

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**DOVILĖ PAULIENĖ**

**KONCESIJOS TAIKYMAS LIETUVOJE**  
**STATANT KELIUS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Darbo vadovas –**  
**Doc.dr. Mantas Bileišis**

**VILNIUS, 2014**

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. KONCESIJOS SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Šiuolaikinės viešųjų paslaugų teikimo formos, jų privalumai ir trūkumai.....	7
1.2. Koncesijos privalumai ir trūkumai.....	18
1.3. Viešųjų paslaugų definicija ir specifika.....	23
1.4. Viešųjų paslaugų klasifikacija.....	25
1.5. Viešųjų paslaugų teikimo modernizavimo priežastys ir pagrindinės kryptys.....	28
2. KONCESIJA LIETUVOS KELIŲ STATYBOS SEKTORIUJE ATVEJŲ ANALIZĖ.....	34
2.1. Lietuvos kelių sistema.....	34
2.2. Palangos aplinkkelio koncesija.....	36
2.3. Vilniaus miesto savivaldybės kelių infrastruktūros statybos atvejų analizė.....	42
2.4. Aplinkkelių statybos atvejų palyginamoji analizė.....	46
IŠVADOS.....	47
REKOMENDACIJOS.....	49
LITERATŪRA.....	50
PRIEDAI.....	57
ANOTACIJA.....	63
ANOTATION.....	64
SANTRAUKA.....	66
SUMMARY.....	67

## PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNAS IR SANTRUMPŲ AIŠKINIMAS

**Aplinkkelis** – tranzitinio eismo kelias, iš dalies ar visiškai aplenkiantis gyvenamąją vietovę ir neskirtas gyvenamosios vietovės vidaus transporto eismo poreikiams tenkinti.

**Koncesija** - dažnai apibrėžiama kaip „teisė naudotis“ (kartais kaip „išimtinė“) tam tikrais objektais, taip pat teikti viešąsias paslaugas, kurie yra priskiriami išimtinai valstybės/savivaldybės prerogatyvai ir kuriems teisės aktais yra nustatytas valstybės monopolis.

**Koncesijos sutartis** – suteikiančiosios institucijos, kuri veikia valstybės ar savivaldybės vardu, ir koncesininko sudaryta rašytinė sutartis, kurioje nustatomos suteikiančiosios institucijos ir koncesininko teisės ir pareigos, susijusios su koncesija.

**Viešoji paslauga** – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys.

**Viešoji ir privati partnerystė** – tai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, pagrįstas ilgalaikėmis sutartimis, kurio metu privatus sektorius teikia tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoja šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą.

**Viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas** suprantamas kaip valstybės institucijų sugebėjimas kaip įmanoma geriau įgyvendinti jų naudotojų specifinius interesus, subalansuojant viešojo valdymo veiksmų gautą ar gautiną rezultatą ir šiems rezultatams gauti reikalingų sąnaudų santykį.

**Valdžios ir privataus subjektų partnerystė** – valdžios ir privačių subjektų partnerystė. Tai vienas iš viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdų, 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.

### **Naudojamos santrumpos:**

ES – Europos Sąjunga.

LAKD – Lietuvos automobilių kelių direkcija.

NVV – naujoji viešojo vadyba.

NVO – nevyriausybinės organizacijos.

VPP – vieša ir privati partnerystė.

VPSP – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė.

VŽPP - valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartis.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Sistemingas viešųjų institucijų veiklos tobulinimas yra sąlygotas globalizacijos, informacinių technologijų vystymosi, visuotinės integracijos, valdymo inovacijų ir pan. „Šiandieninėje viešojo valdymo literatūroje dažniausiai išskiriamas ir analizuojamas viešųjų paslaugų teikimo modernizavimas kaip visiškai konkretus kelias, modernizavimo kryptys pateikiamos kaip būdingų bruožų ar reikalingų priemonių bei metodų rinkinys [...]. Iš esmės viešųjų paslaugų teikimo sektoriaus modernizavimo idėjoms dažniausiai būdingos antibiurokratiškos nuostatos“ (Petrauskienė, Raipa, 2012, p. 128 – 129), kurių laikantis, viešųjų paslaugų tobulinimas reikalauja globalinių pasikeitimų viešųjų paslaugų teikimo sampratoje, t. y. orientacijos į rezultatus ir kokybę, decentralizacijos, administratorių veiklos efektyvinimo, visuomenės dalyvavimo skatinimo viešųjų paslaugų teikimo procese, viešųjų paslaugų teikimo sistemos lankstumo, periodiško vertinimas, prieinamumo didinimo, viešųjų paslaugų teikėjo atskaitingumo didėjimo ir pan.

**Mokslinis darbo naujumas.** Koncesija yra viena iš šiuolaikinio viešojo administravimo instrumentų, kuri naudojant tenkinami visuomeniniai poreikiai ir vystoma kelių infrastruktūra. Darbo mokslinis naujumas atsiskleidžia per tai, kad empirinėje dalyje yra nustatyti koncesijos taikymo kelių statyboje specifiniai bruožai, kurie anksčiau beveik nėra tyrinėti. Koncesijos taikymo Lietuvoje statant kelius temą nagrinėti yra reikalinga dėl to, kad būtų galima įvertinti šio instrumento taikymo pagrindinius privalumus ir egzistuojančius trūkumus, tobulinimo kryptis..

**Teorinė ir praktinė darbo reikšmė.** Darbe suformuojama teorinė viešųjų paslaugų samprata, taip pat teoriškai apibrėžiamos šiuolaikinės viešųjų paslaugų teikimo formos ir išryškinamos pagrindinės jų nuostatos. Praktinė darbo reikšmė išryškėja per tai, kad yra nustatoma, su kokiais konkrečiais sunkumais susiduriama praktikoje įgyvendinant infrastruktūros plėtros projektus Lietuvoje. Remiantis identifikuotais sunkumais, suformuluotos praktinės rekomendacijos sėkmingesniai koncesijos taikymui Lietuvoje.

**Temos ištirtumas.** Analizuojant pasirinktą problemą reikšmingiausi šaltiniai yra monografijos ir moksliniai straipsniai. Nagrinėjant įvairius viešųjų paslaugų teikimo būdus buvo naudojama lietuvių ir užsienio politikos mokslų ir viešojo administravimo mokslinė literatūra, analizei iš pradžių suteikusi fundamentalų problemos pažinimo pobūdį, o po to leidusi logiškai ir nuosekliai pagrįsti darbe siūlomus problemos sprendimus ir jų reikšmę.

Susistemintus analizuotą literatūrą, ją galima suskirstyti į šias pagrindines grupes: fundamentiniai darbai - mokslinės monografijos; mokslinė publicistika - moksliniai straipsniai mokslinės periodikos leidiniuose; operatyviniai darbai (praktinio pobūdžio tyrimai, įvairios studijos) ir oficialūs teisės aktai (įstatymai, nutarimai, įsakymai ir pan.).

Viešosios paslaugos ir jų teikimo formos plačiai išnagrinėti lietuvių ir užsienio autorių. Jie gilinasi į skirtingus viešųjų paslaugų teikimo problemos aspektus. Šiuolaikinius viešųjų paslaugų teikimo būdų paieškos poreikį ir jį lemiančius veiksnius savo darbuose detalai aptaria Gudelis, Rozenbergaitė (2004), Melnikas (2007), Gaulė (2010), Raipa (2007), Matakas, Setkauskis (2007), Raipa, Smalskis (2010) ir kt. Šiuolaikinius viešųjų paslaugų būdus, mechanizmus yra tyrę Obrazcovas, Savas (2011), Rosen (2007), Paulauskaitė (2011) ir kt. Viešųjų paslaugų teikimo sistemos modernizavimo poreikį ir galimas tobulinimo kryptis, prioritetus savo darbuose pagrindė Melnikas (2007), Raipa (2007), Raipa (2010), Raipa, Smalskis (2007), Vilpišauskas (2007), Smalskis (2010), Buškevičiūtė, Raipa (2012), Petrauskienė, Raipa (2012), Baltruškinienė (2012), Matakas, Staponienė (2012), Raipa, Smalskis (2012) ir kt. Viešosios ir privačiosios partnerystės galimybes teikiant viešąsias paslaugas yra tyrinėję Gineitienė, Vaidelytė, Vaisvalavičiūtė (2010), Šutavičienė (2011), Dūda (2010), Dūda, Petrauskienė, Skietrys (2012), Kavaliauskaitė, Jucevičius (2009). Koncesijos sampratą apibrėžė ir specifinius jos bruožus, požymius savo darbuose aptarė Hall (2008), Garsse (2008), Labadi et al., (2001), Urbonavičius (2012), Gudelis, Rozenbergaitė (2004). Pastarieji trys autoriai detalai identifikavo koncesijos taikymo Lietuvoje teikiant viešąsias paslaugas ir įgyvendinant infrastruktūros vystymo projektus problemas.

**Tyrimo objektas** – koncesijos kelių statyboje.

**Tyrimo problema.** Tiek akademiniam, tiek valstybiniame lygmenyje (oficialiuose dokumentuose) suvokiama ir teigiama, kad, teikiant viešąsias paslaugas ir siekiant jų efektyvumo, būtina naudoti modernius viešųjų paslaugų teikimo būdus. Nepaisant šių novatoriškų nuostatų, vis dėl to naudinga tyrinėti, ar praktikoje užsibrėžtos nuostatos įgyvendinamos, ar vis dėl to egzistuoja tam tikros takoskyros tarp teorijos (deklaruojamų idėjų) ir viešųjų paslaugų teikime egzistuojančios praktikos.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti koncesijos taikymo galimybes kelių statybos sektoriuje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti koncesijos teorinę sampratą ir specifinius bruožus.
2. Aptarti pagrindines šiuolaikines viešųjų paslaugų teikimo formas, jų privalumus ir trūkumus.
3. Išanalizuoti koncesijos kelių statybos sektoriuje atvejus ir identifiкуoti pagrindines kylančias problemas.
4. Atlikti Lietuvos aplinkkelių statybos koncesijų lyginamąją analizę.

**Tyrimo metodai:**

- ✓ mokslinės literatūros analizės ir sintezės dėka suformuotas teorinis koncesijos ir jos taikymo galimybių pagrindas, identifiкуoti privalumai ir trūkumai;
- ✓ teisinių dokumentų analizė leido suvokti koncesijos traktavimą valstybės lygmenyje;
- ✓ palyginamoji analizė realizuota palyginant įvairių skirtingų autorių teorinės įžvalgas koncesijos tema, taip pat palyginant įvairius aplinkkelių statybos atvejus.

**Darbo struktūra.** Darbas susideda iš dviejų dalių. Darbo įvade pagrindžiamas darbo temos aktualumas, koncentruotai apžvelgiamas temos iširtumas, suformuluotas tikslas, išsikelti uždaviniai ir apibrėžiami naudojami tyrimo metodai. Pirmojoje konceptualiojoje darbo dalyje aprašomi teoriniai darbo aspektai – koncesijos samprata, determinuojama viešųjų paslaugų specifika, pagrindžiamas modernių, nebiurokratinių viešųjų paslaugų teikimo formų paieškos būtinumas, nauda ir jų ypatybės. Antrojoje, empirinėje darbo dalyje pateikiama koncesijos Lietuvos kelių statybos sektoriuje atvejų analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos pagrindinės išvados.

# 1. KONCESIJOS SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šio skyriaus tikslas - suformuluoti koncesijos sampratą, išanalizuoti jos paplitimą Lietuvoje. Suformuota teorinė viešųjų paslaugų samprata, pagrįsta visuomeninė reikšmė, būdingi bruožai. Taip pat pagrindžiamas naujų viešųjų paslaugų teikimo būdų paieškų poreikis.

## 1.1. Šiuolaikinės viešųjų paslaugų teikimo formos, jų privalumai ir trūkumai

Šiuolaikinis požiūris į viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą yra netradicinis. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad šiuo metu yra dvi pagrindinės idėjų, kaip teikti geresnes viešąsias paslaugas, kryptys (Rosen, 2007, p. 226):

- kad tai darytų kiti. Šiuo atveju taikomas vietos valdžios struktūrų bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi, siekiant teikti daugiau paslaugų ir didesnio paslaugų efektyvumo;
- iš esmės pakeisti, kaip tai daroma. Šiuo atveju įgyvendinama viešųjų institucijų transformacija (pavyzdžiui, taikomas atviras vadybos stilius, formalūs duomenys būtų naudojami kaip informacijos šaltiniai priimant sprendimus, o darbuotojams ir klientams būtų suteikta galia), kad jų veikla būtų nukreipta į kokybės didinimą, klientų patenkinimą.

Abiejų paminėtų idėjų kryptčių dėmesio centre yra galutinis produktas, bet jos skiriasi tuo, kad viena nori naudoti modernius teikimo būdus, kita - transformuoti viešąsias paslaugas.

Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo studijoje (2010) teigiama, kad viešųjų paslaugų rinka efektyvi tik tada, kai ji yra konkurencinė. Todėl valstybė turi dėti pastangas aktyvinti rinką. Aktyvinimas galimas tiek remiant visuomenines/nevyriausybinės organizacijas, tiek ir taikant kitus modernius viešųjų paslaugų teikimo būdus, pritraukiant privatų kapitalą. Mokslinė literatūroje egzistuoja ir kitų viešųjų paslaugų teikimo modelių. Apibendrinus Rosen (2007), Obrazcovo ir Savo (2011) teorines įžvalgas, galima išskirti šiuos modernius viešųjų paslaugų teikimo būdus:

- tarpžinybinis bendradarbiavimas. Viena valstybės institucija gali pasamdyti kitą ir sumokėti jai už suteiktas paslaugas. Bendradarbiavimas tarp žinybų gali padidinti efektyvumą ir paslaugų kokybę, ypač mažiems valdžios padaliniams. Bendradarbiauti dažniausiai skatina noras siekti masto ekonomijos, priemonių arba kvalifikuoto personalo trūkumas, lankstumo poreikis. Bendradarbiaujant įmanoma pasirinktinai sumažinti apribojimus, patiriamus dėl mažo žinybos dydžio arba kitų daug išlaidų reikalaujančių sąlygų, atsirandančių dėl politinės sistemos fragmentacijos. Yra įvairių bendradarbiavimo formų. Viena jų - konsorciūmas (bendradarbiavimo susitarimas dalintis išteklius tarp institucijų, kurios išlaiko savarankiškumą), kai, siekiant administracinių tikslų, pasiekiami masto ekonomija, galima įsigyti ir naudoti priemones, kurios kitu atveju būtų per brangios arba apskritai neįperkamos;

- samdymas pagal sutartį. Tokiu atveju, valdžios institucijos sudaro paslaugų teikimo sutartis ne tik vienos su kitomis, bet ir su privačiomis firmomis, nekomercinėmis organizacijomis. Taikomas, kai reikia įrangos, bet neverta į ją investuoti, nes ji nebus pakankamai naudojama, kad pateisintų kainą. Tokią įrangą įperkama sukuriant masto ekonomiją: kitos viešosios agentūros ar privačios organizacijos moka už viešojo turto naudojimą, pavyzdžiui, prekybos centro savininkai moka kelių departamentui, kad jis paruoštų privažiavimus, stovėjimo aikšteles. Paslaugų pagal sutartis įvairovė galima tada, kai valstybės institucija pasilieka sau atsakomybę už aptarnavimo būdo ir suteikia įgaliojimus privačiai firmai dirbti pagal sutartis;
- gyventojų koprodukcija. Tokiu atveju valstybinės institucijos gali kreiptis ne tik viena į kitą, bet ir į pačius klientus kuriant viešąsias paslaugas. Koprodukcijos esmė – pripažinimas, kad piliečiai daro įtaką viešosioms paslaugoms, klientai perima dalį viešosios agentūros darbo;
- patikėjimas pagal sutartį iš privačių arba ne pelno organizacijų. Tokiu būdu privačiai pramonei leidžiama atlikti daugiau valstybinio darbo. Tai, iš esmės, yra privatizacijos forma.

Viešųjų paslaugų patikėjimas pagal sutartį privačiam sektoriui turi kelis esminius privalumus, leidžiančius padidinti produktyvumą, ir kelia tam tikras problemas (1 lentelė).

**1 lentelė. Patikėjimo pagal sutartis privalumai ir trūkumai**

<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• taupomos lėšos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politinės. Aukščiausioji valdžia vyriausybei suteikia didelę galią prieš individą. Ji gali rekvizuoti nuosavybę, pašaukti individus į tarnybą ir įkalinti, net nubausti mirtimi. Nuo piktnaudžiavimo šia didele galia saugo šalies Konstitucija, įstatymai ir politika, kuri riboja valdžią ir laiko ją atsakingą. Pagal sutartis patikint kai kurias valdžios funkcijas, susirūpinama dėl jų konstitucinės, teisinės ir procedūrinės apsaugos;</li> <li>• elgsenos. Paslaugų patikėjimas pagal sutartis demoralizuoja viešojo sektoriaus darbuotojus dėl darbo praradimo, perkėlimo ir pan. Patikėjimas pagal sutartis gali kelti nerimą piliečiams, besibaiminantiems, kad viešųjų paslaugų teikimas gali nutrūkti arba suprastėti jų kokybė;</li> <li>• vadybos. Geram patikėjimo pagal sutartis valdymui ir efektyviai kontrolei reikia specialių įgūdžių: gebėjimo nustatyti poreikius, ruošti specifikacijas, sutartis. Išaugęs pasitikėjimas ne valdžios subjektais užkrauna dar didesnę atsakomybę valdžios struktūros vadybininkui: turi užtikrinti, kad pasirinktas subjektas veiktų teikdamas aukštą kokybę ir mažą kainą; stebėti darbą; atsiskaityti už rezultatus.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kuriama masto ekonomija (t. y. kai procesams būtinos stambios investicijos į įrangą, patalpas ar kt., tik turint didelio masto veiklą šie ištekliai maksimaliai panaudojami ir galima sumažinti padalinio išlaidas);</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formuojama konkurencija, t. y. į viešųjų paslaugų teikimo procesą įjungus privatų sektorių, sukuriama konkurencija tarp privačių tiekėjų ir viešojo sektoriaus darbuotojų. Taip sumažėja išlaidų ir skatinami viešojo sektoriaus darbuotojai, skatinant juos siekti gerų rezultatų;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• patirtis. Viešajai agentūrai gali nepavykti pasamdyti ir išlaikyti patirtį, kurios reikia kai kurios operacijoms. Sutarčių sudarymas – tai būdas tokią patirtį gauti;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lankstumas. Patikėjimas pagal sutartis – būdas eksperimentuoti be didelių pradinių lėšų. Sezoninius arba laikinus poreikius galima tenkinti be investicijų į visus metus mokamus atlyginimus ar įrangos įsigijimą visam laikui;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mažiau biurokratijos. Viešosios agentūros privalo dirbti laikydamosi biudžeto ir procedūrų apribojimų, skirtų atskaitomybei užtikrinti;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geresnė vadyba</li> </ul>	

Šaltinis: sudaryta pagal Rosen, 2007, p. 237 – 242.



*Šių politinių, elgsenos ir vadybos problemų kontekste kyla įdomių klausimų. Jei agentūra sukuria vadybinį pajėgumą administruoti sutartis, t. y. apibrėžti tikslus ir uždavinius, nurodyti ir matuoti standartus bei stebėti rezultatus, argi dabar ji negali geriau valdyti savo darbą ir darbuotojus? [...]. Kitas klausimas: jei patikėjus pagal sutartis aplenkiami procedūriniai, biudžeto ir kiti apribojimai, kodėl šių apribojimų negalima atlaisvinti ir viešojo sektoriaus veiklai? Jei smulkios taisyklės nėra gyvybiškai svarbios, ar jos turėtų varžyti viešąją agentūrą? Kita vertus, jei tokios taisyklės yra gyvybiškai svarbios, ar galima jas aplenkinti patikint pagal sutartis? Dėl patikėjimo pagal sutartis privalumų ir trūkumų ginčijamasi labai karštai, bet padėtis iki šiol nėra labai aiški. Nepaisant abiejų pusių įrodymų, nėra tvirtų išvadų, koks yra grynasis, ilgalaikis poveikis patikėjimo pagal sutartis kaip produktyvumo didinimo metodo (Rosen, 2007, p. 243). Aišku tiek, kad galimybė patikėti pagal sutartis leidžia rinktis ir teikia galimybes keisti viešąjį sektorių.*

Be minėtų modernių viešųjų paslaugų teikimo būdų mokslinėje literatūroje (Paulauskaitė, 2011; Obrazcovas, Savas, 2007; Stanikūnas, 2010) papildomai išskiriamos kelios organizacinės formos (mechanizmai), užtikrinantys efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą (2 lentelė).

**2 lentelė. Organizacinės formos, užtikrinančios viešųjų paslaugų teikimą**

Organizacinis mechanizmas	Mechanizmo charakteristika
Privilegijos	Išskirtinė privilegija – tai monopolinių teisių suteikimas privačiai firmai dėl konkrečios paslaugos teikimo, nors paprastai kainas reguliuoja valdžios institucijos. Privilegijos atveju privačiai įmonei už viešąsias paslaugas moka vartotojas, kai tuo tarpu už paslaugas pagal sutartį privačiai įmonei už paslaugas moka valstybė.
Dotacijos	Dotacija – tai subsidija, kurią vyriausybė suteikia paslaugos teikėjui. Tai gali būti pinigai, atleidimas nuo mokesčių arba kiti mokesčiai, mažaprocentinių paskolų lengvatos arba paskolų garantijos. Dotacijos tikslas – mažinti paslaugų kainas atitinkamiems vartotojams, kad iš subsidijuojamų paslaugų teikėjų jie galėtų pirkti daugiau. Šiuo atveju gamintojui moka ir valstybė, ir paslaugų vartotojas.
Garantijos	Garantijų sistema taikoma tam, kad atitinkamos paslaugos būtų teikiamos atitinkamos vartotojų grupėms. Pagal dotacijų sistemą subsidijuojamas gamintojas, o jo pasirinkimą riboja kiti gamintojai (jei jie pasinaudoja teikiama dotacija), o pagal garantijų sistemą subsidijuojamas vartotojas – jis turi laisvą pasirinkimo rinkoje galimybę. Gamintojui moka ir valstybė, ir paslaugų vartotojas.
Rinkos sistema	Labiausiai paplitęs paslaugų teikimo mechanizmas. Vartotojas pats organizuoja paslaugos teikimo procesą ir pasirenka jos gamintoją – privačią įmonę. Valstybė dalyvauja tiek, kiek gali nustatyti paslaugų standartus.
Savanoriškos paslaugos	Savanoriškos organizacijos, užimančios geranoriška veikla, skurdžiai gyvenantiems teikia humanitarines paslaugas. Pagal tokį mechanizmą savanoriška asociacija, kaip paslaugos organizatorė arba tiesioginė paslaugos teikėja, veikia pasitelkdama savo narius.
Savitarna	Paslaugos teikiamos tarp šeimos narių.

Šaltinis: sudaryta pagal Paulauskaitė, 2011; Obrazcovas, Savas, 2011, p. 349 – 352; Stanikūnas, 2010, p. 11 – 13.

Dėl dabartinio politinės sferos išlaisvėjimo modernių viešųjų paslaugų teikimo būdų naudojimas praktikoje nesunkiai įgyvendinamas. Kai kurie viešojo administravimo autoriai, svarstydami apie modernius viešųjų paslaugų teikimo būdų pritaikymą praktikoje, teigia, kad *viešojo administravimo institucijos, gali teikti paslaugas pasiremdamos kitomis organizacijomis: privačiomis bendrovėmis ir*

*NVO. Derybos su pastarosiomis, sutarčių sudarymas bei jų teikiamų paslaugų stebėseną rodo, kad riba tarp kai kurių viešųjų organizacijų ir jų aplinkos (privatinių paslaugų teikėjų) tampa neesminė. Tinklinę, tarpusavyje susijusią, o ne hierarchinę viešųjų paslaugų teikimo sistemą sudaro viešojo administravimo institucijos, privačios bendrovės ir NVO. Visa tai kai kurie teoretikai vadina valdymu be vyriausybės dalyvavimo* (Smalskis, 2010, p. 37 – 38).

Šiuolaikiniai viešųjų paslaugų teikimo formų paieškos susijusios su fundamentaliu tikslu - viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didėjimu. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didėjimo galimybės suprantamos visų pirma kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas (išteklis). Tai įmanoma, jei (Puškorius, Raipa, 2002, p. 9):

- didėja paslaugų kiekis, įvairovė bei kokybė, jos teikiamos sparčiau, o organizacijos darbuotojų skaičius lieka tas pats;
- mažėja išteklių ir darbo sąnaudos, paslaugų kiekybinė išraiška nesikeičia, tačiau sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas;
- laiku suteikiama tiek pat viešųjų paslaugų, tik daug geresnės kokybės;
- labai padaugėja paslaugų ir pagerėja kokybė nežymiai padidėjus sąnaudoms.

Apibendrinant modernius viešųjų paslaugų būdus, būtina pabrėžti, kad konkrečioje visuomenėje, atsižvelgiant į viešųjų paslaugos specifiką ir siekiant jų efektyvumo, viena ar kita viešoji paslauga paprastai teikiama vienu ar kombinuojant kelis skirtingus mechanizmus. Privatus sektorius, taikydamas organizacinius mechanizmus – sutartis, dotacijas, garantijas, privilegijas, laisvąją rinką, savanorišką tarnybą bei savitarną – yra viešųjų paslaugų teikėjas. Kai taikomi kiti trys mechanizmai – vyriausybės paslaugos, tarpžinybinis susitarimai (bendradarbiavimas) bei paslaugų pardavimas valstybinėms įstaigoms, - viešųjų paslaugų teikėjas yra vyriausybė. Rinka, savanoriška paslauga ir savitarna yra lygiaverčiai mechanizmai, kurių pagrindinis bruožas - kuo mažesnis valstybės kišimasis. Tarpžinybinis susitarimas yra aukščiau už valstybinę paslaugą, nes jis apima paslaugos patikslinimą, pasirinkimą ir pirkimą ir yra labiau orientuotas į rinką.

Biurokratijos ir NVV modeliai atspindi globalizacijos veikiamas XXI a. administravimo realijas. Tradicinis viešasis administravimas, besiremiantis „Vėberio idealiosios biurokratijos modeliu, yra seniausioji viešojo valdymo doktrina. Ji pagrįsta institucijų ir pareigybių hierarchija, principu „įsakau ir kontroliuoju“ bei rašytinių taisyklių taikymu“ (Nakrošis, 2011, p. 69). Tuo tarpu NVV galima suprasti kaip efektyvų būdą valstybės reikalams tvarkyti, kuris išsirutuliojo iš tradicinio biurokratinio administravimo ir įtvirtino naują požiūrį į politikos ir administravimo sąveiką, sprendimų priėmimą, viešųjų paslaugų teikimą, viešojo ir privataus sektorių santykius ir kt. (Papšienė, 2010, p. 1). Visuotinai sutariama, kad viešųjų paslaugų teikimo sektoriaus valdymo modernizavimo reformos sietinos su postbiurokratinės valdymo sistemos, kaip NVV forma (Buškevičiūtė, Raipa, 2012, p. 85).

Mokslinėje literatūroje (Smalskis, 2010; Raipa, Urbanavičius, 2007; Raipa, 2010; Papšienė, 2010; Petrauskienė, Raipa, 2012; Gudelis, Patapas, 2010; Davies, 2007; Guogis, 2010; Buškevičiūtė, Raipa, 2012; Raipa, Urbanavičius, 2007; Šutavičienė, 2011, Vienažindienė, Sakalas, 2008, Nakrošis, 2011 ir kt.) šiuolaikinės viešojo administravimo reformos, o tuo pačiu ir viešųjų paslaugų teikimo efektyvinimo, klientų aptarnavimo kokybės parametrų gerinimo, valstybės lėšų taupymo (racionalaus naudojimo), viešųjų paslaugų teikimo sistemos demokratizavimo ir kt. siekiai siejami su NVV principų diegimu. Atskleisdamas NVV esmę, Smalskis nurodo, kad NVV „remiasi ekonominėmis (viešojo pasirinkimo ir transakcinių kaštų) teorijomis, taip pat privataus sektoriaus organizacijų (privatių bendrovių) valdymo patirtimi. Analizuojant NVV, kurios „pagrindinės idėjos yra „versli vyriausybė“ ir didesnė orientacija į vartotojų poreikius“ (Nakrošis, 2011, p. 71), plėtrą ir tendencijas, valdymo stiliaus keitimo kontekste matoma reformų ekonominė orientacija, vadybinis požiūris į viešojo valdymo reformas, vartojant tokias sąvokas: „rinkos reformos“, „privatizavimas“, „agentūrų kūrimas“, „kontraktų sudarymas“, „viešojo sektoriaus marketingas“, „šiuolaikinės paslaugos“ ir kt. Daugelis idėjų ir sprendimų, akcentuojančių ekonominį ir vadybinį veiksmingumą bei efektyvumą, remiasi nuostata, kad viešojo administravimo procese turi būti taikomi jau minėti privataus sektoriaus valdymo elementai kaip alternatyva tradiciniam hierarchiniam valdymui“ (Smalskis, 2010, p. 36).

NVV principų diegimas viešųjų paslaugų teikime, kaip teigiama kai kurių viešojo administravimo teoretikų, reikalauja reformų, t. y. „modernizuoti administracinės politikos formavimo modelius, spartinti veiklos pokyčius, panaudojant naujus kokybinius standartus, kuriant sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo taisykles, kadangi šiandieninė viešojo politikos įgyvendinimo analizė žymiai praplečia įgyvendinimo problemų tyrimo ir dalyvavimo lauką, orientuotis į naujas viešojo valdymo decentralizavimo, piliečių dalyvavimo plėtros kryptis, humanizuojant esminius valdymo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesus“ (Buškevičiūtė, Raipa, 2012, p. 84 – 85). Kitaip tariant NVV diegimas atskirose šalyse, nors ir turi skirtingas formas, metodus ir procedūras, tačiau visose šalyse jų esminis uždavinys – tobulinti viešojo valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo formas, ieškant modernesnių ir kartu efektyvesnių viešojo sektoriaus veiklos formų“ (Raipa, 2012, p. 95). Kiti viešojo administravimo teoretikai nurodo kitokį NVV uždavinį, t. y. „užtikrinti glaudesnius viešųjų paslaugų teikėjų – vartotojų – mokesčių mokėtojų santykius“ (Raipa, Urbanavičius, 2007, p. 116).

Visumoje NVV koncepcijos tikslas, anot Smalskio (2010), pakeisti tradicinį viešųjų paslaugų teikimo modelį pažangesniu, orientuotu į rezultatus, o tik po to į veiklos (darbo) procesus. Autorius akcentuoja, kad prioritetas veiklos rezultatams teikiamas dėl to, kad viešojo sektoriaus organizacijos ilgą laiką nekreipė dėmesio į viešųjų paslaugų kokybę ir visą laiką reikalavo papildomų išteklių įvairioms procedūroms realizuoti. NVV principus išpažįstančioje organizacijoje vadovai (vadybininkai, o ne konservatyvūs valdininkai) privalo daugiau dėmesio skirti organizacijos

uždaviniams sudaryti, o jų veiklos ir organizacijos veiklos vertinimas turi būti įgyvendintas remiantis aiškiais ir pamatuojamais įgyvendinimo standartais.

Mokslinėje literatūroje pagal NVV principus veikiančią modernią valstybę ir jos viešųjų paslaugų teikimo sistemą apibūdina kaip „verslininkishką“, kuriai būdingi šie bruožai (Gudelis, Patapas, 2010, p. 124 – 125):

- katalikinė valdžia: valdžios institucijos turi kurti sprendimus, o paslaugų teikimą perduoti privačiam sektoriui, NVO ar viešąsias paslaugas teikiančioms įmonėms. Kitaip tariant, politikos formavimas ir administravimas turi būti atskirtas nuo viešųjų paslaugų teikimo;
- bendruomenės valdžia: valdžia turi ne tik teikti paslaugas, bet ir skatinti gyventojus pačius spręsti savo problemas, remti gyventojų dalyvavimą;
- konkurencinė valdžia: paslaugas teikti sukuriant konkurencines sąlygas;
- valdžia, orientuota į rezultatus: valdžios institucijos daugiau dėmesio skiria veiklos rezultatų matavimui, biudžetas sudaromas pagrindus įstaigos veiklą pagal numatomus rezultatus;
- valdžia, orientuota į klientus: siekiama patenkinti gyventojų, o ne biurokratijos poreikius;
- valdžia, veikianti kaip įmonė: valdžios institucijos ne tik išleidžia biudžeto lėšas finansuodamos įvairias programas, bet ir ieško būdų, kaip uždirbti lėšų;
- decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo;
- į rinką orientuota valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais. Valdžios institucijos atsisako centralizuotų viešųjų programų ir tradicinių viešųjų paslaugų teikimo būdų. Ima labiau išnaudoti rinkos galimybes, siekiant viešųjų tikslų, reguliavimo politika vis daugiau remiasi įtaka rinkos dalyvių paskatoms, o ne nurodymais ir draudimais.

NVV principų taikymas, siekiant efektyvesnio viešųjų paslaugų teikimo, besiremiančio „visuomeninio pasirinkimo, viešojo reguliavimo galimybių, programų ir projektų vertinimo, organizacinių stimulų inovacinių – absorbcinių gebėjimo tobulinimo pagrindu“ (Petrauskienė, Raipa, 2012, p. 18), nauda akivaizdi. Apibendrinus ir susisteminus Vienašindienės, Sakalo (2008), Davies (2007) įžvalgas, pasakytina, kad naujasis viešasis valdymas, fokusuojamas į valdžios galių išskaidymą, intensyviai siekia sumažinti socialinės nelygybės priežastis, pasireiškiančius įvairių interesų poveikiu sprendimams. Minėtų autorių nuomone, naujasis viešasis valdymas, suponuotas pokyčių ir reformų, apspręstas valdymo reorganizavimas turi visuotinį (geografiškai ir funkciškai) pobūdį, t. y. apima visas esmines socialines, ekonomines pokyčių sritis, todėl jau dabar yra išryškėję naujo viešojo valdymo standartai, įtvirtinantys evoliuciją nuo hierarchinio valdymo į tinklinių struktūrų vaidmens viešųjų paslaugų teikimo procese augimą, nuo griežto nurodymo ir kontrolės į „distancinį“ (laisvesnį), t. y. centralizuoto valdymo modelio ir savivaldos derinimą. Kartu, naujas valdymas siekia įtvirtinti ne vien taisyklėmis ir normatyvais paremtų sprendimų efektyvumo kriterijus, o tobulinti tyrimų ir diskusijų apie galimas valdymo perspektyvas ir sprendimų rengimo ateities konstrukcijas. Kitaip tariant,

valstybinis valdymas ir viešųjų paslaugų teikimas dalinai turėtų būti susijęs su metodologinių gairių, orientuotų į nuolatinę visapusišką viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą, kūrimu. NVV modelio principų taikymas teikiant viešąsias paslaugas yra optimaliai, jei naudojamos ankstesnės valstybės valdymo patirtimi, viešojo administravimo ekspertų išvalgomis.

Smalskis (2010), siekdamas išryškinti NVV principų teikiant viešąsias paslaugas diegimo naudą, pabrėžia skirtumą tarp tradicinio ir modernaus viešųjų paslaugų teikimo modelių. Autoriaus teigimu, *tradiciniame viešųjų paslaugų teikimo modelyje viešojo sektoriaus organizacijos pačios teikia paslaugas socialinėje, komunalinių paslaugų, žmonių saugos ir kitose srityse. Šios organizacijos nebendradarbiauja ir nesidalija atsakomybe su privačiomis bendrovėmis ir NVO teikiant viešąsias paslaugas. Valstybės įstaigos, monopolizavusios viešųjų paslaugų teikimą, didina išlaidas ir taip prisideda prie viešųjų finansų neracionalaus panaudojimo. Modernizuojant viešąjį valdymą vis daugiau viešojo sektoriaus organizacijų pradeda taikyti verslo vadybos metodus, viešųjų paslaugų teikimas privatizuojamas ar išnuomojamas privačioms bendrovėms. Dalį policijos funkcijų perima privačios saugos bendrovės, komunalinių paslaugų teikimas išnuomojamas privačioms firmoms ir t. t. Privataus sektoriaus organizacijos, teikdamos viešąsias paslaugas, konkuruoja su viešojo sektoriaus bendrovėmis ir kitomis privačiomis bendrovėmis bei NVO, mažina paslaugų kainą ir didina kokybę. Vyriausybė (ar savivaldybės), išnuomodamos ar privatizuodamos dalį viešųjų paslaugų, suteikdamos koncesijas (kelių, tiltų ar kitų objektų statybos srityje), gali dalį „atsilaisvinusių“, sutaupytų lėšų nukreipti svarbioms aplinkosauginėms, regioninėms, gynybos ar kitoms programoms finansuoti.*

NVV principų taikymas teikiant viešąsias paslaugas gali duoti maksimalią naudą tik esant tam tikroms sąlygoms. Viešojo administravimo teoretikai, kalbėdami apie sąlygas, leidžiančias viešųjų paslaugų teikimo procese įdiegti NVV principus, laikosi tos nuomonės, jog „esminis veiksnys, įtakojantis NVV plėtrą viešųjų paslaugų teikimo procese, yra decentralizacija“ (Raipa, 2010, p. 31). Akcentuojama, kad politinė decentralizacija gali būti suprantama kaip siekis suteikti kuo daugiau valdžios piliečiams arba jų išrinktiems ir jiems atstovaujantiems. Decentralizavus sprendimų priėmimą ir į šį procesą įtraukus kuo platesnę visuomenės dalį, tuo labiau šie sprendimai atspindės tikriausius visuomenės poreikius viešųjų paslaugų teikime. Politinė decentralizacija reiškia perdavimą, apimančią atsakomybę, sprendimų priėmimą, išteklių ir pajamų surinkimo atidavimą vietinei valdžiai, nepriklausančiai nuo jai tai perduodančios aukštesnės valdžios. Politinė decentralizacija reikalauja konstitucinių bei įstatyminių reformų, didesnės politinių partijų įtakos, įstatymus leidžiančios valdžios stiprinimo, interesų grupių skatinimo, naujo požiūrio į bendruomenines institucijas, įvairių valstybės sektorių partnerystę, demokratines vertybes ir principus (Raipa, 2012, p. 110).

Viešojo administravimo teoretikas Paliulis (2012) akcentuoja, kad efektyvus viešųjų paslaugų teikimo procesas, taikant NVV koncepciją, neįsivaizduojamas be aktyvaus naujausių informacinių technologijų ir komunikacijų naudojimo. Apskritai „informacinės technologijos ir komunikacijos iš

esmės keičia valstybės ir savivaldos institucijų veiklą. Jos tampa vienu pagrindinių veiksnių, darančių įtaką efektyviam valstybės ir savivaldos institucijų veiklai“ (Jaliniauskas, Telešius, 2007, p. 136).

Tvarijonavičiūtės ir kt. (2010), Junevičius ir Ereminaitės (2011) nuomone, Lietuvoje vykdomų viešojo sektoriaus reformų paskirtis – perkelti tradicines valstybės institucijų viešąsias paslaugas į internetinę erdvę, atpiginti viešųjų paslaugų teikimą, sumažinti laiko sąnaudas, biurokratiją, valstybės tarnautojų veiklą labiau orientuoti į kiekvieno piliečio bei verslo poreikius, didinti valdžios institucijų darbuotojų rezultatyvumą, efektyvumą, veiklos skaidrumą. Taigi pagrindinis argumentas, pagrindžiantis elektroninės valdžios visuotinio diegimo poreikį, susijęs su siekiu, kad valstybinių institucijų biurokratinė sistema būtų pigesnė, efektyvesnė ir lankstesnė.

Elektroninių paslaugų sistemos pagrindiniai siekiai, kurių dauguma orientuoti į viešojo sektoriaus tobulinimą (Bulbenkienė, Kadys, 2004, p. 21):

- įgyvendinant elektroninės valdžios projektus, reorganizuoti valdymo struktūrą;
- įdiegti e-valdžią, kad valstybės valdymas taptų atviresnis, demokratiškesnis, efektyvesnis;
- užtikrinti informacinių technologijų saugumą, kai viešosioms paslaugoms teikti naudojamos skaitmeninės technologijos;
- skatinti elektroninio parašo vartojimą viešajame ir privačiajame sektoriuose;
- ypač didelį dėmesį atkreipti į neįgaliuosius, padėti jiems lengviau integruotis į visuomenę;
- skatinti informacines paslaugas teikiančių įmonių konkurenciją, nepriklausyti nuo vienos įmonės, teikiančios informacinių technologijų paslaugas.

Neabejojama, kad valstybei prisitaikant prie rinkos dėsnių, informacinių technologijų panaudojimas efektyvesniam viešųjų paslaugų teikimui, taip pat informacijos valdymui, geresnių santykių su viešųjų paslaugų vartotojais kūrimas, efektyvesnio ryšio su partneriais (privataus sektoriaus organizacijomis) formavimas ir kitų elektroninio modelių ir principų taikymas valstybės viešųjų paslaugų teikime atveria naujas galimybes piliečiams ir įmonė bendraujant su valdžios institucijomis, skaidresniam valdymui, viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo didinimui, valstybės tarnautojų atskaitomybės ir atsakomybės augimui (Paliulis, 2012, p. 228).

Gvildenant VPP pritaikomumo viešajame administravime problemą, būtina akcentuoti, kad vykstant sparčiai globalizacijai ir technologijų plėtrai, viešasis sektorius išgyvena reikšmingas permainas – gyventojai praranda pasitikėjimą valdžia. Piliečiai „abejoja valstybės gebėjimu teikti viešąsias paslaugas produktyviai ir efektyviai, todėl jie linkę vis labiau pasitikėti privataus sektoriaus galia gerinant gyvenimo sąlygas visuomenėje“ (Dūda ir kt., 2012, p. 182). Kitaip tariant, pasak Urbonavičiaus (2012), šiuolaikinei valstybei ir jos institucijoms įgyvendinant viešojo administravimo funkcijas iškyla problema, kaip surasti pusiausvyrą tarp socialinių įsipareigojimų ir aukštos paslaugų kokybės užtikrinimo, kaip atnaujinti infrastruktūros objektus bei investuoti į naujų statybą. Viena iš

*populiariausių ir pažangiausių formų spręsti viešojo sektoriaus finansines problemas galima laikyti viešąją privačiąją partnerystę (p. 257).*

Šiandien teikiant viešąsias paslaugas valstybei ir jos institucijoms iškyla problema, kaip surasti visuomenę tenkinančią pusiausvyrą tarp socialinių įsipareigojimų ir aukštos viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimo, taip pat atnaujinti bendros infrastruktūros objektus, pavyzdžiui, tiesiant kelius, statant tiltus ir kitus visuomeninės paskirties statinius (mokyklos, ligoninės, stotys ir pan.). Piliečių nebetenkina siūlomų viešųjų paslaugų spektras ir jų kokybė. Dėl šios priežasties, anot Dūdės (2010), Skietrio (2010), Štavičienė (2011) siekdamas patenkinti augančius visuomenės poreikius, valdžios institucijos priverstos ieškoti naujų mechanizmų ir priemonių teikti viešąsias paslaugas ir plėtoti jų teikimui reikalingą infrastruktūrą.

Pastaruosiu metu vienu iš plačiai taikomų formų spręsti viešojo sektoriaus finansines problemas galima laikyti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, anot Staponkienės (2005), Tumėno (2008), Guogio, Gudelio (2003), atsiradusią kartu su NVV koncepcija. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė būdama „kompleksine veikla“ (Gudelis, 2010, p. 323), gali būti suprantama labai įvairiai. Kaip pastebi kai kurie viešojo administravimo teoretikai, „bendriausiu atžvilgiu partnerystė reiškia sutarimą ir atvirumą, gali būti suprantama kaip visavertė visuomenės politinio dalyvavimo grandis, įgyvendinanti valstybės interesus santykiuose su visuomene, verslo dalyviais, kitais regiono subjektais“ (Gedies, 1998, p. 6). Bet kurios formos partnerystės (3 lentelė) esmė – efektyvinti valdymą, derinant bendrų tikslų ir prioritetų, aprėpiančių skirtingus sektorius, formavimą.

**3 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formos**

<b>Forma</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Bendros (mišrios) įmonės	Viešasis ir privatus sektorius įsteigia bendrą kompaniją, siekiant įgyvendinti projektą, kuris teiktų naudą abiem projekte dalyvaujančioms šalims.
Frančizės	Privačiam sektoriui leidžiama teikti viešąsias paslaugas ir nustatyti jų kainą.
Koncesijos	Panašu į frančizės sutartis, tačiau privatus sektorius paprastai suteikia lėšas, būtinas infrastruktūros plėtrai, pvz., keliams ar tiltams.
Privačiai finansuojami ir investiciniai projektai	Privati įmonė gauna lėšų kurti, atnaujinti, eksploatuoti viešą turtą, pvz., ligonines ar mokyklas. Kai turtas eksploatuojamas, tam tikrą laikotarpį (paprastai 20 – 35 m.) viešasis sektorius moka kompanijai reguliarių mokesčių. Laikotarpio pabaigoje turtas grįžta valstybės nuosavybėn.
Prekybos rinkos išbandymas	Tai procesas, kurio metu privatus subjektas tikrina, kaip rinkta reaguoja į tam tikrą prekę ar paslaugą, kurią gaminti (teikti) turi viešasis sektorius. Tai svarbu sprendžiant, ar tikslinga įvesti produktą į rinką ir vertinant jo paklausą.
Privataus sektoriaus metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose	Tokių kaip personalo motyvacijos schemos ir išteklių racionalizavimas.
Akcijų dalies išlaikymas privatizuotose įmonėse	Valstybė išsaugo sutartą akcijų procentą, siekdama išlaikyti dalies paslaugų teikimo visuomenei kontrolę.
Privatizavimas	Viešasis sektorius parduoda įmones privatiems investuotojams.

Šaltinis: Valstybinio audito ataskaita, 2008, p. 11.

Atsakomybės ir įsipareigojimų persikirstymas esant tarpsektoriniam bendradarbiavimui atskleidžia ir viešojo, ir privataus arba nevyriausybinio sektorių tarpusavio sąveikos privalumus bei trūkumus, o pati partnerystė įvardijama vienu esminių NVV elementų (Pauliukevičiūtės, 2010, p. 65).

Analizuodami viešojo ir privačiojo sektoriaus partnerystės esmę, Kavaliauskaitė ir Jucevičius (2009) pastebi, kad viena vertus viešosios privačiosios partnerystės samprata gali būti labai plati, t. y. viešasis ir privatus sektorius tam tikram trumpalaikiam ir konkrečiam tikslui kartu teikia prekes arba paslaugas įvairių sutarčių, privilegijų ir dotacijų pagrindu, kurias pagal kompetenciją turėtų organizuoti vyriausybė, tačiau teikia privatus sektorius, o apmoka galutinis vartotojas arba vyriausybė. Kitu atveju, viešąją privačiąją partnerystę gali būti įvardijami sudėtingi infrastruktūros projektai, kai objektai galiausiai yra privatizuojami. Trečioji, tiksliausia ir siauriausia, viešosios privačiosios partnerystės samprata apima naujoviškus viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtojimo būdus. Panašiai kaip anksčiau minėti autoriai, Gudelis ir Rozenbergaitė (2004) viešąją privačiąją partnerystę apibūdina kaip viešojo ir privataus sektorių ilgalaikį ir abipuse nauda grindžiamą bendradarbiavimą, kurio tikslas teikti paprastai anksčiau tik viešajam sektoriui priskirtas paslaugas, vystyti tokių paslaugų teikimui būtiną infrastruktūrą.

Savo straipsniuose Dūda ir kt. (2012), Urbonavičius (2010), Skietrys (2009) įvardija pagrindinius partnerystės bruožus:

- valstybinio ir privačiojo partnerių santykiai teikiant viešąsias paslaugas dažnai orientuoti į ilgalaikį bendradarbiavimą;
- viešųjų paslaugų teikimo projektą iš dalies finansuoja privatusis sektorius, tačiau gali būti suteikta ir nemažai valstybės lėšų;
- privatusis partneris įvairiose viešųjų paslaugų teikimo projekto stadijose (planavimas, įgyvendinimas, eksploatacija ir finansavimas) atlieka svarbų vaidmenį;
- valstybinis partneris iš esmės nustato visuomenės interesus atitinkančius tikslus, siūlomų viešųjų paslaugų kokybę arba kainų politiką ir prižiūri, kad šių tikslų būtų laikomasi;
- siekiama pasidalyti riziką: privačiajam partneriui perkeliama rizikos rūšys, kurias paprastai prisiima valstybinis sektorius (pavyzdžiui, išlaidų padidėjimas statybos arba eksploatacijos laikotarpiu). Rizikos pasidalijimas kiekvienu atskiru atveju tiksliai nustatomas sutartimi ir priklauso nuo individualaus dalyvių sugebėjimo ją įvertinti, kontroliuoti bei valdyti.

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės, „pagal Investicijų įstatymą Lietuvoje taikoma nuo 2010 m.“ (Partnerystė Lietuvoje – partnerystės formos, 2013), kaip rodo užsienio valstybių patirtis, nauda akivaizdi. Glaustai detalizuojant ją, Valstybinio audito ataskaitoje (2008) teigiama, kad daugelio pasaulio valstybių patirtis rodo, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali teikti didelę naudą visuomenei ir valstybei, nes šių projektų metu privatus sektorius naudodamas savo lėšas, patirtį ir iniciatyvą gali teikti viešąsias paslaugas, pagerinti jų kokybę, ar sukurti viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą. Be kita ko, mokslinėje literatūroje (Gudelis, 2010, p. 322) pabrėžiama, jog *viešojo ir privataus sektorių partnerystė užtikrina, kad privatūs investuotojai tam tikrą laikotarpį*



*galėtų naudotis viešuoju turtu, tačiau šio turto nuosavybės teises išsaugotų viešojo sektoriaus institucijos. Be to, įgyvendinta partnerystė tarp viešojo ir privataus sektorių padeda pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, sumažinti viešųjų paslaugų teikimo sąnaudas.*

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės vienareikšmiškai naudinga subalansuojant viešųjų paslaugų teikimą, pritraukiant investicijas ir skatinant ūkio vystymąsi. Šios partnerystės dėka galima ne tik ženkliai sumažinti infrastruktūros statybos sąnaudas, bet ir „iš pajamų, gaunamų įmonėms sumokėjus koncesijos mokesčius, pritraukiamas kapitalas kitiems projektams“ (Urbonavičius, 2010, p. 258). Viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra pranašesnė už tradicinį (biurokratinį) viešųjų paslaugų teikimo būdą dar ir dėl to, kad eliminuojama rizika. Gudelis akcentuoja, kad ši „*partnerystė suteikia galimybes paskirstyti įvairių kategorijų – politinė, pajamų, privataus partnerio pasirinkimo, techninė, komercinė, valdymo, paklausos, nematomų trūkumų, visuomenės palankumo, - riziką tarp viešojo ir privataus sektorių. Kitaip tariant, šių sektorių partnerystė duoda didesnę naudą, jei rizika paskirstoma toms šalims, kurios geriausiai sugeba ją racionaliai valdyti*“ (Gudelis, 2010, p. 323).

Apibendrinant pasakytina, kad NVV viešųjų paslaugų teikime nėra universalus būdas visoms viešojo administravimo problemoms spręsti. Tačiau ji yra vienas iš būdų sukurti veiksmingą viešųjų paslaugų teikimo sistemą. NVV yra metodas, tobulinantis viešąsias paslaugas teikiančių institucijų konkurencingumą, veiklos efektyvumą, lankstumą. NVV, reiškiančios platesnio piliečių dalyvavimo viešųjų paslaugų teikime (bendruomenės valdžios) galimybes, korupcijos apribojimą, demokratiją, skaidrumą, valdžios institucijų atsakomybę, gerą tarpinstitucinį bendradarbiavimą, strateginį mąstymą ir pan., atsiradimą sąlygojo viešojo administravimo sferos transformacija, reformos. NVV kaip teorija ir kaip praktika stimuliuoja naujų sprendimų formų, taisyklių, procedūrų įgyvendinimą, informacinių technologijų naudojimą viešųjų paslaugų teikime. Visų minėtų kompleksinių priemonių paskirtis yra modernizuoti, tobulinti valstybinio viešųjų paslaugų teikimo sistemą, paslaugas teikiančių institucijų darbą darant efektyvesniu, rezultatyvesniu ir naudingesniu tiek pačiai valstybei, tiek visuomenei.

Apibendrinant pateiktas mintis apie viešojo ir privataus sektoriaus teikiant viešąsias paslaugas partnerystę, būtina akcentuoti, kad šis viešųjų paslaugų teikimo būdas yra laikomas novatoriška, efektyvia alternatyva tradiciniam viešųjų paslaugų ir jų infrastruktūros organizavimui. Partnerystės koncepcija vartojama įvairiuose kontekstuose ir vienos jos sampratos nėra. Paprastai ši sąvoka siejama su valstybinių įstaigų ir privačių įmonių bendradarbiavimo formomis, siekiant finansuoti, statyti, atnaujinti, valdyti ar eksploatuoti infrastruktūrą bei teikti viešąsias paslaugas. Pagrindiniais kriterijais, leidžiančiais atskirti šią partnerystę nuo kitų bendradarbiavimo formų, yra ilgalaikio pobūdžio viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, vykdomas viešųjų paslaugų teikimo projektas iš dalies finansuojamas privataus partnerio, aiškus rizikos pasiskirstymas ir visuomeninių tikslų numatymas.

## 1. 2. Koncesijos privalumai ir trūkumai

Koncesija yra viena seniausių ir plačiausiai taikomų viešosios ir privačiosios partnerystės formų, padėjusių įgyvendinti daug įvairių viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros vystymo projektų. Visumoje koncesijos būdu gali būti užtikrinamas viešojo sektoriaus funkcijų įgyvendinimas pasitelkiant privataus sektoriaus kapitalą ir praktinio veikimo patirtį.

Pažymėtina, kad koncesijos terminas traktuojamas nevienodai, nėra vieno visuotinai priimtos, universalios apibrėžties. ES teisėje koncesija apibrėžiama kaip „tos pačios rūšies sutartis, kaip ir viešųjų darbų/paslaugų pirkimo sutartis, išskyrus tai, kad atlygis už atliktus darbus yra tik teisė naudotis darbo rezultatais arba tokia teisė kartu su mokėjimu“ (Europos Parlamento ir Tarybos 2004 m. kovo 31 d. direktyva 2004/18/EB dėl viešojo darbų, prekių ir paslaugų pirkimo sutarčių sudarymo tvarkos derinimo, 2004, p. 145). Koncesija dažnai determinuojama kaip „(išimtinė) teisė naudotis tam tikrais objektais, priskiriamais išimtinai valstybės/ savivaldybės prerogatyvai, ir kuriems teisės aktais yra nustatytas valstybės monopolis“ (Urbonavičius, 2012, p. 263). Daugiašalis privataus sektoriaus plėtros centras koncesiją apibrėžia kaip „susitarimą, pagal kurį suteikiančioji institucija suteikia teises ir sutinka, kad kita šalis prisiimtų įsipareigojimus, susijusius su statyba, infrastruktūros remontu arba gamtinių išteklių eksploatavimu“ (OECD Basic Elements of a Law on Concession Agreements, 2012). Tuo tarpu Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas pateikia tokią koncesijos definiciją: koncesija - tai sutartis arba licencija, pagal kurią valstybinė institucija suteikia teisę ir sutinka, kad jos įsipareigojimai, susiję su statybomis, pastatų atnaujinimu arba infrastruktūros vystymu, ar gamtinių išteklių tyrimu ir/arba eksploatavimu, būtų perduoti į privataus sektoriaus rankas kartu su valstybei priklausančiu turtu, siekiant, kad būtų teikiamos paslaugos visuomenės nariams“ (Labadi et al., 2001). Pastaroji suformuota koncesijos apibrėžtis apima didžiąją dalį viešojo ir privataus sektorių partnerystės formų, kai yra suteikiamas viešojo sektoriaus leidimas privačiam sektoriui vykdyti veiklą, priskirtą prie viešojo administravimo funkcijų.

Lietuvos teisiniuose dokumentuose taip pat aptikta koncesijos determinacijų. Viena jų suformuluota LR Koncesijos įstatyme (2012, 2 str.), kuriame koncesija apibrėžiama kaip *leidimas vykdyti ūkinę komercinę veiklą, susijusią su infrastruktūros objektų projektavimu, statyba, plėtra, eksploatavimu, atnaujinimu, pakeitimu, remontu, valdymu, naudojimu ir (ar) priežiūra, teikti viešąsias paslaugas, valdyti ir naudoti valstybės, savivaldybės turtą, kai koncesininkas pagal koncesijos sutartį prisiima visą ar didžiąją dalį su tokia veikla susijusios rizikos bei atitinkamas teises ir pareigas, o koncesininko atlyginimą už tokią veiklą sudaro tik teisės užsiimti atitinkama veikla suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos ar tokios teisės suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos kartu su atlyginimu, mokamu koncesininkui suteikiančiosios institucijos, atsižvelgiant į jos prisiimtą riziką.*

Įvairūs mokslininkai (Hall, 2008; Garsse, 2008; Labadi et al., 2001) nurodo, taip pat oficialiuose Lietuvos ir ES teisės aktuose (Commission interpretative communication on concessions under community law, 2000; LR Koncesijos įstatymas, 2012; Commission interpretive communication on the application of Community law on Public Procurement and Concessions to Institutionalised Public-Private Partnerships (IPPP), 2008 ir kt.) reglamentuota, kad vadovaujantis koncesijos sutartimi, koncesininkui suteikiamas leidimas vykdyti ūkinę komercinę veiklą, susijusią su infrastruktūros objektų projektavimu, statyba, eksploatavimu, vystymu, atnaujinimu, pakeitimu, remontu, valdymu, naudojimu ir /ar priežiūra, arba teikti viešąsias paslaugas energetikos, įvairių viešojo transporto rūšių (geležinkelių, oro, jūrų, sausumos kelių – tunelių, tiltų, viadukų, kelių ir pan.), vamzdynų (nuotekų) sistemų, sveikatos apsaugos, švietimo sistemos, telekomunikacijų infrastruktūros, turizmo objektų, įrenginių, kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros srityse, taip pat „valdyti ir naudoti valstybės ir savivaldybės turta, eksploatuoti gamtos išteklius“ (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 68).

Kaip teigia Van Garsse (2008, p. 223), viešojo ir privati partnerystė apima dvi viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sritis: viešąsias sutartis ir koncesijas. Šios dvi partnerystės formos yra skiriamos pagal finansavimo šaltinį – koncesijos sutarties atveju moka tiesiogiai galutiniai vartotojai, o pagal viešąją sutartį privatusis subjektas finansuojamas iš viešojo sektoriaus lėšų. Taigi koncesija taikoma tada, kai didžioji dalis įmokų renkamos iš galutinių vartotojų, o viešosios sutartys dažniausiai apima santykius, kur didžiąją dalį sumoka viešasis subjektas. Dabartiniu metu pasaulyje koncesijos yra plačiai taikomos. Anot Hall (2008), turint omenyje fiskalinę politiką ir valstybinio biudžeto skolinimosi apribojimus, tapo labai populiariu taikyti koncesiją, kaip vieną iš pagrindinių formų viešajam sektoriui skolintis pinigų infrastruktūros kūrimui ir jos administravimui pasitelkiant privačiojo kapitalo subjektus, taip atgaunant investuotus pinigus iš galutinių vartotojų. Kitaip tariant, anot Gudelio ir Rozenbergaitės (2004), „valstybė, duodama privačiam sektoriui specialų leidimą vykdyti ūkinę veiklą, pati nevykdo šios veiklos, tačiau gyventojams užtikrina viešųjų paslaugų teikimą ir infrastruktūros projektų įgyvendinimą, o privačiam sektoriui suteikia galimybę uždirbti“ (p. 68).

Plačiausiai gali būti taikoma koncesijos sutartis, apimanti įvairias statybos – eksploatavimo – perdavimo ir projektavimo – statybos – finansavimo – eksploatavimo sutarčių formas, kai viešasis subjektas, pasitelkdamas privatų sektorių, siekia sukurti naują objektą ir jį tinkamai administruoti. Tokios sutartys gali būti įvairiai vadinamos ir apibrežiamos kaip (Urbonavičius, 2012, p. 262; Garsse, 2008, p. 229):

- visiškai baigto projekto arba objekto pirkimo arba statybos – eksploatavimo – perdavimo sutartys, kai privatus subjektas pastato objektą ir nuosavybės teisę į jį perleidžia viešajam subjektui įgydamas teisę sutarties galiojimo laikotarpiu eksploatuoti ir administruoti objektą;

- statybos – valdymo – eksploatavimo sutartys, kurių pagrindu privatusis subjektas organizuoja naujo objekto statybą, vėliau administruoja objektą sutarties galiojimo laikotarpiu ir gauna už tai nustatytus mokesčius, periodo pabaigoje perleisdamas objektą viešajam subjektui;
- statybos – nuomos – eksploatavimo – perleidimo sutartys arba statybos – lizingo – eksploatavimo – perleidimo sutartys, kai koncesininkas prisiima ir objekto finansavimo įsipareigojimus ar objekto statyba finansuojamo koncesininko bei finansinės institucijos lėšomis;
- projektavimo – statybos – finansavimo – eksploatavimo sutartys, kai koncesininkas, be statybos, finansavimo ir eksploatacijos, prisiima papildomą įsipareigojimą organizuoti objekto projektavimą.

Racionalus ir aiškus teisinis koncesijos taikymo reguliavimas būtinas, siekiant sėkmingai realizuoti koncesijų projektus. Reikia pripažinti, kad šiuo metu koncesijos teisinis reguliavimas gana komplikotas. Urbonavičius (2012), pabrėždamas koncesijos sutarčių teisinio reglamentavimo sudėtingumą, atkreipia dėmesį į tai, kad „ES teisės aktuose nepateikiamas konkretus ir aiškus koncesijų teisinis reglamentavimas, tačiau koncesijoms taikomi bendrieji ES steigimo sutarties principai, kuriais siekiama kurti vidaus rinką, kurioje būtų užtikrintas laisvas prekių ir paslaugų judėjimas, įsisteigimo laisvė, pagrindiniai vienodo požiūrio principai, skaidrumas ir abipusis pripažinimas“ (p. 272). Lietuvos mastu situacija, priėmus pirmąjį Koncesijos įstatymą 1996 m., buvo negeresnė. Tiek Gudelis ir Rozenbergaitė (2004), tiek Urbonavičiaus (2012) teigimu ši teisinių santykių forma praktikoje nebuvo arba buvo taikoma tik fragmentiškai. Esminės priežastys, lėmusios Koncesijų įstatymo netaikymą praktikoje, buvo šios (Urbonavičius, 2012, p. 259):

- *netiksliai buvo apibrėžta koncesijos sutartis,*
- *susiaurintos koncesijos ir koncesijos objekto sąvokos, pagal kurias koncesija reiškė tik pagal sutartį suteikiamą teisę naudotis esamu arba numatomu sukurti valstybės ar savivaldybės turtu,*
- *buvo numatyta tipinė koncesijos sutartis, kurios nuostatos privalomos,*
- *koncesija buvo suteikiama tik atviro konkurso būdu, įtvirtintas draudimas derėtis dėl paskelbtų koncesijos sąlygų.*

Gudelis ir Rozenbergaitė (2004), pagrįsdami koncesijų nepatrauklumą privačiam kapitalui pagal 1996 m. priimtą Koncesijos įstatymą, akcentuoja, kad „privatus sektorius, susidurdamas su sudėtingomis daugiapakopėmis biurokratinėmis procedūromis, privalomomis tipinės koncesijos sutarties nuostatomis, draudimu derėtis dėl paskelbtų sąlygų atvirame konkurse (koncesija suteikiama tik atviro konkurso tvarka), buvo nesuinteresuotas dalyvauti tokiuose projektuose. Kad būtų pašalintos esamos kliūtys ir pagerint investicinė aplinka nuo 2003 m. spalio 1 d. pradėjo veikti naujas Koncesijos įstatymas, pagilinęs koncesijos sampratą, nustatęs koncesininkų – Lietuvos ir užsienio subjektų, bet kokios rūšies įmonės, įstaigos, organizacijos – atrankos ir koncesijų suteikimo tvarką, koncesijas

*suteikiančių institucijų ir koncesininkų teises ir pareigas. Vienas iš šio įstatymo privalumų – visos ar su veikla susijusios rizikos perdavimas koncesininkui“ (p. 68).*

Koncesija pasižymi keliais bruožais (Partnerystė Lietuvoje – partnerystės bruožai, 2013):

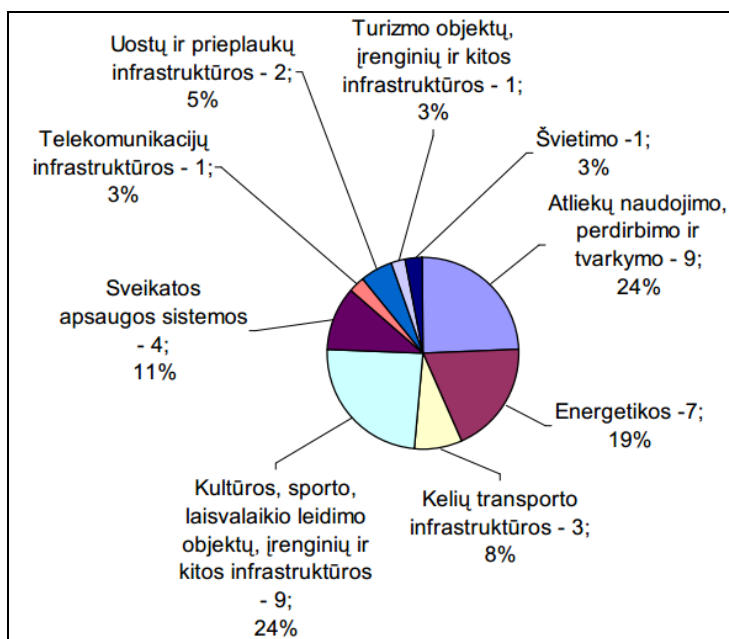
- ilgalaikis partnerystės sutartimi pagrįstas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas (sutarčių trukmė nuo 3 iki 25 metų);
- partnerystės sutartimi su vienu privačiu subjektu įgyvendinama ne vienos rūšies veikla, o veiklų kompleksas (pvz. infrastruktūros objektų projektavimas, statyba, rekonstrukcija, remontas, priežiūros paslaugų teikimas);
- partnerystės projektų pagalba gali būti sukuriama viešųjų paslaugų pridėtinė vertė;
- projekto rizika paskirstoma tarp partnerių, atsižvelgiant į gebėjimus ją valdyti;
- viešojo sektoriaus mokėjimai privaçiam partneriui pradedami vykdyti tik po to, kada galutinai 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.

VPSP, o kartu ir koncesija, Lietuvoje turi savo plėtros istoriją. *XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje koncesijų su privačiais užsienio investuotojais pagrindu Kaune buvo pastatyta ir eksploatuota Petrašiūnų elektrinė, Žaliakalnio funikulierius, organizuota degtukų gamyba bei prekyba. Tačiau pirmąją koncesija Lietuvoje laikoma 1887 m. sudaryta sutartis, pagal kurią padedant belgų inžinieriui E. Diuponui laikinojoje sostinėje buvo įrengtas arkliais kinkomas tramvajus („Konkė“). Šį tramvajų, nuo Rotušės aikštės ėjusį dabartinėmis Vilniaus, Birštono, Gedimino, Griunvaldo gatvėmis, Laisvės alėja, Vytauto prospektu iki pat geležinkelio stoties, 1892 m. gegužės 24 d. susirinkus visuomenei atidarė Kauno gubernatorius N. M. Klinbenbergas. Sovietiniu laikotarpiu tolimesnė VPSP plėtra buvo negalima, tačiau nepriklausomoje Lietuvoje jos idėja vėl atgimė. 1996 m. LR Seimas priėmė LR koncesijų įstatymą, kurio pagrindu įvairių Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybių administracijos su verslo įmonėmis įgyvendino ar šiuo metu įgyvendina daugelį įvairių VPSP projektų. Koncesijos iki šiol šalyje išlieka populiariausias VPSP būdas (Partnerystė Lietuvoje – partnerystės plėtra, 2013).*

Statistika apie Lietuvos VPSP sutartis (koncesijos bei valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartis) rengiama pagal partnerystės projektus įgyvendinančių institucijų pateiktą informaciją, vadovaujantis finansų ministro 2009 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 1K-489 „Dėl informacijos apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimo eigą teikimo Finansų ministerijai taisyklių patvirtinimo“. Apibendrinus VPSP projektus įgyvendinančių institucijų pateiktą informaciją apie VPSP sutartis, sudarytas iki 2013 m. sausio 1 d. (1, 3 priedai), pažymėtina, jog tendencija dėl daugiausia VPSP sudarytų sutarčių vietos valdžios lygmeniu ir toliau išlieka. Iš viso VPSP sutartys yra

įgyvendinamos 21-oje savivaldybėje (1, 3 priedas), viso 37 VPSP sutartys, iš kurių 36 – koncesijų sutartys, 1 – valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartis.

Daugiausia koncesijos sutarčių (1 pav.) Lietuvoje yra sudaryta atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo srityje bei kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros srityje (po 9 sutartis), energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą srityje (7 sutartys) ir sveikatos apsaugos sistemos srityje (4 sutartys) (2 priedas).

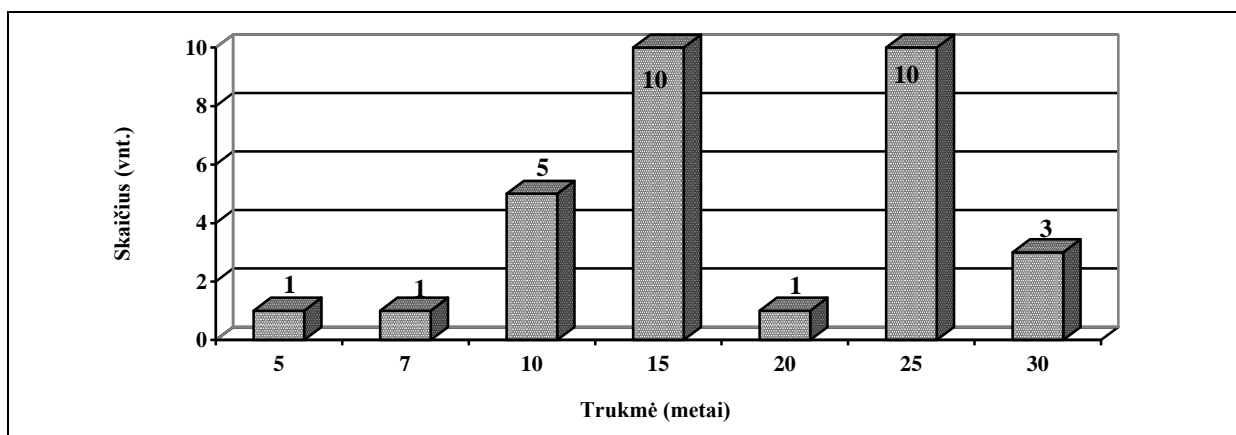


1 pav. Koncesijos sutarčių skaičius pagal sritis

Šaltinis: Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių pasiskirstymas pagal sritis, 2013.

Daugiausiai koncesijos sutarčių įgyvendina Klaipėdos miesto (6 sutartys), Kėdainių rajono (4 sutartys) bei Panevėžio miesto (4 sutartys) savivaldybėse (1 priedas).

Vidutinė sudarytų VPSP sutarčių trukmė yra maždaug 17 metų. Daugiausia sutarčių yra sudaryta 25 m. (11 sutarčių), 15 m. (10 sutarčių) bei 10 m. (5 sutartys) trukmei (2 pav.).



2 pav. Koncesijos sutarčių trukmė

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių suvestinė, 2013.

Apibendrinus VPSP projektus įgyvendinančių institucijų pateiktą informaciją apie sudarytas VPSP ankstesnes sutartis, pasirašytas iki 2010 m. gruodžio 31 d. (2011 – 2012 m. laikotarpiu nebuvo pasirašyta nei viena VPSP sutartis), pažymėtina, jog *pagal sudarytų koncesijų sutarčių skaičių pirmavo Kėdainių rajono savivaldybė, vykdžiusi 4 koncesijų sutartis (iš kurių 3 – energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą srityje, likusi – turizmo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros srityje), Panevėžio rajono savivaldybė, vykdanči 4 koncesijų sutartis (visos sutartys yra sudarytos kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros srityje), Klaipėdos miesto savivaldybė, vykdžiusi 3 koncesijos sutartis (sveikatos apsaugos sistemos, uostų ir prieplaukų infrastruktūros bei kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros srityse) bei Neringos savivaldybė, įgyvendinusi 3 koncesijos sutartis (2 – atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo srityje, bei 1 – telekomunikacijų infrastruktūros srityje) (Partnerystė Lietuvoje – statistika, 2013).*

Apibendrinant pasakytina, kad koncesija užima svarbiausią vietą tarp sutartinių viešosios privačiosios partnerystės, bendradarbiavimo formų. Visumoje koncesijos terminas interpretuojamas kaip sutartis, kurios pagrindu viešoji institucija suteikia teisę privačiam subjektui teikti viešąsias paslaugas ar vystyti infrastruktūrą, gaunant užmokestį už rezultatą. Koncesija atskiriama nuo kitų panašių teisinių santykių remiantis keliais kriterijais: ilga sutarties trukme, paskirstyta atsakomybė sutarties šalims, didžiąją dalį rizikos perkeliant privačiam subjektui, aiškiai atskirta ir paskirstyta rizika, finansavimo išpareigojimais, paremtais funkcijų pasiskirstymu ir projekto trukme. Koncesijos taikymui Lietuvoje priėmus Koncesijos įstatymą 1996 m. praktikoje trukdė nepalankus teisinis reglamentavimas, menkas visuomenės suvokimas, kas yra koncesijos sutartis bei kokiais atvejais ji sudaroma.

### **1. 3. Viešųjų paslaugų definicija ir specifika**

Siekiant išanalizuoti modernius viešųjų paslaugų teikimo būdus, visų pirma naudinga determinuoti sąvoką „viešoji paslauga“. Mokslinėje literatūroje ir oficialiuose dokumentuose (teisės aktuose) yra daug ir įvairių viešųjų paslaugų apibrėžimų, kurių kiekvienas atskleidžia skirtingus šių paslaugų turinio aspektus.

Gilindamiesi į viešųjų paslaugų esmę, kai kurie viešojo administravimo teoretikai pabrėžia, kad viešosios paslaugos yra „tiesiogiai susijusios su pagrindinėmis valstybės funkcijomis, užtikrinančiomis piliečių svarbiausių poreikių tenkinimą, pagrindinių teisių bei laisvių įgyvendinimą. Žiūrint iš istorinės perspektyvos, valstybių kūrimosi pradžioje svarbiausiomis valdžios funkcijomis buvo laikomos gyventojų bei jų turto apsauga nuo kitų valstybių karinių veiksmų ir vidaus tvarkos palaikymas. Ilgainiui valstybės funkcijos išsiplėtė apimdamos vis daugiau piliečių gyvenimo sričių“ (Stasiukynas,

2010, p. 294), pavyzdžiui, sveikatos viešojo transporto sistemą, visuomenės kultūrinį gyvenimą, socialines, teisėsaugos, ekologijos (pavyzdžiui, sąvartynų tvarkymo) problemas.

Tuo tarpu LR viešojo administravimo įstatyme (2006) viešoji paslauga apibrėžiama kaip valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys, pavyzdžiui, privačios struktūros. Todėl, kaip pabrėžia Obrazovas ir Savas (2011), reikia atsargiai elgtis argumentuojant, kad viešoji paslauga būdinga valstybei ir kad jos teikimas yra valdžios funkcijos pagrindas.

Viešųjų paslaugų svarba yra suvokiama ne tik lokaliame (valstybės), bet ir tarptautiniame kontekste. ES institucijų dokumentuose, pabrėžiama, kad „visuotinės svarbos (viešosios) paslaugos atlieka svarbų vaidmenį Europos piliečių kasdiniame gyvenime, nes jų indėlis į socialinę, ekonominę ir teritorinę sanglaudą bei tvarią ES plėtrą yra Europos socialinio modelio sudedamoji dalis. Jos taip pat papildo vidaus rinką ir peržengia jos ribas, sudarydamos prielaidas piliečių ir įmonių ekonominei bei socialinei gerovei“ (Melnikas, 2007, p. 14).

Nors viešosios paslaugos skirtingų autorių apibrėžiamos ne vienodai, Terešeno nuomone, kurią apibendrintai pateikia Stasiukynas (2010), taip pat Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo studijoje (2010) nurodoma, kad jos pasižymi tokiais bendrais bruožais (požymiais):

- ✓ šios paslaugos užtikrina visuotinai svarbios veiklos kryptingumą;
- ✓ viešosiomis paslaugomis besinaudojančių subjektų skaičius yra neribotas;
- ✓ viešąsias paslaugas tiesiogiai teikia arba valstybinės, arba vietos savivaldos valdžios institucijos (biudžetinės, viešos įstaigos ar savivaldybių kontroliuojamos įmonės, bendrovės), arba kiti subjektai ir/arba finansuojant ir reguliuojant (kontroliuojant) privačių ir/ar NVO veiklą, pastarosioms vykdant viešųjų paslaugų teikimą;
- ✓ šios paslaugos kuriamos tiek viešosios, tiek privačios nuosavybės pagrindu.
- ✓ joms būdinga nauda visai visuomenei ar teritorinei bendruomenei. Tokiu atveju viešosios paslaugos suvokiamos kaip grynos viešosios gėrybės, kurioms būdingas neatskiriamumas ir vientisumas. Jos yra naudingos kiekvienam gyventojui ir už jų teikimą neįmanoma tiesiogiai paimti mokėjimus. Pavyzdžiui, veikla, kurią vykdo policija, gaisro gesinimo tarnyba ar kuri susijusi su viešaisiais parkais, gatvių apšvietimu ir t. t. Jos naudojamos bendrai ir yra prieinamos visiems.

Siekiant išryškinti viešųjų paslaugų būdingus bruožus, pabrėžtina, kad tokio pobūdžio paslaugos „pasižymi neribotu skaičiumi vartotojų [...], o kuriama tiek viešosios, tiek privačios nuosavybės pagrindu. Šios paslaugos vartotojas tiesiogiai individas, šeima, valstybinė institucija ar socialiai apibrėžta individų grupė“ (Stasiukynas, 2010, p. 295). Tokių paslaugų vientisumas reiškia tai, kad kiekvienas pilietis, mokantis už jas ar ne, vartoja tą pačią paslaugą (potencialūs jos vartotojai negali



būti atskirti nuo naudojimosi ja), vieno individo šios paslaugos vartojimas nedaro poveikio kito individo tos pačios paslaugos vartojimui (Lane, 2001, p. 46).

Viešųjų paslaugų tikslas nėra pelnas (dėl ko rinkos dalyviams teikti šias paslaugas nėra naudinga), o didelės svarbos šiuolaikinės visuomenės poreikių tenkinimas (Parsons, 2001, p. 95). Kitaip tariant, valstybė siekia suteikti vienodas viešąsias paslaugas visoje teritorijoje, stengdamasi užtikrinti gyvenimo kokybę, t. y. apsaugoti piliečius nuo skurdo, aprūpinti gyvenamuoju plotu, darbu ir pan. (Puškorius, 2006, p. 165). Parsons (2001) ypatingai akcentuoja, kad tie reikalai, kurie paliečia visų piliečių gyvenimą, būna pavesti tvarkyti arba valstybės arba vietos valdžiai, t. y. viešieji reikalai tvarkomi valdžios vykdoma politika. Viešoji politika turi padaryti tai, ko negali ar nesiima daryti rinka – viešosios politikos priemonėmis teikti ir užtikrinti svarbias visai visuomenei paslaugas, kurias būtina teikti pagal tam tikrus viešosios politikos standartus. Analogišką poziciją išsako ir liti mokslininkai, atkreipdami dėmesį į tai, kad, *nepaisant, koks subjektas (valstybinė, savivaldos institucija ar NVO) konkrečiu atveju teikia paslaugas, viešoji valdžia privalo užtikrinti šių paslaugų teikimą. Jeigu privačiame sektoriuje nėra norinčių teikti šias paslaugas arba tokių paslaugų teikimas privačiai struktūrai yra nepakeliamas, tai valstybinė ar vietos savivaldos institucija privalo pati imtis teikti šią visuotinai reikšmingą paslaugą. Taigi sveikatos apsauga, pagalba gaisro atveju, socialinė rūpyba ir kitos panašios viešosios paslaugos turi būti teikiamos neatsižvelgiant į vienų ar kitų subjektų suinteresuotumą* (Stasiukynas, 2010, p. 295).

Apibendrinant viešųjų paslaugų sampratą ir specifines savybes, būtina pasakyti, kad plačiąja prasme viešoji paslauga suprantama kaip įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama specialių įstaigų ir organizacijų, kurioms pavesta įgyvendinti nustatytos apimties, kokybės funkcijas ir įsipareigojimus bendruomenei ir gyventojams, veikla. Viešosios paslaugos pasižymi tam tikrais specifiniais bruožais, kurių svarbiausi – orientacija į visuomenės poreikių tenkinimą (nauda visuomenei), jų tenkinimą, masiškumas (paslaugos prieinamos visiems gyventojams, visoje valstybės teritorijoje), jas teikiant nesiekama pelno.

#### **1. 4. Viešųjų paslaugų klasifikacija**

Viešųjų paslaugų klasifikacija nėra savitikslis dalykas. Priešingai, jis duoda konkrečią, apčiuopiamą naudą. Mokslinėje literatūroje deklaruojama, kad norint suprasti viešųjų paslaugų ypatumus, išsiaiškinti skirtingų rūšių paslaugų ryšius ir sąveiką, siekiama jas suklasifikuoti (Lupeikienė, Bagušytė, 2009, p. 288). Viešasis sektorius paprastai teikia daug prekių ir paslaugų, kurios turi tiek viešųjų, tiek privačių prekių ypatybių. Apskritai „paslaugų klasifikavimas galimas pagal įvairius kriterijus“ (Langvinienė, Vengrienė, 2008, p. 55):

- kolektyvinio ar individualaus paslaugos teikimo ir vartojimo būdas;

- viešosios ar privačiosios paslaugos pagal teikėjo juridinį statusą;
- tradicinės ar šiuolaikinės paslaugos pagal technologinį kitimą ir pan.

Ieškant šiuolaikinių viešųjų paslaugų teikimo būdų, naudinga identifikuoti, kokios paslaugos yra viešosios. Pažymėtina tai, kad „įvairios valstybės laikosi nevienodų nuomonių, kokios paslaugos turėtų būti priskirtos prie viešųjų, kurias administruojant turi dalyvauti valstybė. Paprastai tai priklauso nuo valstybės pasirinktos politinės ideologijos, susiklosčiusių viešojo administravimo tradicijų (pavyzdžiui, Švedija, kurioje vyrauja socialdemokratinės nuotaikos, valstybė rūpinasi didesne viešųjų paslaugų įvairove negu Didžiojoje Britanijoje, kurioje stipri liberali ideologija)“ (Stasiukynas, 2010, p. 295).

Mokslinėje literatūroje ypatingai pabrėžiama, kad viešosiomis paslaugomis gali naudotis ir kitos organizacijos, sudarant prielaidas joms integruotis tarpusavyje, todėl jos yra stambaus granuliarumo, apima papildomus mechanizmus, tokius kaip apsaugos, robastiškumo užtikrinimą, atsiskaitymų tvarkymą ir pan. (Lupeikienė, Bagušytė, 2009, p. 289). Išanalizavus mokslinę literatūrą, oficialius teisės dokumentus, nustatyta, kad vieningos viešųjų paslaugų klasifikacijos nėra. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimo metodikoje (2010) viešosios paslaugos sugrupuotos (4 lentelė) remiantis LR Viešojo administravimo (2006), taip pat LR Vietos savivaldos (2008) įstatymais ir užsienio šalių patirtimi.

**4 lentelė. Viešųjų paslaugų grupės**

<b>Viešoji paslauga</b>	<b>Viešosios paslaugos turinys</b>
Įdarbinimo paslaugos	darbo biržos teikiamos paslaugos (darbo paieška, konsultavimas, profesinis orientavimas, perkvalifikavimas ir pan.).
Komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugos	atliekų tvarkymo, vandens, dujų, elektros, šilumos tiekimo ir nuotekų valymo, būsto ir pastatų ūkio administravimo, viešosios aplinkos tvarkymo ir priežiūros paslaugos (švara viešosiose vietose, apšvietimas, vaikų žaidimo aikštelės, gyvūnų vedžiojimo aikštelės ir kt.).
Kultūros ir sporto paslaugos	kultūros įstaigų ir sporto organizacijų teikiamos paslaugos, kultūros ir sporto renginiai bei infrastruktūra, skirta gyventojų kultūriniais ir sporto poreikiams tenkinti (muziejai, teatrai, parkai, sporto aikštynai, renginiams skirtos vietos).
Mokesčių administratoriaus paslaugos	pajamų deklaravimo, mokesčių deklaracijų tvarkymo, konsultavimo mokesčių klausimais paslaugos.
Paslaugos verslui	licencijų ir leidimų išdavimas verslo subjektams, paramos suteikimas, paslaugos, susijusios su smulkiojo ir vidutinio verslo skatinimu ir plėtra, mokymai ir konsultacijos smulkiojo ir vidutinio verslo atstovams.
Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo paslaugos	paslaugos, skirtos visuomenės, materialiojo turto, aplinkos apsaugai ekstremalių situacijų atvejais (gaisrų gesinimas, žmonių gelbėjimas, nukentėjusių asmenų išlaisvinimas iš sudaužytų automobilių autoavarijų metu, skęstančių žmonių gelbėjimas ir nuskendusiu žmonių paieška, pagalba gyventojams nelaimėse buityje, evakuacija iš ekstremalių situacijų vietų ir pan.).
Paslaugos, susijusios su nekilnojamojo turto tvarkymu	nuosavybės registravimo, kadastrinių matavimų, nekilnojamojo turto vertinimo paslaugos, leidimų, skirtų statybai, pastatų atnaujinimui, išdavimas.
Socialinės paslaugos	paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime; ši paslaugų grupė taip pat apima socialines išmokas ir kompensacijas, socialinį draudimą, lengvatas.

Socialinės paslaugos	paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime; ši paslaugų grupė taip pat apima socialines išmokas ir kompensacijas, socialinį draudimą, lengvatas.
Susisiekimo ir ryšių paslaugos	kelių priežiūros, viešojo transporto paslaugos, automobilių parkavimo, pašto paslaugos.
Sveikatos apsaugos paslaugos	valstybės sveikatos priežiūros įstaigų teikiamos paslaugos (greitosios pagalbos, pirminės sveikatos priežiūros, gydymo ir sveikatinimo įstaigų, reabilitacijos centrų ir pan. teikiamos paslaugos).
Švietimo paslaugos	formalaus (pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo, profesinio mokymo, aukštesniųjų ir aukštojo mokslo studijų) ir neformalaus švietimo (ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo ir kito neformalaus vaikų bei suaugusiųjų švietimo) įstaigų teikiamos paslaugos, informacinė, psichologinė, socialinė pedagoginė, specialioji pedagoginė ir specialioji pagalba bei sveikatos priežiūra mokykloje, informacinė, konsultacinė, kvalifikacijos tobulinimo, kita pagalba mokytojui.
Teisėsaugos institucijų ir įstaigų paslaugos	teisėsaugos institucijų ir įstaigų (policijos, teismų, prokuratūros ir kt.) teikiamos paslaugos.
Teisinės paslaugos	pirminės ir antrinės teisinės pagalbos, notarų, antstolių paslaugos.
Turizmo informacijos paslaugos	turizmo informacijos centrų paslaugos (turizmo informacijos sklaida ir konsultacijos, turizmo informacinių leidinių sklaida, informacinių standų priežiūra ir pan.).
Kitos paslaugos	į šią paslaugų grupę patenka paslaugos, nepriskirtinos jokiai kitai pirmiau išvardytai grupei (civilinės būklės aktų registravimo, asmens dokumentų išdavimo paslaugos, pažymų ir išrašų išdavimas; skundų ir prašymų nagrinėjimas).

**Šaltinis:** Sudaryta pagal Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimo metodika, p. 10 – 11; LR Vietos savivaldos įstatymas, 2008, 6 – 8 str.

Atsižvelgiant į vietos viešųjų paslaugų charakteristikas ir gerą jų organizavimo patirtį ES šalyse ir Lietuvoje, Lietuvos vietos savivaldybių organizuojamas viešąsias paslaugas tikslinga skirstyti į šias tris grupes (Studija. Savivaldybių organizuojamų viešųjų..., 2010, p. 15):

- 1) paslaugos, turinčios grynujų viešųjų gėrybių ypatumus, kurioms gali būti taikomas tiesioginis savivaldybės įstaigos paslaugos teikimas;
- 2) paslaugos, turinčios natūralių monopolijų charakteristikas, kurioms gali būti taikomas savivaldybės kontroliuojamos įmonės paslaugos teikimas;
- 3) paslaugos, turinčios mišrias gėrybių charakteristikas, kurios gali būti teikiamos, taikant savivaldybių reguliuojamos viešųjų paslaugų konkurencinės rinkos principus.

Apibendrinant įvairias mokslines išvargas ir teisinius dokumentus apie susijusius su viešųjų paslaugų klasifikacija, pasakytina, kad nors vieningos viešųjų paslaugų klasifikacijos nėra, tačiau esamų pakanka, kad būtų atskleistas teikiamų viešųjų paslaugų spektras. Visumoje viešąsias paslaugas galima skirstyti į kelis stambius blokus – centralizuotas komunalinių paslaugas, pagrindinis švietimas, socialinė rūpyba, taip pat kultūrinės, saugos ir sveikatos priežiūros, laisvalaikio organizavimo, susisiekimo, teisinio pobūdžio paslaugos. Viešųjų paslaugų klasifikacijos naudinga, nes remiantis ja

galima identifikuoti valstybės teikiamų (administruojamų ir pagal priimtus standartus kontroliuojamų) paslaugų spektrą, įvertinti ne tik tradicinius įvairaus pobūdžio viešųjų paslaugų teikimo būdus, nustatyti jų privalumus ir trūkumus, bet taip pat ir ieškoti naujų, pažangių, modernių viešųjų paslaugų teikimo būdų, kurie labiau tenkintų, atitiktų visuomeninius poreikius.

### **1.5. Viešųjų paslaugų teikimo modernizavimo priežastys ir pagrindinės kryptys**

Šiuolaikinėje modernioje valstybėje ir jos visuomenėje, be abejonės, egzistuoja viešųjų paslaugų teikimo modernizavimo poreikis, kurį iš esmės formuoja gyventojų noras ar reikalavimas, kad viešųjų paslaugų teikimas taptų produktyvesnis, efektyvesnis, mažiau biurokratizuotas ir pan. Viešųjų paslaugų teikimo procesą įmanoma modernizuoti taikant naujus, inovatyvius metodus, būdus, kurių dėka viešajame administravime įmanoma realizuoti kokybinius viešųjų paslaugų teikimo pokyčius, kurių tikslas - viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo didėjimas.

Detaliai analizuodami viešojo valdymo modernizavimo aspektus ir fundamentalias įgyvendinimo problemas, Smalskys ir Skietrys (2008), pabrėžia, jog šiuolaikiniam administraciniam valdymui būdingas vadybinių ir demokratinių vertybių įsitvirtinimas, viešosios organizacijos stengiasi sudaryti palankias sąlygas individo laisvės ir iniciatyvos reiškimuisi. Vis didesnę įtaką daro verslo vadybos metodų taikymas, piliečių bendruomenės ir jų dalyvavimas sprendimų priėmimo.

Egzistuoja įvairios viešųjų paslaugų tobulinimo prielaidos darančios poveikį valstybių valdymui, o kartu ir viešųjų paslaugų teikimo sistemoms. Kaip makro lygio viešųjų paslaugų teikimo modernizavimo prielaidas, Puškorius, Raipa (2002), Gudelis, Rozenbergaitė (2004), Smalskis, Skietrys (2008), Gaulė (2010), Raipa, Smalskis (2007), Juknevičienė (2008), Smalskis (2010a, 2010 b), Raipa (2010) ir kiti autoriai įvardija globalizaciją, ekonominius, socialinius, demografinius, institucinius ir technologinius (informacinių technologijų, žinių ir informacijos sistemų) pokyčius, formuojančius specifinius visuomenės narių poreikius. „Minėtos priežastys sąlygoja bendrą tendenciją – visuomenėje stiprėja tikėjimas, kad valdžia gali geriau tvarkyti viešųjų paslaugų teikimą, užtikrinti aukštesnį gyvenimo lygį ir spręsti išskylančias problemas“ (Raipa, Smalskis, 2007, p. 353). Suprantama, kad spręsti išskylančias problemas viešosios institucijos siekia ne bet kaip, o efektyviai. Tokiu atveju, anot Puškoriaus ir Raipos (2002), viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didėjimo galimybės suprantamos visų pirma kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tuos pačius išteklius.

Valstybės lygmenyje viešųjų paslaugų tobulinimas yra glaudžiai susijęs su viešojo valdymo tobulinimu, reformomis, sąlygotomis viešojo administravimo raidos, kurios pasėkoje atsiranda naujų viešojo valdymo ir administravimo sistemų, atsakomybės formų, išreiškiančių modernios viešojo administravimo raidos tendencijas bei jas atitinkančius turinio pokyčius. Būtent pokyčių tempas generuoja naujas užduotis valstybiniam administravimui, viešųjų programų rengėjams, reikalauja

peržiūrėti klasikinėmis laikomas administravimo ideologijas, biurokratinio personalo profesionalizacijos ir kitas vertybes. Modernių šalių piliečiai reikalauja tobulesnių valstybinio valdymo metodų, jų derinimo su piliečių atstovavimu ir dalyvavimu priimant sprendimus, teikiant viešąsias paslaugas (Raipa, 2002, p. 15).

Viešojo administravimo srities reformas, kaip vieną iš pagrindinių modernių viešųjų paslaugų teikimo būdų paieškos prielaidų, įvardija Gudelis ir Rozenbergaitė (2004). Anot šių autorių, *paskutiniaisiais dviem XX a. dešimtmečiais [...], siekdamas efektyviai ir kokybiškai patenkinti vis didėjančius visuomenės poreikius, valstybės vykdė viešojo sektoriaus pertvarkymo reformas: buvo mažinamas biurokratinis aparatas ir valstybinis reguliavimas, privatizuojamos viešosios įmonės, privataus sektoriaus vadybos patirtis buvo perkeliama į viešąjį valdymą. Vis plačiau buvo naudojami ir naujoviški viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtojimo būdai, pavyzdžiui, viešojo ir privataus sektorių partnerystė* (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, p. 58).

Modernių būdų teikiant viešąsias paslaugas taikymas praktikoje taip pat reglamentuotas įvairiose strategijose ir programose, išreiškiančiose bendrą valstybinę nuostatą dėl viešųjų paslaugų teikimo sistemos tobulinimo. 2006 m. Lietuvos vyriausybė patvirtino „Valstybinio reguliavimo mažinimo strategines kryptis“, siekiant nustatyti sritis ir principus, kuriais vadovaujantis mažinama centrinio valdymo institucijų biurokratizmas ir didinamas bendradarbiavimas tarp valstybinio ir nevalstybinio sektorių, visumoje padėsiantis efektyvinti viešųjų paslaugų teikimą. Minėtame strateginiame dokumente numatomas kišimosi į viešųjų paslaugų teikimo procesus mažinimas, vykdomas tobulinant funkcijų padalijimą tarp valstybinio ir nevalstybinio sektorių subjektų, tobulinant viešojo administravimo procesus, administracinį reglamentavimą, skatinant valstybinio ir nevalstybinio sektorių partnerystę. Kai kurie viešojo administravimo teoretikai (Navickas, Ališauskas, Navickienė, Batavičiūtė, 2011, p. 11) palankiai vertina šios strategiją ir jos indėlį į viešųjų paslaugų teikimo sistemos tobulinimą. Autorių nuomone, strategija reikšmingai prisideda prie aukštos viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimo, skatina viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą viešųjų paslaugų teikimo srityje, t. y. visuomenė ir jos interesų grupės yra labiau įtrauktos į viešųjų paslaugų teikimo procesą, mažinamos valstybės išlaidos, mažėja biurokratizmas, korupcija, didėja skaidrumas ir atskaitomybė už pasiektus rezultatus, skatinama privati iniciatyva, plačiau panaudojamos informacinės technologijos.

Viešųjų paslaugų teikimo sistemos tobulinimo darbų, reformų pagrindinis tikslas būtų modernizuoti viešąjį sektorių adekvačiai normoms, standartams ir tradicijoms, susiformavusioms ir realizuotoms pažangiausiose šalyse ir yra tiesiogiai orientuotos į informacinės visuomenės kūrimą bei į tolesnę raidą globalizacijos ir tarptautinės integracijos sąlygomis (Melnikas, 2007, p. 309). Svarbiausias viešųjų paslaugų tobulinimo prioritetas – valstybinio reguliavimo mažinimas. Valstybinio reguliavimo mažinimo strateginėse kryptyse (2006) numatytos valstybinio reguliavimo kryptys, padedančios sumažinti valstybės kišimąsi į nevalstybinių subjektų veiklą. Svarbiausios jų yra viešųjų

paslaugų teikimo decentralizavimas, leidžiant nevalstybinio sektoriaus subjektams teikti ar administruoti viešąsias paslaugas, kurias iki tol teikė ar administravo tik valstybinio ar savivaldybių administravimo subjektai ar įmonės; supaprastinti viešųjų paslaugų teikimo reglamentavimą pagerinant sąlygas nevalstybinio sektoriaus subjektams įeiti į valstybės ar savivaldybių administruojamų viešųjų paslaugų rinką (Patvirtintos valstybinio reguliavimo mažinimo strateginės kryptys mažins..., 2006).

Naujausias oficialus dokumentas, pagrindžiantis viešųjų paslaugų teikimo tobulinimo poreikį ir apibrėžiantis tokio poreikio realizavimo galimybes, yra „Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa“ (2012). Šios programos strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos formavimą ir efektyvų įgyvendinimą, didinant viešųjų paslaugų teikimo atvirumą ir skatinant visuomenę aktyviai dalyvauti.

Išanalizavus daugybės autorių (Puškorius, Raipa, 2002; Melnikas, 2007; Raipa, 2007; Rosen, 2007; Domarkas, 2010; Smalskis, 2010a; Buškevičiūtė, Raipa, 2012; Petrauskienė, Raipa, 2012; Puškorius, 2006; Ginevičius, Paliulis, Chlevickas, Merkevičius, 2006; Raipa, Smalskis, 2007; Raipa, Urbonavičius, 2007 ir kt.) teorines išvalgas ir susipažinus su oficialiais teisės aktais, nustatyta, kad prioritetinga viešųjų paslaugų tobulinimo sritis – efektyvumo, kokybės, prieinamumo visuomenės nariams didinimas. Daugelis idėjų ir sprendimų, kaip teigia Smalskis (2010a), akcentuojančių ekonominę ir vadybinę veiksmingumą ir efektyvumą, remiasi nuostata, kad viešųjų paslaugų teikimo procese turi būti taikomi privataus sektoriaus valdymo elementai kaip alternatyva tradiciniam hierarchiniam valdymui. Taigi „poreikis viešųjų paslaugų efektyvumo didėjimui dažniausiai susijęs su siekiu pamažu keisti tradicinę sistemą“ (Rosen, 2007, p. 226).

Anot kai kurių autorių (Melnikas, 2007), viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas traktuojamas kaip valstybės institucijų sugebėjimas kaip įmanoma geriau įgyvendinti jų naudotojų specifinius interesus, subalansuojant viešojo valdymo veiksmų gautų ar gautinų rezultatų ir šiems rezultatams gauti reikalingų sąnaudų santykį. Vadinasi, efektyvesne valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo sistema laikytina toji, kurioje sugebama gauti didesnę rezultatą, patyrus tas pačias išlaidas, arba gauti tokį pat rezultatą, esant mažesnėms sąnaudoms. Kitaip tariant, viešųjų paslaugų teikimo sistemų efektyvumo didinimą galima apibrėžti kaip procesą, kurio prasmė – parengti ir įgyvendinti priemones, padedančias užtikrinti aukštesnę viešųjų paslaugų teikimo sistemų patikimumo bei jų funkcionavimo tikslumo lygį ir kartu pasiekti kokybiškai naują ar kiekybiškai didesnę valdymo rezultatą, nedidinant arba santykinai net mažinant šio rezultato pasiekimą lemiančias sąnaudas.

Kai kurie viešojo administravimo ekspertai ypatingai akcentuoja viešųjų paslaugų teikimo problemos kompleksiskumą. *Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos privalo tobulinti mišrius veiklos metodus, išnaudoti papildomas galimybes, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, plačiai pasitelkiant kokybės vadybos principus, kontroles ir vertinimo sistemas kaip*

vadybos, sprendimų dėl viešųjų paslaugų teikimo tobulinimo priemonę. Viešosios organizacijos siekia sistemingai dirbti motyvuojant darbuotojus, taikant naujas technologijas, kaupiant ir racionaliai skirstant įvairias išteklių rūšis ir tenkinant viešųjų institucijų bei privačių struktūrų interesus (Raipa, 2007, p. 14).

Biurokratinis viešųjų paslaugų teikimas viešojo administravimo teoretikų yra laikomas tradiciniu, vienu iš seniausių modelių. Viešojo administravimo teorijos autoriai (Raipa, 1999; Guščinskienė, 2000, Smalskis, 2010b) suformulavo keletą sąvokos „biurokratija“ reikšmių. Apibendrinant jas, galima teigti, jog visumoje biurokratija apibrėžiama kaip valdžios sistema, kurioje dominuoja tarnautojai, savo veikloje nelanksčiai taikantys bendras taisykles, biurokratinės nuostatas. Dėl šios priežasties biurokratijos koncepcija pirmiausiai asocijuojasi su viešojo administravimo, viešųjų paslaugų teikimo neefektyvumu.

Modernios visuomenės piliečiai vis atsargiau vertina klasikinio valstybės institucijų veiklos teikiant viešąsias paslaugas biurokratizavimo praktiką (Raipa, 2007, p. 354). Tradicinis, biurokratinis viešasis administravimas, kaip pažymi Rosen (2007), viešąsias paslaugas kuria naudodamas biudžeto lėšas, biurokratinę organizacijos formą ir viešojo sektoriaus darbuotojus kaip darbo jėgą. Minėtas autorius teigia, kad biurokratinė sistema formaliai turėtų užtikrinti stabilumą, patikimumą, efektyvumą, nuspėjamumą, atsakomybę, apsaugą nuo korupcijos ir sąmoningo piktnaudžiavimo, profesionalumą. Tačiau stebint šiandienos politinį gyvenimą tenka pripažinti, kad nurodytieji biurokratinės sistemos principai yra teoriniai ir dažnai lieka neįgyvendinti.

Kai kurie viešojo administravimo teoretikai vartoja „nesuvaldomos biurokratinės mašinos“ epiteta. Lindblom ir Woodhuose (1999) įsitikinę, kad daugeliui mokesčių mokėtojų biurokratai yra mieguisti, nekompetentingi, dirbantys nuobodų darbą, darantys viską, kad išvengtų darbo, kuriam atlikti jie buvo pasamdyti. Jų agentūros dažniausiai eikvoja, sukčiauja, piktnaudžiauja ir prastai vadovauja. Vyriausybės biurokratijos ilgą laiką visame pasaulyje turėjo blogą reputaciją, buvo tapatinamos su „popierizmo“ terminu. Biurokratijos kritika nėra naujas reiškinys, sąlygotas šiuolaikinių pokyčių valstybės valdyme. Anot Smalskio (2010b), Ostrom, kvietęs valdymo veiksmingumo kokyti iš verslo organizacijų, dar 1974 m. teigė, kad tradicinis biurokratinis viešojo administravimo modelis nėra efektyvus, nes:

- besiplėsdamas vis dar sunkiai reaguoja į naujus, pakankamai skirtingus, visuomenės poreikius;
- viešojo sektoriaus veiklos sąnaudos tampa našta visai visuomenei, viešųjų paslaugų klientams);
- tradicinės viešojo sektoriaus struktūros tik bando sušvelninti problemas, bet negeba jų išspręsti.

Nors nedaugelis iš tikrųjų sugebėtų apibrėžti biurokratizmo sąvoką, beveik kiekvienas žino jos papildomą reikšmę - delsimas arba neveiklumas, atsiradęs dėl perdėto dėmesio procedūroms. Analogiškai kaip ir anksčiau paminėti viešojo administravimo teoretikai, Raipa (2007) taip pat pripažįsta, kad šiandien viešąsias paslaugas teikiančio viešosios institucijos, tarnautojai susiduria su

įvaizdžio problema. Biurokratija tapatinama su neefektyvumu. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad *neefektyvus biurokrato tipas itin dažnai eskaluojamas ir masinės informacijos priemonių. Kiekvienos partijos rinkimų programose, o ir kasdieninėje retorikoje, viešųjų institucijų veiksmai ir viešųjų paslaugų teikimas dažnai traktuojama vien kaip nuostolingi valstybei ir visuomenei, kaip tuščias lėšų švaistymas, visų nacionalinės ekonomikos ir socialinės srities problemų priežastis* (Raipa, 2007, p. 26).

Suprantama, kad šiuolaikinės valstybė egzistuoja ten, kur politinė bendruomenė sukūrė teisinę ir administracinę tvarką. Administracinis aparatas, oficialius viešųjų paslaugų teikimas pagal įstatymus, jų laikymasis išplečia valdžios galią žmonių daugumai. Tačiau, anot Vilpišausko (2007), netgi teisinės valstybės sąlygomis biurokratija pavojinga visuomenei dėl kelių priežasčių:

- sprendimų depersonalizacija ir faktiškai išnykstanti valdininko asmeninė atsakomybė;
- įveikiama biurokratijos savybė - tendencija koncentruoti valdymo svertus ir priemones. Biurokratija absorbuoja netgi tokias valdymo funkcijas, kurios galėtų būti sėkmingai atliktos už valstybinės ar savivaldybių tarnybos arealo;
- biurokratija siekia išvengti tradicinių vykdytojų funkcijų apribojimų ir padeda dalyvauti priimant politinius sprendimus, o vėliau ir savintis teisę juos priimti.

Viešojo administravimo autoriai įžvelgia ir kitų biurokratinio modelio trūkumų. *Hierarchinė monocentrinė tvarka biurokratinėje struktūroje mažina atsakomybę už piliečių dalyvavimo viešųjų paslaugų teikimo procese plėtrą ir daro nepakankamą įtaką veiklos efektyvumui. Valdžios ir valdymo fragmentacija, priešingai, leidžia panaudoti įvairesnes priemones politiniam stabilumui, spartesniems pokyčiams ir visuomenės gerovei užtikrinti* (Simon, 2007, p. 53 - 54). Biurokratijos laisvosios iniciatyvos fenomeno šaltinis – įstaigų hierarchinė struktūra, dėl kurios prarandamas komunikavimo patikimumas, tikslumas, o aukščiausieji pareigūnai negali kontroliuoti žemesniųjų. Anot Tulockio, *visuomenę pažabojusi didžiulė ir neefektyvi biurokratija. Ekonomine prasme, jei efektyvumas šiame sektoriuje būtų padidintas, išaugtų nacionalinės pajamos ir paspartėtų ūkio augimo tempai. Žiūrint politiškai, tai leistų padidinti kontrolę, kurią pilietis, kaip rinkėjas, turi daugelio šalies gyvenimo sričių atžvilgiu. Šis tariamas paradoksas atsiranda dėl to, kad biurokratinės laisvosios iniciatyvos neefektyvumas įgyja ypatingą formą* (Lane, 2001, p. 103).

Biurokratija visada akcentuoja savo kaip kovotojo už demokratiją vaidmenį (Raipa, 2007, p. 333). Tačiau viešojo administravimo specialistai pripažįsta, jog realiai biurokratija praktiškai nesilaiko demokratinių reikalavimų. Egzistuojantį atotrūkį tarp biurokratijos ir demokratinių reikalavimų argumentuoja Navickis (2009) ir Peters (2002), teigdami, kad, pirma, kadangi biurokratinė valdžios sistema pagrįsta tarnautojų žinojimu ir įvertinimu, atskaitomybė „ne specialistui“ tampa problematiška. Kas bebūtų administracinės organizacijos vadovas, jis yra diletantas, o išmokytas valstybės tarnautojas - ekspertas. Tokiu būdu gali įvykti neprofesionalų valdžios erozija ir biurokratas nematys reikalo



tokiai valdžiai atsiskaitinėti. Antra, kai biurokratiniai tarnautojai įgauna tam tikrą įtaką, politikos kūrimas transformuojasi pagal iš visuomeninės į privačią ir uždarą veiklą, kadangi biurokratinė administracija pagal savo prigimtį visuomet tokia tarnautojų sistema, kuri „į savo veiklą nesiekia per daug įtraukti visuomenę, skatinti jos piliečių dalyvavimą viešųjų paslaugų teikimo procese“ (Raipa, 2007, p. 335). Be to, valstybės tarnautojai sukuria tam tikrą slaptumą ir jį gina, dažnai – fanatiškai, o biurokratijos sugebėjimas išvengti išrinktų politikų kontrolės paprastai suprantamas kaip demokratių procesų apėjimas.

Žvelgiant iš šiandieninių modernaus pasaulio perspektyvų, tenka pripažinti biurokratinio viešojo administravimo sistemos teikiant viešąsias paslaugas trūkumus. „Struktūra ir taisyklės, dėl kurių biurokratinė organizacija yra stabili, neleidžia jai greitai prisitaikyti nuolat ir sparčiai kintančiame pasaulyje. Tokia organizacija remiasi procesu – planuojamu iš viršaus ir kontroliuojamu naudojant taisykles bei atlygio sistemas, vertinančias procedūrų laikymąsi. Ji neskirta grįžtamajam ryšiui priimti“ (Rosen, 2007, p. 225 – 226). Visumoje viešųjų paslaugų teikime naudojant biurokratinį modelį pastebimi teigiami poslinkiai, nes, kaip akcentuoja Domarkas (2007), dabartiniu laikotarpiu viešojo administravimo, jo turinio ir formos raida vyksta tradicinio (biurokratinio) arba senojo viešojo administravimo ir naujosios vadybos idėjų sandūroje.

Apibendrinant išdėstytas mintis, galima apibrėžti svarbiausias modernių viešųjų paslaugų teikimo būdų paieškos prielaidas, veiksnius, kurie kartu veikdami visuomenėje formuoja tradicinės (biurokratinės) sistemos modernizavimo poreikį. Visų pirma viešųjų paslaugų teikimo sistemos modernizavimą reikšmingai įtakojo makro lygio komponentai – globalizacija, europinė ir pasaulinė integracija, socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai. Nacionalinės viešojo sektoriaus struktūros, įgyvendinamos ES rekomendacijos ir sprendimus, privalo keisti viešojo administravimo ir piliečių bendradarbiavimo stilių, t. y. visuotinai propaguojamas piliečių dalyvavimas priimant sprendimus, demokratinis valdymo stilius, konsultacijos su gyventojais ir pan. reikalaujama ne tik kokybiškesnių ar pigesnių, bet ir skaidresnių, viešųjų paslaugų. Įvardyti makro lygio veiksniai inicijuoja pokyčius, įgyvendinamus vykdant reformas, valstybių viduje. Tad modernių viešųjų paslaugų teikimo būdų fundamentali prielaida yra visuomenės ir valstybės poreikis didinti viešųjų paslaugų teikimo sistemos efektyvumą, viešųjų paslaugų kokybę ir mažinti valstybės išlaidas, racionaliai naudojant valstybės išteklius, mažinant biurokratizmą. Taip pat viešųjų paslaugų teikimo būdų tobulinimą tiesiogiai galima sieti su privataus sektoriaus gausėjančiomis iniciatyvomis dalyvauti paslaugų teikimo procese, siekiu bendradarbiauti su valstybinėmis įstaigomis teikiant viešąsias paslaugas.

Apibendrinant išdėstytas mintis, galima teigti, kad biurokratinio viešųjų paslaugų teikimo modelio trūkumai yra pakankamai ženkliūs. Pabrėžtina, kad šiuolaikinis biurokratijos terminas dažnai apima koncentracijos arba galios siekimą ir dažnai nepageidauja ar net priešinasi visuomenės narių ar jų interesų grupių dalyvavimui teikiant viešąsias paslaugas, eliminuodama visuomenės narius iš viešų

sprendimų priėmimo proceso, taip prieštaraudama pamatiniam demokratijos principui - laisvam piliečių dalyvavimui viešajame valdyme. Šiuolaikiniame pasaulyje viešosios institucijos vaidina vis didesnę vaidmenį valstybės gyvenime, tuo tarpu atskaitomybės sistema, teikiamų viešųjų paslaugų kokybės dimensija biurokratiniame valstybės aparate yra labai ribota ir nuvertinama. Dėl šios priežasties biurokratijos įsigalėjimą pagrįstai galima vertinti neigiamai. Tokia situacija verčia ieškoti ir praktikoje taikyti modernias viešųjų paslaugų teikimo formas (būdus).

## 2. KONCESIJA LIETUVOS KELIŲ STATYBOS SEKTORIUJE ATVEJŲ ANALIZĖ

### 2. 1. Lietuvos kelių sistema

Keliai yra Lietuvos transporto sistemos sudedamoji dalis. Pagal Lietuvos Respublikos kelių įstatymą (1995), pagal reikšmę šalies keliai skirstomi į:

- valstybinės reikšmės – magistralinius, krašto ir rajoninius kelius;
- vietinės reikšmės – viešieji, vidaus keliai, privažiuojamieji.

Valstybinės reikšmės keliai išimtinę nuosavybės teise priklauso valstybei. Juos turto patikėjimo teise įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka valdo, naudoja ir jais disponuoja Susisiekimo ministerijos įsteigtos valstybės įmonės ar jos įgaliota Lietuvos automobilių kelių direkcija (toliau – LAKD) prie Susisiekimo ministerijos. Tuo tarpu vietinės reikšmės viešieji keliai ir gatvės nuosavybės teise priklauso savivaldybėms, o vidaus keliai – valstybei, savivaldybėms, kitiems juridiniams ir (ar) fiziniams asmenims (LR Kelių įstatymas, 1995, 4 str. 2 – 3 d.).

Kaip reglamentuota Kelių priežiūros tvarkos nuostatose (2004, 3 – 5 str.), Susisiekimo ministerija vykdo kelių priežiūros ir plėtros valstybės politiką, rengia valstybinės reikšmės kelių programas, o Susisiekimo ministerijos įsteigtos valstybės įmonės atlieka privalomus valstybinės reikšmės kelių techninės priežiūros darbus ir kitus darbus. Valstybė per LAKD kelių priežiūros sektoriuje atlieka šias funkcijas:

- įgyvendina kelių priežiūros ir plėtros valstybės politikos kryptis, dalyvauja rengiant valstybinės reikšmės kelių programas ir jas vykdo;
- atlieka valstybinės reikšmės kelių projektavimo, tiesimo, statybos, rekonstravimo, taisymo ir priežiūros darbų užsakovo funkcijas, taip pat priežiūros darbų organizavimo funkcijas;
- nustato valstybinės reikšmės kelius prižiūrinčioms valstybės įmonėms privalomus kelių priežiūros darbus;
- nustato reikalavimus asmenims, turintiems teisę taisyti ir prižiūrėti valstybinės reikšmės kelius, ir kontroliuoja, kad šiuos darbus dirbtų tik asmenys, atitinkantys nustatytus reikalavimus;
- vykdo valstybinės reikšmės kelių naudojimo priežiūrą.

*Senkant 2007 – 2013 metų ES paramai keliams, kelininkai ir verslo atstovai gręžiasi į Europoje plačiai taikomą VPSP modelį. 2009 metais Lietuvos Vyriausybė žengė pirmuosius žingsnius, siekdama įgyvendinti šešis bandomuosius VPP projektus. Tačiau realus bandymas suderinti privačių ir viešąją partnerystę kol kas tik vienas – Palangos aplinkkelio projektas (Lukšytė, 2013).*

Šio skyriaus tikslas – detaliai išanalizuoti precedentinio koncesijos taikymo Palangos aplinkkelio statybos atvejį, identifikuoti šios koncesijos, nulaukusios nemažo visuomenės susidomėjimo ir sukėlusios nemažą atgarsį publicistinėje žiniasklaidoje, pagrindinius privalumus ir trūkumus.

## **2. 2. Palangos aplinkkelio koncesija**

Palangos aplinkkelio infrastruktūros statyba, taikant viešąją ir privačiąją partnerystę kelių statybos sektoriuje, precedento Lietuvoje neturintis atvejas. Kaip teigiama įvairiuose šaltiniuose, tai yra pirmas VPP derinimo projektas valstybinės reikšmės kelių statybos sektoriuje (SEB bankas finansuoja Palangos aplinkkelio statybas, 2013; Palangos aplinkkeliui – žalia šviesa, 2013; Įsigaliojo Palangos aplinkkelio tiesimo sutartis, 2013; Rinkevičius, 2013; Palangos aplinkkelis leis pajūriui kvėpuoti pilnais plaučiais, 2013; Bardauskas, 2013), anot Baltrušaitytės (2013), „pirmoji koncesijos kregždė“ (p. 41). Savivaldybių lygmeny tokių buvo - Kauno savivaldybė turėjo (Juršytė, 2012).

Šis projektas „vykdytas laikantis viešųjų pirkimų konkursų procedūrų“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl partnerystės projekto įgyvendinimo, 2011). Kaip nurodoma Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projekte (2013), šis aplinkkelis bus tiesiamas kaip magistralinio kelio A13 tąsa nuo Vydmantų sankryžos per Palangos mišką, išnaudojant esamus miško kelius ir ties Palangos oro uostu įsijungs į esamą A 13 kelią 34,25 kelio kilometre. Įgyvendinus aplinkkelio tiesimo projektą, tranzitinis transportas į aplinkkelį bus nukreiptas nuo Vydmantų sankryžos, ji taip pat bus rekonstruojama. Taip pat bus įrengtos dar dvi vieno lygio sankryžos. Nuo Vydmantų viaduko per laukus ir mišką nutiestas aplinkkelis už Palangos oro uosto įsilies į Palangos–Liepojos kelią. Palangos aplinkkelio ilgis 8,25 km, iš jų 2 km tiesiami Kretingos rajono savivaldybės teritorijoje, likusi dalis – Palangos savivaldybės teritorijoje. Tai bus naujas A2 kategorijos kelias (magistralinio kelio ruožas).

Palangos aplinkkelis bus kiek siauresnis nei esamas keturių eismo juostų plentas, nutiestas nuo Klaipėdos iki Vydmantų sankryžos. Projektuojamo naujo magistralinio kelio ruožo plotis su kelkraščiais sieks apie 30 m. ir bus dviejų eismo juostų. Sutaupyti pinigų juostoms įrengti buvo nuspręsta paskaičiavus, kad vidutiniškai per parą naujuoju aplinkkeliu turėtų pasinaudoti maždaug 3 tūkst. transporto priemonių vairuotojų. O tokiam srautui visiškai pakanka ir dviejų priešpriešinių eismo juostų. Jeigu naujas kelias būtų tiesiamas tokio paties pločio kaip nuo Klaipėdos, projekto įgyvendinimas pabrangtų dvigubai (Kajauskaitė, 2013).

2013 m. balandžio 10 d. Susisiekimo ministerijoje pasirašyta sutartis, pagal kurią bus įgyvendinamas „Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projektas“ (Susisiekimo ministerijoje pasirašyta pirmoji Lietuvos kelių statybos sektoriuje viešosios ir privačiosios partnerystės sutartis, 2013). Sutartį dėl šio aplinkkelio infrastruktūros projektavimo,

tiesimo, remonto, priežiūros ir finansavimo darbų vykdymo pasirašė viešojo ir privataus sektorių partneriai (Rinkevičius, 2013; Kajauskaitė, 2013):

- viešąjį sektorių atstovaujanti LAKD,
- privatųjį sektorių atstovaujantys VPP projektų valdymo įmonė „Plėtros investicijos“ ir specialiosios paskirties bendrovė „Palangos aplinkkelis“ (akcininkai - rangovai „Kauno tiltai“ ir „Šiaulių plentas“), įsteigta pagal konkurso reikalavimus ir 25 m. vykdysianti projekto valdymą ir administravimą.

Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projekto (2013) tikslas - nukreipti nuo Palangos miesto tranzitinį transporto eismą. Projekto autoriai teigia, kad Palangos aplinkkelio naudą tiesiogiai jaus Palangos miesto gyventojai, turistai ir poilsiautojai, atvykstantys į Palangos kurortą, tranzitinis transportas iš Šiaulių, Klaipėdos krypties vykstantis į Liepoją bei priešinga kryptimi, Palangos oro uosto naudotojai.

Pasaulinėje praktikoje VPSP projektai kelių statybos sektoriuje įgyvendinami gana plačiai. *Tokie projektai populiarūs kaimyninėje Lenkijoje. Čia iki 2012 m. VPSP pagrindu už 6 mlrd. eurų turėjo būti nutiesta 590 km automagistralių. Vengrijoje dar 2010 m. baigtas 1 mlrd. eurų vertės automagistralės projektas. Slovakijoje magistralei statyti krizės laikotarpiu buvo pasirašyta VPSP sutartis ir gautas 1 mlrd. eurų finansavimas. Nuo seno VPSP projektais garsėja Didžioji Britanija, nuo jos neatsilieka ir Prancūzija tiesdama geležinkelio linijas ir autostradas. VPSP projektus aktyviai įgyvendina ir Turkija. Čekai ir vengrai dėl politinių priežasčių VPSP projektų įgyvendinimą sustabdė. Pažangus viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas populiarėja Azerbaidžane, Kroatijoje, Moldovoje, Rumunijoje. Tuo tarpu Pabaltijo šalyse Latvijoje ir Estijoje keliai, tiesiami bendromis privataus kapitalo ir valstybės lėšomis – vis dar naujovė. Vienintelis bandymas įgyvendinti Rygos aplinkkelio projektą nebuvo sėkmingas (Lukšytė, 2013). Lietuvoje koncesija dėl nepatyrimo, nežinojimo, privalumų nepakankamo įvertinimo, įvairių rizikų baimės ir kitų priežasčių taikoma tik pirmąjį kartą.*

Yra įvairių šio projekto vertinimų. Visuomenės ir valdžios atstovų dauguma Palangos aplinkkelio projektą vertina teigiamai. Kelių ir jų infrastruktūros modernizavimo projektai Lietuvoje yra itin svarbūs, nes jų įgyvendinimas yra susijęs su daugeliu, ne tik ekonominės naudos, aspektų.

Projekto, kuris buvo rengtas daugiau nei du metus, rengėjai numato, kad Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projekto įgyvendinimas leis išspręsti dideles šiuo metu Palangoje egzistuojančias susisiekimo infrastruktūros, aplinkos apsaugos problemas ir gyventojų bei lankytojų gyvenimo kokybės gerinimo klausimus. Šio projekto rengėjai nurodo, kad šiai dienai *dalį transporto (įskaitant sunkiasvori) važiuoja Palangos miesto gatvėmis, o tai daro neigiamą įtaką Palangos kurorto įvaizdžiui bei aplinkos kokybei. Palangos mieste su magistraliniais keliais A13 Klaipėda - Liepoja ir A11 Šiauliai - Palanga sutampa miesto Klaipėdos plento ir Kretingos gatvės.*

*Tranzitinio transporto srautai šiomis gatvėmis nuolat didėja, todėl kurorto teritorijoje keliamas triukšmas, į orą patenka dideli teršalų kiekiai, vasaros metu susidaro transporto spūstys, auga transporto išlaidos ir kelionės trukmė* (Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projektas, 2013). Įgyvendinus projektą, kurortinio miesto gyventojai ir svečiai išsivaduos nuo transporto priemonių srauto, sumažės transporto spūstys, aplinkos tarša ir triukšmas (Isigaliojo pirmoji Lietuvos kelių statybos sektoriuje viešosios ir privačiosios partnerystės sutartis dėl Palangos aplinkkelio tiesimo, 2013; Kajauskaitė, 2013), pagerės eismo sąlygos ir saugumas (Gukauskas, 2012). Kitaip tariant Palangos aplinkkelis sureguliuos tranzitinio transporto srautus pajūryje, pagerins logistiką šiame kelyje ir aplinkos kokybę Palangoje. Ozturhan (2013) savo straipsnyje nurodo, kad Palangos miesto meras Š. Vaitkus, detalizuodamas aplinkkelio privalumus, pabrėžia, jog aplinkkelio statybos projektas yra reikšmingas ne tik Palangai, bet ir visai Lietuvai. Pasak jo, nutiesus tiesioginį kelią į Šventąją, į Lietuvos ir Latvijos pasienį, ženkliai sumažės automobilių srautai į Palangą, tad į pajūrį vykstantys poilsiautojai nebeturės stovėti automobilių spūstyse. Tyrimais įrodyta, jog per tris vasaros mėnesius Palangą tranzitu kerta apie 75 000 automobilių.

Lietuvos susisiekimo ministras R. Sinkevičius savo ruožtu akcentuoja Palangos aplinkkelio koncesijos pasirašymo daugialypę naudą, atkreipdamas dėmesį į tai, kad „Susisiekimo ministerijos įstaiga yra pirmoji Lietuvoje, pasirašiusi labai svarbią, valstybei ekonomiškai naudingą sutartį kelių statybos sektoriuje. Tai bus gera patirtis ateityje Lietuvoje įgyvendinamiems viešosios ir privačios partnerystės projektams kelių infrastruktūrai šalyje plėtoti“ (Susisiekimo ministerijoje pasirašyta pirmoji Lietuvos kelių statybos sektoriuje viešosios ir privačiosios partnerystės sutartis, 2013). Šiuo atveju Palangos aplinkkelio koncesijos sutarties nauda išvelgiama kaip gerosios patirties, VPP taikymo kelių infrastruktūros vystymo sektoriuje, formavimo pagrindas.

Aptinkama ir kitokio pobūdžio argumentų. Jų pagrindą sudaro finansinės – ekonominės naudos aspektas. „Plėtros investicijų“ vadovas ir bendrovės „Kauno tiltai“ plėtros direktorius V. Sapožnikovas, pagrįsdamas Palangos aplinkkelio statybos projekto ekonominį naudingumą, ypatingai pabrėžia tai, jog pasibaigus sutarties terminui, valstybės nuosavybėn bus atiduotas kokybiškas, visus normatyvinius reikalavimus atitinkantis kelias. Pasaulinė praktika rodo, kad įgyvendinant VPP projektus pasiekiamas geriausias kainos ir kokybės santykis. Tai yra didžiausias VPP būdu vykdomų projektų privalumas (Susisiekimo ministerijoje pasirašyta pirmoji Lietuvos kelių statybos sektoriuje viešosios ir privačiosios partnerystės sutartis, 2013). SEB banko prezidento pavaduotojas ir Verslo bankininkystės tarnybos direktorius A. Čičelis, kaip vieną iš esminių Palangos aplinkkelio statybos pagal koncesijos sutartį teigiamybių nurodo tai, kad tuomet „valstybės institucijos gali subalansuoti šalies investicijas, kadangi projektą savo lėšomis įgyvendina privatūs partneriai, už kurį valstybė lygiomis dalimis atsiskaito per ilgą laikotarpį, per 23 metus, o ne iš karto“ (SEB bankas finansuoja

Palangos aplinkkelio statybas, 2013). Privačiam subjektui už atliktus darbus bei suteiktas paslaugas atlygis bus pradėtas mokėti nuo trečiųjų metų (Lukšytė, 2013).

Šioje viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sutartyje įvesta ir daugiau saugiklių. *Palangos aplinkkelio atveju specialiai projektui įgyvendinti sukurta įmonė „Palangos aplinkkelis“ po 25 metų negalės tiesiog dingti. Paskutiniaisiais metais bus suformuota ekspertų komisija, kuri įvertins, ar kelias dar tinkamas eksploatuoti 10 metų. Jei ne privačiam investuotojui gali tekti atlikti ir papildomų remonto darbų* (Lukšytė, 2013).

Koncesijos būdu statomo Palangos aplinkkelio projekto galimos rizikos visiškai eliminuotos. *Igyvendinant VPSP projektus, pasak Lukšytės (2013), išskirtinos trys pagrindinės rizikų rūšys: statybų, paklausos ir tinkamumo. Finansų ministerija, vertindama galimybių studijas, be finansinių projekto sąlygų labiausiai akcentuoja būtent šias rizikų rūšis. Europos Bendrijų statistikos tarnyba („Eurostat“) išaiškino, kad jei VPSP projektuose bent dvi rizikas iš trijų prisiima privatus investuotojas, tai tampa viena sąlygų, užtikrinančių, kad projektas neturės neigiamos įtakos valdžios sektoriaus deficito ir skolos rodikliams, taip pat netaps kliūtimi planuojamam euro įvedimui 2015 m. Bet kokią egzistuojančią riziką eliminuoja ir bendrovės „Kauno tiltai“ plėtros direktorius V. Sapožnikovas teigdamas, kad pasaulinėje praktikoje senai nebekyla klausimų ar tai geriausias būdas statyti. Be abejonės, kaip taip yra geriausias būdas siekiant geriausios kokybės už priimtina kainą. Mes investuosime savo pinigus, mes juos rizikuosime, todėl negalime padaryti blogai. Be to, reikalavimai garantijoms čia yra netgi didesni nei reikalauja statybos įstatymas* (Rinkevičius, 2013).

Jau pradiniam Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projekto rengimo etape nustatyti reikšmingi trūkumai. *Valstybės kontrolės vertinimu, reikėtų tobulinti partnerystės projektų inicijavimą ir rengimą. Prieš rengiant galimybių studijas Palangos aplinkkelio statybos projekto atveju nebuvo išsamiai vertinta, ar tikslinga šį projektą vykdyti partnerystės būdu. Atliekant galimybių studiją nebuvo vertintas toks svarbus kriterijus kaip institucijos finansinės galimybės įgyvendinti projektą. Pasak valstybės kontrolierių, galimybių studijos rengimo ir derinimo etape šio projekto valdymas ne itin geras - projektą įgyvendinančiose įmonėse nebuvo paskirti projekto vadovas, nesudaryta projekto valdymo darbo grupė. Tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl neužtikrinamas galimybių studijų bei partnerystės projekto duomenų pagrįstumas* (Valstybės kontrolė nustebino Palangos aplinkkelio sutarties konfidencialumas, 2013).

Palangos aplinkkelio projektas startavo 2011 metais, tačiau strigo ir dėl praktikos stokos, ir dėl rangovų pasiūlytos per didelės kainos – įvykus konkursui projektas pabrango nuo galimybių studijoje planuotų 88,6 iki 123,575 mln. Lt. (Lukšytė, 2013). Vienas didžiausių Palangos aplinkkelio statybos pagal koncesijos sutartį kritikos šaltinių – projekto brangimas. LR Vyriausybės 2011 m. vasario 2 d. nutarimu dėl partnerystės projekto įgyvendinimo patvirtinta maksimali projekto vertė – 88 619,2 tūkst. Lt. įskaitant pridėtinės vertės mokestį. Kainą sudaro 2 metus trunkančių aplinkkelio statybų bei jo

priežiūros 23 metus vertė. Vėliau, 2013 m. vasario 27 d. šis nutarimas buvo pakeistas, projekto maksimali vertė išaugo iki beveik 124 mln. (123 575 880 Lt su PVM), t. y. 35 mln. arba daugiau nei trečdaliu 39,4 %.

Aiškindama šio pabrangimo kilmę, Ozturhan (2013), nurodo, kad Palangos aplinkkelio projekto įgyvendinimas buvo atidėtas 2012 m. prieš Seimo rinkimus, kadenciją baigiančiai Vyriausybei nutarus nepriimti sprendimo ir perleisti šią teisę naujam ministrų kabinetui. Kaip aiškina tuo metu susidariusią situaciją Gurauskas (2012), Palangos aplinkkelio projektas įstrigo, kai paaiškėjo, jog bendrovių pasiūlymai yra keliomis dešimtimis milijonų litų brangesni, nei tikėtasi. Siekiant pinigų naudoti atsakingai ir skaidriai, taip pat bijant visuomenės kritikos dėl to, „kodėl imtasi įgyvendinti tiek daug pabrangusį projektą, specialistai ėmė aiškinti, kokiose sąmatos vietose tos sumos taip išaugo“ (Gutauskas, 2012). Anot Ozturhan (2013), ginčyta ir rangovų kaina, tačiau ekspertai nurodė, jog nuo pirminio, prieš du metus pateikto pasiūlymo, ji išaugo pagrįstai dėl objektyvių priežasčių - pakilusių statybinių medžiagų, darbo užmokesčio įkainių, infliacijos įtakos, dėl „didesnių reikalavimų eismo saugumui, pasikeitusių statybos techninių reglamentų“ (Lukšytė, 2013), pavyzdžiui, 2004 m. buvo reikalavimas, kad asfalto danga turi būti vienokio storumo, mažesnio storumo, tai vėliau buvo keičiami reglamentai, kurie pareikalavo, kad nacionalinės reikšmės keliai turėtų būti kokybiškesni, didesnio asfalto storio (Juršytė, 2012). Pirminė 88,6 mln. Lt projekto vertė buvo nustatyta remiantis 2004 m. kainomis. Be to, „didelės lėšos numatytos ir finansiniam projekto aptarnavimui, kadangi vykdytojas lėšas skolintųsi iš bankų ir reiktų mokėti palūkanas. Tuometinis ministras E. Masiulis, paklaustas, ar gali būti, jog projekto vertė išaugo dėl „specialių susitarimų“, sakė tokios informacijos neturįs [...], konkurencija teikiant pasiūlymus kelioms įmonėms buvo“ (Gutauskas, 2012).

Buvo momentų, kada buvo svarstoma apie Palangos aplinkkelio projekto atsisakymą, atidėti vėlesniam laikui arba skelbti naują konkursą, tikintis, kad „naujajame konkurse ta pasiūlymų vertė sumažėtų“ (Gukauskas, 2012). 2013 sausio 28 d. susisiekimo ministras R. Sinkevičius išreiškė nuomonę, kad Palangos aplinkkelis nėra svarbiausias kelių infrastruktūros projektas Lietuvoje. Pasak jo, viešosios ir privačiosios partnerystės būdu būtų galima įgyvendinti kitus, labiau svarbius Lietuvai – projektus, pavyzdžiui, Vilnius – Molėtai, Kaunas – Zarasai – Daugpilis kelių, estakados Šilutės rajone, kelyje į nuolat potvynių apsemiamą Rusnę, statybą. Kartu ministras teigė abejojantis, ar verta kelių projektus įgyvendinti VPP būdu, nes tokių kelių priežiūrėtojai 25 m. atimtų dalį užsakymų iš regioninių kelių priežiūros bendrovių (Aplinkkelis – į antrą planą, 2013).

Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projekto koncesijos sutarties kritikos pagrindas – abejonės dėl šio projekto vykdymo ir finansavimo skaidrumo. Šias abejones pagrįstai sustiprina ankstesni LAKD veiklos rezultatų vertinimai. 2007 m. *TNS Gallup Specialiųjų tyrimų tarnybos užsakymu atliko tyrimą „Lietuvos korupcijos žemėlapis 2007“*, kurio tikslas – atlikti korupcijos vertinimą ir paplitimą Lietuvoje. Šio tyrimo metu įmonių atstovai, remdamiesi savo



patirtimi, įvertino institucijų, kuriose teko tvarkyti tam tikrus reikalus, korumpuotumą. LAKD kaip labai korumpuotą įvertino 32 %, kaip iš dalies korumpuotą – 15 % įmonių atstovų. Lyginant 2007 m. tyrimų duomenis su 2005 m. analogiško tyrimo duomenimis, pastebėta, kad įmonių atstovų, manančių, jog LAKD labai korumpuota, skaičius gerokai padidėjo. 2005 m. tik 2 % LAKD tvarkiusių reikalus įmonių atstovų teigė, kad ši institucija yra labai korumpuota (Dėl korupcijos rizikos analizės išvadų, 2008, p. 9).

Kitas momentas. LAKD 2009 m. skelbtų konkursų nugalėtojai siūlė vidutiniškai 10 % didesnes kainas nei rinkoje, skelbia Valstybės kontrolė. Direkcija kainų skirtumą padengdavo iš rezervo lėšų. Valstybinis auditas aiškiai atskleidė, kad statybos darbų viešiesiems pirkimams stinga skaidrumo. Jei šio proceso nedengtų migla, statybos darbus ir paslaugas valstybė įsigytų pigiau. Direkcijos pirkimų auditas parodė, kad rezervo lėšas ji panaudojo ne darbams finansuoti, bet kainų skirtumui padengti, rangovui pasiūlius aukštesnę kainą nei planuota [...]. Valstybės kontrolierių teigimu, įstaigos dažnai mažesnės vertės projektus sujungia į vieną didelį, taip užkertant kelią konkursuose dalyvauti mažesnėms įmonėms. Pavyzdžiui, LAKD į vieną konkursą sujungė kelių tiesimo darbus Vilniaus - Klaipėdos automagistralės ruožuose, kurie vienas nuo kito nutolę iki 275 kilometrų. Be to, direkcija riboja galimybę samdyti subrangovus, reikalaujama, kad laimėtojas savo jėgomis atliktų ne mažiau kaip 70 – 80 %. Todėl konkurse galėjo dalyvauti tik stambūs rangovai, kurių rinkoje yra nedaug (Valstybės kontrolė: automobilių kelių direkcija lėšas naudojo ne pagal paskirtį, 2010).

Palangos aplinkkelio statybos koncesija nepasitikėjimo ir kritikos objektu tapo dėl nepagrįsto sutarties sąlygų įslaptinimo. Lietuvoje pradėjus įgyvendinti viešosios ir privačios partnerystės projektus, Valstybės kontrolė pasigenda jų atvirumo visuomenei. Audito metu Valstybės kontrolė nustebino, kad šiemet pavasarį pasirašyta Palangos aplinkkelio sutartis yra nevieša, konfidenciali. Sutartis yra labai sudėtingos, projektams paruošti ir valdyti Lietuvoje trūksta patirties. Tai yra įslaptinti dokumentai, nors taip neturėtų būti (Valstybės kontrolė nustebino Palangos aplinkkelio sutarties konfidencialumas, 2013), nes, kaip fiksuojama LR Koncesijos įstatymo (2012) 22 straipsnio 3 dalyje, „Koncesijos sutartis privalo būti viešos“.

Atliekant empirinį tyrimą, jo pradžioje buvo užsibrėžtas tikslas – atlikti Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projekto koncesijos sutarties nuostatų analizę ir vertinimą, t. y. turėjo būti atlikta koncesijos sutarties nuostatų nuosekli analizė, gilintasi į tai, kaip ši sutartis atitinka teorinius koncesijos reikalavimus, ar yra galimybės pasireikšti korupcinio pobūdžio veiksams ir pan. Tačiau šio tikslo neįmanoma pasiekti dėl objektyvios priežasties – sutartis nevieša. „Valdžios ir privačių subjektų partnerystės sutarčių viešumo klausimas teisės aktuose nenustatytas. Viena iš dviejų Lietuvoje sudarytų valdžios ir privačių subjektų partnerystės sutarčių – Palangos aplinkkelio projekto partnerystės sutartis – yra konfidenciali, todėl nesudaromos sąlygos užtikrinti viešojo sektoriaus veiklos skaidrumą, valdžios ir privačių subjektų partnerystės sutarčių sudarymo ir įgyvendinimo patirties

sklaidą (Valstybinio audito ataskaita, 2013, p. 10). Viena iš dviejų Lietuvoje sudarytų VŽPP sutarčių – Palangos aplinkkelio projekto partnerystės sutartis – yra konfidenciali, t. y. bet kokia informacija apie partnerystės sutarties turinį yra prieinama tik sutartyje nurodytais atvejais ir sutartyje nurodytiems asmenims ir negali būti viešai atskleista (valstybinio audito ataskaita, 2013, p. 30).

Valstybės kontrolė, remdamasi Didžiosios Britanijos patirtimi, atliko auditą ir įvertino, ar tokia partnerystė plėtojama efektyviai. Valstybės kontrolės 6-ojo audito departamento direktoriaus pavaduotoja R. Masiulionienė sakė, kad Finansų ministerija 2014 metų pirmąjį ketvirtį išsipareigojo parengti reikalingus teisės aktų patikslinimus (Valstybės kontrolę nustebino Palangos aplinkkelio sutarties konfidencialumas, 2013).

### **2. 3. Vilniaus miesto savivaldybės kelių infrastruktūros statybos atvejų analizė**

Kalbant apie šios svarbios ir nepakeičiamos įgyvendinamos Vilniaus aplinkkelių, kelių infrastruktūros sistemos dalies privalumus, pasakytina, kad tiek „naujasis Vilniaus išorinis pietinis aplinkkelis, kuris buvo atidarytas 2013 m. gruodžio 10 d. (Eismui atidaryta Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio trasa, 2013), tiek Vilniaus vakarinis aplinkkelis, kurio atkarpa atidaryta nuo 2013 m. lapkričio 19 d. (Vilnius atvėrė vakarinio aplinkkelio atkarpa, 2013), padidina eismo pralaidumą, taupo keliaujančiųjų laiką, sumažina taršą, pagerins susisiekimą Minsko ir Klaipėdos kryptimis, nukreipia tranzitinio transporto srautus nuo Vilniaus miesto“ (Vilniuje atidarytas išorinis pietinis aplinkkelis, 2013), atsiradus alternatyviems maršrutams, sumažėjo eismo intensyvumas, spūstys ir kitose Vilniaus gatvėse (Sostinės aplinkkeliai medikams dovanoja „auksines minutes“, 2014), atsiranda stimulus plėtoti pietinės Vilniaus dalies nekilnojamojo turto, ypatingai komercinės paskirties, rinką, statybų sektorių (Fuks, 2013). LAKD teigimu, įgyvendinus Vilniaus išorinio pietinio aplinkkelio projektą, tikimasi gauti tokią konkrečią naudą (Baigti Vilniaus pietinio aplinkkelio darbai, 2013):

- bus geresnis patekimas iš TEN-T kelių, priemiesčių, arti miesto esančių gyvenviečių ir gyvenamųjų zonų į pramoninę pietinę zoną;
- bus geresnės tranzitinių bei ilgų atstumų eismo sąlygos TEN - T kelių tinkle;
- sumažės eismo įvykių skaičius;
- sumažės kelių transporto priemonių išlaidos;
- sumažės neigiamas poveikis aplinkai pietinėje Vilniaus miesto dalyje;
- pagerės eismo sąlygos pietinėje Vilniaus miesto dalyje;
- laiko santaupos apvažiuojant Vilnių nuo Pilaitės iki Vaidotų.

Šie paminėti privalumai atsveria neišvengiamus aplinkkelių trūkumus – padidėjusį triukšmo lygį, taršą ir pan.

Didžiąją dalį aplinkkelių statybų vertės finansavo ES (Sostinės aplinkkeliai medikams dovanoja „auksines minutes“, 2014). Europos Komisija patvirtino 37,7 mln. eurų investicijas iš Sanglaudos fondo lėšų Vilniaus vakarinio aplinkkelio projektui. 2,84 km ilgio šešių juostų vakarinis aplinkkelis yra transeuropinio transporto tinklo dalis. Jis labai pagerins sostinės pasiekiamumą ir prisidės prie ekonominės veiklos plėtros pietrytinėje Vilniaus dalyje (Vilniaus kelių infrastruktūrai vystyti Europos Komisija skyrė beveik 38 mln. eurų, 2013).

Pažymėtina, kad Vilniaus miesto savivaldybės kelių infrastruktūros statybos darbai vykdomi ne pagal koncesijos, o pagal bendradarbiavimo sutartis. Koncesijos sutarties pasirašymo galimybės buvo nesvarstomos, kaip netinkamos.

Didžiausias darbų apimtimi ir sudėtingiausias inžinerine prasme, Vilniaus pietinis išorinis aplinkkelis yra Lietuvos teritoriją kertančio IXB tarptautinio transporto koridoriaus dalis. Vilniaus pietinis išorinis aplinkkelis yra didžiausias darbų apimtimi ir sudėtingiausias inžinerine prasme sostinės susisiekimo infrastruktūros projektas (Vilniaus pietinis aplinkkelis, 2013), įgyvendintas 2011 – 2013 m. Rekonstruota Kirtimų g. atkarpa, nuo Gariūnų g. ir Savanorių pr. sankryžos iki Kirtimų g. sankirtos su Eišiškių plentu. Sutvarkyta kelio dalis siekia 7,6 km (Vilniuje atidarytas išorinis pietinis aplinkkelis, 2013). Buvęs dviejų eismo juostų kelias rekonstruotas į 4 eismo juostų kelią su 2 m. skiriamąja juosta, o buvusios vieno lygio sankryžos rekonstruotos į skirtingų lygių sankryžas (Čepienė, 2013).

Konkurse dalyvavo keturios bendrovės, o jo laimėtoju paskelbtas mažiausią kainą pasiūlęs Latvijos bendrovės „Latvijas tilti“ ir Lietuvos įmonės „Kauno keliai“ konsorciumas, pasiūlęs 42,1 mln. Lt kainą (Vilniaus pietinio aplinkkelio tęsinio statybos konkurso baigtį lems teismas, 2013). Galiausiai UAB „Fegda“ Vilniaus pietinio aplinkkelio statybas įgyvendino kartu su partneriu AB „Kauno tiltai“ (Sparčiai ilgėja pietinis Vilniaus aplinkkelis, 2007; Kelių statybos technologinių kompetencijų tobulinimo programos mokomoji medžiaga, 2013, p. 20).

Projektai, susiję su Vilniaus miesto pietinio išorinio aplinkkelio tiesimu, įgyvendinami pagal Lietuvos 2007 – 2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos Ekonomikos augimo veiksmų programos 5 prioriteto „Transeuropinių transporto tinklų plėtra“ priemonę Nr. VP2-5.4-SM-01-V „Saugų eismą gerinančios inžinerinės infrastruktūros diegimas, miestų aplinkkelių tiesimas“. Bendra Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio trijų etapų preliminari kaina pradžioje buvo paskaičiuota 203,9 mln. Lt. 85 % šios sumos yra ES parama (Vilniaus pietinio aplinkkelio antrajame etape – pabaigtuvių nuotaikos, 2013).

Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio projekto statybos darbai vykdyti pagal tris sutartis, kurių bendra kaina yra 218,31 mln. Lt. (Vilniuje atidarytas išorinis pietinis aplinkkelis, 2013; Paleidžiamas eismas Vilniaus pietiniu aplinkkeliu, 2013). Projekto užsakovas yra LAKD (Eismui atidaryta Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio trasa, 2013).

Pirmasis darbų etapas „Transeuropinio tinklo kelias E85. Vilniaus miesto pietinio apvažiavimo tiesimas. Sutartis Nr.1“ vykdyta vadovaujantis 2011 m. vasario 14 d. pasirašyta rangos darbų sutartimi su LAKD. Šį projektą vadovaujantis jungtinės veiklos sutartimi vykdė UAB „Lemminkainen Lietuva“ (atsakingasis partneris) ir AB „Panevėžio keliai“. Sutarties kaina su PVM - 41,1 mln. Lt. AB „Panevėžio keliai“ šiame projekte vykdė viaduko statybos darbus dviejų lygių sankryžoje, atliko Kirtimų gatvės dalies nuo Lentvario gatvės iki Galvės gatvės prieigų rekonstrukciją 500 m. ruože (Vilniaus išoriniame aplinkkelyje betonuojama ilgiausia estakada, 2012).

Antrojo etapo ruože „Transeuropinio tinklo kelio E85. Vilniaus miesto pietinio apvažiavimo tiesimas. Sutartis Nr. 2“ darbai atlikti vadovaujantis 2011 m. vasario mėn. pasirašyta 84,03 mln. Lt vertės rangos darbų sutartimi. Darbus vykdė jungtinės veiklos pagrindu apsijungusios trys šalies įmonės: AB „Panevėžio keliai“ (atsakingasis jungtinio partneris), UAB „Lemminkainen Lietuva“ ir UAB „Kauno tiltai“. Antrojo etapo metu rekonstruota 1,4 km ilgio Kirtimų g. atkarpa nuo 2,08 iki 3,48 km rekonstrukcija įrengiant keturių eismo juostų gatvę su skiriamąja juosta (Infrastruktūra: „Apčiuopiama nauda kitamet“, 2012; Čepienė, 2013).

2012 m. lapkritį pradžioje LAKD ir AB „Panevėžio keliai“ pasirašė rangos darbų sutartį dėl Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio trečiojo etapo darbų. Sutarties kaina - 90,15 mln. Lt. Šį projektą AB „Panevėžio keliai“ vykdo drauge su partneriu AB „Kauno tiltai“. Projekto trečiojo etapo įgyvendinimo metu vykdyt Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio 4,365 km ilgio ruožo nuo 3,48 – 7,85 km Kirtimų g. rekonstrukcija. Šis etapas apima Kirtimų g. Vilniaus miesto teritorijoje nuo Savanorių prospekto iki Eišiškių plento (Čepienė, 2013).

Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio statybos metu neišvengta nesklandumų. 2013 m. sausio pradžioje prasidėjus teisminiams ginčams, Viešųjų pirkimų tarnyba laikinai stabdė Vilniaus pietinio aplinkkelio tęsinio statybos rangovo konkurso vertinimą. Konkurso rezultatus teismui apskundė viena didžiausių šalyje kelių statybos bendrovių „Panevėžio keliai“ ir Vilniaus kelių ir inžinerinių tinklų tiesimo bendrovė „Fegda“ – konsorciumas pasiūlė 9,8 mln. Lt didesnę kainą nei konkurso laimėtojas. Vasario 8 dieną paskelbtoje tarnybos išvadoje nurodoma, jog savivaldybė padarė smulkių pažeidimų, pavyzdžiui, neužtikrino, jog pirkimo dokumentai būtų tikslūs. Be to, 2012 m. gruodžio 4 d. Viešųjų pirkimų tarnyba savivaldybei nurodė, kad „Panevėžio kelių“ ir „Fegdos“ bei „Latvijas tilti“ ir „Kauno kelių“ pasiūlymai neatitiko reikalavimų, nes netinkamai pateiktos tiekėjo sąžiningumo deklaracijos. Savo ruožtu Vilniaus miesto savivaldybė 2013 vasario 5 d. paskelbė, jog sustabdytas aplinkkelio tęsinio statybos rangovo konkursas miestui gali padaryti 50 mln. Lt nuostolių. Todėl ji kreipėsi į teismą, prašydama, kad „Panevėžio keliai“ ir „Fegda“, kurios skundžia konkursą, užtikrintų tokio dydžio nuostolių atlyginimą. Anot savivaldybės, iki kovo 1 d. nepatvirtinus galutinių viešojo pirkimo rezultatų, miestas negaus per 39 mln. Lt ES paramos, taip pat daugiau kaip 3,5 mln. Lt valstybės paramos, patirs kitų nuostolių dėl įsipareigojimų nutiesti jungtį su šalia esančių teritorijų plėtojais.

Taip, savivaldybės skaičiavimais, galimi nuostoliai siektų 50 mln. Lt, kuriuos turėtų užtikrinti įmonės, prašančios stabdyti viešojo pirkimo procedūras (Vilniaus pietinio aplinkkelio tęsinio statybos konkurso baigtį lems teismas, 2013).

Vilniaus vakarinio aplinkkelio statybos užsakovas yra Vilniaus miesto savivaldybė. Projekto partneriai - AB „Kauno tiltai“, UAB „Fegda“, UAB „Alvora“ (Vilnius atvėrė vakarinio aplinkkelio atkarpą, 2013). Beveik 3 km aplinkkelio ruože pastatyti net trys viadukai ir pėsčiųjų bei dviratininkų tiltas. Ties L. Asanavičiūtės g. ir D. Gerbutavičiaus g. - daugiau kaip 40 m. ilgio automobilių transporto viadukai, beveik 50 m. pėsčiųjų ir dviratininkų tiltas - ties V. Maciulevičiaus g. ir dviejų lygių dobilo lapo tipo 47 m. ilgio transporto mazgas - vakarinio aplinkkelio sankirtoje su Pilaitės prospektu. Vakarinio aplinkkelio, kuris buvo pradėtas tiesti dar 2009 m., pirmojo statybų etapo metu buvo rekonstruotas Vilniaus Lazdynų tiltas, pastatyta trijų lygių sankirta, transporto tunelis, bei nutiesta aplinkkelio atkarpa nuo Oslo g. iki L. Asanavičiūtės g. II etapo statybų vertė siekė daugiau nei 211 mln. Lt. Šių investicijų dėka pagaliau situacija kardinaliai pasikeis Laisvės prospekte, kuriuo per parą pravažiuoja daugiau nei 30 tūkst. automobilių (Vilnius atvėrė vakarinio aplinkkelio atkarpą, 2013). Bendra projekto, anot Sviklo (2013), neišvengusio nepagrįstos kritikos dėl politinio išskaičiavimo, vertė turėtų siekti 655 mln. Lt, iš kurių didžioji dalis – ES lėšos (Baigta pusė Vilniaus vakarinio aplinkkelio, 2013).

Pasak valstybės kontrolierių 2012 m. liepos 2 d. išvadas, savivaldybė pažeidė Viešųjų pirkimų įstatymą, nustatydamą kainos galiojimo laiką konkurso pradžioje, reikalavimus neskelbiamoms deryboms, kurias pradėjo atmetusi konkurso dalyvių pasiūlymus kaip nepriimtinius dėl per didelės kainos, be to, įstatymui prieštaravo tiekėjų kvalifikacijos reikalavimai, o tai riboja konkurenciją. Pasak Valstybės kontrolės, neskelbiamų derybų būdu įsigydama papildomus darbus, savivaldybė taip pat pažeidė įstatymą (Vilniui gali tekti grąžinti Europai 62 mln. litų, 2013). Tačiau Vilniaus miesto savivaldybė, gavusi Finansų ministerijos paaiškinimus, iš Europos Komisijos jokių sankcijų nesusilaukė. Tokiu būdu galima teigti, kad ginčiuose dalyvavusios Lietuvos institucijos diskredituoja viena kitą visuomenės akyse ir Europos finansų institucijų lygmenyje.

Nepaisant to, kad Vilniaus pietinio aplinkkelio įgyvendinimo metu tarpinius auditus atliko Susisiekimo ministerijos audito skyrius ir Europos Audito rūmai, Transporto investicijų direkcija atliko patikras ir jokio pažeidimo nustatyta nebuvo, Valstybės kontrolė aptiko ženklus pažeidimus ir savo išvadose dėl netinkamų viešųjų pirkimų siūlė taikyti 25 % nuoskaitą nuo bendros projekto vertės (bendra grąžintina suma būtų 17,922 mln. eurų). Vilniaus miesto savivaldybė nesutiko su tokiais išvadomis ir atkreipė dėmesį, kad Valstybės kontrolė, atlikdama auditą, neatsižvelgė į anksčiau atliktų auditų rezultatus (Trinkūnaitė – Rimkienė, 2013). Pastarasis savivaldybės atstovų argumentas nėra stiprus ir rodantis aiškų bet kokios kritikos, pastebėjimų apie trūkumus ignoravimą.

## 2. 4. Aplinkkelių statybos atvejų palyginamoji analizė

Siekiant išryškinti svarbiausius viešosios ir privačiosios partnerystės aspektus kelių infrastruktūros statyboje, tarpusavyje palyginami Palangos aplinkkelio koncesijos ir Vilniaus bendradarbiavimo sutartys (5 lentelė).

**5 lentelė. Palangos ir Vilniaus aplinkkelių statybų lyginamoji analizė**

Analizės sritys	Palangos aplinkkelis	Vilniaus išorinis pietinis aplinkkelis
Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo forma	Koncesijos sutartis	Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sutartys
Viešojo sektoriaus atstovas	LAKD	LAKD
Finansų šaltinis	Privačios lėšos	85 % aplinkkelio statybų finansuota iš ES Sanglaudos fondų. Likusi dalis iš Vilniaus m. sav. biudžeto.
Projekto vertė, Lt.	123, 575 mln. Lt	218,31 mln. Lt
Sutarčių viešumas	Įslaptinta, konfidenciali	Įslaptinta, viešos prieigos nėra
Ataskaitos už panaudotus finansinius išteklius	Viešų ataskaitų nepateikiama	Viešų ataskaitų nepateikiama

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Abiejų aplinkkelių statyba yra sudėtingi ir reikalaujantys didžiulių investicijų projektai. Apibendrinant Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio statybos metu įgyvendintos viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės aspektą, galima teigti, kad tokia partnerystė neegzistavo. Bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus iš esmės pasižymėjo ydinga praktika, nes komunikacija iš esmės buvo tarp atskirų, savo interesus ir tikslus realizuojančių asmenų. Vilniaus miesto savivaldybės atstovų reikalavimai nestabdyti, detaliam nenagrinėti viešojo pirkimo procedūras, grasinimai didžiulėmis išlaidomis, neužtikrino konkurso skaidrumo ir neeliminavo korupcijos pasireiškimo, projektui skirtų savivaldybės ir ES lėšų neteisėto pasisavinimo. Dėl koncesijos įgyvendinimo skaidrumo Palangos aplinkkelio statybos atveju taip pat galima labai suabejoti. Pats didžiausias trūkumas tiek Vilniaus aplinkkelių bendradarbiavimo sutarčių, tiek ir koncesijos sutarties atveju – konfidencialumas, visiškai sutarčių sąlygų įslaptinimas, visumoje prieštaraujantis įstatymams. Tačiau nors ir buvo suvoktas šis trūkumas, efektyvaus mechanizmo, padidinančio sutarčių prieinamumą visiems besidomintiems piliečiams, taip ir nebuvo sukurta. Tokiu būdu pačios sutartys save diskredituoja, apskritai kelia visuomenės nepasitikėjimą, nepasitenkinimą bei priešišumą viešojo ir privataus sektorių partnerystei.

## IŠVADOS

1. Koncesija užima svarbiausią vietą tarp sutartinių viešosios privačiosios partnerystės, bendradarbiavimo formų. Visumoje koncesijos terminas interpretuojamas kaip sutartis, kurios pagrindu viešoji institucija suteikia teisę privačiam subjektui teikti viešąsias paslaugas ar vystyti infrastruktūrą, gaunant užmokestį už rezultatą. Koncesija atskiriama nuo kitų panašių teisinių santykių remiantis keliais kriterijais: ilga sutarties trukme, paskirstyta atsakomybė sutarties šalims, didžiąją dalį rizikos perkeliant privačiam subjektui, aiškiai atskirta ir paskirstyta rizika, finansavimo įsipareigojimais, paremtais funkcijų pasiskirstymu ir projekto trukme.
2. Biurokratija, naujoji viešoji vadyba, viešoji ir privati partnerystė yra tai pagrindiniai teoriniai viešųjų paslaugų teikimo būdai. Išryškinant kiekvieno šio modelio specifinius ypatumus, pasakytina, kad viešųjų paslaugų teikimas, veikiant pagal biurokratinį modelį yra konservatyvus ir pasižymi itin centralizuotai priimamais sprendimais, aiškia hierarchine struktūra, tarnybiniu pavaldumu, griežtai apibrėžtomis valstybės tarnautojų funkcijomis ir biurokratinio aparato veiklos instrukcijomis. Tuo tarpu viešųjų paslaugų teikimas pagal modernius NVV ir viešosios ir privačiosios partnerystės principus yra liberalesnis, paremti decentralizacija. Veikdama pagal NVV būdą, valstybė pasitiki vadybininkais, kurie viešųjų paslaugų teikime stengiasi taikyti rinkos mechanizmus ir inovatyvias priemones, užtikrinančius maksimalų viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą ir orientaciją į rezultatus bei kokybę.
3. Kelių tiesimo istorijoje atsiranda viešos ir privačios partnerystės pradmenys. Šiandien kelių priežiūrai, plėtrai, asfaltavimui ir pan. valstybės lėšų nepakanka, kelių būklė negerėja, tad stengiamasi pritraukti kuo daugiau pinigų iš privataus sektoriaus. Palangos aplinkkelis – pirmasis privatus kelias, statomas koncesijos sutarties, kurių anksčiau buvo vengta dėl nepatyrimo, nežinojimo, privalumų nepakankamo įvertinimo, įvairių rizikų baimės, pagrindu ir finansuojamas privačiais pinigais. Palangos aplinkkelio koncesijos sutarties nauda įžvelgiama kaip gerosios patirties, VPP taikymo kelių infrastruktūros vystymo sektoriuje, formavimo pagrindas. Koncesijos būdu statomo Palangos aplinkkelio projekto galimos statybų, paklausos ir tinkamumo rizikos visiškai eliminuotos. Palangos aplinkkelio statybos koncesija nepasitikėjimo ir kritikos objektu tapo dėl nepagrįsto sutarties sąlygų įslaptinimo.
4. Pats didžiausias trūkumas tiek Vilniaus aplinkkelių bendradarbiavimo sutarčių, tiek ir koncesijos sutarties atveju – absoliutus konfidencialumas, visiškas sutarčių sąlygų įslaptinimas, visumoje prieštaraujantis įstatymams. Tačiau nors ir buvo suvoktas šis trūkumas, efektyvus mechanizmas, padidinantis sutarčių prieinamumą visiems besidomintiems piliečiams, taip ir nebuvo sukurta. Tokiu būdu pačios sutartys save diskredituoja, kelia visuomenės nepasitikėjimą, nepasitenkinimą bei priešišumą viešojo ir privataus sektorių partnerystei.

## REKOMENDACIJOS

1. Siekiant viešąsias paslaugas teikti koncesijos būdu platesniu mastu ir didinti visuomenės pasitikėjimą ir palankumą šiam viešųjų paslaugų būdui, visų pirma būtina laikyti Koncesijos įstatyme fiksuojamos nuostatos - koncesijų sutartys privalo būti viešos. Tokiu būdu sumažės visuomenės nepasitikėjimas privačiais juridiniais asmenimis bei projektus vykdančiomis institucijomis. Taip pat, pavišinus šias sutartis, bus pasiektas didesnis kelių infrastruktūros objektų vykdymo skaidrumas, mažės korupcijos pasireiškimo galimybės.
2. Siekiant plėtoti kelių infrastruktūrą koncesijos būdu, siūloma remtis užsienio šalių patirtimi: analizuoti jų koncesijos sutartis, atsižvelgti į nustatytus trūkumus, kilusias problemas, silpnąsias vietas ir pan. Ypatingai siūloma praktinėje veikloje taikyti gerosios patirties pavyzdžius (pavyzdžiui, Lenkijos).



## LITERATŪRA

1. Aplinkkelis – į antrą planą. 2013. <http://laikrastis.vz.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=58681> [žiūrėta 2014-01-23].
2. Basic Elements of a Law on Concession Agreements. - Istanbul: Multilateral Centre for Private Sector Development Istanbul, 2012. - <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/oecd-basic-elements-law-concession-agreements> [žiūrėta 2014-02-28].
3. Baigta pusė Vilniaus vakarinio aplinkkelio. 2013. - <http://vz.lt/article/2013/11/15/baigta-puse-vilniaus-vakarinio-aplinkkelio> [žiūrėta 2014-03-04].
4. Baigti Vilniaus pietinio aplinkkelio darbai. 2013. - <http://www.linava.lt/naujiena/pabaigti-vilniaus-pietinio-aplinkkelio-darbai/> [žiūrėta 2014-03-06].
5. **Baltrušaitytė R.** Transportininkų vizijų metamorfozės: nuo smėlio pilių iki naujų traukinių // Veidas: savaitraštis. – Vilnius: UAB „Veidas“, Nr. 18(1066), p. 40 – 41. – ISSN 1392 – 5156.
6. **Bardauskas J.** Prie Palangos – pirmasis „privatus“ kelias už 120 mln. Lt. 2013. - <http://www.delfi.lt/verslas/transportas/prie-palangos-pirmasis-privatus-kelias-uz-120-mln-lt.d?id=61116143> [žiūrėta 2014-03-08].
7. **Butkevičienė E., Vaidelytė E., Vinogradnaitė I.** Svarstymų demokratija ir informacinės technologijos: piliečių įgalinimas per šiuolaikines komunikacijos priemones: metodinė medžiaga. – Vilnius: VU, 2008. – 48 p. - [http://www.e-demokratija.lt/public\\_files/file\\_1259231642.pdf](http://www.e-demokratija.lt/public_files/file_1259231642.pdf) [žiūrėta 2013-11-04].
8. **Buškevičiūtė J., Raipa A.** Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje / Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Vitae Litera, 2012, p. 71 – 93. – ISBN 978-609-454-050-9.
9. **Bulbenkienė V., Kadys D.** Elektroninių paslaugų sistema ir jos plėtotė Lietuvoje // Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. – Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija, 2004, Nr. 1(4), p. 21 – 24. - ISSN 1648 - 7974.
10. **Davies C.** Grounding governance in dialogue?: discouse, practice and the potential for a new public sector organizational form in Britain // Public administration. – New York: Viley Online library, 2007, Vol 85 (1), p. 47 – 66. - ISSN 0033 - 3298.
11. **Dėl korupcijos rizikos analizės rizikos.** 2008. Vilnius: Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba. - [https://www.stt.lt/documents/korupcijos\\_rizikos\\_analize/LAKD\\_KRA\\_isvada.pdf](https://www.stt.lt/documents/korupcijos_rizikos_analize/LAKD_KRA_isvada.pdf) [žiūrėta 2014-01-27].
12. **Domarkas V.** Elektroninė valdžia viešajame valdyme / Įvadas į viešąjį valdymą: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, 2010, p. 151 – 162. – ISBN 9789955257110.

13. **Dūda M. ir kt.** Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė / Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Vitae Litera, 2012, p. 182 – 205. – ISBN 978-609-454-050-9.
14. **Dūda M.** Teoriniai viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės įgyvendinimo aspektai // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2010, Nr. 33, p. 139 – 151, ISSN 2029 - 2872.
15. **Dvorak J.** Valstybės ir piliečių kodalyvavimas viešųjų paslaugų sferoje / Pilietinė visuomenė: politikos įpilietinimo projekcijos. - Klaipėda: KU, 2006. p. 208 – 222. – ISBN 9955-18-151-6.
16. **Commission interpretive communication on the application of Community law on Public Procurement and Concessions to Institutionalised Public-Private Partnerships (IPPP).** – Brussels: Commission of the European Communities. 2008. - 10 p. - [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/ppp/comm\\_2007\\_6661\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/ppp/comm_2007_6661_en.pdf) [žiūrėta 2013-11-14].
17. **Commission interpretative communication on concessions under community law** // Official Journal of the European Communities. 2000. - 13 p. - <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2000:121:0002:0013:EN:PDF> [žiūrėta 2013-11-13].
18. Čepienė R. Vilniaus pietinio išorinio aplinkkelio statyba artėja prie tarpinio finišo. 2013. - <http://paneveziokeliai.hosting2.5ci.lt/Default.aspx?Element=News&TopicID=196&ArticleID=724&Action=One> [žiūrėta 2014-03-07].
19. **Europos Parlamento ir Tarybos 2004 m. kovo 31 d. direktyva 2004/18/EB dėl viešojo darbų, prekių ir paslaugų pirkimo sutarčių sudarymo tvarkos derinimo.** – Briuselis: EP ir ES taryba. 2004. – 132 – 267 p. - <http://simap.europa.eu/docs/simap/nomenclature/32004l18lt.pdf> [žiūrėta 2013-11-13].
20. Įsigaliojo pirmoji Lietuvos kelių statybos sektoriuje viešosios ir privačiosios partnerystės sutartis dėl Palangos aplinkkelio tiesimo. 2013. – Palanga: Palangos miesto savivaldybė. - <http://www.palanga.lt/index.php?2079536642> [žiūrėta 2014-01-24].
21. Įsigaliojo Palangos aplinkkelio tiesimo sutartis. 2013. - <http://www.ve.lt/naujienos/lietuva/vakaru-lietuva/isigaliojo-palangos-aplinkkelio-tiesimo-sutartis-969345/> [žiūrėta 2014-01-26].
22. Infrastruktūra: „Apčiuopiama nauda kitamet“. 2012. <http://www.veidas.lt/infrastruktura-%E2%80%9Eapčiuopiama-nauda-%E2%80%93-kitamet%E2%80%9C> [žiūrėta 2014-03-06].
23. **Jaliniauskas A., Telešius E.** Naujos kartos informacijos sistemos viešajame administravime / Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. - Kaunas: Technologija, 2007, p. 136 – 161.- ISBN 9955-09-095-2.
24. **Juršytė E.** Sprendimas dėl pabrangusio Palangos aplinkkelio paliekamas naujai koalicijai. 2012. - <http://vz.lt/article/2012/11/26/sprendimas-del-pabrangusio-palangos-aplinkkelio-paliekamas-naujai-koalicijai#ixzz2rItvHnNt> [žiūrėta 2014-01-24].

25. **Junevičius A., Ereminaitė J.** E. valdžia ir e. verslo integravimo viešuosiuose pirkimuose modelis // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2011., Nr. 57, p. 33 – 49. - ISSN 1392 - 1142.
26. **Juknevičienė V.** Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 23, p. 78 – 87. - ISSN 1648 - 2603.
27. **Fuks E.** Pietinio aplinkkelio nauda – bus daugiau statybų. 2013. - <http://www.delfi.lt/verslas/transportas/pietinio-aplinkkelio-nauda-bus-daugiau-statybu.d?id=63507034> [žiūrėta 2014-03-05].
28. **Gaulė E.** Viešojo sektoriaus finansų valdymas / Įvadas į viešąjį valdymą: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, 2010, p.133 – 150. – ISBN 9789-95-525-71-1-0.
29. **Gedies M.** Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. - Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1998. – ISBN 92-828-3050-0.
30. **Ginevičius R. ir kt.** XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija. - Vilnius: Technika, 2006. – ISBN 9955-28-057-3.
31. **Gudelis D., Rozenbergaitė V.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2004. Nr. 8, p. 58 – 73. - ISSN 1648-2603.
32. **Guogis A., Gudelis D.** 2003. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2003, Nr. 4, p. 26 – 34. - ISSN 1648 - 2603.
33. **Gudelis D., Patapas A.** Naujoji viešoji vadyba / Viešasis valdymas. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2010. p. 123 – 136. - ISBN 9789-95-519-20-9-1.
34. **Guogis A.** Naujasis viešasis valdymas / Viešasis valdymas. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2010. p. 137 – 151. - ISBN 9789-95-519-20-9-1.
35. **Gukauskas T.** Palangos aplinkkelis: pabaiga neprasidėjus. 2012. - <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienos/palangos-aplinkkelis-pabaiga-neprasidejus-849116/> [žiūrėta 2014-01-23].
36. **Guščinskienė J.** Biurokratija – šiuolaikinės organizacijos forma. Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija. 2000. - ISBN 9778-92-639-20-7-1.
37. **Kajauskaitė E.** Palangos aplinkkelis leis pajūriui kvėpuoti pilnais plaučiais. 2013. - <http://www.balsas.lt/m/naujiena/740125> [žiūrėta 2014-01-26].
38. **Kavaliauskaitė V., Jucevičius R.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją // Ekonomika ir vadyba. - Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2009, Nr. 14, p. 809 – 818. - ISSN 1822 - 6515.

39. **Kelių priežiūros tvarka.** 2004. - <http://www.gerokelio.com/istatymai/keliu-prieziruos-tvarka.html> [žiūrėta 2014-02-24].
40. **Kelių statybos technologinių kompetencijų tobulinimo programos mokomoji medžiaga.** 2013. Vilnius: Ugdymo plėtotės centras. - <http://www.pmdtk.upc.smm.lt/dokumentai/Medziaga-statyba/mm10/statyba-10medziaga.pdf> [žiūrėta 2014-03-04].
41. **Labadi W. et al.** A favourable concessions regime: a lender's perspective and perceptions from transition countries. - London: The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), 2001. – 20 – 28 p. - <http://www.ebrd.com/downloads/legal/concessions/labadi.pdf> [žiūrėta 2013-11-14].
42. **Langvinienė N., Vengrienė B.** Paslaugų teorija ir praktika. - Kaunas: Technologija, 2008. - ISBN 9955-09-924-0.
43. **Lane J. E.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. - Vilnius: Margi raštai, 2001. – ISBN 9789-98-609-22-8-5.
44. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl partnerystės projekto įgyvendinimo.** 2011. Valstybės žinios, Nr. 15 – 656. - [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=391831&p\\_query=Palangos%20aplinkkelio%20tiesimo%20ir%20ekspluatacin%EBs%20prie%FEi%FBr os%20vykdymo&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=391831&p_query=Palangos%20aplinkkelio%20tiesimo%20ir%20ekspluatacin%EBs%20prie%FEi%FBr os%20vykdymo&p_tr2=2) [žiūrėta 2014-01-23].
45. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 2 d. nutarimo Nr. 106 „Dėl partnerystės projekto įgyvendinimo dėl partnerystės projekto įgyvendinimo“ pakeitimo.** 2013. Valstybės žinios, Nr. 23 – 1125. - [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=443710&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=443710&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2014-01-23].
46. **Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.** 2006. Valstybės žinios, Nr. 77 – 2975. - [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 2013-11-13].
47. **Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas.** 2008. Valstybės žinios, Nr. 113 – 4290. - <http://www.infolex.lt/ta/65125> [žiūrėta 2013-11-13].
48. **Lietuvos Respublikos koncesijos įstatymas** [Aktuali redakcija nuo 2012-06-30]. 1996. Valstybės žinios, Nr. 70 - 3163. - [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=429239](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=429239) [žiūrėta 2013-11-13].
49. **Lietuvos Respublikos kelių įstatymas** [Aktuali redakcija nuo 2012-01-01]. 1995. Valstybės žinios, Nr. 101 - 4492.
50. **Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas „Dėl informacijos apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimo eigą teikimo Finansų ministerijai taisyklių patvirtinimo“.** 2009. Valstybės žinios, Nr. 159.
51. **Lindblom Ch. E., Woodhouse E. J.** Politikos formavimo procesas. - Vilnius: Algarvė, 1999. – ISBN 978-689-455-051-9.

52. **Lupeikienė A., Bogušytė L.** Paslaugų klasifikavimas informacinių sistemų kūrimo kontekste // Informacijos mokslai. – Vilnius: VU, 2009, Nr. 50, p. 287 – 293. - ISSN 1392 - 0561.
53. **Lukšytė I.** Susisiekimui gerinti – verslo kišenė. 2013. - <http://sa.lt/susisiekimui-gerinti-verslo-kisene/> [žiūrėta 2014-02-25].
54. **Lukšytė I.** Privatūs keliai – Lietuvos rytdiena. 2013. - <http://www.delfi.lt/verslas/transportas/privatus-keliai-lietuvos-rytdiena.d?id=61802731> [žiūrėta 2014-03-05].
55. **Matakas J., Setkauskas P.** Valstybių transformacija globalizacijos eroje // Viešojo administravimo efektyvumas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, 2007. p. 35 – 42. - ISBN 9955-090-9-52.
56. **Matonytė I.** Žmogaus socialinė raida ir pilietinė visuomenė // Viešosios politikos studijos. – Kaunas: Viešosios politikos tyrimų centras, 2002. Nr. 1(2), p. 3 – 9. - ISSN 1392 - 6241.
57. **Melnikas B.** Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai / Viešojo administravimo efektyvumas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, 2007, p. 308 – 332. – ISBN 9955-090-9-52.
58. **Nakrošis V.** Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą // Politologija. – Vilnius: VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2011, Nr. 1, p. 65 – 98. - ISSN 1392 – 1681.
59. **Navickas K. ir kt.** Administracinės naštos verslui mažinimo galimybės. Galutinį tyrimo ataskaita. - Šiauliai: VĮ Šiaulių universiteto vadybos inovacijų centras, 2011. - <http://www.suvc.lt/failai/Galutine%20tyrimo%20ataskaita.pdf> [žiūrėta 2014-01-26].
60. **Navickis Š.** Butaforinė demokratija ar agresyvi biurokratija? 2009. - <http://www.balsas.lt/naujiena/293926/s-navickis-butaforine-demokratija-ar-agresyvi-biurokratija> [žiūrėta 2014-01-22].
61. **Naujų transporto rūšių diegimo Vilniaus mieste specialusis planas. Sprendiniai.** 2012. Vilnius: Vilniaus miesto savivaldybės administracija.
62. **Obrazcovas V., Savas E.** Viešosios paslaugos „naujojoje viešojoje vadyboje“: alternatyvūs aprūpinimo prekėmis ir paslaugomis mechanizmai / Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2011, p. 341 – 357. – ISBN 9789-95-525-25-9-7.
63. **Ozturhan I.** Palangos aplinkkelis – per dvejus metus. 2013. - <http://vz.lt/?PublicationId=803c29ca-a23a-4b52-b1f5-c6e18196f69a> [žiūrėta 2014-01-24].
64. **Paleidžiamas eismas Vilniaus pietiniu aplinkkeliu.** 2013. - <http://vz.lt/article/2013/12/9/paleidziamas-eismas-vilniaus-pietiniu-aplinkkeliu> [žiūrėta 2014-03-06].
65. **Papšienė P.** Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmoniškųjų išteklių vadybai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. - Kaunas: Akademija, 2010.Nr. 20(1), p. 1 – 9. - ISSN 1822 - 6760.

66. Partnerystė Lietuvoje – partnerystės formos. 2013. - <http://www.ppplietuva.lt/partneryste/apie/partneryste-lietuvoje/puslapis-4.html> [žiūrėta 2014-01-25].
67. Partnerystė Lietuvoje – partnerystės bruožai. 2013. - <http://www.ppplietuva.lt/partneryste/apie/partneryste-lietuvoje/puslapis-3.html> [žiūrėta 2014-01-25].
68. Partnerystė Lietuvoje – statistika. 2013. - <http://www.ppplietuva.lt/partneryste/apie/partneryste-lietuvoje/puslapis-6.html> [žiūrėta 2014-01-26].
69. Patvirtintos valstybinio reguliavimo mažinimo strateginės kryptys mažins valstybės valdymo išlaidas, biurokratizmą ir korupciją. 2006. - [http://www.savivalda.lt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=163&Itemid=1](http://www.savivalda.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=163&Itemid=1) [žiūrėta 2013-11-12].
70. **Paulauskaitė J.** Valstybės pagalba verslui konkurencijos teisės kontekste. - Vilnius: Lietuvos Respublikos konkurencijos tarnyba. 2011. – 15 p. - [http://kt.gov.lt/naujienos/docpr/2011-03-30\\_jp.pdf](http://kt.gov.lt/naujienos/docpr/2011-03-30_jp.pdf) [žiūrėta 2014-03-04].
71. **Pauliukevičiūtė A.** Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė bei kultūros valdymas / Viešoji politika ir administravimas. - Vilnius: MRU, 2010. Nr. 32, p. 61 – 73. - ISSN 1648 - 2603.
72. **Paliulis N. K. ir kt.** Lietuvos transporto sistemos modernizavimo ir plėtros galimybės taikant viešojo ir privataus sektorių partnerystės (PPP) finansavimo modelį. Studija. - Vilnius: VGTU Transporto institutas, 2008. – 82 p. - URL: [http://www.transp.lt/files/uploads/client/PPP\\_ataskaita\\_Galutine.pdf](http://www.transp.lt/files/uploads/client/PPP_ataskaita_Galutine.pdf) [žiūrėta 2013-10-04].
73. **Paliulis N. K.** E.valdžia viešojo valdymo struktūroje / Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Vitae litera, 2012. p. 226 – 244. - ISBN 978-609-454-050-9.
74. **Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projektas.** 2013. - <http://www.ppplietuva.lt/projektai/projektu-aprasymai/palangos-aplinkkelio-tiesimo-ir-eksplotacines-prieziuros-vykdyimo-projektas.html> [žiūrėta 2014-01-23].
75. Palangos aplinkkeliui – žalia šviesa. 2013. - <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/automobiliai/palangos-aplinkkeliui---zalia-sviesa-950453/> [žiūrėta 2014-01-23].
76. **Parsons A.** Viešoji politika. Politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas: monografija. - Vilnius: Eugrimas, 2001. – 601 p. – ISBN 7675289.
77. Partnerystė Lietuvoje – partnerystės plėtra. 2013. - <http://www.ppplietuva.lt/partneryste/apie/partneryste-lietuvoje/puslapis-2.html> [žiūrėta 2014-01-26].
78. **Peters G. B.** Biurokratijos politika: vadovėlis. - Vilnius: Pradai, 2002. – 480 p. – ISBN 9986-943-67-1.
79. **Petrauskienė R., Raipa A.** Viešojo valdymo efektyvumo elementai / Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Vitae litera, 2012. p. 118 – 144. – ISBN 978-609-454-050-9.

80. **Pivoras S.** Viešųjų organizacijų teorijos / Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Vitae Litera, 2012, p. 31 – 48. – ISBN 978-609-454-050-9.
81. **Puškorius S.** Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. - Vilnius: MRU, 2006. – ISBN 978-83-7523 266-0.
82. **Puškorius S., Raipa A.** Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002, Nr. 2, p. 9 – 17. – ISSN 1648 – 2603.
83. **Puškorius S., Raipa A.** Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai // Viešojo politika ir administravimas. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002, Nr. 2, p. 9 – 17. - ISSN 1648 - 2603.
84. **Raipa A.** Biurokratija / Šiuolaikinė valstybė: vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 1999. – ISBN 9986-13-71-2-8.
85. **Raipa A.** Viešasis administravimas: istorinė raida, turinys, pokyčiai / Įvadas į viešąjį valdymą. - Kaunas: Technologija, 2010, p. 6 – 16. – ISBN 9789-955-25-711-0.
86. **Raipa A.** 2002. Viešojo politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika // Viešojo politika ir administravimas. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Nr. 1, p. 11 – 20. - ISSN 1648 - 2603.
87. **Raipa A.** Viešojo administravimo efektyvumo turinys / Viešojo administravimo efektyvumas kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, 2007. p. 8 – 34. – ISBN 9955-090-9-52.
88. **Raipa A.** 2007. Viešasis administravimas ir piliečių dalyvavimas demokratiname valdyme. Viešojo administravimo efektyvumas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, p. 333 – 351. – ISBN 9955-090-9-52.
89. **Raipa A., Urbonavičius D.** 2007. Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje / Viešojo administravimo efektyvumas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, p. 116 – 135. – ISBN 9955-090-9-52.
90. **Raipa A., Smalskis V.** 2007. Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos / Viešojo administravimo efektyvumas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, p. 352 – 369. – ISBN 9955-090-9-52.
91. **Raipa A.** Naujosios viešosios vadybos paradigmos turinys / Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Vitae litera, 2012, p. 94 – 118. – ISBN 978-609-454-050-9.
92. **Rinkevičius S.** Palangos aplinkeliui – pirmoji Lietuvos istorijoje viešosios ir privačiosios partnerystės sutartis. 2013. - <http://www.balsas.lt/naujiena/727372/palangos-aplinkeliui-pirmoji-lietuvos-istorijoje-viesosios-ir-privacios-partnerystes-sutartis> [žiūrėti 2014-01-25].
93. **Rosen E. D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika. - Vilnius: Knygiai, 2007. – 286 p. - ISBN 978-9955-443-33-9.

94. SEB bankas finansuoja Palangos aplinkkelio statybas. 2013. - <http://vz.lt/?PublicationId=e4300fcc-6dd1-4046-a47f-e7e737bb1d87> [žiūrėta 2014-01-23].
95. **Simon H.** The Proverbs of Administration // Public Administration Review. - Belmont: Wadsworth Publishing Company, 2007, Vol. 6, No. 1, p. 53 – 67. - ISSN 1552 - 7549.
96. **Skietrys E.** Viešoji ir privati partnerystė / Įvadas į viešąjį valdymą. - Kaunas: Technologija, 2010, p. 46 – 57. – ISBN 9789-955-25-711-0.
97. Sostinės aplinkkeliai medikams dovanoja „auksines minutes“. 2014. - <http://www.delfi.lt/verslas/ESparama/sostines-aplinkkeliai-medikams-dovanoja-auksines-minutes.d?id=63874182> [žiūrėta 2014-03-03].
98. **Smalskis V.** Viešojo valdymo modernizavimas / Įvadas į viešąjį valdymą. - Kaunas: Technologija, 2010, p. 35 – 45. – ISBN 9789-955-25-711-0.
99. **Stasiukynas A.** Viešųjų paslaugų teikimo administravimas / Viešasis administravimas. - Vilnius: MRU Leidybos centras, 2010, p. 294 – 304. - ISBN 978–9955–19–185-8.
100. Sparčiai ilgėja pietinis Vilniaus aplinkkelis. 2007. - <http://www.balsas.lt/naujiena/174542/sparciai-ilgeja-pietinis-vilniaus-aplinkkelis> [žiūrėta 2014-03-04].
101. **Staponkienė J.** Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas // Viešoji politika ir administravimas. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2005, Nr. 13, p. 83 – 91. ISBN 1648 - 2603.
102. **Stanikūnas R.** Valdžios kišimasis į rinką ir jos poveikis konkurencijai // Pinigų studijos. – Vilnius: Lietuvos bankas, 2010, Nr. 1, p. 5 – 15. ISSN 1648 - 8970.
103. **Studija. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė.** - Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2010. – 110 p.
104. **Smalskis V.** Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: ŠU, 2010b, Nr. 1 (17), p. 90 – 100. – ISSN 1648-9098.
105. **Smalskis V., Skietrys E.** Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 24, p. 60 – 66. – ISSN 1648 - 2603.
106. **Sviklas P.** Politinė krizė užpuolė ir Vilniaus aplinkkelį. 2013. - <http://www.15min.lt/naujiena/ziniosgyvai/komentarai/paulius-sviklas-kvaila-kritika-uzpuole-ir-vilniaus-aplinkkeli-500-387333> [žiūrėta 2014-03-03].
107. Susisiekimo ministerijoje pasirašyta pirmoji Lietuvos kelių statybos sektoriuje viešosios ir privačiosios partnerystės sutartis. 2013. - <http://sumin.lt/lt/naujienos/12504> [žiūrėta 2014-02-23].



108. **Šutavičienė Ž.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje // Socialinių mokslų studijos. - Vilnius: MRU Leidybos centras, 2011, Nr. 3(3), p. 789 – 815. - ISSN 2029 – 2244.
109. **Tvarijonavičiūtė R., Patašienė I., Patašius J.** Elektroninių paslaugų rinkinio sudėties vertinimas // Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. – Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija, 2010, Nr. 1(17), p. 155 – 161. - ISSN 1648 - 7974.
110. **Tumėnas A.** Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai / Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2008, Nr. 25, p. 38 – 49. - ISSN 2029 – 2872
111. **Trinkūnaitė – Rimkienė S.** Vilniaus savivaldybė nesutinka su Valstybės kontrolės išvadomis, VPT ir Europos Audito rūmai nenustatė pažeidimų dėl Pietinio aplinkkelio projekto. 2013. - <http://www.vilnius.lt/index.php?2498485571> [žiūrėta 2014-03-03].
112. **Urbonavičius S.** Koncesijos samprata ir teisinis reguliavimas // Socialinių mokslų studijos. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2010, Nr. 3(7), p. 257 – 275. - ISSN 2029 – 2244.
113. **Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas.** 2008. - Vilnius: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė.
114. **Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas.** 2013. - Vilnius: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė.
115. Valstybės kontrolė: automobilių kelių direkcija lėšas naudojo ne pagal paskirtį. 2010. - <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/valstybes-kontrolė-automobiliu-keliu-direkcija-lesas-naudojo-ne-pagal-paskirti.d?id=27854543> [žiūrėta 2014-01-23].
116. Valstybės kontrolę nustebino Palangos aplinkkelio sutarties konfidencialumas. 2013. - <http://faktai.lt/verslas/valstybes-kontrolė-nustebino-palangos-aplinkkelio-sutarties-konfidencialumas/> [žiūrėta 2014-02-26].
117. **Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimo metodika.** 2010. - Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
118. Vakarinio aplinkkelio II etapas baigtas šešiais mėnesiais anksčiau, projekto vertė 211 mln. Lt. 2013. - <http://www.vilnius.lt/index.php?3819788186> [žiūrėta 2014-03-06].
119. **Valstybinio reguliavimo mažinimo strateginės kryptys.** 2006. Valstybės žinios. Nr. 144 – 5477. - <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=99BCE47B-6CD7-4422-B991-F23D599A4B1E> [žiūrėta 2014-01-20].
120. **Van Garsse S.** Public-private partnerships, concessions and public procurement law. Proceedings of the 3rd International Public Procurement Conference. 2008, p. 221 - 240. - <http://www.ippa.ws/IPPC3/Proceedings/Chaper%2016.pdf> [žiūrėta 2014-01-12].
121. Vilniui gali tekti grąžinti Europai 62 mln. Lt. 2013. - <http://www.delfi.lt/verslas/transportas/vilniui-gali-tekti-grazinti-europai-62-mln-litu.d?id=61551644> [žiūrėta 2014-03-02].

122. **Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 m. programa.** 2012. Valstybės žinios. Nr. 22 - 1009. - <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=DA035E18-D531-4F54-BD54-0B9F57113F98> [žiūrėta 2014-01-21].
123. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių suvestinė. 2013. - [http://www.ppplietuva.lt/images/files/VPSP\\_sutarciu\\_suvestine\\_20130422.pdf](http://www.ppplietuva.lt/images/files/VPSP_sutarciu_suvestine_20130422.pdf) [žiūrėta 2014-01-26].
124. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių pasiskirstymas pagal sritis. 2013. - [http://www.ppplietuva.lt/images/files/VPSP\\_sutarciu\\_sritys\\_20130422.pdf](http://www.ppplietuva.lt/images/files/VPSP_sutarciu_sritys_20130422.pdf) [žiūrėta 2014-01-26].
125. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių skaičius savivaldybėje. 2013. - [http://www.ppplietuva.lt/images/files/VPSP\\_sutarciu\\_savivaldybes\\_20130422.pdf](http://www.ppplietuva.lt/images/files/VPSP_sutarciu_savivaldybes_20130422.pdf) [žiūrėta 2014-01-26].
126. **Vienažindienė M., Sakalas A.** Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – Kaunas: Akademija, 2008, p. 175 - 182, Nr. 1(12). - ISSN 1822 - 6760.
127. **Vilpišauskas A.** 2007. Biurokratija ir demokratinis valdymas: naujos tendencijos / Viešojo administravimo efektyvumas: kolektyvinė monografija. - Kaunas: Technologija, p. 380 – 385. - ISBN 9955-090-9-52.
128. Vilniaus pietinis aplinkkelis. 2013. - [http://www.lakd.lt/lt.php/vilniaus\\_pietinis\\_aplinkkelis/12320](http://www.lakd.lt/lt.php/vilniaus_pietinis_aplinkkelis/12320) [žiūrėta 2014-03-05].
129. Vilniuje atidarytas išorinis pietinis aplinkkelis. 2013. - <http://www.vilnius.lt/index.php?3256481258> [žiūrėta 2014-03-05].
130. Vilniaus kelių infrastruktūrai vystyti Europos Komisija skyrė beveik 38 milijonus eurų. 2013. - <http://www.15min.lt/naujiena/verslas/transportas/vilniaus-keliu-infrastrukturai-vystyti-europos-komisija-skyre-beveik-38-milijonus-euru-667-348588> [žiūrėta 2014-03-05].
131. Vilnius atvėrė vakarinio aplinkkelio atkarpą. 2013. - [http://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/vilnius-atvere-vakarinio-aplinkkelio-atkarpa.htm#.Uw3fAeN\\_tAo](http://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/vilnius-atvere-vakarinio-aplinkkelio-atkarpa.htm#.Uw3fAeN_tAo) [žiūrėta 2014-03-05].
132. Vilniaus pietinio aplinkkelio antrajame etape – pabaigtuvių nuotaikos. 2013. - [http://www.alfa.lt/straipsnis/15143246/vilniaus-pietinio-aplinkkelio-antrajame-etape-pabaigtuviu-nuotaikos#.Uw3UcON\\_tAo](http://www.alfa.lt/straipsnis/15143246/vilniaus-pietinio-aplinkkelio-antrajame-etape-pabaigtuviu-nuotaikos#.Uw3UcON_tAo) [žiūrėta 2014-03-05].
133. Vilniaus aplinkkeliai: tiesiai arčiau, aplinkui greičiau. 2013. - <http://www.balsas.lt/naujiena/767471/vilniaus-aplinkkeliai-tiesiai-arciau-aplink-greiciau> [žiūrėta 2014-03-05].
134. Vilniaus išoriniame aplinkkelyje betonuojama ilgiausia estakada. 2012. - [http://auto.lrytas.lt/naujienos/vilniaus-isoriniame-aplinkkelyje-betonuojama-ilgiausia-estakada.htm#.Uw79oeN\\_tAo](http://auto.lrytas.lt/naujienos/vilniaus-isoriniame-aplinkkelyje-betonuojama-ilgiausia-estakada.htm#.Uw79oeN_tAo) [žiūrėta 2014-03-05].
135. Vilniaus pietinio aplinkkelio tęsinio statybos konkurso baigtį lems teismas. 2013. - <http://vz.lt/article/2013/2/12/vilniaus-pietinio-aplinkkelio-tesinio-statybos-konkurso-baigti-lems-teismas#ixz2uW8XYLQr> [žiūrėta 2014-03-05].

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS SUTARČIŲ  
SKAIČIUS SAVIVALDYBĖSE**

Eil. Nr.	Savivaldybės pavadinimas	VPSP sutartys, sudarytos iki 2013 m. sausio 1 d.	
		Koncesijų sutarčių skaičius	VžPP
1.	Akmenės	1	
2.	Biržų rajono	2	
3.	Druskininkų	1	
4.	Kalvarijos	1	
5.	Kauno miesto	2	
6.	Kelmės rajono	1	
7.	Kėdainių rajono	4	
8.	Klaipėdos miesto	6	
9.	Neringos	3	
10.	Pagėgių	1	
11.	Pakruojo rajono	1	
12.	Panevėžio miesto	4	
13.	Radviliškio rajono	2	
14.	Šiaulių miesto	1	
15.	Šilalės rajono	1	
16.	Šilutės rajono	1	
17.	Širvintų rajono	1	
18.	Tauragės rajono	1	
19.	Utenos rajono	1	
20.	Vilniaus miesto		1
21.	Vilniaus rajono	1	
		<b>36</b>	<b>1</b>
	<b>Iš viso:</b>	<b>37</b>	

**Šaltinis:** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių skaičius savivaldybėje, 2013.

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS SUTARČIŲ  
PASISKIRSTYMAS PAGAL SRITIS**

Sutarties sritis	VPSP sutartys, sudarytos iki 2013 m. sausio 1 d.	
	Koncesijų sutarčių skaičius	VžPP
Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	9	
Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą	7	
Kelių, tiltų, tunelių, parkavimo ir kitos kelių transporto infrastruktūros	3	
Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	9	
Sveikatos apsaugos sistemos	4	
Telekomunikacijų infrastruktūros	1	
Turizmo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	1	
Uostų ir priplaukų infrastruktūros	2	
Švietimo		1
	<b>36</b>	<b>1</b>
<b>Iš viso:</b>	<b>37</b>	

**Šaltinis:** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių pasiskirstymas pagal sritis, 2013.

## VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS SUTARČIŲ SUVESTINĖ

PASTABA: Informacija pateikta apie sutartis, sudarytas iki 2013 m sausio 1 d.

Eil. Nr.	Savivaldybė	Partnerystės sutarties rūšis	Sutarties sritis	Sutarties dalykas	Sutarties šalis	Sutarties pradžia	Sutarties pabaiga
1.	Akmenės	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Akmenės rajono savivaldybės teritorijoje viešųjų komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos	VšĮ Šiaulių atliekų tvarkymo centras	2006-05-24	2020-12-31
2.	Biržų rajono	Koncesijos	Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą	Biržų rajono šilumos ūkio modernizavimas, renovavimas ir šilumos energijos tiekimas Biržų m., Nemunėlio Radviliškio mstl. ir Rinkuškių k.	UAB „Liteska“	2003-08-01	2034-04-30
3.	Biržų rajono	Koncesijos	Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą	Šilumos ūkio infrastruktūros objektų projektavimas, statyba, eksploatavimas ir šilumos energijos tiekimas Pabiržės vidurinei mokyklai bei 12 butų gyvenamajam namui Biržų r., Pabiržės mstl., Likėnų g. 10A	UAB „Nenauda“	2005-10-05	2035-10-05
4.	Druskininkų	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Druskininkų uždarytų kalnų slidinėjimo trasų įrengimas pagal techninį projektą ir ūkinės veiklos vykdymas jose	UAB „Stamita“	2009-06-15	2034-06-16
5.	Kalvarijos	Koncesijos	Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą	Šilumos ūkio infrastruktūros objektai	UAB „Didma“	2008-12-24	2024-05-31
6.	Kauno miesto	Koncesijos	Kelių, tiltų, tunelių, parkavimo ir kitos kelių transporto infrastruktūros	M.K. Čiurlionio tilto kairiojo prietilčio transporto mazgo projektavimas, statyba, priežiūra ir eksploatavimas	UAB „Hidrostatyba“, UAB „Šilutės automobilių keliai“	2006-11-06	2031-11-06
7.	Kauno miesto	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Kauno pramogų ir sporto rūmų Nemuno saloje, Karaliaus Mindaugo per. 50, Kaune, naudojimas ir valdymas	VšĮ Kauno "Žalgirio" rėmėjas ir Kauno futbolo ir beisbolo klubas	2010-03-04	2035-03-04
8.	Kelmės rajono	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Koncesijos sutartis teikti Kelmės rajono savivaldybės teritorijoje viešąsias atliekų tvarkymo paslaugas	VšĮ Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras	2006-09-20	2020-12-31
9.	Kėdainių rajono	Koncesijos	Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą	Šilumos tiekimas Šėtos, Gudžiūnų ir Truskavos mokykloms	AB „Panevėžio energija“	2006-12-07	2016-12-07
10.	Kėdainių rajono	Koncesijos	Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą	Šilumos tiekimas Pelėdnagių k.	UAB „Izobara“	2001-07-05	Iki bus nupirktas 24937 Mwh šilumos energijos
11.	Kėdainių rajono	Koncesijos	Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą	Šilumos tiekimas Lančiūnavos k.	UAB „Izobara“	2002-08-09	Iki bus nupirktas 29400 Mwh šilumos energijos
12.	Kėdainių rajono	Koncesijos	Turizmo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Leidimas vykdyti ūkinę komercinę veiklą, susijusią su Apytalaukio dvaro sodybos rūmų ir Apytalaukio dvaro sodybos bokšto restauravimo darbų, Apytalaukio dvaro sodybos parko dalies sutvarkymo darbų atlikimu ir šių objektų pritaikymu turizmo ir verslo poreikiams, muziejaus ir informacijos centro, viešbučių, restoranų (kavinių) įrengimu.	UAB "Investicinių projektų vystymas"	2010-12-08	2035-12-08
13.	Klaipėdos miesto	Koncesijos	Sveikatos apsaugos sistemos	SĮ „Debrecono vaistinė“	UAB „Naujakiemio vaistinė“	2001-08-01	2016-08-01
14.	Klaipėdos miesto	Koncesijos	Sveikatos apsaugos sistemos	SĮ „Žardės vaistinė“	UAB „Apotheca vaistinė“	2001-08-01	2012-02-10
15.	Klaipėdos miesto	Koncesijos	Sveikatos apsaugos sistemos	SĮ „Saulėtoji vaistinė“	UAB „Naujakiemio vaistinė“	2001-08-01	2012-03-22
16.	Klaipėdos miesto	Koncesijos	Sveikatos apsaugos sistemos	SĮ vaistinė „Juodasis erelis“	UAB „Naujakiemio vaistinė“	2001-08-01	2012-03-22
17.	Klaipėdos miesto	Koncesijos	Uostų ir prieplaukų infrastruktūros	Leidimo vykdyti ūkinę veiklą, susijusią su Pilies uosto ir Danės upės krantinių valdymu, naudojimu, priežiūra ir eksploatacija bei viešųjų paslaugų teikimu ir iš šios veiklos gauti pajamas suteikimas	AB „Klaipėdos laivų remontas“, UAB „Klaipėdos pilies uostas“	2009-08-07	2034-08-06

Eil. Nr.	Savivaldybė	Partnerystės sutarties rūšis	Sutarties sritis	Sutarties dalykas	Sutarties šalis	Sutarties pradžia	Sutarties pabaiga
18.	Klaipėdos miesto	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Leidimas vykdyti ūkinę veiklą valdant ir naudojant Areną bei teikti viešąsias paslaugas švietimo, kultūros, sporto, turizmo, laisvalaikio leidimo ir kitose srityse, ir gauti iš tokios ūkinės veiklos pajamas	UAB "Bilietai Lt", UAB "Baltijos reklamos projektai", "UAB Klaipėdos arena"	2010-10-07	2035-10-07
19.	Neringos	Koncesijos	Telekomunikacijų infrastruktūros	Ekspluatuoti Neringos savivaldybei nuosavybės teise priklausančią Neringos plačiajuosčio ryšio infrastruktūrą	Akcinė bendrovė Lietuvos radijo ir televizijos centras	2006-02-15	2013-02-15
20.	Neringos	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Viešosios paslaugos	UAB „Neringos komunalininkas“	2009-06-10	2014-06-10
21.	Neringos	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Koncesininkui pavedama būti Neringos savivaldybės komunalinių atliekų tvarkymo sistemos operatoriumi	UAB „Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centras“	2008-05-01	2018-05-01
22.	Pagėgių	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Suteikiamas leidimas būti Pagėgių savivaldybės komunalinių atliekų tvarkymo sistemos operatoriumi.	UAB Tauragės regiono atliekų tvarkymo centras	2006-06-21	2036-06-21
23.	Pakruojo rajono	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Viešųjų komunalinių atliekų tvarkymas	VšĮ Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras	2006-12-07	2020-12-31
24.	Panevėžio miesto	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Koncesininkui leidimas vykdyti ūkinę veiklą, susijusią su Infrastruktūros objekto valdymu, naudojimu ir priežiūra bei viešųjų paslaugų teikimu kultūros, sporto, turizmo, laisvalaikio srityse.	Panevėžio m. merginų dviračių sporto klubas „Fortūna“	2009-10-26	2034-06-26
25.	Panevėžio miesto	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Koncesininkui ir Bendrovei leidimas vykdyti ūkinę veiklą, susijusią su Infrastruktūros objekto projektavimu, statyba, valdymu, naudojimu ir priežiūra bei viešųjų paslaugų teikimu kultūros, sporto, turizmo, laisvalaikio srityse.	UAB „Vestus“ prekyba ir Panevėžio teniso klubas „Asteroidas“, UAB „Vestus paslaugos“	2008-06-20	2032-06-20
26.	Panevėžio miesto	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Koncesininko lėšomis ir priimta rizika vykdoma ūkinė komercinė veikla, susijusi su Arenos valdymu, naudojimu, plėtra ir priežiūra bei viešųjų paslaugų teikimu kultūros, sporto, turizmo, laisvalaikio srityse	UAB „Panevėžio arena“	2007-07-03	2022-07-03
27.	Panevėžio miesto	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Sveikatingumo centro projektavimas, statyba, valdymas, naudojimas ir priežiūra bei viešųjų paslaugų teikimas	UAB „Šiaulių banko lizingas“ ir UAB „Neo aljansas“	2005-12-06	2030-12-06
28.	Radviliškio rajono	Koncesijos	Kelių, tiltų, tunelių, parkavimo ir kitos kelių transporto infrastruktūros	Keleivių vežimo rajono vietiniais kelių transporto maršrutais viešojo paslauga	UAB „Emtra“	2008-07-01	2023-06-30
29.	Radviliškio rajono	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Radviliškio rajono savivaldybės teritorijoje viešųjų atliekų tvarkymo paslaugų teikimo bei Radviliškio rajono savivaldybės komunalinių atliekų tvarkymo sistemos operatoriaus paslaugos	VšĮ Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras	2007-08-30	2020-12-30
30.	Šiaulių miesto	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Koncesininko vykdoma ūkinė komercinė veikla, susijusi su Aukštabalio multifunkcinio komplekso eksploatavimu	VšĮ „Pramogų sala“	2006-06-08	2021-06-08
31.	Šilalės rajono	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Leidimas bei pavedimas organizuoti Šilalės rajono savivaldybės teritorijoje viešąsias komunalinių atliekų tvarkymo paslaugas ir būti šios sistemos operatoriumi	UAB Tauragės regiono atliekų tvarkymo centras	2009-04-14	2019-04-14
32.	Šilutės rajono	Koncesijos	Uostų ir priplaukų infrastruktūros	Dėl Šilutės priplaukos (uosto) eksploatavimo bei paslaugų teikimo kultūros, sporto, turizmo, laisvalaikio srityse	UAB „Kintai“, UAB „Šilutės vandens turizmo centras“	2008-09-26	2033-09-25
33.	Širvintų rajono	Koncesijos	Kelių, tiltų, tunelių, parkavimo ir kitos kelių transporto infrastruktūros	Suteikiamas leidimas valdyti ir naudoti koncesijos objektą (UAB Širvintų autobusų parkas) ir teikti keleivių vežimo paslaugas	UAB „Autovelda“	2006-12-15, įsigalioja nuo 2007-01-01	2022-01-01
34.	Tauragės rajono	Koncesijos	Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo	Organizuoti arba teikti Tauragės rajono savivaldybės teritorijoje viešąsias komunalinių atliekų tvarkymo paslaugas ir organizuoti komunalinių atliekų tvarkymo sistemą ir užtikrinti jos funkcionavimą, bei vystyti ir plėtoti komunalinių atliekų tvarkymo sistemos infrastruktūros objektus Tauragės rajono savivaldybėje	UAB Tauragės regiono atliekų tvarkymo centras	2007-02-14	20 metų nuo sutarties pasirašymo
35.	Utenos rajono	Koncesijos	Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros	Koncesininko vykdoma ūkinė-komercinė veikla, susijusi su viešųjų paslaugų - sporto, laisvalaikio ir rekreacijos paslaugų teikimu vartotojams, ir veikla, susijusi su hipodromo modernizavimu, atnaujinimu, vystymu, plėtra, valdymu ir priežiūra, savivaldybei nuosavybės teise priklausančių pastatų valdymu ir kito perduoto turto, naudojimu ir priežiūra	UAB „Kasandros grupė“	2008-09-19	2033-09-19

Eil. Nr.	Savivaldybė	Partnerystės sutarties rūšis	Sutarties sritis	Sutarties dalykas	Sutarties šalis	Sutarties pradžia	Sutarties pabaiga
36.	Vilniaus miesto	Valdžios ir privataus subjektų partnerystės	Švietimo	Privataus subjekto atliekama ūkinė veikla, vykdančią Balsių mokyklos statybą, ūkio priežiūrą ir administravimą	Konsorciumas UAB „Merko statyba“ ir „E.L.L. Kinnisvara“ AS	2010-07-26	2035-07-26
37.	Vilniaus rajono	Koncesijos	Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą	Vėluočionių katilinės renovavimas	UAB „Baltic Konis“	2008-07-29	2023-07-29

**Šaltinis:** Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sutarčių suvestinė, 2013.

**Paulienė D.** Koncesijos taikymas Lietuvoje statant kelius / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.dr M. Bileišis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir Vadybos fakultetas, 2014. – 68 p.

## **ANOTACIJA**

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos viešosios ir privačiosios partnerystės formos ir jų taikymo galimybės viešųjų paslaugų sektoriuje. Taip pat pateikiamos rekomendacijos koncesijų taikymo kelių statybos srityje tobulinimui. Pirmoje darbo dalyje teoriškai išanalizuoti tradicinio ir modernių viešųjų paslaugų teikimo būdų teoriniai aspektai, ypatingai išryškinant specifinius jų bruožus, privalumus ir trūkumus. Antrajame skyriuje analizuojami praktiniai koncesijos taikymo kelių statyboje atvejai – Palangos ir Vilniaus aplinkkeliai.

**Pagrindiniai žodžiai:** viešoji paslauga, koncesija, viešoji ir privati partnerystė, biurokratija, kelių infrastruktūros statyba.



**Paulienė D.** Concession Application Lithuania constructing of roads / Public Administration Master's thesis. Assoc. Prof. M. Bileisis. - Vilnius: Michael's University, Faculty of Politics and Management, in 2014. - 68 p.

#### ANOTATION

Master's thesis analyzed the public-private partnership forms and applications for the public service sector. It also provides guidance on the application of concessions in the field of road construction development. The first part of the theoretical analysis of the traditional and the modern public service delivery methods of theoretical aspects, particularly highlighting their specific features, pros and cons. The second section discusses the practical application of the concession road construction cases - Palanga and Vilnius bypasses.

**Key words:** public service concession, a public-private partnership, the bureaucracy, the road infrastructure construction.

**Paulienė D.** Koncesijos taikymas Lietuvoje statant kelius / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.dr. M. Bileišis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir Vadybos fakultetas, 2014. – 68 p.

## SANTRAUKA

Temos tyrimo būtinumą suponuoja jos aktualumas. Fundamentalus tikslas, siekiant efektyvumo viešajame sektoriuje, yra sistemingas viešųjų institucijų veiklos tobulinimas, sąlygotas globalizacijos, informacinių technologijų vystymosi, visuotinės integracijos, valdymo inovacijų ir pan. „Šiandieninėje viešojo valdymo literatūroje dažniausiai išskiriamas ir analizuojamas viešųjų paslaugų teikimo modernizavimas kaip visiškai konkretus kelias, modernizavimo kryptys pateikiamos kaip būdingų bruožų ar reikalingų priemonių bei metodų rinkinys. Iš esmės viešųjų paslaugų teikimo sektoriaus modernizavimo idėjoms dažniausiai būdingos antibiurokratiškos nuostatos, kurių laikantis, viešųjų paslaugų tobulinimas reikalauja globalinių pasikeitimų viešųjų paslaugų teikimo sampratoje, t. y. orientacijos į rezultatus ir kokybę, decentralizacijos, administratorių veiklos efektyvinimo, visuomenės dalyvavimo skatinimo viešųjų paslaugų teikimo procese, viešųjų paslaugų teikimo sistemos lankstumo, periodiško vertinimas, prieinamumo didinimo, viešųjų paslaugų teikėjo atskaitingumo didėjimo ir pan.

Mokslinis naujumas atskleistas per darbo empirinėje dalyje nustatytus koncesijos taikymo kelių statyboje specifinius bruožus.

Tiek akademiniam, tiek valstybiniam lygmenyje suvokiama, kad, teikiant viešąsias paslaugas ir siekiant jų efektyvumo, būtina naudoti modernius viešųjų paslaugų teikimo būdus. Naudinga tyrinėti, ar praktikoje užsibrėžtos nuostatos įgyvendinamos, ar vis dėl to egzistuoja tam tikros takoskyros tarp deklaruojamų idėjų ir viešųjų paslaugų teikime egzistuojančios praktikos.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti koncesijos taikymo galimybes kelių statybos sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti koncesijos teorinę sampratą ir specifinius bruožus.
2. Aptarti pagrindines šiuolaikines viešųjų paslaugų teikimo formas, jų privalumus ir trūkumus.
3. Išanalizuoti koncesijos kelių statybos sektoriuje atvejus ir identifikuoti pagrindines kylančias problemas.
4. Atlikti Lietuvos aplinkkelių statybos koncesijų lyginamąją analizę.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, palyginamoji analizė.

5. Koncesija užima svarbiausią vietą tarp sutartinių viešosios privačiosios partnerystės, bendradarbiavimo formų. Visuomenėje koncesijos terminas interpretuojamas kaip sutartis, kurios pagrindu viešoji institucija suteikia teisę privačiam subjektui teikti viešąsias paslaugas ar vystyti

infrastruktūrą, gaunant užmokestį už rezultatą. Koncesija atskiriama nuo kitų panašių teisinių santykių remiantis keliais kriterijais: ilga sutarties trukme, paskirstyta atsakomybė sutarties šalims, didžiąją dalį rizikos perkeliant privačiam subjektui, aiškiai atskirta ir paskirstyta rizika, finansavimo įsipareigojimais, paremtais funkcijų pasiskirstymu ir projekto trukme.

Biurokratija, naujoji viešoji vadyba, viešoji ir privati partnerystė yra tai pagrindiniai teoriniai viešųjų paslaugų teikimo būdai. Išryškinant kiekvieno šio modelio specifinius ypatumus, pasakytina, kad viešųjų paslaugų teikimas, veikiant pagal biurokratinį modelį yra konservatyvus ir pasižymi itin centralizuotai priimamais sprendimais, aiškia hierarchine struktūra, tarnybiniu pavaldumu, griežtai apibrėžtomis valstybės tarnautojų funkcijomis ir biurokratinio aparato veiklos instrukcijomis. Tuo tarpu viešųjų paslaugų teikimas pagal modernius NVV ir viešosios ir privačiosios partnerystės principus yra liberalesnis, paremti decentralizacija. Veikdama pagal NVV būdą, valstybė pasitiki vadybininkais, kurie viešųjų paslaugų teikime stengiasi taikyti rinkos mechanizmus ir inovatyvias priemones, užtikrinančius maksimalų viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą ir orientaciją į rezultatus bei kokybę.

Kelių tiesimo istorijoje atsiranda viešos ir privačios partnerystės pradmenys. Šiandien kelių priežiūrai, plėtrai, asfaltavimui ir pan. valstybės lėšų nepakanka, kelių būklė negerėja, tad stengiamasi pritraukti kuo daugiau pinigų iš privataus sektoriaus. Palangos aplinkkelis – pirmasis privatus kelias, statomas koncesijos sutarties, kurių anksčiau buvo vengta dėl nepatyrimo, nežinojimo, privalumų nepakankamo įvertinimo, įvairių rizikų baimės, pagrindu ir finansuojamas privačiais pinigais. Palangos aplinkkelio koncesijos sutarties nauda išvelgiama kaip gerosios patirties, VPP taikymo kelių infrastruktūros vystymo sektoriuje, formavimo pagrindas. Koncesijos būdu statomo Palangos aplinkkelio projekto galimos statybų, paklausos ir tinkamumo rizikos visiškai eliminuotos. Palangos aplinkkelio statybos koncesija nepasitikėjimo ir kritikos objektu tapo dėl nepagrįsto sutarties sąlygų įslaptinimo.

Pats didžiausias trūkumas tiek Vilniaus aplinkkelių bendradarbiavimo sutarčių, tiek ir koncesijos sutarties atveju – absoliutus konfidencialumas, visiškas sutarčių sąlygų įslaptinimas, visumoje prieštaraujantis įstatymams. Tačiau nors ir buvo suvoktas šis trūkumas, efektyvus mechanizmas, padidinantis sutarčių prieinamumą visiems besidomintiems piliečiams, taip ir nebuvo sukurtas. Tokiu būdu pačios sutartys save diskredituoja, kelia visuomenės nepasitikėjimą, nepasitenkinimą bei priešišumą viešojo ir privataus sektorių partnerystei.

**Paulienė D.** Concession Application Lithuania constructing of roads / Public Administration Master's thesis. Assoc. Prof. M. Bileisis. - Vilnius: Michael's University, Faculty of Politics and Management, in 2014. - 68 p.

## SUMMARY

View the study imply the need for its relevance. The fundamental objective to achieve efficiency in the public sector, the systematic improvement of public institutions, caused by globalization, information technology development, global integration, management innovation and so on. In today's public management literature mostly isolated and analyzed the modernization of the public service as a fully qualified path of modernization trends in the characteristics or the necessary means and methods of collection. In fact, the public service sector modernization ideas usually anti bureaucracy specific terms under which public service improvement requires global changes in the concept of public service, that is orientation to performance and quality, decentralization, administrators efficiency boost, promotion of public participation in public service delivery, public service system flexibility, periodic evaluation, to improve access to public services provider accountability, growth and so on.

Scientific novelty revealed through empirical work laid down in the concession application in road construction-specific features.

Both academic and national level awareness that the provision of public services and to their efficiency, the use of modern methods of public service. Useful to explore whether the definition of its provisions are implemented in practice, or is there a certain divide exists between the declared and ideas of public service provision with existing practices.

The aim - to analyze the feasibility of the concession road construction sector.

Objectives of the study:

1. Defining the concession theoretical concept and specific features.
2. Discuss the major modern forms of public service, their pros and cons.
3. Analyze the concession road construction sector, and to identify the main problems.
4. Perform Lithuania bypasses concessions benchmarking.

Research methods of literary analysis, analysis of legal documents and comparative analysis.

Concession occupies a central position between the contractual public-private partnership, the forms of cooperation. On the whole, the term is interpreted as a concession contract with the public body the right to a private entity for the provision of public services and the development of infrastructure, getting paid for results. The concession is separated from other similar legal relations on the basis of several criteria: the long duration of the contract, allocation of responsibility to the parties, most of the risk of moving to a private entity, clearly separated and spread risk, financing commitments, based on the distribution function and the duration of the project.

Bureaucracy, New Public Management, a public - private partnership is the key theoretical methods of public service. Highlight each of the specific features of this model is concerned, the public service , acting in accordance with the bureaucratic model is conservative and has a highly centralized decisions has a clear hierarchical structure , professional affiliations, officials strictly defined functions and bureaucracy operating instructions. Meanwhile, the public service in accordance with modern NPM and public-private partnerships are more liberal principles, to support decentralization. Acting under the GNU way, the state trust managers who are in public service provision seeks to apply market mechanisms and innovative measures to ensure the maximum efficiency of the public service and focus on performance and quality.

Road construction history appears the public-private partnership primers. Today, road maintenance, development, asphaltting and so on. State funding is not enough, the road condition is not improving, so it tries to raise more money from the private sector. Palanga bypass - the first private road, the concession contract, which had previously been avoided because of their inexperience, ignorance, lack of benefits assessment of the various risks of fear -based and funded by private money. Palanga bypass concession benefit is seen as a best practice, the application of PPP road infrastructure development sector, forming a basis. Concession under construction Palanga bypass project possible construction, demand and risk eligibility completely eliminated. The construction of Palanga concession distrust and criticism became unreasonable contract terms for classification.

The biggest drawback of the Vilnius bypasses cooperation agreements, as well as the concession contract, - the absolute confidentiality of the full contract terms classification, in general contrary to the law. However, although this was perceived lack of an efficient mechanism, to improve the availability of contracts for all interested citizens, was not created. In this way, the contracts themselves discredit raises public distrust, dissatisfaction and opposition to public-private partnerships.