



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

Vaida Lukšaitė

**NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE
MODELIAVIMAS UKMERGĖS PAVYZDŽIU**

**MODELING OF REAL ESTATE MANAGEMENT IN THE PUBLIC
SECTOR BY EXAMPLE OF UKMERGE**

Baigiamasis magistro darbas

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 6211LX059

Vadybos studijų kryptis

Vilnius, 2019

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

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

Artūras Kaklauskas

(Vardas, pavardė)

(Data)

Vaida Lukšaitė

NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO MODELIAVIMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE UKMERGĖS PAVYZDŽIU

MODELING OF REAL ESTATE MANAGEMENT IN THE PUBLIC
SECTOR BY EXAMPLE OF UKMERGE

Baigiamasis magistro darbas

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 6211LX059

Vadybos studijų kryptis

Vadovas

Doc. dr. Jūratė Šliogerienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Lietuvių kalbos konsultantas

Lekt. Lina Rutkienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2019

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

Vadybos studijų kryptis

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 6211LX059

Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

Prof. habil.dr. Artūras Kaklauskas
(vardas, pavardė)

(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO

UŽDUOTIS

2018-10-29

Vilnius

Studentui (ei) **Vaidai LUKŠAITEI**

Baigiamojo darbo tema: *Nekilnojamojo turto valdymo viešajame sektoriuje modeliavimas Ukmergės pavyzdžiu*

patvirtinta 2018...m. d. dekanų potvarkiu Nr.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2019 m. sausio 2 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Baigiamajame magistro darbe:

1. Remiantis mokslo, metodologine literatūra, išnagrinėti valstybės ir savivaldybių (municipalinio) turto valdymo ypatumus, tikslus, teisinį reglamentavimą, strateginio valdymo aspektus bei pateikti valdymo sampratą.
2. Pateikti valstybės ir municipalinio turto valdymo gerosios praktikos užsienio šalyse pavyzdžius.
3. Išnagrinėti pasirinktos Lietuvos savivaldybės turto valdymo modelį: valdomą turtą, valdymo strateginius tikslus, išskirti problemas, jų priežastis, taikomus sprendimų būdus.
4. Apibendrinti surinktą medžiagą ir pasiūlyti savivaldybės turto valdymo modelį bei rekomendacijas dėl turto valdymo gerinimo.
5. Suformuluoti darbo išvadas.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

.....
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vadovas

(Paraša)

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

Užduotį gavau

(Parašas)

(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
Pavadinimas **Nekilnojamojo turto valdymo viešajame sektoriuje modeliavimas Ukmergės pavyzdžiu**
Autorius **Vaida Lukšaitė**
Vadovas **Jūratė Šliogerienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas viešojo nekilnojamojo turto valdymas – strateginis planavimas, tikslai, uždaviniai, analizuojami municipalinio nekilnojamojo turto valdymo modeliai, bei užsienio šalių viešojo nekilnojamojo turto valdymo geroji praktika. Atlikus Ukmergės rajono savivaldybės strateginio planavimo analizę ir išnagrinėjus nekilnojamojo turto valdymą, nustatytos problemos, sprendimi uždaviniai, pasiūlytas turto valdymo modelis ir pateikiamos rekomendacijos efektyvesniam turto valdymui. Darbą apibendrina išvados ir siūlymai.

Darbą sudaro: įvadas, trys dalys (teorinis pagrindimas, užsienio šalių praktikos analizė, tiriamoji dalis), literatūros sąrašas, priedai.

Darbo apimtis – 71 p. teksto, 25 iliustr., 16 lent., 69 literatūros šaltiniai.

Prasminiai žodžiai: savivaldybė, nekilnojamasis turtas, modelis, efektyvus valdymas, turto nauda.

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

Title **Modeling of Real Estate Management in the Public Sector by Example of Ukmerge**

Author **Valda Lukšaitė**

Academic supervisor **Jūratė Šliogerienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

The final Master's thesis analyzes public real estate management, strategic planning, goals, tasks and models of municipal real estate management, good practice of foreign public real estate management is presented. After analyzing strategic planning of Ukmerge district municipality and real estate management, problems were identified, tasks to be solved, an asset management model is proposed and recommendations for more efficient asset management are provided. Conclusions and suggestions summarize the work.

Structure: introduction, three parts (theoretical substantiation, analysis of foreign practice, research part), references, appendixes.

Thesis consist of: 71 p. text, 25 pictures, 16 tables, 69 bibliographical entries.

Keywords: municipality, real estate, model, effective management, property benefits.

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Vaida Lukšaitė, 20146034

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Statybos fakultetas

(Fakultetas)

Nekilnojamojo turto valdymas, NTVfm-18

(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)

SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2019 m. gruodžio 27 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Nekilnojamojo turto valdymo viešajame sektoriuje modeliavimas Ukmergės pavyzdžiu“ patvirtintas 2019 m. lapkričio 15 d. dekanų potvarkiu Nr. 322st, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: Lina Rutkienė. Mano darbo vadovas docentas daktaras Jūratė Šliogerienė.

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



(Parašas)

Vaida Lukšaitė
(Vardas ir pavardė)

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS	9
SANTRUMPOS	10
ĮVADAS	11
1. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMO TEORINIS IR TEISINIS PAGRINDIMAS	13
1.1. Turto valdymo samprata	13
1.2. Strateginis valdymas	16
1.3. Valstybės ir savivaldybių turto teisinis reglamentavimas	22
1.4. Literatūros šaltinių analizė	26
2. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDymas UŽSIENIO ŠALYSE	32
2.1. Valstybinio turto valdymas Kanadoje	32
2.2. Valstybinio turto valdymas Estijoje	34
2.3. Valstybinio turto valdymas Danijoje	37
2.4. Valstybės turto valdymas Suomijoje	39
2.5. Valstybės turto valdymas Latvijoje	41
2.6. Valstybės turto valdymas Vokietijoje	42
3. UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO TYRIMAS	45
3.1. Bendra informacija apie Ukmergės rajono savivaldybę	45
3.2. Strateginis planavimas Ukmergės rajono savivaldybėje	47
3.3. Nekilnojamojo turto valdymas Ukmergės rajono savivaldybėje	49
3.4. Rekomenduojama nekilnojamojo turto valdymo strategija Ukmergės savivaldybei	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	63
NAUDOTA LITERATŪRA	66
PRIEDAI	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Nekilnojamojo turto valdymo proceso sudėtinės dalys (pagal Federation of Canadian..., 2018)	13
2 pav. Lietuvos valstybinio turto valdyme dalyvaujantys subjektai (pagal Valstybės kontrolę, 2018)	14
3 pav. 2012–2016 metais savivaldybėms perduoti NT objektai pagal paskirtį (pagal Valstybės kontrolę, 2018)	15
4 pav. Strateginio planavimo dokumentų sistema Lietuvoje (pagal Jurkonienė ir Karčiauskienė, 2017)	17
5 pav. Valstybės nekilnojamojo turto pasiskirstymas pagal paskirtį (pagal VĮ Turto bankas, 2019)	21
6 pav. Valstybės / savivaldybių turto sandara (pagal Lietuvos Respublikos valstybės..., 2019)	22
7 pav. Valstybinio turto valdymo modelis (pagal Gross & Zrobek, 2015)	29
8 pav. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo modelis (pagal Brill, 2018; Wong, 2018)	29
9 pav. Savivaldybių NT valdymo modelis (pagal Apanavičiienė ir Klumbytė 2014)	30
10 pav. Municipalinio NT valdymo modelis (pagal Trojanek, 2015)	31
11 pav. Informacinės nekilnojamojo turto sistemos žemėlapis (Canada, 2019)	34
12 pav. RKAS nekilnojamojo portfelis (pagal Riggi Kinnisvara, 2019)	35
13 pav. RKAS valdomo turto portfelis pagal turto paskirtį (pagal Riggi Kinnisvara, 2019)	35
14 pav. Valstybės nekilnojamojo turto žemėlapis (Riigi Kinnisvara, n. m.)	36
15 pav. Agentūros nekilnojamojo turto portfelis (pagal Bygningsstyrelsen, 2019)	38
16 pav. Suomijos valstybinio turto pasiskirstymas pagal paskirtis (pagal Fabritus, 2016)	40
17 pav. VNI valdomo nekilnojamojo turto pasiskirstymas pagal paskirtis (pagal Valsts nekustamie..., n.m.)	42
18 pav. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos struktūra (Ukmergės rajono..., 2019)	46
19 pav. Ukmergės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentų sistema (pagal Ukmergės rajono..., 2019)	47
20 pav. Ilgalaikės plėtros strategijos prioritetinės sritys (pagal Ukmergės rajono..., 2015)	48
21 pav. Patikėjimo teise savivaldybės institucijoms perduotas turtas pagal paskirtis	51
22 pav. Seniūnijų valdomo NT likutinė vertė	52
23 pav. Seniūnijų valdomas nekilnojamas turtas pagal grupes	53
24 pav. Gražos vertinimo modelis	60
25 pav. Siūlomas Ukmergės rajono savivaldybės nekilnojamojo turto valdymo modelis	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginio valdymo funkcijos (pagal Makštutis, 2016)	17
2 lentelė. Rekomenduojama savivaldybės strateginio plano struktūra (pagal LR Vyriausybę, 2014)	19
3 lentelė. Centralizuoto valstybės turto valdymo strategijos santrauka (LR Vyriausybė, 2009).....	20
4 lentelė. Valstybės ir savivaldybių turto įgijimo būdai (pagal Lietuvos Respublikos valstybės..., 2019).....	23
5 lentelė. Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo principai (pagal Lietuvos Respublikos Valstybės..., 2019)	23
6 lentelė. Savivaldybės turto valdymo principai (pagal Kaganova ir kt. 2000).....	28
7 lentelė. Danijos Statybos ir nekilnojamojo turto agentūros strategija (pagal Bygningsstyrelsen, n.m.).....	37
8 lentelė. VNI strategija (pagal Valsts nekustami..., n. m.)	41
9 lentelė. BImA nuostatų santrauka (pagal Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, 2012)	43
10 lentelė. Užsienio šalių valstybinio turto valdymo sistemų apibendrinimas	44
11 lentelė. Pagrindiniai Ukmergės rajono duomenys (pagal Ukmergės rajono..., 2019)	45
12 lentelė. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų skaičius (pagal Ukmergės rajono..., 2019).....	46
13 lentelė. Įstaigos, kurioms perduotas nekilnojamasis turtas	52
14 lentelė. Nenaudojamų pastatų ir patalpų plotas 1 tūks. gyventojų 2018 m. (pagal Venckūnas, 2019).....	55
15 lentelė. Valdomo nekilnojamojo turto pavyzdžiai.....	56
16 lentelė. Strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai	59

SANTRUMPOS

AB – akcinė bendrovė;

ABĮ – akcinių bendrovių įstatymas;

BIM – Building Information Model (statinio informacinis modeliavimas);

JA – juridinis asmuo.

LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė;

NT – nekilnojamasis turtas;

PSPC – Public Services and Procurement Canada (Kanados Viešųjų paslaugų ir pirkimų tarnyba);

SĮ – savivaldybės įmonė;

TFAS – tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai;

UAB – uždaroji akcinė bendrovė;

VĮ – valstybės įmonė;

VŠĮ – viešoji įstaiga.

IVADAS

Temos aktualumas. Spartėjant urbanizacijos procesams, svarbu sutelkti dėmesį į miesto gyventojų aprūpinimą socialinėmis ir komunalinėmis paslaugomis bei jų kokybės užtikrinimą. Minėtas paslaugas miestuose užtikrina savivaldybės, kurios savo funkcijų įgyvendinimui pasitelkia turtą. Valstybės turtas – tai viešoji gėrybė, kurios pagrindinis tikslas yra visuomenės gyvenimo kokybės gerinimas, o atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, vyriausybė ir savivaldybės perėmė daug nekilnojamojo turto, taip atsirado su juo susijusios valdymo problemos.

Viešojo nekilnojamojo turto valdymas mokslo publikacijose įvardijamas kaip vienas sudėtingiausių valdymo procesų. Savivaldybės dažnai valdo nekilnojamąjį turtą neturėdamos reikalingų kompetencijų bei išteklių. Viešojo turto valdymas reglamentuojamas įstatymų, bet vis dar pasitaiko atvejų, kai valdymas įgyvendinamas neefektyviai ir neracionaliai. Nors pastaraisiais metais valstybinio turto valdymas pertvarkomas, ieškoma inovatyvių, geriausia praktika paremtų sprendimų, tačiau šis procesas įgyvendinamas nepakankamai efektyviai, nepasiekti norimi rezultatai: racionalus turto valdymas, jo kiekių optimizavimas, išlaikymo sąnaudų mažinimas. Regioninėse savivaldybėse galima rasti nemažai apleisto, bešeimininkio turto, kurio išlaikymas sukelia papildomas išlaidas mokesčių mokėtojams, tačiau jokios naudos visuomenei neteikia, todėl svarbu skirti daugiau dėmesio viešojo nekilnojamojo turto valdymui.

Darbo objektas – viešojo nekilnojamojo turto valdymo būdai ir modeliai.

Darbo tikslas – išanalizuoti pasirinktos savivaldybės nekilnojamojo turto valdymo įgyvendinimą ir pasiūlyti efektyvaus turto valdymo modelį.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti viešojo turto valdymo principus ir teisinį reglamentavimą bei mokslininkų pateikiamus turto valdymo modelius.
2. Atlikti Lietuvos strateginio planavimo ir viešojo nekilnojamojo turto valdymo analizę.
3. Pateikti užsienio šalių valstybinio turto valdymo pavyzdžius.
4. Atlikti pasirinktos savivaldybės turto valdymo problemų analizę.
5. Nustatyti optimalų turto valdymo modelį Ukmergės rajono savivaldybei.

Tyrimo metodai: atliekama mokslinės literatūros, skirtingų autorių pateikiamų turto valdymo modelių ir teisės aktų, reglamentuojančių viešojo turto valdymą, analizė bei užsienio šalių valstybinio turto valdymo praktikos analizė, aprašomas Ukmergės rajono savivaldybės turto valdymas ir atliekamas turto valdymo modeliavimas.

Struktūra: darbą sudaro trys skyriai. Pradžioje pateikiamas teorinis ir teisinis savivaldybių turto valdymo pagrindimas, analizuojami mokslininkų pateikiami viešojo turto valdymo modeliai. Po to pateikiami užsienio šalyse vyraujantys viešojo turto valdymo principai. Trečiame skyriuje

analizuojama pasirinkta savivaldybė, nustatomos Ukmergės rajono savivaldybės turto valdymo problemos. Išvadose pateikiamos turto valdymo efektyvumą didinančios rekomendacijos.

Magistro baigiamojo darbo tema skaitytas pranešimas 22-ojoje Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Mokslas – Lietuvos ateitis“ (žr. A priedą).

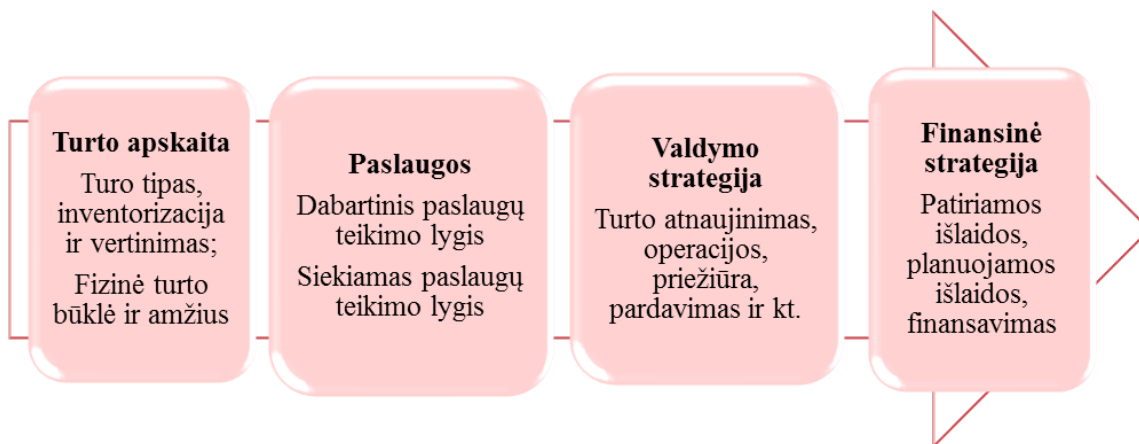
1. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMO TEORINIS IR TEISINIS PAGRINDIMAS

Valstybės nekilnojamasis turtas – tai viena iš priemonių, skirtų valstybės ir savivaldybių funkcijoms atlikti. Pagrindinis šio turto tikslas – viešųjų interesų tenkinimas, todėl svarbu valstybės bei savivaldybių turtą valdyti atsižvelgiant į piliečių poreikius. Toliau šiame skyriuje pateikiama turto apibrėžtis bei pagrindiniai teisiniai dokumentai, reglamentuojantys valstybės ir savivaldybių turtą ir jo valdymą, naudojimą bei disponavimą. Analizuojami pagrindiniai šio turto valdymo principai bei su turto valdymu susijusios problemos, kurios vyrauja ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse.

1.1. Turto valdymo samprata

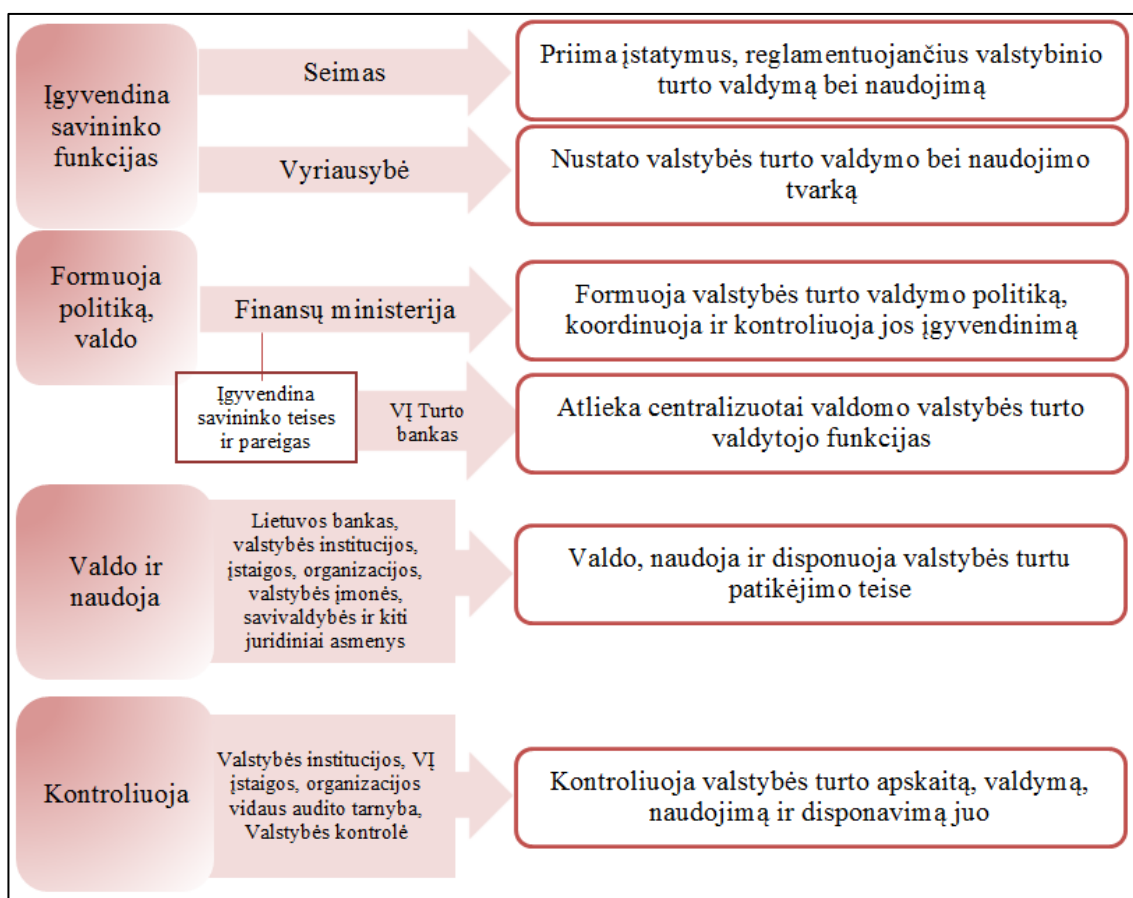
Turto reikšmė gali būti nagrinėjama atsižvelgiant į skirtingus jo aspektus. Kiekvienoje mokslo kryptyje galima nagrinėti ekonominę, socialinę, politinę turto prasmę. Paprastai turto sąvoka pateikta R. Vainienės: „Turtas – ekonominė gėrybė, priklausanti fiziniam ar juridiniam asmeniui“ (Vainienė, 2008). Taigi kaip du pagrindinius turto bruožus galima išskirti vertę bei savininko buvimą.

Nekilnojamojo turto valdymas yra skirtingas sritis apimanti disciplina, užtikrinanti, kad žemė ir pastatai naudojami efektyviai ir racionaliai, įgyvendinant strateginius tikslus ir visuomenės poreikius. Viešojo sektoriaus nekilnojamojo turto valdymas apima strategiją, programas, įgyvendinimą, peržiūrą bei pokyčių įgyvendinimą. Kiekviena savivaldybė, siekdama efektyvaus nekilnojamojo turto valdymo, turi turėti nekilnojamojo turto valdymo strategiją, planą, strateginių tikslų įgyvendinimui, biudžetą arba siekiamus finansinius rodiklius. Turto valdymo proceso sudėtinės dalys pateikiamos 1 paveiksle.



1 pav. Nekilnojamojo turto valdymo proceso sudėtinės dalys (pagal Federation of Canadian..., 2018)

Lietuvoje valstybės turto valdymo politikos formavimas, organizavimas, koordinavimas bei kontrolė pavesta Finansų ministerijai. 2 paveiksle galima pamatyti visus subjektus, dalyvaujančius valstybės turto valdyme (Valstybės kontrolė, 2018).



2 pav. Lietuvos valstybinio turto valdyme dalyvaujantys subjektai (pagal Valstybės kontrolė, 2018)

Kaip matoma 2 paveiksle, Lietuvos valstybinio turto savininko funkcijas įgyvendina VĮ Turto bankas, kurio pagrindinės funkcijos yra šios (Lietuvos Respublikos finansų ministerija, 2015):

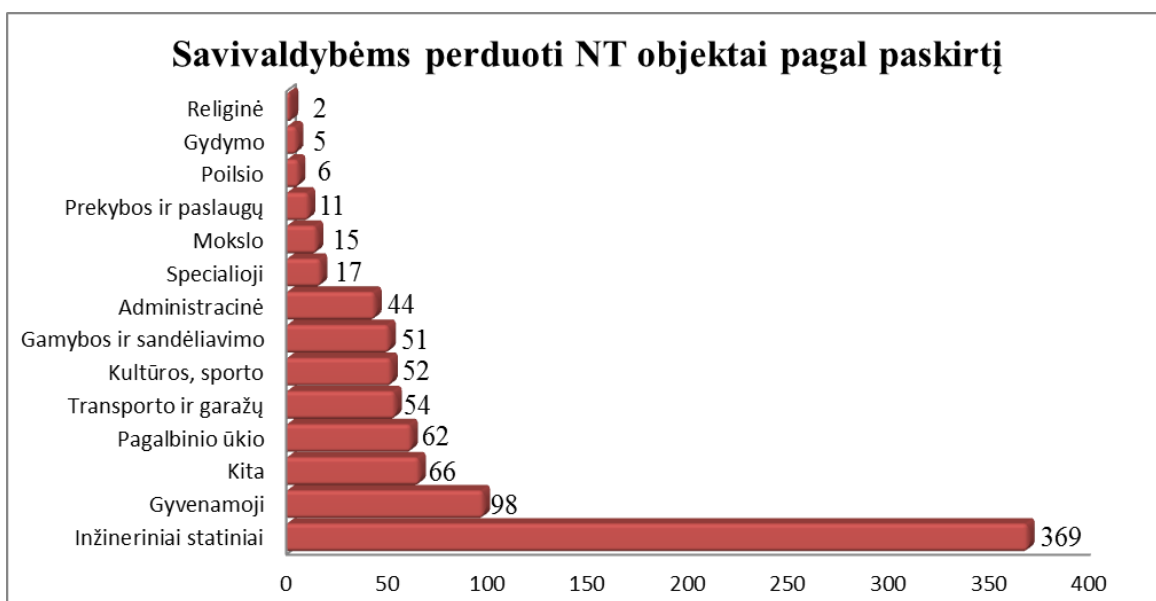
- Rengti valstybės nekilnojamojo turto sąrašo projektą ir teikti jį Finansų ministerijai;
- Sudaro susitarimus su valstybės turto valdytojais ir valstybės biudžeto asignavimų valdytojais;
- Valdo, naudoja bei disponuoja perduotu atnaujinamu valstybės nekilnojamoju turtu;
- Aukciono būdu parduoda valstybės turto valdytojų poreikių, įgyvendinant valstybės funkcijas, neatitinkantį nekilnojamąjį turtą;
- Perka naują nekilnojamąjį turtą;
- Vykdo užsakovo funkcijas statant naują arba rekonstruojant seną nekilnojamąjį turtą;
- Jei nepakanka lėšų valstybės nekilnojamajam turtui atnaujinti, gali skolintis lėšas.

Nuo 2019 metų spalio 1 dienos pakeistas Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, kuris turi valstybės ir savivaldybių turto valdymą padaryti efektyvesnį ir

skaidresnį, siekiama mažinti turto perdavimo panaudos pagrindais atvejus, įstatyme nustatyti valstybės ir savivaldybių turto nuomos be konkurso atvejai ir įteisintas turto nuomos e-konkursas. Priėmus įstatymo pakeitimus, VĮ Turto bankas gaus įgaliojimus tinkamai valdyti ir prižiūrėti valstybės administracinį turtą: pasitelkti efektyvių priemonių persikirstant (parduodant) nenaudojamą turtą, taip įgyvendinant efektyvų nekilnojamojo turto valdymą (VĮ Turto bankas, 2019).

Savivaldybės valdo apie 63 proc. nacionalinio nekilnojamojo turto, tačiau vis dar nėra tikslių duomenų, skaičiavimų ar analizės, kiek ir kokio nekilnojamojo turto turi kiekviena savivaldybė, Valstybės kontrolės atstovų teigimu, savivaldybių nekilnojamojo turto valdymas nekuria naudos, menkai siejamas su efektyvumu, nėra ilgalaikių nekilnojamojo turto valdymo gairių. Lietuvoje vyrauja nepagrįsta tvarka, pagal kurią valstybės turtas gali būti perduodamas panaudos pagrindais. Finansų ministerijos skaičiavimu, visą valstybės nekilnojamąjį turtą, kuris šiuo metu perduotas panaudos pagrindais ne viešojo sektoriaus įstaigoms, išnuomojus, valstybė per metus gautų apie 7,5 mln. Eur pajamų (Valstybės kontrolė, 2018).

Dar viena vyraujanti problema – didelė dalis valstybės ir savivaldybių valdomo nekilnojamojo turto yra menkavertis, netinkamas ir nenaudojamas funkcijoms atlikti. Valstybės kontrolės atstovai, nustatė, kad 2012–2016 metais savivaldybių nuosavybėn buvo perduota 852 įvairios paskirties valstybės nekilnojamojo turto objektai, tačiau savivaldybių resursai šių objektų išlaikymui bei valdymui nepadidėjo. 3 paveiksle galima pamatyti perduoto nekilnojamojo turto objektų pasiskirstymą pagal paskirtis.



3 pav. 2012–2016 metais savivaldybėms perduoti NT objektai pagal paskirtį (Valstybės kontrolė, 2018)

Didžioji šio turto dalis – inžineriniai statiniai, kurie yra reikalingi funkcijoms atlikti ir naudojami pagal paskirtį, bet visą perduotą turtą naudoja tik 22 iš 54 turtą perėmusių ir duomenis

pateikusių savivaldybių. Ketvirtadalis perduotų objektų yra nenaudojami funkcijoms atlikti, didžioji dalis nenaudojamo turto (125 objektai), yra gyvenamosios, transporto ir garažų, administracinės, prekybos ir paslaugų ir sporto paskirčių pastatai, kurie nėra menkaverčiai ir galėtų būti naudojami, bet savivaldybės šio perimto turto nenaudoja. Likusi perduoto nenaudojamo nekilnojamojo turto dalis (81 objektas), yra menkaverčiai statiniai – pagalbinio ūkio, tvoros, lauko tualetai ir panašiai (Valstybės kontrolė, 2018).

Igyvendinant valstybinio turto valdymą pereinama prie centralizuoto valdymo, kuriuo siekiama mažinti valdymo išlaidas bei didinti valdymo efektyvumą, tačiau turto valstybės bei savivaldybių nekilnojamojo turto valdyme galima rasti planavimo problemų. Prastai įgyvendinama municipalinio turto apskaita, valstybės turtas, kuris galėtų teikti pajamas, perduodamas neatlygintinai. Taip pat savivaldybės perima valstybinį turtą, kurio savo funkcijoms įgyvendinti nenaudoja. Be to, savivaldybėms priklauso menkaverčiai turto objektai, kurie taip pat sukuria valdymo problemas, juos sunku realizuoti rinkoje ar efektyviai panaudoti. Iš viso to galima daryti išvadą, kad valstybės bei savivaldybių nekilnojamasis turtas ne visada valdomas remiantis efektyvumo, racionalumo bei visuomenės naudos principais.

1.2. Strateginis valdymas

Viešojo sektoriaus institucijos, kaip ir privataus verslo subjektai, negali efektyviai veikti neįgyvendindamos strateginio planavimo. Kaip teigė J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė, ilgalaikės veiklos problemų nustatymo bei sprendimo būdų ir priemonių joms spręsti planavimas – tai vienas svarbiausių veiksmų, siekiant priimti tinkamus sprendimus, kurie atneštų didžiausią naudą visuomenei. Strateginis viešojo sektoriaus institucijų planavimas apima: analizę, tikslų nustatymą, strateginių sprendimų parengimą bei priėmimą, veiksmų plano sprendimų įgyvendinimui rengimą (Bivainis ir Tunčikienė, 2009).

Strategija, pasak A. Makštučio (2016), padeda prisitaikyti prie naujų aplinkos veiksnių, skatina kokybinius pokyčius, numatant esamų problemų pokyčius į naujus kokybiškus rezultatus. Strategija apima sprendimų visumą, svarbiausius tikslus ir veiksmus bei priemones tikslams pasiekti. Taigi siekiant veiklos efektyvumo, svarbu ruošti strategijas bei jų įgyvendinimo planus.

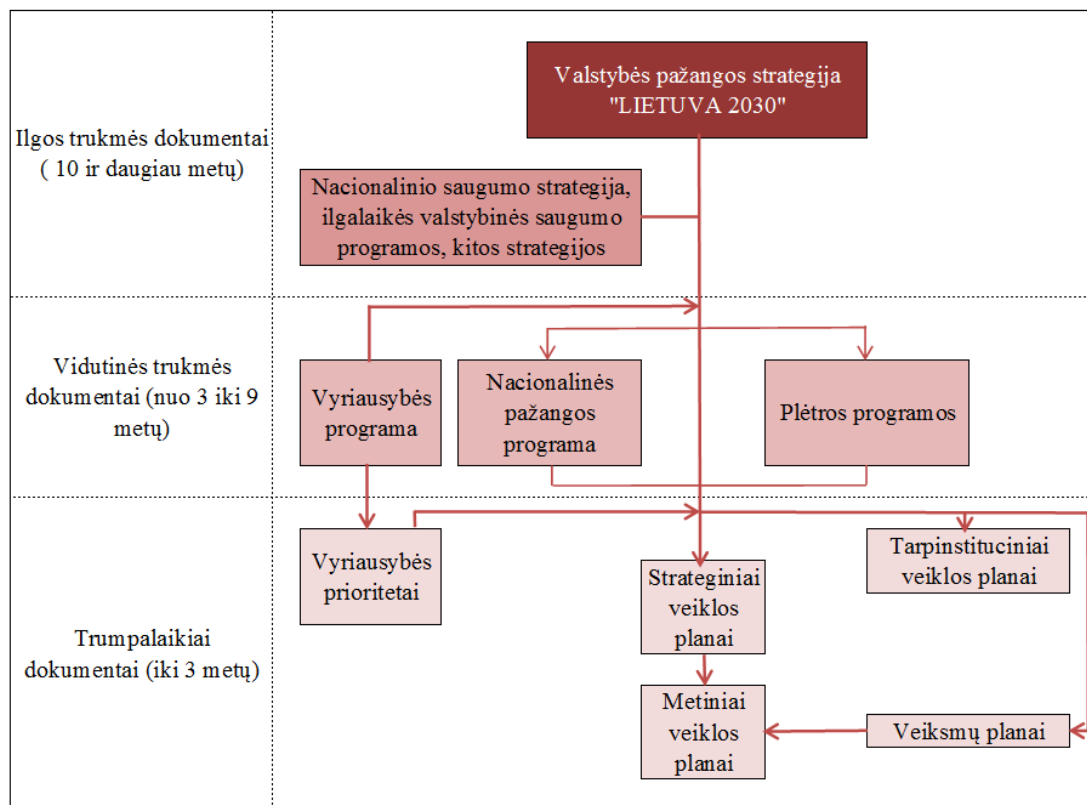
Pagrindinės strateginio valdymo funkcijos savivaldoje pateikiamos 1 lentelėje, kurioje matoma, kad strateginis valdymas apima šešias pagrindines funkcijas, strategijos kūrimas prasideda nuo planavimo ir baigiasi įgyvendinamos strategijos analize kaupiant duomenis ir siekiant tobulinti tolimesnius strateginius planus ir modelius.

1 lentelė. Strateginio valdymo funkcijos (pagal Makštutis, 2016)

Planavimas	Veiklos planavimas, tikslų, uždavinių, vertinimo kriterijų, resursų, normų ir siekiamų rezultatų numatymas, vykdymo gairių sudarymas, vertinimas bei atranka ir atsakomybės už sprendimų įgyvendinimą laiku numatymas.
Organizavimas	Strateginio sistemos modelio etapų nustatymas, užtikrinant dalyvių tarpusavio darną, priimant operatyvius įgyvendinimo būdus, kuriais siekiama didžiausio socialinio efekto.
Reguliavimas	Sistemos modelio dalyvių veiklos koordinavimas, skatinant darbuotojus ir jų grupes ar komandas už gautus rezultatus, veiklos vertinimas, optimalių sąlygų kūrimas, užtikrinantis darnų strategijos veikimą.
Kontrolė	Modelio veiklos stebėjimas bei tikrinimas, nustatant, kaip konkreti veikla atitinka numatytą. Veiklos plėtra pagal numatytus vertinimo kriterijus, siekiant optimalių rezultatų.
Apskaita	Modelio veiklos ciklo priemonių įgyvendinimo apskaitos sistema, kuri sieja visus modelio vertinimo kriterijus visuose etapuose.
Analizė	Modelio optimalios veiklos funkcijų pagrindimas bei tobulinimas, modelio veikimą užtikrinančių sprendimų analizė, nustatant papildomas galimybes, sudarant duomenų bazes naujiems veiklos ciklams.

Lietuvos strateginio planavimo sistema

Lietuvoje strateginio planavimo sistema buvo pertvarkyta 2009 metais, kai buvo apibrėžti strateginio planavimo dokumentai, jų tipai. Taip pat buvo sudaryti reikalavimai turiniui, nustatyta, kokių lygmeniu turi būti tvirtinami dokumentai (Jurkonienė ir Karčiauskienė, 2017).



4 pav. Strateginio planavimo dokumentų sistema Lietuvoje (pagal Jurkonienė ir Karčiauskienė, 2017)

Strateginio planavimo sistemą, dokumentų rengimo bei tvirtinimo tvarką, strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų nustatymą bei įgyvendinimo rezultatų vertinimą nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika. Strateginis planavimas anksčiau minėtoje metodikoje apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys, būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019). Strateginio planavimo dokumentų sistema pateikiama 4 paveiksle.

Kaip matoma anksčiau pateikiamame paveiksle, strateginio planavimo sistema sudaryta iš trijų lygmenų, kurie apima ilgos, vidutinės trukmės bei trumpalaikius dokumentus. Ilgalaikiuose strateginio planavimo dokumentuose numatytos užduotys, įgyvendinamos planuojant trumpesnės trukmės strategijas, kuriose nurodomos konkrečios priemonės, projektai bei veiksmai nustatytiems tikslams pasiekti.

Lietuva 2030. Ši strategija svarbiausias ilgalaikis strateginis dokumentas, kuris remiasi Nacionalinio saugumo nuostatomis. Šios strategijos vizija: „pažadinti visuomenės ir kiekvieno jos nario kūrybiškumą, susitelkti prie idėjų, kurios padėtų Lietuvai tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi“ (Lietuvos pažangos strategija, 2012).

Nacionalinė pažangos programa. Programa rengiama siekiant įgyvendinti strategiją „Lietuva 2030“. Programa apima svarbiausias nacionalinės politikos nuostatas, išdėstytas Lietuvos pažangos strategijoje bei pagrindines Europos Sąjungos politikos nuostatas, išdėstytas ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2012).

Strateginis planavimas savivaldybėse

Strateginiam planavimui savivaldybėse įgyvendinti patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos (toliau – Rekomendacijos), kurios siūlo savivaldybėms taikyti aiškia, lanksčią strateginio planavimo sistemą ir suvienodinti planavimo praktiką.

Rekomendacijose nurodoma strateginio planavimo savivaldybėse apibrėžtis: „...procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip vykdyti savivaldybės misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2014).

Rengiant strateginius planavimo dokumentus turėtų būti laikomasi šių principų (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2014):

1. Kryptingumas – tikslai, uždaviniai ir planuojami rezultatai siejami loginiais ryšiais;
2. Orientavimasis į rezultatus – nustatant tikslus, turi būti suplanuoti ir rezultatai, kurių norima pasiekti. Užtikrinant planuojamų rezultatų įgyvendinimą ir laiku priimamų valdymo tobulinimo sprendimų priėmimui, nuolat stebima ir vertinama informacija apie veiklos rezultatus;

3. Efektyvumas – planuojant svarbu racionaliai paskirstyti išteklius, nustatytų tikslų ir rezultatų reikia siekti mažiausiomis sąnaudomis, nuolat ieškoti naujų veiklos gerinimo būdų;

4. Atvirumas – savivaldybė, nustatydamą tikslus ir būdus jiems pasiekti, turi konsultuotis su savivaldybės bendruomene. Savivaldybių strateginio planavimo dokumentai bei jų įgyvendinimo ataskaitos yra vieši, skelbiami savivaldybių interneto svetainėse;

5. Bendrumas – savivaldybių plėtra ir veikla planuojama bei įgyvendinama ir stebima remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės pateikiamų Rekomendacijų nuostatomis.

Kaip minėta, vienas iš savivaldybių veiklos tikslų yra efektyvumas, Rekomendacijos taip pat siūlo pasitelkti racionalų išteklių paskirstymą, siekiant didžiausios naudos, svarbu numatyti nekilnojamojo turto poreikį, atsižvelgiant į tikslingas jo panaudojimo galimybes, numatant kryptingus tikslus, kurie orientuojasi į konkrečius rezultatus didinančius racionalų išteklių panaudojimą.

Remiantis Rekomendacijomis, savivaldybės strateginio plano struktūrą sudaro šešios pagrindinės dalys, kurios apima esamos situacijos analizę, būsimos plėtros viziją ir tikslus bei uždavinius, kuriais planuojama įgyvendinti numatytą viziją. Ši struktūra pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. Rekomenduojama savivaldybės strateginio plano struktūra (pagal LR Vyriausybę, 2014)

Bendra informacija	Šioje dalyje nurodomas strateginio plano tikslas, pateikiama informacija apie dokumentus, kuriais vadovaujantis buvo parengtas planas, taip pat nurodomi plano rengimo dalyviai, pateikiama kita svarbi informacija.
Vidaus ir išorės aplinkos analizė	Pateikiamas savivaldybės ekonominės-socialinės būklės vertinimas ir išvados, kuriomis grindžiamas savivaldybės strateginis planas, jame pateikiami prioritetai ir uždaviniai.
Plėtros vizija	Pateikiama ateities vizija, būklė, kurią galima pasiekti palankiausiomis sąlygomis.
Plėtros prioritetai ir tikslai	Nustatomi plėtros prioritetai ir strateginiai tikslai, nurodomi uždaviniai jiems įgyvendinti, taip pat pateikiami vertinimo kriterijai, matavimo vienetai, kuriais bus vertinama pasiekta pažanga ir nauda savivaldybės bendruomenei.
Strateginio plėtros plano įgyvendinimo nuostatos	Strateginio planavimo dokumentai, užtikrinantys plano įgyvendinimą, apytikslius lėšų poreikius, nurodomi subjektai, kurių bendradarbiavimas reikalingas užsibrėžtiems tikslams pasiekti bei uždaviniams įgyvendinti.
Priedai	Svarbiausi dokumentai, detali aplinkos analizės ataskaita, kita aktuali informacija.

Taigi savivaldybės strateginiame veiklos plane turi būti nurodomi svarbiausi siektini tikslai, konkretus uždaviniai jiems įgyvendinti. Reikia nurodyti strateginio veiklos plano įgyvendinimo priemones, reikalingus išteklius bei subjektus, su kuriais reikės bendradarbiauti. Kaip matoma,

strateginiame plane atskirai nėra kalbama apie nekilnojamojo turto valdymą. Kai kurios savivaldybės turi nekilnojamojo turto valdymo strategijas, bet Ukmergės rajono savivaldybėje, kurioje bus atliekamas nekilnojamojo turto valdymo tyrimas, šios strategijos nėra.

Centralizuotas nekilnojamojo turto valdymas

Lietuvos Respublikos Vyriausybė centralizuoto turto valdymo 2009–2016 metų strategiją patvirtino 2009 metais. Centralizuoto valstybės turto valdymo strateginis tikslas – racionalaus ir efektyvaus valstybės turto valdymo siekimas, tobulinant teisinę ir administracinę sistemas, kurios sudarytų sąlygas strategijoje numatytų centralizuotų turto valdymo tikslų ir uždavinių įgyvendinimui (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2009). 3 lentelėje pateikiama strategijos santrauka.

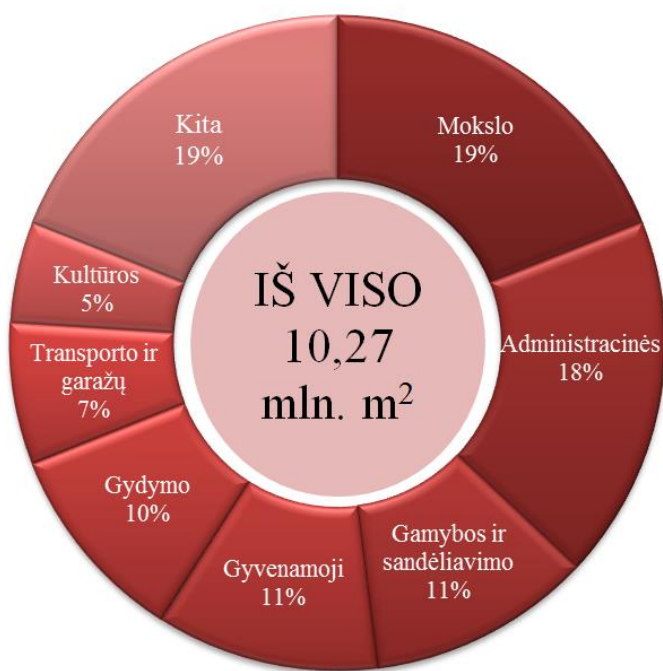
3 lentelė. Centralizuoto valstybės turto valdymo strategijos santrauka (LR Vyriausybė, 2009)

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, sudarančius 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 valdytojui 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;

	siekta reikšmė (2016 metai) – 20 procentų. 5. Centralizuoto valstybės turto valdytojui perduoto išnuomoto valstybės nekilnojamojo turto plotas (iš viso minėto nekilnojamojo turto): dabartinė reikšmė (2009 metai) – 0 procentų; siekta 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 nuosavybės sistemą. 4. Įdiegti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kontrolės sistemą.	

Kaip matoma 3 lentelėje, strateginio tikslo įgyvendinimui iškelti du tikslai: įdiegti centralizuoto valdymo principus sprendžiant sisteminės valstybės turto valdymo problemas ir įdiegti centralizuoto valstybės nekilnojamojo turto valdymo principus, sudarančius sąlygas mažinti šio turto išlaikymo sąnaudas.

2018 metais valstybės nekilnojamasis turtas iš viso sudarė 10,27 mln. kv. m. 5 paveiksle galima matyti šio turto pasiskirstymą pagal paskirtį ir naudojimą.



5 pav. Valstybės nekilnojamojo turto pasiskirstymas pagal paskirtį (pagal VĮ Turto bankas, 2019)

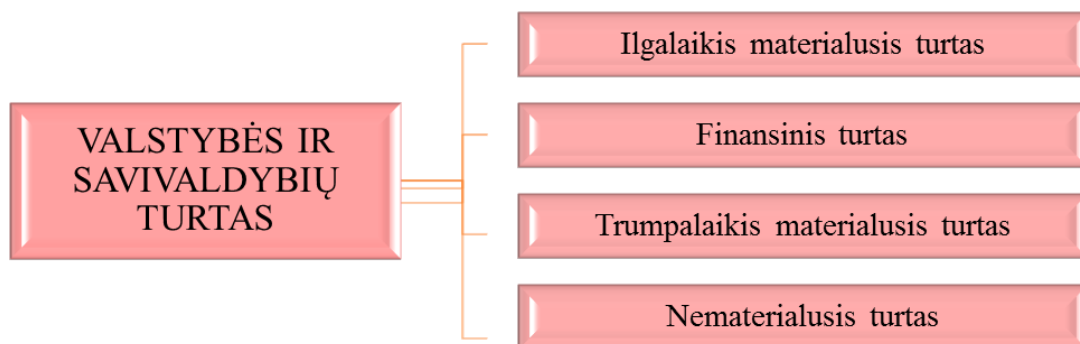
Didžiausią valstybės turto dalį sudaro mokslo ir administracinės paskirties nekilnojamasis turtas. Administracinės paskirties nekilnojamojo turto nuo 2017 metų sumažėjo 1,1 proc., VĮ Turto banko teigimu, šio turto mažėjimas gali būti laikomas efektyvesnio administracinio valstybės turto valdymo rezultatu. Valstybei priklausančio administracinio turto išlaikymo sąnaudos 2018 metais sudarė 35 mln. Eur (VĮ Turto bankas, 2019).

1.3. Valstybės ir savivaldybių turto teisinis reglamentavimas

Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas

Kaip jau minėta anksčiau, Valstybė ir savivaldybės siekdamos įgyvendinti savo funkcijas disponuoja turtu, šio turto sandara, naudojimo ir disponavimo juo tvarka reglamentuojama įstatymais. Toliau bus analizuojamas Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas.

Įstatymas pateikia turto apibrėžtį, kuri nurodo, kad turtas – tai materialiosios, nematerialiosios bei finansinės vertybės (Lietuvos Respublikos valstybės..., 2019). Įstatymo pateikiamą valstybės ir savivaldybių turto sandarą galima pamatyti 6 paveiksle.



6 pav. Valstybės / savivaldybių turto sandara (pagal Lietuvos Respublikos valstybės..., 2019)

Kaip matoma 6 paveiksle, Valstybės ir savivaldybių turtas skirstomas į keturias pagrindines dalis (Lietuvos Respublikos valstybės..., 2019):

1. Ilgalaikis materialusis turtas – tai statiniai, patalpos ar jų dalys (nekilnojamasis turtas), žemė, kiti nekilnojamieji daiktai, nuosavybės teise priklausantys savivaldybėms, taip pat vietinės reikšmės kilnojamosios ir nekilnojamosios kultūros vertybės, paminklai, nuosavybės teise priklausantys savivaldybei bei kitas ilgalaikis materialusis turtas;

2. Nematerialusis turtas – tai savivaldybių heraldikos objektai, patentai, licencijos ir teisės, atsirandančios iš jų, sertifikavimo ženklai, techniniai projektiniai dokumentai, informacinės programos bei intelektinės veiklos rezultatai ir kitas nematerialusis turtas;

3. Finansinis turtas – mokesčiai, rinkliavos, kitos įmokos gaunamos į savivaldybės biudžetą, taip pat savivaldybėms nuosavybės teise priklausantys vertybiniai popieriai ir iš jų atsirandančios teisės, kitas finansinis turtas;

4. Trumpalaikis materialusis turtas – tai turtas, kuris naudingai eksploatuojamas ne ilgiau nei vienerius metus arba jo įsigijimo vertė neviršija Vyriausybės nustatyto ilgalaikio materialiojo turto vertės.

Pagrindiniai valstybės ir savivaldybių ir savivaldybių turto įgijimo būdai susisteminti 4 lentelėje. Remiantis įstatymų galima teigti, kad valstybė ir savivaldybės turtą gali įgyti tais pačiais

budais: įsigyjant iš surenkamų rinkliavų, gautų pajamų, paveldint, ar turtą įgyjant pagal kitus sandorius, bet valstybė gali perimti turtą visuomenės poreikiams tenkinti.

4 lentelė. Valstybės ir savivaldybių turto įgijimo būdai (pagal Lietuvos Respublikos valstybės..., 2019)

Valstybės turto įgijimo būdai	Savivaldybių turto įgijimo būdai
Gaunant pajamas iš mokesčių, rinkliavų, kitų įmokų remiantis įstatymų nustatyta tvarka; Gaunant pajams iš valstybės turto valdymo bei naudojimo; Pagal sandorius, paveldint turtą; Įstatymų nustatyta tvarka, turtą paimant iš fizinių ir juridinių asmenų, visuomenės poreikiams; Perimant savivaldybės turtą pagal Vyriausybės nutarimą; Perimant lobį savo nuosavybėn; Perimant bešeimininkį ir konfiskuojamą turtą; Perimant netinkamai saugomas kultūros vertybes; Kitais įstatymų nustatytais būdais.	Pagal įstatymus perimant valstybės turtą; Pagal Vyriausybės nutarimus perimant valstybės turtą; Gaunant pajamas iš mokesčių, rinkliavų bei kitų įmokų; Gaunant pajamas ir savivaldybės turto valdymo bei naudojimo; Pagal sandorius ar paveldint turtą; Perimant bešeimininkį turtą; Kitais įstatymų nustatytais būdais.

Dar vienas svarbus aspektas, reglamentuojamas įstatymo – tai turto valdymo subjektai. Valstybės turtą patikėjimo teise valdo Lietuvos bankas, valstybės institucijos, kitos įstaigos bei organizacijos, valstybės įmonės, savivaldybės, bei kiti juridiniai asmenys, vadovaudamiesi įstatymais ir kitais teisės aktais. Savivaldybių turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja savivaldybių tarybos – atlikdamos savininko funkcijas, institucijos, įmonės, įstaigos ir organizacijos – patikėjimo teise (Lietuvos Respublikos Valstybės..., 2019). Pagrindiniai valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo principai susisteminti 5 lentelėje.

5 lentelė. Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo principai (pagal Lietuvos Respublikos Valstybės..., 2019)

Visuomenės naudos	Turtas valdomas, naudojamas ir juo disponuojama rūpestingai, siekiant tenkinti visuomenės interesus.
Efektyvumo	Priimant sprendimus susijusius su turto valdymu, naudojimu ir disponavimu turi būti siekiama maksimalios naudos visuomenei.
Racionalumo	Valstybės ir savivaldybių turtas turi būti valdomas ir naudojamas racionaliai, tausojamai, nešvaistomas.
Viešosios teisės	Sandoriai dėl turto turi būti sudaromi teisės aktų nustatytais atvejais ir būdais.

Kaip matoma 5 lentelėje, įstatymas nurodo keturis pagrindinius valstybės ir savivaldybių turto valdymo principus, kurie nurodo, kad privalu turtą tausoti bei naudoti racionaliai, siekiant didžiausios naudos visuomenei.

Valstybės ir savivaldybių turtas gali būti perduodamas panaudos pagrindais, nors ši praktika kitose šalyse nėra taikoma, Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo,

naudojimo ir disponavimo juo įstatymas nurodo, kad „Valstybės ir savivaldybių turtas gali būti perduodamas panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis atitinkamai Vyriausybės arba savivaldybės tarybos nustatyta tvarka“ (Lietuvos Respublikos Valstybės..., 2019).

Subjektai kuriems turtas perduodamas panaudos pagrindais (Lietuvos Respublikos Valstybės..., 2019):

1. Biudžetinės įstaigos;
2. Viešosios įstaigos (kai bent vienas iš jų dalininkų yra valstybė ar savivaldybė, taip pat mokykloms ir viešosioms įstaigoms, tenkinančioms visuomenės interesus);
3. Socialinės įmonės statusą turintys juridiniai asmenys;
4. Asociacijos;
5. Politinės partijos;
6. Profesinių sąjungų susivienijimai registruoti juridinių asmenų registre;
7. Labdaros ir paramos fondai;
8. Kiti subjektai, nustatyti įstatymuose, tarptautinėse sutartyse ar susitarimuose.

Turtas perduotas panaudos pagrindais negali būti išnuomotas ar kitaip perduotas tretiesiems asmenims. Panaudos gavėjas turi teikti turto valdytojui ataskaitą apie panaudos pagrindais perduoto turto panaudojimą, vykdomus įsipareigojimus ir kitų panaudos sutarties sąlygų įgyvendinimą.

Valstybės ilgalaikis materialusis turtas taip pat gali būti išnuomotas, jei šis turtas nėra skirtas šalies gynybai ar saugumui užtikrinti bei nenaudojamas valstybinėms funkcijoms įgyvendinti (Lietuvos Respublikos Valstybės..., 2019).

Taigi, nors įstatymas nurodo, kad valstybės ir savivaldybių turtas turi būti valdomas, naudojamas ir juo disponuojama atsižvelgiant į visuomenės poreikius ir racionalų panaudojimą, dažnai galima rasti neefektyvaus savivaldybių nekilnojamojo turto panaudojimo būdų. Audito ataskaitos pateikia pavyzdžius apie perteklinį savivaldybių turtą, kurio išlaikymas apmokamas mokesčių mokėtojų lėšomis. Savivaldybės perima valstybės turtą, kuris turi būti naudojamas savarankiškoms savivaldybių funkcijoms atlikti, bet pasitaiko atvejų, kai pačios savivaldybės neįvertindamos turto poreikio, perima nekilnojamąjį turtą, kuris vėliau yra nenaudojamas, įtraukiamas į parduodamo turto sąrašus, todėl svarbu iš anksto planuoti bei numatyti priemonių, reikalingų funkcijoms įgyvendinti, kiekį, strategijos turėtų būti gerai apgalvotos, apimančios ilgalaikius veiklos tikslus bei uždavinius.

Taigi visa tai parodo, kad ne visuomet įstatymai įgyvendinami teisingai, siekiant savivaldybių veiklos bei nekilnojamojo turto valdymo efektyvumo ir racionalaus išteklių panaudojimo,

svarbiausia planavimas, organizavimas bei turto kiekio optimizavimas, strategijų kūrimas ir įgyvendinimas.

Akcinių bendrovių įstatymas

Valstybė ir savivaldybės savo funkcijų įgyvendinimui gali steigti juridinius asmenis. Įstatymas reglamentuoja akcinių bendrovių (AB) ir uždarujų akcinių bendrovių (UAB) steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą, atskyrimą ir likvidavimą, akcininkų teises ir pareigas.

Akcinių bendrovių įstatymas nurodo, kad bendrovės steigėjais gali būti fiziniai ir juridiniai asmenys, turintys įsigyti bendrovės akcijų ir tapti jos akcininku. Jei bendrovės steigėja yra valstybė ar savivaldybė, bendrovės steigimo sutartyje ir steigimo akte nurodomas valstybės ar savivaldybės pavadinimas, kodas ir valstybės ar savivaldybės, kaip steigėjos ir akcininkės, teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos pavadinimas, teisinė forma, kodas, buveinė.

Bendrovės, kurios akcijos ar dalis akcijų, suteikiančių daugiau kaip 50 proc. visų balsų šios bendrovės visuotiniame akcininkų susirinkime, priklauso valstybei ar savivaldybei nuosavybės, vadovas gali būti priimamas 5 metų kadencijai, ne daugiau kaip dviem kadencijoms. pasiekus visus numatytus veiklos tikslus, vadovas gali būti renkamas antai 5 metų kadencijai. Akcinė bendrovė gali būti pertvarkoma į valstybės ar savivaldybės įmonę, kai visų akcijų savininkė yra valstybė ar savivaldybė (Lietuvos Respublikos Akcinių..., 2019).

Visų rūšių bendrovės, veikiančios pagal Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą, kurių visos ar dalis akcijų priklauso valstybei ar savivaldybei, už joms priklausančių ar iš fizinių asmenų perimtą nekilnojamąjį turtą privalo mokėti nekilnojamojo turto mokestį Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto mokesčio įstatyme numatyta tvarka.

Valstybės ir savivaldybės įmonių steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą ir likvidavimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas.

Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas

Įstatymas nustato nekilnojamojo turto apmokestinimo tvarką.

Mokesčio mokėtojai – fiziniai ir juridiniai asmenys, kuriems priklauso turtas. Įstatyme nurodoma, kad mokesčio objektas yra nekilnojamas turtas, esantis Lietuvos Respublikoje, išskyrus nebaigtą statyti nekilnojamąjį turtą bei valdžios ir privataus subjektų partnerystės pagrindu sukurtą ar įgytą nekilnojamąjį turtą, kol vykdoma atitinkama valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartis ir šis nekilnojamas turtas naudojamas pagal toje sutartyje nustatytą paskirtį.

Nekilnojamojo turto mokestinė vertė – vidutinė rinkos vertė, nustatyta masinio vertinimo būdu arba vertė nustatyta individualaus vertinimo būdu, pagal Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymą, kai nustatyta nekilnojamojo turto mokestinė vertė skiriasi daugiau kaip 20 procentų.

Mokesčio tarifas – nuo 0,3 iki 3 proc. nekilnojamojo turto mokestinės vertės. Įstatyme nurodoma, kad konkretų mokesčio tarifą nustato savivaldybės taryba, atsižvelgdama į nekilnojamojo turto paskirtį, naudojimą, teisinį statusą, turto technines savybes, priežiūros būklę, apleistumą, mokesčių mokėtojų kategoriją, nekilnojamojo turto vietą savivaldybėje ir kitus kriterijus.

Įstatyme numatytos mokesčio lengvatos fiziniams ir juridiniams asmenims, kurios nurodo, kad mokesčiu neapmokestinamas valstybės ir savivaldybių turtas. Neatsižvelgiant tikslus, kuriais naudojamas nekilnojamasis turtas (Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo..., 2019).

Pateikti įstatymai nėra vieninteliai įstatymai, reglamentuojantys valstybė ir savivaldybių veiklą ir turto valdymą, taip pat svarbūs ir kiti įstatymai bei teisės aktai, tokie kaip: Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Žemės paėmimo visuomenės poreikiams įgyvendinant ypatingos valstybinės svarbos projektus įstatymas, Lietuvos Respublikos centralizuoti valdomo valstybės turto valdytojo įstatymas bei kiti įstatymai ir teisės aktai.

1.4. Literatūros šaltinių analizė

Darnus regionų vystymasis, regionų atskirties, netolygumų mažinimas – klausimai, aktualūs visoms regioninėms savivaldybėms. Nacionalinė regioninė politika tikslinėmis priemonėmis siekia mažinti susiformavusius regionų skirtumus ir skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą (Lietuvos regioninės politikos..., 2017).

Darnus nekilnojamojo turto valdymas savivaldybėse analizuojamas R. Bliudžiaus, P. Fokaides ir E. Klumbytės (2019). Autorės A. Hoing ir A. Kaempf-Dern (2019) kalba apie planavimo trūkumą, neefektyvų turto valdymą, pabrėžia, kad savivaldybėse nevertinamas nekilnojamojo turto reikalingumas. Autorė M. Trojanek (2015) bei moksilinkai A. Beemt-Tjeerdsma ir J. Jan Veuger (2016) pabrėžia strateginio planavimo svarbą siekiant priimti efektyvumą didinančius sprendimus. Pagrindines gaires, kuriose pateikiama geroji viešojo nekilnojamojo turto valdymo praktika. Teisino valdymo gaires aprašo O. Kaganova, C. Rutledge ir K. B. Dragana Markovic (2012), South & East European Development Center (SEED), University of Thessaly (2012). Taigi valstybės bei savivaldybių turtas ir jo valdymo problemos analizuojamos visame pasaulyje.

Pasak autorių B. Marona ir A. van de Beemt-Tjeerdsama (2018), daugelis šalių pradėjo daugiau dėmesio skirti efektyvesnio municipalinio nekilnojamojo turto panaudojimui po 2008 metų krizės, o Lietuvoje vis dar išlieka pagrindinės problemos, tokios kaip turimo nekilnojamojo turto potencialo, jo teikiamos socialinės bei ekonominės naudos nevertinimas, turtas perduodamas panaudos pagrindais, nesukuriant gražos turto savininkams (savivaldybei), taip pat perteklinio turto, kuris sukuria sąnaudas, tačiau neteikia naudos visuomenei, išlaikymas bei sprendimų dėl jo valdymo nepriėmimas. Tačiau viena svarbiausių problemų – turto valdymo tikslų bei strategijų, suderintų su

savivaldybių strateginiais planais nebuvimas. Šias problemas viešojo sektoriaus nekilnojamojo turto valdyme pastebi ir A. Hoing ir A. Kaempfer-Dern (2019), pabrėždami planavimo trūkumus, numatant tik trumpalaikius poreikius bei priemones, neatsižvelgiant į nekilnojamojo turto gyvavimo ciklą. Autorių teigimu, nekilnojamojo turto valdymui, ypač mažesnėse savivaldybėse, vis dar skiriama mažai dėmesio, dažnai šiuo turtu rūpinasi savivaldybių statybų skyriai, o siekiant efektyvaus nekilnojamojo turto panaudojimo iš pradžių reikia daugiau lėšų investuoti į šio turto valdymą, kuriant strategijas ir valdymui skiriant daugiau išteklių.

Valstybės turtas, remiantis J. Mackevičiumi ir E. Ragauskienė (2012), suprantamas kaip vienas svarbiausių valstybės ekonominės politikos prioritetų, kuriuo užtikrinama ekonominė šalies gerovė, demokratija bei valstybės pareiga užtikrinti piliečių gerovę.

Viešojo sektoriaus nekilnojamojo turto valdymo problematika analizuojama įvairiuose leidiniuose. J. Mackevičiaus teigimu, turto valdymo praktikoje nėra sudėtingesnio proceso nei valstybės turto valdymas. M. Gross ir R. Zrobek (2015) teigia, kad valstybinio nekilnojamojo turto valdymo problema aktuali daugelyje šalių, kai kur šis turtas net nėra teisiškai apibrėžtas.

Autoriai R. Bliudžius ir kt. (2019) teigia, kad nekilnojamojo turto valdymas viešajame sektoriuje ilgą laiką įgyvendinamas neefektyviai. Pagrindinė autorių išskiriama problema – žinių, patirties bei strategijų trūkumas. Autoriai teigia, kad savivaldybės nepasitelkia efektyvių nekilnojamojo turto valdymo priemonių, nevertinamas pastatų funkcionalumas, darnumas, poreikis, nekaupiami duomenys apie pastatus, todėl priimami netinkami valdymo sprendimai. A. Phelpsas (Phelps, 2011) taip pat teigia, kad savivaldybės turėtų susitelkti į ilgalaikius tikslus, perspektyviausią nekilnojamojo turto panaudojimą mažinant išlaidas.

R. Apanavičienė ir E. Klumbytė (2014) teigia, kad savivaldybės kaip vienų didžiausių nekilnojamojo turto savininkų pareigia užtikrinti piliečių gerovę, ši nuostata atspindėta ir Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme. Tačiau Valstybės kontrolė (2018), vertindama valstybės nekilnojamojo turto valdymą, nustatė, kad ne visi valstybės turto valdytojai suinteresuoti nekilnojamąjį turtą valdyti efektyviai. Valstybinio audito ataskaitoje pateikiamose išvadose nurodomos problemos, susijusios su ilgalaikiu planavimu: „Nėra ilgalaikių gairių, t. y., neįvertinta, kiek turto reikia valstybės funkcijoms atlikti, kiek jo galima išnuomoti, ateityje plėtoti ar parduoti, nepriimta sisteminių sprendimų dėl mokslo, gydymo, gyvenamosios, kultūros, sporto ir kitų paskirčių turto tolesnio valdymo“ (Valstybės kontrolė, 2018). Ataskaitoje taip pat pažymima, kad savivaldybės, perimdamos turtą savo nuosavybėn, ne visada tinkamai įvertina šio turto poreikį savivaldybės savarankiškų funkcijų vykdymui, didelė 2012–2016 metais perimto turto dalis buvo nenaudojama, po perėmimo įtraukta į parduodamo turto sąrašus.

Mokslininkai C. Vermiglio (2014), O. Kaganova ir J. Telgarsky (2018) pabrėžia, kad siekiant efektyvaus nekilnojamojo turto valdymo reikia:

1. Tinkamai išanalizuoti esamą turtą;
2. Nustatyti jo kiekį bei rinkos vertę;
3. Numatyti efektyvius perteklinio turto panaudojimo būdus, taikant nekilnojamojo turto rinkos principus;
4. Siekti municipalinio nekilnojamojo turto valdyme taikyti visus rinka pagrįstus principus.

O. Kaganova, R. Nayar-Stone ir G. Peterson (2000) išskiria tris pagrindines valstybės ir savivaldybių valdomo turto kategorijas ir pateikia šio turto efektyvumo didinimo pasiūlymus, kuriuos galima pamatyti 6 lentelėje.

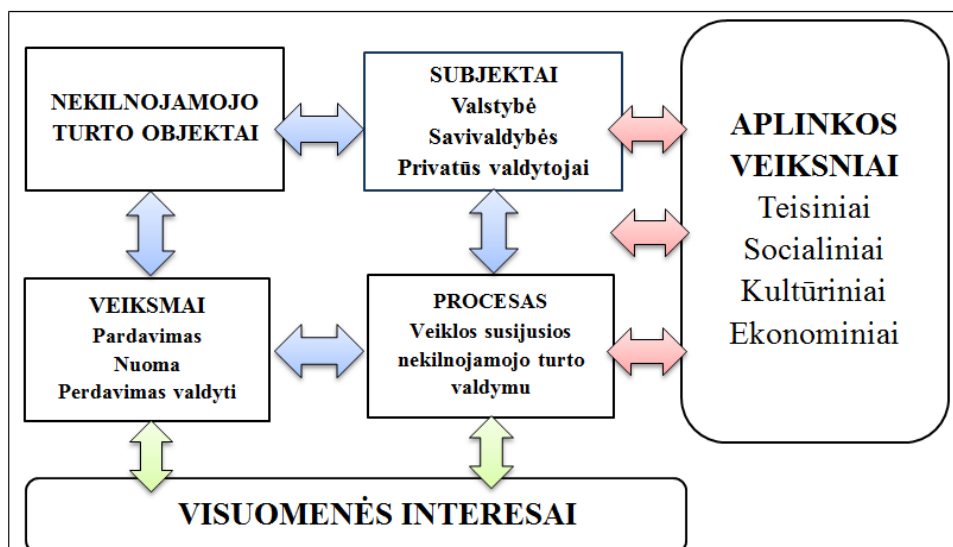
6 lentelė. Savivaldybės turto valdymo principai (pagal Kaganova ir kt. 2000)

Turto panaudojimas	Finansinis tikslas	Veiklos pavyzdys arba nuosavybė	Finansinė informacija ir poreikiai
Valstybės reikmėms	Didinti efektyvumą ir mažinti išlaidas	Gaisrinių ir policijos stotys, savivaldybių pastatai	Išlaidos, vidinė nuoma, naudingoji vertė
Socialinis	Apskaičiuoti ir mažinti subsidijas	Būstai, parkai	Išlaidos, subsidijos, rinkos vertė
Perteklinis	Maksimizuoti grąžą	Nuomojama žemė, mokamos aikštelės	Pajamos, išlaidos, rinkos vertė

O. Kaganova ir kt. (2000) teigia, kad svarbu pastatų plotus išnaudoti efektyviai, užtikrinant atitinkamus ploto poreikius atitinkančius reikalavimus, mažinant eksploatacijos išlaidas, parinkti tinkamą paslaugų teikimui vietą. Socialinės paskirties turtas priklausantis savivaldybėms turi būti valdomas minimizuojant subsidijas. Dažnai socialinės paskirties turtas savivaldybėse naudojamas ne pagal geriausią šio turto panaudojimo būdą. Perteklinis turtas gali būti nuomojamas ar parduodamas gaunant papildomas pajamas, siekiant pagrindinio finansinio tikslo – maksimaliai padidinti finansinę grąžą ir, jei įmanoma, turtą panaudoti maksimaliausiu ir geriausiu jo panaudojimo būdu (Kaganova ir kt., 2000).

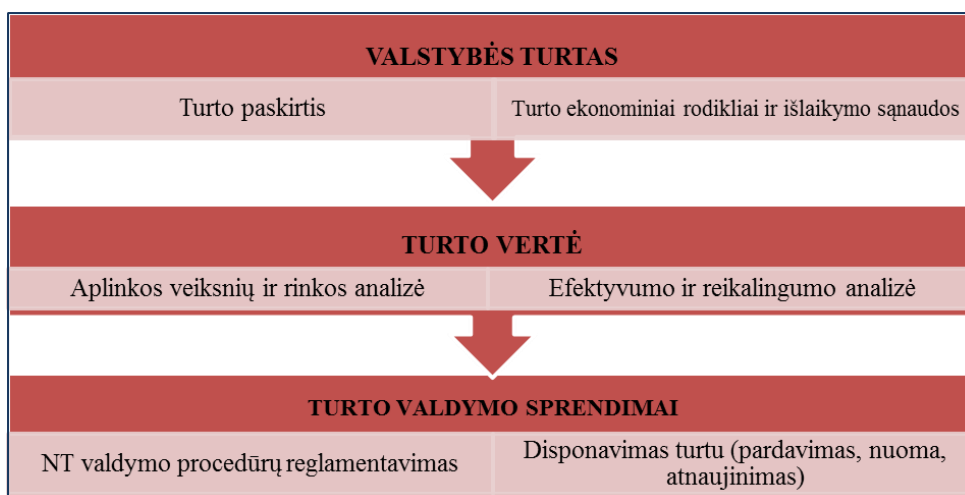
Viešojo nekilnojamojo turto valdymo modelis, pasak autorių M. Gross ir R. Zrobek (2015) – tai sistema, susidedanti iš objektų, subjektų, procedūrų bei procesų ir sąsajų tarp jų. Autoriai siūlo, kad pirmiausia turi būti nustatomi santykiai, egzistuojantys tarp valdymo subjektų ir objektų. Nekilnojamojo turto rinkoje išskiriami subjektai gali būti fiziniai bei juridiniai asmenys, viešieji bei privatus asmenys turintys teisės į nekilnojamąjį turtą, taip pat kiti rinkos dalyviai: nekilnojamojo turto vertintojai, valdytojai, vystytojai ir kiti. Viešojo nekilnojamojo turto valdymo modelis, rekomenduojamas autorių M. Gross ir R. Zrobek (2015) pateikiamas 7 paveiksle.

Pateikiamame modelyje (7 pav.), matoma, kad viešieji nekilnojamojo turto objektai valdomi atsižvelgiant į visuomenės interesus, tačiau didesnio dėmesio turto efektyvumo vertinimui neskiriama.



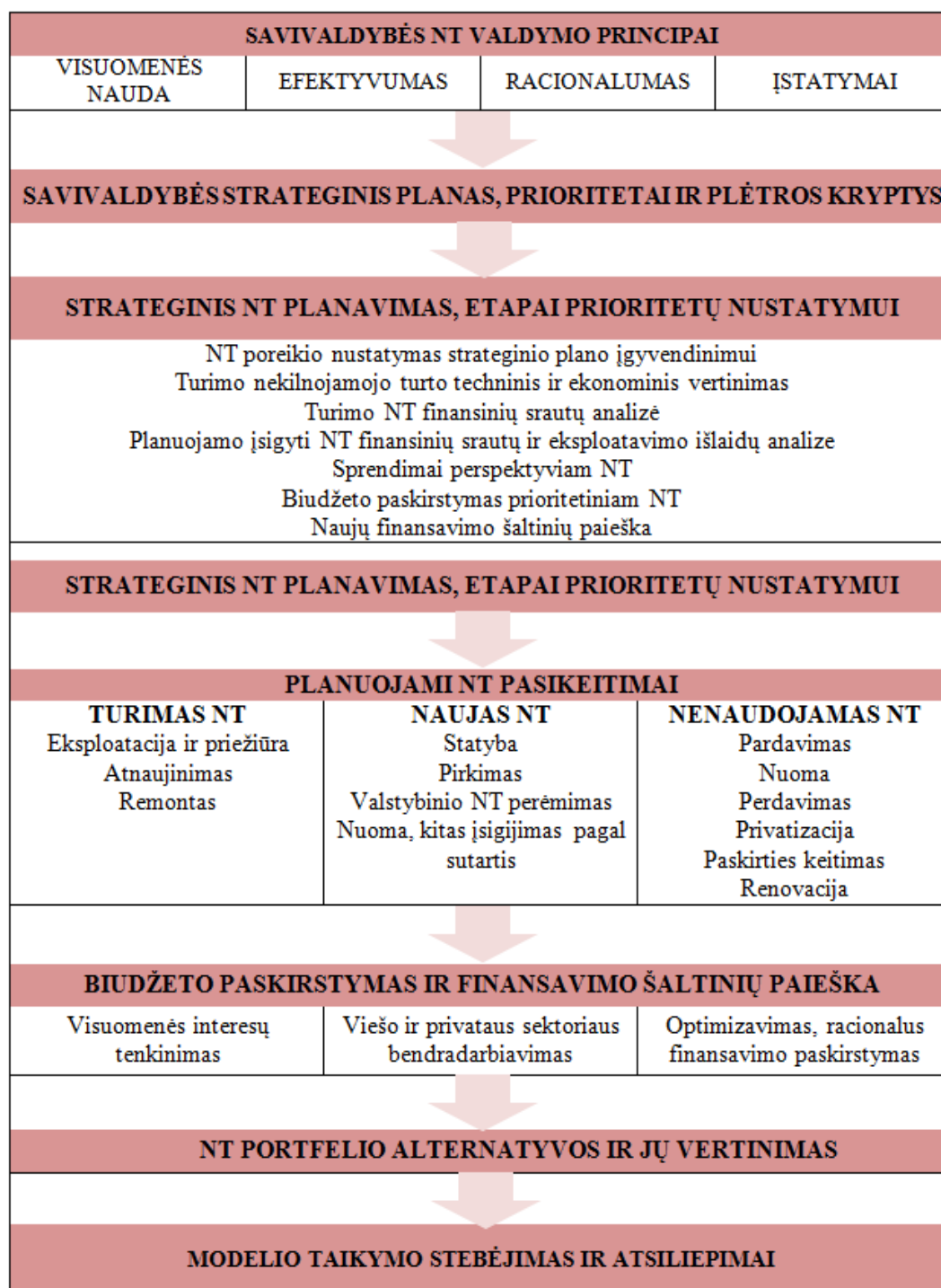
7 pav. Valstybinio turto valdymo modelis (pagal Gross & Zrobek, 2015)

Autoriai F. Brill (2018) ir P. W. Y. Wong (2018) teigia, kad neefektyvų valstybės turto valdymą reikia keisti taikant privačiam sektoriui įprastus, efektyvumą didinančius metodus. Valstybės bei savivaldybių turtas turi būti valdomas ne tik užtikrinant ekonominę naudą, bet ir piliečių gerovę įgyvendinant socialines, švietimo ir kitas funkcijas, turto valdymo modelis pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo modelis (pagal Brill, 2018; Wong, 2018)

Strateginis turto valdymo modelio prioritetas – teisingas planavimas, atsižvelgiant į savivaldybės plėtros kryptis, esamą ekonominę bei techninę situaciją. R. Apanavičienės ir E. Klumbytės (2014), siūlomas savivaldybių turto valdymo modelis pateikiamas 9 paveiksle.

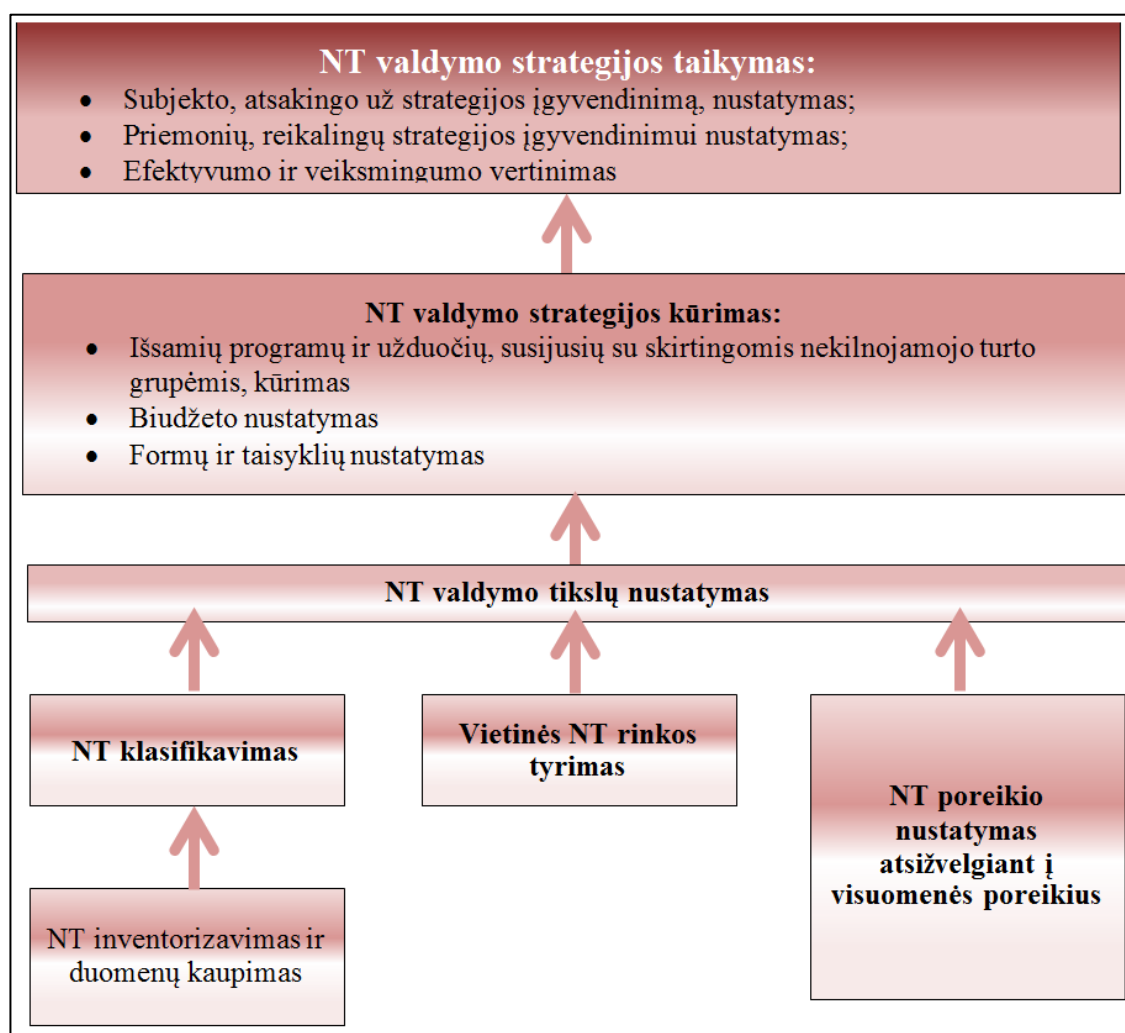


9 pav. Savivaldybių NT valdymo modelis (pagal Apanavičienę ir Klumbytę 2014)

Autorė R. Apanavičienė (2014) pabrėžia, kad nekilnojamojo turto valdymo tikslas yra visuomenės lūkesčių tenkinimas ir savivaldybių nekilnojamąjį turtą siūlo suskirstyti į tris grupes: reikalingas naudojimui turtas, naujas turtas, jo įsigijimas ar statyba, nereikalingas naudojimui nekilnojamasis turtas.

M. Trojanek (2015) nuomone, savivaldybės nekilnojamojo turto valdymo strategija apima tam tikrus etapus, kurie nurodo esamą valdymo situaciją ir yra pagrindas valdymo tikslų formulavimui.

10 paveiksle pateikiamas autorės pateikiamas mokslo publikacijų išvalgomis paremtas autorės sudarytas strateginis nekilnojamojo turto valdymo modelis.



10 pav. Municipalinio NT valdymo modelis (pagal Trojanek, 2015)

Taigi remiantis analizuotų autorių tyrimais, galima teigti, kad savivaldybių nekilnojamasis turtas gali būti naudojamas efektyviai, analizuojant poreikį ir optimizuojant patalpų plotą. Svarbu geriausiai išnaudoti turimą turtą, parduodant ar išnuomojant perteklinį turtą, kuris netenkina jokių poreikių, mažinti turto išlaikymo sąnaudas ir didinti savivaldybės funkcijų įgyvendinimo efektyvumą.

Išanalizavus teorinius ir teisinius viešojo nekilnojamojo turto valdymo aspektus, galima teigti, kad pagrindiniai valstybinio turto valdymo principai, pateikiami įstatymų, tačiau ne visada tinkamai įgyvendinami. Daugelis autorių išskiria valstybinio turto valdymo kompleksiskumą ir sudėtingumą, pabrėžia savivaldybių strateginio planavimo svarbą. Nekilnojamojo turto valdymo modeliai apima turto poreikio analizę, duomenų kaupimą, turto klasifikavimą, viena svarbiausių sudėtinių dalių – viešojo turto nuoma rinkos kaina. Svarbu žinoti valstybinio turto vertę ir jį naudoti racionaliai, efektyviai, gaunant didžiausią socialinę ir ekonominę naudą.

2. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ TURTO VALDYMAS UŽSIENIO ŠALYSE

Įvairių šalių viešojo nekilnojamojo turto valdyme galima rasti skirtingos valdymo praktikos pavyzdžių. Dauguma išsivysčiusių šalių linkusios taikyti centralizuotą turto valdymo modelį, kuris leidžia racionaliau valdyti nekilnojamąjį turtą, koncentruotis į pagrindinę viešojo sektoriaus institucijų veiklą, atsižvelgiant į visuomenės poreikius. Lietuvos valstybinio turto valdymas taip pat centralizuojamas, valstybės turtas perduodamas VĮ Turto bankui, tačiau kiekviena savivaldybė savo turtą vis dar valdo atskirai, dažniausiai tai sukuria papildomą darbą asmenims, neturintiems atitinkamos patirties bei žinių nekilnojamojo turto valdymo srityje.

Kanadoje didžioji dalis municipalinio turto valdoma vienos institucijos, kuri vykdo strateginį turto valdymą. Estijoje valstybinio nekilnojamojo turto valdymui įsteigta valstybės nekilnojamojo turto valdymo įmonė, kuri perima valstybės turtą ir jį išnuomoja valstybės institucijoms (atvirkštinės nuomos principas). Danijoje valstybinio turto valdymas įgyvendinamas skatinant inovatyvumą, valstybinius biurų pastatus bei universitetus valdo viena įmonė, turtas nuomojamas. Suomijoje viešojo nekilnojamojo turto valdymas taip pat perduotas vienai valstybinei įmonei, kuri atlieka turto valdymą, teikia pastatų priežiūros paslaugas, taiko inovatyvius efektyvumo didinimo metodus. Latvijoje viešasis turtas taip pat valdomas vienos įmonės. Toliau pateikiama detalesnė šių šalių valstybinio bei municipalinio turto valdymo praktika.

2.1. Valstybinio turto valdymas Kanadoje

Kanada yra suskirstyta į 5 162 savivaldybes, kurios yra atsakingos už kasdienių viešųjų paslaugų teikimą gyventojams. Nuo 2016 metų Kanados viešiesiems subjektams priklausė turtas, kurio vertė apie 800 milijardų JAV dolerių, šis turtas apima infrastruktūros objektus, įskaitant kelius, tiltus, pastatus, nuotekų ir lietaus įrenginius bei viešojo transporto turtą. Didžiąją šio turto dalį, apie 60 procentų, Kanadoje valdo savivaldybės (Statistics Canada, 2017; Her majesty the..., 2018).

Viešojo nekilnojamojo turto valdymui Kanadoje skiriamas didelis dėmesys, 2016 metais viso viešojo nekilnojamojo turto valdymui buvo skirta apie 7,5 milijardo JAV dolerių, iš jų 80 proc. skirta eksploatacijai ir 20 proc, investicijoms, tokioms kaip turto įsigijimas ar esamo turto atnaujinimas.

Visas šalies turtas valdomas 64 federalinių agentūrų. Kanados Išdo valdybos sekretoriatas (angl. The Treasury Board of Canada Secretariat) vykdo viso viešojo nekilnojamojo turto valdymo apžvalgą. Ši institucija nustato nekilnojamojo turto valdymo trūkumus, pateikia veiksmingiausio turto valdymo gaires ir modelius (United States..., 2018).

Didžioji savivaldybių nekilnojamojo turto dalis valdyti perduota Viešųjų paslaugų ir pirkimų tarnybai (ang. Public Services and Procurement Canada (PSPC)), kurią sudaro penki regioniniai biurai. PSPC valdo apie 350 pastatų, kuriuose sudaryta apie 1 200 nuomos sutarčių. Tarnyba turto valdymui naudoja valdymo sistemą, kuri prasideda nuo nacionalinės turto valdymo strategijos ir planų 5 metų laikotarpiui. Tuomet kiekvieno iš penkių regionų darbuotojai kuria regioninius ir bendruomeninius planus ir turto valdymo strategijas. Siekiant nustatyti geriausią lėšų paskirstymą visame turto portfelyje, PSPC atlieka turto skirstymą į keturias pakopas, kurių nustatymui vertinami trys pagrindiniai kriterijai:

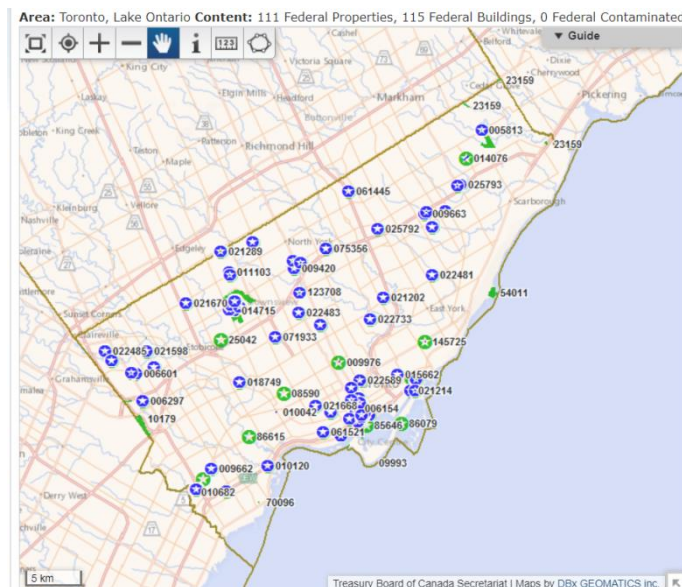
1. Strateginė svarba (pvz., turto vieta);
2. Eksploataciniai ir funkciniai rodikliai (pvz., ploto vieneto kaina);
3. Būklė (saugumo reikalavimai).

Atsižvelgiant į šiuos kriterijus, aukščiausiai pakopai priskiriamas turtas, turintis geriausius finansinius, techninius ir strateginius rezultatus, šiai pakopai per artimiausius penkis metus bus skiriamos minimalios investicijos. Žemiausios pakopos turtas – prasčiausiai įvertintas turtas, reikalaujantis didelių investicijų, gali būti perleidžiamas (United States..., 2018).

PSPC darbuotojai teigia, kad viešojo nekilnojamojo turto valdymui taiko geriausią privačiojo sektoriaus praktiką, kuri atitinka jų valdymo poreikius. Savivaldybės Kanadoje kuria turto valdymo modelius, kuriais siekiama gerinti valdymo efektyvumą, mažinant turto valdymo sąnaudas bei didinant teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Nekilnojamojo turto valdymo planai savivaldybėse apima pagrindines strateginio plano dalis: vizija, misija, tikslai, kurie yra suderinti su miestų bendrais strateginiais planais bei biudžetu. Valdymo strategijose taip pat nurodoma, kaip miesto turto valdymo veikla padės pasiekti numatytų tikslų (United States..., 2018).

Kanada taip pat turi gerai išvystytą nekilnojamojo turto informacinę sistemą laisvai pasiekiamą internetu. Šioje sistemoje pateikiamas detalus turto aprašymas, žemėlapis, kuriame galima matyti visą nekilnojamąjį turtą, priklausantį pasirinktai savivaldybei. Kiekviena savivaldybė pateikia duomenis apie turimą turtą, šio turto naudojimą, dydį, vertę, nuomininkus. Taip pat nurodomas bendras savivaldybei priklausančio nekilnojamojo turto kiekis (Canada, 2019). Toliau, 11 paveiksle, galima pamatyti Toronto savivaldybės nekilnojamojo turto žemėlapi.

Šiame paveiksle galima matyti, kad Toronto savivaldybei priklauso 111 sklypų ir 115 pastatų. Didžioji dalis pastatų nuomos sutartimi perduota įstaigoms teikiančioms viešąsias paslaugas gyventojams.



11 pav. Informacinės nekilnojamojo turto sistemos žemėlapis (Canada, 2019)

Taigi, Kanados municipalinis turtas valdomas pasitelkiant turto ekonominio ir techninio naudingumo vertinimą. Didžioji turto dalis valdoma PSPC, kuris kuria turto valdymo strategijas bei valdymo modelius, remiantis privačiojo sektoriaus turto valdymo praktika. Kanada atsakingai įgyvendina municipalinio nekilnojamojo turto valdymo apskaitą, šalyje veikia šio turto informacinė sistema, internete galima rasti visą municipalinį turtą su kiekvieno objekto nuotraukomis ir pagrindiniais duomenimis, vieta žemėlapyje.

2.2. Valstybinio turto valdymas Estijoje

Siekdama efektyvaus ir operatyvaus turto valdymo, Estija valstybiniam nekilnojamajam turtui valdyti 2001 metais įsteigė įmonę „Riigi Kinnisvara Aktiaselts“ (toliau – RKAS), kurios tikslas yra garantuoti efektyvų valstybinio nekilnojamojo turto valdymą. Valstybės turto ir plėtros valdymo perkėlimas į vieną įmonę vykdomas siekiant valstybei veikti nekilnojamojo turto rinkoje kaip vienam vienetui, kurio pagrindinis tikslas – garantuoti efektyvų turto valdymą, didinant jo vertę. Bendroje valstybės nekilnojamojo turto valdymo strategijoje, numatytas perėjimas prie centralizuoto valdymo, kuris leis mažinti turto išlaikymo sąnaudas, pasiekti masto ekonomijos efektą, turtas bus valdomas skaidriau ir efektyviau, organizuojamas skaidrus perteklinio turto perdavimas rinkai (Riigi Kinnisvara, n.m.; Riigi Kinnisvara, 2017).

Remiantis valstybės nekilnojamojo turto strategija, RKAS išskirti šie pagrindiniai strateginiai tikslai (Riigi Kinnisvara, 2017):

1. Užtikrinti tinkamą, valstybės funkcijų įgyvendinimui, reikalingo nekilnojamojo turto naudojimo lygį, bei plėtrą, atsižvelgiant į socialinius, ekologinius, projektavimo bei ekonominius aspektus;

2. Užtikrinti tinkamą turto, reikalingo viešosioms funkcijoms atlikti, administravimą, atsižvelgiant į šiuolaikinius standartus bei ekonomiškai efektyviausius priežiūros būdus;

3. Užtikrinti, kad nenaudojamas nekilnojamasis turtas, atsižvelgiant į ilgalaikę valstybės plėtros perspektyvą, būtų efektyviai perduotas rinkai;

4. Užtikrinti visapusišką ir koordinuotą nekilnojamojo turto, reikalingo viešosioms funkcijoms atlikti, administravimo ir priežiūros veiklos įgyvendinimą, sukurti esminių organizacinių pagrindų, teisinių reglamentų ir informacines sistemas bei motyvacijos mechanizmus.

RKAS portfelis padalintas į keturias dideles grupes, kurios yra susistemintos 12 paveiksle.

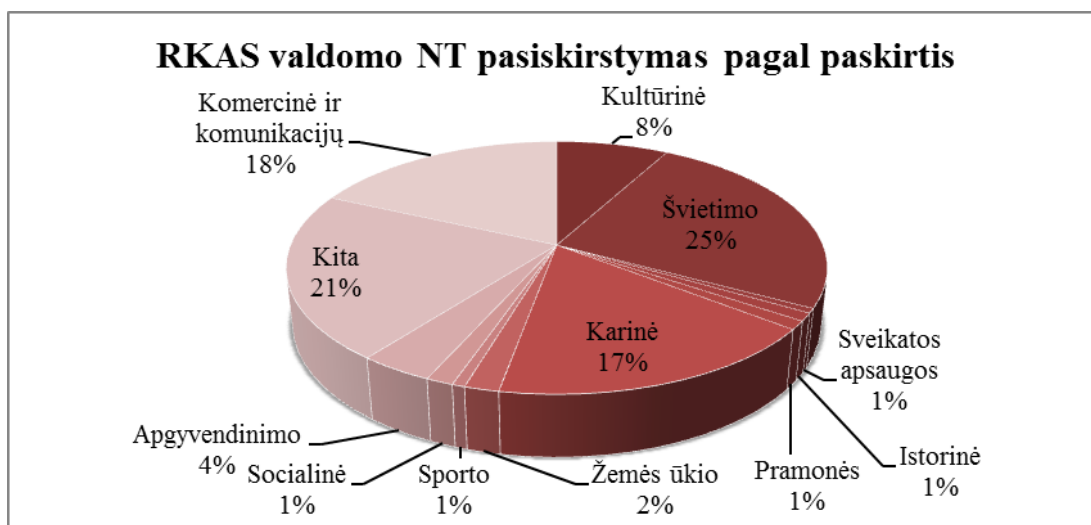
RKAS NT PORTFELIS			
ADMINISTRUOJAMAS	VYSTOMAS	SUTARTYS	PARDUODAMAS
išnuomoti objektai, nuolat naudojami pastatai, priklausantys RKAS	vystomas NT, kuris dar neregistruotas, registruotas NT, kuris bus arba yra atnaujinamas	NT, kurį RKAS paslaugas teikia pagal administravimo sutartis	NT nebūtinai viešųjų interesų tenikinimui

12 pav. RKAS nekilnojamojo portfelis (pagal Riggi Kinnisvara, 2019)

RKAS nekilnojamojo turto portfelį (12 pav.) iš viso sudaro 1 692 021 kv. m.:

- Administruojamas turtas – 936 248 kv. m.;
- Vystomas turtas – 66 773 kv. m.;
- Valdomas pagal sutartis turtas – 585 944 kv. m.;
- Parduodamas turtas – 103 056 kv. m.

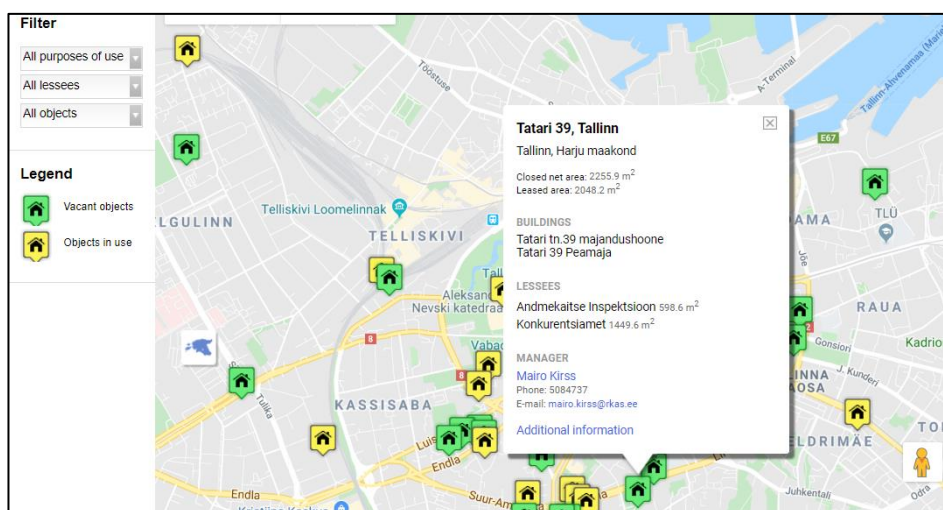
13 paveiksle pateikiamas RKAS valdomo nekilnojamojo turto skirstymas pagal paskirtį, daugiausiai valdoma švietimo bei kitos paskirties nekilnojamojo turto, socialinės paskirties turtas kaip ir sporto, pramonės, sveikatos apsaugos, istorinės, sudaro po 1 proc. viso valdomo turto.



13 pav. RKAS valdomo turto portfelis pagal turto paskirtį (pagal Riggi Kinnisvara, 2019)

RKAS pastatų priežiūrai pasitelkia paslaugų teikėjus, kurie įgyvendina visapusišką pastatų valdymą, kuris apima valdymą, techninę priežiūrą, renovaciją, apsaugą ir kitas nekilnojamojo turto valdymo paslaugas. Šios paslaugos perkamos viešo konkurso būdu, laimi įmonė, pateikusi geriausią kainą. Išskirtiniais atvejais, kai paslaugos teikiamos specialios paskirties turtui (kalėjimai, vyriausybės pastatai ir panašia), dėl saugumo, priežiūros paslaugas teikia RKAS dukterinė įmonė „Hooldus Pluss“ (Riggi Kinnisvara, 2017).

Svarbi RKAS turto valdymo dalis – viešumas. Įmonė detalius duomenis apie valdomą turtą pateikia savo interneto svetainėje, kurioje kiekvienas fizinis ar juridinis asmuo gali rasti visą valstybinį nekilnojamąjį turtą, sužinoti pagrindinius duomenis apie jį. Žemėlapyje, kuris pateikiamas 14 paveiksle, matomi visi laisvi ir naudojami turto objektai, galima nurodyti konkrečias paskirtis ar sutartis, kurias norima pamatyti. Pasirinkus objektą, matomas jo adresas, plotas, sutartis bei administruojančio asmens kontaktai.



14 pav. Valstybės nekilnojamojo turto žemėlapis (Riggi Kinnisvara, n. m.)

Siekdami didinti efektyvų mokesčių mokėtojų pinigų naudojimą, RKAS taiko informacinio statinio modeliavimo technologiją (angl. Building Information Model (BIM)). BIM RKAS leidžia apskaičiuoti statybos sąnaudas bei efektyviau planuoti lėšų paskirstymą, apskaičiuoti būsimo statinio energijos suvartojimą. 2016 metų projektai, kuriems įgyvendinti buvo naudojama BIM (Riggi Kinnisvara, 2017):

- Informacinių technologijų agentūros pastatas;
- Memorialas komunizmo aukoms;
- Dvi valstybinės vidurinės mokyklos;
- Nauji teismo rūmai Taline.

Taigi Estijos viešojo nekilnojamojo turto valdymas perduodamas valstybinei įmonei, kuri kuria geriausius turto panaudojimo planus bei strategijas, įgyvendina turto priežiūrą. Taip didinamas

valstybinio nekilnojamojo turto valdymo efektyvumas, sukuriant palankias sąlygas viešųjų paslaugų teikimui.

Tačiau, galima pažymėti, kad turto perdavimo valdyti centralizuotai procesas dar nėra baigtas. Dėl pasirinkto „savanoriško“ turto perdavimo modelio, įmonei daugiausiai perduota visuomeninės paskirties, administracinių pastatų. Specialios paskirties, gamybos turtas išlieka valstybės įmonių nuosavybe.

2.3. Valstybinio turto valdymas Danijoje

Danijos viešojo administravimo sektorius yra vienas iš geriausiai išvystytų ir didžiausių lyginant su kitomis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros šalimis. Trys iš dešimties dirbančiųjų priklauso viešojo sektoriaus sričiai, iš jų 50 proc. darbuotojų dirba savivaldos srityje, 25 proc. – regionuose, o likusi dalis – valstybės administravimo sektoriuje. Viešasis sektorius Danijoje sujungia įvairias paslaugas, teikiamas vietos ir regioninės valdžios. Šios paslaugos apima sveikatos apsaugą, ikimokyklinį ugdymą, senyvo amžiaus žmonių priežiūrą, išsilavinimą ir panašiai (Bialas, 2016).

Danijos nekilnojamojo turto valdymas įgyvendinamas Danijos Statybos ir nekilnojamojo turto agentūros (toliau – Agentūra) (angl. Danish Building and Property Agency). Tai valstybės nekilnojamojo turto įmonė ir vystytoja, atsakinga už modernios, funkcionalios ir ekonomiškai efektyvios sistemos kūrimą šalies nekilnojamojo turto valdymui.

Agentūros atstovai teigia, kad svarbu užtikrinti tinkamas darbo vietas valstybės institucijose, nes tai pagerina jų atliekamų darbų ir teikiamų paslaugų efektyvumą. Pagrindinės veiklos kryptys apima valstybės turto nuomą, modernizaciją, statybą bei turto priežiūrą. Įmonės veiklos strategijoje numatytos trys pagrindinės strateginės veiklos kryptis, kurios yra pateikiamos 7 lentelėje.

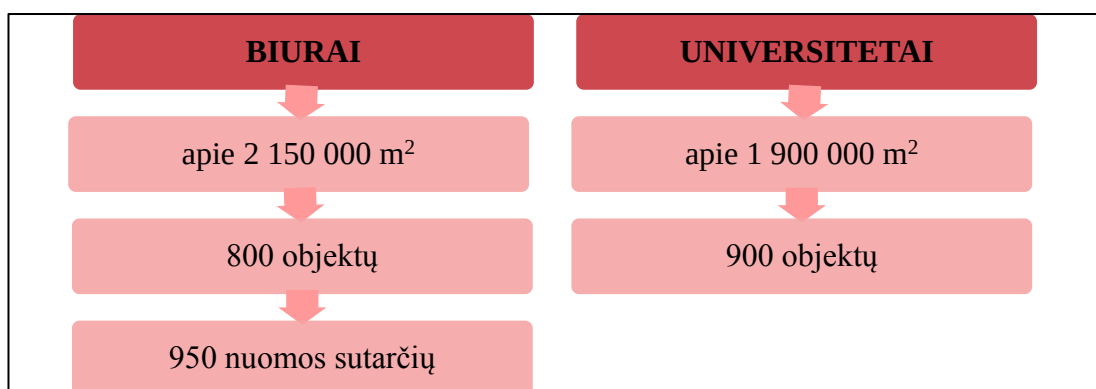
7 lentelė. Danijos Statybos ir nekilnojamojo turto agentūros strategija (pagal Bygningsstyrelsen, n.m.)

MISIJA	Kurti tinkamą aplinką darbui ir mokymuisi. Užtikrinti tinkamas sąlygas valstybinėms institucijoms atlikti savo užduotis, vystyti valstybės nekilnojamąjį turtą, laikytis šiuolaikinių tendencijų, siekiant didinti viešojo nekilnojamojo turto vertę.
VIZIJA	Išmanus ir kompetentingas konsultavimas, efektyvus ir nuoseklus paslaugų teikimas.
STRATEGINĖS KRYPTYS	Pagrįsti sprendimai. Kompetencija ir patirtis padeda priimti aiškius ir skaidrius sprendimus dėl nekilnojamojo turto valdymo, siekiant valstybės institucijoms pasiūlyti geriausiai valstybės ir visuomenės poreikius atitinkantį nekilnojamąjį turtą.
	Atsakingas vykdymas. Nuoseklus ir efektyvus nekilnojamojo turto valdymo paslaugų teikimas, siekiant užtikrinti aukščiausią kokybę. Priimant sprendimus dėl valstybės turto panaudojimo atsižvelgiama į turto naudotojų poreikius bei

	efektyvumo didinimą.
	Žiniomis grįstas optimizavimas. Didelis valdomo turto kiekis bei NT vystymas, suteikia galimybę kaupti informaciją ir ją panaudoti kuriant efektyviausius turto valdymo modelius, tobulinant valdymo procesus, didinant naudą pastatų naudotojams bei visuomenei.

Kaip matoma 7 lentelėje, Agentūra siekdama įgyvendinti efektyvų valstybinio nekilnojamojo turto valdymą, pasitelkia žiniomis grįstus valdymo modelius, paslaugų teikimas ir nekilnojamojo turto valdymas atliekamas remiantis valstybės institucijų bei visuomenės poreikiais.

Kaip jau minėta anksčiau, Danijos Agentūros nekilnojamojo turto portfelį sudaro biurai ir universitetai. 15 paveiksle galima matyti bendro valdomo turto pasiskirstymą pagal plotą.



15 pav. Agentūros nekilnojamojo turto portfelis (pagal Bygningsstyrelsen, 2019)

Kaip matoma 15 paveiksle, Agentūra iš viso valdo nekilnojamojo turto, kurio plotas sudaro daugiau nei 4 mln. kv. m. bendro ploto. Iš visų Agentūros valdomų biurų, valstybinį nekilnojamąjį turtą sudaro apie 900 tūkst. kv. m. – 200 pastatų, kurių vertė siekia 11 mlrd. Danijos kronų (apie 1,5 mlrd. Eur), sudaryta apie 350 nuomos sutarčių. Prioritetas – valstybės funkcijų vykdymas, todėl nekilnojamasis turtas taip pat nuomojamas ir privatiems asmenims, taip pat sudaromos sutartys nuomojantis turtą iš privačių asmenų (Bygningsstyrelsen, 2019).

Danijos Statybos ir nekilnojamojo turto agentūra įsitraukusi į nacionalinius bei tarptautinius bendradarbiavimo tinklus, kurie prisideda prie skirtingų šalių gerosios praktikos dalijimosi, kartu siekiama sukurti efektyviausius valdymo modelius.

Viešojo nekilnojamojo turto tinklas PuRE-Net (angl. Public Real Estate Network) – vyriausybinių organizacijų tinklas, skatinantis patirties bei žinių dalijimąsi, skirtingos praktikos bei standartų palyginimas, kuriant strategijas bei sprendimus, mažinančius viešojo nekilnojamojo turto išlaikymą, didinant efektyvumą. Danijos Statybos ir nekilnojamojo turto agentūra yra strategijos ir verslo modelių darbo grupės koordinatore. Įmonė nagrinėja efektyviausius biuro sprendimus, kuriami išlaidų mažinimo modeliai valstybinio nekilnojamojo turto panaudojime. VĮ Turto bankas taip pat priklauso šiam tinklui.

Šiaurės šalių vyriausybės nekilnojamojo turto komitetas NKS (ang. Nordic Committee on Governmental Building) – Norvegijos, Švedijos, Suomijos, Islandijos bei Danijos vyriausybinių nekilnojamojo turto organizacijų bendradarbiavimo tinklas, kurio tikslas sustiprinti vyriausybinių nekilnojamojo turto organizacijų plėtrą. Didžiausias dėmesys skiriamas darniai statybai bei skaitmenizavimui (Bygningsstyrelsen, 2019).

Viešųjų pastatų ūkio valdymo paslaugų teikimui Agentūra nuo 2019 metų sudarė sutartį su tarptautine pastatų ūkio valdymo įmone ISS. Sutartis sudaryta šių metų spalio 1 dieną, jos trukmė septyni metai, pagal šią sutartį ISS Danija teiks paslaugas 162 vietose. Paslaugas sudaro maitinimas, vidaus ir išorės priežiūra, valymas, saugumas ir atliekų tvarkymas (FMLINK, 2019).

Taigi, Danijos Statybos ir nekilnojamojo turto valdymo agentūra valstybės turto valdymo sprendimus įgyvendina remiantis sukauptomis žiniomis bei patirtimi, taikomi inovatyvūs nekilnojamojo turto valdymo sprendimai, ieškoma būdų mažinti turto išlaikymo sąnaudas bei didinti jo panaudojimo efektyvumą.

2.4. Valstybės turto valdymas Suomijoje

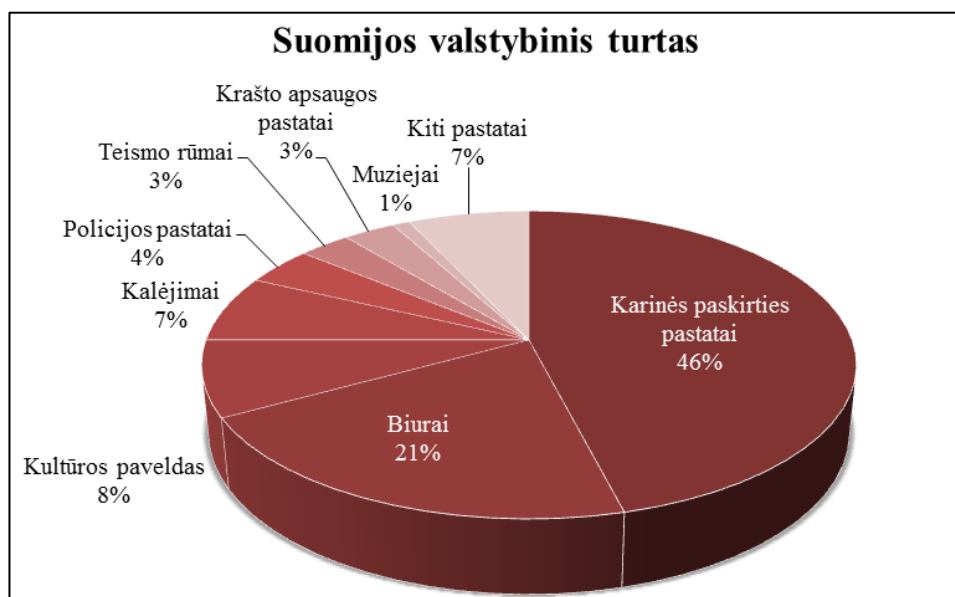
Suomija yra padalinta į 6 provincijas, 20 regionų ir apie 430 savivaldybių. Suomijos savivaldos sistema yra vienos pakopos, kur savivaldybės sudaro pagrindinį administracinį vienetą. Savivaldybės valdo tiesiogiai išrinktos tarybos, kurios renka mokesčius ir teikia paslaugas susijusias su piliečių gerove (Norsk Senter..., n.m.).

Valstybinio nekilnojamojo turto valdymas perduotas valstybinei įmonei „Senate Properties“, kuri vykdo veiklą kaip save išlaikantis ir pelno siekiantis vienetas, ne valstybės biudžeto lėšomis ne iš valstybės biudžeto. Įmonė įsteigta kai Valstybinė nekilnojamojo turto agentūra 2001 metais, buvo pakeista į „Senate Properties“. Įmonė vyriausybei teikia nekilnojamojo turto valdymo paslaugas remdamasi rinkos principais, įmonės veikloje pabrėžiamas dėmesys klientams bei kokybės užtikrinimas.

Pagrindiniai dokumentai valstybinio nekilnojamojo turto valdymui yra 2014 metų Valstybės patalpų valdymo strategija, nustatanti patalpų naudojimo principus ir 2010 metų Valstybės nekilnojamojo turto valdymo strategija, nustatanti nuosavybės valdymo principus (Ministry of Finance, 2014).

Valstybinio nekilnojamojo turto vertė Suomijoje siekia apie 4,2 mlrd. Eur, šį turtą sudaro apie 9 000 pastatų, 500 iš jų įvardijami didelės reikšmės, saugomais objektais. 2018 metais valstybės reikmėms buvo naudojama apie 6 mln. kv. m. patalpų, kurias sudaro biurai, teismo salės, muziejai, policijos skyriai, laboratorijos bei sandėliavimo patalpos, 16 paveikslė galima matyti šio turto pasiskirstymą pagal paskirtis. Kaip matoma, didžiausią valstybės turto dalį sudaro karinės paskirties pastatai, 21 proc. viso valstybės nekilnojamojo turto yra biurų pastatai, mažiausiai, 1 proc. –

muziejų pastatų. Informacija apie valstybės naudojamą patalpą bei jų išlaikymo sąnaudas, valstybės valdymo sistemoje skelbiama du kartus per metus (Ministry of Finance, n.m.).



16 pav. Suomijos valstybinio turto pasiskirstymas pagal paskirtis (pagal Fabritus, 2016)

Vyriausybės darbo vietoms keliama reikalavimai, kuriais siekiama ekonomiškumo, efektyvumo bei darbo produktyvumo. Naujų patalpų įsigijimas turi būti pagrįstas ir įgyvendinamas remiantis Vyriausybės nekilnojamojo turto strategija bei Vyriausybės nutarimu dėl valstybinio nekilnojamojo turto įsigijimo, numos, disponavimo bei valdymo. Valstybinis nekilnojamas turtas išnuomojamas valstybinėms institucijoms, kaip jau minėta anksčiau, turtas valdomas „Senate Properties“, įmonė veikdama kaip vienintelis patalpų savininkas gali pasiūlyti efektyvius nekilnojamojo turto valdymo sprendimus, atsižvelgiant į skirtingų institucijų poreikius, įvertinamas nekilnojamojo turto poreikis ir parduodamas valstybės reikmėms nereikalingas turtas.

„Senate Properties“ teikia pastatų valdymo paslaugas, pagrindinis įmonės strateginis tikslas – pritaikyti naujus valstybinių institucijų darbo būdus, skatinant produktyvumą, efektyvumą, palaikant optimalią erdvę. Vienas iš efektyvumo didinimo būdų – tai fiksuotų darbo vietų atsisakymas, kuris padeda taupyti išteklius, skatina laisvą informacijos dalijimąsi. Teigiama, kad darbas gali vykti efektyviau, didinama darbuotojų gerovė. Rekonstruotas 1981 metais pastatytas pastatas, darbo vietų skaičius buvo padvigubintas ir sutaupyta 3,5 mln. Eur, „Senate Properties“ atliktais skaičiavimais, darbuotojų produktyvumas padidėjo 13 proc. (Senate Properties, 2019).

Įmonė taip pat privalo siekti valstybinio nekilnojamojo turto valdymo išlaidų mažėjimo bei kurti patogios darbo vietos sprendimus. Vienas iš tikslų iki 2022 metų sutaupyti 100 mln. eurų biuro patalpoms skirtų išlaidų, teikiant klientams biuro valdymo paslaugas (Ministry of Finance, n.m.).

Taigi Suomijoje valstybinio nekilnojamojo turto valdymas perduotas vienai įmonei, kuri siekia didinti valstybės institucijų darbuotojų veiklos efektyvumą, perimdama visas su nekilnojamojo turto

valdymu susijusias funkcijas. „Senate Properties“ skatina fiksuotų darbo vietų atsisakymą – tai padeda mažinti turto išlaikymo sąnaudas bei didinti veiklos efektyvumą.

2.5. Valstybės turto valdymas Latvijoje

Latvija padalinta į 110 savivaldybių ir 9 miestus. Viešojo nekilnojamojo turto valdymui 1996 metais įsteigta valstybės įmonė “Valsts nekustamieji turtai” (toliau – VNI). Pagrindiniai įmonės tikslai – valstybinio nekilnojamojo turto vertės išsaugojimas, nekilnojamojo turto valdymas ir plėtra atsižvelgiant į visuomenės interesus ir valstybės funkcijų įgyvendinimą.

Pagrindinės įmonės veiklos kryptys yra šios (Valsts nekustamieji..., n.m.):

- Nekilnojamojo turto nuoma ir valdymas;
- Valstybinės reikšmės statybos projektų rengimas ir įgyvendinimas;
- Valstybinio turto registracija ir valstybės interesų atstovavimas;
- Valstybinio turto perėmimas, tvarkymas, renovacija.

VNI turi tris klientų aptarnavimo centrus – Rygoje, Daugpilyje ir Liepojoje. Vykdydama savo veiklą, įmonė gali pasiūlyti inovacijomis pagrįstus sprendimus moderniam viešajam administravimui ir išmanią aplinką visuomenei, prioritetu laikoma saugi infrastruktūra, kultūrinis ir istorinis paveldas bei pagrindas kokybiškam viešajam administravimui. 8 lentelėje pateikiami įmonės strategijos santrauka.

8 lentelė. VNI strategija (pagal Valsts nekustamieji..., n. m.)

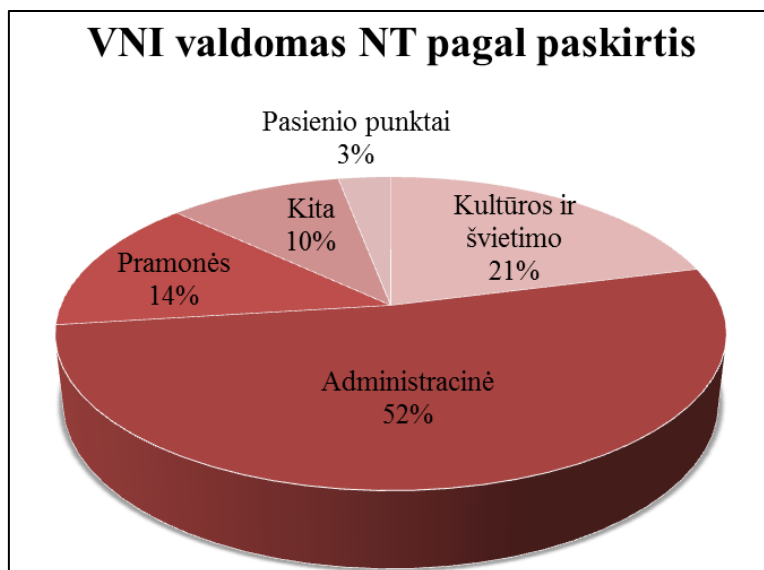
MISIJA	Atsakingas valstybinio nekilnojamojo turto valdymas, išlaikant valstybinio turto vertę ir didinant jo teikiamą naudą.
VIZIJA	Pažangi aplinka visuomenei ir moderni valstybės administracija.
BENDRAS STRATEGINIS TIKSLAS	Remiantis visuomenės interesais, teikti strateginę reikšmę, nacionalinį saugumą užtikrinančiam nekilnojamajam turtui, turtui reikalingam viešosioms funkcijoms vykdyti, kultūros paveldui. Įgyvendinti kryptingą ir efektyvą valdymą, išsaugant ir didinant nekilnojamojo turto vertę ir užtikrinti veiksmingą, nenaudojamo viešosioms funkcijoms atlikti, turto tvarkymą.
STRATEGINĖS VERTYBĖS	Atvirumas. Įmonės verslo procesai skaidrūs, prisitaikantys prie konkurencinės aplinkos. Sprendimai priimami atsižvelgiant į klientų, visuomenės ir darbuotojų iniciatyvas ir poreikius.
	Kompetencija. Siekiant užtikrinti geriausią teikiamų paslaugų kokybę, įmonės ekspertai dalijasi žiniomis ir patirtimi, siūlomi išmanūs sprendimai, pritaikyti turto naudotojų poreikiams ir tikslų įgyvendinimui.
	Bendradarbiavimas. Plėtojamas ilgalaikis bendradarbiavimas su klientais, visuomene ir darbuotojais, pagrįstas sąžiningu paslaugų teikimu.

Įmonės valdomo nekilnojamojo turto portfelį sudaro (Valsts Nekustamieji..., n. m.):

- Daugiau nei 4 000 žemės sklypų, kurių plotas užima apie 10,6 mln. kv. m.;

- Apie 1 200 pastatų, kurių plotas sudaro apie 1,1 mln. kv. m.

17 paveiksle galima pamatyti VNI valdomo nekilnojamojo turto pasiskirstymą pagal paskirtis.



17 pav. VNI valdomo nekilnojamojo turto pasiskirstymas pagal paskirtis (pagal Valsts nekustamie..., n.m.)

Kaip matoma 17 paveiksle, VNI valdo ne tik administracinės paskirties nekilnojamąjį turtą, penktadalis valdomo turto yra kultūros ir švietimo paskirties, 14 proc. – pramonės bei 10 proc. kitos paskirties turto.

Išanalizavus Latvijos valstybinio turto valdymo praktiką, galima teigti, kad įmonė pabrėžia inovacijomis pagrįstų sprendimų moderniam viešajam administravimui svarbą ir išmanią aplinką visuomenei. Įmonė visiškai valdo visą Latvijos viešąjį nekilnojamąjį turtą ir rinkos kainomis nuomoja patalpas valstybinėms institucijoms, užtikrina patogias darbo vietas, kurios leidžia koncentruotis į efektyvią valstybės institucijų darbuotojų veiklą, VNI taip pat atstovauja valstybę nekilnojamojo turto klausimais,

2.6. Valstybės turto valdymas Vokietijoje

Vokietijos viešojo nekilnojamojo turto valdymas perduotas Federaliniam nekilnojamojo turto institutui „Bundesanstalt für Immobilienaufgaben“ (toliau – BImA), kuris veiklą pradėjo 2005 metais, vykdamas bendrą federalinės administracijos modernizaciją, vyriausybė nusprendė sujungti visus nekilnojamojo turto interesus, palaipsniui valstybinis nekilnojamasis turtas buvo perduodamas BImA nuosavybėn, perduodant ir ankstesnę turto valdymo administraciją. BImA įkurta siekiant valstybinės nekilnojamojo turto valdyti remiantis šiuolaikiniais rinkos principais, sukūrus standartizuotą valstybinio nekilnojamojo turto valdymo sistemą, kuri gali būti naudojama viso viešojo nekilnojamojo turto valdymui, įgyvendinant vyriausybės tikslus, visa tai leidžia nekilnojamąjį turtą naudoti efektyviau.

BImA pagrindinės veiklos kryptys (Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, 2019):

- Tarpinstitucinis turto valdymas, palaipsniui BImA perima nuosavybės teises į visų ministerijų nuosavybes, turtas perduodamas nuomai rinkos kainomis;
- Žemės ir patalpų erdvės poreikio užtikrinimas, naujų objektų statyba, pirkimas ar nuoma, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas;
- Viešųjų poreikių netenkinančių sklypų pardavimas;
- Butų ir žemės nuoma;
- Miškininkystės paslaugos – valstybinio miško tvarkymas, gamtosauga.

BImA sudaro 5 padaliniai: pardavimų, administravimo, pastatų ūkio valdymo, valstybinės miškininkystės ir turto portfelio valdymo. Padaliniuose yra finansų, personalo ir informacinių technologijų skyriai. Be to, yra personalo skyriai, tiesiogiai atsiskaitantys valdybai įskaitant vidaus auditą, duomenų apsaugą, spaudą ir teisės skyrių, iš viso BImA dirba apie 7 129 darbuotojai. BImA taip pat yra Pure-Net narė.

BImA yra viena didžiausių Vokietijos nekilnojamojo turto savininkų ir viešojo nekilnojamojo turto valdymo paslaugų teikėjų. Pastatų ūkio valdymo padalinys šiuo metu administruoja apie 4 300 nuomos sutarčių, kuriomis išnuomota apie 54 mln. kv. m. nekilnojamojo turto. Taip pat valdoma apie 36 tūkst. gyvenamosios ir komercinės paskirties nekilnojamojo turto objektų, atliekamas turto pirkimas, priežiūra, techninių reikalavimų užtikrinimas, ar infrastruktūros priežiūra ir kitos paslaugos, teikiamos vienos įmonės leidžia efektyviau panaudoti išteklius bei turto valdymą įgyvendinti ekonomiškai ir darniai.

Pagrindiniai įmonės veiklos nuostatai ir vertybės pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. BImA nuostatų santrauka (pagal Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, 2012)

MISIJA / VIZIJA	Modernus ir efektyvus klientų aptarnavimas, dėmesys sutelkiamas įvairios paskirties turto valdymui – nuo administracinių pastatų iki karinių objektų ir miško paskirties žemės. Efektyvumas didinamas pasitelkiant naują statybą ir esamo nekilnojamojo turto priežiūrą.
PAGRINDINIS TIKSLAS	Atsakingas ir ekonomiškai federalinio nekilnojamojo turto valdymas, pasitelkiant rinkoje vyraujančius principus.
STRATEGINĖS VERTYBĖS	Sąžiningumas ir patikimumas, užtikrinant klientų poreikius, atvirumas inovatyviems problemų sprendimo būdams.
	Patirtis ir įgūdžiai bei atsidavimas darbui yra paslaugų kokybės užtikrinimo pagrindas, vertinama lygybė, atsakingumas ir pagarba bei komandinis darbas.

Kaip matoma anksčiau pateikiamoje lentelėje, įmonė daug dėmesio skiria kokybės užtikrinimui, pagrindiniai darbo principai apima sąžiningumą ir patikimumą. Be to, pabrėžiama ir darnaus išteklių naudojimo svarba, BImA turi specialią energijos išteklių valdymo kampaniją „misija E“ (angl. „mission E“), skirtą skatinti sąmoningą energijos vartojimą.

„Misija E“ tikslai – sumažinti vyriausybinių ir kitų valdomų pastatų elektros ir šilumos energijos suvartojimą ir mažinti CO anglies dioksido emisiją, skatinti darbuotojus ir visuomenę tausoti gamtos išteklius bei taupyti.

Nuo 2009 metų BImA vykdo centralizuotą elektros energijos tiekimo pirkimą, siekiant paskirstyti paklausos kiekius bei gauti palankias tiekimo sutarties sąlygas, kuo daugiau sumažinant energijai skirtas išlaidas. Taip pat naudojami atsinaujinantys energijos šaltiniai, pabrėžiama aplinkosaugos svarba, valdomuose valstybinius pastatus diegiama aplinkosaugos vadybos sistema „LUMAS“ atsižvelgianti į visus aplinkai svarbius turto valdymo aspektus (Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, 2019).

Taigi išanalizavus BImA veiklą Vokietijoje, galima teigti, kad BImA – didžiausia turto valdytoja Vokietijoje, teikianti paslaugas ne tik viešajam sektoriui, valdant valstybinį turtą daug dėmesio skiriama kokybiškų paslaugų teikimui, skaidrumui ir aplinkosaugai.

Atlikus skirtingų šalių viešojo nekilnojamojo turto valdymo praktiką, matoma, kad skirtingai nei Lietuvoje, kitose šalyse perimamas valdyti ne tik administracinės, bet ir kitos paskirties nekilnojamasis turtas. 10 lentelėje pateikiamas analizuotų valdymo sistemų apibendrinimas.

10 lentelė. Užsienio šalių valstybinio turto valdymo sistemų apibendrinimas

Šalis	Valstybės turto valdymo įmonė	Pagrindiniai prioritetai
Kanada	Public Services and Procurement Canada (PSPC), 1996 m.	1. Veiksmingas turto valdymas pasitelkiant efektyvius turto valdymo modelius; 2. Skaidrumas turto valdyme ir disponavime.
Estija	Riigi Kinnisvara Aktiaselts (RKAS), 2001 m.	1. Pažangių technologijų taikymas turto valdyme; 2. Efektyvus, visapusiškas turto valdymas, taikant šiuolaikinius standartus ir ekonomiškai efektyviausius būdus.
Danija	Danish Building and Property Agency, 2011 m.	1. Efektyvūs turto valdymo modeliai, didinantys pastatų teikiamą naudą; 2. Inovatyvūs sprendimai sąnaudų mažinimui.
Suomija	„Senate Properties“, 1999 m.	1. Ekonomiškumas, efektyvumas, darbuotojų produktyvumo pastatuose didinimas, taikant inovatyvius valdymo sprendimus; 2. Pastatų naudotojų ir visuomenės poreikių užtikrinimas.
Latvija	Valsts nekustamie īpašumi, 1996 m.	1. Visuomenės ir valstybės interesais pagrįstas turto valdymas; 2. Pažangios aplinkos visuomenei kūrimas.
Vokietija	Bundesanstalt für Immobilienaufgabe, 2005 m.	1. Darnus nekilnojamojo turto valdymas ir atsakingas išteklių vartojimas, aplinkosaugos puoselėjimas; 2. Efektyvus didelio nekilnojamojo turto portfelio valdymas.

Lentelėje matoma, kad užsienyje nekilnojamasis turtas viešojo sektoriaus institucijoms ir įstaigoms nuomojamas rinkos kainomis – tai padeda išgryninti viešojo sektoriaus institucijoms funkcijoms atlikti reikalingo turto kiekį ir užsiimti pagrindine veikla – paslaugų teikimu gyventojams. Pabrėžiamas aplinkosaugos reikšmingumas, darbo vietų ir darbuotojų pasitenkinimo jomis svarba.

3. UKMERGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO TYRIMAS

Šiame skyriuje analizuojama pasirinkta savivaldybė, iš pradžių pateikiama bendra informacija, vėliau, remiantis viešai prieinamais duomenimis ir informacija, kurią pateikė savivaldybės atstovai, analizuojamas savivaldybės nekilnojamojo turto valdymas, nustatomos pagrindinės problemos. Remiantis atlikta analize, pateikiamos rekomendacijos ir galimas teorinis turto valdymo modelis.

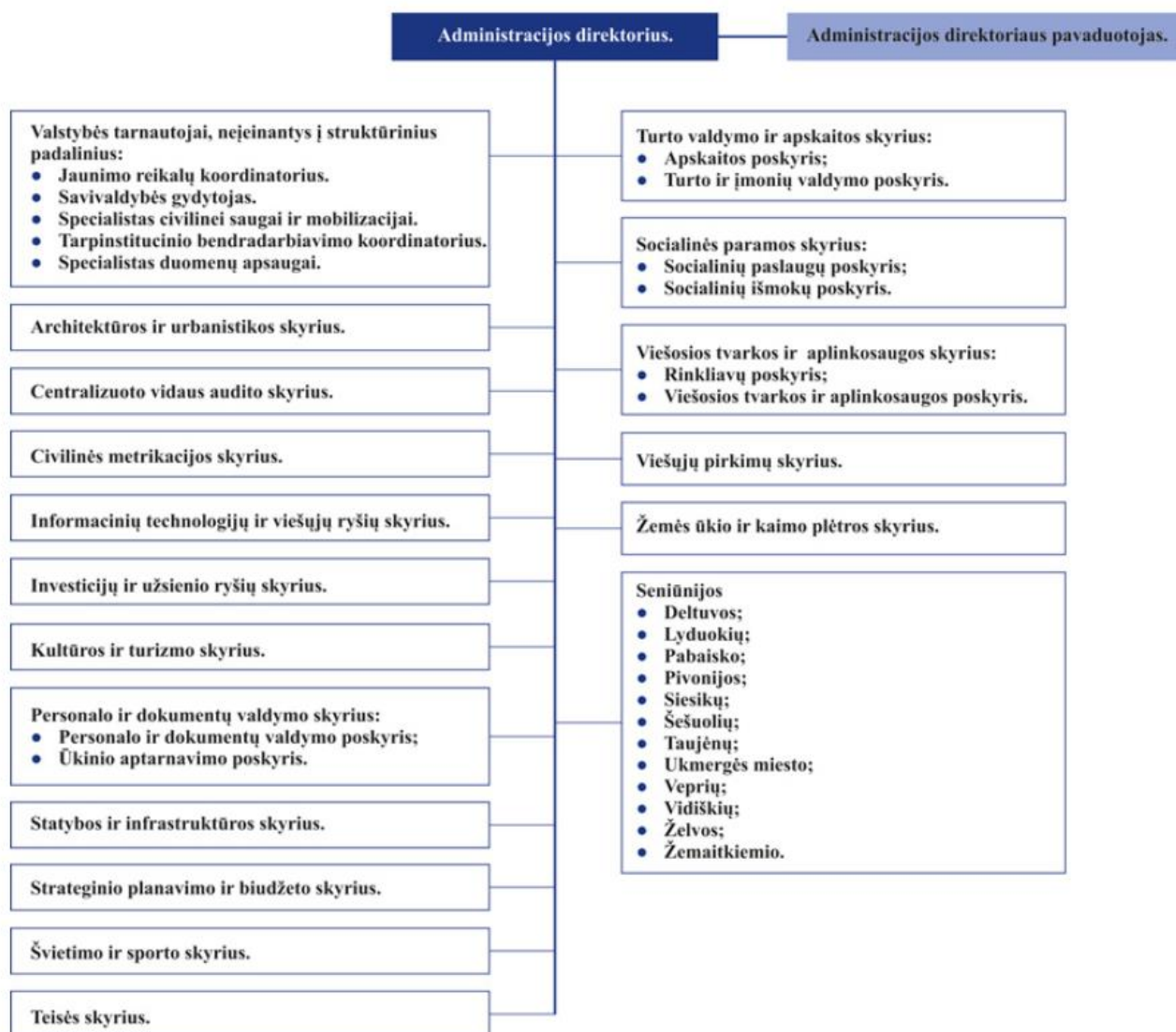
3.1. Bendra informacija apie Ukmergės rajono savivaldybę

Ukmergės rajono plotas 1 395 kv. km., rajonas suskirstytas į 12 seniūnijų: Ukmergės miesto, Deltuvos, Vidiškių, Siesikų, Pivonijos, Taujėnų, Želvos, Pabaisko, Veprių, Šešuolių, Lyduokių, Žemaitkiemio. Ukmergės rajone yra 87 stambesnės gyvenvietės, keli šimtai nedidelių kaimų ir viensiemio. Rajono administracinis centras – Ukmergės miestas, pagrindiniai duomenys apie savivaldybę pateikiami 11 lentelėje. Ukmergėje sutelktos pagrindinės paslaugų, pramonės ir verslo įmonės, vietos valdžios institucijos.

11 lentelė. Pagrindiniai Ukmergės rajono duomenys (pagal Ukmergės rajono..., 2019)

Ukmergės rajono plotas	1 395 kv. km.
Ukmergės miesto teritorija	20, 45 kv. km.
Gyventojų skaičius 2018 m.	34 408
Iš jų:	
mieste	20 591
kaime	13 818

Ukmergės rajono savivaldybės administracija yra Lietuvos Respublikos įstatymus, Savivaldybės tarybos sprendimus, kitus teisės aktus įgyvendinanti institucija. Administracija, įgyvendindama Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo reglamentuojamas funkcijas, vykdo viešąjį administravimą. Už administracijos darbo organizavimą, Lietuvos Respublikos įstatymų, Vyriausybės nutarimų ir Savivaldybės tarybos sprendimų įgyvendinimą savivaldybės teritorijoje atsakingas savivaldybės administracijos direktorius. Direktorius, vadovaudamasis strateginio planavimo principais, administruoja Savivaldybės biudžeto asignavimus, organizuoja Savivaldybės biudžeto vykdymą, atsako už Savivaldybės ūkinę bei finansinę veiklą, administruoja Savivaldybės turtą, koordinuoja ir kontroliuoja viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų darbą, atlieka kitas administracijos nuostatuose įtvirtintas funkcijas (Ukmergės rajono..., 2019). Savivaldybės administracijos struktūra pateikiama 18 paveiksle.



18 pav. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos struktūra (Ukmergės rajono..., 2019)

Kaip matoma 18 paveiksle, savivaldybės struktūrą sudaro 16 skyrių ir 8 poskyriai, nekilnojamojo turto valdymas pavestas Turto valdymo ir apskaitos skyriaus, Turto ir įmonių valdymo poskyriui. Iš viso 2018 metais Ukmergės rajono savivaldybėje dirbo 225 darbuotojai. 12 lentelėje galima pamatyti administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičių.

12 lentelė. Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų skaičius (pagal Ukmergės rajono..., 2019)

	Administracija	Seniūnijos	Iš viso
Etatų skaičius	124	101	225
Iš jų:			
Valstybės tarnautojų	78	21	99
Dirbančių pagal darbo sutartis	46	80	126

Ukmergės rajono savivaldybė valdo 4 akcines bendroves, 4 viešąsias įstaigas, iš viso rajone yra 27 švietimo įstaigos ir 8 kitos įstaigos, kurios naudojami savivaldybės nekilnojamuoju turtu.

3.2. Strateginis planavimas Ukmergės rajono savivaldybėje

Kaip jau minėta anksčiau, viešojo sektoriaus institucijos, kaip ir privataus verslo subjektai, negali efektyviai veikti nepasitelkdamos strateginio planavimo. Kuris yra vienas svarbiausių veiksmų, siekiant priimti tinkamus sprendimus, teikiant didžiausią naudą visuomenei. Strateginis viešojo sektoriaus institucijų planavimas apima: analizę, tikslų nustatymą, strateginių sprendimų parengimą bei priėmimą, veiksmų plano sprendimų įgyvendinimui rengimą.

19 paveiksle, galima pamatyti Ukmergės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentų sistemą.



19 pav. Ukmergės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentų sistema (pagal Ukmergės rajono..., 2019)

2014–2020 m. ilgalaikės plėtros strategija

Šios strategijos tikslas – nustatyti savivaldybės reikšmę šalies kontekste bei suformuluoti plėtros perspektyvas, siekiant nukreipti viešas ir privačias investicijas į didžiausią naudą savivaldybei teikiančias priemones. Viena iš priežasčių, lemiančių strategijos parengimo poreikį – efektyvus turimų išteklių ir planuojamų gauti lėšų, panaudojimas.

Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategija – kompleksinis teisinis strateginio planavimo dokumentas, kuriame nustatoma bendroji savivaldybės plėtros strategija ir priemonės jos įgyvendinimui. Strategijoje pateikiama bendra informacija, vidaus ir išorės aplinkos analizė, plėtros vizija ir prioritetai ir plėtros priemonių planas.

Strategijoje suformuluota savivaldybės vizija: „Ukmergės rajonas – stiprias istorines-kultūrinės šaknis turintis Aukštaitijos kraštas, strategiškai patrauklus investuoti, kurti verslą bei realizuoti kūrybinius sumanymus“.

Ilgalaikės plėtros strategijoje numatytos trys prioritetinės kryptys, jos pateikiamos 20 paveiksle.

1 Prioritetinė sritis. Konkurencingumo didinimas ir palankios verslui aplinkos kūrimas.	Tikslai: 1. Kurti patrauklią aplinką verslo plėtrai ir investicijų pritraukimui; 2. Efektyviai išnaudoti rajono turistinį potencialą; 3. Gerinti gyvenimo ir ekonominės veiklos sąlygas kaimo vietovėse.
2 Prioritetinė sritis. Visuomenės gerovės kūrimas ir paslaugų kokybės gerinimas.	Tikslai: 1. Didinti švietimo sistemos efektyvumą, vaikų ir jaunimo užimtumą; 2. Teikti kokybiškas ir prieinamas sveikatos priežiūros ir socialines paslaugas; 3. Plėtoti kultūros ir sporto paslaugas, skatinti gyventojų aktyvumą; 4. Didinti savivaldybės veiklos efektyvumą.
3. Prioritetinė sritis. Darni teritorijų ir infrastruktūros plėtra.	Tikslai: 1. Užtikrinti efektyvią inžinerinio aprūpinimo infrastruktūrą; 2. Gerinti susisiekimo sąlygas ir eismo saugumą; 3. Išsaugoti ir gerinti aplinkos kokybę; 4. Užtikrinti darnią gyvenamąją aplinką ir teritorinę plėtrą.

20 pav. Ilgalaikės plėtros strategijos prioritetinės sritys (pagal Ukmergės rajono..., 2015)

Trys prioritetinės sritys, pateiktos 20 paveiksle, apima tikslus ir priemones jų įgyvendinimui. Taigi išanalizavus Ukmergės rajono savivaldybės 2014–2020 m. ilgalaikės plėtros strategiją, galima teigti, kad ji atitinka rekomenduojamą savivaldybių strategijos formą. Išanalizavus prioritetines sritys, jų įgyvendinimo tikslus ir priemones, nepakankamas dėmesys skiriamas turto valdymo efektyvumo didinimui, kuris leistų uždirbti papildomas pajamas bei sumažintų turto išlaikymo sąnaudas.

2019–2021m. strateginis veiklos planas

Ukmergės rajono savivaldybės 2019–2021 m. strateginiame veiklos planas parengtas siekiant efektyvaus turimų ir planuojamų gauti finansinių, materialinių ir darbo išteklių panaudojimo, įgyvendinant misiją ir nurodytus tikslus. Ukmergės rajono savivaldybės misija: „siekti, jog Ukmergės rajono savivaldybės gyventojai, įmonės ir organizacijos sėkmingai įgyvendintų siekiamus tikslus savo ir bendruomenės gerovei“. (Ukmergės rajono..., 2018). Strateginį veiklos planą 2019–2021 m. sudaro devynios tęstinės programos. Kiekvienoje programoje išskirti trijų metų veiklos tikslai, uždaviniai, priemonės ir rezultatų pasiekimo vertinimo rodikliai. Plane nurodyti šie strateginiai tikslai (Ukmergės rajono..., 2018):

- Kurti palankią ekonominę aplinką, sudarant sąlygas smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrai, skatinant turizmą;

- Kurti pilietišką visuomenę ir užtikrinti tinkamą kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą Ukmergės rajone;
- Palaikyti švarią ir saugią aplinką, pritaikyti ją gyventojų poreikiams.

Vienas iš strategijoje nurodytų uždavinių apima nekilnojamojo turto valdymą: „Racionaliai valdyti savivaldybei priklausančią turtą“. Siekiant įgyvendinti šį uždavinį, savivaldybė diegia finansų valdymo sistemą, modernizuoja dokumentų valdymo sistemą, inventorizuoja ir teisiškai registruoja pastatus, inžinerinius tinklus ir žemę, prižiūri ir modernizuoja administracijos struktūrinių padalinių bei priešgaisrinių tarnybų pastatus. Uždavinio vertinimo kriterijus – inventorizuotų nekilnojamojo turto objektų skaičius. Išsamesnė informacija apie nekilnojamojo turto valdymą nepateikiama.

Taigi išanalizavus Ukmergės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentus, galima teigti, kad planavimas atliekamas, remiantis patvirtinta Strateginio planavimo metodika, vadovaujasi aiškumo, viešumo, bendruomenės įtraukimo, apibrėžtumo principais. Metiniai veiklos planai rengiami atsižvelgiant į ilgalaikius veiklos planus, kurie rengiami ilgalaikės plėtros strategijos įgyvendinimui. Nurodomi siekiami rezultatai, kurie apima ir nekilnojamąjį turtą – infrastruktūros atnaujinimą, žemės sklypų formavimą, dokumentų rengimą, daugiabučių renovaciją, savivaldybei priklausančių pastatų energijos efektyvumo didinimą, kultūros paveldo objektų saugojimą, kultūros, gydymo ir ugdymo paskirčių nekilnojamojo turto atnaujinimą, socialinio būsto plėtrą. Atskiros nekilnojamojo turto valdymo strategijos nėra.

3.3. Nekilnojamojo turto valdymas Ukmergės rajono savivaldybėje

Savivaldybei nuosavybės teise priklausančio turto savininko funkcijas įgyvendina savivaldybės taryba. Savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarkos aprašas patvirtintas 2014 m. kovo 27 d.

Savivaldybės administracija

Savivaldybei nuosavybės teise priklausančio turto ir patikėjimo teise valdomo valstybės turto valdymą organizuoja Turto valdymo ir apskaitos skyrius (toliau – Skyrius), susidedantis iš dviejų poskyrių – Turto ir įmonių valdymo ir Apskaitos.

Skyriaus paskirtis – organizuoti ir tvarkyti Savivaldybės administracijos ūkinės ir finansinės veiklos buhalterinę apskaitą ir kontroliuoti, kad taupiai būtų naudojami darbo, materialiniai ir finansiniai ištekliai, užtikrinti, kad ataskaitiniai duomenys būtų teisingi ir laiku pateikti, spręsti Savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo klausimus vadovaujantis visuomeninės naudos, efektyvumo, racionalumo ir viešosios teisės principais bei vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, Savivaldybės tarybos sprendimais, vykdyti Savivaldybės turto privatizavimą bei valdomų įstaigų veiklos rodiklių analizę (Ukmergės rajono..., 2016).

Turto ir įmonių valdymo poskyris atsakingas už efektyvų ir racionalų savivaldybei priklausančio nekilnojamojo turto panaudojimą. Pagrindiniai poskyrio uždaviniai yra šie (Ukmergės rajono..., 2016):

- Siekti, kad Savivaldybės valdomas nekilnojamas ir kilnojamasis turtas būtų naudojamas racionaliai ir tiksliai;
- Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo ir Savivaldybės administracijos direktoriaus nustatyta tvarka atstovauti Ukmergės rajono savivaldybei ir įgyvendinti jos neturtines teises akcinėse bendrovėse ir uždarosiose akcinėse bendrovėse;
- Organizuoti Savivaldybės turto ir akcijų privatizavimą;
- Įgyvendinti Lietuvos Respublikos valstybės paramos būstui įsigyti ir išsinuomoti įstatymą rajone.

Šiame poskyryje dirba 4 už nekilnojamojo turto valdymą atsakingi darbuotojai:

- Skyriaus vedėjas, atsakingas už ilgalaikio turto apskaitą, poskyrio darbo organizavimą, nekilnojamojo turto įsigijimą, vertinimą ir privatizavimą. Taip pat už Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus, jam pavaldžių ir jo valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų veiklos efektyvumo didinimą, rajono strateginį ir kitų veiklos planų, susijusių su turto naudojimu, privatizavimu bei jo procedūromis įgyvendinimą;
- 1 vyriausiasis specialistas, kurio darbas padėti Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriui spręsti klausimus dėl bešeimininkio turto, klausimus susijusius su savivaldybės ir valstybės turto valdymu, naudojimu ir disponavimu, didinti jam pavaldžių ir jo valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų veiklos efektyvumą, įgyvendinti rajono strateginį ir kitus veiklos planus;
- 2 vyriausiasis specialistas – atsakingas už valstybės paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti, įgyvendinimui, rajono savivaldybėje registruotų asmenų įtraukimui į socialinio būsto sąrašus, savivaldybės socialinių būstų ir tarnybinių butų fondų apskaitos tvarkymui, įvairių klausimų, susijusių su savivaldybės gyvenamųjų patalpų nuoma, išlaikymu, nuomos sutarčių sudarymu, pateikimu ar nutraukimu sprendimui;
- 3 vyriausiasis specialistas – atsakingas už ilgalaikio ir trumpalaikio valstybės ir savivaldybės turto apskaitą, turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo procedūrų vykdymą.

Turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo patikėjimo teise

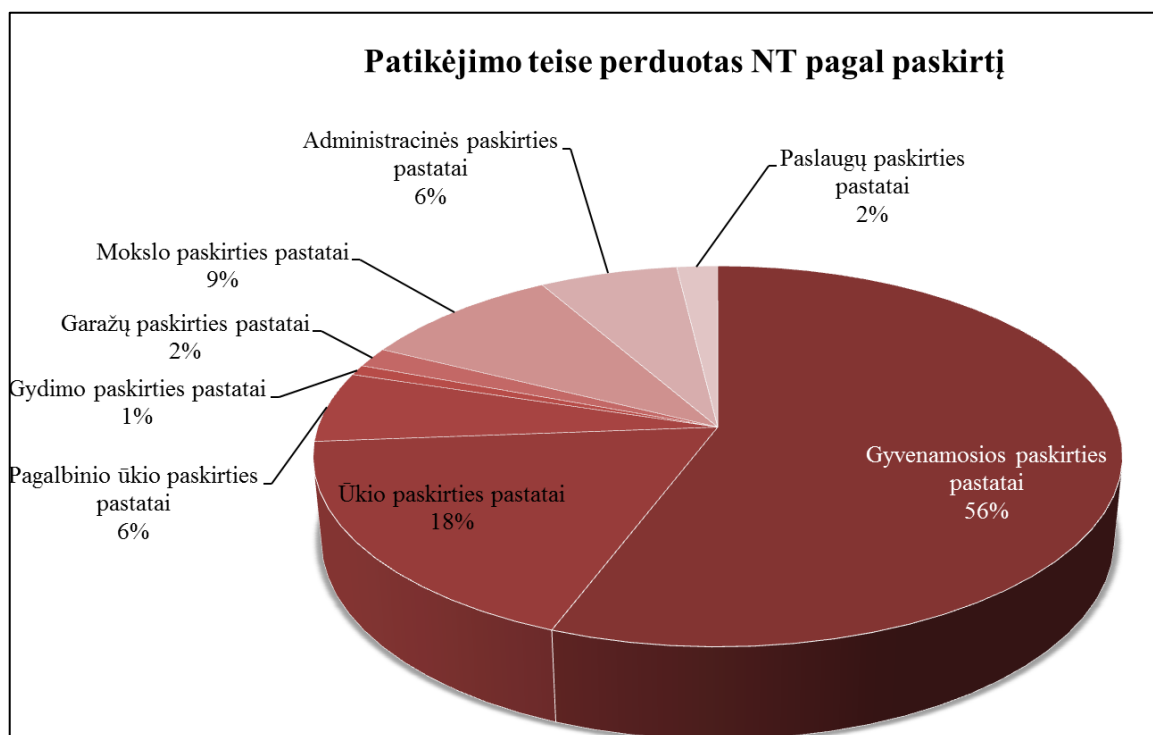
Savivaldybės turtas patikėjimo teise perduodamas savivaldybės institucijoms, savivaldybės įmonėms (SI), įstaigoms ir organizacijoms, kurios šį turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja įstatymų nustatyta tvarka ir savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarkos aprašu. Turtas taip pat gali būti perduotas kitiems juridiniams asmenims, savivaldybės funkcijų

įgyvendinimui, kai pagal įstatymus šie juridiniai asmenys gali atlikti savivaldybių funkcijas. Savivaldybės kontroliuojamoms akcinėms bendrovėms, didinant jų įstatinį kapitalą, kaip turtinis įnašas, gali būti perduodami komunaliniai subjektai, reikalingi savivaldybės funkcijoms įgyvendinti. Administracijos direktoriaus įsakymu, savivaldybės turtas gali būti perduotas administracijos struktūriniams ir struktūriniams teritoriniams padaliniais, turtas gali būti perduodamas eksploatuoti, priskiriant materialiai atsakingus asmenis.

Savivaldybės turtą patikėjimo teise valdančios įstaigos, įmonės ir kitos institucijos, įgyvendina savininko teisę į patikėjimo teise perduotą turtą, turi teisę turtą nuomoti, ar perduoti panaudos pagrindais, gavus raštišką savivaldybės sutikimą.

Savivaldybės pateikti duomenys

Atliekant nekilnojamojo turto valdymo analizę, savivaldybės Turto ir įmonių valdymo poskyrio darbuotoja pateikė duomenis apie nekilnojamąjį turtą, kuris perduotas patikėjimo teise valdyti, naudoti ir disponuoti juo savivaldybių institucijoms, įstaigoms ir organizacijoms, savivaldybių įmonėms. Pateikti duomenys apie 2017–2019 metais perduotą turtą, 21 paveiksle galima matyti šio turto pasiskirstymą pagal paskirtis. Iš viso buvo perduota 19 nekilnojamojo turto objektų, kurių bendras plotas yra 4 706,72 kv. m., pateikta viso perduoto turto savikaina – 1 791 488,97 Eur.



21 pav. Patikėjimo teise savivaldybės institucijoms perduotas turtas pagal paskirtis

Kaip matoma 21 paveiksle, daugiausiai perduota gyvenamosios paskirties pastatų, jie perduoti Ukmergės kraštotyros muziejui, didžiąją šio turto dalį sudaro Siesikų dvaro, esančio Daugalių k., 1, Siesikų sen., Ukmergės r. sav. pastatai.

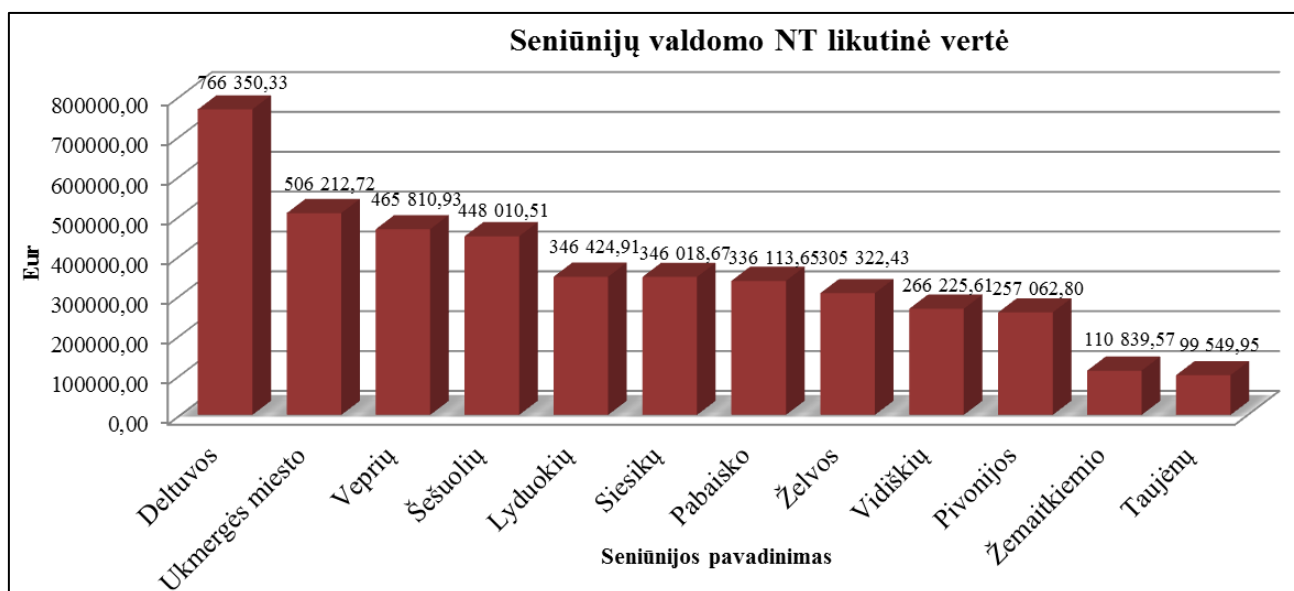
Daugiausiai nekilnojamojo turto perduota Ukmergės kraštotyros muziejui, gydimo paskirties pastatai perduoti VšĮ Ukmergės ligoninei, visos įstaigos, kurioms 2017–2019 m. buvo perduotas nekilnojamasis turtas pateikiamos 13 lentelėje.

13 lentelė. Įstaigos, kurioms perduotas nekilnojamasis turtas

Įstaigos pavadinimas	Perduoto turto plotas, kv. m.
Ukmergės kraštotyros muziejus	2 872,74
VšĮ Ukmergės turizmo ir verslo informacijos centras	757,98
Ukmergės nestacionarių paslaugų centras	441,79
Ukmergės vaikų globos namai	308,35
Ukmergės rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras	89,07
Ukmergės kultūros centras	79,57
Pabaisko pagrindinė mokykla	68,08
Ukmergės rajono savivaldybės priešgaisrinė tarnyba	47,93
VšĮ Ukmergės ligoninė	41,21

Savivaldybė taip pat pateikė duomenis apie patikėjimo teise seniūnijoms perduotą nekilnojamąjį turtą. Nurodyta viso šio turto vertė lygi 4 595 639,87 Eur., tačiau daugiausia jų yra apleisti pastatai, uždarytos mokyklos, nenaudojamo sandėliai, pirtys, kiti ūkiniai pastatai.

22 paveiksle galima pamatyti skirtingų seniūnijų valdomo turto vertę. Lentelėje pateiktos likutinės vertės.

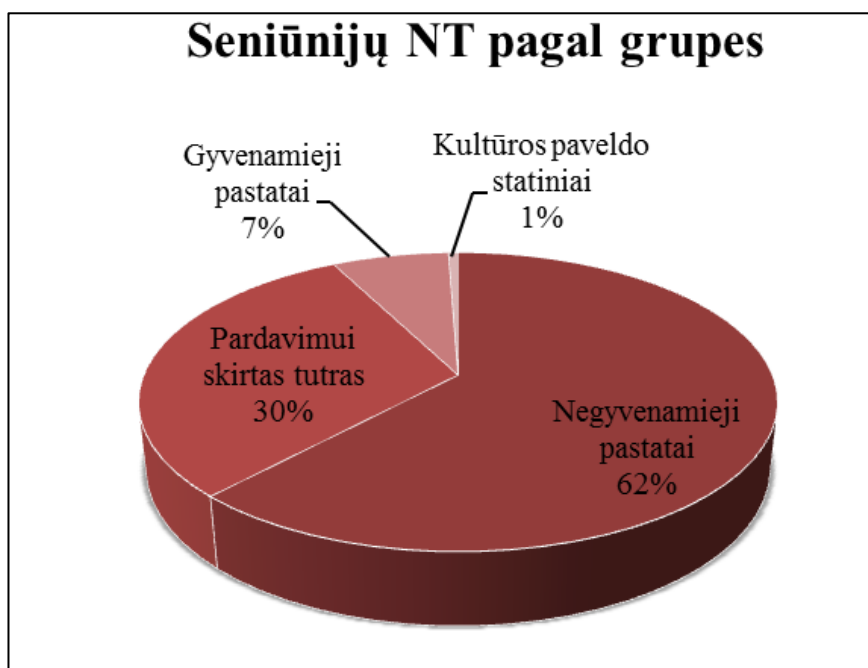


22 pav. Seniūnijų valdomo NT likutinė vertė.

Kaip matoma 22 paveiksle, daugiausiai turto valdo Deltuvos, o mažiausiai Taujėnų seniūnija. Visas šis nekilnojamasis turtas skirstomas į keturias grupes:

- Negyvenamieji pastatai – kultūros, administracinės paskirties, garažų ir sandėliavimo paskirties pastatai, rūšiai, bibliotekos ir panašiai;
- Gyvenamieji pastatai – butai ir gyvenamieji namai;
- Pardavimui skirtas turtas – griuvėsiai, menkavertis turtas, butai, ūkiniai pastatai, apleistos mokyklos;
- Kultūros paveldo statiniai.

Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad savivaldybės turto apskaitoje netaikomas turto tikrosios vertės apskaitymo principas. Dažnai nurodyta likutinė turto vertė daug kartų skiriasi nuo turto rinkos (tikrosios, TFAS) vertės. Taip pat nesekamos ir neanalizuojamos VĮ Registrų centras pateikiamos vertės masinio vertinimo sistemoje. Tokiu būdu sunku nustatyti kokią iš tiesų vertę valdo savivaldybė ir kokią naudą atneštų turto disponavimo procedūrų vykdymas. Tik žinant tikrąsias turto vertes, verčių augimo dinamiką galima pasirinkti racionalią turto valdymo strategiją. 23 paveiksle galima pamatyti nekilnojamojo turto pasiskirstymą pagal šias grupes.



23 pav. Seniūnijų valdomas nekilnojamasis turtas pagal grupes

Kaip matoma 23 paveiksle, 62 proc. seniūnijų valdomo turto yra negyvenamieji pastatai, daugiausia jų Ukmergės miesto seniūnijoje, kultūros paveldo statiniai yra tik vienoje seniūnijoje, o gyvenamuosius pastatus valdo 5 iš 12 seniūnijų.

Turto panauda

Savivaldybės turtas panaudos pagrindais perduodamas šiems subjektams:

- Savivaldybės funkcijas įgyvendinantiems subjektams – ne ilgesniam nei 20 metų terminui;

- Viešosioms įstaigoms, kurių dalininkė yra savivaldybė, viešosioms švietimo įstaigoms, turinčioms Švietimo ir mokslo ministerijos leidimus mokyti, viešosioms įstaigoms, tenkinančioms visuomenės interesą muziejų sistemoje – ne ilgesniam nei 5 metų terminui;

- Socialinės įmonės statusą turintiems juridiniams asmenims, labdaros ir paramos fondams, asociacijoms ir politinėms partijoms – ne ilgesniam nei 5 metų terminui.

Šioms įstaigoms ir institucijoms turtas panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis, jei politinės partijos neturi nuosavybės teise ar panaudos pagrindais perduotų savivaldybei nuosavybės teise priklausančių nekilnojamųjų daiktų. Viešosios įstaigos turi dalyvauti vykdamas Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintas programas, turėti Švietimo ir mokslo ministerijos leidimus mokyti. Panaudos gavėjas turto nuomoti negali, privalo naudoti turtą pagal paskirtį ir verstis veikla, kuriai buvo perduotas savivaldybės turtas, taip pat privalo vykdyti visas panaudos sutartyje numatytas sąlygas.

Savivaldybės duomenys

Atliekant tyrimą, buvo nustatyta, kad 2017–2019 metais savivaldybė su viešosiomis įstaigomis ir švietimo įstaigomis buvo sudariusi 52 nekilnojamojo panaudos sutartis, tačiau nebuvo gauti konkretūs duomenys apie išnuomoto turto plotą ar vertę. Yra žinoma, kad turtas panaudos pagrindais perduotas vidurinėms mokykloms, gimnazijoms, lopšeliams darželiams, universaliems daugiaviečiams centrums, Jaunimo laisvalaikio centrui, Kultūros centrui, Nestacionarių paslaugų centrui, kraštotyros muziejui. Perduotas turtas yra gyvenamosios, mokslo, sandėliavimo, pagalbinio ūkio paskirties. Taip pat nustatyta, kad po 15 pastatų, kurie yra perduoti panaudos pagrindais, nėra suformuoti žemės sklypai.

Turto nuoma

Savivaldybės turtas išnuomojamas viešo konkurso būdu, išskyrus šiuos atvejus:

- Trumpalaikiams neatidėliotiniams darbams;
- Trumpalaikiams renginiams organizuoti;
- Ukmergės sporto centro, gimnazijų, progimnazijų, pagrindinių mokyklų sporto salių, laisvu nuo patalpų naudojimo pagal tiesioginę paskirtį laiku, nuoma sporto klubų, vykdančių veiklą Ukmergės rajono savivaldybės teritorijoje, nekomerciniams sporto renginiams ar fizinio aktyvumo pratyboms (iki 4 valandų per savaitę, bet ne daugiau kaip 720 val. per metus).

Turo nuomos konkursai skelbiami savivaldybės internetiniame puslapyje, informacija paskutinį kartą atnaujinta 2019 m. birželio 6 d. buvo paskelbti 2 aukcionai negyvenamųjų patalpų nuomai, pradinė administracinės paskirties patalpų, esančių Antakalnio kaime, nuomos kaina 0,44 Eur už kv. m., o administracinių patalpų, esančių Ukmergės mieste – 1,62 Eur už kv. m. Taip pat pateikiama informacija apie patalpas skirtas nuomai, nėra nurodytų nuomos kainų.

Turto pardavimas

Savivaldybės nekilnojamasis turtas yra parduodamas tik viešo aukciono būdu, vadovaujantis Valstybės ir savivaldybių nekilnojamųjų daiktų pardavimo viešo aukciono būdu tvarkos aprašu (Ukmergės rajono..., 2019).

2018 metais aukciono būdu buvo parduota:

- 1 turto objektas už 6 500 Eur;
- 6 savivaldybei nuosavybės teise priklausę būstai, kurių bendra pardavimo suma – 31 332 Eur.

2019 metais viešame aukcione parduodamo turto sąrašas patvirtintas Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2019 m. vasario 21 d. sprendimu Nr. 7-35. Savivaldybės interneto svetainėje pateikiama nuoroda į parduodamo savivaldybės nekilnojamojo turto žemėlapi. Sudarant šį sąrašą, savivaldybė surenka duomenis iš kiekvienos seniūnijos – tai atlieka kiekvienos seniūnijos seniūnas, kuris atsižvelgia į bendruomenės pasiūlymus, ir pateikia savivaldybei objektus, kurie yra nenaudojami ir gali būti įtraukti į parduodamų objektų sąrašą. 2019 metų sąrašė įtraukas 41 nekilnojamojo turto objektas. Daugelio šių objektų likutinė vertė nesiekia 1 Eur.

Apleistas ir bešeimininkis turtas

Atliekant tyrimą, nustatyta, kad Ukmergės rajono savivaldybės taryba nėra nustačiusi tvarkos dėl nekilnojamojo turto, kuris neturi savininko ar savininkas nežinomas, nustatymo, apskaitymo ir dokumentų pateikimo pripažinti statinius bešeimininkiais.

Ukmergės rajono savivaldybėje bešeimininkis ir apleistas turtas yra viena iš reikšmingiausių nekilnojamojo turto valdymo problemų. Lyginant su kitomis savivaldybėmis Ukmergės rajono savivaldybėje tūkstančiui gyventojų tenka daugiausia apleisto, nenaudojamo nekilnojamojo turto ploto, palyginimas pateikiamas 14 lentelėje.

14 lentelė. Nenaudojamų pastatų ir patalpų plotas 1 tūks. gyventojų 2018 m. (pagal Venckūnas, 2019)

Eil. Nr.	Savivaldybė	Apleisto NT plotas, kv. m. / 1000 gyventojų	Eil. Nr.	Savivaldybė	Apleisto NT plotas, kv. m. / 1000 gyventojų	Eil. Nr.	Savivaldybė	Apleisto NT plotas, kv. m. / 1000 gyventojų
1	Ukmergės r.	5330,9	21	Elektrėnų	542,57	41	Rokiškio r.	158,46
2	Vilkaviškio r.	5066,68	22	Prienų r.	528,24	42	Šiaulių r.	128,94
3	Druskininkų r.	2262,18	23	Radviliškio r.	504,34	43	Šalčininkų r.	122,44
4	Zarasų r.	1664,36	24	Švenčionių r.	427,24	44	Palangos m.	119,81
5	Tauragės r.	1502,08	25	Biržų r.	383,56	45	Panevėžio r.	108,8
6	Pakruojo r.	1299,5	26	Utenos r.	377,27	46	Anykščių r.	102,85
7	Visagino r.	1280,68	27	Raseinių r.	376,75	47	Šilalės r.	98,09
8	Kelmės r.	1105,25	28	Šilutės r.	365,39	48	Marijampolės r.	97,41

9	Jurbarko r.	1028,25	29	Kretingos r.	358,84	49	Mažeikių r.	54,1
10	Akmenės r.	934,1	30	Telšių r.	348,21	50	Pagėgių	51,84
11	Kalvarijos	815,81	31	Joniškio r.	344,86	51	Klaipėdos m.	48,02
12	Kupiškio r.	718,82	32	Plungės r.	336,37	52	Vilniaus r.	47,08
13	Rietavo	696,1	33	Alytaus m.	328,61	53	Neringos	40,01
14	Birštono	670,15	34	Varėnos r.	297,59	54	Jonavos r.	37,95
15	Širvintų r.	654,89	35	Kazlų Rūdos	282,52	55	Vilniaus m.	33,45
16	Pasvalio r.	645,35	36	Panevėžio m.	220,47	56	Kauno r.	24,24
17	Molėtų r.	632,39	37	Trakų r.	209,14	57	Klaipėdos r.	17,47
18	Skuodo r.	624,51	38	Kėdainių r.	203,21	58	Šiaulių m.	5,82
19	Alytaus r.	588,16	39	Kauno m.	198,03	59	Kaišiadorių r.	0
20	Šakių r.	568,67	40	Lazdijų r.	170,01			

183 tūkst. kv. m. didžioji šio turto dalis – griuvėsiai, pastatų liekanos. Šį turtą sunku parduoti, kadangi kaimo vietovėse nėra suformuotų žemės sklypų, objektai neregistruoti. Savivaldybės atstovo teigimu, sunkiausiai realizuojamas turtas – ugdymo institucijų pastatai, dėl jų nepatrauklios vietos, kadangi visos apleistos mokyklos ir darželiai yra kaimo vietovėse. Taip pat sudėtingas žemės sklypų suformavimo procesas. 15 lentelėje pateikiami vienos seniūnijos valdomo, apleisto, nekilnojamojo turto pavyzdžiai.

15 lentelė. Valdomo nekilnojamojo turto pavyzdžiai

		Mokykla Adresas: Ukmergės r. sav. Liaušių k., Mokyklos g. 24, bendras plotas 399,14 kv. m., nesuformuotas žemės sklypas, pastatas nenaudojamas nuo 2008 m.
		Mokykla Adresas: Ukmergės r. sav., Šešuolių k., Ežero g. 8, bendras plotas 475,82 kv. m., nesuformuotas žemės sklypas, pastatas nenaudojamas nuo 2008 m.

15 lentelėje matomi du nekilnojamojo turto pavyzdžiai, abu pastatai įtraukti į viešame aukcione parduodamo Ukmergės rajono savivaldybės nekilnojamojo turto sąrašą, patvirtintą 2019 m. vasario 21 d. tarybos sprendimu Nr7-35, tačiau nei vienam pastatui nėra suformuotų žemės sklypų.

Taigi analizuojant Ukmergės rajono savivaldybės nekilnojamojo turto valdymo principus, nustatyta, kad turto valdymas, naudojimas ir disponavimas įgyvendinamas remiantis 2014 m. kovo 27 d. patvirtintu tvarkos aprašu. Savivaldybės administracija atlieka turto apskaitą, inventorizavimą, dokumentų rengimą. Viena didžiausių problemų – apleistas turtas, sudėtingas žemės sklypų formavimo procesas. Nebuvo pateiktos turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitos, nebuvo gautas tikslus seniūnijų valdomo nekilnojamojo turto plotas, didelė turto dalis perduota panaudos pagrindais

Atliekant tyrimą taip pat nustatyta, kad 2018 metais parengtų nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo ataskaitos nebuvo svarstytos savivaldybės tarybos, šios ataskaitos nėra skelbiamos viešai, tačiau išsiaiškinta, kad 2017 ir 2018 metų ataskaitose nėra duomenų apie:

- Savivaldybės funkcijoms vykdyti nenaudojamo nekilnojamojo turto apimtis;
- Nuomojamo nekilnojamojo turto apimtis;
- Pajamas, gaunamos iš turto nuomos;
- Išsinuomoto turto apimtis;
- Išlaidas nuomai;
- Funkcijoms vykdyti nenaudojamo nekilnojamojo turto eksploatacijos kaštus pagal kiekvieną nenaudojamą nekilnojamojo turto vienetą.

Nekilnojamojo turto valdymo sprendimai priimamai neatsižvelgiant į turto valdymo ataskaitų duomenis, turtas apskaitomas likutine verte, kuri neatspindi tikrosios nekilnojamojo turto vertės, neatliekamas teikiamos socialinės naudos vertinimas.

3.4. Rekomenduojama nekilnojamojo turto valdymo strategija Ukmergės savivaldybei

Išanalizavus esamą turto valdymo situaciją Ukmergės savivaldybėje, racionaliam ir efektyviam turto valdymui rekomenduojami šie sprendimai:

1. Parengti nekilnojamojo turto valdymo strategiją, suderintą su savivaldybės veiklos strategija;
2. Parengti strategijos įgyvendinimo planą, kuriame būtų numatyti konkretūs kiekvienų metų siejami rezultatai;
3. Parengti metodiką, kurioje būtų numatytas turto teikiamos socialinės naudos užtikrinimas.

Rekomenduojamos strategijos gairės

Siekiant efektyvaus ir racionalaus nekilnojamojo turto valdymo Ukmergės rajono savivaldybė turėtų nustatyti pagrindinius strateginius tikslus, uždavinius, priemones ir principus efektyviam turto valdymui.

Remiantis atlikta mokslinių straipsnių apžvalga, analizuotomis užsienio šalių turto valdymo strategijomis, principais ir priemonėmis, siūlomi Ukmergės rajono savivaldybės nekilnojamojo

turto valdymo tikslai, uždaviniai ir priemonės, kurie užtikrina racionalų ir efektyvų Ukmergės rajono savivaldybės turto valdymą, nustatant savivaldybės funkcijų įgyvendinimui reikalingo turto kieki, geriausiai tenkinant visuomenės poreikius.

Pagrindiniai tikslai:

1. Efektyvus Ukmergės rajono savivaldybės nekilnojamojo turto valdymas;
2. Didžiausios socialinės ir ekonominės grąžos, valdant nekilnojamąjį turtą, užtikrinimas;
3. Geriausių turto valdymo metodų taikymas ir rinkos principų įgyvendinimas disponuojant turtu;
4. Visuomenės ir turto naudotojų poreikių užtikrinimas, valdant nekilnojamąjį turtą.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Nekilnojamąjį turtą, kuris nebūtinai savivaldybės funkcijų įgyvendinimui, parduoti ar nuomoti rinkos kainomis;
2. Mažinti ar visai atsisakyti nekilnojamojo turto perdavimo panaudos pagrindais atvejų;
3. Konsultuotis su visuomene dėl efektyvesnio savivaldybės nekilnojamojo turto, skirto visuomenės poreikiams tenkinti, panaudojimo visų rajono gyventojų labui, rengiant apklausas, socialinius tyrimus;
4. Lengvatinę nekilnojamojo turto nuomą panaudoti tik kaip priemonę savivaldybės socialiai reikšmingų funkcijų (svarbiausių gyventojų poreikių) vykdymui užtikrinti ir rajono teritorijų darniai plėtrai bei gyventojų gerovei didinti;
5. Parengti Savivaldybės kontroliuojamų įstaigų ir įmonių nekilnojamojo turto disponavimo ir valdymo tvarką, kuri užtikrintų optimalų ir efektyvų turto panaudojimą;
6. Rinkti, kaupti ir viešinti informaciją apie savivaldybės nekilnojamąjį turtą ir jo panaudojimą.

Siūlomos efektyvaus turto valdymo priemonės:

1. Inventorizuoti ir įregistruoti savivaldybės nekilnojamąjį turtą, kuris nėra registruoti viešuose registruose;
2. Suskirstyti Savivaldybės nekilnojamąjį turtą į naudojamą savivaldybės poreikiams ir funkcijoms užtikrinti, nuomojamą rinkos kainomis ir skirtą pardavimui, periodiškai atnaujinti šį suskirstymą;
3. Nuomai taikyti kriterijus, užtikrinančius maksimalią socialinę ir ekonominę naudą;
4. Parengti naujus ir atnaujinti esamus savivaldybės teisės aktus, reglamentuojančius savivaldybės ir jos kontroliuojamų įmonių nekilnojamojo turto naudojimo, valdymo ir disponavimo procedūras, parengti savivaldybės valdomo turto optimizavimo projektą, kuris leistų efektyviau disponuoti Savivaldybės nekilnojamuoju turtu;

5. Sukurti savivaldybės įstaigų vadovų motyvavimo sistemą už efektyvų perduoto nekilnojamojo turto panaudojimą;

6. Sukurti patalpų nuomos, taip pat ir trumpalaikės, registrą, kuris būtų viešai skelbiamas;

7. Sukurti ir įdiegti centralizuotą nekilnojamojo turto valdymo informacinę sistemą, leidžiančią išsamiai analizuoti duomenis apie nekilnojamąjį turtą;

8. Parengti tvarką dėl nekilnojamojo turto, kuris neturi savininko (ar savininkas nežinomas), nustatymo, apskaitymo ir dokumentų pateikimo pripažinti statinius bešeimininkiais;

9. Suformuoti žemės sklypus po visais savivaldybei priklausančiais pastatais, identifikuoti bešeimininkius pastatus, atsisakyti nenaudojamų savivaldybės funkcijoms pastatų.

Pagrindiniai nekilnojamojo turto valdymo principai:

1. Patikėjimo teise turtas suteikimas savivaldybės įmonėms, biudžetinėms įstaigoms ir viešosioms įstaigoms, įgyvendinančioms pagrindines savivaldybės funkcijas, kurių vienintelę steigėja ir dalininkė yra savivaldybė;

2. Panaudos pagrindais turtas gali būti perduodamas tik teisės aktų nustatyta tvarka, įstaigoms, kurios nekilnojamąjį turtą naudoja savarankiškoms savivaldybės funkcijoms, nurodytoms Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme, kai šios įstaigos negali veikti kitame nekilnojamojo turto objekte;

3. Savivaldybės turto nuomos kaina paremta rinkos nuomos kaina, visos, įskaitant ir savivaldybės biudžetinės bei viešosios įstaigos, turi mokėti už jų naudojamą nekilnojamąjį turtą, o tam reikalingos lėšos būtų numatytos atitinkamų įstaigų biudžetuose.

Strategijos įgyvendinimo planas, vertinimo kriterijai

Perėjimas prie rinka grįstų turto valdymo principų, atsisakant turto perdavimo panaudos pagrindais, visos įmonės, įstaigos, institucijos, kurios naudojasi savivaldybės nekilnojamuoju turtu, turi mokėti patalpų nuomos mokesį, nustatytą remiantis vyraujančiomis rinkos tendencijomis. Taip pat svarbu pradėti tvarkyti apleistus objektus, atlikti žemės sklypų formavimo procedūras, parduoti nenaudojamus, apleistus pastatus, taip mažinant turto išlaikymo sąnaudas. Svarbu susisteminti duomenis apie turimą nekilnojamąjį turtą, atnaujinti turto vertes, remiantis VĮ Registrų centro masinio vertinimo duomenimis. Be to, sprendžiant klausimus, susijusius su turto panaudojimu visuomenės reikmėms, svarbu atsižvelgti į gyventojų nuomonę, pageidavimus, pasiūlymus. Strategijos vertinimo kriterijai susisteminti 16 lentelėje.

16 lentelė. Strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai

Kriterijus	Dabartinė reikšmė	Siektina reikšmė
Suformuoti žemės sklypai	50 proc.	100 proc.

Turto perdavimas panaudos pagrindais	100 proc.	0 proc.
Įtraukti nekilnojamąjį turtą į centralizuotą nekilnojamojo turto valdymo informacinę sistemą	0 proc.	100 proc.
Savivaldybės įstaigos mokančios NT nuomos mokestį	0 proc.	100 proc.
Nekilnojamojo turto išlaikymo sąnaudos	100 proc.	50 proc.
Informacijos apie valdomą NT viešinimas	50 proc.	100 proc.
Apleistų nekilnojamojo turto objektų sutvarkymas	0 obj.	10 obj.
Nekilnojamojo turto pardavimų skaičiaus didinimas	7 obj.	20 obj.
Sukurta gyventojų apklausų platforma	0 proc.	100 proc.

Gražos vertinimas

Kadangi savivaldybės nekilnojamasis turtas, naudojamas savivaldybės funkcijų įgyvendinimui, išlaikomas mokesčių mokėtojų lėšomis, šis turtas turi teikti grąžą. Gražos vertinimo modelis pateikimas 24 paveiksle.



24 pav. Gražos vertinimo modelis

Gražos vertinimo modelis (24 pav.) apima ekonominius, socialinius ir kitus duomenis, svarbius vertinant nekilnojamojo turto teikiamą naudą.

Ekonominiai kriterijai:

- Iš nekilnojamojo turto gaunamos pajamos:
 - Nekilnojamojo turto nuomos pajamos, Eur / kv. m.;
 - Nekilnojamojo turto naudojimo pajamos – pajamos, gaunamos iš patalpose teikiamų paslaugų vykdomų projektų veiklos, Eur / kv. m.;
 - Pajamos iš investicijų į nekilnojamąjį turtą – nuomininko investuotos lėšos į patalpų pagerinimą, Eur / kv. m.
- Nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo sąnaudos:
 - Žemės, nekilnojamojo turto mokesčiai;

- Eksploatacinės išlaidos - mokesčiai už komunalines paslaugas, naudojimąsi liftu, signalizacijos priežiūros, šildymo sistemų priežiūra, patalpų ir teritorijos priežiūros išlaidos (saugojimas, valymas, želdynų priežiūra ir panašiai) ir kitos išlaidos;
- Nusidėvėjimas ir kitos išlaidos, patiriamos valdant, disponuojant ir naudojant nekilnojamąjį turtą.
- Nuomos lengvatos – skirtumas tarp rinkos nuomos kainos ir lengvatinės nuomos kainos, Eur. / kv. m.;
- Neišnaudojamas patalpų plotas – neišnaudojamas patalpų plotas dauginamas iš rinkos nuomos kainos, Eur / kv. m.;

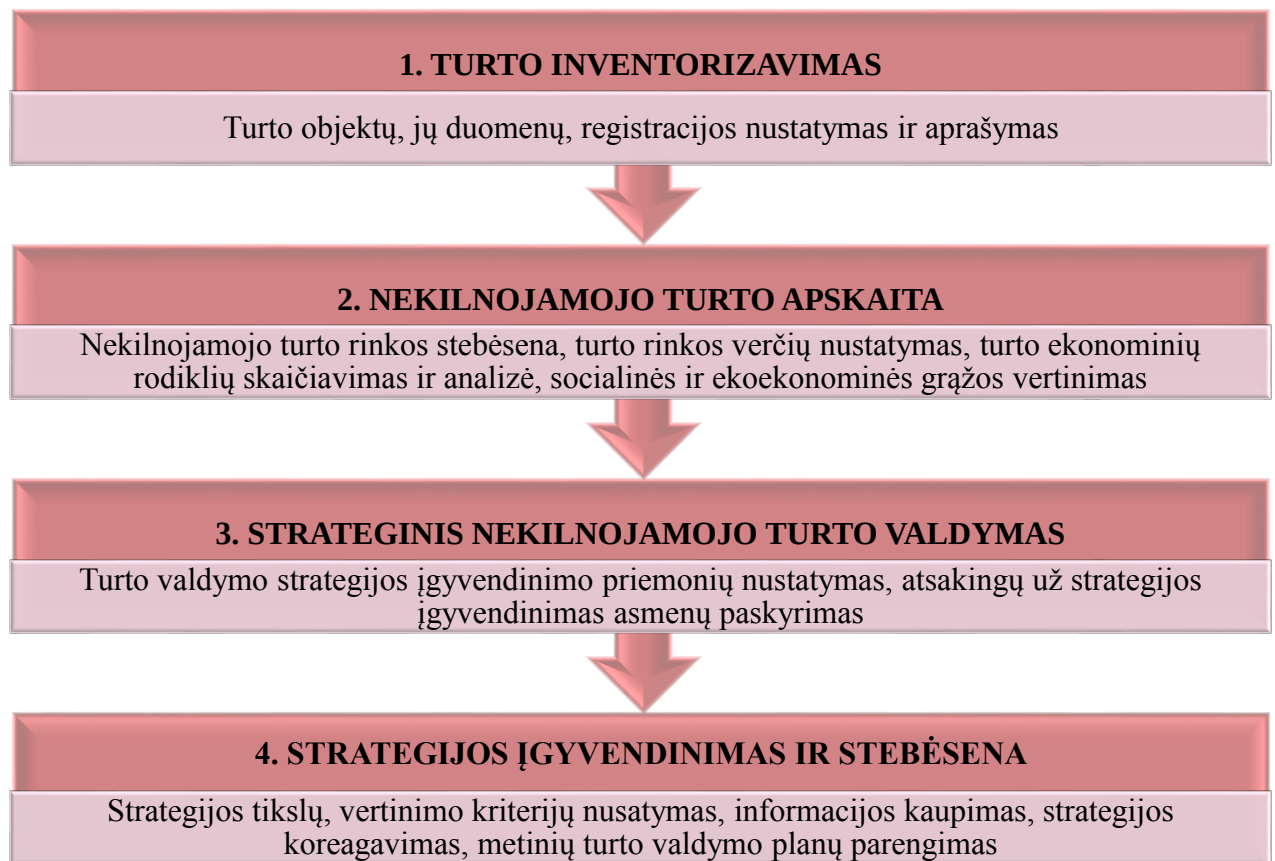
Socialiniai kriterijai:

- Socialinė nauda:
 - Paslaugų vartotojų skaičius – bendras paslaugų vartotojų skaičius dalijamas iš bendro patalpų ploto, sk. / kv. m.;
 - Paslaugų teikimo nemokamai dalis – paslaugos vartotojų dalis, gaunanti nemokamas paslaugas, proc.;
 - Alternatyvių paslaugų ir/ar trumpalaikių projektų vykdymas patalpose – paslogavus teikiančios pridėtinę socialinę vertę.
- Socialinės sąnaudos:
 - Socialinės gerovės nuostolis – Visuomenės socialinės gerovės nuostolis (sąnaudos), atsirandantis patalpas naudojant kitai (alternatyviai) veiklai.

Turto teikiamą socialinę ir ekonominę naudą galima vertinti daugiakriteriais matematiniais metodais (COPRAS, ARAS, AHP, TOPSIS ir KIT.) arba EXCEL programinės įrangos paketu. Atlikus gražos vertinimą, galima nustatyti, kurie nekilnojamojo turto objektai valdomi efektyviai, atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teikti pasiūlymus dėl efektyvesnio turto valdymo.

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, nustatytomis Ukmergės rajono savivaldybės turto valdymo problemomis, siūlomas turto valdymo modelis pateikiamas 25 paveiksle. Modelis apima 4 pagrindines dalis.

Visų pirma, svarbu atlikti tinkamą turto inventorizavimą ir susisteminti duomenis apie nekilnojamąjį turtą, tuomet atlikti turto apskaitą – nustatyti turto rinkos vertes, atlikti socialinių ir ekonominių rodiklių vertinimą, vėliau nustatyti nekilnojamojo turto valdymo strategijos įgyvendinimo priemones, siūlomos priemonės ir turto valdymo principai pateikiami anksčiau, paskutiniame strategijos įgyvendinimo etape svarbu stebėti informaciją ir duomenų apie nekilnojamąjį turtą pokyčius ir koreguoti strategiją, siekiant efektyviausio nekilnojamojo turto panaudojimo, teikiant socialinę ir ekonominę naudą.



25 pav. Siūlomas Ukmergės rajono savivaldybės nekilnojamojo turto valdymo modelis

Taigi atlikus nekilnojamojo turto valdymo tyrimą Ukmergės rajono savivaldybėje, pagrindinės nustatytos problemos buvo netiksli turto apskaita, nekilnojamojo turto objektų duomenų bazės nebuvimas, nenustatoma turto rinkos vertė, neskaičiuojama socialinė naudojamo nekilnojamojo turto nauda. Pasiūlytas turto valdymo modelis ir nekilnojamojo turto valdymo strategijos gairės, apima keturias pagrindines dalis, kuriose numatomas turto apskaita ir inventorizavimas, socialinės ir ekonominės naudos vertinimas, strategijos įgyvendinimo rodiklių nustatymas ir stebėsenos vykdymas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus teisinį viešojo nekilnojamojo turto valdymo reglamentavimą, galima teigti, kad pagrindiniai valstybinio turto valdymo principai yra nustatyti, pabrėžiant turto valdymo efektyvumo vykdomų procedūrų skaidrumo, turto optimizavimo bei maksimalios naudos visuomenei siekį. Mokslo literatūroje daugelis analizuotų autorių išskiria valstybinio turto valdymo kompleksiskumą ir sudėtingumą, pabrėžia savivaldybių veiklos sričių strateginio planavimo svarbą. Autorių siūlomi nekilnojamojo turto valdymo modeliai pabrėžia turto apskaitos svarbą, turto poreikio analizę, turto ekonominių rodiklių kaupimą ir rinkos dinamikos stebėseną.

Užsienio šalių gerosios praktikos pavyzdžių analizė parodė, kad viešojo sektoriaus nekilnojamojo turto efektyvus valdymas – prioritetinis uždavinys. Taip pat ne mažiau svarbus turto procedūrų viešinimas bei skaidrumo laikymasis bei rinka paremtų valdymo principų taikymas viešajame sektoriuje. Iš pateiktų užsienio viešojo nekilnojamojo turto valdymo pavyzdžių, nustatyta, kad skirtingai nei Lietuvoje, kitose šalyse įsteigtų valstybinių turto valdymo įmonių valdyti perimamas ne tik administracinės, bet ir kitos paskirties nekilnojamasis turtas. Visose analizuotose šalyse nekilnojamasis turtas viešojo sektoriaus institucijoms ir įstaigoms nuomojamas rinkos kainomis – tai šioms institucijoms padeda išgryninti funkcijoms atlikti reikalingo turto kieki ir užsiimti pagrindine veikla, atsiribojant nuo nekilnojamojo turto valdymo. Viešojo nekilnojamojo turto valdymo įmonės teikia kompleksines turto valdymo paslaugas, pasitelkia efektyvius turto valdymo modelius, paremtus privačiojo sektoriaus valdymo praktika, taiko inovatyvius turto valdymo būdus. Taip pat pabrėžia ne tik visuomenės, bet ir turto naudotojų poreikių užtikrinimą, darbo efektyvumo didinimą, patogių darbo vietų kūrimą ir darnią plėtrą bei aplinkos puoselėjimą.

Viena svarbiausių valdymo proceso dalių –rinkos analizė bei rinkos principų, atliekant disponavimo procedūras, taikymas. Svarbu žinoti valstybės turto vertę ir jį naudoti racionaliai, efektyviai, gaunant didžiausią socialinę ir ekonominę naudą. Savivaldybių nekilnojamasis turtas gali būti naudojamas efektyviai, analizuojant poreikį ir optimizuojant naudojamo turto kiekius. Būtina geriausiai išnaudoti turimą turtą: parduodant ar išnuomojant perteklinį turtą, kuris netenkina jokių poreikių, analizuoti ir nuomoti turtą rinkoje vykdomoms funkcijoms užtikrinti, kai tai yra efektyviau, mažinti turto išlaikymo sąnaudas, didinti savivaldybės funkcijų įgyvendinimo efektyvumą.

Atlikus Lietuvos viešojo nekilnojamojo turto valdymo analizę, nustatyta, kad valstybės turto valdymo politikos formavimas, organizavimas, koordinavimas bei kontrolė pavesta Finansų ministerijai. Didžiausią valstybės turto dalį sudaro mokslo ir administracinės paskirties nekilnojamasis turtas. Įgyvendinant valstybinio turto valdymą pereinama prie centralizuoto valdymo, kuriuo siekiama mažinti valdymo išlaidas bei didinti valdymo efektyvumą, tačiau

valstybės bei savivaldybių nekilnojamojo turto valdyme neįtvirtinti strateginio planavimo principai, nenustatyti vieningi efektyvumo vertinimo rodikliai, nevykdoma jų stebėseną. Analizuojant strateginį planavimą Lietuvoje, išsiaiškinta, kad strateginio planavimo sistema buvo pertvarkyta 2009 metais, tuomet buvo apibrėžti strateginio planavimo dokumentai, jų tipai, savivaldybės strateginiame veiklos plane turi būti nurodomi svarbiausi siektini tikslai, uždaviniai, įgyvendinimo priemonės. Strateginis veiklos planas menkai apima nekilnojamojo turto valdymo planavimą, kai kurios savivaldybės kuria atskiras turto valdymo strategijas.

Taip pat vis dar taikoma ydinga praktika – valstybės, savivaldybių turtas, kuris galėtų teikti pajamas, perduodamas naudotis neatlygintinai, panaudos pagrindais, todėl valstybė ir savivaldybės praranda pajamas, neužtikrinamas šio turto panaudojimo racionalumas.

Atlikus Ukmergės rajono savivaldybės nekilnojamojo turto valdymo tyrimą, nustatyta, kad turto valdymas, naudojimas ir disponavimas įgyvendinamas remiantis 2014 m. kovo 27 d. patvirtintu Ukmergės rajono savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarkos aprašu. Nekilnojamojo turto valdymą organizuoja Turto valdymo ir apskaitos skyrius, sudarytas iš dviejų poskyrių – Turto ir įmonių valdymo ir Apskaitos. Nekilnojamojo turto valdymo strategija neparengta, tačiau matomas jos poreikis, strateginio planavimo dokumentai parengti remiantis patvirtinta Strateginio planavimo metodika, vadovaujamosi aiškumo, viešumo, bendruomenės įtraukimo, apibrėžtumo principais. Metiniai veiklos planai rengiami atsižvelgiant į ilgalaikius veiklos planus ilgalaikės plėtros strategijos įgyvendinimui, tačiau neišskiriamas nekilnojamojo turto valdymo efektyvumo didinimas. Nustatytos pagrindinės turto valdymo problemos – netikslus turto apskaita, nenustatoma turto rinkos vertė, nėra susistemintos nekilnojamojo turto objektų duomenų bazės, neskaičiuojama teikiama socialinė turto nauda.

Atlikus tyrimą, sukurtas ir pasiūlytas turto valdymo modelis ir nekilnojamojo turto valdymo strategijos gairės, apima keturias pagrindines dalis, kuriose svarbiausia turto apskaita ir inventorizavimas, socialinės ir ekonominės naudos vertinimas ir stebėsenos kriterijų nustatymas bei analizavimas. Turto valdymo modelio taikymas pagrindžiamas nekilnojamojo turto inventorizacija ir duomenų apie nekilnojamąjį turtą sisteminimu, turto rinkos vertės nustatymu ir dinamikos vertinimu, socialinių ir ekonominių sąnaudų ir naudos rodiklių vertinimu. Siekiant efektyvaus, racionalaus turto valdymo būtina nustatyti nekilnojamojo turto valdymo strategijos įgyvendinimo priemones, analizuoti informaciją ir duomenis apie nekilnojamąjį turtą, atsižvelgiant į duomenų pokyčius koreguoti strategiją.

Rekomendacijos Ukmergės rajono savivaldybei, siekiant racionalaus turto valdymo

1. Parengti, suderinti su Ukmergės rajono savivaldybės veiklos strateginiu, strateginį turto valdymo planą. Plane nustatyti tikslus, priemones jų įgyvendinimui, įgyvendinimo terminus bei laukiamus rezultatus. Nustatyti strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo kriterijus bei teikti periodines ataskaitas Savivaldybės tarybai ar administracijai.
2. Inventorizuoti visą turimą nekilnojamąjį turtą, sudarytuose sąrašuose pateikti išsamius kiekvieno nekilnojamojo turto objekto duomenis, patiriamas sąnaudas, pajamas, nurodyti likutinę vertę ir masinio vertinimo metu nustatytą vertę. Remiantis sukauptais duomenimis, stebėti šių verčių pokyčių dinamiką.
3. Parengti efektyviam nekilnojamojo turto valdymui reikalingus veiklos dokumentus, skaičiuoti ir analizuoti nekilnojamojo turto ekonominius rodiklius, išlaikymo sąnaudas, gaunamas pajamas.
4. Parengti skaičiuoklę, skirtą nekilnojamojo turto socialinės naudos skaičiavimui, atlikti socialinės naudos skaičiavimus.
5. Remiantis turto ekonominiais ir rinkos duomenimis rengti pagrįstus turto disponavimo sprendimus, siekiant optimizuoti turto kiekį, nustatyti būtinus sprendimus dėl turto atnaujinimo, mažinti patiriamas sąnaudas.
6. Sumažinti arba visiškai atsisakyti turto perdavimo panaudos pagrindais, turtą visoms institucijoms nuomoti rinkos kainomis, užtikrinti rinkos principų taikymą bei skaidrumą valdant viešojo sektoriaus turtą.

NAUDOTA LITERATŪRA

Apanavičienė, R., Klumbytė, E. (2014). Real estate strategic management model for lithuanian municipalities. *International journal of strategic property management*, 18(3), 279-291;

Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (2019). Umweltmanagement. Prieiga internete: <https://www.bundesimmobilien.de/7397209/umweltmanagement>;

Beemt-Tjeerdsma, A., Jan Veuger, J. (2016). Towards a more professionalised municipal real estate management. *Journal of Corporate Real Estate* 18(2), 132-144. Prieiga internete <https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2015-0041>;

Bialas, M. (2016). An interview with HE Christian Dons Christensen, Ambassador of Denmark to Ukraine. Public Administration in a nutshell – how public administration works in Denmark. Prieiga internete: <http://spm.ucu.edu.ua/2016/10/13/public-administration-in-a-nutshell-denmark/>;

Bygningstyrelsen (2019). About us: What does the Danish Building and Property Agency do? Prieiga internete: <https://www.bygst.dk/english/about-us/>;

Bygningstyrelsen (n. m.). Strategy of the Danish Building and Property Agency. Prieiga internete <https://www.bygst.dk/media/411853/BYGST-strategy.pdf>;

Bivainis, J. ir Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas: monografija*. Vilnius: Technika;

Bliudzius, R., Fokaides, P., Klumbytė, E. (2019). Development and application of municipal residential buildings facilities management model. *Sustainable Cities and Society*, 52. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101804>;

Brill, F. (2018). Playing the game: A comparison of international actors in real estate development in Modderfontein, Johannesburg and London's Royal Docks. *Geoforum*. 11(4), 385-405. Prieiga internete: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0016718518301544?token=A817C0D786AE3E49F5956F68BCD359F8ED05F0B72CD98991985953A110620AFE51D01B825551AB90A69322BF3DD748A6>;

Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (2012). Immobilien und mehr in guten Händen (Unternehmensleitbild - Stand 01/2012);

Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (2019). Companies. Prieiga internete: <https://www.bundesimmobilien.de/5065/unternehmen>;

Canada (2019). Treasury Board of Canada Secretariat: DFRP/FCSI – Map Navigator. Prieiga internete: <https://map-carte.tbs-sct.gc.ca/map-carte/dfrp-rbif/map->

carte.aspx?Language=EN&qid=24487647&env=public&backto=www.tbs-sct.gc.ca/dfrp-rbif/query_question/summary-sommaire-eng.aspx?qid=24487647;

Canada (2019). Treasury Board of Canada Secretariat: Summary of Results. Prieiga internete: https://www.tbs-sct.gc.ca/dfrp-rbif/query_question/summary-sommaire-eng.aspx?qid=24487647;

Fabritus, K. (2016). Senate properties: Towards new ways of working. Aalto University. Prieiga internete: <https://www.slideshare.net/SenaattiSome/towards-new-ways-of-working-senate-properties-kasper-fabritius10032016>;

Federation of Canadian Municipalities (2018). How to develop an asset management policy, strategy and governance framework: Set up a consistent approach to asset management in your municipality. Ottawa. Prieiga internete: <https://www.assetmanagementbc.ca/wp-content/uploads/FCM-How-to-develop-asset-management-policy-strategy.pdf>;

FMLINK.com (2019). See how ISS will integrate and professionalize facility services at 162 locations for the Danish government. Prieiga internete: <https://fmlink.com/articles/iss-facility-services-162-danish-public-buildings/>;

Gross, M., Zrobek, R. (2015). Good governance in some public real estate management systems. *Land Use Policy*, 49, 352-364. Prieiga internete: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837715002525?via%3Dihub>;

Her majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of the Office of Infrastructure of Canada (2018). *Investing in Canada — Canada's Long-Term Infrastructure Plan*, p. 11. Ottawa, Ontario. Prieiga internete: <https://www.infrastructure.gc.ca/site/alt-format/pdf/plan/icp-pic/IC-InvestingInCanadaPlan-ENG.pdf>;

Hoing, A., Kaempf-Dern, A. (2019). Effective Decision-Making for Municipal Real Estates, *26th Annual European Real Estate Society Conference. ERES: Conference*. Cergy-Pontoise, France. Prieiga internete: <https://eres.architexturez.net/doc/oai-eres-id-eres2019-341>;
http://www.nsd.uib.no/european_election_database/country/finland/administrative_divisions.html;

Jurkonienė, I., Karčiauskienė, R. (2017). *Strateginio planavimo dokumentų sistemos analizė*. Prieiga internete: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2017/04/Esamos-situacijos-analize-final.pdf>;

Kaganova, O., Nayyar-Stone, R. (2000). Municipal Real Property Asset Management: An Overview of World Experience, Trends and Financial Implications. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 6(4), 307-326. Prieiga internete: <https://www.researchgate.net/publication/237255366>

Kaganova, O., Nayyar-Stone, R., Peterson, G., 2000. *Municipal Real Property Asset Management: An Application of Private Sector Practices*;

Kaganova, O., Rutledge, C. R. E., Dragana Markovic, K. B. (2012). *Guidebook on real property asset management for local governments*. Urban Institute Center on International Development and Governance;

Kaganova, O., Telgarsky, J. (2018). Management of capital assets by local governments: an assessment and benchmarking survey. 22(2),143–156;

Lietuvos pažangos strategija: Lietuva 2030, (2012). Prieiga internete: <https://www.docdroid.net/OHqeBsc/lietuva2030.pdf>;

Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030, (2017). Pritarta Nacionalinės regioninės plėtros tarybos posėdyje 2017 m. gruodžio 15 d. Prieiga internete: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Naujienos/Regionines_politikos_baltoji_knyga_20171215.pdf;

Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas, (2019). Paskelbtas: Žin. 2000, Nr. 64-1914; Žin. 2000, Nr.68-0, i. k. 1001010ISTAI-1835;

Lietuvos Respublikos finansų ministerija, (2015). Funkcijų pasidalijimas. Prieiga internete: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/valstybes-savivaldybiu-turto-valdymas/funkciju-pasidalijimas>;

Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas, (2019). paskelbtas: Žin. 2005, Nr. 76-2741, i. k. 1051010ISTA000X-233;

Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, 2019 m. gegužės 12 d., paskelbta: TAR 2014-04-03, i. k. 2014-04025;

Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2019). Aukščiausioji audito institucija kviečia savivaldybes atlikti savivaldybių nekilnojamojo turto auditą. Prieiga internete: https://www.vkontrolė.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=24778;

Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2009). Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009–2016 metų strategija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 25 d. nutarimu Nr. 1597;

Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2012). 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482;

Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2014). Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimu Nr. 1435;

Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2019). Strateginio planavimo metodika, Nr. 136, 2019-02-13, paskelbta TAR 2019-02-14, i. k. 2019-02353;

Mackevičius, J. ir Ragauskienė, E. (2012). State property: Economic analysis and management. *Ekonomika*, 91(2), 117-128;

- Makštutis, A. (2016). *Strateginis valdymas: teorinė-praktinė studija*. Vilnius;
- Marona B., van de Beemt-Tjeerdsma A. (2018). Impact of Public Management Approaches on Municipal Real Estate Management in Poland and The Netherlands *Sustainability MDPI*. 10(11), 1-15;
- Ministry of Finance (2014). *Proposed Government Premises Strategy 2020: Working group memorandum on Government Premises Strategy update*. Prieiga internete: <https://vm.fi/documents/10623/1107144/Toimitilastrategia+2020+EN.pdf/73a36a76-a47a-4f9e-b238-378adf47987e/Toimitilastrategia+2020+EN.pdf>;
- Ministry of Finance (n.m.). *State properties*. Prieiga internete: <https://vm.fi/en/management-and-steering-of-central-government-finances1/state-properties>;
- Norsk sender for forskningsdata.com (n. m.). Finland administrative division. Prieiga internete: https://nsd.no/european_election_database/country/finland/administrative_divisions.html;
- Phelps, A. (2011). Municipal Property Asset Management – A Comparative Study of UK and Russia. *International Journal of Strategic Property Management* 15(4), 416-437;
- Riigi Kinnisvara (2017). *Sustainability report 2016*. Tallinn. Prieiga internete: http://media.voog.com/0000/0001/6018/files/RKAS_sustainability_report_2016_eng_web.pdf;
- Riigi Kinnisvara (2019). Real estate portfolio. Prieiga internete: <http://vana.rkas.ee/real-estate-portfolio#0>;
- Riigi Kinnisvara (n. m.). About RKAS. Prieiga internete: <http://vana.rkas.ee/about-rkas>;
- Senate Properties (2019). The work environment partner of the Finnish government. Prieiga internete: <https://www.slideshare.net/SenaattiSome/senate-properties-eupan-visit-180919>;
- South & East European Development Center (SEED), University of Thessaly, (2012). *Best Practice Guide for the Management of the Municipal Real Property*. Volos: Promise project;
- Statistics Canada (2017). Municipalities in Canada with the largest and fastest-growing populations between 2011 and 2016. Prieiga internete: <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016001/98-200-x2016001-eng.cfm>;
- Trojanek, M. (2015). Strategic municipal real estate management. *Journal of international studies*, 8(2), 9-17. Prieiga internete: <https://www.researchgate.net/publication/283793145>;
- Turto bankas (2019). *Valstybės turto valdymas, naudojimas ir disponavimas 2018 metais: metinė ataskaita*. Vilnius: VĮ Turto bankas;
- Turto bankas (2019). ŽALIA ŠVIESA: centralizuotas valstybinio turto valdymas leis turėti tik tiek administracinio turto, kiek reikia. Prieiga internete: <https://www.turtas.lt/2019/07/09/zalia-sviesa-centralizuotas-valstybinio-turto-valdymas-leis-tureti-tik-tiek-administracinio-turto-kiek-reikia/>;

Ukmergės rajono savivaldybė (2019), Schema. Prieiga internete: <https://www.ukmerge.lt/go.php/Valdymo-strukturos-schema48233>;

Ukmergės rajono savivaldybė (2019). Nekilnojamojo turto pardavimai ir nuoma. Prieiga internete: <https://www.ukmerge.lt/go.php/lit/Turto-pardavimas>;

Ukmergės rajono savivaldybė (2019). Planavimo dokumentai. Prieiga internete: <https://www.ukmerge.lt/go.php/lit/Planavimo-dokumentai/2>;

Ukmergės rajono savivaldybė (2019). Ukmergės rajono investicinė aplinka. Prieiga internete: <https://www.ukmerge.lt/go.php/INVESTICIN%C4%96%20APLINKA74>

Ukmergės rajono savivaldybė (2019). Ukmergės rajono savivaldybės 2019–2021 m. Strateginis veiklos planas. Patvirtinta Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2019 m. vasario 21 d. sprendimu Nr. 7-23. Prieiga internete: <https://www.ukmerge.lt/go.php/lit/Strateginiai-veiklos-planai>;

Ukmergės rajono savivaldybė (n.m). Žemėlapiai. Prieiga internete: <https://gis.ukmerge.lt/portal/home/index.html>;

Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. veiklos ataskaita (2019). Ukmergė;

Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Turto ir apskaitos skyriaus nuostatai (2016). Patvirtinta Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 m. vasario 1 d. įsakymu Nr. 13-139;

Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategija 2014–2020 (2015). UAB „Eurointegracijos projektai“. Ukmergė;

United States Government Accountability Office (2018). Federal real property asset management: Agencies Could Benefit from Additional Information on Leading Practicesp, 39-47. Washington;

Vainienė, R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas* (2-oji laida). Vilnius: Tyto alba;

Valstybės kontrolė (2018). *Valstybinio audito ataskaita: Valstybės nekilnojamojo turto valdymas*, 2018 m. sausio 24 d. Nr. VA-2018-P-60-8-1. Vilnius: Lietuvos Respublikos valstybinė kontrolė. Prieiga internete: https://www.vkontrolė.lt/audito_ataskaitos.aspx?tipas=2;

Valsts Nekustamie Ipasumi (n. m.). About SJSC: State Real Estate. Prieiga internete: https://www.vni.lv/eng/about_us/about_us/;

Valsts Nekustamie Ipasumi (n. m.). Par VAS: Valsts nekustamie īpašumi. Prieiga internete: https://www.vni.lv/lat/par_vni/par_uznemumu/;

Venckūnas, V. (2019). Gyventojai išvyko, o NT liko: aiškios savivaldybės – lyderės pagal apleistą turtą. Prieiga internete: <https://www.tv3.lt/naujiena/lietuva/1018336/gyventojai-isvyko-o-nt-liko-aiskios-savivaldybes-lyderes-pagal-apleista-turta>;

Vermiglio, C. (2014). Public property management for Italian municipalities. Public property management in Italian municipalities Framework, current issues and viable solutions;

Wong, P. W. Y. (2018). Are state ownership and auditors' locality determinants of asset write-downs? Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*. 11, 385-405. Prieiga internete:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1755309118301369?token=34825EE852AADFB4663EC3F444BC0517777DFFA86C900FC7B66DD7F41E75323367832E90E8B15EEC50B75FEBB7EF8ACA>.

PRIEDAI

A priedas. Katedros posėdžio protokolas.

STATYBOS FAKULTETAS STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA KATEDROS POSĖDŽIO PROTOKOLAS

2019-03-19 Nr. 05

Vilnius

Posėdis įvyko 2019-03-19, 9.00 val.

Posėdžio pirmininkai – doc. dr. Jolanta Tamošaitienė (I-os dalies), doc.dr. Natalija Lepkova (II-os dalies)

Posėdžio sekretorė – Statybos technologijų laboratorijos vedėja Ingrida Vetloviene

Dalyvauja: prof., habil. dr. A. Kaklauskas, prof. dr. J. Antuchevičienė, doc. dr. N. Banaitienė, doc. dr. N. Lepkova, doc. dr. L. Tupėnaitė, doc. dr. L. Kanapeckienė, doc. dr. T. Vilutienė, doc. dr. D. Migilinskas, doc. dr. J. Tamošaitienė, doc. dr. J.Šliogerienė, pranešėjai-magistrantai.

DARBOTVARKĖ:

Statybos valdymo ir nekilnojamojo turto katedroje vyko atrankinė 22-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „**MOKSLAS – LIETUVOS ATEITIS**“ STATYBA, sekcija Statybos valdymas ir nekilnojamasis turtas. Konferencija skirta doktorantams, dirbantiems statybos srityje ir magistrantams, aktyviai dalyvaujantiems mokslinėje veikloje.

J.Tamošaitienė pasveikino konferencijos dalyvius, paragino studentus aktyviai dalyvauti konferencijoje su pranešimais, rengti straipsnius ir juos publikuoti, informavo apie doktorantūros studijas.

KONFERENCIJOS PROGRAMA

1. Vaida Lukšaitė, NTVfm-18. „Municipalinio nekilnojamojo turto valdymo modelis“. Vadovas: doc. dr. J.Šliogerienė.
2. Valentinas Čiesiūnas, NTVfm-18. „Antrinės rinkos gamybos ir pramonės paskirties patalpų Lietuvoje pardavimo kainų matematinė-statistinė analizė“. Vadovas: doc. dr. J.Šliogerienė.
3. Giedrė Virbickaitė, SEVfm-17. „Rangos įmonių pasiūlymų vertinimas ir rangovo atranka, taikant daugiakriterį vertinimą“. Vadovas: prof. dr. A.Banaitis.
4. Liepa Glinskaitė, NTVfm-18. „Makroekonominės aplinkos veiksnių įtakos, nekilnojamojo turto rinkai Lietuvoje, analizė“. Vadovas: doc. dr. L.Tupėnaitė.
5. Gabrielė Jasevičiūtė, Ieva Cataldo, NTVfm-18. „PropTech“ supratimas, naujovės ir kliūtys“. Vadovas: prof. habil. dr. A. Kaklauskas, prof. dr. A.Banaitis.
6. Laura Sketerskytė, Gabrielė Jasevičiūtė. „Auros technologijų taikymas nekilnojamojo turto valdyme“. Vadovas: prof. habil. dr. A. Kaklauskas.
7. Eglė Ciunytė, STVfm-17. „Statybos proceso valdymo modelių taikant BIM technologijas analizė“. Vadovas: doc. dr. T.Vilutienė.
8. Lukas Vasiliauskas, NTVfm-18. „Transporto sistemos įtaka nekilnojamojo turto rinkai“. Vadovas: prof. dr. A.Banaitis.
9. Miglė Lapeikytė, STVfm-17. "Bendrastatybinius darbus atliekančių darbininkų darbo vietos rizikos vertinimas". Vadovas: doc. dr. J.Tamošaitienė.

10. Viktorija Ralytė, STVfm-17. "Pastatų reitingavimo sistemų kriterijų aktualumo kitimas. Pastatų vertinimo sistema WELL". Vadovas: doc. dr. J.Šaparauskas.
11. Justas Matačiūnas, STVfm-17. "Šilumos vartojimo efektyvumo didinimas Lietuvoje". Vadovas: doc. dr. D.Migilinskas.
12. Giedrius Fugalis, STVfm-17. „Statybos tiekimo grandinės sąvoka ir reikšmė“. Vadovas: doc. dr. D.Migilinskas.
13. Tomas Starta, SEVfm-17. „Vizualiniai statybos planavimo ir kontrolės metodai“. Vadovas: doc. dr. J.Tamošaitienė.
14. Justė Makaravičienė, SEVfm-17. „Bendrosios vertės kūrimas Lietuvos įmonės pavyzdžiu“. Vadovas: doc. dr. N.Banaitienė.
15. Vesta Sinušaitė–Petreikienė, NTVfm-18. „Sodininkų bendrijų teritorijų urbanizacija Vilniaus mieste“. Vadovas: doc. dr. J.Naimavičienė.
16. Karolina Čepulytė, STVfm-17. „Išmaniųjų technologijų taikymas statybos proceso valdymui“. Vadovas: doc. dr. T.Vilutienė.
17. Gitana Jarmalavičiūtė, NTVfm-18. „Makroprudencinės politikos įtaka Lietuvos ir kitų Baltijos šalių nekilnojamojo turto rinkoms“. Vadovas: doc. dr. L.Tupėnaitė.
18. Ignas Čepulkovskis, STVfm-17. „Pastatų fasadų šiltinimo ir apdailos daugiakriterė analizė“. Vadovas: prof. dr. V.Kutut.
19. Ieva Lopšaitytė, STVfm-17. „Modelių efektyviai ir darniai pastatų renovacijai analizė“. Vadovas: doc. dr. T.Vilutienė.
20. Živilė Gasparavičiūtė, SEVfm-17. „Kokybės užtikrinimo analizė tvariuose ir tradiciniuose komerciniuose pastatuose Lietuvoje ir užsienyje“. Vadovas: doc. dr. N.Lepkova.
21. Ignas Rimkevičius, STVfm-17. "Statybos procesų organizavimo tobulinimas taikant BIM ir LEAN metodologijas". Vadovas: doc. dr. T.Vilutienė.
22. Greta Saulytė, SEVfm-17. „Naujų gyvenamųjų namų statybos projektų darnumo daugiakriteris vertinimas“. Vadovas: doc. dr. L.Tupėnaitė.
23. Edvinas Rapolavičius, STVfm-17. "Stiklo-aliuminio" fasadų efektyvaus varianto parinkimo algoritmo kūrimas". Vadovas: doc. dr. G.Ambrasas.
24. Anastasija Belonožko, NTVfm-18. „Komercinio nekilnojamojo turto projektų vystymas Lietuvoje“. Vadovas: doc. dr. L.Kanapeckienė.
25. Sandy Čerakševa, NTVfm-18. „Pastatų ūkio valdymo sektoriaus analizė Lietuvoje ir užsienio šalyse“. Vadovas: doc. dr. N.Lepkova.
26. Lilia Jurevičienė, NTVfm-18. „Biurų įtakos darbuotojų gerovei ir produktyvumui analizė“. Vadovas: doc. dr. N.Lepkova.
27. Orestas Žaltauskas, STVfm-17. „Statytojo ir vartotojo požiūris į energiškai efektyvų namą“. Vadovas: prof. dr. J. Antuchevičienė.
28. Rokas Černiauskas, STVfm-17. „Pramoninių betoninių grindų įrengimo technologijų analizė“. Vadovas: doc. dr. T.Vilutienė.

NUTARTA.

Katedroje atrinkti trijų magistrantų pranešimai, kurie bus skaitomi ir publikuojami jungtinėje SF konferencijoje kovo 29 d.:

1. Vaida Lukšaitė, NTVfm-18. „Municipalinio nekilnojamojo turto valdymo modelis“. Vadovas: doc. dr. J.Šliogerienė.
2. Vesta Sinušaitė-Petreikienė, NTVfm-18. „Sodininkų bendrijų teritorijų urbanizacija Vilniaus mieste“. Vadovas: doc. dr. J.Naimavičienė.
3. Greta Saulytė, SEVfm-17. „Naujų gyvenamųjų namų statybos projektų darnumo daugiakriteris vertinimas“. Vadovas: doc. dr. L.Tupėnaitė.

Posėdžio pirmininkas

 Jolanta Tamošaitienė,
Natalija Lepkova

Posėdžio sekretorė

 Ingrida Vetloviene

SUDERINTA:

Artūras Kaklauskas
Katedros vedėjas



Aldona Liubertienė, tel 8 5 2745 232, aldonal@vgtu.lt