

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ  
FAKULTETAS  
EUROPOS INSTITUTAS**

**Paulina Kušnerovienė**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS PARTNERYSTĖ LIETUVOJE:  
PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMAS INFRASTRUKTŪROS PLĖTROS  
SRITYJE**

**Magistro darbas**

**Darbo vadovė Doc. dr. Rasa Daugėlienė**

**KAUNAS, 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**EUROPOS INSTITUTAS**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS PARTNERYSTĖ LIETUVOJE:  
PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMAS INFRASTRUKTŪROS PLĖTROS  
SRITYJE**

**Europos integracijos studijų magistro darbas**

**Studijų programa 621N12003**

**Vadovas**

**Doc. dr. Rasa Daugėlienė**

**2015-05-27**

**Recenzentas**

**Prof. dr. Leonas Žitkus**

**2015-05-27**

**Atliko**

**SMEU-3/5 gr. stud.**

**Paulina Kušnerovienė**

**2015-05-27**

**KAUNAS, 2015**

**PATVIRTINIMAS APIE PARENGTO BAIGIAMOJO  
DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

**Patvirtinu, kad parengtas magistro baigiamasis darbas**

---

---

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir nebuvo kaip visuma pateiktas jokiame dėstomajame dalyke atsiskaityti šiame ar ankstesniuose semestruose;
- nebuvo pateiktas atsiskaityti šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje Lietuvos aukštojoje mokykloje;
- turi visas į baigiamojo darbo literatūros sąrašą įtrauktą informacijos šaltinių nuorodas.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

---

(data)

KUŠNEROVIENĖ, Paulina. *Public-Private Partnership in Lithuania: Project Implementation in the Field of Infrastructure Development* / Supervisor Assoc. Prof. Dr. Rasa Daugėlienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology. – Kaunas, 2015. - 105 p.

## SUMMARY

In the last few decades, many countries worldwide have been actively seeking to invest the capital of private sector in financing the needs of the society, i.e. rendering public services and/or improving the relative infrastructure. This process is referred to as the public-private partnership (PPP). It is a collaborative relationship based on long-term experience and involving private sector providing services usually pertaining to the private sector or developing the infrastructure necessary to provide such services.

**The object of the research** is public-private partnership in the field of infrastructure.

**The subject matter of the research** is public-private partnership in Lithuania.

**The goal of the study** is to analyze the application of PPP in Lithuania and estimate methods of solving possible project-related problems in the field of infrastructure development.

### **Research objectives:**

1. Regulate the PPP using the EU and Lithuanian legal norms and political documents;
2. Analyze the nature and business operations of institutions supervising public-private partnership and their legal framework in the EU and Lithuania;
3. Carry out an empirical research aimed at identifying the problems related to the PPP project implementation in Lithuanian projects;
4. Recommend solutions for problems related to the development of public-private partnership in Lithuania.

Having analyzed the EU and Lithuanian legal norms and political documents (analytical features manifest via the assessment of legal circumstances), studied the nature and business operations of the institutions supervising public-private partnership and carried out the quantitative and qualitative analyses (survey of the representatives of the public and private sectors), the following could be said:

1. Lithuania has many legal norms and political documents which mention public-private partnership; however, the large quantities of such documents hardly mean their effective use. The entire supplied information is not systemized or well-established. To ensure that more PPP projects are implemented in Lithuania, it is imperative to create one common legal norm regulating PPP from beginning to end in terms of project implementation;
2. The Ministry of Finance of the Republic of Lithuania and Public Institution Central Project Management Agency are the institutions supervising PPP projects in Lithuania. Yet, none of

these institutions have set the PPP projects as their main goal. As a result, the management and promotion of these projects are not sufficiently systemized. It is recommended to allocate the PPP project management to one of these institutions or to establish a new institution solely for the supervision and promotion of the PPP projects;

3. Also, increased propagation of information on the PPP projects is equally important, e.g. holding training courses for both the public and private sectors. The public sector should focus on seeking partners in the private sector more effectively and familiarizing them with the benefits of PPP.
4. The carried out research allows making the conclusion that there would be many more such PPP projects if their preparation and implementation were facilitated and condensed.

The PPP projects are an innovative and perspective form of project implementation; however, only a small portion of the private sector is aware of such possibilities. A more active promotion of such projects and information dissemination could help Lithuania take one of the leading positions in terms of the PPP projects as interest in this field are shown by increasingly more representatives of public and private sector. This paper reflects the level of awareness in regard to the PPP projects in Lithuania and their implementation problems.

# TURINYS

SUMMARY .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	8
ĮVADAS .....	10
1. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS TAIKYMO REGLAMENTAVIMAS .....	13
1.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės koncepcijos analizė .....	13
1.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo kriterijai .....	18
2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS PRINCIPAI ES IR LIETUVOJE .....	26
2.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų ES ir Lietuvoje teisinės bazės analizė .....	26
2.2. VPSP projektus prižiūrinčių ir administruojančių institucijų funkcijų analizė .....	36
3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS LIETUVOJE TYRIMAS .....	39
3.1. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodologijos pagrindimas .....	39
3.2. Sėkmingi ir nesėkmingi taikymo pavyzdžiai Lietuvoje .....	43
3.3. Tyrimo rezultatų analizė .....	50
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	87
REKOMENDACIJOS .....	88
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	89
PRIEDAI .....	96
PRIEDAS 1 .....	96
PRIEDAS 2 .....	98
PRIEDAS 3 .....	102

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Svarbiausių terminų apibrėžtys .....	17
2 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (rūšys).....	19
3 lentelė. LR teisės aktai, kuriuose numatomi viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslai.....	26
4 lentelė. Pagrindiniai atrankos principai.....	30
5 lentelė. Pagrindiniai partnerių atrankos kriterijai.....	30
6 lentelė. Teisinis reglamentavimas .....	31
7 lentelė Semantinių diferencialų skalės pavyzdys.....	41
8 lentelė Likerto skalės pavyzdys .....	41
9 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių skaičius savivaldybėse .....	43
10 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių kapitalo investicijų dydis .....	46

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių suvestinė pagal sritis .....	44
2 paveikslas. Ar Jūsų įstaiga dalyvauja VPSP projektuose?.....	50
3 paveikslas. Ar Jūsų įstaiga norėtų dalyvauti VPSP projektuose? .....	51
4 paveikslas. Ar sutinkate, kad 2014-2020 metų laikotarpis yra pats tinkamiausias vykdyti VPSP projektus? .....	51
5 paveikslas. Ar VPSP projektų skatinimas gali padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas? .....	52
6 paveikslas. Kokios vertės projektus Lietuvoje, Jūsų nuomone, racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis? .....	53
7 paveikslas. Kokie, Jūsų manymu, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje?.....	53
8 paveikslas. Kokiuose sektoriuose tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą? .....	54
9 paveikslas. Kuriems iš šių projektų tipų labiausiai tiktų VPSP? .....	55
10 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo srityje? .....	55
11 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus kultūros, sporto, laisvalaikio srityje? .....	56
12 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus energetikos?.....	56
13 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus kelių, tiltų, tunelių srityje? .....	57
14 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus viešojo transporto srityje? .....	57
15 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus telekomunikacijos srityje?.....	58
16 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus švietimo srityje? .....	58
17 paveikslas. Efektyviai panaudoti ištekliai .....	59
18 paveikslas. Visuomenės pasitenkinimas .....	60
19 paveikslas. Aukšta paslaugų kokybė.....	60
20 paveikslas. Rizikos pasidalinimas ir valdymas .....	61
21 paveikslas. Viešosios konsultacijos .....	61
22 paveikslas. Tinkamas rizikos paskirstymas .....	62
23 paveikslas. Efektyvios šalių derybos .....	62
24 paveikslas. Partnerių efektingumas ir kvalifikacija .....	63
25 paveikslas. Konkurencingesni viešieji pirkimai.....	63
26 paveikslas. Gerai parengti sutarties dokumentai .....	64
_Toc42004466827 paveikslas. Kokiame mieste vykdoma Jūsų įmonės veikla? .....	65
28 paveikslas. Ar Jūsų įmonė dalyvauja VPSP projektuose? .....	66



29 paveikslas. Ar Jūsų įmonė norėtų dalyvauti VPSP projektuose?.....	66
30 paveikslas. Dėl kokių priežasčių Jūsų įmonė nenorėtų/negalėtų dalyvauti VPSP projektuose? .....	67
31 paveikslas. Kas paskatintų Jūsų įmonę dalyvauti VPSP projektuose? .....	68
32 paveikslas. Kokio vertės projektus Lietuvoje racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis? .....	68
33 paveikslas. Kokie, Jūsų manymu, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje?.....	69
34 paveikslas. Kokiuose sektoriuose tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą? .....	70
35 paveikslas. Kuriems iš šių projektų tipų labiausiai tiktų VPSP? .....	70
36 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo srityje? .....	71
37 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus kultūros, sporto ir laisvalaikio srityje? .....	72
38 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus energetikos srityje?.....	72
39 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus kelių, tiltų, tunelių tvarkymo srityje? .....	73
40 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus viešojo transporto srityje? .....	73
41 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus telekomunikacijų srityje? .....	74
42 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus švietimo srityje? .....	74
43 paveikslas. Efektyviai panaudoti ištekliai .....	75
44 paveikslas. Visuomenės pasitenkinimas .....	76
45 paveikslas. Aukšta paslaugų kokybė.....	76
46 paveikslas. Rizikos pasidalinimas .....	77
47 paveikslas. Viešosios konsultacijos .....	78
48 paveikslas. Tinkamas rizikos paskirstymas .....	78
49 paveikslas. Efektyvios šalių derybos .....	79
50 paveikslas. Partnerių efektingumas ir kvalifikacija .....	79
51 paveikslas. Konkurencingesni viešieji pirkimai.....	80
52 paveikslas. Gerai parengti sutarties dokumentai.....	80

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais dešimtmečiais daugelyje pasaulio valstybių vis aktyviau siekiama privataus sektoriaus kapitalą panaudoti visuomenės poreikiams finansuoti – viešosioms paslaugoms teikti ir/arba tam reikalingai infrastruktūrai gerinti. Šis procesas vadinamas viešojo ir privataus sektoriaus partneryste (VPSP). Tai bendradarbiavimas, pagrįstas ilgalaikėmis sutartimis, kurio metu privatus sektorius teikia tradiciškai priskiriamas viešojo sektoriaus paslaugas ir plėtoja šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą.

**Praktinis reikšmingumas.** Valstybės ir vietos valdžios institucijos VPSP projektų vykdo vis daugiau, nes viešasis sektorius dėl nepakankamų finansinių išteklių, administracinių gebėjimų trūkumo ar mažiau efektyvių veiklos metodų, nesugeba vieni jų vykdyti. Palyginti su privačiu sektoriumi, viešasis sektorius negali teikti kokybiškų paslaugų ir užtikrinti joms reikalingos infrastruktūros plėtros. Vykdamas šiuos projektus, privačiam sektoriui perduodamas įvairių sričių paslaugų eksploatavimas: energetikos, naftos, geležinkelio linijų ir kt. Taip pat, oro ar viešojo transporto infrastruktūros, sveikatos ir švietimo sistemos paslaugos, dažnai perduodamos privačiam sektoriui suteikiant teisę sukurti ir/arba eksploatuoti minėtoms paslaugoms teikti reikalingus infrastruktūros objektus. Privataus subjekto dalyvavimas tokiuose projektuose leidžia sukurti naujas darbo vietas, pritraukti papildomas privataus sektoriaus investicijas, įdiegti pažangiausias technologijas į viešųjų paslaugų teikimą. Taip pat tarptautiniu lygmeniu gerina valstybės konkurencingumą, nes globalizacijos sąlygomis tai neatsiejama nuo privačios nuosavybės ir rinkos mechanizmų plėtros. Dažniausiai per VPSP įgyvendinami didelės apimties visuomenei ir valstybei svarbūs projektai.

Lietuva kitų šalių kontekste išsiskiria planuojamų įgyvendinti VPSP projektų gausa, nors jų dydis yra itin mažas. Lietuvoje yra įgyvendinti 34 VPSP principu parengti projektai. Kiti kelių dešimtmečių trukmės projektai, kurių vertė turėjo siekti šimtus milijonų litų, Lietuvoje nebuvo pradėti įgyvendinti. Viena iš VPSP projektų silpnųjų – didelės pasirengimo įgyvendinti šiuos projektus sąnaudos, kurios apsunkina ne tik potencialių privačių partnerių, bet ir finansuotojų dalyvavimą šiuose sandoriuose.

**Problemos iširtumo lygis.** Lietuvoje, skirtingai nei kitose Baltijos šalyse, yra parengta nemažai ataskaitų ir statistinių duomenų apie šalyje vykdomus VPSP projektus. Ypač didelį dėmesį VPSP projektų sklaidai skiria Lietuvos Respublikos Ūkio bei Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos. Vienas iš pavyzdžių yra Ūkio ministerijos inicijuotas „Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų vadovas“, kurį parengė advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“ (2008). Finansų ministerija išsamiai ir detaliam pateikia statistiką apie jau įvykdytus ir vykdomus VPSP projektus. Taip pat, Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme (1999) yra minima bei pateikiama VPSP apibrėžtis. 2013 metais buvo pateikta Valstybinio audito ataskaita apie koncesijos sutarčių vykdymą.

Internetiniuose puslapiuose<sup>1</sup> galima rasti nemažai naudingos ir patikimos informacijos apie VPSP projektus ir jų plėtrą. Apie VPSP projektų reikšmingumą šalies infrastruktūrai yra rašę ir naujosios vadybos požiūriu nagrinėję Gudelis ir Rozenbergaitė (2008), Pauliukevičiūtė (2010), teisiniu požiūriu – Urbonavičius (2010), Šutavičienė (2011) ir kiti autoriai.

2004 metais Europos Komisija išleido „Žaliąją knygą dėl viešųjų ir privačiųjų partnerystės ir dėl Bendrijos viešųjų sutarčių ir koncesijų teisės“, kurioje buvo apibrėžta VPSP sąvoka. Europos VPSP ekspertizės centras (angl. *European PPP Expertise Center*) 2012 metais išleistame leidinyje yra pateikiami VPSP privalumai ir galimi sunkumai, vykdant šiuos projektus. Tais pačiais metais, balandžio mėnesį, Europos Komisija pristatė Partnerystės principų dokumentą, kuriuo vadovaujantis ES valstybės turėtų planuoti partnerių dalyvavimą įvairiuose ES struktūrinės paramos proceso etapuose.

Pagrindiniai kylantys **probleminiai** klausimai – kaip dažnai ir koku mastu yra vykdomi VPSP projektai Lietuvoje?

**Tyrimo objektas** – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė infrastruktūros srityje.

**Tyrimo dalykas** – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė Lietuvoje.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti VPSP taikymą Lietuvoje ir numatyti galimų problemų sprendimo būdus projektų įgyvendinimo infrastruktūros plėtros srityje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. ES ir Lietuvos teisės aktais bei politiniais dokumentais reglamentuoti VPSP;
2. Išanalizuoti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę prižiūrinčių institucijų pobūdį, veiklą ir teisinę bazę ES ir Lietuvoje;
3. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant identifikuoti VPSP projektų įgyvendinimo problemas Lietuvoje vykdomuose projektuose;
4. Pasiūlyti viešojo ir privataus verslo partnerystės Lietuvoje vystymo problemų sprendimo kryptis.

**Hipotezė** – Lietuvoje nepakankamai reglamentuoti VPSP projektai: subjektai, inicijuojantys ir įgyvendinantys VPSP projektus, neturi reikiamos patirties.

**Metodika:**

Tyrimo tikslui pasiekti naudojami šie tyrimo metodai:

1. Dokumentų turinio analizė:

Nagrinėjami ir lyginami ES ir Lietuvos teisės aktai bei politiniai dokumentai, reglamentuojantys VPSP projektų plėtrą Lietuvoje ir kitose ES šalyse. Pateikiamos tyrimo metodologinės nuostatos, pagal kurias bus atliekamas empirinis tyrimas.

2. Teisinės bazės analizė:

---

<sup>1</sup> Internetiniai puslapiai [www.ppplietuva.lt](http://www.ppplietuva.lt) ir [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt)

Nagrinėjami bei lyginami teisiniai dokumentai, reglamentuojantys VPSP projektų plėtrą Lietuvoje bei kitose ES šalyse. Analitiškumas pasireiškia per teisinės aplinkos vertinimą.

### 3. Empirinis tyrimas:

Norint išsiaiškinti ir nustatyti VPSP projektų plėtrą Lietuvoje, remiantis apibendrintomis metodologinėmis nuostatomis, SPSS programa atlikta statistinių duomenų analizė. Buvo atliktas kokybinis (interviu) ir kiekybinis (apklausa) tyrimas.

**Teorinė darbo reikšmė.** Teoriniu lygmeniu išanalizuota ir apibendrinta VPSP koncepcija ekonominėje veikloje ir socialinėje plotmėje. Ši apibendrinta teorinė medžiaga galėtų būti naudinga viešojo ir privataus sektoriaus atstovams, norintiems plačiau ir išsamiau susipažinti su VPSP projektų įgyvendinimu ir šių projektų teikiama nauda.

**Praktinė darbo reikšmė.** Empiriškai patikrinti teigiami ir neigiami veiksniai, turintys įtakos VPSP principų taikymui, Lietuvoje įgyvendinamiems projektams.

**Darbo struktūros paaiškinimas.** Darbą sudaro įvadas, teorinė darbo dalis, kurioje supažindinama su VPSP projektų specifikacija, požymiais, projektais. Empirinio tyrimo aprašomojoje dalyje pateikiami jau įvykdytų ir vykdomų projektų pavyzdžiai, apibendrinami atlikto tyrimo rezultatai. Pateikiamos išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

# 1. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS TAIKYMO REGLAMENTAVIMAS

Pasaulyje vyksta nuožmūs ir greitai tiek politiniai, tiek ir technologiniai pokyčiai. Dėl šių vykstančių pokyčių, visuomenės narių lūkesčiai auga. Šie lūkesčiai pakėlė paslaugų kokybės kartelę kur kas ankščiau, todėl ir viešojo administravimo sektorius turėjo keistis - ieškoti naujų būdų, kaip šie žmonių išaugę poreikiai turėtų būti patenkinti. Į socialinių paslaugų tiekimą ir infrastruktūros plėtrą bei vystymą vis dažniau įtraukiamas ne tik viešasis, bet ir privatus sektorius. Todėl viešasis sektorius praranda savo, kaip vienintelio paslaugų teikėjo, statusą. Pasaulyje pradeda vystytis naujas darinys - viešojo ir privataus sektorių partnerystė (VPSP). Šiame skyriuje yra nagrinėjami ir lyginami ES ir Lietuvos teisės aktai bei kiti politiniai dokumentai reglamentuojantys VPSP projektų plėtrą Lietuvoje ir kitose ES šalyse.

## 1.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės koncepcijos analizė

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (VPSP) yra naujas ir neišgrynintas projektų finansavimo metodas, kurį pati ES pradėjo labiau skatinti tik nuo 2009 metų. Todėl VPSP apibrėžčių, skelbiamų privalumų ir trūkumų yra skirtingų. Šiame skyriuje yra išanalizuojamos įvairios viešojoje erdvėje pateikiamos viešojo ir privataus sektorių partnerystės apibrėžtys, privalumai ir trūkumai.

Kaip yra teigiama Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos inicijuotame leidinyje „Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų vadovas“, kurį parengė advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“ (2008)<sup>2</sup> VPSP sąvoka atsirado jau 1950 metais Jungtinėse Amerikos Valstijose. Tais metais buvo inicijuotos jungtinės viešojo ir privataus sektorių finansuojamos švietimo programos. Trimis VPSP pradininkėmis galima būtų laikyti JAV, Australiją ir Jungtinę Karalystę. Vėliau partnerystę pradėjo taikyti Prancūzija, Vokietija, Airija, Pietų Korėja bei daugelis kitų šalių.

Pirmoji apibrėžtis būtų pateikiama Pasaulio Banko Instituto (angl. *The World Bank Institute*)<sup>3</sup>, kur VPSP (angl. *PPPs*) yra forma kur privatus sektorius teikia paslaugas valdžios vardu ir gali teikti galimus sprendimo būdus pagrindinių paslaugų deficitui panaikinti. VPSP gali mobilizuoti papildomus finansavimo šaltinius infrastruktūrai – ypač finansinio sąstingio metu, padeda pagerinti projektų atranką, kad būtų taikomi rinkos tyrimo metodai pritraukti privačias lėšas ir užtikrinti tinkamą projektų planavimą ir tinkamą turto priežiūrą. Kaip teigiama Pasaulio Banko Instituto (angl. *The World Bank Institute*) leidinyje, pagrindiniai VPSP partneriai yra:

<sup>2</sup> Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“ (2008). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų vadovas. Vilnius: Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ppplietuva.lt/images/files/metodikos/07\\_21\\_I\\_metodikos\\_paketis\\_nauja\\_redakcija.pdf](http://www.ppplietuva.lt/images/files/metodikos/07_21_I_metodikos_paketis_nauja_redakcija.pdf)

<sup>3</sup> The World Bank Institute (2012). Focus on Private-Public Partnerships. Prieiga per internetą: [http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/ppp\\_brochure\\_2012\\_nospread.pdf](http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/ppp_brochure_2012_nospread.pdf)

- VPSP praktikai vyriausybinėse agentūrose ir VPSP dariniai;
- institucijos atsakingos už VPSP programos švietimą ir įgyvendinimą;
- dvišalės ir daugiašalės institucijos;
- Jungtinių Tautų organizacijos.

Toliau tęsiant VPSP termino apibrėžties analizę, būtų galima pateikti dar ir šiuos rastus vartojamas partnerystės sąvokos, apibrėžtis:

- JAV ir Kanadoje naudojamas terminas P3 (angl. *Public-Private Partnership*);
- Australijoje vartojama sąvoka „Privačiomis lėšomis finansuojami projektai“;
- Jungtinėje Karalystėje naudojamas terminas „Privataus Finansavimo Inicatyva (PFI)“.

Kanados Toronto universitetas savo leidinyje<sup>4</sup>, pateikia jų taip vadinamo P3 apibrėžimą: „P3 yra ilgalaikė sutartis tarp privataus ir viešojo sektoriaus kur yra gaunama abipusė nauda ir kur galiausiai privatus sektorius teikia vadybą ir paslaugų valdymą taip rizikuodami savo privačiomis lėšomis“. Kanados mokslininkai teigia, kad P3 skatina kurti inovatyvius projektus, didina konkurenciją taip mažinant kainas ir didinant darbo našumą, projektų rizika yra perkeliama nuo viešojo sektoriaus ant privataus sektoriaus pečių ir pan.

Kaip yra teigiama Valstybės įmonių buhalterių asociacija (angl. *Government Finance Officers Association*)<sup>5</sup> „Viešojo ir privataus sektorių partnerystė“ yra susijusi su įvairių tipų projektais. Vyriausybės ir jų finansų departamentai turi suprasti esamą ir būsimą šių projektų galimą riziką ir naudą. Tradiciškai terminas "Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė" nusako privačių arba viešų ir privačių projektų, kurie susiję su valstybės išteklių ar finansinių galimybių panaudojimo galimybėmis, skatinant vietos ekonomikos plėtrą. Viešojo subjekto paprastai yra prašoma pateikti tam tikras mokesčių lengvatas, valstybinę žemę ar kitą turtą, investicijų į infrastruktūrą ar finansavimo būdų derinį. Atsižvelgdamas į šį viešojo sektoriaus indėlį, privatus subjektas turi įsisavinti gaunamas investicijas, įsipareigoja suteikti darbo vietas bei prisiima finansinę riziką. Ši „partnerystė“ gali būti trumpalaikė, kuri tęstųsi tik statybos laikotarpiu arba ilgalaikė, kai „partnerystė“ tęsiasi visą skolos grąžinimo laiką arba yra sudaryta ilgalaikė bendradarbiavimo sutartis.

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė taip pat apima ir sandorius, kurie susiję su privatizacija, kurios metu valstybė ar vietinė valdžia sudaro ilgalaikę sutartį su privačiu sektoriumi. Sutarties pagrindu viešasis sektorius privačiai įmonei perleidžia tam tikrą savo turtą (pvz. kelius, stovėjimo vietas, oro uostus ir pan.) bei teises ir atsakomybes. Taip pat valdžia gali iš privataus sektoriaus užsakyti tam tikrų paslaugų vykdymą. Šie sandoriai parodo visiškai kitokias galimybes bei rizikas su kuriomis susiduria vyriausybė.

<sup>4</sup> Siemiatycki, M. (2012) Public-Private Partnership In Canada Definitions and Debates. Kanada: University of Toronto. Prieiga per internetą: <http://munkschool.utoronto.ca/imfg/uploads/232/siemiatycki.pdf>

<sup>5</sup> Government Finance Officers Association (2008). Public-Private Partnerships for Economic Development. Prieiga per internetą: <http://www.gfoa.org/downloads/PublicPrivatePartnershipsFINAL.pdf>

Dar viena iš VPSP apibrėžčių yra pateikiama Europos Komisijos, Žaliojoje knygoje dėl viešųjų ir privačių partnerystių ir dėl Bendrijos viešųjų sutarčių ir koncesijų teisės dokumente (KOM (2004) 327). Nors Europos Sąjungos mastu VPSP sąvoka nėra apibrėžta, ji siejama su valstybinių įstaigų ir privačių įmonių bendradarbiavimo formomis. Įgyvendinant šį projektą siekiama teikti finansavimą, statyti, atnaujinti, valdyti ar eksploatuoti infrastruktūrą ir teikti paslaugas. Europos Komisija išskyrė keletą bruožų, kurie apibūdina VPSP projektus:

- santykiai, kurie sieja viešąjį ir privatų sektorių VPSP projektų įgyvendinimo metu yra orientuoti į ilgalaikį, nenutrūkstamą bendradarbiavimą;
- dažniausiai, projekto finansavimą vykdo privatus sektorius, tačiau būna ir išimčių, kai viešasis sektorius gali būti pagrindiniu projekto finansavimo šaltiniu;
- privatus partneris, dalyvaudamas VPSP projekto įgyvendinimo stadijose (projektavimo, vykdymo, įgyvendinimo, finansavimo), atlieka vieną iš svarbiausių vaidmenų. Tuo tarpu viešasis sektorius turi prižiūrėti, kad projektas nepažeistų visuomenės interesų, atitiktų ir būtų laikomasi projekto tikslų, siūlomų paslaugų kokybę ir kainodaros politiką;
- dažniausiai privatus partneris prisiima visą ar didžiąją dalį rizikos. Jos pasidalijimas kiekvienu atveju tiksliai nustatomas sutartyje. Svarbu yra tai, kad projekte dalyvaujančios šalys riziką turi pasidalyti atsižvelgdamos į kiekvienos individualius sugebėjimus įvertinti, kontroliuoti ir valdyti esamą situaciją.

Dažniausiai ES valstybėse narėse partnerystės tikslu yra nurodoma privataus kapitalo panaudojimas visuomenės poreikiams tenkinti – viešosioms paslaugoms teikti ir/ arba tam reikalingai infrastruktūrai sukurti. Pavyzdžiui, Vokietija, VPSP tikslu nurodo ne viešųjų paslaugų teikimą, o efektyvesnį viešųjų funkcijų vykdymą. Vokietijos ir kitų valstybių Vyriausybės yra patvirtinusios strategines programas, kuriose VPSP nurodoma kaip vienas iš pagrindinių būdų investicijoms pritraukti, nes vyriausybės šį projektą laiko vis svarbesne investavimo forma, todėl VPSP dalį bendrajame investicijų portfelyje nuolat didina.

Visos Europos viešasis sektorius remia privataus sektoriaus įsitraukimą į viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų tiekimą per VPSP modelį. Europos VPSP ekspertizės centro (angl. *European PPP Expertise Center*) 2012 metais išleistame leidinyje yra pateikiami šie VPSP privalumai:

- padidinami teikiamų paslaugų mastai;
- infrastruktūros projektai yra pabaigiami laiku ir darbai neviršija nustatyto biudžeto;
- padidėja konkurencija, todėl pateikiama daugiau inovatyvių, mažesnio biudžeto, geresnio dizaino ir gyvenimo pokyčiams atsparesnių projektų.;
- pagerinamas projektų įvertinimas ir juos tikrina nepriklausomi finansavimo šalių atstovai;

- viešojo sektoriaus teikiamoms paslaugoms esantys aukštesni kokybės standartai sukuria dar didesnę konkurenciją tarp norinčiųjų teikti šias paslaugas;
- didesnis dėmesys yra skiriamas rezultatams, o ne sąnaudoms, todėl yra susitelkiama ne į trumpalaikės kapitalo išlaidas, o į ilgalaikį investuotų pajamų susigražinimą;
- sukuriami inovatyvūs finansavimo būdai, kurie leidžia viešajam sektoriui neužkrauti mokesčių naštos už naujus VPSP projektus ant mokesčių mokėtojų pečių;
- sukuriamas alternatyvus turto klasės pensijų fondas, suteikiantis galimybę suderinti savo ilgalaikius įsipareigojimus su palyginti maža rizika, siejama su minėtu pajamų srauto indeksu.

Daugelis vyriausybės išnaudoja lėšas infrastruktūrai, tame tarpe ir VPSP, kaip anticiklinį ekonomikos stimuliavimo metodą. Be to, kaip buvo minėta ir anksčiau šiame darbe, pati ES komisija, paskutiniame VPSP komunikate (išleistam 2009 lapkritį) šią partnerystę siūlo kaip vieną iš ekonominių įrankių skatinančių viešosios infrastruktūros plėtrą. Dėl šios priežasties, daugelis Europos valstybių sutiko pasinaudoti VPSP teikiama nauda pirmą kartą.

Taip pat Europos VPSP ekspertizės centro (angl. *European PPP Expertise Center*) 2012 metais išleistame leidinyje yra pateikiami ir galimi sunkumai vykdant šiuos projektus:

- likvidumo trūkumas tarp komercinių bankų ir kapitalo rinkų uždarymo užkirto kelią jiems teikti skolos finansavimą ir atlikti atitinkamus įsipareigojimus;
- ilgalaikio bendradarbiavimo koncepcijai yra galimybė prisitaikyti prie galimų pokyčių privačiame sektoriuje per visą projekto vykdymo laiką;
- tam kad būtų patenkinti visi viešojo sektoriaus lūkesčiai ir reikalavimų kaita būtina privatų sektorių skatinti visuose projekto vykdymo stadijose;
- specialioji (angl. *ad hoc*) priemonė, skirta spręsti atsiradusias problemas dėl ekonominės gerovės (pavyzdžiui, didelis privataus sektoriaus pelnas gautas per projekto finansavimą), turi būti susisteminta, kad taip pat galėtų būti panaudojama ekonominio nuosmukio metu;
- projektas yra nebalansinis;
- pervedimų rizika, kuri atsirado po ekonominės krizės arba dėl tarptautinių apskaitos taisyklių.

Tikimasi, kad visos šios problemos bus išspręstos tada, kai finansų rinka ir pasaulio ekonomika visiškai atsistatys po 2009 metais pasaulį ištikusios ekonominės krizės. Pokyčiai viešojo ir privataus sektorių partnerystėje jau yra matomi įvairiose ES valstybių politinėse sistemose. Ankščiau buvo pastebėta tik fragmentiški VSPS darbai, dabar šis principas yra vis dažniau naudojamas kaip vienas iš galimų problemos sprendimų būdų. Toks spartus ir dažnas VPSP modelio naudojimas paskatins viešąjį ir privatų sektorių pasidalinti ilgalaikę riziką vykdant projektus tiek krizės metu, tiek ir po jos. Taip pat



VPSP modelis suteikia galimybę vartotojams pasiūlyti už mažesnę kainą, tačiau geresnės kokybės paslaugas.

Pagrindiniame Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme (1999) galime išvelgti dvi skirtingas pagrindines šio įstatymo sąvokas, t.y. viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė (koncesija) bei valdžios ir privataus subjekto partnerystė (žr. 1 lentelė).

*1 lentelė. Svarbiausių terminų apibrėžtys*

<b>Terminas</b>	<b>Apibrėžtis</b>
<b>Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (VPSP)</b>	valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdus nustato šis, Lietuvos Respublikos koncesijų ir kiti įstatymai.
<b>Valdžios ir privačių subjektų partnerystė (VžPP)</b>	viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdas, kai privatus subjektas valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartyje nustatytais sąlygomis investuoja į valdžios subjekto funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir šiai veiklai vykdyti reikalingą valstybės arba savivaldybės turtą ir vykdo tose srityse šiame įstatyme nustatytą veiklą, už kurią privačiam subjektui atlyginimą moka valdžios subjektas.

*Šaltinis: Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas*

Taigi apibendrinant šias dvi sąvokas galima būtų akcentuoti, kad viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė yra įgyvendinama tada kai valstybė arba savivaldybė perduoda kai kurias savo funkcijas vykdyti privačiam investuotojui, kuris savo ruožtu į perduotą veiklą investuoja savo finansinius išteklius, skirtingai nei valdžios ir privataus sektoriaus partnerystė, kur svarbiausios yra investicijos, o ne funkcijų perdavimas. Abiem atvejais, privačiam sektoriui valdžios subjektas moka tam tikto dydžio atlygį už nustatytą veiklą.

Gudelis ir Rozenbergaitė (2008, p. 58)<sup>6</sup> sąvoką VPSP apibrėžia kaip „Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kurio esmė – teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų tiekimui reikalingą infrastruktūrą“. Iš šios partnerystės yra tikimasi apipusės naudos, nes siekiama išnaudoti tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus turimus privalumus. Sėkminga VPSP partnerystė priklauso nuo tokių veiksnių, kaip: politinė ir kultūrinė aplinka, ar suderinami viešųjų ir privačių partnerių interesai, pasidalinama rizika ir etc.

Kaip teigia Urbonavičius (2010)<sup>7</sup> dauguma autorių aprašančių ir nagrinėjančių VPSP modelius, juos klasifikuoja vienodai, pateikia beveik tokį patį jų skaičių ir pavadinimus, tačiau nurodo skirtingą tokios klasifikacijos pagrindą. Jie bendru sutarimu teigia, kad VPSP gali būti klasifikuojamos pagal:

- kiekvieno partnerio turimos įtakos ir kompetencijos lygį,
- pagal partnerystės pasekmes mokesčių mokėtojų atžvilgiu,
- pagal padėtį viešumo ir privatumo skalėje,
- pagal rizikos perkėlimo laipsnį iš viešojo privačiam sektoriui.

Europos Parlamentas 2005 m. atliko „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės modeliai bei tendencijos Europos Sąjungoje“ (angl. Public-Private Partnerships Models and Trends in the European Union) tyrimą. Šiame projekte buvo nustatyti pagrindiniai VPSP modeliai, kurie yra taikomi Europos Sąjungoje: paslaugų sutartys, priežiūros ir administravimo sutartys, lizingo sutartys, visiškai baigto projekto arba objekto pirkimo arba statybos–eksploatavimo–perdavimo sutartys, projektavimo–statybos–finansavimo–eksploatavimo sutartys.

Apibendrinant visas aukščiau pateiktas apibrėžtis galima būtų daryti išvadą, kad VPSP yra jungtis tarp valdžios institucijų (vyriausybės, savivaldybės) ir privataus sektoriaus įmonių ar organizacijų. Bendras jų tikslas – visuomenei suteikti geriausias paslaugas už patraukliausią kainą, pasiekti geriausią kainos ir kokybės santykį. Svarbu išvelgti kiekvienos iš projekte dalyvaujančios pusės privalumus ir tinkamai juos panaudoti siekiant projekto įgyvendinimo.

## **1.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo kriterijai**

Ankstesniame skyriuje buvo pateikiamos VPSP apibrėžtys. Šiame skyriuje yra išgryninami VPSP taikymo kriterijai ir pateikiami šiuo principu paremti ir įgyvendinti projektai. Visų pirma derėtų nustatyti sektorius, kuriuose buvo įgyvendinti VPSP projektai. Galima būtų išskirti šias sritis:

- energijos gamybą ir teikimą

---

<sup>6</sup> Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės galimybės. ISSN 1648-2603. Lietuvos teisės universitetas. Vilnius.

<sup>7</sup> Urbonavičius, S. (2010). Koncesijos samprata ir reišinys reguliavimas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. ISSN 2029-2244, p. 257-275.

- vandens teikimą ir nuotekų surinkimą
- atliekų tvarkymą
- sveikatos apsaugą (ligoninės)
- švietimą, kultūrą ir mokymą (mokyklos)
- sportą (stadionai, baseinai)
- susisiekimą (oro eismo kontrolė, geležinkeliai, keliai)
- informacines technologijas
- visuomenės saugą (kalėjimai, policijos nuovados)
- bustą (socialinis būstas, bendrabučiai).

Pauliukevičiūtė (2010, p. 71) <sup>8</sup> teigia, kad „Tik įvairialypis ir socialiai orientuotas bendradarbiavimas gali padėti spręsti kultūros srities finansavimo, procesų strategiškumo, meno sklaidos problemas, todėl itin aktualėja viešosios ir privačios partnerystės principų taikymas kultūros valdyme“. Šis autorės išsakytas teiginys yra teisingas tik iš dalies, nes VPSP paremti projektai turėtų būti taikomi, ne tik vienai, kultūros sričiai, bet ir kitoms sritims, kurioms tik valstybės, arba tik privataus sektoriaus paramos nepakanka užtikrinti kokybišką tos srities paslaugų teikimą. Todėl svarbu paramą teikti tolygiai, visoms, aukščiau išvardintoms sritims, kad VPSP projektų teikiama nauda galėtų pasinaudoti kiek įmanoma daugiau asmenų.

Galime išskirti keletą skirtingų VPSP rūšių. Šių rūšių apibrėžtis ir pavyzdžius pateikia Aukščiausiojo audito institucijų tarptautiniai standartai (angl. *The International Standards of Supreme Audit Institutions*)<sup>9</sup>.

2 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (rūšys)

VPSP forma ir apibūdinimas	Pavyzdys
<b>Bendros (mišrios) įmonės</b> (angl. <i>Joint ventures</i> ) Šiuo atveju viešasis ir privatus sektorius įsteigia bendrą kompaniją, kuri įgyvendinta projektą. Šis projektas turi teikti naudą abiem projekte dalyvaujančioms šalims.	Jungtinės Karalystės radijo ryšio agentūra yra sudariusi partnerystę su CMG plc. Kartu jos perteikia IT infrastruktūros ir rinkos agentūros gebėjimus potencialiems bevielio radijo bangų administravimo klientams.
<b>Francizės</b> (angl. <i>Franchises</i> ) Privačiam sektoriui yra leidžiama teikti ir apmokestinti	1989 metai, Argentinoje teisė visuomenei teikti komunalines paslaugas buvo perleista privatiems

<sup>8</sup> Pauliukevičiūtė, A. (2010). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė bei kultūros valdymas. ISSN 2029-2872 (online). Viešoji politika ir administravimas. Nr. 32, p. 61–73. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

<sup>9</sup> International Organization of Supreme Audit Institutions (2006). Guideline on Best Practice for the Audit of Risk in Public/Private Partnership (PPP). Prieiga per internetą: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/issai-5240-guideline-on-best-practice-for-the-audit-of-risk-in-publicprivate-partnership-ppp.html>

<p>viešąsias paslaugas, kurias įprastai teikia valstybė už tam tikrą mokestį.</p>	<p>licencijų turėtojams.</p>
<p><b>Koncesijos</b> (angl. <i>Concessions</i>) Ši VPSP forma vyksta kaip frančizės sutartis, tik skiriasi tuo, kad privatus sektorius paprastai suteikia lėšas, būtinas infrastruktūros plėtrai, pvz., keliams ar tiltams.</p>	<p>Vengrijoje tarptautinis konsorciumas projektavo, vykdė ir finansavo mokamą M1/M15 kelią, kuris jungia Vieną su Budapeštu.</p>
<p><b>Privačiai finansuojami investiciniai projektai</b> (angl. <i>Privately financed investment Projects</i>). Šiuo atveju privati kompanija gauna lėšų projektuoti, konstruoti/atnaujinti, eksploatuoti/prižiūrėti viešą turtą, pvz., ligonines. Viešasis sektorius moka kompanijai reguliarių mokestį visą tą laiką, kol turtas yra eksploatuojamas (paprastai laikotarpis tęsiasi nuo 20 iki 35 metų). Kai sutartyje numatytas laikotarpis pasibaigia turtas grįžta valstybės nuosavybėn.</p>	<p>Jungtinėje Karalystėje veikianti privati kompanija O<sup>2</sup> pasirašė preliminarų susitarimą tiekti naujos kartos radijo ryšio paslaugas visoms Škotijos ir Velso policijos pajėgoms. O<sup>2</sup> finansuos, projektuos ir statys ilgalaikį turtą reikalingą perduoti radijo signalus. Kompanija įsipareigoja prižiūrėti ir eksploatuoti sistemą 19 metų.</p>
<p><b>Privatizavimas</b> (angl. <i>Privatisation</i>). Viešosios įmonės yra parduodamos privačioms kompanijoms.</p>	<p>Albanijoje didmeninės ir mažmeninės įmonės tinklas buvo privatizuotas 1990 metų pradžioje. Tinklą sudarė parduotuvės, restoranai, sandėliai ir maži gamybos įrenginiai.</p>
<p><b>Akcijų dalies išlaikymas privatizuotose kompanijose</b> (angl. <i>Retaining minority shares in privatised companies</i>). Valstybė išsaugo tam tikrą akcijų procentą, tam kad išlaikytų dalies paslaugų, kurias teikimo visuomenei, kontrolę.</p>	<p>Vengrijoje veikianti gamybos įmonė „Herend China“ buvo privatizuota per valdymo išpirkimą. Valstybė šio atveju išlaikė 25% akcijų.</p>
<p><b>Prekybos rinkos išbandymas</b> (angl. <i>Market testing</i>) Šio proceso metu privačios kompanijos stebi kaip rinka reaguoja į tam tikrą prekę ar paslaugą, kurią gamina ar teikia viešasis sektorius. Šis tyrumas yra ypač svarbus sprendžiant ar verta įvesti produktą į rinką ir ar jis bus paklausus.</p>	<p>Jungtinėje Karalystėje konkursas buvo surengtas nustatyti, kas prižiūrės ir valdys 5 kalėjimus. Laimėtojas buvo pasirinktas remiantis kainos, saugumo ir pasiūlytos kaliniams apsaugos sistemos kokybės. Jau du iš šių kalėjimų yra vadovaujami privačių kompanijų. Kitų trijų kalėjimų projektus laimėjo viešojo sektoriaus įmonės. Kalėjimų valdymo sutartys bus</p>

	peržiūrimos po 10 metų.
<b>Privataus sektoriaus metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose</b> (angl. <i>Use of private sector methods in public bodies</i> ). Privataus sektoriaus metodų naudojimas viešuose subjektuose, tokiuose kaip darbo vykdymo paskaičiavimuose, personalo motyvacijos schemose ir išteklių racionalizavime.	Danijoje veikė viena korporacija, kuri prižiūrėjo ir vykdė visą viešąjį transportą. Buvo nuspręsta autobusų sektorių atskirti nuo visos likusios kompanijos, tam kad būtų vienodos sąlygos privačiom įmonėms, teikiančioms keleivių pervežimą autobusais paslaugas, varžytis su viešuoju sektoriumi, teikiančiu tas pačias paslaugas. Tuo pačiu, buvo manoma, kad pagerės teikiamos paslaugos kokybė.

*Šaltinis: INTOSAI Guidelines on Best Practice for the Audit of Risk in Public/Private Partnership.*

Tradiciskai valdžios sektorius pats plėtoja infrastruktūrą ir teikia aukščiau minėtas viešąsias paslaugas. Tačiau dar iki „partnerystės“ sąvokos atsiradimo, egzistavo privataus kapitalo panaudojimo viešosios infrastruktūros plėtrai formos, žinomos kaip koncesijos. Garsiausias koncesijos pavyzdys yra Sueco kanalo statybos kompanija „Compagnie Universelle du Canal maritime de Suez“ organizuota 1858 metais.

AECOM 2005 metais atliktoje apžvalgoje buvo pateikti duomenys, kad nuo 1985 iki 2004 metų, visame pasaulyje buvo pradėta 2096 VPSP projektų, kurių bendra vertė sudarė apie 887 milijardų JAV dolerių. Iš šios sumos, net 325 milijonai JAV dolerių buvo skirti finansuoti 656 projektus transporto srityje. Tuo metu, kai ataskaita buvo ruošiamą, net 1121 projektas jau buvo baigtas įgyvendinti, t.y. buvo įsisavinta beveik 452 mln. JAV dolerių. Kaip yra pateikiama informacija Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos ir advokatų kontoros Sorainen partneriai ir UAB „Esika“ leidinyje (2008)<sup>10</sup>, Europos Investicijų Banko ataskaitos duomenimis (2004), tai pačiais metais Didžioji Britanija buvo VPSP projektų lyderė, nes turėjo pasirašius 650 ir vykdė 400 VPSP grindžiamus projektus. Įvykdytų projektų skaičius, neturėtų stebinti, nes kaip teigia Šutavičienė (2011)<sup>11</sup>, Jungtinėje Karalystėje, taip pat kaip ir JAV, VPSP projektų užuomazgos jau aptinkamos nuo 1980 metų. Šių projektų finansavimas sudarė 12 proc. visų išlaidų investicijoms. Jungtinės Karalystės VPSP kompetencijų centras, viešajam sektoriui teikia pagalbą šiose srityse:

- sudėtingų viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas;
- nedideli (dažniausiai savivaldos) infrastruktūros projektai;
- viešųjų pirkimų ir investavimo politikos formavimas, programų įgyvendinimas;

<sup>10</sup> Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“ (2008). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų vadovas. Vilnius: Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ppplietuva.lt/images/files/metodikos/07\\_21\\_I\\_metodikos\\_paketas\\_nauja\\_redakcija.pdf](http://www.ppplietuva.lt/images/files/metodikos/07_21_I_metodikos_paketas_nauja_redakcija.pdf)

<sup>11</sup> Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. ISSN 2029–2244. p. 789–815. Vilnius: Mykolio Riomerio universitetas, Teisės fakultetas.

- sutarčių dėl viešųjų paslaugų teikimo įgyvendinimas ir modifikavimas;
- tiesioginis investavimas į projektus.

Vienas iš didžiausių VPSP projektų Jungtinėje Karalystėje buvo 2010 metais vykdytas ir 450 mln. eurų kainavęs Croydon rajono atstatymo projektas (angl. *Croydon Urban Regeneration Project*). Croydon yra miestas pietų Londone. Šio projekto metu yra atnaujinamos keturios miesto vietos, kuriose yra pastatoma daugiau nei 1300 privačių ir įperkamų gyvenamųjų pastatų. Taip pat į šį projektą yra įtraukiama ir naujo miesto valdžios pastato statyba.

Dar vienas iš esamų ir sėkmingai veikiančių VPSP fondų Jungtinėje Karalystėje yra „Partnerships Victoria“. Tai 2000 metais pradėta vykdyti politika, kuri formuoja valdžios požiūrį į viešąją infrastruktūrą ir su ja susijusias papildomas paslaugas per viešosios ir privačios partnerystės sistemą. Šio fondo pagalba jau yra įvykdyti trys projektai, pasirašytos sutartys dėl 20 projektų ir dar du projektai yra ruošiami konkursui. Šių projektų investicinis kapitalas yra apie 11,7 milijardai dolerių. Vienas iš įvykdytų projekto pavyzdžių būtų 32 milijonų dolerių vertės Wodonga nuotekų valymo įrenginių statyba (angl. *The Wodonga Wastewater Treatment Plant*). Wodonga nuotekų valymo įrenginių projektas apėmė projektavimą, statybą ir modernizuotos nuotekų valymo įrenginių sistemos eksploatavimą Wodonga mieste. Įrangos modernizavimas suteikė papildomą gebėjimą išvalyti nuotekas taip, kad jos atitiktų reikalaujamus aplinkosauginius standartus ir nuotekų pakartotinio naudojimo reikalavimus Wodonga srityje. 2000 metų gruodžio mėnesį, Šiaurės rytų regiono vandentiekio įmonė (angl. *North East Region Water Authority (NERWA)*) sudarė sutartį su *PURAC Pty Ltd*, kad ji sukurtų projektą, pastatytų ir dešimt metų eksploatuotų modernizuotus nuotekų valymo įrenginius. Nauji Wodonga nuotekų valymo įrenginiai pradėjo veikti 2003 metų liepos mėnesį. 2012 metų rugpjūčio mėnesį NERWA sudarė VPSP sutartį ir NERWA jau pati yra atsakingas už naujų ir modernizuotų įrenginių priežiūrą ir eksploatavimą.

Kitas įvykdytas projektas yra 100 milijonų dolerių vertės apsaugos sistema (angl. *The Emergency Alerting System*). Ši apsaugos sistema išsiuntinėja teksto žinutes specialioms institucijos ir savanoriams, kad visi laiku sureaguotų į iškilusį pavojų.

Dar vienas jau įgyvendintas projektas yra 946 milijonų dolerių vertės Karališkos vaikų ligoninės projektas (angl. *Royal Children's Hospital project*). Šio projekto dėka, vaikams yra suteikiama aukščiausios kokybės sveikatos priežiūra tiek Melburne, tiek ir atokiuose Viktorija regionuose. Karališkos vaikų ligoninės projektas yra didžiausias Viktorija Valstijos vyriausybės vykdomas ligoninės atstatymo projektas. 2007 metų lapkričio 21 dieną buvo pranešta, kad *the Children's Health Partnership* projektuos, kurs, finansuos ir 25 metus išlaikys ligoninę, taip pat teiks įvairių papildomų paslaugų, naudingų sergantiems vaikams, jų šeimoms ir slaugytojams. Naujoji ligoninė buvo atidaryta 2011 m. Daugelis senų pastatų buvo nugriauti, o vietoje jų buvo įrengtos mašinų stovėjimo aikštelės.

Visos sveikatos paslaugos ir toliau buvo priklausomos ir valdomos pagal vyriausybės nustatytas taisykles.

Kitos šalys VPSP pradėjo plėtoti skirtingų sektorių ribose. Pavyzdžiui, kaip teigiama IE Business School išleistame dokumente<sup>12</sup> Ispanijoje įgyventi projektai ir pati jų vykdymo eiga yra viena neįprasčiausių visoje VPSP gyvavimo istorijoje. Ši šalis tapo viena entuziastingiausių šalių visoje Europoje, kuri naudojosi VPSP teikiama nauda. VPSP projektai dažniausiai yra realizuojami paslaugų sektoriuje. Teikiamos paslaugos yra kur kas geresnės kokybės, tačiau už mažesnę kainą nei kad buvo anksčiau. VPSP plėtra Ispanijoje, ko gero ir kitose šalyse taip pat, nebūtų tokia produktyvi ir teikianti daug naudos jei nebūtų tinkamai kontroliuojama, prižiūrima ir vieši-privatūs projektai nepatenkintų visuomenės lūkesčių. To padarinyje Ispanijai, ir kitoms šalims, suteikta nauda iš VPSP būtų bevertė. 1990 metai, kai VPSP projektai įgavo pagreitį ir buvo plačiai naudojami ir įgyvendinami tarp viešojo ir privataus sektoriaus, Ispanija jau nebebuvo VPSP principus įgyvendinanti šalis naujokė. Ją galima būtų pavadinti šių projektų pradininke. Ispanijoje, kaip ir Didžiojoje Britanijoje VPSP dažniausiai buvo naudojama transporto plėtros srityje. Privataus sektoriaus įtraukimas tapo pagrindiniu plėtros 2005 – 2020 metais programos elementu. Ši programa numatė 214 mln. eurų investicijų, kurių 20 proc. turėtų sudaryti VPSP sutartys. Kaip teigiama Europos investicinio banko leidinyje<sup>13</sup> prieš didžiąją finansų krizę, VPSP buvo įgyvendinta nemažai projektų. Vien į kelius buvo investuota 15 milijardų eurų, sutvarkyta 3300 km. Nacionalinė statybos kompanijų asociacija nurodo, kad per 2003-2011 metus, Ispanija sugeneravo per 500 VPSP pavedimų, kurių apytikslė vertė regiono lygmeniu buvo apie 50 milijardus eurų.

Svarbu paminėti šiame kontekste ir kaimynes Baltijos šalis bei kaip jos vykdo VPSP projektus savo šalyse, lyginant su Lietuva. Kalbant apie Latviją, derėtų atkreipti dėmesį į finansų krizę ištikusią pasaulį 2009 metais, kuri labai paveikė ir Latviją. Skaudžiausias ir ko gero didžiausias to padarinys – 2009 metų vasarį sugriuvusi jos vyriausybė. VPSP projektų vykdymas buvo dalis dirbusios vyriausybės programos, todėl ištikusi finansų krizė sustabdė šių projektų plėtrą. Latvijos vyriausybė 2009 metų liepos mėn. išsiuntusi ketinimų laišką Tarptautiniam Valiutų Fondui prašė 2009 metais nepradėti vykdyti jokių naujų VPSP projektų, tačiau leisti pabaigti pradėtus projektus. Kaip bebūtų, iš analizuotos medžiagos bei Latvijos finansų ministerijos pateiktos informacijos VPSP projektų vykdymai yra sustoję. Tai gali įrodyti Latvijos finansų ministerijos internetiniame puslapyje pateikta informacija tik apie 2008 metais veikusius VPSP rėmimo fondus ir paskutinius 2012 metais įvykdytus VPSP projektus.

---

<sup>12</sup> Allard, G. ir Trabant, A. (2007). Public-private partnerships in Spain: lessons and opportunities. IE Business School Working Paper. Madridas. Prieiga per internetą: [http://latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/wp07-10.pdf](http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/wp07-10.pdf)

<sup>13</sup> European Investment Bank (2013). PPPs in Spain. Within the Operational Programme 2014-20. Prieiga per internetą: <http://www.dgfc.spgg.meh.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/c/ac/oac/Documents/PPPs.pdf>

Kadangi VPSP projektų Latvijoje nėra daug. Kaip teigiama Europos VPSP 2009 metų pranešime (angl. *European PPP report 2009*) iki 2009 Latvijoje buvo įgyvendinta ar bandoma įgyvendinti tik 5 projektai, todėl būtų galima paminėti tik pagrindinius VPSP projektus, prie kurių yra prisidėjęs Latvijos verslas. Vienas iš tokių pavyzdžių galėtų būti Rygos oro uosto modernizavimo bei valdymo projektas, kurį laimėjo Latvijos statybos konsorciumas ir Turkijos TAV. Į šį projektą privatus sektorius, t.y. Turkijos TAV, investavo apie 250 - 300 milijonų eurų. Dar vienas projektas buvo Rygos aplinkkelis. AB „Latvijos valstybiniai keliai“ buvo atsakinga už viešuosius kelius, kurie buvo tiesiami ar rekonstruojami per VPSP projektus. Rygos aplinkkelio biudžetas siekia 320-350 milijonų eurų. Iš jų apie 30.9 milijonų eurų yra skirta privačiam sektoriui. Šis projektas apima tiek jo paruošimą, įgyvendinimą, tiek ir valdymą, kuris truktų 24 metus.

Galima daryti išvadas, kad esant dabartinei ekonominei situacijai Latvijoje, jos vyriausybė, negali paremti VPSP. Smulkus ir vidutinis verslas Latvijoje dar yra per silpnas arba nepajėgus vykdyti VPSP projektų, nes didžioji finansinė naštos dalis tenka būtent privačiam verslui. Viešajam sektoriui atstovauja bei savo dalies finansavimą skiria ne vyriausybė, bet savivaldybės bei konkretūs regionai, kurių finansiniai ištekliai yra labai ribojami.

Estijoje situacija yra labai panaši kaip ir Latvijoje. VPSP projektai nėra taip plačiai išvystyti, remiami ar skatinami. Šiuo atveju Estijoje VPSP nėra populiarūs dėl vienos, daugelyje straipsnių<sup>14 15</sup> minimos priežasties – projektų skaidrumo.

Latvijos finansų ministerijos straipsnyje<sup>16</sup> yra cituojami Margus Lantin, Viešųjų pirkimų centro įkūrėja, kuri teigia kad: „Latvija ir Lietuva yra vienu žingsniu toliau VPSP srityje, nes Estijos VPSP mechanizmas nėra toks populiarus kaip kitose Baltijos šalyse ir VPSP realizacija gali būti įmanoma tik per viešuosius pirkimus“.

Dar kelios priežastys, kodėl VPSP projektai Estijoje nevykdomi yra įstatymų spragos bei netinkamai suformuluoti projektų skelbimų reikalavimai. Keletas VPSP įvykdytų projektų yra pagrįsti principu: privatus investuotojas tarsi išsiperka pastatą, jį prižiūri visą sutartyje nustatytą laikotarpį, o viešasis sektorius jam moka nuomos mokesť. Pavyzdžiui, Inga Murula teigia<sup>17</sup>, Talino savivaldybės pastato rekonstrukcija yra pateikiama kaip tokios sistemos pavyzdys – 30 metų viešasis sektorius mokės privačiam sektoriui nuomos mokesť už savivaldybės pastatą.

---

<sup>14</sup> Ministry of Finance. Republic of Latvia (2012). Meeting on development of PPP projects in the Baltic States. Prieiga per internetą: <http://www.fm.gov.lv/en/s/ppp/news/23367-meeting-on-development-of-ppp-projects-in-the-baltic-states>

<sup>15</sup> Murula, I. (2009). PPP projects shall become more transparent. Prieiga per internetą: <http://www.tgplegal.ee/upload/doc/ee/Inga%20-BT.pdf>

<sup>16</sup> Ministry of Finance. Republic of Latvia (2012). Meeting on development of PPP projects in the Baltic States. Prieiga per internetą: <http://www.fm.gov.lv/en/s/ppp/news/23367-meeting-on-development-of-ppp-projects-in-the-baltic-states>

<sup>17</sup> Murula, I. (2009). PPP projects shall become more transparent. Prieiga per internetą: <http://www.tgplegal.ee/upload/doc/ee/Inga%20-BT.pdf>



Konkursai yra dažniausiai skelbiami vietinėje spaudoje arba pranešami viešai. Todėl priėjimas prie šių projektų yra labai ribotas ir siūlymai dalyvauti konkurse nepasiekia užsienio investuotojų ir privataus sektoriaus. To pasėkoje, vietinė valdžia neturi pasirinkimo kam paskirti vykdyti projektą.

Kalbant apie kitas ES šalis, kur yra plačiai vykdomi VPSP projektai, galima paminėti ir Švediją, kuri savo ekonomikos pažanga yra tarsi etalonas kai kurioms ES šalims. Vienas žymiausių ir didžiausių Švedijoje įgyvendintų VPSP projektų yra geležinkelio atkarpos įrengimas tarp Arlandos oro uosto ir šalies sostinės Stokholmo. Kaip teigia Jan-Eric Nilsson, Lars Hultkrantz ir Urban Karlström (2008)<sup>18</sup> Stokholmas-Arlanda geležinkelio atkarpos sujungimo darbai yra viešosios ir privačios partnerystės projekto pavyzdys. Ši geležinkelio linija buvo atidaryti vėlyvaisiais 1999 metais. Apie projektą buvo pradėta galvoti jau 1993 metais, kaip vieną iš galimų projektų, kurį galėtų finansuoti privatus sektorius. Investavus privataus sektoriaus pinigus į šį projektą buvo manoma, kad pinigai skirti šiam projektui, bus kur kas racionaliau panaudojami, sužlugdys geležinkelio monopoliją bei tuo pačiu paskatins kitus vystyti sveiką konkurenciją, atsiras naujų investuotojų ir diegs naujoves pritraukiančias keleivius. Prie šio projekto prisijungus privačiam sektoriui, sumažėjo finansinė našta viešajam sektoriui.

Apibendrinant galima teigti, kad ne tik Europoje, bet ir visame pasaulyje gausu VPSP principu įgyvendinamų projektų. Vertinant VPSP sėkmės pavyzdžius pasaulyje, galima teigti, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas duoda išpūdingus rezultatus ir akivaizdžią naudą piliečiams ir verslui bei visai tų šalių ekonomikai. Šie projektai skatina investicijas, ekonomikos augimą, naujų darbo vietų atsiradimą. Tačiau svarbiausiu VPSP tikslu galima laikyti viešojo/valdžios ir privataus sektorių susijungimą ir galimybę dirbti kartu, siekiant pasiūlyti kokybiškesnes paslaugas už geresnę kainą.

---

<sup>18</sup> Nilsson, E. J., Hultkrantz, L., ir Karlström, U. (2008). Review of Network Economics. Vol.7, Issue 1. The Arlanda Airport Rail Link: Lessons Learned from a Swedish. Construction Project. Stokholmas. Prieiga per internetą: <http://www.cati.org.pl/download/PPP/SWIAT/WPROWADZONE/PPP%20ARLANDA.pdf>

## 2.VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS PRINCIPAI ES IR LIETUVOJE

Ankstesniame skyriuje buvo plačiai analizuojami VPSP projektų tipai bei jų taikymas įvairiose ES šalyse narėse. Lietuva yra viena iš tų šalių, kur egzistuoja poreikis vykdyti tokio tipo projektus. Kol kas Lietuva nepasižymi dideliu VPSP projektų realizavimo ir įgyvendinimo mastu, tačiau nemažai šio tipo projektų yra pradedami įgyvendinti. Toliau yra bandoma išsiaiškinti kokie kriterijai VPSP projektams yra taikomi būtent Lietuvoje.

### 2.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų ES ir Lietuvoje teisinės bazės analizė

Lietuvoje egzistuoja poreikis vykdyti projektus, kuriuose viešasis sektorius glaudžiai bendradarbiauja su privačiu sektoriumi, tačiau vykdomų projektų skaičius nėra pakankamas esamiems poreikiams patenkinti. Siekiant sustiprinti principo įgyvendinimą tiek Europos Komisija, tiek Lietuvos Respublikos institucijos yra parengusios tam tikrą teisinę bazę, kuria remiantis turi būti vykdomi VPSP projektai.

Šutavičienė (2011)<sup>19</sup> pateikia susistemintą lentelę, kurioje yra išskirti LR teisės aktai, kuriuose yra numatomi viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslai (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. LR teisės aktai, kuriuose numatomi viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslai

<b>Teisės aktai</b>	<b>Pagrindiniai numatomi tikslai plėtojant viešojo ir privataus sektorių partnerystę</b>
Lietuvos Respublikos Seimo 1996 m. rugsėjo 10 d. Priimtas Koncesijų įstatymas. Valstybės žinios. 1996, Nr. 92-2141; 2003, Nr. 70-3163; 2004, Nr. 73-2533; 2006, Nr. 82-3251	<ul style="list-style-type: none"><li>• nustato koncesijos sampratą, sutarties dalyką, koncesininkų atrankos ir koncesijų suteikimo tvarką, suteikiančiųjų institucijų bei koncesininkų įgaliojimus, teises ir pareigas, sutarčių turinį, taip pat nustato su tuo susijusius santykius</li><li>• reglamentuota viešoji darbų koncesija.</li></ul>
Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. spalio 24 d. nutarimas Nr. 1290 „Dėl metodinę ir	<ul style="list-style-type: none"><li>• VšĮ „Centrinė projektų valdymo agentūra“ įgaliota teikti metodinę ir konsultacinę</li></ul>

<sup>19</sup> Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. ISSN 2029–2244. p. 789–815. Vilnius: Mykolio Riomerio universitetas, Teisės fakultetas.

<p>konsultacinę pagalbą teikiančio viešojo juridinio asmens įgaliojimo ir jo funkcijų nustatymo“. Valstybės žinios. 2009, Nr. 124-5339.</p>	<p>pagalbą koncesijų suteikimo klausimais rengiant ir įgyvendinant VPSP projektus.</p>
<p>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. balandžio 7 d. nutarimas Nr. 415, kuriuo patvirtinta Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programa. Valstybės žinios. 2010, Nr. 46-2212</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skatinti viešojo ir privataus sektorių partnerystę.</li> </ul>
<p>Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010 m. birželio 4 d. įsakymas Nr. 4-431 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2010, Nr. 67-3376</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• patvirtintas VPSP skatinimo 2010–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių planas.</li> </ul>
<p>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimas Nr. 1480 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“. Valstybės žinios. 2009, Nr. 137-5998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• patvirtinti VPSP projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės, kuriomis būtų reglamentuotas partnerystės projektų rengimas, vertinimas, įgyvendinimas. Taip pat nustatytos partnerystės procese dalyvaujančių institucijų teisės, pareigos ir atsakomybė bei rizikos paskirstymas tarp partnerystės projekto šalių. Šiuo nutarimu yra pavesta sudaryti VPSP projektų komisiją.</li> </ul>

*Šalinis: Šutavičienė (2011)*

Taip, pat viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė yra fragmentiškai aprašoma ir žemiau pateiktuose dokumentuose:

- Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas.
- Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas.
- Lietuvos Respublikos žemės įstatymas.
- Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas.

- Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas.
- Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas.
- Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymas.
- Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas.
- Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas.
- Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas.
- Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimu Nr. 1480.
- Rizikos paskirstymo tarp viešojo ir privataus sektorių partnerystės projekto šalių tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimu Nr. 1480.
- Metodinės rekomendacijos dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijų, patvirtintos Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010 m. liepos 16 d. įsakymu Nr. 4-538.

Iš pateiktų dokumentų gausos būtų galima daryti išvadą, kad VPSP projektai yra dažni ir plačiai aprašomi, tačiau paanalizavus šių dokumentų turinį būtų galima pastebėti, kad juose VPSP projektai yra paminėti tik fragmentiškai. Trūksta nuoseklaus susisteminto dokumento, kuris aprašytų VPSP projektų įgyvendinimą nuo pat pradžių iki pat pabaigos.

2010 metų vasario 25 d. buvo pasirašyta sutartis dėl ES 2007-2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės Nr. VP1-4.1.-VRM-06-V „Viešojo ir privataus sektorių partnerystė“ projekto Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimas (Nr. VP1-4.1.-VRM-06-V-01-001). Per šio projekto įgyvendinimo laikotarpį (2007 – 2015-02-25) buvo įsisavinta 5 882 353,00 Lt. Projektas įgyvendinamas pagal partnerystės sutartį. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės skatinimo projektas įvardino institucijas ir priskyrė joms pareigas, kurias turi atlikti, kurios yra atsakingos už VPSP projektus:

- Projekto vykdytojas – Finansų ministerija;
- Projekto partneris – Centrinė projektų valdymo agentūra;
- Vadovaujančioji institucija - Finansų ministerija;
- Tarpinė institucija –Vidaus reikalų ministerija;
- Įgyvendinančioji institucija – Europos socialinio fondo agentūra.

Šio projekto tikslas yra skatinti viešojo ir privataus sektorių partnerystę, sudarant atitinkamas teises, institucines ir administracines sąlygas ir plečiant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų žinias, gebėjimus ir įgūdžius šioje srityje. Įgyvendinant projektą buvo kuriama VPSP skatinimo sistema, kuri galėtų užtikrinti kokybišką tikslinės grupės poreikių tenkinimą, gerosios praktikos sklaidą ir metodinę-konsultacinę pagalbą visose projekto įgyvendinimo stadijose teikimą (identifikuojant VPSP projektą, vertinant alternatyvą, rengiant galimybių studiją, atrenkant privatų partnerį, sudarant VPSP sutartį, įgyvendinant VPSP projektą).

2012 m. balandį Europos Komisija pristatė Partnerystės principų dokumentą. Vadovaujantis šiuo dokumentu ES valstybės turėtų planuoti partnerių dalyvavimą įvairiuose ES struktūrinės paramos proceso etapuose. Šiame dokumente išvardintais principais turėtų būti grindžiamas būsimasis Europos požiūris į VPSP. Bendrojo reglamento projekte numatyta, kad Komisijai turi būti suteikti įgaliojimai priimti deleguotuosius aktus, kuriuose nustatomas elgesio kodeksas tam, kad būtų užtikrintas nuoseklus partnerių dalyvavimas rengiant, įgyvendinant, stebint ir vertinant partnerystės sutartis bei programas

Kaip teigiama „Partnerystės principo taikymo ES struktūrinės paramos procese gairėse“ nauji partneriai į institucionalizuotas partnerystės formas įtraukiami institucijų kvietimu ir potencialių partnerių prašymu. Pirmasis būdas yra labiau taikomas partneriams, atstovaujantiems regioninėms, vietos, miesto ir kitoms valdžios institucijoms. Antrasis būdas yra taikomas ekonominiams ir socialiniams partneriams, NVO sektoriaus organizacijoms. Potencialūs partneriai, kurie nori dalyvauti ES struktūrinės paramos procese, gali teikti motyvuotus prašymus už partnerystę atsakingiems institucijų darbuotojams. Prašyme turėtų būti pateikta ši būtina informacija:

- trumpa išdėstyta informacija apie projekte dalyvaujančios organizacijos veiklos tikslus;
- paaiškinimas, kodėl yra siekiama dalyvauti ES struktūrinės paramos procese;
- taip pat, jei yra žinoma, turėtų būti nurodoma, kurioje konkrečioje partnerystės formoje norima dalyvauti;
- nurodomas projekte dalyvaujančios organizacijos atstovo duomenys (vardas, pavardė, pareigos organizacijoje, kontaktinė informacija);
- pateikiamas atstovaujimų organizacijų sąrašas, kuris yra reikalingas tam, kad atsakingos institucijos galėtų įvertinti atstovavimo mastą ir įsitikinti, kad nėra reprezentuojami tik pavienių įmonių ar grupių interesai.

Visi gauti potencialių partnerių prašymai yra apsvarstomi, išnagrinėjami, įvertinami ir priimami arba atmetami atsakingų institucijų. Sprendimai priimami vadovaujantis pagrindiniais atrankos principais (žr. 4 lentelė.) bei kriterijais (žr.5 lentelė.):

4 lentelė. Pagrindiniai atrankos principai

<b>Principas</b>	<b>Aprašymas</b>
Atvirumo	ES struktūrinės paramos procese gali dalyvauti partneriai, atstovaujantys nacionaliniams, regioniniams sektoriniams ar tam tikros visuomenės grupės interesams;
Įtraukimo	partneriai įtraukiami į visus ES struktūrinės paramos proceso etapus: nuo projekto planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos iki jo vertinimo;
Skaidrumo	partneriams turi būti pateikiama visa reikalinga informacija, tam kad būtų galima efektyviai dalyvauti ES struktūrinės paramos procesuose;
Efektyvumo	į ES struktūrinės paramos procesą įtraukiami tik tiek partneriai, kurių kompetencija yra tinkama įgyvendinti reikiamą projektą;
Tarpusavio atsakomybė	partnerystė grindžiama abipusiu pasitikėjimu. Įsipareigojama kuo efektyviau pasinaudoti ES struktūrinės parama. Visų partnerių indėlis yra pripažįstamas ir vertinamas.

Šaltinis: Partnerystės principo taikymo ES struktūrinės paramos projektuose gairės

5 lentelė. Pagrindiniai partnerių atrankos kriterijai.

<b>Kriterijai</b>	<b>Aprašymas</b>
Aktualumas	Pasirinkti partneriai turi būti susiję arba su problema, kurią ketinama spręsti, arba su jos sprendimu. nuo Priklausomai nuo ES struktūrinės paramos proceso etapo ir sprendžiamo klausimo aktualūs partneriai gali skirtis;
Proporcingumas	turi būti užtikrintas visų aktualių partnerių (teritorinių, socialinių, ekonominių, nevyriausybinų organizacijų) atstovavimas;
Atstovavimo apimtis	turėtų būti įtraukti toki partneriai, kurie atstovauja platesniems, o ne siauresniems, individualiems interesams.

Šaltinis: Partnerystės principo taikymo ES struktūrinės paramos projektuose gairės

Jei atrankos procese dalyvaujanti konkreti institucija turi pasitvirtinusi detalesnius, labiau specifikuotus partnerių kriterijus, jais taip pat yra vadovaujama. Prašymus rekomenduojama apsvarstyti ir atsakymą pateikti per 30 dienų.

Lentelėje Nr. 6 yra pateikta susisteminta ES teisinės bazės suvestinė, kurioje yra matoma kokiuose ES išleistuose dokumentuose yra reglamentuojama viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė<sup>20</sup>:

6 lentelė. Teisinis reglamentavimas

Teisės aktai	Aprašas
Europos Sąjungos sutarties 49-56 straipsniai	<p>Bet kuris projektas, kurio metu viešasis sektorius patiki ekonominės veiklos vykdymą privačiam subjektui, turi atitikti fundamentalius Europos Sąjungos sutarties principus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vienodo vertinimo (angl. <i>Equal treatment</i>)</li> <li>• Skaidrumo principas (angl. <i>Transparency</i>)</li> <li>• Proporcingumo (angl. <i>Proportionality</i>)</li> <li>• Abipusio pripažinimo (angl. <i>Mutual recognition</i>)</li> <li>• Viešojo intereso apsaugos (angl. <i>Protection of the public interest</i>)</li> <li>• Privačių asmenų teisių apsaugos (angl. <i>Protection of the rights of private individuals</i>)</li> <li>• Aplinkos saugojimo ir darnaus vystymosi (angl. <i>Protection of the environment and sustainable development</i>)</li> </ul>
Viešųjų pirkimų direktyvos	<p>Viso VPSP projekto vykdymo metu, t.y. perkant darbus, prekes ir paslaugas, taip pat sudarant sutartis dėl darbų koncesijų, privaloma vadovautis Pirkimų direktyvomis - 2004 m. kovo 31 d. Nr. 2004/17/EB (vandens, energetikos, transporto ir pan. sektoriams) ir 2004 m. kovo 31 d. Nr. 2004/18/EC (klasikiniam sektoriui).</p> <p>Šios direktyvos apibrėžia tik paslaugų</p>

<sup>20</sup> Neringa Pažusienė, Centrinė projektų valdymo agentūros, VPSP skyriaus ekspertė. 2014 metų mokymo medžiaga "Privataus partnerių atranka VPSP projektuose".

	<p>koncesijos sąvoką. Pats paslaugų koncesijos sudarymo procesas nėra direktyvos objektas. Šiam procesui yra taikomi tik bendrieji Europos Bendrijų steigimo sutarties principai.</p>
<p>Koncesijų direktyva</p>	<p>Šioje direktyvoje yra pateikiamas koncesijos apibrėžimas, subjektai galintys suteikti koncesiją. Taip pat yra apibrėžiamos dvi svarbiausios koncesijų rūšys – paslaugų ir darbų. Koncesijų direktyvoje, kaip ir viešųjų pirkimų direktyvose, numatyti koncesijos sutarties keitimo atvejai ir kt.</p>
<p>Žalioji Viešosios ir privačios partnerystės knyga COM(2004) 327</p>	<p>Šiame dokumente aprašomi bendradarbiavimo tarp valdžios institucijų ir ūkio subjektų (angl. <i>economic operators</i>) principai, tikslai, taikymo sritys, bruožai.</p> <p>Knygoje apibrėžiami esminiai VPSP požymiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• santykių tarp partnerių trukmė;</li> <li>• projekto finansavimo būdas;</li> <li>• partnerių vaidmuo tikslų nustatyme, projektavime, statyboje, įgyvendinime ir finansavime;</li> <li>• rizikos paskirstymas tarp partnerių.</li> </ul> <p>Bei pagrindiniai VPSP tipai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sutartinė partnerystė (pagrįsta išimtiniais sutartiniais santykiais ir reglamentuojama ES viešųjų pirkimų direktyvos).</li> <li>• Institucinė partnerystė (įforminama kaip bendras juridinis asmuo, pvz., bendra įmonė, kontroliuojama viešojo ir privataus sektoriaus, arba viešoji įmonė, kontroliuojama privataus operatoriaus).</li> </ul>



Viso VPSP projekto vykdymo metu, turi būti aiškiai apibrėžtos ir vykdomo partnerių teisės ir pareigos. Šios teisės yra apibrėžtos ES struktūrinės paramos panaudojimą reglamentuojančiuose teisės aktuose ir gali būti detalizuotos atsakingų institucijų veiklos procedūrų vadovuose bei institucionalizuotų partnerystės formų darbo reglamentuose.

Partnerių teisės skiriasi priklausomai nuo ES struktūrinės paramos proceso etapo ir partnerystės formos. Šios teisės yra aptartos „Partnerystės principo taikymo ES struktūrinės paramos procese gairėse“. Esant konkrečioms partnerystės formų galimybėms yra nurodoma ir partnerių dalyvavimo jose teisės:

- teisė gauti iš ES struktūrinę paramą, administruojančių institucijų informaciją, kurios reikia jų efektyviam dalyvavimui ES struktūrinės paramos procese, tačiau partneriai negali gauti konfidencialios paraiškų ir projektų informacijos;
- teisė priimti sprendimus - suteikiama ES struktūrinės paramos planavimo ir stebėsenos etapuose bei jei reikalinga ir kituose etapuose;
- patarimojo balso teisė;
- iniciatyvos teisė - suteikia galimybę siūlyti į už ES struktūrinės paramos administravimą atsakingoms institucijoms apsvastyti partneriams aktualius ES struktūrinės paramos administravimo klausimus. Ši teisė suteikiama visuose ES struktūrinės paramos proceso etapuose.

Be teisių, investuotojai turi laikyti ir tam tikrų pareigų:

- dalyvauti institucionalizuotų partnerystės formų, kurių nariais jie yra paskirti, posėdžiuose;
- pareikšti savo nuomonę ir teikti argumentuotus pasiūlymus ES struktūrinę paramą administruojančioms institucijoms dėl efektyvesnio ES struktūrinės paramos panaudojimo;
- būti atsakingais ir nešališkais;
- laikytis konfidencialumo įsipareigojimų;
- imtis kitų būtinų veiksmų, reikalingų veiksmingai partnerystei užtikrinti.

Kaip matome, teisės ir pareigos koreliuoja tarpusavyje. Norint vykdyti VPSP projektus privačiojo sektoriaus atstovai turi stebėti ar tiksliai saugomos jų teisės, taip pat kaip ir atidžiai ir sąžiningai vykdyti savo pareigas.

Kaip pavyzdį būtų galima pateikti Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos išleistus priemonių aprašus turizmo infrastruktūros sritims gerinti:

- „Ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimas ir plėtra“ – iki 2015 metų siekiama pritraukti 13 mln. Lt. privataus investuotojo lėšų, vyrams ir moterims sukurti po 50 naujų darbo vietų, po projekto įgyvendinimo per 3 metus pritraukti 200 000 turistų. Papildomas rodiklis, kurio reikia uždavinio ir priemonės įgyvendinimo stebėsenai atlikti, taip pat strateginio konteksto rodikliams apskaičiuoti yra

sukurtų naujų ir sutvarkytų esamų turistų traukos objektų – 14 objektų. ES skiria ne daugiau nei 170 020 800 Lt., Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas – 16 517 647 Lt. kitų juridinių ir (arba) fizinių asmenų lėšos (nemažiau kaip) – 8 258 824 Lt. Savivaldybės iš savo biudžetų ir valstybė kitų piniginių išteklių, kuriais disponuoja, neskiria.

- „Nacionalinės svarbos turizmo projektai“ - iki 2015 metų siekiama pritraukti 70 mln. Lt. privataus investuotojo lėšų, vyrams ir moterims sukurti po 50 naujų darbo vietų, po projekto įgyvendinimo per 3 metus pritraukti 400 000 turistų. Papildomas rodiklis, kurio reikia uždavinio ir priemonės įgyvendinimo stebėsenai atlikti, taip pat strateginio konteksto rodikliams apskaičiuoti yra suorganizuoti tarptautinių renginių per 3 metus po projekto įgyvendinimo – 10 projektų. Taip pat reikalinga pastatyti 3 naujus objektus. ES skiria ne daugiau nei 125 469 160 Lt., Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas – 0 Lt. kitų juridinių ir (arba) fizinių asmenų lėšos (nemažiau kaip) – 67 460 317 Lt. Savivaldybės iš savo biudžetų ir valstybė kitų piniginių išteklių, kuriais disponuoja, neskiria.
- „Turizmo paslaugu/produktu įvairovės plėtra ir turizmo paslaugu kokybės gerinimas“ - – iki 2015 metų siekiama pritraukti 200 mln. Lt. privataus investuotojo lėšų, vyrams ir moterims sukurti po 90 naujų darbo vietų, po projekto įgyvendinimo per 3 metus pritraukti 300 000 turistų. Papildomas rodiklis, kurio reikia uždavinio ir priemonės įgyvendinimo stebėsenai atlikti, taip pat strateginio konteksto rodikliams apskaičiuoti yra įgyvendintos rinkodaros priemonės – 15 priemonių. Būtina sukurti 30 naujų arba/ir sutvarkyti turistų traukos objektus. Taip pat, turi būti įgyvendinta 40 projektų. ES skiria ne daugiau nei 337 400 000 Lt., Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas – 0 Lt. kitų juridinių ir (arba) fizinių asmenų lėšos (nemažiau kaip) – 506 100 000 Lt. Savivaldybės iš savo biudžetų ir valstybė kitų piniginių išteklių, kuriais disponuoja, neskiria.
- „Viešųjų nekilnojamųjų kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms“ - iki 2015 metų siekiama pritraukti 15 mln. Lt. privataus investuotojo lėšų, vyrams ir moterims sukurti po 70 naujų darbo vietų, po projekto įgyvendinimo per 3 metus pritraukti 300 000 turistų. Būtina sukurti 22 naujų arba/ir sutvarkyti turistų traukos objektus. Taip pat, turi būti įgyvendinta 33 projektus. ES skiria ne daugiau nei 215 700 000 Lt., Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas – 2 536 471 Lt. kitų juridinių ir (arba) fizinių asmenų lėšos (nemažiau kaip) – 12 688 235 Lt. Savivaldybės iš savo biudžetų ir valstybė kitų piniginių išteklių, kuriais disponuoja, neskiria.
- „Viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugu plėtra regionuose“ - iki 2015 metų siekiama pritraukti 4 mln. Lt. privataus investuotojo lėšų, vyrams ir moterims sukurti po 10 naujų darbo vietų, po projekto įgyvendinimo per 2 metus pritraukti 100 000 turistų, apsilankiusių turizmo informacijos centruose. Papildomas rodiklis, kurio reikia uždavinio ir priemonės

įgyvendinimo stebėsenai atlikti, taip pat strateginio konteksto rodikliams apskaičiuoti yra įgyvendintos rinkodaros priemonės – 10 priemonių. Būtina sukurti 20 naujų arba/ir sutvarkyti turistų traukos objektus. Taip pat, turi būti įgyvendinta 15 projektų. ES skiria nedaugiau nei 70 000 000 Lt., Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas – 0 Lt. kitų juridinių ir (arba) fizinių asmenų lėšos (nemažiau kaip) – 0 Lt. Savivaldybės iš savo biudžetų skiria 12 352 941 Lt. Valstybė kitų piniginių išteklių, kuriais disponuoja, neskiria.

Kaip galima pastebėti iš aukščiau išvardintų reikalavimų VPSP projektams, juos nėra itin lengva vykdyti. Svarbu atsižvelgti, ar kiekvienas projektas po jo įgyvendinimo galės pritraukti tam tikrą skaičių turistų ar sukurti pakankamą skaičių darbo vietų. Todėl galima teigti, kad tokių projektų inicijavimas ir įgyvendinimas yra apsunkinti. Galbūt tai yra dėl to, kad valstybė skiria nepakankamą dėmesį vieningai ir nuosekliai VPSP politikai bei strategijai formuoti. 2008 metais atliktame viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo audite, buvo pateikti tokie šioms projektams įgyvendinti egzistuojantys trikdžiai:

- koncesijas reglamentuojantys teisės aktai yra nepakankami,
- koncesijų sutartys sudaromos pažeidžiant teisės aktus,
- koncesijų sutartyse nėra aiškiai identifikuojamos, įvertinamos ir tarp šalių paskirstomos rizikos,
- prašymus dalyvauti koncesijų konkursuose dažniausiai pateikia tik po vieną dalyvį, o tai sąlygoja konkurencijos nebuvimą ir mažina suteikiančios institucijos galimybes derėtis dėl geresnių koncesijos sutarčių sąlygų,
- galiojantys teisės aktai nereikalauja, kad viešojo sektoriaus subjektas atliktų išsamų planuojamo koncesijos projekto vertinimą, įrodantį, kad projektas yra efektyvesnis nei kiti turto sukūrimo, pagerinimo ar paslaugų teikimo būdai, nereikalauja galimybių studijoje atspindėti ir būsimų savivaldybės ilgalaikių įsipareigojimų socialinį-ekonominį poveikį.

Kaip galima matyti iš šiame skyriuje analizuotų teisės aktų bei ministerijų išleistų specialių priemonių VPSP projektų įgyvendinimui gausos, atrodytų jų yra pakankamai tinkamai plėtoti VPS projektus. Tačiau tuose pačiuose dokumentuose yra minimi ir trukdžiai, kurie stabdo daugelio projektų plėtrą. Vienas iš tokių trukdžių yra vis tik nepakankamas kiekis aiškios teisinės bazės. Todėl darytina išvada, kad nors ir yra gausu įvairiausių dokumentų susijusių su VPSP projektais, jų kokybė kelia abejonių.

## 2.2. VPSP projektus prižiūrinčių ir administruojančių institucijų funkcijų analizė

Institucijos, kurios 2010-2012 metais buvo atsakingos už viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektus, išvardytos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarime Nr. 1480 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“ // Valstybės žinios, 2009-11-19, Nr. 137-5998. Įgyvendindama Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, kuriai pritarta Lietuvos Respublikos Seimo, 2008 m. gruodžio 9 d. nutarimu. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarė pavesti Ūkio ministerijai koordinuoti Programos įgyvendinimą, parengti ir suderinus su Finansų ministerija ir kitomis Programos uždavinius įgyvendinančiomis institucijomis patvirtinti Programos įgyvendinimo 2010–2012 metų priemonių planą bei rekomenduoti savivaldybėms dalyvauti įgyvendinant Programą.

Anksčiau minėtas „Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės skatinimo projektas“ taip pat reglamentavo atsakingas už šį projektą institucijas:

- Projekto vykdytojas – Finansų ministerija;
- Projekto partneris – Centrinė projektų valdymo agentūra;
- Vadovaujanti institucija - Finansų ministerija;
- Tarpinė institucija – Vidaus reikalų ministerija;
- Įgyvendinančioji institucija – Europos socialinio fondo agentūra.

Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA) įkurta LR finansų ministerijos 2003 metais yra atsakinga už Europos Sąjungos, įvairių tarptautinių institucijų, valstybės, kitomis lėšomis finansuojamų programų bei projektų administravimą Lietuvoje ir užsienyje. Taip pat atlieka viešosios ir privačios partnerystės kompetencijos centro funkcijas. Centrinė projektų valdymo agentūra organizuoja mokymus Lietuvos bei užsienio šalių institucijų atstovams dalindamasis savo gerąją patirtį.

CPVA pagrindiniai tikslai yra:

- Atlikti projektų vertinimą, atranką, priežiūrą ir kitas, su projektų administravimu bei programų įgyvendinimu susijusias, funkcijas pagal teisės aktuose nustatytus reikalavimus. Projektai yra finansuojami iš Europos Sąjungos, tarptautinių institucijų, valstybės bei kitų lėšų;
- Skatinti Viešojo ir privataus sektorių partnerystės Lietuvoje;
- Skleisti projektų ir programų, kurios yra finansuojamos iš Europos Sąjungos, tarptautinių institucijų, valstybės ir kitų lėšų, administravimo ir viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo patirtį, kartu inicijuojant arba dalyvaujant patirties sklaidos projektus.

CPVA yra Europos įgyvendinančių plėtros agentūrų tinklo (angl. *European Network of Implementing Development Agencies – EUNIDA*) ir Lietuvos personalo valdymo profesionalų asociacijos narė.

Siekiant, kad VPSP įsitvirtintų ir paplistų Lietuvoje, reikalinga sukurti teises, institucines ir administracines prielaidas, išplėtoti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų žinias, gebėjimus ir kompetencijas VPSP srityje. Šiuo tikslu 2010 m. Centrinei projektų valdymo agentūrai LR Vyriausybė patikėjo vykdyti Viešosios ir privačios partnerystės Kompetencijos centro funkcijas. Šis centras ruošia bei platina metodinę medžiagą, teikia pasiūlymus teisės aktams ir aktyviai dalyvauja praktinėje viešųjų investicijų projektų įgyvendinimo VPSP būdu veikloje. VPSP kompetencijų centro ekspertai nuolat teikia konsultacijas valdžios ir privatiems subjektams, kurie planuoja, rengia ir įgyvendina VPSP projektus, dalyvauja atskirų projektų darbo grupėse. CPVA įkurtas VPSP kompetencijos centras yra Europos viešojo ir privataus sektorių partnerystės ekspertizės centro (angl. *The European for Public – Private Partnerships Expertise Centre - EPEC*) narys. VPSP Kompetencijos centro veikla vykdoma ES Struktūrinės paramos lėšomis. Lietuvos Respublikos finansų ministerijai kartu su CPVA nuo 2010 m. įgyvendina projektą „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimas“. Visa informacijos apie viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą Lietuvoje ir pasaulyje yra aprašyta tuo tikslu sukurtoje internetinėje svetainėje<sup>21</sup>.

Kita įstaiga, užtikrinanti sklandžią VPSP projektų plėtrą yra UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūra“ (toliau – VIPA), kuri 2013 metų balandžio mėn. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu įsteigta finansų įstaiga, kurios pagrindinis tikslas yra teikti finansines paslaugas, įgyvendinti ir administruoti finansines priemones, skirtas viešojo sektoriaus investicijoms viešosios infrastruktūros bei viešųjų paslaugų modernizavimui. Siekiant šio tikslo VIPA dalyvauja 2014-2020 m. programavimo periodo administravimo sistemos kūrimo veiklose.

Pagrindinės VIPA funkcijos:

1. įgyvendinti finansinius instrumentus dalyvaujant juose kaip kontroliuojantysis fondas, finansinis tarpininkas ir/ar kitomis formomis;
2. administruoti/įgyvendinti fondų lėšomis teikiamas finansines paslaugas;
3. lengvatinėmis sąlygomis teikti paskolas, finansinius laidavimus ir finansines garantijas, kaip tai nurodyta Finansų įstaigų įstatymo 3 straipsnyje, miestų plėtros, viešosios infrastruktūros, energijos vartojimo efektyvumo didinimo projektų vykdytojams;
4. atlikti finansiniais instrumentais finansuojamų viešojo sektoriaus projektų vertinimą ir atranką pagal atsakingų ministerijų finansiniams instrumentams nustatytus reikalavimus;

---

<sup>21</sup> Internetinė svetainė <http://www.ppplietuva.lt/>

5. įgyvendinant finansinius instrumentus pritraukti privataus sektoriaus investicijas į viešąjį sektorių;
6. viešinti finansinius instrumentus, teikti techninę ir metodinę pagalbą rengiant finansinių instrumentų projektus;
7. teikti informaciją/pasiūlymus rengiant ir/ar tobulinant teisės aktus, reglamentuojančius finansinius instrumentus.

VIPA veikla apima finansinių instrumentų, pagal kuriuos teikiamos paskolos, garantijos už grąžinamąsias investicijas, arba įgyvendinamos panašios priemonės, skirtos viešosios infrastruktūros optimizavimui bei energijos vartojimo efektyvumo didinimui, įgyvendinimą. Šie projektai turėtų būti finansuojami nacionalinių, Europos Sąjungos ir kitos finansinės paramos programų bei kitų finansavimo šaltinių lėšomis .

Kaip minėta anksčiau CPVA yra Europos viešojo ir privataus sektorių partnerystės ekspertizės centro (angl. *The European for Public – Private Partnerships Expertise Centre - EPEC*) narė. Šis centras į savo veiklą įtraukia Europos investicijų banką, Europos komisiją ir Europos Sąjungos valstybes nares bei į šią Sąjungą kandidatuojančias šalis. EPEC padeda privačiam sektoriui įsitvirtinti VPSP projektuose. Šio centro nariai, kartu su jame dirbančiais ir puikiai išmanančiais VPSP projektus darbuotojais, dalinasi gerąja patirtimi, susijusia su VPSP projektų plėtra. EPEC centras yra tuo unikalus, kad jame įsteigtas „Narių klubas“ yra sukurtas visiškai atskirai, tam kad paskatintų viešąjį sektorių kurti ir plėtoti geresnius VPSP projektus. Centras skatina dalintis žiniomis ir patirtimi visai kitu nei įprastai būdu, t.y. viešasis sektorius gali savo patirtimi dalintis visiškai konfidencialiai, nebijant, kad anksčiau vykdant projektus padarytos klaidos sutrukdys kurti bei vykdyti ateities projektus. Taip pat, pridėtinės vertės šio centro egzistavimui turi ir nuolatinis bendradarbiavimas su Europos investicijų banku, komerciniais bankais ir Europos VPSP projektų finansavimo lyderiais.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad pagrindinės institucijos, kurios Lietuvoje užtikrina sklandų VPSP projektų įgyvendinimą yra LR finansų ir ūkio ministerijos, Centrinė projektų valdymo agentūra, UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūra“ ir žinoma kiekvienos atskiros savivaldybės infrastruktūros ir plėtros skyriai, kuriai yra suinteresuoti bendradarbiavimu su privačiu sektoriumi. Europos mastu, sėkmingai ir unikaliai gerąja patirtimi dalinasi Europos viešojo ir privataus sektorių partnerystės ekspertizės centras. Darytina išvada, kad VPSP projektus kontroliuojančių institucijų yra, tačiau kyla abejonų, ar jų darbas yra kokybiškas ir iki galo išgrynintas.

### 3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS LIETUVOJE TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikiamos ir analizuojamos VPSP projektų tyrimo metodologinės nuostatos. Pagal šias nuostatas atliekamas empirinis tyrimas, kuriuo bandoma atskleisti privačios ir viešosios partnerystės principų taikymą projektuose Lietuvoje. Kaip teigia Kardelis (2005)<sup>22</sup>, yra du mokslinių tyrimų tipai: teorinis (fundamentalusis) ir taikomasis. Fundamentalieji tyrimai skirti teorinėms mokslo problemoms spręsti, o taikomųjų tyrimų tikslas – tobulinti konkrečius procesus. Būtent todėl šiame darbe pasirinkti taikomieji moksliniai tyrimai, nes, atlikus šiuos tyrimus, bandoma tobulinti VPSP projektų veikimą Lietuvoje.

#### 3.1. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodologijos pagrindimas

**Tyrimo tikslas** – nustatyti veiksnius, turinčius įtakos VPSP projektų plėtrai Lietuvoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Išsiaiškinti VPSP projektų paklausą Lietuvoje.
- Identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos VPSP projektams.
- Nustatyti, kaip VPSP projektai yra vertinami dviejų grupių: viešojo ir privataus sektorių.

**Hipotezė** – Lietuvoje nepakankamai reglamentuoti VPSP projektai: subjektai, inicijuojantys ir įgyvendinantys VPSP projektus, neturi reikiamos patirties.

**Tyrimo metodai** – norint įgyvendinti tyrimo tikslą ir uždavinius, atliekamas kokybinis (struktūrizuotas interviu) ir kiekybinis (apklausa) tyrimas.

##### 3.1.1. VPSP projektų kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga

**Tyrimo metodas.** Pirmiausia VPSP projektai tiriami kokybinio tyrimo metodu. Kaip teigia Kardelis (2005)<sup>23</sup>, kokybiniam tyrimui būdingesnis individualus modelis. Anot S. Kvale (1996), kurį cituoja K. Kardelis (2005): „Dažniausiai tyrimas pradedamas kokybiškai analizuojant esamas žinias apie objektą, formuluojant kokybines sąvokas ir hipotezę“. Kokybinio tyrimo metu tyrėjas gali gauti įvairiausių minčių ir idėjų apie tam tikrą analizuojamą problemą. Manoma, kad atliekant kokybinius tyrimus, yra kur kas lankstesnis ir ilgesnis ryšys su respondentu. Tai leidžia gauti kur kas išsamesnius

---

<sup>22</sup> Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9955-655-35-6. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#scribd>

<sup>23</sup> Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9955-655-35-6. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#scribd>

duomenis, suteikia didesnę galimybę pažvelgti į esmę ir perspektyvas. Taip pat turime pažymėti, kad kokybiniai metodai:

- tyrinėja atskirus atvejus;
- retai daro išorinį poveikį, leidžia pastebėti holistinį kontekstą, susijusį su reiškiniu;
- kuria koncepcijas ir teorijas po atlikto tyrimo;
- leidžia rinkti nestructūrizuotus, spontaniškus duomenis.

Tyrimas sudaro galimybes atskleisti VPSP projektų dalyvių vertybes, motyvus, nuomones, suvokimą, prioritetus, ketinimus ir veiksmus.

### **Interviu scenarijus:**

Struktūrizuoto interviu metu lankomasi viešosiose įstaigose ir privačiose įmonėse, norint sužinoti šių institucijų ir įmonių požiūrį į VPSP vykdomus projektus. Interviu vyksta respondentui patogiu metu. Klausimai pateikiami pagal teminį paruošto klausimyno pokalbio planą (žr. 2 priedas): atviri ir uždari klausimai.

### **3.1.2. VPSP projektų kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga**

**Tyrimo metodas.** Kardelio (2005)<sup>24</sup> teigia, kad kiekybiniam tyrimui būdingesnis normatyvinis modelis. Tiek kiekybinis, tiek ir kokybinis požiūris pasireiškia visuose mokslinių tyrimų etapuose. Vieni teigia, jog kokybiniai tyrimai geriausiai tinka ryšiams ir temoms tirti atskirų atvejų lygmenyje, tačiau kiti tam prieštarauja ir teigia, kad kiekybiniai tyrimai geriau tinka tiems ryšiams ir temoms patikrinti populiacijose, nes galima matyti aiškius ir tam tikrus rezultatus rodančius skaičius (Kardelis, 2005). Kiekybinis tyrimo metodas turi keletą privalumų:

- siekia objektyvaus, nešališko požiūrio į tyrimo dalyvius ir jų aplinką;
- tyrinėja populiacijas arba grupes, kurios atstovauja populiaciją;
- remiasi išankstinėmis koncepcijomis ir teritorijomis, lemiančiomis renkamų duomenų pasirinkimą;
- lemia struktūrizuotą, kruopščiai suplanuotą duomenų rinkimą.

VPSP projektų plėtros Lietuvoje kiekybiniam tyrimui yra pasirinkta anketinė apklausa. Apklausa būdu gaunama informacija apie respondentų nuomones. Kaip teigia V. Dikčius (2003), palyginti su kitais pirminės informacijos gavimo metodais, anketinė apklausa yra kur kas pranašesnė už kitus informacijos surinkimo būdus. Taip yra todėl, kad apklausa atliekama naudojant tam tikru nuoseklumu pateikiamus klausimus. Tai garantuoja, kad kiekvienas respondentas gaus tuos pačius

---

<sup>24</sup> Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9955-655-35-6. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#scribd>



atsakymo variantus. Tokio tipo apklausos leidžia gana sėkmingai ir paprastai susisteminti gautus duomenis SPSS programa ir atlikti jų analizę.

Anketoje naudojami uždaro tipo klausimai, kurie suteikia galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus klausimus ir kurių pagrindu galima atlikti statistinę analizę. Anketoje pateikiami šie matavimo skalių tipai:

- semantinių diferencialų skalė – matavimo instrumentas, kurį naudodamas respondentas erdvėje tarp priešingų polių pažymi savo požiūrio tašką (Pranulis, 1998). Semantinių diferencialų skalės pavyzdys pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė Semantinių diferencialų skalės pavyzdys

	4	3	2	1
Viešosios konsultacijos				
Tinkamas rizikos paskirstymas				
Efektivos šalių derybos				
Partnerių efektingumas ir kvalifikacija				
Konkurencingesni viešieji pirkimai				
Gerai parengti sutarties dokumentai				

- Likerto skalė – matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teiginiais, neigiamais objektais ar reiškiniu vertinimais (Pranulis, 1998). Žemiau yra pateikiamas Likerto skalės pavyzdys pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė Likerto skalės pavyzdys

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Visiškai pritariu
Efektiviai panaudoti ištekliai					
Visuomenės pasitenkinimas					
Aukšta paslaugų kokybė					
Rizikos pasidalinimas ir valdymas					

Anketos pateikiamos dviem skirtingoms grupėms: viešojo sektoriaus atstovams (žr. 2 priedas) ir privataus sektoriaus atstovams (žr. 3 priedas). Viešojo ir privataus sektoriaus atstovams apklausa yra pateikiama norint sužinoti ir iširti jų požiūrį į VPSP projektus, jiems keliamus reikalavimus, lūkesčius, nustatyti, VPSP projektuose nedalyvavusios įmonės/įstaigos nėra susidariusios klaidingos nuomonės apie šių projektų vykdymą. Užpildžius anketas ir surengus struktūrizuotus interviu, gaunama daugiau informacijos, kurią susisteminus, bus galima pateikti galimus VPSP projektų skatinimo būdus.

Apklausa atliekama užpildant internetinę anketą, kuri paskelbta internetiniame portale [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Respondentams nuoroda į anketą siunčiama asmeniškai el.paštu. Būtent šis būdas leido nesunkiai surinkti norimą informaciją, kuri atskleidžia respondento nuomonę, elgesio, pasirinkimo motyvus bei priežastis.

**Tyrimo imties atranka ir dydis.** Pranulis (1998) imtį apibrėžia kaip tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją. Apklausos yra pusiau struktūrizuotos. Respondentai yra papildomai kalbinami, o taip pat atrinkami ne atsitiktine, o tiksline tvarka. Apklausos buvo siunčiamos:

- 23 miestų ir rajonų savivaldybių investicijų ir plėtros skyriaus atstovams;
- Ūkio ministerijai – viena iš VPSP projektus prižiūrinčių institucijų;
- Lietuvos automobilių ir kelių direkcija prie susisiekimo ministerijos;
- 41 privataus sektoriaus įmonei.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimo atlikimo laikotarpis – 2015 metų pavasaris.

Tolimesniuose baigiamojo magistro darbo dalyse, remiantis metodologijoje aprašytais tyrimo būdais, yra analizuojami gauti empiriniai duomenys. Juos apibendrinus, yra pasiūlomos VPSP projektų Lietuvoje vystymo problemų sprendimo kryptys bei pateiktos rekomendacijos ir išvados.

### 3.2. Sėkmingi ir nesėkmingi taikymo pavyzdžiai Lietuvoje

Dažniausiai per VPSP įgyvendinami didelės apimties visuomenei ir valstybei svarbūs projektai. Tačiau daugelyje pasaulio valstybių masiškai taikomos kai kurios VPSP formos Lietuvoje taikomos fragmentiškai:

- valstybės mastu, pvz., Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija tokiems projektams norėjo inicijuoti teritorinių policijos įstaigų statybas bei jų remontą, tuo tarpu Švietimo ir mokslo ministerija norėjo privačiu kapitalu atnaujinti aukštųjų mokyklų bendrabučius;
- savivaldybių mastu.

Apibendrinus Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos pateiktus duomenis bei VPSP projektus įgyvendinančių institucijų pateiktą informaciją apie VPSP sutartis, sudarytas iki 2014 m. sausio 1 d., galima pastebėti tendenciją, kad vietos valdžios institucijos yra kur kas aktyvesnės ir labiau skatina vykdyti projektinius darbus remiantis VPSP sudaromų sutarčių pagrindu.

Finansų ministerija yra pateikusi statistiką apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sutartis, sudarytas iki 2014 m. sausio 1 d. Remiantis pateikta Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sutarčių suvestine (žr. 6 lentelė), VPSP sutartys yra įgyvendinamos 22-ose savivaldybėse.

9 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių skaičius savivaldybėse

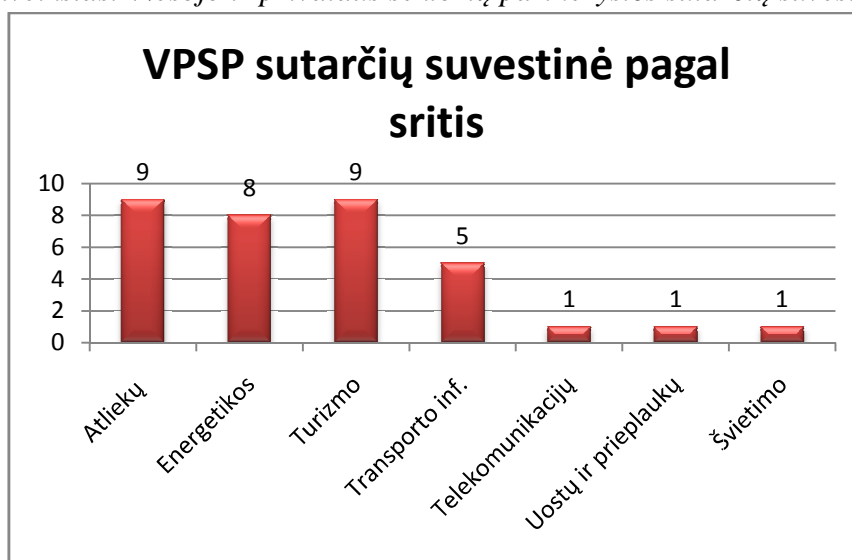
Eil. Nr.	Savivaldybės pavadinimas	VPSP sutartys sudarytos iki 2013m. sausio 1 d.		Sutartys, sudarytos 2013 m.		Iš viso sutarčių iki 2014 sausio 1 d.
		Koncesijų sutarčių skaičius	VžPP sutarčių skaičius	Koncesijų sutarčių skaičius	VžPP sutarčių skaičius	
1.	Akmenės	1				1
2.	Biržų rajono	2				2
3.	Druskininkų	1				1
4.	Kalvarijos	1				1
5.	Kauno miesto	3				2
6.	Kelmės rajono	1				1
7.	Kėdainių rajono	3				3
8.	Klaipėdos miesto	2				2
9.	Neringos	3				3
10.	Pagėgių	1				1
11.	Pakruojo rajono	1				1
<b>12.</b>	<b>Panevėžio miesto</b>	<b>4</b>				<b>4</b>
13.	Radviliškio rajono	2				2
14.	Šiaulių miesto	1				1
15.	Šilalės rajono	1				1
16.	Šilutės rajono	1				1
17.	Širvintų rajono	1				1
18.	Tauragės rajono	1				1

19.	Trakų rajono	1				1
20.	Utenos rajono	1				1
21.	Vilniaus miesto		1			1
22.	Vilniaus rajono	1				1
	<b>Iš viso</b>	<b>33</b>	<b>1</b>		<b>0</b>	<b>34</b>
		<b>34</b>				

*Šaltinis: Finansų ministerija*

Kaip galima matyti iš 6 lentelėje pateiktų duomenų, iš viso iki 2014 metų sausio 1 dienos buvo pasirašytos 34 VPSP sutartys, iš kurių 33 yra koncesijų sutartys, 1 – valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartys (toliau – VŽPP). Daugiausiai VPSP sutarčių buvo pasirašyta Panevėžio mieste (4 sutartys). Visos šios sutartys, skirstant pagal sritis, gali būti priskirtos kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir turizmo infrastruktūros gerinimo sritims.

*1 paveikslas. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių suvestinė pagal sritis*



*Šaltinis: Finansų ministerija*

1 paveiksle galime pamatyti, kurios sritys gavo daugiausiai privačių investuotojų lėšų. 9 sutartys buvo pasirašytos dėl atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo. Turizmo kategorijai priskiriama kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros tobulinimas (9 sutartys). 8 sutartys buvo pasirašytos dėl energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gaminių dujų išgavimą, perdavimo, skirstymo ir tiekimo. Projektai susiję su kelių, tiltų, tunelių, parkavimo ir kita kelių transporto infrastruktūra buvo įgyvendinami pagal 5 VPSP pasirašytas sutartis. Vienas iš šių projektų buvo pasirašytas remiantis VŽPP. Po vieną projektą buvo įgyvendinta švietimo, uostų ir prieplaukų infrastruktūros ir telekomunikacijų infrastruktūros srityse.

Turizmo ir atliekų sektoriuose yra vykdoma daugiausiai VPSP projektų. Turizmo infrastruktūrai keliami reikalavimai ir priemonių aprašai buvo pateikti analitinėje tiriamojo darbo dalyje. Kalbant apie atliekų sektorių 2013 metų sausio mėnesį buvo publikuotas Europos Aplinkos agentūros atliktas

tyrimas, kuriame buvo įvertinta Lietuvos situaciją siekiant ES direktyvose nustatytų tikslų komunalinių atliekų sektoriui. Šio tyrimo išvadose buvo teigiama, Lietuvos Respublikos Vyriausybei reikės „netradicinių pastangų“ iki 2020 metų sumažinti sąvartynuose šalinamų komunalinių atliekų apimtį. Tyrimo ekspertų vertinimu, tokie tikslai galėtų būti įgyvendinti tik tuo atveju, jeigu komunalinių atliekų perdirbimui skirta infrastruktūra bus sukurta itin greitai, užtikrintas jos ekonominis atsiperkamumas, aktyviai vykdomos visuomenės informavimo priemonės. Būtent VPSP projektai yra ir galėtų toliau būti vienu iš efektyvių būdų, įgyvendinant projektus, susijusius su komunalinių atliekų apimtį mažinimu. Kaip teigiama 2014 metais išleistoje „ES paramos atliekų tvarkymui Lietuvoje efektyvumo vertinimas ir 2014-2020 metų finansavimo prioritetų nustatymas“ ataskaitoje investicijų projektus atliekų sektoriuje įgyvendinti VPSP būdu skatina šios aplinkybės:

- Lietuvoje, atliekų srityje įgyvendinami investicijų projektai yra inovatyvūs, reikalaujantys specifinių technologinių žinių ir patirties. Privataus sektoriaus dalyvavimas tik infrastruktūros kūrimo metu yra nepakankamas užtikrinti rangovo atsakomybės už sukurtos infrastruktūros efektyvų eksploatavimą veiklos sąnaudų prasme. Todėl VPSP pagrindu vykdomi projektai (kurių esmė yra išlaikyti technologinį sprendimą pasiūliusį rangovą iki projekto pabaigos, vėliau perduodant jam atsakomybę už infrastruktūros funkcines charakteristikas) atliekų sektoriuje garantuoja viešajam sektoriui mažiausią investicinę riziką.
- Investicijos atliekų tvarkymo srityje pasižymi didelėmis rizikomis, o VPSP gali būti viena iš būdų, kaip tas rizikas sumažinti. Rizikos vykdant VPSP projektus yra padalijamos proporcingai kiekvienai projekto šaliai pagal jos indėlį į projektą.
- Europos Komisijos iniciatyvos ir pastangos naudoti ES lėšas VPSP projektams įgyvendinti.
- Geroji kitų ES šalių narių patirtis įgyvendinant ir/ar planuojant įgyvendinti investicijų projektus atliekų srityje naudojant VPSP būdą.

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sutartyse sudarytose iki 2014 metų sausio 1 dienos numatytų kapitalų investicijų dydžiai yra pateikti 7 lentelėje.

10 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių kapitalo investicijų dydis

Sutarties sritis	2013 n. Sudarytų sutarčių per 2013 m. atliktų kapitalo investicijų suma (tūkst. Lt)		VPSP sutarčių, sudarytų iki 2013 m. sausio 1 d., per 2013 m. atliktų kapitalo investicijų suma (tūkst. Lt)	Iš viso iki 2014 sausio 1 d. atliktų kapitalo investicijų suma (tūkst. Lt)
	Koncesijų sutartys	VžPP sutartys		
Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo			856,25	39 641,25
Energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gaminių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą ir tiekimą			489,4	39 934,7
Kelių, tiltų, tunelių, parkavimo ir kitos kelių transporto infrastruktūros		959,0	-	81 928,48
Kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros			2 532,83	149 053,42
Uostų ir prieplaukų infrastruktūros			200,0	3 922,53
Švietimo			-	44 063,8
<b>Iš viso:</b>		<b>959,0</b>	<b>4 078,48</b>	<b>358 544,18</b>

Šaltinis: Finansų ministerija

Kaip galima pastebėti (žr. 7 lentelė) daugiausiai investicijų iki 2014 m. sausio 1 d. gavo kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros, o mažiausiai – uostų ir prieplaukų infrastruktūros. Visų investicijų dydis 2014 m. sausio 1 d. duomenimis siekė 358 544,18 tūkst. Lt. **Per 2013 m.** investicijų buvo atlikta už **5 mln. Lt.** Daugiausia privataus subjekto investicijų pareikalavo kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros sritis (50 proc. visų 2013 metais atliktų investicijų).

Konkrečiau kalbant apie įvykdytus projektus, būtų galima paminėti švietimo srityje įgyvendintą vieną iš projektų, t.y. Vilniaus Balsių pagrindinės mokyklos sutartį, kuri buvo paremta valdžios ir privataus subjekto partneryste. Projekto tikslas - pagerinti Vilniaus miesto Verkių seniūnijoje gyvenančių vaikų bendrojo lavinimo kokybę, taip sudarant sąlygas lengviau pasiekti mokyklą ir joje mokytis viena pamaina. Viešojo sektoriaus partneris buvo Vilniaus miesto savivaldybės administracija, o privataus sektoriaus partneris – „Merkio statyba“ ir „E.L.L Kinnisvara AS“ konsorciumas. Partnerystės laikotarpis yra 25 m. Projekto vertė – 184 mln. Lt.

Kitas projektas paremtas VŽPP yra Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projektas. 25 metų VŽPP sutartis „Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projektas“ įsigaliojo 2013 m. balandžio 30 d.. Sutartį sudarė UAB „Plėtros investicijos“ bei UAB „Palangos aplinkkelis“ bei Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos. 2014 m. vasario 24 d. buvo pradėti Palangos aplinkkelio tiesimo darbai.

Svarbu paminėti ir turizmo sektorių, kuris yra vienas iš investicijų lyderių. Būtinai reikėtų aptarti ir kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitus infrastruktūros srityje įvykdytus projektus. Vieni iš tokių pavyzdžių yra Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio ir Kauno sporto arenų valdymas. Konkrečiai kalbant apie Kauno sporto arenos valdymą, Kauno miesto savivaldybę, kuri siekdama tinkamai pasiruošti Europos krepšinio čempionatui, inicijavo pramogų ir sporto rūmų (Kauno arenos) komplekso Nemuno saloje projektavimo, statybos ir eksploatacijos koncesiją. Sutarties šalys yra VšĮ Kauno „Žalgirio“ rėmėjas ir Kauno futbolo ir beisbolo klubas. 2010 m. sausio 18 d. pasirašyta Kauno pramogų ir sporto rūmų Nemuno saloje valdymo ir naudojimo koncesijos sutartis. „Žalgirio areną“ 25 metus koncesijos pagrindu valdys UAB „Ūkio banko investicinė grupė“. Sutarties pabaiga yra 2035-03-04. Pagal koncesijos sutartį, šiame objekte kasmet turi būti surengta iki 70 renginių. Koncesininkų investicijos į šį projektą yra 23,9 mln. Lt + PVM. Bendra projekto suma yra 193,13 mln. Lt.

Kitas kultūros, sporto, laisvalaikio leidimo objektų, įrenginių ir kitos infrastruktūros pavyzdys galėtų būtų slidinėjimo trasų kompleksas „Snow Arena“. VPSP objektas ir tikslas yra Druskininkų uždarų kalnų slidinėjimo trasų su dirbtine sniego danga įrengimas pagal techninį projektą ir ūkinės veiklos vykdymas jose. Kaip teigiama „ES SF lėšų ir privačių investuotojų apjungimas įgyvendinant investicijų projektus“ pranešime, kurį parengė Dalia Budrienė, šis projektas buvo vykdomas pagal koncesijos sutartį, sudarytą 2009 m. birželio 15 d., ir kuri galioja 25 metus. ES SF Paramos gavėja buvo Druskininkų savivaldybė, paramos intensyvumas - 37,5 proc., privataus partnerio indėlis siekė 56,6 proc., t.y 49,1 mln. Lt + PVM, Druskininkų savivaldybės lėšos sudarė tik 5,9 proc. Bendra projekto vertė yra 97,98 mln. Lt. Kaip teigiama Valstybinio audito ataskaitoje „Koncesijos sutarčių vykdymas“ (2013) pirmoje sutartyje koncesininkas suteikiančiajai institucijai įsipareigojo mokėti 50 proc. pelno dalį nuo per metus viršijančios 10 proc. pelno dalies. Tačiau 2009 m. gruodžio 21 d. buvo pasirašytas papildomas susitarimas ir koncesijos atlygis abejoms sutarties šalims panaikintas.

Kaip bus galima pastebėti iš kiekybinio tyrimo, viešojo sektoriaus atstovai daugiausiai teigiamai įvertino būtent VPSP projektus kultūros, sporto ir laisvalaikio srityje. Tyrimo rezultatai pateikti 11 paveiksle.

Lietuvoje šiuo metu yra vykdomi dar keli didesni VPSP projektai. Būtų galima išskirti šiuos turizmo sektoriui priskiriamus projektus: Naujosios Akmenės sporto rūmų atnaujinimas ir sveikatingumo komplekso įrengimas, ir Elektrėnų ledo rūmai.

Naujosios Akmenės sporto rūmų atnaujinimas ir sveikatingumo komplekso įrengimas užtikrins sporto ir laisvalaikio infrastruktūros prieinamumą bei patrauklumą Akmenės savivaldybės bendruomenei bei turistams. Sutarties pagrindas – valdžios ir privataus subjekto partnerystė. Sudarydama šią sutartį Akmenės rajono savivaldybė siekia perduoti privačiam partneriui, 25 metams, pastato projektavimo, rekonstrukcijos ir infrastruktūros priežiūros paslaugas. Privatus partneris bus atsakingas už tinkamos infrastruktūros būklės užtikrinimą. Privatus subjektas turės užtikrinti, kad laisvu nuo Akmenės sporto centro edukacinės veiklos laiku laisvalaikio ir sporto infrastruktūra būtų prieinama Akmenės rajono gyventojams, turistams, svečiams. Projekto maksimali vertė yra 23 027,2 tūkst. Lt. Šiuo metu yra vykdoma viešųjų pirkimų procedūra.

Kitas kol kas dar tik vykdomas projektas yra Elektrėnų ledo rūmų rekonstravimas, kurio pagrindinis tikslas yra rekonstruoti ir išplėsti Elektrėnų ledo rūmus, sudaryti tinkamas sąlygas skatinti ledo ritulio plėtrą bei didinti kultūros ir sporto populiarumą tiek regione, tiek Lietuvoje. Projektas vykdomas remiantis koncesijos principu. Privatus investuotojas paaiškės įvykdžius koncesininko atrankos procedūras. Partnerystės laikotarpis truktų 25 metus.

Finansų ministerija pateikia informaciją apie ataskaitiniais metais nutrauktą 1 VPSP sutartį. Kėdainių rajono savivaldybė teisiniu procesu nutraukė 2010 m. gruodžio 8 d. su UAB „Investicinių projektų vystymas“ sudarytą koncesijos sutartį. Šios sutarties tikslas buvo leidimas vykdyti ūkinę komercinę veiklą, susijusią su Apytalaukio dvaro sodybos rūmų ir Apytalaukio dvaro sodybos bokšto restauravimo darbais, Apytalaukio dvaro sodybos parko dalies sutvarkymo darbų atlikimu ir šių objektų pritaikymu turizmo ir verslo poreikiams, muziejaus ir informacijos centro, viešbučių, restoranų (kavinių) įrengimu. Minėta sutartis nebuvo pradėta vykdyti. Taip pat, būtų galima paminėti kitus nutrauktus arba nepabaigtus įgyvendinti projektus:

- 190 Kauno miesto švietimo įstaigų turto priežiūros, remonto ir vystymo koncesija.
- Vilniaus miesto savivaldybė, siekdama pagerinti viešųjų susisiekimo paslaugų mieste teikimą, inicijavo koncesiją dėl tramvajaus mieste statymo.
- Pravieniškių 1-ųjų pataisos namų teritorijoje esančių nenaudojamų pastatų rekonstravimo į kalėjimą projektas

Visi šie kelių dešimtmečių trukmės projektai, kurių vertė turėjo siekti šimtus milijonų litų, Lietuvoje nebuvo pradėti įgyvendinti, nes pagrindinės nesėkmingų VPSP projektų priežastys galėjo būti tokios, kad Lietuvoje nepakankamai reglamentuoti VPSP projektai, o subjektai, inicijuojantys VPSP projektus, neturi reikiamos patirties, jiems nepakanka metodinės informacijos, nėra tipinių VPSP sutarčių, teigiamų ir neigiamų praktinių VPSP pavyzdžių sklaidos. Dėl šių priežasčių dalis



VPSP bendradarbiavimo projektų sutarčių yra nutraukiamos ir privatūs subjektai viešajam sektoriui teikia ieškinius su dešimtis milijonų litų siekiančiomis turtinėmis pretenzijomis. To padarinyje apie partnerystės tarp viešojo ir privataus sektorių projektus yra susidariusi neigiama viešoji nuomonė, nors daugelyje pasaulio valstybių ši partnerystė vis labiau plėtojama ir palaikoma, o pastaraisiais metais netgi tampa vienu iš pagrindinių įrankių, kuriuo į valstybę pritraukiamos investicijos.

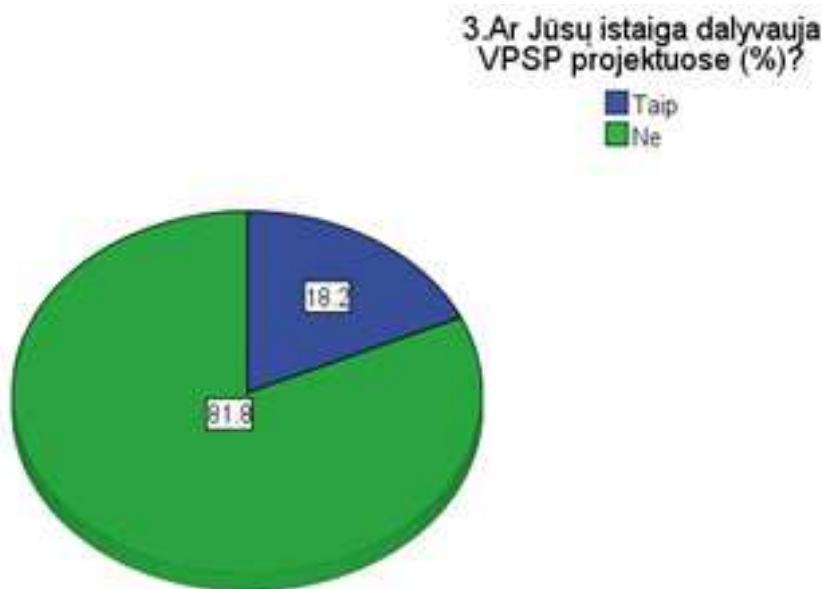
### 3.3. Tyrimo rezultatų analizė

Siekiant ištirti išsiaiškinti VPSP projektų paklausą Lietuvoje, identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos VPSP projektams bei nustatyti kaip VPSP projektai yra vertinami dviejų grupių: viešojo ir privataus sektorių buvo atliktas kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Kiekybinis tyrimas, anketos, buvo sudarytos iš dviejų dalių, t.y. anketos buvo pateikiamos dviejų skirtingų tipų respondentams: viešojo ir privataus sektoriaus atstovams. Gauti tyrimo rezultatai yra pateikiami tolimesniuose tiriamojo darbo poskyriuose.

#### 3.3.1. Viešojo sektoriaus kiekybinio (anketų) tyrimo analizė

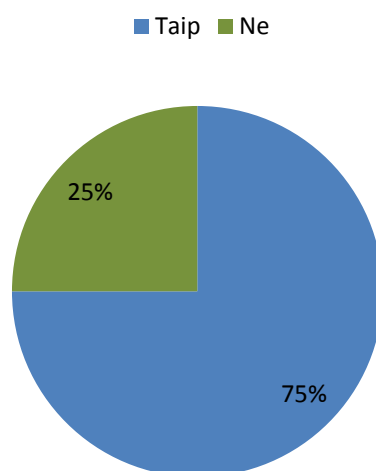
Viešojo sektoriaus kiekybinio tyrimo anketos buvo siunčiamos visiems Lietuvos savivaldybių investicijų ir plėtros skyriams. Tačiau viešojo sektoriaus tyrime dalyvavo tik 11 viešųjų įstaigų iš kurių: penkių savivaldybių strateginio planavimo ir investicijų skyrių specialistai, Lietuvos automobilių ir kelių direkcijos, transporto investicijų direkcijos, ūkio ministerijos, turizmo ir verslo informacijos centro atstovai. Taip pat, apklausoje sutiko dalyvauti ir VšĮ "Šiaulių regioninio atliekų tvarkymo centras", kuris vykdė vieną iš Lietuvoje pabaigtų VPSP projektų.

2 paveikslas. Ar Jūsų įstaiga dalyvauja VPSP projektuose?



Į klausimą „Ar Jūsų įstaiga dalyvauja VPSP projektuose?“ 81,8% respondentų atsakė neigiamai, o 18,2% - teigiamai (žr. 2 paveikslas). Tolimesniuose klausimuose respondentų buvo prašoma pasirinkti tinkamus atsakymus, pagrindžiančius atsakymą į šį klausimą. Teigiamai į šį klausimą atsakusių respondentų buvo prašoma pereiti į penktą klausimą, o atsakusių neigiamai – tęsti anketą nepraleidžiant klausimų.

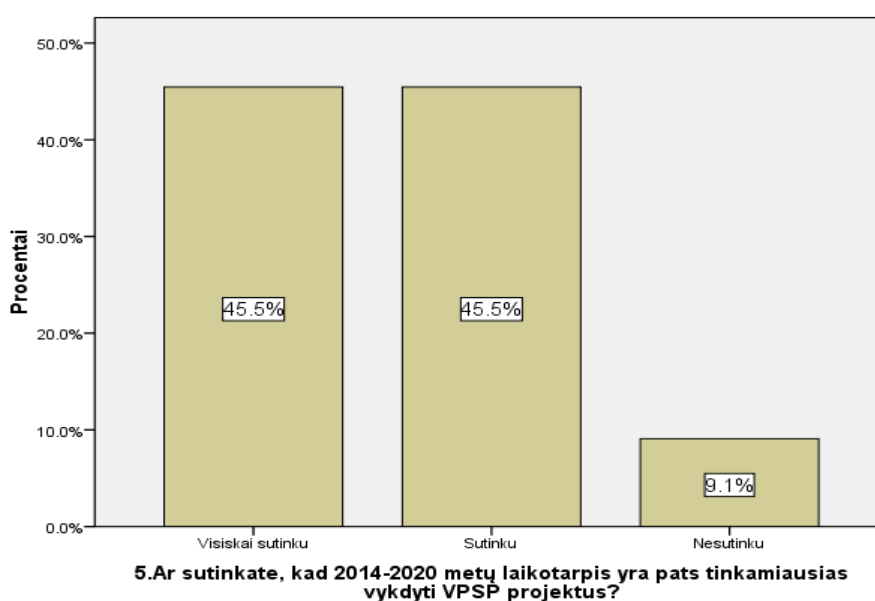
3 paveikslas. Ar Jūsų įstaiga norėtų dalyvauti VPSP projektuose?



4. Ar Jūsų įstaiga norėtų dalyvauti VPSP projektuose?

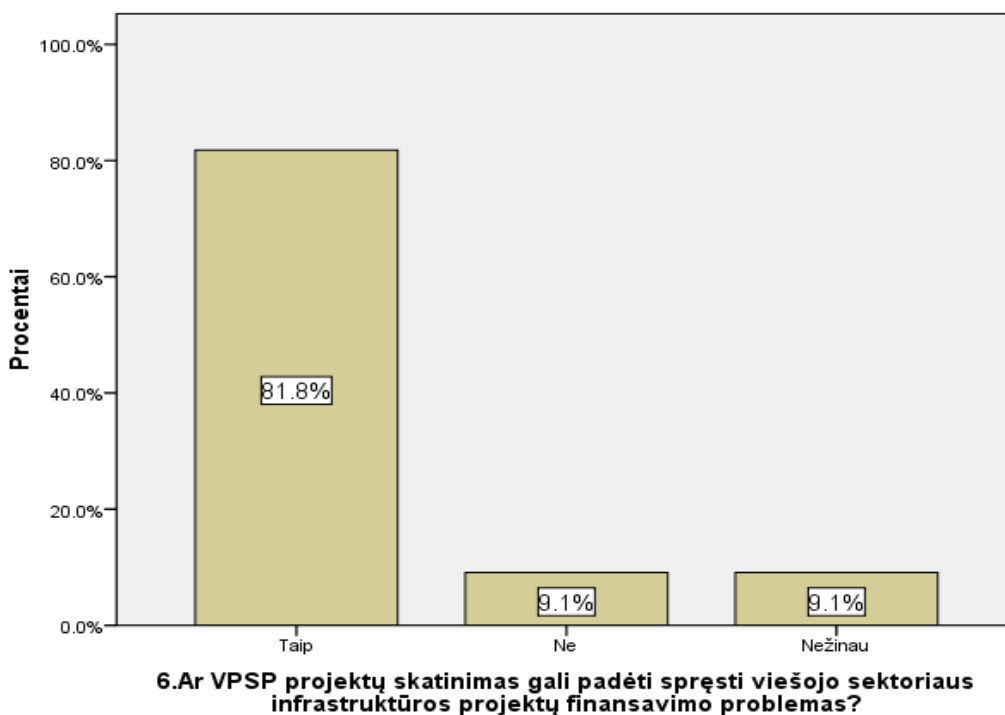
Į klausimą Nr. 3 neigiamai atsakiusieji respondentai turėjo atsakyti į 4-ąjį klausimą „Ar Jūsų įstaiga norėtų dalyvauti VPSP projektuose?“. Net 75% apklaustųjų teigė, kad jų įstaiga nepaisant to kad nėra dalyvavus VPSP projektuose, norėtų dalyvauti ateityje vykdomuose tokio tipo projektuose. Kol kas galima tik spėti, kad toks didelis procentas apklaustųjų sutiktų dalyvauti VPSP projekte dėl to, kad tokio tipo projektai yra pakankamai naujas ir inovatyvus būdas pritraukti investicijas. Tik 25% respondentų atsakė, kad VPSP projektuose ateityje nenorėtų dalyvauti. Tolimesniuose klausimuose yra bandoma išsiaiškinti kodėl įstaigos norėtų ar nenorėtų dalyvauti VPSP projektuose.

4 paveikslas. Ar sutinkate, kad 2014-2020 metų laikotarpis yra pats tinkamiausias vykdyti VPSP projektus?



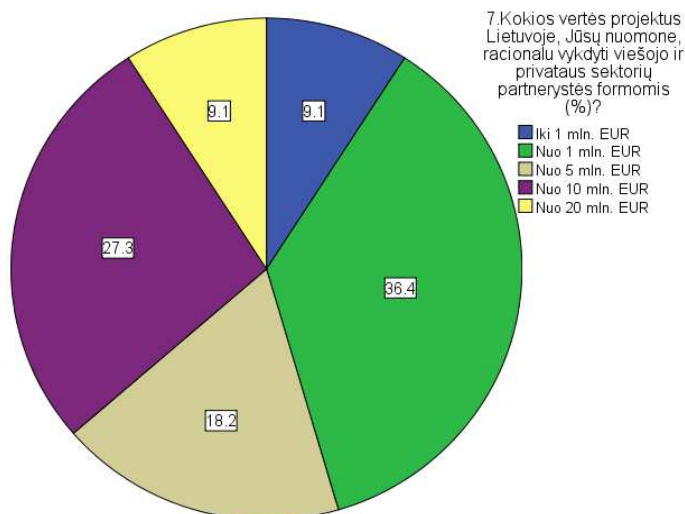
Kadangi VPSP yra pakankamai naujas ir neišgrynintas projektų finansavimo metodas, kurį pati ES pradėjo labiau skatinti tik nuo 2009 metų, 5-uoju anketos klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, ar respondentai sutinka, kad ES laiku pradėjo skatinti VPSP projektų plėtrą ir ar naujasis 2014-2020 programavimo laikotarpis yra tinkamiausias tokių projektų plėtrai. Respondentų buvo prašoma pasirinkti tinkamiausią variantą iš pateiktų: visiškai sutinku, sutinku, nesutinku, visiškai nesutinku. 9% apklaustųjų nesutiko su šiuo teiginiu. Galima spėti, kad taip yra dėl to, kad įstaigos dar nėra visiškai pasiruošusios bendriems projektams su privačiu sektoriumi. Tačiau 91% procentų apklaustųjų visiškai sutinka, kad būtent 2014-2020 yra pats tinkamiausias laikas naujų, inovatyvių projektų įgyvendinimui. Šį teiginį pagrindžia teigiamas, daugelio respondentų, atsakymas į 6-tą anketos klausimą (žr. 5 paveikslas).

*5 paveikslas. Ar VPSP projektų skatinimas gali padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas?*



Penktame anketos klausime respondentų buvo prašoma atsakyti, ar 2014-2020 metų laikotarpis yra tinkamas VPSP projektų plėtrai. Didžioji dauguma respondentų atsakė teigiamai. Būtent šis, šeštasis klausimas bei jo rezultatai pagrindžia teigiamą respondentų požiūrį į VPSP projektus. Net 81,8% apklaustųjų viešojo sektoriaus atstovų teigė, kad VPSP projektų skatinimas yra vienas iš būdų, kuris gali padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas. 9,1% respondentų mano, kad VPSP nėra tinkamas ir pakankamas būdas spręsti finansavimo problemas. Tiek pat procentų apklaustųjų (9,1%) šiuo klausimu neturėjo nuomonės. Derėtų atkreipti dėmesį, kad toks pat procentas apklaustųjų neturėjo nuomonės klausiant prieš tai buvo klausimo (žr. 4 paveikslas).

6 paveikslas. Kokios vertės projektus Lietuvoje, Jūsų nuomone, racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis?



36,4% apklaustųjų, atsakant į septintąjį anketos klausimą „Kokios vertės projektus Lietuvoje racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis“, teigė, kad tokio tipo projektai turėtų būti vykdomi tik tada, kai jo biudžetas yra didesnis nei 1 mln. eurų. Šiek tiek mažiau, 27,3% respondentų teigė, kad VPSP projektus galima vykdyti tik tada, kai projekto biudžetas yra didesnis nei 10 mln. eurų. Toks respondentų pasirinkimas gali būti pagrindžiamas toliau esančio klausimo rezultatais (žr.7 paveikslas), kur vienas iš respondentų teigė, kad vykdant VPSP projektus smarkiai išauga projekto vertė, todėl geriau rinktis vykdyti kur kas didesnės vertės projektus, kad jų rengimo kaštai nebūtų tokie dideli projekto biudžeto atžvilgiu. 18,2% respondentų teigė, kad VPSP vykdymui pakanka ir 5 mln. eurų vertės projektų, o 9,1% apklaustųjų manė, kad VPSP galima vykdyti tiek mažiems, nei 1 mln. eurų nesiekiantiems, tiek dideliems, 20 mln. eurų viršijantiems projektams.

7 paveikslas. Kokie, Jūsų manymu, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje?

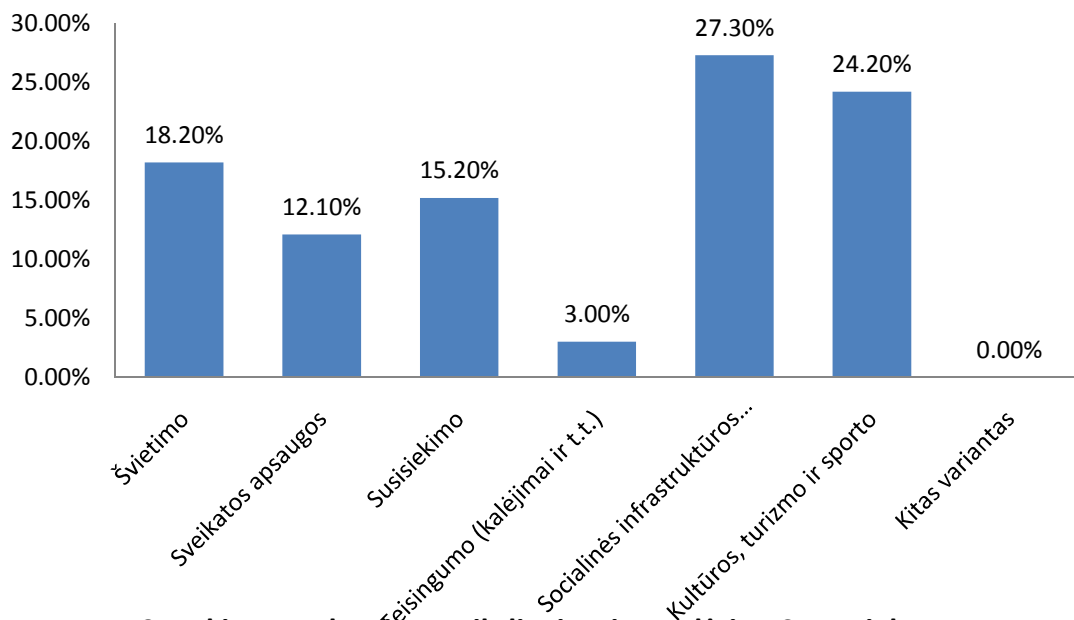


8. Kokie, Jūsų nuomone, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje?

8-asis anketos klausimo „Kokie, Jūsų nuomone, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje“ rezultatai iš dalies pagrindžia respondentų atsakymus į trečią (žr. 2 paveikslą) ir ketvirtą (žr. 3 paveikslą) anketos klausimus. Daugiausiai, 19,40%, apklaustųjų teigė, kad didžiausi barjerai VPSP

plėtrai Lietuvoje yra per ilgas VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis bei žinių/gebėjimų VPSP srityje nebuvimas. Politikų VPSP naudos suvokimas 16,10% apklaustųjų atrodo kaip dar vienas iš galimų VPSP trikdžių. 12,90% viešųjų įstaigų atstovų teigė, kad nepakankama/ paini teisinė bazė taip pat kliudo VPSP projektų plėtrai. Tiek pat apklaustųjų teigė, kad jiems vis dar neaišku, kokios institucijos yra atsakingos už šių projektų skatinimą, vykdymą bei plėtrą. 6,50% respondentų mano, kad šie projektai vis dar sulaukia ir visuomenės priešiško, todėl visuomenė nerodo poreikio šioms projektams (3,20%). 3,20% apklaustųjų tarp visų VPSP projektų plėtrai esamų trikdžių nurodo ir nepakankamą bankų finansavimą tokio tipo projektams. 6,50% respondentų „Kitas variantas“ grafoje nurodė papildomai du galimus barjerus VPSP plėtrai Lietuvoje, t.y. stipriai išauganti projekto vertė bei per didelė finansinė našta viešajam sektoriui.

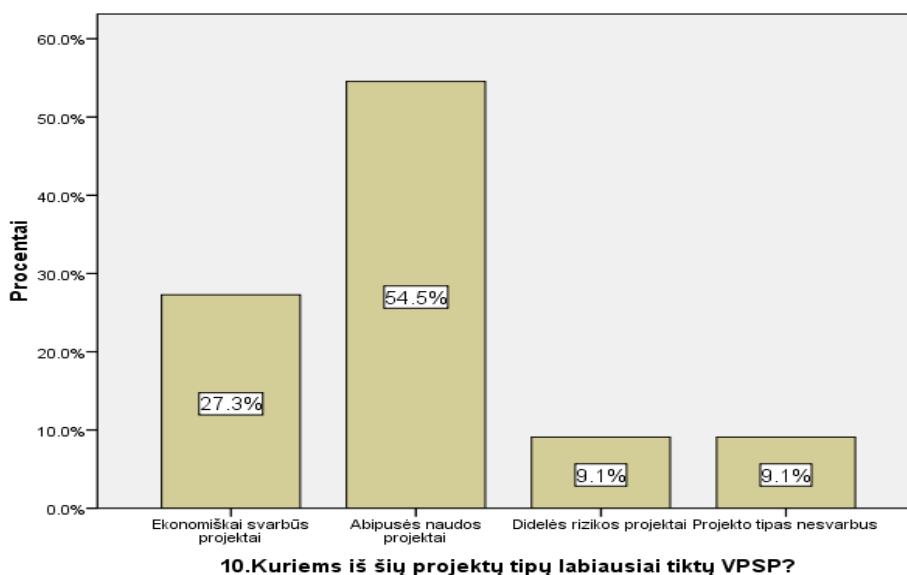
8 paveikslas. Kokiuose sektoriuose tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą?



### 9. Kokiuose sektoriuose tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą?

Daugiausia, 27,30%, viešojo sektoriaus apklaustųjų teigė, kad tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą būtent socialinės infrastruktūros srityje. Šiek tiek mažiau, 24,20%, respondentų teigia, kad geriausia VPSP projektų plėtra gali būti kultūros, turizmo ir sporto srityje. 18,20% ir 15,20% apklaustųjų mano, kad atitinkamai švietimo ir susisiekimo sritys yra tinkamiausios naujų, inovatyvių projektų plėtrai. Mažiausiai (3,00%) respondentų mano, kad VPSP projektai turėtų būti įgyvendinami teisingumo srityje, pvz., senojo Pravieniškių kalėjimo modernizavimui arba naujo statybai. 12,10% respondentų mano, kad sveikatos apsauga yra vienas iš galimų sektorių puikiam VPSP projektų įgyvendinimui ir realizavimui.

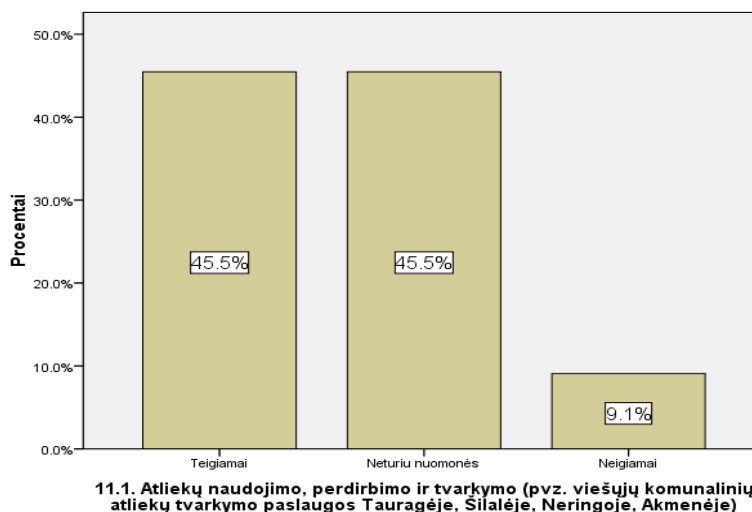
9 paveikslas. Kuriems iš šių projektų tipų labiausiai tiktų VPSP?



Viešojo sektoriaus atstovai mano, kad mažiausiai (9,10%) VPSP tiktų didelės rizikos projektams. Tiek pat respondentų (9,10%) mano, kad projekto tipas nėra svarbus. 27,30% apklaustųjų teigia, kad VPSP ypatingai tinka įgyvendinti ekonomiškai svarbius projektus. Tačiau daugiau nei pusė (54,50%) respondentų teigė, kad VPSP gali būti tik abipusės naudos projektuose. Galima spėti, kad taip yra dėl to, kad viešasis sektorius turi būti užtikrintas, kad jo ir jo partnerio investicijos atsipirks ir projektas bus naudingas ne tik viešajam, bet ir privačiam sektoriui, taip skatinant privatų sektorių investuoti į infrastruktūrą.

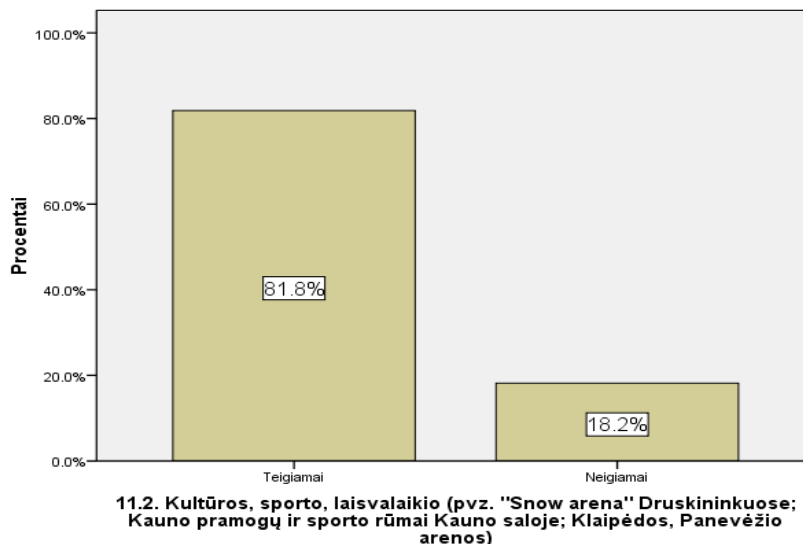
11-uoju anketoje pateiktu klausimu buvo bandoma išsiaiškinti kaip viešojo sektoriaus atstovai vertina VPSP konkrečiose išvardintose srityse. Respondentas turėjo įvertinti kiekvieną sritį atskirai. Prie kiekvienos srities buvo pateikti jau įvykdyti VPSP projektų pavyzdžiai. Toliau šiame skyriuje bus apibendrinti gauti atsakymai į 11-ąjį anketos klausimą. (žr. 10-16 paveiksiai).

10 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo srityje?



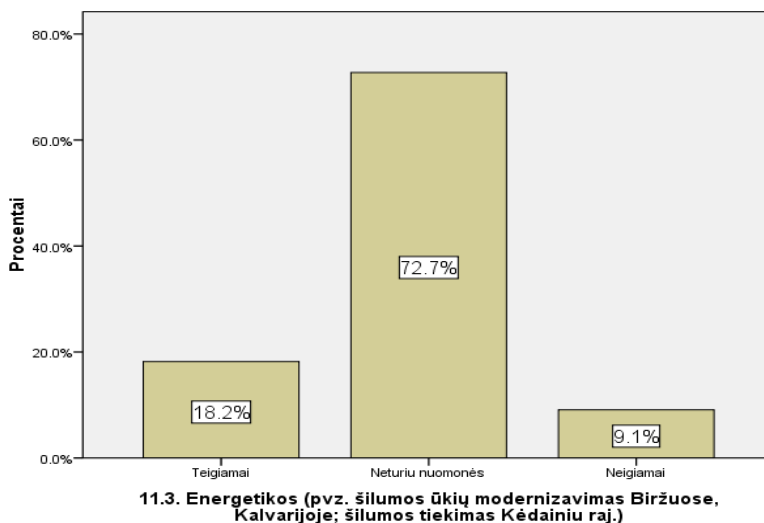
Kalbant apie VPSP projektus atliekų naudojimo ir perdirbimo srityje, 45,50% respondentų teigiamai įvertino tokiu tipo projektus, tačiau lygiai tiek pat procentų apklaustųjų šiuo klausimu neturėjo nuomonės. Tai gali būti dėl to, kad VPSP projektų atliekų naudojimo ir perdirbimo srityje informacinė sklaida nebuvo pakankama ir respondentai nebuvo susipažinę su šio tipo projektais. 9,10% respondentų tokius projektus įvertino neigiamai.

11 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus kultūros, sporto, laisvalaikio srityje?



Net 81,80% respondentų teigiamai įvertino VPSP projektus kultūros, sporto ir laisvalaikio srityje. Neigiamai pasisakė tik 18,2 % respondentų. Ko gero tokiam teigiamam šių projektų įvertinimui turėjo nemažai įtakos ir žymūs VPSP projektai, tokie kaip specialiai Europos krepšinio čempionatui statytos arenas bei uždara kalnų slidinėjimo trasa Druskininkuose. Darytina išvada, kad būtent šios srities apklausos rezultatai galėtų realiausiai parodyti viešojo sektoriaus požiūrį į VPSP projektus, nes šios srities projektų paslaugomis visuomenė naudojasi dažniausiai.

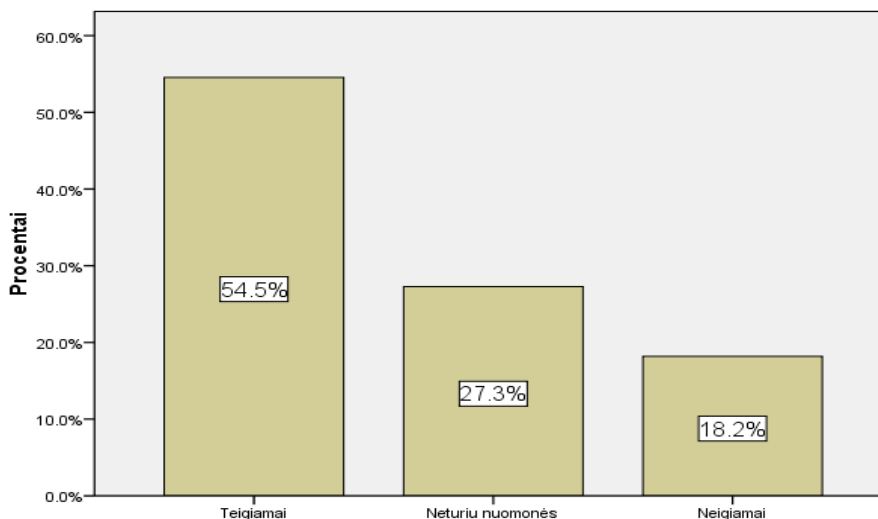
12 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus energetikos srityje?





Energetikos sritis iš visų išvardintų sričių išsiskiria tuo, jog daugiausiai, net 72,70%, respondentų neturėjo nuomonės apie VPSP projektus šioje sityje. Darytina išvada, kad jei apie atliekų naudojimo, perdirbimo ir saugojimo projektus respondantai buvo bent kažkiek girdėję, apie energetikos projektus nebuvo gavę jokios informacijos. Kaip bebūtų, apie šiuos projektus žinoję 18,20% apklaustųjų, juos įvertino teigiamai, o 9,10% - neigiamai.

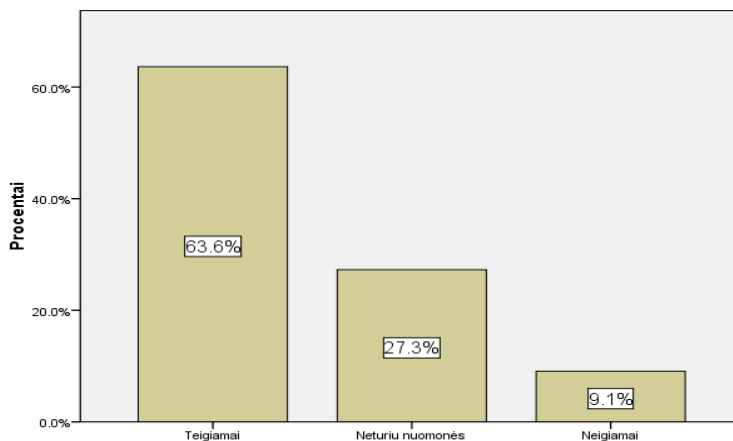
13 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus kelių, tiltų, tunelių srityje?



11.4. Kelių, tiltų, tunelių (pvz. Aleksoto tilto Kaune transporto mazgo ir Nemuno upės kairiojo kranto tvirtinimo projektavimas, statyba, priežiūra ir eksploatavimas; Palangos aplinkkelio tiesimas)

54,50% viešojo sektoriaus atstovų teigiamai įvertino VPSP projektus kelių, tiltų bei tunelių srityje. 27,30% apklaustųjų neturėjo nuomonės, o dar 18,20% tokius projektus įvertino neigiamai. Anketoje buvo pateikti šioje srityje įgyvendintų projektų pavyzdžiai: Aleksoto tilto Kaune transporto mazgo ir Nemuno upės kairiojo kranto tvirtinimo projektavimas, statyba, priežiūra ir eksploatavimas, bei Palangos aplinkkelio tiesimas. Nors nebuvo galima pastebėti, kad šie projektai bei jų finansavimo forma yra viešinami, tačiau visuomenė tiesiogiai patiria tokių projektų teikiamą naudą, todėl ją gali vertinti objektyviai.

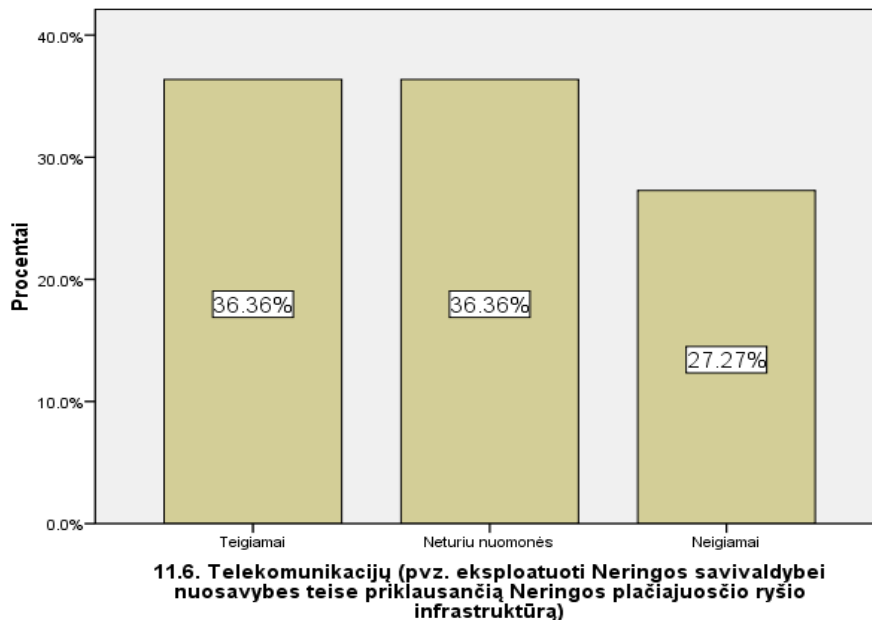
14 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus viešojo transporto srityje?



11.5. Viešojo transporto (pvz. Kauno miesto viešojo transporto stoginių įrengimas ir priežiūra)

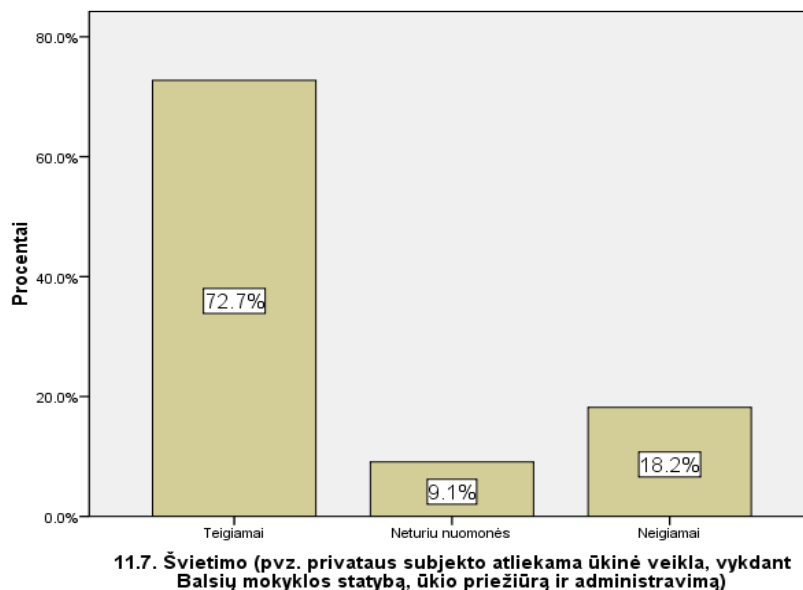
14-tame paveiksle galime matyti, kaip viešojo sektoriaus atstovai vertina VPSP projektus viešojo transporto srityje. Daugiausiai, 63,60%, apklaustųjų pasisakė teigiamai, 27,30% - neturi nuomonės, o 9,10% apklaustųjų teigia, kad VPSP projektus viešojo transporto srityje vertina neigiamai.

15 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus telekomunikacijos srityje?



Kalbant apie telekomunikacijų sritį, 36,36% respondentų teigia, kad jie VPSP projektus šioje srityje vertina teigiamai, tačiau tiek pat procentų respondentų neturi nuomonės apie infrastruktūros gerinimą telekomunikacijų srityje. 27,27% apklaustųjų pasisako neigiamai apie VPSP projektus telekomunikacijos srityje.

16 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus švietimo srityje?



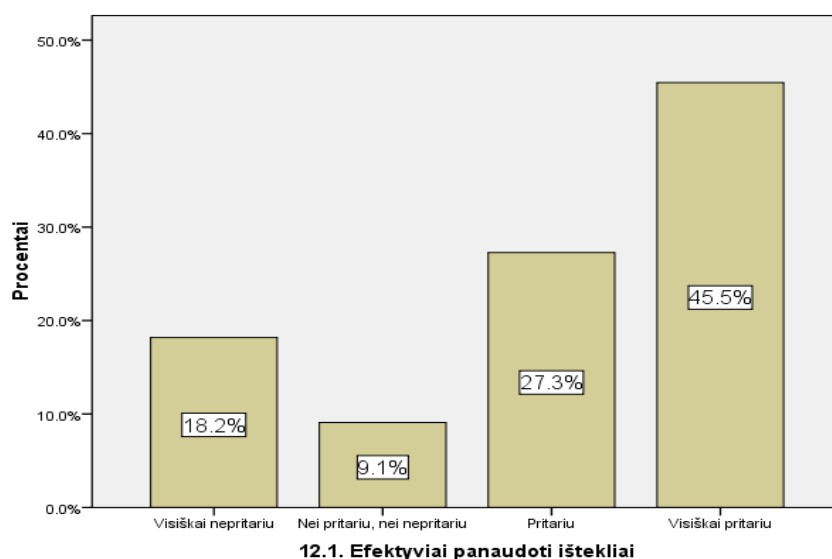
Kalbant apie švietimo sritį, net 72,10% respondentų teigiamai vertina VPSP projektus švietimo srityje ir tik 18,20% neigiamai, o 9,10% neturi nuomonės. Toks svarbus teigiamas įvertinimas VPSP

projektams švietimo srityje gali būti dėl to, kad nėra įprasta, tačiau labai skatinama VPSP projektus vykdyti švietimo srityje. Tokio tipo projektai yra labai dažni VPSP projektų šalyse pirmtakėse.

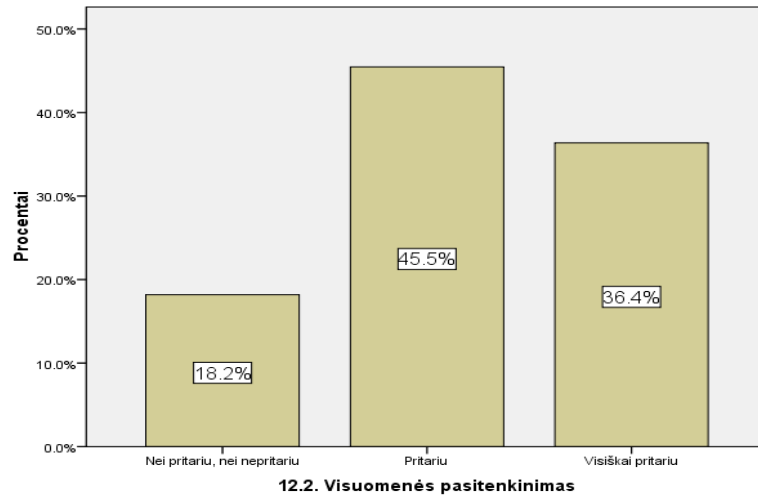
Iš visų sričių daugiausiai 80% surinko kultūros, sporto ir laisvalaikio sritis. Antroje vietoje yra švietimo sritis, kur pagal VPSP projektą buvo atliekama ūkinė veikla vykdant Balsių mokyklos statybą, ūkio priežiūrą ir administravimą. Tokių respondentų atsakymų pasiskirstymą galėjo nulemti tai, kad kultūros, sporto ir laisvalaikio projektai įgyvendinti VPSP principu buvo reklamuojami ir didesnė dalis žmonių galėjo patirti projektų rezultatų naują. Skirtingi nei pastarieji projektai, kitų sričių projektai nebuvo taip plačiai reklamuojami bei visuomenė nebuvo apie juos informuota.

Apklausoje pateiktu 12-tuoju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, kurie iš išvardintų požymių yra svarbiausi sėkmingai VPSP vykdymui. Apklaustos rezultatai pateikti žemiau esančiose diagramose (žr. 17-20 paveikslai). Respondentų buvo prašoma įvertinti požymių svarbą „visiškai pritariu, pritariu, nei pritariu nei nepritariu, nepritariu ir visiškai nepritariu“ skalėje.

17 paveikslas. *Efektyviai panaudoti ištekliai*

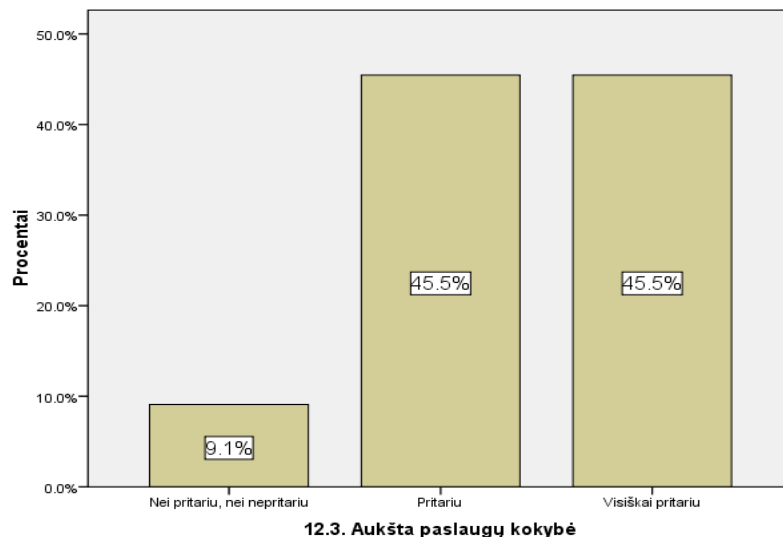


Vienas iš sėkmingų VPSP požymių yra efektyviai panaudoti ištekliai. Šiam požymiui, kaip vienam iš svarbiausių visiškai pritarė net 45,50% ir pritarė 27,30% apklaustųjų, o 18,20% respondentų buvo kategoriškai prieš šį sėkmingos VPSP požymį. 9,10% viešojo sektoriaus atstovų neturi nuomonės apie šio požymio svarbą. Darytina išvada, kad efektyviai panaudoti ištekliai VPSP plėtroje yra itin svarbūs, nes jei projektai nebūtų vykdomi skaidriai visuomenės nuomonė būtų neigiama šių projektų atžvilgiu. Tokiu būdu, visuomenė, kaip vienas iš VPSP projektų skatinimo šaltinių taptų pasyvus, neskatintų ir nesukurtų tokių projektų poreikio.



12.2. Visuomenės pasitenkinimas

Kaip buvo kalbėta anksčiau, visuomenės pasitenkinimas vaidina svarbų vaidmenį ne tik VPSP bet ir kitų įvairių projektų plėtroje. Tai įrodo 19-toje diagramoje pateikti apklausos rezultatai, 36,40% apklaustųjų visiškai pritaria ir 45,50% respondentų pritaria, kad visuomenės pasitenkinimas yra vienas iš svarbiausių požymių šiame darbe analizuojamų projektų įgyvendinimui. Jei visuomenė yra patenkinta, ji netrukdo projektų plėtrai, nesukelia papildomų problemų, o tik skatina senuosius bei sukuria poreikį naujai viešojo ir privataus sektoriaus partnerystei bei ja grįžtiems projektams. Nepritariusių šiam požymiui nebuvo.

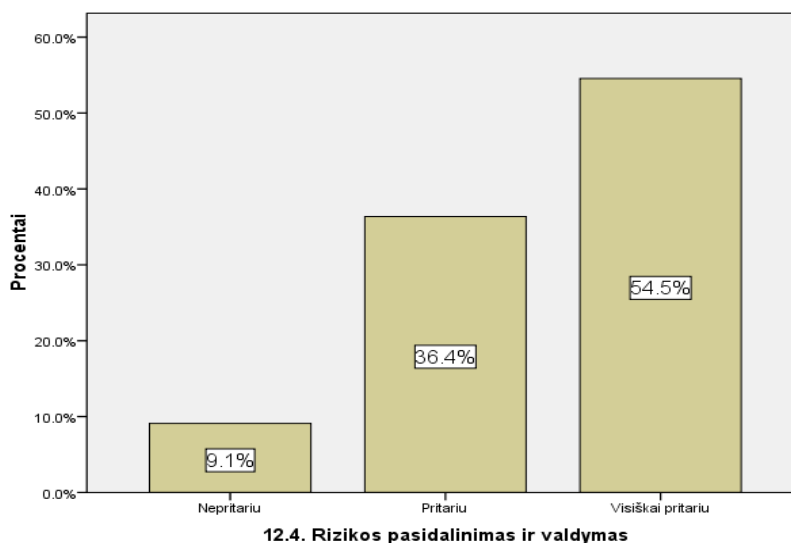


12.3. Aukšta paslaugų kokybė

Teikiant šį klausimą respondentams buvo manoma, kad visi vienbalsiai visiškai pritarė aukštos kokybės požymiui VPSP projektuose. Šiam požymiui pritarė 91% apklaustųjų (45,50% visiškai pritarė ir 45,50% pritarė šio požymio svarbai). 9% apklaustųjų, neturėjo nuomonės ar aukšta paslaugų kokybė yra būtina projektų įgyvendinimui. Nepritariusių respondentų šiam požymiui nebuvo. Darytina išvada, kad aukšta paslaugų kokybė vis tik nėra pats svarbiausia ir esminis dalykas VPSP projektų požymis.

Nors šių projektų pagrindinė koncepcija ir yra – suteikti aukščiausios kokybės paslaugas, kurios gali būti sukuriamos bendru viešojo ir privataus sektorių darbu.

20 paveikslas. Rizikos pasidalinimas ir valdymas

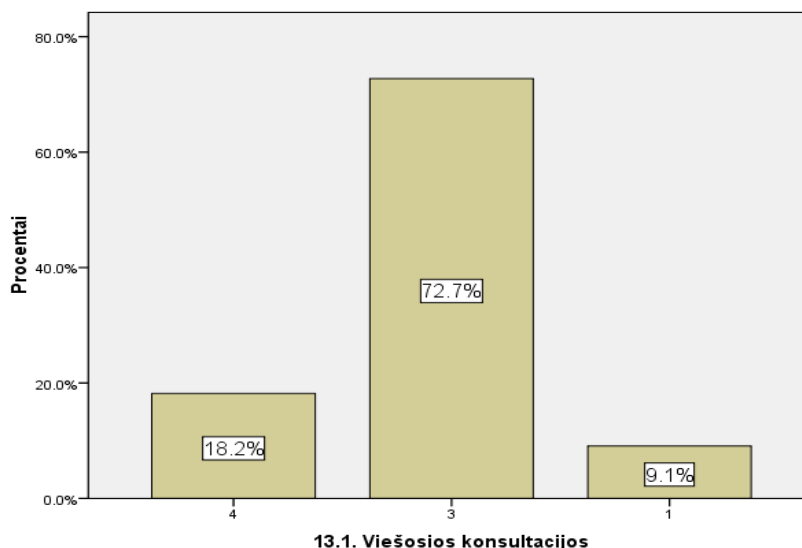


12.4. Rizikos pasidalinimas ir valdymas

Iš tyrimo rezultatų galima matyti, kad respondentams ypač svarbu rizikos pasidalinimas ir valdymas. Didžioji dauguma respondentų (54,50%) teigė, kad rizikos pasidalinimas yra kaip niekad svarbus ir jie šiam požymiui nedvejodami visiškai pritaria. 36,40% apklaustųjų ne taip drąsiai, tačiau pritaria rizikos pasidalinimo ir valdymo svarbai, o 9,1% viešojo sektoriaus atstovų mano, kad šis požymis yra visiškai nesvarbus ir nereikšmingas projektų plėtros metu.

13-tu, paskutiniuoju viešojo sektoriaus apklausos klausimu, buvo bandoma išsiaiškinti, kurie iš faktorių lemia sėkmingą VPSP? Respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus faktorius balų skale nuo 1 iki 4, kai 4 labiausiai lementis faktorius, 1 – mažiausiai. Gauti rezultatų duomenys yra žemiau pateiktose diagramose (žr. 21-26 paveikslas).

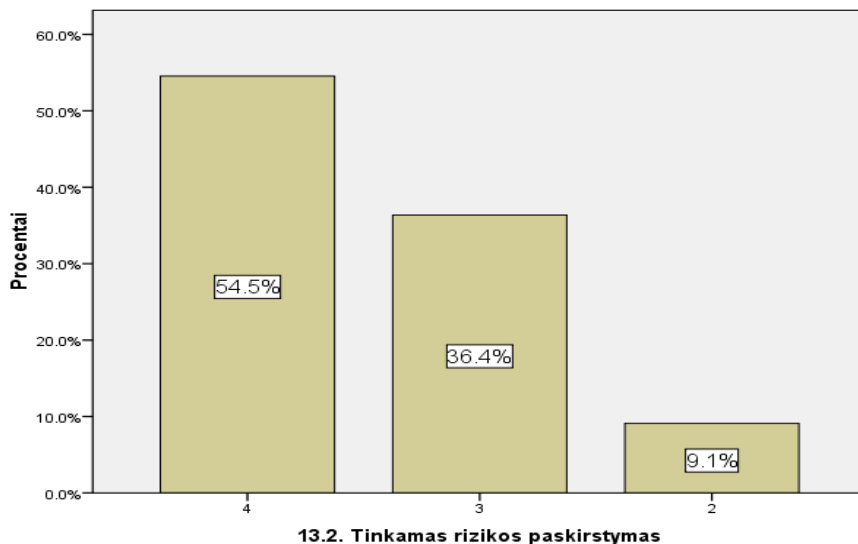
21 paveikslas. Viešosios konsultacijos



13.1. Viešosios konsultacijos

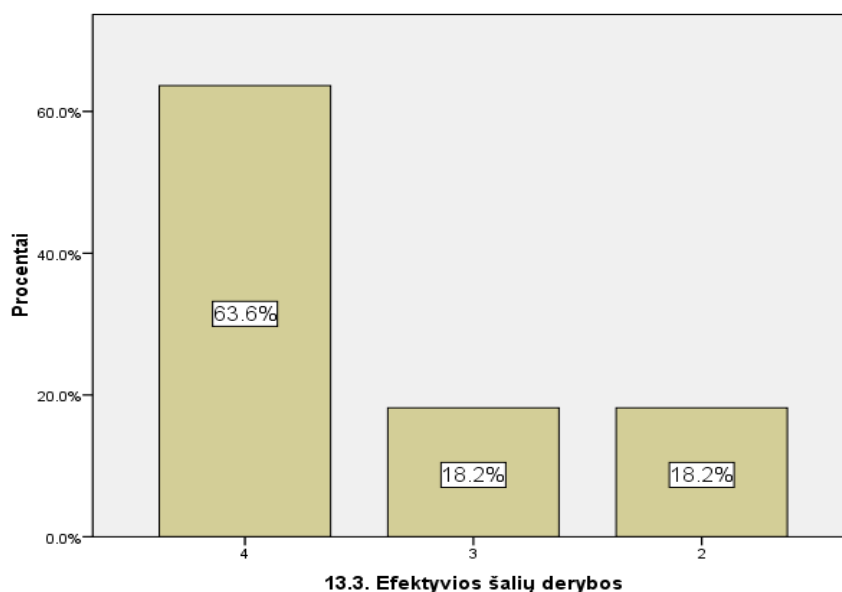
Iš 21 paveiksle pateiktų duomenų, galime daryti išvadą, kad viešosios konsultacijos yra pakankamai svarbios sėkmingam projektui įgyvendinimui. 72,70% apklaustųjų šį faktorių įvertino 3 balais, 4 balų skalėje. Aukščiausiu balu (4) šį faktorių įvertino tik 18,20% respondentų, o 9,10% viešojo sektoriaus atstovų mano, kad šis faktorius visiškai nėra svarbus ir reikšmingas, nes jį įvertino žemiausiu balu (1) 4 balų skalėje.

22 paveikslas. Tinkamas rizikos paskirstymas



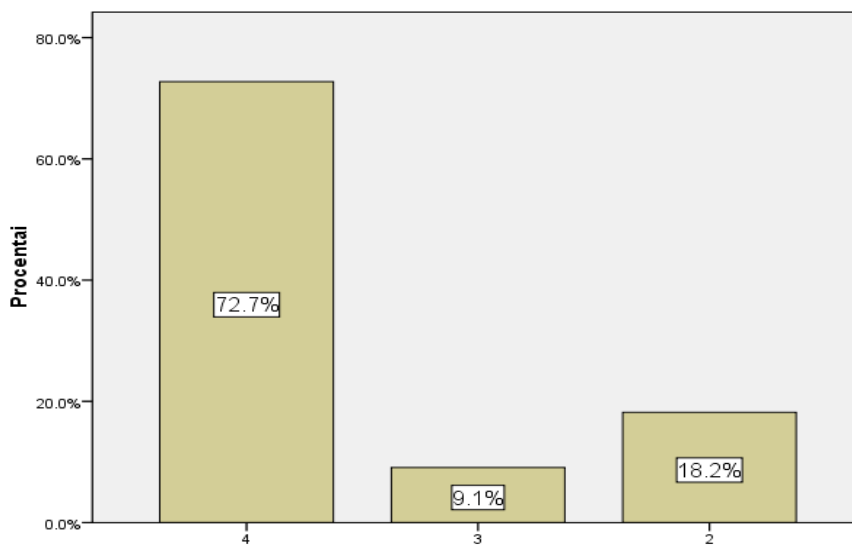
54,50% respondentų tinkamą rizikos paskirstymą parinko kaip vieną iš reikšmingiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą VPSP. 36,40% respondentų taip pat pritarė šiam teiginiui. Tik 9,1% anketos dalyvių teigė, kad tinkamos rizikos pasidalinimas, nėra tok svarbus veiksnys projektų įgyvendinimo metu. Darytina išvada, kad tinkamas rizikos pasidalinimas yra labai svarbus viešajam sektoriui, kas garantuotų, kad nesėkmės atveju, nuostoliai liktų ne tik pastarajam sektoriui, bet ir privačiam.

23 paveikslas. Efektyvios šalių derybos



Efektyvios šalių derybos yra svarbus veiksnys įgyvendinant ne tik VPSP projektus bet ir įprastus projektus. Tam visiškai pritarė 63,60% respondentų. Efektyvios šalių derybos veda link realių, įgyvendinamų rezultatų. Tačiau 18,20% apklaustųjų vis dar mano, kad šis faktorius nėra toks svarbus ir teigia, kad jis neturi tokios didelės įtakos viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės plėtrai. Šis teiginys yra pakankamai nenuoseklus atsižvelgiant į viešojo sektoriaus keliamus tikslus - kuo mažesniais kaštais ir kuo efektyviau įvykdyti projektai.

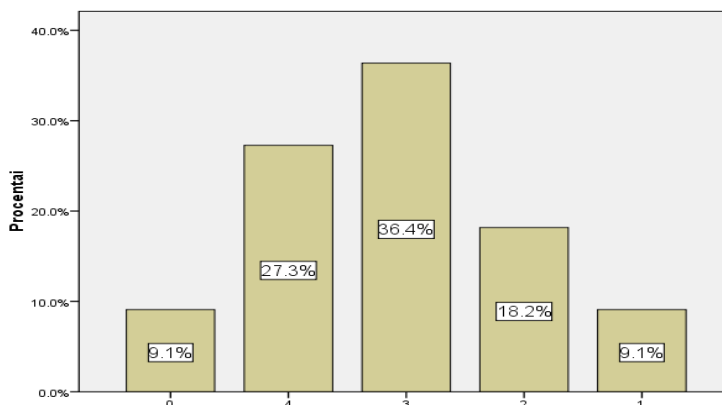
24 paveikslas. Partnerių efektingumas ir kvalifikacija



13.4. Partnerių efektingumas ir kvalifikacija

Kaip galime matyti iš 24-tame paveiksle pateiktų tyrimų rezultatų, ypač teigiamai viešojo sektoriaus yra įvertintas partnerių efektingumo ir kvalifikacijos faktorius. 72,70% respondentų šį faktorių įvertino 4 balais iš 4, o 9,10% įvertino 3 balais iš 4. 18,20% apklaustųjų mano, kad šis veiksnys nėra toks svarbus dviejų sektorių partnerystės metu. Toks teigiamas šio faktoriaus įvertinimas gali būti dėl to, kad viešasis sektorius nori kiek įmanoma mažiau dalyvauti VPSP projektų įgyvendinime, tad atidžiai ir atsakingai renkasi partnerius, kad jais būtų galima pasitikėti.

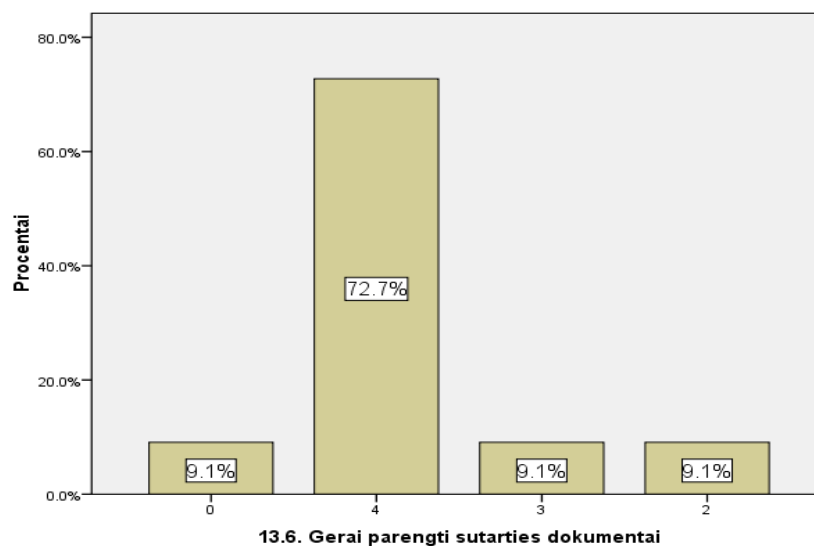
25 paveikslas. Konkurencingesni viešieji pirkimai



13.5. Konkurencingesni viešieji pirkimai

Konkurencingesni viešieji pirkimai buvo vienas iš tų veiksnių, kurie nėra patys svarbiausi viešajam sektoriui vystant VPSP plėtrą (36,40%). Šį faktorių, didžioji dauguma respondentų įvertino 3 balais iš 4. 27,30% apklaustųjų šio veiksnio svarbą įvertino 4 balais iš 4. 9,10% ir 18,20% respondentų šį faktorių įvertino atitinkamai nelemiančiu ir mažiau lemiančiu. Nulinė reikšmė atsirando, nes 9,10% respondento nepažymėjo nei vieno galimo varianto. Darytina išvada, kad viešasis sektorius mano, kad esamų viešųjų pirkimų sistema yra pakankamai arba visiškai tinkama vykdant VPSP projektus.

26 paveikslas. Gerai parengti sutarties dokumentai



72,70% ir 9,10% respondentai „Gerai parengti sutarties dokumentai“ faktorių įvertino atitinkamai labiausiai lemenčiu ir turinčiu nemažos įtakos. 9,10% respondentų mano, kad šis veiksnys nėra lemiantis VPSP. Nulinė reikšmė atsiranda, nes 9,1% respondento nepažymėjo nei vieno galimo varianto. Gautas tyrimo rezultatas yra nuspėjamas, nes kilus ginčams, nesutarimams aiškiai išdėstytos projektų sąlygos parengtuose dokumentuose vaidina lemiamą vaidmenį.

Apibendrinant 13-tąjį klausimą darytina išvada, kad viešosios konsultacijos, partnerių efektingumas ir kvalifikacija ir gerai parengti sutarties dokumentai yra svarbiausi faktoriai sėkmingam VPSP projekto įgyvendinimui. Mažiausiai reikšmingi faktoriai yra konkurencingesni viešieji pirkimai, efektyvios šalies derybos ir tinkamas rizikos pasiskirstymas.

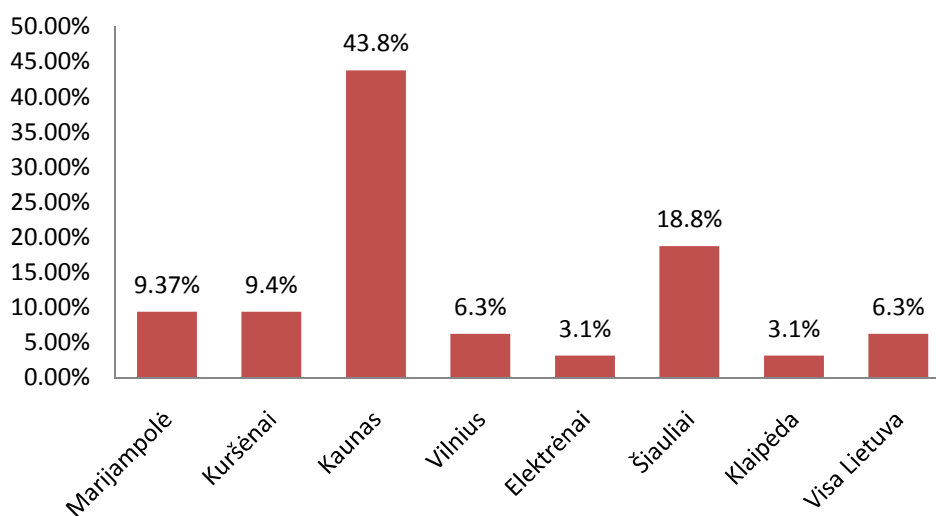
Atlikus tyrimą viešojo sektoriaus įstaigose darytina išvada, kad viešasis sektorius yra labai susidomėjęs viešojo ir privataus sektorių partnerystė. Net 75% apklaustųjų norėtų, kad jų įstaiga dalyvautų tokio tipo partnerystės projektuose, nes tai vienas iš būdų, kuris gali padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas. Didžiausi barjerai, trukdantys tokių projektų plėtrą yra per ilgas VPSP projektų parengimo ir įgyvendinimo laikotarpis, žinių/gebėjimų VPSP srityje nebuvimas. Taip pat, derėtų paminėti, kad viešajam sektoriui kaip niekada yra svarbu tinkamai paruošti sutarties dokumentai bei patikimi ir kompetentingi projekto partneriai.



### 3.3.2. Privataus sektoriaus kiekybinio (anketų) tyrimo analizė

Privataus sektoriaus kiekybinio tyrimo analizei buvo pasirinkta tikslinė auditorija: įmonės dalyvavusios VPSP projektuose bei įmonės, kurios norėtų dalyvauti tokio tipo projektuose. Apklausoje sutiko dalyvauti 30 Lietuvos įmonių: statybos; projektavimo; elektros energijos, šilumos gamybos ir prekybos; kelių, tiltų, geležinkelių statybos ir remonto; visuomeninio maitinimo ir apgyvendinimo; sveikatingumo; švietimo; atliekų tvarkymo; automatizavimo ir kompiuterizavimo; farmacijos; turizmo, rinkodaros ir kt. paslaugas teikiančios įmonės

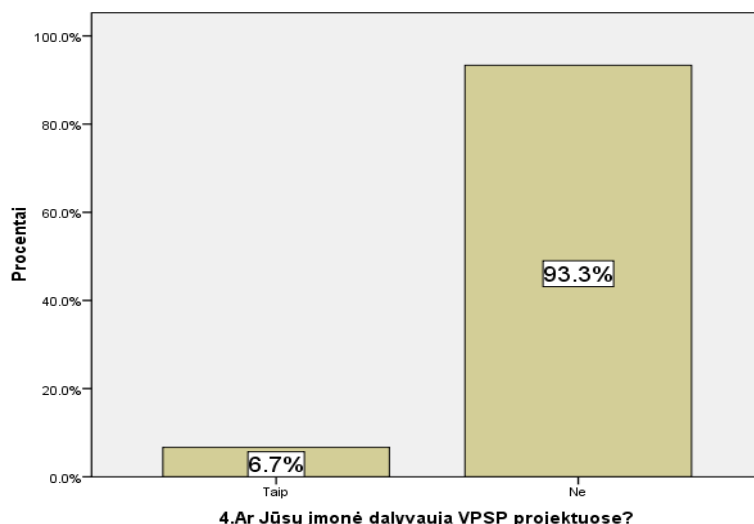
27 paveikslas. Kokiame mieste vykdoma Jūsų įmonės veikla?



## 2. Kokiame mieste vykdoma Jūsų įmonės veikla?

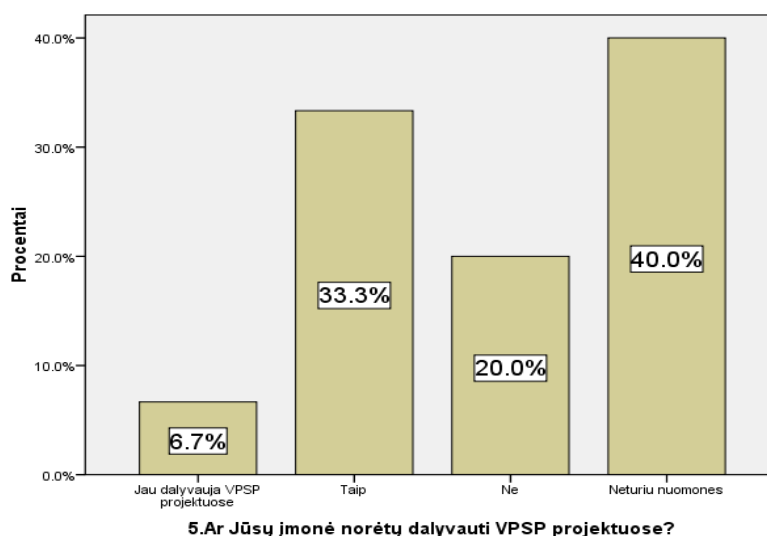
Antruoju anketoje pateiktu klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, kuriame mieste yra vykdoma anketos apklausoje dalyvavusios įmonės veikla. Daugiausiai, 43,80%, įmonių savo veiklą vykdo Kaune, 18,80% Šiauliuose, 9,40% Marijampolėje ir Kuršėnuose, 6,30% Vilniuje bei bendrai visoje Lietuvoje ir po 3,10% Elektrėnuose ir Klaipėdoje. Kaip galima matyti iš 27 paveiksle pateiktų duomenų, apklausoje dalyvavo bent po vieną įmonę iš įvairių Lietuvos regionų, todėl apklausos rezultatai gali atspindėti ne vieno regiono ar miesto nuomonę.

28 paveikslas. Ar Jūsų įmonė dalyvauja VPSP projektuose?



Į klausimą „Ar Jūsų įmonė dalyvauja VPSP projektuose?“ 93,30% respondentų atsakė neigiamai, o 6,70% - teigiamai (žr. 28 paveikslas). Tolimesniuose klausimuose respondentų buvo prašoma pasirinkti tinkamus atsakymus, pagrindžiančius atsakymą į šį klausimą. Teigiamai į šį klausimą atsakusių respondentų buvo prašoma pereiti į 8 klausimą, o atsakusių neigiamai – tęsti anketą nepraleidžiant klausimų. Atliekant šį tyrimą, buvo prašoma anketą užpildyti būtent tų įmonių, kurios pagal LR finansų ministerijos pateiktus duomenis („Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių suvestinė“) iki 2014 m. buvo viena iš VPSP sutarties šalių. Iš 28 paveiksle pateiktų duomenų galima matyti, kad į anketos klausimus atsakė vos keletas šių įmonių. Darytina išvada, kad įmonės nėra suinteresuotos dalintis gerąja patirtimi su kitomis įmonėmis, prisidėti prie VPSP projektų sklaidos.

29 paveikslas. Ar Jūsų įmonė norėtų dalyvauti VPSP projektuose?



33,30% apklaustųjų teigė, kad jų įmonė nepaisant to kad nėra dalyvavus VPSP projektuose, norėtų dalyvauti ateityje vykdomuose tokio tipo projektuose. Kol kas galima tik spėti, kad toks didelis procentas apklaustųjų sutiktų dalyvauti VPSP projekte dėl to, kad tokio tipo projektai yra pakankamai

naujas ir inovatyvus būdas pritraukti investicijas. Tačiau, net 40,00% apklaustųjų nebuvo tikri ar norėtų dalyvauti VPSP principu grindžiamų projektų vykdyme. Tik 20,00% respondentų atsakė, kad VPSP projektuose ateityje nenorėtų dalyvauti. Spėjamos tokios pasirinkimo priežastys bus išgrynintos analizuojant 6, 7 ir 9 anketos klausimus (žr. 30, 31 ir 32 paveikslas).

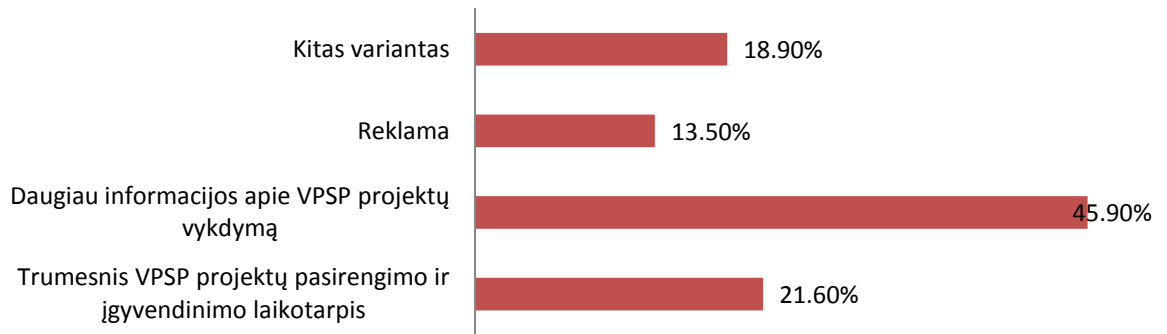
*30 paveikslas. Dėl kokių priežasčių Jūsų įmonė nenorėtų/negalėtų dalyvauti VPSP projektuose?*



#### **6. Dėl kokių priežasčių Jūsų įmonė nenorėtų/negalėtų dalyvauti VPSP projektuose?**

Ko gero vienas svarbiausių šios anketos klausimų yra šeštasis, kurio rezultatai yra pateikiami 30 paveiksle. Šiuo klausimu, privataus sektoriaus atstovų buvo prašoma įvardinti priežastis, dėl kurių jų įmonė nenorėtų arba negalėtų dalyvauti VPSP projektus. Net 33.30% apklaustųjų teigė, kad jų dalyvavimui tokio tipo projektuose trukdo nepakankama informacijos apie VPSP projektus sklaida. Šis respondentų atsakymas yra tikėtinas ir nuspėjamas, nes VPSP projektų reklamos tikrai trūksta, jos nematome žiniasklaidoje, mažai rašoma straipsnių apie sėkmingai įvykdytus projektus. Po 13.90% surinko toki požymiai kaip: maža grįžtamoji vertė, per didelės investicijos, per ilgas VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis bei tai, kad kai kurių įmonių veikla nėra tinkama VPSP projektų vykdymui. 8,30% apklaustųjų teigė, kad šių projektų vykdymui įmonė neturi pakankamai žinių ir gebėjimų. Taip pat, 2,80% respondentų pasirinko kitą variantą, kuriame teigė, kad jų įmonė yra per maža ir nepajėgi dalyvauti tokio tipo projektuose. Taip pat respondantai teigia, kad jie „neturi nieko bendro su savivaldybe“. Iš šio pasakymo, galime daryti išvadą, kad patys privataus sektoriaus atstovai nevisiškai supranta pačią VPSP koncepciją – įmonė nebūtinai turi vykdyti/teikti viešąsias paslaugas.

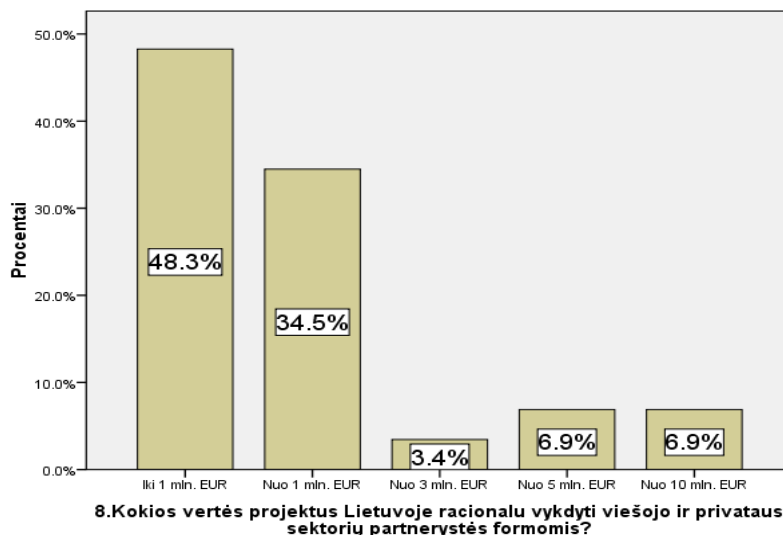
31 paveikslas. Kas paskatintų Jūsų įmonę dalyvauti VPSP projektuose?



### 7. Kas paskatintų Jūsų įmonę dalyvauti VPSP projektuose?

Paveiksle Nr .31 pateikti rezultatai tik dar kartą įrodo ir pagrindžia teiginį, kad privačiam sektoriui stinga informacijos apie VPSP projektus. Net 45,90% apklaustųjų teigė, kad būtent daugiau informacijos apie tokius projektus paskatintų ir jų įmonę prisidėti prie projektų gerinančių šalies infrastruktūrą. Taip pat, 21,60% respondentų mano, kad trumpesnis VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis paskatintų vykdyti ir inicijuoti projektus. Žinoma reklama yra taip pat labai svarbi, todėl 13,50% privataus sektoriaus atstovų ją įvardino, kaip galimą skatinimo priemonę. Net 18,90% respondentų pateikė savo siūlymus, kas skatintų juos jungtis prie VPSP projektų, t.y., pakankamas laisvų aktyvų kiekis, teisinio reglamentavimo imperatyvumo intensyvumo mažinimas, didesnė grąža, daugiau galimybių realizuoti savo produkciją ir paslaugas, viešųjų įstaigų ar verslo partnerių siūlymai prisidėti prie VPSP projektų.

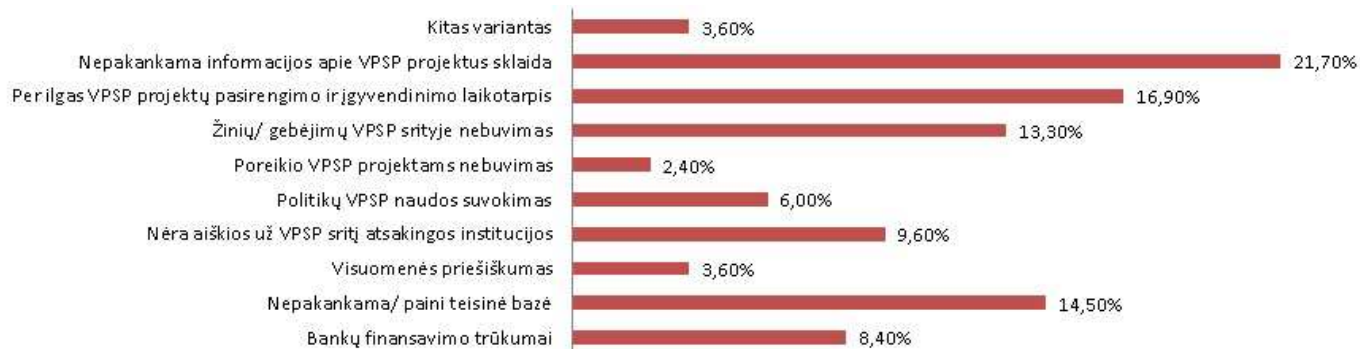
32 paveikslas. Kokio vertės projektus Lietuvoje racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis?



48,30% apklaustųjų, atsakant į aštuntąjį anketos klausimą „Kokios vertės projektus Lietuvoje racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis“, teigė, kad tokio tipo projektai turėtų būti vykdomi tik tada, kai jo biudžetas yra mažesnis nei 1 mln. eurų. Šiek tiek mažiau, 34,50% respondentų teigė, kad VPSP projektus galima vykdyti tik tada, kai projekto biudžetas yra didesnis nei

1 mln. eurų. Vienodai 6,90% privataus sektoriaus apklaustųjų teigė, kad racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystę tokiuose projektuose, kurių biudžetas yra nuo 5 arba 10 mln. eurų. 3,40% respondentų mano, kad projektų biudžetas turi būti daugiau nei 3 mln. eurų. Galima spėti, kad privatus sektorius nėra linkęs investuoti į didelio biudžeto projektus dėl kelių priežasčių: juos riboja finansiniai ištekliai bei privatus sektorius nėra užtikrintas dėl projektų atsiperkamumo.

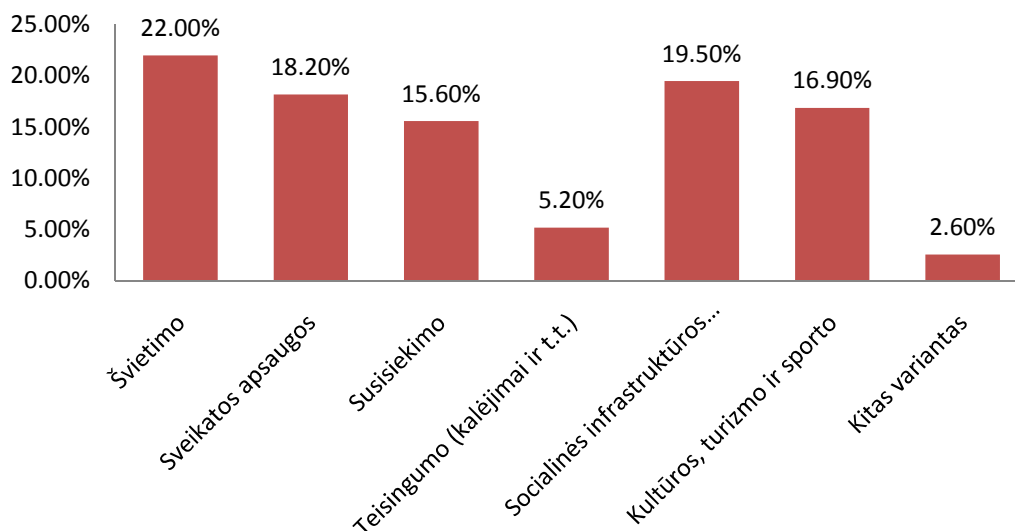
33 paveikslas. Kokie, Jūsų manymu, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje?



#### 9. Kokie yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje?

9-asis anketos klausimo „Kokie, Jūsų nuomone, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje“ rezultatai iš dalies pagrindžia respondentų atsakymus į šeštą (žr. 30 paveikslas) ir septintą (žr. 31 paveikslas) anketos klausimus. Daugiausiai, 21,70%, apklaustųjų teigė, kad didžiausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje yra neapankamas informacijos apie VPSP projektus kiekis. Taip pat, 16,90% apklaustųjų teigė, kad per ilgas VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis yra vienas iš pagrindinių barjerų VPSP projektų plėtrai. 14,50% privataus sektoriaus įmonių atstovų teigia, kad nepakankama/ paini teisinė bazė taip pat kliudo VPSP projektų plėtrai. Politikų VPSP naudoms suvokimas 6,00% apklaustųjų atrodo kaip dar vienas iš galimų VPSP trikdžių. Nemažai apklaustųjų, 13,30% pritaria teiginiui, kad vienas iš projektų barjerų yra žinių/gebėjimų VPSP srityje nebuvimas. 9,60% respondentų teigė, kad jiems vis dar neaišku, kokios institucijos yra atsakingos už šių projektų skatinimą, vykdymą bei plėtrą. 3,60% respondentų teigė, kad šie projektai vis dar sulaukia ir visuomenės priešiško, todėl visuomenė nerodo poreikio šioms projektams. 8,40% apklaustųjų tarp visų VPSP projektų plėtrai esamų trikdžių nurodė ir nepakankamą bankų finansavimą tokio tipo projektams. 3,60% respondentų „Kitas variantas“ grafoje nurodė papildomai du galimus barjerus VPSP plėtrai Lietuvoje, t.y. korupcija ir kad tokius projektus gali vykdyti tik didelės įmonės.

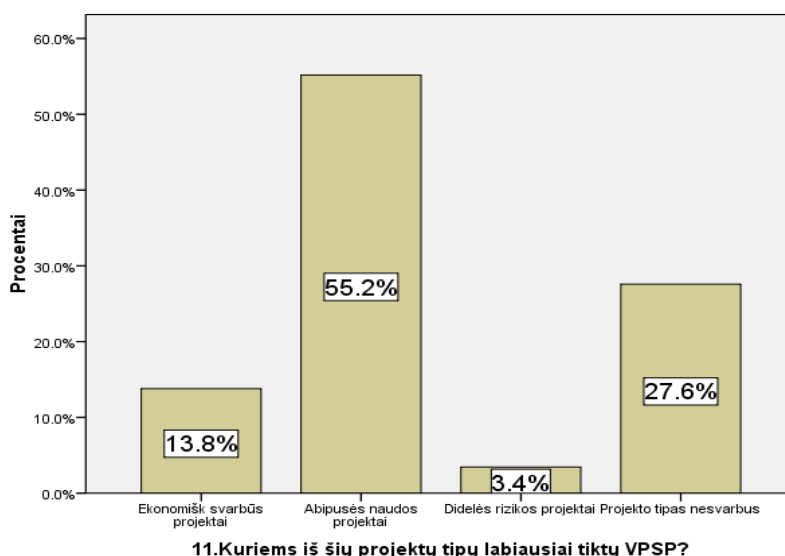
34 paveikslas. Kokiuose sektoriuose tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą?



### 10. Kokiuose sektoriuose tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą?

Daugiausia, 22,00%, viešojo sektoriaus apklaustųjų teigė, kad tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą būtent švietimo srityje. Šiek tiek mažiau, 19,50%, respondentų teigė, kad geriausia VPSP projektų plėtra gali būti socialinės infrastruktūros srityje. 18,20% ir 16,90% apklaustųjų mano, kad atitinkamai sveikatos apsaugos ir kultūros, sporto ir turizmo sritys yra tinkamiausios naujų, inovatyvių projektų plėtrai. 5,20% respondentų teigė, kad VPSP projektai turėtų būti įgyvendinami teisingumo srityje. 2,60% apklaustųjų mano, kad šio tipo projektai turėtų būti vykdomi komunalinių atliekų tvarkymo srityje. Kaip galima matyti iš pateiktų duomenų, nėra vienos ryškios srities, kuriai turėtų būti teikiamas prioritetas. Privataus sektoriaus atstovų nuomone, visos sritys daugiau ar mažiau yra vertos investicijų.

35 paveikslas. Kuriems iš šių projektų tipų labiausiai tiktų VPSP?



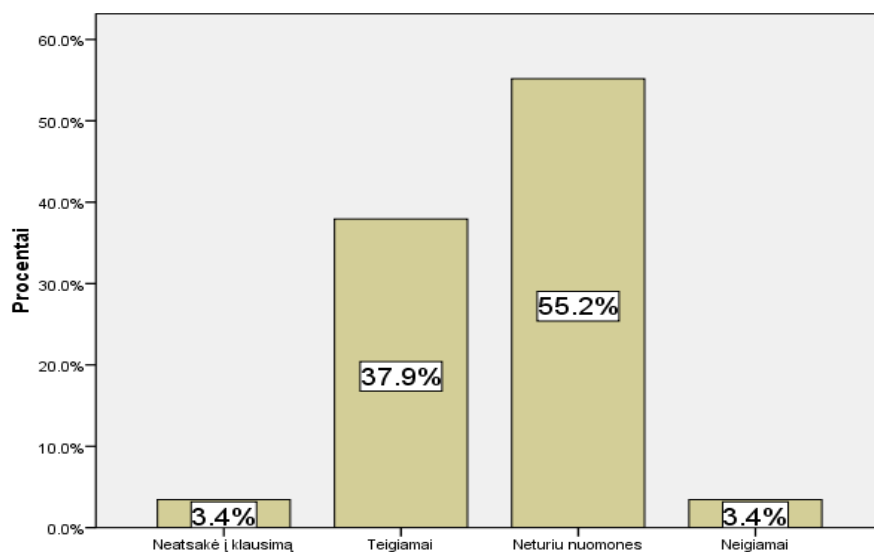
### 11. Kuriems iš šių projektų tipų labiausiai tiktų VPSP?

Privataus sektoriaus atstovai mano, kad mažiausiai (3,40%) VPSP tiktų didelės rizikos projektams. 27,60% apklaustųjų mano, kad projekto tipas nėra svarbus. 13,80% apklaustųjų teigė, kad

VPSP ypatingai tinka įgyvendinti ekonomiškai svarbius projektus. Tačiau daugiau nei pusė (55,20%) respondentų teigė, kad VPSP gali būti tik abipusės naudos projektuose. Galima spėti, kad taip yra dėl to, kad privatus sektorius turi būti užtikrintas, kad jo investicijos atsiperks ir projektas bus naudingas ne tik viešajam, bet ir privačiam sektoriui.

12-uoju anketoje pateiktu klausimu buvo bandoma išsiaiškinti kaip privataus sektoriaus atstovai vertina VPSP konkrečiose išvardintose srityse. Respondentas turėjo įvertinti kiekvieną sritį atskirai. Prie kiekvienos srities buvo pateikti jau įvykdyti VPSP projektų pavyzdžiai. Toliau šiame skyriuje bus apibendrinti gauti atsakymai į 12-ąjį anketos klausimą. (žr. 36-42 paveiksluose)

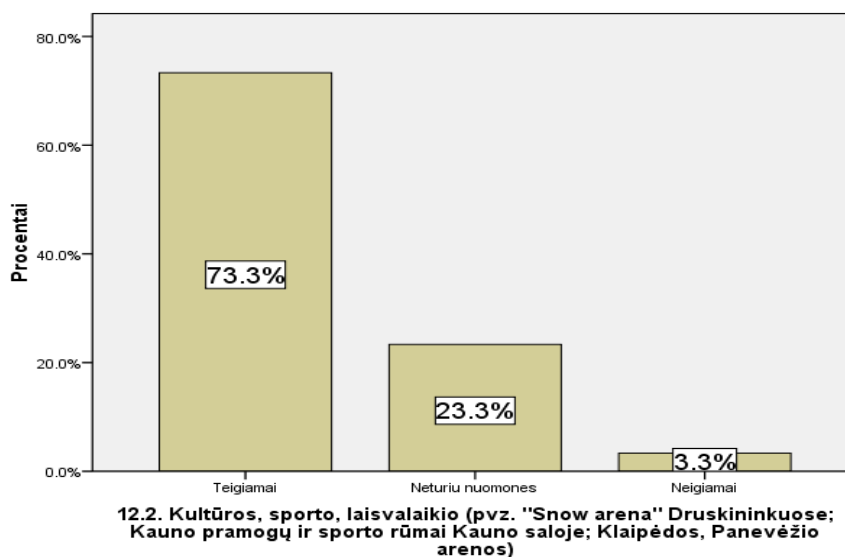
36 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo srityje?



12.1. Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo (pvz. viesuju komunaliniu atlieku tvarkymo paslaugos Taurageje, Silaleje, Neringoje, Akmeneje)

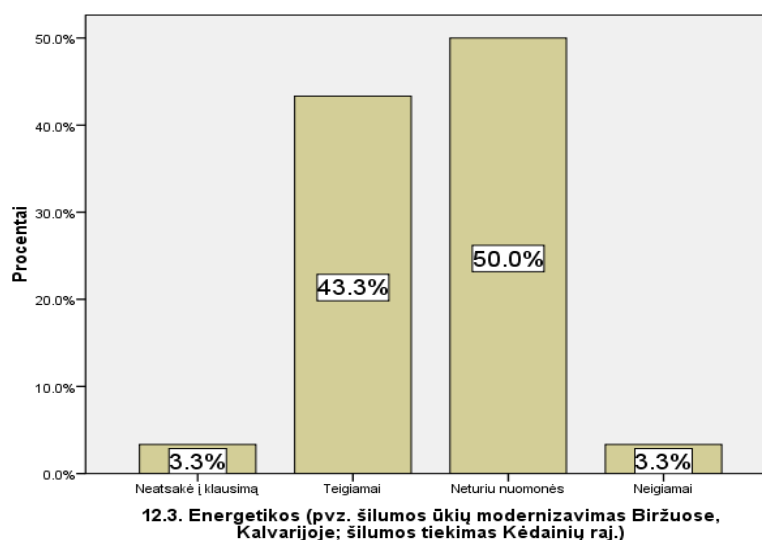
Kalbant apie VPSP projektus atliekų naudojimo ir perdirbimo srityje, 37,90% respondentų teigiamai įvertino tokiu tipo projektus, tačiau šiek tiek daugiau, 55,20%, apklaustųjų šiuo klausimu neturėjo nuomonės. Tai gali būti dėl to, kad VPSP projektų atliekų naudojimo ir perdirbimo srityje informacinė sklaida nebuvo pakankama ir respondentai nebuvo susipažinę su šio tipo projektais. 3,40% respondentų tokio tipo projektus įvertino neigiamai.

37 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus kultūros, sporto ir laisvalaikio srityje?



Net 73,30% respondentų teigiamai įvertino VPSP projektus kultūros, sporto ir laisvalaikio srityje. 23,30% respondentų neturėjo nuomonės apie VPSP projektus įvardintoje srityje. Ko gero tokiam teigiamam šių projektų įvertinimui turėjo nemažai įtakos ir žymūs VPSP projektai, tokie kaip specialiai Europos krepšinio čempionatui statytos arenas bei uždara kalnų slidinėjimo trasa Druskininkuose. Darytina išvada, kad būtent šios srities apklausos rezultatai galėtų realiausiai parodyti viešojo sektoriaus požiūrį į VPSP projektus, nes šios srities projektų paslaugomis visuomenė naudojasi dažniausiai ir gali realiai pasinaudoti jų teikiama nauda. Tačiau, 3,30% apklaustųjų vis tik tokio tipo projektus vertina neigiamai.

38 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus energetikos srityje?

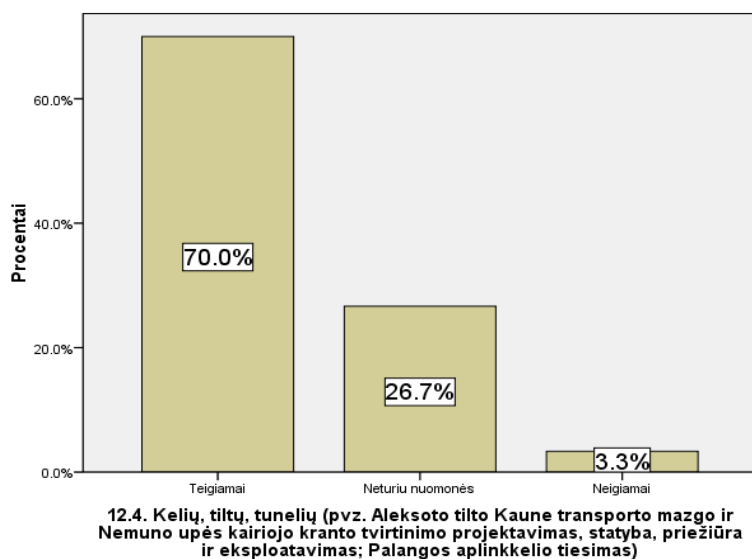


Kalbant apie energetikos sritį, net 50,00%, respondentų neturėjo nuomonės apie VPSP projektus šioje srityje. 43,30% apklaustųjų, juos įvertino teigiamai, o tik 3,30% - neigiamai. Respondentų pažymėtas atsakymas „Neturiu nuomonės“ gali rodyti, kad visuomenė, kuriai iš dalies atstovauja



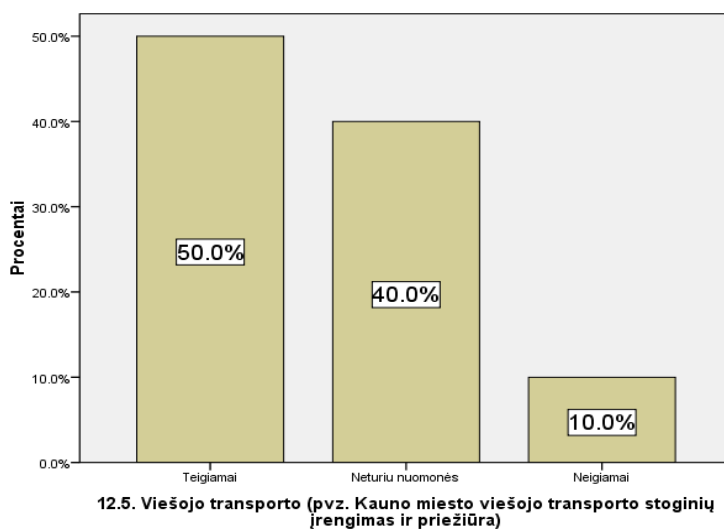
privatus sektorius, nėra supažindinta su VPSP projektai, šiuo atveju energetikos srityje. Nepakankamas informacijos kiekis neleidžia respondentams pateikti objektyvią nuomonę apie konkrečius projektus.

39 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus kelių, tiltų, tunelių tvarkymo srityje?



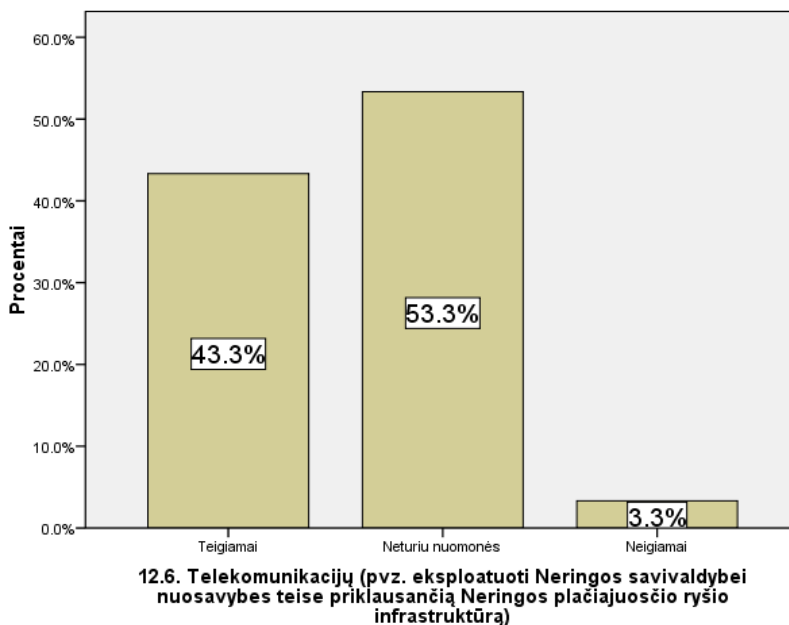
Net 70,00% privataus sektoriaus atstovų teigiamai įvertino VPSP projektus kelių, tiltų bei tunelių srityje. 26,70% apklaustųjų neturėjo nuomonės, o tik 3,30% tokius projektus įvertino neigiamai. Anketoje buvo pateikti šioje srityje įgyvendintų projektų pavyzdžiai: Aleksoto tilto Kaune transporto mazgo ir Nemuno upės kairiojo kranto tvirtinimo projektavimas, statyba, priežiūra ir eksploatavimas, bei Palangos aplinkkelio tiesimas. Nors nebuvo galima pastebėti, kad šie projektai bei jų finansavimo forma yra viešiniai, tačiau pateikus juos kaip pavyzdį, respondentai galėjo objektyviai įvertinti jų teikiamą naudą, nes tai projektai (tokie patys kaip ir kultūros, sporto ir laisvalaikio projektai), kurių teikiama nauda gali pasinaudoti visuomenė.

40 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus viešojo transporto srityje?



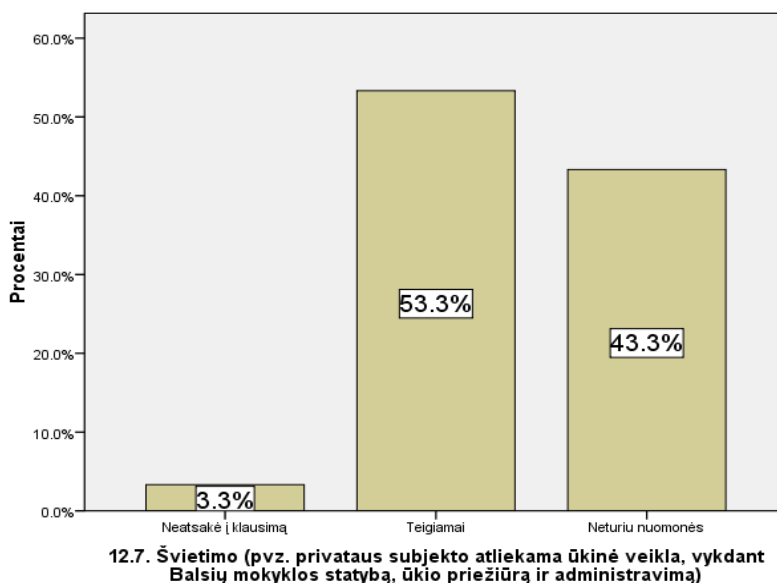
40-tame paveiksle galime matyti, kaip privataus sektoriaus atstovai vertina VPSP projektus viešojo transporto srityje. Daugiausiai, 50,00%, apklaustųjų vertina teigiamai, 40,00% - neturi nuomonės, o 10,00% apklaustųjų teigė, kad VPSP projektus viešojo transporto srityje vertina neigiamai.

41 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus telekomunikacijų srityje?



Kalbant apie telekomunikacijų sritį, 53,30% respondentų teigė, kad neturi nuomonės apie infrastruktūros gerinimą telekomunikacijų srityje. Šiek tiek mažiau, 43,30% apklaustųjų VPSP projektus šioje srityje vertina teigiamai. Tik 3,30% apklaustųjų pasisako. Taip pat galime daryti išvadą, kad neutralus respondentų atsakymas „Neturiu nuomonės“ gali būti dėl informacijos stygiaus apie VPSP projektus ir telekomunikacijų srityje.

42 paveikslas. Kaip vertinate VPSP projektus švietimo srityje?

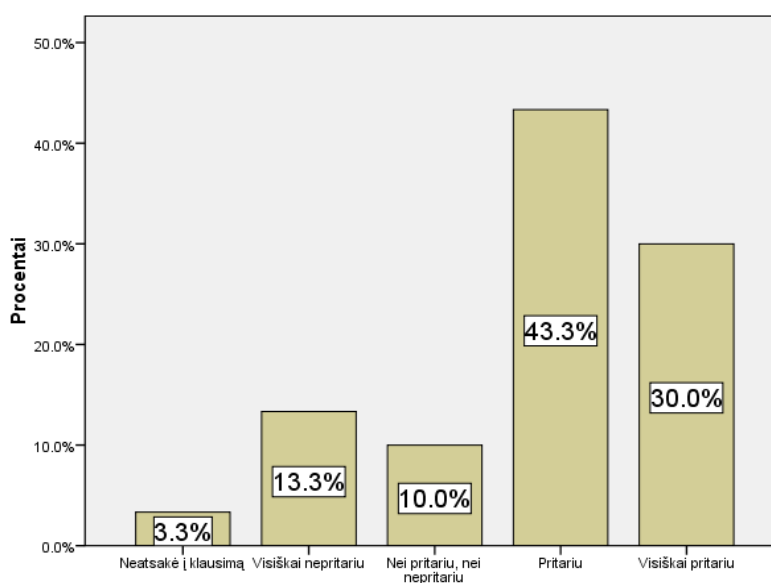


42-ame paveiksle matome kaip privatus sektorius vertina VPSP projektus švietimo srityje. 53,30% respondentų teigiamai vertina VPSP projektus švietimo srityje, o neigiamai tik 3,30%. Tačiau, ne daug mažiau nei teigiamai, net 43,30% apklaustųjų neturi nuomonės apie šiuos projektus.

Iš visų sričių, kuriose yra vykdomi VPSP projektai, daugiausiai 73,30% surinko kultūros, sporto ir laisvalaikio sritis. Šiek tiek mažiau, 70,00%, teigiamų respondentų įvertinimų sulaukė kelių, tiltų ir tunelių priežiūros bei statybos projektai. Tokių respondentų atsakymų pasiskirstymą galėjo nulemti tai, kad kultūros, sporto ir laisvalaikio projektai įgyvendinti VPSP principu buvo reklamuojami ir didesnę dalis žmonių galėjo patirti projektų rezultatų naują. Skirtingi nei pastarieji projektai, kitų sričių projektai nebuvo taip plačiai reklamuojami bei visuomenė nebuvo apie juos informuota.

Apklausoje pateiktu 13-tuoju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, kurie iš išvardintų požymių yra svarbiausi sėkmingam VPSP vykdymui. Apklaustos rezultatai pateikti žemiau esančiose diagramose (žr. 45-48 diagramos). Respondentų buvo prašoma įvertinti požymių svarbą „visiškai pritariu, pritariu, nei pritariu nei nepritariu, nepritariu ir visiškai nepritariu“ skalėje.

43 paveikslas. Efektyviai panaudoti ištekliai

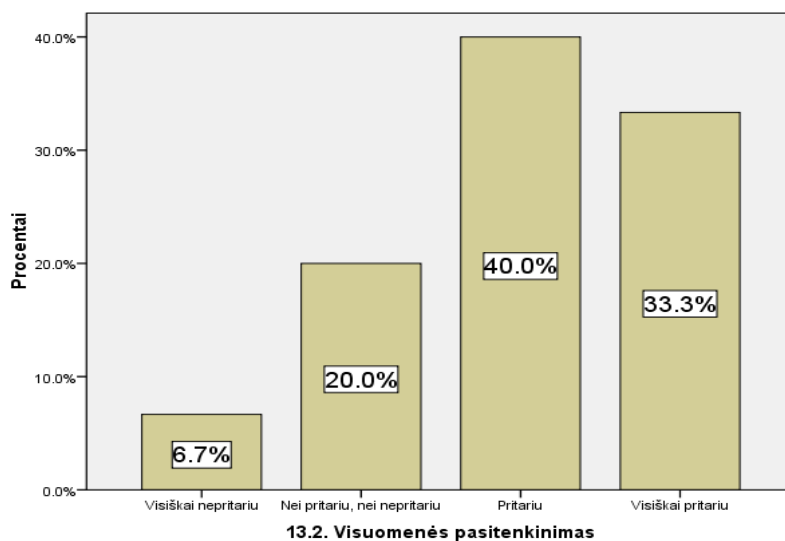


13.1. Efektyviai panaudoti ištekliai

Vienas iš sėkmingų VPSP požymių yra efektyviai panaudoti ištekliai. Šiam požymiui, kaip vienam iš svarbiausių pritarė 43,30%, o visiškai pritarė 30,30% apklaustųjų. 13,30% respondentų buvo kategoriškai prieš šį sėkmingos VPSP požymį, o 10,00% privataus sektoriaus atstovų neturi nuomonės apie šio požymio svarbą. Darytina išvada, kad efektyviai panaudoti ištekliai VPSP plėtroje yra itin svarbūs abiemis projekte dalyvaujančioms pusėms. Svarbu, kad projektai būtų vykdomi skaidriai, nes tik tokiu atveju visuomenės nuomonė būtų teigiama šių projektų atžvilgiu. Tokiu būdu,

visuomenė, taptų viena iš VPSP projektų skatinimo šaltinių, skatinančių tokio tipo projektų plėtrą. Šį teiginį įrodo kitoje paveiksle pateikti duomenys (žr. 44 paveikslas).

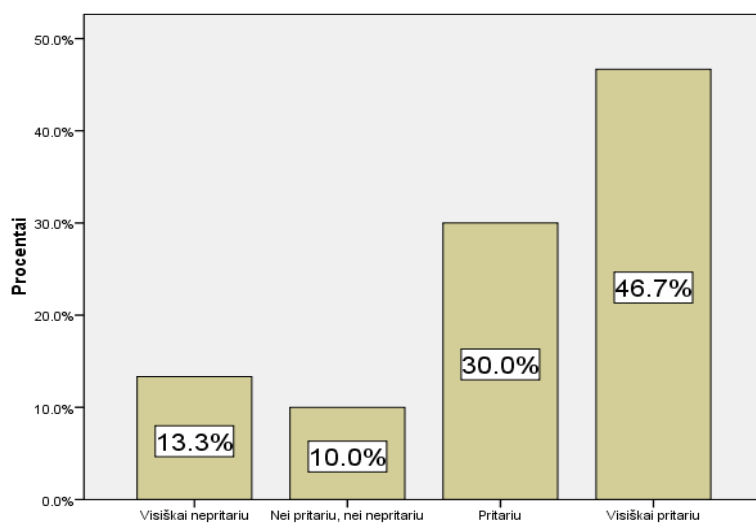
44 paveikslas. Visuomenės pasitenkinimas



13.2. Visuomenės pasitenkinimas

Kaip buvo kalbėta anksčiau, visuomenės pasitenkinimas vaidina svarbų vaidmenį ne tik VPSP bet ir kitų įvairių projektų plėtroje. Tai įrodo 44-tame paveiksle pateikti apklausos rezultatai, 33,30% apklaustųjų visiškai pritarė ir 40,00% respondentų pritarė, kad visuomenės pasitenkinimas yra vienas iš svarbiausių požymių VPSP projektų plėtrai. Jei visuomenė yra patenkinta, ji netrukdo projektų plėtrai, nesukelia papildomų problemų, sukuria poreikį naujai viešojo ir privataus sektoriaus partnerystei bei ja grįštiesiems projektams. Tačiau 6,70% privataus sektoriaus apklaustųjų neigė šio požymio svarbą, o net 20,00% šiuo klausimu neturėjo nuomonės.

45 paveikslas. Aukšta paslaugų kokybė

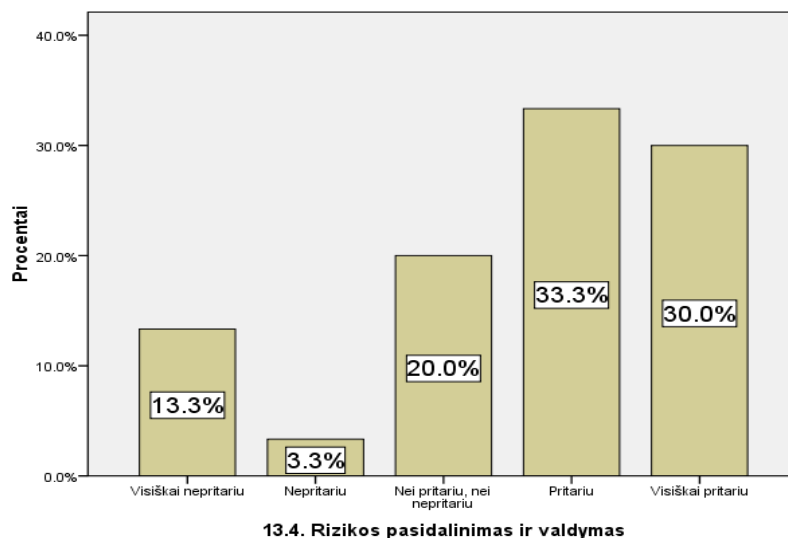


13.3. Aukšta paslaugų kokybė

45-tame paveiksle yra pateikiami rezultatai, kaip privatus sektorius vertina vieną iš svarbiausių VPSP projektų požymių – aukštą paslaugų kokybę. Buvo manoma, kad didžioji dauguma respondentų

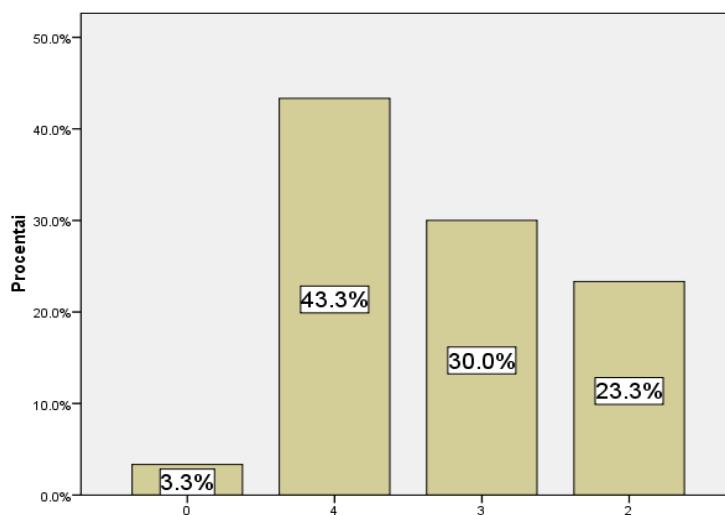
visiškai pritaras aukštos kokybės požymiui VPSP projektuose, tačiau šiam požymiui visiškai pritarė tik 46,70% apklaustųjų, o 30,00% respondentų nebuvo toki kategoriški ir pasirinko „Pritariu“ variantą. 10,00% apklaustųjų, neturėjo nuomonės ar aukšta paslaugų kokybė yra būtina projektų įgyvendinimui. Dar 13,30% privataus sektoriaus atstovų mano, kad šis požymis yra visiškai nesvarbus. Darytina išvada, kad aukšta paslaugų kokybė vis tik nėra pats svarbiausia ir esminis dalykas VPSP projektų požymis. Nors šių projektų pagrindinė koncepcija ir yra – suteikti aukščiausios kokybės paslaugas, kurios gali būti sukuriamos bendru viešojo ir privataus sektoriaus darbu.

46 paveikslas. Rizikos pasidalinimas ir valdymas



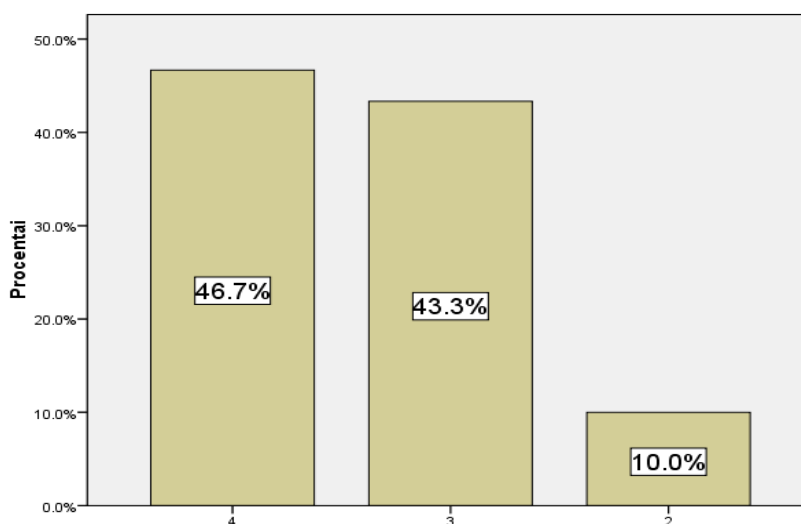
Iš tyrimo rezultatų galima matyti, kad respondentams yra svarbu rizikos pasidalinimas ir valdymas. 30,00% teigė, kad rizikos pasidalinimas yra kaip niekad svarbus ir jie šiam požymiui nedvejodami visiškai pritaria, tačiau šiek tiek daugiau, 33,30% apklaustųjų ne taip drąsiai, tačiau vis tik pritaria rizikos pasidalinimo ir valdymo svarbai. Nemaža dalis respondentų, 20,00%, šiam požymiu nei pritaria, nei nepritaria, o 16,60% mano, kad šis požymis yra visiškai nesvarbus ir nereikšmingas projektų plėtros metu. Galima daryti išvadą, kad privataus sektoriaus atstovų negąsdintų galimi sunkumai ir didesnė darbų našta nei jų partnerių, viešojo sektoriaus, VPSP projektuose.

Paskutiniu metu privataus sektoriaus apklausos klausimu, buvo bandoma išsiaiškinti, kurie iš faktorių lemia sėkmingą VPSP? Respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus faktorius balų skale nuo 1 iki 4, kai 4 labiausiai lementis faktorius, 1 – mažiausiai. Gauti rezultatų duomenys yra pateikti diagramose (žr. 47-52 paveikslai).



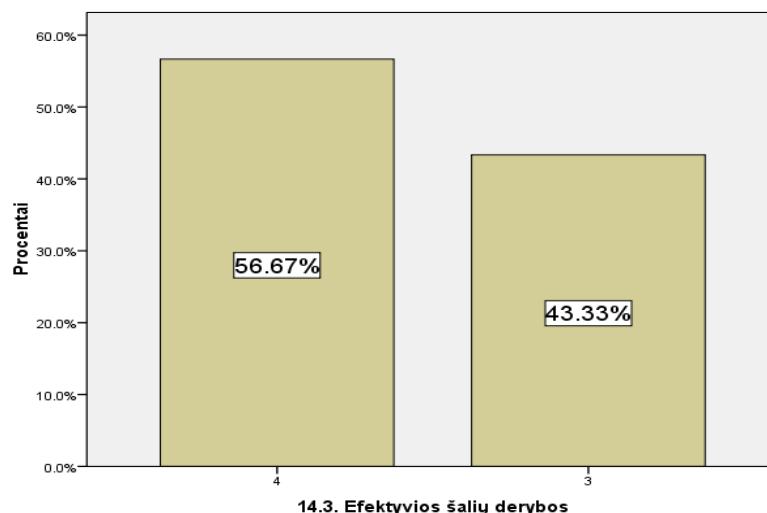
14.1. Viešosios konsultacijos

Iš 47-tame paveiksle pateiktų duomenų, galime matyti, kad 43,30% apklaustųjų viešosios konsultacijos yra vienas iš svarbiausių faktorių lemiančių sėkmingą projektų įgyvendinimą. 30,00% apklaustųjų šį faktorių įvertino 3 balais, 4 balų skalėje. 3,30% viešojo sektoriaus atstovų mano, kad šis faktorius visiškai nėra pats svarbiausias, nes jį įvertino 2 balais 4 balų skalėje. 3,30% respondentų į šį klausimą neatsakė.

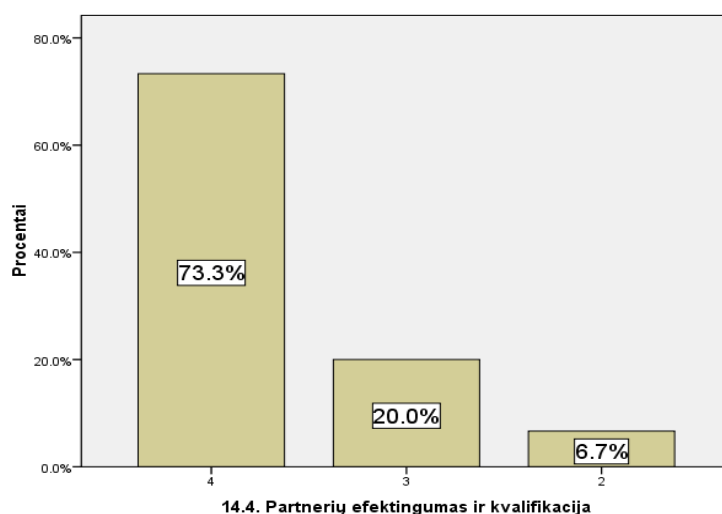


14.2. Tinkamas rizikos paskirstymas

54,50% respondentų tinkamą rizikos paskirstymą parinko kaip vieną iš reikšmingiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą VPSP. 36,40% respondentų taip pat pritarė šiam teiginiui. Tik 9,1% anketos dalyvių teigė, kad tinkamos rizikos pasidalinimas, nėra tok svarbus veiksnys projektų įgyvendinimo metu. Darytina išvada, kad tinkamas rizikos pasidalinimas yra labai svarbus viešajam sektoriui, kas garantuotų, kad nesėkmės atveju, nuostoliai liktų ne tik pastarajam sektoriui, bet ir privačiam.

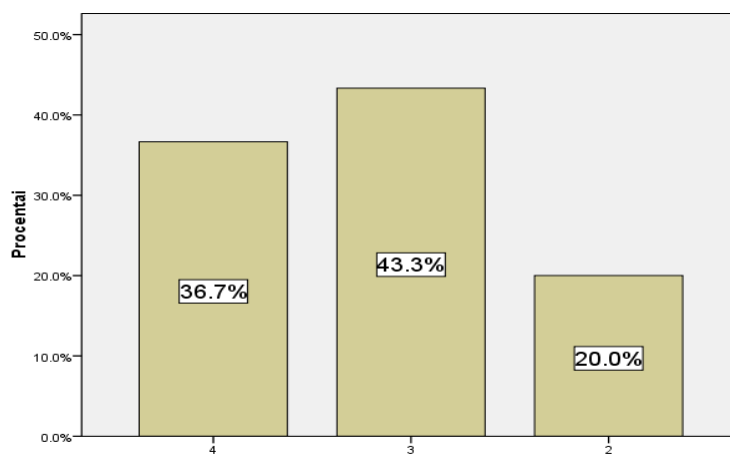


Efektyvios šalių derybos yra svarbus veiksnys įgyvendinant ne tik VPSP projektus bet ir įprastus projektus. Tam visiškai pritarė 56,67% respondentų. Dar 43,40% apklaustųjų šį faktorių įvertino 3 balais iš 4. Efektyvios šalių derybos veda link realių, įgyvendinamų rezultatų. Kuo derybos yra efektyvesnės ir sklandesnės, tuo mažesnės išlaidos, nes norimi rezultatai yra pasiekiami kur kas greičiau. Projektai vykdomi kur kas nuosekliau ir sėkmingiau.



Kaip galime matyti iš 50-tame paveiksle pateiktų tyrimų rezultatų, ypač teigiamai privataus sektoriaus yra įvertintas partnerių efektingumo ir kvalifikacijos faktorius. 73,30% respondentų šį faktorių įvertino 4 balais iš 4, o dar 20,00% įvertino 3 balais iš 4. Tik 6,70% apklaustųjų mano, kad šis veiksnys nėra toks svarbus dviejų sektorių partnerystės metu. Būtų galima daryti išvadą, kad privatus sektorius nori kiek efektyviau ir sklandžiau vykdyti VPSP projektus, kad jie neužsitęstų labai ilgai ir nereiktų investuoti papildomų išteklių.

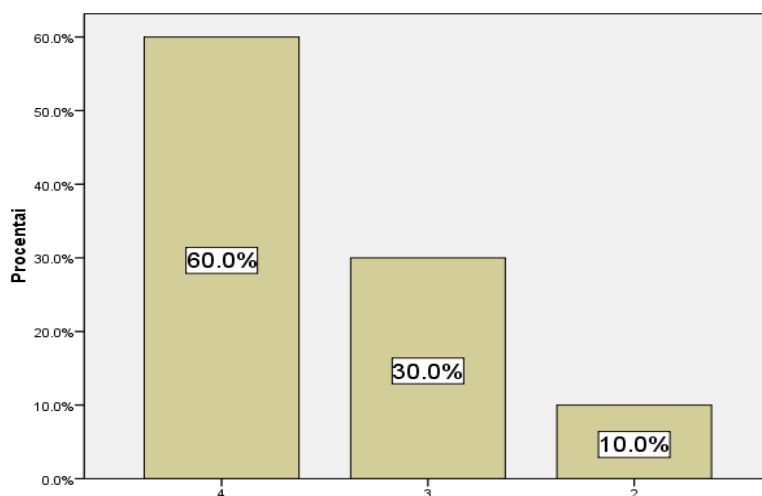
### 51 paveikslas. Konkurencingesni viešieji pirkimai



14.5. Konkurencingesni viešieji pirkimai

Privataus sektoriaus atstovai, konkurencingesnius viešuosius pirkimus įvardino kaip vieną iš tų veiksnių, kurie yra svarbūs, tačiau ne patys svarbiausi, šiam sektoriui vystant VPSP plėtrą (43,30%). Šį faktorių, didžioji dauguma respondentų įvertino 3 balais iš 4. Šiek tiek mažiau, 36,70%, apklaustųjų šio veiksnio svarbą įvertino 4 balais iš 4. 20,00% respondentų įvertino šį faktorių visiškai nelemiančiu veiksniumi VPSP projektų plėtros metu.

### 52 paveikslas. Gerai parengti sutarties dokumentai



14.6. Gerai parengti sutarties dokumentai

60,00% ir 30,00% respondentų, 52 paveiksle įvardintą faktorių įvertino atitinkamai labiausiai lemiančiu ir turinčiu nemažos įtakos. Tačiau 10,00% respondentų mano, kad šis veiksnys nėra lemiantis viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės plėtrą. Gautas tyrimo rezultatas yra nuspėjamas, nes kilus ginčams, nesutarimams aiškiai išdėstytos projektų sąlygos parengtuose dokumentuose vaidina lemiamą vaidmenį.

Apibendrinant 13-tąjį klausimą darytina išvada, kad partnerių efektingumas ir kvalifikacija ir gerai parengti sutarties dokumentai yra svarbiausi faktoriai sėkmingam VPSP projekto įgyvendinimui.



Mažiausiai reikšmingi faktoriai yra konkurencingesni viešieji pirkimai, viešosios konsultacijos ir efektyvios šalies derybos ir tinkamas rizikos pasiskirstymas.

Atlikus tyrimą privataus sektoriaus įmonėse darytina išvada, kad privatus sektorius nėra linkęs bendradarbiauti su viešuoju sektoriumi ir kartu vykdyti VPSP projektus. Iš anketos apklausos duomenų analizės galima pastebėti, kad privatus sektorius neturi pakankamai informacijos apie VPSP projektus. Informacijos stygių pats privatus sektorius akcentuoja kaip vieną iš pagrindinių priežasčių, kodėl jie nenori arba negali dalyvauti VPSP projektuose. Taip pat, didžiausi barjerai, trukdantys tokių projektų plėtrą yra per ilgas VPSP projektų parengimo ir įgyvendinimo laikotarpis, žinių/gebėjimų VPSP srityje nebuvimas bei per didelės investicijos. Taip pat, derėtų paminėti, kad privačiam sektoriui kaip niekada yra svarbu tinkamai paruošti sutarties dokumentai bei patikimi ir kompetentingi projekto partneriai.

### 3.3.2. Kokybinio (interviu) tyrimo analizė

Kokybinis tyrimas buvo atliekamas pateikiant respondentui iš anksto pasiruoštus struktūrizuotus interviu klausimus. Šiame klausimyne buvo 12 klausimų, į kuriuos atsakė 1 viešojo ir 4 privataus sektorių atstovai.

**Viešojo sektoriaus apklausą sutiko atlikti Birštono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėja Jovita Tirvienė.** Skyriaus vedėja informavo, kad šiuo metu Birštono savivaldybė nedalyvauja viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė grindžiamuose projektuose, tačiau ateityje tikrai norėtų dalyvauti tokio tipo projektuose. Jovita Tirvienė taip pat sutiko su pateiktu klausimu, kad 2014-2020 metų laikotarpis yra pats tinkamiausias vykdyti VPSP projektus, nes juos skatina Europos Sąjunga.

Paklausus respondentės, ar VPSP projektų skatinimas galėtų padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas ji į klausimą atsakė „Taip“ ir pridūrė, kad „VPSP projektai labai prisidėtų sprendžiant viešojo sektoriaus infrastruktūros atnaujinimo problemas, tuo pačiu būtų pritraukiamas verslas. Tačiau reiktų spręsti viešojo sektoriaus institucijų galimybes skirti finansavimą VSPS projektams, spręsti lėšų skolinimosi klausimus. Viešojo sektoriaus institucijos, dalyvaudamos ir įgyvendindamos VSPS projektus, daug greičiau sutvarkytų visus viešosios infrastruktūros objektus“. Tokio tipo projektai, būtų ypatingai svarbūs Birštono kurortui, kuris, norėdamas pritraukti turistų, turi nuolat atsinaujinti (renovuojami/atstatomi seni pastatai, kuriama visiškai nauja infrastruktūra). Tokiems projektams reikalingas nemažas biudžetas, kuriuo Birštono savivaldybė negali pasigirti, todėl reikalinga privataus sektoriaus parama.

Birštono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėja paminėjo finansavimo barjerus kalbėdama apie VPSP plėtrą Lietuvoje. Vieną iš barjerų ji įvardino bankų finansavimo trūkumus. Taip pat, respondentė teigia, kad nepakankama/paini teisinė bazė, politikų naudos suvokimas yra dar vieni barjerai, kurie stabdo VPSP projektus. J.Tirvienė paminėjo ir žinių/gebėjimų VPSP nebuvimą. Nors vyksta įvairūs mokymai šia tema, tačiau jų reiktų vis daugiau, gal būt net ir į juos įtraukiant privatų sektorių. Per ilgas VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis – dar vienas barjeras projektų plėtrai. Šį barjerą įvardino ir daugelis anoniminės viešojo ir privataus sektorių apklausos respondentų. Darytina išvada, kad tai viena iš didžiausių egzistuojančių VPSP projektų problemų. Paskutinis šioje apklausoje įvardintas barjeras yra institucijos, atsakingos už VPSP projektų nebuvimą. Kaip teigiama „Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės skatinimo projekte“, Lietuvoje veikia keletas įstaigų, kurios turėtų prižiūrėti ir koordinuoti VPSP projektus, t.y. Finansų ministerija; Centrinė projektų valdymo agentūra; Europos socialinio fondo agentūra; UAB

„Viešųjų investicijų plėtros agentūra“. Kaip galima suprasti iš respondentės atsakymo, vis tik reiktų vienos ir aiškios institucijos, kuri viena prižiūrėtų VPSP projektų plėtrą.

Aštuntuoju interviu klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, kokiose srityse respondentė skatintų VPSP projektų plėtrą. Ji teigia, kad pačios palankiausios sritys projektams yra švietimo, sveikatos apsaugos, susisiekimo, socialinės infrastruktūros, kultūros, turizmo ir sporto sritys. Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėja teigia, kad projektų tipas nėra svarbu vykdant VPSP projektus. Jų principu galima vykdyti ir ekonomiškai svarbius, abipusės naudos ar didelės rizikos projektus.

VPSP projektų sėkmingumą, kaip teigia respondentė, lemia efektyviai panaudoti ištekliai, visuomenės pasitenkinimas, aukšta paslaugų kokybė bei rizikos pasidalinimas ir vadyba. Taip pat ji pridūrė, kad taip pat yra labai svarbu efektyvios šalių derybos, partnerių efektingumas ir kvalifikacija, gerai parengti sutarties dokumentai bei konkurencingesni viešieji pirkimai. Pastarieji nėra visiškai tinkami VPSP projektų įgyvendinimui.

Birštono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėjos Jovitos Tirvienės paprašius pateikti pasiūlymų geresnei VPSP projektų plėtrai ji įvardino, kad yra svarbu stiprinti viešojo sektoriaus institucijų specialistų gebėjimus dirbti su VPSP projektais, stiprinti jų teises žinias. Taip pat respondentė teigia, kad reikalinga gera kelių specialistų komanda ir pastovus politinis tokių projektų įgyvendinimo palaikymas.

**Privataus sektoriaus apklausą sutiko AB „Lietuvos energijos gamyba“ projektų vadovas Tomas Kučiauskas.** AB „Lietuvos energijos gamyba“ yra viena iš įmonių, kuri dalyvauja VPSP projektuose ir toliau norėtų juose dalyvauti. Respondentas teigia, kad VPSP projektų skatinimas gali padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas, tačiau reikalinga viešojo sektoriaus kompetencija ir patirtis pasirašant viešąjį interesą atitinkančias sutartis, tinkamai pasidalinant rizikas ir pan. T. Kučiauskas teigia, kad projektų vertė bei jų tipas (ekonomiškais svarbūs, abipusės naudos ir pan.) neturėtų būti esminiai kriterijai ir faktoriai projektų vykdymui. Svarbiausia, kad projektai sulaukia susidomėjimo. Didžiausius barjerus VPSP projektų plėtrai Lietuvoje respondentas įvardina žinių/ gebėjimų VPSP srityje nebuvimas bei per ilgą VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpį. Respondento paklausus, kaip jis mano, kokioje srityje VPSP projektai būtų reikalingiausi, jis atsakė, kad patraukliausios sritys šiems projektams būtų susisiekimo ir kalėjimų sektoriai. AB „Lietuvos energijos gamyba“ projektų vadovas teigia, kad VPSP projektai yra ir būtų sėkmingi tada, kai abi pusės pasidalina galimomis ir esamomis rizikomis, efektyviai ir kvalifikuotai dirba. Taip pat, konkurencingesni viešieji pirkimai būtų vienas iš faktorių, kuris užtikrintų sėkmingą VPSP projektų įgyvendinimą.

**Kitas privataus sektoriaus atstovas, kuris sutiko atsakyti į interviu klausimus yra AB „Kauno tiltai“ statybų aikštelės vadovas Alvydas Kudirka.** Ši įmonė taip at dalyvauja VPSP projektuose. Respondentas teigia, kad būtent šis, 2014-2020 metų laikotarpis yra pats tinkamiausias projektų plėtrai, nes teik viešasis sektorius, tiek privatus sektorius yra suinteresuoti infrastruktūros gerinimu ir lėšų įsisavinimu. Skirtingai nei visi kiti apklaustieji, A. Kudirka teigia, kad VPSP projektus, galima pradėti vykdyti net ir tada, kai projekto biudžetas yra šiek tiek daugiau nei 5000 EUR. Įvardindamas barjerus, respondentas juos paminėjo tokius pačius, kokius nurodė ir daugelis kitų respondentų: nepakankama/paini teisinė bazė bei žinių/gebėjimų VPSP projektuose nebuvimas. AB „Kauno tiltai“ atstovas teigia, kad susisiekiimo srityje VPSP projektai būtų naudingiausi. Taip pat pridūrė, kad projektai turi būti ekonomiškai svarbūs ir abipusė naudos. Tam kad VPSP projektai būtų sėkmingai įgyvendinti, būtina atkreipti dėmesį į šiuos išvardintus faktorius: ištekliai turi būti efektyviai panaudoti, pasiekta aukšta paslaugų kokybė, užtikrintos viešosios konsultacijos, šalys turi tinkamai suderinti projekto sąlygas bei jas fiksuoti tinkamai paruoštuose sutarties dokumentuose. Taip pat, yra svarbus efektingas ir kvalifikuotas partnerių darbas.

**UAB „Birštono mineraliniai vandenys ir Ko“** yra dar viena privataus sektoriaus įmonė, kuri dalyvauja VPSP projektuose. Į interviu klausimus atsakė įmonės generalinis direktorius Valentinas Lukoševičius. Jis patvirtino, kad ir toliau norėtų dalyvauti VPSP projektuose ir kad 2014-2020 metų laikotarpis tam yra pats geriausias. Šios įmonės atstovas, taip pat kaip ir AB „Kauno tiltai“ atstovas teigia, kad VPSP tinka net ir visiškai smulkių projektų vykdymui, kurie skatintų spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas. Paprašius respondento nurodyti dažniausius barjerus VPSP plėtrai Lietuvoje, jis akcentavo tik vieną iš jų – nepakankamą/ painią teisinę bazę. Interviu pabaigoje jis pridūrė, kad „bendradarbiavimas tarp privataus ir viešojo sektorių turi būti reglamentuotas teisės aktais, kad privatus sektorius būtų suinterasuotas.“ V. Lukoševičius teigia, kad sėkmingiausi projektai yra abipusės naudos projektai, kurie turėtų būti vykdomi švietimo bei kultūros, sporto ir turizmo srityse. Svarbu, kad būtų efektyviai panaudoti ištekliai, įvyktų ne tik efektyvios šalių derybos bet ir partneriai būti kvalifikuoti bei darbas vyktų sklandžiai.

**VšĮ „Kauno hospito namai“** direktorė **Žanna Jankovskaja** buvo viena iš tų respondenčių, kuri apie VPSP projektus išgirdo pirmą kartą. Ž. Jankovskaja teigia, kad vykdydama savo įmonės veiklą, VPSP būtų jai labai naudinga ir ji norėtų dalyvauti tokio tipo projektuose. Taip pat ji pritaria, teiginiui, kad VPSP projektų skatinimas gali padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas, o pačius projektus racionalu vykdyti jei jų biudžetas yra apie 3-5 mln. eurų. Respondentė įvardindama barjerus trukdančius VPSP plėtrai Lietuvoje juos paminėjo tokius pačius, kokius nurodė ir daugelis kitų respondentų: nepakankama/paini teisinė bazė bei žinių/gebėjimų VPSP projektuose nebuvimas. VšĮ „Kauno hospito namai“ direktorės manymu, daugiau projektų galėtų būti

vykdomi sveikatos apsaugos srityje ir tai turėtų būti abipusės naudos projektai. Tam kad VPSP projektai būtų sėkmingai įgyvendinti, būtina atkreipti dėmesį į šiuos išvardintus faktorius: ištekliai turi būti efektyviai panaudoti, pasiekta aukšta paslaugų kokybė, tinkamai paskirstyta rizika bei partneriai turi būti aukščiausios kvalifikacijos bei atliekami efektingai. Pokalbio pabaigoje respondentė akcentavo, kad šiems projektams kaip niekad yra reikalingas viešumas.

Apibendrinus anonimines anketas ir interviu būtų galima išskirti šiuos teiginius:

- Viešoji ir privati partnerystė yra vienas iš naujausių ir inovatyviausių projektų vykdymo formų, kuria norėtų pasinaudoti tiek viešasis, tiek ir privatus sektorius. Apibendrinus tyrimo duomenis darytina išvada, kad tokio tipo projektams trūksta informacinės sklaidos bei žinių padedančių pradėti vykdyti projektus.
- Tiek privatus, tiek ir viešasis sektorius bendrai sutaria, kad pats naudingiausias projektų tipas yra abipusės naudos projektai, nes abi projekte dalyvaujančios šalys yra vienodai suinteresuotos sėkmingu projekto įgyvendinimu. Vykstančios efektingos derybos, vienodai pasidalinama rizika – anketose nurodoma kaip svarbiausi faktoriai lemiantys sėkmingą projektų įgyvendinimą.
- Kalbant apie VPSP projektus kiekvienoje srityje atskirai, būtų galima atkreipti dėmesį į tai, kad kultūros, sporto ir turizmo projektus viešasis sektorius kur kas geriau įvertino, nei privatus sektorius, o energetikos srityje atvirkščiai - VPSP projektus privatus sektorius įvertino kur kas geriau nei viešasis. Ši tendencija yra neįprasta, nes daugiau informacijos ir reklamos buvo apie kultūros, sporto ir turizmo projektus, o ne apie energetikos projektus. Kelių ir tiltų priežiūra ir tvarkymas sulaukė kur kas daugiau palaikymo iš privataus sektoriaus, nei iš viešojo. Tiek privataus, tiek ir viešojo sektoriaus nuomonė apie viešojo transporto srityje vykdomus projektus sutampa, jie juos vertina teigiamai. Švietimo srities projektus viešasis sektorius įvertino kur kas geriau nei privatus sektorius.
- Efektyviai panaudoti ištekliai, efektyvios šalių derybos ir visuomenės požiūris VPSP plėtroje yra itin svarbūs abiem projekte dalyvaujančioms pusėms. Atlikus tyrimą išaiškėjo, kad aukšta paslaugų kokybė nėra pats svarbiausia požymis VPSP projektuose. Viešosios konsultacijos yra kur kas svarbesnės viešajam sektoriui nei privačiam. Rizikos pasidalinimas privačiam sektoriui yra ne toks svarbus kaip viešajam. Tai rodo, kad privatus sektorius yra linkęs labiau rizikuoti, o tai gal būt yra vienas iš faktorių, kodėl nėra tiek daug VPSP projektų – išsiskiria viešojo ir privataus sektoriaus lūkesčiai.

- Partnerių efektyvumas ir kvalifikacija yra svarbi abiems pusėms, tačiau būtų galima kelti klausimą ar iš tos pačios perspektyvos jie žiūri. Viešasis sektorius – mažiau darbo, didesnė našta privačiam sektoriui, o privatus – greitas, nuoseklus, efektingas darbas reikalaujantis kiek galima mažesnių finansinių išlaidų.
- Tiek viešasis, tiek ir privatus sektorius vieningai sutaria, kad jų dalyvavimui tokio tipo projektuose trukdo nepakankamas informacijos apie VPSP projektus kiekis. Respondentai teigia, kad sunku gauti informacijos apie įvykdytus VPSP projektus iš jų dalyvių, ypač privataus sektoriaus. Tai įrodo šio baigiamojo magistro darbo tyrimas. Tiriamojo darbo anketos buvo išsiųstos 20 įmonių, kurios iki 2014 metų dalyvavo tokio tipo projektuose. Iš jų tik dvi sutiko atsakyti į anketoje pateiktus klausimus.
- Taip pat, atlikus tyrimą, galima daryti išvadą, kad maža grįžtamoji vertė, žinių/gebėjimų stoka, per didelės investicijos, per ilgas VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis bei tai, kad kai kurių įmonių veikla nėra tinkama VPSP projektų vykdymui yra esminiai faktoriai lemiantys tokį mažą VPSP projektų kiekį Lietuvoje.

Privataus sektoriaus atsakymai yra kur kas įvairesni nei viešojo. Daugeliu atvejų privataus sektoriaus atsakymuose dominavo „Neturiu nuomonės“ arba „Nei pritariu, nei nepritariu“ variantai, todėl galima daryti išvadą, kad privatus sektorius neturi susidaręs konkrečios nuomonės, arba gal net ir nesusipažinęs su VPSP projektais.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus ES ir Lietuvos teisės aktus bei politinius dokumentus, susipažinus su viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę prižiūrinčių institucijų pobūdžiu ir veikla bei atlikus empirinį tyrimą, galima teigi, kad:

- Privataus sektoriaus kapitalo panaudojimas visuomenės poreikių finansavimui vadinamas viešojo ir privataus sektorių partneryste (VPSP). Europos Sąjungos teisinėje bazėje viešojo ir privataus sektorių partnerystę, sektoriaus plėtrą apibrėžia 5 esminiai dokumentai, t.y. Europos Sąjungos sutarties 49–56 straipsniai, Viešųjų pirkimų direktyvos, Koncesijų direktyva ir Žalioji Viešosios ir privačios partnerystės knyga COM(2004) 327. ES savo išleistuose dokumentuose akcentuoja šių santykių svarbą infrastruktūros plėtroje. Lietuvoje viešojo ir privataus sektorių partnerystės klausimai reglamentuojami Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme; Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklėse. Tačiau dokumentų gausa nelemia efektyvaus jų panaudojimo. Lietuvos teisės aktai aptaria VPSP, nusako jos tvarką. Analizuojant minėtus dokumentus, paaiškėjo, kad esami Lietuvos teisės aktai neapibrėžia VPSP projektų nuo pat jų vykdymo pradžios iki pabaigos, nėra aiškūs subjektams, kurie įgyvendina VPSP projektus, yra painūs, jiems reikia papildomų aiškinančių dokumentų. Visa pateikiama informacija nėra susisteminta ir išgryninta. Iš to aiškėja, kad Lietuvos teisinė bazė nagrinėjamu klausimu neišsami ir turi būti tobulinama, parengiant bendrą teisės aktą, kuris reglamentuotų VPSP nuo pat pradžių iki pat galutinio tokia forma rengiamo projekto įgyvendinimo.
- Lietuvoje pagrindinės institucijos, kurios yra susijusios su VPSP projektais, yra finansų ministerija bei VšĮ „Centrinė projektų rengimo agentūra“. Finansų ministerija yra projektų vykdytoja ir vadovaujanti institucija, o VšĮ „Centrinė projektų rengimo agentūra“ yra projekto partneris, kuris atlieka projektų vertinimą, atranką, priežiūrą, skatina Viešojo ir privataus sektorių partnerystę Lietuvoje. Tačiau nei vienos iš šių įstaigų pagrindinis tikslas nėra VPSP projektai. Tokį menką institucijų dėmesį VPSP projektams galima įvardinti kaip neefektyvų sektoriaus valdymą, koordinuojančios institucijos nebuvimą. Rekomenduojama, kad būtent šios institucijos didesnę dėmesį skirtų VPSP projektams, kaip vienam iš potencialių būdų gerinti šalies infrastruktūrą. Taip pat, būtų galima įsteigti vieną konkrečią, specialiai VPSP projektams sukurtą įstaigą, kuri prižiūrėtų bei skatintų VPSP projektus. Ši įstaiga galėtų rengti įvairius mokymus ne tik viešojo, bet ir privataus sektorių atstovams, numatyti galimus VPSP projektus ir juos siūlyti įgyvendinti abiem partnerystės pusėms. Ši naujai įsteigta įstaiga

turėtų užtikrinti, kad VPSP projektuose dalyvavusios įmonės taip pat dalintųsi savo gerąja patirtimi ir skatintų kitas įmones dalyvauti tokio tipo projektuose.

- Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą, kurio metu buvo apklausti viešojo ir privataus sektoriaus atstovai, galima daryti išvadą, kad VPSP projektai Lietuvoje nėra dažnai įgyvendinami, tačiau norinčių tokiuose projektuose dalyvauti yra tikrai daug. Iki 2014 metų buvo įgyvendinti tik 34 VPSP projektai, daugiausiai atliekų perdirbimo ir turizmo srityse. Pagrindinis faktorius, kuris nulemia tokį mažą VPSP projektų kiekį, tai, kad Lietuvoje nepakanka informacijos apie VPSP projektus, jų teikiamą naudą bei patį veikimo principą. Kai kurie respondentai teigė, kad apie VPSP projektus ir jų teikiamą naudą jie yra girdėję tik keletą kartų. Anketose pateikus galimas VPSP projektų įgyvendino sritis, kartu su jau įvykdytų projektų pavyzdžiais, dalis respondentų pirmą kartą sužinojo, kad konkretūs projektai buvo įgyvendinti būtent VPSP projektų principu. Remiantis tyrimo rezultatais, darytina išvada, kad privataus sektoriaus pasyvumą VPSP projektų įgyvendinimo srityje lemia informacijos neturėjimas, per menkai žinoma teisinė bazė, sudėtingas VPSP projektų įgyvendinimo mechanizmas, viešojo sektoriaus nepasirengimas bendradarbiauti su privačiu sektoriumi VPSP ir per griežtos sąlygos finansavimo srityje. Taip pat, atlikus tyrimą, galima daryti išvadą, kad maža grįžtamoji vertė, žinių/gebėjimų stoka, per didelės investicijos, per ilgas VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis bei tai, kad kai kurių įmonių veikla nėra tinkama VPSP projektų vykdymui, yra esminiai faktoriai, lemiantys tokį mažą VPSP projektų Lietuvoje kiekį.

## **REKOMENDACIJOS**

Norint, kad Lietuvoje būtų kuo daugiau vykdoma VPSP projektų, būtina:

- sukurti vieną bendrą teisės aktą, kuris reglamentuotų VPSP nuo pat pradžių iki pat galutinio tokia forma rengiamo projekto įgyvendinimo;
- priskirti vienai institucijai arba sukurti naują įstaigą, kuri prižiūrėtų ir skatintų VPSP projektus;
- didinti informacijos apie šiuos projektus sklaidą;
- rengti/ organizuoti mokymus tiek viešajam, tiek ir privačiam sektoriui;
- viešasis sektorius turėtų efektyviau ieškoti partnerių privačiame sektoriuje ir juos supažindinti su VPSP teikiama nauda;
- sutrumpinti ir palengvinti VPSP projektų pasirengimą, įgyvendinimą ir finansavimą.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“ (2008). *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų vadovas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. Prieiga per internetą:  
[http://www.ppplietuva.lt/images/files/metodikos/07\\_21\\_I\\_metodikos\\_paketas\\_nauja\\_redakcija.pdf](http://www.ppplietuva.lt/images/files/metodikos/07_21_I_metodikos_paketas_nauja_redakcija.pdf)
2. Allard, G. ir Trabant, A. (2007). *Public-private partnerships in Spain: lessons and opportunities*. IE Business School Working Paper. Madridas. Prieiga per internetą:  
[http://latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/wp07-10.pdf](http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/wp07-10.pdf)
3. Baikštys, L., Venckus, T., Bašinskaitė, N. (2014). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė*. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/l-baikstys-t-venckus-n-basinskaite-viesojo-ir-privataus-sektoriu-partneryste.d?id=66048408#ixzz3NGGR4eEz>
4. Budrienė, D. (2012). *ES SF lėšų ir privačių investicijų apjungimas įgyvendinant investicijų projektus*. Ppplietuva.lt. Druskininkai.
5. Department Treasury and Finance (2013). Emergency Alerting System. Prieiga per internetą:  
<http://www.dtf.vic.gov.au/Infrastructure-Delivery/Public-private-partnerships/Projects/Emergency-alerting-system>
6. Department Treasury and Finance (2013). Public private partnership. Prieiga per internetą:  
<http://www.dtf.vic.gov.au/Infrastructure-Delivery/Public-private-partnerships>
7. Department Treasury and Finance (2013). Royal Children's Hospital project. Prieiga per internetą:  
<http://www.dtf.vic.gov.au/Infrastructure-Delivery/Public-private-partnerships/Projects/Royal-Childrens-Hospital-project>
8. Department Treasury and Finance (2013). Wodonga Wastewater Treatment Plant. Prieiga per internetą:  
<http://www.dtf.vic.gov.au/Infrastructure-Delivery/Public-private-partnerships/Projects/Wodonga-wastewater-treatment-plant>
9. *Developing Public Private Partnerships in Local Infrastructure and Development Projects (2012). Volume 1: Understanding PPP Concepts and Framework*. ISBN 978-971-95333-0-6. Filipinai. Prieiga per internetą: <http://ppp.gov.ph/wp-content/uploads/2012/07/PPP-Manual-for-LGUs-Volume-1.pdf>
10. Dikčius, V. (2003) *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. 187 p. ISBN: 9955-528-04-4 Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
11. ES struktūrinė parama (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystė VP1-4.1-VRM-06-V. Priemonės aprašymas. Prieiga per internetą:  
[http://www.esparama.lt/priemone?priem\\_id=000bdd5380003d71](http://www.esparama.lt/priemone?priem_id=000bdd5380003d71)

12. European Environment Agency (2013). *Municipal waste management in Lithuania*. Prieiga per internetą: <http://www.eea.europa.eu/publications/managing-municipal-solid-waste/lithuania-municipal-waste-management/view>
13. European Investment Bank (2013). PPPs in Spain. Within the Operational Programme 2014-20. Prieiga per internetą: <http://www.dgfc.sggp.meh.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/c/ac/oac/Documents/PPPs.pdf>
14. European Parliament (2005). DG INTERNAL POLICIES OF THE UNION - Directorate A - ECONOMIC AND SCIENTIFIC POLICY . PUBLIC - PRIVATE PARTNERSHIPS Models and Trends in the European Union (IP/A/IMCO/SC/2005-161). Prieiga per internetą: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2006/369859/IPOL-IMCO\\_NT%282006%29369859\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2006/369859/IPOL-IMCO_NT%282006%29369859_EN.pdf)
15. European PPP Expertise Centre (2015). About us. Prieiga per internetą: <http://www.eib.org/epec/about/index.htm>
16. European PPP expertise centre. (2009). *European PPP report 2009. DLA Paper*. Prieiga per internetą: <http://www.eib.org/epec/resources/dla-european-ppp-report-2009.pdf>
17. Europos Komisija (2004). *Žalioji knyga dėl viešųjų ir privačiųjų partnerystės ir dėl Bendrijos viešųjų sutarčių ir koncesijų teisės*. Briuselis, KOM (2004) 327. Prieiga per internetą: [http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/EK%20nuomone%20del%20zaliasios%20knygos%20VPSP\\_0.pdf](http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/EK%20nuomone%20del%20zaliasios%20knygos%20VPSP_0.pdf)
18. Europos komisija (2012). The partnership principle in the implementation of the Common Strategic Framework Funds - elements for a European Code of Conduct on Partnership [SWD(2012) 106 final]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/working/strategic\\_framework/swd\\_2012\\_106\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/strategic_framework/swd_2012_106_en.pdf)
19. Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai (2014). *ES paramos atliekų tvarkymui Lietuvoje efektyvumo vertinimas ir 2014-2020 metų finansavimo prioritetų nustatymas*. Galutinė ataskaita. Prieiga per internetą: [http://www.am.lt/VI/files/File/ESPADas-2008/ATASKAITOS/Atliekos\\_%20galutine\\_suredaguota.pdf](http://www.am.lt/VI/files/File/ESPADas-2008/ATASKAITOS/Atliekos_%20galutine_suredaguota.pdf)
20. Finansų ministerija (2012). Partnerystės principo taikymo ES struktūrinės paramos procese gairės. Prieiga per internetą: [www.esparama.lt/c/document\\_library](http://www.esparama.lt/c/document_library)
21. Finansų ministerija (2014). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių suvestinė. Prieiga per internetą: <http://www.ppplietuva.lt/images/files/2014%20VPSP%20SUVESTIN%C4%96.pdf>
22. Finansų ministerija (2014). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių pasiskirstymas pagal sritis. Prieiga per internetą: <http://www.ppplietuva.lt/images/files/2014%20VPSP%20SRITIS.pdf>

23. Government Finance Officers Association (2008). Public-Private Partnerships for Economic Development. Prieiga per internetą: <http://www.gfoa.org/downloads/PublicPrivatePartnershipsFINAL.pdf>
24. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės galimybės*. ISSN 1648-2603. Lietuvos teisės universitetas. Vilnius.
25. InfraPPP. Infrastructure knowledge (2012). Projects in Spain. Prieiga per internetą: <http://infrappworld.com/pipeline-html/projects-in-spain>
26. International Organization of Supreme Audit Institutions (2006). Guideline on Best Practice for the Audit of Risk in Public/Private Partnership (PPP). Prieiga per internetą: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/issai-5240-guideline-on-best-practice-for-the-audit-of-risk-in-publicprivate-partnership-ppp.html>
27. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9955-655-35-6. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#scribd>
28. Kimontas, J. (2013). *VPSP projektai. Galimybės regionams*. Vilnius: Invest Lithuania. Prieiga per internetą: [http://www.investlithuania.com/files/files/PDF/J\\_Kimontas\\_VPSP%20projektai.pdf](http://www.investlithuania.com/files/files/PDF/J_Kimontas_VPSP%20projektai.pdf)
29. Liauksminaitė, E. (2012). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės inovacijų įgyvendinimo valdyme plėtros prielaidos: Šiaulių regiono kaimiškųjų vietovių atvejis*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120703\\_133559-73094/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120703_133559-73094/DS.005.0.01.ETD)
30. Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija (2013). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimas. Prieiga per internetą: [http://www.finmin.lt/web/finmin/fm\\_es\\_projektai/ppp](http://www.finmin.lt/web/finmin/fm_es_projektai/ppp)
31. Lietuvos Respublikos finansų ministerija (2014). Statistika. Prieiga per internetą: <http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/statistika>
32. Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas (1999). Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=245493](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=245493)
33. Lietuvos Respublikos Seimas (2000). *Regioninės plėtros įstatymas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos seimas. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=298580](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298580)
34. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2009). *Nacionalinės svarbos turizmo projektai. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija*. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos\\_sritys/es\\_strukturiniai\\_fondai/2007-2013/VPP/Nacionalines\\_svarbos\\_projektai\\_vpp\\_20090318.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/es_strukturiniai_fondai/2007-2013/VPP/Nacionalines_svarbos_projektai_vpp_20090318.pdf)
35. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2009). *Priemonė „Ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimas ir plėtra“*. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Prieiga per internetą:

[http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/Ekologinis\\_pazintinis\\_turizmas\\_20110629%5B1%5D.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/Ekologinis_pazintinis_turizmas_20110629%5B1%5D.pdf)

36. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2009). *Turizmo informacinių paslaugų ir infrastruktūros plėtra ir turizmo rinkodaros skatinimas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos\\_sritys/es\\_strukturiniai\\_fondai/2007-2013/VPP/Turizmo\\_info\\_paslaugos\\_rinkodara\\_vpp.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos_sritys/es_strukturiniai_fondai/2007-2013/VPP/Turizmo_info_paslaugos_rinkodara_vpp.pdf)
37. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2009). *Turizmo paslaugų/produktų įvairovės plėtra ir turizmo paslaugų kokybės gerinimas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos\\_sritys/es\\_strukturiniai\\_fondai/2007-2013/VPP/Turizmo\\_paslaugu\\_kokybes\\_gerinimas\\_vpp\\_20090318.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos_sritys/es_strukturiniai_fondai/2007-2013/VPP/Turizmo_paslaugu_kokybes_gerinimas_vpp_20090318.pdf)
38. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2009). *Viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtra regionuose*. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos\\_sritys/es\\_strukturiniai\\_fondai/2007-2013/VPP/Viesoji\\_turizmo\\_infrastruktura\\_regionuose\\_vpp\\_20090318.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos_sritys/es_strukturiniai_fondai/2007-2013/VPP/Viesoji_turizmo_infrastruktura_regionuose_vpp_20090318.pdf)
39. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2009). *Viešųjų nekilnojamųjų kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms*. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos\\_sritys/es\\_strukturiniai\\_fondai/2007-2013/VPP/Viesieji\\_paveldo\\_objektai\\_vpp.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos_sritys/es_strukturiniai_fondai/2007-2013/VPP/Viesieji_paveldo_objektai_vpp.pdf)
40. Lietuvos Respublikos vyriausybė (2010). Nutarimas dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010-2012 metų programos patvirtinimo. Vilnius. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=370218&p\\_query=vie%F0ojo%20ir%20privatau%20sektori%F8%20partneryst%EB&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=370218&p_query=vie%F0ojo%20ir%20privatau%20sektori%F8%20partneryst%EB&p_tr2=2)
41. Lietuvos Respublikos vyriausybė (2011). *Nutarimas "Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2008 m. liepos 23 d. nutarimo nr. 789 „Dėl žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priedo patvirtinimo“ pakeitimo*. Vilnius: Valstybės žinios, 2011-12-24, Nr. 159-7520. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=415480](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=415480)
42. Ministry of Finance. Republic of Latvia (2012). Meeting on development of PPP projects in the Baltic States. Prieiga per internetą: <http://www.fm.gov.lv/en/s/ppp/news/23367-meeting-on-development-of-ppp-projects-in-the-baltic-states>
43. Ministry of Finance. Republic of Latvia (2012). Promotion Tools. Prieiga per internetą: [http://www.fm.gov.lv/en/s/ppp/promotion\\_tools/](http://www.fm.gov.lv/en/s/ppp/promotion_tools/)

44. Murula, I. (2009). *PPP projects shall become more transparent*. Prieiga per internetą: <http://www.tgplegal.ee/upload/doc/ee/Inga%20-BT.pdf>
45. Nilsson, E. J., Hultkrantz, L., ir Karlström, U. (2008). Review of Network Economics. Vol.7, Issue 1. *The Arlanda Airport Rail Link: Lessons Learned from a Swedish. Construction Project*. Stokholmas. Prieiga per internetą: <http://www.cati.org.pl/download/PPP/SWIAT/WPROWADZONE/PPP%20ARLANDA.pdf>
46. Pauliukevičiūtė, A. (2010). *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė bei kultūros valdymas*. ISSN 2029-2872 (online). Viešojo politika ir administravimas. Nr. 32, p. 61–73. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
47. Pranulis, V. (2007) *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. 352 p. ISBN 978-9955-33-017-2. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
48. Public and Private Infrastructure Investment Management Centre (2010). PPP Procurement. Prieiga per internetą: <http://www.pimac.org/>
49. Public-Private Infrastructure Advisory Facility (2013). About Us. Prieiga per internetą: <http://www.ppiaf.org/>
50. Schiffman, LG & Kanuk, LL. (2000). *Consumer behavior. 7th ed*. Londonas: Prentice Hall.
51. Siemiatycki, M. (2012) *Public-Private Partnership In Canada Definitions and Debates*. Kanada: University of Toronto. Prieiga per internetą: <http://munkschool.utoronto.ca/imfg/uploads/232/siemiatycki.pdf>
52. Skietrys, E. (2009). *Viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teoriniai aspektai*. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra.
53. Stavridi, J., N. Farkas, E. (2012). *The 21st Century Force Multiplier: Public — Private Collaboration. The Washington Quarterly*. Vašingtonas. Prieiga per internetą: [https://csis.org/files/publication/TWQ\\_12Spring\\_Stavridis\\_Farkas.pdf](https://csis.org/files/publication/TWQ_12Spring_Stavridis_Farkas.pdf)
54. Šutavičienė, Ž. (2011). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje*. ISSN 2029–2244. p. 789–815. Vilnius: Mykolio Riomerio universitetas, Teisės fakultetas.
55. Taurins, J. (2009). *Latvian PPP Road Programme*. XXVII International Baltic Road Conference Prieiga per internetą: [http://www.balticroads.org/downloads/27BRC/27BRC\\_B1\\_Taurins\\_1.pdf](http://www.balticroads.org/downloads/27BRC/27BRC_B1_Taurins_1.pdf)
56. The Global Fund, GAVI alliance (2013). Public and Private Partnerships: 21<sup>st</sup> Century Development Models.
57. The National Association of State Chief Information Officers. Corporate Leadership Council (2006). Keys to Collaboration: Building Effective Public-Private Partnerships. Prieiga per internetą: <http://www.nascio.org/publications/documents/nascio-keys%20to%20collaboration.pdf>

58. The World Bank Institute (2012). First Issue of PPP Solutions notes - Supporting PPP Financing During the Global Liquidity Crisis. Prieiga per internetą: <http://wbi.worldbank.org/wbi/news/2010/03/16/first-issue-ppp-solutionsnotes-supporting-ppp-financing-during-global-liquidity-cris>
59. The World Bank Institute (2012). Focus on Private-Public Partnerships. Prieiga per internetą: [http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/ppp\\_brochure\\_2012\\_nospread.pdf](http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/ppp_brochure_2012_nospread.pdf)
60. The World Bank Institute (2012). Public-Private Partnerships. Prieiga per internetą: <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/topics/public-private-partnerships>
61. Tomova, A. (2009). *PPP Projects and Airports: Experience and Statei in World Regions*. Department of Air Transport. The Slovak Republic: University of Zilina. Prieiga per internetą: [http://www.infraday.tu-berlin.de/fileadmin/fg280/veranstaltungen/infraday/conference\\_2009/papers\\_presentations/paper--tomova.pdf](http://www.infraday.tu-berlin.de/fileadmin/fg280/veranstaltungen/infraday/conference_2009/papers_presentations/paper--tomova.pdf)
62. Urbonavičius, S. (2010). *Koncesijos samprata ir reisinis reguliavimas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. ISSN 2029-2244, p. 257-275.
63. Valančius, M. (2010). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės (viešosios privačiosios partnerystės (VPP)) teisinė formos Lietuvos Respublikoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20110709\\_152431-88721/DS.005.1.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110709_152431-88721/DS.005.1.01.ETD)
64. Valstybinio audito ataskaita (2013). Koncesijos sutarčių vykdymas. Nr. VA-P-20-10-13.
65. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė (2013). Apie projektą. Prieiga per internetą: <http://www.ppplietuva.lt/apie-mus/>
66. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė (2014). Aktualūs teisės aktai. Prieiga per internetą: <http://www.ppplietuva.lt/partneryste/apie/aktualus-teises-aktai.html>
67. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (2010). Partnerystė pasaulyje. Prieiga per internetą: <http://www.ppplietuva.lt/partneryste/apie/partneryste-pasaulyje/visi.html>
68. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (2013). Naujosios Akmenės sporto rūmų atnaujinimas ir sveikatingumo komplekso įrengimas. Prieiga per internetą: <http://www.ppplietuva.lt/projektai/projektu-aprasymai/naujosios-akmenes-sporto-rumu-atnaujinimas-ir-sveikatingumo-komplekso-irengimas.html>
69. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (2013). Palangos aplinkkelio tiesimo ir eksploatacinės priežiūros vykdymo projektas. Prieiga per internetą: <http://www.ppplietuva.lt/projektai/projektu-aprasymai/palangos-aplinkkelio-tiesimo-ir-eksplotacines-prieziuros-vykdyimo-projektas.html>

70. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (2013). Vilniaus miesto Balsių mokyklos statybos ir ūkio priežiūros vykdymo projektas. Prieiga per internetą: <http://www.pplietuva.lt/projektai/projektu-aprasymai/vilniaus-miesto-balsiu-mokyklos-statybos-ir-ukio-prieziuros-vykdyimo-projektas.html>
71. Viešųjų investicijų plėtros agentūra (2015). Apie VIPA. Prieiga per internetą: [http://www.vipa.lt/#/apie\\_mus](http://www.vipa.lt/#/apie_mus)

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS

(tinkamus atsakymus pabraukti)

1. Jūsų pareigos:
2. Ar Jūsų valstybinė institucija dalyvauja VPSP?
  - Taip
  - Ne
3. Ar Jūsų valstybinė institucija norėtų dalyvauti VPSP projektuose?
  - Taip
  - Ne
4. Ar sutinkate, kad 2014-2020 laikotarpis yra pats tinkamiausias vykdyti VPSP projektus?
  - Taip
  - Ne
5. Ar VPSP projektų skatinimas gali padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas?
6. Kokios vertės projektus Lietuvoje, Jūsų nuomone, racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis?
7. Kokie dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje?
  - Bankų finansavimo trūkumai
  - Nepakankama/ paini teisinė bazė
  - Visuomenės priešiškus
  - Nėra aiškios už VPSP sritį atsakingos institucijos
  - Politikų VPSP naudą suvokimas
  - Poreikio VPSP projektams nebuvimas
  - Žinių/ gebėjimų VPSP srityje nebuvimas
  - Per ilgą VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis
  - Kita
8. Kaip manote, kokiuose sektoriuose tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą?
  - Švietimo
  - Sveikatos apsaugos
  - Susisiekimo
  - Teisingumo (kalėjimai ir t.t.)
  - Socialinės infrastruktūros (socialinis būstas ir kt.)
  - Kultūros, turizmo ir sporto
  - Kita
9. Kuriems iš šių projektų tipų labiausiai tiktų VPSP?
  - Ekonomiškai svarbūs projektai
  - Abipusės naudą projektai
  - Didelės rizikos projektai



- Projekto tipas nesvarbus
10. Kurie iš išvardintų požymių yra svarbiausi sėkmingam VPSP vykdymui?
- Efektyviai panaudoti ištekliai
  - Visuomenės pasitenkinimas
  - Aukšta paslaugų kokybė
  - Rizikos pasidalinimas ir valdymas
  - Kita \_\_\_\_\_
11. Kaip manote, kurie iš šių faktorių lemia sėkmingą VPSP?
- Viešosios konsultacijos
  - Tinkamas rizikos paskirstymas
  - Efektyvios šalių derybos
  - Partnerių efektingumas ir kvalifikacija
  - Konkurencingesni viešieji pirkimai
  - Gerai parengti sutarties dokumentai
12. Kokių pasiūlymų ir pastabų turėtumėte VPSP projektams bei jų vykdymui?

Ačiū už Jūsų atsakymus!

## Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvoje: projektų įgyvendinimas infrastruktūros srityje

### Viešojo sektoriaus apklausa

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto Europos integracijos magistratūros studijų studentė Paulina Kušnerovienė rašo magistro baigiamąjį darbą tema „Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvoje: projektų įgyvendinimas infrastruktūros srityje“ ir siekia išsiaiškinti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės (VPSP) ypatumus, Lietuvoje vykdomuose projektuose. Šiuo metu ES institucijos aktyviai skatina būtent šios partnerystės plėtrą, kaip vieną iš galimų infrastruktūros gerinimo būdų vietos savivaldoje. Tuo tikslu rengiama apklausa, norint apklausti savivaldybių specialistus.

Anketa yra anoniminė, gauti duomenys bus panaudoti tik magistro baigiamajame darbe tyrimo tikslams pasiekti. Pildant anketą prašome pažymėti Jums labiausiai tinkantį variantą.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius ir išsamius Jūsų atsakymus.

1. Jūsų lytis?
  - Moteris
  - Vyras
2. Jūsų darbovietė, pareigos:  

---
3. Ar Jūsų įstaiga dalyvauja VPSP projektuose (jei atsakėte į klausimą „Taip“ pereikite prie 5 klausimo)?
  - Taip
  - Ne
4. Ar Jūsų įstaiga norėtų dalyvauti VPSP projektuose?
  - Taip
  - Ne
5. Ar sutinkate, kad 2014–2020 metų laikotarpis yra pats tinkamiausias vykdyti VPSP projektus?
  - Visiškai sutinku
  - Sutinku
  - Nesutinku
  - Visiškai nesutinku
6. Ar VPSP projektų skatinimas gali padėti spręsti viešojo sektoriaus infrastruktūros projektų finansavimo problemas?
  - Taip

- Ne
  - Nežinau
7. Kokios vertės projektus Lietuvoje, Jūsų nuomone, racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis?
- Iki 1 mln. EUR
  - Nuo 1 mln. EUR
  - Nuo 3 mln. EUR
  - Nuo 5 mln. EUR
  - Nuo 7 mln. EUR
  - Nuo 10 mln. EUR
  - Nuo 15 mln. EUR
  - Nuo 20 mln. EUR
8. Kokie, Jūsų nuomone, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje (galimi keli variantai)?
- Bankų finansavimo trūkumai
  - Nepakankama/ paini teisinė bazė
  - Visuomenės priešiškus
  - Nėra aiškios už VPSP sritį atsakingos institucijos
  - Politikų VPSP naudą suvokimas
  - Poreikio VPSP projektams nebuvimas
  - Žinių/ gebėjimų VPSP srityje nebuvimas
  - Per ilgą VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis
  - Kita \_\_\_\_\_
9. Kokiuose sektoriuose tikslingiausia pradėti VPSP projektų įgyvendinimą (galimi keli pasirinkimo variantai)?
- Švietimo
  - Sveikatos apsaugos
  - Susisiekimo
  - Teisingumo (kalėjimai ir t.t.)
  - Socialinės infrastruktūros (socialinis būstas ir kt.)
  - Kultūros, turizmo ir sporto
  - Kita \_\_\_\_\_
10. Kuriems iš šių projektų tipų labiausiai tiktų VPSP?
- Ekonomiškai svarbūs projektai
  - Abipusės naudą projektai
  - Didelės rizikos projektai
  - Projekto tipas nesvarbus

11. Kaip vertinate VPSP šiose srityse?

	<b>Teigiamai</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Neigiamai</b>
Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo (pvz. viešųjų komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos Tauragėje, Šilalėje, Neringoje, Akmenėje)			

Kultūros, sporto, laisvalaikio (pvz. „Snow arena“ Druskininkuose; Kauno pramogų ir sporto rūmai Kauno saloje; Klaipėdos, Panevėžio arenas)			
Energetikos (pvz. šilumos ūkių modernizavimas Biržuose, Kalvarijoje; šilumos tiekimas Kėdainių raj.)			
Kelių, tiltų, tunelių (pvz. Aleksoto tilto Kaune transporto mazgo ir Nemuno upės kairiojo kranto tvirtinimo projektavimas, statyba, priežiūra ir eksploatavimas; Palangos aplinkkelio tiesimas)			
Viešojo transporto (pvz. Kauno miesto viešojo transporto stoginių įrengimas ir priežiūra)			
Telekomunikacijų (pvz. eksploatuoti Neringos savivaldybei nuosavybės teise priklausančią Neringos plačiajuosčio ryšio infrastruktūrą)			
Švietimo (pvz. privataus subjekto atliekama ūkinė veikla, vykdant Balsių mokyklos statybą, ūkio priežiūrą ir administravimą)			

12. Kurie iš žemiau išvardintų yra svarbiausi sėkmingai vykdomos VPSP požymiai?

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Visiškai pritariu
Efektyviai panaudoti ištekliai					
Visuomenės pasitenkinimas					
Aukšta paslaugų kokybė					
Rizikos pasidalinimas ir valdymas					

13. Kurie iš šių faktorių lemia sėkmingą VPSP? (4 labiausiai, 1 – mažiausiai)

	4	3	2	1
Viešosios konsultacijos				
Tinkamas rizikos paskirstymas				
Efektyvios šalių derybos				

Partnerių efektingumas ir kvalifikacija				
Konkurencingesni viešieji pirkimai				
Gerai parengti sutarties dokumentai				

Ačiū už Jūsų atsakymus!

## Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvoje: projektų įgyvendinimas infrastruktūros srityje

### Privataus sektoriaus apklausa

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto Europos integracijos magistratūros studijų studentė Paulina Kušnerovienė rašo magistro baigiamąjį darbą tema „Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvoje: projektų įgyvendinimas infrastruktūros srityje“ ir siekia išsiaiškinti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės (VPSP) ypatumus, Lietuvoje vykdomuose projektuose. Šiuo metu ES institucijos aktyviai skatina būtent šios partnerystės plėtrą, kaip vieną iš galimų infrastruktūros gerinimo būdų vietos savivaldoje. Tuo tikslu rengiama apklausa, norint apklausti savivaldybių specialistus.

2010 m. LR Seimo priimtas LR investicijų įstatymas VPSP sąvoką apibrėžia taip: tai valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto teisės aktais nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas teisės aktais nustatytą atlyginimą.

Anketa yra anoniminė, gauti duomenys bus panaudoti tik magistro baigiamajame darbe tyrimo tikslams pasiekti. Pildant anketą prašome pažymėti Jums labiausiai tinkantį variantą.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius ir išsamius Jūsų atsakymus.

1. Jūsų lytis?
  - Moteris
  - Vyras
2. Kokiame mieste vykdoma Jūsų įmonės veikla? \_\_\_\_\_
3. Kokias paslaugas teikia Jūsų įmonė? \_\_\_\_\_
4. Ar Jūsų įmonė dalyvauja VPSP projektuose (jei į klausimą atsakėte „Taip“ pereikite prie 8 klausimo)?
  - Taip
  - Ne
5. Ar Jūsų įmonė norėtų dalyvauti VPSP projektuose? (jei į klausimą atsakėte „Taip“ pereikite prie 7 klausimo)
  - Taip
  - Ne

- Neturiu nuomonės
6. Dėl kokių priežasčių Jūsų įmonė nenorėtų/negalėtų dalyvauti VPSP projektuose? (galimi keli pasirinkimo variantai)
- Įmonės veikla netinkama VPSP projektų vykdymui
  - Per ilgas VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis
  - Per didelės investicijos
  - Maža grįžtamoji vertė
  - Žinių/ gebėjimų VPSP srityje nebuvimas
  - Nepakankama informacijos apie VPSP projektus sklaida
  - Kita \_\_\_\_\_
- 
- 
7. Kas paskatintų Jūsų įmonę dalyvauti VPSP projektuose? (galimi keli pasirinkimo variantai)
- Trumpesnis VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis
  - Daugiau informacijos apie VPSP projektų vykdymą
  - Reklama
  - Kita \_\_\_\_\_
- 
- 
8. Kokios vertės projektus Lietuvoje, Jūsų nuomone, racionalu vykdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formomis?
- Iki 1 mln. EUR
  - Nuo 1 mln. EUR
  - Nuo 3 mln. EUR
  - Nuo 5 mln. EUR
  - Nuo 7 mln. EUR
  - Nuo 10 mln. EUR
  - Nuo 15 mln. EUR
  - Nuo 20 mln. EUR
9. Kokie, Jūsų manymu, yra dažniausi barjerai VPSP plėtrai Lietuvoje (galimi keli variantai)?
- Bankų finansavimo trūkumai
  - Nepakankama/ paini teisinė bazė
  - Visuomenės priešiškus
  - Nėra aiškios už VPSP sritį atsakingos institucijos
  - Politikų VPSP naudos suvokimas
  - Poreikio VPSP projektams nebuvimas
  - Žinių/ gebėjimų VPSP srityje nebuvimas
  - Per ilgas VPSP projektų pasirengimo ir įgyvendinimo laikotarpis
  - Nepakankama informacijos apie VPSP projektus sklaida
  - Kita \_\_\_\_\_
10. Kokiuose sektoriuose tiksliausiai pradėti VPSP projektų įgyvendinimą (galimi keli pasirinkimo variantai)?
- Švietimo
  - Sveikatos apsaugos
  - Susisiekimo

- Teisingumo (kalėjimai ir t.t.)
- Socialinės infrastruktūros (socialinis būstas ir kt.)
- Kultūros, turizmo ir sporto
- Kita \_\_\_\_\_

11. Kuriems iš šių projektų tipų labiausiai tiktų VPSP?

- Ekonomiškai svarbūs projektai
- Abipusės naudos projektai
- Didelės rizikos projektai
- Projekto tipas nesvarbus

12. Kaip vertinate VPSP šiose srityse?

	Teigiamai	Neturiu nuomonės	Neigiamai
Atliekų naudojimo, perdirbimo ir tvarkymo (pvz. viešųjų komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos Tauragėje, Šilalėje, Neringoje, Akmenėje)			
Kultūros, sporto, laisvalaikio (pvz. „Snow arena“ Druskininkuose; Kauno pramogų ir sporto rūmai Kauno saloje; Klaipėdos, Panevėžio arenas)			
Energetikos (pvz. šilumos ūkių modernizavimas Biržuose, Kalvarijoje; šilumos tiekimas Kėdainių raj.)			
Kelių, tiltų, tunelių (pvz. Aleksoto tilto Kaune transporto mazgo ir Nemuno upės kairiojo kranto tvirtinimo projektavimas, statyba, priežiūra ir eksploatavimas; Palangos aplinkkelio tiesimas)			
Viešojo transporto (pvz. Kauno miesto viešojo transporto stoginių įrengimas ir priežiūra)			
Telekomunikacijų (pvz. eksploatuoti Neringos savivaldybei nuosavybės teise priklausančią Neringos plačiajuosčio ryšio infrastruktūrą)			
Švietimo (pvz. privataus subjekto atliekama ūkinė veikla, vykdant Balsių mokyklos statybą, ūkio priežiūrą ir administravimą)			

13. Kurie iš žemiau išvardintų yra svarbiausi sėkmingai vykdomos VPSP požymiai?

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Pritariu	Visiškai pritariu



Efektyviai panaudoti ištekliai					
Visuomenės pasitenkinimas					
Aukšta paslaugų kokybė					
Rizikos pasidalinimas ir valdymas					

14. Kurie iš šių faktorių lemia sėkmingą VPSP? (4 labiausiai, 1 – mažiausiai)

	4	3	2	1
Viešosios konsultacijos				
Tinkamas rizikos paskirstymas				
Efektyvios šalių derybos				
Partnerių efektingumas ir kvalifikacija				
Konkurencingesni viešieji pirkimai				
Gerai parengti sutarties dokumentai				

Ačiū už Jūsų atsakymus!