

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS**  
**ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA**

**LAIMA KUNGYTĖ**

Elektroninis viešasis administravimas, EVAmns0-01

**ELEKTRONINĖS VALDŽIOS PASLAUGŲ**  
**ADMINISTRAVIMO PERDAVIMO VERSLUI**  
**GALIMYBĖS: PASAULINĖ PATIRTIS**

**Magistro baigiamasis darbas**

Darbo vadovas –  
doc. dr. Tadas Limba

Vilnius, 2011

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS**  
**ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA**

**ELEKTRONINĖS VALDŽIOS PASLAUGŲ**  
**ADMINISTRAVIMO PERDAVIMO VERSLUI**  
**GALIMYBĖS: PASAULINĖ PATIRTIS**

**POSSIBILITIES OF ELECTRONIC GOVERNMENT**  
**SERVICES ADMINISTRATION TRANSFER TO**  
**BUSINESS: WORLD EXPERIENCE**

**Elektroninio viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas**  
**Studijų programa 621N70005**

**Konsultantas**

\_\_\_\_\_  
**2011**

**Recenzentas**

\_\_\_\_\_  
**2011**

**Vadovas**

\_\_\_\_\_ **doc. dr. T. Limba**  
**2011**

**Atliko**

**EVAms0-01 gr. stud.**

\_\_\_\_\_ **L. Kungytė**  
**2011**

Vilnius, 2011

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. VPP nauda skirtingoms dalyvių grupėms .....	14
2 lentelė. VPP modeliai .....	15
3 lentelė. Projekto loginės struktūros matrica .....	18
4 lentelė. Malaizijos „Multimedia Super Corridor“ projektai .....	25
5 lentelė. Tyrimo klausimai: pirma dalis .....	44
6 lentelė. Rizikos paskirstymo procesas .....	50
7 lentelė. Rizikos tikimybės ir kainos matrica.....	51
8 lentelė. Ekspertų atsakymų į tyrimo klausimus apibendrinimas: antra dalis.....	59

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Magistro baigiamojo darbo struktūros loginė schema.....	10
2 pav. VPP projekto ciklas .....	13
3 pav. VPP projekto e. valdžioje gyvavimo ciklas .....	13
4 pav. E. valdžios portalo TexasOnline pradinis tinklapis .....	21
5 pav. Singapūro e. valdžios strateginiai dokumentai .....	23
6 pav. Singapūro e. valdžios portalo eCitizen pradinis tinklapis.....	23
7 pav. Malaizijos viešųjų pirkimų portalo E-perolehan pradinis tinklapis.....	26
8 pav. E-perolehan projekto schema.....	27
9 pav. Oficialaus PAR Darbo ministerijos portalo pradinis tinklapis .....	29
10 pav. NESS kūrimui, įrangos ir konsultavimo paslaugoms įsigyti panaudotos lėšos (tūkst. Lt)...	35
11 pav. E. sveikatos sistemos kaina.....	37
12 pav. SAM turimų e. sveikatos sprendimų panaudojimo galimybės .....	38
13 pav. SAM IS vidaus kontrolės brandos lygis .....	39
14 pav. Teisinė aplinka.....	46
15 pav. Viešojo sektoriaus kompetencija .....	48
16 pav. VPP projektų vertinimo ir viešųjų pirkimų schema.....	49
17 pav. Kitų partnerystės projekto aspektų vertinimas.....	52
18 pav. Reikalavimai viešojo sektoriaus kompetencijoms informacijos amžiuje .....	55
19 pav. E. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui metodai .....	60

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Gebos brandos modelis .....	70
2 PRIEDAS. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijai .....	72
3 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 1 .....	77
4 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 2 .....	79
5 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 3 .....	81
6 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 4 .....	83
7 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 5 .....	85
8 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 6 .....	87

## SANTRUMPOS

ADONIS – Austrian Digital Operating Network for Integrated Services  
BOO – Build-Own-Operate  
BOOT – Build-Own-Operate-Transfer  
BOT – Build-Operate-Transfer  
CMM – Capability Maturity Model  
CPVA – Centrinė projektų valdymo agentūra  
DFBOT – Design-Finance-Build-Operate-Transfer  
e. (viešosios) paslaugos – elektroninės (viešosios) paslaugos  
e. komercija – elektroninė komercija  
e. sveikata – elektroninė sveikata  
e. valdžia – elektroninė valdžia  
e. verslas – elektroninis verslas  
ES SF – Europos Sąjungos struktūriniai fondai  
FM – Lietuvos Respublikos finansų ministerija  
G2B – Government to Business  
G2C – Government to Citizens  
G2G – Government to Government  
IKT – informacinės ir komunikacijos technologijos  
IS – informacinė sistema  
IT – informacinės technologijos  
IVPK – Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos  
JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos  
MSC – Multimedia Super Corridor  
NESS – Nacionalinė elektroninės sveikatos sistema  
NVO – nevyriausybinė organizacija  
PAR – Pietų Afrikos Respublika  
SAM – Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija  
ŪM – Lietuvos Respublikos ūkio ministerija  
VPP – viešojo ir privati partnerystė  
VPSP – viešojo ir privataus sektorių partnerystė

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. VIEŠOSIOS IR PRIVAČIOS PARTNERYSTĖS ELEKTRONINĖJE VALDŽIOJE TEORINIAI ASPEKTAI .....	11
1.1. Viešosios ir privačios partnerystės elektroninėje valdžioje principai .....	11
1.2. Viešosios ir privačios partnerystės modeliai .....	14
1.3. Viešosios ir privačios partnerystės įgyvendinimo instrumentai .....	16
2. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS PASLAUGŲ ADMINISTRAVIMO PERDAVIMO VERSLUI PASAULINĖ PATIRTIS .....	20
2.1. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Jungtinėse Amerikos Valstijose analizė .....	20
2.2. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Singapūre analizė .....	22
2.3. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Malaizijoje analizė .....	24
2.4. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Pietų Afrikos Respublikoje analizė .....	28
2.5. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Austrijoje analizė .....	31
2.6. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Estijoje analizė .....	32
2.7. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Lietuvoje analizė .....	34
2.7.1. Lietuvos elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių perspektyvos .....	40
3. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS PASLAUGŲ ADMINISTRAVIMO PERDAVIMO VERSLUI GALIMYBIŲ TYRIMAS .....	42
3.1. Tyrimo metodologija .....	42
3.1.1. Tyrimo organizavimas .....	43
3.1.2. Tyrimo respondentų charakteristika .....	44
3.2. Tyrimo duomenų analizė .....	45
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	62
LITERATŪRA .....	64
SANTRAUKA .....	68
SUMMARY .....	69
PRIEDAI .....	70

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** E. valdžios paskirtis yra teikti vartotojui (piliečiui, kitai valdžios institucijai ir kt.) patogias, lengvai pasiekiamas ir naudingas e. viešąsias paslaugas ir kartu užtikrinti, kad informacinės ir ryšių technologijos būtų veiksmingai naudojamos viešajam sektoriui modernizuoti. Kitaip tariant, e. valdžia – tai valstybės ir savivaldos institucijų reguliuojamas visuomenės santykių plėtros reiškiny, kurio tikslas – didinti vykdomosios valdžios sprendimų priėmimo skaidrumą, kokybiškiau ir efektyviau teikti gyventojams, verslo subjektams, nevyriausybinėms organizacijoms ir kitoms valdžios institucijoms viešąsias paslaugas ir informaciją, pasitelkiant IT galimybes [18, p. 60] – t. y. viešaisiais kompiuterių ir telekomunikacijų tinklais (internetu, mobiliojo ryšio priemonėmis ir kt.). E. valdžia siaurąja prasme – tai valstybinis informacinės infrastruktūros institutas, laiduojantis patogią viešosios informacijos prieigą ir teikiantis viešąsias paslaugas IT pagrindu [21, p. 46].

E. valdžia apima įvairius IKT diegimo viešajame sektoriuje aspektus: paslaugų teikimo kanalus ir būdus, bendravimo tarp piliečių ir valdžios institucijų priemones, valstybės ir savivaldybių tarnautojų kompetenciją IT srityje, gyventojų galimybes pasinaudoti IT priemonėmis ir kt. Todėl turint galvoje tai, kad viešųjų paslaugų teikimas yra neatsiejamas nuo platesnio konteksto, pvz., paslaugų teikimo kanalų ir būdų [22, p. 39], VPP gali būti ir yra taikoma administruojant e. valdžios paslaugas. Šiuo atveju verslas turėtų būti suprantamas kaip viešojo sektoriaus partneris, siekiant užtikrinti, pvz., geresnes prieigos prie IKT infrastruktūros galimybes. Kai kuriuose šaltiniuose viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas įvardijamas kaip vienas iš sėkmingo e. valdžios įgyvendinimo principų [21, p. 46].

Viešajam administravimui e. valdžia yra priemonė įgyvendinti valstybės valdymo reformą ir atlikti valstybės funkcijas. Pasitelkus IT gali būti sukurti, pvz., skaidrūs sprendimų priėmimo mechanizmai. E. valdžios projektų įgyvendinimas sudaro prielaidas struktūrinėms permainoms, ir tai yra didžiulis išbandymas institucijoms, nes iškyla problemų, susijusių su įgūdžių stoka, netinkama informacijos ir komunikacijos infrastruktūra ir t. t. [12, p. 8].

Viešojo ir privataus sektorių požiūris į e. paslaugas skiriasi. Verslas veikia lanksčiau, nes siūlomų prekių ar paslaugų paklausa, kokybė ir / ar įvairovė sąlygoja verslo subjektų išlikimą rinkoje. Autoriai pažymi, kad trūksta išsamių tyrimų, galimybių studijų paslaugų pirkimo iš išorės tema, skiriama nepakankamai dėmesio paslaugų pirkimo iš išorės poveikio vertinimui, e. viešųjų paslaugų pridėtinės vertės matavimui [9, p. 112-113]. E. viešųjų paslaugų administravimo perdavimo verslui metodai padėtų lengviau įvertinti e. valdžios kuriamą pridėtinę vertę ir rezultatus. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio šalių (Estijos, Austrijos, Jungtinių Amerikos Valstijų, Singapūro, Malaizijos, Pietų Afrikos Respublikos) e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui



atvejus, siūlomos (nustatomos) šių paslaugų administravimo perdavimo verslui metodų alternatyvos.

**Tyrimo problema.** Veiksniai, sąlygojantys sėkmingą e. valdžios paslaugų administravimo perdavimą verslui. Norint perduoti dalį e. valdžios teikiamų paslaugų administruoti verslui, reikėtų sukurti metodus (metodų alternatyvas), kurie leistų užtikrinti paslaugų kokybę ir kartu įvertinti partnerystės taikymo rezultatus. Pagrindinis e. valdžios plėtojimo kriterijus Lietuvoje yra e. paslaugų skaičius ir jų perkėlimo į elektroninę erdvę lygis. Kitaip tariant, e. paslaugų vartojimas yra tiriamas labai apibendrintai, dažniausiai remiantis Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės tyrimų duomenimis. Alternatyvus e. valdžios plėtojimo kriterijus galėtų būti VPP kuriama pridėtinė vertė e. valdžioje, apimanti tiek rizikos valdymą, tiek projektų rengėjų ir įgyvendintojų kompetenciją ir kt.

**Tyrimo objektas.** VPP taikymo atvejai e. valdžioje.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizavus e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui teorinius ir praktikos pasaulyje aspektus, pasiūlyti e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui metodų alternatyvas.

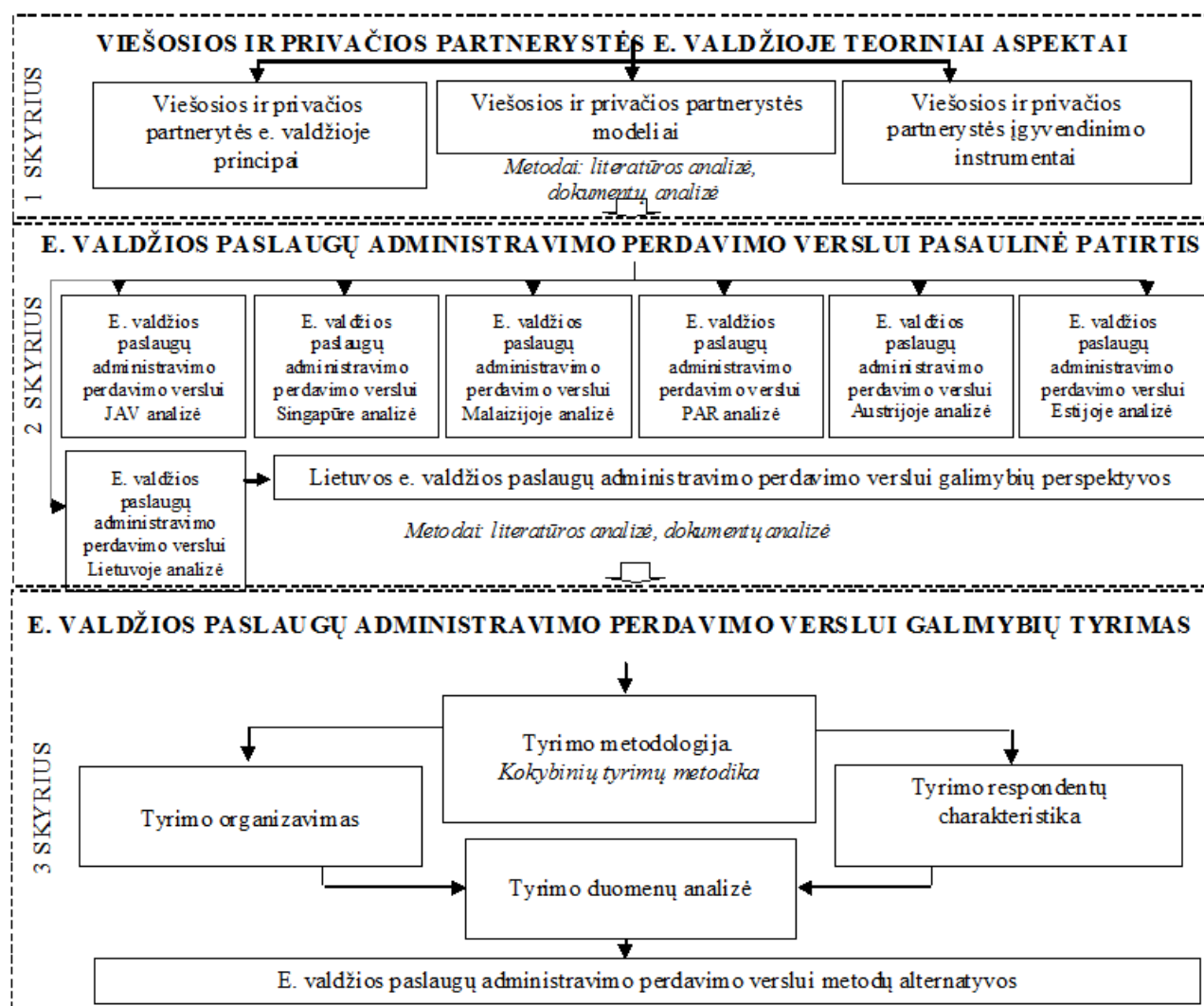
**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti VPP taikymo e. valdžioje teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui pavyzdžius pasaulyje ir Lietuvoje.
3. Atlikti kokybinio ekspertų nuomonės tyrimo e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių tema duomenų analizę.

**Tyrimo metodai ir šaltiniai.** Aprašomasis ir analitinis tyrimo metodai buvo naudingi analizuojant teorinę literatūrą apie e. valdžią ir e. viešąsias paslaugas, VPP e. valdžioje. Dokumentų analizė naudota analizuojant VPP reglamentuojančius dokumentus, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės, konsultacijų kompanijos *Ernst & Young*, švedų vyriausybės organizacijos VINNOVA parengtas ataskaitas. Tiriamoji darbo dalis yra pagrįsta kokybinio ekspertų nuomonės tyrimu, kurio metu buvo apklausti šeši e. valdžios ir susijusių sričių ekspertai. Kokybinio tyrimu buvo siekiama įvertinti e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybes Lietuvoje. Respondentų atsakymai padėjo nustatyti Lietuvos e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui metodų alternatyvas. Darbe naudotą literatūrą galima suskirstyti į tris pagrindines dalis. Pirmoji dalis – monografijos, skirtos e. valdžios, e. viešųjų paslaugų, VPP projektų analizei ir vertinimui. Antroji dalis – moksliniai straipsniai VPP e. valdžioje tema. Trečiąją dalį sudaro teisės aktai ir įvairūs dokumentai: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės ir kitos ataskaitos, VPP reglamentuojantys teisės aktai ir kiti dokumentai.

**Darbo struktūra.** Šis darbas sudaro trys pagrindiniai skyriai (žr. 1 pav.). Pirmame skyriuje yra analizuojami VPP taikymo e. valdžioje teoriniai aspektai: VPP e. valdžioje principai, modeliai ir įgyvendinimo instrumentai. Antrame skyriuje yra nagrinėjama e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui patirtis pasaulyje. Trečiame skyriuje yra pateikiami ir analizuojami e. valdžios ir susijusių sričių ekspertų vertinimai VPP e. valdžioje tema. Darbo pabaigoje pateikiamos tyrimą apibendrinančios išvados.

**Darbo praktinis reikšmingumas.** Darbo praktinį reikšmingumą parodo atliktas empirinis tyrimas, kuriuo buvo siekta išsiaiškinti e. valdžios ir susijusių sričių ekspertų požiūrį į e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybes Lietuvoje. Tyrimo rezultatai pasižymi moksline ir praktine verte, nustatant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui metodus (metodų alternatyvas).



1 pav. Magistro baigiamojo darbo struktūros loginė schema

# 1. VIEŠOSIOS IR PRIVAČIOS PARTNERYSTĖS ELEKTRONINĖJE VALDŽIOJE TEORINIAI ASPEKTAI

VPSP gali būti apibrėžiama kaip viešųjų paslaugų ir viešosios infrastruktūros vystymo būdas [32]. Pastaruosius kelis dešimtmečius VPP yra taikoma ir elektroninėje erdvėje, t. y. e. valdžios paslaugų administravimą arba teikimą perduodant verslui. Paslaugų „administravimo“ ir „teikimo“ sąvokos šiame darbe yra vartojamos kaip sinonimai, turint galvoje tai, kad jos apibrėžia viešosios paslaugos teikėjo ir gavėjo sąveiką (nors administravimo sąvoka ir yra platesnė).

Autoriai, kuriantys e. valdžios scenarijus, pažymi, kad VPP – tai išsamių tyrimų reikalaujanti sritis: būtina išanalizuoti viešojo ir privataus sektorių užduotis, interesus, jų bendradarbiavimo galimybes [11, p. 51].

IT plėtra įgalino viešąsias agentūras bendradarbiauti su IT atstovais, teikiant e. viešąsias paslaugas piliečiams (1.1 skyriuje aptariamas VPP taikymo e. valdžioje projekto ciklas). E. valdžios įgyvendinimas reikalauja naujų veiklos modelių (angl. *business models*) taikymo ir skirtingų valdžios lygių bendradarbiavimo (1.2 skyriuje analizuojami VPP modeliai bei jų taikymo pavyzdžiai). Privatus sektorius, turėdamas žinių ir įgūdžių e. verslo ir e. komercijos srityse, gali padėti valdžiai teikti kokybiškesnes paslaugas gyventojams [19, p. 209] (1.3 skyriuje nagrinėjami VPP e. valdžioje įgyvendinimo instrumentai).

## 1.1. Viešosios ir privačios partnerystės elektroninėje valdžioje principai

Europos Komisijos „Žaliojoje knygoje dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“ VPP (angl. *public-private partnership, PPP*) yra apibrėžiama kaip viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo forma, skirta finansuoti, projektuoti, valdyti ir atlikti kitas funkcijas įgyvendinant ilgalaikius infrastruktūros projektus ar teikiant viešąsias paslaugas visuomenei [27, p. 3].

Viešosios politikos tyrimų institutas (Jungtinė Karalystė) VPP apibūdina kaip rizikos paskirstymą tarp viešojo ir privataus sektorių, siekiant užsibrėžto viešosios politikos tikslo ar rezultato [17].

VPP taip pat yra apibrėžiama kaip struktūrizuoto bendradarbiavimo forma planuojant / projektuojant ir / ar eksploatuojant infrastruktūrą, paskirstant ar perskirstant rizikas, išteklius ir atsakomybę [20, p. 137].

Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme [1] pateikiama tokia valdžios ir privačių subjektų partnerystės sąvoka: „<...> viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdas, kai privatus subjektas valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartyje nustatytais sąlygomis investuoja į valdžios subjekto funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir šiai veiklai vykdyti reikalingą valstybės arba

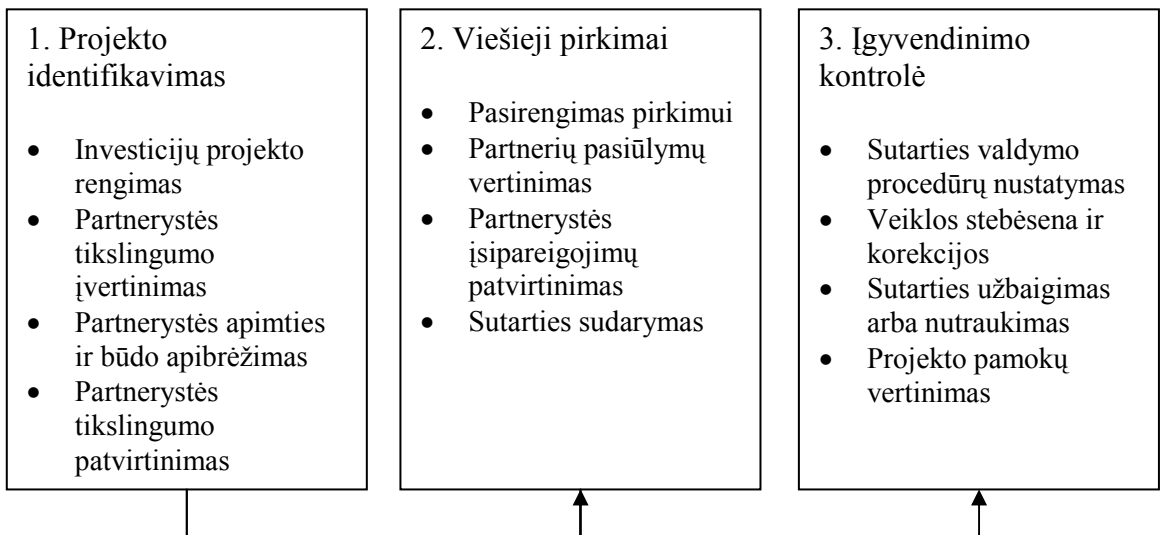
savivaldybės turtą ir vykdo tose srityse šiame įstatyme nustatytą veiklą, už kurią privačiam subjektui atlyginimą moka valdžios subjektas.“

Apibendrinant aukščiau pateiktus apibrėžimus, VPP projektai pasižymi keliomis savybėmis:

- tai yra ilgalaikis partnerystės sutartimi pagrįstas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas (sutartis gali būti sudaryta ir trisdešimčiai metų);
- partnerystės sutartimi su vienu privačiu subjektu įgyvendinama ne vienos rūšies veikla, o veiklų kompleksas (pvz., infrastruktūros objektų projektavimas, priežiūros paslaugų teikimas);
- partnerystės projektų pagalba gali būti kuriama viešųjų paslaugų pridėtinė vertė (angl. *value for money*);
- projekto rizika paskirstoma tarp partnerių, atsižvelgiant į gebėjimus ją valdyti:
  - a) projektavimo ir statybos rizika,
  - b) eksploatavimo rizika,
  - c) finansavimo rizika,
  - d) standartų ir technologijų atitikimo rizika,
  - e) infliacijos rizika,
  - f) kitos susijusios rizikos;
- viešojo sektoriaus mokėjimai privačiam partneriui pradedami vykdyti tik po to, kai sukuriamas numatytai veiklai vykdyti reikiamas turtas ir pradedamos teikti paslaugos;
- išsaugoma viešojo sektoriaus nuosavybės teisė į privačiam subjektui perduotą valdyti ir naudoti turtą, kuris reikalingas tai veiklai vykdyti [30].

Apibendrinant, VPP siekiama skatinti infrastruktūros vystymą, teikti viešąsias paslaugas, valdyti ir (ar) naudoti valstybės ir savivaldybės turtą. Šiomis savybėmis VPP išsiskiria iš kitų viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formų, kaip, pvz., privatizavimo, kai viešojo sektoriaus nuosavybės teisė į tam tikrą turtą yra perduodama privačiam sektoriui.

Remiantis Lietuvos viešosios ir privačios partnerystės metodinės pagalbos portale [32] pateikta informacija, VPP projekto ciklą sudaro trys pagrindiniai etapai: (1) projekto identifikavimas, (2) viešieji pirkimai ir (3) įgyvendinimo kontrolė (žr. 2 pav.).

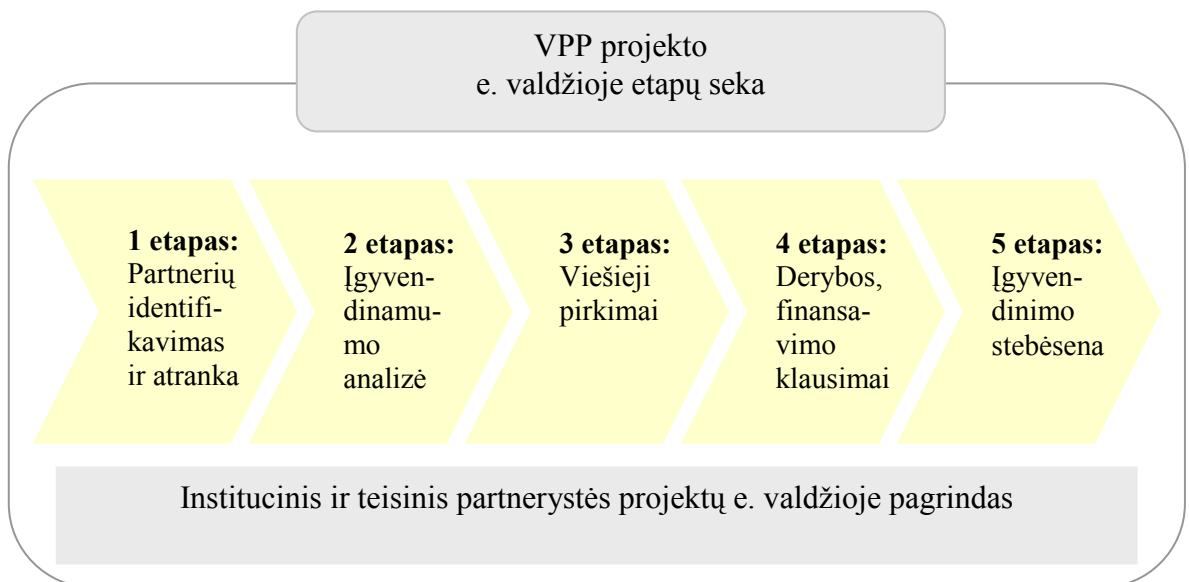


Šaltinis: [32], žiūrėta 2011-10-08

**2 pav.** VPP projekto ciklas

Šiame darbe yra plačiau nagrinėjami pasirengimo viešiesiems pirkimams, partnerių pasiūlymų vertinimo, veiklos stebėsenos ir korekcijos procesai.

Pagal Viešosios ir privačios partnerystės instituto parengtą monografiją [14, p. 2] VPP e. valdžioje projekto gyvavimo ciklą sudaro penki etapai (žr. 3 pav.).



Šaltinis: [14, p. 2]

**3 pav.** VPP projekto e. valdžioje gyvavimo ciklas

Tai yra (1) projekto partnerių identifikavimas ir atranka, (2) e. valdžios projekto įgyvendinamumo analizė, (3) viešųjų pirkimų organizavimas, (4) derybų vedimas ir finansavimo klausimų sprendimas ir (5) įgyvendinimo stebėseną. Tačiau esminis visų šių procesų elementas yra

institucinis ir teisinis partnerystės projektų e. valdžioje pagrindas, apimantis tiek teisinę aplinką, tiek viešojo sektoriaus institucijų kompetenciją ir kt. [14, p. 2].

1 lentelėje yra pateikta VPP modelio nauda skirtingoms dalyvių grupėms [19, p. 214]:

**1 lentelė.** VPP nauda skirtingoms dalyvių grupėms

Nauda valdžiai	Nauda vartotojams
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išoriniai finansiniai ištekliai</li> <li>• Efektyvesnė rizikos alokacija</li> <li>• Dėmesys pagrindinei veiklai</li> <li>• Grįžtamasis ryšys iš vartotojų</li> <li>• Mažesnis technologinis krūvis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sutaupytas laikas ir pinigai</li> <li>• Kokybiškesnės paslaugos</li> <li>• Išaugęs pasitikėjimas teikiamomis paslaugomis</li> <li>• Aktyvesnis įsitraukimas į viešąjį valdymą</li> <li>• Dėmesys vartotojams</li> </ul>
Nauda privatiems partneriams	Nauda visuomenei
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymasis</li> <li>• Skirtingų valdžios paslaugų vartotojų grupių poreikių išsiaiškinimas</li> <li>• Išaugusi vartotojų dalis</li> <li>• Papildomos kompetencijos ir įgūdžiai</li> <li>• Didesnės užimtumo galimybės</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiksmingiau panaudojamos valstybės lėšos</li> <li>• Glaudesni ryšiai tarp valdžios ir vartotojų</li> <li>• Geresnė gyvenimo kokybė</li> <li>• IT industrijos plėtra</li> <li>• E. parengties (angl. <i>e-readiness</i>) tobulinimas</li> <li>• Žinių visuomenės kūrimas per e. valdžią</li> </ul>

Šaltinis: [19, p. 214]

VPP taikymą sąlygoja keli faktoriai: išteklių trūkumas, ribotos skolinimosi galimybės, istorinis viešojo administravimo neefektyvumas, masto ekonomija, naujų standartų diegimas, teikiamų viešųjų paslaugų kokybės reikalavimai. Be to, sukuriama didesnė pridėtinė vertė, galimos mažesnės pradinės viešojo sektoriaus investicijos, išteklius skiriant kitoms sritims, privatus partneris prisiima su ūkine veikla susijusią riziką. Partnerystė yra efektyvus būdas pritraukti ne tik investicijas, bet ir komercinį „know-how“. Lietuvos teisės aktų apibrėžiami VPP taikymo tikslingumo kriterijai yra pateikti 2 priede.

## 1.2. Viešosios ir privačios partnerystės modeliai

Pagrindinės VPP formos, taikomos e. valdžioje, yra:

- E. paslaugų teikimo ir IKT infrastruktūros sutartys (angl. *contracting for electronic services and ICT facilities management*).
- Bendros nuosavybės ir/arba bendro finansavimo e. valdžios projektai (angl. *co-ownership and/or co-financing of e-government projects*).
- Statybos-eksplotavimo-perdavimo sutartys (angl. *Build-Operate-Transfer arrangements*) [14, p. 6-10].

2 lentelėje yra pateikti penki VPP modeliai, jų trukmė, nauda privačiam partneriui ir privataus partnerio funkcijos.

**2 lentelė. VPP modeliai**

Sutarties tipas	Trukmė (metais)	Nauda privačiam partneriui (rangovui)	Privataus partnerio (rangovo) funkcijos
Paslaugų teikimo sutartis (angl. <i>service contract</i> arba <i>outsourcing</i> )	1-3	atlygis iš vyriausybės už nepagrindinių (angl. <i>non-core</i> ) paslaugų teikimą	dažniausiai techninių paslaugų teikimas
Valdymo sutartis (angl. <i>management contract</i> )	3-8	atlygis iš vyriausybės už teikiamas paslaugas ir nuo veiklos rezultatų priklausantis priedas	valdžios paslaugų valdymas
Ilgalaikės (išperkamosios) nuomos sutartis (angl. <i>lease</i> )	8-15	visos iš vartotojų gaunamos pajamos už paslaugų teikimą; paslaugos teikėjas nuomoja infrastruktūrą (angl. <i>facility</i> ) iš vyriausybės	paslaugų valdymas, eksploatavimas, priežiūra ir kartais investicijos į jas
BOO & BOT	15-25	privatus partneris įgyvendina projektą, o sukurtas „produktas“ ir visos su juo susijusios teisės po numatytos trukmės gali būti perduodamos vyriausybei	infrastruktūros, reikalingos paslaugoms teikti, kūrimas ir eksploatavimas
Koncesija	15-30	projektą vykdančio privataus partnerio pagrindinį atlyginimą sudaro trečiųjų asmenų (paslaugos gavėjų) mokėjimai; paslaugos teikėjas moka vyriausybei koncesijos mokestį	viešųjų paslaugų infrastruktūros valdymas, eksploatavimas, priežiūra ir investicijos į ją

Šaltinis: [14, p. 11]

2 lentelėje pateiktų modelių taikymo pavydžiai:

- Paslaugų teikimo sutartis – interneto svetainės kūrimas ir valdymas; IKT gebėjimų stiprinimas.
- Valdymo sutartis – skambučių centro personalas; kompiuterizuotų darbo vietų priežiūra (angl. *seat management*).
- Ilgalaikės (išperkamosios) nuomos sutartis – *online* turto registras.
- BOO & BOT sutartys – IKT infrastruktūra; e. viešųjų pirkimų sistemos.
- Koncesija – telekomunikacijų plėtra, kelių ir tiltų mokesčiai [14, p. 11].

Įgyvendinant VPP projektus paprastai yra atsižvelgiama į tris kintamuosius: projekto pobūdį, projektų valdymo įgūdžius ir veiksmingą rizikos paskirstymą (alokaciją). Svarbu aiškiai apibrėžti viešuosius poreikius, įvertinti projekto įgyvendinimo riziką, tinkamai ją paskirstyti ir nustatyti aiškias atsakomybės ribas [19, p. 218]. Projekto pobūdį lemia sutarties trukmė ir tipas: tai gali būti

jau aptartos paslaugų teikimo, valdymo, ilgalaikės (išperkamosios) nuomos, BOO arba BOT sutartys ar koncesijos. Be to, egzistuoja įvairios BOO ir BOT sutarčių alternatyvos, aptariamoms analizuojant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui patirtį pasaulyje (žr. 2 skyrių).

Apibendrinant, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas pasireiškia įvairiomis formomis, tačiau e. viešųjų paslaugų administravimo perdavimo verslui metodų – rizikos valdymo arba atsakomybės paskirstymo, informacijos mainų ir kt. – kūrimui skiriama nepakankamai dėmesio [9, p. 138-139]. Kitame skyriuje yra aptariami galimi viešosios ir privačios partnerystės įgyvendinimo instrumentai.

### **1.3. Viešosios ir privačios partnerystės įgyvendinimo instrumentai**

VPP įgyvendinimas e. valdžioje reikalauja ilgalaikių ir aiškių viešosios politikos priemonių, kurių pagalba e. valdžia galėtų kurti ir plėtoti partnerystės projektus. Šis procesas turi apimti:

- Politinių lyderių įsipareigojimą (įsipareigojimai neturi apsiriboti vien tik viešais pareiškimais; gerai informuotas politinis lyderis gali padėti sumažinti visuomenės dezinformaciją apie plėtojamą partnerystę).
- Teisinę aplinką (egzistuojantys teisės aktai arba tam tikri neaiškumai juose gali riboti partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą; dėl šių neaiškumų privatus sektorius partnerystės sutartis laiko rizikingomis, todėl nėra linkęs investuoti į technologiškai inovatyvius ir komerciškai kūrybiškus sprendimus; dėl teisinio netikrumo VPP projektai elektroninėje valdžioje tampa nebe tokie patrauklūs verslui).
- Aktyvų viešojo sektoriaus dalyvavimą (viešasis sektorius privalo stebėti VPP projektų įgyvendinimo procesą; projektų įgyvendinimo stebėseną gali būti orientuota į galutinius rezultatus, pvz., vartotojų pasitenkinimą, arba gali būti atliekama periodiškai – kasdien, kas savaitę, kas mėnesį ar metų ketvirtį; tokia stebėseną užtikrina ne tik galimybę informuoti visuomenę, bet ir privataus partnerio įsipareigojimų vykdymą).
- Gerai paruoštą veiksmų planą (plane turėtų būti aiškiai apibrėžtos viešojo ir privataus sektorių atsakomybės sritys; be to, galėtų būti nustatyti ginčų sprendimo būdai, nes ne visi išimtiniai atvejai gali būti numatyti).
- Efektyvią komunikaciją su interesų grupėmis (efektyvi komunikacija turėtų sumažinti galimą pasipriešinimą partnerystės įgyvendinimui, nes partnerystės projektai turi įtakos įvairioms interesų grupėms, pvz., darbuotojams, tam tikrai visuomenės daliai, kuriai teikiama paslauga, spaudai).



- Tinkamą galimybę (tik dalis e. valdžios paslaugų yra tinkamos būti VPP objektu, iš kurių dar mažesnė dalis yra jau „pasiruošusi“ partnerystės projektui; atrinkti e. valdžios projektai turi pasižymėti tam tikromis savybėmis – turi būti nustatytas aiškus VPP poreikis, „įkandamos“ kainos ir kt.).
- Tinkamą partnerį (viešuosiuose pirkimuose mažiausia siūloma suma ne visada yra geriausias pasiūlymas, ypač įgyvendinant ilgalaikius projektus; dažnai žema kaina lemia ir žemą teikiamų paslaugų kokybę, todėl svarbu išsirinkti partnerį, kuris pateikia vertingiausią (angl. *best value*) pasiūlymą ilgalaikėje perspektyvoje; privataus kandidato patirtis specifinėje e. valdžios ar technologijos srityje turėtų būti vienas svarbiausių kriterijų vykdant atranką).
- Aiškiai apibrėžtus valdymo procesus (itin svarbu, kad abu partneriai dar partnerystės formavimo pradžioje susitartų dėl esminių valdymo procesų) [14, p. 13-14].

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. patvirtintomis „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklėmis“, VPP projekto dokumentų paketą turi sudaryti du dokumentai:

- Galimybių studija (detali techninė, finansinė, ekonominė ir institucinė investicijų projekto įgyvendinimo remiantis partneryste analizė);
- Partnerystės projektas (investicijų projektas, įgyvendinamas remiantis partneryste) [6].

Galimybių studijos paskirtis – įvardinti projektu sprendžiamą problemą ir atlikti alternatyvių šios problemos sprendimo būdų analizę. Galimybių studijos išvadose pateikiama rekomenduojama investicijų projekto įgyvendinimo alternatyva [6].

Partnerystės projekto rengimo tikslas – toliau detaliam išnagrinėti pasirinktą alternatyvą ir pateikti informaciją apie partnerystės projekto tikslą, pasirinktą partnerystės būdą, partnerystės projekto poreikį ir apimtį [6].

Vienas iš rekomenduojamų VPP įgyvendinimo instrumentų – projekto loginės struktūros matrica. Vertikali logika parodo, ką planuojama daryti projekto įgyvendinimo metu, ji išryškina priešastinius ryšius ir įvardija svarbiausias prielaidas bei netikrumus, kurių negali kontroliuoti projekto komanda. Horizontalioji logika nustato poveikio ir išteklių matavimo būdus, t. y. konkrečius rodiklius ir šaltinius jiems patikrinti. Norint teisingai užpildyti loginės matricos lentelę, būtina įtraukti visus uždavinius (ir tuos uždavinius, kuriuos turi įgyvendinti kiti, t. y. partneriai); papildyti lentelę kitomis išankstinėmis sąlygomis, kurios nebuvo aptartos analizės etape; patikrinti, ar projekto plano vidinė logika yra tikrai nuosekli, t. y. įsitikinti, kad kiekvienas intervencijos logikos lygis (žr. pirmą vertikalę 3 lentelėje) yra reikalingas aukštesnio lygio laimėjimams užtikrinti; suprasti skirtumą tarp to, kas turėtų būti atlikta (rezultatai), ir to, kaip tai turėtų būti atlikta (veiklos) [44, p. 35].

Projekto loginės struktūros matricą siūloma pateikti lentelėje, kaip parodyta pavyzdyje (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Projekto loginės struktūros matrica

1. Tikslai	7. Objektiviai patikrinami pasiekimų rodikliai	8. Informacijos šaltiniai	
2. Uždaviniai	9. Objektiviai patikrinami pasiekimų rodikliai	10. Informacijos šaltiniai	6. Prielaidos
3. Rezultatai	11. Objektiviai patikrinami pasiekimų rodikliai	12. Informacijos šaltiniai	5. Prielaidos
13. Veiklos	14. Ištekliai	15. Informacijos šaltiniai	Prielaidos
			4. Išankstinės sąlygos

Šaltinis: [42, p. 20]

Loginės struktūros matricos analizė – naudingas projekto rengimo etape metodas, nes jis:

- Kuria struktūrišką projekto idėjų rinkinį, paaiškindamas uždavinius ir norimus rezultatus;
- Padeda palyginti alternatyvas įskaitant ir nieko neveikimo galimybę;
- Padeda kurti realų projektą, besiremiantį galimais ištekliais;
- Pateikia aiškų, trumpą ir logišką pasiūlyto projekto aprašymą;
- Padeda identifikuoti galimą projekto įgyvendinimo riziką;
- Sudaro gerą pagrindą projekto vertinimui [42, p. 20].

Monografijoje „Roadmapping eGovernment Research“ pabrėžiama, kad vis dar trūksta organizacinių mechanizmų, kurie padėtų užtikrinti sklandžius viešojo, privataus sektorių ir piliečių santykius viešųjų paslaugų teikimo procese. Viešųjų paslaugų perdavimas (angl. *outsourcing*) verslui yra vienas iš būdų didinti valdžios efektyvumą, tačiau būtina iš anksto įvertinti viešųjų paslaugų komercializacijos ir vartotojų skaitmeninės įtraukties rizikas. Autoriai pažymi, kad skiriama nepakankamai dėmesio paslaugų pirkimo iš išorės poveikio vertinimui. Taip pat trūksta

metodų, kurių pagalba būtų galima įvertinti viešosios paslaugos administravimo perdavimo verslui apimtį poreikį. Privataus sektoriaus dalyvavimo viešųjų paslaugų teikimo procese skatinimo priemonės nėra apibrėžtos. Autorių nuomone, trūksta išsamių tyrimų, galimybių studijų paslaugų pirkimo iš išorės tema. E. viešųjų paslaugų administravimo perdavimo verslui metodai padėtų lengviau įvertinti e. valdžios kuriamą pridėtinę vertę ir rezultatus [9, p. 112-113].

Apibendrinant, galima išskirti šiuos VPP įgyvendinimo instrumentus:

- Teisinio tikrumo užtikrinimo (arba teisinės aplinkos) instrumentai (teisės aktų nuostatos plačiąja prasme ir partnerystės sutarties detalės siaurąja prasme).
- Partnerystės sutarties sudarymo instrumentai: galimybių studija (detali techninė, finansinė, ekonominė ir institucinė investicijų projekto įgyvendinimo analizė), projekto loginės struktūros matricos analizė.
- Viešųjų pirkimų įgyvendinimo instrumentai: partnerių pasiūlymų analizė remiantis pridėtinės vertės principu.
- Tarpžinybinių interesų derinimo instrumentai.
- Komunikacijos su privačiais partneriais instrumentai.
- Partnerystės projekto įgyvendinimo stebėsenos instrumentai: tarpinių rezultatų vertinimas, reikalavimai partnerystės projekto rezultatų ataskaitoms, teikiamų paslaugų standartų nustatymas, susitikimai su partneriais, rezultatų aptarimas, pasiūlymai ir rekomendacijos, planų koregavimas, nepriklausomų ekspertų vertinimai.
- Rizikos vertinimo ir paskirstymo instrumentai.

Plačiau VPP įgyvendinimo instrumentai (ypač rizikos vertinimo ir paskirstymo) yra aptariami 3 skyriuje, analizuojant kokybinio ekspertų nuomonės tyrimo duomenis.

## 2. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS PASLAUGŲ ADMINISTRAVIMO PERDAVIMO VERSLUI PASAULINĖ PATIRTIS

Pagal Viešojo administravimo įstatymo 19 ir 20 dalis [5] *Viešųjų paslaugų teikimo režimas – teisės aktų nustatytas atlygintinas ar nemokamas viešųjų paslaugų teikimas nustatytais terminais ir tvarka. // Viešųjų paslaugų teikimo administravimas – viešojo administravimo subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, steigiant viešąsias įstaigas arba išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas kitiems asmenims, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir kontrolė.* Tačiau paslaugų „administravimo“ ir „teikimo“ sąvokos šiame darbe yra vartojamos kaip sinonimai, akcentuojant galutinį rezultatą – vartotojui suteiktą paslaugą.

Šiame skyriuje analizuojami septyni VPP (arba VPP principus iliustruojantys) projektai:

- Teksaso valstijos (JAV) TexasOnline portalas (partnerystės pagrindas – paslaugų teikimo sutartys);
- Singapūro eCitizen portalas (partnerystės pagrindas – paslaugų teikimo sutartys);
- Malaizijos Vyriausybės elektroninių viešųjų pirkimų projektas E-perolehan (partnerystės pagrindas – BOT sutartis);
- Pietų Afrikos Respublikos darbo ministerijos portalas (partnerystės pagrindas – DFBOT sutartis);
- Austrijos ADONIS projektas (partnerystės pagrindas – BOOT sutartis);
- Estijos nacionalinė ID kortelė (partnerystės pagrindas – paslaugų teikimo sutartys);
- Lietuvos „E. sveikatos paslaugų“ projektas (yra partnerystės bruožų).

### 2.1. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Jungtinėse Amerikos Valstijose analizė

Pagal 2006 m. Brown'o universiteto atliktą studiją TexasOnline [38] portalas yra laikomas geriausiai vartotojų poreikius atitinkančiu e. valdžios portalu JAV [15, p. 11-12]. 4 pav. yra pateiktas šio portalo pradinis tinklapis.

TexasOnline – tai VPP pagrindu tarp Informacinių išteklių departamento Teksaso valstijoje ir privataus partnerio „BearingPoint“ sukurtas e. valdžios portalas. Ši VPP sutartis leidžia naudoti alternatyvius finansavimo šaltinius, pvz., tam tikroms valdžios agentūroms skirti prisijungimo prie portalo mokesčius, o kitoms agentūroms suteikti galimybę nemokamai siūlyti savo paslaugas portale. Pastarosios agentūros visuomenei teikia paslaugas, kurios tenkina viešąjį interesą (yra viešoji gėrybė), todėl tradiciškai yra teikiamos nemokamai [15, p. 12].

Kai „BearingPoint“ investicijos į šį projektą sugrižo, Teksaso valstijos biudžetas ėmė sparčiai didėti: tai lėmė augantis portalo vartotojų – viešųjų agentūrų – skaičius. 2004 m. TexasOnline portalas uždirbo 1 milijoną JAV dolerių, o portale atliekamų transakcijų skaičius siekė 1 milijoną per mėnesį [15, 2009, p. 12].

Šaltinis: [38], žiūrėta 2011-11-11

#### 4 pav. E. valdžios portalo TexasOnline pradinis tinklapis

Portale yra pateikiama naujausia statistika apie naudojimąsi e. viešosiomis paslaugomis, pvz., 2011 m. lapkričio 12 d. užfiksuota, kad 4109 Teksaso gyventojai vakar atsinaujino vairuotojo teises online būdu, 363 gyventojai praėjusią savaitę atsinaujino draudimo agento licenciją, 345 gyventojai vakar užsisakė gimimo liudijimą [38]. Kitaip tariant, e. valdžios paslaugomis yra naudojamos įvairiais gyvenimo atvejais ir dažnai (tai rodo paslaugų vartotojų skaičius).

Portale TexasOnline yra sukurta „gyvo pokalbio“ (angl. *live chat*) galimybė 24/7 su TexasOnline klientų aptarnavimo atstovais. Šis portalas pasižymi ir kitais privalumais: naudojantis specialia paieška pagal gyvenamosios vietos pašto kodą sukuriama arčiausiai esančių valdžios institucijų, teikiančių tam tikras paslaugas, žemėlapis; naujas Teksaso gyventojas keliais pelės spragtelėjimais gali sužinoti, kokių dokumentų ir kt. jam reikės gyvenant šioje valstijoje; portalo vartotojai gali pasiūlyti naudingas nuorodas, kurios nėra įtrauktos į TexasOnline portalą ir t. t. Be

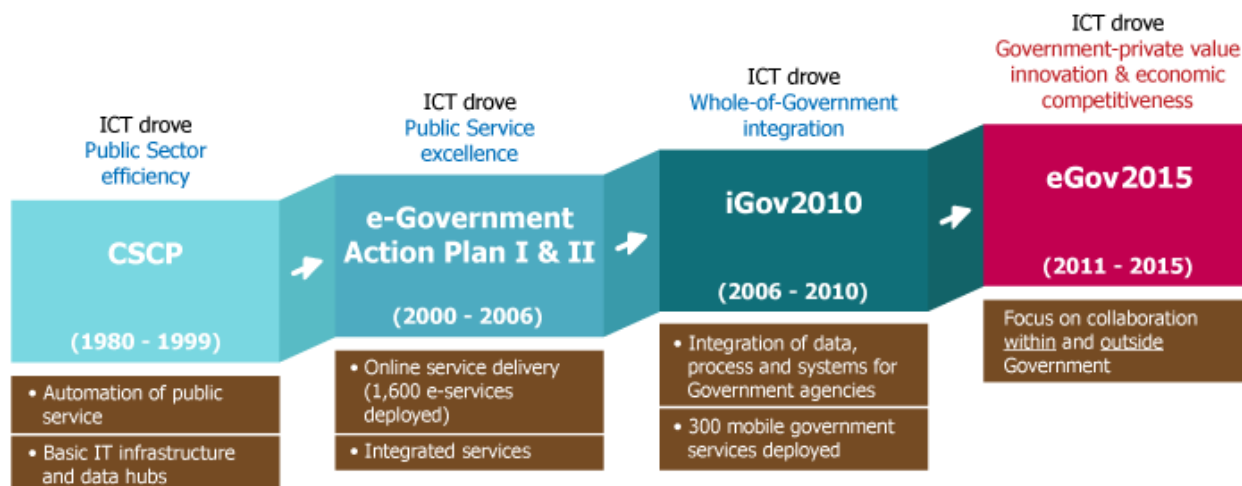
to, e. valdžios ir visuomenės sąveika yra stiprinama naudojant įvairias žiniasklaidos priemones, pvz., beveik kiekvienas Teksaso valdžios struktūrinis darinys (komitetas, agentūra, taryba ir t. t.) yra pasiekiamas tokiais socialinės medijos kanalais kaip „Facebook“, „Flickr“, „Twitter“, „Youtube“, „Podcast“ ar RSS technologijos priemonėmis. Vartotojams yra suteikta galimybė atsisiųsti specialias TexasOnline aplikacijas į mobiliuosius telefonus. Taip pat portalo vartotojai yra raginami pranešti apie neveikiančias nuorodas į tam tikras paslaugas ir kt.

Apibendrinant, TexasOnline – tai vienas iš pavyzdžių, kaip pasitelkus privačių partnerių pagalbą galima sukurti į vartotojų poreikius ir lūkesčius orientuotą e. valdžios portalą, kuriame būtų pateikiama aktuali ir naudinga informacija, o portalo vartotojai aktyviai dalyvautų portalo tobulinime ir plėtroje. Modernių ir populiarių socialinės medijos priemonių naudojimas, diegiant e. verslo arba e. komercijos veiklos principus, užtikrina patogų naudojimąsi e. valdžios paslaugomis. Šio darbo įvade buvo minėta, kad e. valdžios paskirtis yra teikti vartotojui (piliečiui, kitai valdžios institucijai ir kt.) patogias, lengvai pasiekiamas ir naudingas e. viešąsias paslaugas ir kartu užtikrinti, kad informacinės ir ryšių technologijos būtų veiksmingai naudojamos viešajam sektoriui modernizuoti, – TexOnline portalas užtikrina visas šias sąlygas.

## **2.2. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Singapūre analizė**

Remiantis Singapūro E. valdžios veiksmų planu (2000-2003), visas viešąsias paslaugas, kurias įmanoma ir būtų naudinga teikti elektroniniu būdu, būtina perkelti į elektroninę erdvę. Antrojo Singapūro e. valdžios veiksmų plano paskirtis (2003-2006) buvo tobulinti jau teikiamas e. viešąsias paslaugas, atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir lūkesčius. Strateginiame dokumente „iGov2010 MasterPlan“ (2006-2010) buvo iškeltas tikslas sukurti integruotą e. valdžią, pvz., susiejant e. valdžios paslaugas ir mobiliojo ryšio technologijas, t. y. sukuriant papildomą e. valdžios kanalą [40].

Strateginiame dokumente „eGov2015“ pažymima, kad ne e. valdžia kuria e. viešąsias paslaugas vartotojui (angl. *Government-to-You*), bet e. valdžia ir vartotojai kuria e. valdžios paslaugas visuomenei (angl. *Government-with-You*) [40]. Kitaip tariant, pabrėžiama e. valdžios ir vartotojų sąveika, aktyvus vartotojų vaidmuo tobulinant e. viešąsias paslaugas. 5 pav. pavaizduota e. valdžios tikslų ir priemonių kaita strateginiuose dokumentuose.



Šaltinis: [40], žiūrėta 2011-12-01

### 5 pav. Singapūro e. valdžios strateginiai dokumentai

Singapūro eCitizen (e. piliečio) portalas [37] – „vieno langelio“ (angl. *one-stop shop*) principu veikiančio e. valdžios portalo pavyzdys. Šis portalas pasižymi itin didele *online* teikiamų e. viešųjų paslaugų įvairove: visos šiame portale siūlomos e. valdžios paslaugos yra teikiamos *online* būdu [15, p. 11]. 6 pav. pateiktas Singapūro e. valdžios portalo pradinis tinklapis.



Šaltinis: [37], žiūrėta 2011-09-27

### 6 pav. Singapūro e. valdžios portalo eCitizen pradinis tinklapis

eCitizen projektas, pradėtas įgyvendinti 1999 m., nuosavybės teise priklauso Singapūro Finansų ministerijai, o yra valdomas Singapūro „Infocomm“ plėtros institucijos (angl. *Infocomm Development Authority of Singapore*, IDA). Šis projektas nėra tipinis VPP e. valdžioje pavyzdys: IDA funkcionuoja kaip privatus partneris, nes IDA valdybos narius sudaro Singapūro privataus sektoriaus kompanijų vadovai [15, p. 11].

Šio portalo vartotojams yra suteikta galimybė sužinoti naujausius valdžios planus ir iniciatyvas vienu pelės spragtelėjimu [37].

SingPass (angl. *Singapore Personal Access*) – tai universali vartotojo autentifikavimo ir prieigos prie e. valdžios paslaugų priemonė, t. y. susikūręs šį slaptažodį vartotojas gali naudotis visomis e. viešosiomis paslaugomis. Visas SingPass valdymo operacijas atlieka privatus partneris „CrimsonLogic“, atrinktas viešųjų pirkimų būdu [37].

Apibendrinant galima teigti, kad galimybę e. viešąsias paslaugas teikti „vieno langelio“ principu sąlygojo inkrementiškas e. valdžios tikslų įgyvendinimas, palapsniui perkeliant viešąsias paslaugas į elektroninę erdvę. Singapūro patirtis rodo, kaip informacinės ir ryšių technologijos yra veiksmingai naudojamos viešajam sektoriui modernizuoti.

### **2.3. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Malaizijoje analizė**

Malaizijos Vyriausybė, pasitelkdama multimedijų technologijas, keičia valdžios funkcijų įgyvendinimą. Siekiama užtikrinti patogią, prieinamą ir kokybišką e. valdžios sąveiką su piliečiais ir verslo subjektais. Vienas svarbiausių Malaizijos e. valdžios tikslų yra skatinti „Multimedia Super Corridor“ projekto įgyvendinimą [19, p. 210].

1996 m. pradėjusi įgyvendinti MSC projektą, nuo 1997 m. Malaizija įgyvendina dar aštuonis projektus pagal e. valdžios „Flagship“ programą, kuriais siekiama į viešąjį sektorių įdiegti IKT ir multimedijų technologijas. 4 lentelėje pateiktos šių projektų charakteristikos [19, p. 212].



#### 4 lentelė. Malaizijos „Multimedia Super Corridor“ projektai

Projektai	Charakteristikos
Ištaigų bendradarbiavimui palanki aplinka (angl. <i>Generic Office Environment</i> )	Skatina viešųjų įstaigų bendradarbiavimą, pvz., dalijimąsi informacija
Elektroniniai viešieji pirkimai (angl. <i>Electronic Procurement</i> )	Susieja valdžią ir paslaugų teikėjus (angl. <i>suppliers</i> ) <i>online</i> aplinkoje. Viešosios agentūros, kaip pirkėjai, naršo potencialių teikėjų paskelbtuose kataloguose internete ir perka iš jų reikiamas prekes ar paslaugas. Pagrindinis kriterijus: tinkamas kokybės ir kainos santykis. Verslo atstovams užtikrinamas savalaikis ir sutartas užmokestis.
Projektų stebėsenos sistema (angl. <i>Project Monitoring System</i> )	Taikomas naujas projektų įgyvendinimo stebėsenos mechanizmas, diegiant vadybines funkcijas ir kaupiant su projekto įgyvendinimu susijusias žinias
Žmogiškųjų išteklių vadybos (ŽIV) informacinė sistema (angl. <i>Human Resource Management Information System</i> )	Valstybės tarnautojai naudoja bendrą sąsają (angl. <i>interface</i> ), kad galėtų efektyviai atlikti ŽIV funkcijas integruotoje aplinkoje
E. paslaugos (angl. <i>E-services</i> )	Igalina tiesioginius <i>online</i> sandorius (angl. <i>transactions</i> ) tarp viešųjų įstaigų ir didelių paslaugų teikėjų e. terpėje
Elektroninė darbo rinka (angl. <i>Electronic Labour Exchange</i> )	Visa informacija apie darbo rinką, pateikiama vieno langelio principu ir prieinama viešosioms agentūroms, verslo sektoriui ir gyventojams
<i>E-syariah</i>	Diegiamos administracinės reformos (stebėsenos ir koordinavimo sistemos), kurios gerina Syariah vietovės teismų teikiamų paslaugų kokybę
E. žemė (angl. <i>E-land</i> )	Diegiama nacionalinė žemėtvarkos administravimo <i>online</i> sistema, padedanti lengviau susitvarkyti teisinius dokumentus ir kt., ypač atokių vietovių gyventojams

Šaltinis: [33], žiūrėta 2011-08-17

E-perolehan – tai visiškai išbaigta (angl. *end-to-end*) elektroninė viešųjų pirkimų sistema, kuri užtikrina saugų ir efektyvų sutarčių sudarymą tarp vyriausybės agentūrų ir tiekėjų *online* aplinkoje [35] (7 pav. pateiktas Oficialaus E-perolehan portalo pradinis tinklapis).

MyeP f t RSS reset A- A+ English (United Kingdom)

**Official Portal for Malaysian Government Procurement** eperolehan MSC Status Company

GOVERNMENT SUPPLIER ABOUT eP PRODUCT & SERVICES DOWNLOADS HELP SEARCH

ePerolehan System Login Supplier / Consultant Registration eBidding Login Access Medium Registration Company Information Login TENDER eU eCAT Login

**Statistics**

Online Services Transactions (from 1 Jan 2011 to 30 Julai 2011)			
Content View Hits : 221232	Central Contract: 0	Ministry Contract: 82,744	Quotation: 1,749
Downloads: 2	Direct Purchase: 626,404	eBidding: 411	Tender: 486

**CUSTOMER SERVICE**

Supplier:  
 TEL: +603 7985 7777  
 FAX: +603 7787 1001  
 bantuan@eperolehan.gov.my  
 Government  
 TEL: +603 7985 7888  
 FAX: +603 7787 1001  
 bantuanpt@eperolehan.gov.my

LOCATE US ENQUIRIES

**Makluman Tender/ Sebutharga/eBidding**

- TERDAPAT PINDAAN TARIKH BAGI eBIDDING B0351030101110003 PEROLEHAN BEKALAN TONER DAN AKSESORI MESIN...
- Perubahan eBidding Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM)
- Terdapat perubahan bagi eBidding B035110010211005
- Pengumuman Perubahan masa bagi eBidding perkhidmatan sewaan mesin fotostat di JKR Wilayah Persekutuan...

**Announcements**

- Makluman Penambahbaikan Modul eBidding
- PENGUMUMAN GANGGUAN CAPAIAN SISTEM ePEROLEHAN PADA 7 & 8 OKTOBER
- Makluman Penambahbaikan Modul Sebut harga dan Tender
- Pembatalan Sebutharga Bagi Politeknik Port Dickson
- ePC Cyberjaya - Closed Operations 3rd Oct 2011

Read More

**Online Services**

Online Payment via **maybank2u.com**

Online Payment  
Payment with Credit Card

CLICK FOR MORE INFORMATION

**Signup eNewsletter**

E-mail

Šaltinis: [35], žiūrėta 2011-08-18

### 7 pav. Malaizijos viešųjų pirkimų portalo E-perolehan pradinis tinklapis

E-perolehan projekto kūrimo ir įgyvendinimo pagrindas – viena pirmųjų VPP „Statybos-Eksploatavimo-Perdavimo“ (angl. *Build-Operate-Transfer*, BOT) sutarčių Malaizijoje, pasirašyta 1999 m. Šią partnerystės sutartį Malaizijos Vyriausybė pasirašė su kompanija „Commerce Dot Com“ (sutarties trukmė – 8 metai, kaina – 71 mln. JAV dolerių) [14, p. 26].

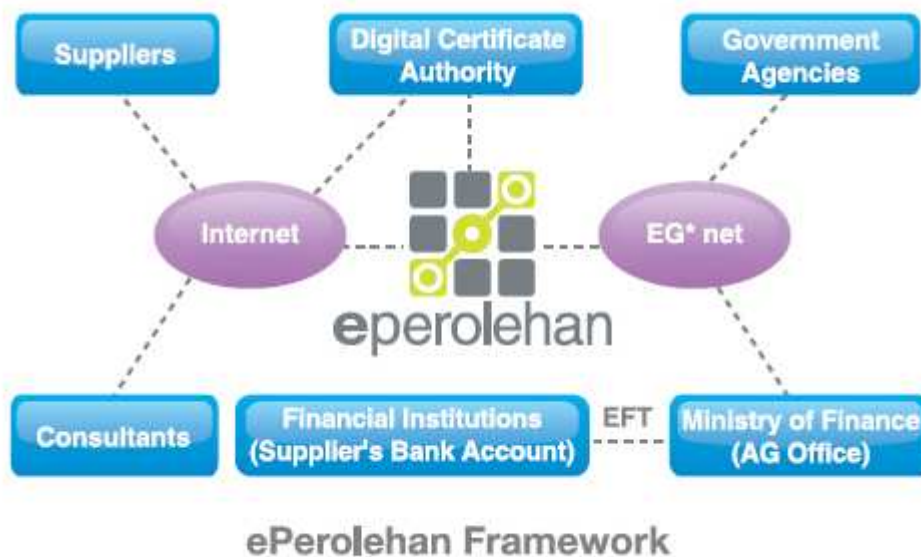
E-perolehan projekto tikslai yra:

- Transformuoti viešuosius pirkimus;
- Į viešųjų pirkimų sistemą įtraukti e. komerciją;
- Sutrumpinti viešųjų pirkimų ciklą;
- Užtikrinti atskaitomybę ir skaidrumą;
- Taupyti lėšas [35].

Tiekėjai (arba privatūs partneriai) turi galimybę pristatyti savo produkciją pasauliniame žiniatinklyje, atlikti viešųjų pirkimų užsakymus ir gauti atlyginimą iš vyriausybės *online*, naudodamiesi E-perolehan sistema [35]. E-perolehan projekto schema pavaizduota 8 pav.

Įgyvendinant E-perolehan projektą, buvo sukurtos ir saugaus prisijungimo prie sistemos priemonės. Sistemos vartotojui užtikrinama saugi prieiga, autentifikavimui naudojant *MyeP Smart Card* kortelę [35].

BOT sutartis sumažino viešųjų pirkimų kainas nuo 250 JAV dolerių iki 17 JAV dolerių vienai transakcijai. Projekto įgyvendinimas apėmė tris fazes, įtraukė 4,288 viešųjų pirkimų centrų, 35,000 tiekėjų ir apie 350,000 produktų [14, p. 26].



Šaltinis: [35], žiūrėta 2011-08-18

### 8 pav. E-perolehan projekto schema

Elektroniniu būdu registruotų tiekėjų skaičius Malaizijoje išaugo nuo 0 iki 40000; 25000 iš jų dalyvavo oficialiuose apmokymuose, kaip naudotis E-perolehan sistema. Viešųjų pirkimų skaičius naudojant E-perolehan sistemą išaugo nuo 43 pirkimų 2000 m. iki 170169 pirkimų 2006 m. Bendra transakcijų vertė išaugo nuo 3,85 bilijonų JAV dolerių 2007 m. iki 6 bilijonų 2008 m. [14, p. 28].

Kaip pirmasis e. valdžios „Statybos-Eksploatavimo-Perdavimo“ projektas, E-perolehan neveikė taip sklandžiai, kaip buvo planuota. „Commerce Dot Com“ teigimu, kilo sunkumų koordinuojant atskiras projekto įgyvendinimo užduotis dėl jų apimties ir įvairovės; trūko aiškių standartinių procedūrų, apibrėžiančių paslaugų lygį; trūko bendradarbiavimo tarp skirtingų projekto dalyvių – todėl kai kurios iškilusios problemos buvo adresuojamos ne visiems projekto dalyviams, o individualiai. „Commerce Dot Com“ pabrėžė, kad nauji techniniai „Statybos-Eksploatavimo-Perdavimo“ projekto sprendimai pakėlė projekto kainą. Taip pat nebuvo atnaujinta pradinė „Statybos-Eksploatavimo-Perdavimo“ sutartis, parengta dar 1999 m., nors projekto įgyvendinimo reikalavimai ir paslaugų standartai jau buvo pasikeitę. Be to, sistemos vartotojai pažymėjo, kad E-perolehan veikia nepakankamai greitai. Pastarąją problemą iš dalies sąlygojo tuo metu nepakankamas technologinių alternatyvų pasirinkimas. Siekdama išspręsti iškilusius sunkumus, 2003 m. kompanija „Commerce Dot Com“ paprašė padengti papildomas išlaidas, kurios buvo

skirtos priemonėms, neištrauktoms į pradinę VPP sutartį, ir pratęsti projekto įgyvendinimo terminą iki 2012 m., siekiant gauti planuotą investicijų grąžą [14, p. 27-28].

Apibendrinant, E-perolehan – tai sėkmingos VPP pavyzdys, rengiant ir įgyvendinant „Statybos-Eksploatavimo-Perdavimo“ projektą. Tai sąlygojo tiek projekto įgyvendinimui palanki šalies teisinė ir institucinė aplinka, tiek privataus partnerio pasirengimas ir patirtis, analizuojant ir tinkamai paskirstant projekto įgyvendinimo rizikas bei priimant savalaikius sprendimus. E-perolehan projekto sėkmę sąlygojo ir jo integravimas į platesnio turinio MSC projektą ir bendras siekis sukurti žiniomis pagrįstą ekonomiką. Autoriai pabrėžia, kad nepatyrusios šalys, pradedančios įgyvendinti pirmuosius e. valdžios projektus, klysta veikdamos pavieniui, t. y. projekto įgyvendinimo iniciatyvą patikėdamos atskiriems valdžios subjektams. Ypač svarbus yra tvirtas valdžios vaidmuo apibrėžiant laukiamus VPP projektų rezultatus, lankstumas ir derybų įgūdžiai [14, p. 28].

#### **2.4. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Pietų Afrikos Respublikoje analizė**

2000 m. Nacionalinė viešosios ir privačios partnerystės sąjunga prie Finansų ministerijos (angl. *National Treasury*) „Projektavimo-Finansavimo-Statybos-Eksploatavimo-Perdavimo“ (angl. *Design-Finance-Build-Operate-Transfer, DFBOT*) sutarties pagrindu ėmė kurti naują Darbo ministerijos informacinę sistemą [14, p. 56].

Ši VPP sutartis buvo pasirašyta su „Siemens verslo sprendimų konsorciumu“ (angl. *Siemens Business Solutions Consortium*). Nustatytas sutarties terminas – 10 metų, o sutarties vertė – 1,5 bilijonų randų, t. y. 225 mln. JAV dolerių [14, p. 56].

Darbo ministerijos portalas – tai „vieno langelio“ principu veikiantis e. valdžios portalas, suteikiantis galimybę internetu naudotis viešosioms paslaugomis, kurios anksčiau buvo prieinamos tik apsilankius ministerijoje. 9 pav. pateiktas Darbo ministerijos portalo pradinis tinklapis – VPP projekto tarp PAR Darbo ministerijos ir privataus partnerio „Siemens“ rezultatas.

labour  
Department:  
Labour  
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

Home | About Us | Contacts | Services | Media Desk | Tenders | Vacancies | Site Map

you are here: home

Welcome to the South African Department of Labour Online

by DeL — last modified 2011-10-25 01:32

**Annual Report 2010-2011**  
Annual Report 2010-2011 and Performance Plan tabled in Parliament.

**Job Opportunities Report 2011**  
Job Opportunities and Unemployment in the South African Labour Market Report 2011.

**Recently Proposed Amendment Bills 15/12/2010**  
Public, Consultation, Advert  
BCEA; EEA; LRA & PES

**Employment Equity Reporting 2011**  
EEA 2 and EEA4 forms, guidelines and section A for reporting

**Find info by subject or interest group**  
Find all information related to a specific subject or interest group.  

- Maternity benefits
- Domestic workers
- Registration
- Compensation Fund
- Annual leave
- Employees
- Child labour

**Online Services**

- UIF online declarations (Ufiling)
- Compensation Fund claims status
- Employment equity online reporting
- SETA grants disbursement
- Employment Services for South Africa (ESSA)

**News**

- Department of Labour cautions public against paying for jobs 2011-10-28 28 October 2011
- Department of Labour pip peers and scoops best Reporting Award 2011-10-27 27 October 2011
- CEE bemoans lack of transformation in the workplace 2011-10-25 25 October 2011
- Unemployed face grim future as mismatch between education and skills persist 2011-10-24 24 October 2011
- Mpumalanga farms fail the test in inspection blitz by Minister of Labour Ms Mildred Oliphant 2011-10-24 22 October 2011

More Media Items...

Related Sites

Šaltinis: [36], žiūrėta 2011-09-14

## 9 pav. Oficialaus PAR Darbo ministerijos portalo pradinis tinklapis

Igyvendinant šį projektą buvo siekiama sustiprinti e. valdžios sąsają su įvairiomis visuomenės grupėmis (darbuotojais, darbdaviais ir kt.). Kuriamos e. valdžios sistemos paskirtis – teikti kokybiškas e. viešąsias paslaugas visuomenei: *online* prieigos prie pensijų sąskaitų galimybę; lengvai pasiekiamą informaciją apie išmokas ir darbo užmokesčio lygius; informaciją apie darbo teisę nustatančius teisės aktus; prieigos prie darbo ieškančių asmenų duomenų bazių galimybę darbdaviams ir kt. [15, p. 5].

Šis projektas pasižymi tuo, jog buvo parengtos detalios procedūros, kaip analizuoti ir paskirstyti VPP projektų rizikas. PAR reikalavimai VPP projektams apima šių rizikų analizę ir kt.:

- Tinkamumo (angl. *availability*);
- Užbaigimo (angl. *completion*);
- Papildomų investicijų (angl. *cost over-run*);

- Projektavimo (angl. *design*);
- Aplinkos (angl. *environmental*);
- Valiutų keitimo kursų (angl. *exchange rate*);
- Nenumatytų aplinkybių (angl. *force majeure*);
- Infliacijos;
- Draudimo;
- Palūkanų normos (angl. *interest rate*);
- Latentinių defektų (angl. *latent defect*);
- Priežiūros (angl. *maintenance*);
- Rinkos paklausos (angl. *market demand*);
- Veiklos (angl. *operating*);
- Planavimo;
- Politinė;
- Reguliavimo;
- Likutinės vertės (angl. *residual value*);
- Išteklių indėlių;
- Subrangovo (angl. *subcontractor*);
- Mokesčių tarifų pasikeitimo;
- Technologinė;
- Naudingumo [14, p. 56].

Privataus partnerio pasirinkimas buvo pagrįstas konkurso dalyvių siūlomų paslaugų kokybės ir Darbo ministerijos turimo biudžeto santykio vertinimu. Ši atrankos metodologija išreiškia ir vieną pagrindinių VPP principų – pridėtinės vertės kūrimo principą [15, p. 5].

Remiantis pasauline patirtimi, paslaugų pirkimo iš išorės (angl. *outsourcing*) sutartis valstybės tarnautojai paprastai vertina neigiamai (pvz., vietos valdžia Jungtinėje karalystėje), PAR Darbo ministerijos valstybės tarnautojai šio projekto įgyvendinimui nesipriešino. Diegiama e. valdžios sistema išplėtė teikiamų paslaugų apimtį, kartu išlaikydama ministerijos darbuotojus ir padidindama jų darbo produktyvumą. Kitaip tariant, šiuo konkrečiu atveju paslaugų pirkimas iš išorės netapo priežastimi mažinti darbuotojų skaičių [15, p. 5].

Apibendrinant, PAR patirtis kuriant Darbo ministerijos e. valdžios portalą iliustruoja patobulintą viešųjų paslaugų teikimą ir išteklių taupymą, diegiant IKT viešajame sektoriuje VPP būdu. G2C, G2B ir G2G paslaugų teikimo modelių taikymo nauda vertinama išaugusiu piliečių pasitikėjimu e. valdžia (tai rodo e. valdžios paslaugų vartotojų skaičius), naujomis valdžios

institucijų bendradarbiavimo galimybėmis ir kt. Šis pavyzdys taip pat iliustruoja VPP poveikį darbo jėgos mobilumui, karjeros planavimui [15, p. 6].

## 2.5. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Austrijoje analizė

2002 m. Austrijos vyriausybė inicijavo e. valdžios projektą ADONIS (angl. *Austrian Digital Operating Network for Integrated Services*), kurio tikslas buvo sukurti radijo ryšio tinklą, veikiančią visoje šalyje. Projektas buvo orientuotas į policijos, gaisrinės, greitosios pagalbos ir kariuomenės veiklos tobulinimą [15, p. 47]. ADONIS projektas taip pat buvo rengiamas remiantis ir Šengeno sutartimi, laiduojančia vienodų ryšio standartų taikymą apsaugos ir pagalbos paslaugoms, siekiant užtikrinti tarptautinį bendradarbiavimą nepriklausomai nuo ryšio tiekėjų [39]. Kitaip tariant, šis projektas turėjo pakankamai tvirtą tarptautinį teisinį pagrindą.

Šis projektas buvo parengtas BOOT (angl. *Build-Own-Operate-Transfer*) modelio pagrindu, kai privatūs partneriai investuoja į sistemos kūrimą ir padengia pagrindines išlaidas iš paslaugos vartotojų įmokų [15, p. 47].

Privačiai kompanijai „Siemens Information and Communication Mobile Group“ (IC Mobile) buvo patikėta sukurti nacionalinį radijo ryšio tinklą ADONIS. Buvo numatyta, kad sistema pradės veikti 2003 m., o visiškai sukurta bus 2005 m. Austrijos Vidaus reikalų ministerija paskyrė kompaniją „Siemens IC Mobile“ ir Vienos vietos valdžią projekto įgyvendintojomis [39].

Tačiau 2003 m. birželį ADONIS projektas žlugo dėl įvairių priežasčių, pvz.:

- nepavyko pritraukti planuoto vartotojų skaičiaus, kurių dalyvavimas buvo būtinas siekiant, kad projektas būtų komerciškai gyvybingas ir įgyvendinamas, o įmokų skaičius ženkliai išaugtų;
- techninės kliūtys, dėl kurių vienam svarbiausių projekto partnerių – Austrijos Raudonojo kryžiaus organizacijai – iškilo grėsmė nedalyvauti projekte;
- neigiami pranešimai apie projektą žiniasklaidoje;
- priešiškas bendravimas tarp viešojo ir privataus sektorių, ne ieškant kompromisų, o kaltinant [15, p. 47].

Apibendrinant galima teigti, kad rengiant ADONIS projektą nebuvo tinkamai įvertinta projekto įgyvendinimo rizika. Turint galvoje tai, kad šis projektas buvo rengiamas BOOT modelio pagrindu, kai planuojama, kad privataus partnerio ar partnerių investicijos sugriš vartotojų įmokų forma, buvo būtina atlikti vartotojų paklausos ir pasiryžimo mokėti už kuriamą paslaugą tyrimus. Austrijos e. valdžios projekto analizė parodė, kad projekto rengėjai neskyrė pakankamai dėmesio vartotojų paklausos tyrimui, t. y. neištyrė, ar vartotojai norės ir įstengs mokėti už kuriamą paslaugą.

Be to, atsižvelgiant į tai, kad žiniasklaida turi įtakos formuojant visuomenės nuomonę, nebuvo užtikrinta efektyvi komunikacija su šia interesų grupe.

## **2.6. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Estijoje analizė**

VPP modelis gali būti taikomas kuriant ir diegiant skaitmeninį parašą ir autentifikavimo programą. Estijos nacionalinė ID kortelė buvo sukurta VPP pagrindu tarp Piliečių migracijos tarybos ir dviejų privačių partnerių: „AS Sertifitseerimiskeskus“ (arba sertifikavimo centras, SK) ir „THUB Valtic AS“. Piliečių migracijos taryba piliečiams išduoda identifikavimo korteles, SK administruoja susijusias elektronines paslaugas, o „THUB Valtic AS“ gamina šias korteles. VPP yra grindžiama Estijos Skaitmeninio parašo įstatymu [15, p. 18].

2000 m. Estijoje buvo priimtas Skaitmeninio parašo įstatymas. Skaitmeninio parašo įstatymas reguliuoja sertifikavimo paslaugas teikiančių organizacijų veiklą, nustatydamas specialius skaitmeninio parašo kūrimui ir diegimui keliamus reikalavimus ir prižiūradamas šio teisės akto įgyvendinimą. Pirmosios Estijos ID kortelės buvo pagamintos 2002 m. sausį. Per vienerius metus jų buvo pagaminta daugiau nei 130 tūkst. [25, p. 4].

Šioje kortelėje yra įdiegti du sertifikatai ir du su sertifikatais susieti privatūs raktai, apsaugoti PIN kodais. Kortelėje yra nurodytas asmens vardas, pavardė, asmens kodas (nacionalinis ID kodas) ir unikalus kortelės savininko elektroninio pašto adresas „visam gyvenimui“. Vienas sertifikatas yra skirtas asmens autentifikavimui, o kitas – skaitmeniniam parašui. Kortelės naudojimas yra neribojamas, ji gali būti naudojama įvairiais tikslais, nes yra universali: tiek bendraujant su privačiomis organizacijomis ar viešosiomis agentūromis, tiek ir asmeniniais poreikiais, pvz., atliekant e. bankininkystės operacijas [25, p. 6-7].

Duomenų saugos klausimas Estijos nacionalinės ID kortelės projekto įgyvendinimo kontekste nėra itin aktualus, nes kortelės kūrimo, gamybos ir kituose procesuose naudojama palyginti nedaug asmeninių duomenų. Be to, Asmens duomenų apsaugos įstatymas užtikrina, kad asmens duomenys būtų tinkamai naudojami ir saugojami [25, p. 8].

Projekto organizacinę struktūrą, veikiančią VPP pagrindu, sudaro Pilietybės ir migracijos taryba, SK ir „TRUB Baltic AS“. Kiekviena iš šių organizacijų atlieka tam tikras funkcijas [25, p. 8]:

- Pilietybės ir migracijos taryba yra vyriausybė organizacija, atsakinga už identifikavimo dokumentų išdavimą Estijos piliečiams ir užsienio šalių piliečiams, gyvenantiems Estijoje. Jos veiklą prižiūri Estijos vidaus reikalų ministerija. Pagrindinė Tarybos funkcija šiame projekte yra priimti piliečių (ir ne tik) paraiškas kortelės gamybai.



- SK, ģkurtas divieju Estijas banku „Hansapank“ ir „Eesti Uhispank“, ir divieju telekomunikaciju kompaniju – „Eesti Telefon“ ir EMT – funkcionuoja kaip administratorius, valdantis „elektronine infrastruktura“, reikalinga gaminant ir naudojant korteles, ir kuriantis susijusiu paslaugu ir programines irangos (angl. *software*) pasiula. Šis privatus partneris taip pat yra atsakingas uz korteliu isdavima „Hansapank“ ir „Eesti Uhispank“ atstovybese.
- „TRUB Baltic AS“ gamina korteles:
  - a) asmuo uzpildo paraiska kortelei gauti, pazymedamas, kurioje banko atstovybeje noretu ja atsiimti;
  - b) Taryba priima uzpildyta paraiska ir persiuncia duomenis TRUB;
  - c) TRUB sukuria kortele konkrečiam vartotojui ir susieja ja su privačiais raktais;
  - d) SK parengia sertifikatus ir perduoda TRUB;
  - e) TRUB sertifikatus ir asmens duomenis integruoja i korteles lusta (angl. *chip*) bei parengia korteles naudojimo brosiura-instrukcija;
  - f) Taryba paruoštus vokus su kortele ir PIN kodais perduoda SK;
  - g) SK vokus perduoda banku padaliniam;
  - h) asmuo atsiima vokus is banko atstovybes;
  - i) kortele aktyvuojama [25, p. 8-9].

Be to, privatus partneris SK yra atsakingas uz karstaja linija, veikiancia 24 val. per para. Ši linija yra skirta laikinai sustabdyti korteles galiojima jos praradimo atveju [25, p. 9].

Oficialiame Estijas nacionalines ID korteles portale <http://www.id.ee> [34] pateikiama issami informacija apie korteles isigijimo slygas, reikalinga programine iranga (pateikiamos aktyvios nuorodos, kurias spustelėjus galima atsisiusti reikiama programine iranga), korteles naudojimo instrukcija, privalumai, naudojimo sritys ir t. t.

Apibendrinant galima teigti, kad Estijas teisinis ir institucinis pagrindas slygojo sekminga e. valdzios paslaugu administravimo perdavima verslui. Nors duomenu saugos klausimas kuriant ir igyvendinat Nacionalines ID korteles projekta (bei kitus panašaus pobudzio projektus) yra labai svarbus, tačiau efektyvus sertifikavimo paslaugas teikianciu organizaciju veiklos reguliavimas, nustatant skaitmeninio parašo kuirimui ir diegimui keliamus reikalavimus ir šių teisės aktu reikalavimų laikymosi priežiūra leido užtikrinti sklandų projekto igyvendinimą. Be to, šio projekto sėkmę taip pat užtikrino ir projekto organizacinė struktūra, veikianti VPP pagrindu. Kitaip tariant, projekto atsakomybės sritys ir rizikos tarp projekto partnerių buvo paskirstytos atsižvelgiant i jų kompetencija ir igūdžius.

## 2.7. Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Lietuvoje analizė

„E. sveikatos paslaugos“ – tai užsakovo-rangovo (tiekėjo) santykių pagrindu įgyvendinamas projektas. Remiantis Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme [1] pateiktu VPP apibrėžimu ir išskirtomis partnerystės projekto savybėmis, „E. sveikatos paslaugos“ nėra VPP projektas, nes daugiausia yra finansuojamas Europos Sąjungos struktūrinių fondų pagalba. Tačiau dėl partnerystės projektų e. valdžioje patirties trūkumo, šis projektas pasirinktas pabrėžiant užsakovo (viešojo sektoriaus) ir rangovo arba tiekėjo (privataus sektoriaus) santykius, t. y. paslaugų pirkimą iš išorės (angl. *outsourcing*).

Pagrindinis „E. sveikatos paslaugų“ projekto tikslas yra pradėti įgyvendinti visą Lietuvą apimančią ir tarptautiniais standartais paremtą e. sveikatos ir sveikatos priežiūros įrašų sistemą [31].

E. sveikata – tai sveikatos apsaugos, medicinos informatikos ir administracinės veiklos visuma, užtikrinama diegiant informacines ir ryšių technologijas, organizacines veiklos naujoves ir naujus įgūdžius. Ji skirta sveikatinimo (asmens, visuomenės, farmacijos) paslaugoms tobulinti operatyviai pateikiant išsamią veiklai reikalingą informaciją [2].

AB „Alna“ 2003 m. sausio 28 d. SAM užsakymu parengė ataskaitą, kurioje nurodė reikalavimus kuriamai NESS. Dėl NESS sukūrimo ir bandomojo įgyvendinimo įstaigose konsultacijų 2003 m. vasario 27 d. sudaryta sutartis su švedų kompanija AB „TietoEnator Taigon“. Ši kompanija turėjo parengti pirkimo pagal Pasaulio banko procedūras dokumentų projektus, reikalingus tarptautiniam konkursui organizuoti dėl e. sveikatos sistemos plėtros įgyvendinimo Lietuvoje. Reikiami dokumentai buvo parengti 2003 m. gegužės 5 d., o sveikatos apsaugos ministro patvirtinti tik 2005 m. kovą. Nustatyta, kad šie SAM parengti specifikacijos dokumentai iš dalies atitiko teisės aktuose nustatytą specifikacijos turinį, neatitiko formos ir nebuvo derinami su IVPK ir institucijomis, kurios teiks duomenis NESS [28, p. 14].

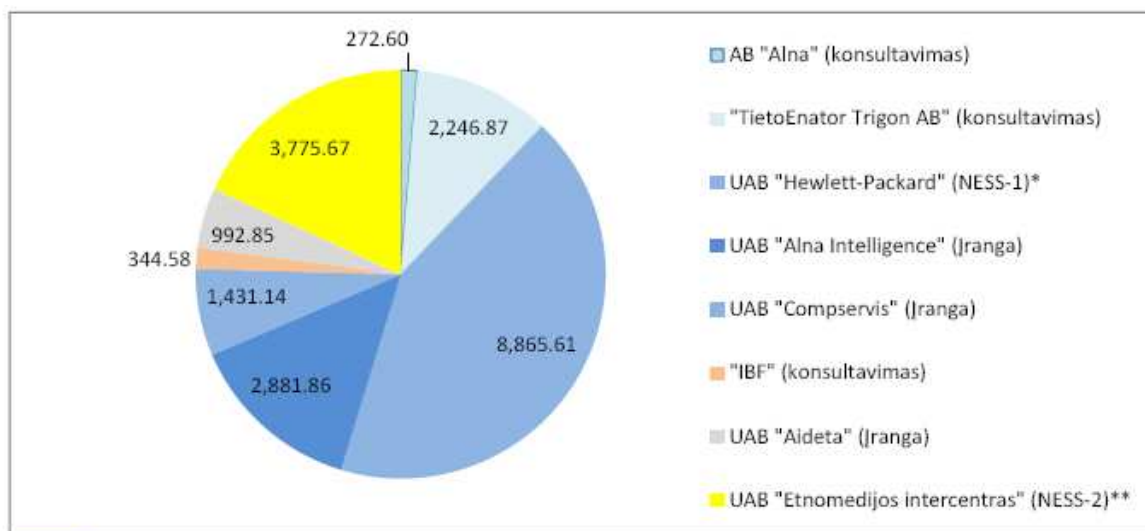
Reikalavimai būsimai IS ir kuriamos IS modelis 2003 m. buvo aprašytas švedų konsultantų AB „TietoEnator Taigon“ pateiktoje ataskaitoje, pagal kurią 2005 m. buvo parengta e. sveikatos galimybių studija: joje pateiktas NESS koncepcinis modelis ir apibendrinta NESS schema [28, p. 15].

2005 m. buvo sudaryta sutartis su pasauline IT sprendimų kompanija UAB „Hewlett-Packard“ dėl NESS branduolio ir keturių funkcijų kūrimo [28, p. 10]. Kompanija pastebėjo riziką dėl kitų SPI vykdomų projektų suderinamumo su kuriamos NESS architektūra ir tikslais. Vykdamas NESS-1 projektą NESS sistemos branduolys buvo kuriamas be patvirtintos IS sąveikos schemas [28, p. 15]. NESS-1 projektas turėjo būti vykdomas vadovaujantis „Hawlett-Packard“ pasauline projektų valdymo metodika (angl. *Global Method Project Management Methodology*), tačiau SAM nesivadovavo NESS-1 projekto kokybės plane pateikta projekto įgyvendinimo metodika [28, p. 22

p.]. Be to, pakeitus sutartį tarp SAM ir UAB „Hewlett-Packard“, Strateginis komitetas neprivalėjo susipažinti su e. sveikatos bandomojo projekto tarpiniais rezultatais, todėl nekontroliavo NESS-1 projekto eigos. Todėl SAM netinkamai valdė NESS-1 projektą, neužtikrino projekto kokybės priežiūros, NESS buvo kuriama nedalyvaujant pagrindiniams vartotojams [28, p. 24-25].

2006-2008 m. buvo vykdomas projektas NESS-2, kuris išplėtė branduolio struktūrą 11 funkcijų. 2007 m. birželio 15 d. buvo pasirašyta sutartis su UAB „Etnomedijos Intercentras“ dėl pilotinės nacionalinio lygmens 11 funkcijų e. sveikatos IS sukūrimo ir įdiegimo [28, p. 10].

Valstybės kontrolė nustatė, kad iki 2007 m. gruodžio 20 d. NESS kūrimo, įrangos ir konsultavimo paslaugoms įsigyti buvo panaudota 17,035 mln. Lt. Daugiausia lėšų sudarė Pasaulio banko paskolos ir ES struktūrinių fondų lėšos, mažesnis – valstybės biudžeto ir PHARE indėlis [28, p. 29-30]. Be privačių partnerių UAB „Hawlett-Packard“ ir UAB „Etnomedijos Intercentras“, rengiant NESS, dalyvavo UAB „Alna Intelligence“ ir UAB „Compservis“ (NESS įranga), „IBF“ (konsultavimo paslaugos), UAB „Aideta“ (kompiuterinė įranga NESS administravimui) [28, p. 29] (žr. 10 pav.).



ES struktūrinių fondų lėšos

Valstybės biudžeto lėšos

PHARE lėšos

Pasaulio banko paskolos lėšos (pažymėta mėlynais atspalviais)

\* Nurodyta suma pagal 2 sutarties su UAB „Hewlett-Packard“ pakeitimą (2006-08-28)

\*\* 2007-06-15 sudaryta sutartis su UAB „Etnomedijos Intercentras“, tačiau iki 2007-12-31 lėšos nebuvo panaudotos.

Šaltinis: [28, p. 30]

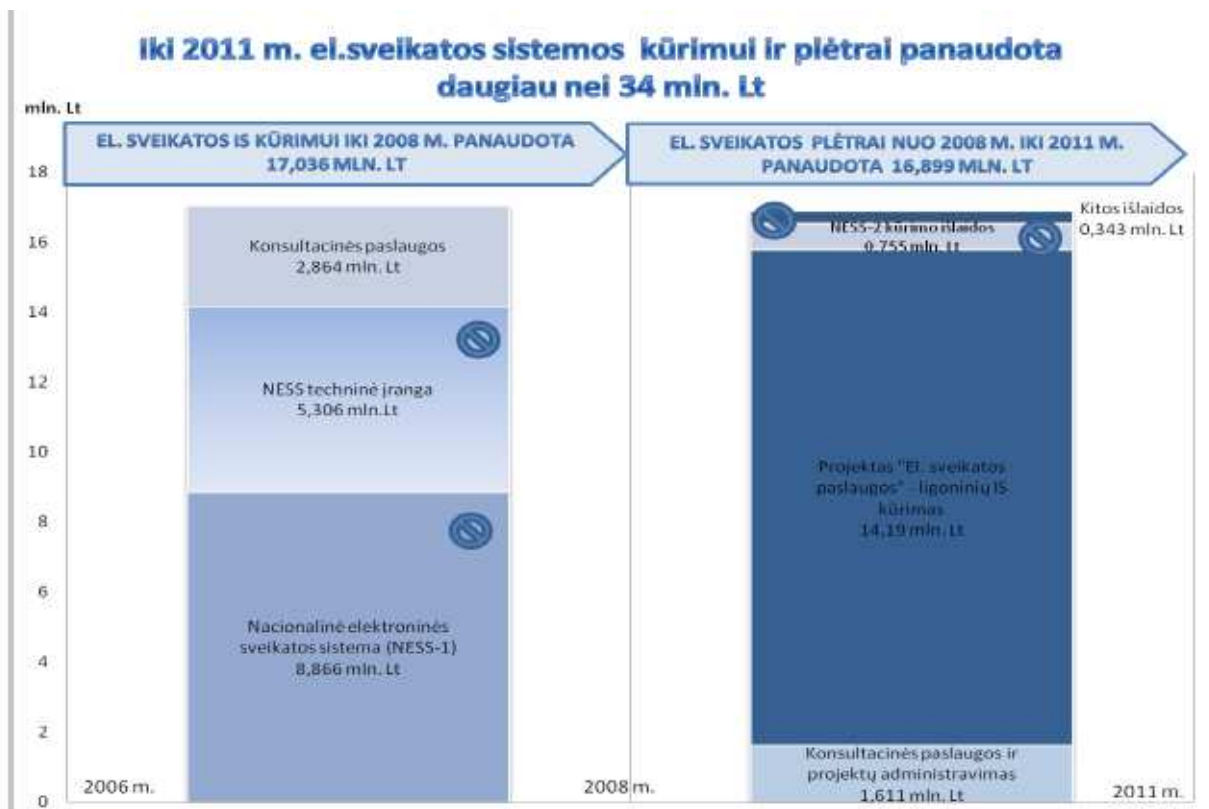
**10 pav.** NESS kūrimui, įrangos ir konsultavimo paslaugoms įsigyti panaudotos lėšos (tūkst. Lt)


Valstybės kontrolė 2008 m. įvertino e. sveikatos sistemos pirmojo etapo kūrimą ir nustatė, kad projektas nebuvo tinkamai valdomas, o dalis lėšų panaudota nerezultatyviai, nesukurtos kai kurios planuotos e. sveikatos funkcijos. Pastebėta, kad sveikatos paslaugos į el. erdvę perkeltos didžiųjų gydymo įstaigų ir privačių SPI iniciatyva, o ministerijos nuo 2000 m. vykdyti e. sveikatos kūrimo darbai buvo nerezultatyvūs. NESS-1 ir NESS-2 funkcijos (nes nepatvirtinta NESS techninė specifikacija) techniškai realizuotos pasitelkus Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikų, Valstybinio patologijos centro ir kitų institucijų naudojamą sistemą. Jos neįteisintos ir nepriklauso SAM, pvz., naudojama elektroninio recepto funkcija priklauso privačiai įmonei [29, p. 5-9].

SAM planavo įteisinti turimą sistemą (NESS), ją tobulinti ir plėtoti, tačiau 2010 m. patvirtintuose e. sveikatos strateginiuose dokumentuose numatė kurti e. sveikatos sistemą kitu pavadinimu ir išplėtotomis funkcijomis. Kuriamos e. sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos (eSPBI IS) tikslai ir funkcijos nebuvo nustatyti: nepatvirtinti informacinės sistemos nuostatai, specifikacija, duomenų saugos nuostatai, nepaskirti už sistemą atsakingi valdytojai ir tvarkytojai [29, p. 8].

SAM su partneriais įgyvendinant „E. sveikatos paslaugų“ projektą buvo sukurti sprendimai, techniškai įgalinantys atlikti planuotas NESS funkcijas, tačiau nenumatyta, kad SAM reguliavimo srities įstaigų valdomos IS (sukurti sprendimai) bus išplėtos ir panaudotos kuriant eSPBI IS, todėl toms pačioms e. sveikatos funkcijoms realizuoti bus papildomai naudojamos lėšos [29, p. 11].

E. sveikatos galimybių įvertimui SAM 2008-2011 m. užsakydavo įvairias studijas ir konsultacijas; joms ir sutarčių administravimui panaudota 1,611 mln. Lt. (žr. 11 pav.). Tačiau SAM neparengė NESS tobulinimo plano, neplanuoja naudoti ir tobulinti NESS-1 projekto metu sukurtą e. sveikatos IS branduolį [29, p. 11].



 nerezultatyviai panaudotos lėšos  
Šaltinis – Valstybės kontrolė

Šaltinis: [29, p. 12]

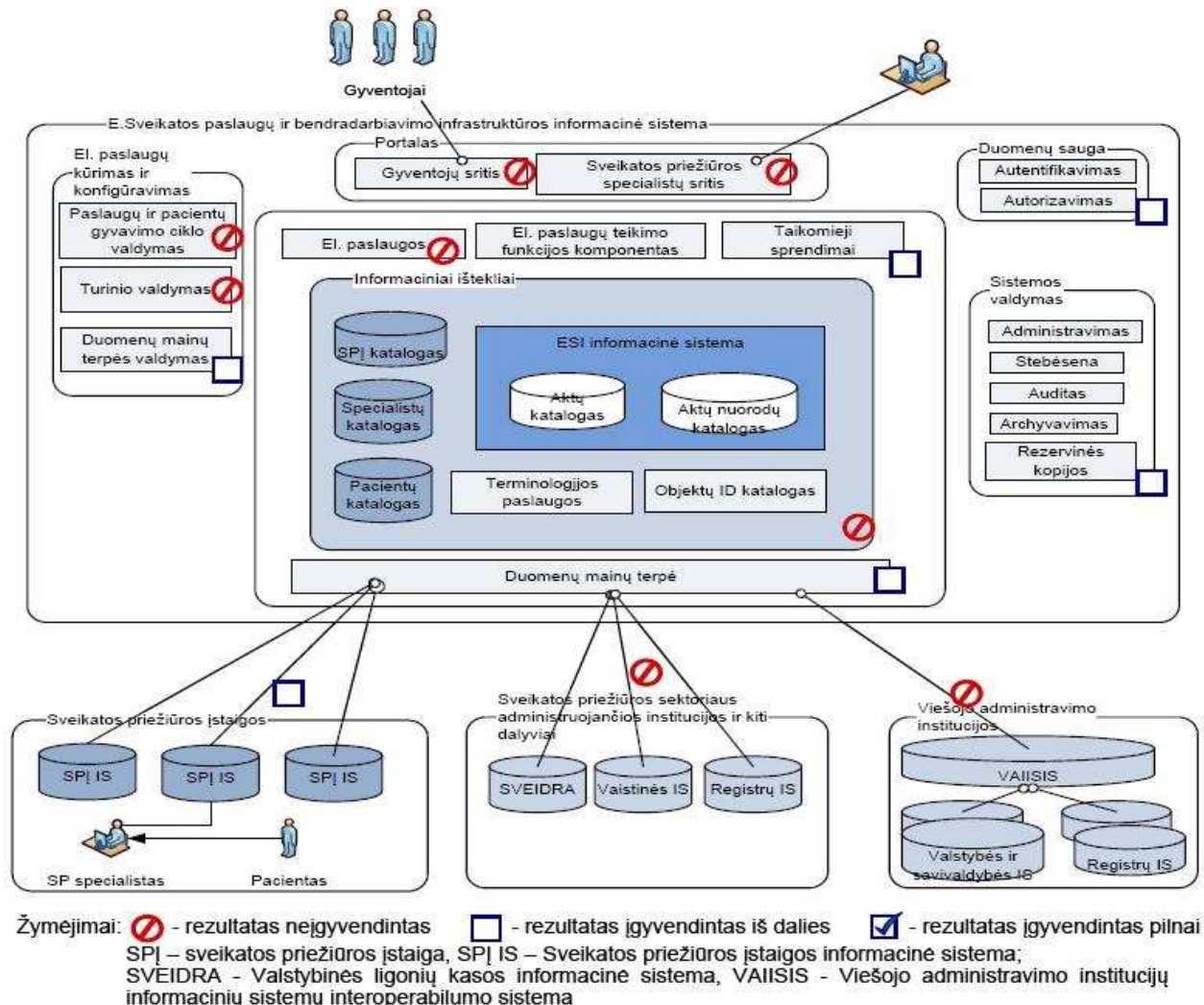
### 11 pav. E. sveikatos sistemos kaina

NESS kūrimo, įrangos pirkimo ir konsultavimo paslaugoms įsigyti iki 2008 m. panaudota 17,036 mln. Lt, tačiau sukurtas produktas NESS-1 (8,866 mln. Lt) nenaudojamas ir neplanuojama naudoti pagal paskirtį, kuriai buvo įsigytas. SAM neįsigijo techninės įrangos, reikalingos instaliuoti NESS ir 2007-2009 m. nuomojo tarnybinės stotis (226 tūkst. Lt), nors e. sveikatos IS nebuvo naudojama. Valstybės kontrolė 2008 m. nustatė, kad NESS-1 techninė įranga (5,306 mln. Lt) naudojama ne pagal paskirtį [29, p. 12].

Sveikatos priežiūros įstaigos (SPI) kūrė ir jau naudoja įvairius e. sveikatos sprendimus, tačiau nenurodoma, ar bus pasinaudota tuo, kas sukurta, kuriant nacionalinę e. sveikatos sistemą. Todėl SAM turėtų įvertinti SPI turimų informacinių sistemų e. sveikatos sprendimų tinkamumą eSPBI IS kūrimui [29, p. 3-4].

Lietuvos Respublikos Seimas tik 2011 m. birželio 7 d. priėmė Sveikatos sistemos įstatymo pataisą, kuria įtvirtinta Lietuvos e. sveikatos sistema, apibrėžta e. sveikatos sistemos sąvoka, įtvirtintas eSPBI IS kūrimas. Iki šiol teisės aktų, tiesiogiai reglamentuojančių e. sveikatos sistemą ir sveikatos duomenų tvarkymą elektroniniu būdu, Lietuvoje nebuvo [29, p. 10]. Sprendimas kurti eSPBI IS buvo priimtas išklausius išorės konsultantų siūlymus dėl e. sveikatos plėtos galimybių. Ekspertų išvadose buvo nurodyta, kad galimai eSPBI IS architektūrai nėra nei vieno anksčiau

sukurto (įgyvendinto) produkto ar rezultato, kuri būtų galima panaudoti [29, p. 10]. SAM turimos e. sveikatos sprendimų panaudojimo galimybės pavaizduotos 12 pav.



Šaltinis: [29, p. 10]

**12 pav.** SAM turimų e. sveikatos sprendimų panaudojimo galimybės

SAM užsakymu ekspertai 2009 m. vertino NESS-1 ir kitų vykdytų projektų rezultatų tinkamumą eksploatuoti ir nustatė, kad pagal galimos eSPBI IS architektūros schemą, kurią sudaro 14 dalių, 8 rezultatai neįgyvendinti (nėra galimybės pasinaudoti), o 6 rezultatai neįgyvendinti iš dalies (yra galimybė panaudoti dokumentus, žinias, produktus ir kt., bet reiktų įvertinti, ar tai tikslinga, įvertinant reikalingas pastangas ir tikėtiną naudą) [41].

SAM IS bendrąją kontrolę Valstybės kontrolė vertino 2006 ir 2007 m. Vertinimas buvo atliekamas pagal CobIT standarto reikalavimus. CobIT informacinių technologijų (IT) strategijos nustatymo procesas reikalauja, kad visų IT išteklių valdymas būtų suderintas su institucijos veiklos strategija ir prioritetais. SAM nėra atskiro IT strateginio plano, kuriame būtų numatyta, kaip IT prisideda prie strateginių sveikatos priežiūros sistemos tikslų. Pvz., SAM planavo 2010 m. įsigyti

techninės ir programinės įrangos konsultacines ir audito paslaugas, įdiegė ir atnaujino SAM serverių infrastruktūrą ir kitą techninę ir programinę įrangą, tačiau e. sveikatos paslaugų gyventojams portalo (kuris yra eSPBI IS dalis) nesukūrė. Lietuvos e. sveikatos sistemos 2010-2020 m. strategijos parengimo paslaugos įsigytos, tačiau strategija neparengta [29, p. 12-13].

2006 m. SAM IS vidaus kontrolė ir branda įvertinta taikant Gebos brandos modelį (angl. *Capability Maturity Model CMM*) (žr. 13 pav.).

### GEBOS BRANDOS MODELIS (angl. - CMM)

	(a)	(b)	(c)	(d)	CMM
Optimalus procesas (5)	✗	✗	✗	✗	◆
Lengvai valdomas ir vertinamas procesas (4)	✗	✗	✗	✗	◆
Apibrėžtas procesas (3)	✗	✗	✗	✗	◆
Pasikartojantis, bet intuityvus procesas (2)	✗	✗	✗	✗	◆
Pirminis / Ad Hoc procesas (1)	⚠	✓	⚠	✗	⚠
Neegzistuojantis procesas (0)	✓	✓	✓	✓	●

✗	- neatitinka kriterijų
⚠	- nevisiškai atitinka kriterijų
✓	- atitinka kriterijų
◆	- nepasiektas tam tikras Gebos brandos lygis
⚠	- nevisiškai pasiektas tam tikras Gebos brandos lygis
●	- pasiektas tam tikras Gebos brandos lygis

- (a) - problemos pripažinimas ir informavimas apie ją;  
 (b) - politika;  
 (c) - susiję procesai ir mokymas, skirti politikai įgyvendinti  
 (d) - politikos efektyvumo ir susijusių procesų vertinimas ir tobulinimas, remiantis šiuo pagrindu.

Šaltinis: [29, p. 19]

### 13 pav. SAM IS vidaus kontrolės brandos lygis

Ji apibrėžta kaip „neegzistuojantis procesas“: SAM buvo visiškai nenumatyti IS valdymo procesai, neparengta IS politika, neatliktas IS rizikos vertinimas, nevykdoma incidentų stebėseną ir jų vertinimas. Šio modelio kriterijų aprašymas pateiktas 2.7.1 skyriuje [29, p. 13]. Norint pasiekti aukštesnį brandos lygį, SAM turėtų būti nustatyti pagrindiniai IS saugą ir veiklos tęstinumą užtikrinantys principai, parengtos ir patvirtintos politikos ir teisės aktais numatytos procedūros [29, p. 19].

Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikose buvo sukurta elektroninė ligos istorija. Tai sudarė prielaidas „Internetinės paciento kortelės“ projekto įgyvendinimui. Internetinė paciento kortelė – tai sistema, suteikianti galimybę patiems pacientams ir jų įgaliotiems gydytojams peržiūrėti ligos istoriją namuose ar toli nuo Santariškių klinikų esančiame šeimos medicinos gydytojo kabinete. Telekomunikacijų bendrovė „Omnitel“ finansavo pradinis sistemos projektavimo ir kūrimo darbus, pirmaisiais sistemos gyvavimo metais suteikė nemokamų trumpųjų žinučių siuntimo galimybę, o kompanija BITI (Baltijos informacinių technologijų institutas) drauge

su Santariškių klinikų specialistais sukūrė ir įdiegė sistemą. Projektą 100 proc. rėmė Europos Sąjungos struktūriniai fondai pagal Lietuvos 2004-2006 metų Bendrojo programavimo dokumento 3.3 priemonę „Informacinių technologijų paslaugų ir infrastruktūros plėtra“. Bendras projekto biudžetas sudarė 7,4 mln. Lt. [26, p. 76-77].

Apibendrinant, projekto „E. sveikatos paslaugos“ rezultatai nepasiekti planuota apimtimi, nėra funkcionalios ir naudojamos NESS. E. sveikatos ir sveikatos priežiūros įrašų sistema pradėta įgyvendinti ir skirtingu lygiu naudojama 5,7 proc. asmens SPI. SAM planuotas NESS funkcijas realizuoja kelios kitos IS, tačiau daugelis funkcijų nenaudojamos dėl techninių trūkumų, teisinio pagrindo ar poreikio nebuvimo [29, p. 10]. Sėkmingiau įgyvendinami atskiri SPI vykdomi projektai (kaip, pvz., aptartas „Internetinės paciento kortelės“ projektas), pagrįsti užsakovo-rangovo santykiais, kai gydymo įstaiga yra motyvuota diegti e. paslaugas, o projekto valdymas ir koordinavimas yra aiškesnis.

### **2.7.1. Lietuvos elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių perspektyvos**

Apibendrinant šiame skyriuje išanalizuotų projektų rezultatus, kaip e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui pranašumus ir galimybes galima išskirti alternatyvių finansavimo šaltinių įtraukimą; „vieno langelio“ ir pridėtinės vertės kūrimo principų taikymą; duomenų saugos užtikrinimą; palankią teisinę ir institucinę aplinką; privataus partnerio pasirengimą ir patirtį; projekto integravimą į platesnio turinio projektą ar bendrą kontekstą; tvirtą valdžios vaidmenį apibrėžiant laukiamus projekto rezultatus, lankstumą ir derybų įgūdžius; detalias rizikos valdymo procedūras. Trūkumai ir grėsmės: vartotojų įtraukties rizika; techninės kliūtys; neefektyvi komunikacija su žiniasklaida; interesų derinimas su projekto partneriais; projekto kokybės priežiūra; nerezultatyvus išteklių panaudojimas; problemų ignoravimas.

E. paslaugų vartojimas Lietuvoje tiriamas labai apibendrintai: pagrindinis e. valdžios plėtojimo kriterijus yra e. paslaugų skaičius (arba įdiegtų paneuropinių e. valdžios paslaugų skaičius) ir jų perkėlimo į elektroninę erdvę lygis. Atliekant e. valdžios tyrimus, aiškiai neapibrėžiami kiti veiklos vertinimo kriterijai, neatsižvelgiama į veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą. E. viešųjų paslaugų kokybė nėra sistemiškai stebima ir koreguojama (ypač atsižvelgiant į vartotojų nuomonę), nematuojama jų pridėtinė vertė, į e. paslaugų kūrimo procesą neįtraukiamas verslas, neišnaudojama jo kompetencija, motyvacija ir kiti pranašumai [23, p. 21-23].

Reikia pažymėti, kad Lietuvoje trūksta viešojo ir privataus sektorių partnerystės teikiant e. viešąsias paslaugas taikymo pavyzdžių, precedentų. Iki 2011 m. sausio 1 d. buvo sudaryta 41 VPSP sutartis, iš kurių 40 – koncesijų sutartys. Daugiausia VPSP sutarčių yra sudaryta atliekų naudojimo,



perdirbimo ir tvarkymo (11 sutarčių); kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros (7 sutartys); sveikatos apsaugos sistemos (6 sutartys) bei energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą ir tiekimą (6 sutartys) srityse [32]. Nėra VSPPS taikymo e. valdžioje precedentų.

Privatus sektorius nėra skatinamas dalyvauti partnerystės projektuose (pvz., „E. sveikatos paslaugų“ projektas (žr. 2.7 skyrių) buvo finansuojamas ES SF). Be to, trūksta e. viešųjų paslaugų teikimo, kuriame privatus sektorius nedalyvauja, kokybės tyrimų, ypač nepriklausomų ekspertų tyrimų. Plačiau e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui aspektai yra aptariami 3 skyriuje, analizuojant tyrimo rezultatus.

Valstybės kontrolė, tirdama E. sveikatos projekto įgyvendinimą, kaip alternatyvų tyrimo instrumentą pasitelkė gebos brandos modelį (žr. 1 priedą). Šis modelis yra taikomas IS kontrolės tikslų brandos lygiui įvertinti. Tai vienas iš alternatyvių instrumentų, galinčių padėti nustatyti viešosios institucijos gebėjimą įgyvendinti viešosios ir privačios partnerystės projektą. Auditoriai nustatė, kad SAM IS vidaus kontrolės branda apibrėžiama kaip „neegzistuojantis procesas“. Nustatyta, kad organizacija (SAM) nepripažįsta problemos egzistavimo ir dėl to apie tai nepateikia jokios informacijos; šiuo klausimu nėra jokios politikos; nėra jokio atpažįstamo proceso, susijusio su problema; neatliekamas joks vertinimas, susijęs su problema [29, p. 43].

Kaip teigia VINNOVA ataskaitos autoriai, tyrė e. viešųjų paslaugų teikimo kokybę Švedijoje, vienas iš instrumentų, leidžiančių įvertinti e. viešųjų paslaugų teikimo procesą, yra pridėtinės vertės matavimas:

1. Vizijos, esamos situacijos, instrumentų vizijai pasiekti ir grįžtamojo ryšio sąveikos stiprinimas.
2. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo skatinimas siekiant bendro tikslo – suteikti klientams / piliečiams kokybišką e. viešąją paslaugą ir kt. [7, p. 16-17].

Vertinant Lietuvos e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių perspektyvas remiantis pridėtinės vertės principu, būtina pabrėžti strateginių dokumentų rengimo svarbą, numatant aiškius paslaugų administravimo tikslus, uždavinius, instrumentus šiems uždaviniams įgyvendinti ir tikslams pasiekti; aiškius rezultatų (taip pat ir tarpinių), viešųjų paslaugų teikimo poveikio vertinimo kriterijus; grįžtamojo ryšio analizės priemones ir kt.

### 3. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS PASLAUGŲ ADMINISTRAVIMO PERDAVIMO VERSLUI GALIMYBIŲ TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo problema:** nėra nustatyti veiksniai, sąlygojantys sėkmingą e. valdžios paslaugų administravimo perdavimą verslui. Remiantis pasauline patirtimi ir ekspertų vertinimais, galima pasiūlyti metodus, kurie leistų užtikrinti paslaugų kokybę ir kartu įvertinti partnerystės taikymo rezultatus. Pagrindinis e. valdžios plėtojimo kriterijus Lietuvoje yra e. paslaugų skaičius ir jų perkėlimo į elektroninę erdvę lygis. Kitaip tariant, e. paslaugų vartojimas yra tiriamas labai apibendrintai, dažniausiai remiantis Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės tyrimų duomenimis. Neskiriama pakankamai dėmesio alternatyviems e. valdžios plėtojimo būdams – VPP taikymo e. valdžioje metodams, apimantiems tiek rizikos valdymą, tiek projektų rengėjų ir įgyvendintojų kompetencijos užtikrinimą ir kt.

**Tyrimo objektas** – e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje.

**Tyrimo tikslas** yra nustatyti, kaip e. valdžios ir susijusių sričių ekspertai vertina e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybes Lietuvoje.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

- Atlikti ekspertų nuomonės tyrimą, kuris padėtų išsiaiškinti e. valdžios ir susijusių sričių ekspertų požiūrį į e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo galimybes Lietuvoje.
- Pasiūlyti alternatyvius e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Lietuvoje metodus.

Buvo pasirinktas **kokybinis tyrimo metodas** – ekspertų nuomonės tyrimas struktūrizuoto interviu arba klausimyno forma. Anot W. G. Bailey, kokybiniu tyrimu norima parodyti reiškinio gilumą, kai tuo tarpu kiekybinis tyrimas yra orientuotas į apimtį ir rodo reiškinio išplitimą [8]. Be to, R. Tidikis [16], teigia, jog vienas efektyviausių tyrimų metodų yra interviu. Iš galimų interviu tipų buvo pasirinktas formalus interviu. Interviu vyko pagal iš anksto suformuluotus klausimus, kurie respondentams buvo užduodami ta pačia tvarka [13, p. 22]. Ši forma pasirinkta siekiant gauti informaciją, kurią būtų galima palyginti ir analizuoti. Todėl iš anksto buvo žinoma, kokia informacija yra reikalinga.

Lietuvos e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių tyrimo klausimynas buvo parengtas pagal Viešosios ir privačios partnerystės instituto monografijos medžiagą ir kitą susijusią literatūrą. Formuluojuojant tyrimo klausimus buvo vadovaujama viešosios

ir privačios partnerystės projekto gyvavimo ciklo modeliu, aprašytu tiek minėtoje monografijoje, tiek Lietuvos viešosios ir privačios partnerystės asociacijos portale pateikta informacija apie partnerystės projekto ciklo struktūrą.

Klausimynas buvo sudarytas laikantis **klausimyno sudarymo principų**. Nurodytas tyrimo tikslas, respondentai supažindinti su keliamos problemos aktualumu. Pažymėta, jog klausimynu siekiama išsiaiškinti ekspertų požiūrį į e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybes Lietuvoje, jų atsakymus pateikiant kaip asmeninę nuomonę, vertinimus, o ne organizacijos poziciją. Anketoje nurodyti svarbiausi paaiškinimai ir instrukcija, kaip reikia pildyti tam tikras klausimyno dalis.

### 3.1.1. Tyrimo organizavimas

Klausimyną „Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje“ sudaro penki klausimai: keturi klausimai yra atviro pobūdžio, vienas – uždaro: klausime prašoma įvertinti suformuluotus teiginius pagal vertinimo skalę nuo -2 iki 2 (2 reiškia „visiškai sutinku“, 1 – „sutinku“, 0 – „nesu tikras“, -1 – „nesutinku“, -2 – „visiškai nesutinku“).

Pirmame klausime respondentų prašoma įvertinti Lietuvos e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybes pagal pateiktą vertinimo skalę.

Antrame klausime prašoma pateikti kriterijus, kurie galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių / projekto vertinimą.

Trečiame klausime prašoma nustatyti problemas, su kuriomis susiduria viešasis sektorius, įgyvendindamas partnerystės e. valdžioje projektus.

Atitinkamai buvo suformuluotas ir ketvirtas klausimas, kuria prašoma nustatyti problemas, su kuriomis susiduria privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės e. valdžioje projektuose.

Penktas klausimas yra apibendrinamojo pobūdžio: klausiama, kokių veiksmų, respondento nuomone, būtina imtis, siekiant išvengti nesėkmingų / iš dalies nesėkmingų viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje projektų, kaip, pavyzdžiui, e. sveikatos projekto atveju (darant išlygą, kad Lietuvos „E. sveikatos paslaugų“ projektas buvo ir yra įgyvendinamas VPP – paslaugų teikimo sutarčių su verslo organizacijomis – pagrindu).

5 lentelėje pateikta viena iš klausimyno dalių, kurioje respondentų buvo prašoma įvertinti nurodytus teiginius.

## 5 lentelė. Tyrimo klausimai: pirma dalis

	-2	-1	0	1	2
Teisės aktai aiškiai apibrėžia ir užtikrina viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje galimybę (partnerystės formas, atsakomybės ribas ir kt.)					
Viešojo sektoriaus institucijos turi pakankamai žinių ir įgūdžių:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuoti projektą (parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslingumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą)</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengti viešuosius pirkimus (pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį)</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroliuoti įgyvendinimą (nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas)</li> </ul>					
Interesų grupės yra įtraukiamos į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą					
Užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų vertinimas					
Suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams					
Žiniasklaidoje pateikiama išsami informacija apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus					

Klausimynas ekspertams buvo išsiųstas el. paštu, papildomai paaiškinant tyrimo klausimus. Su Lietuvos savivaldybių asociacijos patarėju informacinės visuomenės plėtros klausimais dalis interviu buvo vykdoma telefonu 2011 m. lapkričio 21 d.

### 3.1.2. Tyrimo respondentų charakteristika

Pirmame tyrimo organizavimo etape buvo planuojama apklausti septynis e. valdžios ir susijusių sričių ekspertus. Klausimynas buvo išsiųstas septynioms institucijoms (arba jų struktūriniais padaliniais): Vidaus reikalų ministerijos Elektroninės valdžios skyriui, Informacinės visuomenės plėtros komitetui prie Susisiekimo ministerijos, Seimo informacinės visuomenės plėtros komiteto biurui, Lietuvos savivaldybių asociacijai, asociacijai „INFOBALT“,

Žinių ekonomikos forumui ir Centrinės projektų valdymo agentūros Viešosios ir privačios partnerystės skyriui. Iš viso tyrime dalyvavo šeši respondentai:

- Žinių ekonomikos forumo direktorius Edgaras Leichteris;
- Centrinės projektų valdymo agentūros Viešosios ir privačios partnerystės skyriaus viršininkė Dalia Długoborskytė Budrienė;
- Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos Projektų skyriaus vedėjo pavaduotojas Martynas Jokūbauskas;
- Seimo informacinės visuomenės plėtros komiteto biuro patarėja Irina Jurkšuvienė;
- Asociacijos „INFOBALT“ inovacijų vadovas Andrius Plečkaitis;
- ir Lietuvos savivaldybių asociacijos patarėjas informacinės visuomenės plėtros klausimais Raimundas Veikutis.

Kadangi tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kaip e. valdžios ir susijusių sričių ekspertai vertina e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybes Lietuvoje, aukščiau išvardinti ekspertai buvo pakviesti neatsitiktinai.

Formuluojant tyrimo klausimus buvo siekiama išsiaiškinti tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus ekspertų nuomonę e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių tema, todėl dalyvauti tyrime buvo pakviesti abiejų sektorių atstovai.

Nors problemos, su kuriomis susiduria viešasis ir verslo sektoriai, įgyvendindami VPP projektus, turėtų būti bendros, tačiau atsižvelgiant į tai, kad tyrime dalyvauti buvo pakviesti abiejų sektorių atstovai, ir siekiant korektiškai suformuluoti klausimą, vienas klausimas buvo orientuotas į viešąjį sektorių, kitas – į privatų.

### 3.2. Tyrimo duomenų analizė

Nepaisant to, kad tyrimas yra kokybinis, pirmas tyrimo klausimas, kurį sudaro šeši punktai, analizuojamas papildomai taikant ir kiekybinį duomenų analizės metodą. Pažymėtina, kad šiuo metodu siekiama apibendrinti ekspertų nuomonę, bet ne nustatyti statistiškai reikšmingas tendencijas.

**Pirmo klausimo pirma dalis:** teisės aktai aiškiai apibrėžia ir užtikrina viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje galimybę (partnerystės formas, atsakomybės ribas ir kt.).

Valstybinio audito ataskaitoje „Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas“ [24, p. 17] teigiama, kad Lietuvoje dalis VPP formų nėra reglamentuotos, arba reglamentuotos nepakankamai. Tačiau ekspertų nuomonės šiuo klausimu buvo gana skirtingos (žr. 14 pav.). Apibendrinant rezultatus, daugiau ekspertų šį punktą įvertino neigiamai (E. Leichteris, I. Jurkšuvienė, R. Veikutis)

arba neutraliai (M. Jokūbauskas) nei teigiamai (D. Długoborskytė Budrienė, A. Plečkaitis). Pažymėtina, kad teigiamai teisinę aplinką įvertino verslo įmonių asociacijos „INFOBALT“ atstovas ir CPVA atstovė.



**14 pav.** Teisinė aplinka

Remiantis minėtos ataskaitos medžiaga, partnerystės formas pagal reglamentavimo Lietuvos Respublikos teisės aktuose laipsnį galima suskirstyti į tris grupes:

1. Specialiuose teisės aktuose reglamentuotos partnerystės formos – tai privatizavimas, viešieji pirkimai ir koncesijos. Koncesijos – dažniausia VPP forma Lietuvoje.
2. Partnerystės formos, kurios išskirtos bendruose teisės aktuose, tačiau VPP atžvilgiu nepakankamai reglamentuotos. Tokioms partnerystės formoms galima priskirti jungtinę veiklą (partnerystę) (viešasis sektorius civiliniuose santykiuose dalyvauja kaip lygias teises ir pareigas turinti šalis) ir frančizę (frančizės sutarties šalimis gali būti tik įmonės).
3. Teisės aktuose nereglamentuotos partnerystės rūšys:
  - prekybos rinkos išbandymas, privataus sektoriaus metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose, privačiai finansuojami investiciniai projektai;
  - paslaugų sferos sutartis, eksploatavimo ir valdymo sutartis, užbaigto projekto pirkimas arba projektavimo-statybos-finansavimo-eksploatavimo, statybos-eksploatavimo-perdavimo sutartys [24, p. 17].

**Pirmo klausimo antra dalis:** viešojo sektoriaus institucijos turi pakankamai žinių ir įgūdžių identifikuoti projektą (parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą), rengti viešuosius pirkimus (pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį), kontroliuoti įgyvendinimą (nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas).

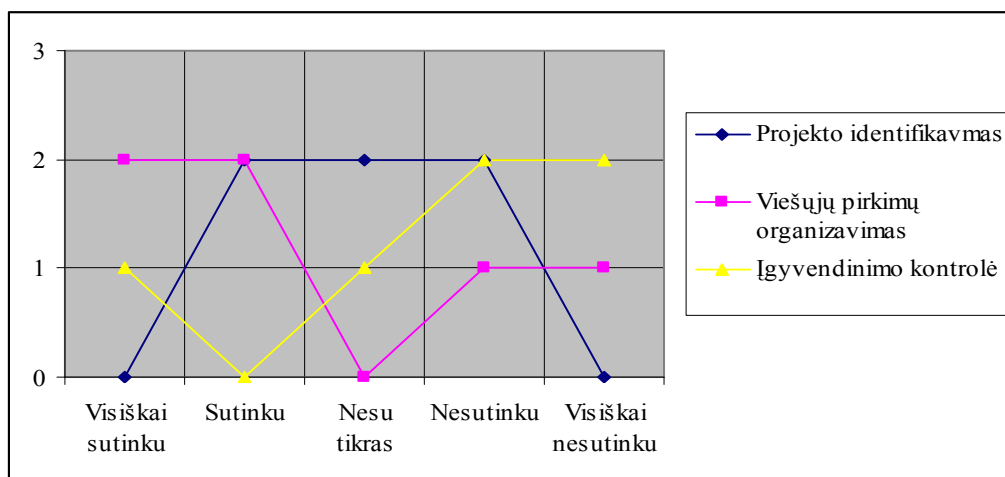
Viešosios ir privačios partnerystės instituto parengtoje monografijoje pažymima, kad VPP projektų viešųjų pirkimų rengimas ir vertinimas apima įprastus projektų analizės procesus, būdingus ruošiant projektų galimybių studijas, tačiau reikalauja itin didelio dėmesio vertinant jų įgyvendinamumą, rizikų paskirstymą ir pridėtinę vertę [15, p. 43].

Įgyvendinamumo tyrimas apima:

- Vartotojų paklausos ir pasiryžimo mokėti už kuriamą paslaugą tyrimus, t. y. ar vartotojai norės ir įstengs mokėti už sukurtą paslaugą. Austrijos e. valdžios projekto analizė parodė, kad projekto įgyvendintojai neskyrė pakankamai dėmesio vartotojų paklausos tyrimui, todėl viena iš projekto žlugimo priežasčių buvo nepakankamas vartotojų skaičiaus, kurių dalyvavimas buvo būtinas siekiant, kad projektas būtų komerciškai gyvybingas ir įgyvendinamas.
- Rizikos alokaciją, t. y. ar parengtame VPP projekte tinkamai paskirstyta rizika tarp viešojo ir privataus sektorių, ar privatus partneris turi reikalingų įgūdžių valdyti tam tikras rizikas (pvz., analizuojami rizikos matricos duomenys). Pagrindinis rizikų alokacijos principas yra politines rizikas priskirti viešajam sektoriui, o privačiam sektoriui priskirti komercines rizikas. Tačiau yra rizikų, kurios turi būti valdomos abiejų sektorių, kaip, pvz., mokesčių rizika, kuri svyruoja priklausomai tiek nuo komercinių paklausos / išteklių faktorių, tiek ir nuo politinių faktorių. 2.4 skyriuje aptartas Pietų Afrikos Respublikos e. valdžios projektas, kuriant Darbo ministerijos portalą VPP pagrindu: buvo parengtos detalios procedūros, kaip analizuoti ir paskirstyti VPP projektų rizikas.
- Pridėtinės vertės matavimą: parengtas VPP projektas turi sukurti didesnę pridėtinę vertę pasitelkiant privačių partnerių pagalbą, negu viešajam sektoriui projektą įgyvendinant savarankiškai. Turėtų būti parengtas lyginamasis (angl. *base case*) projekto scenarijus, neįtraukiant privataus sektoriaus (tai leistų nustatyti projekto kainą, nedalyvaujant privatiems partneriais). Vykdamas privačių partnerių atranką, turėtų būti remiamasi numatomos pridėtinės vertės dydžio kriterijumi. Vienas iš pavyzdžių, aptartų 2.3 skyriuje, – Malaizijos e. viešųjų pirkimų portalas E-perolehan: atrenkant privačius partnerius VPP projektų įgyvendinimui, yra vadovujamasi pridėtinės vertės principu [15, p. 43].

Tyrimo dalyvavę ekspertai atskirus viešojo sektoriaus kompetencijos aspektus įvertino gana panašiai. Kompetencija identifikuoti partnerystės projektus – parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą – vertinama vidutiniškai: du ekspertai su teiginiu sutinka, du – nėra tikri, du – nesutinka. Nei vienas iš ekspertų nepasirinko kraštutinio vertinimo. Antra, kompetencija organizuoti viešuosius pirkimus – pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį – vertinama daugiau teigiamai negu neigiamai: du ekspertai su teiginiu visiškai sutinka, du – sutinka, kiti – nesutinka / visiškai nesutinka. Trečia, viešojo

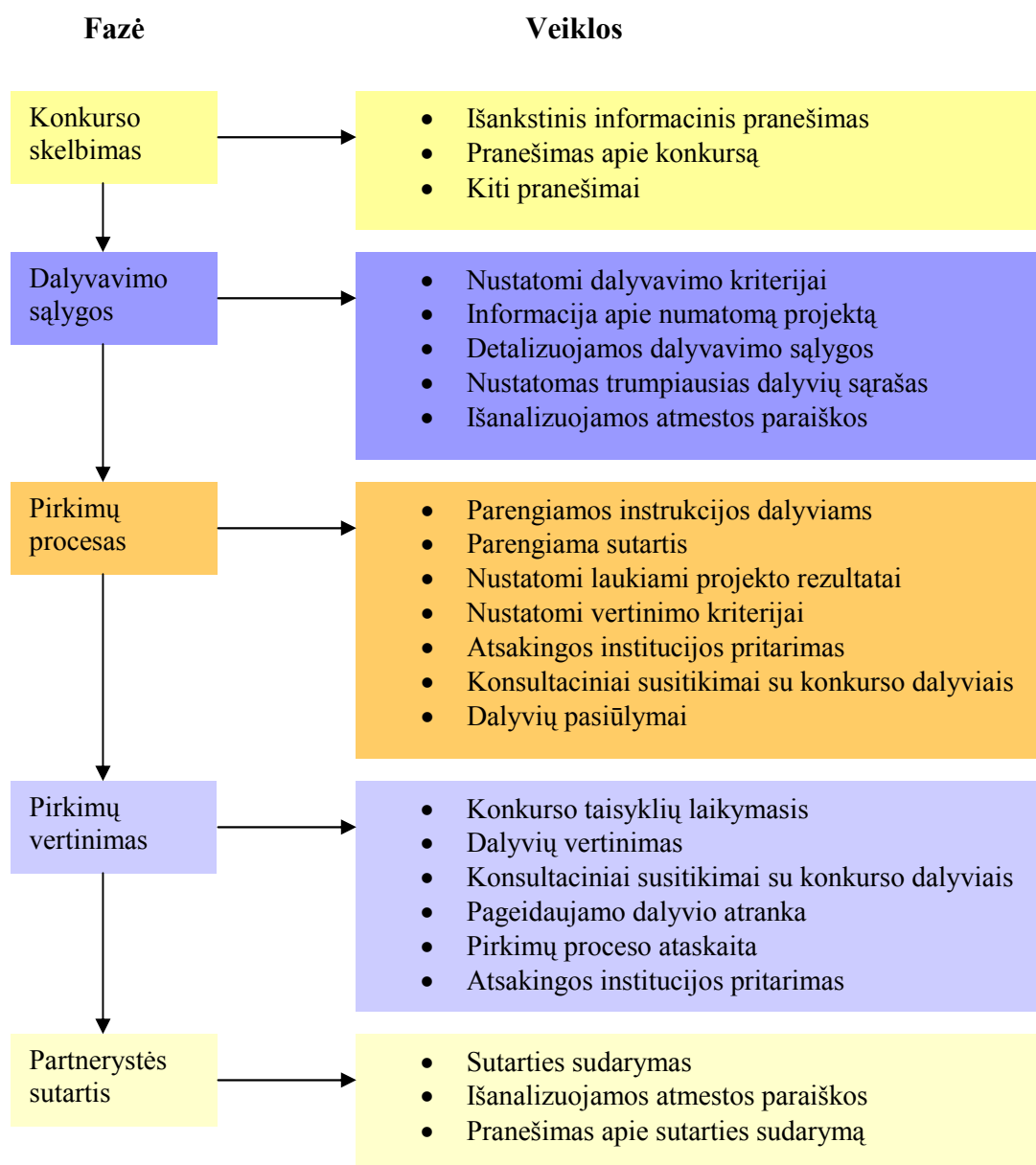
sektorius kompetencija kontroliuoti partnerystės projektų įgyvendinimą – nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas – vertinama daugiau neigiamai negu teigiamai: du ekspertai su teiginiu visiškai nesutinka, du – nesutinka, vienas – nėra tikras, vienas – visiškai sutinka (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Viešojo sektoriaus kompetencija

16 pav. pateikta VPP projektų vertinimo ir viešųjų pirkimų schema, kurią sudaro penkios fazės: konkurso skelbimas, dalyvavimo sąlygos, pirkimų procesas, pirkimų vertinimas ir partnerystės sutartis.





Šaltinis: [15, p. 43]

**16 pav.** VPP projektų vertinimo ir viešųjų pirkimų schema

Rengiant viešuosius pirkimus, partnerystės projekto įgyvendinamumas tiriamas keliais etapais: (1) viešųjų pirkimų procesas pradedamas nustatant dalyvavimo konkurse kriterijus ir kartu įvertinant dalyvių galimybes pasiekti numatomus / laukiamus projekto rezultatus, (2) už partnerystės projekto įgyvendinimą atsakinga viešoji institucija, analizuodama ir vertindama dalyvių paraiškas, kartu parengia ir rizikų alokacijos planą, kurio rezultatas turėtų būti pradinė partnerystės sutarties versija, nubrėžianti partnerių atsakomybės ribas, (3) išanalizavus dalyvių siūlymus iš techninės pusės (ar siūlymai atitinka keliamus reikalavimus), analizuojamos finansinės jų įgyvendinimo galimybės – šiame etape sprendžiama, kuris siūlymas sukurtų didžiausią pridėtinę vertę, panaudojant turimus išteklius, (4) atrinkus pageidaujamą kandidatą, pradedamos derybos dėl

partnerystės sutarties sąlygų (ypač svarbu yra suprasti verslo poziciją įgyvendinant partnerystės projektą). Vienas svarbiausių dalykų derantis dėl sutarties sąlygų, – paslaugų teikimo standartai, apimantys tiek kokybinius, tiek ir kiekybinius aspektus. Įgyvendinant projektus ne viešosios ir privačios partnerystės būdu, paprastai dėmesys yra sutelkiamas į kainą ir riziką. VPP projektų pagrindu siekiama sukurti didesnę pridėtinę vertę, o ne sutaupyti daugiau lėšų [15, p. 43].

Ypatingas dėmesys rengiant VPP projektus turi būti skiriamas rizikos paskirstymo arba alokacijos procesui (žr. 6 lentelę). Remiantis Viešosios ir privačios partnerystės instituto parengta monografija, rizikos alokacijos procesą sudaro keturi etapai: preliminarus rizikos identifikavimas, preliminarus rizikos paskirstymas, kokybinis rizikos vertinimas, preliminarus kiekybinis rizikos vertinimas.

**6 lentelė.** Rizikos paskirstymo procesas

	<b>Etapo aprašymas</b>	<b>Išėja</b>
Preliminarus rizikos identifikavimas	pagrindinių projekto rizikų identifikavimas	preliminarus rizikų sąrašas
Preliminarus rizikos paskirstymas	remiantis dalyvių kompetencija, rizikos paskirstomos tarp viešojo ir privataus sektorių, o kai kurios iš jų yra priskiriamos abiem sektoriams valdyti bendrai	preliminari rizikų alokacija
Kokybinis rizikos vertinimas	kokybinis kiekvienos rizikos „svorio“ arba galimų pasekmių vertinimas; pagal jau sudarytą preliminarų rizikų sąrašą ir šio vertinimo rezultatus sudaroma projekto rizikų matrica; parengiamas rizikų valdymo planas	preliminari rizikų matrica; rizikų valdymo planas
Preliminarus kiekybinis rizikos vertinimas	preliminarus didžiausių rizikų piniginės vertės matavimas	lyginamoji rizikų analizė, remiantis finansiniais rodikliais

Šaltinis: [15, p. 40]

Sudarius preliminarų galimų rizikų sąrašą, nustatomas kiekvienos rizikos „svoris“ arba kaina. Remiantis rizikų matrica, apibrėžiami galimi projekto įgyvendinimo scenarijai:

- katastrofinis scenarijus – nustatoma didžiausia įmanoma rizikos kaina;
- kritinis scenarijus – nustatoma rizikos kaina, kai yra didelė tikimybė, kad ji įvyks, o pasekmės bus reikšmingos;
- rimtų pasekmių scenarijus – nustatoma vidutinės reikšmės pasekmių kaina;
- planuotas scenarijus – planuota projekto kaina, kai nesant pokyčių laukiama rizikų tikimybė atitinka esamą;

- palankus scenarijus – kai projektas įgyvendinamas ne tik neviršijant planuoto biudžeto, bet net ir mažesnėmis sąnaudomis [15, p. 56-59] (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Rizikos tikimybės ir kainos matrica

	<b>Katastrofinis scenarijus</b>	<b>Kritinis scenarijus</b>	<b>Rimtų pasekmių scenarijus</b>	<b>Planuotas scenarijus</b>	<b>Palankus scenarijus</b>	<b>Rizikos tikimybės ir kainos suma</b>
Projekto rizika Nr. 1	įvykio Nr. 1 tikimybė (%) x įvykio Nr. 1 kaina	įvykio Nr. 1 tikimybė (%) x įvykio Nr. 1 kaina	įvykio Nr. 1 tikimybė (%) x įvykio Nr. 1 kaina	įvykio Nr. 1 tikimybė (%) x įvykio Nr. 1 kaina	įvykio Nr. 1 tikimybė (%) x įvykio Nr. 1 kaina	įvykio Nr. 1 tikimybės ir kainos suma
Projekto rizika Nr. n	įvykio Nr. n tikimybė (%) x įvykio Nr. n kaina	įvykio Nr. n tikimybė (%) x įvykio Nr. n kaina	įvykio Nr. n tikimybė (%) x įvykio Nr. n kaina	įvykio Nr. n tikimybė (%) x įvykio Nr. n kaina	įvykio Nr. n tikimybė (%) x įvykio Nr. n kaina	įvykio Nr. n tikimybės ir kainos suma

Šaltinis: [15, p. 60]

Nustačius skirtingus projekto įgyvendinimo scenarijus ir įvertinus esamas sąlygas, parengiama rizikų tikimybės matrica – procentinė kiekvieno scenarijaus tikimybės išraiška. Remiantis aukščiau pateiktais duomenimis, sudaroma rizikų tikimybės ir kainos matrica (žr. 7 lentelę).

**Pirmo klausimo trečia dalis:** interesų grupės yra įtraukiamos į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą.

Interesų grupių įtraukimą į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą ekspertai vertinai daugiau neigiamai: du ekspertai su pateiktu teiginiu visiškai nesutinka, du – nėra tikri, vienas – sutinka ir vienas – visiškai sutinka.

**Pirmo klausimo ketvirta dalis:** užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų vertinimas.

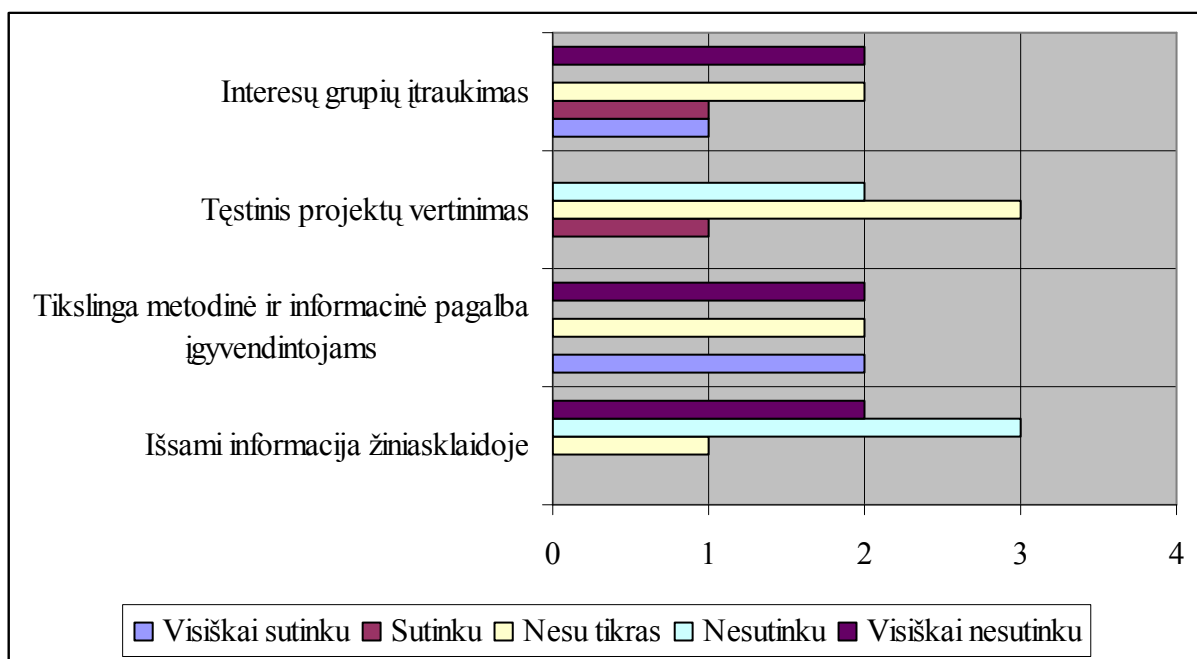
Su pastaruoju teiginiu nesutinka du ekspertai, trys ekspertai nėra tikri ir vienas ekspertas su teiginiu, kad yra užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų vertinimas, sutinka.

**Pirmo klausimo penkta dalis:** suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams.

Šiuo klausimu ekspertų nuomonių amplitudė buvo viena didžiausių: du ekspertai visiškai nesutiko su teiginiu, kad partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams yra suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba, du ekspertai – visiškai sutiko, du – laikosi neutralios nuomonės.

**Pirmo klausimo šešta dalis:** žiniasklaidoje pateikiama išsami informacija apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus.

Žiniasklaidoje pateikiamos informacijos apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus išsamumą ekspertai įvertino arba neigiamai, arba neutraliai. Du ekspertai su teiginiu visiškai nesutinka, trys – nesutinka, o vienas iš ekspertų teiginių įvertino neutraliai (žr. 17 pav.).



17 pav. Kitų partnerystės projekto aspektų vertinimas

Interesų grupės gali būti grupuojamos pagal vaidmenį projekte:

- naudos gavėjai (tikslinė grupė);
- įgyvendintojai;
- sprendimų priėmėjai;
- finansuotojai [44, p. 19].

Atskirų šalių atsakomybė, prieiga prie išteklių ir jų kontrolė, vaidmuo priimant sprendimus yra skirtingi. Kad būtų galima lengviau numatyti, kaip ir kada kiekviena iš jų turėtų įsitraukti į projektą, naudinga šias šalis suskirstyti pagal svarbą:

- Pirmaeilės suinteresuotosios šalys – tai asmenys, grupės ar organizacijos, kurių problemą turėtų išspręsti projektas ir kurie gaus tiesioginę naudą iš projekto, naudosis projekto sukurtais rezultatais.
- Antraeilės suinteresuotosios šalys – tai organizacijos ar grupės, iš kurių laukiama daugiausia paramos (valstybinės organizacijos, savivaldybės, NVO, savanorių grupės, privačios įmonės). Šioje grupėje patartina ieškoti projekto partnerių.
- Trečiaeilės suinteresuotosios šalys – tai institucijos ir grupės, kurios nebūtinai įsitraukia į projektą, bet jų vaidmuo yra reikšmingas projekto tęstinumui užtikrinti (politikai,

vyriausybės institucijos, kitos su panašia tiksline grupe dirbančios organizacijos, nacionalinės NVO) [44, p. 19].

**Antras klausimas:** kriterijai, kurie galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių ar projekto vertinimą.

I. Jurkšuvienės teigimu, tai galėtų būti sąnaudų ir naudos, [projekto ar atskirų jo etapų, aut past.] įgyvendinimo greičio, specialistų kvalifikacijos ir gebėjimų kriterijai.

A. Plečkaitis pažymėjo, kad „Alternatyvų (vykdyti patiems vs perduoti verslui) kaštų / naudos analizė rodo ženklų operacinių kaštų sumažėjimą ilgalaikėje perspektyvoje. Prielaidos: rizikos vertinimas, galimybė lengvai ir greitai keisti tiekėją, nepriklausoma paslaugų lygio ekspertizė.“

R. Veikutis išskyrė kelis galimus e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių / projekto vertinimo kriterijus:

a. *Projekto įgyvendinimas yra pagrįstas teikiama socialine ekonomine nauda ir jo įgyvendinimas techniniu, teisiniu, socialiniu, aplinkosaugos požiūriais yra įmanomas, nesukeliant neigiamų padarinių.*

b. *El. paslaugų teikimas įgyvendinimas yra numatytas strateginiuose (nacionaliniuose, regioniniuose, vietiniuose) dokumentuose.*

c. *El. paslaugų teikimas reikalauja įvairiapusių išteklių, aukštos kompetencijos ar naudojama infrastruktūra, kurios sėkmingas funkcionavimas teikiant reikalaujamos kokybės paslaugas, reikalauja kompleksiškos ir intensyvios priežiūros.*

d. *El. paslaugų teikimas perduodamas privačiam sektoriui ilgalaikės sutarties pagrindu.*

e. *Siekiami projekto rezultatai išreikšti kiekybiniais rodikliais, rezultatų stebėsenai nustatyti objektyvūs, visuotinai priimtini kokybės vertinimo standartai.*

f. *El. paslaugų teikimas privačiam sektoriui perduodamas ilgesniam nei 7 metų laikotarpiui ir yra įvertintos viešojo sektoriaus finansinės galimybės įgyvendinti projektą yra pakankamos.*

D. Długoborskytė Budrienė atsakė, kad VPSP tikslingumo taikymo kriterijai yra patvirtinti ūkio ministro įsakymu, todėl jų daugiau nereikia nustatinėti – jie visiems projektams yra vienodi [e. valdžios projektams taip pat, aut. past.].

2010 m. liepos 16 d. Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymu Nr. 4-538 buvo patvirtintos „Metodinės rekomendacijos dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijų“ [4]. Nustatytų viešojo ir privataus sektorių partnerystės (VPSP) taikymo tikslingumo kriterijų tikslas yra įvertinti VPSP, kaip investicijų projekto įgyvendinimo būdo, pranašumų ir naudos prielaidas ir padėti valstybės institucijoms apsispręsti, kuriuos projektus tikslinga įtraukti į ilgalaikių VPSP investicijų projektų sektorinius planus, už kurių rengimą pagal Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių planą,

patvirtintą Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010 m. birželio 4 d. įsakymu Nr. 4-431 [3], yra atsakingos Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

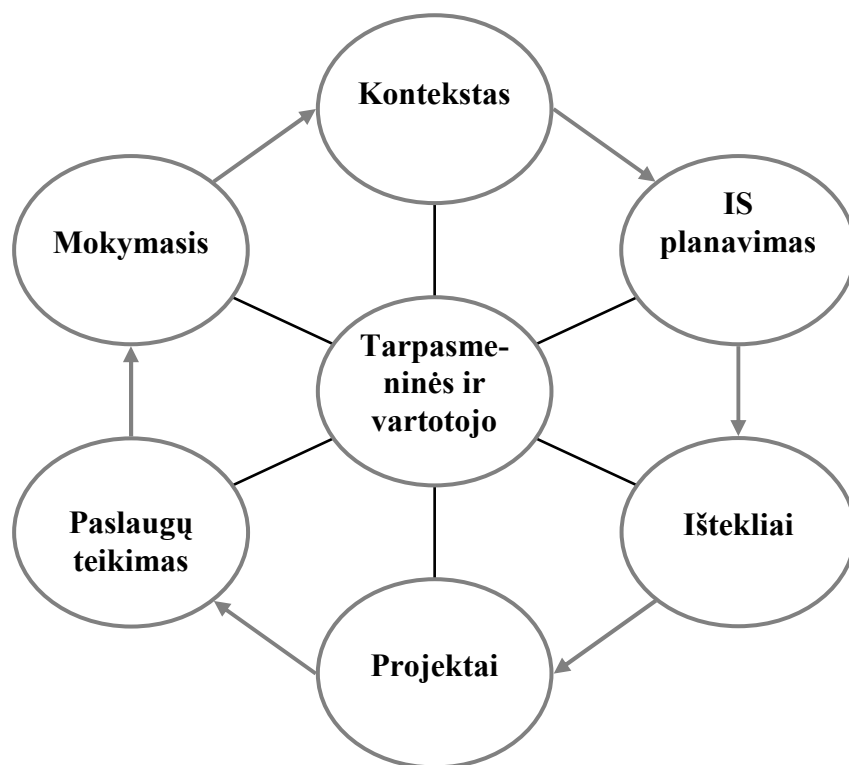
Nustatyti šie VPSP tikslingumo taikymo kriterijai investicijų projektams:

- investicijų projekto įgyvendinimas yra pagrįstas;
- investicijų projekto įgyvendinimas yra aktualus;
- investicijų projektui įgyvendinti reikalingų investicijų vertė;
- viešosios paslaugos, į kurias investuojama, yra veikla, reikalaujanti įvairiapusių išteklių;
- viešojo sektoriaus reikalavimai viešosioms paslaugoms, kurių teikimas perduodamas privačiam sektoriui ilgalaikės sutarties pagrindu;
- viešojo sektoriaus finansinės galimybės įgyvendinti projektą yra pakankamos [4].

Apibendrinant ekspertų nuomones, e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių ar projekto vertinimo kriterijai galėtų būti viešojo ir privataus sektorių specialistų kompetencija, projekto kaštų ir naudos analizė ilgalaikėje perspektyvoje, projekto rizikos vertinimas, nepriklausomų ekspertų vertinimas projekto įgyvendinamumo klausimu, socialinė-ekonominė projekto nauda, e. paslaugų teikimo reikalavimų nustatymas strateginiuose dokumentuose, įvairiapusių išteklių, kompleksiška e. paslaugų teikimo priežiūra, laukiamų projekto rezultatų išraiška kiekybiniais rodikliais, objektyvūs rezultatų kokybės vertinimo standartai, viešojo sektoriaus finansinių galimybių analizė.

**Trečias klausimas:** problemos, su kuriomis susiduria ar susidurtų viešasis sektorius, įgyvendindamas partnerystės e. valdžioje projektus.

Kadangi šis klausimas yra glaudžiai susijęs su viešųjų institucijų kompetencijų reikalavimais, naudinga apžvelgti, kokias kompetencijas išskiria e. valdžios tyrėjai. Heeks R. išskiria septynias viešojo sektoriaus kompetencijų reikalavimų grupes (žr. 18 pav.).



Šaltinis: Pagal [10, p. 271]

**18 pav.** Reikalavimai viešojo sektoriaus kompetencijoms informacijos amžiuje

Konteksto (angl. *big picture*) supratimas apima reikalavimus moralinėms gairėms, vizijai ir strategijai, kontekstinėms žinioms, t. y. žinioms apie politiką, šalių interesus, viešąsias paslaugas, reformas. IS planavimas – tai žinios apie IT inovacijas, paslaugų teikimą, IT architektūrą, duomenų valdymą, vadybos sistemų planavimą. Viešojo sektoriaus ištekliai – tai finansavimo galimybės, sutarčių rengimas, viešieji pirkimai, personalo valdymas. E. valdžios projektų įgyvendinimui būtinos tokios viešojo sektoriaus kompetencijos kaip projektų valdymas, pokyčių vadyba, rizikos valdymas, sistemų plėtra ir valdymas. Paslaugų teikimas apima rinkotyros, sistemų administravimo, paslaugų teikimo vadybos, atskaitomybės valdymo kompetencijas. Mokymasis – tai informacijos srautų valdymas organizacijos viduje ir naudingų idėjų paieška už organizacijos ribų. Apibendrinant, šias kompetencijas galima suskirstyti į tarpasmenines, t. y. taikomas lyderystėje, bendravime, derybose ir pan., bei vartotojo – t. y. IT, informacijos vartotojo kompetencijas [10, p. 271].

E. Leichterio nuomone:

*Nėra partnerystės mentaliteto, todėl nėra ir partnerystės. [Į partnerystės projektą, aut. past.] žiūrima kaip į paslaugų teikimo sutartį, santykis kaip užsakovo su rangovu, o ne kaip partnerių, nėra darbo kartu, yra tarpinis atsiskaitymas už rezultatus ir reikalavimų kėlimas. Partnerystė žiniasklaidos suvokiama kaip korupcija, todėl net ten, kur yra užuomazgos, [partnerystė, aut. past.] dažniausiai nušviečiama neigiamai.*

D. Długoborskytė Budrienė pažymėjo, kad visuose sektoriuose problemos yra vienodos, šis – ne išimtis. Ir tai, visų pirma, yra kompetencijų stygius. I. Jurkšuvienė išskyrė tarpžinybinių interesų derinimo problemą.

A. Plečkaitis: *Negaliu atsakyti, tačiau jis [viešasis sektorius, aut. past.] nėra pradėjęs tokių projektų. Visas viešojo sektoriaus dalyvavimas yra per finansavimą iš ES SF (interneto ryšio srityje yra planai teikti subsidijas „paskutinei myliai“). // Šiaip nėra nei praktikos (41 projektas, 40 konsignacijos, 1 tikras PPP yra Balsių mokykla), nei informacijos (ppplietuva.lt veda į CPVA bendro pobūdžio tinklapį), nei aktyvių veiksmų (Ūkio ministerija nerodo didelio entuziazmo). Priežastis – žr. p. 4.*

R. Veikutis: *Teisinės bazės nebuvimas, lėtas teisės aktų priėmimo ir keitimo procesas. El. paslaugų teikimo standartų nebuvimas. El. paslaugų teikimo perdavimas verslui – ilgalaikės sutarties objektas. Todėl jai galioja visos rizikos, kurios galioja ilgalaikėms sutartims, – teisinės aplinkos kaita, finansavimo užtikrinimas pasikeitus politinėms jėgoms ir kita.*

Apibendrinant ekspertų atsakymus į trečią klausimą, galima išskirti šias problemas, su kuriomis susiduria ar susidurtų viešosios institucijos, įgyvendindamos partnerystės e. valdžioje projektus: praktikos, informacijos (informatyvaus portalo vartotojams forma) ir aktyvių veiksmų (ypač ŪK) trūkumas, viešojo sektoriaus kompetencijos stygius, tarpžinybinių interesų derinimo problema, netinkamas viešojo sektoriaus požiūris į VPP (partnerystė suvokiama kaip užsakovo ir rangovo santykių pagrindu sudaryta sutartis), neefektyvi komunikacija su žiniasklaidos atstovais (tačiau žiniasklaida – viena iš interesų grupių, didele dalimi formuojanti visuomenės požiūrį į VPP projektus), teisinis netikrumas (lėtas teisės aktų priėmimo ir keitimo procesas), teisinės aplinkos kaita ir finansavimo užtikrinimas pasikeitus politinėms jėgoms.

**Ketvirtas klausimas:** problemos, su kuriomis susiduria ar susidurtų privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės e. valdžioje projektuose.

E. Leichterio teigimu, privatus sektorius susiduria su šiomis problemomis: *Kompetencijos viešajame sektoriuje stoka, nėra su kuo kalbėtis, labai nelanksti sistema, negalima keisti užduočių, net jeigu tai padėtų projektui. Kai kuriais atvejais – atviras kyšių reikalavimas iš viešojo sektoriaus atstovų. Kai kuriais atvejais – visiškas nesidomėjimas rezultatais – tik dėl paukščiuko.*

D. Długoborskytė Budrienė pažymėjo, kad nėra precedentų, neįmanoma įvertinti [su kokiomis problemomis susiduria privatus sektorius, aut. past]. Tačiau bet kokių atveju problemos bus kompetencijų stoka abiejose pusėse. R. Veikučio nuomonė buvo panaši: privatus sektorius, įgyvendindamas VPP projektus, susiduria su tomis pačiomis problemomis kaip ir viešasis sektorius. I. Jurkšuvienė išskyrė interesų derinimo, laiko, sprendimų priėmimo trukmės, priimančiųjų sprendimus kvalifikacijos ir gebėjimų problemas.



A. Plečkaitis nurodė, kad pagrindinė problema, su kuria susiduria privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės projektuose yra lengvai prieinamos investicinės lėšos iš ES SF, kurios VPP projektus daro nepatraukliais. Viešosios politikos ir vadybos instituto parengtame leidinyje taip pat pažymima, kad dažniausiai ES SF finansavimas teikiamas atskirai viešojo arba privataus sektorių projektams, kurie yra sudėtinė didesnio VPP projekto dalis arba jo etapas. Be to, ES SF paramos naudojimo sąlygos nėra palankios VPP projektams įgyvendinti ir netiesioginiu būdu, nes, pvz., nors dalyviai ir gali dalyvauti didesniuose projektuose kartu su pareiškėju ir partneriais, jų išlaidos nėra tinkamos ir jie nėra sutarties, finansuojamos iš ES SF, dalis [43, p. 11-12].

Apibendrinant atsakymus į šį klausimą, kokybinio tyrimo duomenų analizė parodė, kad esminės problemos, su kuriomis susiduria privatus sektorius, ekspertų nuomone, yra kompetencijos viešajame sektoriuje stoka, kompetencijos privačiame sektoriuje stoka (trūksta metodinės pagalbos), nelankstumas (užduotys nekeičiamos net ir tuo atveju, jeigu tai padėtų projektui), nesidomėjimas projekto įgyvendinimo rezultatais, interesų derinimo problema ir lengvai prieinamos investicinės lėšos iš ES SF, kurios VPP projektus daro nepatraukliais.

**Penktas klausimas:** veiksmai, kurių rekomenduojama imtis, siekiant išvengti nesėkmingų ar iš dalies nesėkmingų viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje projektų.

E. Leichterio nuomone, prioritetą reikia teikti dialogui, o ne procedūroms. D. Długoborskytė Budrienės teigimu, svarbiausia yra neskubėti ir kuo daugiau tartis su visais suinteresuotais žmonėmis [suinteresuotomis šalimis, aut. past.]. I. Jurkšuvienė pažymi, kad, visų pirma, būtina užtikrinti projekto vadovo kvalifikaciją ir gebėjimus, atsakingų asmenų kvalifikaciją ir gebėjimus – tik tokiu būdu būtų įmanoma užtikrinti realią atsakomybę.

A. Plečkaitis išskiria planavimą, kompetenciją (pirmiausia viešajame sektoriuje) ir konkurenciją, projekto valdymą (pirmiausia rizikos), patį metodą (kuris būtų lankstesnis, inkrementinis vietoje „waterfall“ tipo, kai nesant kompetencijos valdyme, nesėkmės paaiškėja tik pabaigoje.

R. Veikučio teigimu, svarbiausia yra: *Patvirtinti visuotinus standartus siekiant užtikrinti sąveikumą ir vienodą supratimą visoms projekte dalyvaujančioms pusėms. // Visų vyriausybėje esančių politinių jėgų bendro sutarimo ir tokio projekto bendro „šeimininko“ patvirtinimas (kadangi el. paslaugų teikimo procesas paprastai apima ne vieną instituciją). // Viešojo sektoriaus kompetencijos ugdymas, siekiant kokybiško projekto uždavinių suformulavimo, verslo partnerio atrinkimo ir jo kontroliavimo.*

Apibendrinant atsakymus į paskutinį klausimą, tyrime dalyvavę ekspertai pateikė keletą rekomendacijų, kaip būtų galima išvengti nesėkmingų ar iš dalies nesėkmingų VPP e. valdžioje projektų: siekti efektyvios komunikacijos su projekto partneriais ir interesų grupėmis, užtikrinti projekto vadovo ir atsakingų asmenų kvalifikaciją ir gebėjimus rengti ir įgyvendinti projektą, aiškiai

paskirstyti atsakomybę tarp projekto partnerių, ugdyti viešojo sektoriaus kompetenciją, gerinti projekto valdymo (ypač rizikos valdymo) įgūdžius, taikyti inkrementinį projekto įgyvendinimo metodą, nustatyti kuriamos paslaugos kokybės standartus.

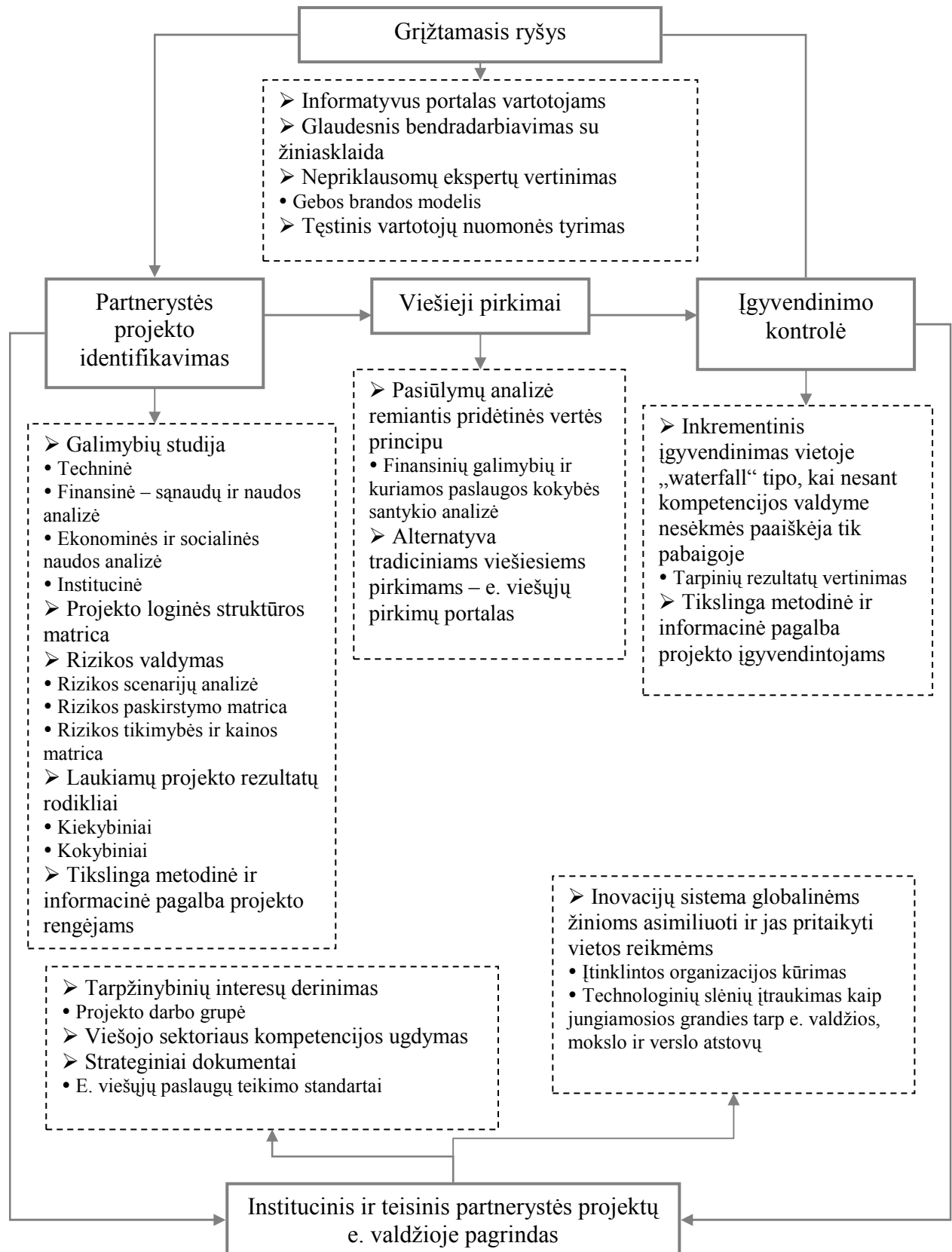
8 lentelėje pateiktas ekspertų atsakymų į antrą, trečią, ketvirtą ir penktą tyrimo klausimus apibendrinimas.

**8 lentelė.** Ekspertų atsakymų į tyrimo klausimus apibendrinimas: antra dalis

Klausimai	Ekspertų atsakymų apibendrinimas
Kriterijai, kurie galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių ar projekto vertinimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešojo ir privataus sektorių specialistų kompetencija</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projekto kaštų ir naudos analizė ilgalaikėje perspektyvoje</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projekto rizikos vertinimas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepriklausomų ekspertų vertinimas projekto įgyvendinamumo klausimu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• socialinė-ekonominė projekto nauda</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e. paslaugų teikimo reikalavimų nustatymas strateginiuose dokumentuose</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• įvairiapusiški ištekliai</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompleksiška e. paslaugų teikimo priežiūra</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laukiamų projekto rezultatų išraiška kiekybiniais rodikliais</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objektyvūs rezultatų kokybės vertinimo standartai</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešojo sektoriaus finansinių galimybių analizė</li> </ul>
Problemos, su kuriomis susiduria ar susidurtų viešasis sektorius, įgyvendindamas partnerystės e. valdžioje projektus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praktikos, precedentų nebuvimas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacijos trūkumas (pplietuva.lt veda į CPVA bendro pobūdžio tinklapį)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktyvių veiksmų trūkumas (ŪM nerodo didelio entuziazmo)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešojo sektoriaus kompetencijos stygius</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarpžinybinių interesų derinimo problema</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• netinkamas viešojo sektoriaus požiūris į VPP (partnerystė suvokiama kaip užsakovo ir rangovo santykių pagrindu sudaryta sutartis)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neefektyvi komunikacija su žiniasklaidos atstovais</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teisinis netikrumas (lėtas teisės aktų priėmimo ir keitimo procesas)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finansavimo užtikrinimas pasikeitus politinėms jėgoms</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• teisinės aplinkos kaita pasikeitus politinėms jėgoms</li> </ul>	
Problemos, su kuriomis susiduria ar susidurtų privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės e. valdžioje projektuose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencijos viešajame sektoriuje stoka</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencijos privačiame sektoriuje stoka (trūksta metodinės pagalbos)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nelankstumas (užduotys nekeičiamos net ir tuo atveju, jeigu tai padėtų projektui)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nesidomėjimas projekto įgyvendinimo rezultatais</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interesų derinimo problema</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lengvai prieinamos investicinės lėšos iš ES SF, kurios VPP projektus daro nepatraukliais</li> </ul>
Rekomenduojami veiksmai, siekiant išvengti nesėkmingų ar iš dalies nesėkmingų partnerystės e. valdžios projektų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• siekti efektyvios komunikacijos su projekto partneriais ir interesų grupėmis</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• užtikrinti projekto vadovo ir atsakingų asmenų kvalifikaciją ir gebėjimus rengti ir įgyvendinti projektą</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aiškiai paskirstyti atsakomybę tarp projekto partnerių</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugdyti viešojo sektoriaus kompetenciją</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gerinti projekto valdymo (ypač rizikos valdymo) įgūdžius</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taikyti inkrementinį projekto įgyvendinimo metodą</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nustatyti kuriamos paslaugos kokybės standartus</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. pateikti e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui metodai (metodų alternatyvos), remiantis darbo teorinėje dalyje išanalizuota literatūra ir tyrimo duomenų analize.



Šaltinis: sudaryta autorės

**19 pav.** E. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui metodai

E. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui metodų rinkinys buvo sudarytas remiantis:

- VPP e. valdžioje projekto valdymo ciklo etapų aprašymu (žr. 1.1 skyrių);
- VPP e. valdžioje įgyvendinimo instrumentų analize (žr. 1.3 skyrių);
- E. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui pavyzdžių analize (žr. 2 skyrių);
- Heeks R. nustatytais reikalavimais viešojo sektoriaus kompetencijoms informacijos amžiuje (žr. 17 pav.);
- Ūkio ministro parvirtintomis metodinėmis rekomendacijomis dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijų;
- Kokybinio tyrimo duomenų analize (žr. 3 skyrių; apibendrintus ekspertų atsakymus į tyrimo klausimus žr. 8 lentelėje).

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. VPP – tai struktūrizuoto bendradarbiavimo forma, skirta finansuoti, projektuoti, valdyti ir atlikti kitas funkcijas įgyvendinant ilgalaikius infrastruktūros projektus ar teikiant viešąsias paslaugas visuomenei. Ne išimtis yra ir e. valdžios sritis.
  - 1.1. Pagrindiniai VPP principai yra pridėtinės vertės kūrimas, rizikų, atsakomybės ir išteklių paskirstymas tarp partnerių, siekiant partnerystės sutartyje numatytų rezultatų.
  - 1.2. Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme valdžios ir privačių subjektų partnerystė apibrėžiama kaip viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdas, kai privatus subjektas sutartyje nustatytais sąlygomis investuoja į valdžios subjekto funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir šiai veiklai vykdyti reikalingą valstybės arba savivaldybės turtą ir vykdo nustatytą veiklą, už kurią privačiam subjektui atlyginimą moka valdžios subjektas. Tačiau viešajam sektoriui lengvai prieinamos investicinės lėšos iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų VPP projektus daro nepatraukliais.
  - 1.3. E. valdžios paslaugų administravimo perdavimui verslui yra taikomi įvairūs partnerystės modeliai (paslaugų teikimo, valdymo, ilgalaikės (išperkamosios) nuomos, „Statybos-eksploatavimo-perdavimo“, koncesijos ir kiti alternatyvūs modeliai), tačiau metodų – rizikos valdymo arba atsakomybės paskirstymo, informacijos mainų ir kt. – analizei skiriama nepakankamai dėmesio. Pažymima, kad trūksta išsamių tyrimų, galimybių studijų paslaugų pirkimo iš išorės tema.
2. Remiantis pasaulinės patirties analize, kaip e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui pranašumus ir galimybes galima išskirti alternatyvių finansavimo šaltinių įtraukimą; „vieno langelio“ ir pridėtinės vertės kūrimo principų taikymą; duomenų saugos užtikrinimą; palankią teisinę ir institucinę aplinką; privataus partnerio pasirengimą ir patirtį; projekto integravimą į platesnio turinio projektą ar bendrą kontekstą; tvirtą valdžios vaidmenį apibrėžiant laukiamus projekto rezultatus, lankstumą ir derybų įgūdžius; detalias rizikos valdymo procedūras. Trūkumai ir grėsmės: vartotojų įtraukties rizika; techninės kliūtys; neefektyvi komunikacija su žiniasklaida; interesų derinimas su projekto partneriais; projekto kokybės priežiūra; nerezultatyvus išteklių panaudojimas; problemų ignoravimas.
  - 2.1. Vertinant Lietuvos e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių perspektyvas remiantis pridėtinės vertės principu, būtina pabrėžti strateginių dokumentų rengimo svarbą, numatant aiškius paslaugų administravimo tikslus, uždavinius, instrumentus šiems uždaviniams įgyvendinti ir tikslams pasiekti; aiškius rezultatų (taip pat ir tarpinių), viešųjų paslaugų teikimo poveikio vertinimo kriterijus; grįžtamojo ryšio analizės priemones ir kt.

3. Kokybinio tyrimo duomenų analizė parodė, kad e. valdžios paslaugų administravimo perdavimą verslui Lietuvoje riboja patirties rengiant tokio pobūdžio projektus stygius; netinkamas viešojo sektoriaus požiūris į partnerystės projektus, suvokiant juos kaip užsakovo ir rangovo pagrindu sudarytas sutartis; viešojo (ypač) ir privataus sektorių kompetencijos trūkumas; informacijos ir aktyvių veiksmų trūkumas; tarpžinybinių interesų derinimo ir interesų derinimo su privačiais partneriais spragos; teisinis netikrumas; metodinės ir informacinės pagalbos stoka; paslaugų kokybės standartų nebuvimas ir kt.

#### **Pasiūlymai:**

- Sukurti informatyvų ir į vartotojus orientuotą portalą apie VPP projektus, kuris nukreiptų ne į bendro pobūdžio VŠĮ CPVA tinklapį kaip portalas <http://www.ppplietuva.lt>, bet teiktų aktualią ir išsamią informaciją apie planuojamus, įgyvendinamus projektus ir projektų rezultatus.
- Kaip sudėtinę partnerystės projekto galimybių studijos dalį įtraukti reikalavimą sudaryti projekto loginės struktūros matricą, siekiant nustatyti priežastinius ryšius, svarbiausias prielaidas ir netikrumus, kurių negali kontroliuoti projekto komanda, poveikio ir išteklių matavimo būdus.
- Tobulinti projektų rizikos valdymo įgūdžius: organizuoti mokymus viešojo sektoriaus institucijoms, kaip sudėtinę partnerystės projekto galimybių studijos dalį įtraukti reikalavimą sudaryti preliminarią rizikos paskirstymo matricą.
- Preliminarioje partnerystės sutartyje nustatyti planuojamų projekto rezultatų kiekybinius rodiklius: projekto etapų trukmę, planuojamą dalyvių, vartotojų skaičių ir kt.
- Parengti planuojamų teikti e. viešųjų paslaugų kokybės standartų aprašus ir įtraukti juos į preliminarią partnerystės sutartį.
- Viešosios institucijos užsakymu (perkant ekspertų paslaugas) atlikti nepriklausomą projekto įgyvendinimo rezultatų analizę.
- Įgyvendinant partnerystės projektus, sudaryti viešojo ir privataus sektorių atstovų ir suinteresuotų šalių (pvz., susijusių nevyriausybinių organizacijų) darbo grupę, kuri būtų atsakinga už projekto uždavinių keitimą, savalaikes korekcijas ir kt., siekiant užtikrinti inkrementinį projekto įgyvendinimą vietoje „waterfall“ tipo, kad nesant kompetencijos valdyme trūkumai paaiškėja tik pabaigoje.

## LITERATŪRA

### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas.  
<[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=245493](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=245493)> [žiūrėta 2011-09-09]
2. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. spalio 9 d. įsakymas Nr. V-811 „Dėl Lietuvos el. sveikatos sistemos 2007-2015 metų plėtros strategijos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 108 -4430.
3. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010 m. birželio 4 d. įsakymas Nr. 4-431 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2010, Nr. 67-3376.
4. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. 4-538 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslingumo kriterijų nustatymo ir metodinių rekomendacijų dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijų patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2010, Nr. 87-4620
5. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.  
<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390913](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390913)> [žiūrėta 2011-10-20]
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimas Nr. 1480 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“. Valstybės žinios, 2009, Nr. 137-5998.

### Monografijos

7. Albinsson L., Forsgren O., Lind M. ir kt. Public E-Services: A Value Model & Trends Based on a Survey. – Stockholm: VINNOVA Report VR 2006:15.
8. Bailey W. G. The Encyclopedia of Police Science. – New York: State University of New York, 1995.
9. Codagnone C., Wimmer M. A. (Eds.). Roadmapping eGovernment Research: Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020. – Italy: eGovRTD2020 Project Consortium, 2007.
10. Heeks R. Implementing and Managing eGovernment: An International Text. – London: Sage Publications, 2006.
11. Nordfors L., Ericson B., Lindell H. – Gullers Group. The Future of eGovernment – Scenarios 2016. – Stockholm: VINNOVA Report VR 2006:11.
12. Petrauskas R. Informacinių technologijų taikymas viešajame administravime. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2001.



13. Rudzkienė V. Socialinė statistika. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2005.
14. The Institute for Public-Private Partnerships. Public-Private Partnerships in E-Government: Handbook. – Washington: Information for Development Program, 2009.
15. The Institute for Public-Private Partnerships. Public-Private Partnerships in E-Government: Knowledge Map. – Washington: Information for Development Program, 2009.
16. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003.

### **Moksliniai straipsniai**

17. Commission on Public Private Partnerships. Building Better Partnerships: the Final Report of the Commission on Public Private Partnerships. – London: Institute of Public Policy Research, 2002: 40. <[www.ippr.org.uk/publicationsandreports/publication.asp?id=144](http://www.ippr.org.uk/publicationsandreports/publication.asp?id=144)> [žiūrėta 2011-10-17]
18. Garuckas R., Kaziliūnas A. E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: 2008, Nr. 23, p. 59-67.
19. Kaliannan M., Awang H., Raman M. Public-Private Partnerships for E-Government Services: Lessons from Malaysia // International Journal of Institutions and Economies. – Malaysia: 2010, Vol. 2, No. 2, pp. 207-220.
20. Koppenjan J. F. M. The Formation of Public-Private Partnerships: Lessons from Nine Transport Infrastructure Projects in the Netherlands // Public Administration. – London: 2005, Volume 83(1), pp. 135-157.
21. Limba T. Elektroninės valdžios priemonių įtaka viešosios vertės didinimui // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: 2004, Nr. 10, p. 46-49.
22. Žilionienė I. Elektroninės valdžios plėtros planavimas: svarbiausių dokumentų apžvalga // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: 2004, Nr. 10, p. 39-45.

### **Kiti šaltiniai**

23. Aleliūnas I., Kindurytė Ž., Kiškina I. Valstybinių institucijų informacinių sistemų valdymas elektroninės valdžios kontekste // Valstybinio audito ataskaita. – Vilnius: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, Nr. IA-9000-4-3, 2007.
24. Andrulionis G., Miškinytė N., Norušaitienė I. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas // Valstybinio audito ataskaita. – Vilnius: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, Nr. VA-P-30-5-1, 2008.

25. AS Sertifitseerimiskeskus. The Estonian ID Card and Digital Signature Concept: Principles and Solutions. – Ver 20030307.  
<[http://www.id.ee/public/The\\_Estonian\\_ID\\_Card\\_and\\_Digital\\_Signature\\_Concept.pdf](http://www.id.ee/public/The_Estonian_ID_Card_and_Digital_Signature_Concept.pdf)>  
[žiūrėta 2011-10-17]
26. Barkauskaitė Ž. Lietuvos E. Sveikatos 2007-2015 metų plėtros strategijos vertinimas // Magistro baigiamasis darbas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009.
27. Commission of the European Communities. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. – Brussels: Commission, 2004-04-30.  
<[http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/public\\_procurement/122012\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/122012_en.htm)> [žiūrėta 2011-11-06]
28. Kindurytė Ž., Kiškina I. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos informacinių sistemų bendrosios kontrolės vertinimas. Elektroninės sveikatos informacinių sistemų kūrimo auditas // Valstybinio audito ataskaita. – Vilnius: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, Nr. IA-9000-6-2, 2008.
29. Kindurytė Ž., Kiškina I., Kumetaitis K. Elektroninės sveikatos informacinės sistemos plėtra ir audito rekomendacijų įgyvendinimas // Valstybinio audito ataskaita. – Vilnius: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, Nr. VA-P-2-10, 2011.
30. Lietuvos Respublikos finansų ministerija, <<http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/apie>>  
[žiūrėta 2011-10-22]
31. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. Nacionalinė elektroninės sveikatos sistema, 2008, <<http://esp.sam.lt/Informacija/>> [žiūrėta 2011-08-27]
32. Lietuvos viešosios ir privačios partnerystės metodinės pagalbos portalas,  
<[www.ppplietuva.lt](http://www.ppplietuva.lt)> [žiūrėta 2011-07-23]
33. Multimedia Development Corporation. Malaysia's National Information & Communication Technology Initiative „Multimedia Super Corridor in Malaysia“, 2009,  
<[www.mdc.com.my](http://www.mdc.com.my)> [žiūrėta 2011-08-17]
34. Oficialus Estijos nacionalinės ID kortelės portalas, <<http://www.id.ee/?lang=en>> [žiūrėta 2011-11-05]
35. Oficialus Malaizijos viešųjų pirkimų portalas E-perolehan,  
<<http://home.eperolehan.gov.my/v2/index.php/en/product-a-services/eperolehan-system>>  
[žiūrėta 2011-08-14]
36. Oficialus Pietų Afrikos Respublikos darbo ministerijos portalas, <[www.labour.gov.za](http://www.labour.gov.za)>  
[žiūrėta 2011-10-18]

37. Oficialus Singapūro e. valdžios portalas eCitizen, <[www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg)> [žiūrėta 2011-09-08]
38. Oficialus Teksaso valstijos e. valdžios portalas TexasOnline, <[www.texasonline.com](http://www.texasonline.com)> [žiūrėta 2011-09-01]
39. Siemens sets up TETRA Bluelight network in Austria, 2002, <<http://www.telecompaper.com/news/siemens-sets-up-tetra-bluelight-network-in-austria>> [žiūrėta 2011-12-02]
40. Singapūro e. valdžios strateginių dokumentų apžvalga, <<http://www.egov.gov.sg>> [žiūrėta 2011-12-01]
41. UAB „Ernst&Young Baltic“ Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos užsakymu. Esamos situacijos, taikomųjų e. sveikatos paslaugų uždavinių ir e. sveikatos standartų įvertinimo ir rekomendacijų ataskaita „Nacionalinės elektroninės sveikatos sistemos sprendimo naujumo, tinkamumo eksploatuoti įvertinimo ir konsultavimo plėtos klausimais paslaugos“. – Vilnius, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, 2009.
42. UAB „Nacionalinių projektų regimas“, Advokatų kontora „Sorainen ir partneriai“, UAB „Esika“ Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos užsakymu. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo metodologija. – Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, 2009.
43. VŠĮ „Viešosios politikos ir vadybos institutas“. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų naudojimas, 2005.
44. Zubavičienė A. Projekto valdymo ciklo metodikos taikymo socialinės integracijos projektuose vadovas. – Leidinių užsakė Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra, 2007.

**Kungytė L.** Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės: pasaulinė patirtis / Magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. T. Limba. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, Elektroninio verslo katedra, 2011. – 88 p.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe yra analizuojamos e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės, remiantis pasauline patirtimi. Atvejų tyrimui buvo pasirinktos septynios valstybės iš skirtingų kontinentų: Jungtinės Amerikos Valstijos, Singapūras, Malaizija, Pietų Afrikos Respublika, Austrija, Estija ir Lietuva. Lietuvos e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių empirinis tyrimas buvo atliktas pasitelkus struktūrizuoto klausimyno arba interviu metodą. Darbe taip pat taikyti mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodai.

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti, kaip e. valdžios ir susijusių sričių ekspertai vertina e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybes Lietuvoje. Darbe buvo iškelti du tyrimo uždaviniai: atlikti ekspertų nuomonės tyrimą, kuris padėtų išsiaiškinti e. valdžios ir susijusių sričių ekspertų požiūrį į e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo galimybes Lietuvoje ir pasiūlyti alternatyvius e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui Lietuvoje metodus. Tyrimo objektas – e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje.

Išanalizavus viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje pasaulinę patirtį, apibendrinti e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui pranašumai ir galimybės bei trūkumai ir grėsmės. Kokybinio tyrimo duomenų analizė leido išskirti e. valdžios paslaugų administravimo perdavimą verslui Lietuvoje ribojančius veiksnius ir pasiūlyti e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui metodų alternatyvas.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmame skyriuje yra analizuojami viešosios ir privačios partnerystės taikymo elektroninėje valdžioje teoriniai aspektai: viešosios ir privačios partnerystės elektroninėje valdžioje principai, modeliai ir įgyvendinimo instrumentai. Antrame skyriuje yra nagrinėjama elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui patirtis pasaulyje. Trečiame skyriuje yra pateikiami ir analizuojami elektroninės valdžios ir susijusių sričių ekspertų vertinimai viešosios ir privačios partnerystės elektroninėje valdžioje tema. Darbo pabaigoje pateikiamos tyrimą apibendrinančios išvados ir pasiūlymai.

**Raktiniai žodžiai:** e. valdžia, e. valdžios paslaugų administravimo perdavimas, viešoji ir privati partnerystė, e. viešųjų paslaugų pirkimas iš išorės.

**Kungytė L.** Possibilities of Electronic Government Services Administration Transfer to Business: World Experience / Master's Work in Electronic Public Administration. Supervisor assoc. prof. T. Limba. – Faculty of Social Informatics, Department of Electronic Business. – Vilnius: Mykolas Romeris University, 2011. – 88 p.

## SUMMARY

The analysis of e-government services administration transfer to business opportunities is based on a survey of world experience. Case studies were selected from seven countries in different continents: the United States of America, Singapore, Malaysia, the Republic of South Africa, Austria, Estonia and Lithuania. The empirical study of e-government services transfer to business opportunities in Lithuania was conducted using a structured questionnaire or interview approach. Scientific literature and document analysis methods were applied in this paper as well.

The goal of the empirical study is to determine how the experts estimate e-government services transfer to business opportunities in Lithuania. The paper had two objectives of the study: to carry out the expert opinion of a study to determine experts' view of e-services administration transfer opportunities in Lithuania and to offer an alternative e-government services transfer to business in Lithuania methods. The object of investigation – e-government services transfer to business opportunities in Lithuania.

After analysis of public-private partnerships in e-government global experience, strengths and opportunities, weaknesses and threats of e-government services transfer to business were brought forward. Qualitative data analysis has identified e-government services transfer to business in Lithuania limitations, and offered e-government services transfer to business methods.

Master's thesis consists of three parts. The first section analyzes the theoretical aspects of public-private partnership in e-government: public-private partnership in e-government principles, models and implementation tools. The second section deals with e-government services transfer to business world experience. The third section provides an analysis of e-government and related areas experts' assessments of public-private partnership in e-government. At the end of the work summarizing findings and suggestions of the study are presented.

**Key words:** e-government, e-government services administration transfer, public-private partnership, public e-services outsourcing.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS. Gebos brandos modelis

<b>Kiekvienoje kategorijoje analizuojami šie aspektai:</b>			
<b>a) Problemos pripažinimas ir informavimas apie ją</b>	<b>b) Politika</b>	<b>c) Susiję procesai ir mokymas, skirti politikai įgyvendinti</b>	<b>d) Politikos efektyvumo ir susijusių procesų vertinimas ir tobulinimas</b>
<b>0. Neegzistuojantis procesas</b>			
Organizacija nepripažįsta problemos egzistavimo ir dėl to apie tai nepateikia jokios informacijos.	Šiuo klausimu nėra jokios politikos.	Nėra jokio atpažįstamo proceso, susijusio su problema.	Neatliekamas joks vertinimas, susijęs su problema.
<b>1. Pirminis (<i>Ad Hoc</i>) procesas</b>			
Yra faktų, patvirtinančių, kad organizacija pripažįsta problemos egzistavimą ir būtinumą ją spręsti, tačiau apie tai per mažai informuojama.	Egzistuoja neišsami politika. Ji netinkamai dokumentuojama, skelbiama arba įgyvendinama.	Individualiu arba kiekvienu konkrečiu atveju taikomi <i>ad hoc</i> metodai. Problema nagrinėjama valdybos lygiu.	Stebėseną vykdoma reaguojant į incidentą, dėl kurio organizacija patiria tam tikrą nuostolį.
<b>2. Pasikartojantis, bet intuityvus procesas</b>			
Apie problemą (prireikus) atitinkamai informuojama visa organizacija.	Egzistuoja aiški politika.	Su problema susiję procesai formaliai yra nustatyti, aktyviai dalyvaujant ir prižiūrint vadovybei, tačiau taikomi ne visoje organizacijoje. Mokymas neorganizuojamas, o informavimas apie standartus ir pareigas paliktas individualių darbuotojų nuožiūrai.	Vadovybė yra nustačiusi pagrindinius vertinimus ir vertinimo metodus bei būdus, tačiau pastarieji parengti nepakankamai.
<b>3. Apibrėžtas procesas</b>			
Visa organizacija supranta, kad reikia reaguoti į problemą, ir tam pritaria.	Organizacijoje vykdoma tvirta ir aiški politika, suderinta su kai kuriomis kitomis susijusiomis politikos kryptimis. Iš dalies atsižvelgiama į rizikos valdymą.	Procedūros standartizuotos, dokumentuotos ir dauguma jų įgyvendinamos visoje organizacijoje. Vadovybė yra informavusi apie standartizuotas procedūras ir vykdo neformalų mokymą. Nors procedūras galima įvertinti, tačiau jos nėra sudėtingos ir formaliai atspindi esamą patirtį.	Susijusių veiklos sričių rodiklių registravimas ir stebėseną padeda tobulinti veiklą. Beveik visų susijusių procesų stebėseną vykdoma pagal tam tikrus (pirminius) dokumentus, tačiau mažai tikėtina, kad vadovybė galėtų pastebėti bet kokią nukrypimą, kadangi tokios priemonės paprastai taikomos individualiai. Priežasčių analizė atliekama retai.
<b>4. Lengvai valdomas ir vertinamas procesas</b>			
Visais atitinkamais organizacijos lygiais problema suprantama tinkamai ir reikalaujama imtis	Vykdoma tvirta ir aiški politika, integruota su kitomis susijusiomis	Organizacija gerai pažįsta savo klientą ir turi aiškiai apibrėžtas pareigas. Procesai yra aiškiai suformuluoti, integruoti ir taikomi visoje	Susijusių procesų tobulinimas visų pirma yra pagrįstas kiekybiniu supratimu, užtikrinant galimybę stebėti ir vertinti, kaip laikomasi

priemonių.	politikos kryptimis. Atsižvelgiama į rizikos valdymą.	organizacijoje. Procesai yra gerai įsisavinami ir palaikomi organizuojant atitinkamą mokymą. Visi susijusių procesų dalyviai žino apie riziką ir galimybes.	procedūrų bei susijusių procesų dokumentų reikalavimų. Vadovybė yra nustačiusi leistinus nukrypimus, į kuriuos būtina atsižvelgti, vykdant susijusius procesus. Paaiškėjus, kad procesai yra neveiksmingi arba neefektyvūs, dažniausiai, tačiau ne visada, imamasi priemonių. Kartais susiję procesai tobulinami, įgyvendinant geriausią vidaus praktiką. Vykdomas priešasčių analizės standartizavimas. Pradedamas nuolatinis veiklos gerinimo procesas.
<b>5. Optimalus procesas</b>			
Problemos ir jos sprendimo būdų vertinimas yra pažangus bei perspektyvus.	Organizacija vykdo tvirtą ir aiškia politiką, integruotą su visomis kitomis susijusiomis politikos kryptimis, visapusiškai atsižvelgiant į rizikos valdymą.	Susiję procesai atnaujinti, atsižvelgiant į geriausią išorinę praktiką ir nuolatinio veiklos tobulinimo bei brandos modeliavimo rezultatus kitose organizacijose. Susijusių procesų rizika ir rezultatai yra apibrėžti, suderinti, ir apie juos informuojama visa organizacija. Organizuojamas modernus mokymas ir informavimas. Įgyvendinama politika užtikrina organizacijos, darbuotojų ir procesų sugebėjimą greitai prisitaikyti ir visapusiškai palaikyti rizikos struktūros pokyčius.	Stebėseną, savęs vertinimą ir informavimą apie problemą (prireikus) vykdomi visos organizacijos lygiu, optimaliai išnaudojant procesus ir technologijas, naudojamus vertinimo, analizės, informavimo ir mokymo tikslais. Analizuojamos visų problemų ir nukrypimų priežastys, laiku numatant ir inicijuojant veiksmingas priemones. Naudojamasi nepriklausomų ekspertų konsultavimo paslaugomis ir lyginamąja analize.

Šaltinis: [29, p. 43-44]

## 2 PRIEDAS. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijai

### PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos ūkio ministro

2010 m. liepos 16 d. įsakymo Nr. 4-538

priedas

### METODINĖS REKOMENDACIJOS

#### DĖL VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS TAIKymo TIKSLINGUMO KRITERIJŲ

#### I. INVESTICIJŲ PROJEKTO ATITIKTIES VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS TAIKymo TIKSLINGUMO KRITERIJAMS VERTINIMO LENTELĖS FORMA

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijus	Kriterijaus reikšmė (-ės)	Kriterijaus reikšmės vertinimo aspektai	Informacijos šaltinis	Investicijų projekto atitikties kriterijui vertinimas	
					taip	ne
1.	Investicijų projekto įgyvendinimas yra pagrįstas	1.1. Projekto teikiama socialinė ekonominė nauda yra didesnė nei jo įgyvendinimui reikalingos sąnaudos	1.1.1. Poreikis įgyvendinti projektą yra identifikuotas ir pagrįstas, socialinės ekonominės projekto sukurtamos naudos ir sąnaudų vertinimas atliktas vadovaujantis pagrįstomis prielaidomis.  (Pvz., yra patikima informacija apie paslaugos prieinamumo arba kokybės trūkumus (ryšio, energijos arba vandens tiekimo problemos, nauji vartotojai, kuriems aptarnauti nepakanka esamų pajėgumų ir tinklų; perpildytos mokymo įstaigos); paslaugos poreikio ateityje kitimo projekcija remiasi oficialiosiomis prognozėmis)	Investicijų projektas (ekonominio (socialinio) projekto poveikio vertinimo dalis) /kiti informacijos šaltiniai		



Eil. Nr.	Vertinimo kriterijus	Kriterijaus reikšmė (-ės)	Kriterijaus reikšmės vertinimo aspektai	Informacijos šaltinis	Investicijų projekto atitikties kriterijui vertinimas	
					taip	ne
			<p>1.1.2. Projektu siekiama sukurti socialinę ekonominę naudą yra įvertinta. Nauda atitinka projekto paskirtį ir problemų, dėl kurių reikia įgyvendinti investicijų projektą, sprendimus.</p> <p>(Pvz., atlikus laisvės atėmimo įstaigų modernizavimo projektą, dvigubai sumažės energijos sąnaudos, trigubai sutrumpės konvojavimo laikas ir dvigubai sumažės apsaugos darbuotojų skaičius. Pagerėjus įkalinimo sąlygoms, 40 procentų sumažės pakartotinių nusikaltimų skaičius, dvigubai sumažės incidentų ir sveikatos sužalojimų įkalinimo vietose skaičius)</p> <p>1.1.3. Paslaugos, į kurios teikimą investuojama, poreikis pakankamas užtikrinti veiklos efektyvumą ilgalaikėje perspektyvoje.</p> <p>(Pvz., pradinį klasių mokinių skaičius rajone pagal gimtamumo duomenis ir demografines prognozes užtikrina mokyklos klasių užpildymą 100 proc. septyneriems metams)</p>	Investicijų projektas (ekonominio (socialinio) poveikio vertinimo dalis) / kiti informacijos šaltiniai		
	1.2. Projekto įgyvendinimas techniniu, teisiniu, socialiniu, aplinkosaugos požiūriais yra įmanomas, nesukeliant neigiamų padarinių	<p>1.2.1. Įvertintos teisinės prielaidos yra palankios realizuoti pasirinktą viešųjų paslaugų modernizavimo sprendimą, jokiais teisės aktais nenumatyti apribojimai pasirinktam projekto įgyvendinimo sprendimui (nuosavybės teisės, veiklos vykdymo teisės, kiti teisiniai klausimai yra išspręsti arba gali būti išspręsti projekto įgyvendinimo laikotarpiu).</p> <p>(Pvz., už projektą atsakinga valstybės institucija ir įstaiga (toliau – valstybės institucija) turi teises disponuoti nekilnojamoju turto, su kuriuo susijęs įgyvendinamas projektas. Atliekų surinkimo veiklą gali vykdyti ir privatūs, ir viešieji ūkio subjektai)</p> <p>1.2.2. Įvertintos fizinės ir techninės prielaidos yra palankios realizuoti pasirinktą viešųjų paslaugų modernizavimo sprendimą.</p> <p>(Pvz., yra reikalingo dydžio žemės sklypas; numatytoje infrastruktūros sukūrimo vietoje yra leistina statyti pageidaujamo aukštingumo pastatą; užstatymo tankis</p>	Investicijų projektas (gyvendinimo galimybių ir alternatyvų aprašymo ir analizės dalis) / kiti informacijos šaltiniai			
			Investicijų projektas (gyvendinimo galimybių ir alternatyvų aprašymo ir analizės dalis) / kiti informacijos šaltiniai			

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijus	Kriterijaus reikšmė (-ės)	Kriterijaus reikšmės vertinimo aspektai	Informacijos šaltinis	Investicijų projekto atitikties kriterijui vertinimas	
					taip	ne
			<p>priestato statybai yra pakankamas)</p> <p>1.2.3. Pasirinktas viešųjų paslaugų modernizavimo techninis sprendimas gali būti įgyvendintas skirtingais (tarp jų ir inovatyviais) būdais.</p> <p>1.2.4. Įvertintos grupės, kurių interesus teigiamai arba neigiamai paveiks projekto įgyvendinimas, projekto įgyvendinimas priimtinai didžiai daliai visuomenės, nėra akivaizdžiai išreikšto ar reiškiamo nepasitenkinimo, pasipriešinimo ir pan. Projekto įgyvendinimas nesukelia socialiai neigiamų padarinių: diskriminacijos, lygių galimybių principų pažeidimų, žalos socialiai jautrioms tikslinėms grupėms ir pan. Teisės aktų nustatytais atvejais investicijų projektas turi būti apsvaistytas su visuomene ir pateikta informacija apie šio svarstymo rezultatus.</p> <p>(Pvz., įvertintas projekto poveikis dabartiniams valstybės tarnautojams, kurių skaičių dėl projekto įgyvendinimo planuojama radikaliai sumažinti; įvertinta vietos gyventojų reakcija pradendant investicijas į socialinių paslaugų (pvz., priklausomybės ligomis sergančių asmenų reabilitacijos paslaugų) infrastruktūrą</p> <p>1.2.5. Projekto įgyvendinimas nesukels neigiamų padarinių aplinkai.</p> <p>(Pvz., poveikio aplinkai vertinimo ataskaita įrodė, kad naujo kelio nutiesimas neigiamų padarinių aplinkai neturės)</p> <p>1.2.6. Kuriamo infrastruktūros objekto ekonominio tarnavimo laikotarpis ilgesnis nei 10 metų.</p> <p>(Pvz., kuriama infrastruktūra – dviračių takai, kurių ekonominio tarnavimo laikotarpis yra 30 metų)</p>	Investicijų projektas (techninio sprendimo aprašymas) / kiti informacijos šaltiniai		
2.	Investicijų projekto įgyvendinimas yra aktualus	2.1. Projekto įgyvendinimas yra numatytas strateginiuose (nacionaliniuose, regioniniuose, vietiniuose)	Vertinama, kokiame strateginiame dokumente (tikslus strateginio dokumento pavadinimas, data, priėmusi valstybės institucija ir informacija apie projektą) yra numatyta įgyvendinti projektą	Projekto poveikio aplinkai vertinimo ataskaita / kiti informacijos šaltiniai		

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijus	Kriterijaus reikšmė (-ės)	Kriterijaus reikšmės vertinimo aspektai	Informacijos šaltinis	Investicijų projekto atitikties kriterijui vertinimas	
					taip	ne
		dokumentuose 2.2. Projekto įgyvendinimas turi būti baigtas iki tiksliai nustatyto termino dėl objektyvių, iš anksto žinomų priežasčių	Projekto įgyvendinimo pabaiga siejama su prisiimtais tarptautiniais įsipareigojimais ir susitarimais, paslaugos plėtros ar jos teikimo pradžios terminais.  (Pvz., Lietuva pirmininkaus Europos Sąjungai 2013 metais ir pagal Pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungos Taryboje 2013 metais veiksmų planą, kuriame numatyta, kad iki 2013 metų turi būti Lietuvoje sukurta atitinkama infrastruktūra)	Teisės aktai / kiti informacijos šaltiniai		
		2.3. Projekto įgyvendinimo pabaigos atidėjimas sukelia grėsmę viešosios paslaugos teikimo užtikrinimui	Staigūs nenumatyti ekonominiai arba socialiniai pokyčiai, nenugalimos jėgos padariniai, kitos priežastys lemia skubų viešosios paslaugos keitimo arba infrastruktūros sukūrimo / modernizavimo poreikį. (Pvz., dėl esamos infrastruktūros kritinės būklės būtinas jos neatidėliotinas atnaujinimas)	Investicijų projektas (projekto konteksto, identifikavimo ir ribų dalis) / kiti informacijos šaltiniai		
3.	Projektui įgyvendinti reikalingų investicijų vertė	3.1. Reikalingų investicijų suma viršija 10 mln. Lt  3.2. Išlaidos, kurias viešasis sektorius patirs partnerystės projekto parengimui, yra mažesnės nei 5 proc. tiesioginių investicijų į infrastruktūrą vertės	Vertinamas projekto investicijų dydis aktualiomis kainomis. (Pvz., reikalingų investicijų suma viršija 10 mln. Lt; reikia pastatyti kelis vienanūšius objektus (apjungiant juos į vieną projektą, kurių bendras investicijų poreikis viršija 10 mln. Lt)  Vertinamos išlaidos, kurias planuojama patirti partnerystės projekto parengimui: galimybių studijai, pirkimo dokumentams parengti, pirkimui organizuoti, sutarties rengimui ir deryboms, projekto finansavimo modelio parengimui, priežiūros mechanizmų nustatymui. Išlaidos partnerystės projekto parengimui turi būti proporcingos planuojamos investicijos vertei ir ženkliai nedidinti bendrų projekto įgyvendinimo sąnaudų.	Investicijų projektas (projekto biudžetas) / kiti informacijos šaltiniai  Prognuojuojamas išorės konsultantų paslaugų pirkimo poreikis ir kaštai, investicijų projekto finansinės analizės dalis / kiti informacijos šaltiniai		
4.	Viešosios paslaugos, į kurias investuojama, yra veiklia, reikalaujanti įvairiapusių išteklių	4.1. Projektu investuojama į infrastruktūrą, kurios sėkmingas funkcionavimas teikiant reikalaujamos kokybės viešąsias paslaugas, reikalauja kompleksiškos ir intensyvios priežiūros	Projekto įgyvendinimo metu bus atliekama daug įvairių veiksmų ir perkamos papildomos paslaugos: administravimas (valdymas, naudojimas, priežiūra); ūkio priežiūra (pastatų ir teritorijos priežiūra, eksploatavimas; pastatų ir teritorijos valymas ir atliekų tvarkymas; inžinerinių tinklų bei komunalinio ūkio priežiūra, eksploatavimas), smulkių ūkinių pagalbiųjų darbų atlikimas; pirmiau išvardytų paslaugų administravimas (ataskaitų teikimas, procesų valdymas ir jų kontrolė); papildomos paslaugos (komunalinių paslaugų teikimas, pastatų ir teritorijos apsauga, priešgaisrinės ir civilinės saugos užtikrinimas ir pan.), kitos susijusios	Investicijų projektas (finansinės analizės dalis) / kiti informacijos šaltiniai		

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijus	Kriterijaus reikšmė (-ės)	Kriterijaus reikšmės vertinimo aspektai	Informacijos šaltinis	Investicijų projekto atitikties kriterijui vertinimas	
					taip	ne
5.	<b>Viešojo sektoriaus reikalavimai viešoms paslaugoms, kurių teikimas perduodamas privačiam sektoriui ilgalaikės sutarties pagrindu</b>	<p>5.1. Siekiami projekto rezultatai išreikšti kiekybiniais rodikliais</p> <p>5.2. Siekiamų projekto rezultatų stebėsenai nustatyti objektų, visuočiai priimtini kokybės vertinimo standartai</p>	<p>paslaugos); kitos veiklos ar paslaugos, susijusios su prieš tai išvardytomis veiklomis (pvz., paskolų palūkanos, finansinės paslaugos, draudimo, audito ir t. t. paslaugos)</p> <p>Nurodyti kiekybiniai rodikliai yra tinkami vienareikšmiškai apibrėžti investavimo paskirtį.</p> <p>Yra patvirtinti teisės aktais arba investicijų projekte nustatomi reikalavimai paslaugos apimčiai ir kokybės standartai egzistuoja objektų jų vertinimo kriterijai, remiantis kuriais bus įmanoma prižiūrėti partnerystės sutarties vykdymą, keisti arba nutraukti sutartį esant neatitiktumui nustatytiems reikalavimams.</p> <p>(Pvz., kuriama infrastruktūra turi atitikti Lietuvos higienos normą HN 21:2009 „Bendrojo lavinimo mokykla. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“)</p> <p>Viešosios paslaugos, į kurių teikimą investuojama, reikalauja ilgesnio nei 10 metų atsipirkimo ir/arba privataus subjekto investicijų grąžos laikotarpio.</p>	<p>Investicijų projektas (projekto konteksto, identifikavimo ir ribų dalis) / kiti informacijos šaltiniai</p> <p>Investicijų projektas (projekto konteksto, identifikavimo ir ribų dalis) / kiti informacijos šaltiniai</p> <p>Investicijų projektas (finansinės analizės dalis) / kiti informacijos šaltiniai</p> <p>Investicijų projektas (projekto organizacijos pristatymo dalis), lentelės duomenys / kiti informacijos šaltiniai</p>		
6.	<b>Viešojo sektoriaus finansinės galimybės įgyvendinti projektą yra pakankamos</b>	<p>5.3. Viešųjų paslaugų teikimas privačiam sektoriui perduodamas ilgesniam nei 10 metų laikotarpiui</p> <p>6.1. Būsimų viešojo sektoriaus įplaukų prognozė įrodo valstybės institucijos pajėgumus prisimti išpareigojimus įgyvendinti partnerystės sutartį</p> <p>6.2. Būsimų viešojo sektoriaus įplaukų prognozė sudaryta remiantis pagrįstomis prielaidomis</p>	<p>Preliminarus viešojo sektoriaus partnerio disponuojamų lėšų vertinimas demonstruoja, kad viešasis subjektas per visą projekto ekonominio gyvavimo laikotarpį yra pajėgus per metus skirti lėšų investicijų projektų įgyvendinimui.</p> <p>Viešojo sektoriaus disponuojamų lėšų prognozė remiasi prielaidomis, atitinkančiomis makroekonominės tendencijas.</p> <p>(Pvz., prognozuojant investicijų projekto finansinius rodiklius pirmiesiems 3 metams naudojami Finansų ministerijos skelbiamomis makroekonominių rodiklių projekcijomis, vėlesniais metais – vidutinėmis makroekonominių rodiklių reikšmėmis)</p>	<p>Finansų ministerijos, Lietuvos banko, Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės skelbiama informacija</p>		

### 3 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 1

☆ nuo **Edgaras Leichteris** edgaras@zef.lt  
 kam Giedre Stumbryte <giedre@zef.lt>  
 kopija lakungyte@gmail.com  
 data 2011 m. spalio 24 d. 09:00  
 tema Re: tyrimas  
 Iš esmės svarbu dėl atliekamų veiksmų su pokalbio pranešimais.

Sveiki,

Siunciu atsakymus.

--

Edgaras Leichteris  
Direktorius

Asociacija „Žinių ekonomikos forumas“  
 J. Galvydžio g. 5/96, LT-08236, Vilnius  
 Mob. (8) 698 04499  
 Fax. (8 5) 274 5422  
 El. p. [edgaras@zef.lt](mailto:edgaras@zef.lt)  
[www.zef.lt](http://www.zef.lt)

On Oct 24, 2011, at 8:28 AM, Giedre Stumbryte wrote:

> Cia tu daugiau gali atsakyti.  
 >  
 > -----Original Message-----  
 > From: Laima Kungyte [mailto:[lakungyte@gmail.com](mailto:lakungyte@gmail.com)]  
 > Sent: Saturday, October 22, 2011 5:51 PM  
 > To: [giedre@zef.lt](mailto:giedre@zef.lt)  
 > Subject: tyrimas  
 >

### Klausimynas

#### Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje

1. Įvertinkite e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo galimybes verslui Lietuvoje pagal pateiktą vertinimo skalę (2 reiškia „visiškai sutinku“, 1 – „sutinku“, 0 – „nesu tikras“, -1 – „nesutinku“, -2 – „visiškai nesutinku“):

	-2	-1	0	1	2
Teisės aktai aiškiai apibrėžia ir užtikrina viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje galimybę (partnerystės formas, atsakomybės ribas ir kt.)		X			
Viešojo sektoriaus institucijos turi pakankamai žinių ir įgūdžių:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikuoti projektą (parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslingumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą)</li> </ul>				X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rengti viešuosius pirkimus (pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį)</li> </ul>					X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontroliuoti įgyvendinimą (nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas)</li> </ul>	X				
Interesų grupės yra įtraukiamos į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą	X				

Užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų vertinimas		x			
Suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams	x				
Žiniasklaidoje pateikiama išsami informacija apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus		x			

2. Kokie kriterijai galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių/projekto vertinimą?

Per sudėtingas klausimas, reikalaujantis daug pasirengimo.

3. Su kokiomis problemomis susiduria viešasis sektorius, įgyvendindamas partnerystės e. valdžioje projektus?

Nėra partnerystės mentaliteto, todėl nėra ir partnerystės. Žiūrima kaip į paslaugų teikimo sutartį, santykis kaip užsakovo su rangovu, o ne kaip partnerių, nėra darbo kartu, yra tarpinis atsiskaitymas už rezultatus ir reikalavimų kėlimas. Partnerystė žiniasklaidos suvokiama kaip korupcija, todėl net ten kur yra užuomazgos dažniausiai nušviečiama neigiamai.

4. Su kokiomis problemomis susiduria privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės e. valdžioje projektuose?

Kompetencijos viešajame sektoriuje stoka, nėra su kuo kalbėtis, labai nelanksti sistema, negalima keisti užduočių, net jeigu tai padėtų projektui. Kai kuriais atvejais – atviras kyšių reikalavimas iš viešojo sektoriaus atstovų. Kai kuriais atvejais – visiškas nesidomėjimas rezultatais – tik dėl paukščiuko.

5. Kokių veiksmų, Jūsų nuomone, būtina imtis, siekiant išvengti nesėkmingų/iš dalies nesėkmingų viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje projektų, kaip, pavyzdžiui, e. sveikatos projekto atveju?

Daugiau kalbėtis tarpusavyje. Dialogas, o ne procedūros.

Edgaras Leichteris – Žinių ekonomikos forumo direktorius

## 4 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 2

**Dalia Długoborskytė Budrienė** d.budriene@cpva.lt 📧 14:38 (Prieš 3 val.)

skirta man

Laba diena,

Užpildyta a

Pagarbiai  
Dalia Budrienė  
Viešosios ir

nuo: **Dalia Długoborskytė Budrienė** d.budriene@cpva.lt

kam: Laima Kungyte <lakungyte@gmail.com>

data: 2011 m. lapkritis 2 d. 14:38

tema: RE: tyrimas

📧 Iš esmės svarbu dėl atliekamų veiksmų su pokalbio pranešimais.

Centrinė pr  
S. Konarskio g. 13, LT-03109 Vilnius  
Tel. 🇺🇹 +370 5 219 15 66 📞 | Mob. tel. 🇺🇹 +370 663 61956 📞 | Faks. +370 5 251 44 01  
[d.budriene@cpva.lt](mailto:d.budriene@cpva.lt) | [www.cpva.lt](http://www.cpva.lt)

Programų administravimas | Centralizuoti viešieji pirkimai | Tarptautinis bendradarbiavimas | Viešoji ir privati partnerystė  
Prieš spausdindami pagalvokite apie gamtos išsaugojimą

### Klausimynas

#### Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje

1. Įvertinkite e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo galimybes verslui Lietuvoje pagal pateiktą vertinimo skalę (2 reiškia „visiškai sutinku“, 1 – „sutinku“, 0 – „nesu tikras“, -1 – „nesutinku“, -2 – „visiškai nesutinku“; pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite „X“):

	-2	-1	0	1	2
Teisės aktai aiškiai apibrėžia ir užtikrina viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje galimybę (partnerystės formas, atsakomybės ribas ir kt.)					X
Viešojo sektoriaus institucijos turi pakankamai žinių ir įgūdžių:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuoti projektą (parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslingumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą)</li> </ul>			X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengti viešuosius pirkimus (pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį)</li> </ul>		X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroliuoti įgyvendinimą (nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas)</li> </ul>		X			
Interesų grupės yra įtraukiamos į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą				X	
Užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų <u>vertinimas</u> (Neaiški formuluotė, neturiu nuomonės)					

Suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams					X
Žiniasklaidoje pateikiama išsami informacija apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus	X				

2. Kokie kriterijai galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių/projekto vertinimą?  
VPSP TIKSLINGUMO TAIKYMO KRITERIJAI YRA PATVIRTINTI LR ŪKIO MINISTRO ĮSAKYMU. TODĖL JŲ DAUGIAU NEREIKIA NUSTATINĖTI – JIE VISIEMS PROJEKTAMS VIENODI
3. Su kokiomis problemomis susiduria viešasis sektorius, įgyvendindamas partnerystės e. valdžioje projektus?  
PROBLEMOS VIENODOS VISUOSE SEKTORIUOSE, ŠIS – NE IŠIMTIS. TAI VISŲ PIRMA KOMPETENCIJŲ STYGIUS.
4. Su kokiomis problemomis susiduria privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės e. valdžioje projektuose?  
NĖRA PRECEDENTŲ, NEĮMANOMA ĮVERTINTI. BET KOKIU ATVEJU, PROBLEMOS BUS KOMPETENCIJŲ STOKA ABIEJOSE PUSĖSE
5. Kokių veiksmų, Jūsų nuomone, būtina imtis, siekiant išvengti nesėkmingų/iš dalies nesėkmingų viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje projektų, kaip, pavyzdžiui, e. sveikatos projekto atveju?  
E.SVEIKATOS PROJEKTAS NEBUVO ĮGYVENDINAMAS VPSP BŪDU, TODĖL NEGALIU RASTI JOKIŲ PANAŠUMŲ. SVARBIAUSIA – NESKUBĖTI IR KUO DAUGIAU TARTIS SU VISAIS SUINTERESUOTAIS ŽMONĖMIS.

Dalia Dlugoborskytė Budrienė – Centrinės projektų valdymo agentūros Viešosios ir privačios partnerystės skyriaus viršininkė



## 5 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 3

nuo: <b>JURKŠUVIENĖ Irina</b> irina.jurksuviene@lrs.lt
kam: Laima Kungyte <lakungyte@gmail.com>
data: 2011 m. lapkritis 10 d. 15:17
tema: RE: tyrimas
siųsta iš: lrs.lt
: Iš esmės svarbu dėl atliekamų veiksmų su pokalbio pranešimais.

### Klausimynas

#### Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje

1. Įvertinkite e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo galimybes verslui Lietuvoje pagal pateiktą vertinimo skalę (2 reiškia „visiškai sutinku“, 1 – „sutinku“, 0 – „nesu tikras“, -1 – „nesutinku“, -2 – „visiškai nesutinku“; pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite „x“):

	-2	-1	0	1	2
Teisės aktai aiškiai apibrėžia ir užtikrina viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje galimybę (partnerystės formas, atsakomybės ribas ir kt.)		+			
Viešojo sektoriaus institucijos turi pakankamai žinių ir įgūdžių:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuoti projektą (parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą)</li> </ul>		+			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengti viešuosius pirkimus (pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį)</li> </ul>				+	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroliuoti įgyvendinimą (nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas)</li> </ul>	+				
Interesų grupės yra įtraukiamos į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą					+
Užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų vertinimas		+			
Suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams			+		
Žiniasklaidoje pateikiama išsami informacija apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus	+				

2. Kokie kriterijai galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių/projekto vertinimą?

**sąnaudos /nauda, įgyvendinimo greitis, specialistų kvalifikacija ir gebėjimai**

3. Su kokiomis problemomis susiduria viešasis sektorius, įgyvendindamas partnerystės e. valdžioje projektus?

**tarpžinybinių interesų derinimo ir nesusiderinimo**

4. Su kokiomis problemomis susiduria privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės e. valdžioje projektuose?

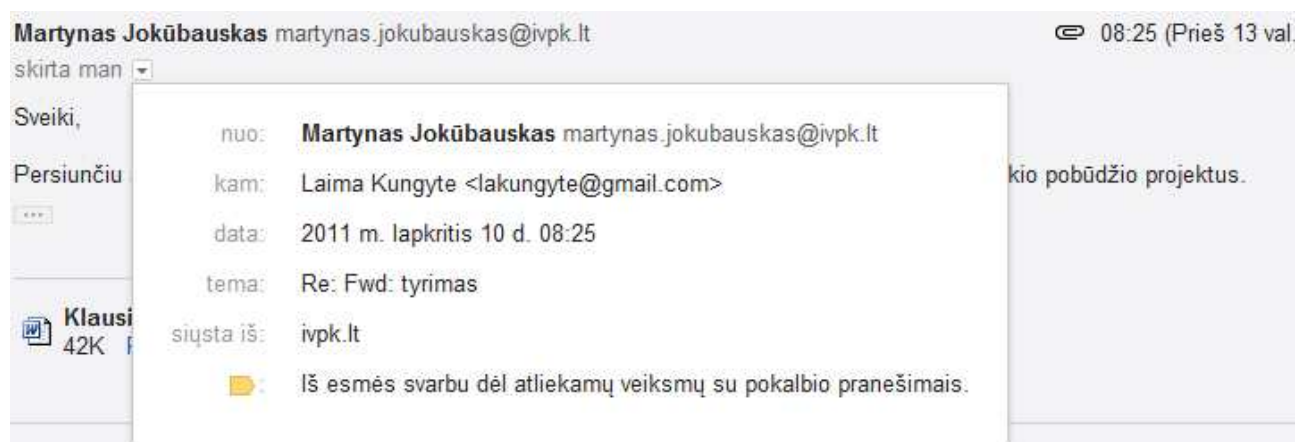
**interesų derinimo, laiko, sprendimų priėmimo trukmė, priimančiųjų sprendimus kvalifikacija ir gebėjimai**

5. Kokių veiksmų, Jūsų nuomone, būtina imtis, siekiant išvengti nesėkmingų/iš dalies nesėkmingų viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje projektų, kaip, pavyzdžiui, e. sveikatos projekto atveju?

**reali atsakomybė, bet visų pirma būtina užtikrinti projekto vadovo kvalifikaciją ir gebėjimus, atsakingų asmenų kvalifikaciją ir gebėjimus**

Irina Jurkšuvienė – Seimo informacinės visuomenės plėtros komiteto biuro patarėja

## 6 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 4



### Klausimynas

#### Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje

6. Įvertinkite e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo galimybes verslui Lietuvoje pagal pateiktą vertinimo skalę (2 reiškia „visiškai sutinku“, 1 – „sutinku“, 0 – „nesu tikras“, -1 – „nesutinku“, -2 – „visiškai nesutinku“; pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite „x“):

	-2	-1	0	1	2
Teisės aktai aiškiai apibrėžia ir užtikrina viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje galimybę (partnerystės formas, atsakomybės ribas ir kt.)			X		
Viešojo sektoriaus institucijos turi pakankamai žinių ir įgūdžių:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikuoti projektą (parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą)</li> </ul>				X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rengti viešuosius pirkimus (pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį)</li> </ul>					X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontroliuoti įgyvendinimą (nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas)</li> </ul>					X
Interesų grupės yra įtraukiamos į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą			X		
Užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų vertinimas				X	
Suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams					X

Žiniasklaidoje pateikiama išsami informacija apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus		X			
--	--	---	--	--	--

Martynas Jokūbauskas – Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos  
Projektų skyriaus vedėjo pavaduotojas

## 7 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 5



### Klausimynas

#### Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje

1. Įvertinkite e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo galimybes verslui Lietuvoje pagal pateiktą vertinimo skalę (2 reiškia „visiškai sutinku“, 1 – „sutinku“, 0 – „nesu tikras“, -1 – „nesutinku“, -2 – „visiškai nesutinku“; pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite „x“):

	-2	-1	0	1	2
Teisės aktai aiškiai apibrėžia ir užtikrina viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje galimybę (partnerystės formas, atsakomybės ribas ir kt.)				X	
Viešojo sektoriaus institucijos turi pakankamai žinių ir įgūdžių:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikuoti projektą (parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslingumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą)</li> </ul>		X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rengti viešuosius pirkimus (pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį)</li> </ul>	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontroliuoti įgyvendinimą (nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas)</li> </ul>		X			
Interesų grupės yra įtraukiamos į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą	X				
Užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų vertinimas			X		

Suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams	X				
Žiniasklaidoje pateikiama išsami informacija apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus		X			

2. Kokie kriterijai galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių/projekto vertinimą?

Alternatyvų (vykdyti patiems vs perduoti verslui) kaštų / naudos analizė rodo ženklų operacinių kaštų sumažėjimą ilgalaikėje perspektyvoje. Prielaidos: rizikos vertinimas, galimybė lengvai ir greitai keisti tiekėją, nepriklausoma paslaugų lygio ekspertizė.

3. Su kokiomis problemomis susiduria viešasis sektorius, įgyvendindamas partnerystės e. valdžioje projektus?

Negaliu atsakyti, tačiau jis nėra pradėjęs tokių projektų. Visas viešojo sektoriaus dalyvavimas yra per finansavimą iš ES SF (internetu ryšio srityje yra planai teikti subsidijas „paskutinei myliai“).

Šiaip nėra nei praktikos (41 projektas, 40 konsignacijos, 1 tikras PPP yra Balsių mokykla), nei informacijos (ppplietuva.lt veda į CPVA bendro pobūdžio tinklapį), nei aktyvių veiksmų (Ūkio ministerija nerodo didelio entuziazmo). Priežastis - žr. p.4.

4. Su kokiomis problemomis susiduria privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės e. valdžioje projektuose?

Lengvai prieinamos investicinės lėšos iš ES SF daro PPP projektus nepatraukliais.

5. Kokių veiksmų, Jūsų nuomone, būtina imtis, siekiant išvengti nesėkmingų/iš dalies nesėkmingų viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje projektų, kaip, pavyzdžiui, e. sveikatos projekto atveju?

E.sveikatos projektas nėra jokia PPP, tai užsakovo -rangovo (tiekėjo) santykiai. Planavimas, kompetencija (pirmiausia viešajame sektoriuje) ir konkurencija, projekto valdymas (pirmiausia rizikos), pats metodas (lankstesnis, inkrementinis vietoje „waterfall“ tipo, kur nesant kompetencijos valdyme, nesėkmės paaiškėja tik pabaigoje).

Andrius Plečkaitis – Asociacijos „INFOBALT“ Inovacijų vadovas

## 8 PRIEDAS. Klausimynas Nr. 6



### Klausimynas

#### Elektroninės valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybės Lietuvoje

1. Įvertinkite e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo galimybes verslui Lietuvoje pagal pateiktą vertinimo skalę (2 reiškia „visiškai sutinku“, 1 – „sutinku“, 0 – „nesu tikras“, -1 – „nesutinku“, -2 – „visiškai nesutinku“; pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite „x“):

	-2	-1	0	1	2
Teisės aktai aiškiai apibrėžia ir užtikrina viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje galimybę (partnerystės formas, atsakomybės ribas ir kt.)	X				
Viešojo sektoriaus institucijos turi pakankamai žinių ir įgūdžių:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikuoti projektą (parengti investicijų projektą, įvertinti partnerystės tikslingumą, apibrėžti partnerystės apimtį ir būdą)</li> </ul>			X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rengti viešuosius pirkimus (pasirengti pirkimui, įvertinti partnerių pasiūlymus, sudaryti sutartį)</li> </ul>				X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontroliuoti įgyvendinimą (nustatyti sutarties valdymo procedūras, atlikti veiklos stebėseną ir korekcijas, vertinti projekto pamokas)</li> </ul>			X		
Interesų grupės yra įtraukiamos į partnerystės projektų kūrimą ir įgyvendinimą			X		
Užtikrinamas tęstinis partnerystės projektų vertinimas			X		
Suteikiama tikslinga metodinė ir informacinė pagalba partnerystės projektų rengėjams ir įgyvendintojams			X		

Ziniasklaidoje pateikiama išsami informacija apie partnerystės projektų įgyvendinimo procesą ir rezultatus			X		
--	--	--	---	--	--

2. Kokie kriterijai galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų administravimo perdavimo verslui galimybių/projekto vertinimą? Kaip dabar skaitau tai manau, kad šis klausimas nėra korektiškas. Turbūt klausimas turėtų skambėti taip: “ 2.Kokie kriterijai galėtų būti taikomi atliekant e. valdžios paslaugų teikimo perdavimo verslui galimybių/projekto vertinimą? “.

Galimi kriterijai:

- Projekto įgyvendinimas yra pagrįstas teikiama socialine ekonomine nauda ir jo įgyvendinimas techniniu, teisiniu, socialiniu, aplinkosaugos požiūriais yra įmanomas, nesukeliant neigiamų padarinių.
- El. paslaugų teikimas įgyvendinimas yra numatytas strateginiuose (nacionaliniuose, regioniniuose, vietiniuose) dokumentuose.
- El. paslaugų teikimas reikalauja įvairiapusių išteklių, aukštos kompetencijos ar naudojama infrastruktūra, kurios sėkmingas funkcionavimas teikiant reikalaujamos kokybės paslaugas, reikalauja kompleksiškos ir intensyvios priežiūros.
- El. paslaugų teikimas perduodamas privačiam sektoriui ilgalaikės sutarties pagrindu
- Siekiami projekto rezultatai išreikšti kiekybiniais rodikliais, rezultatų stebėsenai nustatyti objektyvūs, visuotinai priimtini kokybės vertinimo standartai.
- El. paslaugų teikimas privačiam sektoriui perduodamas ilgesniam nei 7 metų laikotarpiui ir yra įvertintos Viešojo sektoriaus finansinės galimybės įgyvendinti projektą yra pakankamos.

3. Su kokiomis problemomis GALĖTŲ susidurti viešasis sektorius, įgyvendindamas partnerystės e. valdžioje projektus?

Teisinės bazės nebuvimas, lėtas teisės aktų priėmimo ir keitimo procesas. El. paslaugų teikimo standartų nebuvimas. El. paslaugų teikimo perdavimas verslui – ilgalaikės sutarties objektas. Todėl jai galioja visos rizikos, kurios galioja ilgalaikėms sutartims, – teisinės aplinkos kaita, finansavimo užtikrinimas pasikeitus politinėms jėgoms ir kita.

4. Su kokiomis problemomis GALĖTŲ susidurti privatus sektorius, dalyvaudamas partnerystės e. valdžioje projektuose?

Manau, su tomis pačiomis kaip ir viešasis sektorius.

5. Kokių veiksmų, Jūsų nuomone, būtina imtis, siekiant išvengti nesėkmingų/iš dalies nesėkmingų viešosios ir privačios partnerystės e. valdžioje projektų, kaip, pavyzdžiui, e. sveikatos projekto atveju?

Patvirtinti visuotinus standartus siekiant užtikrinti sąveikumą ir vienodą supratimą visoms projekte dalyvaujančioms pusėms.

Visų vyriausybėje esančių politinių jėgų bendro sutarimo ir tokio projekto bendro „šeimininko“ patvirtinimas.(kadangi el. paslaugų teikimo procesas paprastai apima ne vieną instituciją)

Viešojo sektoriaus kompetencijos ugdymas, siekiant kokybiško projekto uždavinių suformulavimo, verslo partnerio atrinkimo ir jo kontroliavimo.

Raimundas Veikutis – Lietuvos savivaldybių asociacijos patarėjas informacinės visuomenės plėtros klausimais. Dalis pokalbio vyko telefonu 2011-11-21.