turėjusiems ir turintiems skirtingą administravimo sąrangą, procesus ir techniką, veikiantiems įvairių socialinių ir ekonominių veiksnių, politinių jėgų, interesų grupių. Sąvoką „viešasis administravimas“ lengviau apibūdinti kaip priemonės, organizuoti, sutelkti žmogiškuosius, finansinius, technologinius ir informacinius išteklius įvairiems socialinių grupių tikslams pasiekti. Tobulindamos veiklos efektyvumo paieškas, viešojo sektoriaus organizacijos taiko įvairius metodus ir techniką, padedančius siekti darbo proceso struktūrizavimo pokyčių, stiprinti darbuotojų poreikių motyvaciją, tobulinti veiklos vertinimą. Svarbiausios laikytinos vadybinės organizacijų pastangos siekiant efektyvumo ir nukreiptos į organizacinės

aplinkos sąrangos tobulinimą, alternatyvių sprendimų galimybių organizacinėse struktūrose užtikrinimą.

Tradiciskai viešasis administravimas apibūdinamas kaip plati, įvairiapusė valdžios ir valdymo institucijų veikla, apimanti politiką, viešąsias programas bei projektus. Viešasis administravimas suprantamas ir plačiau - kaip valstybės tarnyba, profesija, akademinės studijos, dar kaip tam tikra atsakomybės rūšis, priskirta įvairių lygių viešosioms institucijoms, vykdančioms įvairias funkcijas - politikos, sprendimų įgyvendinimą ir kt. Kitaip tariant, viešasis administravimas gali būti suprantamas kaip veikla, daugiau koncentruojama į planavimą, vadovavimą, koordinavimą, išteklių telkimą ir naudojimą, valdžios veiklos kontrolę.

Kaip profesinės veiklos laukas, viešasis administravimas yra beveik vienodai tinkamas visoms nacijoms, esamoms valdymo sistemoms. Čia viešasis administravimas yra kaip mechanizmas, galintis padidinti politikos poveikumą ir monarchijose, ir totalitarinėse, ir demokratinėse šalyse. Valstybės viduje viešasis administravimas praktikuojamas įvairių valdžios lygių struktūrose. Skirtingų lygių valdžios struktūrų santykis, tarpusavio ryšiai yra viena didėjančių viešojo administravimo problemų šiandienos administravimo teorijoje ir praktikoje. Viešasis administravimas identifikavosi ir konceptualizavosi Europos šalyse, valdant kolonijas, nustatant ekonominius santykius ir fiskalinę politiką daugelyje pasaulio vietų, kai reikėjo vienokių ar kitokių viešojo administravimo formų, įgyvendinant valstybės politiką, teikiant viešąsias paslaugas. Čia išsiskyrė administratorių elitas, vykdomoji valdžia, strategiją kuriantys profesionalai bei kontrolės ir vertinimo struktūros. Elitinių struktūrų JAV viešajame administravime iš dalies pavyko išvengti arba jos nevaicino tokio ryškaus vaidmens kaip Europoje.

Viešojo administravimo konceptualizavimą galima suprasti kaip šiuolaikinės valstybės valdymo, administravimo problemų, funkcijų išryškinimą, reikalaujantį teorijos plėtotės ir leidžiantį gerinti politinių sprendimų formulavimą ir įgyvendinimą, modernizuoti valstybę.

Viešojo administravimo konceptualizavimą struktūriškai galima įvardyti kaip:

- tolesnį demokratinių vertybių ir viešojo administravimo santykių, visų pirma, demokratinio valdymo įtvirtinimą, t.y. įgyvendinimą konstitucionalizmo, teisinės valstybės, pilietinės visuomenės galimybių, sąlygojančių visos visuomenės ir ją sudarančių individų galimybių garantijas;

- viešųjų institucijų ir privataus verslo struktūrų santykio, integracijos teorinių apibendrinimų, naujų teorinių nuostatų kūrimą, šių santykių sistemos veiklos monitoringą, apibendrinimą ir jos modernizavimo krypties rekomendavimą;
- viešojo administravimo specialistų rengimą ir mokymą, metodikos analizę, jų sistemingo lavinimo būtinumą, klasikinių, biurokratijos veiklą apibendrinančių teorijų ir paradigmu analizę bei šiandieninės viešojo administravimo biurokratinės sistemos, jos veiklos demokratinės kontrolės tyrimus;
- viešųjų institucijų veiklos konteksto metodikos elementus - analizę, planavimą, koordinavimą, sprendimų priėmimą, programų vertinimą-sudarančius viešųjų institucijų darbuotojų veiklos kasdienybę, analitinių apibendrinimų ir šių elementų tobulinimo teorinį modeliavimą;
- viešųjų institucijų darbuotojų teisinę, etinę atsakomybę prieš visuomenę ir interesų grupes už sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo kokybę, kaip viešojo administravimo sistemos sudedamosios dalies kūrimą ir modernizavimą, naujų veiklos krypties teorinę plėtotę;
- naujų palyginamųjų viešojo administravimo sistemos modelių teisinį apibendrinimą, siekiant pritraukti pažangius viešojo administravimo teorinius konceptus ir praktinę patirtį pokoniunistinėse šalyse, (Lietuvoje dažnai kyla dėl to, kad viešųjų institucijų sistemos ne visada struktūriškai tinkamai sudarytos ir todėl ne visas joms keliamas užduotis pajėgia įvykdyti, dirba neefektyviai ir nekokybiškai) [14; 8-11].

Šiuo metu Lietuvos Respublikoje vykdoma viešojo (valstybinio) valdymo ir administravimo bei savivaldos reforma. Pagrindiniai įstatymai, kuriais remiamasi: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1315 (žr. VŽ 1999, Nr.66) ir Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234 (žr. VŽ 1999, Nr.60).

Valstybė suinteresuota valdymo optimizavimu. Vietos savivalda įstatymais laidojama savivaldybėms – valstybės teritorijos administraciniais vienetais.



Savivaldybių teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytas vykdomasis institucijas (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3 straipsnio 2 dalis).

Savivaldybės administracija yra savivaldybės įstaiga. Kuria sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo bei paslaugų valstybės tarnautojai.

Viešasis sektorius paprastai skirstomas į įvairia veikla užsiėdančias hierarchines struktūras. Žemesnio lygmens struktūros savo veiklą sutelkia į viešųjų paslaugų teikimą, tuo tarpu aukštesnio lygmens viešosioms institucijoms būdinga tiesioginė administracinė veikla rengiant viešosios politikos kryptis, programas ir projektus, formuojant jų įgyvendinimo principus.

### 1 lentelė

#### Viešųjų ir privačių organizacijų skirtumai

Viešajame sektoriuje	Privačiame sektoriuje
Tarnavimas visuomenei yra galutinis tikslas	Tarnavimas visuomenei yra rinkos dalies ir pelno didinimo bei organizacijos augimo sąlyga
Tikslas – protingai išleisti pinigus	Tikslas- uždirbti pinigų
Žymiai sunkiau susitarti, kas yra kokybė, ypač aukščiausiuose sluoksniuose	Paprastai yra įmanoma susitarti, kas yra kokybė
Sprendimų priėmimas yra atviras, ir siekiama, kad jis būtų ne tik atviras, bet jame būtų galimas ir dalyvauti	Sprendimų priėmimas gali būti atviras arba uždaras, arba tarpinis variantas
Veikla galima konkrečių įstatymų, įsakymų ar kitų norminių aktų rėmuose, o tai riboja lankstumą, veikimo laisvę, įgalinimą, delegavimą, vietinę iniciatyvą ir sprendimų priėmimą	Nėra tokių įstatymų ar norminių aktų rėmų
Veikla apribota tarpusavyje susipynusiomis hierarchinėmis programomis (įdarbinimo lygybė, nuopelnų paskirstymas, atviras konkursas pareigoms), skirstomis įvairioms	Nėra tokios painiavos

visuomenės gerovės dimensijoms patenkinti	
Vadovai yra bendro atskaitomybės tinklo dalis: atskaitomybė yra demokratijos esmė	Organizacijos gali laisvai apsibrėžti savo atskaitomybės rėmus
Lygybės principas reikalauja lygaus požiūrio į visus klientus, o ypatingas aptarnavimas iškreipia demokratijos principus	Kiekvienas klientas priimamas kaip unikalumas, netgi lygis, kuriuo suteikiamas kiekvienam klientui reikalingas aptarnavimas, nulemia verslo sėkmę
Būtina subalansuoti nuolat besikeičiančius ir dažnai prieštaringų klientų interesus	Galima susitelkti prie vieno didelio kliento – vien jo patenkinimas užtikrins verslo sėkmę

\* [19;3-5] Ingstrup O. Some Notes for an Address to the 1993 Excellence Conference. Paper presented in the conference: Total Quality in the Public Sector, Toronto, Ontario.

Neabejotinai, viešosios ir privačios organizacijos skiriasi tarpusavyje. 1 lentelėje matyti, kad skiriasi jų tikslai, tikslų įgyvendinimo priemonės, atsiskaitomybė prieš vartotoją, viešojo intereso paisymas. Viešojo sektoriaus veikla galima konkrečių įstatymų, įsakymų ar kitų norminių aktų rėmuose, priešingai nei privačiame sektoriuje. Sektoriai skiriasi ir hierarchija, o būtent įdarbinimo lygybe, nuopelnų paskirstymu, Viešame sektoriuje privalomas atviras konkursas pareigoms, kas privačiame sektoriuje retai taikoma.

Šiandien viešojo sektoriaus organizacijos veikia globalioje, sistemingai besikeičiančioje aplinkoje. Dažnai keičiasi įstatymai, kyla naujų idėjų, naujos politikų kartos siekia įgyvendinti naujus politinius projektus, reikalaujančius efektyvių administravimo sistemos struktūrinių ir funkcinių pokyčių, kuriuos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijos, siekiančios efektyvios veiklos, prisiimančios atsakomybę už vartotojams teikiamų paslaugų kokybę, siekia įvaldyti naujausius valdymo metodus ir techniką, sistemingai mokyti ir lavinti personalą, įtraukti organizacijos narius į strateginių sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, organizacinės kultūros formavimą, veiklos procesų vertinimą [3;5].

Esminiai viešojo administravimo principai, pagal kuriuos viešasis sektorius struktūrizuojamas į institucines struktūras, viešojo sektoriaus tarnautojų motyvaciją bei viešosios interesus:

1. Viešojo sektoriaus instituciniai uždaviniai ir tikslai nelemia politikų, bei realizuojami administratorių, siekiančių įgyvendinti racionalų sprendimų modelį;
2. Administravimas remiasi priimtais dokumentais (įstatymais, nutarimais, sprendimais), ir tai daro viešąją įstaigą šiuolaikinio valdymo šerdimi, esmine ląstele;
3. Viešieji reikalai analizuojami, sprendžiami, remiantis valdymo taisyklėmis, įstatymine baze;
4. Taisyklės, kuriomis vadovaujamosi organizuojant, dažniausiai gali būti techninės ar įstatyminės. Daugeliu atveju darbuotojų mokymas (treiningas) yra būtinas;
5. Uždaviniai ir funkcijos yra skirstomos į funkciškai skirtingas sritis, kurioms suteikiamos būtinos priemonės ir kontrolė, sankcijos.
6. Įstaigų vadybininkai surikiuoti hierarchiniu principu, kontrolės ir apskundimo galimybės yra procedūrinės. Pirmumas teikiamas centralizavimui, visi kiti principai yra lygūs.
7. Organizacinių ir privačių struktūrų ištekliai ganėtinai skiriasi.
8. Viešųjų paslaugų vadovai negali šių įstaigų pertvarkyti į privačias institucijas.
9. Viešųjų įstaigų tarnautojai pasirenka šias pareigas jausdami pašaukimą ar pareigą, prisiima didelius išipareigojimus prieš visuomenę vykdydami savo vaidmenį.
10. Viešėjame sektoriuje vienintelis vyraujantis interesas – viešasis interesas, ribojantis asmeninius politikų ir administratorių interesus [8; 12-13]

Sudėtinga šiuolaikinė Lietuvos ekonominė būklė verčia pradėti plačiau nagrinėti ekonominio saugumo klausimą, bei siekti ekonominio augimo.

**Ekonominis saugumas** – tai ne tik nacionalinių interesu apsauga, bet ir valdžios institutų pasirengimas ir sugebėjimas sukurti nacionalinių interesų įgyvendinimo ir gynimo mechanizmus, palaikyti visuomenės socialinį ir politinį stabilumą.

Lietuvos ekonominį saugumą, kaip vieną iš svarbiausių jos nacionalinių interesų, lemia dabartinę mūsų ūkio būklę, ekonomikos konkurentiškumas, taip pat

ekonominė konkurencija pasaulyje. Todėl, kai siekiame ekonominio ir socialinio stabilumo, tuo pačiu metu siekiame tenkinti ir nacionalinius interesus [25;1-3]. Vidaus ir išorės grėsmių palyginimas parodė, kad didžiausią pavojų Lietuvai kelia vidinės jos grėsmės. Išorės grėsmių (užsienio skolų augimo, eksporto mažėjimo ir kt.) ištakos paprastai sąlygojamos žemos ekonomikos efektyvumo. Silpno atskirų ekonomikos šakų konkurencingumo, t.y. jos taip pat yra vidinės. Tarp vidaus grėsmių didžiausią pavojų kelia tendencijos besiformuojančios socialinėje sferoje.

## **1.2. Viešųjų paslaugų svarba ir administravimas energetikos sektoriuje**

Piliečių, gyventojų, mokesčių mokėtojų interesai reikalauja didinti viešojo sektoriaus institucijų efektyvumą, spartinti veiklos pokyčius, nuolat gerinti kokybinius valstybinės ir vietos valdžios rodiklius. Siekiant kokybės veiklos parametrų augimo, vis svarbesni tampa **viešųjų paslaugų** organizatorių, vykdytojų, klientų santykiai, viešojo sektoriaus organizacinių modelių tobulinimas. Kaskart daugiau dėmesio viešosios institucijos ima skirti paslaugų struktūros tobulinimui, darbuotojų mokymui ir lavinimui, naujausių planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodų ir procedūrų įvaldymui. Nepaisant visų šių pastangų, modernių valstybių viešojo sektoriaus valdymo institucijos ne visada sėkmingai įgyvendina kokybės ir produktyvumo užduotis, realizuodamos viešųjų paslaugų kokybės programas ir projektus [23; 31-34].

Modernios valstybės vaidmuo visuomenėje vis didėja, ir jis vis labiau kišasi į visuomenės gyvenimą įvairiomis, kartais netiesioginėmis, priemonėmis. Produktyvesnės veiklos viešajame sektoriuje svarbiausias tikslas – *parengti ir pateikti daugiau ir kokybiškesnių prekių ir paslaugų, sunaudojant panašų ar mažesnę išteklių kiekį*. Viešojo sektoriaus programų ir projektų administratoriai retai mano turintys ir disponuojantys pakankamu išteklių kiekiu, nes viešojo sektoriaus išteklių taupymo tendencijos yra paplitusios ir svarbios netgi turtingiausiose ir labiausiai išsivysčiusiose šalyse. Todėl kartais vietos valdžia viešųjų paslaugų ir produktų administravimą perduoda privačioms organizacijoms, kaip sugebančioms greičiau prisitaikyti prie didėjančių klientų patenkinimo reikalavimų. O kur tie ištekliai

dingsta, kurie suteikiami, kaip jie panaudojami? Apie veiklos efektyvumą ir išteklių utilizaciją Lietuvoje byloja vietos valdžios organizacijų įvardintos organizacinės problemos: nenustatytos aiškios veiklos procedūros, nėra aiškių darbo instrukcijų, neaiški struktūra – įvairūs darbuotojai ir gyventojai skirtingai ją įsivaizduoja, užsiima ne įstatymų priskirta veikla, daugelis „eilinių“ sprendimų priimami aukščiausiam lygmenyje, kartais pritrūksta žinių, neužtikrinamas biudžeto projekto rengimo, svarstymo, tvirtinimo ir vykdymo viešumas, nevyksta strateginis politikos planavimas, biudžeto rengimo ir svarstymo terminai per trumpi, neįvertinami ir neanalizuojami galimi biudžeto pajamų šaltiniai.

Visuomenės dalyvavimas institucijų veikloje yra naujas ir nesuprantamas procesas, jam nepasirengusios nei institucijos, nei visuomenė, neplanuojama veikla (turima galvoje ne asmeninis laiko planavimas) ir kt. Tai dar ne visas sąrašas, esama daugiau problemų, jų spektrai platus [12; 407-408].

Organizacijos nesugebėjimas užtikrinti savo paslaugų kokybės vidiniams ir išoriniams klientams sąlygoja papildomas išlaidas dėl atliekų, perdarymo, atitaisymo, klientų skundų sprendimo, įsipareigojimų sulaužymo, per gausių išteklių vartojimo, žemos darbuotojų darbo atlikimo kokybės ir dažnos jų kaitos (dėl bendro darbuotojų nepasitenkinimo ir smukusios organizacijos kultūros), perdėtų darbuotojų paieškos išlaidų (dėl prasto organizacijos įvaizdžio), prarastų organizacijos darbo gerinimo idėjų, grįžtamojo ryšio nebuvimo (tai mažas problemas paverčia krizėmis) ir menko darbuotojų pasitikėjimo vadovybe, kuris pasireškia priešinimusi pakeitimams [20; 375].

Esminė užduotis, gerinant valstybės sektoriaus teikiamų paslaugų kokybę, yra paslaugų kokybės valdymo idėjų tobulinimas ir sektoriaus darbuotojų motyvacija, įgyvendinanti identifikuotus kokybės tobulinimo tikslus. Esant ribotiems ištekliams, viena svarbiausių išteklių rūšių tampa darbuotojų žinios ir efektyvus jų panaudojimas, siekiant produktyvesnės veiklos.

Viešųjų institucijų darbuotojai dažnai nėra pokyčių organizacijose entuziastai. Nors pokyčių vystymas yra vienas svarbiausių organizacijų gyvenimo bruožų, tačiau dažnai išryškėja darbuotojų abejingumas pokyčiams ir siekis išlaikyti status quo. Jų elgsena neretai rodo nebylų nepritarimą ir paslėptą protestą prieš pertvarkymus.

Dažnai organizacijose įsigali vadinamoji 30-30-30 taisyklė, kai 30 proc. organizacijos narių palaiko pokyčius, 30 proc. - priešinasi ir 30 procentų užima laukimo poziciją (10 proc. paliekant pokyčių strategams, iniciatoriams ir konsultantams) [14; 132-133].

Vykdyt viešojo valdymo ir administravimo bei savivaldos reforma didelis dėmesys skiriamas kokybės vadybai. Neabejotinai, kokybės vadyba privačiame ir viešajame sektoriuje įgyvendinama skirtingai.

Pagal Total Quality Management (TQM) to Government (1996) manoma, kad visuotinės kokybės vadybos modeliai sunkiai pritaikomi valdžios institucijų veikloje dėl daugelio priežasčių: valstybės institucijų veiklos orientacijos į paslaugas visuomenei, viešųjų struktūrų orientacijos į veiklos procesus daugiau nei į rezultatus [15;58].

Ragov V. (1994) sutapatina visuomenės kokybės vadybos adaptaciją viešajame sektoriuje su organizacinės kultūros kokybiniais elementais

D. Urbonavičius (1999) savo knygoje Kokybės valdymo įdiegimo galimybės Lietuvos savivaldybėse teigia, jog yra daugybė kliūčių, darbuotojai nežino savo kompetencijos, visuotiniam kokybės įgyvendinimui nėra tinkamai pasiruošta.

Manau, kad visuotinė kokybės vadyba turi būti diegiama viešajame sektoriuje, bet palaipsniui, pradedant nuo kai kurių visuotinės kokybės vadybos bruožų diegimo. Neabejotina, kad vartotojai, mokantis už viešąsias paslaugas turi teisę į jų kokybę bei kvalifikuotą pateikimą. Vartotojai turi turėti pasirinkimo laisvę, todėl viešosios kaip ir privačios paslaugos turi atitikti tam tikrą kokybės standartą.

Viešųjų paslaugų administravimo vertinimui būdingi du tarpusavyje susiję aspektai: įvairių metodų naudojimas siekiant atlikti politikos projektų ir programų monitoringą; vertybių skalės pritaikymas, siekiant apibrėžti politinių programų ir projektų suteiktų paslaugų vertę individams, visuomenės grupėms bei visuomenei apskritai. Kartu pažymėtina, kad, vertinant viešąsias programas ir projektus, analizuojant politiką, vertinimo priemonės ir būdai, dažnai įvardijami kaip vertinimo procedūros, ne visada atitinka vertinimo metodologijų kriterijus, nes dažnai jos skirtos ir susietos su gamybos, dizaino reikalavimais ir rečiau su veiklos procedūrų vertinimu.

Vertinant viešąsias programas, dažniausias kriterijus yra tiesioginė jų kaina. Išlaidas valstybės finansuojamoms programoms nori žinoti visi suinteresuotieji - valdžios institucijos, verslo struktūros, socialinės grupės, partijos, piliečių organizacijos. Valdžios institucijos, rengdamos programą, turi tiksliai atlikti projektų išlaidų ir pajamų analizę, stengtis kuo tiksliau apskaičiuoti netiesiogines ir simbolines išlaidas bei pajamas. Tam tikra prasme tai ganėtinai dažnai veikia programai reikalingų sprendimų rengimą. Tačiau reikia pripažinti, kad išlaidų ir pajamų analizė vertinant programas labiau tinka privataus verslo struktūrose. Vertinant viešųjų programų poveikį, politikos analitikai, ekspertai dažnai vadovaujasi sveika nuovoka bei intuicija, t.y. vertinimo aspektai įgauna simbolinę prasmę, kuri gali transformuotis į realų poveikį, lygiai kaip gali likti tik simboliniu poveikiu.

Manau, kad vertinant viešąsias programas turi būti atsižvelgta ne tik į tiesioginę jų kainą, bet ir į gyventojų pasitenkinimą bei programos galimas pasekmes ateityje. Taip pat turi būti vykdoma nuolatinė kontrolė programos įgyvendinimo metu, o jai pasibaigus gyventojams pateikiami išsamios išvados dėl lėšų panaudojimo, projekto naudos ir konkrečių valdžios atstovų, atsakingų už šio projekto įgyvendinimą duomenys.

### **1.3. Energetikos sektoriaus raida Lietuvos Respublikoje**

Pokomunistinių šalių energetikos rinkoje konkurencija yra ribota. Čia dažnai veikia tik vienas pardavėjas. Komunalinės įmonės - vienas iš natūralių monopolijų pavyzdžių. Jos skirstomos į dvi pagrindines kategorijas: tiesiogiai ar netiesiogiai teikiančias savo paslaugas per daugiau ar mažiau pastovias jungtis su vartotojais (elektra, dujos, vanduo, telekomunikacijos) ir visuomeninio transporto įmonės.

Lietuvos energetikoje šiuo metu vyrauja vertikaliai integruotos monopolijos - specialiosios paskirties akcinės bendrovės „Lietuvos energija“ ir „Lietuvos dujos“ tvarko elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimą (transportavimą) ir paskirstymą. Siekiant pagerinti energetikos efektyvumą, energetika demonopolizuojama ir decentralizuojama.

Vienas svarbiausių šiuolaikinės demokratinės valstybės bruožų yra valdžios decentralizacija. Lietuvos valstybinio valdymo organai, vykdamat ekonominę reformą

buvo pertvarkomi kelis kartus. Šiais pertvarkymais siekta tobulinti visos ekonominės ir socialinės sferos valdymo funkcijas, valstybės valdymo institucijų bei savivaldybių sąveiką, nustatant ir vykdant ekonominės, socialinės, investicinės politikos strategiją. Kitas svarbus tikslas buvo aiškiau atriboti valstybinio valdymo funkcijas nuo savivaldos funkcijų.

Pagrindinis strateginis miestų energetikos savivaldos tikslas - sukurti šiuolaikinius rinkos ekonomikos reikalavimus atitinkančią besireguliuojančią miestų energetikos sistemą, kurioje būtų nuolat optimaliai derinami energijos gamintojų, tiekėjų, perdavėjų bei vartotojų poreikiai ir interesai. Miestų energetikos sistema turi būti plėtojama nuosekliai diegiant rinkos santykius energetikoje.

Šiuo metu vykstantys buvusių socialistinių šalių ūkio pertvarkymai remiasi savivaldos plėtros koncepcija, kai centralizuota ūkio valdymo sistema yra nuosekliai transformuojama į įstatymiškai įteisintas savivaldos sistemas. Energetikoje ekonominė reforma reiškiasi demonopolizacija, decentralizacija ir rinkos principų diegimu. Energetikos reguliavimo klausimai miestuose tampa savivaldybių funkcija.

Siekiant pagrįsti miestų energetikos savivaldos plėtros nuostatas, pirmiausia reiktų išanalizuoti energetikos reformų, skirtų energetikai decentralizuoti ir rinkos santykiams įdiegti, esminius momentus bei jų taikymo Lietuvoje galimybes, taip pat apžvelgti pasaulines, o ypač Europoje vykstančias energetikos pertvarkymo tendencijas bei įvertinti buvusių socialistinių šalių šios srities laimėjimus. Remiantis Centrinės Europos šalių patirtimi ir esamos padėties analize Lietuvoje, galima rasti efektyvių būdų, įgalinančių užtikrinti sėkmingą Lietuvos energetikos reformavimą, energetikos savivaldos sistemos įdiegimą bei integraciją į ES energijos rinkas.

Išnagrinėsiu svarbiausius energetikos sektoriaus restruktūrizavimo principus, pagrindinius organizacinius energetikos valdymo modelius taikomus Vakarų šalyse bei buvusių socialistinių šalių, anksčiau pradėjusių ekonomikos pertvarką į rinkos ekonomiką, pasiektus rezultatus, reformuojant savo energetikos ūkį.

### *1.3.1. Reformos energetiniame ūkyje*

Pati Lietuvos energetikos restruktūrizavimo pradžia — 1973 m., pasibaigus pasaulinei naftos krizei. Jo tikslas - laisvosios rinkos sukūrimas energetikoje.



Pagrindiniai restruktūrizavimo bruožai yra decentralizacija, demonopolizacija ir privatizacija.

Decentralizacija - tai energijos gamybos koncentracijos mažinimas, pirmenybę teikiant smulkesniems gamintojams, stambias energetikos kompanijas išskaidant į regionines kompanijas ir įmones.

Demonopolizacija apibūdina tokių regioninių įmonių santykinį savarankiškumą, nepriklausomybę nuo vienos kurios kompanijos diktato bei konkurenciją kovoje dėl elektros vartotojo.

Privatizacija - tai valstybei priklausančių įmonių pardavimas arba korporatizavimas (akcinių bendrovių steigimas) bei leidimas privačiam sektoriui statyti ar finansuoti energetinius pajėgumus [6; 102 - 115]. Elektros ir dujų energetika, netgi ir tada, kai priklauso privačiam sektoriui, yra valstybinio reguliavimo objektas. Vyriausybės reguliavimo pagrindiniai tikslai yra ginti vartotojų interesus nuo natūralios monopolijos, vykdyti energetinę politiką, didinančią energetikos efektyvumą ir stiprinančią šalies saugumą, planuoti energetinius pajėgumus [22; 11 - 19].

Lietuvoje 1997 m. šiuo tikslu buvo įkurta Nacionalinė energijos kainų ir energetinės veiklos kontrolės komisija. Ji yra skiriama Vyriausybės ir tvirtinama Prezidento įsakymu 5 metų laikotarpiui. Pagrindiniai komisijos uždaviniai: nustatyti energijos kainodaros principus ir įgyvendinti energetikos politikos tikslus, kontroliuojant energetinę veiklą. Šiuo metu energijos kainas nustato energijos tiekimo kompanijos, o Komisija analizuoja šiuos apskaičiavimus ir bando nustatyti abipusiškai priimtina kainų lygį. Esant neįmanomam abipusiškam susitarimui, Komisija nustato kainų lygį ir jų galiojimo laikotarpį.

Didžiausios energetikos sektoriaus įmonės AB „Lietuvos energija“ nuosavybėje - didžiausia šiluminė elektrinė Elektrėnuose, perdavimo ir paskirstymo tinklai. AB „Lietuvos energija“ vertikalčiai ir horizontalčiai integruotos monopolijos pavyzdys.

Iki 1997 metų privataus kapitalo dalis AB „Lietuvos energija“ sudarė 14 procento viso kapitalo, tačiau 1997 metais ši dalis išaugo, kai buvo atskirta centralizuoto šildymo sistema valstybinio kapitalo sąskaita ir perduota savivaldybių nuosavybėn.

1997 m. birželio 26 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 675 „Dėl specialios paskirties akcinės bendrovės „Lietuvos Energija“

reorganizavimo“ (Priedas 1). Vyriausybė įgaliojo valstybės įgaliotini specialiosios paskirties akcinėje bendrovėje "Lietuvos energija" visuotiniame akcininkų susirinkime balsuoti už šios bendrovės reorganizavimą skaidymo būdu, atskiriant šilumos ūkį bei įsteigiant naujas specialios paskirties akcines bendroves. Iš reorganizuotos "Lietuvos energijos" bus įsteigta 17 bendrovių. Po 1997 m. liepos 1 d. ūkinę veiklą jos turėjo vykdyti savarankiškai. Pagal gegužės 1 d. finansinius apskaitos dokumentus naujiems dariniams buvo paskirstytas įstatinis kapitalas bei turtas. "Lietuvos energijos" finansiniai įsipareigojimai buvo paskirstyti pagal 1997 m. liepos 1 d. duomenis. Reorganizuojamos bendrovės nuostoliai arba pelnas turto perdavimo datai tarp naujų akcinių bendrovių buvo paskirstytas proporcingai priskirtam įstatiniam kapitalui.

1997 m. gegužės pradžioje "Lietuvos energijos" įstatinis kapitalas buvo vertinamas 2 mlrd. 833 mln. litų. Po reorganizavimo didžiausia jo dalis - 349 mln. litų, atiteko Vilniaus šilumos tinklams.

Pagal Lietuvos Respublikos įstatymą, priimtą 1997 m. gegužės 20 d., Nr. VIII-219 (Priedas 2) „Iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikomų įstaigų ir akcinės bendrovės „Lietuvos energija“ skolų pripažinimo valstybės vidaus skola ir šios skolos padengimo“ visus ilgalaikius įsipareigojimus, atsiradusius dėl valstybės skolos bendrovei, prisiėmė Vyriausybė ir "Lietuvos energija". Savivaldybėms liktų tik ta įsipareigojimų dalis, kuri turi būti priskiriama steigiamoms bendrovėms. "Lietuvos energijos" pagrindinis akcininkas yra valstybė, turinti 90,8 proc. akcijų. Vartotojų skola bendrovei už suvartotą elektrą ir šiluminę energiją 1997 m. birželio 1 d. sudarė 202 mln. litų.

### *1.3.2. Europos Sąjungos šalių energetikos sektorius*

Nagrinėjant Europos Sąjungos šalių energetikos sektoriaus organizacinį modelį, pastebime didelę organizacinių struktūrų įvairovę. Pavyzdžiui, Vokietijoje egzistuoja keletas šimtų privačių, valstybinių ir pusiau valstybinių kompanijų, tuo tarpu Prancūzijoje vyrauja viena valstybinė kompanija. Detaliau nagrinėjant pasirodo, kad sunku išvelgti dėsningumus tarp energetinės sistemos organizacinio modelio ir šalies politinių tradicijų. Negalima teigti, kad kuo centrinės valdžios vaidmuo didesnis, tuo energetika reglamentuota griežčiau, o kur stipresnės vietinės valdžios

institucijos, ten energetika mažiau reglamentuota, nors aišku didelę reikšmę turi regioninis šalies valdymo pobūdis.

Restruktūrizacija įvairių šalių elektros energetikos sektoriuose vyko skirtingai, tačiau visur buvo laikomasi tokių pagrindinių principų [7; 16 -18]:

- Elektros energijos gamyba turi būti atskirta nuo perdavimo tinklų ir tapti konkurencine.
- Perdavimo tinklai turi išlikti monopoline veikla ir būti reguliuojama valstybės.
- Elektros perdavimas vartotojams turi būti atskirtas nuo skirstymo tinklų ir tapti konkurencine veikla.
- Skirstymo tinklų veikla ir toliau turi išlikti monopoline veikla regionuose ir turi būti reguliuojama.

Šie principai užtikrina, kad elektros energija yra perkama iš gamintojų, kaip ir kitos prekės iš tarpusavyje konkuruojančių gamintojų, naudojantis transporto tinklu. Taigi tinklų paslaugų kaina nepriklauso nuo energijos gamybos sąnaudų. Tinklų paslaugų kaina kontroliuojama valstybės, tai yra monopolijų veikla, o energijos kainą lemia pasiūlos ir paklausos dėsnis. Elektros energija gali būti pardavinėjama aukciono būdu, o kiekvienas vartotojas gali pasirinkti elektros energijos tiekėją.

Anglijoje energetikos reforma buvo vykdoma etapais. Pirmajame etape Anglijos nacionalinis perdavimo tinklas buvo įgaliotas konkurenciniais pagrindais supirkti elektros energiją ir ją perparduoti stambiams vartotojams arba devynioms skirstymo kompanijoms. Vėliau stambiams vartotojams buvo leista patiems pirkti energiją iš gamintojo. Tuo tarpu Suomijoje visi vartotojai, net ir tokie smulkūs kaip gyventojai, gali laisvai rinktis gamintoją. Vokietijoje tik prieš kelis metus pradėta kurti konkurencinė rinka energetikos sektoriuje. Po reformos energijos kainos visose šalyse sumažėjo; minėtose šalyse pigo ir monopolinės skirstymo ir perdavimo kainos. Tai pasiekta, įdiegus motyvuotą monopolijų reguliavimo sistemą. Skirstymo išlaidų motyvacija sukuriama, palyginus kelių regioninių paskirstymo kompanijų darbą pagal efektyvumo rodiklius. Remiantis šia analize, nustatomi skirstymo tarifai. Danijoje pagal ELTA užpernai metu duomenis yra apie 90 skirstymo kompanijų. Palyginus jų veiklos rezultatus, blogiausiai dirbančių kompanijų vadovai iš karto turi atsistatydinti.

Lietuva, palyginti su kitomis Europos šalimis, yra labiausiai atsilikusi reformų srityje. Estijoje dar prieš kelis metus buvo atskirtos ir privatizuotos dvi skirstymo

kompanijos. Vengrijoje, Čekijoje ir Lenkijoje restruktūrizacija vyksta jau keletą metų. Latvijoje vykdomas keturių skirstymo kompanijų įkūrimas.

Įvairiose pasaulio šalyse energetikos reformos vyko skirtingai, tačiau buvo laikomasi pagrindinių anksčiau apibrėžtų principų, t.y. pirmiausia atlikti restruktūrizaciją - atskirai generavimą, perdavimą ir paskirstymą bei įdiegti konkurenciją generavimo srityje, po to - elektros, dujų ir šilumos tarifų liberalizavimas, siekiant kaupti kapitalą ir pritraukti investitorius, bei pertvarkytų energetikos įmonių privatizacija.

Energetikos reformų eiga Centrinės Europos šalyse jau davė rezultatų, išryškino klaidas ir parodė efektyviausius energetikos restruktūrizavimo būdus bei jų įgyvendinimo galimybes.

1990 m. viduryje, netrukus po 1989 m. politinių pokyčių, praktiškai visoje Centrinėje Europoje, taip pat kai kuriose iš buvusių komunistinių šalių, prasidėjo elektros energetikos sektoriaus restruktūrizavimas. Nors, praėjus penkeriems metams, 1995 m. pabaigoje Vengrijos vyriausybė sėkmingai privatizavo didžiąją savo elektros energetikos sektoriaus dalį, tačiau vis dėlto sparti restruktūrizacija, o tuo labiau privatizacija, Centrinėje Europoje nevyko.

Tačiau jau 1998 m. viduryje atsirado požymių, kad elektros energetikos restruktūrizavimas gali prasidėti daugumoje Centrinės Europos šalių, o kartu atsirasti ir investicijų galimybės šių šalių energetikos sektoriuose [10; 26 - 35].

Rumunijoje valstybinė vertikalčiai integruota elektros energetikos įmonė RENEL pradiniam restruktūrizavimo etape buvo išskaidyta į tris skirtingas įmones. Bulgarijos vyriausybė neseniai parinko konsultantus, siekdama parduoti keletą mažų hidroelektrinių, ir pradeda teikti pasiūlymus dėl esamų didelių elektrinių pardavimo. Be to, pradėta ieškoti privačių investicijų naujų generavimo pajėgumų statybai.

Lenkijoje jau užbaigtas paskutinis elektros energetikos privatizavimo etapas, praėjus beveik aštuoniems metams nuo pradinio elektros energetikos restruktūrizavimo, parduodant Krokuvos termofikacinę elektrinę.

Kitos Baltijos valstybės taip pat pertvarko savo energetiką. Estijoje jau 1998 m. atskirtos ir privatizuotos dvi elektros skirstymo kompanijos. Latvijos privatizavimo agentūra siekia nustatyti tinkamiausią struktūrą, kuri leistų galutinai privatizuoti „Latvenergo“. Pertvarkius elektros sektorių, buvo planuojama įkurti keturias elektros skirstymo kompanijas.

Stebint energetikos restruktūrizavimą Centrinės Europos šalyse, galima padaryti išvadas, kad labai svarbu turėti energetikos įstatymą [18; 105 - 123]. Kol nebuvo energetikos įstatymo ir teisinio reguliavimo bazės, elektros energetikos sektoriaus privatizavimas Vengrijoje 1993 m. buvo nesėkmingas. 1995 m. priėmus energetikos įstatymą ir sukūrus teisinės bazės pradmenis ir struktūrą, žymi Vengrijos generavimo ir paskirstymo kompanijų akcijų dalis parduota Vakarų kompanijoms. Čekijos Vyriausybė 1995 m. rudenį atidėjo dvejiems metams strateginio akcijų paketo aštuoniose savo elektros paskirstymo kompanijose pardavimą iš dalies dėl to, kad energetikos įstatymas, įsigaliojęs 1995 m. pradžioje, nebuvo tinkamai parengtas. Be to, tarifai nebuvo subalansuoti, pramonė subsidijavo buitinius vartotojus. Taip pat nebuvo aiškios „reguliavimo“ sistemos.

Panašiai ir Lenkija nepajudėjo pirmyn, privatizuodama elektros energetiką, po elektros pramonės radikalaus restruktūrizavimo 1990 m., kol 1997 m. gegužės mėnesį nebuvo priimtas naujas energetikos įstatymas. Šis įstatymas, kaip pokyčių Lenkijos energetikoje katalizatorius, įsteigė nepriklausomą reguliavimo agentūrą ir apibrėžė Lenkijos energetikos politikos vystymo metmenis [21; 23 - 33].

Aišku, šalių, turinčių išsamų energetikos įstatymą ir bent reguliavimo bazės pradmenis, yra geresnė padėtis, judant pirmyn privatizavimo keliu; čia siūlomos geresnės galimybės investuotojams.

Sėkmingam privatizavimui svarbu nustatyti ir elektros sektoriaus galimo restruktūrizavimo tikslus, t.y. sudaryti pagrindinių veiksnių strateginį planą -viziją, kaip turėtų atrodyti energetika penkerių- dešimties metų laikotarpiu. Kai kurių Centrinės Europos šalių patyrimas rodo tokio plano, arba vizijos, sudarymo svarbą.

Viena iš bendrų problemų Centrinės Europos elektros sektoriuje yra investicinio kapitalo poreikis. Didžioji gamybos ir paskirstymo infrastruktūros dalis yra pasenusi, ją reikia remontuoti arba pakeisti. Laukia sprendimo svarbios aplinkos taršos problemos. Pramonės vartojimo sumažėjimas ir ryškus vartojimo padidėjimas buityje reikalauja esminių investicijų į žemos įtampos paskirstymo sistemas.

Esama ir bendro poreikio pakelti kainas ir panaikinti horizontalų subsidijavimą (ten, kur jis dar taikomas), visų pirma pramonės ir prekybos vartotojams baigti subsidijuoti buitinius vartotojus. Buvusios Čekoslovakijos vyriausybė anksti nutarė, kad elektros energetika turėtų pati save finansuoti. Elektros energijos kainos gerokai išaugo 1990 m. pradžioje, o nuo 1995 m. nuosaikiai didėjo buitiniams vartotojams.

Elektros energijos kainos Bulgarijoje ir Rumunijoje atsiliko nuo šių šalių valiutos infliacijos arba devalvacijos tempo, o pajamos už elektros energiją ne visuomet padengė eksploatacines sąnaudas arba nenumatė kapitalo išlaidų. Dėl to sunkiau tapo gauti paskolų ar pritraukti kitą kapitalą.

Čekijos generavimo ir perdavimo įmonė CEZ yra viena didžiausių ir pelningiausių kompanijų Čekijos Respublikoje. CEZ sėkmingai pritraukė investicijas, iš dalies vykdydama pagrindinių statybų programą, kuri reikalavo išleisti apie 1 mlrd. JAV dol. per metus 1993 - 1998 metų laikotarpiu [17; 132-137].

Slovakijos elektros energijos generavimo ir perdavimo kompanija Slovenske Elektrarne (SE), kuri taip pat yra pelninga, sugebėjo žymiai padidinti investicinio kapitalo dydį, gavusi Vyriausybės garantijas. 1998 m. SE baigė ir pradėjo eksploatuoti 440 MW branduolinį bloką, sugaišusi keletą metų, kol vyriausybė garantavo finansavimą.

Vengrijos Vyriausybė sugebėjo parduoti kiek žymesnę dalį savo ligi tol nepelningų elektros kompanijų akcijų tik po to, kai pažadėjo investuotojams greitai pakelti kainas ir sukurti skaidrią reguliavimo aplinką.

Potencialūs privataus kapitalo investuotojai, žinoma, reikalauja pelno, proporcingo patirtai rizikai. Nesant energetikos įstatymo ir (arba) kitų garantų, kapitalas nebus investuojamas.

Elektros energetikos restruktūrizavimas nėra tapatus konkurencijos įvedimui. Tai visiškai akivaizdu Lenkijoje, Čekijos Respublikoje ir Slovakijoje, kur elektros sektoriai buvo restruktūrizuoti 1990 m., tačiau konkurencijos ten nėra iki šiol.

Tvirtas, finansiškai gyvybingas ir efektyvus elektros energetikos sektorius yra svarbiausias reikalavimas šiuolaikinei pramoninei visuomenei. Praėjus penkiasdešimt metų po Antrojo pasaulinio karo, Europos Sąjunga įveda konkurenciją elektros energetikos sektoriuje, norėdama sumažinti sąnaudas ir siekdama visapusiško ES ekonomikos konkurencingumo. Praėjo mažiau kaip 10 metų nuo šaltojo karo pabaigos Europoje, ir Centrinės Europos šalių ekonomika yra daug menkiausiai išvystyta nei Vakarų Europos, kur daugiau kaip 50 metų vyravo demokratija ir kapitalizmas. Todėl nerealu tikėtis, kad elektros sektoriaus restruktūrizavimas Centrinėje Europoje vyks tokiu pačiu tempu, kaip, pvz., Jungtinėje Karalystėje, Europos Sąjungoje arba JAV.

#### **1.4. Šilumos ūkio politika**

Kadangi miestų energetika visų pirma apima šilumos ūkį, tai analizuojant miestų energetikos savivaldos plėtros klausimus, labai svarbu apibrėžti Lietuvos šilumos ūkio strategines plėtros nuostatas bei nacionalinės šilumos politikos prioritetus, suformuotas Nacionalinėje energetikos strategijoje. Nacionalinės energetikos strategijos veiksmų plano projekte, parengtame 2000 m. pavasarį, numatytos pagrindinės priemonės ir veiksmai, apimantys būtinų įstatyminių aktų parengimą ir priėmimą, institucijų plėtrą bei kitus svarbius energetikos bei šilumos ūkio pertvarkymo politikos klausimus, lemiančius miestų energetikos savivaldos plėtrą.

Šiame skyriuje pateikiami Lietuvos šilumos ūkio politikos pagrindinės nuostatos bei jų įgyvendinimo priemonės, taip pat įvertinami Lietuvos šilumos ūkio decentralizacijos rezultatai ir tolimesnės jos plėtros kryptys.

Nacionalinėje energetikos strategijoje nėra aiškiai apibrėžta centralizuoto šildymo sektoriaus vystimosi strategija, ir todėl iki šiol lieka neišspręsta daug problemų. Jų sprendimas yra sudėtingesnis, nes būtina atsižvelgti į didesnio skaičiaus nei kituose sektoriuose suinteresuotų institucijų dalyvavimą - tai šalies Vyriausybė ir savivaldybės, termofikacinės elektrinės ir centralizuoto šildymo tinklų įmonės, techninio aptarnavimo darbus atliekančios bendrovės, gyvenamųjų namų bendrijos, namų savininkai ir pagaliau patys šilumos vartotojai. Kiekvienas iš šių dalyvaujančių subjektų atstovauja savoms pozicijoms, kiekvienas jų taip pat turi suvaidinti svarbų vaidmenį, vykdant reformas šiame sektoriuje [5; 4 - 15].

Po 1997 m. priimto Šilumos sektoriaus decentralizavimo įstatymo (Priedas 1) buvo atliekamas šio ūkio decentralizavimas, Ūkio ministerijoje taip ir nebuvo įkurtas Šilumos sektoriaus koordinavimo padalinys, kuris buvo numatytas minėtame įstatyme. Šilumos sektoriaus veiklos koordinavimas yra iš esmės atliekamas padedant užsienio specialistams, dirbantiems su specialiai tam tikslui sektoriuje įkurta grupe, pavadinta Centralizuoto šildymo strategijos tikslinė komanda.

Šilumos energijos taupymo potencialas didelis, tačiau tam tikslui reikalingi ir vartotojų, ir šilumos paslaugas tiekiančių įmonių veiksmai. Galimybės pasinaudoti finansavimo šaltiniais yra ribotos, nes tai lemia ribojamos savivaldybių galimybės gauti paskolas ir vartotojų sugebėjimas kęsti nuolatinį kainų didėjimą net tada, kai

mokesčiai už šilumą per žiemos sezoną pakilo iki 20 proc. vidutinio šeimos pajamų lygio. Pačių vartotojų veiksmai taip pat yra apriboti, nes norint pagerinti pastato šiluminę izoliaciją ir modernizuoti viso pastato šildymo sistemą, taip pat modernizuoti grupinius šilumos mazgus, kurių pertvarkymas yra efektyviausias, gyventojai turi įregistruoti gyvenamųjų namų bendriją kaip juridinį vienetą. Todėl tikėtina, kad gyventojai greičiau tenkinsis kukliu komfortu savo namuose, mokėdami dabartines kainas už šilumą, negu investuos į šilumos sistemų pertvarkymą ir mažins šilumos gamybos išlaidas [16; 24 - 31].

Neefektyviai veikiančios ir blogai valdomos centralizuoto šildymo sistemos taps labai netvirtu pagrindu, siekiant padidinti termofikacinių elektrinių pajėgumus ir išplėsti jų aptarnavimo sferą, kas pagal Nacionalinę energetikos strategiją būtų patraukli tolimesnė perspektyvos alternatyva, kai prireiks išnagrinėti naujos elektrinės statybos galimybės ar laikytis emisijų mažinimo reikalavimų. Dėl nepakankamo gamybos išlaidų skaidrumo ir iškraipytų kainų elektros energijos sektoriuje dažnai užkertamas kelias gaminti elektros energiją termofikacinėse elektrinėse, nors toks gamybos būdas būtų gerokai ekonomiškesnis. Tačiau ši padėtis turėtų pasikeisti, kai elektros energijos sektorius bus suskaidytas į sudedamąsias dalis ir kai bus sukurta Baltijos šalių elektros energijos rinka. Skatinti konkurenciją tarp dujų ir šilumos paskirstymo tinklų miestų zonose apskritai nėra ekonomišką sprendimą, nes abi šios struktūros yra natūralios monopolijos, ir konkurencija tarp jų reikštų tinklų dubliavimą. Tačiau konkurencijos grėsmė vietiniu lygiu vaidina teigiamą rolę, nes tai skatina centralizuoto šildymo įmones dirbti efektyviau ir lanksčiau reaguoti į vartotojų norus gauti pigesnę šilumą. Centralizuoto šildymo įmonės kaltina dujų bendrovę nesąžininga konkurencija, tokias savo pretenzijas pagrįsdamos tuo teiginiu, kad kai kurioms vartotojų grupėms dujų kainos yra iškraipytos, o tai skatina tokių vartotojų atsijungimą nuo centralizuoto šildymo tinklų. Centralizuoto šildymo įmonės yra susirūpinusios, kad jos liks tik su nemokiais vartotojais, todėl jos norėtų, kad būtų priimtas įstatymas, draudžiantis tokį atsijungimą kelerių metų laikotarpiu.

Patirtis rodo, kad dažniausiai pramonės įmonės atsijungdavo nuo centralizuoto šildymo sistemos paprasčiausiai dėl bankroto arba dėl to, kad garo gamyba nuosavoje katilinėje yra pigesnė, ir tokie atsijungimai šiaip ar taip būtų įvykę. Kita vertus, gyventojų atsijungimo nuo centralizuoto šildymo sistemos procedūra yra tokia



sudėtinga, kad tai atlikti praktiškai neįmanoma. Dėl to ne tik nereikia sugriežtinti atsijungimo sąlygų, bet atvirkščiai -jas reikėtų lengvinti.

Sprendimas kloti dujų tiekimo vamzdžius mažiems vartotojams apskritai būtų nenaudingas bendrovei „Lietuvos dujos“, nebent tai būtų atliekama arti dujotiekio tinklų egzistuojančios zonos. Ekonomiškesnis sprendimas tiekti dujas stambiems vartotojams, kuriems turėtų būti suteikta pasirinkimo laisvė, ir centralizuoto šildymo sistemos katilinėms. Todėl konkurencija su tinklų dubliavimu yra nepageidautina abiem įmonėms, ir tą aplinkybę bendrovė „Lietuvos dujos“ pripažino.

#### *1.4.1. Savivaldos plėtra energetikoje*

Pagrindinis makroekonominis kokybinis procesas, lemiantis kiekvienos posocialistinės šalies ūkio pertvarkymą yra administracinės komandinės valdymo sistemos transformavimas į rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančias savivaldos sistemas. Centralizuotas valdymas rinkos ekonomiką pasirinkusiose šalyse nuosekliai keičiamas į decentralizuotą, perduodant valdymo klausimų sprendimą į kiekvieną tolesnį juridiskai įteisintą teritorinį lygmenį. Nuosekliai diskretiškai decentralizuoto valdymo sistemos lygmenys pagal oficialią valstybės administracinio suskirstymo tvarką Lietuvoje yra apskritys, miestai ir rajonai. Savivaldos plėtra energetikoje užtikrina energetikos reguliavimo klausimų sprendimo perdavimą iš nacionalinio į savivaldybių lygmenį.

Daugelio šalių patirtis rodo, kad vis svarbesnį vaidmenį ūkio valdyme turėtų vaidinti savivaldos organai, nes jie yra teisinis demokratinės valstybės pagrindas. Ūkio bei jo sektorių (energetika, pramonė, žemės ūkis ir/kt.) plėtros programos turėtų būti vis plačiau realizuojamos savivaldybių lygmeniu.

Savivaldybės turėtų vaidinti svarbų vaidmenį energetikos politikoje, nes jų žinioje yra visas šilumos ūkis. Sudarinėdamos energetikos plėtros planus, jos pirmiausia turi spręsti energijos efektyvumo ir tiekimo patikimumo klausimus. Kiekviena savivaldybė turi būti įpareigota suplanuoti namų ūkio aprūpinimą energija bei užtikrinti pastovų ir pakankamą jos tiekimą. Savivaldybių energetikos planai turi remtis Nacionaline energetikos strategija ir savo teritorijoje užtikrinti jos pagrindinių principų įgyvendinimą. Planuose turi būti įvertintos visos energijos rūšys: šiluma, elektros energija, atsinaujinantys energijos ištekliai ir kt.

**Pagrindinis energetikos reformos uždavinys** - kiekviename mieste ir rajone, kaip teisiškai įteisintose socialinėse kultūrinėse savivaldžiose sistemose sukurti energetikos savivaldos sistemą [9; 13]. Taigi pagrindinis strateginis miesto energetikos savivaldos tikslas - sukurti šiuolaikinius rinkos ekonomikos reikalavimus atitinkančią savireguliuojančią miesto energetikos sistemą, kurioje būtų nuolat derinami energijos gamintojų, tiekėjų, pardavėjų ir vartotojų interesai.

Miesto energetikos savivaldos sistema projektuojama, remiantis šiais pagrindiniais principais [9; 13]:

- Miesto, kaip sociokultūrinės sistemos, racionalus derinimas su gamtine aplinka.
- Savireguliacinių ekonominių mechanizmų diegimas energetikoje.
- Vartotojų poreikių prioritetas energijos gamintojų ir tiekėjų interesų atžvilgiu.
- Mažinamas municipalinis energetikos reguliavimas, vis labiau įsigalint rinkos savireguliacijai.
- Rinkos ekonomikos principų diegimas, demonopolizuojant energetikos įmones.
- Racionalus energijos naudojimas ir taupymas, ypač gerinant būsto apšildymo efektyvumą.
- Energijos intensyvumo mažinimas, diegiant efektyvesnes technologijas.
- Vietinių ir atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo didinimas.
- Galutinio elektros energijos naudojimo namų ūkiuose ir gamyboje skatinimas.
- Dujų, kaip ekologiškai švaraus kuro, panaudojimo elektros energijai gaminti skatinimas.
- Termofikacijos naudojimas centralizuotos šilumos tiekimo sistemose.

Remiantis šiais principais, sukuriama ir įdiegiami mechanizmai, įgalinantys įgyvendinti strateginius energetikos plėtros uždavinius:

- Miesto energetikos savivaldos tobulinimą;
- Komercinės energetikos plėtrą;
- Būsto energetikos sutvarkymą;
- Gamybos įmonių energetikos ūkio racionalų sutvarkymą;
- Miesto planavimą, atsižvelgiant į energetikos plėtros prioritetus.

Miesto energetikos savivaldos sistema skirta miesto energetikos kompleksui racionaliai plėtoti. Miesto energetikos savivaldos sistemos pagrindą sudaro miesto energetikos strategija ir ilgalaikė plėtros programa. Pagrindinis šios sistemos savivaldos organas - Miesto taryba, kurioje turėtų nuolat veikti energetikos komisija. Vykdomasis organas - miesto ūkio departamentas.

Pagrindinė miesto energetikos savivaldos priemonė - nuolatinis vartotojų energetinių poreikių tenkinimo monitoringas, kurį ilgalaikių sutarčių pagrindu gali atlikti konsultacinė firma. Tokių tyrimų pagrindu parengtos miestų energetikos strategijos bei programos korekcijos priemonės įgalins tikslinti strateginius tikslus ir prioritetus bei apsaugos nuo klaidų.

Būtina plėtoti **liberaliąją energetiką miestuose** - sukurti galimybes lygiateisiams mainams tarp nepriklausomų energijos gamintojų ir energijos vartotojų (gyvenamųjų namų ir butų savininkų bei įmonių). Liberalizavus miestų energetiką, rinkos subjektai įgauna galimybę patys pasirinkti priimtinių vartojimo savybių ir kainos energijos gamintoją bei energijos pardavėją. Namų savininkai bei gyvenamųjų namų bendrijos kartu su energijos tiekėjais sprendžia, ar finansiškai apsimoka dalyvauti atkuriant centralizuoto šilumos teikimo sistemą, ar įsirengti vietos katilinę, apeinant šilumos tiekimo vamzdiniais nuostolius, ar pereiti prie butų šildymo elektra ar dujomis. Vartotojai patys gali pasirinkti energijos gamintoją ir tiekė ją pagal technines bei ekonomines galimybes.

#### *1.4.2. Šilumos ūkio valdymo perdavimas savivaldybėms*

Centralizuoto šildymo įmonės turi pradėti valdymo reformas ir sumažinti šilumos gamybos išlaidas. Jos turi aktyviai skatinti geresnių santykių su vartotojais formavimą ir vykdyti veiklos modernizavimą bei diegti energijos naudojimo efektyvumo didinimo priemones.

Dėl nepakankamo gamybos išlaidų skaidrumo ir iškraipytų kainų elektros energijos sektoriuje dažnai užkertamas kelias gaminti elektros energiją termofikacinėse elektrinėse, nors toks gamybos būdas būtų gerokai ekonomiškėsnis.

Tačiau ši padėtis turėtų pasikeisti, kai elektros energijos sektorius bus suskaidytas į sudedamąsias dalis ir kai bus sukurta Baltijos šalių elektros energijos rinka. Skatinti konkurenciją tarp dujų ir šilumos paskirstymo tinklų miestų zonose apskritai nėra ekonomiškai sprendimas, nes abi šios struktūros yra natūralios monopolijos, ir konkurencija tarp jų reikštų tinklų dubliavimą. Tačiau konkurencijos grėsmė vietiniu lygiu vaidina teigiamą rolę, nes tai skatina centralizuoto šildymo įmones dirbti efektyviau ir lanksčiau reaguoti į vartotojų norus gauti pigesnę šilumą.

**Šilumos ūkio valdymo decentralizavimo tikslas** - užtikrinti šilumos ūkio finansinį gyvybingumą, parengti prielaidas šilumos kainų augimui stabdyti ir suformuoti technines galimybes maksimaliam šilumos vartojimui ir atitinkamam jo sumažinimui: tai vienas svarbiausių nacionalinės ekonomikos uždavinių. Tačiau, siekiant šio tikslo, būtina patenkinti vartotojų poreikius šilumai bei užtikrinti šilumos tiekimo paslaugų kokybę už prieinamą kainą. Ši tikslą galima pasiekti ne mechaniškai perkeliat atsakomybę miestų valdžiai, bet komercializuojant šilumos tinklų įmones. Šilumos ūkio decentralizavimas turi stiprinti vietinės valdžios galias ir pagerinti šilumos sistemų efektyvumą. Šios sistemos turi būti komercializuotos, atsižvelgus į tai, kad jos yra miesto infrastruktūros dalis [11; 11 - 17].

Energetikos ūkio reforma Lietuvoje pradėta 1997 metais nuo šilumos ūkio. Priėmus „Lietuvos energijos“ reorganizavimo bei šilumos ūkio ir jo valdymo perdavimo savivaldybėms įstatymą (3 priedas), šilumos tiekimo ir gamybos įmonės perėjo savivaldybių nuosavybėn. Savo ruožtu savivaldybės pačios reguliuoja sau pavaldų šilumos ūkį, t.y. savivaldybių šilumos ūkio įmones. O regionines šilumos ūkio įmones reguliuoja Nacionalinė energijos kainų ir energetinės veiklos kontrolės komisija.

Centralizuoto šildymo įmonės turi pradėti valdymo reformas ir sumažinti šilumos gamybos išlaidas. Jos turi aktyviai skatinti geresnių santykių su vartotojais formavimą ir vykdyti veiklos modernizavimą bei diegti energijos naudojimo efektyvumo didinimo priemones.

1997 m. pradžioje atskyrus centralizuoto šilumos tiekimo sistemą nuo AB „Lietuvos energija“, sukurtos 6 regioninės įmonės (2 lentelė) ir 10 rajoninių akcinių bendrovių (3 lentelė). Buvo pakeista ne tik nuosavybės forma, bet ir veiklos šiame

sektoriuje reguliavimas. Anksčiau Energetikos ministerija buvo atsakinga už šio sektoriaus veiklos reguliavimą.

## 2 lentelė

### Regioninių akcinių bendrovių sąrašas ir jų įstatinis kapitalas litais 1997 m.

Eil.nr.	Bendrovės pavadinimas	Įstatinis kapitalas (litais)
1	AB "Vilniaus šilumos tinklai"	348 978 770
2	AB "Kauno energija"	191 480 190
3	AB "Klaipėdos energija"	114 788 590
4	AB "Šiaulių energija"	86 710 980
5	AB "Panevėžio šilumos tinklai"	83 662 420
6	AB "Alytaus šilumos tinklai"	86 150 560

Iš 2 lentelės duomenų matyti, kad po 1997 AB „Lietuvos Energija“ restruktūrizavimo buvo sukurtos 6 atskiros regioninės bendrovės. Įstatinis kapitalas tarp bendrovių pasiskirstė nevienodai, didžioji jo dalis atiteko didžiausiems Lietuvos miestams: Vilniui, Kaunui ir Klaipėdai. Toks nevienodas įstatinio kapitalo pasiskirstymas apsunkino (AB „Alytaus šilumos tinklai“) ar suteikė daugiau galimybių (AB "Vilniaus šilumos tinklai") bendrovėms pradedančioms naują veiklą.

## 3 lentelė

### Rajoninių akcinių bendrovių sąrašas ir jų įstatinis kapitalas litais 1997 m.

Eil.nr.	Bendrovės pavadinimas	Įstatinis kapitalas (litais)
1	AB "Vilniaus rajono šilumos tinklai"	1 530 550
2	AB "Jonavos šilumos tinklai"	21 694 310
3	AB "Šilutės šilumos tinklai"	11 225 370
4	AB "Telšių šilumos tinklai"	7 419 180

5	AB "Raseinių šilumos tinklai"	7 860 370
6	AB "Mažeikių šilumos tinklai"	15 214 570
7	AB "Utenos šilumos tinklai"	19 223 390
8	AB "Druskininkų šilumos tinklai"	7 832 900
9	AB "Prienų šilumos tinklai"	3 845 070
10	AB "Lazdijų šilumos tinklai"	4 171 050

Iš 3 lentelės duomenų matyti, kad po 1997 AB „Lietuvos Energija“ restruktūrizavimo be regioninių buvo sukurtos ir 10 rajoninių bendrovių. Įstatinis kapitalas tarp bendrovių pasiskirstė nevienodai. Ypač didelis skirtumas tarp regioninių ir rajoninių bendrovių. Neabejotinai, kad įstatinio kapitalo pasiskirstymas turėjo įtakos kainai už šilumą. Iš lentelės duomenų matyti, kad AB "Vilniaus rajono šilumos tinklai" atiteko mažiausia įstatinio kapitalo dalis ir šitam rajonui buvo sudėtingiausia valdyti energetikos ūkį. Išanalizavus empirinio tyrimo anketas pastebėta priklausomybė tarp įstatinio kapitalo dalies ir kainos vidurkio atskiroje rajoninėje ir regioninėje bendrovėje. O būtent, bendrovių, kurių įstatinis kapitalas buvo mažesnis (AB "Vilniaus rajono šilumos tinklai", AB "Prienų šilumos tinklai", AB "Lazdijų šilumos tinklai" ir kt.) kainų už šilumą vidurkis buvo didesnis nei kitų bendrovių (AB "Jonavos šilumos tinklai", AB "Utenos šilumos tinklai" AB "Mažeikių šilumos tinklai" ir kt.)

Pirmasis energetikos sektoriaus decentralizacijos etapas Lietuvoje, kai nuo elektros energetikos atskirtas šilumos ūkis, buvo gana sėkmingas. Nors naujai susikūrusios įmonės ir paveldėjo iš akcinės bendrovės „Lietuvos energija“ nemažų skolų (beveik 400 mln. litų), gavo nevienodą ūkį (pavyzdžiui, Šiaulių regione mažiau stambių pramonės vartotojų, didesnė dalis brangaus krosnių kuro), tačiau centralizuotos šilumos kainos išaugo tik 10 - 30 proc., palyginti su ankstesne visai šaliai kaina, kuri net nepadengė būtinų sąnaudų ir gramzdino „Lietuvos energiją“ į vis didėjančias skolas. Buvo tikimasi, kad dėl decentralizacijos aiškesnės taps atskirų įmonių sąnaudos, bus lengviau išsiaiškinti atskiras sąnaudų komponentes: kodėl reikalingos atitinkamos lėšos remontui ar apmokėti už darbą, ir pan.

Įvertinant 1998 m. darbo rezultatus (regioninių įmonių pelną ir rentabilumą), galima padaryti išvadas, kad sėkmingiausiai ūkininkauti sekėsi Klaipėdos ir Šiaulių

regioninėms centralizuoto šilumos tiekimo įmonėms. Neblogi buvo ir Vilniaus regioninės įmonės rodikliai. Įmonės, turėjusios mažiausius tarifus - „Klaipėdos energijos“ - veiklos rezultatai buvo geriausi, nors atrodytų, kad didesni tarifai turėtų garantuoti didesnes pajamas. Blogiausi rezultatai, t.y. didžiausi nuostoliai patirti Kauno regioninėje šilumos tiekimo įmonėje. Gautus didelius komercinius nuostolius buvo bandoma paaiškinti karšto vandens tiekimo sunkumais, tačiau lygiai tokius sunkumus patiria ir Vilniaus miestas [2; 4-10].

### 1.4.3. Šilumos ūkio nuoma

Savivaldybėms pradėjus valdyti šilumos ūkį, iškilo daug kliūčių bei pagundų. Buvo būtina miestų šilumos ūkio modernizacija, tačiau savivaldybės neturėjo lėšų. Tuo metu paplinta miestų **šilumos ūkio nuomos** projektai užsienio kompanijoms. Kauno savivaldybė pirmoji surado šį šilumos ūkio modernizavimo būdą, pritraukiant užsienio kapitalą. Deja, nors konkursą laimėjo švedų kompanija Wattenfall, nuomos sutarties pasirašymas buvo ilgai vilkinamas dėl politinių nesutarimų Kauno miesto savivaldybėje, ir kompanija Wattenfall pasitraukė iš Kauno šilumos ūkio. Panašūs projektai buvo inicijuoti Ukmergėje ir Vilkaviškyje. Bendrovė „Litesko“ pasiūlė Ukmergės ir Vilkaviškio miestų savivaldybėms rekonstruoti ir modernizuoti miestų šilumos ūkį su sąlyga, kad gaus teisę jį 10 - 15 metų nuomoti ir eksploatuoti. Nors UAB „Litesko“ siūlomoje nuomos sutartyje buvo daug ekonominių atžvilgiu nenaudingų savivaldybėms išipareigojimų, tačiau laikui bėgant devynios savivaldybės su šia įmone pasirašė nuomos sutartį.

2006 metų pabaigos duomenimis Lietuvos šilumos ūkyje dirba šešios įmonės, turinčios filialų, kuriuos pagal nuomos sutartį teikia šilumą gyventojams. Tačiau didžioji dauguma savivaldybių nuomos sutarčių atsisakė.

4 lentelė

#### Išnuomotų šilumos įmonių sąrašas 2006 metų pabaigoje

Eil.nr.	Pavadinimas
---------	-------------

1	UAB "Vilniaus energija"
2	ETC, UAB "Prienų energija"
3	UAB "Švenčionių energija"
4	UAB "Prienų energija" Trakų padalinys
5	ETC, UAB "Ukmergės energija"
6	UAB "Litesko" fil. "Alytaus energija"
7	ETC, UAB "Akmenės energija"
8	UAB "Litesko" fil. "Kelmės šiluma"
9	UAB "Litesko" fil. "Vilkaviškio šiluma"
10	UAB "Litesko" fil. "Palangos šiluma"
11	UAB "Litesko" fil. "Biržų šiluma"
12	UAB "Litesko" fil. "Druskininkų šiluma"
13	UAB "Litesko" fil. "Marijampolės šiluma"
14	UAB "Litesko" fil. "Telšių šiluma"
15	UAB "Litesko" fil. "Kazlų Rūda"

Iš 4 lentelės matyti, kad didžioji šilumos ūkio rinkos dalis atitenka UAB „Litesko“, turinčiai devynis filialus. Taip pat UAB „Vilniaus energija“, turinti, kaip sostinė, daugiausiai vartotojų palyginus su kitais miestais, išnuomojo šilumos ūkį įmonei Dalkia. UAB "Prienų energija", turintį Trakų padalinį trečioje vietoje pagal atitekusį šilumos ūkį. UAB "Švenčionių energija" ETC, UAB "Ukmergės energija" ir ETC, UAB "Akmenės energija" administruojami ūkiai nedideli ir tarpusavyje panašūs pagal vartotojų skaičių.

## 1.5. Energetikos sektoriaus padėties apibendrinimas

Apibendrinant efektyvumo paieškas energetikos sektoriaus veikloje, reikia išskirti tai, kad būtinas tolesnis Lietuvos ūkio valdymo decentralizavimas, vykdant efektyvią regioninės plėtros politiką. Būtinas reorganizavimas ne tik energetikos, aplinkosaugos, bet ir viso krašto tvarkymo politikos. Dabartinė Lietuvos energetikos sektoriaus ekonominė padėtis rodo, kad egzistuojanti monopolinė centralizuota sistema yra be galo neefektyvi.

Vienintelis realus kelias įveikti susidariusius sunkumus - pertvarkyti Lietuvos energetikos sektorių - atskirti gamybą, perdavimą ir paskirstymą. Tokiu būdu galima



bus pasiekti didesnę kainodaros skaidrumą bei pritraukti kuo daugiau dalyvių Lietuvos energetinėje rinkoje.

Privataus kapitalo pritraukimas į energetiką padės išspręsti energetikos sektoriaus plėtros klausimus. Privatizuojant būtina pritraukti strateginius investuotojus. Skirstymo tinklai, kaip regioninė infrastruktūros dalis, turi būti privatizuota, iškeliant papildomų reikalavimų investitoriams dėl infrastruktūros išvystymo. Šie reikalavimai turi atsispindėti licencijose. Vykdamas reformas Lietuvoje, nepakanka vykdyti tik minimalius ES reikalavimus, įpareigojančius įvesti detalesnę buhalterinę apskaitą ir atverti elektros rinką užsienio šalių elektros tiekėjams. Nacionalinėje energetikos strategijoje suformuoti pagrindiniai energetikos valdymo politikos teiginiai, kurių būtina laikytis, kuriant rinką energetikoje.

Pirmasis energetikos pertvarkymo etapas - šilumos ūkio atskyrimas nuo elektros ir perdavimas savivaldybėms - davė gerų rezultatų bei sudarė galimybę atskirti šilumos generavimo, perdavimo ir paskirstymo funkcijas atskiruose regionuose.

Kitame etape būtina įvykdyti elektros ūkio valdymo decentralizaciją. Kuriant rinką energetikos sektoriuje būtina priimti įstatymus, užtikrinančius konkurencinių sąlygų sudarymą energetikos įmonėms. Šie įstatymai turi įtvirtinti restruktūrizaciją, atskiriant generavimo, perdavimo, skirstymo veiklas ir siekiant kainodaros skaidrumo bei daugiau dalyvių Lietuvos energetikos rinkoje.

Kaip parodė Centrinės Europos šalių patirtis, Energetikos (Elektros, Dujų) įstatymas būtinas, siekiant parduoti strateginius energetikos kompanijų akcijų paketus.

Lietuvoje privalu suformuoti energetikos savivaldos sistemą, įgalinančią efektyviai derinti pagrindinių miesto energetikos subjektų - savivaldybių, energetikos įmonių ir vartotojų - poreikius, diegiant rinkos santykius energetikoje. Tuo tikslu būtina įsteigti Lietuvoje energetikos plėtros tarybą, į kurią įeitų savivaldybių, mokslo ir kontrolės institucijų atstovai. Ši taryba galėtų efektyviai spręsti energetikos regionalizavimo, savivaldos plėtros ir kitus klausimus, iškylančius reformuojant Lietuvos energetiką. Nacionalinė energetikos savivaldos sistema turėtų būti teisiškai įteisinta, padaryti atitinkami pakeitimai veikiančiuose Lietuvos įstatymuose, rengiant naujus teisinius aktus.

Lietuvoje būtina diegti savivaldybių energetikos planavimą, paremtą bendromis strateginėmis energetikos plėtros nuostatomis ir įvertinant teritorinius

ypatumus bei regionines socialines ir ekonomines sąlygas. Energetikos agentūra turėtų užtikrinti, kad šie planai būtų integralūs ir atitiktų bendras energetikos politikos nuostatas; įstatymiškai nustatyti reguliuojančių institucijų energetikoje teises, numatant jų tarpusavio veiklos suderinamumą šalies ir regioniniu lygmeniu, išskiriant savivaldybių ir reguliuojančios institucijos rolę energetikos planavime.

## II. Praktinė dalis

### 2.1. Kapitalo pritraukimo alternatyvos skirti Vilniaus miesto šilumos ūkiui modernizuoti

Trečioje baigiamojo darbo dalyje analizuojami ekonomiškai pagrįsti palyginimai ir išnagrinėjamos kapitalo pritraukimo alternatyvos UAB „Vilniaus energija“ šilumos ūkio pavyzdžiu. Ar šilumos ūkių nuoma užsienio kompanijoms yra vienas iš realių būdų, siekiant pagerinti sunkią decentralizuoto šilumos ūkio būklę?

Vilniaus miesto savivaldybė pradėjo svarstyti UAB „Lietuvos energija“ kapitalo pritraukimo alternatyvas šilumos ūkio modernizavimui, tam kad galėtų pagerinti šilumos ūkio ekonominę būklę, teikiamų paslaugų kokybę bei sumažinti pastarųjų įkainius.

Tam, kad apsisprendimas dėl Vilniaus šilumos ūkio ateities būtų pagrįstas, Vilniaus miesto savivaldybės Taryba pareiškė norą atlikti išsamią mokslinę galimybių studiją.

Šiam tikslui buvo pasamdyti Švedijos konsultantai - įmonė AF-International AB, kurie 2000 metų rugsėjo 19 dieną pateikė išvadas pagal atliktą galimybių studiją. Atliktos galimybių studijos pagrindinis tikslas buvo pateikti „Kapitalo pritraukimo alternatyvas Vilniaus miesto šilumos ūkiui modernizuoti“.

#### 2.1.1. Galimybių studijos objektas ir tikslai

Šios **studijos tikslas** buvo ištirti kapitalo pritraukimo alternatyvas Vilniaus šilumos tinklams modernizuoti ir pateikti rekomendacijas, kurie būdai būtų priimtinausi AF-International atliktą studiją, kurią Vilniaus šilumos tinklai priėmė 2000 rugpjūčio mėnesį. Buvo apsvaistytos galimybės suteikti tiesiogines paskolas šilumos tinklų įmonei, taip pat variantai, suteikiantys galimybes aktyviau pritraukti privatų sektorių, įskaitant dalinę privatizaciją.

Šios ataskaitos projekte pateikta atitinkama informacija apie Vilniaus šilumos tinklų modernizavimą, esamą padėtį, kapitalo pritraukimo būdus bei informacija,

susijusi su teisės baze bei reglamentuojančiomis nuostatomis Šios ataskaitos analizės dalis sudaryta pagal loginę suvokimo sistemos metodologiją, kuri apima penkias sritis: tikslai, padėtis, problemos, pasirinkimas ir veiksmai.

Šios ataskaitos *pagrindinis klausimas* atsako į miesto Tarybos sprendimą nustatyti, „koks būdas būtų priimtinausias siekiant pritraukti kapitalą modernizuoti Vilniaus šilumos tinklus ir visapusiškai užtikrinti patikimą ir nenutrūkstamą šiluminės energijos tiekimą Vilniaus miesto vartotojams mažiausiomis išlaidomis“.

2000 metų liepos mėnesį Vilniaus savivaldybė savo nutarimu Nr. 58 sudarė devynių narių (J. Imbrasas, E. Maldekis, A. Zuokas, A. Čaplikas, T. Filipovič, E. Šabliskas, G. Paviržis, B. Cicėnas, V. Dastikas) komisiją "Dėl Vilniaus miesto šilumos tinklų ir karšto buitinio vandens tiekimo sistemų modernizavimo" įgyvendinimo ir priežiūros vykdymo. Komisija turėjo pasiūlyti Vilniaus miesto valdybai patrauklius kapitalo pritraukimo būdus šiam modernizavimui atlikti.

Galimybių studijoje buvo pateikti ir išsamiai aprašyti trys pagrindiniai būdai:

- Banko kreditai
- Įmonės koncesija-nuoma
- Dalinis įmonės privatizavimas

Aukščiau išvardinti variantai buvo ypač kruopščiai išnagrinėti mokslininkų su visomis galimomis pasekmėmis, bei ekonominiais įvertinimais. Kiekvieno iš siūlomų variantų privalumus bei trūkumus pateikti kitame žemiau esančiame skyriuje.

### *2.1.2. Galimybių studijos esmė*

Vilniaus šilumos tinklų sistemos modernizavimas gali būti nagrinėjamas kaip svarbus veiksnys visai šaliai, nes būtų galima pasiekti aukštą kuro panaudojimo efektyvumą, šilumą ir elektros energiją gaunant kombinuotos energijos gamyboje. Toks elektros gamybos modelis būtų labai naudingas.

Siekiant ateityje užtikrinti šilumos ir elektros energijos gamybą bei tiekimą Vilniaus miestui, būtina skatinti ekonominę Vilniaus šilumos tinklų sistemos plėtrą bei jos kombinuotą šilumos ir elektros energijos gamybą. Šis vystimasis visų pirma turi remtis atviros rinkos koncepcija. Tačiau esant dabartinėms rinkos sąlygoms tai

yra neįmanoma, nes tenka konkuruoti su tiesiogine dujų šildymo rinka su labai mažomis dujų kainomis mažiems vartotojams, taip pat per maža parduodamos elektros energijos kaina.

Studijoje pažymima, kad turi būti atkreiptas ypatingas dėmesys į šilumos punktų nuosavybę namuose, kuriuose nėra įsteigtos bendrijos. Siūloma sudaryti panaudos sutartį su VŠT, pagal kurią šilumos punkto kaina yra dengiama atskiru mokesčiu.

Rizikos analizė rodo, kad yra neaiškumų, susijusių su didesniu nei tikėtasi atsijungimų skaičiumi, kadangi šis procesas vyksta dėl dabar taikomo mažo kainų skirtumo tarp didelių ir mažų dujų vartotojų.

Galimybių studijoje yra pateikta išvada, kad Vilniaus šilumos tinklai kenčia dėl kai kuriuose rajonuose naudojamų pasenusių technologijų ir nepakankamų įmonės gaunamų lėšų, kurios galėtų būti panaudojamos pasenusios įrangos keitimui bei investicijoms į naujas technologijas. Dėl aukščiau minėtų priežasčių atsiranda šios problemos:

- Vartotojams tiekama per daug šilumos (ir jie turi už tai mokėti) šiltais pavasario ir rudens laikotarpiais;
- Vartotojams tiekama per mažai šilumos šalčiausiais žiemos laikotarpiais;
- Įmonės turi dideles eksploatacines ir aptarnavimo išlaidas;
- Įmonė praranda pajamas dėl komercinių nuostolių;
- Dėl didelių veiklos išlaidų ir pajamų praradimo tarifai yra dideli, ir įmonei sunku konkuruoti.

Tai gi išvada viena – būtinas Vilniaus šilumos tinklų modernizavimas.

Galimybių studijoje aprašyti trys būdai, kaip galima pritraukti kapitalą Vilniaus šilumos tinklų modernizavimui:

- Banko kreditai
- Įmonės koncesija-nuoma
- Dalinis įmonės privatizavimas

Komisija, išanalizavus pateiktus budus turėjo nuspręsti koks iš jų būtų priimtinausias siekiant pritraukti kapitalą modernizuoti Vilniaus šilumos tinklus ir visapusiškai užtikrinti patikimą ir nenutrūkstamą šiluminės energijos tiekimą Vilniaus miesto vartotojams mažiausiomis išlaidomis.

#### *2.1.2.1. Banko kreditai*

Šiandien labiausiai tinkamos finansavimo priemonės yra tarptautinių plėtros bankų paskolos ir kapitalo investicijos, tiekėjų kreditai bei komercinių bankų paskolos. Pasaulio bankas, Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas, Europos investicijų bankas bei Šiaurės investicijų bankas aktyviai finansuoja tokius projektus. Be tarptautinių plėtros bankų paskolų taip pat gali būti investuojamas įmonių rizikos kapitalas. Tarptautinių vystymo bankų suteikiamos paskolos didžiaja savo dalimi yra su valstybės garantija.

Pagrindinis skolintojas buvo Pasaulio bankas, paskolinęs daugiau nei 500 mln. JAV dol. 1991 metais pradėtos investicijos Lenkijoje buvo įvertintos labai teigiamai, jos ženkliai sumažino šildymo išlaidas, pagerino įmonių vadybą, t.y. jos tapo labiau orientuotos į rinką, sumažėjo darbuotojų skaičius ir pagerėjo aplinkos kokybė. Estijoje ir Latvijoje kai kurios savivaldybės - Talino, Tartu, Piarnu ir Jelgavos - gavo Pasaulio banko paskolas 1994 metais. Nuo 1997 metų ERPB dalyvauja panašiuose mažesnės apimties projektuose Rumunijoje. Estijoje ir Latvijoje tos savivaldybės, kurios gavo Pasaulio banko paskolas, jau privatizavo arba privatizuoja šilumos tinklų įmones. Koncesijos atvejų šiose šalyse yra nedaug.

Pasaulio banko misija peržiūrėjo siūlomą investicijų programą Lietuvoje 2000 m. gegužės mėnesį. Investicijų programą finansuotų Pasaulio bankas (30 mln. JAV dol.), Švedijos vyriausybė (20 mln. JAV dol.) ir VŠT (10 mln. JAV dol.). Pasaulio banko ir Švedijos vyriausybės paskolos būtų teikiamos patraukliomis sąlygomis (nedidelė palūkanų norma ir ilgas paskolos terminas). Investicinėje programoje taip pat būtų numatyta institucijų stiprinimo programa, skirta VŠT valdymui, teikiama parama įgyvendinimui, vartotojų šilumos punktuose taikomų efektyvių technologijų

demonstravimas. Visa ši parama sudarytu 4 mln. mln. JAV dol., ją kaip dvišalę negrąžintiną paskolą suteiktų SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency). Pasaulio bankas buvo pasiruošęs derėtis dėl paskolos 2000 metų rudenį, ir tai reiškia, kad pirmosios neatidėliotinos 9,9 mln. JAV dol. investicinės lėšos galėjo būtų panaudotos 2001 metų vasarą. Tačiau kaip žinoma, Pasaulio banko paslaugų buvo atsisakyta 2001 metais ir 2002 metų pradžioje Vilniaus energetinis ūkis išnuomotas.

#### 2.1.2.2. Įmonės koncesija-nuoma

Privataus sektoriaus dalyvavimo galimybės gali būti labai įvairios. Iš vienos pusės, dalyvavimas galimas ten, kur valstybė prisiima pilną atsakomybę už veiklą, priežiūrą, kapitalo investicijas, finansavimą ir komercinę riziką, iš kitos pusės ten, kur privatus sektorius prisiima didelę dalį atsakomybės (5 lentelė).

**5 lentelė**

**Atsakomybės pasiskirstymas, pasitelkiant privataus sektoriaus dalyvavimo galimybes**

<b>Būdas</b>	<b>Turto nuosavybė</b>	<b>Eksploatacija ir priežiūra</b>	<b>Kapitalo investicijos</b>	<b>Komercinė rizika</b>	Trukmė
<b>Paslaugų sutartis</b>	Valstybės	Privati ir valstybės	Valstybės	Valstybės	1-2 metai
<b>Administravimo sutartis</b>	Valstybės	Privati	Valstybės	Valstybės	3-5 metai
<b>Nuoma</b>	Valstybės	Privati	<b>Valstybės</b>	Abiejų	<b>8-15 metų</b>
<b>Koncesija</b>	Valstybės	Privati	<b>Privačios</b>	Privati	<b>25-30 metų</b>

<b>SVP</b>	Privati ir valstybės	Privati	Privačios	Privati	20-30 metų
<b>Dalinis privatizavimas</b>	Privati arba privati ir valstybės	Privati	Privačios	Privati	Neribota (apribojimą gali numatyti licencija)

Iš 5 lentelės duomenų matyti, kaip pasiskirsto atsakomybė pasitelkus privataus sektoriaus dalyvavimą. Palyginus atsakomybę tarp nuomos ir koncesijos matyti, kad skiriasi sutarčių trukmė, kapitalo investicijos bei komercinė rizika. Kai Valstybė kontroliuoja kapitalo investicijas, ji suinteresuota siekti mažesnių išlaidų ūkio aptarnavimui, priešingai nei privatus sektorius. Taip pat iš 5 lentelės duomenų teigtina, kad paslaugų sutartys bei administravimo sutartys būtų palankios gyventojams, nes jų trukmė mažiausia, bei daugumoje Valstybė priima sau visą atsakomybę.

**Nuomos sutartys** numato įpareigojimą planuoti ir finansuoti investicijas drauge su valstybe. Jeigu yra reikalingos didesnės investicijos, vyriausybė turi suteikti lėšas arba surasti finansavimą ir koordinuoti savo investicinę programą su operatoriaus veiklos ir komercine programa.

**Koncesijos** suteikia privačiam partneriui atsakomybę ne tik vykdyti veiklą ir prižiūrėti įmonės turtą, bet ir investuoti. Valstybė lieka turto savininkė, ir visos turto naudojimo teisės (taip pat ir privataus partnerio teisės) perduodamos valstybei, pasibaigus sutarties terminui. Konkurso dėl koncesijos laimėjimas yra dažnai siejamas su kaina: konkurso dalyvis, kuris pasiūlo išsinuomoti įmonę veiklai ir tenkina investicinius reikalavimus siūlydamas mažiausią tarifą, laimi konkursą. Koncesijos sutartis numato sąlygas - pagrindines veiklos užduotis (apimtis, kokybė), veiklos standartai, kapitalo investicijos, tarifų koregavimo mechanizmai, ginčų arbitražas. Koncesijos nuo seno yra taikomos Prancūzijos infrastruktūros sektoriuje.

Lietuvoje geriausiai žinomas bandymas pasinaudoti koncesijos sutartimi yra Kauno energijos pavyzdys. Jau 1996 metais Kauno miesto savivaldybė, remiama ERPB, pradėjo ruošti techninę ir organizacinę galimybių studiją, o 1998 metų pradžioje buvo pradėta ruošti koncesijos sutarties konkursui. Pirmas konkurso etapas nedavė rezultatų, nes nebuvo gauta tinkamų pasiūlymų, ir 1998 metų gruodžio mėnesį



buvo sustabdytas. Konkurso antrojo etapo metu 1999 metų pradžioje buvo gauti du pasiūlymai. Vėlesnės derybos su dviem konkurso dalyviais, su Vattenfall pirma ir Dalkia vėliau, baigėsi nesėkme ir buvo nutrauktos 2000 metų rugpjūčio mėnesį.

Kauno pavyzdys atskleidė, kad:

- koncesija, skirta šilumos tinklų įmonės didesnei atnaujinimo programai, negali būti komerciškai patraukli privačiam, investitoriui, nežiūrint tai kad buvo siūloma 40 mln. JAV dol. paskola lengvatinėmis sąlygomis (su valstybės garantija);
- privačių investorių ketinimai investuoti kapitalą rizikuojant buvo mažesni negu tikėtasi (Vattenfall 39 mln. JAV dol., Dalkia tikrai 13 mln. JAV dol.);
- teisinės ir reglamentuojančios normos varžo konkurso procedūras (pagal nustatytą tvarką tarifus tvirtina energijos kainų komisija);
- šis procesas trunka daug laiko ir negarantuoja teigiamų rezultatų.

Kauno energijos turto koncesija buvo laikoma netinkamu būdu esamoms sąlygoms, kadangi 1998 metų vasario mėnesio Koncesijos įstatymas numato, kad:

- tikrai 100 proc. valstybės ar savivaldybių nuosavybės įmonės gali taikyti savo turtui koncesijas (Kauno energija turi privačių akcininkų);
- Valstybės ar savivaldybės nuosavybės negali būti privatizuojamos koncesijos laikotarpiu (tai apribotų savivaldybės veiksmus ateityje);

2000 metais buvo sudarytos koncesijos sutartys tarp Lietuvos savivaldybių ir privačių įmonių (4 lentelė). Šios koncesijos sutartys buvo pasirašytos su įmonėmis, kurios neužsiima elektros energijos gamyba. Buvo indeksuoti centrinio šildymo tarifai, kuriuos galima pagrįsti kuro kainos padidėjimu, darbo kaštu pabrangimu, infliacija ir užsienio valiutos kursu. Tačiau šių sutarčių nauda vartotojams nėra didelė. Jeigu šios rūšies sutartys nėra tinkamai paruoštos, gali kilti pavojus vykdomos trumpalaikės priemonės, duodančios greitą pelną skolintojui, ir joms yra teikiama pirmenybė prieš ilgalaikes priemones, kurios būtinos norint pagerinti vartotojams aptarnavimo kokybę ir sumažinti energijos suvartojimą bei aptarnauti ir pagerinti šilumos tinklų būklę.

### *2.1.2.3 Dalinis įmonės privatizavimas*

**Privatizavimas** - parduodant turtą arba akcijas, arba administravimo išpirkimas - gali būti pilnas arba dalinis. Pilnas privatizavimas, kaip koncesija, suteikia privačiam sektoriui atsakomybę už veiklą, priežiūrą ir investicijas. Tačiau priešingai negu koncesija, privatizavimas perduoda turto nuosavybę privačiam sektoriui, taigi šiuo atveju valstybės ir privataus sektoriaus partnerystė truputį skiriasi. Koncesija priskiria valstybei dvi svarbias užduotis: užtikrinti, kad įmonės turtas, kurio savininkė yra valstybė, būtų tinkamai naudojamas ir grąžintas geros būklės koncesijai pasibaigus, ir reguliavimo pagalba apsaugoti vartotojus nuo monopolistinių kainų bei prastos kokybės paslaugų. Išpirkimo atveju valstybei lieka tikrai reguliavimo funkcija, kadangi teoriškai privati įmonė turi būti suinteresuota išlaikyti savo turtinę bazę.

Tačiau privačios įmonės ne visada turi ilgalaikiškumo požiūrį. Netgi parduodamas turtą reguliuojantis subjektas turėtų smulkiai domėtis įmonės turto atnaujinimo ar didinimo planais. Jeigu valstybinio sektoriaus įmonė yra techniškai pajėgi, pavyzdžiui, akcijų išpirkimas arba administravimo išpirkimas gali duoti efektyvių rezultatų ir be užsienio konglomeratų, kurie paprastai gausiai dalyvauja konkursuose dėl koncesijų įsigijimo.

Pasirenkant dalinį privatizavimą atsakomybė tarp Valstybės ir privataus sektoriaus pasiskirsto sekančiai: turto nuosavybė gali būti arba privati arba privati ir Valstybės, atsakomybė už eksploataciją, priežiūrą, kapitalo investicijas bei komercinę riziką atitenka privačiam sektoriui. Dalinio privatizavimo trukmė neribota, nebent yra licencija, kuri numato apribojimą.

### *2.1.3. Galimybių studijos išvados*

Atlikus galimybių studiją, buvo padaryta išvada, kad racionaliausia Vilniaus miestui alternatyva yra centralizuota šiluma ir siekiant įgyvendinti numatytus tikslus buvo nurodytos įdiegtinos priemonės:

- Įrengti modernias reguliavimo sistemas vartotojų šilumos punktuose, kad vartotojas galėtų reguliuoti šilumos suvartojimą pastate visą laiką;
- Atsisakyti grupinių šilumos punktų, siekiant sumažinti eksploatacines bei priežiūros išlaidas ir komercinių nuostolių nustatymas;

- Sumažinti personalo skaičių ir apmokyti personalą, siekiant padidinti darbuotojų darbo našumą (skaičiuojant vienam darbuotojui);
- Pakoreguoti tarifų principus, siekiant sumažinti komercinius nuostolius.

Tyrimas parodė, kad greičiausias ir finansiškai patraukliausias būdas VŠT būtų panaudoti Pasaulio banko paskolą, kurios suteikimui jau yra pasiruošta. Pasirinkus šį būdą, VŠT saugiau galėtų tęsti veiklą dalyvaujant privačiam sektoriui. Siūlomų investicijų atsipirkimo laikas yra trumpas, o tai reiškia, kad greitai pagerėtų įmonės finansinės būklė.

Galimybių studijos metu atlikta daug finansinių paskaičiavimų ir ataskaitų (6 priedas). Buvo sudaryta Vilniaus centralizuoto šildymo sistemos atnaujinimo projektas, galimybių studija, strateginio planavimo ir investicijų programa, kuri buvo pateikiama Valstybinei energetikos ir kainų komisijai. Čia buvo apskaičiuojamos išlaidos, sąnaudos ir optimaliausias pinigų pasiskirstymas, pasinaudojus banko paskola Vilniaus šilumos ūkio modernizavimui.

Pasaulio banko paskolą, kuri taip pat suteiktų galimybę ateityje taikyti ir kitus budus, kai įmonės finansinė padėtis būtų palankesnė. Imant Pasaulio banko paskolą nedelsiant ir įgyvendinant prioritетines investicijas bei pasiūlytą institucinių pertvarkymų programą, įmonė sustiprintų savo sugebėjimą konkuruoti rinkoje. Be to, būtų daugiau laiko išanalizuoti ir peržiūrėti esamą įstatymų ir kitą reglamentuojančią teisės bazę.

Ši studija pateikia išvadą, kad šilumos tinklai galėtų laimėti brangaus laiko ir jų finansinė padėtis taptų palankesnė vėlesnei koncesijai arba privatizacijai, jeigu nedelsiant inicijuotų rekomenduojamas investicijas. Švedijos konsultantų rekomendacija siūlo imti jau paruošta Pasaulio banko paskolą, kuri taip pat suteiktų galimybę ateityje taikyti ir kitus investavimo būdus, kai įmonės finansinė padėtis būtų palankesnė. Imant Pasaulio banko paskolą nedelsiant ir įgyvendinant prioritетines investicijas bei pasiūlytą institucinių pokyčių programą, įmonė sustiprintų savo sugebėjimą konkuruoti rinkoje. Be to būtų daugiau laiko išanalizuoti ir peržiūrėti esamą įstatymų ir kitų teisės aktų bazę.

Realizavus siūlomas investicijas, būtų sumažintos veiklos išlaidos, nebūtų prarandamos pajamos, kurios yra didesnės negu kapitalo išlaidų padidėjimas. Tai leistų sumažinti tarifą (lyginant jį su padėtimi, jeigu projektas nebūtų įgyvendinamas), ir sustiprėtų įmonės sugebėjimas konkuruoti.

Šiuo metu išvada yra ta, kad kitos privataus sektoriaus dalyvių galimybės reikalauja žymiai daugiau laiko ir pasiruošimo, norint pasiekti realią naudą vartotojams ir, blogiausiu atveju, gali neduoti jokių rezultatų, kaip atsitiko Kaune. Pavyzdžiui, skubi **koncesija** gali ne tik **neduoti teigiamų rezultatų**, bet taip pat užkirsti kelią privatizacijai ateityje.

**Pasirinkus koncesiją**, norint gerai paruošti Koncesijos sutartį priimtinomis sąlygomis, reikėtų dviejų - trijų pasiruošimo metų, ir savivaldybė susiduria su rizikos pavojumi, kad tokia sutartis iš viso gali būti nepasirašyta.

Šilumos tinklų įmonė artimiausiu metu gali pradėti antraeilės veiklos dalinį **privatizavimą**, tačiau reorganizuojant įmonę būtina laikytis teisinių normų.

Siekiant paslaugų vartotojams kokybės gerinimo ir veiklos efektyvumo didinimo siūloma nedelsiant realizuoti investicijas, nes tokiu būdu galima bus pagerinti paslaugų vartotojams kokybę ir sumažinti šilumos tinklų įmonės eksploatacines bei priežiūros išlaidas. Atlikta galimybių studija rodo, kad nepagerinus teikiamų paslaugų kokybės kasmet bus prarandama 1% vartotojų. Uždelsus projekto įgyvendinimą vienus metus, sumažės metinė grynoji nauda - apie 45 mln. litų. Investicijas būtina pradėti realizuoti nedelsiant.

## **2.2. Vilniaus centralizuoto šildymo sistemos atnaujinimo projektas**

Vilniaus miesto savivaldybės pasamdytų Švedijos konsultantų - įmonės AF-International AB, atlikta galimybių studija siūlė tris kapitalo pritraukimo būdus. Buvo akivaizdu, kad finansiškai efektyviausias būdas buvo panaudoti Pasaulio banko paskolą.

Tam tikslui pasiekti buvo atlikti vietiniai šilumos ūkio būklės įvertinimo tyrimai, t.y. ekonominiai paskaičiavimai ir fizikinių veiksnių įvertinimai (5 priedas).

Šiame projekte buvo pateikiami įrengimų rekonstrukcijos ir modernizavimo darbų, finansuojamų iš pasaulio banko kreditų, techniniai – ekonominiai pagrindimai. Būtina modernizuoti šilumos ūkį, tam buvo sudaryta reikamų darbų sąmata, kurioje numatomas Vilniaus elektrinės ir Vilniaus šilumos tinklų atnaujinimas (5 priedas). Atskirų priemonių techninis-ekonominis pagrindimas paruoštas specialios paskirties akcinės bendrovės „Vilniaus šilumos tinklai“ specialistų, kartu su kompanijos AF International darbuotojais, ruošusiais galimybių studiją.

Specialios paskirties akcinės bendrovės „Vilniaus šilumos tinklai“ atstovaujamo generalinis direktorius Broniaus Cicėno buvo paruoštas aiškinamasis raštas dėl SP AB Vilniaus šilumos tinklų ir Vilniaus m. savivaldybės šilumos ir karšto vandens įrengimų, renovuojamų iš Pasaulio Banko ir SIDA paskolos techninio-ekonominio pagrindimų santraukos. Į sąrašą objektų, kurie numatomi renovuoti iš Pasaulio Banko ir SIDA paskolų, įtraukti SP AB Vilniaus šilumos tinklų bei Vilniaus m. savivaldybės šilumos energijos ir karšto vandens tiekimo objektai, atrinkti pagal Švedijos vyriausybės finansuotą galimybių studiją, kurią atliko kompanija AF - International.

Specialios paskirties akcinės bendrovės „Vilniaus šilumos tinklai“ atstovaujamo generalinis direktorius Broniaus Cicėno 2001 metų birželio 12 d. aiškinamajame rašte Nr. 071-1819 (4 priedas) buvo pateikiamos žemiau išvardintos pagal galimybių studiją padarytos išvados:

1. Elektros gamyba turėtų būti padidinta kiek įmanoma, elektrinei dirbant max. termofikaciniu režimu.

2. Centralizuotame šilumos ir karšto vandens tiekime turi būti išspręstos problemos:

- 2.1. Pakeista karšto vandens tiekimo ir daugiabučių gyvenamųjų namų šildymo technologija, likviduojant grupines boilerines ir įrengiant pastatuose nepriklausomas šildymo ir karšto vandens ruošimo sistemas.

- 2.2. Pakeisti elektrinės ir katilinių pagalbinių įrengimų (tinklo siurbliai, maitinimo siurbliai ir kiti įrengimai), neefektyviai dirbantys sumažėjus šilumos energijos ir karšto vandens poreikiams. Šie įrengimai naudoja per didelę galingumą, turi mažą reguliavimo diapazoną ir neužtikrina elektrinės ir katilinių darbo patikimumo.

- 2.3. Pagal finansines galimybes pakeistos pagrindinių elektrinės ir katilinių įrengimų valdymo sistemos, nes senosios, įrengtos 1982-1983 m.

neatitinka šių dienų reikalavimų, vis dažniau genda, o remontui reikalingos sunkiai gaunamos atsarginės dalys. Elektrinės 1 energetinio bloko valdymo sistemos modernizavimas turėtų sukurti galimybę šiam blokui dirbti elektros energijos gamybos konkurencinės rinkos sąlygomis, ypač kai bus uždarytas Ignalinos AE pirmasis blokas.

2.4. Atlikus karšto vandens tiekimo ir daugiabučių gyvenamųjų namų šildymo sistemų atnaujinimą, turėtų žymiai sumažėti bendrovės nuostoliai, šiandien patiriami karšto vandens versle per šilumos energijos ir karšto vandens nuostolius nuo grupinių boilerinių iki gyvenamojo namo bei nuostoliai dėl netobulos karšto vandens pardavimo tvarkos. Laukiama, jog įgyvendinus šį projektą, sumažės ne tik bendrovės nuostoliai, bet ir žymiai padidės gyventojų galimybės reguliuoti pateikiamą į namą šilumos kiekį ir kartu taupiau naudoti tą šilumą. Sumažėjus šilumos energijos nuostoliams perduodant ir parduodant šilumą, jos reikės mažiau gaminti ir kartu bus pasiektas aplinkos taršos mažinimo efektas.

Manoma, jog to pasėkoje turėtų pagerėti deginamo kuro panaudojimas, palyginant šilumos kiekį, gautą sudeginus kurą ir šilumos kiekį, naudingai parduotą vartotojams.

Ši atskirų investicinių projektų techninių-ekonominių pagrindimų santrauka teikiama Vilniaus miesto savivaldybei.

### **2.3. Vilniaus šilumos ūkio nuomos efektyvumas**

Vilniaus miesto savivaldybė vadovaujama mero Artūro Zuoko, norint pagerinti pavaldaus šilumos ūkio būklę, o galbūt skatinama ir kitų tikslų pasirinko vieną iš galimybių studijoje nagrinėjamų kapitalo pritraukimo būdų, bet ne Pasaulio banko paskolą, siūlomą, kaip efektyviausias būdas, o **nuomą (koncesiją)**, kuris galimybių studijos išvadamis aprašomas, kaip nuostolingas (su pateiktas Kauno miesto bei kitais pavyzdžiais) ir net pavojingas Lietuvos šilumos ūkiui kapitalo pritraukimo būdas.

Pagrindinis ir pirminis tikslas kuriuo buvo siekiama pagerinti šilumos ūkio ekonominę būklę, modernizuoti ūkį, suteikti konkurencingumą, ženkliai pagerinti

teikiamų paslaugų kokybę bei sumažinti pastarųjų įkainius. Tai projektas kuris turi būti ekonomiškai efektyvus ir naudingas Valstybei ir gyventojams. Šilumos teikiamos paslaugos viena iš paslaugų rūšių (visuomeninis transportas, vanduo) kuriomis gyventojai priversti naudoti, o Valstybė savo ruožtu turi apsaugoti vartotojus nuo apgaulės, bei stebėti paslaugų kokybę ir užtikrinti palankią jų kainą.

Šiam tikslui buvo kruopščiai ruošiamasi nuo dar nuo 1997 metų, kai buvo priimtas Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl SP AB „Lietuvos energija“ reorganizavimo (1 Priedas), o gal ir gerokai anksčiau. Antroje darbo dalyje buvo išsamiai išdėstyta, kaip sunkiai skynėsi SP AB „Lietuvos energija“ reorganizavimo bei šilumos ūkio ir jo valdymo perdavimo savivaldybėms kelias. Savivaldybės nenorėjo parimti nuostolingą ūkį, dėl to vyko daug svarstymų, derybų, prie kurių prisidėjo ir Vyriausybė, perindama dalį bendrovės skolų ir pripažindama jas Valstybės vidaus skola (2 Priedas). Buvo vedamos derybos su Pasaulio banku, tam pačiam tikslui buvo atliktas efektyvus bei brangus Vilniaus miesto savivaldybei (tuo pačiu ir jos gyventojams) galimybių studijų tyrimas.

Tačiau neatsižvelgiant į tai Vilniaus miesto savivaldybė vadovaujama mero Artūro Zuoko nusprendė išnuomoti Vilniaus šilumos ūkį. Šis sprendimas buvo priimtas skubotai ir jau 2002 metų vasario 1 dieną buvo pasirašyta nuomos - koncesijos sutartis tarp SP AB „Vilniaus šilumos tinklai“ Vilniaus miesto savivaldybės UAB „Vilniaus energija“ ir Dalkia (7 priedas).

Reikėtų paminėti, kad Prancūzijos paprastoji akcinė bendrovė Dalkia 1999 metais tai vedė derybas su Kauno miesto savivaldybe dėl miesto šilumos ūkio koncesijos (apie tai rašoma 3.1.2.2. dalyje), tačiau jos įmonei buvo nesėkmingos. O pateikus norą valdyti Vilniaus miesto šilumos ūkį, įmonė Dalkia, neaiškiomis aplinkybėmis ir per neįtikėtina trumpą laiką laimėjo konkursą dėl Vilniaus šilumos ūkio nuomos - koncesijos sutarties.

Ar iš tikrųjų įmonė galėjo pasiūlyti ypatingai geras sąlygas, kad net neatsirado konkurentų pranašesnių už ją? Tam, kad atsakyčiau į šį klausimą parengiau tyrimą, kurio išvadose bus matyti, ar ekonomiškai naudinga šilumos ūkio nuoma privačiam sektoriui. Šis tyrimas nagrinėjamas 3 skyriuje.

### *2.3.1. Pagrindiniai uždaviniai ruošiant sandorius su privataus sektoriaus atstovais*

Ruošiant sandorius su privataus sektoriaus atstovais numatoma įgyvendinti sistema turi būti pagrįsta, subalansuota, ji turi tenkinti vartotojų poreikius. Reikia gerai apgalvoti, kokia sutartis tinkamiausiai mobilizuotų privataus sektoriaus kompetenciją, žinias bei išteklius ir tenkintų vartotojų poreikius, kokia yra reikalinga tinkama teisės bazė numatytooms sutartims įgyvendinti.

Laiko sugaištama yra nevienodas, numatant ir ruošiant sandorius su privataus sektoriaus atstovais įvairiose šalyse, pasirenkami skirtingi variantai. Greičiau sekasi toms šalims, kuriose teisės bazė yra palanki privačiam sektoriui, kuriose yra sukaupta geros kokybės informacija apie sistemą. Greičiau yra paruošiamos ir įgyvendinamos administravimo sutartys negu koncesijos sutartys.

Ruošiantis sudaryti sandorį, pagrindinius uždavinius galima suskirstyti į šešias dalis, kurių vykdymui Vyriausybė turėtų pasisamdyti konsultantus:

1. politikos formavimas,
2. techninė analizė,
3. teisinių ir reguliavimo klausimų nagrinėjimas,
4. ekonominė ir finansinė analizė,
5. ryšiai su visuomene,
6. žmogiškieji ištekliai.

Galimybių studijos ekspertų išvados pažymėta, kad Vyriausybei nusprendus, kokį būdą ji pasirenka, reikalinga yra surasti tinkamą privataus sektoriaus partnerį. Patirtis rodo, kad geriausia ieškoti tinkamo partnerio, išleidžiant pagrįstas sumas, konkurso būdu. Konkursas yra svarbus ir priimtinas būdas, kai privatūs konkurso dalyviai konkuruoja dėl monopolinės teisės teikti paslaugas tam tikrą laikotarpį įsigijimo (3 -5 metai, jei pasirašoma administravimo sutartis, 25 - 30 metų, jei pasirašoma koncesijos sutartis). **Konkurso tikslas yra surasti potencialius partnerius, kurie efektyviausiai tenkintų vartotojų poreikius.**

**Pasirašant koncesijos sutartį, pagrindiniai pirkimų etapai yra šie:**



Galimybių studija, kurios trukmė nuo 6 iki 9 mėnesių, kuri apimtų techninius, teisinius, instituciniu/organizacinius bei finansinius klausimus, turi ruošti konsultantai.

Sprendimas dėl projekto, kurio trukmė nuo 3 iki 6 mėnesių. Visos suinteresuotos šalys turi susitarti, kaip dirbs, atsižvelgdamos į galimybių studijos medžiagą. Paprastai sprendimus turi priimti bei tvirtinti savivaldybė arba valstybės institucijos. Šiame etape yra būtina įkurti projekto koordinavimo grupę (padalinį), kuri koordinuotų ir administruotų šį procesą. Reikia paskirti konsultantus, kurie padės atlikti kitų etapų darbus.

Pirminis kvalifikacijos įvertinimas, jo trukmė nuo 3 iki 6 mėnesių. Per skirtą laiką reikia paruošti informacinį memorandumą, į kurį įjungiami visi svarbūs faktai ir sprendimai - techniniai, teisės, organizaciniai ir finansiniai duomenys, susiję su projektu. Informacija turi būti pakankamai išsami, kad sudomintų stambius tarptautinius komercinius subjektus. Reikia paaiškinti, kokiais kriterijais bus vadovaujama sudarant trumpąjį firmų sąrašą. Paskelbiama, kad projektas bus vykdomas, ir suinteresuotos šalys yra pakviečiamos praneštu raštu apie ketinimus dalyvauti konkurse. Gavus firmų raštus apie ketinimus dalyvauti konkurse, jie įvertinami pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Sudaromas 4-7 firmų sąrašas. Jeigu šiame etape pagal pirminį kvalifikacijos įvertinimą yra atrenkama per mažai firmų, vėliau koncesijos suteikėjas gali neturėti iš ko rinktis. Jeigu firmų yra atrenkama per daug, dalyviai, susidūrę su didele konkurencija, gali nebeskirti pakankamai laiko vėlesniems etapams.

Konkursas, kurio trukmė nuo 6 iki 9 mėnesių. Jame pagal pirminę kvalifikacijos įvertinimą atrinktoms firmoms yra išsiunčiami kvietimai dalyvauti konkurse/instrukcija dalyviams, Projekto sutarties projektas ir partnerio sutarties projektas. Prieš išsiunčiant kvietimus, dokumentai gali būti pateikti anksčiau, paprašius atsiųsti pastabas. Konkurso dalyviams reikia leisti 2-3 mėnesius paruošti savo pasiūlymus. Pateikti pasiūlymai įvertinami, ir atrenkamas laimėtojas.

Derybos su konkurso laimėtoju, kurių trukmė nuo 1 iki 6 mėnesių. Vedamos derybos dėl sutarties bei susitariama visais kitais klausimais. Dėl pasikeitusių

aplinkybių taip pat gali iškilti įvairių klausimų, kurie svarbūs pirkimų vykdymo procesui, gali reikėti naujų teisės aktų arba savivaldybės ar valstybinės valdžios institucijų sprendimų. Susitarus ir pasirašius sutartį, ji įsigalioja šalims įvykdžius atitinkamas numatytas sąlygas, tarp jų finansavimo bei pirminio mokėjimo sąlygas (finansinės sąlygos).

Bendras laikas, reikalingas pasirašant koncesijos sutartį, pagal pagrindinius pirkimų etapus trunka nuo 1,5 metų iki 3 metų. Todėl galima teigti, kad nuomos – koncesijos sutartis su bendrove Dalkia buvo pasirašyta ypatingai skubotai, ir pasiruošimas jai truko vos kelis mėnesius. Todėl labai abejotina, kad per tokį trumpą laikotarpį sutarčiai galėjo būti kruopščiai pasiruošta, sudarant palankiausias paslaugų tiekimo bei kainų sąlygas gyventojams.

### *2.3.2. Nuomos – koncesijos sutarties atitikimas koncesijų įstatymui*

Kaip žinia, įstatymų įgyvendinimas mūsų šalyje gana problematiškas, trūksta efektyvių įgyvendinimo mechanizmų. Įstatymuose įtvirtintos nuostatos ne visada taikomos praktikoje.

Akcentuotina ir tai, kad pagal pasirašyta nuomos-koncesijos sutartis su Prancūzijos bendrove „Dalkia“ ne tik turi neigiamo poveikio Vilniaus šilumos ūkiui, bet ir dalinai neatitinka, o vietomis net ir prieštarauja Lietuvos Respublikos įstatymams, o būtent Koncesijų įstatymo pagrindiniams straipsniams (1998.02.17; Nr. VIII-629).

**Koncesijos** suteikia privačiam partneriui atsakomybę ne tik vykdyti veiklą ir prižiūrėti įmonės turtą, bet ir investuoti. Valstybė lieka turto savininkė, ir visos turto naudojimo teisės (taip pat ir privataus partnerio teisės) perduodamos valstybei, pasibaigus sutarties terminui. Konkurso dėl koncesijos laimėjimas yra dažnai siejamas su kaina: konkurso dalyvis, kuris pasiūlo išsinuomoti įmonę veiklai ir tenkina investicinius reikalavimus siūlydamas mažiausią tarifą, laimi konkursą. Koncesijos sutartis numato sąlygas - pagrindines veiklos užduotis (apimtis, kokybė), veiklos standartai, kapitalo investicijos, tarifų koregavimo mechanizmai, ginčų arbitražas. Koncesijos nuo seno yra taikomos Prancūzijos infrastruktūros sektoriuje.

**Koncesijų** įstatymas (1998.02.17; Nr. VIII-629) nustato koncesijos sampratą, koncesijos objektus ir ūkinės veiklos sritis, koncesijų suteikimo tvarką, Lietuvos Respublikos valstybės institucijų, Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių įmonių, veikiančių koncesijos sutarties pagrindu, teises ir pareigas.

*3 straipsnis nustato koncesijos objektus. Koncesijos objektais, be kitų, gali būti savivaldybėms nuosavybės teise priklausantys objektai ir įmonės, nenumatyti privatizuoti koncesijos galiojimo laikotarpiu.*

Šilumos ūkio ateitis dar nebuvo aiški prieš pasirašant nuomos-koncesijos sutatį. Be to vienas iš kapitalo pritraukimo būdu buvo siūlomas dalinis restruktūrizavimas, todėl negalima kategoriškai kad energetikos nebuvo numatytas privatizavimui.

*4 straipsnis. Veiklos koncesijų pagrindu sritys ir ribojimai.*

*Koncesijos sutartimi grindžiama veikla leidžiama visose ūkinės veiklos srityse, išskyrus tas, kuriose pagal Įmonių įstatymo 13 straipsnį leidžiama veikti tik valstybės įmonėms, savivaldybės įmonėms ir specialios paskirties akcinėms bendrovėms.*

Energetikos sektorius, o būtent viešųjų paslaugų teikimas pagal įstatymą priskiriamas vietos valdžiai ar valstybei. Privataus sektoriaus įsikišimas į viešąjį administravimą neleidžiamas įstatymu. Vietos valdžia ar valstybė turi kontroliuoti viešąjį sektorių, taip saugodama vartotojus nuo galimos privataus sektoriaus monopolijos.

*6 straipsnis. Koncesijos suteikimo principai.*

*1. Koncesijos suteikiamos atviro konkurso būdu.*

*2. Koncesijos konkurso organizavimo ir vykdymo, koncesijos sutarties su konkurso laimėtoju sudarymo tvarką nustato šis įstatymas ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinti koncesijų konkurso organizavimo nuostatai.*

Nusprendus išnuomoti Vilniaus šilumos ūkį buvo paskelbtas konkursas, tačiau vargu ar galima būtų vadinti jį atviru, nebuvo laikomasi konkurso organizavimo nuostatų. Konkursas buvo rengiamas, nors iš anksto buvo žinoma, kas jį laimės. Be to tai ir neaišku pagal kokius vertinimo kriterijus buvo renkamas konkurso laimėtojas.

**10 straipsnis.** *Koncesijos sąlygos Pasiūlyme privalo būti nurodyta:*

- 1) *koncesijos objektas ir jo charakteristikos;*
- 2) *koncesijos suteikimo terminas;*
- 3) *veiklos, darbų ir paslaugų rūšys;*
- 4) *koncesininko veiklos sąlygos, sutartyje numatytų paslaugų ir prekių kainų (tarifu) nustatymo taisyklės;*
- 5) *pagal koncesiją numatomai veiklai reikalingos žemės nuomos sąlygos;*
- 6) *Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytos sąlygos gauti leidimą pagal koncesiją numatomai žemės gelmių išteklių bei ertmių tyrimo, naudojimo ar kitai veiklai, kuriai pagal įstatymus reikalingi leidimai;*
- 7) *valstybės, savivaldybės bei koncesininko nuosavybės teisės į pagamintą produkciją ar gautas pajamas;*
- 8) *koncesijos atlygis;*
- 9) *koncesijos objekto grąžinimo valstybei ar savivaldybei tvarka ir sąlygos;*
- 10) *dokumentai, kurie turi būti pateikti kartu su paraiška dalyvauti koncesijos konkurse, jų pateikimo tvarka ir terminai;*
- 11) *konkurso paraiškų vertinimo kriterijai.*

2. *Atsižvelgiant į koncesijos objekto pobūdį ir specifiką, valstybės pasiūlyme gali būti nurodytos ir kitos koncesijos suteikimo ypatingos sąlygos, ypač susijusios su reikalavimais koncesininkui aplinkos apsaugos, darbo santykių ir darbų saugos srityse.*

3. *Kai koncesijos konkursą paskelbusi institucija patvirtina komisijos parengtą valstybės pasiūlymą, jis skelbiamas per Lietuvos, o kai kuriais atvejais, minėtos institucijos sprendimu, ir per užsienio visuomenės informavimo priemones.*

4. *Valstybės pasiūlyme paskelbtos sąlygos negali būti keičiamos vykstant deryboms dėl koncesijos sutarties pasirašymo.*

Užsienio patirtis (Prancūzija) rodo, kad nuomos-koncesijos sutartis viešajame sektoriuje taikoma retai, o jei nusprendžiama ją taikyti, sutartyje valstybė ar vietos valdžia tiek detalčiai numato ūkio protekciją, kad privačiam sektoriui pasirašyti tokia sutartį tampa nenaudinga. Be to ir Lietuvoje galiojantys įstatymai numato, kad koncesininkas atsako už tam tikras ypatingas sąlygas, kaip aplinkos apsaugos, darbo santykių ir darbų saugos srityse. Tačiau sutartis buvo pasirašyti per neįtikėtinai

trumpa periodą, kas leidžia teigti, kad jį vietos valdžia skubotai priimdama sprendimus nenumatė visų galimų pasekmių.

### **12 straipsnis.** *Koncesijos sutartis*

1. *Koncesijos sutartis suteikia koncesininkui teisę naudotis pagal koncesiją objektu, vykdant sutartyje nurodytoje teritorijoje nustatytu laikotarpiu ir kitomis sutartomis sąlygomis nustatytą veiklą.*

2. *Koncesijos sutartis turi atitikti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintas Tipinės koncesijos sutarties nuostatas.*

Kaip jau buvo minėta, sutartis neatitinka Tipinės koncesijos sutarties nuostatų, nes konkursas buvo organizuotas skubotai, jį supo nežinia, konkursui vykstant aiškėjo vertinimo kriterijai. Vienas svarbiausių vertinimo kriterijų buvo kaina, tačiau kai Švedų bendrovė, pateikė paraišką dėl dalyvavimo konkurse ir pasiūlė žemesnę kainą, bei siūlė „Dalkia“ pirmoji pasišalino iš konkurso neaiškiomis aplinkybėmis.

### **13 straipsnis.** *Privalomi koncesijos sutarties reikalavimai*

1. *Koncesijos sutartis pasirašoma tomis sąlygomis, kurios pagal šio įstatymo 10 straipsnio 1 ir 2 dalis buvo paskelbtos valstybės pasiūlyme.*

2. *Be šio straipsnio 1 dalyje nustatytų sąlygų, koncesijos sutartyje privalo būti nurodyta:*

1) *sutarties galiojimo terminas, jo pratęsimo tvarka, sutarties sustabdymo ir nutraukimo pagrindai ir tvarka;*

2) *sutarties šalių teisės bei įsipareigojimai, susiję su koncesijos sutartyje nustatyta veikla;*

3) *koncesininko įsipareigojimai dėl sutartyje nustatytos veiklos finansavimo užtikrinimo;*

4) *koncesijos sutarties papildymo ir keitimo tvarka;*

5) *šalių atsakomybė už sutartyje nustatytų įsipareigojimų nevykdymą ar netinkamą vykdymą;*

6) *ginčų ar nesutarimų tarp šalių sprendimo tvarka.*

3. *Atsižvelgiant į koncesijos objekto pobūdį ir kitas aplinkybes, koncesijos sutartyje gali būti ir kitos sąlygos, neprieštaraujančios šiam ir kitiems Lietuvos Respublikos įstatymams bei teisės aktams.*

Nuomos-koncesijos sutartyje pasirašytoje tarp AB „Vilniaus energija“ ir „Dalkia“ beveik nėra jokios apsaugos iš vietos valdžios pusės. Susidaro įspūdis, kad ši sutartis naudinga tik vienai iš šalių, o kita šalis (gyventojai – paslaugų naudotojai) visiškai neapsaugoti ir priversti viešąsias paslaugas pirkti iš privačios monopolinės rinkos.

## III Projektinė dalis

### 3.1. Empirinis tyrimas

Išanalizuota Vilniaus miesto savivaldybės pasirašyta nuomos-koncesijos sutartis su Prancūzijos bendrove „Dalkia“ remiantis Koncesijų įstatymo straipsniais bei išanalizavus pagrindinius uždavinius ruošiant sandorius su privataus sektoriaus atstovais. Ar iš tikrųjų įmonė galėjo pasiūlyti ypatingai geras sąlygas, kad net neatsirado konkurentų pranašesnių už ją? Kaip paaiškėjo iš anketinės apklausos duomenų apie 21 proc. (2006 metų pabaigos duomenimis) visos Lietuvos energetikos ūkio yra išnuomota privačiam sektoriui. Ar šilumos ūkio nuoma privačiam sektoriui yra efektyvi valdymo alternatyva? Ar išnuomavus ūkį privačiai bendrovei kainos už šildymą mažės, kaip žadama vietos valdžios?

Kol kas sunku daryti išvadas, tačiau teigiama, kad šilumos ūkių nuoma užsienio kompanijoms yra vienas iš realių būdų, siekiant pagerinti sunkią dabartinę decentralizuoto šilumos ūkio būklę.

Akivaizdu tik tai, kad teikiant tokias viešąsias paslaugas, kaip šiluma (viešasis transportas, vanduo) paslaugų gavėjų interesai turi būti apsaugi vietos valdžios. Vietos valdžia, išrinkta gyventojų, turi atstovauti gyventojų interesus tarpininkaujant su viešųjų paslaugų tiekėjais, rasti palankiausias sprendimus gyventojams, bei užtikrinti mokesčių mokėtojų pinigų panaudojimo skaidrumą.

Todėl nutarta atlikti empirinį tyrimą, kuris padėtų išaiškinti ar šilumos ūkių nuoma užsienio kompanijoms yra vienas iš realių būdų, siekiant pagerinti sunkią dabartinę decentralizuoto šilumos ūkio būklę ir užtikrinti optimaliai mažas kainas vartotojams?

Empirinio tyrimo rezultatas patvirtintų ar paneigtų iškeltą hipotezę.

Apklausos anketoje pateikiau:

- uždaro tipo klausimus (pažymėti kas valdo šilumos ūkį savivaldybėje: privati bendrovė ar savivaldybei priklausanti įmonė);

- atviro tipo klausimus (šilumos kainų chronologija nuo 1997 iki 2006 metų, administruojančios šilumos ūkį bendrovės pavadinimas, duomenys apie nuomos sutarties terminus, taip pat respondentai buvo skatinami pareikšti savo nuomonę apie šilumos ūkio esamą padėtį bei tendencijas);

Siekdama didesnio duomenų anketose patikimumo, paskutiniųjų metų kainų suvestinė buvo pagal užklausimą patikrinta Valstybinėje kainų ir energetikos komisijoje.

### ***3.1.1. Tyrimo metodika ir organizavimas***

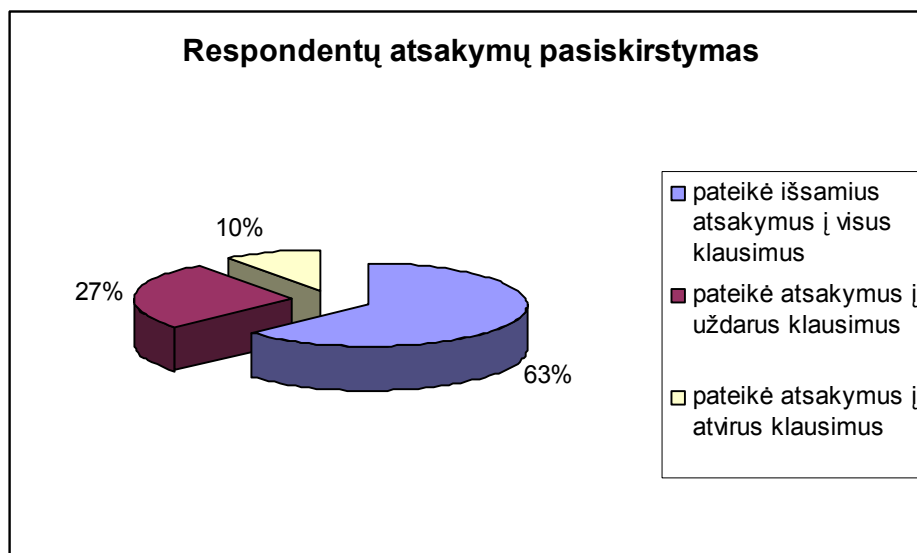
Atliekant tyrimą buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas. Jo metu buvo apklausiami visi Lietuvos vietinės valdžios atstovai. O būtent savivaldybėms buvo nusiųstos anketos su lydraščiais (8 priedas). Tyrimo duomenų rinkimo metodas anketinė apklausa.

Anketa sudaro 6 klausimai (8 priedas). Klausimai buvo suklasifikuoti pagal tam tikras sritis: institucijos identifikaciniai duomenys, šilumos kainų chronologija, duomenis apie valdančią įmonę. Taip pat anketos priede buvo prašoma pateikti komentarų dėl viešųjų šilumos paslaugų kokybės ir kainos, ir pasisakyti, kas respondentų manymu tam daro įtaką.

Siekiant didesnio grįžtamumo anketos buvo siunčiamos registruotu laišku su lydraščiu, kuriame buvo nurodoma, kad savivaldybių pateikiami duomenis turi būti teisingi ir išsamūs, atsiradus aplinkybėms dėl kurių duomenų pateikimas negalimas (dėl archyvavimo termino ar kt.) – nurodyti šias aplinkybes.

**1 diagrama**





1 diagramoje matyti, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai. Didžioji respondentų dalis apie 63 proc. pateikė išsamius atsakymus į visus anketos klausimus. 27 proc. respondentų pateikė atsakymus į uždaraus tipo klausimus, 10 proc. į atvirus tipo klausimus.

Tyrimo metu buvo išsiųstos anketos į visas 60 savivaldybių iš jų į anketų klausimus atsakė 38 savivaldybės.

Likusios 22 pranešė, kad pateikti tikslių duomenų (visų ar dalies skaičių) negali dėl techninių kliūčių ar kitų priežasčių, tačiau pateikė atsakymus į anketoje atvirus tipo likusius klausimus, kurie taip pat ypatingai svarbūs tyrimui.

Norint, kad apklausos duomenys būtų patikimi 95 proc., reikėjo, kad 57 savivaldybės pateiktų atsakymus į visus anketos klausimus. Tačiau išsamius atsakymus į visus anketos klausimus pateikė 38 savivaldybės, kas sudaro 63 proc., remiantis jų duomenimis ir buvo atliekamas tyrimas.

Esamas 63 proc. apklaustųjų skaičius leidžia teigti, kad gautais rezultatais galima pasikliauti su tikimybe 0,88 (Q). Tai tvirtina paskaičiavimai pagal žemiau nurodytas formules [3;191 ]:

$$\alpha = \frac{1 - Q}{2} \quad (3.4.1.1)$$

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot S^2}{\Delta^2 + \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot S^2}{N}} \quad (3.4.1.2)$$

$n$  – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

$Z_{\alpha}$  – normaliojo skirstinio kritinė reikšmė. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu, tuomet  $Z_{0,025} = 1.96$ ;

$L$  – pasitikėjimo lygmuo;

$Q$  – pasikliautinojo tikimybė;

$\Delta$  - leistinas netikslumas;

$S$  – imties vidurkio standartinis nuokrypis;

$N$  – tiriamos populiacijos dydis;

### ***3.1.2. Duomenų apdorojimo būdai***

Apklauskos kiekybinių duomenų apdorojimui buvo naudota kompiuterinė programa SPSS 10.0 for Windows (Statistical Package for social Sciences / statistinis paketas socialiniams mokslams). Kiekvieno kintamojo kiekvienai reikšmei suteiktas skaitmeninis kodas. Taikytas statistinio apdorojimo metodas – procesinis duomenų įvertinimas. Respondentų atsakymų variantai išreikšti procentais (dažnių pasiskirstymas), pateikti lentelėse ir diagramose.

Taip pat papildomai anketinės apklauskos būdu Lietuvoje surinkti duomenys analizuojami pasitelkus Microsoft Excel programą. Šiuo būdu pasirinktiems

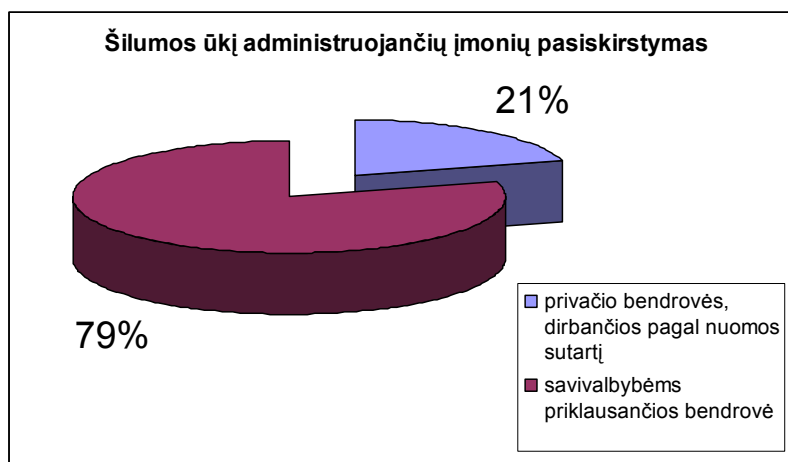
duomenims analizuoti taikyta aprašomoji statistika, statistinis duomenų vaizdavimo ir analizavimo būdai. Šios programos dėka buvo pateikiamos lentelės ir diagramos.

### 3.1.3. Empirinio tyrimo analizė

Iš anketinės apklausos duomenų matyti, kad šiuo metu Lietuvoje šilumos ūkį administruoja 58 įmonės. Iš kurių 15 dirba dalyvaujant privačiam sektoriui pagal nuomos sutartį. Jų sąrašas buvo pateiktas antroje darbo dalyje 4 lentelėje.

2 diagrama

Privačių ir savivaldybėms priklausančių įmonių pasiskirstymas (procentais)



Kaip matyti 2 diagramoje privačios bendrovės sudaro 21 proc. viso šilumos ūkio. Toliau nagrinėsiu kainų dinamiką už šilumos paslaugas atskirai privačiame sektoriuje ir atskirai savivaldybėms priklausančiose įmonėse.

#### 3.1.3.1. Savivaldybėms priklausančių, šilumos ūkį valdančių, įmonių veiklos analizė

Šioje darbo dalyje nagrinėsiu šilumos kainų chronologija nuo 1997 iki 2006 metų įmonėse, kurios priklauso savivaldybėms.

Iš visų 38 savivaldybių, kurių pateikti duomenys dalyvauja tyrime, 23 savivaldybių šilumos ūkį tvarko jiems priklausančios įmonės. 6 Lentelėje pateikiama šių savivaldybių kainų chronologija nuo 1997 iki 2006 metų.

Savivaldybėms priklausančio įmonės, kurios veikia konkrečioje savivaldoje yra **atskaitingos savivaldybei**. Jų teikiamos paslaugos rimtai stebimos vietos valdžios. Taip pat Valstybinė energetikos ir kainų komisija kontroliuoja šias kainas. Tokia kontrolė užtikrina politikos skaidrumą, bei suteikia galimybę vartotojams gauti viešąsias paslaugas palankiausiomis sąlygomis.

Pažymėtina ir tai, kad kaip matyti 2 diagramoje apie 80 procentų Lietuvos šilumos ūkio administruojama savivaldybėms priklausančių įmonių.

6 lentelės duomenis gauti iš anketų. Duomenis patikimi, nes papildomai išrinktinai buvo patikrinti Valstybinėje energetikos ir kainų komisijoje.

#### 6 lentelė

#### 1997 -2006 metų šilumos kainų chronologija savivaldybėse, kurių šilumos ūkį tvarko jiems priklausančios įmonės

Eil.Nr.	Šilumos kainų chronologija 1997-2006 m., ct/kWt										
	Savivaldybės	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	Ignalinos raj.	9,88	10,88	10,88	10,88	10,88	10,88	10,88	12,85	12,85	12,85
2	Širvintų raj.	9,88	10,88	10,88	10,88	13,70	13,70	13,70	13,67	13,67	13,67
3	Molėtų raj.	9,88	10,88	10,88	10,88	13,06	13,06	13,06	12,41	12,41	12,41
4	Klaipėdos m.	10,00	9,50	9,50	9,50	10,69	10,69	10,47	10,47	10,47	12,64
5	Tauragės raj.	9,50	12,00	12,00	13,70	13,70	13,90	13,34	13,34	13,34	13,65
6	Plungės raj.	9,50	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	12,70	12,70	12,70	12,70
7	Kretingos raj.	10,00	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	12,99	12,99	12,99	14,17
8	Šilalės raj.	10,00	15,00	15,00	15,00	15,00	13,00	12,80	12,80	13,44	13,44
9	Šilutės raj.	13,65	13,65	13,65	13,65	13,65	13,65	13,65	13,65	13,65	13,40
10	Jonavos raj.	10,29	10,29	10,29	11,23	11,23	11,23	11,23	11,23	11,23	13,24
11	Utenos raj.	10,29	11,35	11,35	11,35	12,30	12,30	11,65	11,19	11,19	13,66
12	Panevėžio m.	10,36	10,36	10,36	10,36	11,84	11,84	11,84	11,50	11,50	13,03
13	Kauno m.	10,44	10,44	10,44	11,98	11,98	11,98	11,98	11,97	11,97	11,97
14	Šakių raj.	10,44	10,44	10,44	14,69	14,69	14,69	14,69	13,73	13,73	15,31

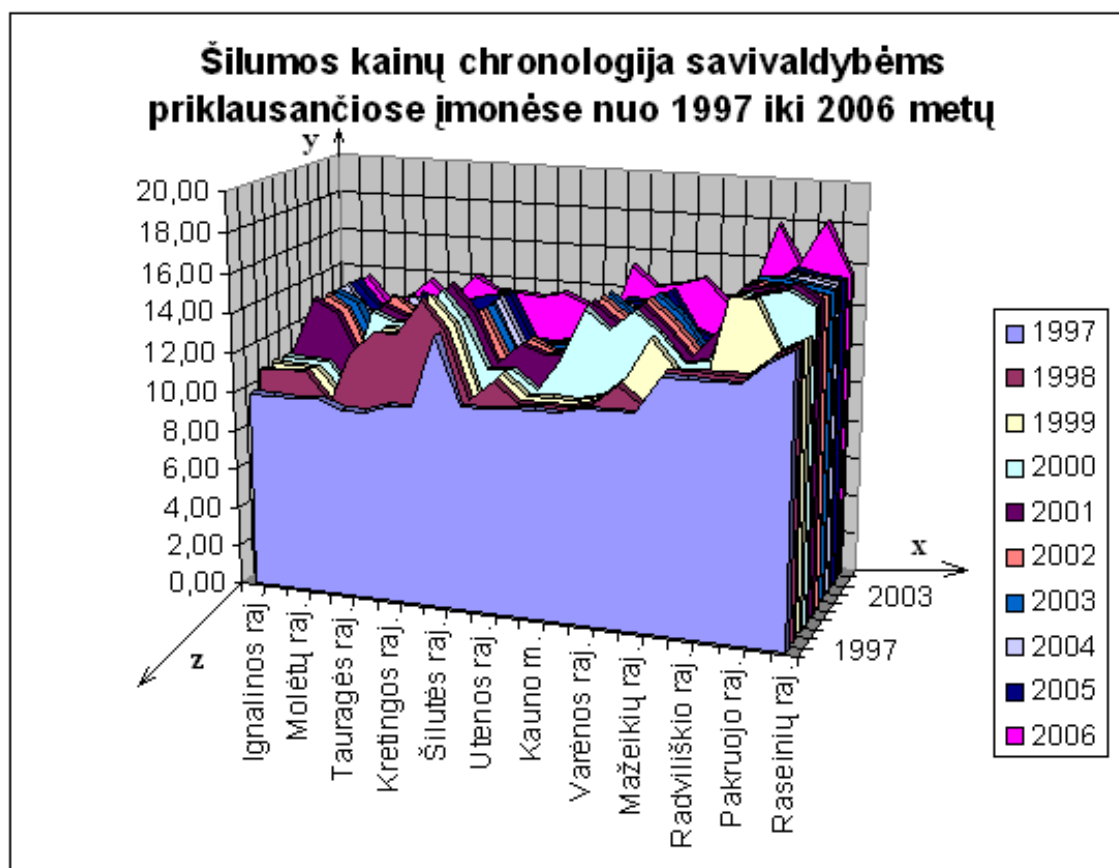
15	Varėnos raj.	10,73	10,73	10,73	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	13,75	14,32
16	Birštono m.	10,73	11,75	11,75	14,73	14,73	14,73	14,73	14,45	14,45	14,45
17	Mažeikių raj.	10,80	10,80	13,73	13,73	13,73	13,73	13,73	12,50	12,50	14,85
18	Šiaulių m.	12,65	12,65	12,40	12,40	12,40	12,40	12,20	11,98	11,98	13,76
19	Radviliškio raj.	12,65	12,65	11,30	12,60	13,75	13,75	12,86	12,86	12,86	14,39
20	Joniškio raj.	12,65	12,65	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	15,00	15,00	17,88
21	Pakruojo raj.	12,65	12,65	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
22	Anykščių raj.	13,76	13,76	13,76	16,30	16,30	15,80	15,80	15,80	15,80	18,12
23	Raseinių raj.	14,40	14,40	14,40	15,60	15,60	15,60	15,60	15,60	15,60	15,60

Iš 6 lentelės duomenų matyti, kad kainos už šildymą skirtingose savivaldybėse skirtingos, tačiau pastebėtina kainų didėjimo tendencija.

Pradinė kaina už šilumą 1997 metais savivaldybėse palyginus su 2006 metais ryškiai skiriasi, tai sietina su tuo kad, reorganizavus Lietuvos šilumos ūkį, kai kurių savivaldybių šilumos ūkis buvo ypač nuostolingas. Į jau atskirtą šilumos ūkį reikėjo daug investuoti, kas ir lėmė kainą už teikiamas paslaugas. Savivaldybės, kurių šilumos ūkis po reorganizavimo atsidūrė sudėtingoje situacijoje buvo remiamas Valstybės, kas leido užtikrinti balansą tarp skirtingų savivaldybių.

### 3 diagrama

#### Savivaldybėms priklausančių įmonių kainų už šilumą kitimo tendencija



Diagramoje pateikiami visų tyrime dalyvaujančių savivaldybių duomenis. Duomenys 3 diagramoje pasiskirstė pagal tris parametrus:

- metus, t.y. nuo 1997 iki 2006 metų (vaizduojama Z ašyje);
- Savivaldybes (vaizduojama X ašyje);
- Kaina už paslaugas (vaizduojama Y ašyje);

3 diagramoje matyti bendra savivaldybėms priklausančių įmonių kainų už šilumą kitimo tendencija. Kainos už teikiamas paslaugas vidutiniškai vienodai kinta. Tačiau išsiskiria Joniškio, Pakruojo, Anykščių ir Raseinių rajonų savivaldybės. Kainos skiriasi, nes nevienodas ūkis atiteko savivaldybėms po AB Vilniaus energija reorganizavimo.

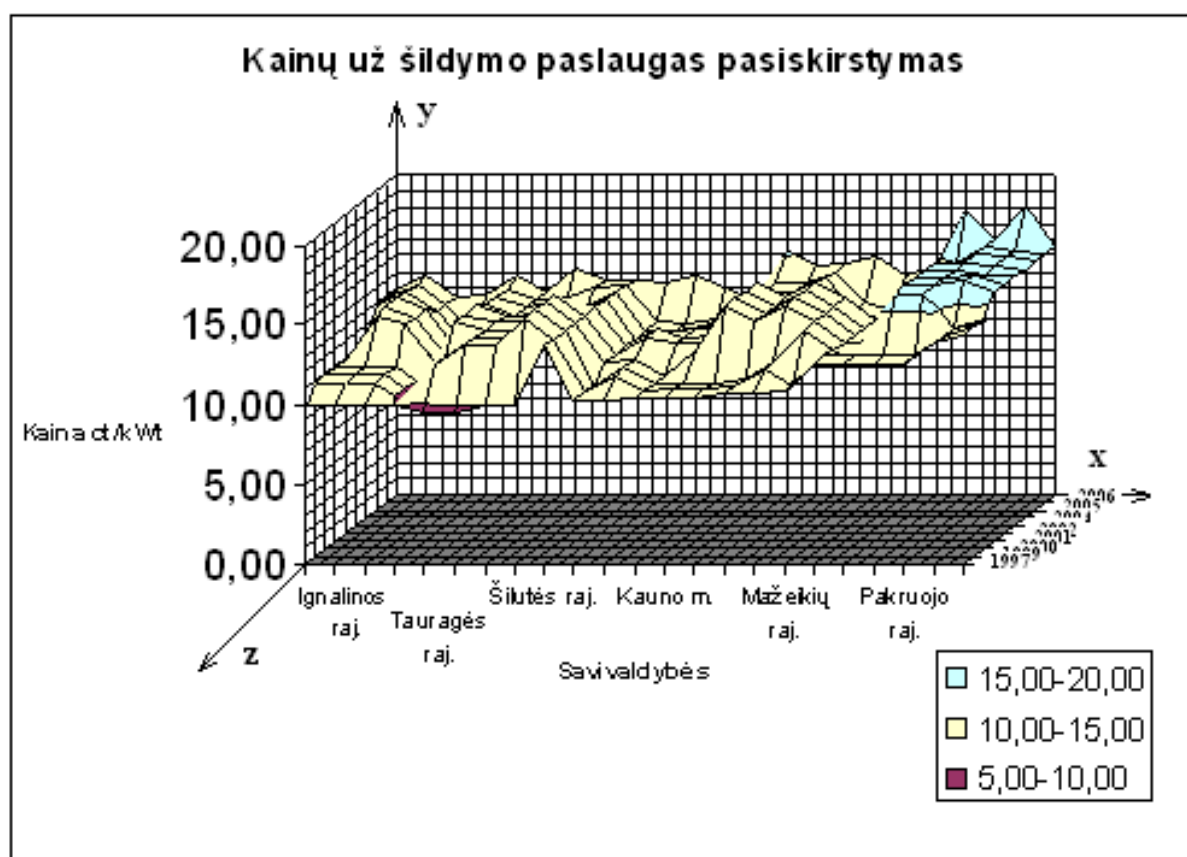
Išanalizavus 3 diagramą matyti priklausomybė tarp įstatinio kapitalo dalies po 1997 reorganizavimo ir kainos vidurkio atskiroje rajoninėje ir regioninėje bendrovėje. O būtent, bendrovių, kurių įstatinis kapitalas buvo mažesnis (AB "Raseinių šilumos tinklai", Pakruojo raj. Savivaldybės šilumos ūkis, Radviliškio raj. šilumos ūkis ir kt.) kainų už šilumą vidurkis yra didesnis nei kitų bendrovių (AB "Utenos šilumos tinklai"

AB "Mažeikių šilumos tinklai", Ignalinos raj. savivaldybės, Molėtų raj. savivaldybės šilumos ūkis ir kt.).

Savivaldybėms priklausančių įmonių kainų už šilumą kitimo tendencija tolygi, tai sietina su vietos valdžios atsiskaitomybę prieš vartotojus, valstybines garantijas teikiant viešąsias paslaugas. Vietos valdžia teikdama viešąsias paslaugas nesiekia pelno, pagrindinis paslaugų kriterijus – vartotojų patenkinimas ir kuo mažesnė kaina.

**4 diagrama**

**1997- 2006 metų kainų už šildymą pasiskirstymas savivaldybėms priklausančiose įmonėse.**



Iš 4 diagramos matyti, kad kainos už teikiamas viešąsias paslaugas pasiskirstė palyginus tolygiai. Kainos diagramoje pateikiamos ct/kWt dešimties metų bėgyje (1997 - 2006 m.) 23 tyrime dalyvaujančiose savivaldybėse.

Išskiriamos tris kainų pozicijos, t.y.

- nuo 5 iki 10 cnt/kWt.
- nuo 10 iki 15 cnt/kWt
- nuo 15 iki 20 cnt/kWt

Iš 4 diagramos galima teigti, kad dauguma kainų atitinka antrai pozicijai, t.y. per 10 metų savivaldybėms priklausančios įmonės išlaikė kainas už viešąsias paslaugas intervale nuo 10 iki 15 cnt/kWt.

7 lentelė

**1997-2006 metų savivaldybėms priklausančių įmonių šilumos ūkio kainos ir jų pokyčiai.**

<b>Savivaldybėms priklausančių įmonių šilumos ūkis</b>	<b>nuo 1997 iki 2006 metų</b>	
	<b>Vidutinė kaina už šilumos paslaugas ct/kWt</b>	<b>Vidutinis kainos padidėjimas (procentais)</b>
	12,91	28,55

7 lentelėje apibendrinami 3 ir 4 diagramų duomenys. Konstatuotina, kad kaina už šildymo paslaugas savivaldybėms priklausančių įmonių valdomo šilumos ūkio intervale nuo 1997 iki 2006 metų padidėjo 28,55 proc. Kainos didėjimą įtakojo infliaciją, brangstančios sąnaudos, išlaidos šilumos ūkio remontui, specialistų, aptarnaujančių sektorių atlyginimų didėjimas. Įvertinus visą tai, galima teigti, kad kainos 28,55 proc. didėjimas pagrįstas ir nėra ženklus, įvertinus 10 metų laikotarpį. Tą patį galima pasakyti apie kainų vidurkį 12,91 ct/kWt intervale nuo 1997 iki 2006 metų. Mažiausia kainą 9,88 ct/kWt už teikiamas paslaugas buvo 1997 metais Ignalinos rajono savivaldybėje, o didžiausia 18,12 ct/kWt 2006 metais Anykščių rajono savivaldybėje.

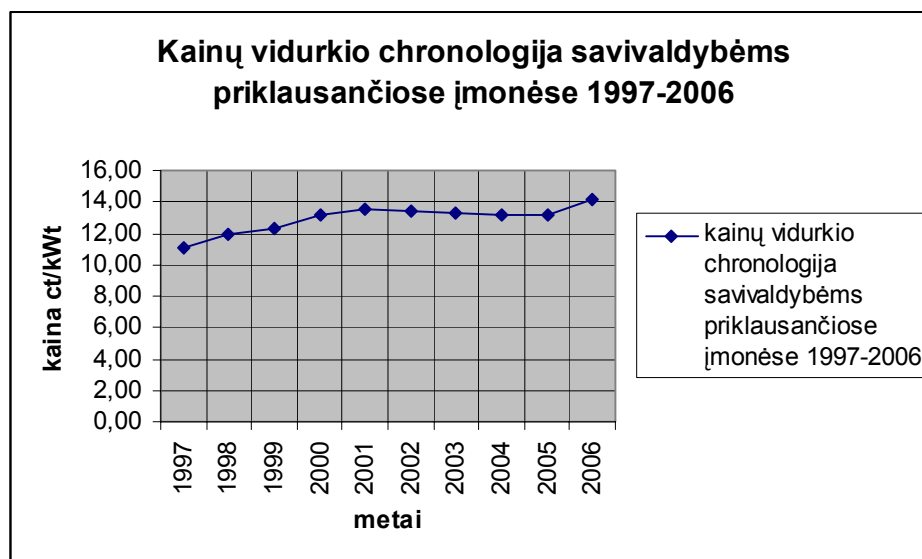
Ši išvada ypatingai svarbi, nes žemiau esančiame poskyriuje bus nagrinėjama analogiška situacija privačiame sektoriuje. Palyginus šiuos duomenis galima bus



prieiti išvados dėl privataus sektoriau valdymo efektyvumo ir palankių kainų užtikrinimo viešųjų paslaugų teikimo sektoriuje.

### 5 diagrama

#### 1997-2006 metų kainų už šildymą pasiskirstymas savivaldybėms priklausančiose įmonėse.



5 diagramoje matyti kainų vidurkio chronologija savivaldybėms priklausančiose įmonėse. Konstatuotina, kad kaina už šilumą kilo tolygiai ir neženkliai pasikeitė, kaip matyti iš 7 lentelės duomenų viešajame šilumos sektoriuje vidutiniškai kaina pakito 28,55 proc.

5 diagramoje pateikiama kainų už šildymo paslaugas vidurkio tendencija nuo 1997 iki 2006 metų. Pagal kompiuterinės programos SPSS 10.0 for Windows (Statistical Package for social Sciences / statistinis paketas socialiniams mokslams) paskaičiavimus daroma išvada, kad vidutinė kaina už šildymo paslaugas savivaldybėms priklausančių įmonių valdomo šilumos ūkio yra 12,91 ct/kWh. Kainos pokytis nėra ženklus, nes kainos kontroliuojamos Energetikos ir kainų komisijos, vietos valdžia teikdama viešąsias paslaugas nesiekia pelno, stengiamasi aprūpinti vartotojus šiluma bei modernizuoti ūkį.

### 3.1.3.2. *Privačių bendrovių, valdančių šilumos ūkį, analizė*

Šioje darbo dalyje nagrinėsiu šilumos kainų chronologija nuo 1997 iki 2006 metų privačiame sektoriuje.

Iš visų 38 savivaldybių, kurių pateikti duomenys dalyvauja tyrime, 15 savivaldybių šilumos ūkį tvarko privačios bendrovės pagal nuomos sutartis. 8 lentelėje bus pateikiama šių savivaldybių kainų chronologija nuo 1997 iki 2006 metų.

Privačios bendrovės, kurios veikia pagal nuomos sutartis derina kainas su Valstybine energetikos ir kainų komisija, netarpininkaujant savivaldybėms. Todėl kyla didelis pavojus, kad gyventojų interesai nebus tinkamai apsaugoti ir privačios bendrovės siekiančios pelno stengsis manipuluoti kainomis už šildymą.

Pažymėtina ir tai, kad kaip matyti 2 diagramoje apie 20 procentų Lietuvos šilumos ūkio administruojama privačių bendrovių pagal nuomos sutartis.

Žemiau bus pateikiama 8 lentelė, kurios duomenis gauti iš anketų. Duomenis patikimi, nes papildomai išrinktinai buvo patikrinti Valstybinėje energetikos ir kainų komisijoje.

#### 8 lentelė

#### 1997 - 2006 metų šilumos kainų chronologija savivaldybėse, kurių šilumos ūkį tvarko privačios bendrovės.

Eil.Nr.	Šilumos kainų chronologija privačiame sektoriuje 1997-2006 m., ct/kWt										
	Savivaldybės	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	Vilniaus m.	9,88	10,88	10,88	10,88	10,88	10,88	10,88	10,58	10,58	12,78
2	Ukmergės raj.	9,88	10,88	10,88	12,64	12,50	13,29	13,29	13,03	13,03	17,47
3	Trakų raj.	9,88	10,88	10,88	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82	14,82
4	Švenčionių raj.	9,88	10,88	10,88	14,77	14,27	14,27	14,27	14,10	14,10	16,32
5	Palangos m.	10,00	11,15	11,15	11,15	11,15	12,08	12,08	12,08	13,07	16,75
6	Alytaus m.	10,73	11,75	11,75	12,25	12,51	12,51	12,51	12,31	12,31	12,73
7	Mariampolės m.	10,73	11,75	11,75	13,12	13,70	13,70	13,70	13,70	12,89	16,95
8	Vilkaviškio raj.	10,73	10,73	10,73	14,73	14,37	14,37	14,37	14,37	14,86	19,33
9	Kazlų rūdos	10,73	10,73	10,73	10,73	15,40	15,40	15,40	15,40	15,40	17,52
10	Druskininkų raj.	11,00	11,00	11,00	11,50	12,98	12,98	12,98	12,98	12,98	17,26
11	Akmenės raj.	12,65	12,65	15,33	15,33	13,88	13,88	13,88	13,78	13,78	19,20
12	Kelmės raj.	12,65	12,65	17,44	17,40	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	16,92
13	Biržų raj.	14,57	14,57	14,57	14,57	14,57	14,57	14,57	14,57	14,57	18,33
14	Prienų raj.	17,37	19,00	19,00	19,00	18,20	18,20	18,20	17,75	17,75	22,14
15	Telšių raj.	13,72	13,72	13,72	13,72	13,72	13,72	13,72	13,72	13,11	16,85

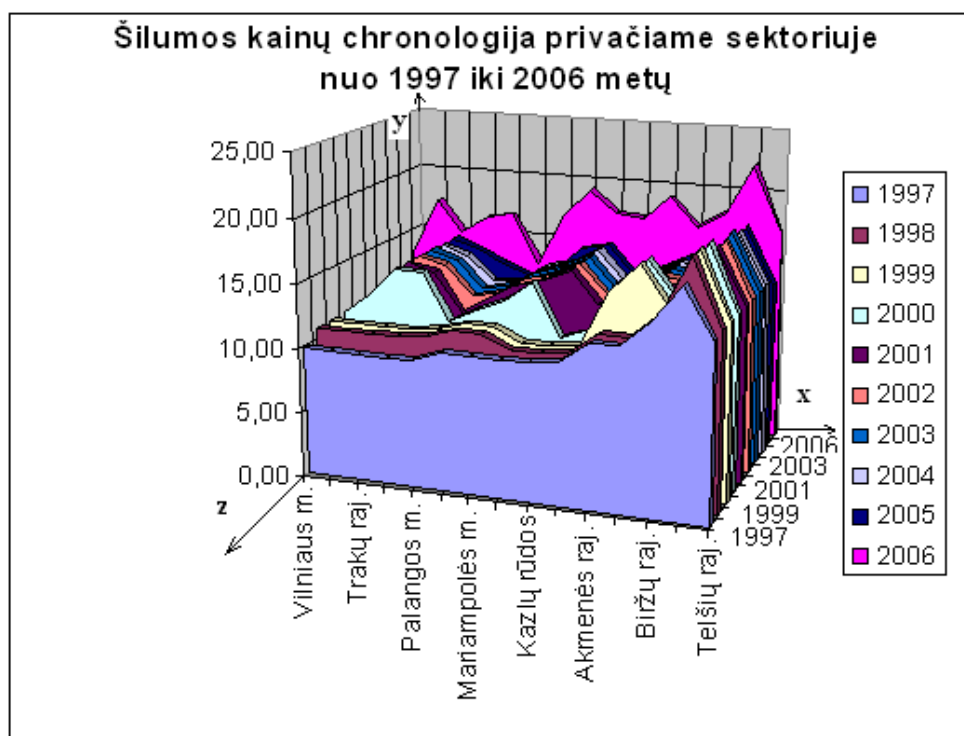
Iš 8 lentelės duomenų matyti, kad kainos už šildymą skirtingose savivaldybėse skiriasi, tačiau pastebėtina ryški kainų didėjimo tendencija. Ypač pastebimas kainų pokytis, kai šilumos ūkis išnuomojamas, pvz. Kazlų rūdos savivaldybėje kaina už šilumą nuo 1997-2000 metų laikėsi 10,73 ct/kWt, tačiau išnuomavus šilumos ūkį 2001 metai kaina pakilo iki 15,40 ct/kWt. Ta pati situacija su Telšių rajono savivaldybe, kurios kainos nuo 1997 iki 2005 metų stabiliai laikėsi 13,72 ct/kWt, o pasirašius sutartį 2005 pabaigoje, jau 2006 metais kaina pakilo iki 16,85 ct/kWt.

Pradinė kaina už šilumą 1997 metais savivaldybėse ryškiai skiriasi nuo kainos 2006 metais, tai sietina su tuo kad, reorganizavus Lietuvos šilumos ūkį, savivaldybėms atiteko ne vienodas šilumos ūkis.

Taip pat iš 8 lentelės matyti, kad kainos didėjo tolygiai, tik paskutiniais metais jos sparčiai augo. Gali susidaryti vaizdas, kad išnuomotas šilumos ūkis veikia efektyviai, tačiau reikia pažymėti ir tai, kad periode nuo 2002 iki 2004 metų kainos už dujas atpigo vidutiniškai apie 40 procentų, kas leido sumažinti kainas už šildymą. Bet lentelėje nagrinėjant kainų dinamika mes nepastebime kainų mažėjimo.

## 6 diagrama

### 1997 – 2006 metų kainų už šilumą kitimo tendencija privačiame sektoriuje



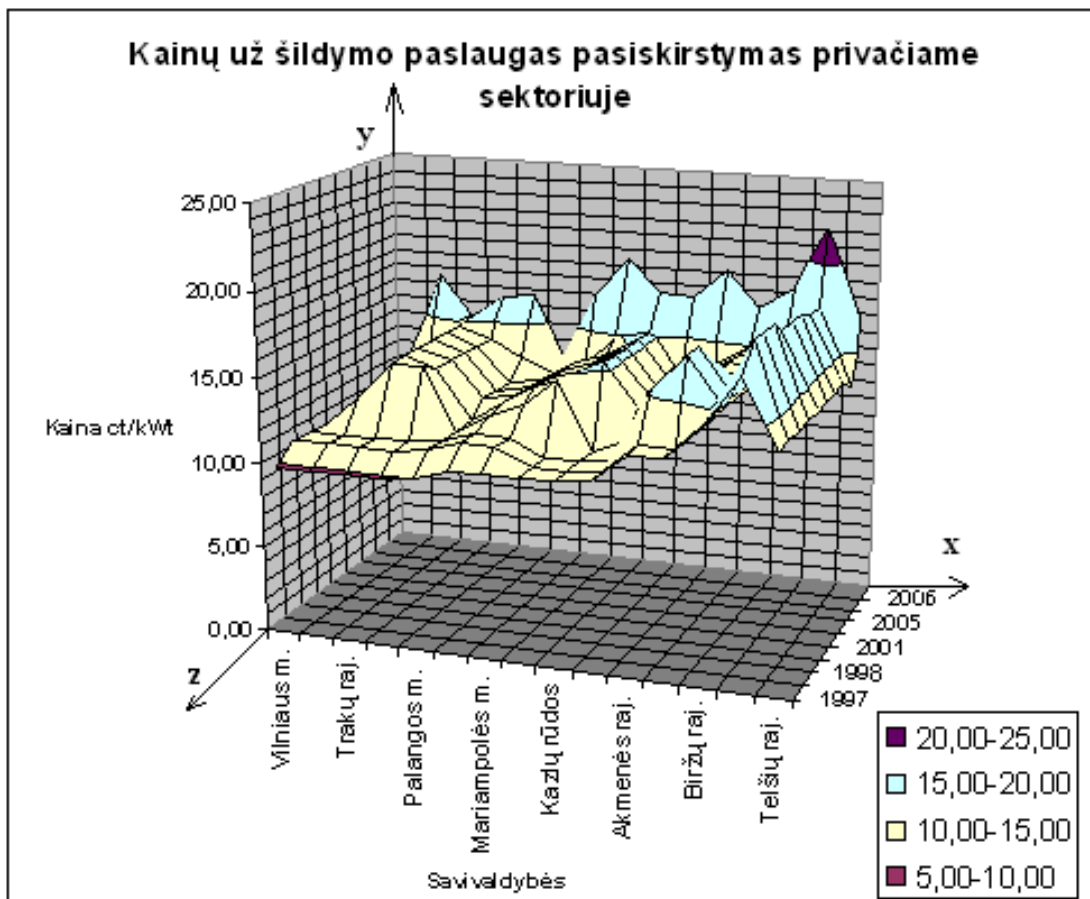
6 diagramoje matyti bendra kainų už šilumą kitimo tendencija privačiame sektoriuje. Kainos už teikiamas paslaugas didėjo tolygiai, tik paskutiniaisiais 2006 metais akivaizdus kainų šuolis visose savivaldybėse. Taip pat matyti, kad kainos pradėjo didėti išnuomavus šilumos ūkį privačiam sektoriui, ypač ryškiai tai matosi 6 diagramoje, kai kainos staigiai pakyla (pvz. 2000 metais). Be to ypatingai išsiskiria Vilkaviškio, Akmenės, Biržų ir Prienų rajonų savivaldybės, kurių teikiamos viešosios paslaugos per privačias bendroves brangios. Kainos vidutiniškai per 10 metų padidėjo 48,49 proc., tuo tarpu kai savivaldybėms priklausančiuose įmonėse kainos padidėjo vidutiniškai apie 28,55 proc.

Ir 6 ir 7 diagramose pateikiami visų tyrime dalyvaujančių savivaldybių duomenis. Duomenys šiose diagramose pasiskirstę pagal tris parametrus:

- metus, t.y. nuo 1997 iki 2006 metų (vaizduojama Z ašyje);
- Savivaldybes (vaizduojama X ašyje);
- Kaina už paslaugas (vaizduojama Y ašyje);

#### **7 diagrama**

**1997 -2006 metų kainų už šildymą pasiskirstymas privačiose bendrovėse.**



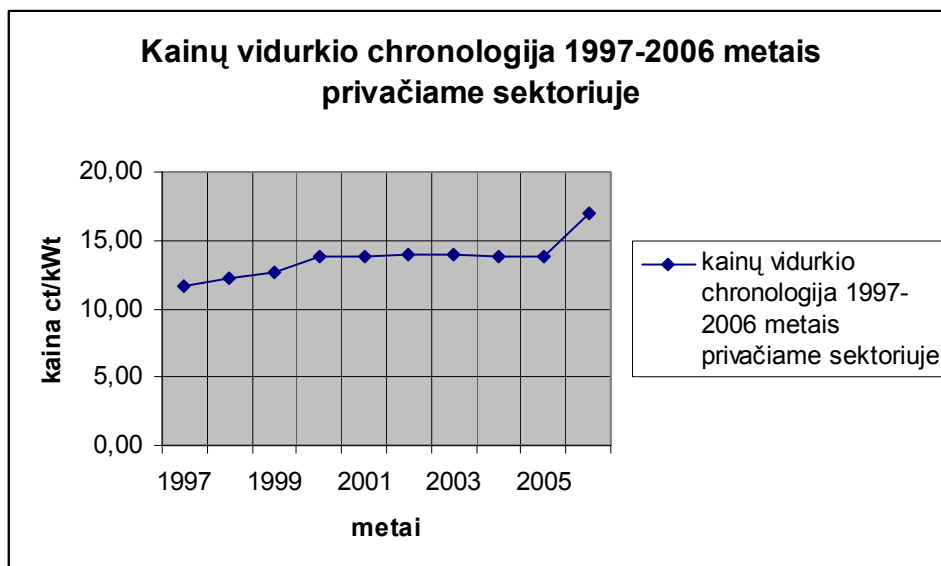
Iš 7 diagramos matyti, kad kainos už teikiamas viešąsias paslaugas pasiskirstė netolygiai. Kainos diagramoje pateikiamos ct/kWh dešimties metų bėgyje (nuo 1997 iki 2006 metų) 15 tyrime dalyvaujančiose savivaldybėse.

Išskiriamos keturios kainų pozicijos, t.y.

- nuo 5 iki 10 ct/kWh.
- nuo 10 iki 15 ct/kWh
- nuo 15 iki 20 ct/kWh
- nuo 20 iki 25 ct/kWh

Galima teigti, kad du trečdaliai kainų atitinka antrai pozicijai, t.y. per 10 metų savivaldybėms priklausančios įmonės išlaikė kainas už viešąsias paslaugas intervale nuo 10 iki 15 ct/kWh, tačiau šiame intervale kainos savivaldybėse nevienodos. Taip pat vienas trečdalis kainų atitinka trečiai pozicijai, t.y. kainas už viešąsias paslaugas intervale nuo 15 iki 20 ct/kWh. Lyginant su savivaldybėms priklausančiomis įmonėmis matyti, kad privačiame sektoriuje kainos didesnės, jos pasiskirstė nevienodai bei joms būdinga didėjimo tendencija.

**8 diagrama. Kainų už šildymą pasiskirstymas privačiame sektoriuje.**



8 diagramoje pateikiama kainų už šildymo paslaugas vidurkio tendencija nuo 1997 iki 2006 metų. Pagal kompiuterinės programos SPSS 10.0 for Windows (Statistical Pockage for social Sciences / statistinis paketas socialiniams mokslams) paskaičiavimus daroma išvada, kad vidutinė kaina už šildymo paslaugas privataus sektoriaus įmonių valdomo šilumos ūkio yra 13,69 ct/kWt. Taip pat konstatuotina, kad kaina už šildymo paslaugas privataus sektoriaus valdomo šilumos ūkio, intervale nuo 1997 iki 2006 metų, padidėjo net 48,49 proc. Šie duomenis pateikiami 9 lentelėje. Taip pat pažymėtina, kad didžiąjai daliai, iš esamų 15 bendrovių, pasirašius nuomos sutartis 2000 metų viduryje kainos padidėja.

**9 lentelė**

**Privataus sektoriaus įmonių šilumos ūkio kainos ir jų pokyčiai.**

Privataus sektoriaus šilumos ūkis	nuo 1997 iki 2006 metų	
	Vidutinė kaina už šilumos paslaugas ct/kWt	Vidutinis kainos padidėjimas (procentais)
	13,69	48,49

Išnagrinėjus situacija viešame sektoriuje matyti, kad privačiame sektoriuje kainos ženkliai padidėjo. Išnuomavus šilumos ūkį privačiam sektoriui kainų kontrolė tampa vis sudėtingesnė. Galbūt paslaugų kokybė nėra prasta, tačiau ta pati kokybė privačiame sektoriuje brangesnė už viešojo sektoriaus.

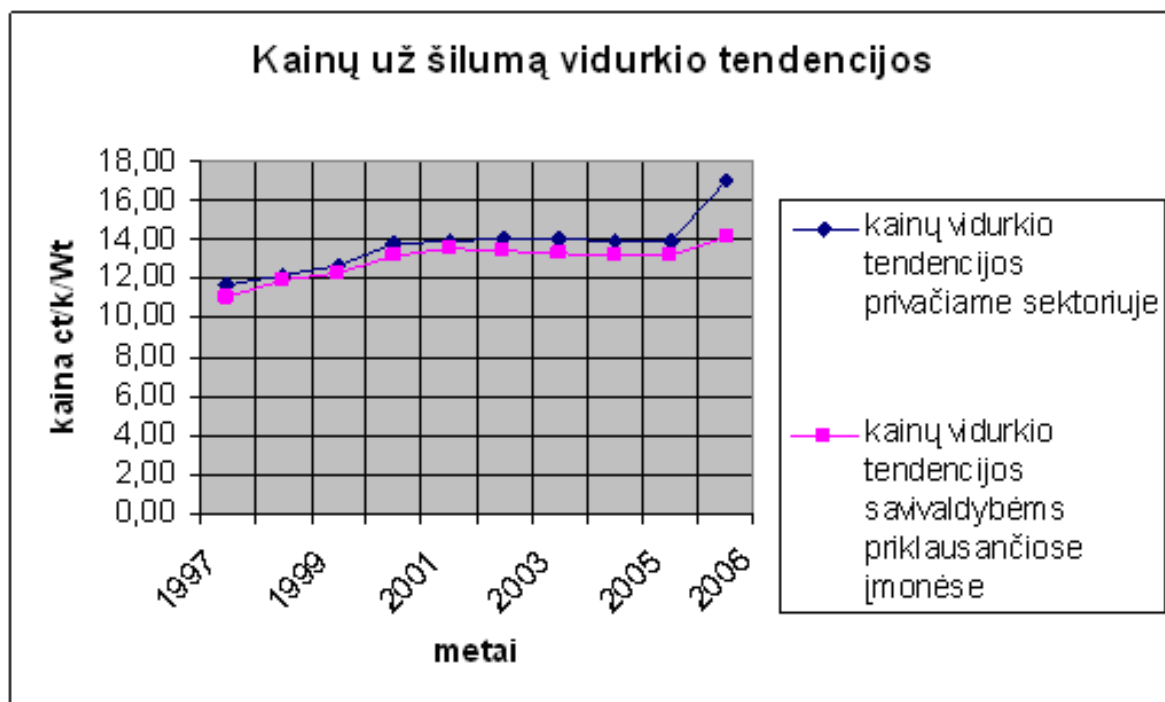
Neabejotinai, kad privatus sektorius siekia pelno ir kainos už teikiamas paslaugas didėja, tuo įsitikinti galima palyginus viešąjį ir privatų sektorius .

### 3.1.4. Savivaldybėms priklausančių įmonių ir privačių bendrovių, valdančių šilumos ūkį, palyginimas

Aukščiau esančiuose poskyriuose atskirai išnagrinėti privatus ūkis ir viešasis sektorius, išskiriami kiekvieno iš jų privalumai bei trūkumai. Šiame poskyriuje apibendrinami duomenis ir pateikiami šių ūkių palyginimai diagramose ir lentelėse.

9 diagrama

1997- 2006 metų kainų už šildymą vidurkio tendencijų palyginimas tarp savivaldybėms priklausančių įmonių ir privačių bendrovių



9 diagramoje pavaizduotos kainų vidurkio kitimo tendencijos. Mėlyna spalva pažymėtas privataus sektoriaus vidurkio kitimas per visą nagrinėjamą laikotarpį nuo 1997 iki 2006 metų lygiagrečiai savivaldybėms priklausančių įmonių paslaugų kainų vidurkio kitimui. Skiriasi tik kaina, kuri didesnė privačiame sektoriuje. Taip pat stebimas didelis kainų šuolis intervale nuo 2006 metų pradžios iki pabaigos. Tai sietina su kainomis už dujas pabrangimu vidutiniškai 40 proc. Nors kainos už dujas pabrango vienodai, tačiau grafike matyti akivaizdus skirtumas tarp privataus ir viešojo sektoriaus kainų vidurkio pokyčio.



10 lentelė

1997 – 2006 metų privataus ir viešojo sektorių šilumos ūkio kainų ir jų pokyčių palyginimas.

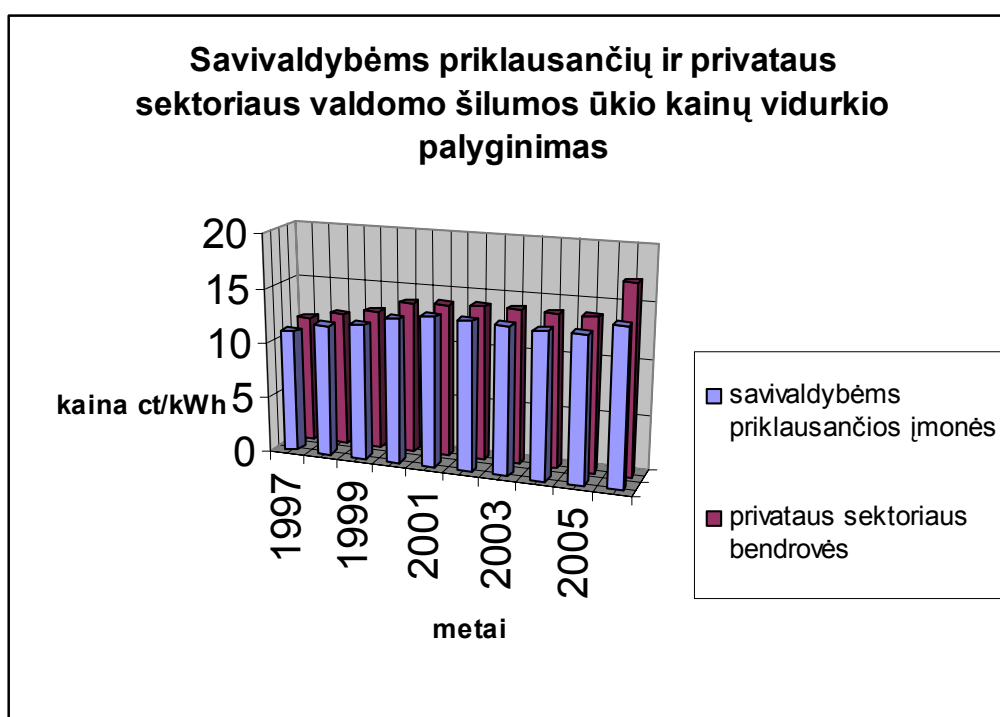
Pavadinimas	nuo 1997 iki 2006 metų	
	Vidutinė kaina už šilumos paslaugas ct/kWt	Vidutinis kainos padidėjimas (procentais)
<b>Privataus sektoriaus šilumos ūkis</b>	13,69	48,49
<b>Savivaldybėms priklausančių įmonių šilumos ūkis</b>	12,91	28,55

10 lentelėje pateikiami palyginimai tarp vidutinės kainos už šilumos paslaugas viešajame ir privačiame sektoriuje. Ypatingai skiriasi vidutinis kainų padidėjimas procentais, kas dar kartą parodo, kad išnuomoti šilumos ūkį neefektyvu, tinkamai tam nepasiruošus. Privačių bendrovių valdomo sektoriaus paslaugų kainos išaugo beveik dvigubai paliginus su viršuoju sektoriumi. Dėl didelės korupcijos vietos valdžioje, dažnai priimami nenaudingi savivaldos gyventojams projektai bei sektorių administravimo sprendimai. Nuomos-koncesijos sutartys užsienyje (Prancūzija) sutinkamos retai, be to Lietuvos patirtis (Kauno atvejis) taip pat rodo, kad gyventojams šis būdas nenaudingas. Tokioms sutartims turi būti ilgai ir kruopščiai ruošiamasi, ir tik įvertinus visas grėsmes ir jas aptarus sutartyje galima svarstyti ar valstybei naudingas privataus sektoriaus įsikišimas į viešųjų paslaugų administravimą. Kaip matyti Vilniaus savivaldybės atveju šilumos nuomos sutartis ne tik neduoda naudos, bet ir pablogina padėtį. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, jog išnuomavus ūkį kainos smarkiai nepasikeitė ir paslaugų gavėjai nepajuto padėties pablogėjimo. Išnagrinėjus Vilniaus atvejį išsamiau matyti, kad savivaldybė ne tik negauna pelno iš šilumos ūkio, bet dar prasiskolina nuomininkui, kas be jokios abejonės ateityje atsilieps gyventojams. Nuomos-koncesijos sutartyje numatyta, kad privati bendrovė turi teisę į kapitalo investicijas, o tai reiškia, kad šilumos ūkis renovuojamas ir už tai savivaldybė

turės sumokėti nepagrįstai didelę sumą, viršijančia surenkamus iš gyventojų mokesčius už šilumą.

10 diagrama

1997 – 2006 metų kainų už šildymą vidurkio tendencijų palyginimas tarp privačių bendrovių ir savivaldybėms priklausančių įmonių



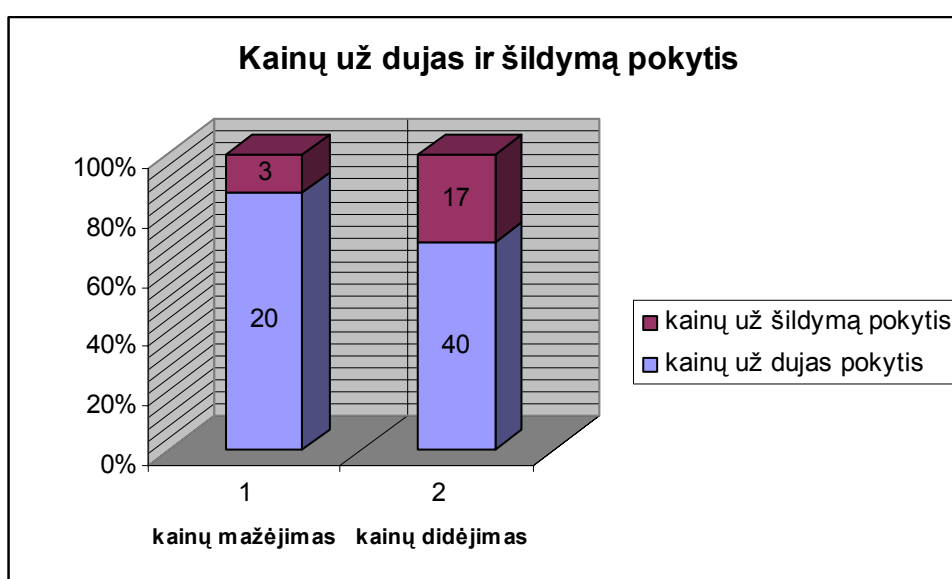
Privačios bendrovės, veikiančio pagal nuomos sutartis siekia pelno todėl naudojami visomis galimybėmis pasipelninti gyventojų sąskaita. 10 diagramoje vaizduojama empiriniame tyrime išnagrinėti duomenis. Čia lyginamas kainų vidurkis privačiame ir viešajame sektoriuje laikotarpyje 1997-2006. Neabejotina, kad privataus sektoriaus teikiamų paslaugų kainos pastoviai didesnės nei viešojo sektoriaus.

Konstatuotina, kad nuo 2002 iki 2004 metų kainos už dujas atpigo vidutiniškai 20 procentų, tačiau kainos už šildymą atpigo tik 3 procentais. Tačiau, kai šiomet

(2006 metais) imant laikotarpį nuo sausio iki gruodžio mėnesių kainos už dujas padidėjo vidutiniškai 40 procentų, kainos už šildymą padidėjo jau 17 procentų.

11 diagrama

2002 -2006 metų kainų už dujas ir šildymą pokytis



Neabejotina, kad privataus sektoriaus įmonės siekia pelno. 11 diagramoje matyti atpigus dujoms vidutiniškai 20 procentų, šildymas atpigo tik 3 procentais. Skaičiuojama, kad kaina už šildymą priklauso nuo kainos už dujas ir jos santykis yra  $1 : 0,15$ . Nagrinėjant dujų pabrangimą 40 procentų, kainos už šilumą pabrango net 17 procentų, kas sudaro  $1 : 0,43$ , kai prieštarauja aukščiau nagrinėti proporcijai. Laikantis pirmosios proporcijos padidėjus dujų kainoms šildymas turėtų padidėti tik apie  $1/6$ , kas sudarytų apie **6,6 procentų** (o pakelta 17 procentų). Bet privatus sektorius, esant dar ne iki galo sutvarkytai teisminei bazei manipuliuoja, išskeldamas savo interesus aukščiau vartotojų mokančių už viešąsias paslaugas interesus.

Valstybė turi sureguliuoti įstatymine Lietuvos Respublikos energetikos įstatymą, užkirsti kelią aferų atsiradimui. Taip pat sustiprinti kainų kontrolę ir vietos

valdžios atstovų kompetencijas pasirašant sutartis, turinčias įtakos visos šalies ūkiui ir ateičiai.

## Išvados ir pasiūlymai

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus reikia pažymėti kad šilumos ūkio nuoma, privačioms bendrovėms pagal nuomos (koncesijos) sutartis yra neefektyvus kapitalo pritraukimo bei administravimo būdas. Ryškiausias rodiklis yra per 10 metų laikotarpį 1997-2006 vos ne dvigubai (procentais) pabrangusios kainos už šilumą privačiame sektoriuje palyginus su viešuoju sektoriumi. Vidutinis kainų pabrangimas privačiame sektoriuje siekė net 48,49 procentų, tuo tarpu kai savivaldybėms priklausančių įmonių paslaugos pabrango 28,55 procento.

Konstatuotina ir tai, kad nuomos (koncesijos) būdas retai taikomas Europoje, nes Valstybė norėdama apsaugoti gyventojų interesus ilgai ir kruopščiai ruošia nuomos (koncesijos) sutartis su privataus sektoriaus atstovais. Profesionaliai paruošus tokio tipo sutartis, skirtos apsaugoti viešąjį sektorių ir numatyti grėsmes ir nepalankias galimybes, dažniausiai būna nepatrauklios privačiam sektoriui, kuris kaip žinia siekia pelno. Tačiau yra ir kita kapitalo pritraukimo alternatyva, kuri būtų palanki Lietuvos šilumos ūkio modernizavimui tai paskola su valstybės garantija (tai patvirtina atlikta galimybių studija).

Dabartinė Lietuvos energetikos sektoriaus ekonominė padėtis rodo, kad egzistuojanti monopolinė centralizuota sistema privačiame sektoriuje yra be galo neefektyvi. Tokios paslaugos kaip šiluma (vanduo, dujos, viešasis transportas) yra viešosios paslaugos, todėl Valstybė (ir/ar vietos valdžia) turi apsaugoti vartotojų interesus ir užkirsti kelia privataus sektoriaus monopolijai.

Siūlau, kad Valstybė paruoštų tvirtą teisinę energetikos ūkio bazę, užtikrintų šios sektoriaus kontrolę bei vietos valdžios atstovų priimančių sprendimus atsakomybę už savo veiksmus ir įstatymo nesilaikymą.

Siūlau neleisti privačioms bendrovėms vadovauti viešajam sektoriui išskirtinėmis lengvatinėmis sąlygomis, tam kad būtų išvengiamas nepagrįstas kainų didėjimas bei pasiūlymai renovacijai už ypatingai didelę kainą.

Siūlau užkirsti kelią korupcijai, peržiūrėti vietos valdžios atstovų kompetencijas ir kvalifikaciją. Kiekvienam svarbiam projektui turi būti kruopščiai

ruošiamasi, jis turi būti pagrįstas moksliniais tyrimais, bei numatytos jo pasekmės, sąnaudos ir išlaidos.

Manau, kad privačios bendrovės turėtų dalinai dalyvauti viešojo sektoriaus veikloje, tai rodo ir užsienio šalių: Suomijos, Čekijos, Norvegijos, Prancūzijos ir kt. pavyzdžiai. Tačiau užsienio atveju vyriausybė/vietos valdžia leidžia privatioms bendrovėms dalyvauti viešajame sektoriuje su sąlyga, kad veiklos administravimas bus efektyvesnis. O būtent privati bendrovė, kurios specializacija šilumos ūkis, turintį ilgametę sėkmingą specialiųjų paslaugų administravimo patirtį, nusistovėjusią specialistų bazę, pripažinimą ir t.t. galės užtikrinti kokybiškesnes paslaugas (šilumos paslaugos, reikalui esant ūkio modernizavimas, paskaičiavimai, studijos ir t.t.) mažesnėmis kainos.

Todėl manau, kad privačių bendrovių dalyvavimas viešajame sektoriuje neatsiejamas dabartinėje gyvenime, tačiau tai turi būti daroma apgalvotai. Kuriant rinką energetikos sektoriuje būtina priimti įstatymus, užtikrinančius konkurencinių sąlygų sudarymą energetikos įmonėms. Valstybinė energetikos ir kainų komisija turi kontroliuoti ir užkirsti kelią nepagrįstam kainų didinimui, sudarydama vienodas (kartais ir su viešojo sektoriaus įmonių pirmenybe) sąlygas dėl kainų svarstymų.

Nagrinėjant iškelta hipotezė iš teisinės pusės konstatuotina, kad Lietuvoje silpna bei miglota teisinė bazė, remiantis kuria galima būtų užtikrinti lėšų skaidrumą. Be to neaišku kodėl privatus sektorius turi išskirtines teises (šiuo metu tas klausimas svarstomas Vyriausybėje) ir neprivalo derinti kainų su vietos valdžia, kuri tiesiogiai atstovauja gyventojus, mokančius už paslaugas, o derina kainas tik su Lietuvos Respublikos energetikos ir kainų komisija. Kaip žinia, komisija turi teisę nagrinėti kainą tik tris kartus ir išnagrinėjus patvirtina privataus sektoriaus siūlomas kainas su nežymiais pokyčiais.

Tuo tarpu savivaldybėms priklausančių įmonių administruojamas šilumos ūkis griežtai stebimas pirmiausia vietos valdžios o po to ir Lietuvos Respublikos energetikos ir kainų komisijos, kas leidžia užtikrinti palankiausias kainas vartotojams.

Lietuvoje privalu suformuoti energetikos savivaldos sistemą, įgalinančią efektyviai derinti pagrindinių miesto energetikos subjektų - savivaldybių, energetikos įmonių ir vartotojų - poreikius, diegiant rinkos santykius energetikoje. Tuo tikslu

būtina įsteigti Lietuvoje energetikos plėtros tarybą, į kurią įeitų savivaldybių, mokslo ir kontrolės institucijų atstovai. Ši taryba galėtų efektyviai spręsti energetikos regionalizavimo, savivaldos plėtros ir kitus klausimus, išskylančius reformuojant Lietuvos energetiką. Nacionalinė energetikos savivaldos sistema turėtų būti teisiškai įteisinta, padaryti atitinkami pakeitimai veikiančiuose Lietuvos įstatymuose, rengiant naujus teisinius aktus.

Lietuvoje būtina diegti savivaldybių energetikos planavimą, paremtą bendromis strateginėmis energetikos plėtros nuostatomis ir įvertinant teritorinius ypatumus bei regionines socialines ir ekonomines sąlygas. Energetikos agentūra turėtų užtikrinti, kad šie planai būtų integralūs ir atitiktų bendras energetikos politikos nuostatas; įstatymiškai nustatyti reguliuojančių institucijų energetikoje teises, numatant jų tarpusavio veiklos suderinamumą šalies ir regioniniu lygmeniu, išskiriant savivaldybių ir reguliuojančios institucijos rolę energetikos planavime.

## Literatūros sąrašas

### Specialioji literatūra ir kiti šaltiniai

1. Čekanavičius V., Murauskas G., Statistika Ir jos taikymai. Vilnius, 2002;
2. Jankauskas V. Šilumos ūkio decentralizacija ir reguliavimas//Energijos kainos, 1998, Nr. 4.
3. Kauno technologijos universitetas. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2004.
4. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, 20002, p. 191;
5. Kazlauskas J. Šilumos tiekimo valdymo reforma Lietuvoje. Miestų energetikos efektyvumo problemos/Seminaro, įvykusio 1996 m. rugsėjo 11d. Kaune, medžiaga.
6. Krakauskas M., Bačauskas A. Energetikos sistemų valdymo pertvarkymas įgyvendinant decentralizacijos, demonopolizacijos ir privatizacijos principus. 1. Organizaciniai elektros energetikos modeliai ir jų plėtojimo kryptys//Energetika, 1996, Nr.2.
7. Krakauskas M., Valentukevičius V. Tik reforma gali energetikus priversti dirbti geriau//Mokslas ir technika, 1999, Nr. 3.
8. Lane J.E. Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai, požiūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001.
9. Paulauskas S. Miesto energetikos savivaldos plėtra/Tarptautinės mokslinės konferencijos "Energetikos decentralizavimas: miestų energetikos ateitis" medžiaga, Klaipėda, 1999 04 22-24 d.
10. Štreimikienė D. Energetikos reformų Centrinėje Europoje pamokos pertvarkant Lietuvos energetikos ūkį//Inžinerinė ekonomika, 20001, Nr. 1.
11. Štreimikienė D., Jankauskas V. Decentralizacija energetikoje: koncesijų sutartys//Energetika, 1999, Nr.3.
12. Urbanavičius D. Kokybės valdymo įdiegimo galimybės Lietuvos savivaldybėse. Sociologija: praeitis ir dabartis. Kaunas: Technologija, 1999.
13. Valstybės pagrindai. D.2. Kaunas: Technologija, 1999.
14. Viešojo administravimo efektyvumas. KTU, Kaunas, Technologija, 2004.
15. Adapting Total Quality Managment (TQM) to Government. Guilford: Duschkin Publishing Group, 1996.



16. Action Plan for the energy sector up to 2005 to implement the National Energy Strategy, 1999 (draft).
17. Hobbs H. K., Akelis J. Investment Opportunities Are Starting to Emerge. Liberalised Energy Markets in Poland - Threats and Opportunities. Proceedings of WEC Regional Forum Central and East European Energy Policies, Markets and Technologies for the 21 st Century. Vilnius: Lithuania, 1999.
18. Emerging Energy Legislation in Central and Eastern Europe: Market Orientation, International Compatibility, Business Implications. Report 1999. World Energy Council.
19. Ingstrup O. Some Notes for an Address to the 1993 Excellence Conference. Paper presented in the conference: Total Quality in the Public Sector, Toronto, Ontario.
20. Younis T., Bailey S. J. and Davidson C. The Application of Total Quality Management to the Public Sector. International Review of Administrative Sciences. Volume 62. No. 4. 1996.
21. Jankowsky B. Electricity Distributing Companies in Liberalised Energy Markets in Poland - Threats and Opportunities. Proceedings of WEC Regional Forum Central and East European Energy Policies, Markets and Technologies for the 21st Century. Vilnius: Lithuania, 1999.
22. Kahn A. E. The Economics of Regulation. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1989.
23. Mortiboys R., Oakland J. Total Quality Management and Effective Leadership. Department of Trade and Industry booklet. London. HMSO. 1991; Morgan C.; Murgatroyd S. Total Quality Management in the Public Sector. Philadelphia: Open University Press, 1994.
24. Nachmias d., Chalva I., Research Methods In the Social Science. New York, 1987.
25. Опыт ведущих стран Запада по защите национальных интересов в сфере внешней торговой деятельности. Бюллетень иностранной коммерческой информации. № 123, 19 окт. 2000.

## **Teisės aktai**

26. Lietuvos Respublikos konstitucija. Valst.ž., 1992, Nr. 31-953.
27. Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas. Valst.ž., 2002, Nr. 56-2224.
28. Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymas. Valst. ž., 2003, Nr. 70-3163  
(2003-07-16)
29. Nacionalinė energetikos strategija. Valst.ž., 1999, Nr. 86-2568, 2002, Nr. 99-4397.

## Santrauka

Magistro baigiamasis darbas "Lietuvos energetikos ūkio administravimas" parašytas Annos Tatarnikovos, vadovaujant viešojo administravimo katedros profesoriui dr. Vladimirui Obrazcovui.

Pasirinktos temos aktualumas tame, jog Lietuvos šilumos ūkis dar vystymosi stadijoje ir tinkamai įvertinus esamą energetikos ūkio administravimo patirtį galima pakeisti bei įtakoti šilumos sektoriaus ateitį.

Darbo naujumą ir praktinį reikšmingumą sudaro tai, jog greta teorinės ir praktinės analizės, bus atliekamas ir Lietuvos šilumos ūkio administravimo efektyvumo tyrimas.

Būtina akcentuoti, jog pokyčiai energetikos sektoriuje neišvengiami, pasitelkus kvalifikuotus šios srities specialistus, remiantis moksliniais tyrimais, atlikus atitinkančią realiai padėčiai SWOT analizę galima užtikrinti sklandžią šilumos ūkio veiklą bei skaidrų finansinių išteklių panaudojimą.

Darbe analizuojant mokslinę literatūrą pateikiamos kapitalo pritraukimo alternatyvos šilumos ūkio modernizavimui. Pagrindinės alternatyvos yra: banko kreditai, įmonės koncesija-nuoma, dalinis įmonės privatizavimas. Siūlomoms ir kitoms alternatyvoms: paslaugų sutartis ir administravimo sutartis, tačiau jų galiojimo terminas daug trumpesnis ir jos gali būti panaudotos tik kaip laikinos priemonės.

Darbe naudojami istorinis ir lyginamasis tyrimo metodai naudojami ištirti šilumos ūkio administravimo raidą Lietuvoje, bei jai darančius įtaką veiksnius, restruktūrizavus šilumos ūkį. Apibendrinant rezultatus, teikiant rekomendacijas naudojamas analitinis-kritinis metodas. Atvejo analizės pagalba buvo analizuojamas Vilniaus energetikos sektorius. AB „Vilniaus energija“ 2002 metų pradžioje pagal koncesijos sutartį išnuomavo energetikos sektorių privačiai užsienio bendrovei.

Siekiant išsiaiškinti šilumos ūkio nuomos privačiam sektoriui efektyvumą, jos privalumus bei trūkumus praktikoje, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuriuo metu buvo pateiktos anketos visoms 60 Lietuvos savivaldybių. Buvo palyginti energetinis ūkis, kurį administruoja privačios bendrovės ir energetikos ūkis kuris yra valdomas vietos valdžios. Iš tyrimo išvadų gauti duomenys buvo apibendrinti ir integruoti į viso darbo turinį.

Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, iškelta hipotezė pasitvirtino. Nustatyta, kad Lietuvos šilumos ūkio administravimas, pasirenkant šilumos ūkio

nuomą privačiam sektoriui neefektyvus. Privataus sektoriaus teikiamos viešosios paslaugos administruojamos nepalankiomis vartotojams sąlygomis.

## Reference

The conclusive magistry work “The Lithuanian energy network administration” is written by Anna Tatarnikova under the supervision of the Public Administration Faculty professor doc. Vladimiras Obrazcovas.

Actuality of the chosen topic is in the fact that the Lithuanian heating network is going under development.

Having estimated the existing administration experience correctly, one can change or influence upon the heating sectors future.

The novelty and practical meaning of the work consists in the research of the effectiveness of the Lithuanian heating system administration to be performed, alongside with the theoretical and practical analysis.

The accent is put upon the inevitability of changes in the energy sector.

The changes are inevitable if being deeply investigated by researchers and scientific specialists doing profound SWOT analysis to reinforce the heating system activities using transparent financial sources.

The scientific literature has been analyzed concerning (alternative) capital investments alternatives for heating systems modernization. The main alternatives are: bank credits, concession companies rentals and privatization of companies. The other alternatives are: service argument; administration agreement. However, the validity term of such services is by for shorter, so they com serve as temporary means alone. Summarizing the results the method of analytical criticism has been used.

AB “Vilniaus energija” the Vilnius energy sector of the beginning of 2002 has been analysed. This company signed a rental concession agreement with a foreign society. To find out the advantages and disadvantages of the heating system rentals to the private sector, the empirical questionnaire analysis of 60 Lithuanian municipal authorities has been carried out. The data received were summarized and integrated into the contents of the work. The results of the empirical analysis have proved the hypothesis. The Lithuanian heating system administration has been stated to have been ineffective for the private sector rentals.

The private sector services are carried out under conditions which are unsuitable for the consumer.

## Anotacija

**Raktiniai žodžiai:** Lietuvos energetikos ūkio administravimas, viešosios paslaugos, šilumos ūkis, empirinis tyrimas, šilumos ūkio politika, galimybių studija, nuoma – koncesija, kapitalo pritraukimo alternatyvos, šilumos ūkio modernizavimas, reformos energetiniame ūkyje, šilumos ūkio nuoma, savivaldos plėtra energetikoje.

Magistro baigiamojo darbo tema "Lietuvos energetikos ūkio administravimas".

*Teorinėje darbo dalyje* nagrinėjama viešojo administravimo ypatumai Lietuvoje, viešųjų paslaugų svarba ir administravimas energetikos sektoriuje. Pateikiama energetikos sektoriaus raida Lietuvos Respublikoje bei aptariamas užsienio valstybių šilumos ūkis.

*Praktinėje darbo dalyje* analizuojamos kapitalo pritraukimo alternatyvos skirti Vilniaus miesto šilumos ūkiui modernizuoti. Nagrinėjama atlikta galimybių studija ir Vilniaus centralizuoto šildymo sistemos atnaujinimo projektas, pateikiant išvadas bei pasiūlymus.

Darbe nustatytas Vilniaus šilumos ūkio nuomos efektyvumas.

*Projektinėje darbo dalyje* atliktas empirinis tyrimas anketinės apklausos pagalba. Buvo palyginti energetinis ūkis, kurį administruoja privačios bendrovės ir energetikos ūkis kuris yra valdomas vietos valdžios.

Iškelta baigiamojo darbo hipotezė pasitvirtino. Nustatyta, kad Lietuvos šilumos ūkio administravimas, pasirenkant šilumos ūkio nuomą privačiam sektoriui neefektyvus. Privataus sektoriaus teikiamos viešosios paslaugos administruojamos nepalankiomis vartotojams sąlygomis.

## Preface

**Key words:** Lithuanian energy network administration, public services, empirical research, heating network, heating network policys opportunities study, rental concession, capital investment alternatives, heating network modernization, heating network reforms, heating networks rentals, self-management energy propagation.

Conclusive magistrty thesis: “Lithuanian energy network administration”

**In the theoretical part of the work**, peculiarities of public administrations as well as importance of public services and energy sector administration. The development of energy sector in Lithuania is presented mean while, the heating network in foreign countries is under discussion.

**In the practical part of the work**, capital investment alternatives are analysed, for Vilnius town heating system modernization, performed study of opportunities is carried out and Vilnius centralized heating system renewal project is looked into while suggestions and inferences are provided. The work states Vilnius heating system rental effectiveness.

**In the project part of the work**, our empirical analysis through questionnaire has been performed. The heating systems administrated by private companies have been compared with the ones administrated by the local authorities.

The heating systems administrated by private companies have been compared with the oues administrated by the local authorities.

The hypothesis put forth in the conclusive work has been validated. The Lithuanian heating systems rentals to the private sector has proved to be ineffective. The private sector provides with the services under conditions which are not beneficial to the consumer.

## Priedai

**1 Priedas.** Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas 1997 m. birželio 26 d. Nr. 675 „Dėl specialios paskirties akcinės bendrovės „Lietuvos energija“ reorganizavimo“

**2 Priedas.** Lietuvos Respublikos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikomų įstaigų ir akcinės bendrovės „Lietuvos energija“ skolų pripažinimo valstybės vidaus skola ir šios skolos padengimo 1997 m. gegužės 20 d. Nr. VIII-219 įstatymas.

**3 Priedas.** Lietuvos Respublikos specialios paskirties akcinės bendrovės „Lietuvos energija“ reorganizavimo bei šilumos ūkio ir jo valdymo perdavimo savivaldybėms 1997 m. balandžio 08 d. Nr. VIII-182 įstatymas.

**4 Priedas.** Dėl Vilniaus centralizuoto šildymo sistemos atnaujinimo projekto techninio-ekonominio pagrindimo.

**5 Priedas.** Vilniaus centralizuoto šildymo sistemos atnaujinimo projekto turinys.

**6 Priedas.** Vilniaus centralizuotos šildymo sistemos modernizacijos projektas. Galimybių studija.

**7 Priedas.** Nuomos sutartis tarp SP AB „Vilniaus šilumos tinklai“ Vilniaus miesto savivaldybės UAB „Vilniaus energija“ ir Dalkia.

**8 Priedas.** Anketinės apklausos anketa.



Magistro baigiamasis darbas baigtas 2006 metų gruodžio 20 dieną

Magistrantė  
[anna.tatarnikova@gmail.com](mailto:anna.tatarnikova@gmail.com)

Anna Tatarnikova

---

(parašas)