



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

Rasa Kunčiūnaitė

**VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMO PROBLEMŲ IR
SPRENDIMO BŪDŲ ANALIZĖ**

**ANALYSIS OF PROBLEMS AND SOLUTIONS IN STATE AND MUNICI-
PALITIES PROPERTY MANAGEMENT**

Baigiamasis magistro darbas

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621N20013

Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

Vadybos mokslo kryptis

Vilnius, 2018

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
prof. habil. dr. Artūras Kaklauskas
(Vardas, pavardė)

(Data)

Rasa Kunčiūnaitė

**VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMO PROBLEMŲ IR
SPRENDIMO BŪDŲ ANALIZĖ**
**ANALYSIS OF PROBLEMS AND SOLUTIONS IN STATE AND MUNICI-
PALITIES PROPERTY MANAGEMENT**

Baigiamasis magistro darbas

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621N20013

Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vadovas

doc. dr. Jūratė Šliogerienė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas

lekt. Lina Rutkienė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2018

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

Vadybos studijų kryptis

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa,

valstybinis kodas 621N20013

Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

(Parašas)
prof. habil. dr. Artūras Kaklauskas
(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**
2016-10-30
Vilnius

Studentui (ei) **Rasai Kunčiūnaitei**
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: „**Valstybės ir savivaldybių turto valdymo problemų ir sprendimo būdų analizė**“
patvirtinta 2017 m. spalio 31 d. dekanų potvarkiu Nr. 389 st
Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2018 m. sausio 02 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

lekt. Lina Rutkienė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vadovas
(Parašas)

doc. dr. Jūratė Šliogerienė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)
.....**Rasa Kunčiūnaitė**.....
(Vardas, pavardė)
.....
(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Statybos fakultetas
Statybos valdymo ir nekilnojamojo turto katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Nekilnojamojo turto valdymo** programos magistro baigiamasis darbas 3

Pavadinimas **Valstybės ir savivaldybių turto valdymo problemų ir sprendimo būdų analizė**

Autorius **Rasa Kunčiūnaitė**

Vadovas **Jūratė Šliogerienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas valstybės ir savivaldybių nekilnojamasis turtas bei jo valdymo efektyvumas. Darbe atlikta užsienio šalių ir Lietuvos literatūros, susijusios su pasirinkta tema, analizė, išnagrinėti įstatymai visais aspektais analizuojantys ir reglamentuojantys valstybės bei savivaldybių turto valdymą. Sprendžiant išsikeltus uždavinius, atlikta įvairių įstaigų, analitikų veiklos ataskaitų analizė bei ekspertinė apklausa. Akcentuojamas valstybės bei savivaldybių nekilnojamasis turtas ir jo valdymo problematika, aprašomi šiuo metu taikomi metodai problemai spręsti bei pasiūloma integruota turto apskaitos-informacinė sistema, padėsianti savivaldybėms tvarkytis su jų turimu turtu.

Išnagrinėjus teorines ir praktines nekilnojamojo turto valdymo problemas, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai.

Darbą sudaro įvadas, keturios pagrindinės dalys: nekilnojamojo turto valdymo mokslinės literatūros ir įstatymų analizė, turto valdymo praktikos užsienio šalyse apžvalga, valstybės bei savivaldybių turto valdymo problemų Lietuvoje analizė ir turto valdymo modelio sudarymas bei integruotos sistemos pasiūlymas, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 59 p. teksto be priedų, 12 iliustr., 5 lent., 42 bibliografiniai šaltiniai.

Prasminiai žodžiai: nekilnojamasis turtas, strateginis valdymas, savivaldybių turto valdymas, valstybės turto valdymas, turto valdymo modelis, integruota sistema

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Civil Engineering
Department of Construction Management and Real Estate

ISBN _____ ISSN _____
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Real Estate Management** study programme Master Graduation Thesis 3

Title **Analysis of Problems and Solutions in State and Municipalities Property Management**

Author **Rasa Kunčiūnaitė**

Academic supervisor **Jūratė Šliogerienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

In the final master's thesis the state and municipal real estate and its management efficiency are analyzed. This paper deals with the analysis of the foreign and Lithuanian literature related to the chosen topic, examines law, analyzing and regulating the management of state and municipal property in all aspects. In order to meet the objectives, analysis of various agencies, analysts' activity reports and an expert survey was carried out. Emphasis is placed on the issues of the state and municipal real estate and its management, currently applicable problem solving methods are described, and an integrated estate accounting and information system is proposed that will help municipalities manage their assets.

Having analyzed theoretical and practical problems of the real estate management, conclusions and suggestions of the final thesis are presented.

This thesis consists of introduction, four main parts – analysis of the scientific literature and law on real estate management, review of property management practices in foreign countries, analysis of state and municipal property management problems in Lithuania, and development of the asset management model and proposal of integrated system, conclusions and suggestions, and a list of references.

Thesis consist of: 59 p. of text without appendixes, 12 illustrations, 5 tables, 42 bibliographic entries.

Keywords: real estate, strategic management, municipal property management, state property management, asset management model, integrated system

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Rasa Kunčiūnaitė, 20112899

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Statybos fakultetas

(Fakultetas)

Nekilnojamojo turto valdymas, NTVfm-16

(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)

SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. sausio 02 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Valstybės ir savivaldybių turto valdymo problemų ir sprendimo būdų analizė“ patvirtintas 2017 m. spalio 31 d. dekanato potvarkiu Nr. 389st, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Mano darbo vadovas doc. dr. Jūratė Šliogerienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

(Parašas)

Rasa Kunčiūnaitė

(Vardas ir pavardė)

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
SANTRUMPOS.....	8
IVADAS.....	9
1. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMO TEORINIS IR TEISINIS PAGRINDIMAS.....	11
1.1 Mokslinės literatūros analizė.....	11
1.2 Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas	18
1.3 Strateginis turto valdymas	22
1.4 Informacinių technologijų taikymas turto valdymo sprendimams.....	26
1.5 SSGG analizė	27
2. VALSTYBINIO IR MUNICIPALINIO TURTO VALDYMO PRAKTIKA UŽSIENIO ŠALYSE 29	
2.1 Nekilnojamojo turto valdymas Jungtinėje Karalystėje	29
2.2 Nekilnojamojo turto valdymas Estijoje	32
2.3 Nekilnojamojo turto valdymas Norvegijoje	34
2.4 Nekilnojamojo turto valdymas Danijoje	35
3. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMAS IR JO PROBLEMOS LIETUVOJE 37	
3.1 VĮ Turto banko veikla valstybės turto valdymo srityje	37
3.2 Nekilnojamojo turto valdymas savivaldybėse.....	40
3.3 Valstybės ir savivaldybių turto valdymo problemos	42
4. INTEGRUOTAS TURTO VALDYMO MODELIS.....	44
4.1 Nekilnojamojo turto valdymo modelis.....	44
4.2 Turto valdymo informacinės sistemos integravimas į <i>REGIA</i>	48
4.3 <i>REGIA</i> ekspertų komentaras	50
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	54
LITERATŪRA.....	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. NT valdymo modelis	16
1.2 pav. Valstybės ir savivaldybių turto sandara	20
1.3 pav. Pagrindinės strateginio valdymo proceso dalys	25
2.1 pav. Centrinės valdžios nuosavybė Londone 2010 m	33
2.2 pav. Planuojama centrinės valdžios nuosavybė Londone 2020 m	33
2.3 pav. Nekilnojamojo turto plotas	36
3.1 pav. Valstybės nekilnojamasis turtas	39
3.2 pav. Valstybės nekilnojamojo turto išlaikymo sąnaudos	40
4.1 pav. Nekilnojamojo turto valdymo modelis	47
4.2 pav. REGIA paslaugos valdžiai	50
4.3 pav. Debesų kompiuterijos principas	51
4.4 pav. REGIA pagrindas ir institucijų duomenys	51

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Turto įgijimo būdai	21
1.2 lentelė. Nekilnojamasis turtas pagal paskirtis	23
1.3 lentelė. Centralizuota valstybė turto valdymo strategija 2009–2016 m.	27
1.4 lentelė. SSGG analizė	30
2.1 lentelė. Nekilnojamojo turto portfelis	35

SANTRUMPOS

LRV	– Lietuvos Respublikos Vyriausybė;
NT	– nekilnojamasis turtas;
VTIPS	– Valstybės turto informacinės paieškos sistema;
GPU	– (angl. The Government Property Unit) – Vyriausybės turto skyrius;
TW3	– (angl. The „Way We Work“) – „Kaip mes dirbame“ (Vyriausybės programos pavadinimas);
RKAS	– Riigi Kinnisvara (įmonės pavadinimas).

IVADAS

Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvos valstybė ir savivaldybės perėmė didelę dalį nekilnojamojo turto. Tačiau žinių, strategijų bei šios srities specialistų trūkumas charakterizuoja viešojo sektoriaus turto valdymą iki šiol. Lietuvoje nekilnojamojo turto valdymo problema buvo pripažinta finansų krizės metais. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2008–2012 metų veiklos valdymo programoje numatė centralizuoti valstybės turto valdymą ir tuo tikslu 2009 m. lapkričio 25 d. buvo priimtas LRV nutarimas dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 metų strategijos patvirtinimo.

Turto valdymo **problemos** iškilimas pirmiausiai sietinas su to meto būtinybe ne tik taupyti, bet ir papildyti valstybės biudžeto lėšas. Šiuo metu tai taip pat yra vienas svarbiausių racionalesnio turto valdymo motyvų. Nors Strategijos laikas jau yra pasibaigęs, bet užsibrėžti tikslai nėra iki galo įvykdyti. Šiuo metu centralizuotam turto valdytojui – VĮ Turto bankui perduota administruoti tik apie 6 % valstybės nekilnojamojo turto, viena to priežasčių – valstybinių institucijų nenoras perduoti valdyti jų funkcijoms atlikti nenaudojamą valstybės nekilnojamąjį turtą.

Tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose turtas laipsniškai pripažįstamas kaip strateginis išteklius, kurį galima panaudoti siekiant organizacinių tikslų. Viešojo sektoriaus turto valdymas vyksta tiek nacionaliniu, tiek savivaldybių lygiu. Taip yra ir mūsų šalyje: kaip buvo minėta, nacionaliniu lygiu turto efektyvų valdymą įgyvendina VĮ Turto bankas, o visos 60 savivaldybių tvarkosi kiekviena atskirai.

Lietuvos savivaldybės neturi nekilnojamojo turto valdymo strategijų, apibrėžiančių ilgalaikius nuosavybės valdymo planus, tačiau dauguma iš jų skelbia viešus aukcionus turtui parduoti. Tai rodo didėjančią sąmoningumą, kad turtas nėra nemokamas išteklius ir jo efektyvinimas gali atnešti papildomų lėšų į savivaldybių biudžetą. Vienintelė Vilniaus miesto savivaldybė turi parengusi ilgalaikę turto valdymo strategiją su konkrečiais tikslais ir uždaviniais bei aktyviai skelbia konkursus turtui parduoti.

Nevisiškai įvykdyta centralizuoto turto valdymo strategija, nesutvarkytas bei viešajame registre neįregistruotas valstybės ir savivaldybių turtas, tikslios turto apskaitos nebuvimas, turto perteklius, sąmoningumo, kvalifikuotų nekilnojamojo turto specialistų trūkumas rodo, jog nekilnojamojo turto valdymo **problema** Lietuvoje yra neišspręsta ir aktuali iki šių dienų.

Šio darbo **tikslas** – siekiant racionalaus ir efektyvaus valstybės ir savivaldybių turto valdymo pasiūlyti strateginio valdymo principais paremtą universalų turto valdymo modelį, integruojamą į valstybinę turto apskaitos informacinę sistemą.

Tikslui pasiekti keliama **uždaviniai**:

- išnagrinėti mokslinę literatūrą bei įstatymus, reglamentuojančius nekilnojamojo turto valdymą;
- išnagrinėti ir apibūdinti viešojo sektoriaus nekilnojamojo turto valdymo praktiką užsienio šalyse;
- suformuluoti valstybės ir savivaldybių turto valdymo problemas;
- sudaryti viešojo sektoriaus nekilnojamojo turto valdymo modelį;
- pasiūlyti turto valdymo apskaitos–informacinę sistemą, integruojant ją į valstybės nekilnojamojo turto registrą.

Tyrimų metodika. Magistro darbe atlikta užsienio šalių ir Lietuvos literatūros analizė, išnagrinėti įstatymai visais aspektais analizuojantys ir reglamentuojantys valstybės bei savivaldybių turto valdymą. Sprendžiant išsikeltus uždavinius, atlikta įvairių įstaigų, analitikų veiklos ataskaitų analizė bei ekspertinė apklausa.

Teoriniai ir praktiniai darbo rezultatai. Darbe akcentuojamas valstybės bei savivaldybių nekilnojamasis turtas ir jo valdymo problematika, aprašomi šiuo metu taikomi metodai problemai spręsti bei pasiūloma turto apskaitos–informacinė sistema, padėsianti savivaldybėms tvarkytis su jų turimu turtu.

Apimtis ir struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmojoje – teorinėje dalyje išnagrinėjami moksliniai straipsniai, apibrėžiami bendrieji nekilnojamojo turto valdymo aspektai ir įstatymai. Antrojoje – apžvelgiama geroji užsienio šalių patirtis turto valdy-me. Trečiojoje – išanalizuojamas valstybės ir savivaldybių turto valdymas, išskiriamos proble-mos. Ketvirtojoje – atliktas viešojo sektoriaus nekilnojamojo turto valdymo modelio sudarymas, pasiūloma principinė turto apskaitos-informacinė sistema bei atliekama ekspertinė apklausa, sie-kiant įsitikinti realiomis pasiūlymo galimybėmis. Remiantis teorija, sukaupta patirtimi ir tyrimų medžiaga išdėstomos ir apibendrinamos išvados, teikiami pasiūlymai.

1. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMO TEORINIS IR TEISINIS PAGRINDIMAS

1.1 Mokslinės literatūros analizė

J. Mackevičius (2012) valstybės turtą apibūdina kaip ypač svarbų valstybės ekonominės politikos prioritetą, kuris užtikrina šalies ekonominę gerovę, demokratiją ir valstybės pareigą garantuoti savo piliečių gerovę. Tai ypač aktualu Lietuvos ekonomikos raidos etape, kai pasaulinės finansų krizės veiksniai turėjo neigiamos įtakos šalies socialinei ir ekonominei gerovei. Ekonominė krizė vyriausybei iškėlė užduotį surasti naujų ir santykinai reikšmingų šaltinių, iš kurių galima papildyti valstybės biudžetą, vienas iš jų turėtų būti valstybės nuosavybė.

Autorius nagrinėja Lietuvos valstybinės nuosavybės valdymo sistemą, kurią sudaro dvi dalys: Lietuvos valstybė (kaip savininkas ir patikėtinis) ir jos patikėtiniai (įvairios valstybės institucijos). Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo įstatymas (2014) nustato, kad Seimas ir Vyriausybė vykdo valstybės turto savininko funkcijas. Vykdydamas savo kaip savininko funkcijas Seimas priima teisės aktus, t. y. įstatymus, kuriuose išdėstytos pagrindinės valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo nuostatos. Viename įstatyme (Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatyme) Seimas Vyriausybei paveda valstybinės nuosavybės perleidimo funkciją ir skiria turto valdymo ir naudojimo tvarką, laikydamasis įstatymų. Taigi, priimdama nutarimus, Vyriausybė reguliuoja valstybinės nuosavybės perdavimą atitinkamiems subjektams, kurie patikėjimo teise turi teisę valdyti, naudoti ir disponuoti juo pagal iš anksto nustatytą tvarkymą, naudojimo ir šalinimo tvarką (Mackevičius, 2012).

Įvairiose mokslo publikacijose vyrauja nuomonė, kad valdymo praktika nežino sudėtingesnio valdymo proceso nei valstybės turto valdymas. Toks požiūris kai kurių autorių yra paneigiamas (Klumbytė, Apanavičienė, 2014; Mackevičius 2012). Tai galima argumentuoti tuo, kad yra valstybės nuosavybės struktūra, kur kiekvienam komponentui reikia skirtingos valdymo technologijos. Pagal valstybės turto formavimą, ilgalaikis materialus turtas reikalauja vienos rūšies valdymo technologijos, o nematerialus, finansinis ir trumpalaikis turtas reikalauja kitų rūšių. Jeigu vertiname žemę, vidaus vandenį, miškus, parkus, požeminius išteklius, valstybinės reikšmės vidaus vandenį, kelius ir kilnojamąsias bei nekilnojamąsias kultūros vertybes bei paminklus, pastatus ar jų dalis, statinius ir įrangą kaip objektus, kurie yra tik valdomi kaip materialusis ilgalaikis turtas, tuomet atsirastų būtinybė formuoti nepriklausomas valdymo sistemas, kurios yra reglamentuojamos skirtingais įstatymais ir įgyvendinamos skirtingų valstybės institucijų. Antroji dėl ankstesnės priežasties yra objektyviai skirtingas atskirų valstybinių turto rūšių centralizacijos lygis. Pavyzdžiui, valstybinius kelius valdė 11 valstybinių įmonių patikėjimo teise, o valstybinius miškus - 42 valstybės miškų urėdijos (šiuo metu VĮ „Kauno regiono keliai“ yra ap-

jungiamas su 10 kitų regionų kelių priežiūros įmonių, kuri toliau veiks kaip VĮ KELIŲ PRIEŽIŪRA, o visos miškų urėdijos jungiamos prie VĮ Valstybinio miškotvarkos instituto ir po reorganizacijos taps VĮ Valstybinių miškų urėdija). Trečia priežastis yra skirtingi tikslai, kuriuos valstybė nustato kiekvienam nuosavybės valdymo tipui.

V. Obrazcovas ir S. E. Savas (Obrazcovas, Savas, 2007) teigia, kad valstybinės institucijos turi vykdyti tik joms paskirtas konkrečias funkcijas, o J. Mackevičius (2012) įžvelgia, kad valstybinių institucijų funkcijos, susijusios su valstybės turto valdymu, naudojimu ir disponavimu, yra išsibarsčiusios, nesusijusios tarpusavyje, jog pagrindinis valstybės turto valdytojas turėtų būti Valstybės turto fondas (šiuo metu prijungtas prie VĮ Turto banko) - specialiai šiam tikslui sukurta įmonė, tačiau, kaip rodo pastarųjų metų statistiniai duomenys, didžioji valstybės turto dalis nėra koncentruojama šioje įmonėje.

M. Grossas ir R. Zrobekas (Gross, Zrobek, 2015) taip pat pastebi, kad nekilnojamojo turto valdymas viešajame sektoriuje dažnai yra neveiksmingas dėl daugelio tikslų, kartais prieštaringų ir dažnai netikslių apibrėžtų. Todėl būtina aiškiai apibrėžti tikslus ir viešojo nekilnojamojo turto valdymo sritis. Be to, svarbu nuolat tobulinti valdymo principus, kurie taip pat gali pagerinti realaus darbo efektyvumą.

Lietuvoje yra akivaizdžiai decentralizuotas valstybinio turto valdymo modelis, kuris yra įtvirtintas jos struktūroje ir valstybės valdymo organizavime. Dėl to neužtikrinamas viešųjų interesų tenkinimas, nesuteikiama maksimali nauda visuomenei, valstybės turtas valdomas neracionaliai, be to valstybinio turto vertė neatspindi realios jo rinkos vertės (Mackevičius, 2012).

VĮ Turto bankas atlikęs Valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo 2016 m. ataskaitą, išvadose taip pat nurodo, kad nenaudojamo nekilnojamojo turto kategorijai priskirtino valstybės nekilnojamojo turto perdavimas valdyti centralizuotai vyksta gana vangiai, skiriamas nepakankamas viešojo sektoriaus subjektų dėmesys nustatant savo tiesioginėms funkcijoms vykdyti nereikalingą, centralizuotai valdomo turto valdytojui VĮ Turto bankui perduotiną valstybės nekilnojamąjį turtą bei atsisakant perteklinių funkcijų. Ataskaitoje pateiktas ministerijų naudojamo administracinės paskirties nekilnojamojo turto palyginimas parodė, kad nekilnojamojo turto efektyvumo didinimo potencialas yra didelis, nes nustatyta dalies institucijų – ministerijų – naudojamo administracinės paskirties nekilnojamojo turto neatitiktis nustatytoms panaudojimo efektyvumo rodiklių norminėms reikšmėms:

- 7 ministerijos viršijo nustatytą 28 kv. metrų naudojamo administracinės paskirties nekilnojamojo turto bendro ploto, tenkančio 1 darbuotojui, rodiklio norminę reikšmę;
- 8 ministerijos viršijo nustatytą 36 eurų už 1 kv. metrą nekilnojamojo turto išlaikymo sąnaudų rodiklio norminę reikšmę (Valstybės turto...2017).

Visa tai parodo, jog viešojo sektoriaus įmonės turi daug perteklinio turto ir jo neefektyvus valdymas nesuteikia maksimalios naudos visuomenei bei sukuria dideles išlaidas.

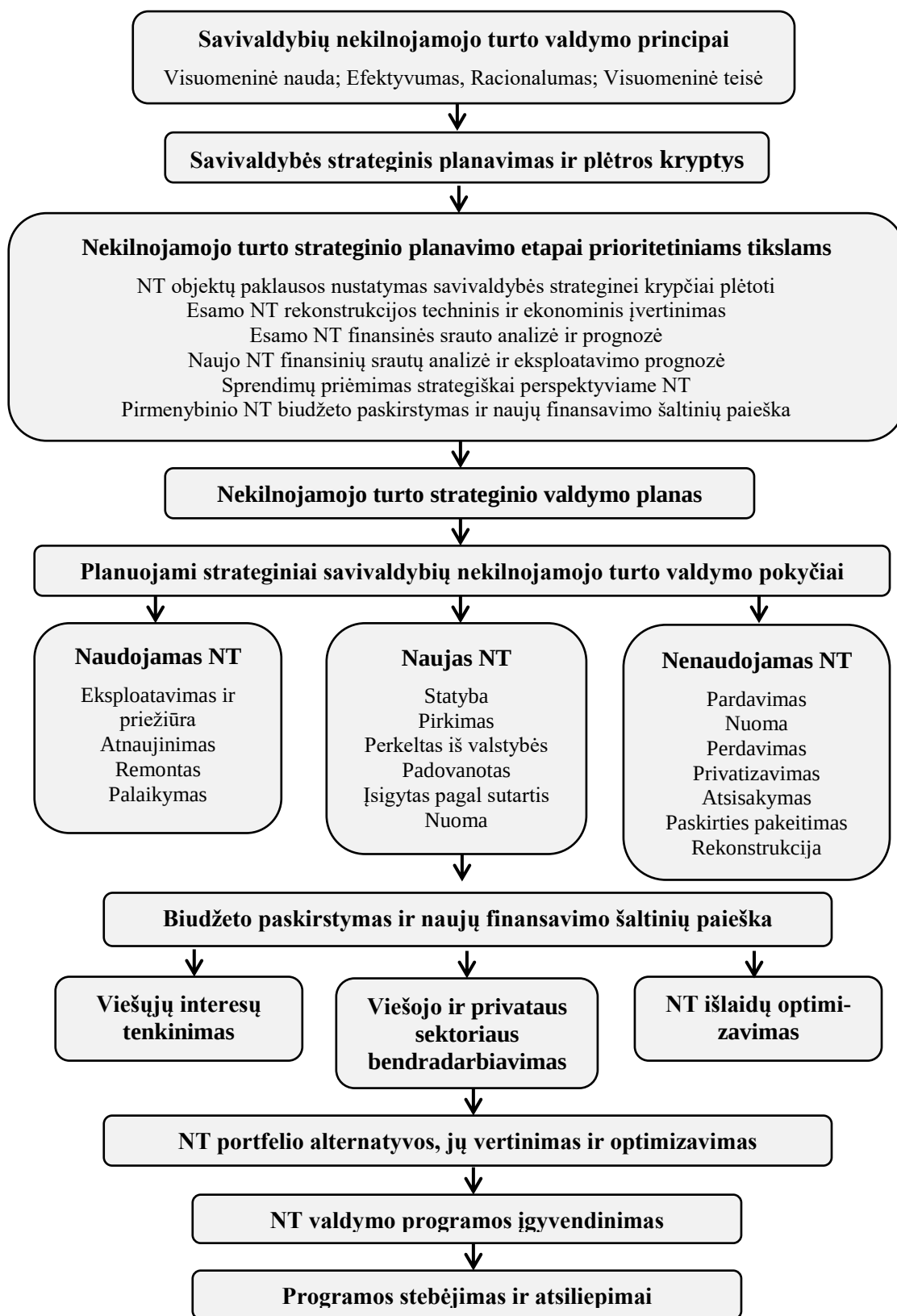
E. Klumbytė ir R. Apanavičienė (2014) analizuoja nekilnojamojo turto valdymo sistemą Lietuvos savivaldybėse. Remiantis nekilnojamojo turto valdymo tyrimais ir praktika Lietuvos savivaldybėse, autorės pateikia modelį, kuris padėtų efektyviai valdyti savivaldybės nekilnojamąjį turtą, atsižvelgiant į strateginės ekonominės ir socialinės plėtros tendencijas regione (1.1 pav.).

Autorės pažymi, jog iki šiol žinių, patirties ir strategijų stoka yra viešojo sektoriaus administravimo charakteristikos bruožas. Savivaldybių ar valstybės institucijų funkcijos dažnai priklauso nuo turimo nekilnojamojo turto, tačiau turėtų būti atvirkščiai: nekilnojamojo turto poreikis turėtų būti nustatomas pagal savivaldybės funkcijas. Tai gali būti priežastis, dėl kurios šiuo metu dauguma Lietuvos savivaldybių neturi nekilnojamojo turto valdymo strategijos, apibrėžiančios ilgalaikius nuosavybės valdymo planus.

Savivaldybių veikla yra aktuali piliečiams ir investuotojams. Pirmieji susirūpinimą keliančias sritis, tokias kaip švietimas, socialinė ir sveikatos apsauga, viešasis sektorius, transportas, reglamentuoja vietos valdžia, t. y. savivaldybės. Jos taip pat plėtoja investavimo sąlygas, verslo sąlygas ir nustato įmonių sektoriui svarbius mokesčių tarifus. Visas savivaldybės turtas turi tapti priemone pasiekti svarbiausią tikslą, kuris yra, užtikrinti ekonominę laisvę ir žmonių gerovę teikiamomis paslaugomis. Savivaldybių veikla nustato turto valdymo efektyvumą, mokesčių mokėtojų pinigų naudojimą ir piliečiams tenkančią biurokratinę naštą (Klumbytė, Apanavičienė, 2014).

Išskiriamos kelios pagrindinės problemos, susijusios su savivaldybių turtu, bei jo efektyviu valdymu. Viena iš jų ta, kad dauguma savivaldybių nuosavybės buvo pastatyta centrinėje miestų dalyse XX a. pirmojoje pusėje ar net anksčiau; tai morališkai ir funkcionaliai pasenę pastatai, jų balansinė vertė paprastai yra maža, o energijos ir priežiūros išlaidos yra didelės (Klumbytė, Apanavičienė, 2014).

Kita sisteminė problema yra ta, jog ne visa savivaldybių turto dalis yra įvertinta ir įregistruota viešuose registruose, nėra bendros ir veiksmingos valstybės turto valdymo kontrolės sistemos. Turto valdymo procese, tinkamas bendravimas ir turimos informacijos susiejimas yra labai svarbus, nes savivaldybės turi žinoti ne tik turimo turto rūšį, bet ir jo būklę, būtinas investicijas, turto poreikį ir t. t. O tikslios duomenų bazės sukūrimas ir savivaldybių turto inventorių yra pirmas svarbus žingsnis kuriant veiksmingą turto valdymo sistemą. Išsami duomenų bazė leidžia savivaldybėms analizuoti ir stebėti savo turtą ir portfelius, taip pat kurti ir įgyvendinti strateginį planą (Klumbytė, Apanavičienė, 2014).



1.1 pav. NT valdymo modelis (Klumbytė, Apanavičienė, 2014)

S. Parkas ir kiti (Park *et al.* 2016) teigia, kad ne tik efektyvus nekilnojamojo turto valdymas gali sutaupyti savivaldybių lėšas, bet ir tinkama infrastruktūros, tokios kaip kelių, užtvankų, uostų, oro uostų, priežiūra.

Nepaisant daugelio išteklių, Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų šalių, vis dar trūksta lėšų, nes investicijų į viešosios infrastruktūros ir paslaugų plėtrą paklausa bei jų kokybės gerinimas vis didėja. Tarptautinė patirtis rodo, kad vienas iš būdų gauti papildomą finansavimą yra viešojo ir privataus sektorių partnerystės kūrimas, sudarant sąlygas pritraukti privataus kapitalo investicijas viešojo sektoriaus poreikiams tenkinti (Klumbytė, Apanavičienė, 2014).

Kaip teigia Z. Asatryanas ir kiti (Asatryan *et al.* 2017) biurokratinis aparatas turi būti kuo mažesnis, paprastai veikiantis, racionalus ir atliekantis jam paskirtas funkcijas. Į tai įeina ir perteklinio turto pardavimas, nes turto turėjimas ir disponavimas juo nėra valstybinė bei savivaldybių funkcija.

Dauguma savivaldybių nestebi kai kurių duomenų apie savo turtą. Dėl to turto administravimo išlaidų ir pajamų įvertinimas yra sudėtingas. Bendra turto naudojimo, priežiūros ir panašios ekonominės veiklos išlaidų suma dažnai neįskaičiuojama į savivaldybių administracijų vertinimus, taip pat tokia informacija nėra pateikiama metinės veiklos ataskaitose ar kitose atitinkamų institucijų viešose ataskaitose. Tai sudaro klaidingą įspūdį, kad turtas yra nemokamas. Jei neapskaičiuojama visa turto vertė ir jo išlaidos, tinkamas alternatyvių komunalinių išlaidų apskaičiavimas neįmanomas.

Dar viena aprašoma aktuali problema yra strateginio planavimo procesų samprata: ilgą laiką Lietuvos savivaldybės laikė atskiru procesu rengiant Bendrąjį strateginį planą, Strateginį vystymosi planą ir Strateginį veiksmų planą bei biudžetą. Kitaip tariant, daugeliui Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo specialistų trūksta pagrindinių tokių planų skirtumų suvokimo. Tuo tarpu tokių dokumentų parengimas ir įgyvendinimas turėtų būti laikomas sudedamomis vieno proceso dalimis (Klumbytė, Apanavičienė, 2014).

Taip pat turto valdymo problemos kyla dėl dažnų savivaldos institucijų pokyčių, dėl kurių kinta prioritetai ir interesai, aukšto korupcijos lygio, asmeninės atsakomybės už rezultatus nebuvimo ir pan.

Pagrindinis savivaldybių tikslas - sumažinti turto eksploatavimo ir valdymo išlaidas, gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Tai gali būti padaryta taikant šiuolaikinius nekilnojamojo turto valdymo principus savivaldybės turto valdymui, t. y. įsigyti, nuomoti, prižiūrėti ir atnaujinti (Klumbytė, Apanavičienė, 2014).

Apie poreikį ir būtinybę savivaldybėms veiksmingiau ir efektyviau spręsti įvairaus pobūdžio problemas rašo E. Gaulė (2014). Kadangi valdžia turi įgauti piliečių pasitikėjimą, atsiranda iššūkis nedidinant viešųjų išlaidų dirbti kuo efektyviau. Požiūris į valdymą keičiasi, tai, žinoma, liečia ir savivaldybių turimą nekilnojamąjį turtą ir efektyvumo klausimas tampa vis aktualesnis.

E. Klumbytė ir kiti (2013) teigia, jog savivaldybių teikiamų socialinių ir ekonominių poreikių gyventojams tenkinimo kokybė priklauso nuo efektyvaus savivaldybių turto panaudojimo, jo gausos ir kokybės. Nagrinėjamos Lietuvos savivaldybių nekilnojamojo turto valdymo problemos, lyginama su gerąja užsienio šalių patirtimi.

Kaip svarbiausios nekilnojamojo turto valdymo problemos nurodomos šios:

- dalis NT neįvertinta, neįregistruota viešuosiuose registruose, ne visas turtas traukiamas į NT valdytojų apskaitą ir rodomas finansinėse ataskaitose, todėl savivaldybėms nuosavybės teise priklausančio turto ataskaita nerodo pagrįstos ir teisingos savivaldybių turto finansinės būklės;
- užsitęsęs NT informacinės paieškos sistemos kūrimo procesas;
- turto valdytojai dažnai nežino, kiek ir kokio nekilnojamojo turto turi, kokia tikroji šio turto vertė;
- turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo reglamentuotas Įstatyme, kuriame nėra aiškių nuostatų dėl institucijos, atsakingos už nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politikos formavimą;
- nėra bendros efektyvios NT valdymo kontrolės sistemos;
- NT valdymas decentralizuotas, kas valdo ir naudoja šį turtą, tas juo ir disponuoja, nes dalį sprendimų, susijusių turto valdymu, gali priimti NT valdytojai;
- NT valdytojai nesuinteresuoti savivaldybių nekilnojamąjį turtą valdyti efektyviai.

Pateikiami užsienio šalių, kurios efektyviai valdo viešąjį nekilnojamąjį turtą, pavyzdžiai: Danija, Norvegija, Suomija, Kanada, Estija, Nyderlandai.

Siekiant efektyviau valdyti savivaldybių nekilnojamąjį turtą, siūloma suskirstyti savivaldybių teikiamas paslaugas, priskyrus jų teikimui reikalingą nekilnojamąjį turtą, įvertinti pastato gyvavimo ciklą, nustatyti reikalavimus pastatams, aprašyti pastatų charakteristikas ir kriterijus, duomenis kaupti ir saugoti informacinėje savivaldybių nekilnojamojo turto duomenų bazėje. Turint visus duomenis apie pastatus nesunkiai bus galima įvertinti nekilnojamojo turto poreikį savivaldybėms – atsisakant nereikalingo, įsigyjant ar statant naują, atnaujinant seną (Klumbytė *et al.* 2013).

Užsienio literatūroje straipsnių apie efektyvų viešojo nekilnojamojo turto valdymą randama nedaug. Tai galima paaiškinti tuo, kad tai gan nauja, todėl mažai išnagrinėta tema. D. L. Constantin ir kiti (Constantin *et al.* 2012) daugiausia dėmesio skiria savivaldybių turto registravimo koncepcinės sistemos formavimui, siekiant sukurti veiksmingo strateginio valdymo pagrindus. Įžvelgia, kad valdžios institucijos parodo žemą interesą tinkamai kapitalizuoti žemę.

C. Vermiglio's (Vermiglio, 2011) nagrinėja dar neišvystytą Italijos savivaldybių nekilnojamojo turto valdymą, su tuo susijusias problemas, prastą strateginį planavimą bei galimus to sprendimo būdus, svarbiausi iš jų – teisės aktų sureguliuavimas bei strategijos parengimas. Daug Europos šalių dar neturi geros praktikos nekilnojamojo turto valdyme, Lietuva taip pat patenka į šį sąrašą, nes efektyvesnis nekilnojamojo turto valdymas dar yra pakankamai naujas iššūkis savivaldybėms ir valstybei.

A. Phelpsas (Phelps, 2011) pastebi, jog privačiame sektoriuje įmonės, reaguodamos į globalizaciją ir konkurenciją, reaguoja į didesnę efektyvumą ir peržiūri verslo procesus. Viešasis sektorius vis dažniau perima privataus sektoriaus praktiką. Abiejuose sektoriuose turtas laipsniškai pripažįstamas kaip strateginis išteklius, kurį galima panaudoti siekiant organizacinių tikslų. Viešojo sektoriaus turto valdymas vyksta tiek nacionaliniu, tiek savivaldybių lygiu. Tą galima pastebėti ir mūsų šalyje: nacionaliniu lygiu turto efektyvų valdymą įgyvendina VĮ Turto bankas, o savivaldybės tvarkosi kiekviena atskirai.

N. Girgineris ir Z. Kaygisiza (Girginer, Kaygisiz, 2013) pabrėžia, jog svarbiausias savivaldybės uždavinys – visuomenės poreikių tenkinimas. Kad poreikiai būtų patenkinti, svarbus yra tinkamas išlaidų paskirstymas. Susirūpinimas dėl kokybės ir klientų pasitenkinimo lemia tai, kaip efektyviai naudojami viešieji ištekliai ir veiksmingas valdymas bei administravimas. Taigi be gero administravimo, tame tarpe ir tinkamo nekilnojamojo turto valdymo, bus švaistomos lėšos ir nebus įvykdytas pagrindinis savivaldybės uždavinys.

Užsienio autoriai daugiau nagrinėja kitas aktualias savivaldybių veiklos sritis, tokias kaip paveldo išsaugojimas, šiukšlių tvarkymas, požeminio vandens priežiūra. Pavyzdžiui L. Maringa, M. Blauwas (Maring, Blauw, 2017) teigia, kad norint, jog smarkiai urbanizuotos teritorijos būtų sveikos ir tinkamos gyventi, reikia parengti atitinkamas strategijas negyvenamies ir gyvenamies plotams prižiūrėti.

G. Weberis (Weber *et al.* 2017) nagrinėja atliekų tvarkymo politikos bei vietos gyventojų suinteresuotumo svarbą, siekiant turėti tvarų ir darnų miestą.

P. C. Guzmanas (Guzman *et al.* 2017) įžvelgia atotrūkį tarp miestų plėtros ir kultūros paveldo objektų išsaugojimo, pabrėžia išsaugojimo svarbą.

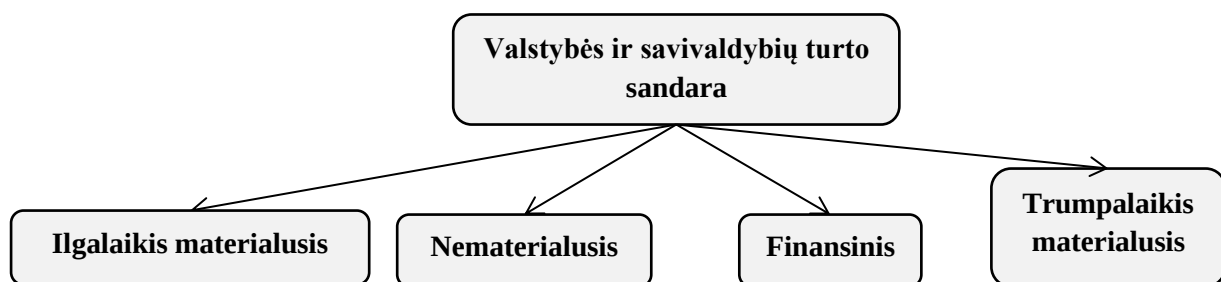
Apžvelgus įvairius mokslinius straipsnius galime pastebėti, kad ne tik Lietuvai, bet ir kitų šalių savivaldybėms yra aktualus efektyvumo klausimas. Tai apima ne tik nekilnojamojo turto valdymą, bet ir šiukšlių tvarkymą, paveldo išsaugojimą, aprūpinimą socialiniu būstu. Savivaldybėms svarbus yra įvairių visuomenės poreikių tenkinimas, ir tas tenkinimas turi būti racionaliai apgalvotas, kad nebūtų švaistomos savivaldybių biudžeto lėšos.

Šiame darbe iškeltas vienas iš uždavinių pasiūlyti turto valdymo apskaitos–informacinę sistemą, integruojant ją į valstybės nekilnojamojo turto registrą. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą daroma išvada, kad tokia turto apskaitos sistema dar nebuvo pasiūlyta.

1.2 Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas

Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme nustatyta valstybės turto sandara, turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo subjektai, įtvirtinti bendrieji valstybės turto valdymo principai, turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo būdai.

Šiuo įstatymu apibrėžta Valstybės ir savivaldybių turto sandara vaizduojama 1.2 pav.



1.2 pav. Valstybės ir savivaldybių turto sandara (pagal Lietuvos Respublikos...2014)

Valstybės ilgalaikį materialųjį turtą sudaro žemė, žemės gelmės, vidaus vandenys, miškai, parkai, keliai, kilnojamosios ir nekilnojamosios kultūros vertybės, paminklai, statiniai, patalpos ir kiti nekilnojamieji daiktai. Nematerialusis turtas yra Lietuvos valstybės vardas, Lietuvos Respublikos heraldikos objektai, teisės į oro erdvę virš Lietuvos Respublikos teritorijos, jos kontinentinį šelfą ir ekonominę zoną Baltijos jūroje, radijo dažnių ištekliai, patentai ir licencijos, taip pat teisės, atsirandančios iš patentų ir licencijų, valstybiniai sertifikavimo ženklai, techniniai projektiniai dokumentai, valstybės valdoma informacija, kurios naudojimą reglamentuoja kiti įstatymai, informacijos apdorojimo programos ir intelektinės veiklos rezultatai bei kitas nematerialusis turtas.

Finansinį valstybės turtą sudaro pagal įstatymus ir kitus teisės aktus iš mokesčių, rinkliavų ir kitų įmokų gaunami valstybės biudžeto, valstybės pinigų fondų piniginiai ištekliai, Lietuvos banko kapitalas, valstybei nuosavybės teise priklausantys vertybiniai popieriai ir turtinės teisės, atsirandančios iš šių vertybinių popierių, reikalavimo teisė į valstybės išduotas paskolas, kitas finansinis turtas.

Savivaldybių ilgalaikis materialusis turtas yra statiniai, patalpos, žemė, kiti nekilnojamieji daiktai, nuosavybės teise priklausantys savivaldybėms, vietinės reikšmės kilnojamosios ir nekilnojamosios kultūros vertybės ir paminklai, nuosavybės teise priklausantys savivaldybėms, kitas ilgalaikis materialusis turtas. Nematerialųjį turtą sudaro savivaldybių heraldikos objektai, patentai ir licencijos, taip pat teisės, atsirandančios iš patentų ir licencijų, sertifikavimo ženklai,

techniniai projektiniai dokumentai, informacijos apdorojimo programos ir intelektinės veiklos rezultatai.

Savivaldybių finansinis turtas yra pagal įstatymus ir kitus teisės aktus iš mokesčių, rinkliavų ir kitų įmokų gaunami savivaldybių biudžeto piniginiai ištekliai, savivaldybėms nuosavybės teise priklausantys vertybiniai popieriai ir turtinės teisės, atsirandančios iš šių vertybinių popierių, reikalavimo teisė į savivaldybių išduotas paskolas bei kitas finansinis turtas.

1.1 lentelėje parodyti turto įgijimo būdai, apibrėžti Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme.

1.1 lentelė. Turto įgijimo būdai (pagal Lietuvos Respublikos...2014)

Valstybės turto įgijimo būdai	Savivaldybių turto įgijimo būdai
Pajamos iš mokesčių, rinkliavų, kitų įmokų	Valstybės turto perėmimas pagal įstatymus
Pajamos iš valstybės turto valdymo ir naudojimo	Valstybės turto perėmimas pagal Vyriausybės nutarimus
Pagal sandorius	Pajamos iš mokesčių, rinkliavų, kitų įmokų
Paveldėtas turtas	Pajamos iš savivaldybės turto valdymo ir naudoji-
Turto paėmimas visuomenės poreikiams	Pagal sandorius
Savivaldybių turto perėmimas	Pagal testamentą paveldimas turtas
Lobio paėmimas nusavybėn	Bešeimininkio turto perėmimas
Bešeimininkio turto perėmimas	Kiti įstatymų nustatyti būdai
Kultūros vertybių perėmimas	
Kiti įstatymų nustatyti būdai	

Valstybės ir savivaldybių turtas turi būti valdomas, naudojamas ir juo disponuojama vadovaujantis šiais principais:

- 1) visuomeninės naudos – valstybės ir savivaldybių turtas turi būti valdomas, naudojamas ir disponuojama juo rūpestingai, siekiant užtikrinti visuomenės interesų tenkinimą;
- 2) efektyvumo – sprendimais, susijusiais su valstybės ir savivaldybių turto valdymu, naudojimu ir disponavimu juo, turi būti siekiama maksimalios naudos visuomenei;
- 3) racionalumo – valstybės ir savivaldybių turtas turi būti tausojamas, nešvaistomas, racionaliai valdomas ir naudojamas;
- 4) viešosios teisės – sandoriai dėl valstybės ir savivaldybių turto turi būti sudaromi tik teisės aktų, reglamentuojančių disponavimą valstybės ir (ar) savivaldybių turtu, nustatytais atvejais ir būdais.

Nors Įstatymas apibrėžia efektyvų, racionalų, teikiantį visuomeninę naudą nekilnojamojo turto valdymą, tačiau įvairiose audito ataskaitose atsispindi pagrindinė problema būtent

neefektyvus ir neracionalus nekilnojamojo turto valdymas, brangiai kainuojantis mokesčių mokesčių mokėtojams.

Valstybės turtą patikėjimo teise valdo, naudoja ir juo disponuoja Lietuvos bankas, valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos, valstybės įmonės, savivaldybės bei kiti juridiniai asmenys.

Savivaldybių turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja savivaldybių tarybos pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą – įgyvendindamos turto savininko funkcijas bei savivaldybių institucijos, įmonės, įstaigos ir organizacijos – patikėjimo teise; kiti juridiniai asmenys – pagal turto patikėjimo sutartį.

Valstybės ir savivaldybių turtas gali būti perduodamas panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis atitinkamai Vyriausybės arba savivaldybės tarybos nustatyta tvarka šiems subjektams:

- biudžetinėms įstaigoms;
- viešosioms įstaigoms, kai bent vienas iš jų dalininkų yra valstybė ar savivaldybė, kurioms atstovauja valstybės ar savivaldybės institucija, taip pat viešosioms įstaigoms – mokykloms ir viešosioms įstaigoms, tenkinančioms visuomenės interesą muziejų sistemoje;
- socialinės įmonės statusą turintiems juridiniams asmenims;
- asociacijoms;
- politinėms partijoms;
- Juridinių asmenų registre registruotiems profesinių sąjungų susivienijimams;
- kitiems subjektams, jeigu tai nustatyta įstatymuose, tarptautinėse sutartyse ar tarptautiniuose susitarimuose.

Asmenys, kuriems valstybės ir savivaldybių turtas perduotas neatlygintinai naudotis, negali jo išnuomoti ar kitaip perduoti naudotis tretiesiems asmenims.

Valstybės ilgalaikis materialusis turtas gali būti nuomojamas, jeigu jis nėra skirtas šalies gynybai ar saugumui užtikrinti ir yra nenaudojamas valstybinėms funkcijoms įgyvendinti. Nuoma vykdoma viešo konkurso būdu arba išnuomojama be konkurso Vyriausybės nustatyta tvarka.

Valstybės nekilnojamas turtas pagal naudojimo paskirtį skirstomas į grupes, parodytas 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė. Nekilnojamasis turtas pagal paskirtis (pagal Lietuvos Respublikos...2014)

Paskirtis	Kam naudojama
administracinė	valstybės institucijų, įstaigų ir organizacijų funkcijoms įgyvendinti
kultūros ir sporto	kultūros, sporto reikmėms ir viešiesiems pramoginiams renginiams
mokslo	švietimo ir mokslo reikmėms
sveikatos priežiūros ir gydy-	sveikatos priežiūros reikmėms, medicinos pagalbos teikimui
pagalbinio ūkio	gamybai vykdyti, daiktams laikyti ar sandėliuoti
specialioji	specialiems tikslams (karinės, valstybės saugumo ir gynybos paskirties, įkalinimo įstaigos, policijos, priešgaisrinės tarnybos, pasienio ir kitų specialiųjų tarnybų naudojamas nekilnojamasis turtas, užsienio reikalų, taip pat diplomatinės ir konsulinės įstaigos, viešojo transporto paskirties, kitas specialiems tikslams naudojamas nekilnojamasis turtas)
kita	kurio negalima priskirti kitoms nurodytoms nekilnojamojo turto grupėms

Įstatyme nurodoma, kad valstybės turtas gali būti valdomas centralizuotai, tai yra valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo veiklas perduodant vykdyti vienam subjektui, jeigu jis nenaudojamas valstybės įmonės veiklai vykdyti arba yra pripažintas nereikalingu, netinkamu (negalimu) naudoti.

Valstybės turto apskaitą, valdymą, naudojimą ir disponavimą juo kontroliuoja pačios valstybės institucijos, valstybės įmonės, įstaigos ar organizacijos vidaus audito tarnyba (vidaus auditoriai) ir Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, o savivaldybės turto apskaitą, valdymą, naudojimą ir disponavimą juo kontroliuoja savivaldybės kontrolierius (Kontrolieriaus tarnyba) ir Valstybės kontrolė. Taigi valstybės institucijos ir savivaldybės pačios turi apsispręsti dėl joms reikalingo ir nereikalingo turto.

Nematerialusis, ilgalaikis materialusis ir trumpalaikis materialusis turtas pripažįstamas nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti, kai:

- fiziškai nusidėvi;
- funkciškai (technologiškai) nusidėvi;
- Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka pripažįstamas avariniu;
- sugenda ar sugadinamas;
- stichinių nelaimių, avarijų metu sunaikinamas (sugadinamas) ir šis faktas atitinkamai įforminamas;
- negalima jo naudoti dėl trečiųjų asmenų veikos ir šis faktas yra tinkamai įformintas. Pripažinto negalimu naudoti dėl trečiųjų asmenų veikos materialiojo turto vertė perkeliama į finansinį turtą (gautinas lėšas);

- trukdo statyti naujus statinius arba rekonstruoti esamus statinius ar teritorijas. Ši nuostata taikoma tik nekilnojamiesiems daiktams, išskyrus nekilnojamąsias kultūros vertybes, nustatyta tvarka suderinus naujos statybos ar rekonstravimo projektą;
- nereikalingas valstybės ar savivaldybės funkcijoms įgyvendinti ir (ar) nelieka kur jį pritaikyti.

Nematerialusis, ilgalaikis materialusis ir trumpalaikis materialusis turtas gali būti pripažintas nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti, kai jį atnaujinti ekonomiškai netikslinga. Laikoma, kad turtą atnaujinti ekonomiškai netikslinga, kai jo remonto (rekonstravimo) išlaidos lygios naujo tokios pačios paskirties ir tokio paties pajėgumo turto įsigijimo kainai ar ją viršija. Nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti turtu negali būti pripažįstama žemė, miškai, vidaus vandenys ir finansinis turtas (Lietuvos Respublikos...2014).

Šiame darbe bus kalbama apie ilgalaikį materialųjį valstybės ir savivaldybių turtą, kurio centralizuotas ir racionalus valdymas šiuo metu yra viena aktualiausių LR Finansų ministerijos veiklos sričių.

Žinoma, Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas nėra vienintelis, reglamentuojantis valstybės ir savivaldybių nekilnojamojo turto naudojimą. Kiti ne mažiau svarbūs įstatymai yra LR nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas (Valstybės žinios, 2005-06-18, Nr. 76-2741), LR turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas (Valstybės žinios, 1999-06-16, Nr. 52-1672), Lietuvos Respublikos žemės paėmimo visuomenės poreikiams įgyvendinant ypatingos valsybinės svarbos projektus įstatymas (Valstybės žinios, 2011-04-28, Nr. 49-2362), Lietuvos Respublikos piliečių nuosavybės teisių į išlikusį nekilnojamąjį turtą atkūrimo įstatymas (Valstybės žinios, 1997-07-09, Nr. 65-1558), Lietuvos Respublikos žemės įstatymas (Valstybės žinios, 1994-05-06, Nr. 34-620), Lietuvos Respublikos statybos įstatymas (Valstybės žinios, 1996-04-10, Nr. 32-788), Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Europos turto vertinimo standartai (European Valuation Standards, 8 th edition) EVS 2016.

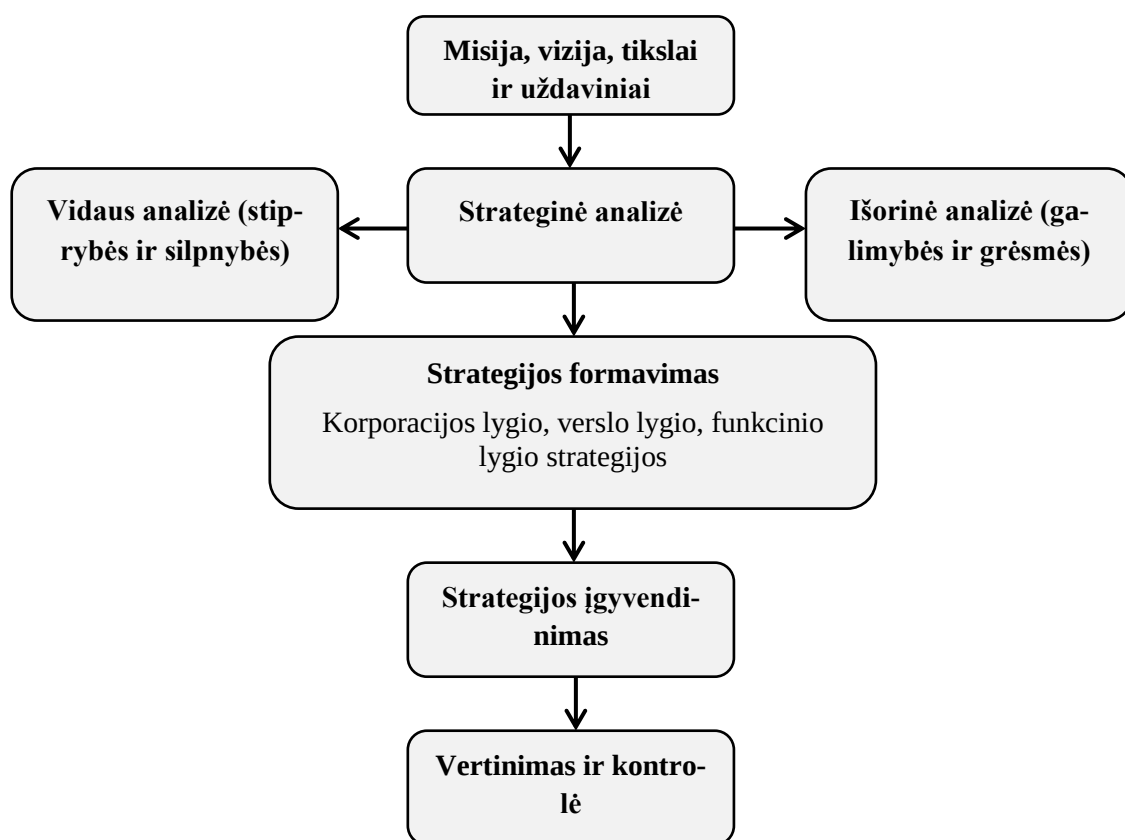
1.3 Strateginis turto valdymas

Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas svarbus kiekvienam verslo vienetui ir viešajam sektoriui. K. Ž. Svetikas ir M. Arimavičiūtė (2012) strategiją apibūdina kaip „mąstymą apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimą, kad būtų galima pasiekti tikslus ir uždavinius“.

Strateginio valdymo modelyje (1.3 pav.) šis procesas aprašomas kaip nuoseklus ir baigtinis. Nors modelyje elementai pateikti atskirai kaip tiesinis baigtinis žingsnis po žingsnio procesas, tačiau jie apima grįžtamuosius ryšius. Dėl grįžtamųjų ryšių informacija po kiekvieno elemento proceso gali būti panaudota koreguojant visų prieš tai einančių proceso elementų

veiksmus. Kada įmonė ar verslo vienetas, toks kaip savivaldybė, formuluoja ar įgyvendina strategiją, dažnai tenka peržiūrėti ir pakoreguoti sprendimus, kurie buvo priimti proceso pradžioje. Modelis apima viziją, misiją, tikslus ir uždavinius, taip pat strategijas ir taktikas, kad būtų pasiekti tikslai ir įgyvendinti uždaviniai (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

Strateginė analizė susideda iš vidinės ir išorinės aplinkos analizių, kurios parodo įmonės situaciją. Vidinė analizė – stipriųjų ir silpnųjų ypatybių analizė ir išorinė analizė – galimybių ir grėsmių analizė remiasi SSGG analize. Analizė leidžia įmonei užsiimti strateginių sprendimų rengimu. Strateginiai sprendimai priklauso nuo alternatyvos pasirinkimo iš kelių galimų. Šie sprendimai turi įtakos įmonės ilgalaikiai orientacijai ir kryptčiai (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).



1.3 pav. Pagrindinės strateginio valdymo proceso dalys (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012)

Strateginis valdymas apima du etapus: strategijos formavimo ir strategijos įgyvendinimo. Strategijos formavimas – tai procesas, kuris apibrėžia įmonės ateities veiksmų kryptį ir sudaro sąlygas įmonei paskirstyti išteklius taip, kad ji kryptingai pasiektų tikslus ir įgyvendintų uždavinius. Vidinės ir išorinės aplinkos analizė yra vertinimo dalis prieš strategijos formulavimą korporacijos, verslo ir funkcinio lygiu. Strategijos įgyvendinimas yra procesas, kai strategija praktikoje paverčiama veiksmais. Jis apima ir organizacinės struktūros projektavimą, ir kitas susijusias sistemas. Šis procesas leidžia veiksmingai paskirstyti išteklius, sudaryti biudžetą, atlikti veiklos vertinimo ir kontrolės sistemų plėtojimą, padeda siekti strateginių tikslų ir uždavinių.

Programose numatomos veiksmų visumos pasirinktiems strategijos tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Dėl programų strategija tampa orientuota į konkrečius veiksmus. Programos gali apimti korporacijos struktūros pertvarką, įmonės vidinės kultūros pokyčius ar naujus tyrimus. Biudžetas – tai programos, išreikštos pinigine išraiška. Jame detalios pateikiamos kiekvienos programos sąnaudos (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

Dažniausiai organizacijos pirmiausia apibrėžia savo misiją, viziją, tikslus ir uždavinius. Misija yra trumpas ir aiškus apibūdinimas, kodėl organizacija sukurta, kokia jos paskirtis ir veiklos kryptys, trumpai apibendrinant jas pagrindžiančiais argumentais ir vertybėmis. Vizija apibūdina, kokia organizacija bus ateityje, taip pat kur ji nori būti ir kaip ji ateityje vykdys veiklą (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

Tikslai yra specifiskesni, kuriuos organizacija užsibrėžusi pasiekti per tam tikrą laiką, kad galėtų viziją ir misiją paversti realybe. Tikslai gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai. Trumpalaikiai tikslai yra skirti tam tikram laikotarpiui, nesiekiančiam vieno metų, ilgalaikiai tikslai turėtų būti pasiekiami per 3-5 metus. Tai labai priklauso nuo verslo charakteristikų. Tikslai yra abstraktesni negu uždaviniai. Uždaviniai turi būti tiksliai apibrėžti ir kiekybiški. Strategijos aiškiai numato, kaip uždaviniai bus pasiekti. Taktika yra veiksmai, kurie veda prie tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Taktiniai sprendimai, kurie gali būti atlikti nedelsiant ar per labai trumpą laiką, daro įtaką įgyvendinimo procesui (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

Strategijos turinyje paaiškinama, kokia yra strategija ir kodėl ji turi būti pasirinkta, vystoma ir įgyvendinama. Strategijos kontekstas yra siejamas su išorine ir vidine aplinka, o procesas – su strategijų vystymu ir įgyvendinimu išoriniame ir vidiniame kontekste. Strategijų įgyvendinimo rezultatai gali būti planuoti bei nenumatyti. Taigi, strateginis valdymas yra dinamiškas ir tarpusavio ryšiais susiejantis strategijos turinį, kontekstą, procesą ir rezultatus (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

R. Korsakienė ir kiti (2017) apibūdina strateginio planavimo teikiamus pranašumus, tokius kaip problemų aptikimas prieš joms pasireiškiant, objektyvaus požiūrio suformulavimas į turimas problemas, veiklos strategijos ir būdų tobulinimas, neigiamų išorinių veiksnių įtakos mažinimas, įvairių lygių veiklos koordinavimas, kūrybinio mąstymo formulavimas bei valdymo aktyvumas.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2008–2012 metų veiklos valdymo programoje numatė centralizuoti valstybės turto (pirmiausia pastatų) valdymą, pamažu įdiegti patalpų nuomos sistemą valstybės ir savivaldybių institucijoms (Lietuvos Respublikos...2009), tuo tikslu 2009 m. lapkričio 25 d. buvo priimtas LR Vyriausybės nutarimas dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 metų strategijos patvirtinimo.

1.3 lentelė. Centralizuota valstybės turto valdymo strategija 2009-2016 m. (Lietuvos Respublikos..2009)

Centralizuoto valstybės turto valdymo tikslai, uždaviniai ir tikslų įgyvendinimo vertinimo kriterijai (rezultato kriterijai)	
1 tikslas – įdiegti centralizuoto valdymo principus sprendžiant sisteminės valstybės turto valdymo problemas	Tikslo įgyvendinimo vertinimo kriterijus (rezultato kriterijus) – valstybės turtas, įtrauktas į valstybės turto informacinę paieškos sistemą: dabartinė reikšmė (2009 metai) – 0 procentų; siektina reikšmė (2016 metai) – 100 procentų.
Uždaviniai: 1. Pertvarkyti valstybės turto valdymo administracinę sistemą, kuri sudarytų sąlygas centralizuotai spręsti sisteminės šioje strategijoje numatytas valstybės turto valdymo problemas. 2. Tobulinti valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo teisinį reglamentavimą siekiant optimizuoti sprendimų dėl valstybės turto perdavimo ir nurašymo priėmimo procedūras. 3. Užtikrinti informacijos kaupimą valstybės turto informacinėje paieškos sistemoje ir plėsti šios sistemos galimybes. 4. Naudojantis valstybės turto informacinės paieškos sistemos duomenimis, rengti analizes, reikalingas valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitai parengti.	
2 tikslas – įdiegti centralizuoto valstybės nekilnojamojo turto valdymo principus, sudarant sąlygas mažinti šio turto išlaikymo sąnaudas	Tikslo įgyvendinimo vertinimo kriterijai (rezultato kriterijai): 1. Centralizuotai valdyti perduoto valstybės nekilnojamojo turto vertė: dabartinė reikšmė (2009 metai) – 0 procentų; siektina reikšmė (2016 metai) – 20 procentų. 2. Centralizuoto valstybės turto valdytojiui perduoto valstybės institucijų funkcijoms atlikti nenaudojamo valstybės nekilnojamojo turto vertė: dabartinė reikšmė (2009 metai) – 0 procentų; siektina reikšmė (2016 metai) – 90 procentų. 3. Persikirstyto arba perduoto (taip pat ir perduoto nuosavybėn) valstybės institucijų funkcijoms atlikti nenaudojamo valstybės nekilnojamojo turto plotas: dabartinė reikšmė (2009 metai) – 0 procentų; siektina reikšmė (2016 metai) – 90 procentų. 4. Vidutinių vienos centralizuotai valdomo nekilnojamojo turto darbo vietos išlaikymo sąnaudų pokytis, palyginti su vidutinėmis centralizuotai valdyti neperduoto turto darbo vietos sąnaudomis: dabartinė reikšmė (2009 metai) – 0 procentų; siektina reikšmė (2016 metai) – 20 procentų. 5. Centralizuoto valstybės turto valdytojiui perduoto išnuomoto valstybės nekilnojamojo turto plotas (iš viso minėto nekilnojamojo turto): dabartinė reikšmė (2009 metai) – 0 procentų; siektina reikšmė (2016 metai) – 30 procentų.
Uždaviniai: 1. Sukurti optimalią valstybės nekilnojamojo turto valdymo institucinę struktūrą. 2. Įdiegti centralizuoto valstybės nekilnojamojo turto valdymo modelį, kuris būtų pagrįstas palaipsniui valstybės nekilnojamojo turto nuomos principo įgyvendinimu. 3. Įdiegti centralizuotą valstybės nekilnojamojo turto perdavimo nuosavybėn sistemą. 4. Įdiegti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kontrolės sistemą.	

Šios strategijos paskirtis – įgyvendinti du pagrindinius tikslus – įdiegti centralizuoto valdymo principus sprendžiant sisteminės valstybės turto valdymo problemas ir pritaikyti šiuos principus valstybės nekilnojamojo turto valdymui. Numatytas strateginis tikslas – siekti racionaliau ir efektyviau valdyti valstybės turtą – tobulinti teisinę ir administracinę sistemas, kurios sudarytų sąlygas įgyvendinti strategijoje numatytus centralizuoto valstybės turto valdymo tikslus ir uždavinius (1.3 lentelė).

Strategiją parengti paskatino poreikis įgyvendinti Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. liepos 3 d. nutarimą Nr. X-1247 „Dėl racionalaus valstybės turto tvarkymo“, esama prasta turto valdymo būklė, galimybė racionaliau valdyti valstybės turtą, centralizuojant jo valdymą, poreikis įdiegti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kontrolės sistemą, sudarančią sąlygas efektyviau ir racionaliau šį turtą valdyti.

1.4 Informacinių technologijų taikymas turto valdymo sprendimams

Šiais technologijų laikais neįmanoma įsivaizduoti jokio duomenų kaupimo ne skaitmeniniu pavidalu. Toks duomenų kaupimas leidžia turėti dideles duomenų bazines ir kaupti įvairią informaciją. Skaitmeninius duomenis nesunku susieti su reikalingomis programomis ar jais dalintis su suinteresuotais asmenimis/įstaigomis.

Lietuvoje duomenis apie visą šalyje esantį nekilnojamąjį turtą kaupia VĮ Registrų centras, kurio nekilnojamojo turto kadastro ir registro padalinių svarbiausias uždavinys – administruoti kadastro ir registro sistemą, tvarkyti integruotą kompiuterinį duomenų banką, užtikrinti savininkams teisių į nekilnojamąjį turtą valstybės garantijas (Nekilnojamojo turto...2017).

VĮ Registrų centras kaupia duomenis apie įvairias turto charakteristikas kompiuteriniame duomenų banke. Duomenų kaupimui ir saugojimui naudojamos įvairios pagalbinės programos, pavyzdžiui, *AutoCAD* (naudojama kaip platforma, programa pritaikyta tik kadastro tvarkytojams ir vadinasi *KadaGIS*); *GeoMatininkas*, skirta kadastrinių matavimų metu matininko surinktiems kadastro duomenims apdoroti ir nekilnojamųjų daiktų (žemės sklypų) kadastro duomenų bylų dokumentams parengti; *Matininkas*, skirta kadastrinių matavimų metu matininko surinktiems kadastro duomenims apdoroti ir nekilnojamųjų daiktų (pastatų, patalpų, inžinerinių statinių) kadastro duomenų bylų dokumentams parengti, ir kt.

Sukauptus registro duomenis, kuriuos galima skelbti viešai ir neatlygintinai, pasižiūrėti galima naudojantis sistema *REGIA* (regionų geoinformacinės aplinkos paslauga). *REGIA* apima Lietuvos kadastro žemėlapių, nekilnojamojo turto registro, juridinių asmenų, adresų registro duomenis.

REGIA tai galingas ir patogus įrankis, sukurtas specialiai savivaldybėms - jų gyventojams, tarnautojams bei jose veikiančiam verslui. Šios sistemos tikslas - sudaryti patogias sąlygas geografinė padėtimi grindžiamų sprendimų priėmimui ir palengvinti informacijos mainus. Sudariusiems *REGIA* naudojimo sutartį vartotojams paslaugos aplinkoje suteikiama galimybė kurti ir valdyti savo duomenų sluoksnius. Savo valdomame duomenų sluoksnyje vartotojai gali kaupti ir valdyti savo duomenis, informaciją ar dokumentus, kurti bei teikti georeferenciniais duomenimis grindžiamas paslaugas. Vartotojas pats nusprendžia, ar jo duomenų sluoksnis bus matomas viešai ir kas galės juo naudotis (Regionų geoinformacinės...2017).

Savivaldybės apie savo turimą turtą kaupia duomenis atskirai, nėra bendros sistemos, nors tam yra galimybės. Apie aukcionuose parduodamą turtą duomenis galima rasti savivaldybių interneto svetainėse.

Valstybei siekiant efektyviau valdyti savo turimą nekilnojamąjį turtą 2009 liepos 22 d. buvo priimtas Vyriausybės nutarimas dėl valstybės turto informacinės paieškos sistemos steigimo ir jos nuostatų patvirtinimo. Šios paieškos sistemos tvarkytojo funkcijas atlieka VĮ Turto bankas.

Nutarime numatyti paieškos sistemos uždaviniai:

- užtikrinti turto valdytojų aprūpinimą informacija, reikalinga valdant valstybės turtą;
- rinkti informaciją apie neįregistruotą valstybės turtą ir lėšų turtui įregistruoti poreikį;
- tvarkyti paieškos sistemos duomenis, reikalingus sprendimų priėmimo kontrolei (priežiūrai) atlikti, kad būtų sudarytos sąlygos racionaliam ir efektyviam valstybės turto valdymui;
- teikti centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojui paieškos sistemos duomenis, reikalingus valstybei nuosavybės teise priklausančio turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitai parengti.

Paieškos sistemoje suvestus duomenis gali matyti įstaiga, atsakinga už centralizuotą turto valdymą (t. y. VĮ Turto bankas) ir to turto valdytojai, o suinteresuotiems pirkimu ar nuoma fiziniams ir juridiniams asmenims prieinama informacija apie viešai paskelbtus pardavimus ir nuomą (apie objektus, kuriuos norima parduoti ar išnuomoti).

Įvairios Valstybės institucijos, savivaldybės kuria savo turto apskaitos sistemas: vienos susieja su buhalterinių duomenų apskaita, apskaito fizinius parametrus ar turto būklę, turto judėjimą. Dažniausiai tokios sistemos skirtos siauram konkrečių vartotojų ratui. Būtina universali, apjungianti sukauptus didelių duomenų masyvus sistema, tarnaujanti tiek atsakingiems asmenims, tiek vartotojams, tiek kitiems suinteresuotiems asmenims.

1.5 SSGG analizė

Atlikus išsamią Valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo būklės Lietuvoje analizę, nustatytos nekilnojamojo turto centralizuoto valdymo stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės, pagal kurias numatyti turto valdymo strategijos tikslai, uždaviniai ir jų įgyvendinimo priemonės (1.4 lentelė):

1.4 lentelė. SSGG analizė (pagal Lietuvos Respublikos...2009)

Stiprybės	Silpnybės
Vykdoma viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės reforma. Parengtas valstybei nuosavybės teise priklausančio registruotino turto inventorizavimo kiekinė ir vertinė išraiška ir įregistravimo viešuosiuose registruose veiksmų ir priemonių planas. Įsteigta valstybės turto informacinė paieškos sistema, patvirtinti jos nuostatai. Privatizavimo procesas sudaro sąlygas centralizuotai parduoti valstybės funkcijoms atlikti nereikalingą valstybės nekilnojamąjį turtą. Valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo mechanizmas sudaro sąlygas centralizuotai atnaujinti šį turtą.	Nėra vienos bendrą valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politiką formuojančios institucijos. Valstybės turto valdytojai valdo daug jų funkcijoms atlikti nenaudojamo arba ne šioms funkcijoms atlikti naudojamo, valstybės turto. Valstybės turto privatizavimo procedūros parduodant valstybės nekilnojamąjį turtą per ilgos ir sudėtingos. Valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo mechanizmas neskatina valstybės turto valdytojų jų poreikių atliekant valstybines funkcijas neatitinkančio valstybės nekilnojamojo turto naudoti racionaliausiai. Valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo mechanizmas neskatina proceso efektyvumo. Per didelės valstybės nekilnojamojo turto priežiūros sąnaudos. Pajamos už nuomojamą valstybės nekilnojamąjį turtą nepadengia su šio turto eksploatavimu susijusių sąnaudų
Galimybės	Grėsmės
Sudaryti teisinės ir administracinės sąlygas centralizuotai spręsti sisteminės valstybės turto valdymo problemas, įdiegti centralizuoto turto valdymo principus. Centralizuoti valstybės nekilnojamojo turto aptarnavimo procesą ir pereiti prie paslaugų iš privačiojo sektoriaus pirkimo. Perduoti privalomai nenaudojamą valstybės nekilnojamąjį turtą centralizuotai valstybės nekilnojamąjį turtą valdančiam juridiniam asmeniui. Centralizuoti valstybės nekilnojamojo turto pardavimą. Sudaryti sąlygas valstybės nekilnojamojo turto pardavimą derinti su centralizuoto valstybės turto valdytoju. Peržiūrėti valstybės nekilnojamojo turto panaudos taikymo tvarką. Įdiegti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kontrolės sistemą	Valstybės nekilnojamas turtas gali būti prarastas, nes nėra tinkamos šio turto valdymo kontrolės. Pablogės valstybės nekilnojamojo turto būklė dėl to, kad jam prižiūrėti ir remontuoti iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto skiriama per mažai lėšų (ypač per ekonominį sunkmetį)

2. VALSTYBINIO IR MUNICIPALINIO TURTO VALDYMO PRAKTIKA UŽSIENIO ŠALYSE

Kiekvienoje šalyje, atsižvelgiant į jos išsivystymo lygį, viešojo nekilnojamojo turto valdymo praktika labai skirtinga. Lietuva, nors jau yra priskiriama prie išsivysčiusių šalių, turi gerinti valstybės ir savivaldybių nekilnojamojo turto valdymą ir imti pavyzdžius iš kitų valstybių. Štai, pavyzdžiui, Suomijoje savivaldybių turtą valdo valstybės įmonė – Senate Properties, kuri atsakinga už turto valdymą, teikia nuomos paslaugas, atlieka turto priežiūrą, administravimą, teikia turto vystymo paslaugas. Lietuvoje, kaip jau buvo minėta, savivaldybės su savo nekilnojamoju turtu tvarkosi kiekviena atskirai.

Taip pat gerą nekilnojamojo turto valdymo praktiką rodo Kanada. Šalis turi vieną labiausiai išplėtotą nekilnojamojo turto informacinę sistemą, kuri yra laisvai prieinama internetu, joje yra išsamus turto aprašas, turto paieškos sistema ir geografinis žemėlapis, rodantis turimą turtą, jo naudojimą, duomenis apie jo dydį, vertę, nuomininkus ir kitą reikiamą informaciją. Nuoseklus duomenų kaupimas padėjo sumažinti turto administravimo kaštus, sistemoje nebeliko popierinių dokumentų, supaprastėjo apsikeitimas duomenimis tarp savivaldybės institucijų, buvo ištaisyti neatitikimai tarp dokumentuose nurodytų ir realiai esančių turto dydžių (Klumbytė *et al.*, 2013).

Kitos plačiau išnagrinėtos šalys, turinčios teigiamą nekilnojamojo turto valdymo praktiką, aprašytos 2.1–2.4 poskyriuose.

2.1 Nekilnojamojo turto valdymas Jungtinėje Karalystėje

Jungtinėje Karalystėje dažniausiai valstybės turtą valdo tos institucijos, kurios juo naudojasi, tačiau yra ir valstybės nekilnojamojo turto valdymo efektyvumą vertinanti ir efektyvesnio turto naudojimo ir valdymo programas įgyvendinanti politinė grupė – Vyriausybės turto skyrius (The Government Property Unit), kuris prižiūri visą vyriausybės žemę ir turtą. Skyrius dirba su centrinės valdžios departamentais, tam, kad padėtų nustatyti vyriausybės turto strategiją, taip pat nustato kiekybinius turto standartus (Government Property...2017).

Vyriausybės turto skyrius (GPU) buvo įsteigtas 2010 m. dirbti su centrinės valdžios departamentais, siekiant sutaupyti lėšas vyriausybės turto valdyme. Skyrius taip pat bendradarbiauja su vietos valdžios institucijomis, kad padėtų joms pasiekti ekonomiškai efektyvias vietines viešojo sektoriaus paslaugas, remtų geresnes integruotas viešąsias paslaugas ir parduotų perteklinę žemę bei kitą nekilnojamąjį turtą (Government Property...2017).

Nuo 2010 m. GPU padaryta pažanga:

- bendras vyriausybės turto dydis sumažintas ketvirtadaliu, tai atitinka daugiau nei 2 mln. kv. m. ploto;

- einamosioms išlaidoms sutaupyta daugiau kaip 1 mlrd. svarų sterlingų;
- gauta daugiau kaip 3 mlrd. svarų sterlingų kapitalo įplaukų iš perteklinės žemės ir kito turto pardavimo.

Vyriausybės turto efektyvus valdymas yra užfiksuotas valstybės turto ataskaitoje, kuri kasmet teikiama Parlamentui. 2014 m. paskelbta Vyriausybės turto strategija.

Strategijoje įtvirtinta Vyriausybės vizija – sukurti veiksmingą, tinkamą ir tvarų turtą, kurio veikla atitinktų geriausius privataus sektoriaus pavyzdžius (Government's Estate...2014).

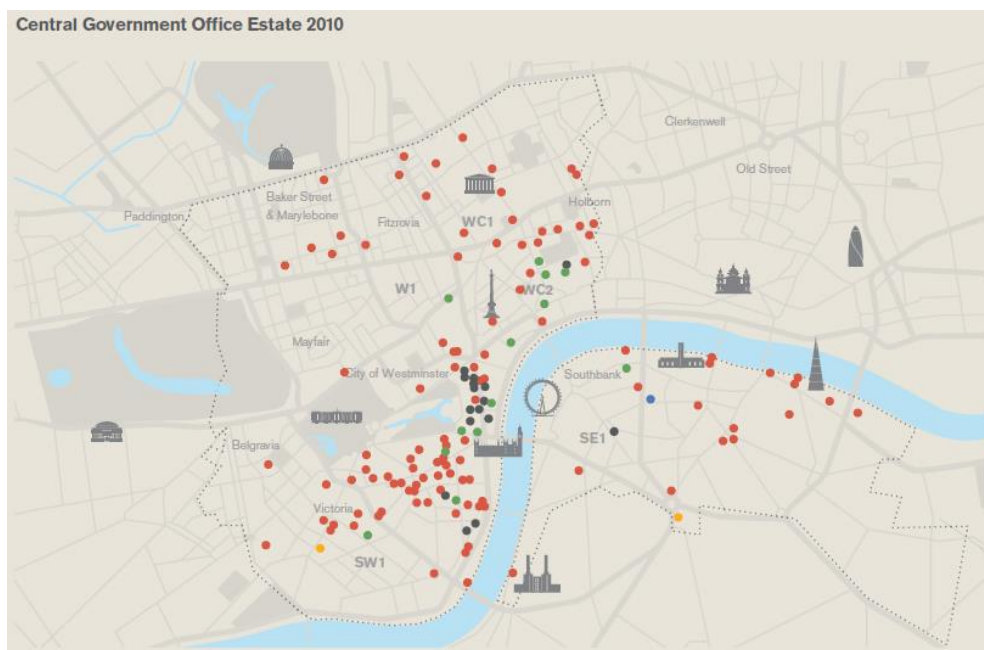
Iki 2020 m. numatyta pertvarkyti valstybės nekilnojamąjį turtą taip, kad būtų pašalintos dirbtinės ribos tarp departamentų, vietos valdžios institucijų ir kitų viešųjų įstaigų; darbas organizuojamas taip, kad biuro patalpų poreikis būtų kuo mažesnis; turimas turtas naudojamas kuo efektyviau; perteklinis turtas parduodamas maksimaliai padidinant pajamas.

Pirmiausia siekiant sumažinti biuro patalpų poreikį, buvo planuojama pažangesnio darbo pertvarka, t. y. skirtingas viešąsias paslaugas teikiančių įmonių ir jų tarnautojų apjungimas dirbti kartu. Atsižvelgiant į tai, ką daugelis privataus sektoriaus organizacijų pasiekė įvykdžius tokią pertvarką, buvo tikimasi, kad tai padidins produktyvumą, mažins išlaidas, gerins gerbūvį ir prisidės prie platesnių tikslų, pvz., lokalizavimo, tvarumo ir mažins spaudimą transporto sistemai. Ši programa, vadinama The „Way We Work“ arba „TW3“ trumpai, yra valstybės tarnybos reformos kertinis akmuo ir buvo įgyvendinta iki 2015 m. pabaigos (Government's Estate...2014).

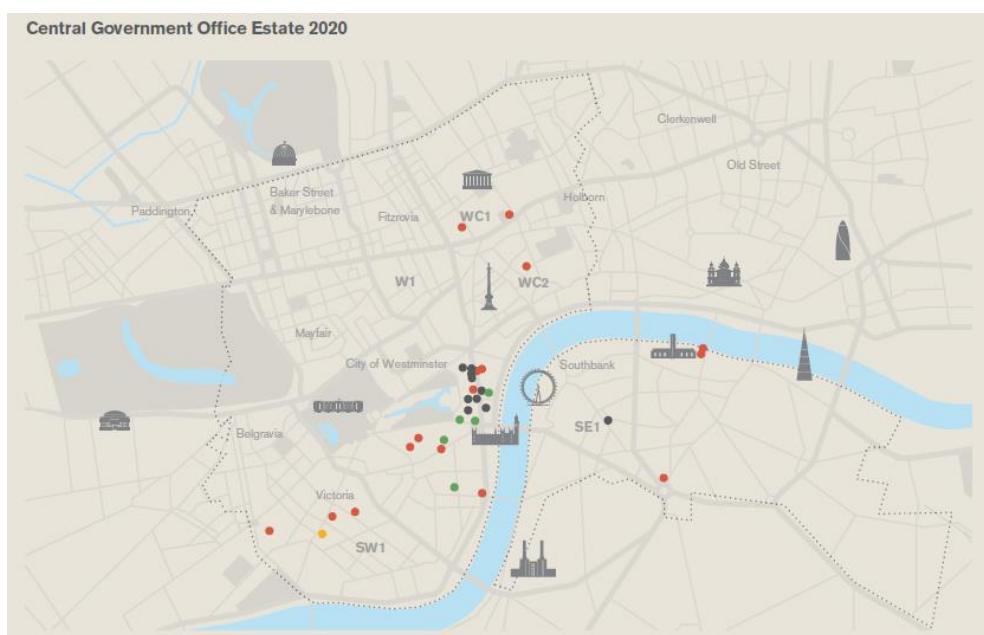
Vietos, kuri naudojama vienam asmeniui, plotas sumažėjo nuo 13 kv. m. iki 11,9 kv. m. per vienus metus iki 2012 m. Šis plotas mažėjo net tuo metu, kai buvo mažinamas valstybės tarnautojų skaičius.

Siekama, jog žmonės dirbtų įvairiose vietose, kad kiekvieną dieną biure būtų mažiau darbuotojų. Ypač tie tarnautojai, kurių darbas nėra susijęs su įvairaus pobūdžio slapta informacija, gali dirbti mobiliai. Tokio modernaus požiūrio į darbą bei darbo vietas rezultatai yra labai geri. Tai padidina našumą, sumažina sąnaudas ir gerina organizacijos darbuotojų darbo kokybę.

2.1 ir 2.2 pav. vaizduojama kaip pasikeis ir sumažės valstybinių įstaigų bei jų turimos nuosavybės skaičius Londone.



2.1 pav. Centrinės valdžios nuosavybė Londone 2010 m. (Government's Estate...2014)



2.2 pav. Planuojama centrinės valdžios nuosavybė Londone 2020 m. (Government's Estate...2014)

Visi vyriausybės departamentai pradėjo pažangesnę darbo strategiją, koordinuojamą per „TW3“ programą. Tai kultūros pokyčiai, kurie iš esmės pertvarko valstybės tarnybą, ko labai reikėtų ir Lietuvoje. Praktiškai tai reiškia elgsenos ir valdymo pokyčius, kurie palaiko lankstumą; bendradarbiavimą su darbo stotimis ir darbo vietų dizainą, kuris padidina pajėgumus ir suteikia įvairių tipų erdvę, tam, kad atitiktų įvairius šiuolaikinės darbo jėgos poreikius; darbą, atliekamą įvairiose vietose, o ne tik tam tikruose biuruose ir pažangias informacines technologijas, leidžiančias žmonėms efektyviai dirbti iš bet kurios vietos (Government's Estate...2014).

Siekiama, jog visuomenė, bendruomeninės organizacijos ir privatus sektorius turėtų daugiau galimybių panaudoti konkrečias vyriausybės nuosavybes, tam tikslui sukurta svetainė, skelbianti informaciją apie vyriausybės žemės ir turto perteklių (Government's Estate...2014). Svetainėje galima rasti duomenis apie nuomojamą, parduodamą ir šiuo metu užimtą – naudojamą valstybės bei savivaldybių turtą. Kadangi šiuolaikinis duomenų kaupimas apie nekilnojamąjį turtą yra sunkiai įsivaizduojamas be tikslios jo parodymo vietos žemėlapyje, svetainėje tokia galimybė yra, o pasirinkus dominantį objektą, pateikiama pagrindinė informacija apie jį.

2.2 Nekilnojamojo turto valdymas Estijoje

Estijoje nekilnojamojo turto valdymas nebuvo centralizuotas – kiekviena valstybės institucija ar įmonė turėjo savo turtą, kurį valdė, naudojo ir disponavo juo. Pagal 1995 metų Valstybės turto įstatymą pirkimas ar renovacija buvo galimi tik tuo atveju, jeigu tam likdavo valstybės biudžeto lėšų. Kadangi turto pardavimo ar nuomos pajamos surenkamos tiesiogiai į valstybės biudžetą, tai neskatino efektyvaus turto valdymo, nes valstybės institucijos nebuvo suinteresuotos parduoti ar nuomoti nereikalingą turtą. Siekiant efektyviai valdyti ir kuo greičiau atnaujinti turtą, 2001 metais įsteigta Vyriausybės nekilnojamojo turto įmonė (AB Riigi Kinnisvara), kurios pagrindinės funkcijos – perimti iš valstybės institucijų jų turtą, renovuoti ir atnaujintą išnuomoti valstybės institucijai už priimtina kainą, į kurią įskaičiuoti administravimo, techninės priežiūros, valymo ir išlaikymo, taisymo, komunalinių ir kitų paslaugų (saugojimo, automobilių stovėjimo ir panašiai) mokesčiai. Ši įmonė gali be Vyriausybės pritarimo pati turtą pirkti, renovuoti ir tada nuomoti (Lietuvos Respublikos...2009). Taigi įmonė vykdo veiklą atvirkštinės nuomos principu.

Palaipsnis valstybės turto vystymo ir valdymo koncentravimas į vieną įmonę sukuria prielaidas, kad valstybė veiktų nekilnojamojo turto rinkoje kaip vienas asmuo, o vienintelis tikslas – garantuoti apdairų ir veiksmingą valstybės turto valdymą ir vertės didėjimą (Riigi Kinnisvara, 2017).

2007 m. Estijos Finansų ministerijos priimtoje valstybės nekilnojamojo turto veiklos strategijoje buvo nustatyti 4 pagrindiniai tikslai:

1. užtikrinti valstybei reikalingo nekilnojamojo turto plėtrą iki šiuolaikinių reikalavimų, atsižvelgiant į geriausią įmanomą socialinį, ekologinį, erdvinį projektavimą ir ekonomiškumą;
2. užtikrinti, kad nekilnojamasis turtas, reikalingas viešosioms funkcijoms atlikti, atitiktų šiuolaikinius standartus ir būtų prižiūrimas ekonomiškai efektyviausiu būdu, administravimu ir priežiūra;

3. užtikrinti, kad nepanaudotas nekilnojamasis turtas būtų kuo veiksmingiau perduotas ekonominei apyvartai, atsižvelgiant į ilgalaikę valstybės nekilnojamojo turto plėtros perspektyvą;
4. užtikrinti visapusišką ir koordinuotą nekilnojamojo turto vystymo, administravimo ir priežiūros veiklą, reikalingą viešosioms funkcijoms atlikti, esminių organizacinių fondų, teisinių reglamentų ir informacinių sistemų kūrimui bei motyvacijos mechanizmui (Sustainability Report 2016).

Vyriausybė nustatė įmonei Riigi Kinnisvara (RKAS) šiuos tikslus 2016 m.:

1. būti savivaldybės turto ir paslaugų teikimo valstybinėms agentūroms kompetencijos centru;
2. centralizuoti ir optimizuoti valstybės naudojamą turtą ir jo išlaidas;
3. plėtoti kompaniją ir valstybės nekilnojamojo turto kompetenciją, būti strategine partnere Finansų ministerijai;
4. bendradarbiauti su privačiuoju sektoriumi, siekiant garantuoti geriausius valstybinių agentūrų sprendimus konkurencijos rinkos srityje (Sustainability Report 2016).

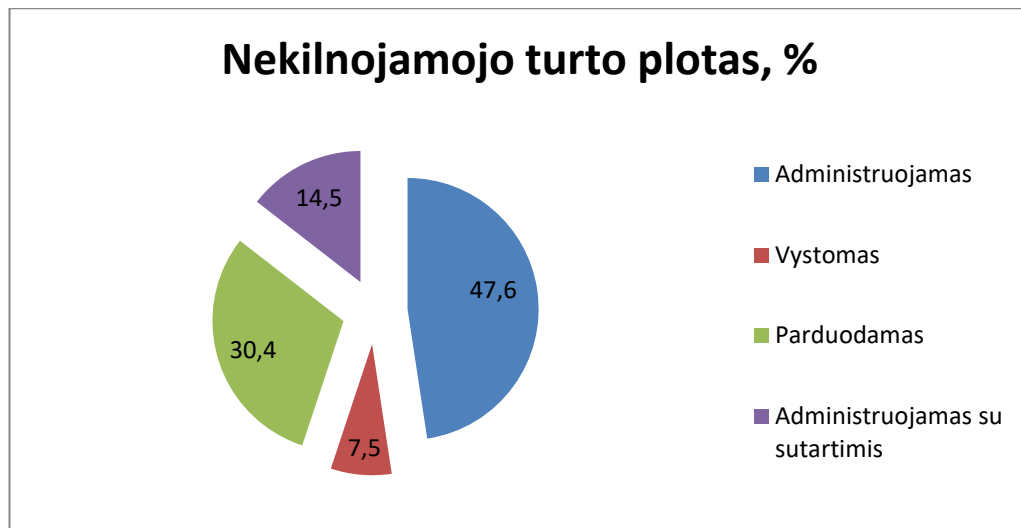
Bendra valstybės nekilnojamojo turto veiklos strategija numato perėjimą nuo decentralizuoto nekilnojamojo turto valdymo prie visapusiškos valdymo sistemos, leidžiančios efektyviau kurti ir organizuoti nekilnojamojo turto aplinką. Visapusiško nekilnojamojo turto valdymo tikslas yra pasiekti ir išlaikyti išlaidų poveikį mastams ir ekonomiškai pagrįstus sprendimus sąlygomis, kuriose ištekliai yra riboti ir subalansuoti. Pagal strategiją, didžioji dalis valstybės turto bus perkelta į RKAS, kuris gali tobulinti ir valdyti jį skaidriau ir efektyviau, ir organizuoti nereikalingo turto pardavimą (Sustainability Report 2016).

RKAS nekilnojamojo turto portfelį sudaro 4 didelės grupės, parodytos 2.1 lentelėje:

2.1 lentelė. Nekilnojamojo turto portfelis (Riigi Kinnisvara, 2017)

Administruojamas	Vystomas	Administruojamas su sutartimis	Parduodamas
Nuomos objektai pagal nuomos sutartis ir reguliariai naudojami pastatai, kurie priklauso RKAS	Sukuriami objektai - tai neregistruotas nekilnojamasis turtas, kuris nėra pastatytas, arba nekilnojamasis turtas, kurį reikia rekonstruoti	RKAS nepriklausantys administravimo objektai, kur RKAS teikia administravimo paslaugas pagal sutartį	Neprivaloma nuosavybė, kuri nėra tinkama laikyti atsižvelgiant į viešojo sektoriaus poreikius

Šiai dienai įmonė turi 9 267 138 kv. m. registruoto nekilnojamojo turto ploto, kuris pagal portfelio klasifikaciją pasiskirsto 2.3 pav. nurodyta procentine dalimi.



2.3 pav. Nekilnojamojo turto plotas (pagal Riigi Kinnisvara, 2016)

RKAS turi sukūrusi nekilnojamojo turto paiešką žemėlapyje, kuria gali naudotis kiekvienas fizinis ir juridinis asmuo. Paieška galima pagal nekilnojamojo turto paskirtis, sistemoje iš karto nurodoma, kuris turtas laisvas, kuris naudojamas. Paspaudus ant pasirinkto objekto, matomas turto plotas, kitos savybės ir administruojančio asmens kontaktai. Tokia vieša nekilnojamojo turto paieška praverstų ir Lietuvoje.

2.3 Nekilnojamojo turto valdymas Norvegijoje

Norvegijoje veikia viešoji įstaiga Viešosios statybos ir turto direktoratas (Statsbygg), tai viešojo sektoriaus administravimo kompanija, atsakinga vietos savivaldos ir modernizavimo ministerijai. Statsbygg teikia tinkamas, funkcines patalpas viešajam sektoriui, taip pat įgyvendina vyraujančius socialinius ir politinius tikslus, susijusius su architektūra, vyriausybės planavimo interesais, paveldo vietų išsaugojimu ir aplinka (Statsbygg, 2017).

Įstaiga tvarko maždaug 2,8 mln. kv. m. ploto Norvegijoje ir užsienio šalyse. Norvegijos vyriausybės vardu Statsbygg valdo 2 270 pastatų, esančių tarp 550 nekilnojamojo turto kompleksų savo šalyje ir užsienyje. Už Norvegijos ribų tokie pastatai visų pirma sudaro ambasadas ir oficialias rezidencijas. Norvegijoje valdomi pastatai yra Vyriausybės, Aukščiausiojo Teismo, apeliacinių teismų ir apylinkių teismų, muitinės įstaigų, muziejų, operos namų, kalėjimų ir viešo naudojimo pastatai (Statsbygg, 2017).

Statsbygg pagrindiniai tikslai ir uždaviniai 2016–2020 m.:

- teikti praktines žinias, užtikrinti, kad Vyriausybė ieškotų geriausių sprendimų nekilnojamojo turto valdyme, ir prisidėti prie to, kad Vyriausybės ir kitos valstybės institucijos geriau panaudotų savo turimas erdves;
- prisidėti prie Vyriausybės ir kitų valstybės institucijų vykdomos statybos ir turto valdymo politikos ir prie veiksmingo išteklių naudojimo;

- padėti Vyriausybei nustatyti būdą, kaip veiksmingai panaudoti turimą nekilnojamąjį turtą, darbo erdves ir naujas darbo formas.

Kaip ir prieš tai aprašytose šalyse, įstaiga taip pat turi duomenų bazę, kurioje kaupia duomenis apie administruojamą nekilnojamąjį turtą. Duomenų bazėje galima rasti informaciją apie dvarus, laisvas patalpas, plėtros projektus, statybos projektus.

Kadangi įstaiga teikia ir statybos paslaugas, keliama aukšti reikalavimai naujiems statiniams ir ypatinkai modernioms darbo erdvėms, siekiama sukurti neutralų nekilnojamojo turto portfelį ir nulinės emisijos statybas, mažinant Vyriausybės turto daromą klimato poveikį.

2.4 Nekilnojamojo turto valdymas Danijoje

Danijoje savivaldybių turto valdymą įgyvendina Danijos statybos ir nekilnojamojo turto agentūra, kuri valdo viešąjį nekilnojamąjį turtą, jį prižiūri, tvarko, nuomoja savivaldybių institucijoms, atnaujina, teikia išnuomoto turto administravimo paslaugas. Agentūra sprendžia užduotis, susijusias su valstybinio nekilnojamojo turto nuoma atliekant turto modernizavimą ar vykdant naują statybą bei parduodant, perkant, išnuomojant, statant, renovuojant ir kitaip tvarkant nekilnojamąjį turtą (Bygningsstyrelsen, 2017).

Bendras nekilnojamojo turto portfelis yra maždaug 4 mln. kv. m ploto – apie 1 mln. kv. m iš jų yra privačios nuomos sutartys, o dabartiniai ir planuojami statybos projektai iš viso sudaro maždaug 16 mlrd. Danijos kronų. Danijos statybos ir turto agentūra yra viena iš didžiausių Danijos valstybinės nuosavybės įmonių ir kūrėjų (Bygningsstyrelsen, 2017).

Danijos statybos ir nekilnojamojo turto agentūra dirba su pastatais - ar tai yra valstybės pastatai, privačios nuomos sutartys ar viešojo ir privačiojo sektoriaus partnerystės projektai. Agentūra dirba su esamais pastatais, pastatų keitimu, nauja statyba, statybos kompleksais ir aplinka, įskaitant miestelio aplinką ir valstybinių administracinių institucijų junginius. Agentūra turi užtikrinti ilgalaikę valstybės pastatų vertę, naudodama veiksmingą ir sistemingą techninę priežiūrą bei aktyvią turto portfelio strategiją (The Danish Building...2012).

Valstybės vardu turimi 225 biurų pastatai, kurių bendras plotas 996 577 kv. m. Šių pastatų turto vertė yra daugiau kaip 12 mlrd. Danijos kronų. Valdžios prioritetai visų pirma yra valstybės funkcijos, teikiančios ekonominę gerovę piliečiams, todėl agentūra rūpinasi valstybiniu turtu, kurį nuomoja ir privačioms įmonėms (Bygningsstyrelsen, 2017).

Agentūra yra įpareigota užtikrinti tinkamą, bendrą ekonominį ir ateityje besitęsiantį valstybinės nuosavybės ir privačios nuomos plėtrą universitetų, mokslinių tyrimų ir biurų srityse, taip pat turi remti švietimo, energetikos ir statybos politikos tikslus nustatytus Vyriausybės. Danijos statybos ir nekilnojamojo turto agentūros uždavinys – pristatyti neįtikėtinus, konkurencin-

gus individualių klientų sprendimus, tuo pačiu metu atsižvelgiant į valstybės ir visuomenės interesus ilgalaikėje perspektyvoje (Bygningsstyrelsen, 2017).

Danijos statybos ir nekilnojamojo turto agentūros strategijoje numatyta, kad agentūra 2017 m. taps visiškai centralizuota valstybinė nekilnojamojo turto bendrovė ir statybos rangovas, taip pat pagrindinis valstybinis mokymosi žinių centras statybos srityje ir nekilnojamojo turto versle (The Danish Building...2012).

3. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMAS IR JO PROBLEMOS LIETUVOJE

3.1 VĮ Turto banko veikla valstybės turto valdymo srityje

Pagrindinės VĮ Turto banko veiklos sritys yra: centralizuotas valstybės nekilnojamojo turto valdymas, valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių akcijų privatizavimas, skolų valstybei išieškojimas ir pagal pavedimo sutartis perduotų paskolų, valstybės garantijų ir kitų turtinių įsipareigojimų vykdymas (Turto bankas, 2017).

Igyvendindamas centralizuotą valstybės nekilnojamojo turto valdymą, Turto bankas valdo, naudoja ir disponuoja valstybės nekilnojamojo turto, perduotu valdyti patikėjimo teise, organizuoja nereikalingo valstybės turto pardavimo aukcionus, atlieka Valstybės turto informacinės paieškos sistemos tvarkytojo funkcijas ir vykdo kitas teisės aktais pavestas funkcijas (Turto bankas, 2017).

Išieškodamas skolas Turto bankas administruoja iš valstybės vardu pasiskolintų lėšų suteiktas paskolas, valstybės vardu suteiktas garantijas ir jas vykdančias skolas. Taip pat valdo iš Vyriausybės nustatytų komercinių bankų perimtus ir už Vyriausybės vertybinius popierius pirtus neveiksnius aktyvus, išieško mokestines nepriemokas Valstybinei mokesčių inspekcijai ir Muitinės departamentui, taip pat pažeidžiant teisės aktus panaudotą Europos Sąjungos finansinę paramą, skolas Garantiniam fondui ir kitoms valstybės institucijoms pagal perleistas reikalavimo teises (Turto bankas, 2017).

LR Finansų ministro 2017-11-27 įsakyme dėl valstybės lūkesčių, susijusių su valstybės įmone Turto banku aprašomi įmonės veiklos lūkesčiai, tokie kaip siekis paversti VĮ Turto banką profesionalia, modernia, teikiančią aukštos kokybės valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir priežiūros paslaugas įmone, galinčia aprūpinti valstybės institucijas ir įstaigas joms reikalingu nekilnojamojo turto, taip pat efektyviai ir skaidriai vykdančią centralizuotą valstybės nekilnojamojo turto valdymą sudarančias veiklas ir pavestas funkcijas.

Valstybei nuosavybės teise priklausančios ir viešojo sektoriaus subjektų valdomas nekilnojamasis turtas				
Institucijų skaičius	Objektų skaičius	Valdomas VNT plotas	VNT likutinė vertė	Sąnaudos
724 vnt.	28 071 vnt.	10 446 793,63 m ²	3 048 725 896,21 €	179 782 812,75 €

3.1 pav. Valstybės nekilnojamasis turtas (Valstybės turto...2017)

VĮ Turto bankas pirmą kartą atliko Valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo 2016 m. ataskaitą, kurioje aprašė valstybės nekilnojamojo turto apimtį (3.1 pav.), šių objektų išlaikymo sąnaudas (3.2 pav.), jų efektyvumo rodiklius bei rodiklių palyginimą tarp institucijų, pateikė informaciją apie valstybės nekilnojamojo turto sandorius ir jų būklę, taip pat nekil-

nojamojo turto panaudojimo atvejus, kurie leidžia identifikuoti spręstinas problemas ir pasiūlyti jų sprendimo būdus.

Komunalinės sąnaudos	116 096 270,52	64,6%
Šildymas	50 649 994,19	28,2%
Elektra	51 187 070,72	28,5%
Vanduo	10 449 102,67	5,8%
Kitos komunalinės sąnaudos	3 810 102,94	2,1%
Remonto sąnaudos	23 307 073,46	13,0%
Einamojo remonto	15 491 305,26	8,6%
Kapitalinio remonto	7 815 768,20	4,3%
Eksploatavimo ir administravimo sąnaudos	39 929 725,90	22,2%
Apsauga	6 241 558,97	3,5%
Valymas	24 564 497,49	13,7%
Kitos eksploatavimo ir administravimo sąnaudos	9 123 669,44	5,1%
Kitos patalpų išlaikymo sąnaudos	449 742,87	0,3%
Nuoma (išsinuomoto NT)	136 873,56	0,1%
Patalpų draudimas (TD)	291 899,06	0,2%
Patalpų draudimas (CA)	20 970,25	0,01%
Viso sąnaudų	179 782 812,75	100,0%

3.2 pav. Valstybės nekilnojamojo turto išlaikymo sąnaudos (Valstybės turto...2017)

Ataskaitoje aprašytos valstybės nekilnojamojo turto valdymo problemos:

- nepakankamas viešojo sektoriaus subjektų dėmesys nustatant savo tiesioginėms funkcijoms vykdyti nereikalingą, centralizuotai valdomo turto valdytojui VĮ Turto bankui perduotiną valstybės nekilnojamąjį turtą bei atsisakant perteklinių funkcijų;
- nenaudojamo nekilnojamojo turto kategorijai priskirtino valstybės nekilnojamojo turto perdavimas valdyti centralizuotai vyksta gana vangiai, nors jį perleidus būtų sutaupoma 10–15 % nekilnojamojo turto eksploatavimo sąnaudų;
- Ataskaitoje pateiktas ministerijų naudojamo administracinės paskirties nekilnojamojo turto palyginimas parodė, kad nekilnojamojo turto efektyvumo didinimo potencialas yra didelis, nes nustatyta dalies institucijų – ministerijų – naudojamo administracinės paskirties nekilnojamojo turto neatitiktis nustatyto panaudojimo efektyvumo rodiklių norminėms reikšmėms;
- sudaryta daug neterminuotų panaudos sutarčių, nors tai prieštarauja teisės aktams;
- institucijos, kurios valstybės pavestoms funkcijoms įgyvendinti nuomojasi kitų subjektų nuosavybės teise valdomą nekilnojamąjį turtą ar pačios nuomoja valstybei nuosavybės teise priklausančią nekilnojamąjį turtą kitiems subjektams, ne visuomet įvertina rinkos tendencijas;

- rengiant Ataskaitą iš Nekilnojamojo turto kadastro ir registro buvo importuoti duomenys apie valstybės nekilnojamojo turto objektus (sudaro apie 2 procentus viso valstybės nekilnojamojo turto ploto), priskirtinus neegzistuojantiems juridiniams asmenims, pavyzdžiui, M. Melnikaitės kolūkis, Vilniaus miesto Lenino rajono namų ūkio valdyba ir pan.;
- valstybės nekilnojamojo turto duomenų kokybės problemos atskleidė netinkamą valstybės turto informacinės paieškos sistemos naudotojų požiūrį į VTIPS ir naudojimosi VTIPS įgūdžių gerinimo poreikį. VTIPS duomenų kokybė ir duomenų stoka riboja ne tik pačių turto valdytojų, bet ir centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo galimybes nustatyti nenaudojamus ar neefektyviai naudojamus valstybės nekilnojamojo turto plotus ir atitinkamai imtis veiksmų dėl efektyvesnio šio turto naudojimo (Valstybės turto...2017).

Iš Ataskaitoje aprašomų problemų matoma, kad nėra iki galo įvykdyta centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 metų strategija jau vien tuo aspektu, kad ne visas valstybės turtas įtrauktas į VTIPS ir dar susiduriama su valstybinių įstaigų nenoru šiuos duomenis pateikti. Kadangi nekilnojamojo turto centralizavimas ir perdavimas VĮ Turto bankui vyksta vangiai, Ataskaitoje aprašyti reikalingi Vyriausybės sprendimai ir kiti pokyčiai, kurie padėtų ir sudarytų realias prielaidas įgyvendinti užsibrėžtus centralizuoto valstybės nekilnojamojo turto valdymo tikslus. Reikalingi pokyčiai ir sprendimai:

1. Ataskaitoje nurodytų ministerijų ir kitų institucijų naudojamas administracinės paskirties valstybės nekilnojamasis turtas, kuris neatitinka nustatytų administracinės paskirties nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumo rodiklių norminių reikšmių, turi būti perduodamas valdyti centralizuotai;

2. kad perdavimo procesas vyktų sklandžiai, sprendimas Vyriausybei dėl 2017 metų centralizavimo etapo turėtų būti pateikiamas dėl ne mažesnės nei 160 tūkst. kv. metrų ploto turto apimties, įtraukiant ir institucijas, atsisakiusias dalyvauti 2017 metų etape (Žemės ūkio, Aplinkos, Sveikatos apsaugos ministerijas ir kt.), tačiau viršijančias nustatytas turto panaudojimo rodiklių normines reikšmes;

3. iš naujo įvertinti ir svartyti Valstybės centralizuoto turto valdymo strategijoje numatyto nuomos principo administracinės paskirties valstybės nekilnojamojam turtui taikymo tikslingumą. Nuomos principo taikymas atitiktų atlygintino naudojimosi nekilnojamoju turtu principus;

4. tikslinga pavesti, kad turto valdytojai, kurių administracinės paskirties nekilnojamojo turto objektai viršija nustatytus normatyvus, turėtų ir patys aktyviai ieškoti efektyvumo

priemonių, kurių įgyvendinimas sudarytų sąlygas racionaliai išnaudoti esamą valdomą nekilnojamojo turto plotą ir mažinti turto išlaikymo sąnaudas;

5. pavesti valstybės nekilnojamojo turto valdytojams, sudariusiems neterminuotas panaudos sutartis, inicijuoti jų pakeitimus, kad būtų nustatytas sutarčių galiojimo terminas, arba jas nutraukti;

6. turto valdytojai, kurie valstybės pavestoms funkcijoms įgyvendinti nuomojasi kitų subjektų nuosavybės teise valdomą nekilnojamąjį turtą, esant teisinėms galimybėms, turi peržiūrėti nuomos kainas, įvertindami rinkos tendencijas;

7. svarstyti galimybes turto valdytojams, kurie atsisako perduoti centralizuotai valdyti administracinės paskirties ar nenaudojamą funkcijoms įgyvendinti nekilnojamąjį turtą, taikyti finansines korekcijas, rengiant 2019 metų valstybės biudžeto projektą;

8. siūlyti pavesti valstybės įmonių savininko teises įgyvendinančioms institucijoms inicijuoti valstybės įmonių valdomo nekilnojamojo turto poreikių įvertinimą ir nereikalingo valstybės nekilnojamojo turto perdavimą valdyti centralizuotai ir nustatyti šių veiksmų įgyvendinimo terminus (Valstybės turto...2017).

3.2 Nekilnojamojo turto valdymas savivaldybėse

Lietuvoje savivaldybės kiekviena atskirai įgyvendina savo turimo nekilnojamojo turto valdymą bei kaupia duomenis apie jį. Kaip panaudoti savivaldybei priklausančius pastatus ir patalpas nusprendžia savivaldybių tarybos, o kitos savivaldybių institucijos, savivaldybės įmonės, įstaigos ir organizacijos valdo, naudoja ir disponuoja joms patikėjimo teise perduotą savivaldybių turtą taip, kaip nusprendžia taryba (Kiek pastatų...2016). Reta kuri savivaldybė turi parengusi nekilnojamojo turto valdymo strategiją.

2016 m. Vilniaus miesto savivaldybė paskelbė nekilnojamojo turto valdymo strategiją, kurios tikslas – užtikrinti racionalų ir efektyvų Vilniaus miesto savivaldybės nekilnojamojo turto valdymą, kuris įgalintų optimizuoti savivaldybės poreikius atitinkantį turto kiekį ir padėtų įgyvendinti pagrindines savivaldybės plėtros kryptis: finansinį stabilumą, vietos ir užsienio investicijų didinimą, geresnį socialinių, sveikatos, švietimo ir kultūros paslaugų teikimą, geriau veikiančią ir visus bendruomenės poreikius tenkinančią mokyklų, vaikų darželių bei visų socialinių įstaigų tinklą, jaukių ir patogių viešųjų erdvių mieste kūrimą, vietos bendruomenių stiprinimą, Vilniaus miesto gyventojų dalyvavimo miesto valdyme didinimą ir naujų gerai apmokamų darbo vietų kūrimą. Optimizuojant savivaldybės poreikius atitinkantį nekilnojamojo turto kiekį, ieškoti alternatyvių socialinių funkcijų teikimo galimybių, skatinti viešųjų erdvių kūrimąsi, naudojant alternatyvius – ne savivaldybės biudžeto – finansavimo šaltinius (Vilniaus miesto...2016).

Strategijoje nustatyti pagrindiniai nekilnojamojo turto valdymo principai, apimantys tokius klausimus kaip kam turtas gali būti suteikiamas patikėjimo teise, kam panaudos pagrindais ar nuomojamas ir kokiais būdais.

Igyvendinus Vilniaus miesto nekilnojamojo turto valdymo strategiją, tikimasi, kad Vilniaus mieste neliks neregistruotų statinių; nauja centralizuota nekilnojamojo turto informacinė sistema leis fiksuoti esamą situaciją, analizuoti duomenis ir pokyčius didinant ekonominę grąžą iš nekilnojamojo turto, maksimaliai ir geriausiai jį panaudoti; parduodant nekilnojamąjį turtą bus pritraukiamas didžiausias ratas rinkos dalyvių, kurie galės pasiūlyti geriausią pardavimo kainą; disponuojant savivaldybės nekilnojamuoju turtu bus pakviesti dalyvauti visi rinkos dalyviai, iš kurių savivaldybė galės išsirinkti racionaliausią ir tinkamiausią partnerį; socialinio būsto fondas bus atnaujintas ir išplėstas „miegamuosiuose“ rajonuose ir gyventojų, turinčių teisę į socialinį būstą, būtinieji poreikiai bus patenkinti; visa informacija apie savivaldybei nuosavybės teise priklausančią nekilnojamąjį turtą, parduodamą, nuomojamą ilgalaikiai ir trumpalaikiai nuomai, bus viešai prieinama, dėl nekilnojamojo turto panaudojimo bus atsižvelgiama į Vilniaus miesto gyventojų nuomonę (Vilniaus miesto...2016).

Nors kitų, net ir didžiųjų Lietuvos miestų, savivaldybių interneto svetainėse nepavyko rasti parengtų nekilnojamojo turto valdymo strategijų, tačiau rasti duomenys apie viešų aukcionų būdu parduodamą nekilnojamąjį turtą rodo, kad savivaldybės turi nusistačiusios nekilnojamojo turto valdymo gaires ir siekia dalį nekilnojamojo turto, kurio negalima ar nebūtina panaudoti jų funkcijoms vykdyti, parduoti arba nuomot. Tai vienas iš būdų papildyti savivaldybių biudžetą.

Suskaičiuoti kiek tiksliai savivaldybės turi nekilnojamojo turto yra sudėtinga jau vien dėl to, kad ne visos turi nekilnojamojo turto apskaitos sistemas ir nėra nuoseklaus duomenų rinkimo. Analizuojant Lietuvos laisvosios rinkos instituto analitikų 2015 m. atliktą savivaldybių nekilnojamojo turto apskaitą pateikiami pagrindiniai skaičiai:

- nuosavų pastatų ir patalpų bendras plotas – 11 mln. kv. m.;
- nenaudojamų ir įtrauktų į pardavimą pastatų ir patalpų plotas – 0,5 mln. kv. m.;
- vienam gyventojui tenkantis savivaldybių nekilnojamojo turto plotas – 4 kv. m.;
- 2015 m. parduota 85 tūkst. kv. m. ploto pastatų ir patalpų (Kiek pastatų...2016).

Svarbu užtikrinti, kad funkcijų vykdymui reikalingos patalpos ir pastatai būtų naudojami efektyviai ir racionaliai. Efektyvus turto valdymas reiškia, kad su tuo susiję sprendimai turi teikti maksimalią naudą visuomenei. Taigi, racionalus turto valdymas pasireiškia neekvojimu.

Savivaldybėms turėtų priklausyti tik toks pastatų kiekis, kokio pakanka Vietos savivaldos įstatyme numatytoms jų funkcijoms įgyvendinti (Kiek pastatų...2016).

3.3 Valstybės ir savivaldybių turto valdymo problemos

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo problemos buvo įvardytos LRV nutarime dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 metų strategijos patvirtinimo. Nors šis nutarimas yra 2009 m., tačiau dauguma problemų yra neišspręsta iki šiol.

Svarbi sisteminė problema yra ta, jog dalis valstybės turto neįvertinta, neįregistruota viešuosiuose registruose, ne visas valstybės turtas traukiamas į valstybės turto valdytojų apskaitą ir rodomas finansinėse ataskaitose, todėl valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaita nerodo pagrįstos ir teisingos valstybės turto finansinės būklės.

Pagrindinė neefektyvaus valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo problema yra ta, kad valstybės turto valdytojai dažnai nežino, kiek ir kokio valstybės nekilnojamojo turto turi, kokia tikroji šio turto vertė.

Taip pat nėra bendros efektyvios valstybės nekilnojamojo turto valdymo kontrolės sistemos:

- valstybės nekilnojamojo turto valdymas decentralizuotas, kas valdo ir naudoja šį turtą, tas juo ir disponuoja, nes dalį sprendimų, susijusių turto valdymu, gali priimti valstybės turto valdytojai (šiuo metu turto valdymo centralizaciją įgyvendina VĮ Turto bankas, tačiau ne visas turtas yra įtrauktas į VTIPS, kaip tai buvo numatyta Strategijoje);
- valstybės turto valdytojai nesuinteresuoti valstybės nekilnojamąjį turtą valdyti efektyviai. Vieni turto valdytojai turtą išnuomoja arba perduoda laikinai neatlygintinai valdyti ir naudoti panaudos pagrindais, o kiti – nuomojasi. Neaišku, kiek turto valdytojai turi valstybės nekilnojamojo turto, kuris neatitinka jų poreikių atliekant jiems pavestas funkcijas arba naudojamas ne šioms funkcijoms atlikti;
- ne visas valstybės nekilnojamasis turtas traukiamas į valstybės turto valdytojų buhalterinę apskaitą ir rodomas finansinėse ataskaitose, dalis šio turto neįregistruota viešuosiuose registruose, ne visas valstybės nekilnojamasis turtas inventorizuotas ir įvertintas.
- neskaičiuojamos visos nekilnojamojo turto naudojimo, išlaikymo ir kitos ūkinės išlaidos, jos nesiejamos su turimo nekilnojamojo turto verte, todėl neįmanoma palyginti alternatyvių valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir naudojimo sąnaudų;

- nevertinamas nekilnojamojo turto valdymo ir naudojimo efektyvumas, nes nėra išlaidų ir pajamų duomenų pagal kiekvieną valdomo nekilnojamojo turto vienetą; valstybės turto valdytojai naudoja biudžeto programas kaip priemonę savo nekilnojamajam turtui išlaikyti;
- valstybės nekilnojamasis turtas kitiems subjektams perduodamas nesilaikant teisės aktų nuostatų.

Kitos problemos, tai didelės valstybės turto valdytojų nekilnojamojo turto eksploataavimo ir nuomos sąnaudos; nėra tikslios informacijos, kiek valstybė turi nekilnojamojo turto, todėl valstybės turto ataskaitoje nepateikta pagrįstų ir teisingų duomenų; valstybės turto valdytojai valdo daug nekilnojamojo turto, kurio nenaudoja priskirtoms funkcijoms atlikti arba kurį naudoja ne šioms funkcijoms atlikti (Lietuvos Respublikos...2009).

Išvardytos problemos tinka ir savivaldybėms. Kaip jau buvo minėta, dauguma iš jų neturi parengtų strategijų, taip pat neturi parengto personalo, neišmano turto valdymo principų, neapskaičiuoja galimybių, netaiko kaštų naudos analizės, turi daug neapskaityto turto. Norint efektyviai valdyti nekilnojamąjį turtą, iš pradžių būtina nuosekliai jį apskaityti.

4. INTEGRUOTAS TURTO VALDYMO MODELIS

Efektyvumo siekimas ir išlaidų mažinimas yra jau ne tik privačių įmonių interesas, tai kelia susirūpinimą bei naujus iššūkius ir viešajam sektoriui. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, valstybė ir savivaldybės perėmė daug turto, tačiau žinių ir patyrimo turto valdyje trūksta iki šiol. Efektyvumo siekimas tapo ypač aktualus po didžiosios finansų krizės.

Norint efektyviai valdyti turimą nekilnojamąjį turtą, svarbu turėti ne tik turto valdymo gaires, bet parengti konkretų turto valdymo modelį, strategiją, kad esant poreikiui ir siekiant įvykdyti užsibrėžtus tikslus, būtų galima atlikti esamos situacijos monitoringą.

Kai kuriais atvejais valstybės nekilnojamasis turtas negali būti valdomas efektyviai, arba tą padaryti sunku (pvz. su krašto apsaugai skirta žeme ir statiniais), todėl siūlomas turto valdymo modelis labiau pritaikytas savivaldybėms.

4.1 Nekilnojamojo turto valdymo modelis

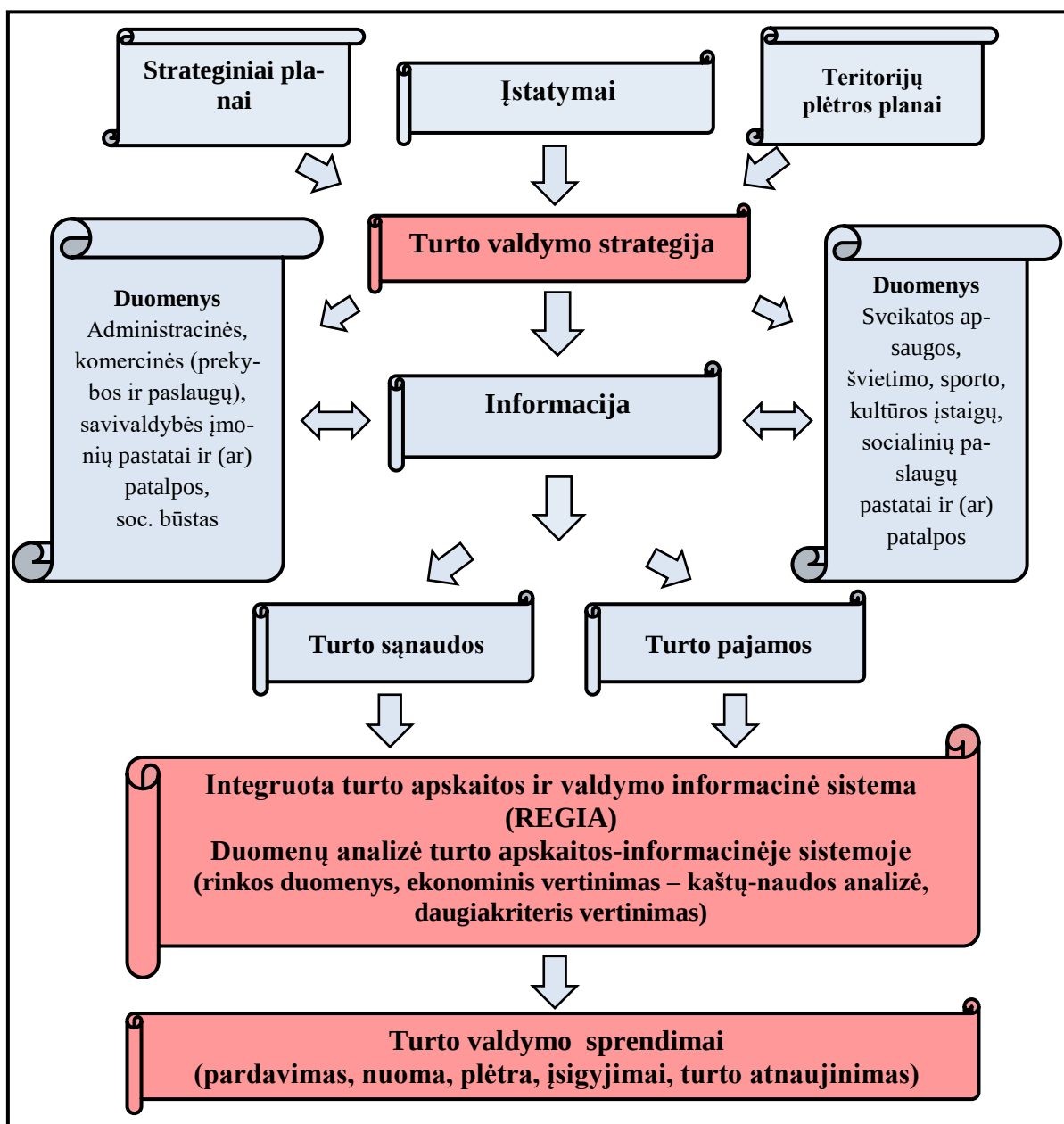
Autorės sukurtas nekilnojamojo turto valdymo modelis vaizduojamas 4.1 pav. Pagrindinį šio modelio pamatą sudaro Įstatymai, Teritorijų plėtros planai ir Strateginiai planai. Svarbiausia yra įstatymai, reguliuojantys savivaldybių nekilnojamojo turto valdymą. Kaip jau buvo minėta, pagrindinis įstatymas yra Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, apibrėžiantis visas veiklas, susijusias su nekilnojamoju turtu: naudojimą, disponavimą, likvidavimą, nurašymą ir kt.

Kiti svarbūs dokumentai yra teritorijų plėtros planai. Bendrasis savivaldybės teritorijos planas (pvz., Vilniaus miesto), aprašo esamą teritorijos būklę, tai miesto išorės ir vidaus struktūrą, gyvenamąsias teritorijas, ekonominę plėtrą ir investicijas, gamtinę aplinką, nekilnojamas kultūros vertybes, socialinę aplinką ir kultūrą, susisiekimo bei inžinerinę infrastruktūrą bei nurodo galimas įvairios plėtros kryptis.

Teritorijų plėtros planų tikslai rodo, ką ir per kiek laiko savivaldybės siekia nuveikti savo teritorijoje. Vilniaus miesto savivaldybė nurodo šiuos bendro plano tikslus ir uždavinius:

- sudaryti sąlygas nuolatiniam, socialiai ir ekonomiškai motyvuotam gyvenimo kokybės augimui, plėtojant daugiacentrę miesto struktūrą, palaikant vidinę miesto plėtrą, skatinant daugiafunkčį žemės naudojimą, siekiant socialinės integracijos ir mažinant raidos skirtumus, plačiau įtraukiant visuomenę į miesto planavimo procesus;
- keisti veiklų reglamentavimą atsižvelgiant į pasikeitusias miesto raidos tendencijas, patikslinti miesto plėtros prioritetus ir jų įgyvendinimo eiliškumą, miesto teritorijoje išskirti zonas, už kurių infrastruktūros kūrimą ir įrengimą atsakomybę prisiima plėtotojai, detaliuoti aktualiausių miesto dalių sprendinius tikslesniu masteliu;

- pasikeitus gamtinio karkaso reglamentavimui, įvertinti plėtros galimybes urbanizuotoje miesto dalyje, atsižvelgiant į žaliųjų zonų poreikį ir nustatant aiškesnį reglamentavimą;
- suformuoti sąlygas atsirasti integruotai (multimodolinei) transporto sistemai, leidžiančiai pasiekti užsibrėžtus darnaus judumo tikslus, transporto būdams pirmenybę teikti atsižvelgiant į konkrečią miesto zoną, atitinkamai įvertinti magistralinių gatvių kategorijas, plėsti inžinerinę infrastruktūrą prioritetinėse miesto periferinėse zonose (Parengta Vilniaus...2017).



4.1 pav. Nekilnojamojo turto valdymo modelis

Taigi plėtros planai svarbūs savivaldybių augimui ir visuomenės poreikių tenkinimui, taip pat ir turimo turto ekonomiškam panaudojimui.

Strateginiai planai apima daug veiklos sričių. Tai gali būti socialinio būsto plėtra, kraštovaizdžio apsauga, sveikatos apsauga, vaikų ir suaugusiųjų ugdymas, turizmas, kultūrinė veikla ir t. t. Šie planai nurodo tikslą ir priemones, kurių bus siekiama užsibrėžtą laiką. Kiekviena savivaldybė turėtų turėti ir turto valdymo strategiją, ko šiuo metu nėra. Tokią strategiją turi tik Vilniaus miesto savivaldybė, kuriai, kaip sostinei, itin svarbios papildomos lėšos ir biudžeto nešvaistymas. Kadangi pastebima, jog kitos Lietuvos savivaldybės irgi pardavinėja kažkiek savo turimo turto, galima nujausti lėšų sutaupymo poreikį.

Turto valdymo strategijoje turėtų būti numatytos konkrečios taisyklės ir procedūros, nustatančios ir aprašančios, kaip valdant turtą siekti visuomeninės naudos, efektyvumo, racionalumo ar viešosios teisės. Taip pat, kokių bus imtasi priemonių ir valdymo principų. Ši strategija negali būti tinkamai įvykdoma be informacijos kaupimo.

Savivaldybės turėtų rinkti ir kaupti informaciją apie savo turimą turtą, t. y. įvairios paskirties pastatus: administracinės, komercinės paskirties, sveikatos, švietimo, sporto, kultūros statinius, turimą socialinį būstą. Duomenų kaupimas turėtų apimti charakteristikas, kurios registruojamos Nekilnojamojo turto kadastre ir registre: pastato paskirtis, unikalus numeris, plotas, tūris, statybinės charakteristikos, vertės ir pan. Taip pat, norint teisingai įvertinti pastato išlaikymo sąnaudas, svarbu kaupti duomenis ir apie pastatuose sunaudojamą elektros kiekį, šildymo kainas ir kitas komunalines paslaugas.

Siekiant efektyvaus turto valdymo, itin svarbus yra turto sąnaudų bei pajamų vertinimas. Logiška, kad sąnaudos neturi viršyti gaunamų pajamų. Bet dažnu atveju yra taip, kad savivaldybės nekaupia tikslių duomenų apie savo turimo turto išlaikymą, todėl sudėtinga nustatyti nekilnojamojo turto poreikį. Turto pajamų bei sąnaudų stebėseną padės pasiekti maksimalų turto valdymo efektyvumą.

Nuosekliai nuosavų patalpų ir pastatų apskaitai būtina nekilnojamojo turto valdymo informacinė sistema. Informacinėje sistemoje svarbios funkcijos būtų šios:

- įvesti į bendrą duomenų bazę viso savivaldybei priklausančio ar kitaip disponuojamo turto bendros, buhalterinės, organizacinės bei techninės informacijos aprašymus;
- atlikti turto paiešką pagal bet kokias turto charakteristikas, kurios kiekvienai turto rūšiai gali būti skirtingos;
- vykdyti turto įvairios formos sutarčių informacijos registravimą;
- suformuoti statistines ir įvairaus turinio bei paskirties ataskaitas apie turto būklę (turto sąnaudų bei pajamų vertinimas, poreikio analizė);
- saugoti bendroje duomenų bazėje dokumentų ataskaitų ir suvestinių originalus (*.doc ar *.pdf formatuose);

- valdyti ir analizuoti bendrą sistemoje disponuojamą informaciją, organizuoti ir koordinuoti savivaldybės ir pavaldžių įstaigų specialistų veiksmus, vartotojams operatyviai keistis informacija;
- palyginti objektų rinkos vertes su rinkoje esančiais objektais.

Nekilnojamojo turto valdymo informacinė paieškos sistema turi būti moderni. Svarbu, kad joje būtų galima atlikti duomenų analizę, pavyzdžiui ekonominę – kaštų-naudos ar daugiakriterį vertinimą.

Kaštų-naudos analizė yra plačiai taikomas ekonominės analizės metodas, leidžiantis nustatyti ir įvertinti tam tikros viešosios iniciatyvos tiesiogines ir netiesiogines ekonomines sąnaudas bei naudą. Šios sąnaudos ir nauda išreiškiami pinigine išraiška. Tokiu būdu galima įvertinti grynąją intervencijos naudą, palyginti tarpusavyje skirtingas intervencijos alternatyvas. Kaštų-naudos analizė atliekama, kai numatomos intervencijos pasekmės yra platesnės nei tik finansinės pasekmės ją įgyvendinančiai organizacijai. Analizės tikslas – nustatyti, ar intervencija reikalinga, ar ji prisidės prie visuomenės gerovės. Kaštų-naudos analizė taip pat naudinga tuo, kad suteikia vieningą metodinį pagrindą sprendimo poveikiui įvairiais aspektais vertinti (Ministro Pirmininko...2011).

Daugiakriterio vertinimo metodai susieja nagrinėjamo projekto socialinės naudos dalinius rodiklius į apibendrinamąjį. Šių metodų pagrindą sudaro rodiklių, apibūdinančių lyginamas projektines alternatyvas, kiekybiniai arba kokybiniai duomenys ir rodiklių reikšmingumai (svoriai). Vertinimo tikslas – taikant kiekybinius daugiakriterius metodus, ranguoti lyginamas alternatyvas siekiamo tikslo atžvilgiu (Baranauskienė, Maziliauskas, 2012).

Šios analizės leis stebėti poveikį finansams, kiek išleidžiama nekilnojamojo turto priežiūrai, ar tai ekonomiškai naudinga ir atsiperka. Taip pat poveikį socialinėms funkcijoms – ar turimas turtas tarnauja visuomenės labui.

Taip pat labai svarbu turto valdymo informacinėje sistemoje yra turėti galimybę palyginti objektus dabartinėje nekilnojamojo turto rinkoje. Toks palyginimas leis stebėti kokios paklausos objektais disponuoja savivaldybė, galbūt kai kurios objektus tikslinga kuo greičiau parduoti ir pakeisti kitais.

Nuoseklus duomenų rinkimas, stebėseną, analizių taikymas leis paprasčiau priimti turto valdymo sprendimus, susijusius su pardavimu, nuoma, naujo turto įsigijimu ir pan. Turto valdymo sprendimai turi būti paremti ekonomine nauda, optimaliu turto kiekiu ir visa tai turi vykti rinkos sąlygomis.

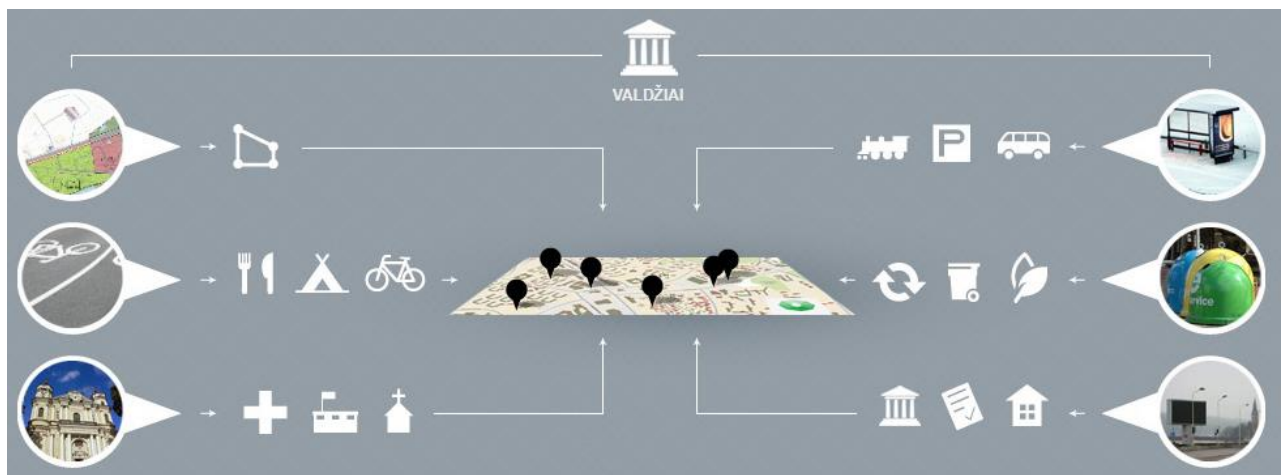
4.2 Turto valdymo informacinės sistemos integravimas į REGIA

Nekilnojamojo turto valdymo informacinė sistema – tai sistema, kurioje šiuo atveju savivaldybės galėtų tvarkyti savo turimą nekilnojamąjį turtą (žemę, pastatus), kaupti ne tik tokią informaciją, kurią kaupia VĮ Registrų centras apie objektus, bet platesnę – kaupti duomenis apie tai, kiek kainuoja tam tikro pastato išlaikymas, kiek pastatas (jo nuoma) atneša pajamų, kaupti reikalingus dokumentus, atlikti objektų palyginimus su rinka, išlaidų analizę, teikti informaciją apie aukcione parduodamą turtą. Tai panaši į VĮ Turto banko administruojamą Valstybės turto informacinės paieškos sistemą.

Kiekvienos naujos informacinės sistemos pirkimas ir įdiegimas įmonėje ar savivaldybėje kainuoja didelius pinigus. Įsigijus bet kokią naują sistemą, vykdomas reikalingos informacijos suvedimas, darbuotojų apmokymai. Į tokias sistemas duomenis reikia suvesti iš turimų archyvų, todėl daug racionalesnis sprendimas yra išplėsti jau turimas informacines sistemas. Autorės pasiūlymas yra išplėsti VĮ Registrų centro administruojamos regionų geoinformacinės aplinkos paslaugos – REGIA galimybes, integruojant į sistemą nekilnojamojo turto valdymo informacinę sistemą bei susiejant ją su valstybiniu nekilnojamojo turto registru.

Šiuo metu REGIA siūlomos paslaugos ir galimybės valdžiai skelbti duomenis ir informaciją apie:

- teritorijų planavimą;
- rekreaciją ir turizmą;
- visuomeninės paskirties objektus;
- inžinerinę infrastruktūrą ir susisiekimą;
- atliekų tvarkymą;
- kitus svarbius objektus.



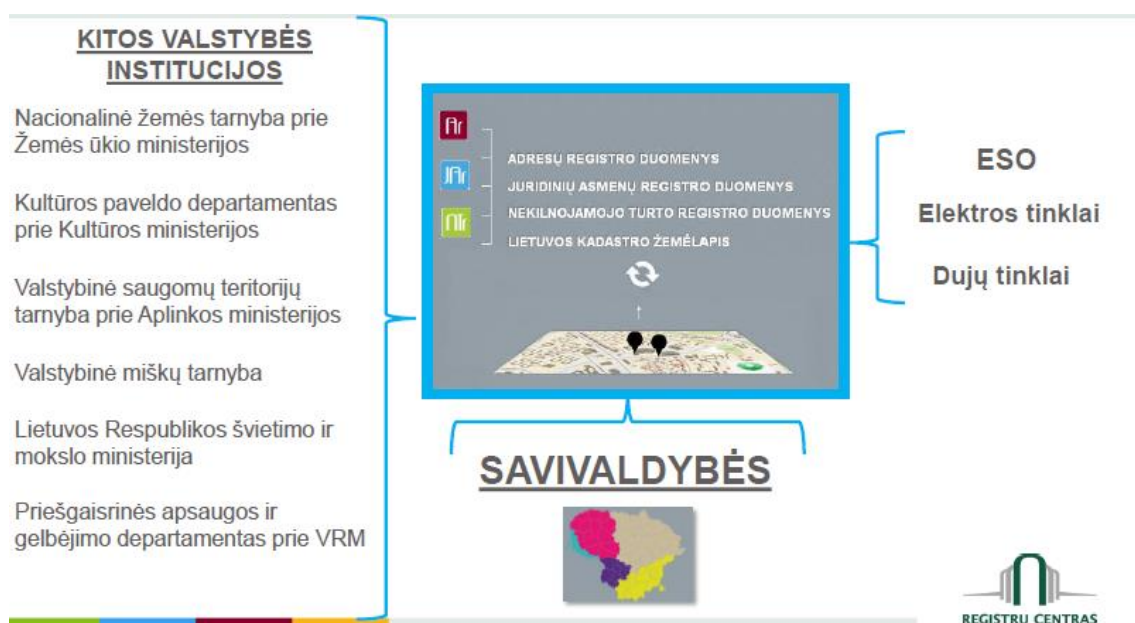
4.2 pav. REGIA paslaugos valdžiai (www.regia.lt)

Visa vartotojo sukurta informacija, įvesti duomenys, įkelti dokumentai kaupiami bei saugomi *REGIA* tarnybinėse stotyse ir yra prieinami iš bet kurio kompiuterio (4.3 pav).



4.3 pav. Debesų kompiuterijos principas (www.regia.lt)

REGIA duomenų pagrindas yra nekilnojamojo turto kadastro žemėlapis, nekilnojamojo turto registro, juridinių asmenų, adresų registro duomenys. *REGIA* taip pat naudoja ir kitų institucijų duomenis savo žemėlapiui (4.4 pav.).



4.4 pav. *REGIA* pagrindas ir institucijų duomenys (www.regia.lt)

REGIA patogiu ir lengva naudotis tiek duomenų tvarkytojams, tiek išoriniams vartotojams, ir tai yra dar vienas šios sistemos privalumas. Kuo paprasčiau suprantamas sistemos valdymo principas, tuo didesnės paklausos ji sulaukia tarp naudotojų.

Sistemos paprastumas ir funkcionalumas būtų svarbus veiksnys savivaldybėms, atsižvelgiant į tai, kad savivaldybėse trūksta kvalifikuotų nekilnojamojo turto valdymo ekspertų ir darbuotojų. Taip pat, naujos sistemos integravimas gali kelti sunkumų ir dėl to, kad naudojimąsi

sistema reikia mokytis nuo pradžių, o *REGIA* vienas iš privalumų būtų, jog savivaldybių darbuotojai jau ne vienerius metus šia paslauga naudojami, ir žino sistemos veikimo principą.

Bendra integruota sistema turėtų veikti tokiu principu: kadangi kiekviena savivaldybė kaip juridinis asmuo turi savo kodą, tai prisijungus sistemoje savivaldybės darbuotojui pagal savo savivaldybės kodą būtų rodoma visa tai konkrečiai savivaldybei priklausanti nuosavybė (duomenys importuoti iš Registrų centro duomenų bazės). Darbuotojas papildomą reikalingą kaupti informaciją (pvz. laukelį „Sunaudojamas elektros kiekis per mėn./Gaunamos pajamos per mėn.) galėtų sukurti pats, prie kiekvieno objekto prisegti kažkokius reikalingus dokumentus. Sistemoje būtų galimybė lyginti pasirinktus objektus, sudaryti statistiką pagal įvairius kriterijus. Kai objekto kadastro bei registro duomenys atnaujinami VĮ Registrų centre, jie turėtų automatiškai atsinaujinti ir sistemoje. Informaciją apie parduodamą turtą savivaldybė teiktų grafiniu sluoksniu *REGIA* sistemoje (toks sluoksnis jau yra aktyvus ir savivaldybės šiuos duomenis skelbia). Svarbiausia šioje sistemoje būtų tai, kad su turimais duomenimis būtų galima atlikti įvairias analizes, palyginimus ir stebėti savo turimo nekilnojamojo turto dinamiką, lengviau daryti sprendimus dėl pardavimo ar naujų objektų pirkimo, ir taip siekiant kuo didesnio efektyvumo valdant turimą nekilnojamąjį turtą.

Kokia yra nauda kelių sistemų integravimo į bendrą sistemą? Autorė išvelgia šiuos pagrindinius privalumus:

- mažesnė pačios valdymo sistemos kaina, lyginant su sistema, kuriama nuo nulio;
- kadangi duomenys būtų rodomi pagal juridinio asmens kodą, nereikėtų visko nuo pradžių suvedinėti ranka/duomenų dubliavimo atsisakymas bei popierinių dokumentų atsisakymas (2017 m. sausį įsigaliojo Nekilnojamojo turto kadastro nuostatų, patvirtintų Vyriausybės 2002 04 15 nutarimu Nr. 534, pataisos, pagal kurias žemės sklypo kadastro duomenų bylas matininkai rengia ir derinti Nacionalinei žemės tarnybai teikia elektroninėmis priemonėmis);
- bendra duomenų kaupimo sistema naudinga dėl galimo patirties turto valdyme pasidalinimo tarp savivaldybių;
- galimybė palyginti objektus su nekilnojamojo turto rinka;
- patogumas vartotojams rasti reikalingą ir įvairią informaciją vienoje vietoje.

4.3 *REGIA* ekspertų komentaras

Siekdama labiau pasigilinti į *REGIA* naudojimosi ypatumus, populiarumą ir pačios sistemos galimybes, autorė susisiekė su VĮ Registrų centro ekspertais ir atliko ekspertinę apklausą. Buvo apklaustos dvi *REGIA* darbuotojos, tiesiogiai dirbančios su sistema ir bendraujančios su savivaldybių administracijomis.

Kaip aktyviai savivaldybės naudojasi *REGIA*? Ar yra savivaldybių, kurios šia paslauga nesinaudoja?

Visos 60 Lietuvos savivaldybių yra pasirašę *REGIA* naudojimo sutartį ir ja naudojasi. Kadangi prievolės suvedinėti duomenis nėra – vienos iš jų naudojasi aktyviau, kitos – mažiau aktyviai.

Ar savivaldybės pačios domisi ir nori sudaryti *REGIA* paslaugų sutartį?

Visos sutartys jau sudarytos. Po *REGIA* paleidimo buvo organizuojami vizitai į savivaldybes, kur buvo vykdomi mokymai ir pristatymai apie *REGIA* galimybes. Visos savivaldybės vienu ar kitu lygmeniu naudojasi *REGIA*.

Ar sudarius sutartį mokamas fiksuotas vienkartinis/mėnesinis mokestis?

Paslauga visuomet buvo ir yra nemokama.

Ar numatomas *REGIA* paslaugos išplėtimas, ar numatytos tam papildomos išlaidos?

Ateityje tikimės plėstis, siūlyti daugiau paslaugų ir viską perdaryti kardinaliai. Dėl išlaidų negaliu jums atsakyti, pirmiausia svarbu parengti konkrečius planus kaip norime plėstis ir kiek tai bus paklausu tarp vartotojų. Pasiūlymas dėl sistemų integravimo manau, kad irgi įmanoma, ypač sukūrus gerą plėtros strategiją.

REGIA žemėlapyje savivaldybės turi sluoksnį „Parduodamas nekilnojamasis turtas“. Radus parduodamą objektą ir paspaudus ant jo, galime matyti pagrindinę informaciją apie objektą. Ar ši informacija savivaldybės darbuotojo suvedama rankiniu būdu, ar imama iš registro įrašo?

Viskas suvedama savivaldybių darbuotojų, automatiškai užsipildo tik adreso laukelis.

Nė su vienu *REGIA* sluoksniu nesame padarę jokių sąsajų su registrų išrašais, nes to neleidžia vartotojų duomenų apsauga ir įstatymai.

Galbūt šis sluoksnis susikūrė kažkurios iš savivaldybių iniciatyva, ar buvo pasiūlytas *REGIA* administracijos?

Tikėtina, kad jis sukurtas pageidaujant savivaldybių darbuotojams.

Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduria savivaldybių darbuotojai suveddami duomenis į *REGIA*?

REGIA kūrėme taip, kad norint su ja dirbti nereiktų jokios papildomos programinės įrangos, ar specialaus išsilavinimo, todėl norint dirbti užtenka kompiuterio ir interneto ryšio. Kalbant apie problemas – suvedant duomenis jų per daug nekylo, nes visoms savivaldybėms buvo praveisti mokymai, o ir įkelti duomenis visiškai nesudėtinga, užtrunka vos kelias minutes.

Kokias (galbūt pasikartojančias) pastabas dėl sistemos tobulinimo ar netobulumo teikia savivaldybių administracijos? Ar savo iniciatyva siūlo papildomus sluoksnius, prašo papildomų paslaugų?

Jeigu problemų suvedant duomenis nekylo, tai problemų kyla tuomet, kai savivaldybių darbuotojams tenka suvedinėti kai kuriuos duomenis du kartus – į *REGIA* ir į kokią nors kitą sistemą,

pvz., daug savivaldybių turi susikūrę skirtingo lygio savo asmenines informacines sistemas, kur kaupia informaciją, tačiau problema tokia, kad dažniausiai jų sistemos lūžinėja, arba yra per sudėtingos naudoti paprastam vartotojui, arba neturi tiek galimybių, kiek turi *REGIA*. Taip pat yra daugybė įvairių institucijų sistemų, kur irgi galima susivedinėti duomenis (Teritorijų planavimo dokumentų registras, kiti įvairūs registrai), dėl to kyla daug nepasitenkinimo, kad nėra bendros sistemos ir kad tokiu atveju užtektų suvesti informaciją į vieną, o ne į kelias vietas.

Kaip manote, ar NT valdymo sistemos integravimas į *REGIA* sulauktų savivaldybių susidomėjimo? (Atsižvelgiant į tai, kad dabar savivaldybės perka atskiras NT valdymo sistemas, kur reikia suvesti turimus duomenis, o šios sistemos privalumas jau būtų tas, kad pagal juridinio asmens kodą būtų matoma visa registruota nuosavybė, tereiktų išplėsti kaupiamus duomenis pagal poreikį)

Kiekvienos naujos sistemos integravimas iš pradžių priimamas skeptiškai. Šiuo atveju, kadangi jau yra duomenų dubliavimo problema su įvairiais registrais, tokia sistema galėtų būti vertinama palankiau.

Jūsų nuomone, ar apskritai kelių informacinių sistemų integravimas į vieną yra naudingas?

Naudingas, tik sunkiai įmanomas dėl didelio konkurencijos lygio.

Pokalbio metu buvo pateikta įžvalga, jog savivaldybių darbuotojai skeptiškai priima naujas sistemas, net jei tai lengvina jų darbą. Tą galima paaiškinti darbuotojų kompetencijos trūkumu, naujovių baime. Todėl paprastai naudojamosi lengvai suprantama, įprasta sistema. Autorė mano, jog integruotos nekilnojamojo turto valdymo sistemos paprastumas būtų vienas iš privalumų.

Kitas privalumas būtų tai, jog savivaldybių darbuotojai jau moka naudotis *REGIA* sistema ir išplėtus jos paslaugas, tikėtina, kad neatsirastų didesnių duomenų tvarkymo problemų.

Taip pat svarbus pastebėjimas, jog yra tų pačių duomenų, kuriuos reikia suvesti į skirtingas programas. Darbuotojų nepasitenkinimas tuo rodo, jog poreikis bendrai sistemai tikrai yra. Šiuo atveju, integruojant nekilnojamojo turto valdymo informacinę sistemą į *REGIA*, patogu būtų tvarkyti savivaldybės nekilnojamąjį turtą ir tiesiogiai, kelių mygtukų paspaudimu, viešai skelbti (atvaizduoti žemėlapyje) parduodamus ar išnuomojamus objektus, atsisakant papildomų tokių objektų sąrašų teikimo savivaldybės interneto svetainėje ar kažkur kitur.

2017 gruodžio 15 d. patvirtinta Vidaus reikalų ministerijos parengta Lietuvos regioninės politikos „Baltoji knyga tvariai plėtrai“, kurioje nurodoma, kad iš 60 savivaldybių 6 yra vadinamosios „žiedinės“ savivaldybės, išsidėsčiusios aplink didžiuosius miestus, ir tokios aplinkybės kelia nemažai iššūkių derinant savivaldybių bendrą veiklą ir paslaugų gyventojams teikimą. 2017 – 2020 m. šių iššūkių sprendimui pirmiausiai bus taikomos finansinės ir reguliacinės paskatos, nukreiptos į savivaldybių bendradarbiavimą, o 2021 m. įvertinus peržiūrėtos regioninės politikos pasiekimus ir konstatavus, kad įvesti savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai nėra

pakankamai veiksmingi, ir pasiekti daugiau trukdo esamos savivaldybių administracinės ribos, svarstyta savivaldybių administracinių ribų reforma prieš 2023 m. rinkimus į savivaldybių tarybas.

Nors savivaldybių administracinė reforma yra tik svarstyta, tačiau reiktų atsižvelgti, jog jungiant kelias savivaldybes į vieną, reiktų perduoti duomenis vienai iš jų, o turint bendrą nekilnojamojo turto valdymo sistemą būtų paprasčiau tvarkyti sukauptus duomenis.

Šiuo metu didžioji dalis valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų privalo mokėti už teikiamus ir už gaunamus duomenis iš valstybės registrų. Tokia situacija, kai valstybė priversta pirkti duomenis pati iš savęs, prasilenkia su viešojo administravimo principais, bei su Europos Sąjungos rekomendacijomis dėl nemokamo keitimosi informacija. Siekiant pakeisti šią tvarką, 2017 gruodžio 7 d. LR Seimas priėmė Valstybės informacinių išteklių valdymo, Civilinio kodekso, Akcinių bendrovių, Mažųjų bendrijų ir Viešųjų įstaigų įstatymų pataisas, kurios leis valstybei ir savivaldybėms nemokamai naudotis valstybės registrais nuo 2019 m. sausio 1 dienos (Lietuvos Respublikos...2017). Taigi nekilnojamojo turto informacinės sistemos integravimas į VĮ Registrų centro administruojamą sistemą *REGIA* ir susiejimas su valstybiniu registru padėtų dar paprasčiau ir pigiau savivaldybėms tvarkyti savo nekilnojamojo turto duomenis.

Nors pasiūlyta sistema labiau tinka savivaldybėms, kadangi jos neturi bendros duomenų kaupimo sistemos, tačiau ją būtų galima pritaikyti ir valstybės nekilnojamojo turto valdy-
me.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Magistro darbo teorinėje dalyje valstybės ir savivaldybių turto valdymas buvo apžvelgtas keletu aspektų – 1) nagrinėjant Lietuvos bei užsienio šalių mokslinius straipsnius; 2) analizuojant LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymą bei LRV Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 m. strategijos dokumentą, kuris inicijuoja pokyčius valdant nekilnojamąjį turtą; 3) apžvelgiant gerąją užsienio šalių patirtį nekilnojamojo turto valdymo srityje bei 4) nagrinėjant šiuo metu esamą turto valdymo situaciją valstybės bei savivaldybių lygmeniu.

Praktinėje dalyje pasiūlytas nekilnojamojo turto valdymo modelis savivaldybėms, padėsiantis tikslingiau planuoti darbus ir ilgalaikius tikslus turto valdymo srityje. Taip pat pasiūlyta integruota su valstybės registrais nekilnojamojo turto valdymo informacinė sistema ir atlikta ekspertinė apklausa dėl tokios sistemos galimybių.

Iš atlikto darbo darytinos išvados:

- mokslinėje literatūroje racionalus nekilnojamojo turto valdymas nėra plačiai išnagrinėta tema, tačiau veiklos efektyvumas yra prioritetas visose srityse – turto valdymo, paslaugų teikimo, komunalinių atliekų tvarkymo ir pan.;
- remiantis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu, Lietuvos Valstybės turtas turi būti valdomas vadovaujantis visuomeninės naudos, efektyvumo, racionalumo ir viešosios teisės principais;
- Lietuvoje didelis valstybės turtą valdančių institucijų skaičius parodo, jog veikia decentralizuotas valstybės turto valdymo modelis, kurį nuo 2009 m. siekiama centralizuoti;
- LRV paruoštas turto valdymo strategijos dokumentas yra orientuotas į Lietuvos nekilnojamąjį turtą. Strategijos tikslas yra, sekant tokių šalių kaip Nyderlandai bei Estija pavyzdžiu, paversti NT valdymo modelį labiau centralizuotu ir taip efektyvinti turto valdymo administravimą bei sumažinti išlaikymo sąnaudas;
- VĮ Turto bankui atlikus Valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo 2016 m. ataskaitą, įvardytos pagrindinės problemos siekiant efektyvaus turto valdymo. Viena iš pagrindinių tai viešųjų institucijų nepakankamas dėmesys nustatant savo tiesioginėms funkcijoms vykdyti nereikalingą turtą bei atsisakant perteklinių funkcijų;

- strateginio planavimo trūkumai turto valdymo srityje yra esminis savivaldybių bruožas, nes tik viena savivaldybė (Vilniaus miesto) turi parengusi ilgalaikę turto valdymo strategiją, išsikėlusi tikslus ir uždavinius;
- turto apskaita bei duomenų kaupimas yra itin problemiška sritis – nuosekliai nekaupiant duomenų bei neturint tikslų duomenų apie visą valdomą turtą, vykdomi turto pardavimai galimai yra neracionalūs;
- siekiant gerinti nekilnojamojo turto valdymą svarbu turėti turto valdymo modelį, parengti turto valdymo strategiją, nuosekliai kaupti visą informaciją ne tik apie turimą turtą, bet ir jo išlaikymo sąnaudas, teikiamas pajamas, nes pajamų ir sąnaudų stebėseną svarbi dėl priimamų turto valdymo sprendimų;
- turimų patalpų ir pastatų apskaitai būtina nekilnojamojo turto valdymo informacinė sistema, bendra visoms savivaldybėms;
- šiuo metu racionaliausias sprendimas – integruoti turto valdymo sistemą į VĮ Registrų centro administruojamą regionų geoinformacinės aplinkos paslaugą – *REGIA*. Tai racionalu tuo atžvilgiu, kad savivaldybėms nereikėtų atskirai pirkti tokios sistemos ir dubliuojant informaciją suvedinėti į ją duomenis, taip pat dėl to, kad nuo 2019 m. sausio 1 d. valstybės registro duomenys valstybės įstaigoms bei savivaldybėms bus prieinami nemokamai;
- įvertinus VĮ Registrų centro ekspertų nuomonę, darytina išvada, kad turto valdymo sistemos integravimas į *REGIA* yra įmanomas ir sulauksiantis paklausos tarp savivaldybių.

Remiantis baigiamuoju darbu ir išvadomis, galima pateikti tokias rekomendacijas bei pasiūlymus:

- būtina nuosekliai kaupti informaciją apie turimą nekilnojamąjį turtą ir jo valdymo išlaidas bei pajamas;
- parengti trumpalaikius bei ilgalaikius turto valdymo strateginius planus;
- naudoti, plačiau taikyti jau sukurtas informacines sistemas, tokias kaip *Geoportal*, *REGIA*. Tai leistų kaupti informaciją vienoje vietoje, taikyti bendrą metodiką ir apskaitos principus, lyginti rezultatus.

LITERATŪRA

- Asatryan, Z.; Heinemann, F.; Pitlik, H. 2017. Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy: *European Journal of Political Economy*, 48: 128-143 p.
- Baranauskienė, J.; Maziliauskas, A. 2012. Socialinės naudos daugiakriteris vertinimas vandentvarkos projektuose, *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, 1(8): 21-27 p.
- Bygningsstyrelsen [interaktyvus]. 2017. *About us*, [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<https://www.bygst.dk/english/about-us/>>.
- Constantin, D.-L.; Dragusin, M.; Iosif, A. E.; Petrescu, R. M. 2012. The effective municipal property management in South-East European cities – recording issue. The case of Bucharest municipality, *Economics, Management, and Financial Markets*, 7(4): 483-496 p.
- Gaulė, E. 2014. Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos: *Viešojo politika ir administravimas*, 3: 372-385 p.
- Girginer, N.; Kaygisiz, Z. 2013. Cost-utility analysis in municipalities: The case of Odunpazari and Tepebasi municipalities in city of Eskisehir, *Habitat International*, 38: 81-89 p.
- Government Property Unit (GPU) [interaktyvus]. 2017. [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<https://www.gov.uk/government/groups/government-property-unit-gpu>>.
- Government's Estate Strategy 2014 [interaktyvus]. 2014. [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<https://www.gov.uk/government/publications/governments-estate-strategy-2014>>.
- Gross, M.; Zrobek, R. 2015. Good governance in some public real estate management systems: *Land Use Policy*, 49: 352-364 p.
- Guzman, P. C.; Pereira Roders, A. R.; Colenbrander, B. J. F. 2017. Measuring links between cultural heritage management and sustainable urban development: An overview of global monitoring tools, *Cities*, 60: 192-201 p.
- Kiek pastatų ir patalpų turi savivaldybės? [interaktyvus] 2016. [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2016/09/NT-PB-09_28.pdf>.
- Klumbytė, E.; Apanavičienė, R. 2014. Real estate strategic management model for Lithuanian municipalities, *International Journal of Strategic Property Management*, 18:3, 279-291 p.

Klumbytė, E.; Bliūdžius, R.; Gipele, I. 2013. Nekilnojamojo turto poreikis savivaldybių veiklos tikslams ir funkcijoms vykdyti, *Statyba*, ISSN 2029-7149 online.

Korsakienė, R.; Grybaitė, V.; Šimelytė, A. 2017. Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika. Vilnius: Technika, 15-16 p.

Lietuvos Respublikos Finansų ministro įsakymas dėl valstybės lūkesčių, susijusių su valstybės įmone Turto banku, 2017 m. lapkričio 27 d. Nr. 1K-423.

Lietuvos Respublikos Prezidentė [interaktyvus]. 2017. Registrų centras nebelobs valstybės sąskaita [Žiūrėta 2017-12-20]. Prieiga per internetą: <<https://www.lrp.lt/lt/spaudos-centras/pranesimai-spaudai/registru-centras-nebelobs-valstybes-saskaita/28992>>.

Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimo įstatymas. (TAR, 2014-04-03, Nr. 4025) 2014 m. kovo 25 d. Nr. XII-802

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Lietuvos regioninės politikos Baltoji Knyga darniai ir tvariai plėtrai 2017-2020 m.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009-2016 metų strategijos patvirtinimo. (Valstybės žinios, 2009-12-10, Nr. 146-6492) 2009 m. lapkričio 25 d. Nr. 1597.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008-2012 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo. (Valstybės žinios, 2009-03-26, Nr. 33-1268) 2009 m. vasario 25 d. Nr. 189.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Valstybės turto informacinės paieškos sistemos steigimo ir jos nuostatų patvirtinimo. (Valstybės žinios, 2009-07-30, Nr. 90-3883) 2009 m. liepos 22 d. Nr. 813.

Mackevičius, J. 2012. State property: economic analysis and management, *Ekonomika*, 91(2): 117-128 p.

Maring, L.; Blauw, M. 2018. Asset management to support urban land and subsurface management, *Science of the Total Environment*, 615: 390-397 p.

Ministro Pirmininko taryba. 2011. Socialinių sąnaudų-naudos analizės metodinės gairės. Klaipėda: UAB „Klaipėdos banga“, 7 p.

Nekilnojamojo turto kadastras ir registras [interaktyvus]. 2017. [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/turtas/>>.

Obrazcovas, V.; Savas, S. E. 2007. Naujasis viešasis valdymas: *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(9): 189-196 p.

Parengta Vilniaus miesto savivaldybės teritorijos bendrojo plano keitimo koncepcija ir strateginio pasekmių aplinkai vertinimo (SPAV) ataskaita [interaktyvus]. 2017. *Planavimo tikslai ir uždaviniai*, [Žiūrėta 2017-10-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.vilnius.lt/index.php?4133483288>>.

Park, S.; Park, S. I.; Lee, S. 2016. Strategy on sustainable infrastructure asset management: Focus on Korea's future policy directivity: *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 62: 710-722 p.

Phelps, A. 2011. Municipal property asset management – a comparative study of UK and Russia, *International Journal of Strategic Property Management*, 15:4, 416-437 p.

Regionų geoinformacinės aplinkos paslauga REGIA [interaktyvus]. 2017. [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.regia.lt/>>.

Riigi Kinnisvara [interaktyvus]. 2017. *About RKAS*, [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.rkas.ee/about-rkas>>.

Statsbygg [interaktyvus]. 2017. *About Statsbygg*, [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.statsbygg.no/Om-Statsbygg/About-Statsbygg/>>.

Sustainability Report 2016 [interaktyvus]. 2016. [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <http://media.voog.com/0000/0001/6018/files/RKAS_sustainability_report_2016_eng_web.pdf>

.

Svetikas, K. Ž.; Arimavičiūtė, M. 2012. Strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 18-20 p.

The Danish Building and Property Agency - the preferred choice for customers and the state. Strategy 2012-2017 [interaktyvus]. 2012. [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<https://www.bygst.dk/media/113516/strategy-of-the-danish-building-and-property-agency.pdf>>.

Turto bankas [interaktyvus]. 2017. *Veiklos sritys*, [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.turtas.lt/lt/apie-mus/veiklos-sritys/>>.

Valstybės turto valdymas, naudojimas ir disponavimas 2016 metais. Metinė ataskaita [interaktyvus] 2017. [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <http://www.turtas.lt/wp-content/uploads/2017/06/VNT_metine_ataskaita_2016.pdf>.

Vermiglio, C. 2011. Public property management in Italian municipalities: Framework, current issues and viable solutions, *Property Management*, 29 Issue: 5, 423-442 p.

Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus miesto savivaldybės nekilnojamojo turto valdymo strategijos tvirtinimo. 2016 m. gegužės 11 d. Nr. 1-443.

VĮ Kauno regiono keliai [interaktyvus]. 2017. [Žiūrėta 2017-10-28] Prieiga per internetą: <<http://www.krak.lt/>>.

VĮ Valstybinis miškotvarkos institutas [interaktyvus]. 2017. *Pranešimas*, [Žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvmi.lt/>>.

Weber, G.; Calaf-Forn, M.; Puig-Ventosa, I.; Cabras, I.; D'Alisa, G. 2017. The role of environmental organisations on urban transformation: The case of waste management in Esporles (Mallorca), *Journal of Cleaner Production*, 1-12 p.