

# VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ATVEJŲ ANALIZĖS MOKOMOJI MEDŽIAGA

Jonas Petukauskas, Žilvinas Židonis, Dangis Gudelis,  
Saulius Nefas, Andrius Stasiukynas, Mantas Bileišis,  
Jolanta Urbanovič, Vainius Smalskys, Svajūnė Ungurytė,  
Raminta Grigūnaitė

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Jonas Petukauskas, Žilvinas Židonis, Dangis Gudelis,  
Saulius Nefas, Andrius Stasiukynas, Mantas Bileišis,  
Jolanta Urbanovič, Vainius Smalskys, Svajūnė Ungurytė,  
Raminta Grigūnaitė

# VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ATVEJŲ ANALIZĖS MOKOMOJI MEDŽIAGA

Metodinė priemonė

Vilnius  
2012

Metodinė priemonė parengta pagal projektą „Inovatyvių mokymo metodų taikymas Mykolo Romerio universitete“, projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-072, finansavimo ir administravimo sutarties Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-072.

*Recenzavo:*

doc. dr. Rolandas Strazdas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas

doc. dr. Aleksandras Minkevičius, Mykolo Romerio universitetas

*Autorių indėlis:*

doc. dr. Vainius Smalskys – 4–7 p. (0,143 autorinio lanko)

doc. dr. Žilvinas Židonis – 8–16 p. (0,32 autorinio lanko)

doc. dr. Dangis Gudelis – 17–20 p. (0,71 autorinio lanko)

doc. dr. Saulius Nefas – 45–52 p. (0,64 autorinio lanko)

doc. dr. Andrius Stasiukynas – 40–44 p. (0,36 autorinio lanko)

doc. dr. Jolanta Urbanovič – 21–28 p. (0,5 autorinio lanko)

Jonas Petukauskas – 4–7, 59 p. (0,143 autorinio lanko)

Mantas Bileišis – 29–35 p. (0,5 autorinio lanko)

Svajūnė Ungurytė – 8–16, 36–39 p. (0,463 autorinio lanko)

Raminta Grigūnaitė – 36–39 p. (0,143 autorinio lanko)

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo katedros 2012 m. sausio 5 d. posėdyje (protokolas Nr. 1VAK-7) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo krypties bakalauro studijų programos komiteto 2012 m. sausio 13 d. posėdyje (protokolas Nr. 3PV-VAK-6) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2012 m. sausio 23 d. posėdyje (protokolas Nr. 1PV-17) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2012 m. kovo 5 d. posėdyje (protokolas Nr. 2L-24) pritarta leidybai.

***Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.***

---

## TURINYS

---

1. PRATARMĖ .....	4
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS MARKETINGAS: LIETUVOS PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO ATVEJIS .....	8
3. IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ MAITINIMO ORGANIZAVIMO VILNIAUS MIESTE: PERTVARKOS ATVEJIS .....	17
4. MOKYTOJŲ ATLYGINIMO NUSTATYMO SAVARANKIŠKUMO ĮGYVENDINIMAS .....	21
5. MOKYKLŲ FINANSAVIMAS TAIKANT MOKINIO KREPŠELIO PRINCIPUS .....	24
6. DECENTRALIZUOTA ATSAKOMYBĖ UŽ CENTRALIZUOTĄ ŠILUMOS TIEKIMĄ: VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ TEIKIMO ATVEJIS .....	29
7. „ŠILUMOS KARAS“ UKMERGĖJE .....	36
8. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ SANTYKIS: LIETUVOS ELEKTROS ENERGETIKOS ATVEJIS .....	40
9. BALSŲ VIETOS BENDRUOMENĖS FUNKCIONAVIMO ATVEJIS .....	45
10. SAVIVALDYBĖS GINA SAVO TEISES: LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ASOCIACIJOS (LSA) ATVEJIS .....	49
11. UŽSIENIEČIŲ REGISTRACIJOS CENTRO VEIKLOS VERTINIMAS .....	53
12. PABAIGOS ŽODIS .....	59
13. ŠALTINIAI .....	60

---

# 1. PRATARMĖ

---

Jonas PETUKAUSKAS ir Vainius SMALSKYS

Jau antrą dešimtmetį Lietuvoje vykdomos bakalauro ir magistro viešojo administravimo studijos. Jas organizuoja Mykolo Romerio universitetas, Kauno technologijos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas, Klaipėdos universitetas ir Šiaulių universitetas. Daugelyje viešojo administravimo institucijų rengiamas nuolatinis viešojo sektoriaus darbuotojų ir valstybės tarnautojų mokymas. Kiekvienais metais šimtai tarnautojų kelia kvalifikaciją Viešojo administravimo institucijų lavinimo asociacijos ir kituose mokymo centruose.

Kita vertus, viešojo administravimo studijos ir moksliniai tyrimai yra jauna sritis tarp kitų Lietuvos mokslo ir studijų disciplinų. Studijų procese ir moksliniuose tyrimuose jaučiama anglosaksiškosios administracinės kultūros įtaka. Gausiai prieinama viešojo administravimo literatūra anglų kalba ir pavyzdžiai iš JAV, Didžiosios Britanijos, Naujosios Zelandijos, Australijos bei Kanados viešojo administravimo institucijų nevisada pritaikomi vakarinės kontinentinės Europos dalies ir Vidurio bei Rytų Europos šalių (taip pat ir Lietuvos) viešojo valdymo realijose. Pradėjus viešojo administravimo studijas dalis tyrinėtojų ir dėstytojų iš kitų mokslo ir studijų krypčių persikvalifikavo į viešąjį administravimą. Trūko ryšio tarp viešojo valdymo teorijos ir praktikos. Per mažai viešojo administravimo praktikų įsitraukė į pedagoginį darbą aukštosiose mokyklose. Studijų procese dažnai einama lengviausiu keliu: pavyzdžiai ir atvejai būna perteikiami iš kitų šalių (dažniausiai anglosaksiškųjų bei Skandinavijos valstybių viešojo administravimo) patirties ir tai nesukuria studijų proceso bei praktinio darbo dermės.

Vakarų šalių ar regionų administracinė kultūra yra skirtinga. Viešojo valdymo procesų raida buvo veikiami įvairiausių įtakų. Šalių demokratizavimo bei pilietiškumo procesai vystėsi nevienodai. Piliečių dalyvavimas tvarkant viešuosius reikalus dažniausiai dėl miestų kultūros raidos

ne visada gali būti lengvai adaptuojamas visuomenėse, kuriose miestų kultūra nesusiformavo ar formavosi labai lėtai. Pagaliau įvairiose šalyse susikūrė skirtingi gerovės modeliai. Antai marginalinis (liberalusis) gerovės modelis, daugiau priskiriamas anglosaksų valstybėms, redistribucinis (perskirstymo) ir motyvacinis-korporacinis modeliai – kontinentinės Europos šalims. Gerovės modeliai daro didelę įtaką viešosios politikos formavimui, sprendimams ir jų įgyvendinimui. Viešosios politikos sprendimai visada bus pagrįsti įstatymais ir kitais teisės aktais. Jaunoms ar po ilgų nelaisvės metų atsikūrusioms valstybėms (pvz., Lietuvos Respublikai) turint silpnus administracinius gebėjimus ir besivystančią viešojo administravimo mokslinę bei studijų discipliną yra didelė pagunda akiai kopijuoti viešojo valdymo principus iš kitų kraštų. Kaip jau buvo minėta, anglų kalba yra populiari, mokslinė literatūra šia kalba lengvai prieinama. Todėl lengviausias kelias yra bandymas adaptuoti vakarietiškus viešojo valdymo (dažniausiai anglosaksiškuosius) modelius.

Adaptuojant kitose šalyse sukurtas viešojo valdymo inovacijas, sprendimų priėmimo procese būtina taikyti racionalaus visapusiškumo ir kitus modelius, prieš priimant sprendimus, atlikti tyrimus ir išanalizuoti, ar visi viešojo valdymo principai, „pasiskolinti“ iš kitų kraštų, gali būti sėkmingai „nukopijuojami“. O gal užtenka atsirinkti tuos principus, kurie tyrimų metu pasirodė artimesni adaptuojančios šalies administracinei kultūrai? Niekas nedraudžia taikyti ir adaptuoti įvairių iš kitų šalių valdymo patirties perimamų valdymo inovacijų (pvz., naujosios viešosios vadybos principus). Nors klaidų niekada nepavyks išvengti, tačiau pasitelkus tyrimus turi būti atskirti tie principai, kurie gali realiai veikti.

Antai keletą dešimtmečių daugelyje šalių vyravusios jau minėtos naujosios viešosios vadybos reformos kilo iš anglosaksiškųjų kraštų, kuriuose viešojo administravimo tradicija visada buvo siejama su vadybos teorija ir praktika. Tuo tarpu Europos valstybių viešajame administravime visą laiką vyravo normatyvinė orientacija. Naujosios viešosios vadybos įsigalėjimo kontinentinėje Europoje tam tikra prasme neskatinio *Rechtsstaat* (valdymo pasitelkus teisę) valdymo filosofija ir kultūra. Šioje valdymo filosofijoje ir kultūroje glūdi tai, kad valstybė yra pagrindinė integruojanti jėga visuomenėje ir pagrindinis jos rūpestis yra rengti, priim-

ti ir įgyvendinti įstatymus. Viešojo sektoriaus personalas šioje sistemoje privalo turėti gerą teisinį pasirėngimą, tokioje kultūroje pagrindinis valstybės tarnautojo veiklos principas yra laikytis taisyklių. Santykiuose tarp valstybės pareigūno ir piliečio vyrauja formalus korektiškumas bei teisinė kontrolė.

Lygiai tą patį būtų galima pasakyti apie naujojo viešojo valdymo paradigmą. Šios paradigmos vienas iš pagrindinių principų yra piliečių dalyvavimas priimant ir darant įtaką viešosios valdžios (ypač vietinio valdymo lygmeniu) sprendimams. Piliečių dalyvavimas galimas gilias demokratines tradicijas turinčioje šalyje. Kiek jis pasiteisina pokomunistinėse Vidurio ir Rytų Europos šalyse (taip pat ir Lietuvoje), šiandien dar sunku atsakyti.

Anglosaksų valstybėse valdymo filosofija ir kultūra skiriasi nuo kontinentinės Europos šalių. Valstybės vaidmuo visuomenėje čia yra siauresnis negu Europos žemyne. Piliečiai labiau kontroliuoja viešąją valdžią, nes pati valdymo vertikalė eina ne iš „viršaus į apačią“, bet iš „apačios į viršų“. Reikia pripažinti, kad anglosaksiškosiose visuomenėse valdymo procesas yra suprantamas kaip visuomenės interesų tenkinimas, sąlyginė nepriklausomybė nuo grupinių interesų, todėl pragmatizmas ir vadybinis lankstumas kaip valstybės tarnautojų savybės yra vertinamos labiau negu juridinis (teisinis) pasirėngimas ir kompetencija.

Įvertinus anksčiau minėtus naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo sunkumus, galima daryti atsargią išvadą, kad viešojo valdymo pertvarkymas *Rechtsstaat* (valdymo pasitelkus įstatymą) tipo kontinentinės Europos valstybėse (pvz., Vokietijoje, Prancūzijoje ir kt.), ypač ekonominės krizės akivaizdoje, neturėtų vykti akiai kopijuojant anglosaksiškąsias viešojo valdymo inovacijas. O kaip yra ir turėtų būti Lietuvoje bei kitose Vidurio ir Rytų Europos šalyse?

Lietuvos Respublikoje tiek centriniu, tiek vietiniu valdymo lygmenimis vis dar daug tikimasi iš naujosios viešosios vadybos principų adaptavimo viešojo sektoriaus organizacijose. Daugelis įvairių politinių pakraipų reformatorių (per visą Nepriklausomybės laikotarpį) pateikdavo ir pateikia pavyzdžių (atvejų) iš kitų šalių sėkmingų viešojo valdymo modernizavimo reformų. *Pavyzdžiai „pasiskolinami“ iš tolimesnių anglo-*

*saksiškųjų ar mums artimesnių Skandinavijos kraštų tikintis, kad tai bus panacėja ir padės išspręsti viešojo sektoriaus problemas. Tačiau taip ir nėra aišku, ar anglosaksiška bei skandinaviška administracinė kultūra ir daugelis šių šalių administravimo principų gali būti veiksmingai pritaikyti Lietuvos (kaip Vidurio ir Rytų Europos šalies) viešojo valdymo realijose. Kita vertus, dažnai vakarietiška praktika Lietuvos ar kitų Vidurio Europos šalių valdymo realijose yra iškraipoma.*

Šioje mokomoje priemonėje pateikiama Lietuvos viešojo administravimo bei viešųjų paslaugų teikimo atvejų (dalis jų yra vietiniai, o kita dalis – pritaikyti iš įvairių šalių patirties). Daugumą jų galima ir būtina tobulinti. Studentų užduotis – surasti ir pasiūlyti priimtinausius knygelėje pateiktų atvejų sprendimo būdus. Gera praktika būtų pritaikyti iš mūsų lietuviškosios patirties realijų išplaukiančius atvejų sprendimo būdus.



---

## 2. VIEŠOJO SEKTORIAUS MARKETINGAS: LIETUVOS PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO ATVEJIS

---

Žilvinas ŽIDONIS ir Svajūnė UNGURYTĖ

Lietuvos prekės ženklo istorija būtų galima pradėti skaičiuoti dar nuo 2005 m., kai buvo kartu įgyvendinamos dvi Lietuvos įvaizdžio kūrimo priemonės – jo formavimo strategijos kūrimas ir prekės ženklo konkurso organizavimas. Tiesa, abi priemonės buvo įgyvendinamos ir finansuojamos atskirai, o įmonės ir įstaigos iniciatorės – pavaldžios Ūkio ministerijai. VšĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra kartu su partneriu VšĮ Lietuvos ekonominės plėtros agentūra įgyvendina ES paramos lėšomis finansuojamą projektą „**Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo sukūrimas**“, kurio tikslas – gerinti Lietuvos kaip turizmui ir verslui palankios šalies įvaizdį, sukuriant Lietuvos turizmo bei verslo prekės ženklą ir jo naudojimo studiją. Projekto įgyvendinimą koordinuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. Šalies dienraščiuose mirgėjo antraštės, jog šios iniciatyvos metu sukurtas ženklas padės atskleisti šalies išskirtinumą, didins jos atpažįstamumą pasaulyje, padės atskleisti šalies išskirtinumą, lengviau pritraukti investuotojų, strateginių partnerių bei žiniasklaidos dėmesį.

„Kartu sukurkime Lietuvos „vizitinę kortelę“!“, „Lietuvoje sakoma: „svečią pagal rūbą priima, pagal protą išlydi“. Tegu niekas neabejoja mūsų šalies protu, o štai tinkamiausias „rūbas“ Lietuvai kaip tik šiuo metu yra ruošiamas: išibėgėjo konkursas Lietuvos prekės ženklui sukurti“, – rašė naujienų portalas Delfi 2007 m., dar prieš pat prekės ženklo konkurso finalą. Lietuvos prekės ženklo konkursui ir kitiems darbams (tyrimai, apklausos ir kt.) vykdyti buvo skirta ir panaudota 1,14 mln. Lt – 75 proc. asignavimų skirta iš Europos Sąjungos, 25 proc. – per Ūkio ministeriją iš Lietuvos valstybės biudžeto.

Paskelbus viešąjį konkursą, kviečiantį kūrybos agentūras teikti originalias prekės ženklo koncepcijas bei jos išraiškos idėjas, norą kurti Lietuvos prekės ženklą pareiškė 10 agentūrų. Konkursui vertinti pateikta 12 prekės ženklo projektų. Agentūrų buvo prašoma siūlyti nacionalinio prekės ženklo rinkodarinį pagrindimą, grafinius sprendimus, šūkį lietuvių ir užsienio kalbomis, taip pat ženklo naudojimo aprašo (stiliaus knygos) struktūros pristatymą. Pasak konkurso rengėjų, rinkodaros įžvalgos ženkliui ne mažiau svarbios nei vaizdas. Jos leidžia atsakyti, kokios Lietuvos ypatybės ir vertybės gali būti įdomios užsieniui, kaip jas pateikti pasauliui. Pateiktus agentūrų pasiūlymus vertino ekspertų komisija. Ją sudarė rinkodaros, dizaino specialistai ir ženklą naudosiančių institucijų atstovai. Su siūlomais sprendimais buvo supažindinta ir visuomenė – Lietuvos gyventojai konkurso dalyvių pateiktus darbus galėjo įvertinti ir pareikšti savo nuomonę. Liepos pradžioje buvo paskelbtas Lietuvos prekės ženklo nugalėtojas, tačiau dėl iškilusių nenumatytų problemų (nugalėjusio pasiūlymo didelio panašumo į ženklą, naudojamą kitoje šalyje) konkursas buvo nutrauktas.

„Žiniasklaidoje suabejota preliminariai geriausiu laikomo Lietuvos prekės ženklo originalumu. Tačiau UAB „DDB Vilnius“, pateikusi šį projektą, neigia kaltinimus plagiatu. Naujienų portale vz.lt greta minėtojo ženklo demonstruojamas Kanados Ontarijo provincijos Londono miesto ženklas, kuris labai panašus į „DDB Vilnius“ projektą. Tačiau projektą parengusios bendrovės vadovas neigia kaltinimus“, – buvo rašoma Delfi svetainėje (2007 m. liepos 10 d.).

Panašu, jog pirmasis bandymas, kuriant Lietuvos prekės ženklą, nepavyko. Nors visa konkurso eiga, reikalavimai, komisijos sudėtis buvo gana kruopščiai apgalvota, o pats konkursas buvo gerai išreklamuotas ir žiniasklaidoje (ypač naujienų portale [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt), kur žmonės galėjo išreikšti savo simpatijas vienam ar kitam iš visų kandidatuojančių prekės ženklų – „Tereikia vieno spragtelėjimo pele – išreiškite savo nuomonę, kaip turėtų būti pristatoma Lietuva, išsirinkdami labiausiai patinkančią pasiūlymą. Padėkime pasauliui mus atrasti!“ – ragino nelikti abejingus žiniasklaidos atstovai), tačiau po konkurso nugalėtojo išrinkimo buvo pastebėtas aiškus dviejų prekės ženklų panašumas, deja, ne lietuvių naudai. Konkurso preliminarūs laimėtojai nepripažino įtarimų, kad nuplagijavo



savąjį ženklą, o Lietuva ir vėl liko be suformuoto vientiso Lietuvos įvaizdžio pasaulyje, turėjusio padėti jai būti lengvai atpažįstama ir suvokiama įvairioms tikslinėms grupėms.

1 lentelėje pateikiama susisteminta informacija apie pirmojo Lietuvos prekės ženklo konkurso eigą, įtraukiant ir kandidatų skaičiaus rodiklius, iniciatorius, baigtį bei pavyzdžius.

**1 lentelė.** Pirmasis Lietuvos prekės ženklo konkursas (sudaryta autorių)

<b>Konkurso data</b>	Preliminarus nugalėtojas paskelbtas 2007 metų liepos mėnesį.
<b>Konkurso idėja</b>	Lietuvos „vizitinė kortelė“. Gerinti Lietuvos kaip turizmui ir verslui palankios šalies įvaizdį, sukuriant Lietuvos turizmo bei verslo prekės ženklą bei jo naudojimo studiją. Lietuvos nacionalinio prekės ženklo tikslas – padėti atskleisti valstybės išskirtinumą, lengviau pritraukti investuotojų, strateginių partnerių ir tarptautinės žiniasklaidos dėmesį, didinti šalies atpažįstamumą pasaulyje. Ženklas turi formuoti vientisą Lietuvos įvaizdį pasaulyje, būti lengvai atpažįstamas ir suvokiamas įvairioms tikslinėms grupėms.
<b>Organizatoriai</b>	VšĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra kartu su partneriu VšĮ Lietuvos ekonominės plėtros agentūra projekto „Lietuvos turizmo bei verslo prekės ženklo sukūrimas“ pagrindu. Projekto įgyvendinimą koordinavo Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija.
<b>Komisija</b>	Ją sudarė rinkodaros, dizaino specialistai ir ženklą naudosiančių institucijų atstovai. Su siūlomais sprendimais buvo supažindinta ir visuomenė – Lietuvos gyventojai konkurso dalyvių pateiktus darbus galėjo įvertinti ir pareikšti savo nuomonę.
<b>Projekto finansavimas</b>	75 % Europos Sąjungos lėšų, 25 % – per Ūkio ministeriją iš Lietuvos valstybės biudžeto.
<b>Bendroji projekto vertė</b>	1 142 303,81 Lt
<b>Lėšos kūrybiniam etapui</b>	214 000 Lt
<b>Konkurso eiga</b>	Renkant prekės ženklą, tyrimų bendrovė „TNS Gallup“ apklausė daugiau kaip šimtą aukščiausio lygio įmonių vadovų. Su kūrybinių agentūrų pasiūlytais prekės ženklo projektais buvo supažindinta ir visuomenė – dvi savaites naujienų portalo Delfi lankytojai galėjo išreikšti savo simpatijas, atiduodami savo balsą už patraukliausią prekės ženklą.

<p><b>Reikalavimai pretendentams</b></p>	<p>Agentūrų buvo prašoma siūlyti nacionalinio prekės ženklo rinkodarinį pagrindimą, grafinius sprendimus, šūki lietuvių ir užsienio kalbomis, taip pat ženklo naudojimo aprašo (stiliaus knygos) struktūros pristatymą. Visi dalyviai galėjo siūsti po tris prekės ženklus.</p>
<p><b>Konkurentai</b></p>	
<p><b>Agentūros</b></p>	<p>Konkursui pasiūlymus pateikė aštuonios agentūros, tačiau tik šešios iš jų įvykdė konkurso sąlygas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. UAB „DDB Vilnius“;</li> <li>2. UAB „Credo R“;</li> <li>3. UAB „Inorek &amp; Grey“;</li> <li>4. UAB „PIAR“;</li> <li>5. UAB Reklaminiis informacijos centras;</li> <li>6. VšĮ Vizualinių komunikacijų studija.</li> </ol>
<p><b>Konkurso nugalėtojas</b></p>	<p>„DDB Vilnius“</p>

<p><b>Prekės ženklo idėja</b></p>	<p>Mūsų šalis paprasta. Paprasta kaip namai – jaukūs, tikri, ramūs. Kur gali pailsėti. Arba dirbti. Iš tikrųjų. Ir žalia. Su miškais ir pievomis kaimuose, parkais, paupiais ir pavieniais medžiais miestuose. Sauganti tradicijas ir gyvybinga. Paprasta. Žalia. Lietuva. Šalies idėją perteikia medžio simbolis. Medis – įprastas Lietuvos kraštovaizdžio elementas, paprastas, tačiau labai svarbus. Medis yra archajiškas, sakralus ir artimas; jis gyvybingas – atsparus ir tvirtas. Į jį galima atsiremti, jis teikia prieglobstį.</p>
<p><b>Konkurso baigtis</b></p>	<p>Iškeltas plagiato klausimas (panašumas į Kanados Londono miestelio herbą).</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p>Viešųjų pirkimų tarnyba lapkriūtį leido Lietuvos turizmo plėtros agentūrai nutraukti Lietuvos prekės ženklo konkursą.</p>
<p><b>Nuomonė</b></p>	<p>Reklamos agentūros atstovai išsakė griežtą poziciją, kad jie prekės ženklo neplagijavo.</p>



Taigi, nors reklamos agentūra ir nesutiko dėl įtarinėjimų, siekiant išvengti tarptautinių nesusipratimų, nutarta skelbti antrąjį Lietuvos prekės ženklo konkursą. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaitoje „Lietuvos įvaizdžio formavimas“ rašoma, jog antrojo VŠĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra (Ūkio ministerijai pavaldi įstai-ga) organizuoto konkurso metu Lietuvos įvaizdžio formavimo komisija iš 12 išrinko du Lietuvos prekės ženklo kūrybinius pasiūlymus, iš kurių po aptarimo su visuomene 2008 m. birželio mėnesį išrinko konkurso nugalėtoją – bendrovę „Protingi sprendimai“ ir jos pristatytą prekės ženklą „Lithuania. Sense of Change“. VŠĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra bendrovei sumokėjo 2008-09-12 sutartyje „Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo, kuris gali būti naudojamas kaip Lietuvos prekės ženklas, parengimo ir įgyvendinimo“ nurodytą kainą – 212,4 tūkst. Lt.

Nors naujasis prekės ženklo konkursas buvo šiek tiek patobulintas, mokantis iš pirmojo klaidų, t. y. sugriežtinti reikalavimai įrodant prekės ženklo autentiškumą, atitikti „Lietuva – drąsi šalis“ devizą, be to, šio konkurso metu dalyviai tegalėjo siūsti jau po vieną ženklą konkursui, tačiau

baigtis – skaudi Lietuvai pasauliniu mastu. Ir antrasis prekės ženklas sukėlė nemažai kalbų, kad buvo nuplagijuotas ne nuo vieno ženklo (pvz., Brazilijos oro linijų „AZUL“ logotipo), bet remtasi net kelių labai panašių prekės ženklų koncepcijomis. Nors Lietuvos prekės ženklas dar galioja iki šiandien, ji mažai kur tegalime išvysti (pvz. iš [www.lietuva.lt](http://www.lietuva.lt)).

## 2 lentelė. Antrasis Lietuvos prekės ženklo konkursas (sudaryta autorių)

<b>Konkurso data</b>	Nugalėtojas paskelbtas 2008 metų birželio mėnesį.
<b>Konkurso idėja</b>	Šio projekto metu sukurtas ženklas turėjo padėti atskleisti šalies išskirtinumą, didinti jos atpažįstamumą pasaulyje, lengviau pritraukti investuotojų, strateginių partnerių bei žiniasklaidos dėmesį. Naujojo konkurso etapo idėja – pateikti pasauliui Lietuvą kaip drąsią šalį.
<b>Organizatoriai</b>	VšĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra
<b>Komisija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LTPA;</li> <li>• Lietuvos valstybinis turizmo departamentas;</li> <li>• Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (LEPA);</li> <li>• Prezidento kanceliarija;</li> <li>• Atstovai iš Vyriausybės.</li> </ul>
<b>Projekto finansavimas</b>	75 % Europos Sąjungos lėšų, 25 % – per Ūkio ministeriją iš Lietuvos valstybės biudžeto.
<b>Bendroji projekto vertė</b>	1 142 303,81 Lt
<b>Lėšos kūrybiniam etapui</b>	Maksimali paslaugų pirkimo sutarties kaina nepasikeitė ir neturi viršyti 214 760 Lt.
<b>Konkurso eiga</b>	Susumavus liaudies balsus ir ekspertų komisijai įvertinus ženkliukus, bus paskelbtas laimėtojas.
<b>Reikalavimai pretendents</b>	Pretendentai turėjo pateikti nacionalinio prekės ženklo rinkodarinį pagrindimą, grafinius sprendimus, šūkių lietuvių ir užsienio kalbomis, taip pat ženklo naudojimo aprašo (stiliaus knygos) struktūros pristatymą. Bene vienintelis griežtas reikalavimas – kad kūrinys atitiktų neseniai patvirtintą Lietuvos kaip drąsios šalies koncepciją. Šį kartą organizatoriai ėmėsi prevencijos priemonių – konkursantai privalėjo įrodyti, kad jų teikiami pasiūlymai nėra plagiatai, ir švelnino taisykles – pasiūlymus galėjo teikti ne tik įmonės, bet ir pavieniai asmenys. Šį kartą visi dalyviai siuntė po vieną prekės ženklą.

<p><b>Konkurentai</b></p>	<p>12 (iš viso pateikta 15 paraiškų, bet trys iš jų iš karto atmesti dėl galimybės pažinti autorystę)</p>  <p>– Antrame konkurse dalyvaujantys ženklai</p>
<p><b>Agentūros</b></p>	<p>Agentūros, dalyvavusios antrą kartą:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Inorek&amp;GREY“;</li> <li>2. „PIAR“;</li> <li>3. <i>Reklaminiis informacijos centras.</i></li> </ol>
<p><b>Konkurso nugalėtojas</b></p>	<p>Agentūra „Smart Solutions“ (UAB „Protingi sprendimai“), pristatiusi prekės ženklą – iš skirtingo dydžio spalvotų detalių sudėliotą Lietuvos kontūrą su užrašu „Lithuania“.</p>
<p><b>Prekės ženklo idėja</b></p>	<p>Sukurtu ženklų norėta įvardyti tai, kad Lietuva – kontrastinga, besikeičianti ir drąsi valstybė, kurios istorija kupina žinomų asmenybių, kultūra – ryškių menininkų, o sportas – garsių atletų.</p>
<p><b>Konkurso baigtis</b></p>	<p>VšĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra bendrovei sumokėjo 2008-09-12 sutartyje „Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo, kuris gali būti naudojamas kaip Lietuvos prekės ženklas, parengimo ir įgyvendinimo“ nurodytą kainą – 212,4 tūkst. Lt.</p>
<p><b>Nuomonė</b></p>	<p>Vis daugėja ir šio prekės ženklo plagijavimo įrodymų. Pvz., Arūnas Gedžius pateikia šešis prekės ženklo plagijavimo įrodymus (konceptijos, spalvinio sprendimo klausimais ir kompoziciniais panašumais), lygindamas šį prekės ženklą su „Museumsinsel Berlin Das Kuratorium“ (Berlyno muziejų salos kuratoriai) ženklu.</p> 



3 lentelėje pateikiami dviejų konkursų lyginamoji analizė, atskirai išskiriant konkurso eigos dalis.

**3 lentelė.** Lietuvos prekės ženklo konkursų palyginimas (sudaryta autorių)

	Pirmasis konkursas	Antrasis konkursas
<b>Konkurso idėja</b>	Sukurti šalies „vizitinę kortelę“	„Lietuva – drąsi šalis“
<b>Organizatoriai</b>	VšĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra kartu su partnere VšĮ Lietuvos ekonominės plėtros agentūra.	VšĮ Lietuvos turizmo plėtros agentūra
<b>Projektui skirtos lėšos</b>	Finansuota iš Europos Sąjungos lėšų ir Lietuvos valstybės biudžeto. Skirta ta pati suma tiek kūrybiniam etapui, tiek bendrai konkursui.	
<b>Konkurso eiga</b>	Atsižvelgta į visuomenės nuomonę	
<b>Reikalavimai pretendentams</b>		Papildyta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vienas dalyvis – vienas prekės ženklas;</li> <li>• Atitikti koncepciją – Lietuva – drąsi šalis;</li> <li>• Įrodyti ženklo autentiškumą</li> </ul>



	Pirmasis konkursas	Antrasis konkursas
<b>Pateikta paraiškų</b>	12	15
<b>Konkurso baigtis</b>	Nebuvo pripažintas oficialiu dėl plagijavimo skandalo	Pripažintas oficialiu, tačiau taip pat įtarinėjamas neautentiškumu

Po pirmojo konkurso buvo sugriežtinti reikalavimai pretendams, sulauktas didesnis skaičius logotipų, o patį konkursą iniciavo jau tik Lietuvos turizmo plėtros agentūra. Lėšos iš pirmojo konkurso buvo perkeltos į antrąjį, nepamiršta atsižvelgti į visuomenės nuomonę (komunikacijos vieta – naujienų portalas *www.delfi.lt*). Baigtis savo esme beveik tokia pati, nors antrojo konkurso nugalėtojo logotipas ir nėra oficialiai pripažintas negaliojančiu.

### ■ Klausimai:

1. Pagrįskite, kodėl reikalingas / nereikalingas Lietuvai prekės ženklas?
2. Kodėl taip atsitiko, kad sukurtas ir patvirtintas Lietuvos prekės ženklas jau po konkurso buvo pripažintas plagiatu?
3. Kokia valstybės valdymo institucija turėtų vykdyti Lietuvos prekės ženklo kūrimo ir vystymo politiką? Kodėl?
4. Ar turėtų būti kuriamas naujas Lietuvos prekės ženklas? Jei taip, tai kokią ženklo strategiją reikėtų rinktis?

---

### 3. IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ MAITINIMO ORGANIZAVIMO VILNIAUS MIESTE: PERTVARKOS ATVEJIS

---

Dangis GUDELIS

2005 m. pavasarį sostinės savivaldybėje pradėtas svarstymas dėl ikimokyklinių įstaigų maitinimo centralizavimo. Tuometis Vilniaus miesto vicemeras pasiūlė alternatyvą dabartinei maitinimo sistemai – organizuoti centralizuotą vaikų maitinimą sostinės švietimo įstaigose. Buvusio vicemero ir jo šalininkų teigimu (jei įdiegtų šią sistemą), per metus būtų galima sutaupyti 600–800 tūkstančių litų. Vilniuje yra apie 140 lopšelių-darželių. Juos lanko beveik 20 000 vaikų. Vienam vaikui maitinti per dieną skiriama apie penkis litus – tai sudarytų 100 000 litų per dieną ir 26 000 000 litų per metus. Savivaldybė virtuvių darbuotojams sumoka apie 80 000 litų per mėnesį. Vicemeras taip pat pabrėžė, kad, centralizuotai tiekiant maistą, nepaprastai padidėtų darbo efektyvumas.

Pastarojo svarstymo iniciatoriai savo iškeltą idėją motyvavo tuo, jog nuo pat Nepriklausomybės atkūrimo Vilniaus ikimokyklinėms įstaigoms renovuoti nebuvo skirta nė lito. Savivaldybė lėšų skirdavo tik remontui ir tik tada, kai jis buvo gyvybiškai būtinas, todėl dauguma virtuvių naudojosi pasenusiais maisto saugojimo ir ruošimo įrenginiais, nepakankamai veiksmingomis ventiliavimo sistemomis. Taip pat buvo argumentuojama, kad tiekiami maisto produktai yra brangūs, dažnai nekokybiški. Įstaigoms nepakanka vienam vaikui maitinti skirtos sumos, todėl priverstos mažinti ir asortimentą, ir porcijas.

Kai į viešumą iškilo Vilniaus savivaldybės planai centralizuotai tiekti maistą į vaikų lopšelių-darželius, visuomenėje kilo pasipiktinimas. Pirmoji viešai nepasitenkinimą išreiškė 2 m. vaiko mama R. N., pradėjusi burti tėvus į iniciatyvinę grupę ir raginti juos priešintis tokioms Vilniaus miesto savivaldybės narių iniciatyvoms. Per trumpą laiką buvo surinkta apie 9000 prieš centralizuotą vaikų maitinimą nusiteikusių Vilniaus gy-

ventojų parašų. Vilniaus miesto valdžia buvo priversta išklausti kitokią Vilniaus gyventojų nuomonę.

2005 m. birželio mėn. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos posėdžių salėje įvyko konferencija – „Maitinimo organizavimo klausimai ikimokyklinėse įstaigose“, kurioje savivaldybė pradėjo diskusiją su suinteresuotomis institucijomis ir vaikų tėvais. Konferencijoje dalyvavo savivaldybės, Švietimo ir mokslo ministerijos, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Vaikų teisių apsaugos kontrolieriaus tarnybos, Vilniaus visuomenės sveikatos centro, Visuomenės sveikatos saugos skyriaus, Vilniaus miesto valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos atstovai, Lietuvos tėvų forumo Vilniaus skyriaus iniciatyvinės grupės, Vilniaus ikimokyklinių įstaigų vadovų asociacijos atstovai.

Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos darbuotojai apžvelgė sostinės darželinukų maitinimo organizavimo būklę ir ją įvertino patenkinamai. Specialistai teigė pastebėję, kad darželių virtuvėse nusižengiama higienos reikalavimams, kai kur naudojamos pasenusiais virtuvės įrenginiais, nepakankamai veiksmingomis ventiliavimo sistemomis, kartais pažeidžiamos maisto laikymo sąlygos. Inspektoriai rado produktų, kurių galiojimo laikas yra pasenęs, ne visada laikomasi nustatyto maisto porcijų dydžio. Tačiau, išnagrinėję ir apibendrinę visą gautą pirminę informaciją, tarnybos specialistai nusprendė, jog centralizuotas darželinukų maitinimas nebūtų tinkama alternatyva dabartinei maitinimo sistemai. Konferencijoje dalyvavę Lietuvos tėvų forumo Vilniaus skyriaus iniciatyvinės grupės atstovai taip pat išreiškė nepritarimą idėjai centralizuoti Vilniaus darželinukų maitinimą. Tėvų atstovai rėmėsi Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos atsakymais į prašymą įvertinti galimas tokios sistemos įvedimo pasekmes vaikų sveikatai. Galiausiai konferencijos dalyviai sutarė, kad maitinimo organizavimą ikimokyklinėse įstaigose būtina tobulinti.

Prasidėjusi diskusija apie ikimokyklinukų maitinimą privertė šių švietimo įstaigų vadovus atkreipti dėmesį į problemos reikšmę ir pasiryžti ją spręsti, rengiant projektus ir siekiant Europos Sąjungos paramos.

Ministerija savo ruožtu kreipėsi į jai pavaldžią Visuomenės sveikatos priežiūros tarnybą, o šios tarnybos Vilniaus skyrius apklausė savo ko-

legas visose Lietuvos apskrityse. Paaikškėjo, kad centralizuotai darželiams tiekti atšaldytą maistą planuoja tik sostinės valdžia. Kitose savivaldybėse manoma, jog dabar egzistuojanti tvarka yra pakankamai gera. Higienistų išvados šiuo klausimu taip pat gana aiškios:

Pirma, atšaldytas, o paskui pašildytas maistas praranda mitybinę vertę. Pavyzdžiui, atvėsusios bulvės praranda daugiau nei 50 proc. vitamino C. Jei vėliau jos pašildomos, vitamino C lieka visai mažai.

Antra, įvedus centralizuotą maitinimą, sutriktų vaikų maitinimo režimas. Savivaldybė siūlė atvežti užšaldytą maistą į ikimokyklinę įstaigą 1–2 kartus per savaitę, o vėliau darželiuose jį pašildyti. Tai reikštų, kad vaikai visavertį maitinimą gautų tik per pietus, o pusryčiams, pavakariams ir vakarienei jie turėtų tenkintis vaisiais ir daržovėmis.

Trečia, kai kurių produktų iš viso neįmanoma transportuoti – pvz., omlėtų, košių ar sriubos. O vaikas gauna visavertį maistą tik tuomet, kai šis yra kuo įvairesnis. Taip pat ir specialistai, ir tėveliai abejoja, ar centralizuotai maistą tiekianti firma sugebės prisitaikyti prie kiekvieno vaiko individualių poreikių, nes gerokai skiriasi lopšelinio ir darželinio amžiaus vaikų valgiaraštis, kai kurie jų yra tiesiog alergiški vienam ar kitam produktui, jau nekalbant apie mėgstamus ar nemėgstamus patiekalus.

Ketvirta, transportuojant maistą, neišvengiamai kyla jo užteršimo pavojus, todėl centralizuotai tiekiant maistą, savotiškai žaidžiama su ugnimi. Higienistų požiūriu, maisto užteršimas – blogiausia, kas gali įvykti. Tačiau šiuo atveju būtų rizikuojama ne tik vieno darželio ar mokyklos auklėtinių sveikata, nes, centralizuotai tiekiant maistą, užkratas iškart patektų į visas auklėjimo įstaigas.

Penkta, Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos specialistai pabrėžė, kad centralizavus ikimokyklinių įstaigų maitinimą, reikėtų kontroliuoti maistą gaminančią įstaigą, darželius. Būtų sukurta papildoma maisto tiekimo grandinės grandis – transportas, – kurią taip pat reikėtų kontroliuoti.

Dėl šių ir kitų argumentų tėvų pasipriešinimas buvo sėkmingas – savivaldybė savo poziciją pakeitė, Vilniaus valdžia pažadėjo sudaryti bendrą darbo grupę, kuri išnagrinėtų, kaip geriausia organizuoti maitinimą Vilniaus miesto ugdymo įstaigose.

Plėtojantis konfliktui tarp sostinės savivaldybės ir skeptiškai nusiteikusių visuomenės narių, susidarė ir trečia suinteresuotųjų asmenų grupė, tvirtinanti, kad ikimokyklinio amžiaus vaikų maitinimas gali išlikti decentralizuotas, bet turėtų būti sudaryta galimybė šią sistemą privatizuoti. Prie diskusijų stalo susėdo visos trys suinteresuotosios šalys: visuomenės veikėjai, palaikantys ikimokyklinių įstaigų maitinimo centralizavimą, institucijos ir tėvai, pasisakantys prieš centralizavimą, bei įmonės, organizacijos ir pavieniai fiziniai asmenys, siūlantys maitinimą privatizuoti.

Trečiosios grupės atstovų požiūriu, privati nuosavybė visuomenei ir ekonomikai yra naudingesnė nei viešoji. Jie tvirtino, kad valdžia tvarkosi blogiau nei privatus subjektas. Privatus subjektas rizikuoja savo, o ne kitų turto, todėl pelnas reiškia jo paties turto padidėjimą, o nuostolis – jo turto mažėjimą. Ši interesantų grupė pagrindine naujos maitinimo sistemos įdiegimo kliūtimi įvardijo: bendrą nusistatymą prieš naujoves ir neigiamas tėvų nuostatas, kurias formuoja ikimokyklinio ugdymo pedagogai ir darželių vadovai, suinteresuoti išlaikyti iki tol buvusią sistemą.

### ■ Klausimai:

1. Kuri iš siūlomų vaikų darželių maitinimo organizavimo alternatyvų jums atrodo priimtinausia?
2. Kaip užtikrinti, kad privatizavus ikimokyklinių švietimo įstaigų virtuves nenukentėtų socialiai remtinoms šeimoms?
4. Kaip pasikeistų maitinimo organizavimo vaikų darželiuose sąnaudos, jeigu būtų sukurta centralizuota maitinimo organizavimo sistema?
5. Kaip pasikeistų maitinimo organizavimo vaikų darželiuose sąnaudos, privatizavus vaikų darželių virtuves?

---

## 4. MOKYTOJŲ ATLYGINIMO NUSTATYMO SAVARANKIŠKUMO ĮGYVENDINIMAS

---

Jolanta URBANOVIČ

Gavusi magistro laipsnio diplomą Ieva įsidarbino pagrindinėje mokykloje biologijos mokytoja. Darbas su vaikais merginai patiko, ji kruopščiai ruošėsi kiekvienai pamokai, stengėsi įvairiais inovatyviais darbo metodais sudominti mokinius, rengdavo išvykas į gamtą, organizuodavo įvairius renginius, susijusius su gamtos pažinimu ir pan. Tačiau kadangi Ieva neturėjo pedagoginio darbo stažo ir dar nebuvo įgijusi jokios mokytojo kvalifikacinės kategorijos, jos atlyginimas buvo mažas. Nors už papildomo darbo pastangas Ieva sulaukdavo pagyrų iš vadovybės, vis dėlto jokio materialinio paskatinimo negaudavo. Kiti mokytojai kartais netgi pasišaipydavo sakydami, kad tos pastangos beprasmės, nes atlyginimo dydis nuo to nepasikeis. Nors Ievos mokiniai pasiekdavo gerų mokymosi rezultatų, ilgainiui jos pačios darbo motyvacija sumažėjo. Mergina vis dažniau pamąstydavo apie darbo vietas ar net ir profesijos keitimą.

Ši dažnai Lietuvos mokyklose nutinkanti istorija susijusi keliais mokyklų valdymo aspektais. Vienas iš jų yra mokyklų savarankiškumas nustatant mokytojų atlyginimus ir jo įgyvendinimas.

Įvairiose valstybėse kvalifikuotus pedagogų pritraukti padeda decentralizacijos reformos, suteikiančios teisę pačioms mokykloms nustatyti atlyginimo dydį. Pastaraisiais metais Lietuvoje taip pat nuosekliai didėja mokyklų savarankiškumas nustatant mokytojo atlyginio priedą. Pagal švietimo ir mokslo ministro įsakymu tvirtinamą „Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašą“ tarnybinio atlyginimo koeficientą (maždaug 2 koeficientus iš 12) ir dalį priedų, suderinę su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas. Remiantis tokia tvarka, nuo 2010 m. pedagoginį darbą dirbantiems specialistams įvestos minimalios ir maksimalios tarnybinių atlyginimų koeficientų ribos (vadinamosios „žirklės“) vietoj iki tol taikytų fik-

suotų koeficientų pagal formalius parametrus. Kartu Švietimo ir mokslo ministerijos siūlymu 2010 m. biudžeto įstatyme buvo numatyta, kad vykdant savivaldybių biudžetus nepanaudotos moksleivių krepšelio lėšos būtų skiriamos tik mokymo reikmėms. Šis teisinis reguliavimas neleisų savivaldybėms savo nuožiūra paskirstyti mokyklų nepanaudotų krepšelių lėšų, versti mokyklų vadovus nustatyti darbuotojams mažesnius ar minimalius atlyginimų koeficientus. Pabrėžiama, kad nustatydami pedagogų atlyginimų koeficientus, mokyklų vadovai negali priimti vienasmeniškų sprendimų – jie turi būti suderinti su mokytojų atstovais.

Toks sprendimas dėl naujos atlyginimų apskaičiavimo tvarkos priimtas laikantis nuostatos stiprinti mokyklų savarankiškumą. Didėjant mokyklų savarankiškumui stiprėja ir mokyklos bendruomenės vaidmuo, didėja galimybės taikyti šiuolaikinę, profesionalią vadybą. Vykdomos reformos atitinka naujosios viešosios vadybos koncepciją, kuri orientuota į konkurencijos skatinimą, kaip vieną iš kokybės užtikrinimo sąlygų. Didžiausia kliūtis konkurencijai tarp mokytojų formuotis kaip tik ir yra centralizuotai planuojamas mokytojų darbo užmokestis. Dabar jis daugiausia priklauso nuo darbo stažo, kvalifikacijos, atestacijos, pasiruošimo pamokoms, vadovavimo grupei, neformaliojo ugdymo valandų skaičiaus ir kitų papildomų darbų. Konkurenciją tarp mokytojų būtų galima sukurti pakeitus darbo užmokesčio apskaitos sistemą, labiau atsižvelgiant į objektyvuotus vertinimo parametrus. Siekiant išvengti subjektyvaus vadovo vertinimo, mokytojų atlyginimų skaičiavimo metodika gali būti suderinta tarp pagrindinių suinteresuotųjų grupių mokykloje ir patvirtinta mokyklos tarybos.

Tačiau tam prieštarauja mokytojų profesinė sąjunga ir teigia, kad tai kenkia profesiniam solidarumui. Argumentuojama, kad kils didelė įtampa švietimo įstaigose, kai reikės tikram mokytojui nustatyti tam tikrą koeficientą, nes nėra jokių nustatymo kriterijų. Profsąjungų teigimu, viskas paliekama vadovų nuožiūrai, jų subjektyviam vertinimui. Pedagogų atstovai įsitikinę, kad mokyklų vadovai, taupydami pinigus, taikys mažiausius koeficientus. Kontroliuojant algas vietoje, sukuriama vietos mokytojų darbo rinka, kuri, mokytojų organizacijų įsitikinimu, laikui bėgant mokytojų algas nusmukdo.

Praktika taip pat rodo, kad mokyklų vadovai, vengdami konfliktinių situacijų arba dėl vadybinės kompetencijos trūkumo, skirstydami priedus mokytojams taiko „lygiavos“ principą. Nustatant mokytojų atlyginimą pagal disponuojamų lėšų kiekį skaičiuojamas tarifinių darbo užmokesčio koeficientų vidurkis. Verta pabrėžti, kad Lietuvoje pagal dabar funkcionuojančią mokyklų vadovų atrankos sistemą esamiems ir būsimiems vadovams keliami reikalavimai yra turėti pedagoginį išsilavinimą ir stažą, tuo tarpu vadybinė patirtis yra tik privalumas, tai gali lemti vadovų nepasitikėjimą savimi priimant vadybinius sprendimus.

Taigi mokykloje, kurioje dirba Ieva, irgi turbūt taikomas koeficiento vidurkio principas nustatant mokytojų atlyginimus, todėl mokyklai kyla grėsmė prarasti jaunas, kompetentingas specialistus.

## ■ Klausimai:

1. Kokias personalo valdymo strategijas rekomenduotumėte taikyti aptariamoms mokyklos vadovui?
2. Kokie naujosios viešosios vadybos principai taikomi vykdant švietimo įstaigų darbuotojų apmokėjimo reformas? Kokiais tikslais? Kokios kliūtys trukdo jas įgyvendinti? Kodėl?
3. Kokius naujojo viešojo valdymo modelio principus / nuostatas pasiūlytumėte taikyti formuojant švietimo atlyginimo nustatymo metodiką?
4. Kokius personalo vertinimo kriterijus ir procedūras siūlytumėte taikyti mokyklos vadovui?
5. Kaip būtų galima pagerinti socialinį dialogą su profesinėmis sąjungomis?



---

## 5. MOKYKLŲ FINANSAVIMAS TAIKANT MOKINIO KREPŠELIO PRINCIPĄ

---

Jolanta URBANOVIČ

Kai Ieva sukako septyneri metai, jos tėvai, surinkę ir įvertinę informaciją apie įvairias mokyklas, nusprendė mergaitę leisti į mokyklą, pasižyminčią kokybiškos mokyklos reputacija. Tačiau pasirinktos mokyklos direktorius jų prašymo patenkinti negalėjo, nes jie gyveno kitame miesto rajone, todėl pagal teritorinį paskirstymą Ieva turėjo lankyti tai teritorijai priklausančią mokyklą. Ievos tėveliai nenorėjo su tuo sutikti, nes tai ribojo jų pasirinkimo laisvę. Jų nepasitenkinimas buvo pagrįstas, nes nuo 2002 m. įvedant mokyklų finansavimą pagal moksleivio krepšelio (toliau – MK) metodiką, buvo siekiama sudaryti sąlygas tėvams pasirinkti ugdymo įstaigą.

### ***Mokinio krepšelio metodika***

Mokinio krepšelis – tai lėšos, skiriamos vienam sutartiniam mokiniui vienu metų mokymo reikmėms. Jis apskaičiuojamas bazinį mokinio krepšelio koeficientą padauginus iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyto bazinės mėnesinės algos dydžio ir 12 mėnesių. Mokinio krepšelio koeficientas yra sudarytas iš trijų dalių, t. y. ugdymo programų įgyvendinimo, ugdymo proceso organizavimo ir valdymo (į jį įeina mokyklos bibliotekos darbuotojų išlaikymas, psichologinės, specialiosios pedagoginės, specialiosios ir socialinės pedagoginės pagalbos organizavimas) ir socialinis draudimas. Taigi kuo daugiau mokinių ir jiems skiriamų mokinio krepšelių, tuo daugiau mokykla gauna lėšų.

Įvedant mokinio krepšelį buvo siekiama:

- efektyviau naudojant švietimui skiriamas lėšas, gerinti švietimo paslaugų kokybę, sudaryti galimybes teikti švietimo paslaugas asmenims, atsižvelgiant į jų gebėjimus ir poreikius;
- sukurti skaidrią švietimo finansavimo sistemą;

- suteikti mokiniams ir jų tėvams galimybę pasirinkti mokymo įstaigą ir sudaryti sąlygas šią teisę įgyvendinti;
- racionaliau sutvarkyti bendrojo lavinimo mokyklų tinklą;
- stiprinti mokyklų finansinį savarankiškumą;
- sudaryti sąlygas plėtoti nevalstybinių švietimo įstaigų tinklą;
- mažinti nelankančių mokyklos vaikų skaičių;
- didinti visų lygių švietimo įstaigų vadovų atsakomybę už realiais finansiniais ištekliais grindžiamų sprendimų vykdymą nustatant švietimo politiką.

Suteikus tėvams galimybę rinktis, tikimasi padidinti švietimo paslaugos vartotojų, t. y. tėvų suinteresuotumą. Tėvams svarbu, kokioje mokykloje mokosi jų vaikas, todėl galimybė rinktis ir nuspręsti, kur siųsti jį mokytis, didina tėvų entuziazmą, domėjimąsi ugdymo procesu ir dalyvavimą jame. Kita vertus, pasirinkimo galimybė didina konkurenciją tarp mokyklų. Konkurencija turėtų priversti mokyklas efektyviau naudoti lėšas ir gerinti švietimo kokybę. Taip sumažinamas lėšų švaistymas, siūlomos šiuolaikiškos ir įvairesnės švietimo paslaugos. Taip pat skurdžiau gyvenančios šeimos, turėdamos galimybę rinktis, gali leisti savo vaikus į gerą reputaciją turinčias valstybines ar privačias mokyklas.

Tačiau konkurenciją tarp mokyklų varžo teritorinis paskirstymas. LR švietimo įstatyme yra numatyta pirmumo įstoti teisė mokiniams, stojantiems į valstybinę ar savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklą: „Į valstybinę ir savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklą pirmumo teise priimamas asmuo, gyvenantis mokyklos steigėjo tai mokyklai priskirtoje aptarnavimo teritorijoje. Tėvų (globėjų, rūpintojų) ir vaiko pageidavimu vaikas gali būti priimtas į kitą bendrojo lavinimo mokyklą tuo atveju, jeigu joje yra laisvų vietų“ (LR švietimo įstatymas, 29 str.). Tai savotiškas konsensusas ir garantija, jog neatsitiks taip, kad mokinys iš viso nebus priimtas mokytis. Būtina paminėti, kad šis centralizacijos principas gali sukelti tam tikrų konkurencijos apribojimų.

### ***Mokinio krepšelio panaudojimo savarankiškumas***

Kad būtų galima efektyviai įgyvendinti MK metodiką, trūksta mokyklų savarankiškumo sprendžiant finansinius klausimus. Nors remiantis

tarptautinių tyrimų duomenimis galima susidaryti įspūdį, kad Lietuvos mokyklų savarankiškumo laipsnis finansinių išteklių valdymo srityje yra gana didelis, tačiau praktikoje mokyklos turi daug apribojimų finansinių išteklių panaudojimo srityje:

LR švietimo įstatymo 2 str. 14 punkte nurodoma: „Mokymo lėšos – tiesiogiai su švietimo procesu susijusios lėšos (darbo užmokesčiui pagal ugdymo planą, mokytojų kvalifikacijai tobulinti, vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms, taip pat ugdymo procesui valdyti, mokyklos bibliotekai, psichologinei, specialiajai pedagoginei, specialiajai ir socialinei pedagoginei pagalbai bei sveikatos priežiūrai mokykloje skiriamos lėšos).“ „Mokyklos ūkio lėšos – netiesiogiai su švietimo procesu susijusios lėšos (mokyklos ūkiui valdyti ir eksploatuoti, mokiniams vežioti ir kitoms ūkio išlaidoms skiriamos lėšos).“

LR švietimo įstatymas numato, kad mokykla gali: „4) nustatyti teikiamų švietimo ar papildomų paslaugų kainas, įkainius ir tarifus tais atvejais, kai šio bei kitų įstatymų nustatyta tvarka jų nenustato Vyriausybė arba steigėjas; 5) vykdyti šalies bei tarptautinius švietimo projektus; 6) verstis mokyklos nuostatuose leista ūkine komercine veikla, jei tai neprieštarauja įstatymams“.

Moksleivio krepšelio metodikos 13 punkte nurodoma: „Mokyklos joms skirtas mokinio krepšelio lėšas naudoja šioms mokymo reikmėms tenkinti: darbo užmokesčiui pagal ugdymo planą, mokyklos ugdymo procesui organizuoti ir valdyti, mokyklos bibliotekai išlaikyti, psichologinei, specialiajai pedagoginei, specialiajai ir socialinei pedagoginei pagalbai organizuoti.“ 16 punkte rašoma: „Iš mokinio krepšelio lėšų gali būti mokamos teisės aktų nustatytos privalomos su pedagoginių ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių darbuotojų darbo santykiais susijusios valstybinio socialinio draudimo ir sveikatos draudimo įmokos ir išmokos šiems darbuotojams.“

Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės savivaldybėse atlikto 2009 metų finansinio (teisėtumo) audito rezultatų apibendrinimo ataskaitoje teigiama: ...N gimnazija iš viso ne pagal paskirtį panaudojo X Lt mokinio krepšelio lėšų. Šios lėšos buvo panaudotos ... pareigybių, kurios patvirtintame įsakymu (ŠMM 2003-10-09 įsakymas Nr. ĮSAK-1407

(2007-12-20 įsakymo Nr. ĮSAK-2529 redakcija) sąraše nenumatytos, darbo užmokesčiui apmokėti.“

Darbo apmokėjimo aprašo 28 punkte rašoma: „Mokyklos vadovas, neviršydamas mokyklai patvirtinto darbo užmokesčio fondo, gali nustatyti papildomai tarifikuojamas valandas už vadovavimą bendrabučiui, mokomosioms dirbtuvėms, kitus darbus, bet ne daugiau kaip po 4 valandas per savaitę.“

Kaip matome, finansinių išteklių panaudojimas mokyklose yra gana griežtai reglamentuotas, tai lemia tik dalinį MK principo įgyvendinimą. Finansavimo pagal MK (*pinigai paskui vartotoją*) idėja sukuria konkurenciją, kuri jau pati savaime sprendžia daug vadybinių klausimų, tačiau mokinio krepšelio sistema Lietuvoje nėra iki galo įdiegta, nes mokykloms trūksta savarankiškumo pačioms skirstyti lėšas. Visi mokyklos gaunami pinigai yra paskirstomi į tikslines dalis. Taip mokykloms užkertamas kelias autonomijai (finansinei, personalo ir kt.). Taigi mokinio krepšelio problema ta, kad biurokратиškai detalai yra nurodoma, kaip mokyklos turi naudoti krepšelio lėšas, kokia dalis tų lėšų skiriama atlyginimams, kiek mokymo priemonėms. Nors Švietimo ir mokslo ministerijos ataskaitoje (Lietuva. Švietimas regionuose 2008) teigiama, kad „mokinio krepšelio metodika nedraudžia mokyklų bendruomenėms nusistatyti konkrečius mokyklos veiklos prioritetus ir šiems prioritetams finansuoti skirti didesnes nei valstybės numatyta mokinio krepšelio lėšas“, kaip matome iš anksčiau išdėstytų teisės aktų fragmentų, realiai mokyklų bendruomenės pasinaudoti tokia teise negali.

Kita vertus, MK perskirstymo praktika rodo, kad savivaldybių administracijų švietimo padalinių atstovai, jei savivaldybėje yra iš MK neišsilaikančių mokyklų, randa svarių argumentų įtikinti didelį mokinių skaičių turinčių bendrojo lavinimo mokyklų vadovus, kad jie „sutaupyti“ dalį mokyklai skirtų MK lėšų, kuriomis dengia mažiau sėkmingai veikiančių mokyklų skolas.

Dabartinė Lietuvos švietimo sistema iš dalies diskriminuoja privačias švietimo įstaigas. Privačios mokyklos yra patekusios į sunkesnę konkurencinę padėtį, nes jos gauna (maždaug trečdaliu) mažesnę finansavimą nei valstybinės mokyklos. Privačioms mokykloms taip pat skiriamas fi-

nansavimas pagal mokinių skaičių, tačiau joms neskiriamos ūkinės lėšos, kurios turėtų būti skirtos mokyklų pastatams išlaikyti, šildymui ir pan.

Ugdymo įstaigos pasirinkimo galimybes sumažino ir neseniai pasibaigusi mokyklų tinklo optimizavimo reforma. Tėvams praktiškai neliko galimybės pasirinkti, nes dažnai tam tikroje teritorijoje liko viena tam tikro tipo mokykla.

Kaip matome, pasirinktas geras *pinigai paskui vartotoją* švietimo įstaigų finansavimo metodas, galėjęs tapti finansų valdymo decentralizacijos pagrindu, tačiau centralizuoto administravimo tradicijos iš dalies tą idėją iškreipia.

### ■ Klausimai:

1. Kokie naujosios viešosios vadybos principai taikomi įgyvendinant MK metodiką? Kokiais tikslais? Kokios kliūtys trukdo juos įgyvendinti? Kodėl?
2. Kokie užsibrėžti MK reformų tikslai yra įgyvendinti, o kurie ne? Kodėl?
3. Kaip būtų galima patobulinti MK metodiką?
4. Kaip manote, kas turėtų gauti MK?
5. Kaip manote, ar mokyklos gali pačios atsirinkti mokinius? Kodėl?
6. Koku mastu valstybė turi kontroliuoti mokyklas, finansuojamas taikant MK principą?
7. Kaip manote, ar būtų tikslinga didinti mokyklų savarankiškumą panaudojant MK lėšas?

---

## 6. DECENTRALIZUOTA ATSAKOMYBĖ UŽ CENTRALIZUOTĄ ŠILUMOS TIEKIMĄ: VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ TEIKIMO ATVEJIS

---

Mantas BILEIŠIS

Ant šimto JAV dolerių banknoto įamžintam B. Franklinui priskiriama JAV ir pasaulyje populiari sentencija: „Niekas šiame pasaulyje nėra užtikrinta, išskyrus mirtį ir mokesčius.“ Akivaizdu, kad nemoderniose ir nevalstybingose visuomenėse vienoks ar kitoks apmokestinimas yra tokia pati gyvenimo realija kaip ir šiuolaikinėje nacionalinėje valstybėje, kuriai mokesčių rinkimo monopolija yra jos egzistencijos pagrindas. Lietuvoje mirties ir mokesčių neišvengiamumo sąrašą galima papildyti kitu neišvengiamu reiškiniu – žiema. Žiema yra ne tik gamtos reiškinys, bet ir svarbus socialinio bei ekonominio gyvenimo aspektas. Pradedant eismo saugumu, žemės ūkio našumu ir galimomis auginti kultūromis, peršalimo ir psichikos ligų dinamika, baigiant gyventojų mentalitetu – visuose šiuose ir daugelyje kitų procesų geografinė Lietuvos padėtis daro įtaką ir jos socioekonominėi specifikai.

Vienas ryškiausių žiemos pradžios akcentų XXI a. pirmajame dešimtmetyje Lietuvos viešojoje erdvėje buvo (ir iki šiol nepraranda savo aktualumo) šildymo sezono pradžia. Kasmet jau nuo rudens pradžios ir iki pavasario žiniasklaidai šildymo kainų priežasčių ir dydžio analizė yra patikimas skaitytojų pritraukimo būdas. Ir kasmet šis diskursas mažai tepasikeičia, nauja nebent tai, kad kiekvienąkart atsiranda „pranašų“, teigiančių, jog šildymo kainos sumuš naujus rekordus. Viešosios valdžios požiūriu tai yra opus klausimas bent keletu aspektų: 1) nuolatos žiniasklaidoje eskaluojamas klausimas, kai bandymai spręsti jį neturi akivaizdaus poveikio, o gaunamos šildymo sąskaitos apatinėje eilutėje kelia rimtų abejonių dėl valdžios veiksmingumo ir kompetencijos geriausiu atveju ir objektyvumo bei sąžiningumo blogiausiu; 2) tai, ar žiema bus šalta, ar šilta, rinkimų metais gali turėti įtakos jų rezultatams, kas paverčia Lietu-

vos politinę sistemą ne turinčia trūkumų dėl demokratinių visuomenės gyvenimo tradicijų stokos, bet dar ir priklausoma nuo gamtos sąlygų, nepaisant to, kad stichinių nelaimių Lietuvoje beveik nebūna; 3) tai turi rimtos įtakos Lietuvos ekonomikai, šildymo sezono metu naudojamas kuras yra pagrindinis užsienio prekybos deficito veiksnys, kuris lėtina šalies ekonomikos augimą ir didina valstybės skolą bei nedarbą. Taigi kyla klausimas, kodėl taip sunku sumažinti šildymo kainas, nepaisant to, kad jos kuria ir griaua politines karjeras, ir nepaisant to, kad daugelis valstybės tarnautojų, atsakingų už sprendimų rengimus, gauna tokias pat dideles ir didėjančias sąskaitas už šildymą, jų šeimos biudžetą sumažinančias dviženkliais procentiniais punktais?

2010 m. viešojoje erdvėje daug dėmesio sulaukė Ukmergės rajone pirmą kartą Lietuvoje nutikęs atvejis, kai buvo nutraukta sutartis su šilumos tiekėju, kuris šią paslaugą teikė pagal koncesijos įstatymą. Dėl šios priežasties Ukmergėje paskelbta ekstremali situacija. Taigi kaip galėjo taip įvykti, kad savivaldybė, kuri pati pasirašė koncesijos sutartį, vėliau ją vienašališkai nutraukė motyvuodama sutarties nenaudingumu gyventojams?

Hanlono dėsnis teigia, kad, susidūrus su kokiu nors įtartinu reiškiniu, niekada negalima įtarti piktavališkumo, prieš tai neįvertinus, ar nėra kalta nekompetencija. Žiniasklaida dažniausiai nesilaiko šio dėsnio ir visur pirmiau įžvelgia korupciją, o tik ją atmetusi ieško nekompetencijos. Kadangi korupciją atmesti gali būti sudėtinga, nekompetencijos paieškos yra retas žiniasklaidos veiklos objektas. Tačiau tai nereiškia, kad nekompetencija nėra paplitusi.

Yra du svarbūs šios istorijos aspektai: 1) tai, kad centralizuotas daugiabučių šildymas yra viešoji paslauga ir 2) tai, kad dėl šios aplinkybės centralizuotą šilumos tiekimą daugiabučiams garantuoja valstybė. Poreikis užtikrinti, kad šiluma bus teikiama, kai tai yra reikalinga, reiškia, kad valstybė turi gebėti kontroliuoti šilumos tiekimą. Didelė dalis šios kontrolės yra vykdoma centrinės valdžios įstaigų (Vyriausybės ir ministerijų). Ši veikla yra reguliacinė ir ja nustatomi reikalavimai dėl to, kada turi būti įjungiamas šildymas, kokia turi būti palaikoma patalpų temperatūra, kokie techniniai šildymo įrangos reikalavimai turi būti keliami ir pan. Kartu po Lietuvos nepriklausomybės paskelbimo šilumą teikiančios įmonės

tapo savivaldybių, kuriose teikia paslaugas, nuosavybe. Paskutiniaisiais XX a. metais pradėjus augti kuro kainoms ir savivaldybėms dėl sudėtingos ekonominės padėties (tuo metu buvo įvykusi vadinamoji Rusijos krizė) neišgalinti renovuoti šilumos ūkių taip, kad jie taptų efektyvesni ir taip būtų sumažintos išlaidos šildymui, kai kurių savivaldybių tarybos apsisprendė perduoti savo šilumos ūkius privatiems investuotojams. Privatizuoti šilumos ūkių Lietuvoje neleidžiama, tačiau galima jų ilgalaikė nuoma, kurią reglamentuoja Koncesijų įstatymas. Pagal šį įstatymą savivaldybės gali išnuomoti valdomus infrastruktūros objektus privačiam verslui, kuris už galimybę gauti reguliuojamą pelną atnaujins šilumos ūkį savo lėšomis. Tokiu būdu savivaldybės išvengia skolinimosi ir visų su tuo susijusių rizikų bei išlaidų.

Taigi 2000 m. paskelbus Ukmergės šilumos ūkio konkursą buvo pasirašyta 15 metų koncesijos sutartis su konkurse laimėjusia UAB „Miesto energija“.

Sprendimas dėl koncesijos sutapo su valdžios kaita savivaldybėje, 2000 m. savivaldos rinkimuose daugiausia mandatų laimėjo ir mero postą gavo Valstiečių liaudininkų atstovai, kurie vėliau ketverius rinkimus iš eilės išliko populiariausia partija Ukmergės savivaldybėje ir turėjo savo merą (iki 2004 m. J. Akstinavičienę, vėliau A. Kopūstą). Tačiau ši koncesija gyventojams mažesnių sąskaitų už šildymą neatnešė, greičiau priešingai – ukmergiškiai tapo daugiausia už šildymą mokančiais Lietuvos gyventojais. Dėl šios priežasties kilo didelis gyventojų nepasitenkinimas. Reaguodamas į gyventojų skundus 2009 m. meras pradėjo derybas su koncesininkais dėl sutarties nutraukimo. Tačiau pusę metų vykusios derybos, nesutarus dėl kompensacijos dydžio, baigėsi ir savivaldybė 2010 m. pavasarį vienašališkai nutraukė sutartį. UAB „Miesto energija“ kreipėsi į Ukmergės apylinkės teismą prašydama pripažinti sutarties nutraukimą negaliojančiu. Savivaldybė į tai atsakė prašymu pritaikyti laikinosios apsaugos priemones koncesininko valdomam turtui. 2010 m. gegužės 31 d. teismas patenkino savivaldybės prašymą ir perdavė jai pačiai administruoti šilumos ūkį tol, kol savivaldybė parengs atsakomąjį ieškinį koncesininkui.

Sutarties nutraukimo motyvu tapo savivaldybės pasamdytų nepriklausomų ekspertų išvada, kad koncesininkas pažeidė sutartį.



Ukmergės rajono savivaldybė ėmėsi iniciatyvos atgauti katilinę. Jos darbas sustabdomas, gyventojams nutraukiamas karšto vandens tiekimas.

Valstybinėje kainų ir energetikos kontrolės komisijoje (Komisija) vyko viešasis posėdis dėl šilumos energijos ir karšto vandens tiekimo Ukmergės mieste ir rajone. Šiame posėdyje dalyvavo Energetikos ministerijos, Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos, Trišalės tarybos, Valstybinės energetikos inspekcijos, Ukmergės rajono savivaldybės, UAB „Miesto energija“, Vilniaus apygardos prokuratūros, Nacionalinės dujų, elektros ir šilumos vartotojų gynimo lygos, VĮ Registrų centro Vilniaus filialo atstovai, Vyriausybės atstovas Vilniaus apskrityje, Lietuvos šilumos tiekėjų ir Lietuvos elektros energijos gamintojų asociacijų atstovai. Komisija, išnagrinėjusi bylos medžiagą, kurioje surinkta ginčo šalių Komisijai teikta informacija, atsakingų institucijų sprendimai ir paaiškinimai dėl susidariusios padėties Ukmergės rajone tiekiant šilumą ir karštą vandenį, išklausiusi dalyvavusių viešajame posėdyje pasisakymus, taip pat kruopščiai išanalizavusi teisės aktus, reglamentuojančius šilumos ūkio licencijavimą, nenustatė pagrindų, kuriais remiantis būtų galima sustabdyti ar panaikinti šilumos tiekimo licenciją UAB „Miesto energija“. Teisėtu licencijuotu šilumos tiekėju Ukmergės rajone liko UAB „Miesto energija“.

Vilniaus apygardos administracinis teismas pritaikė reikalavimo užtikrinimo priemonę ir sustabdė Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2010-06-10 d. įsakymais Nr. 13-636 ir Nr. 13-637 išduotų šilumos tiekimo licencijų savivaldybės kontroliuojamoms įmonėms UAB „Ukmergės šiluma“ ir UAB „Dainavos energetika“ galiojimą.

Išplatintas Vyriausybės vadovo A. Kubiliaus pareiškimas dėl Ukmergės savivaldybės šilumos ūkio problemų. Vyriausybės vadovo teigimu, tik Ukmergės savivaldybės vadovybė yra kalta dėl susiklosčiusios situacijos rajono šilumos ūkyje.

Lietuvos apeliacinis teismas priėmė nutartį, kuria uždraudė rajono savivaldybei pačiai ar per kitus asmenis perimti UAB „Miesto energija“, pagal 2000 m. sutartį išnuomotą šilumos ūkio turtą. O 28 d. Lietuvos apeliacinis teismas uždraudė savivaldybei trukdyti „Miesto energijai“ tiekti karštą vandenį ir šilumą ukmergiškiams. Tuo metu savivaldybė jau buvo perėmusi visas katilines, tačiau vis dar neturėjo šilumos tiekimo licencijos. Jos išduo-

ti savivaldybės valdomoms įmonėms niekaip nesutiko Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija. Šie teismų sprendimai tuomet gerokai išgąsdino savivaldybės vadovus. Tačiau išeitį jie vis dėlto rado. Buvo sušauktas savivaldybės ekstremalių situacijų komisijos posėdis. Komisija rajone paskelbė ekstremalią padėtį, o administracijos direktorius Juozas Varžgalys pasirašė įsakymą, kuriuo pradedamas šildymo sezonas.

Ministras Pirmininkas Andrius Kubilius kreipėsi į Generalinę prokuratūrą, prašydamas apginti viešąjį interesą dėl Ukmergės rajono savivaldybėje susidariusios konfliktinės situacijos. Premjeras išreiškė susirūpinimą, kad tarp Ukmergės rajono savivaldybės ir jos šilumos ūkio nuomininko kilęs ginčas gali sukelti savivaldybei ir Lietuvos valstybei neigiamų turtinių pasekmių. A. Kubiliaus nuomone, prasidėjęs teisinis ginčas neturi sukelti grėsmės gyventojams ir miestiečiai turi būti aprūpinti šiluma. Premjeras taip pat pabrėžė, kad nebus toleruojami bandymai spręsti šią problemą neteisėnėmis priemonėmis.

Rajono vadovų veiksmai privertė Valstybinę kainų ir energetikos kontrolės komisiją spalio 5 d. posėdyje stabdyti UAB „Miesto energija“ išduotą šilumos tiekimo licenciją. Bendrovė šį sprendimą apskundė teismui.

Apie 100 žmonių prie Prezidentūros susirinko protestuoti prieš netvarką šalies šilumos ūkyje ir privatininkų monopolį. Mitingu taip pat siekta palaikyti Ukmergės savivaldybės kovą prieš nesąžiningus šilumos tiekėjus ir politikus. Mitinge dalyvavusius Ukmergės gyventojus palaikė ir kitų miestų gyventojai.

Energetikos ministerija ne rečiau kaip kartą per mėnesį atlikti neplaninius patikrinimus pavedė atsižvelgdama į Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos raštą „Dėl ekstremalios situacijos Ukmergėje“ bei pasikartojančius kreipimusis į ministeriją dėl techninės saugos ir eksploatacijos reikalavimų pažeidimų.

Užsitęsęs šilumos ūkio ginčas pabudino ir opoziciją. Kultūros centre įvyko pirma vieša diskusija. Joje konstatuota, kad demokratija Ukmergės savivaldybėje išsigimė. Visus sprendimus rajone priima keli asmenys, o atsakomybės neprisiima niekas.

Seimas vakariniame posėdyje pritarė redakcinės komisijos patobulintai Seimo rezoliucijai „Dėl šilumos ūkio problemų Ukmergės savival-

dybėje“. Joje siūloma Valstybinei kainų ir energetikos kontrolės komisijai kuo skubiau priimti teisės aktais nustatytus sprendimus, kad būtų užtikrintas viešasis interesas ir ateityje būtų išvengta panašių konfliktinių situacijų. Už rezoliuciją balsavo 44 Seimo nariai, prieš – 4, susilaikė 26.

Vilniaus apygardos administracinis teismas UAB „Miesto energija“ skundą atmetė kaip nepagrįstą.

Vilniaus apygardos administracinis teismas, išnagrinėjęs administracinę bylą pagal uždarnosios akcinės bendrovės „Miesto energija“ skundą Valstybinei kainų ir energetikos kontrolės komisijai dėl 2010-10-05 sprendimo sustabdyti šilumos tiekimo licencijos galiojimą panaikinimo, atmetė bendrovės skundą kaip nepagrįstą.

UAB „Miesto energija“ Ukmergės rajone tiekti šilumą ir karštą vandenį neturi teisės – tai patvirtino Vilniaus apygardos administracinio teismo savo sprendimu. Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (VKEKK) teisės šildyti ukmergiškius privatiniams nėra panaikinusi iki šiol. Teismo nutarimu VKEKK dar liepos mėnesį turėjo iš UAB „Miesto energijos“ šilumos ir karšto vandens tiekimo licencijos išbraukti Ukmergės rajono teritoriją.

Vilniaus apygardos teismas paskelbė nutartį, pagal kurią turi būti areštuotas 1,6 mln. litų vertės UAB „Miesto energija“ turtas. Taikyti laikinąsias apsaugos priemones teismo prašė savivaldybės kontroliuojama UAB „Ukmergės šiluma“, laukianti teismo sprendimo dėl UAB „Miesto energija“ skolos priteisimo.

Toliau bylos aplinkybes aiškina Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas. Jis nustatė, kad Valstybės institucijų funkcijos, paskelbus ekstremalią situaciją, yra numatytos Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymu. Jame nustatyta, kad kitos valstybės institucijos ir įstaigos greisiant ar susidarius ekstremaliai situacijai užtikrina jų kompetencijai priskirtų funkcijų vykdymą. Teisės aktais komisijai nėra priskirtos specialios funkcijos ekstremalios situacijos metu. Procesine prasme nemotyvuotas administracinis aktas, kuris daro neigiamą poveikį subjekto teisėms ar interesams, yra defektyvus ir negali būti pripažintas teisėtu, nes riboja subjekto teises skųsti tokį aktą ir apsunkina tokio akto teisminę kontrolę. Teismas konstatavo, kad tai prieštarauja Europos žmogaus teisių ir pa-

grindinių laisvių apsaugos konvencijos 6 straipsnyje įtvirtintai subjekto teisei į teisminės gynybos prieinamumą ir į tinkamą teismo procesą bei teisingą bylos išnagrinėjimą. Teismas taip pat pažymėjo, kad komisija, vertindama ūkio subjekto galimybes teikti šilumą pagal galiojančią licenciją, turi vadovautis tik galutiniais ginčo rezultatais dėl šilumos tiekimo įrenginių valdymo ir negali savo sprendimais daryti poveikio tokio ginčo eigai, nes tai prieštarautų komisijos kompetencijai.

### ■ Klausimai:

1. Kokia nauda ir kokia žala kyla savivaldybę valdantiems politikams ir opozicijai dėl susiklosčiusios situacijos?
2. Piliečiai nepasitenkinimą ėmė rodyti tik tada, kai kainos tapo rekordinės. Tačiau tiekėjas jų negalėjo kontroliuoti, nes jas lemia kylančios dujų kainos. Tuo tarpu Lietuvos dujų pardavimas priklausė nuo Seimo sprendimo. Kaip galima užtikrinti efektyvesnę tokių sprendimų kontrolę žvelgiant iš piliečių pozicijų?
3. Savivaldybės, pasirinkusios nenuomoti turto ir savarankiškai atlikti investicijas, dabar turi žemiausias šildymo kainas. Kaip paaiškinti šį reiškinį, kai viešasis sektorius tvarkosi efektyviau?
4. Daugiabučių renovacija yra kita didelės šildymo kainos priežastis. Ko gero, gyventojai pasiektų didesnių rezultatų renovuodami namus nei rūpindamiesi, kas valdys šilumos ūkį, nes tai dujų kainai neturės įtakos. Kodėl taip yra?
7. Jei taptumėte meru (VKEKK pirmininku, Ministru pirmininku), ko-kių veiksmų imtumėtės, kad ši situacija būtų išspręsta?

---

## 7. „ŠILUMOS KARAS“ UKMERGĖJE

---

Svajūnė UNGURYTĖ ir Raminta GRIGŪNAITĖ

2010 m. visa spauda kelis mėnesius mirgėjo skambiomis, Ukmergės rajono šilumos ūkio padėtį atspindinčiomis frazėmis: „Tęsiasi karas tarp Ukmergės raj. savivaldybės ir „Miesto energijos“, „Ukmergė, šilumos karas ir savivaldos rinkimai“, „Šilumos cirkas. Informacinis karas tęsiasi“ ir t. t. Dar iki šiol nerimsta aistros skirtingose barikadų pusėse – Ukmergės rajono gyventojai nuolat klaidinami žiniasklaidoje pasirodančia informacija, kuri dažnai atsiranda užsakomojo pobūdžio pagrindu... Negana to, jau ir patys ukmergiškiai sukilo į tikrą kovą – vieni, gindami katilines nuo privataus sektoriaus atstovų (2010 m. birželio pradžioje Ukmergės gyventojai buvo surengę mitingą, kurio metu išreiškė palaikymą Ukmergės rajono savivaldybės sprendimui), kiti, tuo tarpu viešai skelbė ir smerkė padidėjusį bedarbių skaičių po to, kai šilumos ūkį į savo rankas perėmė pati savivaldybė.

Rajono savivaldybei pareiškus nepasitikėjimą iki tol šilumos ūkio reikalus koordinavusia bendrovės vykdoma politika – valdymas buvo perduotas į jų pačių rankas. Taigi šiandien Ukmergėje licencijuotas šilumos ir karšto vandens tiekėjas, aprūpinantis vartotojus energija buičiai, visuomeniniams ir gamybiniais poreikiams ir teikiantis paslaugas visuomeniniam sektoriui bei verslo klientams, yra UAB „Ukmergės šiluma“, po ilgo teismo maratono perimanti administravimo funkcijas į savo rankas iš UAB „Miesto energija“. Ukmergės rajono savivaldybė tarybos sprendimu dėl šurkščių sutarties sąlygų pažeidimų vienašališkai nutraukė šilumos ūkio nuomos sutartis su UAB „Miesto energija“ ir UAB Energijos taupymo centras. Ukmergės rajono savivaldybė tapo pirmąja savivaldybe Lietuvoje, nutraukusia gyventojams nepalankią šilumos tiekimo sutartį. Sutartis buvo nutraukta paaiškėjus faktams, kad „Miesto energija“ skirstė ir dalijo pajamas 20 fizinių ir juridinių asmenų, veikiančių skirtingose šalies ir pasaulio vietovėse. Grupės įmonės sukūrė mechanizmus, pagal kuriuos Ukmergės gyventojai iš dalies dengė šilumos ir karšto vandens

tiekimu sąnaudas Trakų rajono vartotojams. Be to, „Miesto energija“ be Ukmergės savivaldybės sutikimo sudarė ilgalaikes paskolų sutartis su bankais, įkeičiant Ukmergės šilumos ūkio turta.

### **„Šilumos karo“ išvakarėse**

Dabartinė padėtis, susiklosčiusi tarp savivaldybės ir privataus verslo įmonės, ne vieną žmogų domina savo priešistore. Kokia padėtis buvo iki šio nesutarimo? Ar anksčiau viskas buvo gerai, ir tik praėjusių metu viduryje savivaldybė iš niekur nieko sukėlė savo gyventojams tokį sąmyšį? Kadangi šilumos ūkio pertvarkas tokiu mastu Lietuvoje įgyvendino būtent šioji, Ukmergės rajono savivaldybė, tad iš jos pozicijos galima apžvelgti, kokia padėtis buvo nesutarimų išvakarėse. Iš interviu su Ukmergės rajono savivaldybės juridinio skyriaus vedėju R. Jurgilaičiu:

„Sprendimas išnuomoti šilumos ūkį buvo priimtas 2000 metais, kai po AB „Vilniaus šilumos tinklai“ reorganizacijos, Ukmergės šilumos ūkis buvo atskirtas nuo Vilniaus, kaip išskirstyti ir kiti filialai, ir kiekvienas filialas tapo atskira uždara akcine bendrove, taip pat šiems buvusiems filialams buvo proporcingai išskirstytos ir paimtos paskolos. Ukmergės įmonė turėjo sumokėti apie 2 milijonus Lt paskolos. Tuo metu Ukmergės rajono savivaldybės biudžetas siekė tik apie 40 mln. Lt (dabar – 90–100 mln. Lt), ir ši suma rodėsi labai didelė. Tačiau neatmetama galimybė, kad šios priežastys buvo svarios, bet ne esminės. Ši nuoma, nors konkursas ir buvo skaidrus, gali būti, jog kažkam atnešė didelės asmeninės naudos.

Rezultatas, kurio tikimasi, buvo apibrėžtas nuomos konkurso nuostatuose – renovuoti ir modernizuoti Ukmergės šilumos ūkį, šilumą tiekti mažiausiomis sąnaudomis ir mažiausia kaina vartotojui, taikyti geriausią praktiką modernizuojant ir renovuojant šilumos ūkį. Terminas „geriausia praktika“ turi labai plačią prasmę (žr. Šilumos ūkio įstatymą). Tuo labiau kad konkurso laimėtojas UAB Energijos taupymo centras iš tiesų savo pasiūlyme nurodė labai priimtinas sutarties vykdymo sąlygas, sąnaudas, šilumos kainą.

Ūkis buvo išnuomotas nuo 2000 m. gruodžio 20 d. iki 2010 m. gegužės 31 d. (nuomos sutartis buvo 10 metų terminui, tačiau po metų ar dviejų ji buvo pratęsta iki 15 metų). Konfliktas pradėjo bręsti, kai Šilumos ūkio

įstatymas leido nuomininkui pačiam, be savivaldybės sutikimo ar net žinios, Kainų komisijoje tvirtinti šilumos kainas, ir kai šios kainos ėmė ženkliai augti, lyginant su kitais Lietuvos rajonais (tai prasidėjo apie 2004 m.). Be to, nuomininkas neteikė savivaldybei jokios informacijos apie savo sąnaudas, kainų pagrindimą. Arba teikė tik dalį informacijos, iš kurios realiai nebuvo galima padaryti jokių išvadų. Taip pat ypatingą reikšmę šiam konfliktui subręsti turėjo ir korupciniai nuomininkų ryšiai su ilgamečiu Kainų komisijos pirmininku bei, kaip dabar baigiama oficialiai išsiaiškinti – ir su kai kuriais šios komisijos nariais ar tarnautojais. Kainų komisija, eilę metų tvirtindama nuomininko šilumos kainas, visiškai neatsižvelgė į jokių savivaldybės argumentus, pažeidinėjo visus įmanomus principus, kuriais turėtų vadovautis valstybės institucija. Ir tik 2008 m., pasikeitus šios komisijos pirmininkui, o taip pat pasikeitus Vietos savivaldos ir Šilumos ūkio įstatymams, savivaldybė įgijo teisę ne tik gauti visą informaciją iš nuomininko, bet ir tvirtinti šilumos kainas. 2008 m. Kainų komisijai tvirtinant bazinę šilumos kainą, o savivaldybei gavus informaciją apie nuomininko ekonominius rodiklius, pavyko nuomininko teikiamos bazinės kainos dydį sumažinti beveik 25 procentais. Tai buvo rimtas signalas, kad nuomininko veikloje gali būti piktnaudžiavimo bei neteisėto ir nepagrįsto kainos išpūtimo, dirbtinai rodant padidintas sąnaudas.“

Data	Įvykis
2010 m. gegužės mėn.	<p><i>Ukmergės rajono savivaldybės tarybos sprendimu dėl šiurkščių sutarties sąlygų pažeidimų vienašališkai nutraukė šilumos ūkio nuomos sutartis su UAB „Miesto energija“ ir UAB Energijos taupymo centras. Ukmergės rajono savivaldybė tapo pirmąja savivaldybe Lietuvoje, nutraukusia gyventojams nepalankią šilumos tiekimo sutartį. Sutartis buvo nutraukta paaiškėjus faktams, kad „Miesto energija“ skirstė ir dalijo pajamas 20 fizinių ir juridinių asmenų, veikiančių skirtingose šalies ir pasaulio vietovėse. Grupės įmonės sukūrė mechanizmus, pagal kuriuos Ukmergės gyventojai iš dalies dengė šilumos ir karšto vandens tiekimo sąnaudas Trakų rajono vartotojams. Be to, „Miesto energija“ be Ukmergės savivaldybės sutikimo sudarė ilgalaikes paskolų sutartis su bankais, įkeičiant Ukmergės šilumos ūkio turtą. Birželio pradžioje Ukmergės gyventojai buvo surengę mitingą, kurio metu išreiškė palai- kymą Ukmergės rajono savivaldybės sprendimui.</i></p>

## **„Šilumos karas“ šiandien**

Lapkritis – vienas aršiausių šio ginčo periodų. Panašu, jog pabaiga neturėtų priminti laimingos serijos iš muilo operų. Kaip rašo Ukmergės rajono laikraštis „Gimtoji žemė“, teismas UAB „Miesto energija“ gražino licenciją (gzeme.lt): „Trečiadienį Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo teisėjų kolegija, susidedanti iš teisėjų Antano Ablingio, Stasio Gaggio (pranešėjas) ir Irmanto Jarukaičio (kolegijos pirmininkas), paskelbė galutinį ir neskundžiamą sprendimą, kuriuo panaikintas Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos nutarimas „Dėl UAB „Miesto energija“ licencijos galiojimo sustabdymo“.

Lapkričio 5 dieną Lietuvos apeliaciniame teisme buvo sprendžiamas pagrindinis ginčo klausimas – ar Ukmergės rajono savivaldybė teisėtai vienašališkai nutraukė sutartį su privačiu šilumos operatoriumi. Sprendimo laukė visos suinteresuotosios šalys – Ukmergės rajono gyventojai, verslininkiškoji dalis ir, žinoma, vietos savivaldos atstovai. Ar Ukmergė bus pirmoji savivaldybė iškovojusi pergalę už mažesnes šildymo kainas – gruodžio 5 dieną Lietuvos apeliacinio teismo sprendimas (Civilinė byla Nr. 2A-1472/2011): Ukmergės rajono savivaldybė teisėtai nutraukė sutartį su UAB „Miesto energija“.

### **■ Klausimai:**

1. Apibūdinkite Ukmergės „šilumos karo“ problemą iš bendruomenės, savivaldybės ir privataus sektoriaus pozicijų.
2. Kaip minėtoji „Miesto energija“ pažeidė Jungtinių Tautų pasaulinį susitarimą?
3. Kokia turėtų būti socialiai atsakingos įmonės veiklos strategija teikiant šilumos paslaugas?
4. Kaip turėtų pasireikšti socialiai atsakingos įmonės bei aktyvios pilietinės bendruomenės sąveika?



---

## 8. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ SANTYKIS: LIETUVOS ELEKTROS ENERGETIKOS ATVEJIS

---

Andrius STASIUKYNAS

Lietuva, atgavusi Nepriklausomybę, paveldėjo centralizuotai valstybinių institucijų valdomą energetikos sektorių, kuriam buvo būdingos tradicinio viešojo administravimo nuostatos.

Penkioms pagrindinėms energetikos įmonėms: „Lietuvos energija“ (25 tūkst. darbuotojų), „Lietuvos dujos“ (3,5 tūkst. darbuotojų), „Mažeikių nafta“ (3 tūkst. darbuotojų), „Lietuvos kuras“ (3 tūkst. darbuotojų), „Ignalinos Atominė elektrinė“ (6 tūkst. darbuotojų), buvo suteiktas valstybinių įmonių statusas. Įmonės tiesiogiai administravo Energetikos ministerija, t. y. įmonių vadovų skyrimas, gamybinių finansinių rodiklių nustatymas ir jų vykdymo kontrolė buvo ministro kompetencija.

Priėmus LR akcinių bendrovių įstatymą, įmonės „Lietuvos energija“, „Lietuvos dujos“, „Mažeikių nafta“, „Lietuvos kuras“ tapo akcinėmis bendrovėmis, o Ignalinos atominė elektrinė liko valstybinė įmonė. Reorganizavosi ir pati ministerija – 1994 m. dalį savo funkcijų perdavė valstybinei įmonei Energetikos agentūra. Akcinėse bendrovėse atsirado pirmasis privatus kapitalas (10 procentų akcijų buvo perduota valdyti ilgamečiams bendrovių darbuotojams).

1996 m. įsteigta Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija, kurioje jau numatytas profesionalaus administratoriaus parinkimas (siūlo Vyriausybė, skiria Prezidentas, sutartis – penkeriems metams).

Pradėtas AB „Lietuvos energijos“ skaidymas. Pirmiausia atskirtos šilumos ūkius eksploatuojančios bendrovės su miestuose esančiomis termofikacinėmis elektrinėmis, perduodant valstybės akcijas savivaldybėms. Paskui buvo panaikintas specialiosios akcinės bendrovės statusas ir AB „Lietuvos energija“ dar kartą reorganizuota atskiriant elektros energijos gamybą, perdavimą ir paskirstymą (pagal Europos Sąjungos reikalavimus).

Pradėtas privatizavimas. Parduota AB „Mažeikių nafta“, AB „Lietuvos kuras“, AB „Vakarų skirstomieji tinklai“. AB „Lietuvos dujos“ parduotas kontrolinis akcijų paketas lygiomis dalimis Rusijos bendrovei „Gazprom“ ir Vokietijos „Eon“.

Kauno termofikacinė elektrinė (gamybos pajėgumai 170 MW) 2003 m. buvo parduota Rusijos dujų bendrovei AAB „Gazprom“. Vilniaus termofikacinė elektrinė kartu su viso miesto šilumos ūkiu (tinklai, katilinės, boilerinės) išnuomota 15-ai metų Prancūzijos bendrovei „Dalkia“. Daugelis kitų miestų šilumos tinklų išnuomoti vietos bendrovėms (UAB „Litesko“, UAB „E-energija“ ir kt.). Nuo AB „Lietuvos dujos“ atskirta ir parduota suskystintų dujų bendrovė.

Pradėta formuoti rinkos santykius. AB „Lietuvos energija“, kuri po reorganizacijos valdė tik perdavimo tinklus (aukštos įtampos linijas) ir hidroelektrinę bei hidroakumuliacinę elektrinę, reguliuojančias elektros energijos gamybos ir vartojimo balansą, buvo paskirta elektros rinkos operatore. Rinkoje veikia laisvieji vartotojai, nepriklausomi tiekėjai ir gamintojai. Bet kuris vartotojas gali pirkti elektros energiją iš bet kurio tiekėjo sutartinėmis kainomis, apmokėdamas už tranzitą per perdavimo ir paskirstymo tinklus.

Žvelgiant į Lietuvos elektros energetikos valdymo institucijų struktūrą išskirtinas Seimas, kurio priimtus viešosios politikos sprendimus įgyvendina ministerijos: nagrinėjamą sektorių kuruoja Energetikos ministerija, tačiau turi įtakos ir kitos (paminėtina Aplinkos ministerija). Regulatoriaus institucijos vaidmenį Lietuvoje atlieka Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija. Po ūkio liberalizavimo reformų iki 2010 m. pradžios Ignalinos atominė elektrinė, Lietuvos elektrinė buvo valdomos viešojo sektoriaus; tinklus valdančios įmonės (Lietuvos energija, „VST“ ir „RST“) sujungiamos į vieną bendrovę, kurios privataus sektoriaus dalis yra „VST“. Kauno termofikacinė elektrinė privatizuota, o esančios kelios smulkios elektrinės valdomos privačiojo sektoriaus.

Nuo energetikos bendrovės atskyrus visą pagalbinę veiklą, sudaromos sąlygos visuomenei žinoti skaidrias energijos kainas. Tačiau skaidymas turi būti apgalvotas. Iš AB „Lietuvos energija“ atskyrus gamybą ir paskirstymą, bendrovės finansinės galimybės gerokai sumažėjo, o tai turi didelę reikšmę pritraukiant kreditinius išteklius stambiems energetikos projektams.

Lietuvos Seimui ir Vyriausybei priėmus sprendimą statyti naują atominę elektrinę (Ignalinos atominė elektrinė 2009 m. gruodžio 31 d. uždaryta kaip nepakankamai saugi dėl naudojamo Černobylio tipo reaktoriaus) ir tarpvalstybines jungtis, 2008 m. buvo vėl žengtas žingsnis į elektros energetikos sektoriaus sujungimą. AB „Lietuvos energija“, AB „Vakarų skirstomieji tinklai“ (priklausę privačiai bendrovei UAB „NDX energija“) ir AB „Rytų skirstomieji tinklai“ sujungti į vieną bendrovę AB „LEO LT“, kuri turėjo užtikrinti pakankamą finansinį pajėgumą numatytiems projektams (naujos elektrinės ir tarpvalstybinių jungčių statyba) įgyvendinti.

Šis sujungimas sukėlė daugybę diskusijų ir visuomenės nepasitenkinimą. Pirmą kartą Lietuvoje buvo atlikta faktiška reprivatizacija, kai privati bendrovė (AB „Vakarų skirstomieji tinklai“) buvo sujungta su valstybės kontroliuojamomis bendrovėmis. Tai sukėlė visuomenės protestų bangą, Vyriausybė buvo apkaltinta korupcija, teigiant, kad sujungimas atliekamas pagal UAB „NDX energija“ savininkų scenarijų.

Naujai išrinkta valstybės valdžia (Seimas, Prezidentas, naujai suformuota Vyriausybė) priėmė sprendimą likviduoti AB „LEO LT“, reprivatizuoti AB „Vakarų skirstomieji tinklai“, išmokant kompensaciją savininkams. AB „Vakarų skirstomieji tinklai“ ir AB „Rytų skirstomieji tinklai“ buvo sujungti į vieną įmonę AB „Lesto“, o elektros gamyba vėl grąžinta AB „Lietuvos energija“. Valstybės akcijos elektros energetikos sektoriuje perduotos valdyti UAB Visagino atominė elektrinė, siekiant padidinti jos vertę.

Daugelis mano, kad privatizavimo lygmuo yra itin reikšmingas valdymo įrankis, padedantis valdyti ir reguliuoti valstybės institucijų ir privataus verslo struktūrų santykius, siekti efektyvesnio ekonominės politikos įgyvendinimo. Bet pažymėtina, kad privatizavimas tik sukuria prielaidas efektyviam valdymui.

Privatus kapitalas į sektorių gali įsilieti įvairiomis formomis – tai ir privatizacija, akcijų pardavimas (kontrolinio, blokuojančio paketų) nuoma, koncesija, operavimas. Privatizaciją ir kontrolinių akcijų paketų pardavimus Lietuvoje kol kas lydėjo korupcijos skandalai.

Taip buvo parduodant AB „Mažeikių nafta“, AB „Vakarų skirstomieji tinklai“ ir AB „Lietuvos dujos“ kontrolinius paketus. Dar didesnis visuo-

menės nepasitenkinimas kilo reprivatizuojant „Vakarų skirstomuosius tinklus“, kai jų turtas buvo įvertintas keturis kartus brangiau, negu buvo sumokėta už akcijas privatizuojant prieš kelis metus. Turto nuoma plačiai paplito šilumos sektoriuje ir taip pat sukėlė didelių visuomenės abejonių dėl neskaidrumo investuojant ir renovuojant susidėvintį turtą. Be to, nuomojant visada atsiranda pavojus, kad nuomininkas „nugyvens“ jam patikėtą turtą ir nusigriebeš grietinėlę pasitrauks, palikdamas visas problemas spręsti nuomotojui (savivaldybei, valstybei).

Galima teigti, kad yra sudarytos prielaidos elektros energijos rinkai veikti, tačiau dėl sektoriaus ypatumų ji iki 2010 m. veikė daugiau formaliai negu realiai, o ir uždarius Ignalinos atominę elektrinę, Lietuvos gamintojai lygiaverčiai rinkoje nedalyvauja, nes savikaina viršija biržos kainą ir gamyba dotuojama iš viešųjų interesų tarifo dalies.

Buvo tikimasi, kad rinkos kaina bus didesnė negu Nord Pool (170–180 Lt/MWh) ir esamų kogeneracinių elektrinių savikaina (160–170 Lt/MWh) bus konkurencinga rinkoje, tačiau 2010 m. biržos darbas parodė, kad reali rinkos kaina (importuojamos elektros energijos) yra daug mažesnė (150–160 Lt/MWh) ir konkurencinga, dirbant iškastiniu kuru, yra tik dujų bei garo turbinų (Panevėžyje) kogeneracinių elektrinių pagaminta elektros energija.

Lietuvos elektros energetikos valdymo modelio organizavimui lemiamą įtaką turi naujos atominės elektrinės statybos, šio projekto įgyvendinimo sąnaudos bei terminai, kurie piliečiams nėra atskleidžiami. 2011 m. Lietuvos Vyriausybė deklaravo, kad statant atominę elektrinę bus bendradarbiaujama su japonų bendrove „Hitachi“, kuri po Fukušimos elektrinės katastrofos dairosi į potencialius Vakarų užsakovus.

## ■ Klausimai:

1. Kokius galima paminėti privalumus piliečiams, kai elektros energetikoje dalyvauja ir privatusis sektorius?
2. Kokie viešojo administravimo teoriniai modeliai ar jų elementai buvo taikomi reformuojant Lietuvos elektros energetikos sektorių?

3. Kokių lygiu yra efektyvu skaidyti energetikos bendroves, kurios atlieka ir energijos gamybą, ir jos paskirstymą?
4. Koks turėtų būti Lietuvos elektros energetikos sektoriaus privatizavimo laipsnis ir jo formos?

---

## 9. BALSŲ VIETOS BENDRUOMENĖS FUNKCIONAVIMO ATVEJIS

---

Saulius NEFAS

Aktyvių vietos bendruomenių Lietuvoje pastaraisiais metais sparčiai daugėja, todėl šis laikotarpis dažnai vadinamas bendruomenių sąjūdžiu. Viena efektyviausiai veikiančių funkcionalių bendruomenių Vilniaus mieste yra Balsių bendruomenė. Ši vietos bendruomenė turi juridinį statusą ir bendruomenės pirmininką, veikia daugiau kaip aštuonerius metus ir šios vietovės / santalkos gyventojų skaičius viršija 10 000, iš jų aktyvių bendruomenės narių yra 126. *2010 m. vykusiame nacionaliniame bendruomenių konkurse ji pelnė apdovanojimą už kūrybiškumo ugdymą, kultūros tradicijų išsaugojimą ir sklaidą.*

### ***Bendrosios Balsių bendruomenės veiklos kryptys, tikslai, uždaviniai***

- Burti Balsiuose gyvenančius ar kitaip su šia gyvenviete susijusius asmenis, siekiant puoselėti Balsių bendruomenės kultūrą.
- Rinkti ir teikti įvairiapusę informaciją bei pagalbą Balsių bendruomenės nariams:
- Kurti ir plėtoti gyventojų informacinę bazę,
- Įrengti informacinius standus, bendruomenės internetinę svetainę, jos forumą,
- Palaikyti viešuosius ryšius, bendradarbiauti su giminiškomis organizacijomis Lietuvoje ir užsienyje.
- Organizuoti bendruomenės renginius:
- Tvarkyti teritoriją, organizuoti talkas,
- Atstovauti Balsių bendruomenės ir jos narių interesams valstybinėse institucijose, teismuose bei kt. ir ginti juos.
- Dalyvauti kuriant architektūrinės-urbanistinės plėtros planą.
- Daryti įtaką panaudojant savivaldybės numatomas lėšas infrastruktūrai vystyti.

- Kurti saugią ir patogią gyvenamąją aplinką;
- Užtikrinti nusikalstamumo prevenciją, saugią kaimynystę.
- Įsteigti šeimos medicinos centrą.
- Formuoti viešąsias erdves:
- „Mitologinio parko“, vaikų žaidimų aikštelių, sporto aikštyno, gyvūnų dresavimo ir kt.
- Užtikrinti apleistų pavojingų statybviečių savininkų paiešką ir išpėjimą.
- Valstybei priklausančios žemės plotus efektyviai panaudoti infrastruktūros plėtrai, mokyklos, vaikų darželio, parko ir skverų, šeimos medicinos centro, prekybos – paslaugų ir bendruomenės centro statyboms.
- Teikti pagalbą bendruomenės nariams sprendžiant ūkines problemas: gatvių asfaltavimo, jų apšvietimo, vandentiekio ir nuotekų tinklo įrengimo, buitinių atliekų surinkimo ir rūšiavimo.

Apžvelgę Balsių bendruomenės veiklos kryptis, matome, kad bendruomenės aktyvistai yra gerai susipažinę su šiuolaikinėmis, į piliečių dalyvavimą orientuotomis viešojo valdymo modernizavimo tendencijomis.

### ***Balsių bendruomenės funkcijų įgyvendinimas***

Balsiai – tai šiaurinėje Vilniaus dalyje, atokiai nuo miesto centro išsidėstęs privačių namų mikrorajonas. Jis įsikūrė prieš dvidešimt metų, tačiau infrastruktūra labai atsilieka, o gyventojų nuolat daugėja ir jau viršija 10 000.

Pagrindinė bendruomenės šventė rengiama birželio mėn. savaitę prieš Jonines. Šventės programa trunka apie 16 val., pradedant vaikų estafetėmis, šeimų varžytuvėmis ir viktorinomis, jaunimo komandinėmis rungtimis, krepšinio, tinklinio, futbolo varžybomis, kuriose dalyvauja ir svečių komandos (kitų bendruomenių, netgi politinių partijų). Kultūrinėje programoje ypatingo populiarumo sulaukė vietos talentų konkursas „Balsingi Balsiai“ ir „Gražiausios sodybos“ konkursas. Šie konkursai ypač pagyvino gyventojų norą dalyvauti ir būti aktyviais, pavyzdį rodančiais bendruomenės nariais. Kasmet šventę aplanko Verkių seniūnijos seniūnas ir Vilniaus m. meras ar jo pavaduotojai. Būsimos mokyklos sklypo, kuriame vyksta renginys, pašventinimo ceremonijoje dalyvavo Jeruzalės

parapijos klebonas. Iš viso renginyje apsilanko daugiau kaip 1500 vietos gyventojų ir svečių. Šventę vainikuoja didelio laužo užkūrimas ir išpūdin-gas fejerverkų šou skambant valsui. Pasiruošti renginiui ir jį vedant kas-kart dalyvauja daugiau kaip 30 savanorių, nes viskas daroma savo jėgomis ir ištekliais. Daugumos rėmėjų įmonių vadovai yra Balsių gyventojai, taip palaikantys gražias tradicijas. Tokia patirtis daugeliui yra labai naudinga, vartotojišką požiūrį pakeičianti kūrybiniu džiaugsmu.

**Kiti tradiciniai kultūros ir sporto renginiai yra** „Bėgimas Balsių gatvėmis 3,3 km“, kalėdiniai renginiai , „Užgavėnių šurmulyš“.

**Funkcijoms vykdyti reikalingi šaltiniai.** Svarbiausias šaltinis yra aktyvūs bendruomenės nariai, kurių esama per 100 ir šis skaičius nuolat didėja. Antras šaltinis yra renginių dalyviai, jų irgi nuolat gausėja, taip įrodant, kad veikla bendruomenėje yra reikalinga. Svarbūs yra ir finansi-niai šaltiniai vykdam funkcijas. Lėšos buvo surinktos iš šių šaltinių:

Projekto pavadinimas	Fondas, finansinis šaltinis	Laikotarpis	Gauta lėšų
Tradicinė Balsių bendruomenės šventė ir jos programoje saviveiklininkų konkursas „Balsingi Balsiai“	Bendruomenės gyventojų suaukotos 2 % lėšos	Nuo 2002 m. kasmet suorganizuoti 8 renginiai	25 000
	Vilniaus m. sav. Kultūros sk. projektų lėšos		3000
	Vietos verslininkų, rėmėjų lėšos		45 000
Tradicinė Balsių bendruomenės šventė ir jos programoje saviveiklininkų konkursas „Balsingi Balsiai“	Bendruomenės gyventojų suaukotos 2 % lėšos.	Nuo 2002 m. kasmet suorganizuoti 8 renginiai	25 000
	Vilniaus m. sav. Kultūros sk. projektų lėšos		3000
	Vietos verslininkų, rėmėjų lėšos		45 000
Tradicinis bėgimas Balsių gatvėmis 3,3 km	Bendruomenės gyventojų suaukotos 2 % lėšos.	2003 m. 2009 m.	7000
Tradiciniai kalėdiniai renginiai mažiesiems mikrorajono gyventojams	Bendruomenės gyventojų suaukotos 2 % lėšos ir	Nuo 2002 m. kasmet suorganizuoti 8 renginiai	5500
	Vilniaus m. savivaldybės Kultūros sk. projektų lėšos		3000



Projekto pavadinimas	Fondas, finansinis šaltinis	Laikotarpis	Gauta lėšų
Tradicinė etnografinė šventė „Užgavėnės Balsiuose“ Užgavėnių kaukių konkursas	Bendruomenės gyventojų suaukotos 2 % lėšos	2003 m. 2009 m.	6800

Balsių bendruomenės atvejis rodo, kad piliečių dalyvavimo ir bendruomeniškumo principai gali būti įgyvendinti ir Lietuvoje. Mūsų šalis neturi aktyvių vietos bendruomenių veikimo tradicijų. Kyla esminis klausimas, kodėl Balsių bendruomenei pavyksta įgyvendinti piliečių dalyvavimą skatinančius viešojo valdymo modernizavimo principus?

### ■ Klausimai:

1. Kodėl mes Balsių bendruomenę įvardijame kaip funkcionalią?
2. Apie vietos bendruomenes yra rašę. R. Putnamas, V. Baršauskienė ir I. Leliūgienė. Ką iš jų tyrimų bei nuostatų galima pritaikyti Balsių bendruomenės atvejui?
3. Kokius klasikinius vadybos (administravimo) ciklus būtų galima pritaikyti aprašant Balsių bendruomenės atvejį?
4. Kaip Jūs manote, kodėl Balsių bendruomenei pavyksta įgyvendinti bendruomeniškumo principus?

---

## 10. SAVIVALDYBĖS GINA SAVO TEISES: LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ASOCIACIJOS (LSA) ATVEJIS

---

Saulius NEFAS

**Kodėl iškilo savivaldybių teisių gynimo problema?** Europos Tarybos (toliau ET) kongreso stebėsenos grupės tikrinimą Lietuvos savivaldybių asociacija (toliau LSA) savotiškai pati paskatino, nes 1999 m. Lietuvos savivaldybes palietė problemos, susijusios su atlyginimų išmokėjimu biudžetinių įstaigų darbuotojams, ir šie atlyginimai vėluodavo po 3–4 mėnesius. Neliko kitos išeities, kaip ginant savivaldybių teises būtent kreiptis į dvi struktūras. Pirmą struktūrą buvo Europos vietos regionų valdžių kongresas. LSA kreipimėsi buvo pabrėžta, kad Lietuvoje nesilaikoma Europos vietos savivaldos chartijos (toliau – Chartija) punktų ir negalime įgyvendinti mums pavestų uždavinių. Suprasdama, kad prašymo nagrinėjimas Europos Sąjungos struktūrose užtrunka, LSA išbandė kitą savivaldybėms suteiktą teisę, tai yra kreiptis į teismus dėl savo teisių pažeidimo. Nors Chartijos 10 str. 2 punkte rašoma, kad „Vietinės valdžios organų teisė priklauso asociacijai, siekiant ginti ir remti bendrus interesus, ir priklausyti tarptautinei vietinės valdžios organų asociacijai pripažįstama kiekvienoje valstybėje“, bet teismas nepriėmė LSA prašymo. Tokiu būdu susidūrė su teise įgyvendinti savo teises kaip asociacijos narė. Tada pasinaudojo kita teise, tai yra 11 Chartijos straipsniu, ir į teismą kreipėsi atskirai maždaug 37 savivaldybės. Tačiau vėl teismai nepriėmė savivaldybių prašymų. Tada kreipėsi į Aukščiausiąjį Teismą ir jo sprendimu buvo nurodyta, kuris teismas turi nagrinėti tokias bylas. 2000 m. teismo sprendimai buvo palankūs savivaldybėms ir bendrai priteisė apie 30 mln. Lt sumą. Bet kadangi ši suma netenkino tuo metu savivaldybėse susidariusios situacijos, buvo svarstoma, ką toliau daryti. Džiugu, kad Vyriausybė pradėjo diskusijas ir Seimui pateikė negautų savivaldybių pajamų grąžinimo įstatymo pataisą. Pataisą priėmus per 3 m. buvo kompensuota apie 270 mln. Lt. Kartu

vyko diskusija ir su kongreso sekretoriatu dėl situacijos Lietuvoje, bet kai atvyko delegacija iš Vietos ir regionų valdžių kongreso, teismai jau buvo pasibaigę.

### **Atvykusi ET delegacija tyrė:**

1. Ko trūksta Lietuvos teisės aktuose, kas buvo numatyta Lietuvos įsipareigojimuose prieš ratifikuojant Europos vietos savivaldos chartiją.
2. Kaip įgyvendinami priisiimti įsipareigojimai, kurie numatyti teisės aktuose.

### **Kas buvo nustatyta?**

1. Įgyvendinant subsidiarumo principą, detaliau jį išreikšti Lietuvos teisės aktuose.
2. Kai kuriais atvejais su vietos savivalda susijusi teisinė sistema yra neišsami ir prieštaringa Chartijos nuostatai įgyvendinti teisę ginti savo narius.

Kalbant apie subsidiarumo principo įgyvendinimo detalesnį jo išreiškimą Lietuvos teisės aktuose, pastebėta atveju, kai Lietuvos vietos valdžios institucijoms suteikiami išskirtiniai įgaliojimai ir kad jų negali panaikinti ar apriboti kitos centrinės regioninės valdžios institucija, išskyrus įstatymo numatytus atvejus. Taigi tokią teisę turi tik Seimas, bet praktikoje yra taip, kad įstatymuose atsiranda nuostatos, jog tam tikri veiksmai vietos savivaldybių atžvilgiu atliekami Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka. Tada susiklosto taip, kad netgi ministerijos padalinio išleistas dokumentas tampa savivaldybėms įstatymu, nors to neturėtų būti. Pavyzdžiui, atlyginimų nustatymas savivaldybių išlaikomiems švietimo darbuotojams; socialinėje srityje atlyginimus nustato ministrai, o pinigus išmoka savivaldybės iš savo savarankiškų pinigų; dėl pasėlių deklaravimo; dėl šilumos kainų nustatymo ir t. t.

Buvo ir yra Chartijos pažeidimų savivaldos institucijoms vykdamas įsipareigojimus, atsižvelgiant į vietos sąlygas. Deja, per 10 metų ne tik kad nepadaryta pažanga, bet padėtis prastėja. Pvz., prieš 10 metų esant

kiek kitokiam funkcijų paskirstymui, savivaldybės turėjo šiek tiek daugiau laisvių, kaip sutaupyta lėšas švietimo, socialinėje srityje naudoti kitoms reikmėms, o dabar jokių sutaupytų lėšų negalima naudoti. Ir negana to, kad pagal 2011 m. papildytą biudžetinės sandaros įstatymą net sutaupyta moksleivio krepšelio lėšas reikės grąžinti į valstybės biudžetą. Kita problema finansų srityje yra ribojimas pajamų, surenkamų mokesčiais, kurių dydį gali nustatyti vietos valdžios institucijos. Yra atsiradę keletas papildomų mokesčių dalykų, tai yra susieta su žemės nuoma. Netgi įteisingas žemės nuomos mokesčio rinkimas, bet jis sudaro tik apie 1 % viso biudžeto.

2003 m. įstatymu savivaldos funkcijos paskirstytos į savarankiškas ir deleguotas, o vėliau peržiūrėta biudžeto pajamų formavimo metodika. Deleguotoms funkcijoms lėšas skyrė sumažindami savarankiškų funkcijų finansavimą. O nuo savarankiškos dalies priklauso ir investicijos, ir skolinimosi limitai. Kadangi limitai nustatyti procentaliai nuo savarankiško biudžeto, todėl lėšos sumažėjo beveik 2 kartus.

Dar vienas su finansais susijęs klausimas yra biudžeto mažinimas dėl krizės. Jis atliekamas neproporcingai savivaldos atžvilgiu, nes valstybė savo biudžetą mažina 5 %, savivaldybėms mažina 15 %, o iš jų savarankišką dalį – 30 %. Toks mažinimas vyksta neteisėtai, nes pažeidžia ir Chartiją, ir Biudžeto sandaros bei finansinių rodiklių nustatymo savivaldybėms metodikos įstatymą, kadangi yra numatyta, kad mažinimas galimas tada, kai mažinamos funkcijos. Dabar funkcijos paliktos, dar pridėta papildomų, o lėšų sumažinta.

Opus klausimas yra dėl konsultacijų su savivaldybėmis priimant su jomis susijusius teisės aktus. Lietuva yra viena iš nedaugelio Europos Tarybos ar Europos Sąjungos valstybių, kurioje Savivaldybių asociacija turi savo specifinį įstatymą ir tame įstatyme numatytos vienos ir kitos šalies teisės ir pareigos. Dauguma valstybių neturi specifinių įstatymų, bet kai kalbamės su švedais, danais ar kitais, klausiamo: kaip jūs priverčiate centrinę valdžią diskutuoti su LSA, jeigu net specialaus įstatymo neturite? Jie teigia norintys gauti mūsų suderinimą. Jeigu ministerija, Vyriausybė susiderina su asociacija savo situaciją, tada labai lengvai priimami sprendimai ir nekyla ginčų. Taigi Lietuvoje gerai reglamentuota derinimo tvar-

ka, bet pats derinimas nevyksta. Pvz., jau keleri metai nebuvo derinamas biudžetas, nors tai numatyta įstatyme.

■ **Klausimai:**

1. Kokių pagrindų Lietuvos savivaldybės bandė per Lietuvos savivaldybių asociaciją kreiptis į teismus dėl pažeistų teisių?
2. Kokius Europos savivaldos chartijos pažeidimus konstatavo atvykusi komisija iš Vietos ir regionų valdžių kongreso?
3. Susitik su vietos politiku ir paklausk, kaip dabar įgyvendinamos Europos savivaldos chartijoje numatytos savivaldybės teisės.

---

## 11. UŽSIENIEČIŲ REGISTRACIJOS CENTRO VEIKLOS VERTINIMAS

---

Dangis GUDELIS

### ***Užsieniečių registracijos centro pagrindiniai uždaviniai ir funkcijos***

Vienas iš viešojo administravimo subjektų yra Užsieniečių registracijos centras (toliau – centras). Centras yra Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – tarnyba) struktūrinis padalinys, vykdamasis jo kompetencijai priskirtus uždavinius bei funkcijas.

Centras skirtas Lietuvos Respublikos įstatymo „Dėl užsieniečių teisinės padėties“ nustatytais pagrindais sulaikytiems užsieniečiams laikyti ir prieglobsčio prašytojams apgyvendinti, tyrimams dėl sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių asmens tapatybės, atvykimo į Lietuvos Respubliką aplinkybių atlikti, jų apskaitai tvarkyti ir sprendimams dėl sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių išsiuntimo iš Lietuvos Respublikos ar grąžinimo į užsienio valstybę vykdyti.

Centras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis (susitarimais), Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, vidaus reikalų ministro, tarnybos vado įsakymais ir jais patvirtintais kitais teisės aktais bei šiais nuostatais.

Svarbiausi centro uždaviniai yra šie:

1) organizuoti užsieniečių priėmimą ir jų laikymą bei apgyvendinimą centre, užtikrinant nustatytas apgyvendinimo sąlygas ir sulaikytų užsieniečių judėjimo laisvės apribojimą;

2) atlikti veiksmus, siekiant nustatyti sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių asmens tapatybę, pilietybę ir atvykimo į Lietuvos Respubliką aplinkybes;

3) pagal kompetenciją atlikti pirminius veiksmus, susijusius su prieglobsčio prašymo pateikimu;

4) organizuoti priimtų sprendimų dėl sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių išsiuntimo ar grąžinimo vykdymą ir vykdyti šiuos sprendimus;

5) organizuoti ir (ar) dalyvauti jungtiniuose skrydžiuose, siekiant išsiųsti ir (ar) grąžinti trečiųjų šalių piliečius iš dviejų ar daugiau Europos Sąjungos valstybių narių teritorijos, ir teikti su tuo susijusią informaciją kitoms Europos Sąjungos valstybėms narėms.

Centras, vykdydamas jam priskirtus uždavinius, atlieka šias funkcijas:

1) užregistruoja sulaikytus ir apgyvendintus užsieniečius, tvarko jų apskaitą;

2) rengia teikimus apylinkės teismui sulaikyti užsienietį ilgiau kaip 48 valandoms arba skirti jam alternatyvią sulaikymui priemonę ir su šiais teikimais kreipiasi į apylinkės teismą;

3) perduoda Lietuvos vyriausiajam administraciniam teismui sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių skundus dėl apylinkės teismų sprendimų juos sulaikyti arba pratęsti jų sulaikymo terminą, arba taikyti jiems alternatyvią sulaikymui priemonę;

4) išnykus užsieniečio sulaikymo pagrindams, teisės aktų nustatyta tvarka kreipiasi į apylinkės teismą su prašymu pakartotinai svarstyti sprendimą sulaikyti užsienietį;

5) priima sprendimus dėl sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių įpareigojimo išvykti iš Lietuvos Respublikos;

6) nagrinėja dokumentus dėl sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių išsiuntimo ar grąžinimo ir rengia teikimus Migracijos departamentui prie VRM, organizuoja priimtų sprendimų dėl sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių išsiuntimo ar grąžinimo vykdymą;

7) organizuoja ir (ar) dalyvauja jungtiniuose skrydžiuose, siekiant išsiųsti ir (ar) grąžinti trečiųjų šalių piliečius iš dviejų ar daugiau Europos Sąjungos valstybių narių teritorijos, ir teikia su tuo susijusią informaciją kitoms Europos Sąjungos valstybėms narėms;

8) fotografuoja, daktiloskopuoja sulaikytus ir apgyvendintus užsieniečius, atlieka kitus veiksmus, būtinus sulaikytų ir apgyvendintų užsie-

niečių asmens tapatybei bei pilietybei, atvykimo į Lietuvos Respubliką aplinkybėms nustatyti, formuoja, tvarko ir nustatyta tvarka saugo sulaikytų bei apgyvendintų užsieniečių asmens bylas;

9) priima užsieniečių prašymus suteikti prieglobstį Lietuvos Respublikoje ir atlieka pirminę jų apklausą, užpildo šios apklausos protokolą, formuoja tokių užsieniečių bylas ir nustatyta tvarka perduoda jas Migracijos departamentui;

10) organizuoja užsieniečių, gavusių prieglobstį ir nelydimų nepilnamečių užsieniečių perkėlimą į Pabėgėlių priėmimo centrą prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos;

11) jeigu sulaikytas ar apgyvendintas užsienietis neturi galiojančio kelionės dokumento, nustatyta tvarka kreipiasi į atitinkamos užsienio valstybės diplomatinę atstovybę ar konsulinę įstaigą dėl kelionės dokumento grįžti į užsienio valstybę išdavimo;

12) organizuoja sulaikytų ir apgyvendintų užsieniečių materialinį ir buitinį aprūpinimą, maitinimą, užimtumą;

13) organizuoja asmens sveikatos priežiūrą centre, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos teisės aktais, reglamentuojančiais sveikatos priežiūrą, ir užtikrina pirminę sveikatos priežiūrą bei būtinąją medicinos pagalbą, įskaitant galimybę skiepytis, pagal Lietuvos Respublikoje vykdomą nacionalinę imunoprofilaktikos programą;

14) teikia tarnybos vadui teisės aktų, reglamentuojančių centro veiklą, projektus ir siūlymus dėl centro veiklos gerinimo;

15) pagal kompetenciją atstovauja teismuose.

Čia suminėtos ne visos, bet tik pagrindinės centro funkcijos.

### **Centro veiklos vertinimo kriterijai**

Lietuvos Respublikos Vyriausybei įvedus vertinimo kriterijus institucijų veiklos efektyvumui nustatyti, reikėjo parengti ir centro vykdomų uždavinių vertinimo kriterijus. Įvertinus centro atliekamus uždavinius, susipažinus su vertinimo kriterijų rengimo metodika, buvo nuspręsta nustatyti šiuos vertinimo kriterijus:

1. Rezultato vertinimo kriterijai:

bendras centre priimtų užsieniečių skaičius;



centro gyvenamasis plotas ( $m^3$ ), atitinkantis higienos normų reikalavimus;

užtikrinamas visapusiškas sprendimų dėl užsieniečių išsiuntimo iš Lietuvos Respublikos vykdymas (proc.).

2. Produkto vertinimo kriterijai:
  - bendras centre atliktų tyrimų skaičius;
  - vidutinė užsieniečių buvimo centre trukmė (val.);
  - išsiūtų asmenų skaičius;
  - perkeltų į Pabėgėlių priėmimo centrą asmenų skaičius;
  - perkeltų į kitas įstaigas asmenų skaičius.

Visi šie vertinimo rodikliai yra kiekybiniai. Būtų netikslu teigti, jog minėti kriterijai yra tinkami centro veiklos efektyvumui vertinti. Kaip pavyzdį galime paimti produkto vertinimo kriterijų – bendras centre atliktų tyrimų skaičius. Šiuo atveju yra nurodomas tik atliktų tyrimų skaičius, tačiau nenurodoma, kiek laiko, darbo, pastangų buvo sunaudota vienam ar kitam tyrimui atlikti. Galima palyginti du skirtingus tyrimus:

- 1) užsienietis patenka į centrą su savo galiojančiais asmens dokumentais, kad būtų galima jį išsiųsti iš šalies, nekyla nei finansinių, nei teisinių problemų;
- 2) užsienietis patenka į centrą be asmens tapatybės dokumentų, jis yra iš Afrikos ar Azijos šalies (kurių diplomatinių atstovybių Lietuvoje nėra), kalbantis tik savo gimtąja kalba.

Antruoju atveju, kad būtų galima priimti sprendimą dėl išsiuntimo, būtina nustatyti asmens tapatybę, gauti galiojančius kelionės dokumentus, jeigu reikalinga – tranzitinių valstybių vizas. Bilietas į kilmės šalį nemažai kainuoja, tai irgi kelia finansinių sunkumų. Toks tyrimas yra daug sudėtingesnis, tačiau vertinant veiklą tai neatsispindi.

### **Centro tyrimo skyriaus pareigūno veiklos vertinimas**

Panašiai pagal centro veiklos vertinimo kriterijus galima vertinti ir centre dirbančio pareigūno veiklą. Čia pateikiamas pavyzdys, kaip galėtų būti įvertinta veikla centro Tyrimo skyriaus pareigūno, kurio pagrindinės funkcijos yra šios:

1. Tvarkyti užsieniečių asmens bylas.

2. Atlikti tyrimą dėl užsieniečių tapatybės, atvykimo į Lietuvą maršruto bei teisinės padėties Lietuvos Respublikoje nustatymo.
3. Priimti prašymus dėl prieglobsčio Lietuvos Respublikoje suteikimo.
4. Kreiptis į teismą dėl prieglobsčio prašytojų sulaikymo.
5. Atlikti vertimus iš užsienio į lietuvių kalbą.

Pareigūno veikai įvertinti sudaromi kiekybiniai produkto įvertinimo kriterijai. Tokie kriterijai gali būti nustatyti kiekvienai šio pareigūno įgyvendinamai funkcijai:

1. Sutvarkytų asmens bylų skaičius.
2. Atliktų tyrimų skaičius.
3. Priimtų prašymų dėl prieglobsčio suteikimo skaičius.
4. Kreipimūsi į teismą skaičius.
5. Atliktų vertimų skaičius.

Tai būtų pats paprasčiausias pareigūno veiklos įvertinimas. Pagal šiuos kriterijus būtų galima atlikti palyginimą tarp veiklos įvertinimų skirtingais laikotarpiais. Siekiant tiksliau įvertinti veiklą, galima pasiremti papildomais kriterijais:

1. Vidutinė asmens bylų tvarkymo trukmė (val.).
2. Vidutinė tyrimų atlikimo trukmė (val.).
3. Vidutinė vertimų atlikimo trukmė (val.).

Vis dėlto reikia pastebėti, kad mažesnis skaičius ar ilgesnė tyrimų ar vertinimų atlikimo, asmens bylų tvarkymo trukmė ne visada rodo darbo efektyvumo sumažėjimą. Per tam tikrą laiką galėjo būti atlikta mažiau veiklos, tačiau ji galėjo būti sudėtingesnė. Tokiu atveju galima aiškintis darbo metu kilusias problemas ar sunkumus, ieškoti būdų jiems pašalinti, taip pat ieškoti būdų atliekamai veiklai tobulinti, kad ateityje tuos pačius darbus būtų galima atlikti ne blogiau ir per trumpesnę laikotarpį.

## ■ Klausimai:

1. Nustatykite efekto kriterijus, pagal kuriuos galėtų būti vertinama Užsieniečių registracijos centro veikla.

2. Įvertinkite pavyzdyje pateiktus Užsieniečių registracijos centro produkto ir rezultato kriterijus. Ar šių kriterijų pakanka, kad būtų galima teisingai įvertinti, kaip centras įgyvendina pavyzdyje nurodytus uždavinius? Pateikite naujus kriterijus, pagal kuriuos būtų galima tiksliau įvertinti centro veiklos efektyvumą, kokybę, rezultatyvumą (veiksmingumą).
3. Kokių centro veiklos aspektų neįmanoma įvertinti pagal kiekybinius rodiklius?
4. Įvertinkite pareigūno veiklos vertinimui sudaromus kriterijus. Ar šie kriterijai tinkami vertinant pareigūno veiklos efektyvumą, kokybę, rezultatyvumą (veiksmingumą)? Pasiūlykite naujus tikslesnius kriterijus.
5. Kokių šio centro pareigūno veiklos aspektų neįmanoma įvertinti pagal kiekybinius rodiklius?
6. Kaip gali būti panaudojama informacija, gauta įvertinus Užsieniečių registracijos centro ir jame dirbančių pareigūnų veiklą?

---

## 12. PABAIGOS ŽODIS

---

Jonas PETUKAUSKAS

Pavyzdžiai, kuriuos pateikė Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo katedros dėstytojai ir studijuojantieji viešąjį administravimą, yra iš jų atliekamų tyrimų sričių. Tyrimai yra patikrinti Lietuvos viešojo valdymo realijose. Kita vertus, viešojo administravimo procesai, viešojo sektoriaus reformos nestovi vietoje. Kinta reformų aplinka bei viešojo valdymo modernizavimo paradigmos. Todėl ne visi aktualūs pavyzdžiai galėjo būti sudėti į šią metodinę priemonę. Manytina, kad bus parengta ne viena panašaus pobūdžio mokomoji priemonė. Tokio formato leidinys, kuriame analizuojami viešojo sektoriaus valdymo atvejai Lietuvoje, parašytas pirmą kartą. Mokomoji priemonė skirta bakalauro studijų studentams ir visiems, kurie domisi viešuoju administravimu.

---

## 13. ŠALTINIAI

---

- Bakanauskienė, I. *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU, 2002.
- Būčiūnienė, I. *Personalo motyvavimas*. Kaunas: VDU, 1996.
- Domarkas, V.; Juknevičienė, V. Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007, Nr. 19, p. 27.
- Dvorak, J. Valstybės ir piliečių koodalyvavimas viešųjų paslaugų sferoje. *Pilietinė visuomenė: politikos įpilietinimo projekcijos* (mokslo red. V. Laurėnas ir K. Šerpetis). Klaipėda: KU, 2006, p. 218–219.
- Friedman, M. The Role of Government in Education. *Economics and the Public Interest*. 1955. Prieiga per internetą: <<http://www.schoolchoices.org/roo/fried1.htm>>.
- Ignalinos meras, LSA viceprezidentas, Europos tarybos vietos ir regionų valdžių kongreso narys B. Ropė apie Europos vietos ir regionų valdžių kongreso rekomendaciją Nr. 87/2001 „Dėl vietos ir regioninės demokratijos Lietuvoje“ (užrašyta 2011 07 25).
- Lee, V.; Wong, E. *Education Voucher System*. Hong Kong: Research and Library Services, Division Legislative Council Secretariat. 2002.
- Lietuva. *Švietimas regionuose 2008*. Ugdymo aplinka. Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
- Lietuvos švietimas. *Tik faktai*. Metinis pranešimas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2010.
- LR Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m. nuostatų“.
- LR švietimo ir mokslo ministro 2009 m. rugpjūčio 21 d. įsakymas Nr. ISAK-1736 „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
- LR švietimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2004-08-03, Nr. 120-4437.
- LR švietimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2004-08-03, Nr. 120-4437.
- LR valstybės kontrolė, 2009. *Valstybinio audito ataskaita „Lietuvos įvaizdžio formavimas“*. 2009 m. kovo 31 d., Nr. VA-P5-50-3-6, Vilnius.
- LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. *Žin.*, 2002, Nr. 57-2312; *Žin.* 2004, Nr. 112-4187.
- Mokslinio krepšelio ir sutartinių mokslėivių apskaičiavimo metodika*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 27 d. nutarimu Nr. 785. *Valstybės žinios*. 2001, Nr. 14-437.

- Osborne, D.; Gaebler, T. *Reinventing Government*, Reading, M: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1992.
- Prieiga per internetą: <<http://www.kalesnikas.eu/2010/miesto-veidas/silumos-cirkas-informacinis-karas-tesiasi>>. A. Kalesnikas. *Šilumos cirkas. Informacinis karas tęsiasi* [žiūrėta 2011-09-23].
- Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/news/daily/brand/article.php?id=13530359>> [žiūrėta 2011-09-21].
- Prieiga per internetą: <<http://www.slaptai.lt/politines-intrigos/3597-ukmerge-silumos-karas-ir-savivaldos-rinkimai.html>>. D. Radzevičius. *Ukmergė šilumos karas ir savivaldos rinkimai*. [žiūrėta 2011-09-23].
- Prieiga per internetą: <[http://www.ukmergietis.lt/naujienos/naujienos\\_/tesiasi-karas-tarp-ukmerges-raj.-savivaldybes-ir-quotmiesto-energijosquot](http://www.ukmergietis.lt/naujienos/naujienos_/tesiasi-karas-tarp-ukmerges-raj.-savivaldybes-ir-quotmiesto-energijosquot)>. [žiūrėta 2011-09-23].
- Prieiga per internetą: <<http://www.verslolietuva.lt/Lt/LietuvosTurizmoIrVersloPrekesZenklas.html>> [žiūrėta 2011-03-22].
- Prieiga per internetą: <[www.balsiai.org](http://www.balsiai.org)> *Balsių bendruomenė* [žiūrėta 2010-11-20].
- Stone, R. *Human Resource Management*. 5th edition, Australia: John Wiley and Sons, 2005.
- ŠMM. Mokyklų finansavimas taikant mokinio krepšelio principą. *Švietimo problemos analizė*, 2010, Nr. 9 (49). Vilnius: ŠMM.
- Švietimo politikos centras. *Švietimo finansavimo aspektai: čekiai, vaučeriai, krepšeliai*. Vilnius: VU Filosofijos fakultetas, 2001.
- Urbanovič, J. *Mokyklos autonomijos valdymo modelis*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011.
- Urbanovič, J. Aspects of Decentralization in Management Reforms of the Education System in Lithuania. *Viešojo politika ir administravimas*, 2009, Nr. 30, p. 102–113.
- Viešasis valdymas*. Ats. red. Vainius Smalskys. Vilnius: MRU, 2010, p. 123–149.
- West, E. G. Education vouchers in practice and principle: a world survey. *World Bank Research Review*, 1997, vol. 12, no. 1, p. 83–103.
- Wood, J.; Wallace, J.; Zeffane, R.; CHampan, J.; Fromholtz, M.; Morrison, V. *Organisational Behaviour: A global perspective*. 3rd edition, Australia: John Wiley and Sons. 2004.

**Petukauskas J., Židonis Ž., Gudelis D., Nefas S., Stasiukynas A., Bileišis M., Urbanovič J., Smalskys V., Ungurytė S., Grigūnaitė R.**

Vi89

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ATVEJŲ ANALIZĖS MOKOMOJI MEDŽIAGA. Metodinė priemonė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. 62 p.

Bibliogr. 60–61 p.

ISBN 978-9955-19-417-0

*Šioje metodinėje priemonėje analizuojami Lietuvos viešojo administravimo atvejų pavyzdžiai. Aprašomi Lietuvos prekės ženklo kūrimo, ikimokyklinių įstaigų maitinimo, mokytojų atlyginimų, mokinio krepšelio gavimo, šilumos ūkio ir energetikos įstaigų administravimo, bendruomenės veiklos, savivaldybių bei užsieniečių registracijos centro veiklos atvejai. Studentų užduotis – surasti ir rekomenduoti priimtinausius pateiktų atvejų sprendimo būdus.*

UDK 351/354(075.3)

Jonas Petukauskas, Žilvinas Židonis, Dangis Gudelis, Saulius Nefas, Andrius Stasiukynas, Mantas Bileišis, Jolanta Urbanovič, Vainius Smalskys, Svajūnė Ungurytė, Raminta Grigūnaitė

## **VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ATVEJŲ ANALIZĖS MOKOMOJI MEDŽIAGA**

Metodinė priemonė

Redagavo *Ramutė Pinkevičienė*

Maketavo *Birutė Bilotienė*

SL 585. 2012 03 26. 2,85 leidyb. apsk. l.

Tiražas 500 egz. Užsakymas 15 651

Išleido Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mruni.eu](mailto:leidyba@mruni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vitae Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)