

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

AB „KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO
DIREKCIJOS“ PERTVARKA VALDYSENOS
TOBULINIMO KONTEKSTE

Magistro baigiamasis darbas

Autoriai

SMIRV21, Stud. Viktorija Jonauskaitė

Vadovas

Lekt. Dr. Simona Statneckytė

Klaipėda, 2023

BAKALAURO IR MAGISTRO BAIGIAMŲJŲ DARBŲ LYDRAŠČIO FORMA

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo autorius

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Sutinku, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje
(data)
.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu
.....
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Jonauskaitė V. AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarka valdysenos tobulinimo kontekste. Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas lekt. dr. S. Statneckytė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2023 – 46 p.

Raktažodžiai: jūrų uostas, pertvarka, valdysena, valstybės valdomos įmonės.

Tyrimo objektas - AB „Klaipėdos valstybinė jūrų uosto direkcija“ pertvarka.

Tyrimo tikslas - ištirti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarką valdysenos tobulinimo kontekste.

Visame pasaulyje jūrų uostai išgyveno valdymo formų virsmą, dėl didėjančios globalizacijos bei tobulėjančios valdysenos paradigmos. Dėl to, šiame kontekste įdomu stebėti jūrų uostų valdymo šablonus, tame tarpe ir Klaipėdos jūrų uostą, kuris šiuo metu išgyvena pertvarkos pokyčius.

Šiame darbe tiriama AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarka ir jos atitiktis, valstybės valdomų įmonių valdysenos tikslams. Tam išsiaiškinti buvo naudoti tokie metodai: mokslinių šaltinių analizė, teisės aktų analizė, pusiau struktūrizuotas kokybinis interviu. Atlikus tyrimą paaiškėjo politinio elito pozicija šioje pertvarkoje. Tyrimas atskleidė, kad labiausiai politinis elitas inicijuoja pertvarkos pokyčius AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijoje“ dėl viešųjų paslaugų teikimo gerinimo, įtraukiant savivaldą bei kitas suinteresuotas šalis. Taip pat, norėdami skatinti jūrų uostų įmonių atsakomybę, už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai. Daugumos politinio elito nuomone, perduodant dalį uosto direkcijos akcijų miestui, pagerėtų uosto ir miesto santykis, kuris leistų pasiekti geresnių bendradarbiavimo rezultatų.

SUMMARY

Jonauskaitė V. AB „Klaipėda State Seaport Authority“ reorganization in the context of governance improvement. Regional Governance study programmes master degree thesis. Thesis supervisor lect. dr. S. Statneckytė, Klaipėda University: Klaipėda, 2023 – 46 p.

Keywords: sea port, reorganization, governance, state-owned enterprises.

The object of the research - AB „Klaipėda State Seaport Authority“ reorganization.

The aim of the study - to research the reorganization of AB "Klaipėda State Seaport Authority" in the context of governance improvement.

All over the world, seaports have undergone a transformation in the forms of management, due to the increasing globalization and the improving governance paradigm. Therefore, in this context, it is interesting to observe the management patterns of seaports, including the Klaipėda seaport, which is currently undergoing reorganizational changes.

This thesis examines the reorganization of AB "Klaipėda State Seaport Authority" and its compliance with the goals of the management of state-owned enterprises. To find out, the following methods were used: analysis of scientific sources, analysis of legal acts, semi-structured qualitative interview. The research revealed the position of the political elite in this reorganization. The research revealed that the political elite mostly initiates reorganization changes in the Klaipėda State Seaport Authority for improving the supply of public services, including the municipality and other interested parties. Also, to encourage the responsibility of seaport companies for the impact of their activities on society or part of it. According to the opinion of the majority of the political elite, transferring part of the shares of the port authority to the city would improve the relationship between the port and the city, which would allow for better cooperation results.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. EBPO rekomendacijos ir jų atitiktis VVI valdysenos tikslams	16
2 lentelė. Valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos siekiai	27
3 lentelė. Efektyvus ir konkurencingas viešasis paslaugų teikimas	30
4 lentelė. Suinteresuotų šalių įtrauktis į uosto valdymą	32
5 lentelė. Politinio elito pozicijos dėl uosto atsakomybės už poveikį aplinkai stiprinimo.....	36

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Jūrų uostų valdymo formą sudarantys elementai.....	19
2 pav. Tyrimo modelis.....	23
3 pav. AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarkos duomenų rinkimo ir tyrimo metodai	25
4 pav. Interviu tyrimo proceso žingsniai	27

TURINYS

ĮVADAS	8
1. VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ VALDYSENA: POKYČIAI JŪRŲ UOSTŲ VALDYME	12
1.1. Valstybės valdomų įmonių valdysena	12
1.2. EBPO rekomendacijų tikslai valstybės valdomoms įmonėms	15
1.3. Pokyčiai jūrų uostų valdyme.....	17
2. JŪRŲ UOSTŲ VALDYSENA: KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO PERTVARKOS ATVEJIS	21
2.1. Politinio elito iniciatyvos pertvarkyti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkciją	21
2.2. Pertvarkos iniciatyvos valdysenos kontekste: tyrimo modelis ir metodika.....	22
3. AB „KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO DIREKCIJA“ PERTVARKOS TYRIMO REZULTATAI	30
3.1. Efektyvesnė ir konkurencingesnė uosto veikla.....	30
3.2. Suinteresuotų šalių įtrauktis į uosto valdymą	32
3.3. Uosto atsakomybės už poveikį aplinkai stiprinimas.....	35
IŠVADOS.....	40
LITERATŪRA	42
PRIEDAI	47

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaruoju metu daug pokyčių išgyveno jūrų uostai visame pasaulyje, kai jų evoliucija buvo paremta veiksmingų valdymo formų paieška, kurią inspiravo globalizacijos nulemti pokyčiai pasaulyje, bei populiarėjanti valdysenos paradigma. Buvo ieškoma naujų organizacinių modelių, formavosi naujos jūrų uostų nuosavybės formos. Baltijos jūros baseine galima stebėti paplitusį valdymo šabloną, tačiau dauguma uostų pasižymi įvairialypiu jūrų uostų pavaldumu. Bėgant metams keitėsi ne tik jūrų uostų valdymo formos, bet ir pati valdysenos paradigma. Visuomenėje vis dažniau tapo girdima tvaramo sąvoka. Neatsiejama to dalis ir valdysenos paradigmoje. Kai kalbama apie tvarų valdymą, tai kalbama apie ateities perspektyvas, perimti visuomenės vystymosi požiūrį, atsižvelgiant į ateities kartų interesus ir išlaikant socialinių pokyčių galimybes (Croissant, Pelke, 2022, p. 136–159). To pasakoje, visuomenei bei socialiniams veikėjams tapo aktualu dalyvauti viešojo sektoriaus sprendimų priėmimo procese. Žinoti vykstančius pokyčius bei sprendžiamas problemas. Laikui bėgant, siekiant efektyvaus valdymo bei viešųjų paslaugų gerinimo, pradėta ieškoti tarporganizacinio bendradarbiavimo, ieškant naujų suinteresuotų šalių, politikos planavime bei tarp organizacijų. To pasakoje, atsiranda valstybės valdomų įmonių valdysenos forma. Valstybės valdomos įmonės kuria tiek pačių įmonių, tiek visos šalies ekonomikos vertę (Valstybės valdomos įmonės, 2021). Taip pat, Lietuvos valstybė, kuri dalyvauja valstybės valdomų įmonių valdyme, siekia nacionalinių saugumo interesų užtikrinimo, strateginių planų įgyvendinimo bei kitų tikslų, kurie yra numatyti teisės aktais. Lietuvos valstybė, savo tikslus įgyvendina per ministerijas bei kitas pavaldžias institucijas (Valdysena Lietuvoje, VVĮ Pertvarka, 2021). Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) ekspertai įvertino Lietuvą, pagal valstybės valdomų įmonių grąžą valstybei, ir jų teigimu, Lietuva gerokai atsilieka nuo EBPO vidurkio. Dėl to, EBPO ekspertai pateikė rekomendacijas Lietuvai tokias įmones pertvarkyti, reorganizuoti, privatizuoti arba likviduoti (Lietuva pradeda naują valstybės valdomų įmonių pertvarkos etapą, 2021). Vykdamas rekomendacijas, buvo parengti planai, kuriuose numatyta pertvarkyti valstybės valdomų įmonių teisinės formas, kadangi esamos yra nepažangios valdysenos požiūriu. Ne išimtis viena iš svarbiausių valstybei strateginių įmonių tai „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“. Pokyčiai joje prasidėjo jau gerokai anksčiau, kai Valstybė leido įsitraukti į jūrų uostų valdymą, suinteresuotiems subjektams. Tai atnešė uostui pertvarką, valstybės įmonė „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ tapo akcine bendrove, kurios visos akcijos, nuosavybės teise, priklauso valstybei. Taip pat radosi ir kitų pokyčių, į uosto valdymą įsitraukti ir kitų suinteresuotų subjektų, šiuo atveju Klaipėdos miesto savivaldybė. Teigiama, kad tokiu būdu būtų užtikrintas darnus Klaipėdos miesto ir uosto bendradarbiavimas, sprendžiant teritorijų vystymo klausimus bei kitas aktualias problemas. Dėl to aktualu tirti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto

direkcijos pertvarkos atvejį ir nustatyti pertvarkos iniciatyvų atitiktį valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos keliamiems tikslams ir prioritetams.

Temos problema. AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarkos pradžia iš esmės buvo inicijuota remiantis EBPO rekomendacijomis ir jos suformuluotomis valstybės valdomų įmonių valdysenos gairėmis. Pertvarkos procesų pradžia galima laikyti 2010 metus, kai LR Vyriausybė priėmė sprendimą dėl „Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo“ patvirtinimo. Po daugiau nei dešimt metų vykusių procesų valstybės įmonė pertvarkyta į akcinę bendrovę, tačiau pertvarkos procesas nesustojo, radosi naujų pertvarkos iniciatyvų. Atsižvelgiant į tai, kad:

- nacionalinių vyriausybių ir uostų santykiai gerokai pasikeitė per pastarąjį ketvirtį amžiaus, o Vyriausybės visame pasaulyje pamažu pradėjo atsitraukti iš uostų valdymo ir yra teigiama, jog tam įtakos turėjo keletas svarbių veiksnių. Pirma, tai lėmė didėjanti globalizacija, antra, tam įtakos turėjo judėjimas nuo Naujosios viešosios vadybos link valdysenos paradigmos taikymo (Brooks, Cullinane, 2007);

- politinių elitų tyrimai pasireiškia klausimais kodėl ir kaip (ir atsakymais į juos) politinė lyderystė keičiasi, o politinis atstovavimas užčiuopia pačių politinių, socialinių ir kultūrinių pokyčių esmę (Matonytė, Morkevičius, 2013).

Šiuo baigiamuoju darbo tyrimu siekiama atsakyti į klausimą, ***kaip politinio elito, inicijavusio AB „Klaipėdos valstybinės jūrų uosto direkcijos“ pertvarką, nuomonės ir pozicijos, bendrovės pertvarkos klausimu, atitinka valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos tikslus?*** Atsakymai į šį klausimą gali padėti nustatyti praktinių pokyčių poreikio prigimtį Klaipėdos uosto valdysenoje, paremtą ne vien viršnacionalinių organizacijų rekomendacijomis.

Problemos ištirtumas. Temos aktualumą liudija tai, kad radosi atliktų tyrimų, kurie yra susiję su jūrų uostų valdymo formų pertvarkomis, o taip pat ir su valstybės valdomų įmonių valdysenos svarba. Ne tik užsienyje bet ir Lietuvoje, literatūros autoriai analizuoja problemas ir pateikia rekomendacijas knygose, moksliniuose straipsniuose bei moksliniuose darbuose.

Siekiant suprasti bei išanalizuoti valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmą, remtasi literatūros autoriais, kurie nagrinėjo panašias situacijas. Yra nemažai literatūros šaltinių, kuriuose aprašoma valdysenos paradigma. Būtent apie tai kalba savo darbuose P. Scholten, G. Engbersen, M. Ostaijen ir E. Snel, (2017); J. Mende, A. Hoff, (2022); A. Croissant, L. Pelke, (2022). Apie valdysenos efektyvumą bei našumą rašė R. W. Mcquaid (2010); B. G. Peters (2010); S. P. Osborn (2010). M. Anužis ir V. Sinkevičius (2015) analizavo skaidrų ir efektyvų VVĮ valdymo modelį. L. Jurkonis (2012) aiškino valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumui turinčius įtakos veiksnius. M. M. Shirley (1983) analizavo valstybės valdomų įmonių svarbą šaliai. M. Landoni (2020) aiškino inovacijas valstybės valdomose įmonėse. P. Arocena, D. Oliveros (2012)

analizavo Ispanijos valtybės valdomų įmonių efektyvumą prieš ir po privatizavimo. R. Vernon (1979) tyrė VVI svarbą ekonomikos srityje.

Kalbant apie jūrų uostus, juos plačiai ir išsamiai analizavo E. Valionienė (2020), kuri rašė apie valstybinio jūrų uosto valdymo teorines prielaidas bei veiksmingą valdymo modelį. Taip pat, R. M. Brooks ir K. Cullinane (2007) analizavo valstybinius jūrų uosto valdymo modelius, bei jiems taikomą devoliuciją. N. Pilcher ir P. H. Tseng (2017) siekė išanalizuoti uostų valdysenos vertinimo modelius bei pačias uostų reformas.

Darbo objektas. AB „Klaipėdos valstybinė jūrų uosto direkcija“ pertvarka.

Darbo tikslas – ištirti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarką valdysenos tobulinimo kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. aptarti valstybės valdomų įmonių valdyseną ir su ja susijusius pokyčius jūrų uostų valdyme,
2. išanalizuoti ir pristatyti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarkos procesą ir Klaipėdos miesto savivaldybės vaidmenį bendrovės pertvarkos procese,
3. nustatyti, kaip politinio elito, inicijavusio AB „Klaipėdos valstybinės jūrų uosto direkcijos“ pertvarką, nuomonės ir pozicijos bendrovės pertvarkos klausimu atitinka valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos tikslus.

Ginami teiginiai:

1. *Politinio elito iniciatyva pertvarkyti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkciją“ dalį akcijų perduodant Klaipėdos miesto savivaldybei, buvo paskatinta tokių valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos tikslų kaip*
 - *viešųjų paslaugų gerinimas, įtraukiant piliečius, suinteresuotas šalis ir kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus,*
 - *įmonės atskaitomybės už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai stiprinimas.*
2. *Politinio elito iniciatyva pertvarkyti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkciją“ dalį akcijų, perduodant Klaipėdos miesto savivaldybei, mažai susijusi su valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos tikslu, tiekti efektyvias ir konkurencingas viešąsias paslaugas.*

Darbo struktūra. Pirmame skyriuje, aprašoma valstybės valdomų įmonių valdysenos samprata. Aptariami, jūrų uosto valdymo pokyčiai bei valstybės valdomų įmonių tikslai, valdysenos paradigmos perspektyvoje. Antrame skyriuje, pateikiamos politinio elito iniciatyvos,

pertvarkant AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkciją“, taikant dokumentų analizės metodą. Aptariamas baigiamo darbo tyrimo modelis, eiga bei taikyti metodai. Trečiame skyriuje, aprašomi politinio elito iniciatyvų pertvarkyti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ tyrimų rezultatai, valstybės valdomų įmonių valdysenos kontekste.

1. VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ VALDYSENA: POKYČIAI JŪRŲ UOSTŲ VALDYME

Pirmame baigiamojo darbo skyriuje aptariama valstybės valdomų įmonių valdysenos samprata, pagrindiniai pokyčių valstybės valdomose įmonėse tikslai, kurie tapo aktualūs valdysenos paradigmos perspektyvoje. Įvardijamos galimos praktinės valstybės valdomų įmonių valdysenos gairės, pokyčių tendencijos jūrų uostų valdyje, kas skatino naujų jūrų uostų valdymo modelių paieškas, naujų suinteresuotų šalių ir kitų tarporganizaciniuose tinkluose veikiančių subjektų įtraukimą į uostų veiklą.

1.1. Valstybės valdomų įmonių valdysena

Valdysenos samprata mokslinėje literatūroje apibūdinama labai įvairiai. Vienur sąvoka „valdysena“ reiškia daugiacentriškus procesus, kurie suburia savarankiškus, tačiau tarpusavyje priklausomus veikėjus, siekdami rasti konkrečių problemų sprendimus. Tai gali apimti horizontaliai struktūrizuotus susitarimus tarp kelių viešųjų, privačių ir visuomenės veikėjų laukų, taip pat vertikalius santykius tarp skirtingų valdžios lygių. Šiuos santykius galima vertinti „aukštyn“ nuo nacionalinių valstybių link tarptautinių institucijų arba „žemyn“ nuo europinio iki vietinio lygmens. Taigi valdysena suvokiama kaip sąveika per daugybę vertikalių ir horizontalių santykių (Scholten, Engbersen, Ostaijen ir Snel, 2017, p. 2011-2033). Kituose šaltiniuose valdysena siejamas su galia, teisėtumu bei ryšiais su viešaisiais interesais (Mende, Hoff, 2022, p. 593-603). Šiuo laikotarpiu dažnai girdime sąvoką tvarus valdymas. *Tvarų valdymą* apibrėžia, kaip politinį viešųjų reikalų valdymą, kuris perima ilgalaikį visuomenės vystymosi požiūrį, atsižvelgia į ateities kartų interesus ir išlaiko socialinių pokyčių galimybes (Croissant, Pelke, 2022, p. 136–159). Vystantis valdysenos paradigmai įprasti reprezentaciniai demokratijos modeliai bei hierarchinė viešojo sektoriaus veikla palaipsniui tapo pasenę, o biurokratiniai procesai, kuriais rėmėsi vyriausybės, teikdamos viešąsias paslaugas, tapo vertinamos kaip gremėzdinės, neveiksmingos ir nereaguojančios į esamus visuomenės poreikius. Valdysenos perspektyvoje tapo aktualu į viešojo sektoriaus sprendimų priėmimą įtraukti socialinių veikėjų tinklus, visuomenę, taip siekiant išvengti tradicinei atstovaujamajai demokratijai būdingų problemų (Peters, 2010 p. 38–43). Pradėta skatinti tarporganizacinė partnerystė viešųjų paslaugų teikime: skatinamas bendradarbiavimas tarp vyriausybės departamentų, viešųjų agentūrų, trečiojo sektoriaus ir pan. Politikos formuotojai pradėjo ieškoti platesnių partnerystės formų ir siekti įtraukti kuo daugiau suinteresuotų šalių į politikos planavimą ir įgyvendinimą (Mcquaid, 2010, p. 127 -130).

Pasak S. P. Osborn, viešojo valdysena gali būti aptinkama ir apibūdinama penkiomis skirtingomis kryptimis:

1. *socialinė – politinė valdysena*: susijusi su visaapimančia institucinių santykių sistema visuomenėje, remiantis šiuo požiūriu, vyriausybė viešojoje politikoje nebėra svarbiausia institucija ir turi klausyti ir atsižvelgti į kitus visuomenės veikėjus tam, kad būtų legitiimuota priimti sprendimus ir veikti;
2. *viešosios politikos valdysena*: koncentruojasi į politinį elitą ir jo sąveiką su socialiniais tinklais kuriant ir valdant viešosios politikos procesą,
3. *administracinė valdysena*: susijusi su teisingu viešojo administravimo taikymu ir jo perkėlimu į šiuolaikinę valstybę užtikrinant viešosios politikos įgyvendinimą ir viešųjų paslaugų teikimą;
4. *sutarčių valdysena*: susijusi su sutartinių santykių valdysena viešųjų paslaugų teikime, viešosios agentūros šiuolaikinėje sutarčių sutarčių valstybėje tapo atsakingos už tinkamą viešųjų paslaugų teikimą, kuri turi kontroliuoti;
5. *tinklų valdysena*: susijusi su tuo, kaip savaime besiorganizuojantys tarpinstituciniai tinklai sąveikauja arba nesąveikauja su vyriausybe teikdami viešąsias paslaugas, priešingai nei viešosios politikos valdysenos atveju, dėmesys sutelkiamas į tuos tinklus, kurie teikia viešąsias paslaugas ir įgyvendina viešąją politiką (Osborn, 2010, p. 6–7).

Valstybės valdomų įmonių valdysena gali būti priskiriama minėtai trečiajai administracinės valdysenos kryptčiai, nes šios įmonės dažnai atsakingos už efektyvų viešųjų paslaugų teikimą, skirtą patenkinti visuomenės socialinius poreikius. Valstybės valdomų įmonių valdysena suprantama kaip jų valdymo modeliai ir principai, kurie randasi tinklų ir hibridinių organizacijų pavidalu (Grossi, Papenfuß, Tremblay, 2015, p. 276-278). Išskiriama keletas valstybės valdomų įmonių valdysenos charakteristikų:

1. skiriamas didelis dėmesys tarporganizaciniam viešųjų paslaugų teikimui;
2. siekiama viešųjų paslaugų gerinimo įtraukiant piliečius ir suinteresuotas šalis, stiprinant demokratijos procesus.

Tai reiškia, kad valstybės valdomų įmonių valdysena yra susijusi ne tik su atskaitomybe už konkrečius viešus įmonių tikslus, bet taip pat yra atsakinga už įmonių vykdomos viešosios politikos poveikį visuomenei ar jos daliai (Almqvist, Grossi, Helden, Reichard, 2013, p. 479-487). Valdysenos perspektyvoje keliama klausimai ne vien susiję su tinkamais valstybės valdomų įmonių rezultatais, tačiau ir su šių įmonių nešama daug platesne veiklos atsakomybe. Moderni, efektyviai veikianti valstybės valdoma įmonė gali ženkliai papildyti valstybės biudžetą, o papildomų lėšų galima skirti įvairiausioms sritims – nuo pensijų, mokytojų ir medikų atlyginimų iki valstybės valdomų investicinių projektų. Be to, šios įmonės, įdiegusios pažangius valdymo modelius, tampa skaidraus ir atsakingo verslo modeliu, taip skatindamos tvarią ekonomikos plėtrą. Siekiant valstybės valdomas įmones paversti šiuolaikiškomis, efektyviai veikiančiomis įmonėmis, reikia didelės

atsakomybės ir ilgalaikės bei profesionalios valstybės valdomų įmonių priežiūros. Svarbu, kad valstybė šioms įmonėms turėtų aiškiai suformuluotą nuosavybės politiką ir aukštus skaidrumo reikalavimus. Bendra užsienio šalių patirtis rodo, kad gero valstybės valdomų įmonių valdymo principų įgyvendinimas yra svarbi, tačiau kompleksinė iniciatyva. Pagrindinis iššūkis yra rasti pusiausvyrą tarp valstybės įsipareigojimo aktyviai vykdyti nuosavybės funkcijas (pvz., nustatyti finansinius ir kitus tikslus bei stebėti) ir nešališko sektoriaus, kuriame veikia įmonė, reguliavimo. Dėl šių priežasčių įvairiose šalyse yra priimami nuosavybės politikos teisės aktai, kurie aiškiai apibrėžia visų valstybės institucijų, įstaigų ir įmonių, dalyvaujančių valdant valstybės valdomas įmones, teises ir pareigas. Nuosavybės politikos dokumentai taip pat apibrėžia kolegialių valdymo ar priežiūros organų narių atlyginimų nustatymo tvarką, įformina jų atrankos principus, nustato šių organų sudėties ir nepriklausomumo principus, nurodant numatomus valstybės valdomų įmonių rezultatus. Aiškių nuosavybės funkcijų nustatymo tikslas – užtikrinti, kad valstybė būtų aktyvi turto savininkė – ji kelia įmonėms tikslus, reikalauja efektyvios veiklos ir gerų rezultatų, tačiau nesikiša į kasdienę įmonių veiklą (Shirley, 1983, p. 59-60). Įmonių valdysena tapo diskusijų objektu, dėl daugybės nesėkmių. Dėl to, beveik kiekviena šalis sukūrė įmonių valdysenos institucijų rinkinį, apibūdino geriausią praktiką ir bandė įvesti tinkamas valdysenos struktūras (Antwi, Carvalho, Carmo, 2022, p. 9). Įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip „įmonių atsakomybė už poveikį visuomenei“, integruojant socialinius, aplinkosaugos ir etinius klausimus į verslą ir bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis bei įvertinant jo rezultatus iš tvarumo perspektyvos. Nors nėra pasaulinio susitarimo, dėl verslo poveikio vertinimo ir jo santykio su tvarios plėtros tikslais, skirtingos matavimo sistemos leidžia prisidėti prie įmonių indėlio į visuomenę. Šia prasme, Jungtinės Tautos teikia metines ataskaitas apie verslo poveikį ir vadovauja dalyvaujančioms šalims, kaip prisidėti prie 2030 m. darbotvarkės. Be to, įmonių socialinė atsakomybė yra reikšminga, nes žmonės nori žinoti, kaip įmonės sprendžia pasaulines problemas, o įvairios suinteresuotosios šalys reikalauja daugiau skaidrumo ir informacijos apie įmonių įsipareigojimus. Galiausiai, įmonės, turinčios tvirtą įmonių socialinės atsakomybės strategiją ir savo veikla prisidedančios prie socialinio tobulėjimo, net ir pandemijos metu turi geresnę reputaciją ir pagerina savo pasaulinį konkurencingumą (Lopezas, Rangel ir Fernándezas, 2022, p. 690-698).

Remiantis aptarta moksline literatūra, galima konstatuoti, kad valstybės valdomų įmonių valdysena siekiama:

1. efektyvaus ir konkurencingo viešųjų paslaugų teikimo,
2. viešųjų paslaugų gerinimo siekiama įtraukiant piliečius, suinteresuotas šalis ir kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus,
3. stiprinama įmonių atsakomybė už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai.

Valstybės valdomų įmonių veiklos tobulinimas, valdysenos perspektyvoje, per pastaruosius tris dešimtmečius tapo labai aktualus. Radosi daug diskusijų ir pasiūlymų viršnacionalinėse institucijose, dėl valstybės valdomų įmonių valdysenos modelių, mechanizmų ir instrumentų, siekiant praktiškai įgyvendinti valstybės valdomų įmonių valdysenos tikslus (OECD, 2005, 2010, 2011, 2014, 2021). Sekančiame poskyryje aptariamos susistemintos Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos praktinės rekomendacijos valstybės valdomų įmonių valdysenos tobulinimui, nes daugeliu atvejų praktiniai pokyčiai valstybėse buvo vykdomi jomis remiantis.

1.2. EBPO rekomendacijų tikslai valstybės valdomoms įmonėms

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) buvo įkurta 1961 metais JAV ir Kanadai prisijungus prie Europos ekonominio bendradarbiavimo organizacijos (angl. OEEC – Organisation for European Economic Co-operation), vienijusios Europos šalis bendram tikslui – atstatyti po II Pasaulinio karo sugriautą ekonomiką. Organizacijos centrinė būstinė yra įsikūrusi Paryžiuje. EBPO – tai daugiašalis forumas, kuriame valstybių narių ekspertai diskutuoja, dalijasi patirtimi bei plėtoja naujas ekonominės bei socialinės politikos gaires, kurios vėliau perkeliamos į praktinį gyvenimą. Organizacija siūlo savo nariams ir šalims partnerėms paramą, pagrįstą organizacijos vertybėmis, diegiant gerąsias pasaulines praktikas bei standartus viešosios politikos srityje. Lietuvai prisijungus prie EBPO, šiai priklauso 37 valstybės (EBPO, 2021).

EBPO gairės, dėl valstybės valdomų įmonių valdymo (toliau – Gairės) – tai rekomendacijos vyriausybėms, kaip užtikrinti, kad VVĮ veiktų efektyviai, skaidriai ir atsakingai. Tai yra tarptautiniu mastu sukurtas standartas, kaip vyriausybės turėtų vykdyti valstybės nuosavybės funkciją, kad būtų išvengta tiek pasyvios nuosavybės, tiek per didelio valstybės įsikišimo. Gairės pirmą kartą buvo parengtos 2005 m. Jos buvo atnaujintos 2015 m., kad atspindėtų dešimtmečio patirtį juos įgyvendinant ir būtų sprendžiamos naujos, tarptautinės VVĮ iškilusios problemos. Gairės skirtos tiems vyriausybės pareigūnams, kurie yra atsakingi už įmonių nuosavybę, taip pat pateikia naudingų gairių VVĮ valdyboms ir vadovybei. Juose pateikiamos rekomendacijos, dėl atskirų VVĮ valdymo, taip pat dėl valstybės nuosavybės praktikos bei reguliavimo ir teisinės aplinkos, kurioje VVĮ veikia. Gairės paprastai taikomos VVĮ, nesvarbu, ar jos veikia šalies viduje, ar tarptautiniu mastu (OECD *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015).

Norint įgyvendinti valstybės valdomų įmonių siekius būtina imtis tam tikrų konkrečių veiksmų įmonių valdysenoje. EBPO rekomendacijos valstybės valdomų įmonių valdysenai suformuotos akcentuojant valstybės nuosavybės pagrindimą, valstybės, kaip savininkės vaidmenį, konkurenciją rinkoje, nešališką santykį su kitais įmonių akcininkais ar investuotojais, suinteresuotomis šalimis. Taip pat daug dėmesio skiriama įmonių veiklos skaidrumui, įmonių

valdyboms ir jų veiklai. 1 lentelėje pateikiamos EBPO suformuluotos valstybės valdomų įmonių gairės, trumpas jų aprašymas ir jų atitiktis valstybės valdomų įmonių valdysenos tikslams.

1 lentelė. EBPO rekomendacijos ir jų atitiktis VVI valdysenos tikslams

VVI gairės	Trumpas VVI gairių aprašymas	VVI valdysenos tikslai
Valstybės nuosavybės pagrindimas	Turi būti vykdoma VVI Vyriausybės nuosavybės politika. Bet kokie viešosios politikos tikslai, kuriuos turi pasiekti atskiros VVI arba VVI grupės, turėtų būti aiškiai įgalioti atitinkamų institucijų ir atskleisti visuomenei.	Efektyvumas ir konkurencingumas viešųjų paslaugų teikime.
Valstybės, kaip savininkės, vaidmuo	Valstybė turi veikti kaip aktyvi, pasižyminti aukštu profesionalumu ir efektyvumu savininkė, užtikrinanti, kad valdymas būtų vykdomas skaidriai ir atsakingai. VVI nuosavybės teisės turi būti patikėtos vienam subjektui, kuris tinkamai atstovautų įmonę akcininkų susirinkimuose ir rūpintųsi įmonės veiklos efektyvumu ir skaidrumu.	Efektyvumas ir konkurencingumas viešųjų paslaugų teikime.
Valstybės valdomos įmonės rinkoje	Visiškas administracinis ir teisinis atsakomybės už nuosavybę ir rinkos reguliavimą atskyrimas yra esminė sąlyga, siekiant sukurti vienodas sąlygas VVI ir privačioms bendrovėms ir išvengti konkurencijos iškraipymo.	Efektyvumas ir konkurencingumas viešųjų paslaugų teikime.
Nešališkas požiūris į akcininkus ir kitus investuotojus	Kai į VVI savininkų ratą yra įtraukiami nevalstybiniai investuotojai, turi būti pripažįstamos jų teisės, užtikrinamas nešališkas elgesys su akcininkais.	Viešųjų paslaugų gerinimo siekiama įtraukiant piliečius, suinteresuotas šalis ir kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus.
Suinteresuotų šalių santykiai ir atsakingas verslas	VVI turi atsiskaityti apie santykius su suinteresuotomis šalimis, būtina užtikrinti santykių skaidrumo kontrolę.	Stiprinama įmonių atsakomybė už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai.
Skaidrumas	Valstybės įmonės turėtų teikti esminę finansinę ir nefinansinę informaciją apie įmonę, vadovaudamosi aukštos kokybės tarptautiniu mastu pripažintais įmonių informacijos atskleidimo standartais, įskaitant sritis, kurios kelia didelį susirūpinimą valstybei kaip savininkei ir plačiajai visuomenei. Tai visų pirma apima VVI veiklą, kuri vykdoma visuomenės labui.	Stiprinama įmonių atsakomybė už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai.

1 lentelės tęsinys.

VVI gairės	Trumpas VVI gairių aprašymas	VVI valdysenos tikslai
Valstybės valdomų įmonių valdybų pareigos	VVI valdybos turėtų turėti reikiamus įgaliojimus, kompetenciją ir objektyvumą, kad galėtų vykdyti strateginio vadovavimo ir valdymo stebėsenos funkcijas. Jie turėtų veikti sąžiningai ir atsakyti už savo veiksmus. Taip pat pabrėžiama, apie valdybos narių teises ir funkcijas. Valstybės įmonės valdybos sudėtis turėtų leisti priimti objektyvų ir nepriklausomą sprendimą. Visi valdybos nariai, įskaitant visus valstybės pareigūnus, turėtų būti skiriami atsižvelgiant į kvalifikaciją ir turėti lygiavertes teises pareigas.	Viešųjų paslaugų gerinimo siekiama įtraukiant piliečius, suinteresuotas šalis ir kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015; Grossi G., Papenfuß U., Tremblay M.S., 2015, Corporate governance and accountability of state-owned enterprises, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 28, No. 4/5, p. 278-285; Almqvist I., Grossi G., Helden C., Reichard G., 2013, Public sector governance and accountability, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 24, Nr. 7/8, p. 479-487.

Iš EBPO rekomendacijų matyti, kad valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumo ir konkurencingumo siekis viešųjų paslaugų teikime konstruojamas per strategiją į įmonių valdyseną įtraukti daugiau profesionalumo, stiprinant skaidrumo ir atskaitomybės standartus. Suinteresuotų šalių, ir kitų tarporganizaciniuose tinkluose veikiančių subjektų, įtraukimas į valstybės valdomų įmonių valdyseną pozicionuojamas per standartizuotą ir profesionalią įmonių valdybų veiklą. Įmonių informacijos pateikimas visuomenei ir valstybei, kaip savininkei, stiprina įmonių atsakomybę už jos veiklos poveikį visuomenei. Tokios rekomendacijos įmonių valdysenos buvo suformuluotos 2015 metais, tačiau jūrų uostų, kaip vieno iš valstybės valdomų įmonių sektoriaus, veikla jau buvo gerokai paveikta pokyčių, kai Vyriausybės pamažu į jūrų uostų valdymą leido įsitraukti suinteresuotiems subjektams. Prieš pradėdant analizuoti pokyčius ir politinius sprendimus Klaipėdos jūrų uosto atveju, pravartu apžvelgti situaciją ir pokyčius kituose jūrų uostuose.

1.3. Pokyčiai jūrų uostų valdyme

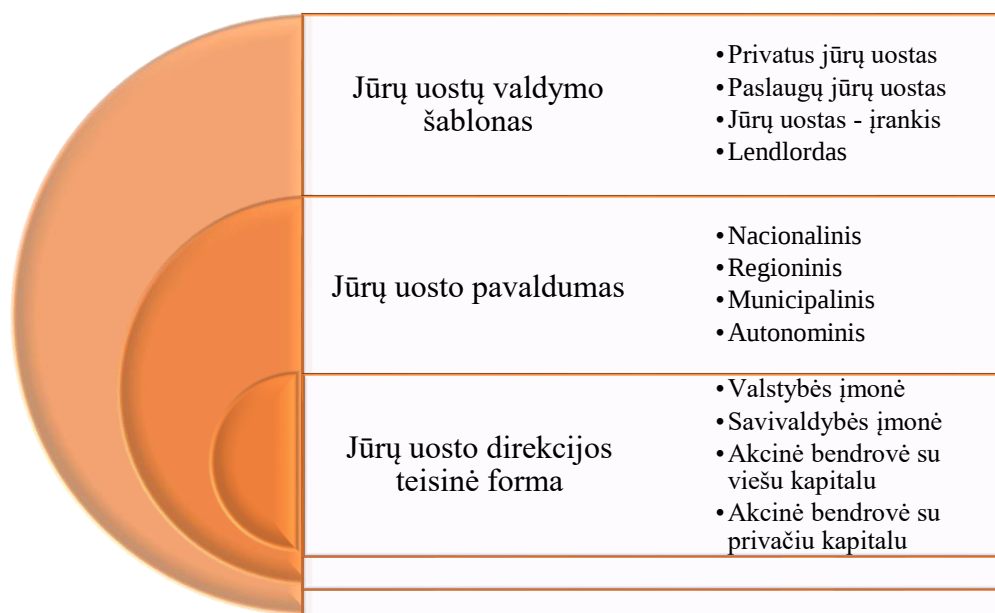
Nacionalinių vyriausybių ir uostų santykiai gerokai pasikeitė per pastarąjį ketvirtį amžiaus. Vyriausybės visame pasaulyje pamažu pradėjo atsitraukti iš uostų valdymo. Teigiama, jog tam įtakos turėjo keletas svarbių veiksnių: pirma, tai lėmė didėjanti globalizacija, antra, tam įtakos turėjo judėjimas nuo Naujosios viešosios vadybos link valdysenos paradigmos taikymo. Valdysenos perspektyvoje radosi tendencija valstybiniams jūrų uostams taikyti devoliuciją. Šiuo atveju, ją galima apibrėžti, kaip funkcijų ar atsakomybės už programų įgyvendinimą ar paslaugų teikimą perkėlimą, iš centrinės nacionalinės valdžios rankų kitiems subjektams, pavyzdžiui, verslui, savivaldai, nevyriausybiniams organizacijoms, bendruomenėms ir t.t. Tokiu keliu pasuko nemažai vyriausybių išsivysčiusiose bei besivystančiose šalyse, perdavusios atsakomybę už paslaugų

teikimą, o tam tikrais atvejais ir uostų turtą vietiniams ar privatiems ir/arba komerciniams subjektams (Brooks, Cullinane, 2007, p. 3-12).

Uostų devoliucijos tendencija bei jos pasakoje atsiradusi jūrų uostų valdymo modelių įvairovė paskatino mokslinius jūrų uostų veiklos vertinimus. Radosi tyrimų, kurių metu siekta įvertinti ne vien jūrų uostų veiklos našumą, ekonomine prasme, o kartu vertinant suinteresuotų grupių požiūrį į įmonių veiklą. Ištyrus dvylikos uostų veiklą penkiose šalyse, tyrimas atskleidė, kad daugelis jūrų uostų netaiko savo veiklos vertinimo praktikos, o suinteresuotų grupių vartotojų poreikio vertinimas buvo labai apleistas (Brooks, Cullinane, 2007, p. 411-432). Uostų reformos poveikio vertinimo tema tapo labai aktuali investuotojams, uostų politikos formuotojams, mokslininkams. Radosi mokslininkų, kurie siekė išgryninti uostų valdysenos vertinimo modelius, kuriuose daug dėmesio skiriama tinkamų sąvokų apibrėžimui, geografiniams aspektams, kitoms, skirtingo konteksto dedamosioms (Pilcher, Tseng, 2017, p. 981-994).

„Jūrų uostų valdymas – tai samprata tiesiogiai susijusi su nuosavybės formos, valdymo, organizacinės struktūros, kontrolės funkcijomis jūrų uostų veikloje. Remiantis jūrų uostų mokslinės problemos formavimuisi ir raida praeito amžiaus antrojoje pusėje, galima matyti, kad ir visa jūrų uostų evoliucija buvo pagrįsta veiksmingų valdymo formų bei jų veiksmingumo problemų sprendimo paieškomis, tam tikrais algoritmais, modeliuojant privataus ir viešojo kapitalo ir atsakomybių santykį, stiprinant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, plėtojant naujus organizacinius modelius, formuojant specifines valdymo formas. Tokiu būdu tam tikra hierarchinė struktūra susiformavo jūrų uostuose tarp vyriausybės, jūrų uosto direkcijos, jūrų uosto operatorių – terminalų, laivų savininkų asociacijų ir kitų jūrų uoste veikiančių jūrų subjektų, kurie globalizacijos proceso metu susijungę į vieną verslo junginį tapo tarsi atskira kvazi – privačia organizacija, apjungiančia viešą ir privatų kapitalą savyje. Toks požiūris leidžia daryti prielaidą, kad jūrų uosto valdymo problema yra itin aktuali šiuolaikinėje globalioje pasaulinėje teikimo logistinėje grandinėje, nes priimami jūrų uosto valdymo sprendimai turi tiesioginį poveikį visai arba didžiajai daliai logistinės teikimo grandinės, todėl dalis mokslininkų valdymo problemą priskiria jūrų transporto sektoriaus patrauklumą formuojančių veiksmų aibei. <...> „Analizuojant jūrų uostų valdymo problematikos tyrimus <...>, galima išskirti pagrindines jūrų uostų, pagal nuosavybės formą, grupes ir galima teigti, kad, jūrų uostai gali būti **viešojo ir privataus kapitalo arba mišrūs**, o pagrindiniai skirtumai apibrėžiami per atsakomybių pasiskirstymą vykdant skirtingo tipo veiklas jūrų uoste. Pagal pavaldumo vyriausybei pobūdį, **jūrų uostai gali būti nacionaliniai, regioniniai, municipaliniai, bei lokalūs** (arba autonominiai, periferiniai). Priklausomai nuo jūrų uosto pavaldumo jam yra taikomas nacionalinis arba specifinis lokalus teisinis reguliavimas, atitinkantis tarptautinių organizacijų bei ES jūrų uostų teisinio reguliavimo sistemą“ (Valionienė, 2020, p. 60).

Atlikta įvairių šalių jūrų uostų veiklos organizavimo ypatumų įvairovė leido teoretizuoti viešojo sektoriaus dalyvavimo jūrų uostų valdyme modelius. Iš esmės galima išskirti Europos jūrų uostų grupę, kur uostus galima skirstyti pagal jūrų uostų valdymo šabloną (angl. *layout*), pagal jūrų uosto valdymo formą, kuri susideda iš jūrų uosto pavaldumo (angl. *supervision*), jūrų uosto direkcijos teisinės formos ir turimų įgaliojimų (angl. *authority*) (žr. 1 pav.).



1 pav. Jūrų uostų valdymo formą sudarantys elementai

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Valionienė E. (2020). Jūrų transporto sektoriaus patrauklumo vertinimas teorinio jūrų uosto valdymo modelio pagrindu. Daktaro disertacija. Vilnius, p. 59-61; Debrie J. Different tiers of government in port governance: some general remarks on the institutional geography of ports in Europe and Canada. 12th World Conference on Transport Research, Jul 2010, Lisbonne, Portugal. p. 6 – 9.

Uostų valdymo autonomijos lygis: finansinė autonomija, kainodaros autonomija ir komercinė autonomija turi įvairias ir gana skirtingas reikšmes skirtingų šalių administracinėse sistemose. Nacionalinių uostų valdymo ypatumai pasižymi įvairiais autonomijos lygmenimis nuo aukščiausio autonomijos lygio (pvz., Belgijoje) iki aukščiausio nacionalinės kontrolės lygio (pvz., Ispanijoje) (Debrie, 2010, p. 6-9). Kadangi šio baigiamojo darbo objektas yra susijęs su Klaipėdos valstybinio jūrų uosto pertvarka, verta apžvelgti Baltijos jūros baseine veikiančių uostų valdymo formas. Anot E. Valionienės, Baltijos jūros baseine veikia lendlordo valdymo principas, kai visa jūrų uostų infrastruktūra priklauso valstybei, nors pagal teisinės jūrų uostų valdymo formas vyrauja įvairovė. Buvo pastebėti keletas aktyvesnių susiformavusių valdymo formų: Hansos miestų tradicijų valdymo forma, esanti Vokietijoje ir Danijoje; Skandinaviškos valdymo formos; posovietinės ekonomikos rinkose pritaikytos valdymo formos. Skandinaviškose jūrų uostuose vyrauja municipalinė valdymo forma, tai reiškia, kad visą valdybą sudaro savivaldos parinkti akcininkai. Danijoje yra du pagrindiniai jūrų uostai, Malmės jūrų uostas ir Aarhus jūrų uostas. Malmės jūrų uostą valdo dviejų valstybių viešasis kapitalas, tai Švedijos bei Danijos. Toks valdymo šablonas taip pat priskiriamas

municipaliniam jūrų uostų valdymo tipui su mišriu kapitalo akcinės bendrovės juridiniu statusu. Aarhus valdymo forma remiasi lendlordo valdymo pagrindu, kai nuosavybės teisės priklauso Aarhus miesto savivaldybei. Vokietijoje vyrauja municipaliniai – federaliniai jūrų uostų valdymo tipai. Didžiausi jūrų uostai, esantys Baltijos jūros baseine yra Kylio, Liubeko ir Rostoko jūrų uostai. Visi šie uostai priskiriami Hansos miestų valdymo formos. Kylio jūrų uostas priklauso Kylio miesto savivaldybei. Dėl to veikia akcinės bendrovės juridinės formos pagrindu. Liubeko bei Rostoko jūrų uostai yra akcinės bendrovės, kurių kapitalą valdo miesto savivaldybė ir federalinė valdžia. Lietuvoje, Estijoje, Lenkijoje bei Rusijoje vyrauja nacionaliniai jūrų uostai. Taigi, galima teigti, kad didžiausia dalis jūrų uostų, Baltijos jūros baseine, yra valdoma remiantis lendlordo valdymo forma (Valionienė, 2020 p. 155-157).

Pagal jūrų uostų valdymo šabloną, Baltijos jūros baseine, vyraujantis lendlordo valdymo principas reiškia, kad visa jūrų uostų infrastruktūra priklauso valstybei ir uostas rūpinasi vietos rinkodaros vystymu, plėtros strategija, disponuoja uosto teritoriją, vykdo uosto prieigos ir pakrančių priežiūrą, saugo visą teritoriją (Brooks, 2004, p. 178). Tuo tarpu, jūrų uostų pavaldumo ir teisinių formų atžvilgiu, vyrauja įvairovė, kurią analizuojant iš valstybės valdomų įmonių valdysenos perspektyvos ir jau šiame skyriuje aprašytų praktinių uostų pertvarkų, kurias pastaruoju metu išgyveno daugelis pasaulio jūrų uostų, matyti, kad Baltijos jūros baseine išsiskiria Lietuvos, Lenkijos, Estijos ir Rusijos Federacijos uostai, kurie pasižymi tik nacionaliniu pavaldumu ir į jų valdymą nėra įtraukiamos kitos suinteresuotosios šalys. Kadangi šio baigiamojo darbo tyrimo objektą įkvėpė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto pertvarka, aktualu tirti, ar politinės pertvarkos iniciatyvos, dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto teisinės formos ir pavaldumo, atliepia valdysenos paradigmos turinį bei pastarąsias jūrų uostų pertvarkų tendencijas.

Apibendrinant galima teigti, kad valdysenos paradigmos perspektyvoje, iš valstybės valdomų įmonių tikimasi ne vien efektyvaus ir konkurencingos veiklos ir/ar viešųjų paslaugų teikimo, tačiau daug dėmesio skiriama suinteresuotų piliečių ir kitų tarporganizaciniuose tinkluose veikiančių subjektų poreikiams, stiprinama įmonių atsakomybė už jų veiklos poveikį visuomenei. Šiems tikslams pasiekti buvo siūlomos praktinės valstybės valdomų įmonių gairės. Pastaruoju metu daug pokyčių išgyveno jūrų uostai visame pasaulyje, kai jų evoliucija buvo paremta veiksmingų valdymo formų paieška, kurią inspiravo globalizacijos nulemti pokyčiai pasaulyje bei populiarėjanti valdysenos paradigma. Buvo ieškoma naujų organizacinių modelių, formavosi naujos jūrų uostų nuosavybės formos. Baltijos jūros baseine galima stebėti paplitusį valdymo šabloną, tačiau dauguma uostų pasižymi įvairialypiu jūrų uostų pavaldumu. Baltijos jūros baseine vien nacionaliniu pavaldumu, neįtraukiant suinteresuotųjų šalių pasižymi nedaugelis jūrų uostų, vienas jų – Klaipėdos valstybinis jūrų uostas, kuris šiuo metu išgyvena pertvarkos iniciatyvas. Aktualu tirti šių iniciatyvų atitiktį valstybės valdomų įmonių valdysenos tikslams.

2. JŪRŲ UOSTŲ VALDYSENA: KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO PERTVARKOS ATVEJIS

Atrame baigiamojo darbo skyriuje, taikant dokumentų analizę, aptariamos politinio elito iniciatyvos pertvarkyti AB „Klaipėdos valstybinę jūrų uosto direkciją“ bei pateikiamas baigiamojo darbo tyrimo modelis, eiga ir taikyti metodai.

2.1. Politinio elito iniciatyvos pertvarkyti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkciją

Lietuvos valstybė, kuri dalyvauja valstybės valdomų įmonių valdyme, siekia nacionalinių saugumo interesų užtikrinimo, strateginių planų įgyvendinimo bei kitų tikslų, kurie yra numatyti teisės aktais. Lietuvos valstybė savo tikslus įgyvendina per ministerijas bei kitas pavaldžias institucijas (Valdysena Lietuvoje, VVI Pertvarka, 2021). Vis dėlto, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) ekspertų vertinimu, pagal valstybės valdomų įmonių grąžą valstybei, Lietuva gerokai atsilieka nuo EBPO vidurkio. Dėl to, EBPO pateikė rekomendacijas Lietuvai tokias įmones pertvarkyti, reorganizuoti, privatizuoti arba likviduoti (Lietuva pradeda naują valstybės valdomų įmonių pertvarkos etapą, 2021). Lietuva jau ėmėsi veiksmų įgyvendinti pokyčius valstybės valdomose įmonėse, pagal EBPO rekomendacijas, bei jos suformuluotas valstybės valdomų įmonių valdysenos gaires (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015). Įgyvendinant pertvarką buvo priimt teisės aktai (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. Nr. 1052 nutarimas, 2021) bei parengti planai, pagal kuriuos numatyta keisti valstybės valdomų įmonių teisinę formą, kadangi esama yra nepažangi valdysenos požiūriu. Planuose numatyta pertvarkyti valstybės valdomas įmones į kitos teisinės formos juridinius asmenis – akcines bendroves, uždarąsias akcines bendroves, viešąsias įstaigas ir pan.

AB „Klaipėdos valstybinė jūrų uosto direkcija“ po pertvarkos iš valstybės įmonės tapo akcine bendrove, kurios visos akcijos, nuosavybės teise, priklauso valstybei (Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo, 2021), tačiau teisinis procesas su šiuo sprendimu nesustojo. Radosi iniciatyvų tobulinti įstatymą ir į uosto valdymą įtraukti daugiau suinteresuotųjų šalių. Šiuo atveju – Klaipėdos miesto savivaldą. Reaguodami į būsimus pokyčius, naujų pasiūlymų pateikė Klaipėdos miesto politikai keldami iniciatyvą, kad dalis uosto akcijų turėtų priklausyti Klaipėdos miesto savivaldybės administracijai. 2021 m. lapkričio mėnesį miesto taryba vienbalsiai priėmė sprendimą (Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos posėdžio protokolas, 2021) prašyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės inicijuoti Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo (redakcija įsigaliosianti nuo 2023-01-02) 2 straipsnio 15 dalies ir kitų reikalingų teisės aktų pakeitimą, numatant, kad 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei (Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T2-246, 2021). Sprendimo aiškinamajame rašte teigiama, kad „Klaipėdos miesto

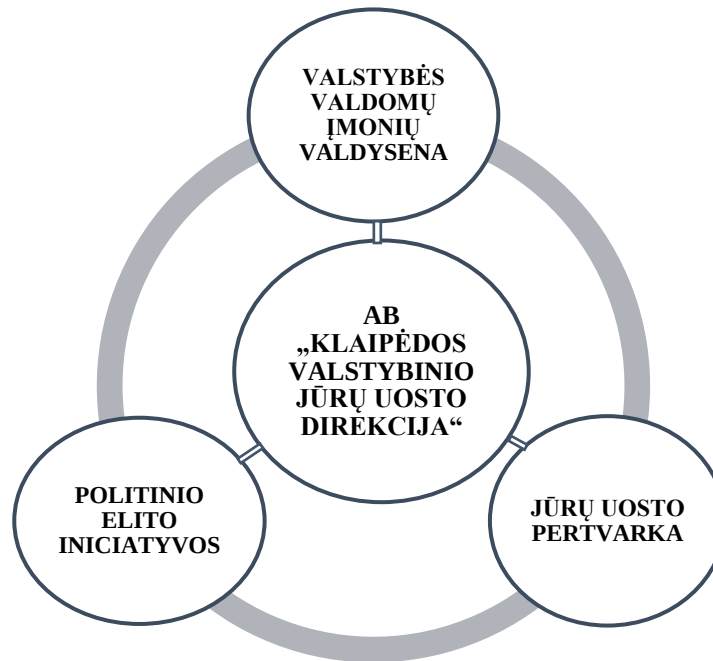
savivaldybei tapus Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcininke, būtų užtikrintas tiesioginis dalyvavimas miesto valdyme. Tokiu būdu būtų užtikrinta darni uosto ir miesto plėtra, kompleksškai sprendžiami miesto ir uosto teritorijų vystymo klausimai, balansuojant uosto ir miesto interesus. Politikų teigimu, pokyčiai užtikrintų Vyriausybės ir savivaldybės bendradarbiavimą teisėkūros procesuose, susijusiuose su uosto veiklos reglamentavimu. Klaipėdos miesto savivaldybė gautų dividendų, kuriuos galėtų panaudoti ne tik privažiuojamiesiems keliams į uostą, bet ir aplinkosauginiams bei kitiems miestui svarbiems projektams. Už 2020 metus Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija valstybei sumokėjo per 25 mln. eurų dividendų“ (*Aiškinamasis raštas prie savivaldybės tarybos sprendimo „Dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų“ projekto, 2021*). Pažymėtina yra tai, kad visame Baltijos jūros baseine jūrų uostai veikia valstybės kartu su savivaldybe arba mišraus kapitalo akcinių bendrovių pagrindu, išskyrus Rusijos federacijos ir posovietinių valstybių uostus (Valionienė, 2020). Vietos savivaldos politikai, vienbalsiai pritarę projektui, akcentavo tokius sprendimo privalumus: galimybė miestui gauti papildomų lėšų, kurios būtų skirtos miesto infrastruktūros ir ekologijos gerinimui, galimybė turėti stipresnį įrankį veikti siekiant dialogo su vyriausybe (*Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos posėdžio protokolas, 2021*).

Klaipėdos miesto savivaldybės politikų iniciatyvą palaikė ir 2020 – 2024 m. kadencijos LR Seimo nariai vienmandatininkai, užregistravę LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo Nr. I-1340 2 straipsnio pakeitimo įstatymo projektą, kuriuo būtų įteisintas 30 % uosto direkcijos akcijų perdavimas Klaipėdos miesto savivaldybei (*Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo Nr. I-1340 2 straipsnio pakeitimo įstatymo projektas, 2023*). Projekto aiškinamajame rašte akcentuojama, kad „Klaipėdos miesto ir uosto neatsiejamas geografinis artumas įtakoja milžinišką abipusę priklausomybę. Dažnai ji perauga į abipusį nepatogumą, nes didžiausias šalies logistinis mazgas yra greta istorinio miesto centro ir gyvenamųjų teritorijų. Tuo tarpu bendros valdysenos sąsajų ir tiesioginio mokestinio suinteresuotumo tarp uosto ir miesto vis dar trūksta. Dėl atskirų Uosto įstatymų, atskiros mokestinės aplinkos, uosto turtiniai mokesčiai nepatenka į vietos savivaldybės biudžetą, planavimo procesas yra pripažintas valstybinės svarbos projektu ir savivaldybės pastabos yra tik rekomendacinio, o ne derinančio pobūdžio. Siekiant uosto ir miesto bendradarbiavimą padaryti vieningesnį, reikia stiprinti formalius įmonės ir savivaldybės santykius“ (*Aiškinamasis raštas dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo Nr. I-1340 2 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto, 2023*).

2.2. Pertvarkos iniciatyvos valdysenos kontekste: tyrimo modelis ir metodika

Siekiant apibūdinti analitinį tyrimo modelį, kuriuo remiantis, analizuojamas empirinis atvejo tyrimas, svarbu apžvelgti visas tyrimo **modelio** sudedamąsias dalis (žr. 2 pav.). Valstybės valdomos

įmonės yra svarbios valstybei, nes jos yra atsakingos už efektyvų ir sklandų viešųjų paslaugų teikimą visuomenei. Jos yra valdomos vadovaujantis EBPO rekomendacijomis, siekiant pagerinti valstybės valdomų įmonių veiklą, konkurenciją rinkoje, nešališką santykį su kitais įmonių akcininkais ar investuotojais, suinteresuotomis šalimis. Remiantis EBPO rekomendacijų gairėmis, valstybės valdomų įmonių valdysena konstruojama per didesnę atskaitomybės bei skaidrumo prizmę.



2 pav. Tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ne išimtis ir jūrų uosto sektoriaus valdymas. Visame pasaulyje vyriausybės pamažu pradėjo atsitraukti iš jūrų uostų valdymo. Laikui bėgant, dėl didėjančios globalizacijos ir dėl valdysenos paradigmos taikymo, jūrų uostų valdymo modelis ėmė keistis. Natūralu, kad ieškant naujo valdymo modelio, dažnai atsižvelgiama ir į kitų šalių jūrų uostus ir jų valdymo modelius. Pavyzdžiui, Baltijos jūrų baseine esantys uostai pasižymi įvairialypiu jūrų uostų pavaldumu. Tokių pertvarkų iniciatoriai dažniausiai yra politinis elitas. Pasak modernių elitologų, elitą reikia atpažinti ir tirti konkrečios visuomenės politiniame ir ekonominiame kontekste. Politinio elito pozicijos ir elgsenos glaudžiai susijusios su tam tikrais socialiniais procesais ir vaidmenimis (Matonytė, Morkevičius, 2013, p. 36). Jie užima aukščiausią vietą visuomenėje ir turi galią sprendimų priėmimo procesuose. Ne išimtis ir šiuo, nagrinėjamu atveju, kai empirinio atvejo tyrimo objektu pasirinkta AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ ir joje vykstanti pertvarka.

Atvejo analizės metodas dažnai taikomas tose srityse, kuriose reikia iliustruoti praktiką ir parodyti, kaip priimti sprendimus, kuriais pasiekiami norimi rezultatai (Hatcher, McDonald III, Brainard, 2018, p. 274-285). Atvejo analizė yra istorija apie kažką unikalaus, ypatingo ar įdomaus

apie asmenis, organizacijas, procesus, programas, institucijas, paskirties vietas ir kt. (Tasci, Wei, Milman, 2020). Yin (2013) atvejo analizės metodą apibrėžia kaip reiškinių jo tikrovėje tyrimą. Woodside ir Wilson (2003) toliau aiškina, kad atvejo tyrimo tikslas gali būti supratimas, aprašymas, kontrolė arba numatymas, o atvejo objektai gali būti skirtingo pobūdžio, pavyzdžiui, gyvūnas, namų ūkis, asmuo, grupė, organizacija, pramonė, tautybė, kultūra ar procesas. Didžiausias privalumas atvejo analizės - pasirinkto tyrimo objekto veiklos ypatumų analizavimas. AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ yra tarsi šalies vartai į platųjį pasaulį. Jūrų uostas savo veiklą vykdo pačiame miesto centre t.y., miesto infrastruktūra tarnauja uosto poreikiams bei susisiekimui su kitais žemyno tranzito koridoriais. Mieste gyvenantys žmonės susiduria su problemomis dėl triukšmo, taršos bei kitomis, dėl uosto veiklos, susijusiomis problemomis. Tačiau savivalda mažai ką gali pakeisti šiuo klausimu. Pirmiausia, 2021 metais VI „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ buvo pertvarkyta į akcinę bendrovę, kurios visos akcijos priklauso valstybei. Po šio priimto sprendimo, pertvarka nesustojo. Politinis elitas inicijavo tobulinti bendrovės valdymą įtraukiant daugiau suinteresuotųjų šalių, t.y. Klaipėdos miesto savivaldybę. Seimo nariai vienmandatininkai, užregistravo įstatymo projektą, kuriuo būtų įteisintas 30 proc. uosto direkcijos akcijų perdavimas Klaipėdos miesto savivaldybei.

Esant tokiai pertvarkai, kyla įvairių diskusijų iš suinteresuotų pusių. Ar iš tiesų vykstanti pertvarka pasiteisins efektyvumu, konkurencingumu, skaidrumu, atskaitomybe bei stiprinimu tarporganizacinių tinklų? Iš to kyla probleminis klausimas, *kaip politinio elito, inicijavusio AB „Klaipėdos valstybinės jūrų uosto direkcijos“ pertvarką, nuomonės ir pozicijos, bendrovės pertvarkos klausimu, atitinka valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos gaires?* Mokslinėje literatūroje teigiama, kad tyrimo **problema** dažniausiai formuluojama klausimu. Neretai ji keliama, kada yra prieštaravimai kokio nors proceso ar reiškinių vystymesi (Kardelis, 2002, p. 59).

Norint suprasti ir išnagrinėti esamą problemą, buvo atliktas empirinis tyrimas. Tam tikslui buvo taikyti tyrimo **metodai**: mokslinių šaltinių sisteminimas ir analizė, teisės aktų analizė bei politinio elito pusiau struktūrizuotas kokybinis interviu (žr. 3 pav.).

AB „KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO DIREKCIJA“ PERTVARKA

MOKSLINIŲ
ŠALTINIŲ
SYSTEMINIMAS IR
ANALIZĖ

TEISĖS AKTŲ
ANALIZĖ

PUSIAU
STRUKTŪRIZUOTAS
KOKYBINIS
INTERVIU

3 pav. AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarkos duomenų
rinkimo ir tyrimo metodai

Šaltinis: sudaryta autorės.

Prieš pradedant atlikti tyrimą apie jūrų uostą, buvo atrinkti ir susisteminti moksliniai šaltiniai, susiję su valstybės valdomų įmonių valdysena, jūrų uostais ir jų valdymu. Įvertinome uosto direkcijos pertvarką, remiantis politikų pasiūlymais gerinti valdyseną. Taip pat analizuojamas naujas AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ valdymo modelis, remiantis teisės aktais. Tam pasitelkta politinio diskurso analizė. Juo remiantis buvo siekiama nustatyti, kokius pokyčius ketina vykdyti Lietuvos Respublikos Seimas, siekdamas pertvarkos jūrų uosto direkcijoje. Mokslinėje literatūroje, apibrėžimas *diskurso analizė* apibūdinamas, kaip tam tikras kalbėjimas apie pasaulį ir jo supratimą. Tai yra ne vienas metodas, o eilė tarpdisciplininių požiūrių, kuriuos galima panaudoti, tiriant daugybę skirtingų socialinių sričių, įskaitant ir organizacijų analizę (Jørgensen, Phillips, 2002). Politikos diskurso apibrėžimų yra daug. Pasak Van Dij T.A. politinis diskursas yra žanrų klasė, apribota socialinės sferos, o ypač politikos sferos. Politinis diskursas yra institucinio tipo diskursas, lydinis politinį veiksma politiniame kontekste. Wodak R. teigia, kad politinė kalba yra tarp dviejų polių funkciškai sąlygotos specialiosios kalbos ir socialinės grupės su savita žargono ideologija (Khalida, Sholpan, Bauyrzhan, Ainash, 2013). Politinis diskursas yra daugialypis tuo, kad sujungia daugybę disciplinų, skirtų socialiniams ir politiniams klausimams ir reiškiniams, susijusiems su įvairiomis mokslo sritimis, tirti (Dunmire, 2018). Politinį diskursą identifikuoja dažniausiai politikai. Didžioji dalis politinio diskurso studijų yra susijusi su profesionalių politikų ar politinių institucijų, tokių kaip prezidentė ir ministrai pirmininkai bei kiti vyriausybės, parlamento ar politinių partijų nariai, tekstai ir pokalbiai tiek vietos, tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu. Taigi, politinis diskursas apima platų spektrą politinių procedūrų, t.y. politinių sprendimų svarstymas ir priėmimas, politinių diskusijų, teisės aktų priėmimas ir tvarkymas ir pan. (Van Dij, 1997). Atlikus pirminių šaltinių analizę, buvo susipažinta su tyrimo aktualumu bei problematika. Pasak mokslininkų, toks mokslinių šaltinių sisteminimas gali būti priskiriamas argumentologijos tyrimų metodologijai, konkrečiai, deducinei argumentacijai. Kaip teigė Tidikis R., „dedukcija dar

gali būti panaudota kaip teorijos sisteminimas, atskleidžiantis pateikiamos teorijos tvirtinimų loginius ryšius, aiškinimų pagrindus, besiremiančius bendrais principais. Taigi, teorijos loginės struktūros atskleidimas, jos empirinės bazės sustiprinimas ir jos bendrų prielaidų išaiškinimas yra svarus argumentas naujiems teiginiams pagrįsti“ (Tidikis, 2003, p. 164). Literatūros šaltinių analizavimas tęsiasi visame darbe, kuri yra neatsiejamą tyrimo metodo dalis (Kardelis, 2002, p. 53).

Yra du veiksmingi duomenų rinkimo metodai – kiekybinis ir kokybinis. Kiekybinis tyrimas sutelktas į skaičius ir grafikus, o atliekant kokybinius tyrimus – žodžiai ir apibūdinimai. Šiuo atveju, buvo naudojamas kokybinis metodas. Apskritai kokybiniai tyrimai dažnai grindžiami stebėjimais, interviu ir anksčiau paskelbtais dokumentais, o kiekybiniai metodai naudoja matematiką, apklausas ir praktinius eksperimentus. Taigi, kai tyrinėtojai nori suprasti tokias sąvokas kaip patirtis, stebėjimai ir mintys, pirmenybė teikiama kokybiniams tyrimams (Sardana, Shekoohi, Cornett, Kaye, 2023). Kadangi buvo norima labiau įsigilinti ir atskleisti temos problemškumą bei surinkti empiriniam tyrimui reikalingus duomenis, buvo pasirinktas **politinio elito pusiau struktūrizuotas kokybinis interviu** metodas. Interviu yra plačiai paplitęs visuomenėje bei žiniasklaidoje, kai kalbama apie bendravimą, įvairiomis formomis: renkant informaciją, rašant straipsnį, įsidarbinant ar panašiai. Kokybinis interviu (angl. *qualitative interviewing*) tai metodas, kuris apima daug galimų interviu stilių ir paskirčių įvairovių. Pagrindinė kokybinio interviu esmė, tai „siekis gauti duomenų, atitinkančių kokybinio tyrimo siekius. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą. Interviu metu gilinamasi į nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus ir pan.“ Šis metodas yra taikomas tada, kai siekiama sužinoti tai, ko negalima matyti tiesiogiai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 15).

Pusiau struktūrizuotas interviu naudojamas užduodant, iš anksto nustatytą interviu klausimyną (1 priedas), po kurių pateikiami papildomi klausimai arba „tyrimai“. Svarbu, kad šie klausimai būtų atviri ir suformuluoti taip, kad sukeltų nestruktūruotus atsakymus ir sukeltų diskusiją. Šie klausimai paprastai užduodami kiekvienam pašnekovui vienodai ir sisteminga tvarka, tačiau klausimai yra pusiau struktūruoti, nes pašnekovams suteikiama laisvė šiek tiek nukrypti nuo diskusijos temos. Pusiau struktūrizuotas interviu naudojamas tada, kai tyrėjas pakankamai išmano temą, kad galėtų identifikuoti pagrindinius temų komponentus, bet negali numatyti visų galimų atsakymų. Kuo platesnės tyrėjo žinios, tuo tiksliau galima iš anksto nubrėžti aspektus, kuriuos reikės aptarti interviu metu, ir pateikti reikšmingesnių klausimų (McIntosh, Morse, 2015). Dėl tos priežasties darbe buvo pasirinkta naudoti šį metodą, apklausiant politinio elito atstovus.

Empirinio tyrimo eiga: 1) remiantis mokslinė literatūra, išskyrėme valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigms siektinus tikslus – t.y. išskyrėme juos kaip kategorijas interviu

duomenims susisteminti (2 lentelė); 2) remiantis išnagrinėta diskurso analize (2.1 poskyris), suformulavome pagrindinius interviu klausimus politikams (1 priedas);

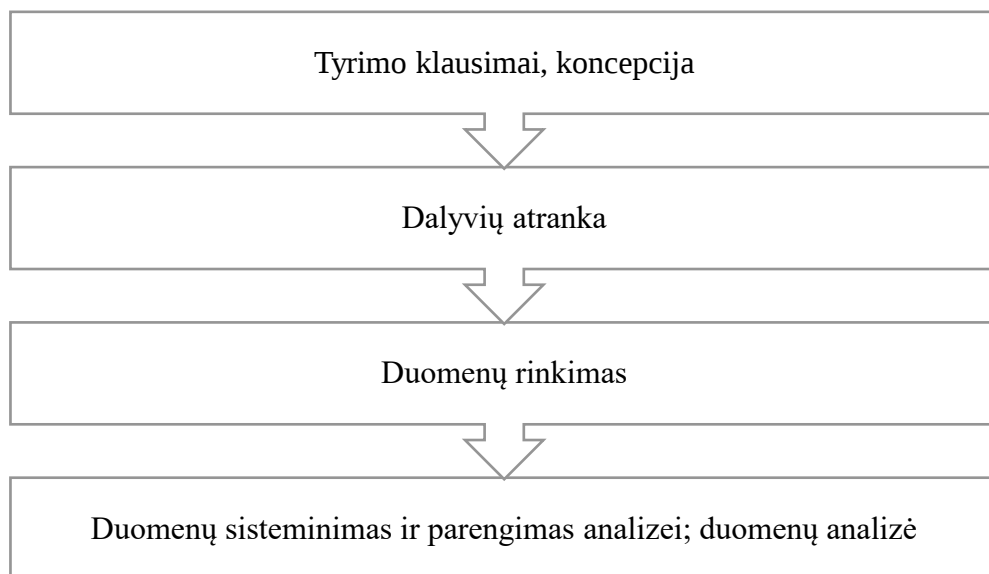
2 lentelė. Valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos siekiai

1 kategorija	• Efektyvus ir konkurencingas viešasis paslaugų teikimas.
2 kategorija	• Gerinti viešąsias paslaugas, įtraukiant piliečius, suinteresuotas šalis ir kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus.
3 kategorija	• Stiprinti įmonių atsakomybę už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

3) dalyvių atrinkimas, remiantis išsikeltais dalyvių atrankos tiksliniais kriterijais; 4) interviu atlikimas su politikais; 5) interviu duomenų apdorojimas; 6) rezultatai, išvados.

Tyrimo instrumentas. Rengiantis **interviu** tyrimui, buvo atlikti šie žingsniai (žr. 4 pav.) (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 24-35):



4 pav. Interviu tyrimo proceso žingsniai

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Gaižauskaitė I., Valavičienė N. 2016. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu, Vilnius: Valstybės įmonė „Registrų centras“.

Interviu klausimai, koncepcija. Remiantis 2.1 poskyriuje išnagrinėta diskurso analize, buvo parengtas interviu klausimynas. Klausimai buvo atviri: apie AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ santykį; AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarkos vertinimą; pertvarkos numanomą naudą Klaipėdos miestui; dalies akcijų perdavimą Klaipėdos miestui; apie

AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarkos ir akcijų perdavimo įtaką uosto direkcijai (1 priedas).

Dalyvių atranka. Atranka buvo atliekama remiantis interviu klausimų konceptu bei, kad dalyviai atitiktų baigiamojo darbo temos problematiką. Buvo ieškoma tyrimo dalyvių, „kurių asmeninės patirtys, savybės, socialiniai kontekstai leistų tiksliausiai ir išsamiausiai atsakyti į užduodamus klausimus“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 28). Buvo iš viso kviečiama dalyvauti interviu: 30 Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos narių; 4 seimo nariai; 2 ekspertai (mokslininkai). Iš visų pakviestų, sutiko dalyvauti 11 dalyvių. Tyrimo imtis susideda iš: 8 Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos narių; 2 seimo narių, 1 eksperto. Visi pakviesti politikai buvo oficialiai pritarę iniciatyvai perduoti dalį uosto direkcijos akcijų Klaipėdos miesto savivaldybei – pritarę projektui miesto tarybos posėdyje arba pateikę iniciatyvą Lietuvos Respublikos Seime.

Duomenų rinkimas. „Dėka informacinių ir komunikacinių technologijų, pusiau struktūrizuotas interviu buvo atliekamas nuotoliniu būdu: telefonu bei internetu su vaizdo pokalbiu. Vienas iš svarbiausių pranašumų, kodėl buvo pasirinkta interviu vykdyti per nuotolį – dalyvių geresnis ir patogesnis pasiekiamumas“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 242). Visi pokalbiai buvo įrašomi diktofono pagalba. Pokalbių trukmės buvo įvairios, priklausomai tuo tyrėjų užimtumo. Bendrai, pokalbių trukmės buvo nuo 15 iki 40 min.

Duomenų sisteminimas ir parengimas analizei; duomenų analizė. Interviu metu gauti duomenys buvo garso įrašai. Todėl visi jie buvo transkribuojami teksto pavidalu (2 priedas). Turimi pusiau struktūrizuoti interviu, buvo analizuojami bei grupuojami pagal kategorijas (2 lentelė). Buvo priskiriamos dalyvių citatos, tinkančiai kategorijai.

Empirinio tyrimo etika. Empirinio tyrimo metu buvo vadovautasi etikos taisyklėmis tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio: „išlikti kiek įmanoma neutraliam, nevertinti tyrimo dalyvio; neįsivelti į diskusiją; vengti tyrimo dalyvį kompromituojančių klausimų; valdyti pokalbį, išlikti refleksyviu; išlaikyti dėmesį bei valdyti pokalbį“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 56-57). Tyrėjas užtikrina konfidencialumą ir anonimiškumą savo dalyviams. Prieš pradedant tyrimą, dalyviai sutiko dalyvauti tyrime, įrašant pokalbius diktofonu. Tyrėjas prisistatė, įvardino interviu tikslą, metodus, tyrimo dalyvio vaidmenį bei supažindino su baigiamuoju darbu. Baigus tyrimą, interviu duomenys buvo apdorojami, t.y., transkribuojami, nuasmeninti, priskiriant dalyviams kodus (politikai: P1, P2....P10; ekspertai: E1).

AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ po pertvarkos iš valstybinės įmonės tapo akcine bendrove. Klaipėdos miesto savivaldos politikai ėmėsi iniciatyvų prašydami, kad dalis uosto akcijų turėtų priklausyti Klaipėdos miesto savivaldybės administracijai. Jų teigimu, taip būtų užtikrinta darni miesto ir uosto plėtra, bendradarbiaujant sprendžiami miesto ir uosto vystymo klausimai. Esant tokiems pokyčiams, aktualu išnagrinėti politinį elitą paskatinusių intencijų vykdyti

pertvarką atitiktį valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos tikslams. Dėl to, norint geriau įsigilinti į problematiką, buvo pasitelktas politinio elito pusiau struktūrizuotas interviu metodas, kurio rezultatai aptariami trečiame, baigiamojo darbo, skyriuje.

3. AB „KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO DIREKCIJA“ PERTVARKOS TYRIMO REZULTATAI

Trečiame baigiamojo darbo skyriuje, aprašomi politinio elito pozicijų ir iš jų kylančių iniciatyvų pertvarkyti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ tyrimo rezultatai valstybės valdomų įmonių valdysenos kontekste. Tyrimo rezultatai gauti atlikus mokslinės literatūros analizę, teisės aktų analizę bei kokybinį pusiau struktūrizuotą interviu. Remiantis valstybės valdomų įmonių valdysenos tikslais (2 lentelė), aptarsime esamas ir galimas politinio elito iniciatyvų pertvarkas, jūrų uosto direkcijoje.

3.1. Efektyvesnė ir konkurencingesnė uosto veikla

Siekiant išanalizuoti politinio elito požiūrio atitiktį 1-ajai kategorijai (efektyvus ir konkurencingas viešasis paslaugų teikimas), buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, kurio metu apklausti Klaipėdos miesto politinio elito dalyviai. Pasisakiusių dalyvių citatos pateiktos (3 lentelėje), kurios priskirtos 1-ajai, valstybės valdomų įmonių valdysenos kategorijai. Iš visų 11-os pasisakiusių politikų, tik 4-i politikai pasisakė šia kategorija (P2; P4; P6; P10) (3 lentelė).

3 lentelė. Efektyvus ir konkurencingas viešasis paslaugų teikimas

Kategorijos	Pagrindžiančios citatos
Efektyvus ir konkurencingas viešasis paslaugų teikimas	P2: „Tai galimybė gauti uosto direkcijai papildomų lėšų plėtrai, bet reorganizuojant į akcinę bendrovę. Visada buvo kalbama, kad Klaipėdos miestas turi turėti įtakos uostui“; P4: „Kitas dalykas, kas yra labai blogai, kad uosto krantinės yra nuomojamos 50 metų, kur ES krantinės yra nuomojamos 25 metus. Pas mus tokios nuomos yra vienos didžiausios Europos Sąjungoje. Tokie terminai yra likę iš senesnių valdžių. Mano nuomone turėtų būti kur kas mažesni nuomos terminai, kad vyktų konkurencijos, kad galėtų ateiti kitos įmonės. Nes dabar laisvų krantinių nėra, ateinantys nauji dalyviai turi nupirkti įmones.“; P6: „Valstybinės įmonės yra labiau palikimas iš sovietinio laikmačio. Mano nuomone, akcinės bendrovės yra efektyviau valdomos.“. P10: „Pertvarką iš valstybinės įmonės į akcinę bendrovę vertinu blogai. Ji buvo sukurta infrastruktūrai, už gautas įplaukas pajamas į Klaipėdos uostą, vystymui ir priežiūrai. Dabar gi pradės, kaip šiandienos medijose skelbė, užsiiminėti verslu, kurį ir privačios kompanijos daro. Valstybės įmonės ne vienodomis sąlygomis pradeda konkuruoti su privačiomis įmonėmis. Šiaip valstybė turėtų siekti kuo mažiau užsiimti tokiomis funkcijomis, ką gali atlikti verslas. Dabar "biurokratai" užsiims verslu už mokesčių mokėtojų

3 lentelės tęsinys

Kategorijos	Pagrindžiančios citatos
Efektyvus ir konkurencingas viešasis paslaugų teikimas	pinigus. Mano nuomone tai leis piktnaudžiauti ir neatneš jokių papildomų pajamų uosto direkcijai, arba bus dirbtinai pripaisomos pajamos, nepriskiriant tam tikrų išlaidų. Prikurs dar tam tikrų darbo vietų, tam tikram ratui pažįstamų. Tai klaida, kurią padarė tam tikros politinės jėgos, belieka laukti kuo visa tai baigsis“.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Iš pasisakiusių interviu dalyvių imties matyti, kad politikai neįžvelgė didelio aktualumo šiai kategorijai. Tai reiškia, kad dauguma politikų neįžvelgia galimų pasikeitimų, vykdant AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcijos“ pertvarką, efektingumo bei konkurencingumo atžvilgiu.

Keletas iš pasisakiusių politikų įžvelgė, kad AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarka atneštų papildomų lėšų uosto direkcijai, glaudesnį bendradarbiavimą tarp miesto ir uosto. Kas skatintų uostą plėstis bei efektyviau tiekti viešąsias paslaugas. Radosi politikų, kurie akcentavo problemas, esančias uosto veikloje. Pirmiausia, tai uosto krantinių nuomos problema. P4 politiko teigimu „turėtų būti kur kas mažesni nuomos terminai, kad vyktų konkurencijos, kad galėtų ateiti kitos įmonės. Nes dabar laisvų krantinių nėra, ateinantys nauji dalyviai turi nupirkti įmones“. Dėl dabartinių didelių krantinių nuomų terminų sunkiai vyksta konkurencija uosto direkcijoje. Politiko manymu, turėtų būti kur kas mažesnės krantinių nuomos, kad suteiktų galimybę kitoms įmonėms efektyviai vykdyti veiklą tuo pat ir konkuruoti. Kito politiko P10 teigimu, Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką vertina neigiamai. Jo teigimu: „valstybės įmonės ne vienodomis sąlygomis pradeda konkuruoti su privačiomis įmonėmis. Šiaip valstybė turėtų siekti kuo mažiau užsiimti tokiomis funkcijomis, ką gali atlikti verslas. Dabar „biurokratai“ užsiims verslu už mokesčių mokėtojų pinigus. Mano nuomone tai leis piktnaudžiauti ir neatneš jokių papildomų pajamų uosto direkcijai, arba bus dirbtinai pripaisomos pajamos, nepriskiriant tam tikrų išlaidų“. Politiko manymu, tokios įmonės turėtų neturėti jokių interesų, kas skatintų verslininkiškumą. Jo teigimu, vykstanti pertvarka neskatinės efektyvumo bei konkurencingumo uosto veikloje. Taip pat pastebėta kita problema, kad valstybinės įmonės yra „palikimas“ iš sovietmečio. Pasisakius, Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos, teisinei formai, akcinė bendrovė turėtų būti valdoma efektyviau. Keleto politikų požiūriai sutampa su eksperto E1 nuomone. Eksperto manymu, tokia pertvarka atneštų didesnę informacijos sklaidą žmonėms, nes esti verslinišką valdymo modelis. Tai skatina konkurencingumą, bei skaidrumą, stebint kitus didžiuosius Europos uostus: Antverpeno, Roterdamo, Hamburgo ir pan. Taip pat akcentuoja naudą siekiui įdiegti antreprenieriškus verslo modelius, viešajame sektoriuje. Jo teigimu, „padidėja galimybės lanksčiau pažiūrėti į miesto ir uosto sąsajas. Tada išsiplečia funkcinės galimybės. Kai yra valstybės įmonės galimybės yra griežtai

apibrėžtos, o kai yra akcinė bendrovė, tu gali investuoti į kitus terminalus, tu gali nusipirkti dalį terminalo akcijų, uždirbti iš tos veiklos, skatinti konkurenciją, vengti monopolio. Manau tai yra teigiamas dalykas, transformacija iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę“ (Interviu su ekspertu, E1).

Politikų ir eksperto nuomonės sutampa, kalbant apie visuomenėje ir įmonėse vyraujančią sovietinį mentalitetą. „Pas mus yra dar stiprus išlikęs sovietinis mentalitetas. Tai yra labai blogai. Sovietinis mąstymas ir gyvenimo būdas stabdo verslininkiskumą ir plėtrą viešajame sektoriuje. Nes kaip buvo paskelbtas uosto direkcijos, kaip akcinės bendrovės projektas, visi buvo prieš tokią pertvarką: verslininkai, jūrininkų sąjunga. Dėl to, kad jie pirmiausia, neturi informacijos. Visų antra, viskas yra valdiškose rankose. Tokiu atveju galima kažką veikti savo labui. O kada atsiranda versliniškas modelis, tada kiekvienas turi prisiimti atsakomybę, kiekvienas turi vadovautis kompanijos vizijos įgyvendinimu. Pas mus dar tebėra labai stiprus požiūris, jei valdiška, reiškia galima kažką apgauti, nusukti. Toks mentalitetas stabdo versliniškumo plėtrą. Toliau, tų procesų sumenkinimas, savo interesų įgalinimas. Apskritai, kai valdyme prasideda savų interesų tenkinimai, savų žmonių tinklai, jie iškraipo demokratijos procesą, pradeda formuotis monopoliniai tinklai“. Iš eksperto nuomonės galima teigti, kad sovietinis mentalitetas stabdo verslininkiskumą, konkurenciją bei viešųjų paslaugų skaidrumą.

Taigi, nors ir buvo keletas politikų ir eksperto nuomonių, kurie paminėjo konkurencingumo bei efektyvumo naudas ir nenaudas uosto direkcijos veikloje, tačiau vertinant bendrą, pasisakiusių dalyvių imtį, politinio elito iniciatyvų kontekste, dėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarkos, efektyvumas ir konkurencingumas nėra politikams toks svarbus siekis.

3.2. Suinteresuotų šalių įtrauktis į uosto valdymą

Šiame poskyryje siekiama įvertinti politinio elito nuomonę, valstybės valdomų įmonių siekiui, įtraukti suinteresuotas šalis į uosto valdymą, AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarkoje. 4 lentelėje pateikta 2-ai kategorijai priskirtos interviu dalyvių citatos. Šiai kategorijai priskirtos 8-ių politikų citatos (P1, P2, P3, P4, P5, P7, P8, P10) ir eksperto nuomonė.

4 lentelė. Suinteresuotų šalių įtrauktis į uosto valdymą

Kategorijos	Pagrindžiančios citatos
Gerinti viešąsias paslaugas, įtraukiant piliečius, suinteresuotas šalis ir kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus	P1: „Valdymo sistema yra kitokia, atsiranda galimybės pritraukti akcininkus ir akcininkais tapti kitiems subjektams. Taip pat miestas galėtų dalyvauti valdyme. Tokių praktikų Europoje yra apstu yra nuo visiškai municipalinių uostų iki uostų konceptų, kur vis dėlto yra sugyvenama ir kažkaip procentais atsidalijama. Šiai dienai apie tai diskusijos nevyksta, turim registruotą teisės aktą, registruotą projektą, nežinia kiek jis turi perspektyvų seime, bet nuolatos kalbam apie uosto ir miesto

4 lentelės tęsinys.

Kategorijos	Pagrindžiančios citatos
Gerinti viešąsias paslaugas, įtraukiant piliečius, suinteresuotas šalis ir kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus	santyki. Čia jau mano, kaip Klaipėdiečio politiko interesus, kad tuos interesus kažkaip suderinti. Kad tos santarvės ir susikalbėjimo tarp uosto ir miesto būtų daugiau.“ <..> „Nes atsirastų dar vienas subjektas su kitoku požiūriu visoje toje sistemoje. Gyvename kaimynystėje, miestas patiria daug šalutinio poveikio. Leistų miestui ginti tą interesą ir laiku reaguoti. O ir uostams leistų pasitempti, nes uosto direkcija administruoja teritoriją, kurioje yra eilės subjektų ir kartais ne iš piktos valios, bet yra patogu tam tikrų dalykų nematyti, nepaisanti to, kad tu kažkokių sprendimų ar investicijų nedarai. Norėtusi, kad miestą atstovautų ne kažkoks subjektas per vidurį, o tiesiogiai reikšti reikalavimus, subalansuotai ir diskutuojant. Turime į ką lygiuotis, nes esame šalis, kuri išgyvena virsmą. Turėtų būti tinkamas asmenų parinkimas, kurie galėtų atstovauti interesus, su kompetencijomis.“; P2: „Visada buvo kalbama, kad Klaipėdos miestas turi turėti įtakos uostui“; <..> „Uosto direkcija yra pavaldi susisiekimo ministerijai. Tai reiškia, kad nereikėtų su niekuo tartis. Be dialogo su bendruomene, kyla konfliktai. Žiūrint Europos pavyzdžiais, vis tiek dauguma uosto sprendimų turės būti priimami tariantis su bendruomene. Be abejo, kad tai sudėtingesnis kelias, bet jis yra teisingesnis“; P3: „Klaipėdoje visada yra konfliktas tarp uosto ir miesto, kad dialogas geriau vyktų ir nebūtų tos priešpriešos, manau, kad tikrai deleguotas miesto atstovas turėtų dalyvauti uosto valdyme. Pirmiausia, kad gautų visą informaciją kas vyksta, o kita, kad galėtų išsakyti savo poziciją. Dabar mes turime tokį konfliktą, kuris tęsiasi daug metų. Pusės nėra linkusios diskutuoti būtent dėl dviejų planų: miesto bendrojo plano ir uosto bendrojo plano. Uostas yra numatęs plėtra tose teritorijose, kur ir savivaldybė norėtų įrengti parką ar panašiai. Todėl gaunasi konfliktas. Kai buvo derinami tie du dokumentai, uosto bendrasis planas turi aukštesnę galią nei miesto bendrasis planas. Tai vadinasi uostas miestui diktuoja sąlygas. Miestas tada buvo pateikęs apie 20 įvairių pastabų būtent uosto bendrajam planui. Tos pastabos, kiek aš žinau, buvo padėtos į stalčių. Uostas pasitvirtino tokį dokumentą, koks jis buvo parengtas“; P4: „uostas yra ne tik krovėjai, taip pat jie yra įsikūrę mieste, kur gyvena žmonės“;

4 lentelės tęsinys.

Kategorijos	Pagrindžiančios citatos
Gerinti viešąsias paslaugas, įtraukiant piliečius, suinteresuotas šalis ir kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus	P5: „Miestui reikia turėti didesnę žodinę galią. Taip pat manau reikėtų padėti uostui išgyventi, nes uostas yra ne tik Klaipėdos, bet ir visos Lietuvos. Uostas yra vartai ir tiltas, tai atiduoti būtų tiek procentų miestui, nežinau ar čia realu. Labiau čia gal politikavimas. Pritarčiau, kad tuo keliu reikia eiti, tačiau kiek procentų reiktų konkrečiai duoti čia jau diskusijų reikalas“; P7: „manau, būnant miestui akcininku, to bendradarbiavimo būtų daugiau. Nes ir miesto interesas atsiranda didesnis. Manau kad akcininkai visada turi rasti bendrą sprendimą, skirtingai nei bendradarbiavimas tarp uosto ir miesto.“; P8: „Esant valstybinei įmonei, miestas apskritai tada neturi jokių teisių į valdymą. Jeigu miestas būtų vienas iš akcininkų, tada turėtų teisių į sprendimo priėmimą ir valdybą. Tada atsirastų didesnė sinchronizacija. Dabar tai susisiekimo ministerija skiria vadovą, vadovas tada yra pavaldus susisiekimo ministerijai, o miestui – nieko. Aš šią pertvarką vertinu teigiamai. Laikas parodys, kiek ši pertvarka bus teigiama. Jeigu miestas netaps akcininku ir nepateks į valdybą, tai nelabai kas ir keisis.“<.>„ Jeigu žiūrėti, ką uosto direkcija teigia, ji teigia, kad nepagerintų, nes daugiau valdytojų, daugiau diskusijų, daugiau susitarimų. Uosto direkcija turėtų būti suinteresuota atvirumui. Šiais laikais, jeigu nori būti socialiai atsakinga įmonė, tu turi būti atvira. Uždarumas yra labiau būdingas rytų Europai, įmonės reikalus sprendžiasi pačios. Atvirumas skatina skaidrumą ir sprendimų priėmimą. Uosto įmonė taptų vakarietiška, atsivertų diskusija.“; P10: „būtų glaudesnis bendradarbiavimas su miestu. Šiai dienai uostas ką sugalvoja, tą ir daro (kartais net trukdo kažką daryti, be kažkokių argumentų), net su miestu neieškodami geresnio ir abiem pusėm priimtino sprendimo. Direkcija manau niekada nesutiks, kad miestas taptų dar ir akcininku, nes jiems geriau, kai valdžia sėdi toli Vilniuje ir nereikia dar ir miesto interesų paisyti.“.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad dauguma politikų teigiamai vertina suinteresuotos šalies (savivaldos) įtrauktį į uosto valdymą. Politikai ypatingai akcentuoja, kaip teigiamą įtraukties pusę, kad pertvarkos pokyčiai atvertų galimybę pritraukti akcininkus ir akcininkais tapti kitiems subjektams. Taip pat didžioji dauguma politikų pritaria eksperto nuomonei ir taip pat mano, kad miestas ir uostas yra neatsiejami vienas nuo kito. Jie turi bendradarbiauti kartu, priimant miestui ir uostui svarbius sprendimus, atsižvelgiant į žmones, kurie gyvena tame pačiame mieste. P1 politikas

įžvelgia tokią naudą, kad gaunant Klaipėdos savivaldai akcijų iš uosto direkcijos, atsirastų galimybė miestui ginti savo interesus bei atsirastų kitoks subjektas visoje uosto direkcijos sistemoje. Taip pat politikas P2 teigia: „Visada buvo kalbama, kad Klaipėdos miestas turi turėti įtakos uostui“; <..> „Uosto direkcija yra pavaldi susisiekimo ministerijai. Tai reiškia, kad nereikėtų su niekuo tartis. Be dialogo su bendruomene, kyla konfliktai. Žiūrint Europos pavyzdžiais, vis tiek dauguma uosto sprendimų turės būti priimami tariantis su bendruomene. Be abejo, kad tai sudėtingesnis kelias, bet jis yra teisingesnis“. P3 politikas įžvelgia nuolatinį konfliktą tarp Klaipėdos miesto ir uosto. Kad to konflikto nebūtų, jis siūlo skirti specialistą, kuris atstovautų miesto interesus uosto valdyme. P7 ir P10 politikai akcentuoja, kad turint Klaipėdos miestui uosto direkcijos akcijų, būtų geresnis bendradarbiavimas tarpusavyje, sprendžiant tam tikrus paslaugų teikimo klausimus. Kitas politikas įžvelgia kitokią įtraukties privilegiją: „Esant valstybinei įmonei, miestas apskritai tada neturi jokių teisių į valdymą. Jeigu miestas būtų vienas iš akcininkų, tada turėtų teisių į sprendimo priėmimą ir valdybą. Tada atsirastų didesnė sinchronizacija.<..> Uosto direkcija turėtų būti suinteresuota atvirumui. Šiais laikais, jeigu nori būti socialiai atsakinga įmonė, tu turi būti atvira. Uždarumas yra labiau būdingas rytų Europai, įmonės reikalus sprendžiasi pačios. Atvirumas skatina skaidrumą ir sprendimų priėmimą. Uosto įmonė taptų vakarietiška, atsivertų diskusija“ (politikas P8). Eksperto E1 nuomone, savivaldos įtrauktis į uosto valdymą yra būtina. „Savivaldybės dalyvavimas yra būtinas uosto valdyme, bet kuriuo atveju. Visi gerieji uosto valdymo pavyzdžiai tai liudija, visi didieji Europos uostai, Antverpeno, Roterdamo, Hamburgo ir pan. Visi tie uostai yra municipaliniai, t.y. savivaldybės valdo uostus. Tai reiškia, kad yra derinamas miesto ir uosto ryšys. Tie uostai yra akcinės bendrovės. Tai tokiu būdu, kai savivaldybė dalyvauja uosto valdyme, mūsų atveju, kad ir 30% uosto akcijų gautų nuo pelno dividendus į miesto biudžetą ir galėtų investuoti į oro kokybės gerinimą, ar kažkokių tai papildomų taršos matavimo įrenginių prevencijai, į kelių infrastruktūros gerinimą, į Klaipėdos miesto gyventojų gerovę investuoti. Atsirastų papildomos lėšos iš uosto papildomiems klausimams spręsti.“. Daugumos pasisakiusių politikų nuomonė patvirtina ekspertės pateiktas įžvalgas. Todėl tai leidžia daryti prielaidą, kad suinteresuotų šalių (savivaldos), piliečių įtraukimas į uosto valdymą, suteiktų geresnį viešųjų paslaugų teikimą.

3.3. Uosto atsakomybės už poveikį aplinkai stiprinimas

Šioje, paskutinėje kategorijoje, siekiama įvertinti pašnekovų nuomonę, siekiant uosto atsakomybės už poveikį aplinkai, stiprinimo. Atsižvelgiant į pasisakiusių dalyvių nuomonę interviu klausimams, iš visų dalyvavusių politikų, šiame pusiau struktūrizuotame interviu, priskirta 8-ių politikų ir eksperto citatos atitinkančios šią kategoriją (5 lentelė).

5 lentelė. Politinio elito pozicijos dėl uosto atsakomybės už poveikį aplinkai stiprinimo

Kategorijos	Pagrindžiančios citatos
Stiprinti įmonių atsakomybę už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai	P1: „Klaipėdoje iššūkių turime nemažai, tai Klasco terminalas, kur miestas patiria nemažai nepatogumų, dėl ekologinių problemų“; P2: „Visi su uosto veikla susiję teršalai nusėda ant dugno ir tada mitybos grandinės principu patenka ant mūsų maisto stalo. Kitas dalykas, tai klausimas ar miestas turi diktuoti sąlygas uostui ar uostas miestui. Mano manymu, miestas turėtų nustatyti uostui sąlygas. Savivaldos principas yra, kai duodi tarybos nario priesaiką, yra žodžiai, nepakenkti miesto gyventojų interesams. Tai vadinasi tapę tarybos nariais, turime ginti Klaipėdiečių interesus. Labai dažnai yra kalbama apie ekonominę uosto veiklą. Uosto indėlis į šalies ekonomiką yra neabejotinas. Pagal uosto įstatymą, visos uosto gaunamos pajamos, jos negali būti nukreipiamos kitur tik į uosto veiklą. Uostas labai dažnai nesijaučia atsakingas už taršą (cheminę, akustinę, vizualinę). Labai liūdna, kad gražiausias uostamiesčio vietas atiduodame gamybai“; P3: „Aš taip pat esu pasirašiusi po šita pataisa, kaip viena iš iniciatorių. Manau, kad būtų logiškas sprendimas. Žinant, kaip gyvena Klaipėdiečiai ir kokią naudą gauna valstybė iš uosto direkcijos, o pasekmės palieka Klaipėdos miestui. Tai mes Klaipėdos miesto lėšas dažnu atveju panaudojame infrastruktūros remontui, vietoj to, kad galėtų būti panaudotos kitiems, Klaipėdos miesto poreikiams tenkinti. Kaip pavyzdžiui, ieškoti sprendimų dėl taršos, esančios Klaipėdos mieste, dėl garso problemų. Aš manau, kad logiška būtų gauti didesnes uosto lėšas ir taip gerinti Klaipėdiečių gerovę. Dabar, kur yra gaunama parama iš uosto, ji yra simbolinė“; P4: „Turėjome su Klaipėdos universiteto mokslininkais pokalbį direkcijoje ir aptarinėjome galimybes atsirasti uosto akvatorijoje įrenginius, kurie sumažintų druskingumą. Nes tose vietose, kur druskingumas yra didelis, mažėja žuvų ištekliai. Druskingumas žuvis veja giliau į marias.“ <...> „Norėčiau, kad kuo didesnę akcijų dalį gautų ir Klaipėdos miestas per išmokamus dividendus. Nes miestas tiesiogiai jaučia uosto poveikį, uosto transportas naudojasi ir miesto keliais“; P5: „kelių infrastruktūra, uosto aptarnavimas, kelių rekonstrukcija, tarša, kamščiai. Manau uostai esantys mieste turėtų duoti grąžą ir miesto gyventojams ir pačiam miestui“<...> „Dalis akcijų atidavimas galėtų padėti spręsti ekologijos problemas. Uostas neturėtų būti atskira valstybė miesto teritorijoje. Savivaldybėje yra tokie strateginiai planai, kur nubrėžia veiklą 10 ir daugiau

5 lentelės tęsinys.

Kategorijos	Pagrindžiančios citatos
Stiprinti įmonių atsakomybę už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai	metų. Yra 60 savivaldybių ir 60 bendrųjų planų ir taip pat yra 61 planas, uosto bendrasis planas. Pagal statusą jis yra aukščiau, nei Klaipėdos miesto savivaldybės strateginis planas, dėl to, nes čia yra centrinės valdžios nustatymu. Nes centrinė valdžia mano, kad uostas geriau žino miesto poreikius ir interesus. Jų plane buvo numatyta iškirsti Girulių mišką, padaryti koridorius išvežimui ir įvežimui, įrengti papildomas krantines. Ar gyventojams būtų geriau iškirsti mišką, kad galėtų įvežti krovinius? Aš nesutinku, ką manau ir Lietuvos gyventojai tikrai nesutiktų“; P6: „Pas mus yra toks mentalitetas valstybinės įmonės. Nesvarbu jiems, uostas yra Klaipėdoje ir taršą patiria Klaipėdos miesto gyventojai. Aš pats esu Klaipėdietis, Melnragėje užaugęs, tai naftos kvapas būdavo visada. Vilniuje tai to kvapo nėra. Toks yra mūsų supratimas. Reikia kelių kartų, kad tas požiūris pasikeistų. Mentalitetas turi bręsti. Užsienyje, kur kuriama pridėtinė vertė, kokiam mieste, su tuo ir pasidalina. O pas mus pasidalina su Vilniumi. Čia yra sovietinis mentalitetas.“; P7: „visi Baltijos regiono uostai atiduoda savivaldybei akcijų, tai mes vieninteliai esame likę, kurie tų akcijų neturi. Kaip pavyzdį galime paimti Švediją, Suomiją, Lenkiją, Estiją. Tai tame kontekste, mes esame likę iš sovietinių laikų. Tikslas buvo šio inicijavimo – bendrų interesų ieškojimas. Kitas labai svarbus aspektas tai indėlis į infrastruktūrą. Nes infrastruktūros darbai yra labai brangūs ir nemažai kainuoja“; P8: „Uostas atsisakė tos idėjos užimti daugiau jūrinės pakrantės dalies. Dėl Klasco krovos nepavyksta surasti kompromisų. Uosto direkcija galėtų turėti poveikio Klasco įmonei, dėl laikinų statinių, palapinių. Šiuo atveju uostas nenori pripažinti, kad krova, dėl kietųjų dalelių, nėra tinkama mieste. Kažkokiais klausimais surandame kompromisą, bet diskusinių klausimų dar yra.“ <..> „Miestiečiai pajautę per rezultatus šią pertvarką. Pavyzdžiui, dėl aplinkosauginių klausimų, kamščių mieste. Jeigu miestas dalyvautų uosto valdyje, šie probleminiai klausimai, būtų sprendžiami.<..> Apskritai, žmonėms ši pertvarka pasijautė per ekologinę, kultūrinę ir ekonominę aplinką.“

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Iš interviu rezultatų matyti, kad AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ politikų yra traktuojama kaip daranti ženklų neigiamą poveikį visuomenei ar jos daliai. Ypatingas dėmesys skiriamas taršai (ekologinei, triukšmo, vizualinei), pabrėžiami transporto kamščiai, kylantys dėl uosto veiklos miesto centre. Taip pat paminėta problema, dėl Girulių miško kirtimo, norint padaryti

koridorius transportavimui. Vis dėlto dominuojantis neigiamas poveikis įžvelgiamas ekologijai. Daugumos apklaustų politikų vertinimu, savivaldybės dalyvavimas uosto valdyje, dalies akcijų valdytojo pavidalu, padėtų spręsti šią problemą, stiprinant šios įmonės atsakomybę už poveikį aplinkai. Kai kurie politikai dividendus, kurių savivaldybė gautų tapusi įmonės akcininke, mato kaip konkrečią priemonę, neigiamam uosto veiklos poveikiui mažinti. Tokios politinio elito pozicijos sutampa su eksperto nuomone: *„Kamščiai, tarša, konfliktai tarp miesto ir uosto. Uostas dirba triukšmauja, o miestas turi spręsti šitas problemas, nes kenčia miesto gyventojai. Įsitraukimas į valdyseną padėtų suderinti tuos klausimus. Pirmiausia, papildomai gaunami per dividendus pinigai į miesto biudžetą, jie galėtų būti skiriami minėtoms problemoms spręsti. Susisiekimo, priėmimo lygmenyje yra labai daug dalykų, kuriuos reikia spręsti: skaitmenizacija, vėjo jėgainės, tarša, monitoringo sistemos viešinimas. Savivaldybės dalyvavimas galėtų prisidėti prie sprendimų priėmimo, įtraukiant, galbūt, kitas suinteresuotas šalis. Galėtų vykti geresnė diskusija tarp miesto ir uosto“* (Interviu su ekspertu, E1). Galima konstatuoti, kad daugelio politikų, dalyvavusių tyrime nuomone, jų inicijuota AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarka perduodant dalį akcijų Klaipėdos miesto savivaldybei padėtų stiprinti šios įmonės atsakomybę už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai. Tai atitinka valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos prioritetus ir tikslus.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad iš visų dalyvavusių, pusiau struktūrizuotame interviu, vos keletas pasisakė neigiamai vertinant valstybės valdomų įmonių valdysenos tikslų atitiktį AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarkos kontekste. Dauguma atlikto tyrimo pašnekovų AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarką vertina teigiamai. Jų nuomone, siekdami antrepreneriško verslo modelio, atsiveria funkcinės galimybės, lyginant su valstybinėmis įmonėmis, kurių funkcijos yra ribotos. Taip pat atsiveria galimybės įtraukti daugiau suinteresuotų šalių, kurie skatintų efektyvumą, konkurencingumą. Tuo pat metu atsižvelgiama į EBPO paruoštas rekomendacijas (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015) valstybės valdomoms įmonėms. Lygiagrečiai priimami teisės aktai, kuriuose numatyta keisti valstybės valdomų įmonių teisinę formą, kadangi esamos yra nepažangios valdysenos perspektyvoje. Alanizuojant gautus tyrimo rezultatus pastebėta, kad nedaug politikų akcentuoja efektingumą bei konkurencingumą, kaip svarbų valstybės valdomų įmonių valdysenos paradigmos vieno iš siekių. Tai leidžia spręsti, kad politikams tai nėra itin svarbu, nors eksperto teigimu, versliniškasis valdymo modelis atneštų didesnę informacijos skaidrą žmonėms, kas skatintų konkurencingumą bei skaidrumą. Taip pat, politikai patvirtina eksperto įžvalgas dėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ iniciatyvos gauti Klaipėdos miestui dalį uosto direkcijos akcijų, dėl geresnės komunikacijos su bendruomene ir su savivalda. Eksperto teigimu, dauguma didžiųjų Europos jūrų uostų yra municipaliniai. Tai reiškia, kad savivaldybė

dalyvaudama uosto valdyme, gauna nuo pelno dividendų, kuriuos panaudoja probleminiams klausimams spręsti. Ne išimtis ir Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, kurios pertvarką palaiko ir inicijuoja pataisas seimo nariai bei politikai. Daugelis iš politikų pabrėžė problemą, dėl uosto direkcijos vykdomos veiklos bei atsakomybės už poveikį aplinkai. Klaipėdos miestas susiduria su įvairios formos tarša, kelių infrastruktūros problemomis bei kamščiais, kurie kelia nepatogumus, Klaipėdos miesto gyventojams. Iš atlikto pusiau struktūrizuoto interviu tyrimo rezultatų galima daryti išvadą, kad politinio elito iniciatyvos pertvarkyti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkciją“ yra siejamos su piliečių bei savivaldos įtrauktimi, siekiant geresnių paslaugų teikimui, bei norint sustiprinti įmonių atsakomybę už veiklos poveikį aplinkai ir visuomenei. Dėl to, AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarkos pokyčiai valdysenos siekių kontekste yra itin aktualūs šiuo laikotarpiu.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę buvo išsiaiškinta, kad valstybės valdomų įmonių valdysena nuolat skiria didelį dėmesį tarporganizaciniam viešųjų paslaugų teikimui ir viešų paslaugų efektyvumo gerinimui, įtraukiant suinteresuotas šalis. Siekiant šių tikslų, natūralu, kad kyla daug diskusijų, kurios skatina dar labiau gerinti valdyseną, viršnacionalinėse institucijose. Dėl to, nuolat siekiama Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos praktinių rekomendacijų įgyvendinimo, valstybės valdomų įmonių valdysenos kontekste. Kadangi jūrų uostai yra vieni iš valstybės valdomų įmonių sektorių, kurių veikla, pastaruoju metu, buvo paliesta pokyčių, ieškant veiksmingų valdymo formų, kurią inspiravo globalizacijos nulemti pokyčiai pasaulyje bei populiarėjanti valdysenos paradigma. Europos jūrų uostus galima skirstyti pagal jūrų uosto valdymo šablona, pagal jūrų uosto valdymo formą, kuri susideda iš jūrų uosto pavaldumo, jūrų uosto direkcijos teisinės formos ir turimų įgaliavimų. Baltijos jūros baseine galima stebėti paplitusį valdymo šablona, tačiau dauguma uostų pasižymi įvairialypiu jūrų uostų pavaldumu. Baltijos jūros baseine vien nacionaliniu pavaldumu, neįtraukiant suinteresuotųjų šalių pasižymi nedaugelis jūrų uostų, vienas jų – Klaipėdos valstybinis jūrų uostas, kuris šiuo metu išgyvena pertvarkos iniciatyvas.
2. Sekant EBPO rekomendacijas Lietuvai, buvo imtasi veiksmų pertvarkyti valstybės valdomas įmones į kitas teisinės formos juridinius asmenis – akcines bendroves, uždarąsias akcines bendroves, viešąsias įstaigas. Išnagrinėjus teisės aktus nustatyta, kad viena iš įvykusių pertvarkų tai „Klaipėdos valstybinė jūrų uosto direkcija“, kurios metu iš valstybės įmonės tapo akcine bendrove. Įvykus šiai pertvarkai, visos akcijos, nuosavybės teise, priklauso valstybei. Tuo pat metu radosi Klaipėdos miesto politikų iniciatyvų tobulinti įstatymą ir į uosto valdymą įtraukti Klaipėdos miesto savivaldą. Miesto politikai reaguodami į būsimus pokyčius, vienbalsiai priėmė sprendimą prašyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės inicijuoti teisės aktų pakeitimą, numatant, kad 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei. Ši iniciatyva argumentuojama tuo, kad Klaipėdos miesto savivaldybei tapus uosto direkcijos akcininke, būtų užtikrintas tiesioginis dalyvavimas valdyme. Dėl to, būtų užtikrintas darnus miesto ir uosto bendradarbiavimas, sprendžiant miestui ir uostui aktualias problemas. Problema liudija ir pertvarkos iniciatyvos aiškinamasis raštas, kuriame teigiama, kad uostas turi savo atskirus įstatymus bei mokestinę aplinką ir jokie mokesčiai nepatenka į savivaldos biudžetą. To pasakoje savivaldybės pastabos yra tik rekomendacinio, o ne derinančio pobūdžio. Politinis elitas siekdamas sustiprinti miesto ir uosto bendradarbiavimą, siekia formalių direkcijos ir savivaldos santykių pokyčių.
3. Kadangi AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ išgyvena pertvarkos laikotarpį, dėl tebesitęsiančių įstatymų pakeitimų iniciatyvų, itin aktualu žinoti ir išsiaiškinti politinio elito

nuomonę, valstybės valdomų įmonių valdysenos tikslų kontekste. Dėl to, buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu kalbinant politinį elitą. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžioji dalis politikų pritaria įvykusiai uosto direkcijos pertvarkai bei iniciatyvai, dėl savivaldos dalyvavimo uosto valdyme. Eksperto požiūris taip pat parodė, kad įvykusi ir tebesitęsianti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos pertvarka yra labai naudinga visuomenės bei viešųjų paslaugų gerinimo atžvilgiu. Tyrimas atskleidė, nepaisant to, kad efektyvumas ir konkurencingumas yra svarbūs valstybės valdomų įmonių valdysenos komponentai, tiekiant viešąsias paslaugas, politikai mažai apie tai kalba. Neiškiria to kaip siekiamo tikslo. Tačiau didžioji dauguma politinio elito akcentavo, kad miestas turi dalyvauti uosto valdyme, dėl geresnio tarpusavio bendradarbiavimo, remiantis didžiųjų Europos uostų pavyzdžiais. Tai leidžia daryti išvadą, kad įtraukiant savivaldą bei kitus tarporganizaciniuose tinkluose veikiančius subjektus, pagerintų viešųjų paslaugų teikimą visuomenei. Taip pat, didžioji dauguma politinio elito paminėjo itin svarbias bei aktualias problemas, kurios yra dėl uosto direkcijos vykdomos veiklos, pačiame Klaipėdos mieste: tarša, kelių infrastruktūra, kamščiai. Vyrauja su ekologija susijusios problemos. Dėl to, galima teigti, kad daugelio politikų, dalyvavusių tyrime, nuomone, jų inicijuota AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ pertvarka perduodant dalį akcijų Klaipėdos miesto savivaldybei padėtų stiprinti šios įmonės atsakomybę už veiklos poveikį visuomenei ar jos daliai.

LITERATŪRA

1. Brooks M. R., 2004, The Governance Structure of Ports, Review of Network Economics, Vol. 3, Issue 2, p. 168-183. Prieiga per internetą: [<https://www.degruyter.com/document/doi/10.2202/1446-9022.1049/html>]. Žiūrėta [2022-02-12].
2. Scholten P., Engbersen G., Ostaijen M. ir Snel E., (2017). Multilevel governance from below: how Dutch cities respond to intra-EU mobility. Journal of Ethnic and Migration Studies, Vol. 44, Issue 12, p. 2011-2033. Prieiga per internetą: [<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369183X.2017.1341707>]. Žiūrėta [2022-04-12].
3. Matonytė I., Morkevičius V. Elitų Europa: tapatybių ir interesų kaleidoskopas. 2013. Vilnius, Firidas.
4. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. Valstybės valdomos įmonės. 2021. Prieiga per internetą: [<https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/valstybes-valdomos-imonės-1>]. Žiūrėta [2022-02-12].
5. Jurkonis L. (2012). Valstybės valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui. Vilniaus universitetas, Vilnius.
6. Valdymo koordinavimo centras. Valdysena Lietuvoje, VVĮ Pertvarka. 2021. Prieiga per internetą: [<https://governance.lt/valdysena-lietuvoje/#vvi-pertvarka>]. Žiūrėta [2022-02-12].
7. Valdymo koordinavimo centras. Metinė ataskaita, Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla. 2019/2020. Prieiga per internetą: [https://governance.lt/wp-content/uploads/2020/09/Lietuvos-valstyb%C4%97s-valdom%C5%B3-%C4%AFmoni%C5%B3-veikla-2019-2020-metais_VKC.pdf]. Žiūrėta: [2022-02-16].
8. Klaipėdos uostas. Valstybės įmonė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija. 2022. Prieiga per internetą: [<https://www.portofklaipeda.lt/apie-uosto-direkcija>]. Žiūrėta [2022-02-25].
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Lietuva pradeda naują valstybės valdomų įmonių pertvarkos etapą. 2021. Prieiga per internetą: [<https://lrv.lt/lt/naujienos/lietuva-pradeda-nauja-valstybes-valdomu-imoniu-pertvarkos-etapa>]. Žiūrėta [2022-02-12].
10. Grossi G., Papenfuß U., Tremblay M.S., 2015, Corporate governance and accountability of state-owned enterprises, International Journal of Public Sector Management, Vol. 28, No. 4/5, p. 278-285. Žiūrėta [2022-02-12].
11. Almqvist I., Grossi G., Helden C., Reichard G., 2013, Public sector governance and accountability, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 24, Nr. 7/8, p. 479-487. Prieiga per internetą: [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235412001207>]. Žiūrėta [2022-02-12].
12. OECD, (2005), OECD Annual Report 2005, OECD Publishing, Paris. Prieiga per internetą: [<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/annrep-2005->

- en.pdf?expires=1682845916&id=id&accname=guest&checksum=E09D836550FDD3FE1D89EC2B86077222]. Žiūrėta [2022-02-12].
13. OECD, (2010), Education at a Glance 2010, OECD Indicators. OECD Publishing, Paris. Prieiga per internetą: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2010-en.pdf?expires=1682846123&id=id&accname=guest&checksum=C4A923706DA671CF2631FA4DC668D6E2]. Žiūrėta [2022-02-12].
 14. OECD, (2011), Education at a Glance 2011, OECD Indicators. OECD Publishing, Paris. Prieiga per internetą: [https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/48631582.pdf]. Žiūrėta [2022-02-12].
 15. OECD, (2014), Education at a Glance 2011, OECD Indicators. OECD Publishing, Paris. Prieiga per internetą: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2014-en.pdf?expires=1682848017&id=id&accname=guest&checksum=C11D2E35BD03F098EF5063E34F29523A]. Žiūrėta [2022-02-12].
 16. OECD, (2021), OECD Economic Outlook. OECD Publishing, Paris. Prieiga per internetą: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/66c5ac2c-en/1/3/2/30/index.html?itemId=/content/publication/66c5ac2c-en&_csp_=9b4ecb1aafc11518f34da944ee244a5b&itemIGO=oecd&itemContentType=book]. Žiūrėta [2022-02-12].
 17. OECD, (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris. Prieiga per internetą: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015_9789264244160-en#page4]. Žiūrėta [2022-02-12].
 18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. Nr. 1052 nutarimas. Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo [aktuali redakcija nuo 2021-04-30] Prieiga per internetą: [https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.378545/bCnJZgzIpA]. Žiūrėta [2022-04-13].
 19. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos posėdžio protokolas. 2021 – 11 – 25, Nr. T – 10. Prieiga per internetą: [https://www.klaipeda.lt/lt/2021-m.-tarybos-sprendimu-projektai-ir-posedziu-darbotvarkes/2021-11-25/9249]. Žiūrėta [2022-03-03].
 20. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas 2021 m. lapkričio 25 d. Nr. T2-246 dėl „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų“. Prieiga per internetą: [https://www.klaipeda.lt/lt/tarybos-sprendimai/2021-m.-tarybos-sprendimai/2021-11-25/9313]. Žiūrėta [2022-03-03].

21. Aiškinamasis raštas prie savivaldybės tarybos sprendimo „Dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų“ projekto. Prieiga per internetą: [<https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2021/11/t1-288pr1.pdf>]. Žiūrėta [2022-03-09].
22. Valionienė E. (2020). Jūrų transporto sektoriaus patrauklumo vertinimas teorinio jūrų uosto valdymo modelio pagrindu. Daktaro disertacija. Vilnius.
23. Mary M. Shirley. (1983) The World Bank, Managing State-Owned Enterprises, p. 59-60. Prieiga per internetą: [<https://documents1.worldbank.org/curated/en/378431468740430088/pdf/multi-page.pdf>]. Žiūrėta [2022-04-24].
24. Annual report. State-Owned Enterprises in Lithuania. 2017. Prieiga per internetą: [https://governance.lt/wp-content/uploads/2018/09/SOE_Report_2018_EN_WEB.pdf]. Žiūrėta [2022-05-07].
25. Anužis M., Sinkevičius V. (2015) Valstybės valdomos įmonės. Nepriklausomų valdybos narių atrankos gairės, nuosavybės gairių analizė ir atitiktis EBPO gairėms. JPP Kurk Lietuvai. Prieiga per internetą: [http://kurk.lt/wp-content/uploads/2015/10/Valstyb%C4%97s-valdom%C5%B3-%C4%AFmoni%C5%B3-nepriklausom%C5%B3-valdybos-nari%C5%B3-atrankos-gair%C4%97s-nuosavyb%C4%97s-gair%C5%B3-analiz%C4%97-ir-atitiktis-EBPO-gair%C4%97ms_Matas-Anu%C5%BEis-ir-Virginijus-Sinkevi%C4%8Dius.pdf]. Žiūrėta [2022-05-07].
26. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. VVI pertvarkai įgyvendinti – valdysenos pokyčiai. 2021. Prieiga per internetą: [<https://eimin.lrv.lt/lt/naujienos/vvi-pertvarkai-igyvendinti-valdysenos-pokyciai>]. Žiūrėta [2022-05-07].
27. Arocena P., Oliveros D. (2012). The efficiency of state-owned and privatized firms: Does ownership make a difference? International Journal of Production Economics, 1(140) p. 457-465. Prieiga per internetą: [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527312002745>]. Žiūrėta [2022-05-08].
28. Vernon R. (1979). The International Aspects of State-Owned Enterprises. J Int Bus Stud 10, 7–14. Prieiga per internetą: [<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1057/palgrave.jibs.8490790>]. Žiūrėta: [2022-05-08].
29. Valstybės kontrolė. Aukščiausioji audito institucija. Valstybinio audito ataskaita. VALSTYBĖS IR SAVIVALDYBIŲ VALDOMŲ ĮMONIŲ BEI VIEŠŲJŲ ĮSTAIGŲ VALDYSENA Nr. VAE-3. 2021. Žiūrėta [2022-10-01].
30. Valdymo koordinavimo centras. State-Owned Enterprises in Lithuania. 2021. Prieiga per internetą: [https://governance.lt/wp-content/uploads/2021/12/VKC-VVI-Metine-Ataskaita_2021_EN_10-28.pdf]. Žiūrėta [2022-10-23].
31. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. Valstybės valdomos įmonės. 202. Prieiga per internetą: [<https://eimin.lrv.lt/lt/valstybes-valdomos-imones-1>]. Žiūrėta [2022-10-25].

32. Tran H., Cahoon S., Shu-Ling Chen. (2011). A Quality Management Framework for Seaports in their Supply Chains in the 21st Century. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 3(27)p. 363-386. Prieiga per internetą: [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521211800179>]. Žiūrėta [2022-11-01].
33. Debie J. (2010). Different tiers of government in port governance: some general remarks on the institutional geography of ports in Europe and Canada. 12th World Conference on Transport Research, p. 6 – 9. Prieiga per internetą: [<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00615146/document>]. Žiūrėta [2022-11-01].
34. Mende J., Hoff A. (2022). *Journal of Human Rights*. The governance authority of non-state actors in the business and human rights regime. P. 593-603. Prieiga per internetą: [<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14754835.2022.2104119>]. Žiūrėta: [2023-02-14].
35. Antwi I., Carvalho C., Carmo C. (2022). *Cogent Business & Management*. Corporate Governance research in Ghana through bibliometric method: review of existing literature, p. 9. Prieiga per internetą: [<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2022.2088457>]. Žiūrėta [2023-02-14].
36. Jamil B., Yaping S., Din N., Nazneen S. (2021). *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Do effective public governance and gender (in)equality matter for poverty? p.158-174. Prieiga per internetą: [<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2021.1889391>]. Žiūrėta [2023-02-14].
37. Croissant A., Pelke L. (2022). Measuring Policy Performance, Democracy, and Governance Capacities: A conceptual and methodological assessment of the Sustainable Governance Indicators (SGI). *European Policy Analysis*, 8, 136– 159. Prieiga per internetą: [<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1002/epa2.1141>]. Žiūrėta [2023-02-14].
38. Medioli, A., Marchini, P. L., & Mazza, T. (2023). The impact of corruption and public governance quality on family firm business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 1– 15. Prieiga per internetą: [<https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1002/bse.3330>]. Žiūrėta [2023-04-15].
39. Tasci A., Wei W., Milman A. (2020). Uses and misuses of the case study method. *Annals of Tourism Research*. Prieiga per internetą: [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738319301720>]. Žiūrėta [2023-04-15].
40. Jørgensen M., Phillips L., *Discourse Analysis as Theory and Method*, London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications, 2002, pp. 1–2. Prieiga per internetą: [<https://archive.org/details/DiscourseAnalysisAsTheoryAndMethodMarianneJorgensenLouisePhillips/page/n11/mode/2up>]. Žiūrėta [2023-04-20].
41. Khalida N., Sholpan Z., Bauyrzhan B., Ainash B. (2013). Language and Gender in Political Discourse. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 417-422. Prieiga per internetą:

- [https://journals.yzu.am/index.php/arm-fol-angl/article/view/Vol.14_No.1-2_2018_pp.062-070/Vol.14_No.1-2_2018_pp.062-070.pdf]. Žiūrėta [2023-04-20].
42. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu, Vilnius: Valstybės įmonė „Registrų centras“, 2016.
43. Peters B. G., 2010, The (New) Public Governance: a suitable case for treatment, in Osborn S. P. eds. The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance, Routledge, p. 1-16. Prieiga per internetą: [<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203861684-7/introduction-new-public-governance-suitable-case-treatment-stephen-osborne>]. Žiūrėta [2023-04-20].
44. Mcquaid R. W., 2010, Theory of organizational partnerships: partnership advantages, disadvantages and success factors, in Osborn S. P. eds. The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance, Routledge, p. 127-148. Prieiga per internetą: [<https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/16959/1/Partnerships%20chapOsborne%2010%20McQuaid%20Final%20amended%20060509.pdf>]. Žiūrėta [2023-04-20].
45. Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo Nr. I-1340 2 straipsnio pakeitimo įstatymo projektas, 2023. Lietuvos Respublikos Seimas. Prieiga per internetą: [<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/081ae650926b11edb55e9d42c1579bdf?jfwid=fphezi52h>]. Žiūrėta [2023-04-20].
46. Aiškinamasis raštas dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo Nr. I-1340 2 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto, 2023. Lietuvos respublikos seimas. Prieiga per internetą: [<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/79f72770926b11edb55e9d42c1579bdf?jfwid=fphezi52h>]. Žiūrėta [2023-04-21].
47. Kardelis K. 2002. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas, Šiauliai.
48. Tidikis R. 2003. SOCIALINIŲ MOKSLŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Esu Klaipėdos universiteto studentė Viktorija Jonauskaitė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tema AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarka valdysenos tobulinimo kontekste. Darbo tikslas – ištirti AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ pertvarką valdysenos tobulinimo kontekste. Šiam tikslui įgyvendinti pasirinktas vienas iš metodų pusiau struktūrizuotas interviu. Man labai būtų naudinga sužinoti jūsų požiūrį į AB „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos“ vykstančią pertvarką, atsakant į keletą klausimų. Prieš pradėdant interviu, užtikrinu, kad pokalbis bus anonimiškas ir konfidencialus. Jeigu neprieštaraujate, pokalbis bus įrašomas, o po to transkribuojamas.

- 1. Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*
- 2. Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*
- 3. Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*
- 4. Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

E1 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?

Mano nuomone yra labai gerai, kada siekiama įdiegti antrepreneriškus verslo modelius, viešajame sektoriuje. Tada padidėja galimybės lanksčiau pažiūrėti į miesto ir uosto sąsajas, į miesto ir gamtos ekosistemų sąsajas. Tada išsiplečia funkcinės galimybės. Kai yra valstybės įmonės galimybės yra griežtai apibrėžtos, o kai yra akcinė bendrovė, tu gali investuoti į kitus terminalus, tu gali nusipirkti dalį terminalo akcijų, uždirbti iš tos veiklos, skatinti konkurenciją, vengti monopolio. Manau tai yra teigiamas dalykas, transformacija iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę.

2. Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę? Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?

Savivaldybės dalyvavimas yra būtinas uosto valdyme, bet kuriuo atveju. Visi gerieji uosto valdymo pavyzdžiai tai liudija, visi didieji Europos uostai, Antverpeno, Roterdamo, Hamburgo ir pan. Visi tie uostai yra municipaliniai, t.y. savivaldybės valdo uostus. Tai reiškia, kad yra derinamas miesto ir uosto ryšys. Tie uostai yra akcinės bendrovės. Tai tokiu būdu, kai savivaldybė dalyvauja uosto valdyme, mūsų atveju, kad ir 30% uosto akcijų gautų nuo pelno dividendus į miesto biudžetą ir galėtų investuoti į oro kokybės gerinimą, ar kažkokių tai papildomų taršos matavimo įrenginių prevencijai, į kelių infrastruktūros gerinimą, į Klaipėdos miesto gyventojų gerovę. Atsirastų papildomos lėšos iš uosto papildomiems klausimams spręsti. Aišku, aš kalbu iš gerosios pusės, bet yra ir silpnosios vietos. Pas mus yra dar stiprus išlikęs sovietinis mentalitetas. Tai yra labai blogai. Sovietinis mąstymas ir gyvenimo būdas stabdo verslininkiskumą ir plėtrą viešajame sektoriuje. Nes kaip buvo paskelbtas uosto direkcijos, kaip akcinės bendrovės projektas, visi buvo prieš tokią pertvarką: verslininkai, jūrininkų sąjunga. Dėl to, kad jie pirmiausia, neturi informacijos. Visų antra, viskas yra valdiškose rankose. Tokiu atveju galima kažką veikti savo labui. O kada atsiranda versliniškas modelis, tada kiekvienas turi prisiimti atsakomybę, kiekvienas turi vadovautis kompanijos vizijos įgyvendinimu. Pas mus dar tebėra labai stiprus požiūris, jei valdiška, reiškia galima kažką apgauti, nusukti. Toks mentalitetas stabdo versliniškumo plėtrą. Toliau, tų procesų sumenkinimas, savo interesų įgalinimas. Apskritai, kai valdyme prasideda savų interesų tenkinimai, savų žmonių tinklai, jie iškraipo demokratijos procesą, pradeda formuotis monopoliniai tinklai.

3. Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?

Kamščiai, tarša, konfliktai tarp miesto ir uosto. Uostas dirba triukšmauja, o miestas turi spręsti šitas problemas, nes kenčia miesto gyventojai. Įsitraukimas į valdyseną padėtų suderinti tuos klausimus.

Pirmiausia, papildomai gaunamus per dividendus pinigai į miesto biudžetą, jie galėtų būti dedikuojami minėtoms problemom spręsti. Susisiekimo, priėmimo lygmenyje yra labai daug dalykų, kuriuos reikia spręsti: skaitmenizacija, vėjo jėgainės, tarša, monitoringo sistemos viešinimas. Savivaldybės dalyvavimas galėtų prisidėti prie sprendimų priėmimo, įtraukiant, galbūt, kitas suinteresuotas šalis. Galėtų vyktų geresnė diskusija tarp miesto ir uosto.

P1 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Vertinu teigiamai. Kiekvienas virsmas turi teigiamas ir neigiamas puses. Šiuo atveju mūsų matomos teigiamos pusės nusvėrė, kad ši pertvarka yra būtina. Valdymo sistema yra kitokia, atsiranda galimybės pritraukti akcininkus ir akcininkais tapti kitiems subjektams. Taip pat miestas galėtų dalyvauti valdyme. Tokių praktikų Europoje yra apstu yra nuo visiškai municipalinių uostų iki uostų konceptų, kur vis dėlto yra sugyvenama ir kažkaip procentais atsidalijama. Šiai dienai apie tai diskusijos nevyksta, turim teisės aktą registruotą, registruotą projektą, nežinia kiek jis turi perspektyvų seime, bet nuolatos kalbam apie uosto ir miesto santykį. Čia jau mano, kaip Klaipėdiečio politiko interesus, kad tuos interesus kažkaip suderinti. Kad tos santarvės ir susikalbėjimo tarp uosto ir miesto būtų daugiau.

2. *Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*

Pirmiausia, iš finansinio aspekto, tai būtų tam tikras sisteminis garantas, kad tu tikrai turėsi, tam tikrą lėšų sumą, jeigu yra išmokami dividendai, kuriuos tu galėsi investuoti visiems poreikiams. Šiandien sistema veikia, kad uostas prisideda prie miesto infrastruktūros, bet prisideda aiškiai išdėliotose pozicijose, ką galima su tais pinigais daryti. Sekanti nauda dalyvavimas tiesioginiame valdyme, matant laiku įvairius atsirandančius projektus ir planus uosto ir savalaikes reakcijas į įvairius kylančius iššūkius. O Klaipėdoje iššūkių turime nemažai, tai Klasco terminalas, kur miestas patiria nemažai nepatogumų, dėl ekologinių problemų. Ten mes nesame to subjekto dalis.

3. *Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Vertinu teigiamai. Tikrai nevertinu šiai dienai tos procentuotės, nes 30% yra labai daug. Tas procentas sukuria ne tik teises, bet ir pareigas, t.y. investicijos ir ne tik dividendų išmokėjimas. 30% yra tikrai daug, bet tai yra startas diskusijoms, o kiek ir ar priklausys tai priklausys kur tos diskusijos nuves. Politikoje taip yra, turi startuoti nuo kažko, tam kad pasiektum kažkokį rezultatą, kuris būna įprastai gerokai žemesnis. Kada pradedi derintis pozicijas su įvairių pažiūrų politikais, kurie turi įvairius interesus, tos pradinės ambicijos gerokai sumažėja, iki tol kol pasiekia finalinį etapą.

4. *Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

Nes atsirastų dar vienas subjektas su kitokiu požiūriu visoje toje sistemoje. Gyvename kaimynystėje, miestas patiria daug šalutinio poveikio. Leistų miestui ginti tą interesą ir laiku reaguoti. O ir uostams leistų pasitempti, nes uosto direkcija administruoja teritoriją, kurioje yra eilės

subjektų ir kartais ne iš piktos valios, bet yra patogų tam tikrų dalykų nematyti, nepaisanti to, kad tu kažkokių sprendimų ar investicijų nedarai. Norėtusi, kad miestą atstovautų ne kažkoks subjektas per vidurį, o tiesiogiai reikšti reikalavimus, subalansuotai ir diskutuojant. Turime į ką lygiuotis, nes esame šalis, kuri išgyvena virsmą. Turėtų būti tinkamas asmenų parinkimas, kurie galėtų atstovauti interesus, su kompetencijomis.

P2 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Tai galimybė gauti uosto direkcijai papildomų lėšų plėtrai, bet reorganizuojant į akcinę bendrovę, visada buvo kalbama, kad miestas turi turėti įtakos uostui. Per ketverius metus dirbant tarybos nare su bendruomene teko spręsti taršos klausimus, dėl Klasco įmonės keliamos taršos. Praeitoje kadencijoje diskutavome apie tai, kad Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija užsiimtu ne tik veikla įmonės, bet ir kontroliuotą įmonių veiklą, taršos klausimais. Tada uosto direkcija tvirtino, kad jiems tai nepriklauso, bet įstatyme yra pakankamai aptakios frazės kalbančios apie veiklos skaidrumą, priklausomai nuo veiklos traktuotės. Visi su uosto veikla susiję teršalai nusėda ant dugno ir tada mitybos grandinės principu patenka ant mūsų maisto stalo. Kitas dalykas tai klausimas ar miestas turi diktuoti sąlygas uostui ar uostas miestui. Mano manymu, miestas turėtų nustatyti uostui sąlygas.

2. *Tai kalbant apie Klaipėdos miestą, kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Miestas turėtų įtakos uostui ir kad būtų dialogas tarp miesto ir uosto. Savivaldos principas yra kai duodi priesaiką tarybos nario, yra žodžiai „nepakenkti miesto gyventojų interesams“. Tai vadinasi tapę tarybos nariais, jie turi ginti Klaipėdiečių interesus. Labai dažnai yra kalbama apie ekonominę uosto veiklą. Uosto indėlis į šalies ekonomiką yra neabejotinas. Pagal uosto įstatymą, visos uosto gaunamos pajamos, jos negali būti nukreipiamos kitur tik į uosto veiklą. Uostas labai dažnai nesijaučia atsakingas už taršą (cheminę, akustinę, vizualinę). Labai liūdna, kad gražiausias uostamiesčio vietas atiduodame gamybai.

3. *Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

Uosto direkcija yra pavaldi susisiekimo ministerijai, nereikėtų su niekuo tartis su bendruomene. Be dialogo su bendruomene, kyla konfliktai. Žiūrint Europos pavyzdžiais, vis tiek dauguma uosto sprendimų turės būti priimami tariantis su bendruomene. Be abejo, kad tai sudėtingesnis kelias, bet jis yra teisingesnis, dėl kelių priežasčių. Viena priežastis – vertinant krovą, neįvertina sveikatos pažeidimų. Antras dalykas – labai yra žmogiškai skaudu, kai būdama tarybos nare pati tai patyriau, kai investuojami dideli pinigai į projektą. Jo rezultatas neatneša džiaugsmo bendruomenei. Jeigu tokie projektai nedžiugina bendruomenės tai silpnina valstybę.

P3 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Mes turime Lietuvoje pavyzdžių, pertvarkant valstybinę įmonę į akcinę bendrovę, atsitinka taip, kad dalis akcijų arba visa įmonė, kuri pradeda staiga veikti nuostolingai, pradeda patekti į privačių, suinteresuotų asmenų rankas. Dažnai tai būna asmenys, kurie glaudžiai susiję su politika arba patys politikai arba artimieji ir panašiai. Tai tokiu būdu tam tikra grupė žmonių pradeda gauti naudą iš buvusios valstybinės įmonės. Bijau, kad ir šitu atveju taip nenutiktų.

2. *Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*

Nauda aišku būtų, kadangi akcinė bendrovė galės generuoti pelną, kuris galėtų būti panaudotas visuomenės poreikiams.

3. *Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Aš taip pat esu pasirašiusi po šita pataisa, kaip viena iš iniciatorių. Manau, kad būtų logiškas sprendimas. Žinant, kaip gyvena Klaipėdiečiai ir kokią naudą gauna valstybė iš uosto direkcijos, o pasekmės palieka Klaipėdos miestui. Tai mes Klaipėdos miesto lėšas dažnu atveju panaudojame infrastruktūros remontui, vietoj to, kad galėtų būti panaudotos kitiems Klaipėdos miesto poreikiams tenkinti. Kaip pavyzdžiui ieškoti sprendimų dėl taršos, esančios Klaipėdos mieste, dėl garso problemų. Aš manau, kad logiška būtų gauti didesnę uosto lėšų ir taip gerinti Klaipėdiečių gerovę. Dabar, kur yra gaunama parama iš uosto, ji yra simbolinė.

4. *Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

Klaipėdoje visada yra konfliktas tarp uosto ir miesto, kad dialogas geriau vyktų ir nebūtų tos priešpriešos, manau, kad tikrai deleguotas miesto atstovas turėtų dalyvauti uosto valdyme. Pirmiausia, kad gautų visą informaciją kas vyksta, o kita, kad galėtų išsakyti savo poziciją. Dabar mes turime tokį konfliktą, kuris tęsiasi daug metų. Pusės nėra linkusios diskutuoti būtent dėl dviejų planų: miesto bendrojo plano ir uosto bendrojo plano. Uostas yra numatęs plėtra tose teritorijose, kur ir savivaldybė norėtų įrengti parką ar panašiai. Todėl gaunasi konfliktas. Kai buvo derinami tie du dokumentai, uosto bendrasis planas turi aukštesnę galią nei miesto bendrasis planas. Tai vadinasi uostas miestui diktuoja sąlygas. Miestas tada buvo pateikęs apie 20 įvairių pastabų būtent uosto bendrajam planui. Tos pastabos, kiek aš žinau, buvo padėtos į stalčių. Uostas pasitvirtino tokį dokumentą, koks jis buvo parengtas.

5. *Kaip manote, kas galėtų nulemti, kad nevyktų tokie konfliktai?*

Reikėtų daugiau diskusijų, ieškoti bendrų sprendimų.

P4 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Vertinu teigiamai. Norėčiau, kad kuo didesnę akcijų dalį gautų ir Klaipėdos miestas per išmokamus dividendus. Nes miestas tiesiogiai jaučia uosto poveikį, uosto transportas naudojasi ir miesto keliais.

2. *Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*

Miestas galėtų turėti įtaką uosto sprendimams, taip pat galėtų tikėtis į dividendus iš pelno.

3. *Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Vertinu teigiamai. Kuo daugiau procentų akcijų gautų miestas, tuo būtų geriau. Aš nelabai tikiu, kad 30% miestas gaus. Nes žinant Vilniaus požiūrį į Klaipėdą, būtų gerai, kad tiek gautų. Nes dažniausiai Klaipėdos problemos Vilniui būna labai tolimos.

4. *Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

Atneštų daugiau supratingumo bei sąžiningumo tarp miesto ir uosto. Miestas galbūt pradėtų kitaip žiūrėti į uostą. Turėjome su Klaipėdos universiteto mokslininkais pokalbį direkcijoje ir aptarinėjome galimybes atsirasti uosto akvatorijoje įrenginius, kurie sumažintų druskingumą. Nes tose vietose, kur druskingumas yra didelis mažėja žuvų ištekliai. Druskingumas žuvis veja giliau į marias. Kitas dalykas, uostas yra ne tik krovėjai, taip pat jie yra įsikūrę mieste, kur gyvena žmonės. Taip pat galėtų padaryti miesto ir uosto santykį daug geresnį. Atvertų galimybe naujom kompanijom išsinuomoti uosto krantines. Kitas dalykas, kas yra labai blogai, kad uosto krantinės yra nuomojamos 50 metų, kur Europos Sąjungos krantinės yra nuomojamos 25 metus. Pas mus tokios nuomos yra vienos didžiausios Europos Sąjungoje. Tokie terminai yra likę iš senesnių valdžių. Mano nuomone turėtų būti kur kas mažesni nuomos terminai, kad vyktų konkurencijos, kad galėtų ateiti kitos įmonės. Nes dabar laisvų krantinių nėra, ateinantys nauji dalyviai turi nupirkti įmones.

P5 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Kalbant apie uosto akcionavimo procesą, tai tam tikra akcijų dalis turi atitekti miestui. Tai turėtų būti abipusis uosto ir miesto interesas: kelių infrastruktūra, uosto aptarnavimas, kelių rekonstrukcija, tarša, kamščiai. Manau uostai esantys mieste turėtų duoti grąžą ir miesto gyventojams ir pačiam miestui.

2. *Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*

Dalies akcijų atidavimas galėtų padėti spręsti ekologijos problemas. Uostas neturėtų būti atskira valstybė miesto teritorijoje. Savivaldybėje yra tokie strateginiai planai, kur nubrėžia veiklą 10 ir daugiau metų. Yra 60 savivaldybių ir 60 bendrųjų planų ir taip pat yra 61 planas, uosto bendrasis planas. Pagal statusą jis yra aukščiau, nei Klaipėdos miesto savivaldybės strateginis planas, dėl to, nes čia yra centrinės valdžios nustatymu. Nes centrinė valdžia mano, kad uostas geriau žino miesto poreikius ir interesus. Jų plane buvo numatyta iškirsti Girulių mišką, padaryti koridorius išvežimui ir įvežimui, papildomas krantines įrengti. Ar gyventojams būtų geriau iškirsti mišką, kad galėtų įvežti krovinius, aš tai nesutinku, ką manau ir Lietuvos gyventojai tikrai nesutiktų. Apskritai, manau trūksta komunikacijos tarp uosto ir miesto.

3. *Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Miestui reikia turėti didesnę žodinę galią. Taip pat manau reikėtų padėti uostui išgyventi, nes uostas yra ne tik Klaipėdos, bet ir visos Lietuvos. Uostas yra vartai ir tiltas, tai atiduoti būtų tiek procentų miestui, nežinau ar čia realu. Labiau čia gal politikavimas. Pritarčiau, kad tuo keliu reikia eiti, tačiau kiek procentų reiktų konkrečiai duoti čia jau diskusijų reikalas.

4. *Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

Bus daugiau skaidrumo, daugiau viešumo, daugiau pasitikėjimo tarp miesto ir uosto. Bet ar duos finansinę grąžą, aš negaliu pasakyti.

P6 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Manau, kad teisingas kelias. Valstybė paprastai yra labiausiai turinti galią reguliuoti, akcininkai yra tam tikra privati iniciatyva, turinti teigiamų aspektų. Valstybinės įmonės yra labiau palikimas iš sovietinio laikmačio. Mano nuomone, akcinės bendrovės yra efektyviau valdomos.

2. *Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*

Dabar tos naudos miestui labai nėra. Valstybės labiau problema čia. Kai valstybė valdo, tai viskas pareina iš centralizuotos valdžios, o kai su akcininkais konkrečiai kalbėsime, manau, nauda turėtų būti didesnė. Jeigu nori, kad nauda būtų didesnė tai tu turi su vietinėmis aukštosiomis mokyklomis kalbėtis. Kai yra vienas monopolistas – tai nėra gerai. Daugiau bus atsižvelgiama į visuomenės interesus.

3. *Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Aš abejoju, kad taip įvyks. Klaipėdiečiai seimo nariai deda pastangas, kad taip įvyktų, bet kitiems tai nėra aktualu.

4. *Kodėl yra toks susipriešinimas šiuo klausimu?*

Pas mus yra toks mentalitetas valstybinės įmonės. Nesvarbu jiems, uostas yra Klaipėdoje ir taršą patiria Klaipėdos miesto gyventojai. Aš pats esu Klaipėdietis, Melnragėje užaugęs, tai naftos kvapas būdavo visada. Vilniuje tai to kvapo nėra. Toks mūsų supratimas yra. Reikia kelių kartų, kad tas požiūris pasikeistų. Mentalitetas turi bręsti. Užsienyje, kur kuriama pridėtinė vertė, kokiame mieste, su tais ir pasidalina. O pas mus pasidalina su Vilniumi. Čia yra sovietinis mentalitetas.

5. *Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

Kad būtų paskirti tam tikri Klaipėdos miesto politikai, būtų atstovavimas. Atstovavimas miesto. Miestas ir uostas nėra atskirtas Klaipėdoje. Manau, kad tai yra uostas mieste. Nedaug tokių miestų yra. Yra bendra infrastruktūra, bendras transportas. Kompetencijų klausimas čia yra.

P7 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?

Negaliu pasakyti, kad tai buvo labai gerai, ar labai blogai. Tai buvo vyriausybės nuspręsta, kad visos įmonės, kurios yra valstybinės taptų akcine bendrove. Tų įmonių valdymas turėtų pasikeisti. Tai ar teigiama ar neigiama – pamatysime ateity.

2. Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?

Yra keli dalykai. Buvo priimtas sprendimas inicijuoti šį tarybos sprendimą, sprendimo projektą, kreiptis į vyriausybę, kad 30% direkcijos akcijų priklausytų miesto savivaldybei. Tai, kaip minėjau, uostas yra mieste ir užima nemažai bendrų interesų: kultūrinių, socialinių bei aplinkosauginių. Tai noras dalyvauti labiau uosto valdyme yra labai svarbus. Kitas dalykas, visi Baltijos regiono uostai atiduoda savivaldybei akcijų, tai mes vieninteliai esame likę, kurie tų akcijų neturi. Tai kaip pavyzdį galime paimti Švediją, Suomiją, Lenkiją, Estiją. Tai tame kontekste, mes esame likę iš sovietinių laikų. Tikslas buvo šio inicijavimo – bendrų interesų ieškojimas. Kitas labai svarbus aspektas, tai indėlis į infrastruktūrą. Nes infrastruktūros darbai yra labai brangūs ir nemažai kainuoja. Miesto savivaldybė šį sprendimo projektą beveik vienbalsiai nubalsavo už. Tačiau vyriausybė į tai pasižiūrėjo pro pirštus. Buvo tokių pasisakymų, kad jeigu Klaipėdos miestas taptų akcininku, tai tegu perka uosto akcijas už kažkokią numatytą rinkos kainą. Mano požiūris yra kiek kitoks.

3. Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?

Uosto direkcijoje dažnai tenka girdėti, kad svarbius klausimus ilgai tenka derinti su pačiu miestu, pusės nėra suinteresuotos glaudžiai bendradarbiauti. Tai šioje vietoje, manau, būnant miestui akcininku, to bendradarbiavimo būtų daugiau. Nes ir miesto interesas atsiranda didesnis. Manau, kad akcininkai visada turi rasti bendrą sprendimą, skirtingai nei bendradarbiavimas tarp uosto ir miesto.

P8 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Akcinės bendrovės teisinė forma, mano nuomone, miestui yra pranašesnė. Esant valstybinei įmonei, miestas apskritai tada neturi jokių teisių į valdymą. Jeigu miestas būtų vienas iš akcininkų, tada turėtų teisių į sprendimo priėmimą ir valdybą. Tada atsirastų didesnė sinchronizacija. Dabar tai susisiekimo ministerija skiria vadovą, vadovas tada yra pavaldus susisiekimo ministerijai, o miestui – nieko. Aš šią pertvarką vertinu teigiamai. Laikas parodys, kiek ši pertvarka bus teigiama. Jeigu miestas netaps akcininku ir nepateks į valdybą, tai nelabai kas ir keisis.

2. *Ar pavyko miestui ir uostui surasti kompromisą derinant savo bendruosius planus?*

Kompromisas vyko dėl išorinio uosto. Uostas atsisakė tos idėjos užimti daugiau jūrinės pakrantės dalies. Dėl Klasco krovos nepavyksta surasti kompromisų. Uosto direkcija galėtų turėti poveikio Klasco įmonei, dėl laikinų statinių, palapinių. Šiuo atveju uostas nenori pripažinti, kad krova, dėl kietųjų dalelių, nėra tinkama mieste. Kažkokiais klausimais surandame kompromisą, bet diskusinių klausimų dar yra.

3. *Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*

Nauda tokios partvarkos - tai visų pirma atvirumas. Yra valdyba, akcininkai, miesto atstovai, strateginiai planai ir miesto atstovai išsako savo nuomonę, vienais ar kitais rūpimais klausimais. Nenauda būtų – įsipareigojimas. Tai tada jau reikia investuoti, skirti lėšų. Miestiečiai pajautų per rezultatus šią pertvarką. Pavyzdžiui dėl aplinkosauginių klausimų, kamščių mieste. Jeigu miestas dalyvautų uosto valdyme, šie probleminiai klausimai būtų sprendžiami.

4. *Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Aš manau, kad tokia pataisa turi vilčių pasitvirtinti. Tai turėtų įtakos taršos bei kitiems probleminiams klausimams išspręsti. Reikia suprasti, kad įstatymo pataisos projektas yra priimamas daugumos balsavimu. Šio projekto įgyvendinimą lems balsuojančių daugumos žmonių, kurie priima sprendimus, pozicija.

5. *Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

Jeigu žiūrėti, ką uosto direkcija teigia, ji teigia, kad nepagerintų, nes daugiau valdytojų, daugiau diskusijų, daugiau susitarimų. Uosto direkcija turėtų būti suinteresuota atvirumui. Šiais laikais, jeigu nori būti socialiai atsakinga įmonė, tu turi būti atvira. Uždarumas yra labiau būdingas rytų Europai, įmonės reikalus sprendžiasi pačios. Atvirumas skatina skaidrumą ir sprendimų priėmimą.

Uosto įmonė taptų vakarietiška, atsivertų diskusija. Apskritai, žmonėms ši pertvarka pasijustų per ekologinę, kultūrinę ir ekonominę aplinką.

P9 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Sunku pasakyti. Iš principo negalima vertinti labai teigiamai. Tai valstybinė įmonė, kuri uždirbdavo pinigus valstybei ir dabar tapo privataus intereso.

2. *Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*

Mano supratimu, uostas yra valstybės įmonė. Miestas turėtų taip tvarkytis, kad valstybė ir atneštų grąžą kažkokią.

3. *Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Uostas yra strateginė valstybės įmonė. Šventosios uostas, galbūt, galėtų būti municipalinis uostas. O Klaipėdos uostas neįsivaizduoju, kad būtų ne valstybinis.

P10 INTERVIU IŠKLOTINĖ

1. *Kaip vertinate Klaipėdos jūrų uosto direkcijos pertvarką iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę?*

Pertvarką iš valstybinės įmonės į akcinę bendrovę vertinu blogai. Ji buvo sukurta infrastruktūrai, už gautas įplaukos pajamas į Klaipėdos uostą, vystymui ir priežiūrai. Dabar gi pradės, kaip šiandienos medijose skelbė, užsiiminėti verslu, kurį ir privačios kompanijos daro. Valstybės įmonės ne vienodomis sąlygomis pradeda konkuruoti su privačiomis. Šiaip valstybė turėtų siekti kuo mažiau užsiimti tokiais funkcijomis, ką gali atlikti verslas. Dabar „biurokratai“ užsiims verslu už mokesčių mokėtojų pinigus. Mano nuomone, tai leis piktnaudžiauti ir neatneš jokių papildomų pajamų uosto direkcijai, arba bus dirbtinai pripaisomos pajamos, nepriskiriant tam tikrų išlaidų. Prikurs dar tam tikrų darbo vietų tam tikram ratui pažystamų. Tai klaida, kurią padarė tam tikros politinės jėgos, belieka laukti kuo visa tai baigsis.

2. *Kokią numanomą naudą atneš Klaipėdos miestui įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę?*

Nes tuom gali užsiiminėti ir verslas, kuris irgi moka mokesčius valstybei.

3. *Kaip vertinate Seime parengtą ir užregistruotą įstatymo pataisą, kuriame nurodoma 30 % akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos akcijų priklausytų Klaipėdos miesto savivaldybei? Kodėl?*

Vertinčiau teigiamai, nors ir tai reiktų pasverti, kiek tai naudos duotų miestui. Šiaip daugiau matyčiau plusų, nei minusų. Dar priklausytų ir kokia būtų valdymo struktūra.

4. *Kodėl AB „Klaipėdos valstybinio jūrų direkcija“ dalies akcijų perdavimas Klaipėdos miestui pagerintų uosto valdyseną?*

Nežinau kiek pagerintų, bet esmė tame, kad būtų glaudesnis bendradarbiavimas su miestu. Šiai dienai uostas ką sugalvoja, tą ir daro (kartais net trukdo kažką daryti, be kažkokių argumentų), net su miestu neieškodami geresnio ir abiem pusėm priimtino sprendimo. Direkcija manau niekada nesutiks, kad miestas taptų dar ir akcininku, nes jiems geriau, kai valdžia sėdi toli Vilniuje ir nereikia dar ir miesto interesų paisyti.