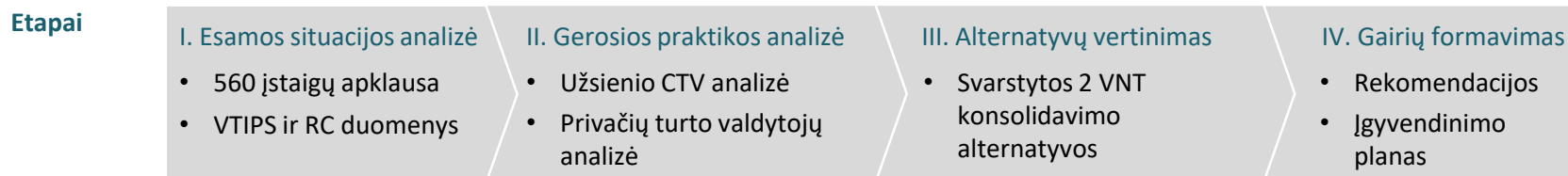


NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO FUNKCIJA:  
SITUACIJOS ANALIZĖ IR KONSOLIDAVIMO GALIMYBĖS

*Parengta įgyvendinant Europos Sąjungos fondų finansuojamą projektą  
„Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“*

# Informacija apie vertinimo tikslus ir eigą

**Tikslas** Parengti detalų turto valdymo ir ūkio priežiūros funkcijos konsolidavimo veiksmų plano projektą bei pateikti pasiūlymus dėl teisinės bazės tobulinimo  
Trukmė – 6 mėn.



Viso projekto metu rezultatai buvo rengiami ir derinami kartu su darbo grupe (LR FM, TB, LRVK atstovai)

**Analizės  
pajūviai**

I. Įstaigų tipai | Skirstymas į administracines paslaugas teikiančias įstaigas (APTĮ) ir viešąsias paslaugas teikiančias įstaigas (VPTĮ)

II. NT paskirtys | Skirstymas į administracines paskirties VNT (AVNT) ir kitų paskirčių VNT

**Rezultatai**

I. Išsami esamos situacijos analizė	III. AVNT konsolidavimo veiksmų planas	V. Kitų paskirčių VNT konsolidavimo metodika
II. AVNT konsolidavimo gairės	IV. Kliento–paslaugos teikėjo sutarties projektas	

**Konsolidavimo  
tikslai**

I. Veiklos efektyvumas | Kaip atliepti viešojo sektoriaus įstaigų kokybiškų darbo vietų paklausą pasiekiant kuo didesnius NT eksploatavimo ir išlaikymo kaštų sutaupymus?

II. Reformos įgyvendinimas | Kaip užtikrinti kokybišką VNT valdymą ir tęstinį VNT modernizavimą jį centralizavus CTV?

Daugiau informacijos apie vertinimo metodologiją pateikta prieduose

# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

1.1. Turto portfelio apžvalga

1.2. Turto naudojimas

1.3. Turto administravimas

1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika





2.1. Turto naudojimas

2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas

# Analizēje LRV atskaitingoms įstaigoms priklausantis VNT yra skirstomas į pagal įstaigų tipą ir VNT pobūdį

		Įstaigų tipas	
		VPTĮ	APTĮ
Naudojamo VNT pobūdis	AVNT	<p>Viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų (VPTĮ) administracinės paskirties VNT (AVNT)</p> 	<p>Administracines paslaugas teikiančių įstaigų (APTĮ) administracinės paskirties VNT (AVNT)</p> 
	Kitų paskirčių VNT	<p>Viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų (VPTĮ) kitų paskirčių VNT</p> 	<p>Administracines paslaugas teikiančių įstaigų (APTĮ) kitų paskirčių VNT</p> 

## Įstaigų tipai\*

- ✓ **Administracines paslaugas teikiančios įstaigos (APTĮ)** – įstaigos, kurios atlieka leidimų, licencijų ar dokumentų išdavimo, asmenų deklaracijų priėmimo ir tvarkymo, asmenų konsultavimo, informacijos teikimo asmenims ir administracinės procedūros vykdymo funkcijas
- ✓ **Viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos (VPTĮ)** – įstaigos, kurios teikia socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymuose numatytas paslaugas

## Naudojamo VNT pobūdis

- ✓ **Administracinės paskirties VNT (AVNT)\*\*** – VNT objektai, skirti administravimo veiklai, kuria užtikrinamas valstybės ar konkrečios įstaigos savarankiškas funkcionavimas (struktūros tvarkymas, personalo valdymas, turimų materialinių-finansinių išteklių valdymas ir naudojimas, projektų rengimas, raštvedybos tvarkymas ir pan.), vykdyti
- ✓ **Kitų paskirčių VNT** – VNT objektai, kurie nėra skirti administravimo veiklai vykdyti

\* Iš LR VAĮ

\*\*Iš LR Finansų ministro įsakymo

# Administracinės paslaugas teikiančių įstaigų (APTĮ) VNT poreikis skiriasi nuo viešąsias paslaugas teikiančių institucijų (VPTĮ)

## Administracinės paslaugas teikiančios įstaigos (APTĮ)

## Viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos (VPTĮ)

Vykdomos funkcijos

Leidimų, licencijų ar dokumentų išdavimas, asmenų deklaracijų priėmimas ir tvarkymas, asmenų konsultavimas, informacijos teikimas asmenims, administracinės procedūros vykdymas

Socialinių, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitų įstatymų numatytų paslaugų teikimas asmenims

Įstaigų pavyzdžiai

- ✓ LR ministerijos
- ✓ Įstaigos, vykdančios klientų aptarnavimo funkcijas: Valstybinė mokesčių inspekcija, Lietuvos darbo birža, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba ir kt.
- ✓ Lietuvos statistikos departamentas ir kt.

- ✓ Gydyimo įstaigos: ligoninės ir kt.
- ✓ Švietimo įstaigos: mokyklos, universitetai ir kt.
- ✓ Kultūros įstaigos: bibliotekos, muziejai ir kt.
- ✓ Policijos departamentas, priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas ir kt.

VNT poreikis

Standartinės biuro patalpos  
Klientų aptarnavimo salės

Specializuotos patalpos, reikalingos įstaigos funkcijoms vykdyti

Naudojamo VNT iliustracijos



# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

### 1.1. Turto portfelio apžvalga

### 1.2. Turto naudojimas

### 1.3. Turto administravimas

### 1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika

### 2.1. Turto naudojimas

### 2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas

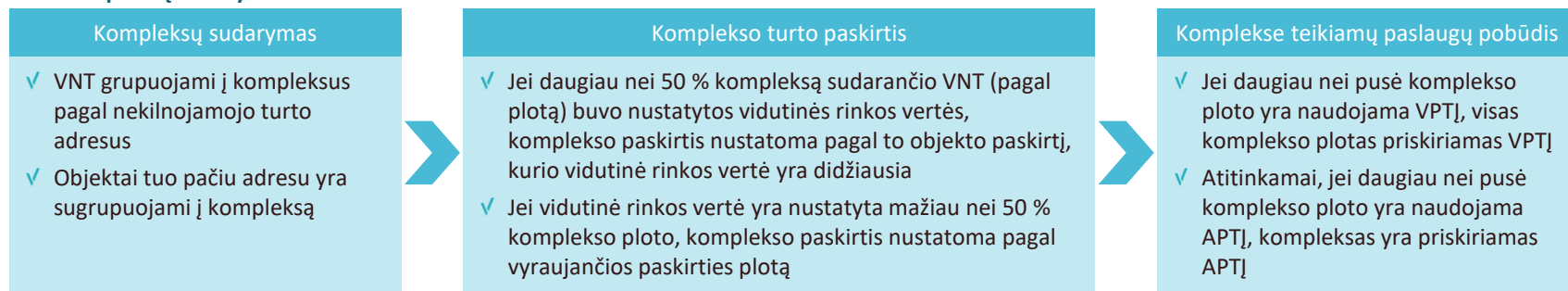
# Analizuojant VNT portfelį objektai suskirstyti į kompleksus, kurie buvo vertinami pagal vidutinę rinkos vertę ir pagrindinį plotą

## VNT objektų skirstymo į objektus metodai ir ribojantys veiksniai

VTIPS	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Analizėje buvo naudojami VTIPS sistemoje esantys LRV atskaitingų įstaigų duomenys</li><li>✓ Tačiau šie duomenys yra 2016 m. – beveik dvejų metų senumo</li></ul>
Žemė	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ VTIPS duomenų bazėje nėra informacijos apie žemės sklypus, todėl tikėtina, kad analizėje naudojamo VNT portfelio vertė yra mažesnė nei faktinė</li></ul>
Vidutinė rinkos vertė	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pirmą kartą LRV atskaitingų viešojo valdymo organizacijų VNT portfelis buvo vertinamas pagal vidutinę rinkos vertę</li><li>✓ 25 % objektų vidutinės rinkos vertės nėra įvertintos Registrų centro (daugiausiai specialios paskirties turtas)</li></ul>
Bendroji dalinė nuosavybė	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ VTIPS duomenų bazėje nėra pateikta informacija apie tai, ar objektas yra valdomas bendrosios dalinės nuosavybės teisėmis</li></ul>
Fizinio nusidėvėjimo procentas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fizinis nusidėvėjimas parodo fizinius vertinamo objekto savybių pakitimus per tam tikrą laiką esant vidutiniam naudojimui intensyvumui</li><li>✓ Tikėtina, kad tam tikrų objektų rekonstrukcija yra neužregistruota Registrų centro duomenų bazėje. Todėl analizėje nustatytas vidutinis fizinio nusidėvėjimo procentas gali neatitikti faktinio nusidėvėjimo</li></ul>
VNT kompleksai	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ VNT grupuojami į kompleksus pagal nekilnojamojo turto adresus</li><li>✓ Galima tam tikra paklaida, nes dalis skirtingais adresais registruotų objektų turėtų būti traktuojami kaip vienas kompleksas</li></ul>

# Objektai tais pačiais adresais buvo sugrupuoti į kompleksus, jų VNT paskirtis nustatyta pagal vyraujančios paskirties plotą ir rinkos vertę

## VNT kompleksų sudarymo metodika



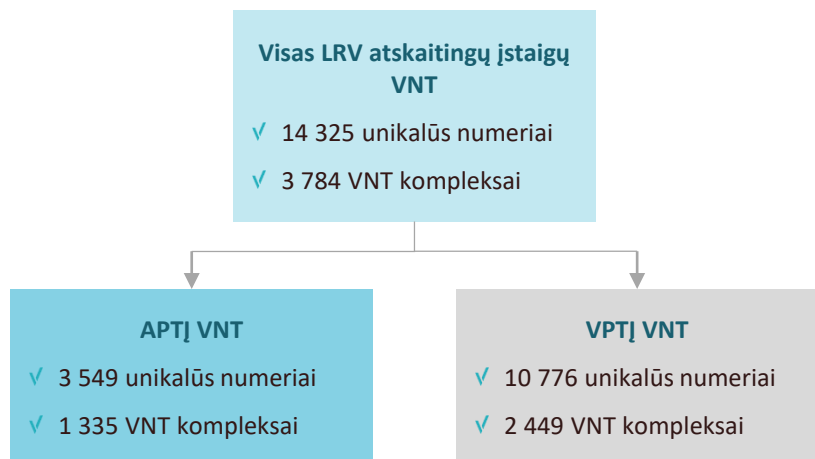
## Gedimino pr. 40 komplekso pavyzdys

Objekto unikalus numeris	Objekto paskirtis	Naudotojas	Naudojamas plotas (m <sup>2</sup> )	Įstaigos pobūdis
4400-2008-9276:2113	Administracinė	LR švietimo ir mokslo ministerija	45,51	Administracinės paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	Nacionalinė žemės tarnyba prie LR ŽŪM	494,71	Administracinės paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	LR valstybinė darbo inspekcija prie LR SADM	253,92	Administracinės paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	Lietuvos kariuomenė	146,47	Viešosios paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	LRV atstovo Alytaus apskrities tarnyba	110,76	Administracinės paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	Vilniaus apskrities gestų kalbos vertėjų centras	55,74	Administracinės paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie LR AM	230,95	Administracinės paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	Nacionalinė mokėjimų agentūra prie LR ŽŪM	789,69	Administracinės paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	Regioninės plėtros departamentas prie LR VRM	60,08	Administracinės paslaugos
4400-2008-9276:2113	Administracinė	Būsto energijos taupymo agentūra	31,74	Administracinės paslaugos
Naujoji g. 2, Alytus	Administracinė	10 įstaigų	2 906,2	Administracinės paslaugos

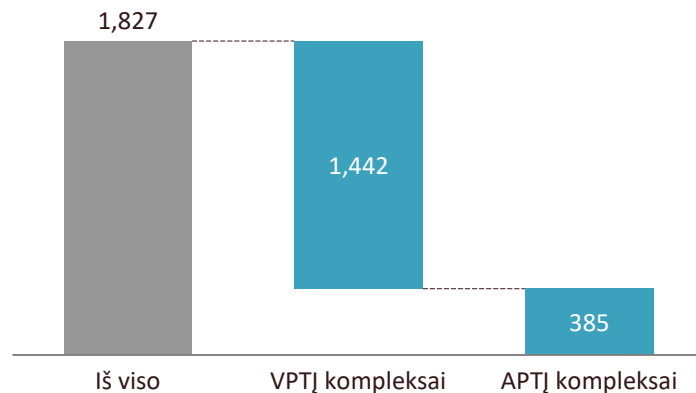


# LRV atskaitingoms įstaigoms 2016 m. priklausė 14 325 objektai iš kurių buvo sudaryti 3 784 VNT kompleksai

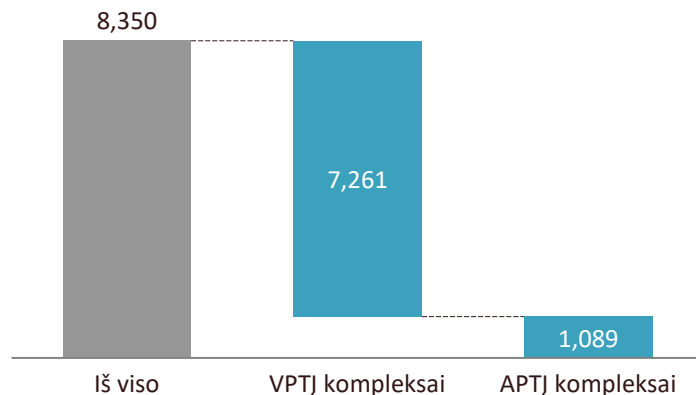
LRV atskaitingų įstaigų VNT portfelis, 2016 m.



LRV atskaitingų įstaigų suminė valdomų VNT kompleksų rinkos vertė pagal įstaigų tipą, mln. EUR, 2018 m.



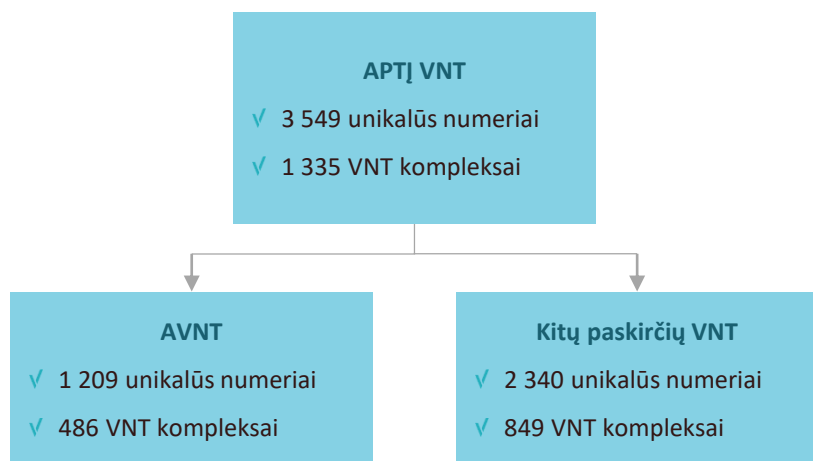
LRV atskaitingų įstaigų valdomo VNT kompleksų pagrindinis plotas pagal įstaigų tipą, tūkst. m², 2016 m.



- ✓ Iš viso LRV atskaitingų įstaigų VNT portfelio rinkos vertė siekia **1,8 mlrd. EUR**
- ✓ Visų įstaigų pagrindinio ploto suma siekia **~8,4 mln. m²**
- ✓ Vidutiniškai APTĮ kompleksus sudaro mažiau VNT objektų nei VPTĮ kompleksus – atitinkamai 2,7 ir 4,4 objekto
- ✓ APTĮ kompleksai yra mažesni ir pasižymi mažesne vidutine rinkos verte nei kompleksai priskirti VPTĮ

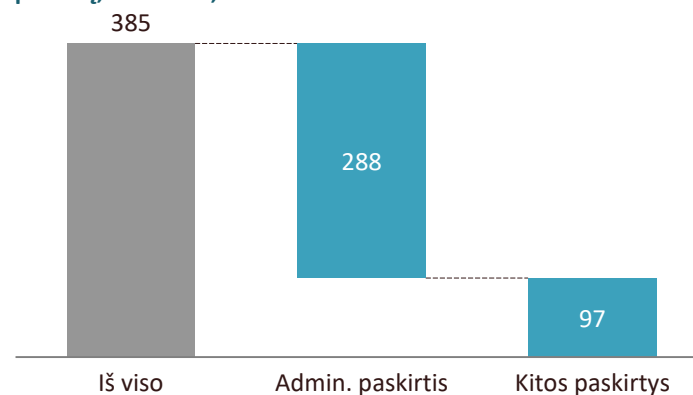
2016 m. APTĮ priklausė 3 549 objektai, sudarantys 1 335 kompleksus, kurių bendras plotas siekė 1,1 mln. m<sup>2</sup>

APTĮ įstaigų VNT portfelis, 2016 m.

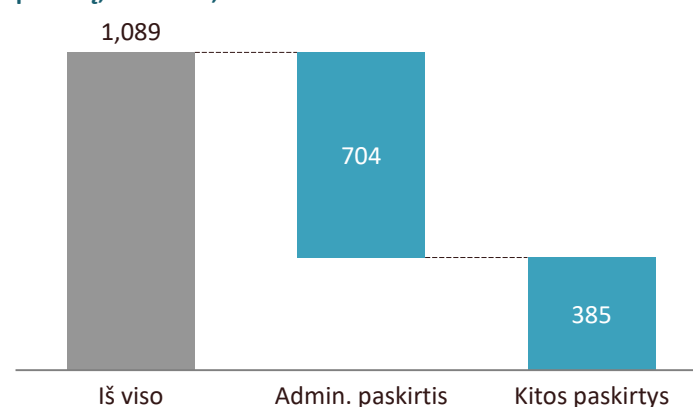


- ✓ Bendra APTĮ VNT vertė yra **385 mln. EUR**
- ✓ Bendra APTĮ VNT pagrindinio ploto suma siekė **1,1 mln. m<sup>2</sup>**
- ✓ Net **36 %** APTĮ VNT portfelio sudaro kitų paskirčių VNT, kuris nėra reikalingas pagrindinėms įstaigų funkcijoms vykdyti – šios rūšies VNT APTĮ galėtų atsisakyti
- ✓ Kitų paskirčių VNT kompleksų yra beveik dvigubai daugiau nei administracinės paskirties kompleksų, tačiau:
  - ✓ Administracinės paskirties kompleksų vertė (288 mln. EUR) yra beveik 3 kartus didesnė nei kitų paskirčių objektų (97 mln. EUR)
  - ✓ Administracinės paskirties kompleksai užima 65 % APTĮ valdomo VNT ploto

APTĮ valdomo VNT vidutinė rinkos vertė pagal kompleksų paskirtį, mln. EUR, 2018 m.



APTĮ valdomo VNT pagrindinis plotas pagal kompleksų paskirtį, tūkst. m<sup>2</sup>, 2016 m.



Dauguma APTĮ valdomų kitų paskirčių VNT kompleksų nėra reikalingi APTĮ funkcijos vykdyti – šie objektai galėtų būti perduoti TB

**Pilies g. 22, Vilniaus m., prekybos ir paslaugų paskirties kompleksas**

Objekto unikalus numeris	Objekto pavadinimas	Objekto paskirtis	Naudotojas	Vidutinė rinkos vertė (EUR)	Naudojamas plotas (m <sup>2</sup> )
1094-0283-6012-0030	Parduotuvė	Prekybos ir paslaugų	LR ŠMM Švietimo aprūpinimo centras	464 000	266

**A. Smetonos g. 19, Panevėžio m. sav., mokslo paskirties kompleksas**

Objekto unikalus numeris	Objekto pavadinimas	Objekto paskirtis	Naudotojas	Vidutinė rinkos vertė (EUR)	Naudojamas plotas (m <sup>2</sup> )
2791-0000-1019	Mokykla	Mokslo	Panevėžio teritorinė darbo birža	88 000	364

**Dariaus ir Girėno g. 98, Jurbarkas, prekybos ir paslaugų paskirties kompleksas**

Objekto unikalus numeris	Objekto pavadinimas	Objekto paskirtis	Naudotojas	Vidutinė rinkos vertė (EUR)	Naudojamas plotas (m <sup>2</sup> )
9498-3000-8018	Viešbutis	Prekybos ir paslaugų	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šilalės skyrius	1 254 000	4 715
9498-3000-8016	Kiemo statiniai	Kiti inžin. statiniai	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šilalės skyrius	1 636	0

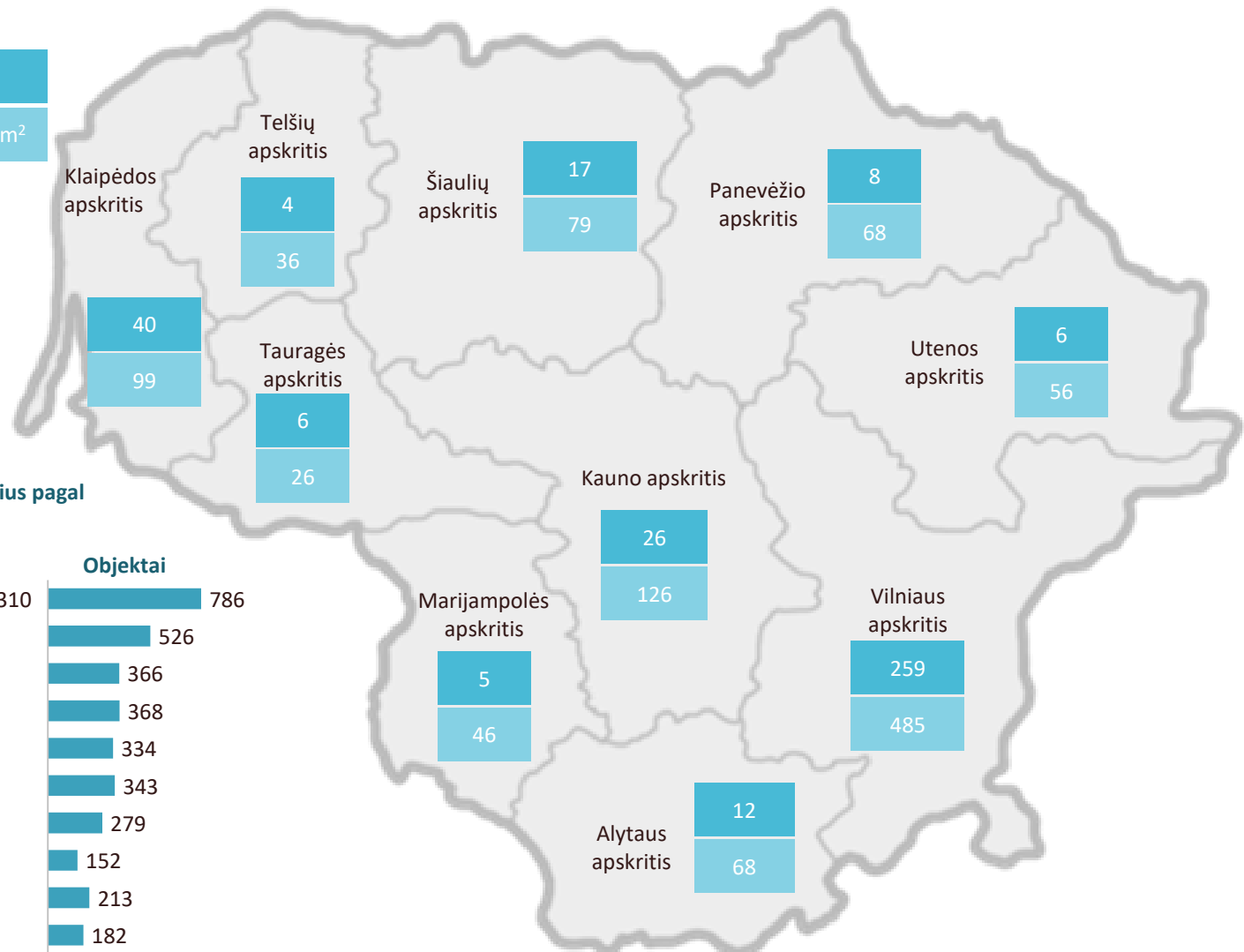
**I. Kanto al. 24-1, Vilniaus m. sav., gyvenamosios paskirties kompleksas**

Objekto unikalus numeris	Objekto pavadinimas	Objekto paskirtis	Naudotojas	Vidutinė rinkos vertė (EUR)	Naudojamas plotas (m <sup>2</sup> )
1099-3017-6015:0034	Butas	Gyvenamoji	Muitinės departamentas prie LR finansų ministerijos	38 000	-

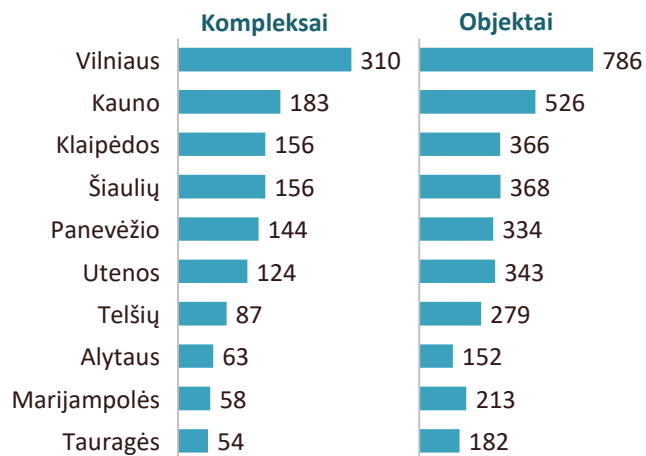
# Vilniaus apskrityje sutelkta 44 % viso APTĮ VNT ploto, kurio rinkos vertė siekia 259 mln. EUR

## Legenda

APTĮ VNT rinkos vertė, mln. EUR	Iš viso 385 mln. EUR
APTĮ VNT plotas, tūkst. m <sup>2</sup>	1,1 mln. m <sup>2</sup>



## VNT kompleksų ir objektų skaičius pagal apskritį, 2016 m.



AVNT kompleksų vidutinė rinkos vertė svyruoja nuo 118 EUR/m<sup>2</sup> Alytaus ir Marijampolės apskrityse iki 585 EUR/m<sup>2</sup> Vilniaus apskrityje

#### Legenda

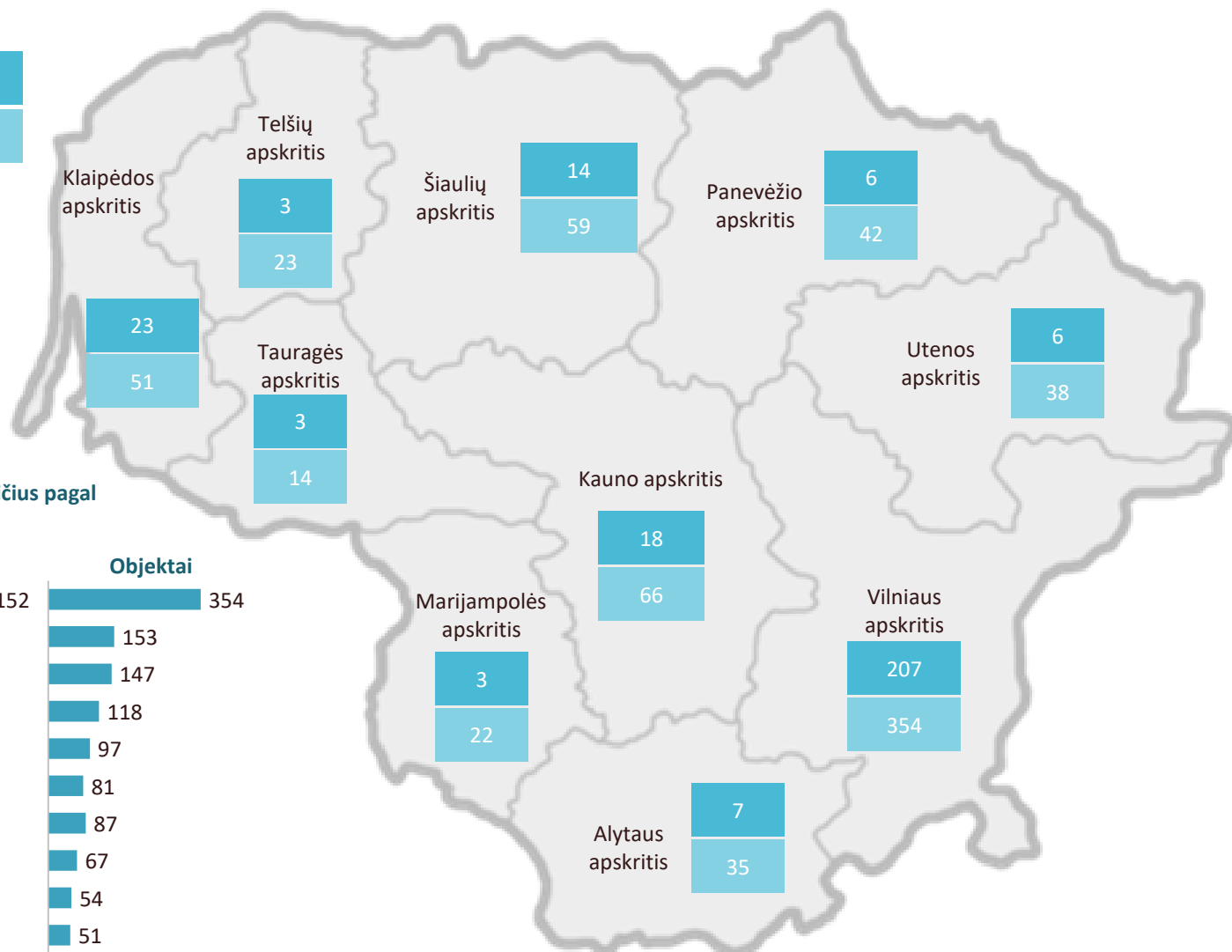
APTĮ AVNT rinkos vertė, mln. EUR
APTĮ AVNT plotas, tūkst. m <sup>2</sup>

#### Iš viso

288 mln. EUR
704 tūkst. m <sup>2</sup>

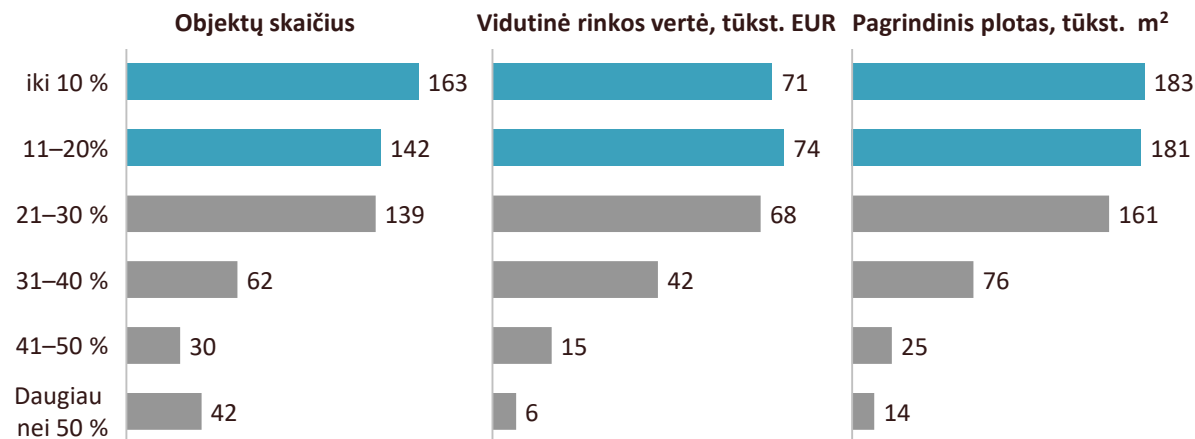
#### AVNT kompleksų ir objektų skaičius pagal apskritį, 2016 m.

	Kompleksai	Objektai
Vilniaus	152	354
Kauno	60	153
Šiaulių	53	147
Klaipėdos	50	118
Utenos	41	97
Panevėžio	37	81
Alytaus	31	87
Marijampolės	22	67
Telšių	20	54
Tauragės	20	51



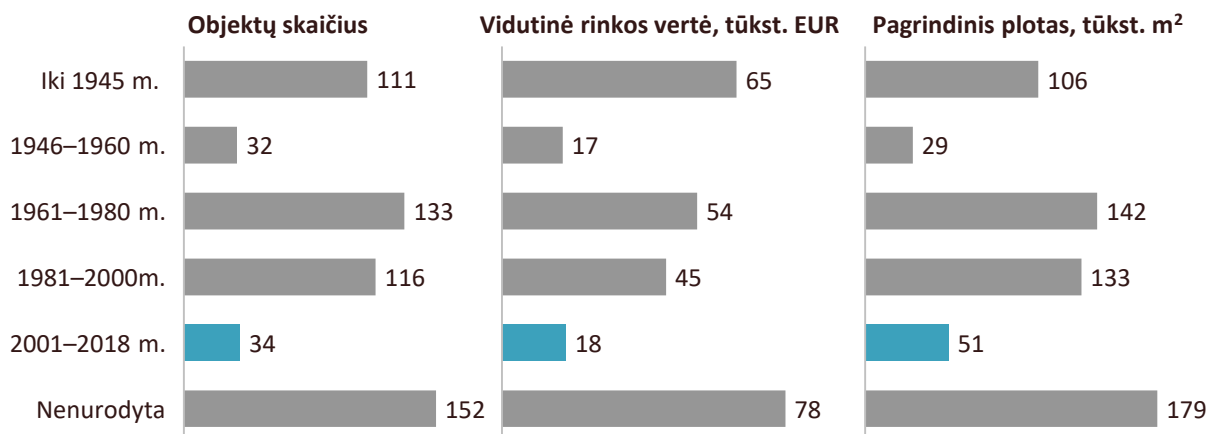
## Daroma išvada, jog nemaža dalis VNT objektų dėl prasto jų išplanavimo ir didelio nusidėvėjimo neatitinka šiuolaikinių darbo vietos standartų

### AVNT objektai pagal nusidėvėjimo procentą, 2017 m.



- ✓ Daugiau nei pusės APTJ administracinės objektų būklė yra gera arba labai gera (fizinis nusidėvėjimas mažesnis nei 20 %)
- ✓ Nors nuo 2000 m. ketvirtadalyje objektų buvo atlikta rekonstrukcija, net **23 %** administracinės paskirties objektų yra gerokai nusidėvėję – jų fizinio nusidėvėjimas yra didesnis nei 30 %
- ✓ Objektams, kurių nusidėvėjimo procentas didesnis nei 50 %, remonto / rekonstrukcijos reikės per artimiausius 3 metus, o objektų, kurių nusidėvėjimas 31–50 % – 5–7 metų laikotarpyje

### AVNT objektai pagal statybos metus, 2017 m.

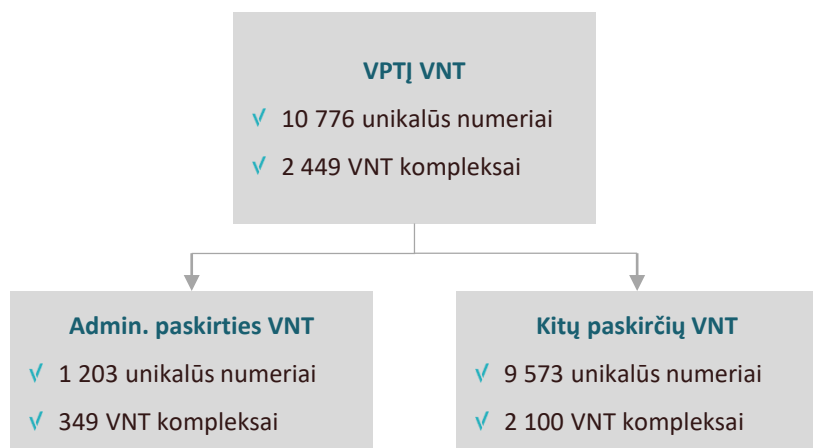


- ✓ Vos **8 %** LRV atskaitingoms įstaigoms priklausančių objektų yra pastatyti šiame šimtmetyje, 26 % objektų – iki II pasaulinio karo pabaigos
- ✓ Tikėtina, kad senos statybos objektai, ypač tie, kuriuose nebuvo atliktas remontas, yra energetiškai neefektyvūs ir neatitinka šiuolaikinių darbo vietos standartų
- ✓ Į kategoriją „Nenurodyta“ patenka tų įstaigų objektai, kurios duomenų užklausoje nepateikė informacijos apie objekto statybos metus

Daroma išvada, jog didelė dalis VNT objektų dėl prasto jų išplanavimo ir didelio nusidėvėjimo neatitinka šiuolaikinių darbo vietos standartų

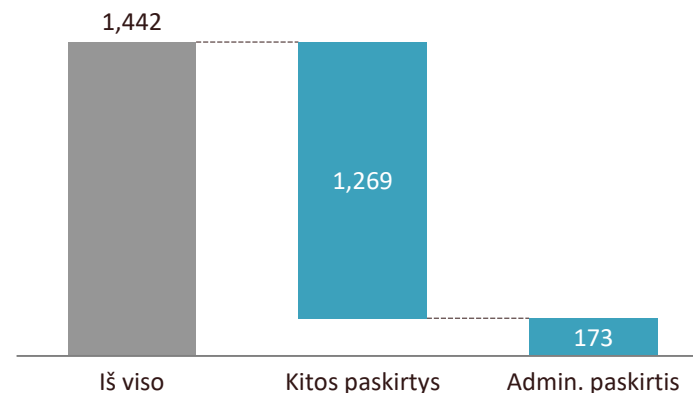
# VPTĮ 2016 m. priklausė 10 776 objektai iš kurių buvo sudaryti 2 449 VNT kompleksai, kurių bendras plotas siekė 7,3 mln. m<sup>2</sup>

## VPTĮ VNT portfelis, 2016 m.

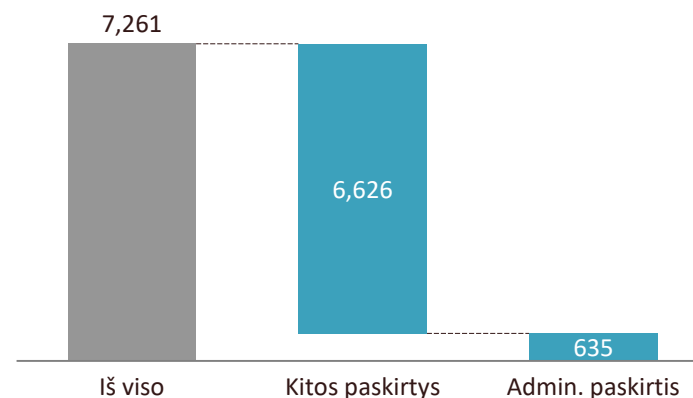


- ✓ Bendra VPTĮ valdomo VNT vertė viršija **1,4 mlrd. EUR**
- ✓ Bendra VPTĮ valdomo VNT ploto suma siekė **7,3 mln. m<sup>2</sup>**
- ✓ Didžiausią kitų paskirčių ploto dalį užima mokslo (28 %), gyvenamieji (15 %), gydymo (13 %) ir kultūros (7 %) kompleksai
- ✓ Kitų paskirčių VNT objektų ir kompleksų yra maždaug dešimt kartų daugiau nei administracinės paskirties objektų ir kompleksų

## LRV atskaitingų įstaigų valdomo VNT vidutinė rinkos vertė pagal kompleksus, mln. EUR, 2018 m.



## LRV atskaitingų įstaigų valdomo VNT pagrindinis plotas pagal kompleksus, tūkst. m<sup>2</sup>, 2016 m.

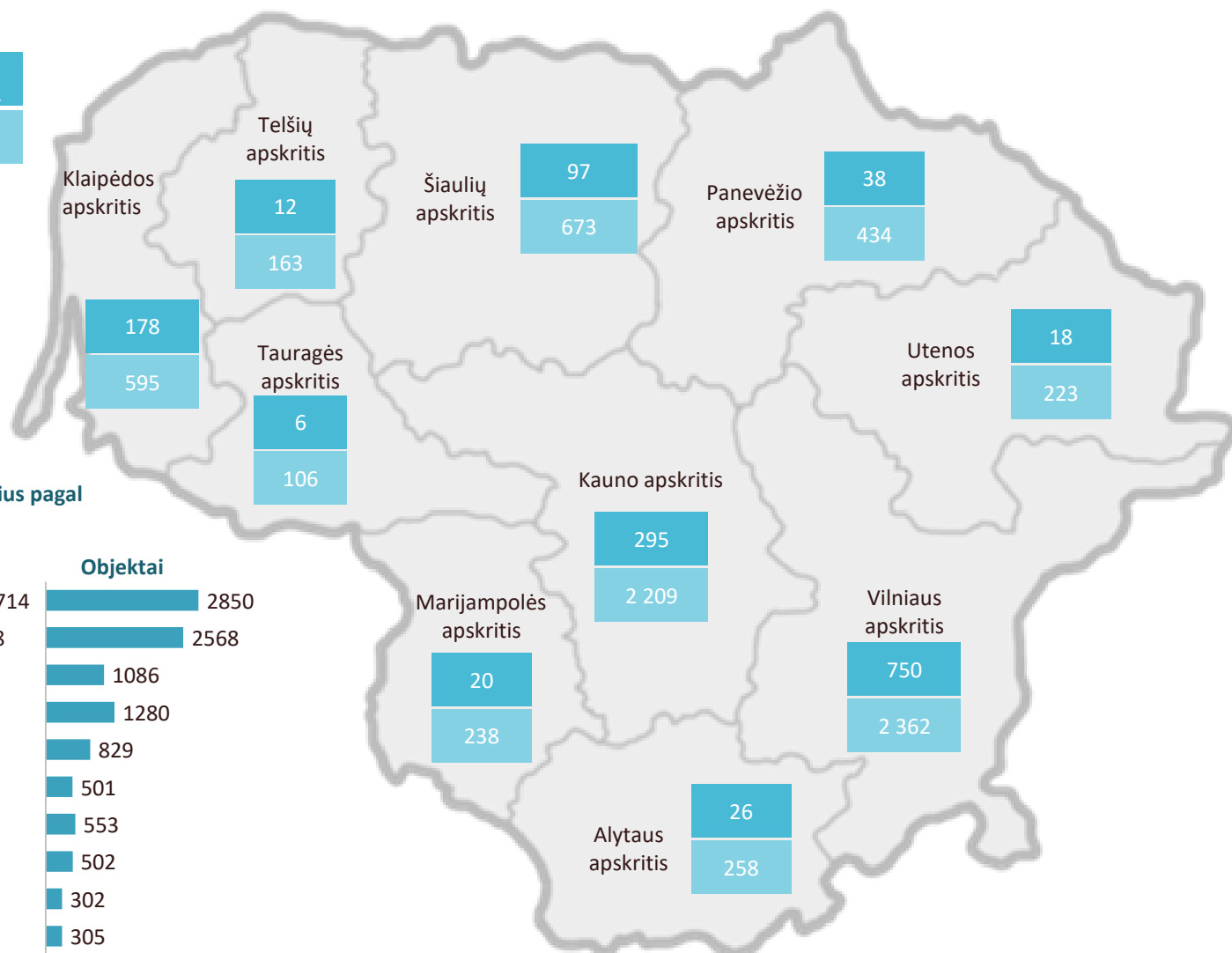
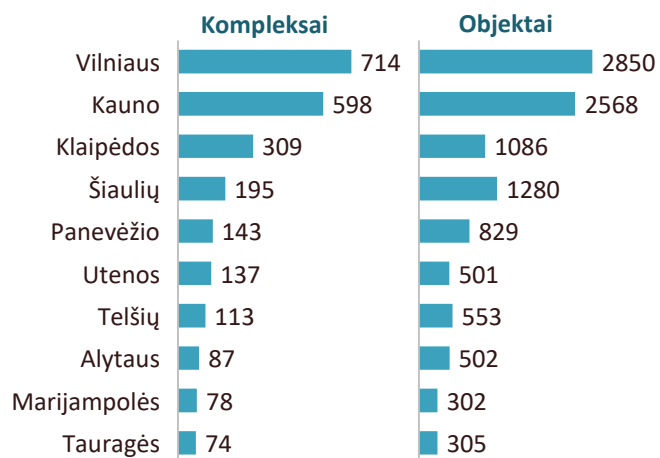


# Vilniaus ir Kauno apskrityse yra sutelkta didžioji dalis (73 %) VPTĮ VNT kompleksų

## Legenda

VPTĮ VNT rinkos vertė, mln. EUR	Iš viso 1 442 mln. EUR
VPTĮ VNT plotas, tūkst. m <sup>2</sup>	7 261 tūkst. m <sup>2</sup>

## VNT kompleksų ir objektų skaičius pagal apskritį, 2016 m.





# Pagrindinės LRV atskaitingų įstaigų VNT portfelio įžvalgos



1,8 mlrd. EUR,  
8,4 mln. m<sup>2</sup>  
VNT portfelis

- Tikėtina, kad bendra VNT vertė yra didesnė:
- ✓ 25 % objektų vidutinės rinkos vertės nėra įvertintos Registrų centro
  - ✓ RC įverčiai paremti masiniu vertinimu, kuris dažnai nukrypsta nuo realių rinkos verčių



0,5 mlrd. EUR,  
3,2 mln. m<sup>2</sup>  
Už Vilniaus ir Kauno esantis VNT

- Iš jų:
- ✓ AVNT plotas sudaro 0,5 mln. m<sup>2</sup>
  - ✓ Kitų paskirčių – 2,7 mln. m<sup>2</sup>
  - ✓ Tai galėtų tapti realiu regioninės politikos įgyvendinimo įrankiu



Tik 8 %  
AVNT objektų pastatyti  
vėliau nei 2000 m.

- ✓ Daugiau nei pusės APTĮ administracinės objektų fizinis nusidėvėjimas mažesnis nei 20 %
- ✓ Tačiau pastatai yra seni, neefektyviai išplanuoti
- ✓ Nėra vieningo darbo vietos kokybės standarto



1,1 mln. m<sup>2</sup>  
APTĮ VNT plotas

- ✓ Net 385 tūkst. m<sup>2</sup> (35 %) šio VNT sudaro kitų paskirčių turtas, šios rūšies VNT APTĮ galėtų atsisakyti, nes jis yra nereikalingas admin. funkcijoms vykdyti
- ✓ APTĮ AVNT plotas siekia 704 tūkst. m<sup>2</sup>



7,3 mln. m<sup>2</sup>  
VPTĮ VNT plotas

- ✓ AVNT kompleksai užima tik 9 % (635 tūkst. m<sup>2</sup>) VPTĮ ploto
- ✓ VPTĮ kitų paskirčių VNT plotas sudaro 6,6 mln. m<sup>2</sup>

# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

### 1.1. Turto portfelio apžvalga

### 1.2. Turto naudojimas

### 1.3. Turto administravimas

### 1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika

### 2.1. Turto naudojimas

### 2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas

# Šiuo metu LRV atskaitingos įstaigos dažniausiai pačios atlieka turto naudotojo, valdytojo ir administratoriaus funkcijas

## Esama situacija



Turto naudotojas



Turto administratorius



Turto valdytojas

- ✓ Panaudos ar patikėjimo teise valdo VNT
- ✓ Dėl neegzistuojančio nuomos santykio ir finansavimo bendrojo biudžeto lėšomis įstaigos neturi paskatų efektyviau naudoti VNT bei atsikratyti nereikalingo / nenaudojamo turto
- ✓ Turto priežiūrą dažniausiai vykdo įstaigose įdarbinti specialistai (valytojai, apsaugininkai ir kt.)
- ✓ Vienos įstaigos efektyvus VNT valdymas negalimas dėl dviejų priežasčių:
  - ✓ Nėra galimybių efektyviai valdyti VNT dėl masto ekonomijos nebuvimo
  - ✓ Nėra sukurtos paskatos, kurios skatintų įstaigas efektyviai valdyti VNT

## Geroji praktika



Turto naudotojas

- ✓ Formuoja turto poreikį
- ✓ Atlygintinai naudojasi turtu savo funkcijoms vykdyti
- ✓ Praneša turto administratoriui apie kylančias problemas
- ✓ Atsiskaito su objekto administratoriumi už jo teikiamas paslaugas



Turto administratorius

- ✓ Apmoka eksploatacijos ir administravimo išlaidas
- ✓ Organizuoja objekto priežiūrą: valymą, apsaugą, atliekų išvežimą ir kt.
- ✓ Palaiko pastovų ryšį su turto naudotoju
- ✓ Sprendžia kasdienes objekto eksploataavimo problemas



Turto valdytojas

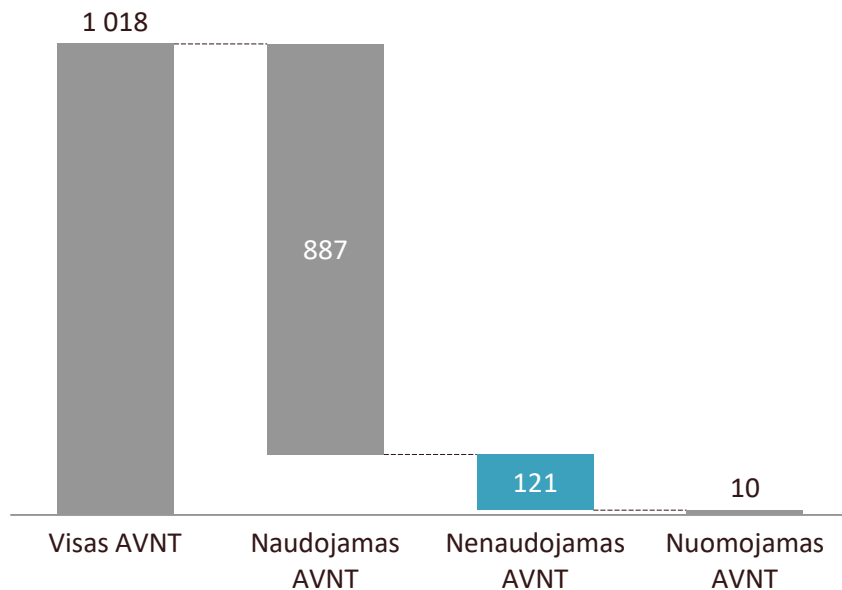
- ✓ Siekia išlaikyti ir padidinti turto vertę atlikdamas remonto ar rekonstrukcijos darbus
- ✓ Kuria ir įgyvendina turto vystymo strategiją
- ✓ Užsiima finansavimo šaltinių paieška
- ✓ Valdo sutartis su trečiųjų šalių paslaugų tiekėjais

## ✓ Tolimesnė esamos situacijos analizė bus pateikiama šiais pjūviais:

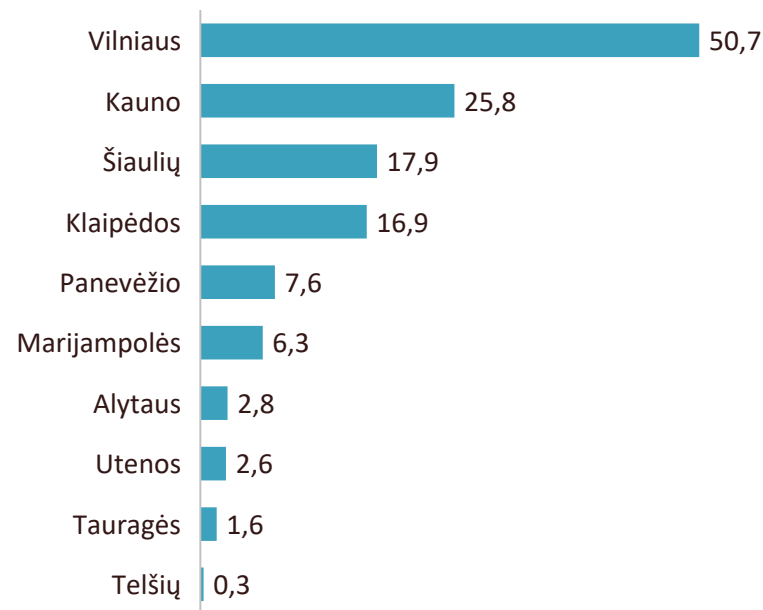
- ✓ Turto naudotojo ir administravimo dalyse analizuojami LRV atskaitingų įstaigų AVNT objektai
- ✓ Turto valdytojo dalyje analizuojamas CTV valdomas VNT portfelis

# LRV atskaitingoms įstaigoms 2017 m. priklausė ~1 mln. m<sup>2</sup> AVNT ploto, tačiau beveik 12 % šio ploto buvo nenaudojamas

LRV atskaitingų įstaigų valdomo AVNT ploto pasiskirstymas pagal jo naudojimą, tūkst. m<sup>2</sup>, 2017 m.



Nenaudojamas AVNT plotas pagal apskritis, tūkst. m<sup>2</sup>, 2017 m.



- ✓ Nenaudojamas AVNT – įstaigai priklausantis AVNT, kuris nėra naudojamas įstaigos veiklai vykdyti
- ✓ Panaudos pagrindais perduotas AVNT – AVNT, kurį panaudos davėjas (turto savininkas) perduoda panaudos gavėjui neatlygintinai valdyti ir naudotis tam tikrą laiką
- ✓ Nuomojamas AVNT – įstaigos valdomo AVNT nuoma trečiosioms šalims (kitoms viešojo administravimo įstaigoms bei privatiems subjektams)
- ✓ Nenaudojamo AVNT rinkos vertė – **89 mln. EUR**
- ✓ Vienam darbuotojui tenkančio naudojamo ploto vidurkis buvo **26 m<sup>2</sup>**
- ✓ 20 % (24 tūkst. m<sup>2</sup>) nenaudojamo ir 16 % (14 tūkst. m<sup>2</sup>) naudojamo AVNT ploto užima panaudos pagrindais perduotas AVNT
- ✓ Nenaudojamo AVNT ploto dydis apskrityse svyravo nuo 300 iki 50,7 tūkst. m<sup>2</sup>. Daugiausiai nenaudojamo AVNT ploto yra Vilniaus, o mažiausiai – Telšių apskrityje

# Nenaudojamų AVNT objektų pavyzdžiai

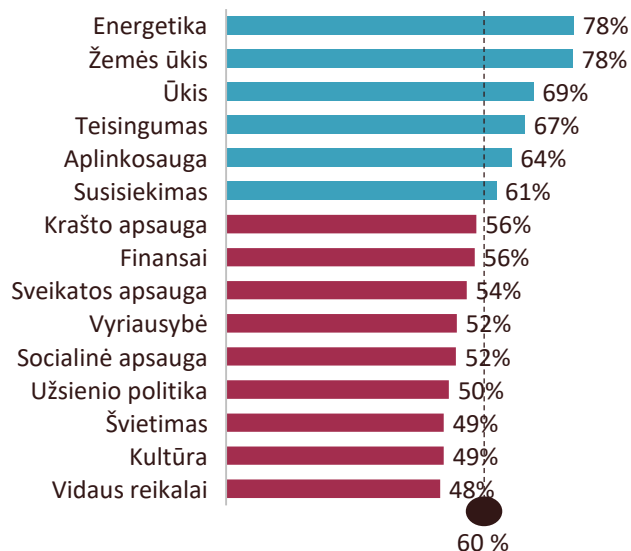
## Nenaudojamo AVNT objektų pavyzdžiai

Objekto unikalus numeris	Objekto adresas	Naudotojas	Vidutinė rinkos vertė (EUR)	Bendras plotas (m²)
1097-4023-6033	Geležinio Vilko g. 55, Vilniaus m.	LR teisingumo ministerija	558 000	1 363
1995-4023-4015	A. Gustaičio g. 6, Kaunas	Aleksandro Stulginskio universitetas	951 000	4 477
4400-0726-0640	Smiltelės g. 12A, Klaipėdos m.	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyrius	1 627 000	4 241
1094-0357-7011	Sodų g. 23, Vilniaus m.	Vilniaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas	598 000	1 115

# LRV atskaitingų įstaigų naudojamas AVNT yra neefektyviai išplanuotas ir neoptimaliai išnaudojamas

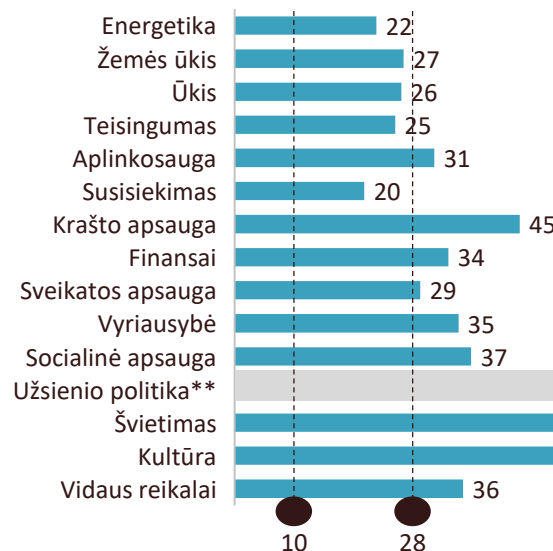
Kabinetinis plotas	Apskaičiuojamas sudėjus visų kabinetu laikomų patalpų plotus. Kabinetu laikoma patalpa, kurioje įrengta darbo vieta (yra stalas, kėdė, kitos darbo priemonės)
Bendras plotas	Įstaigos jai pavestoms valstybės funkcijoms vykdyti naudojamas VNT arba išsinuomoto NT objekto plotas

Kabinetinio ir bendro ploto santykis pagal ministerijų sritis, %, 2017 m.



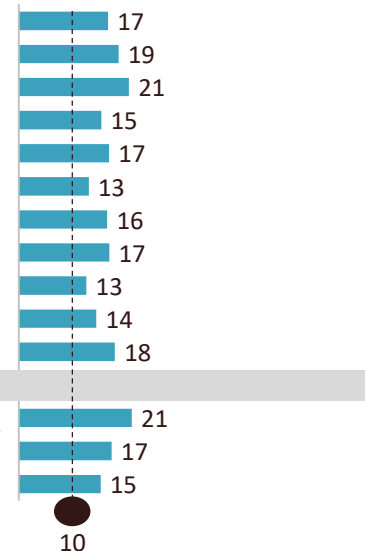
- ✓ LR FM patvirtinta kabinetinio ir bendro ploto santykio norma turėtų siekti bent **60 %\***
- ✓ Net 9 iš 15 ministerijų sričių vidutinis kabinetinio ir bendrojo ploto santykis neatitinka LR FM patvirtintos normos

1 darb. tenkantis bendras plotas pagal ministerijų sritis, m<sup>2</sup>, 2017 m.



- ✓ Dauguma ministerijų įsikūrusios senos statybos pastatuose:
  - ✓ Vienam darbuotojui tenkančio bendro ploto vidurkis (**34 m<sup>2</sup>**) viršija tiek LR FM patvirtintą normą\* – **28 m<sup>2</sup>**, tiek privataus sektoriaus efektyvumo normą (**9-10 m<sup>2</sup>**)
  - ✓ Vienam darbuotojui tenkančio kabinetinio ploto vidurkis (**17 m<sup>2</sup>**) viršija LR FM patvirtintą normą\*\*\* (**10 m<sup>2</sup>**)
  - ✓ Atsižvelgus į didelę 1 darbuotojui tenkančio ploto dispersiją, galima teigti, kad šiuo metu nėra taikomi standartizuoti VNT darbo vietos kokybės reikalavimai

1 darb. tenkantis kabinetinis plotas pagal ministerijų sritis, m<sup>2</sup>, 2017 m.



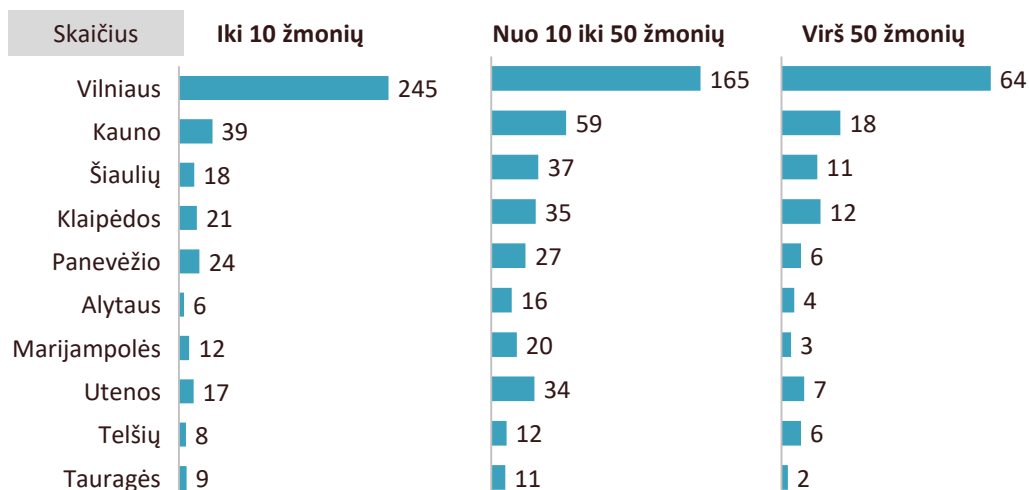
\* Iš LR Finansų ministro įsakymo Nr. 1K-65

\*\*LR URM nepateikė įstaigoje dirbančių darbuotojų skaičiaus duomenų

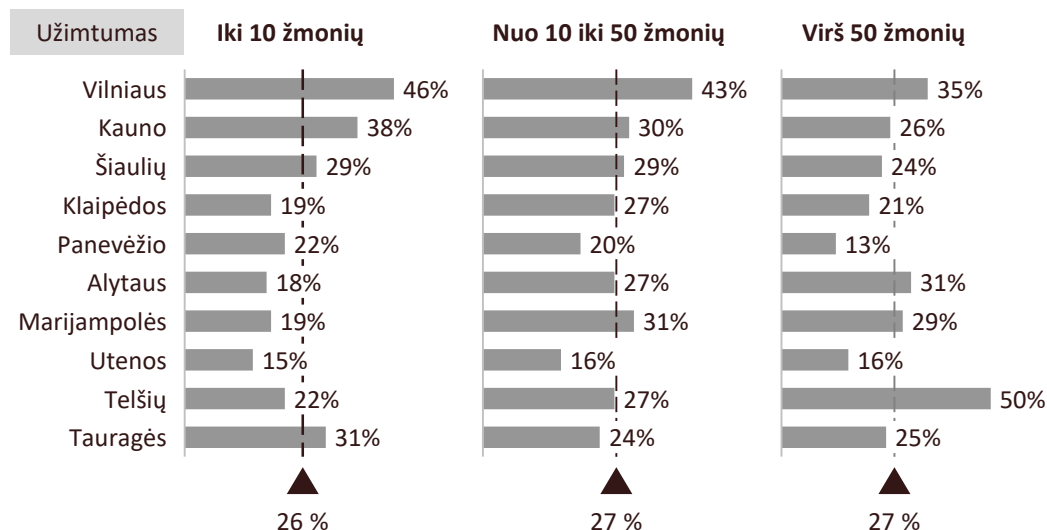
\*\*\*Naudojama senos statyb. pastatams taikoma norma, nes dauguma AVNT objektų yra pastatyti iki 2000 m.

# Iš viso LRV atskaitingoms įstaigoms priklausė net 946 posėdžių kambariai (salės), tačiau šių erdvių vidutinis užimtumas siekė vos 27 %

Posėdžių kambarių (salių) skaičius (vnt.) ir užimtumas (%) pagal dydį ir apskritis, 2017 m.



- ✓ Iš viso AVNT objektuose yra **946** bendro darbo erdvės. Iš jų:
  - ✓ 399 posėdžių kambariai, talpinantys iki 10 žmonių
  - ✓ 414 posėdžių kambariai, talpinantys nuo 10 iki 50 žmonių
  - ✓ 133 posėdžių salės, talpinančios daugiau nei 50 žmonių
- ✓ Apie pusę posėdžių kambarių ir salių (474) yra Vilniaus apskrityje esančiuose AVNT objektuose
- ✓ Bent vieną iki 10 žmonių talpinantį posėdžių kambarį turi visos įstaigos, nuo 10 iki 50 žmonių – 192 (39 %) įstaigos, virš 50 žmonių – 99 (20 %) įstaigos

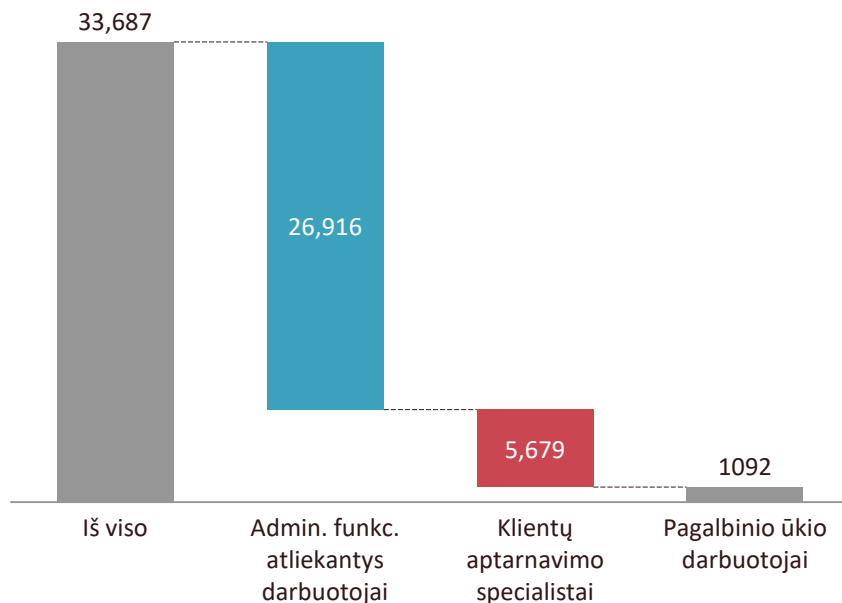


- ✓ Visų posėdžių kambarių ir salių vidutinis metinis užimtumas AVNT objektuose, kuriuose 2017 m. buvo įsikūrusios LRV atskaitingos įstaigos, buvo **27 %**
- ✓ Efektyviausiai posėdžių kambariai ir salės yra naudojami Vilniaus apskrityje, kur užimtumas viršija 41 %
- ✓ Posėdžių kambariai ir salės rečiausiai yra naudojami Utenos ir Panevėžio apskrityse, vidutiniškai bendro darbo erdvės yra užimtose tik atitinkamai 15 % ir 18 % laiko (apie 6–7 val. per savaitę)

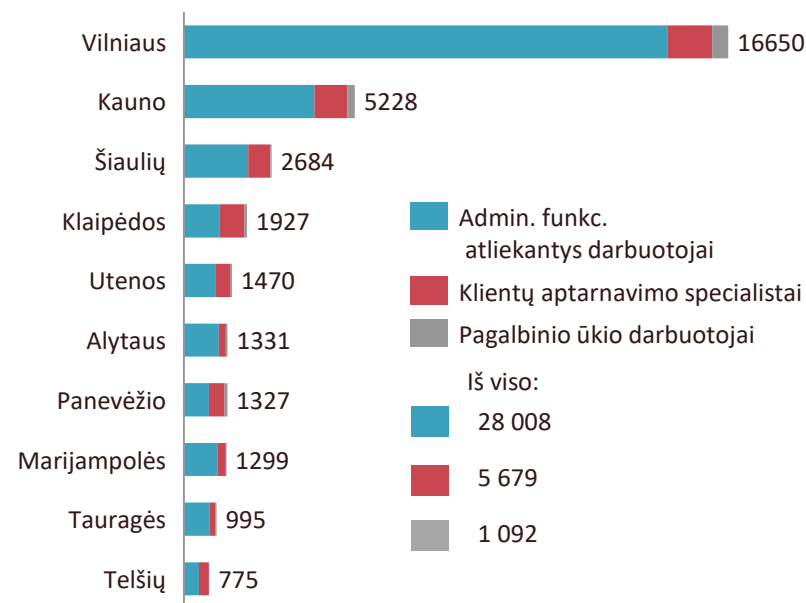
## Iš viso LRV atskaitingose įstaigose AVNT objektuose 2017 m. dirbo 33 687 darbuotojai, iš jų 5 677 (17 %) – klientų aptarnavimo specialistai

Administravimo funkcijas atliekantys darbuotojai	Darbuotojai atliekantys vidaus ir viešojo administravimo funkcijas
Klientų aptarnavimo specialistai	Specialistai, kurie gyvai, telefonu ar kitomis komunikacijos priemonėmis interesantams teikia informaciją ar paslaugą
Pagalbinio ūkio darbuotojai	Turto priežiūros ir administravimo, valymo, apsaugos ir teritorijos priežiūros funkcijas atliekantys darbuotojai

**Darbuotojų etatų skaičius pagal darbo vietos pobūdį, 2017 m.**



**Darbuotojų etatų skaičius pagal darbo vietos poreikį ir apskritis, 2017 m.**



- ✓ Administracines funkcijas atliekantys darbuotojai sudarė didžiąją dalį (80 %) LRV atskaitingų įstaigų AVNT dirbančių darbuotojų
- ✓ Daugiausiai klientų aptarnavimo specialistų 2017 m. dirbo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (958) ir Lietuvos darbo biržoje (928) bei jų teritoriniuose padaliniuose
- ✓ Klientų aptarnavimo patalpos užima apie 190 tūkst. m<sup>2</sup> VNT ploto

- ✓ Vidutinė klientų aptarnavimo specialistų dalis nuo visų darbuotojų apskrityse yra 25 %
- ✓ Klientų aptarnavimo specialistų dalis yra atvirkščiai proporcinga apskrityje dirbančių darbuotojų skaičiui – kuo mažesnė apskritis, tuo didesnė darbuotojų dalį sudaro klientų aptarnavimo specialistai

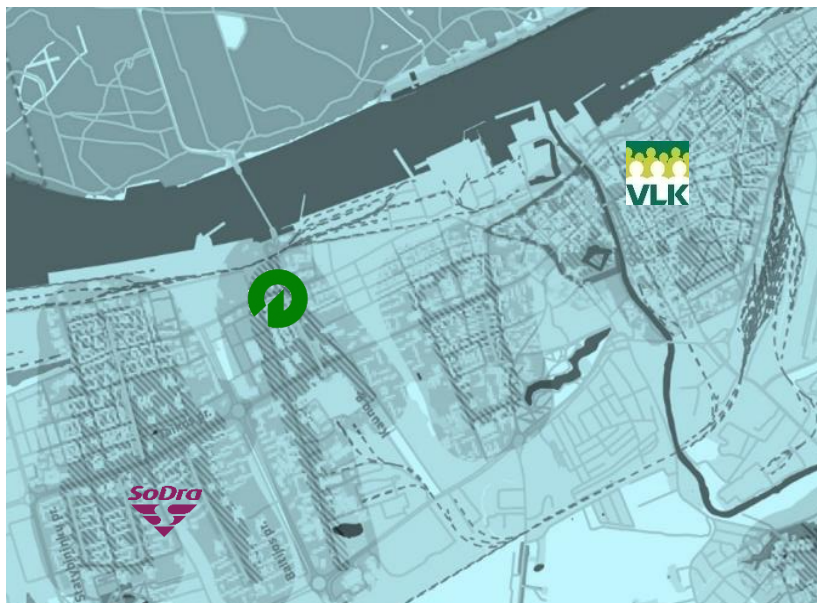



# Tarpusavyje dažnai bendradarbiaujančios įstaigos šiuo metu dirba skirtinguose pastatuose

Dirbdamos tame pačiame objekte dažnai bendradarbiaujančios įstaigos:

- ✓ Padidintų savo darbo našumą – lengviau organizuojami susitikimai, taip pat būtų sutaupytas kelionės laikas, skirtas vizitams į kitas įstaigas
- ✓ Pritaikant „vieno langelio“ principą, būtų efektyviau išnaudojamos klientų aptarnavimo erdvės, todėl sumažėtų VNT eksploatacijos sąnaudos




Klaipėdos miesto savivaldybės iliustracinis pavyzdys



Įstaiga	Adresas	Etatai
 Klaipėdos teritorinė darbo birža	Naikupės g. 27A	83
 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyrius	Smiltelės g. 12A	307
 Klaipėdos teritorinė ligonių kasa	Pievų tako g. 38	39

Panevėžio miesto savivaldybės iliustracinis pavyzdys



Įstaiga	Adresas	Etatai
 Panevėžio teritorinė darbo birža	Savanorių a. 13	58
 Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Panevėžio skyrius	Vasario 16-osios g. 26	159
 Panevėžio teritorinė ligonių kasa	Respublikos g. 26	40

# Pagrindinės turto naudojimo įžvalgos



33 687  
darbo vietos

- Iš jų:
- ✓ 5 679 (17 %) – klientų aptarnavimo specialistai
  - ✓ 26 916 (80 %) – kitas admin. funkcijas atliekantys darbuotojai
  - ✓ 1 092 (3 %) – pagalbinio ūkio darbuotojai



Darbo vietos yra  
nekokybiškos

- Nėra sukurtas valstybės tarnautojo darbo vietos kokybės standartas:
- ✓ Didelė 1 darbuotojui tenkančio ploto dispersija
  - ✓ Nemaža dalis VNT objektų dėl prasto jų išplanavimo ir didelio nusidėvėjimo neatitinka šiuolaikinių darbo vietos standartų



Įstaigos dažnai neturi  
galimybės formuoti  
savo NT poreikių

- ✓ Įstaigos yra įsikūrusios joms paskirtuose objektuose
- ✓ Retai suteikiamos galimybės pagerinti VNT kokybę ar išsikelti į geriau įstaigos poreikius atliepančius objektus



VNT išnaudojamas  
neefektyviai

- ✓ Pastatuose esančių posėdžių kambarių ir salių vidutinis užimtumas siekia vos 27 %
- ✓ Senos statybos VNT yra neefektyviai išplanuotas: daugumos pastatų kabinetinio ir bendro ploto santykis yra mažesnis nei rinkos norma (70–80 %)



Susijusios įstaigos  
dažnai įsikūrusios  
skirtinguose  
pastatuose

- ✓ Dirbdamos bendrose erdvėse susijusios įstaigos sutaupytų laiko, skiriamo susisiekimui
- ✓ Pritaikant „vieno langelio“ principą, būtų efektyviau išnaudojamos klientų aptarnavimo erdvės, taip pat ir vidinės posėdžių salės

# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

### 1.1. Turto portfelio apžvalga

### 1.2. Turto naudojimas

### 1.3. Turto administravimas

### 1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika

### 2.1. Turto naudojimas

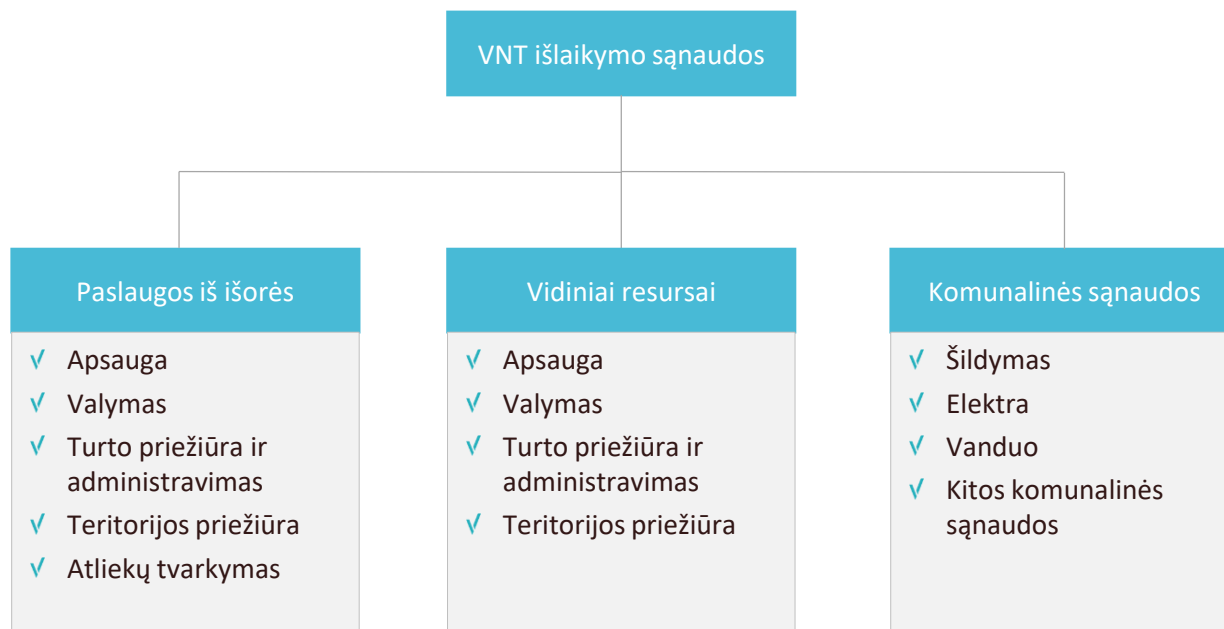
### 2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas

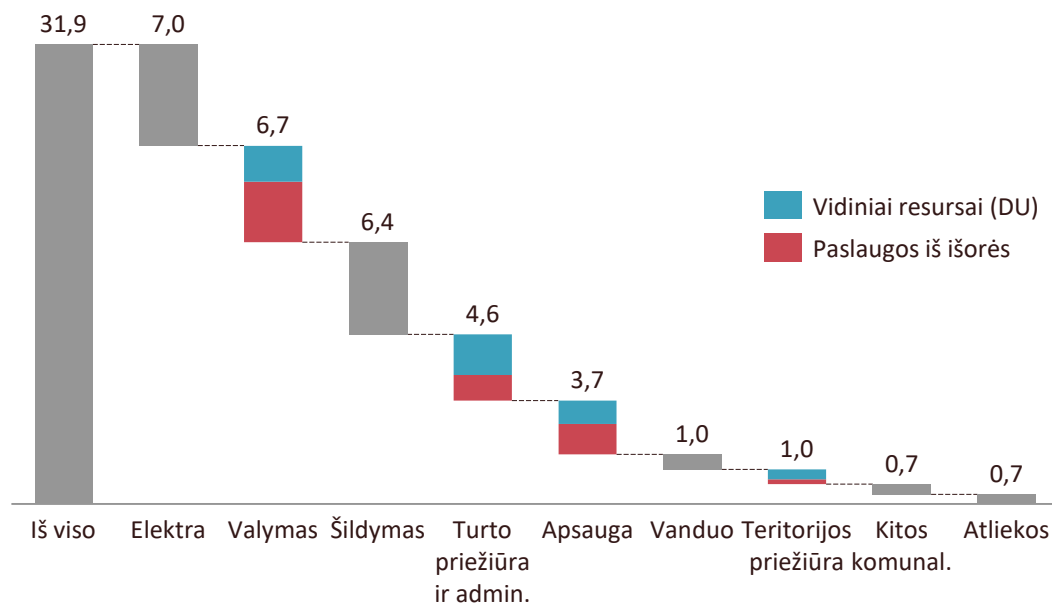
Išskiriami trys pagrindiniai VNT išlaikymo sąnaudų tipai: paslaugos iš išorės, vidiniais resursais teikiamos paslaugos bei komunalinės sąnaudos

Paslaugų teikimo būdai	✓ Paslaugos iš išorės – administravimo ar kitos ūkio priežiūros paslaugos, kurias įstaiga perka iš specializuoto paslaugos teikėjo rinkoje
	✓ Vidiniai resursai – įstaigoje įdarbintų specialistų darbo užmokesčio (DU) fondas



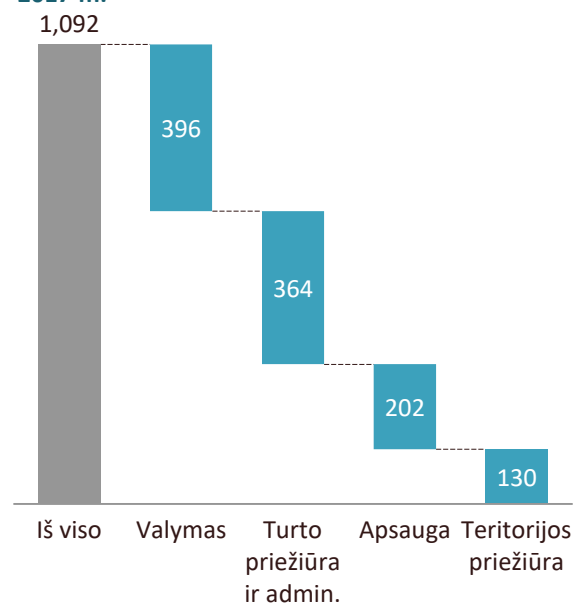
## 2017 m. metinės AVNT išlaikymo sąnaudos siekė 31,9 mln. EUR, 24 % šių išlaidų sudarė 1 092 pagalbinių ūkio darbuotojų DU fondas

Metinių AVNT išlaikymo sąnaudų pasiskirstymas, mln. EUR, 2017 m.



- ✓ Paslaugos iš išorės – administravimo ar kitos ūkio priežiūros paslaugos, kurias įstaiga perka iš specializuoto paslaugos teikėjo rinkoje
- ✓ Vidiniai resursai – įstaigoje įdarbintų specialistų darbo užmokesčio (DU) fondas
- ✓ Paslaugų iš išorės pirkimų suma siekė **9,1 mln. EUR**, t. y. **29 %** visų AVNT išlaikymo sąnaudų
- ✓ Darbo užmokesčio išlaidos siekė **7,6 mln. EUR**, t. y. **24 %** visų AVNT išlaikymo sąnaudų
- ✓ Didelės elektros ir šildymo sąnaudos patvirtina faktą, kad įstaigos yra įsikūrusios senuose ir energetiškai neefektyviuose pastatuose

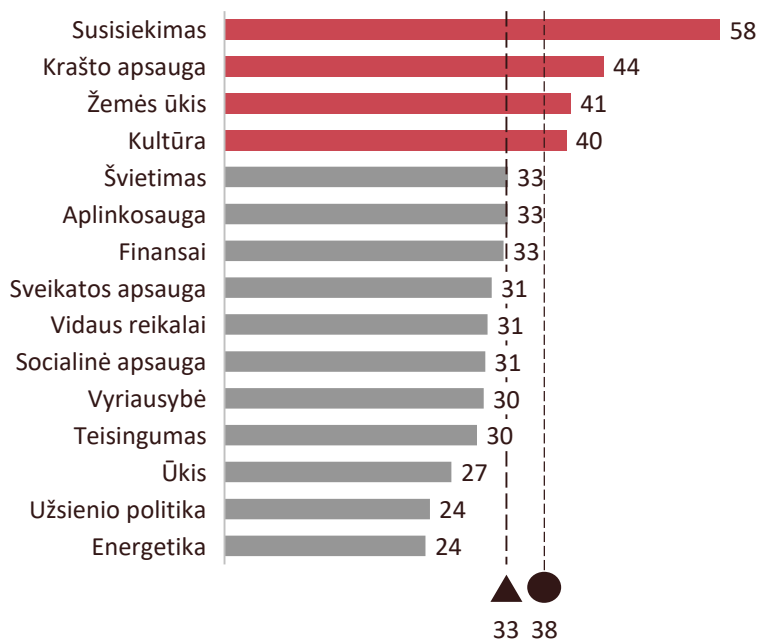
AVNT objektuose dirbančių pagalbinių ūkio darbuotojų etatai pagal jų atliekamas funkcijas, 2017 m.



- ✓ Iš viso LRV atskaitingų įstaigų AVNT objektuose buvo įsteigti **1 092** pagalbinių ūkio darbuotojų etatai
- ✓ Palyginimui, „Mano būstas“ įmonių grupėje dirba ~3 kartus daugiau darbuotojų, kurie prižiūri 10 kartų didesnę plotą

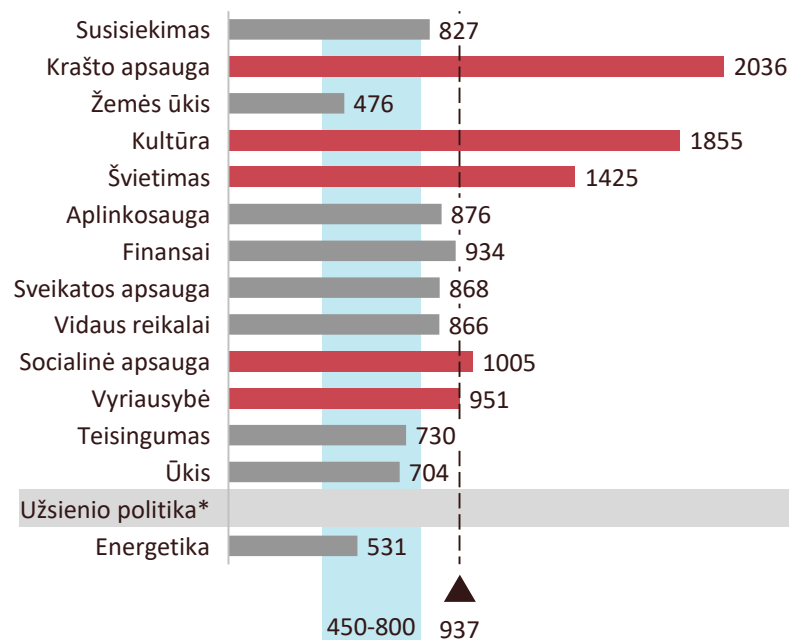
1 m<sup>2</sup> tenkančios išlaidos yra sąlyginai nedidelės, tačiau 1 DV yra skiriamas per didelis VNT plotas, todėl 1 DV tenkančios išlaidos yra didesnės nei rinkos

Metinės 1 m<sup>2</sup> bendro AVNT ploto išlaikymo sąnaudos, EUR, 2017 m.



- ✓ Į bendras metines AVNT išlaikymo sąnaudas įeina turto priežiūros ir administravimo, valymo, apsaugos, atliekų išvežimo kaštai bei šildymo, vandens, elektros ir kitos komunalinės sąnaudos
- ✓ Vidutinės 1 m<sup>2</sup> VNT išlaikymo sąnaudos (33 EUR) yra mažesnės nei LR FM nustatyta norminė riba (38 EUR)\*\*
- ✓ 3 ministerijų sričių vidurkiai viršija LR FM nustatytą sąnaudų normą

Metinės 1 DV tenkančios AVNT išlaikymo sąnaudos, EUR, 2017 m.



- ✓ Vidutinės vienai DV tenkančios metinės VNT išlaikymo sąnaudos yra 937 EUR
- ✓ Privataus sektoriaus vienai darbo vietai tenkančių metinių NT išlaikymo sąnaudų norma yra 450 EUR naujos ir 800 EUR senos statybos objektuose
- ✓ LRV atskaitingų įstaigų vienai DV tenkančių VNT išlaikymo išlaidų vidurkis daugiau nei dvigubai didesnis nei naujos ir maždaug 15 % didesnis nei senos statybos objektų privataus sektoriaus norma

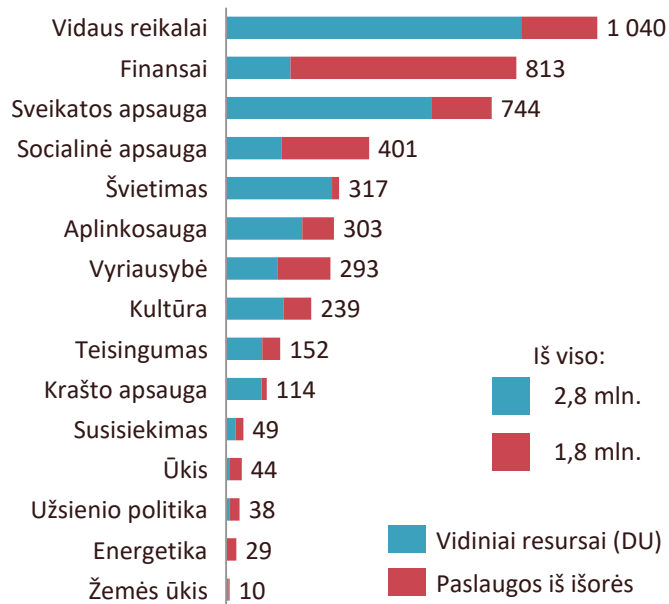
\*LR URM nepateikė įstaigoje dirbančių darbuotojų skaičiaus duomenų

\*\* Iš LR Finansų ministro įsakymo Nr. 1K-65

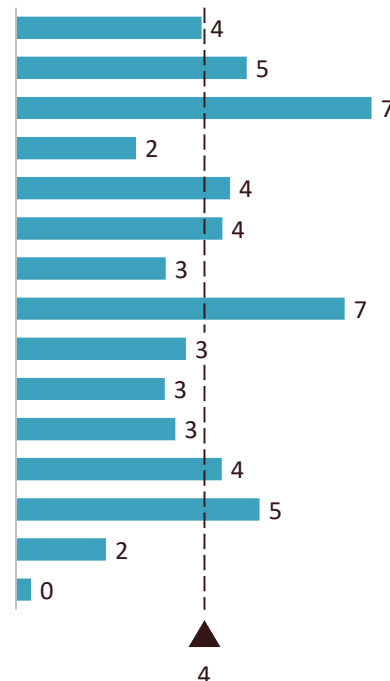
Šaltinis: 496 turto valdymo ir ūkio priežiūros užklausų užpildžiusių įstaigų duomenys

# LRV atskaitingų įstaigų turto priežiūros ir administravimo kaštai siekė 4,6 mln. EUR, o vidutiniai 1 m<sup>2</sup> valymo kaštai siekė 4 EUR

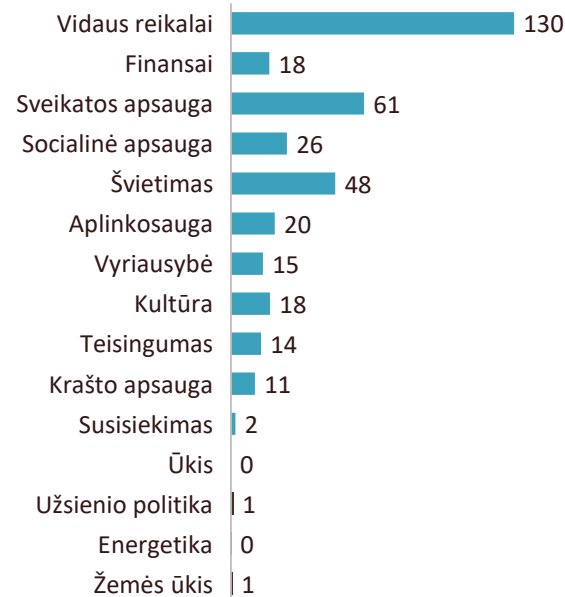
**Turto priežiūros ir administravimo kaštai pagal išlaidų rūšį ir ministerijų sritis, tūkst. EUR, 2017 m.**



**Turto priežiūros ir administravimo 1 m<sup>2</sup> kaštai pagal ministerijų sritis, EUR, 2017 m.**



**Turto priežiūros ir administravimo srityje įdarbintų specialistų etatų skaičius pagal ministerijų sritis, 2017 m.**



## Turto priežiūros ir administravimo kaštai

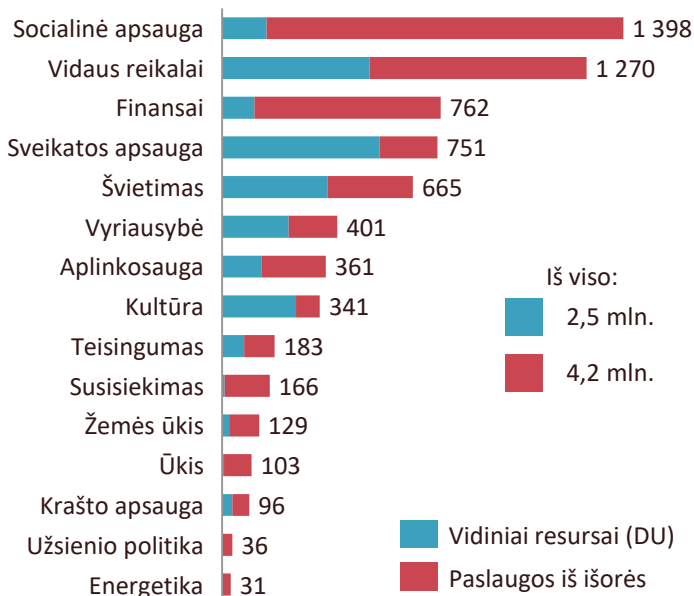
- ✓ Turto priežiūra ir administravimas – privalomų sistemų priežiūra, buitinės technikos ir kitų gedimų šalinimas, baldų remontas
- ✓ Iš viso LRV atskaitingos įstaigos 2017 m. turto priežiūrai ir administravimui išleido **4,6 mln. EUR**
- ✓ 2017 m. vidutiniai LRV atskaitingų įstaigų turto administravimo ir priežiūros kaštai, tenkantys vienam 1 m<sup>2</sup>, siekė **4 EUR**

## Specialistų etatų skaičius

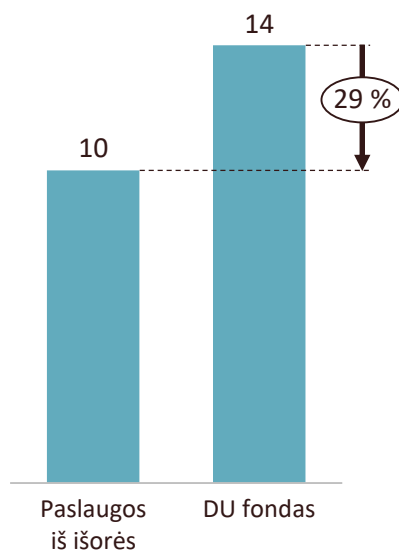
- ✓ Turto priežiūros ir administravimo specialistai: ūkvedžiai, staliai, elektrikai, pagalbiniai darbininkai, santechnikai ir kt.
- ✓ Iš viso LRV atskaitingose įstaigose turto priežiūros ir administravimo srityje dirba **364** darbuotojai

# Bendri visų įstaigų valymo kaštai 2017 m. siekė 6,7 mln. EUR, o 1 m<sup>2</sup> išorės tiekėjų valymo kaštai buvo 29 % mažesni nei įstaigoje įdarbintų valytojų

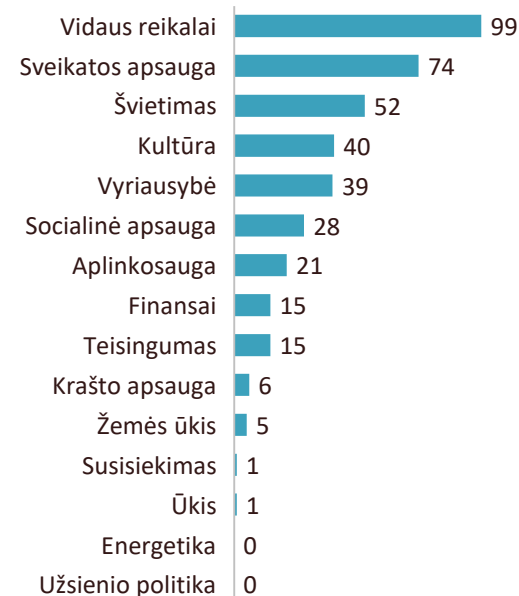
Metiniai valymo kaštai pagal išlaidų rūšį ir ministerijų sritis, tūkst. EUR, 2017 m.



Metiniai vidutiniai AVNT objektų 1 m<sup>2</sup> valymo kaštai, EUR, 2017 m.



Įstaigoje įdarbintų valytojų etatų skaičius pagal ministerijų sritis, 2017 m.



## Valymo kaštai

- ✓ Iš viso LRV atskaitingos įstaigos 2017 m. valymo išlaidos siekė **6,7 mln. EUR**
- ✓ Paslaugų iš išorės valymo kaštai, tenkantys 1 m<sup>2</sup>, buvo 29 % mažesni nei įstaigoje įdarbintų valytojų kaštai, tenkantys 1 m<sup>2</sup>
- ✓ 2017 m. vidutiniai LRV atskaitingų įstaigų valymo kaštai, tenkantys vienam 1m<sup>2</sup>, siekė **12 EUR**
- ✓ Išorės paslaugų tiekėjai valo beveik du kartus didesnę AVNT plotą nei įstaigose įdarbinti valytojai, atitinkamai 593 ir 300 tūkst. m<sup>2</sup>

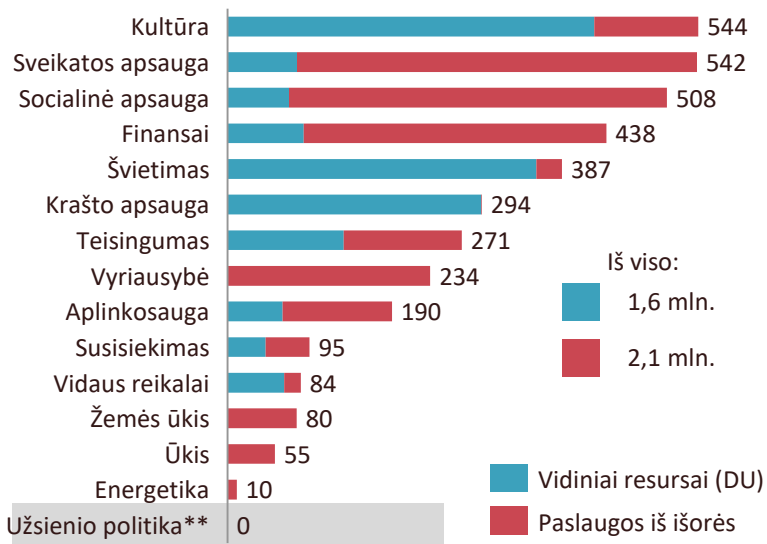
## Specialistų etatų skaičius

- ✓ Iš viso LRV atskaitingose įstaigose dirbo **396** valytojai

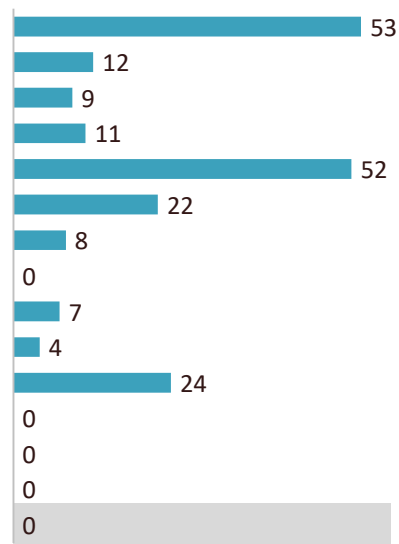


# LRV atskaitingos įstaigos AVNT objektų apsaugai 2017 m. išleido 3,7 mln. EUR, dažniausiai objektuose yra įdiegta elektroninė apsaugos sistema

Metiniai apsaugos kaštai pagal ministerijų sritis, tūkst. EUR, 2017 m.

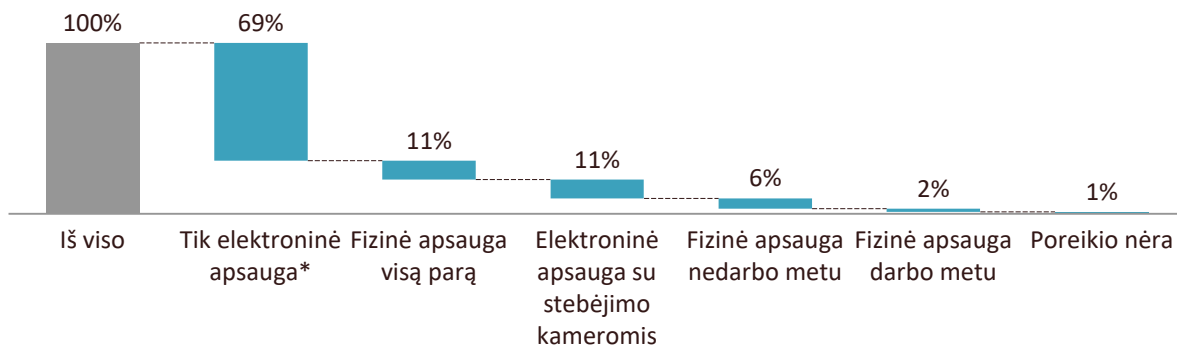


Įdarbintų apsaugininkų skaičius pagal ministerijų sritis, etatais, 2017 m.



- ✓ Iš viso LRV atskaitingų įstaigų 2017 m. apsaugos išlaidos siekė **3,7 mln. EUR**
- ✓ Kartu visose LRV atskaitingose įstaigose dirbo **202** apsaugos darbuotojai
- ✓ Net 5 ministerijų srityse nėra įdarbintas nei vienas apsaugos darbuotojas

Apsaugos paplitimas AVNT objektuose pagal rūšį, %, 2017 m.



- ✓ **69 %** įstaigų naudoja elektroninę apsaugos sistemą, prijungtą prie apsaugos stebėjimo pulto
- ✓ **19 %** įstaigų tam tikrą paros dalį budi apsaugininkai
- ✓ Tik 4 įstaigos (1 %) nemato poreikio nei įdarbinti apsaugininkų, nei perduoti šias funkcijas vykdyti išorės paslaugos teikėjui

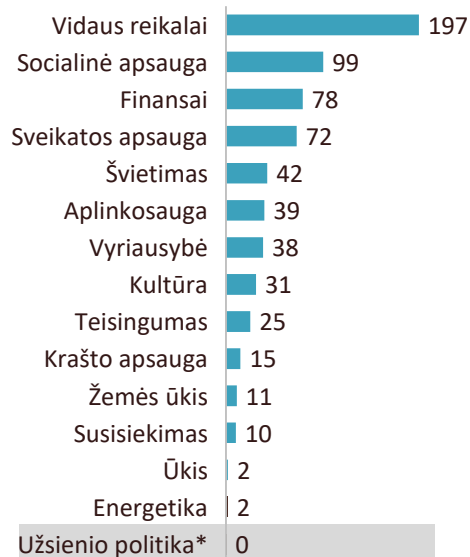
\*Apsaugos tipas, kai apsaugos sistemos yra pajungtos prie centrinio stebėjimo pulto (CSP), yra saugomi 24 valandas per parą. Į CSP yra siunčiama informacija apie apsaugos sistemos būseną ir būsenos pokyčius (įsilaužimą, gaisrą, dujų nuotėkį, sistemos išjungimą-įjungimą, elektros įtampos dingimą)

\*\*LR URM nepateikė 2017 m. apsaugos išlaidų duomenų

Šaltinis: 496 turto valdymo ir ūkio priežiūros užklausą užpildžiusių įstaigų duomenys

# Metiniai atliekų tvarkymo kaštai 2017 m. siekė 661 tūkst. EUR; vidutinis šiukšlių išvežimo dažnis – 1,4 karto/sav.; vos 46 % įstaigų rūšiuoja atliekas

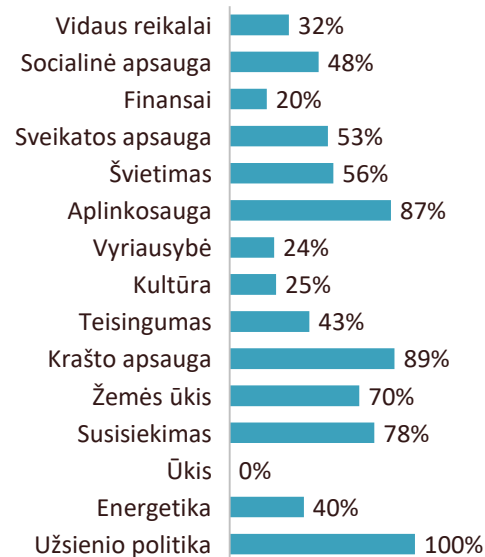
Metiniai atliekų išvežimo kaštai pagal ministerijų sritis, tūkst. EUR, 2017 m.



Atliekų išvežimo dažnumas pagal ministerijų sritis, kartai per savaitę, 2017 m.



Atliekų rūšiavimo paplitimas pagal ministerijų sritis, %, 2017 m.



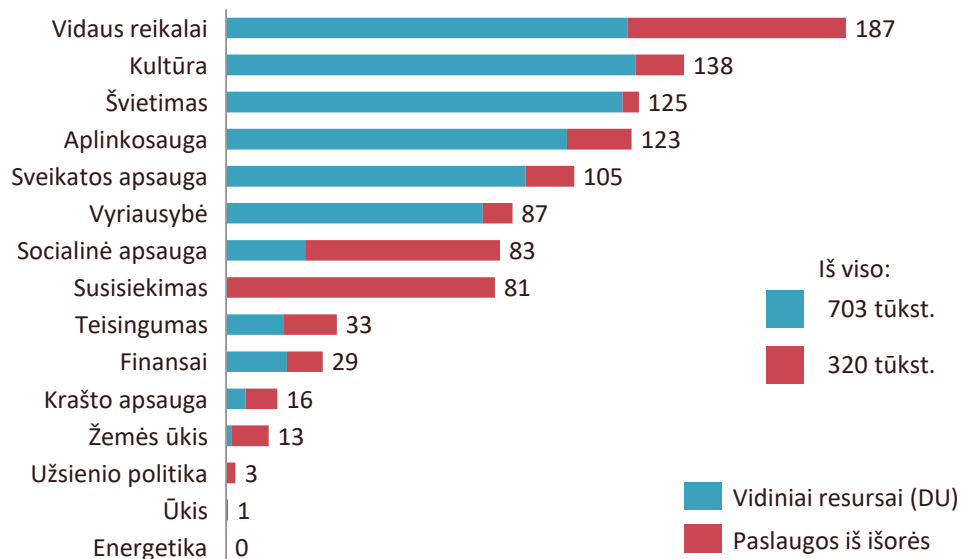
- ✓ Bendra metinių atliekų išvežimo kaštų suma siekė **661 tūkst. EUR**
- ✓ Vidutiniškai viena ministerijos sritis atliekų išvežimui 2017 m. išleido 44 tūkst. EUR

- ✓ Dažniausiai atliekos yra išvežamos 1-2 kartus per savaitę
- ✓ Vidutinis atliekų išvežimo dažnis 2017 m. buvo **1,4 karto**
- ✓ Dažniausiai (daugiau nei du kartus per savaitę) atliekos buvo išvežamos iš krašto apsaugos ir teisingumo srityse

- ✓ Atliekos yra rūšiuojamos **46 %** AVNT objektų
- ✓ Dažniausiai atliekos yra rūšiuojamos užsienio reikalų, krašto apsaugos ir aplinkos apsaugos srityse
- ✓ Rūšiuojant atliekas būtų galima žymiai sumažinti atliekų išvežimo kaštus. Išrūšiuotos atliekos, įmestos į rūšiavimo kontenerius, yra išvežamos nemokamai, nes jos yra perdirbamos

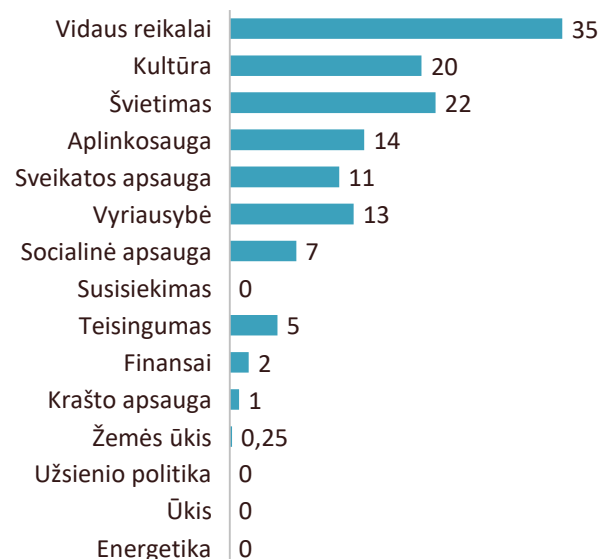
## Bendri visų įstaigų AVNT teritorijos priežiūros kaštai 2017 m. siekė 1,02 mln. EUR; iš viso įstaigose buvo įdarbintas 130 teritorijos priežiūros specialistas

Metiniai teritorijos priežiūros kaštai pagal išlaidų rūšį ir ministerijų sritis, tūkst. EUR, 2017 m.



- ✓ Iš viso LRV atskaitingos įstaigos 2017 m. teritorijos priežiūros išlaidos siekė **1,02 mln. EUR**
- ✓ Didžiąją dalį (**59 %**) teritorijos priežiūros išlaidų sudarė įstaigoje įdarbintų teritorijos priežiūros specialistų DU fondas
- ✓ Vos **31 %** teritorijos priežiūros išlaidų sudarė išorės paslaugų pirkimai

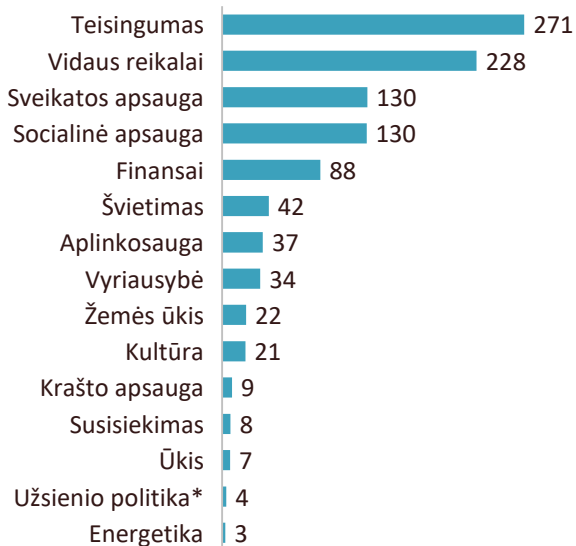
Įdarbintų teritorijos priežiūros specialistų skaičius pagal ministerijų sritis, etatai, 2017 m.



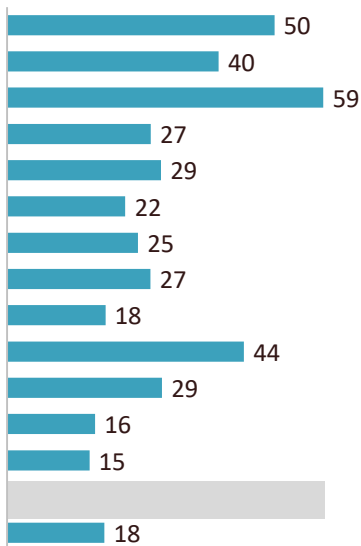
- ✓ Iš viso LRV atskaitingose įstaigose dirbo **130** už lauko teritorijos priežiūrą atsakingas darbuotojas
- ✓ Net **4** ministerijų srityse nedirbo nei vienas įdarbintas teritorijos priežiūros specialistas

# LRV atskaitingų įstaigų bendros vandens sąnaudos 2017 m. siekė 1 mln. EUR, kitos komunalinės sąnaudos – 727 tūkst. EUR

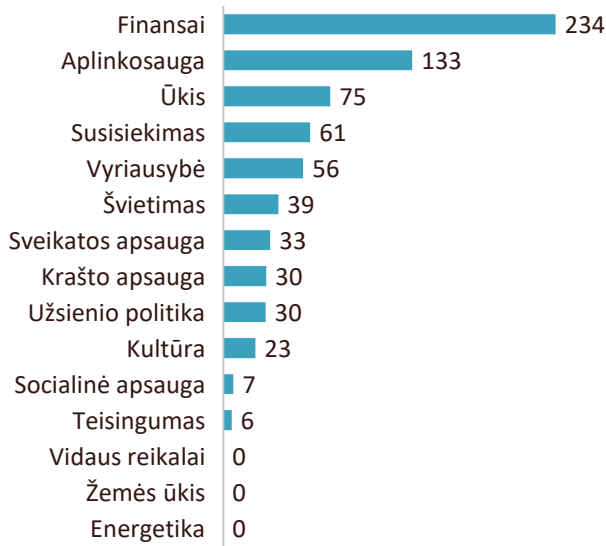
Metinės vandens sąnaudos pagal ministerijų sritis, tūkst. EUR, 2017 m.



Metinės 1 darbuotojui tenkančios vandens sąnaudos pagal ministerijų sritis, EUR, 2017 m.



Metinės kitų komunalinių sąnaudų išlaidos pagal ministerijų sritis, EUR, 2017 m.



## Vandens sąnaudos

- ✓ Bendros LRV atskaitingų įstaigų vandens sąnaudos 2017 m. siekė kiek daugiau nei **1 mln. EUR**
- ✓ 2017 m. vandens sąnaudų, tenkančių vienam darbuotojui, metinis vidurkis buvo **33 EUR**

## Kitos komunalinės sąnaudos

- ✓ Į kitas komunalines sąnaudas įtraukiami inžinerinių įrenginių priežiūros ir aptarnavimo kaštai, patalpų kondicionavimo, vandens šildymo ir bendrų erdvių priežiūros sąnaudos
- ✓ Iš viso LRV atskaitingų kitų komunalinių sąnaudų išlaidos siekė **727 tūkst. EUR**

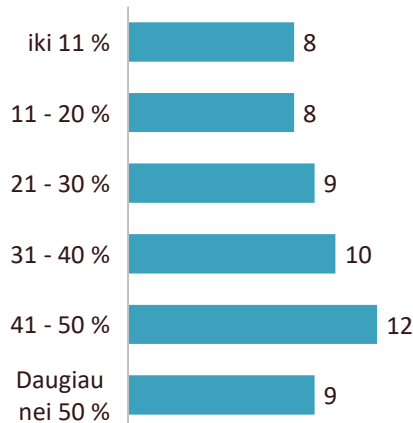
\*LR URM nepateikė 2017 m. darbuotojų skaičiaus objektuose duomenų  
Šaltinis 496 turto valdymo ir ūkio priežiūros užklausą užpildžiusių įstaigų duomenys

# Bendros šildymo ir elektros AVNT sąnaudos 2017 m. sudarė 13,4 mln. EUR

Metinės 1 m<sup>2</sup> šildymo sąnaudos pagal ministerijų sritį, EUR, 2017 m.

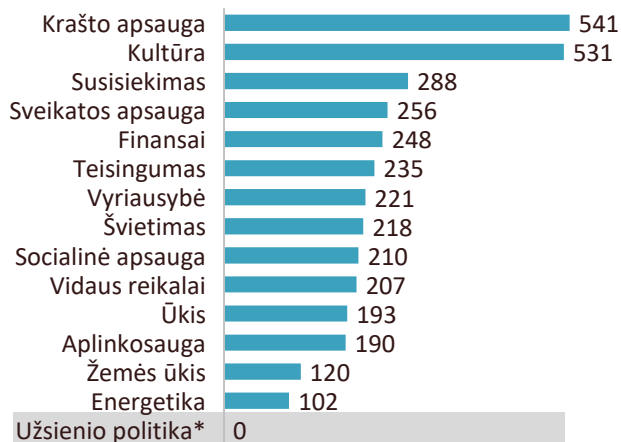


Metinės 1 m<sup>2</sup> šildymo sąnaudos pagal AVNT fizinį nusidėvėjimą, EUR, 2017 m.

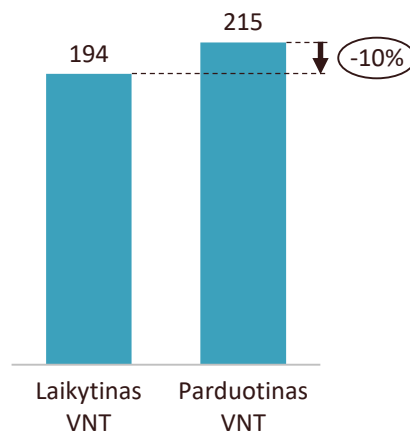


- ✓ Bendros 2017 m. LRV atskaitingų įstaigų šildymo sąnaudos siekė **6,4 mln. EUR**
- ✓ Vidutiniškai 1 m<sup>2</sup> šildymui LRV atskaitingos įstaigos 2017 m. išleido **9 EUR**
- ✓ Tarp ministerijų sričių 1 m<sup>2</sup> tenkančios šildymo išlaidos svyravo nuo **4 iki 11 EUR**
- ✓ Išskyrus „Daugiau nei 50 %“ režį, objekto fizinio nusidėvėjimo procentas tiesiogiai koreliuoja su metinėmis 1 m<sup>2</sup> šildymo sąnaudomis
- ✓ Todėl galima teigti, kad kuo labiau objektas yra nusidėvėjęs, tuo didesnės 1 m<sup>2</sup> šildymo išlaidos

Metinės 1 darbuotojui tenkančios elektros sąnaudos pagal ministerijų sritį, EUR, 2017 m.



Metinės 1 darbuotojui tenkančios laikytino ir parduotino VNT elektros sąnaudos, EUR, 2017 m.



- ✓ AVNT skirstymo į laikytiną ir parduotiną kriterijai: rekonstrukcijos metai, vidutinė rinkos vertė, objekto nuosavybė, objekto lokacija ir naudojimo intensyvumas
- ✓ Bendros 2017 m. LRV atskaitingų įstaigų elektros sąnaudos siekė **7 mln. EUR**
- ✓ Vienam darbuotojui tenkančių elektros išlaidų vidurkis 2017 m. buvo **225 EUR**
- ✓ Vienam darbuotojui tenkančios metinės elektros išlaidos 2017 m. svyravo nuo **102 iki 541 EUR**
- ✓ Laikytinų objektų metinės 1 darbuotojui tenkančios elektros išlaidos yra **~10 %** mažesnės nei parduotinų objektų

\*LR URM nepateikė 2017 m. darbuotojų skaičiaus objektuose duomenų  
Šaltinis: 496 turto valdymo ir ūkio priežiūros užklausą užpildžiusių įstaigų duomenys

# Pagrindinės turto administravimo įžvalgos



31,9 mln. EUR

metinės AVNT išlaikymo sąnaudos

- ✓ Didžiausią šių sąnaudų dalį sudarė elektros (22 %), valymo (21 %) ir šildymo (20 %)
- ✓ Paslaugos iš išorės – 9,1 mln. EUR
- ✓ Vidiniai resursai – 7,6 mln. EUR
- ✓ Komunalinės išlaidos – 15,2 mln. EUR



1 092

AVNT pagalbinio ūkio darbuotojai

- ✓ Palyginimui, „Mano būstas“ įmonių grupėje dirba ~3000 darbuotojų, kurie prižiūri 10 kartų didesnę NT plotą



33 EUR

sąlyginai žemos 1m<sup>2</sup> išlaikymo sąnaudos

- ✓ Vidutinės išlaikymo sąnaudos yra mažesnės nei nei LR FM nustatyta norminės riba (38 EUR)



937 EUR

1 DV išlaikymo sąnaudos

- ✓ Viršija tiek naujų (450 EUR), tiek senų (800 EUR) privataus sektoriaus objektų norma
- ✓ 1 DV yra skiriamas per didelis VNT plotas, todėl 1 DV tenkančios išlaidos yra didesnės nei rinkos vidurkis

# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

### 1.1. Turto portfelio apžvalga

### 1.2. Turto naudojimas

### 1.3. Turto administravimas

### 1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika

### 2.1. Turto naudojimas

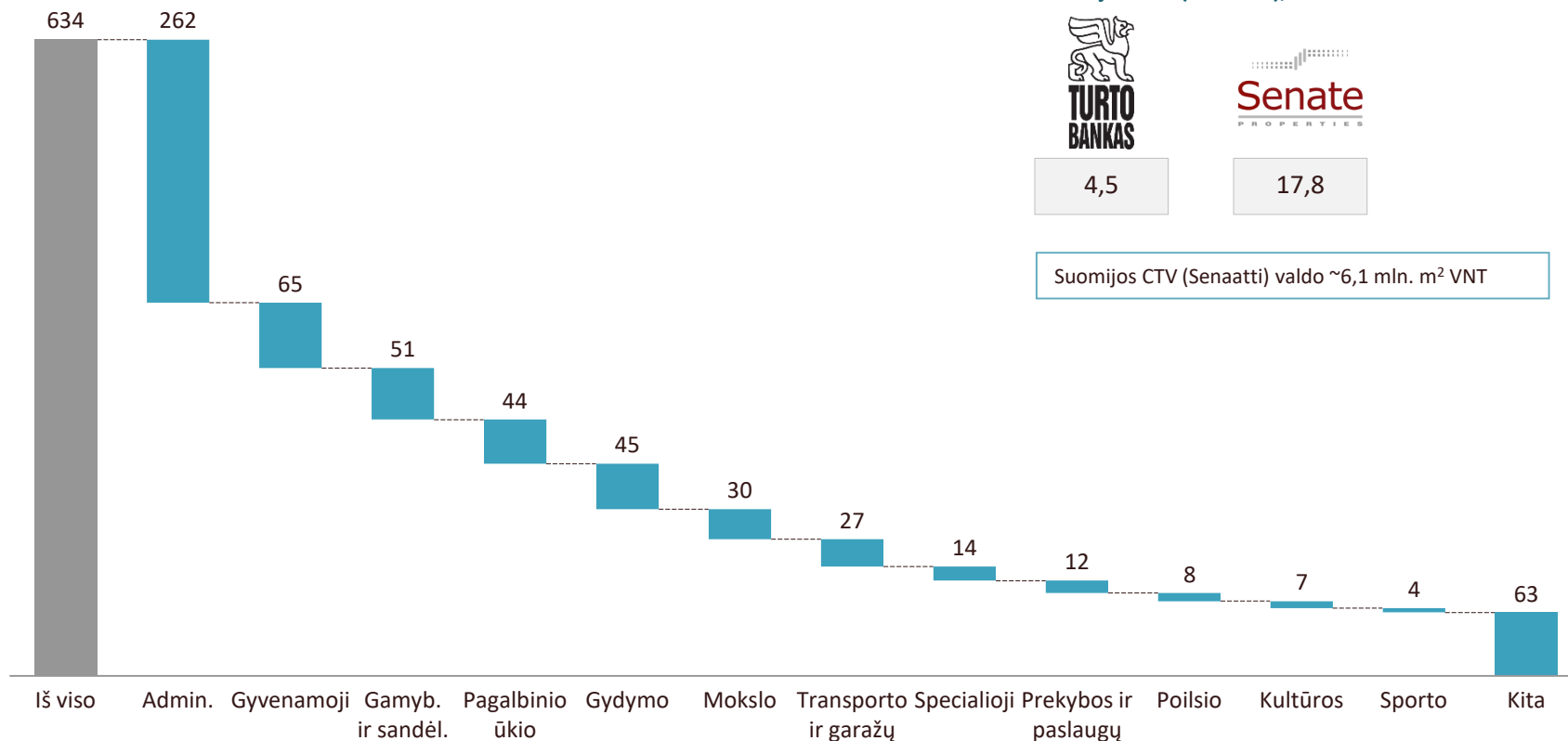
### 2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas

2018 m. gegužę Turto bankas (TB) valdė 634 tūkst. m<sup>2</sup> VNT plotą, kurio 41 % sudarė AVNT, o 1 TB darbuotojui teko 4,5 tūkst. m<sup>2</sup> VNT plotas

TB valdomas VNT plotas pagal VNT paskirtį, tūkst. m<sup>2</sup>, 2018 m. gegužę



1 darbuotojui tenkantis valdomo VNT plotas TB ir Suomijos CTV (Senaatti), tūkst. m<sup>2</sup>



4,5



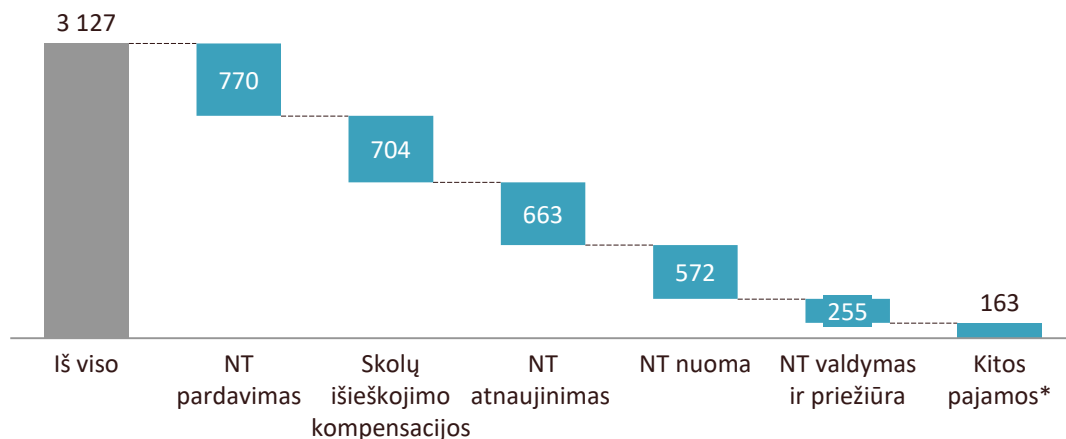
17,8

Suomijos CTV (Senaatti) valdo ~6,1 mln. m<sup>2</sup> VNT



## 2016 m. TB generavo santykinai mažas pajamas – 3,1 mln. EUR

TB pajamos (2016 m.)



- ✓ TB generuoja santykinai mažas pajamas
- ✓ Tai gali būti problema valdant augantį VNT portfelį
- ✓ Ženkliai augant valdomo VNT apimtimis, nėra aišku, kaip ateityje TB finansuos gerokai didesnio VNT portfelio valdymą ir vystymą
- ✓ Kitas pajamas sudaro akcijų privatizavimas, skolų išieškojimas ir kita veikla

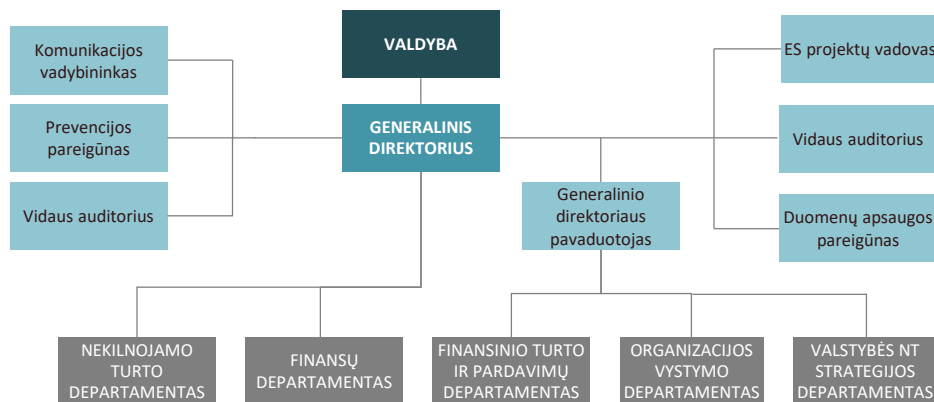
TB veiklos tikslai ir pagrindinės atliekamos funkcijos



- ✓ Tokios funkcijos kaip viešojo sektoriaus akcijų valdymas ar skolų išieškojimas nėra tiesiogiai susijusios su VNT valdymu ir administravimu

# 2016 m. TB dirbo 141 darbuotojas, tačiau tik apie 50 darbuotojų funkcijos yra susijusios su VNT portfelio valdymu

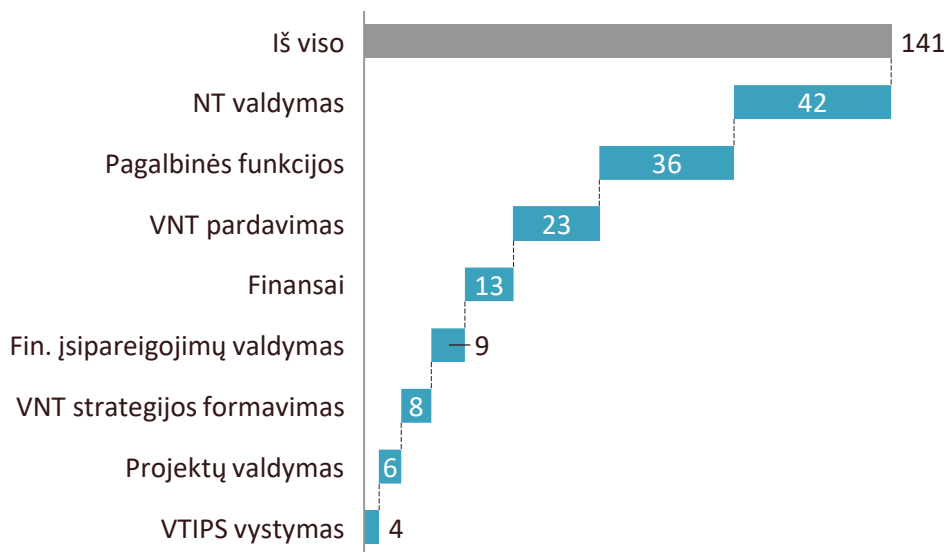
## TB organizacinė struktūra



Nors TB dabartinę formą veikia jau nuo 2011 m., atrodo, kad organizacinė struktūra yra pradiniam organizacijos vystymosi ciklo etape:

- ✓ Net 7 darbuotojai yra atskaitingi direktoriui
- ✓ Iš organizacinės struktūros ir žmogiškųjų išteklių paskirstymo neįmanoma identifikuoti TB prioritetų





## TB darbuotojai pagal veiklos sritį (2017 m.)



- ✓ TB dirba 141 darbuotojų, tačiau tik apie 50 darbuotojų funkcijos yra susijusios su turto portfelio valdymu
- ✓ Kai kurios funkcijos (apskaita, IS vystymas, administravimas, informaciniai sprendimai) galėtų būti perduoti išorės paslaugų teikėjams

# Bendras VNT statybų ir remonto metinis biudžetas sudaro 160–190 mln. EUR, tačiau TB tenkanti šių lėšų dalis ir lėšų skyrimo prioriteto tvarka nėra apibrėžta

## Galimi naujų VNT objektų statybos ir esamų objektų modernizavimo bei remonto finansavimo šaltiniai

 Valstybės investicijų programa (VIP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2015 m. 36 % VIP lėšų (<b>148 mln. EUR</b>) buvo skirti pastatų statybai, remontui, rekonstravimui ir įsigijimui</li> <li>✓ VIP galėtų būti naudojama vykdant TB valdomo VNT rekonstrukciją</li> </ul>
 ES parama	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Daugiau nei <b>16 mln. EUR</b> vertės ES fondų finansavimo priemonė „Valstybei nuosavybės teise priklausančių pastatų atnaujinimas (II)“</li> <li>✓ Priemonės tikslas – sumažinti sunaudojamos elektros energijos ir išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį</li> </ul>
 Energijos efektyvumo fondas (ENEF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bendra ENEF suma – 80 mln. EUR., net <b>65 mln. EUR</b> skirta centrinės valdžios viešųjų pastatų modernizavimo lengvatinėms paskoloms teikti</li> <li>✓ Iki 2023 m. planuojama atnaujinti 400 tūkst. m<sup>2</sup> VNT</li> <li>✓ Programa siekiama didinti VNT šildymo ir apšvietimo energijos vartojimo efektyvumą, mažinti į atmosferą išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų (CO<sub>2</sub>) kiekį ir užtikrinti, kad VNT atitiktų higienos normų reikalavimus</li> </ul>
 Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (VPSP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ VPSP projektai kol kas nėra populiarūs – nuo 2006 iki 2017 m. buvo sudarytos vos <b>53</b> VPSP sutartys</li> <li>✓ Dėl prasto galimybių studijų rengimo ir netinkamo projektų valdymas kenčia projektų kokybė bei didėja jų kaina</li> <li>✓ Norint padidinti VPSP projektų mastą ir pakelti įgyvendinamų projektų efektyvumą, TB ateityje galėtų tapti NT VPSP projektų kompetencijų centru</li> <li>✓ Pavyzdžiai Lietuvoje: Vilniaus, Kauno ir Panevėžio policijos komisariatai, Vilniaus m. Balsių mokykla ir Šiaulių sporto kompleksas</li> </ul>

## Esama TB turto vystymo situacija

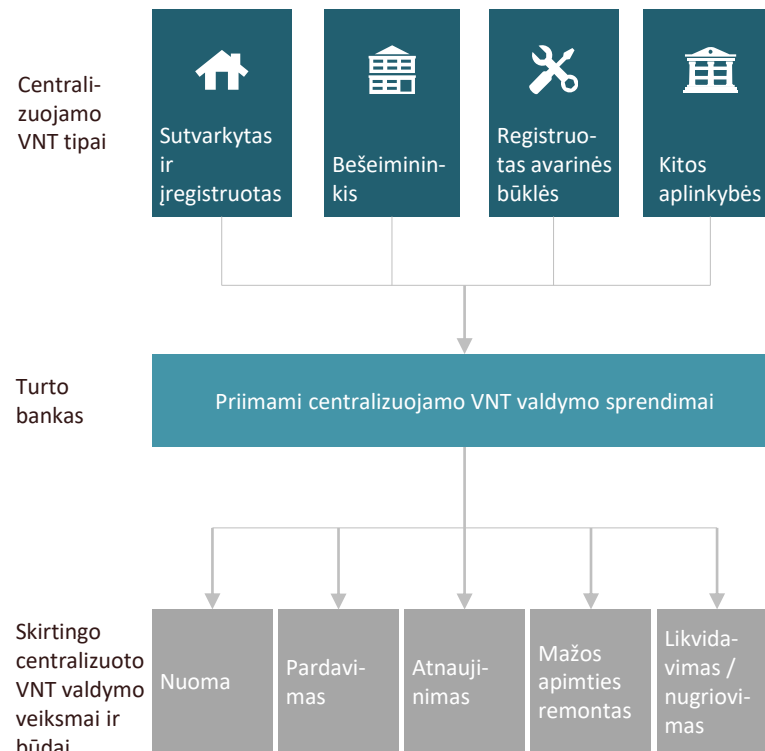
- ✓ 2016 m. TB valdomuose objektuose iš viso nebuvo atliekamas kapitalinis remontas, o einamojo remonto išlaidos sudarė 31,7 tūkst. EUR
- ✓ Dėl didelio kiekio pastatų ir ribotų biudžeto galimybių nėra galimybių finansuoti visų pastatų remontą, todėl tikslinga centralizuotai planuoti pastatų remonto poreikį ir lėšų naudojimą
- ✓ Centralizavus turto valdymą, atsirastų galimybės tiksliau valdyti investavimo procesą – kokybiškiau įvertinti naujų pastatų statybos ir modernizavimo poreikį
- ✓ Vykdant nereikalingo turto pardavimą bei įteisinus VNT nuomos ar kaštų kompensavimo santykius tarp institucijų ir TB, TB galėtų naudoti šias pajamas VNT vystymui (vertės kėlimui)

# TB susiduria su keturiais pagrindiniais centralizuotą turto ir ūkio valdymą ribojančiais aspektais

## VĮ Turto bankas veiklos iššūkiai

I	VNT portfelio formavimo trikdžiai	<p><b>Nėra prievolės perduoti VNT</b>   TA nenumato prievolės perduoti VNT centralizuotam valdytoji, tik nustato bendrą centralizuotų valdymo etapų perdavimo įgyvendinimo tvarką (2017 m. 25 iš 48 valdytojų atsiskak dalyvauti centralizavime)</p> <p><b>Nėra motyvacijos perduoti VNT</b>   Įstaigos nėra motyvuotos perduoti savo valdomą VNT, nes tada jos turės mokėti TB turto administravimo mokesť</p>
II	TB veiklos apribojimai	<p><b>Ribojantys TA</b>   Įmonės veiklą apibrėžia išoriniai TA, kurie riboja įmonės veiklą, bei vidaus TA, pagal kuriuos reglamentuojamos TB veiklos nėra pakankamai efektyvios, kad būtų galima perimti ir administruoti dideles VNT apimtis</p> <p><b>Finansavimo modelio trūkumas</b>   Faktinė turto nuoma ne pagal panaudą ar patikėjimo teisę praktiškai nevyksta</p>
III	TB kompetencijų ir įrankių stoka	<p><b>Nepakankami veiklos pajėgumai</b>   VNT perėmimo tempą riboja TB vidaus veiklos pajėgumai: didelė darbuotojų kaita, ribotas darbuotojų efektyvumas, kompetencijų bei gerosios praktikos trūkumas</p> <p><b>Įrankių trūkumas (žr. dešinėje)</b>   Nepakankami valdymo įrankiai didelio masto VNT pardavimui, valdymui bei priežiūrai, standartizuotų sutarčių (susitarimų dėl paslaugų, angl. <i>SLA</i>) trūkumas, perimamo VNT įvertinimo ir priežiūros priemonių trūkumas, VNT naudotojų analizės trūkumas</p> <p><b>Informacijos trūkumas</b>   Turimi istoriniai VNT duomenys (išlaikymo, remonto kaštai ir kt.) yra netikslūs bei skirtinguose šaltiniuose (VTIPS, Registrų centre ir faktiškai) nesutampa, įstaigoms pateikti tikslūs duomenis apie VNT nėra poreikio</p>
IV	Teikiamos paslaugos	<p><b>Siauras požiūris į teikiamas paslaugas</b>   TB šiuo metu koncentruojasi į VNT centralizavimą ir valdymą. Kol kas nėra ieškoma būdų teikti ūkio priežiūros paslaugas, valdyti kilnojamąjį turtą</p>

## VĮ Turto bankas centralizuojamo VNT valdymo schema



Šiuo metu VNT centralizavimo sprendimai priimami *ad hoc*: TB trūksta veiklos procesų, vidinės tvarkos dokumentų, įrankių (pvz., tipinių sutarčių), leidžiančių priimti optimalius sprendinius efektyviau

# Pagrindinės turto valdymo įžvalgos



**1 895 tūkst. m<sup>2</sup>**  
2021 m. TB VNT portfelis

- ✓ Pagal dabartinį LRV planą, VNT portfelio metinis augimas sieks 44 %



Dėl praktinių VNT perėmimo subtilių šis procesas gali užsitęsti

- ✓ Jeigu VNT perėmimo procesas sulėtės, padidės VNT centralizavimo politinio palaikymo sumažėjimo riziką



Mažos TB metinės pajamos

- ✓ TB pajamos 2016 m. siekė 3,1 mln. EUR
- ✓ Ženkliai augant valdomo VNT apimtims, nėra aišku, kaip ateityje TB finansuos gerokai didesnio VNT portfelio valdymą ir jo vystymą



TB dar yra tik pradinėje organizacijos vystymosi stadijoje

- ✓ Šiuo metu dar yra tik ruošiami įstaigos strateginiai dokumentai
- ✓ TB vidinių valdymo procesų branda yra ganėtinai žema
- ✓ Iš organizacinės struktūros ir žmogiškųjų išteklių paskirstymo neįmanoma identifikuoti TB veiklos prioritetų

# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

### 1.1. Turto portfelio apžvalga

### 1.2. Turto naudojimas

### 1.3. Turto administravimas

### 1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika

### 2.1. Turto naudojimas

### 2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas

# Pastebima ministerijų pastatų renovacijos ir konsolidacijos tendencija Šiaurės ir Baltijos šalyse

## NT renovacija ir konsolidacija Šiaurės ir Baltijos šalyse

### ● Norvegija

Šešios ministerijos – Vaikų ir lygybės, Vietinės valdžios ir modernizacijos, Kuro ir energetikos, Transporto ir susisiekimo, Žemės ūkio ir maisto ir Sveikatos priežiūros yra įsikūrusios dviejuose pastatuose. Valstybinės įstaigos koncentruojasi miesto centre, istoriniuose ir moderniuose pastatuose

### ● Švedija

Nuo 1981 m. visos ministerijos ir premjeras užima bendrą istorinį 1902 m. statybos pastatą. 1980 m. pastatas buvo renovuotas, siekiant, kad jis atitiktų to meto reikalavimus

### ● Danija

Ketrios ministerijos įsikūrusios tame pačiame pastate, likusios koncentruojasi miesto centre, daugiausiai istoriniuose pastatuose



### ● Suomija

Ministerijos koncentruotos miesto centre, istoriniuose pastatuose. Pastatai nuolat atnaujinami, šiuo metu kartu įsikūrusios Užsienio reikalų ministerija, dalis ministro pirmininko darbuotojų ir Vidaus reikalų ministerija

### ● Estija

4 ministerijos nuo 2017 m. persikėlė į naują bendrą ministerijų biurų pastatą. Likusios ministerijos yra centrinėje miesto dalyje

### ● Latvija

Dažnai kelios ministerijos yra įsikūrusios viename pastate. Dauguma ministerijų yra įsikūrusios centrinėje miesto dalyje, daugiausiai istoriniuose pastatuose

# Pirmaujančių praktikų analizė: Estijos ministerijų jungimo į vieną pastatą atvejis




## Atvejo iliustracija | Estijos ministerijų biurų jungimas

2010–2014m.	2014–2015 m.	2016–2017 m.
 Problemos	 Sprendimai	 Rezultatai
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neefektyvus darbo ploto panaudojimas: 20 m<sup>2</sup>/darbuotojui</li> <li>✓ Žema energetinio efektyvumo klasė: 1,5 mln. EUR išlaidos kasmet</li> <li>✓ Aukštos priežiūros ir aptarnavimo sąnaudos: 5 EUR/m<sup>2</sup>/mėn</li> <li>✓ Automobilių stovėjimo vietų trūkumas</li> </ul>	<p>Svarstytos trys alternatyvos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekonstrukcija, finansavimo poreikis: 11 mln. EUR</li> <li>2. Statyba su išankstine sutartimi, finansavimo poreikis: 12–15 mln. EUR</li> <li>3. Privataus kapitalo dalyvavimas (pasirinkta): <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atlaisvinti pastatai parduodami už 17 mln. EUR</li> <li>✓ Naujo pastato koncesija su išpirkimu per 20 metų</li> <li>✓ Sukuriama moderni darbo erdvė (8,2 m<sup>2</sup>/darbuotojui)</li> <li>✓ Aukšta naujo pastato energetinio efektyvumo klasė</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Energetinis efektyvumas: 0,5 mln. EUR/m<sup>2</sup></li> <li>✓ Darbo vietos ploto optimizavimas: 60 % didesnis darbo ploto panaudojimas</li> <li>✓ Per 20 metų bus sutaupyta 11 mln. EUR valstybės lėšų</li> </ul>
		






# Pirmaujančių praktikų analizė: Lietuvos banko darbuotojų perkėlimo į vieną pastatą atvejis

## Atvejo iliustracija | Lietuvos banko patalpų jungimas

Iki 2017 m.	2017 m.	2018 - 2022 m.
 Problemos	 Sprendimai	 Rezultatai
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lietuvos Bankas (LB) savo veiklą vykdė 3 pagrindinėse būstinėse – Vilniuje Žirmūnų g. ir Gedimino pr. bei Kaune Maironio g. – kuriose dirba 622 tarnautojai</li> <li>✓ Bendras objektų plotas siekė ~30 tūkst. m<sup>2</sup>, o jų išlaikymas kasmet LB vidutiniškai kainuoja apie 1,25 mln. EUR</li> <li>✓ Vienam darbuotojui tenkantis plotas buvo 48 m<sup>2</sup></li> </ul>	<p>Svarstytos trys alternatyvos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atnaujinti ir išplėsti Žirmūnų g. būstinę į ją perkeltiant 510 Vilniuje dirbančių LB tarnautojų. Gedimino pr. būstinėje pasilikti tik 550 m<sup>2</sup> ploto patalpas, kuriose būtų įkurtas LB muziejus. Likusi dalis būtų realizuojama rinkoje (pasirinkta)</li> <li>2. Atnaujinti ir išplėsti Žirmūnų g. būstinę į ją perkeltiant 510 Vilniuje dirbančių LB tarnautojų. Gedimino pr. būstinėje pasilikti ~2550 m<sup>2</sup> ploto skirtas LB muziejui ir valdybai. Likusi dalis būtų realizuojama rinkoje</li> <li>3. Atnaujinti ir išplėsti Gedimino pr. būstinę į ją perkeltiant ~480 Vilniuje dirbančių LB tarnautojų. Dar ~67 LB tarnautojai liktų atnaujintoje Žirmūnų g. Likusi Žirmūnų g. būstinės dalis būtų realizuojama rinkoje</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 200 LB darbuotojų laikinai (iki Žirmūnų g. pastato rekonstrukcijos pabaigos) persikėlė į nuomojamas patalpas verslo centre „CITY“</li> <li>✓ Orientacinė bendra infrastruktūros rekonstrukcijos darbų kaina – 23,3 mln. EUR</li> <li>✓ Patalpų Gedimino pr. likimas paaiškės 2019 m.</li> </ul> <p>Rezultatas užbaigus statybas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Įmonės darbuotojai dirbs vienoje lokacijoje Vilniuje</li> <li>✓ Moderniai išplanuotas ir energetiškai efektyvus pastatas</li> <li>✓ Planuojama, kad kasmet bus sutaupoma apie 30 % NT eksploatacijos kaštų</li> </ul>

# Pirmaujančių praktikų analizė: Latvijos valstybinės institucijos padalinių jungimo į vieną pastatą atvejis

## Atvejo iliustracija | Latvijos valstybės pajamų tarnybos konsolidacija

2000–2006 m.	2006–2012 m.	2013–2014 m.
 Problemos	 Sprendimai	 Rezultatai
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Latvijos Valstybės pajamų tarnybos (VPT) padaliniai išsidėstę 15 skirtingų vietų Rygoje, įskaitant iš privačių kompanijų nuomojamas patalpas</li> <li>✓ Centriniam VPT padaliniui trūksta vietos</li> <li>✓ Galiojančios nuomos sutartys sudarytos fiksuotam laikotarpiui, esamų patalpų plotas yra nepakankamas</li> <li>✓ Planuojant VPT struktūrinių padalinių dislokavimą centralizuotai ir atsižvelgiant į funkcijų augimo, personalo skaičiaus pokyčių prognozes, darbo organizavimo tendencijas ir funkcionalumą darbo patalpų poreikis – apie 34 000 m<sup>2</sup></li> </ul>	<p>Svarstytos dvi alternatyvos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vieno administracinio pastato statyba ir nuoma pagal VPT poreikius (pasirinkta)</li> <li>2. Patalpų nuoma, viešųjų konkursų organizavimas VPT patalpoms atitinkančioms centrinio padalinio poreikius</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2014 m. Rygos pakraštyje baigtas statyti bendras VPT pastatų kompleksas. Daugiau nei 2,5 tūkst. darbuotojų persikėlė į naują kompleksą, atlaisvindami biurus 14 skirtingų vietų</li> <li>✓ Viso naudingas plotas – 42 362 m<sup>2</sup></li> <li>✓ VPT naudojamas plotas – 40 127 m<sup>2</sup></li> <li>✓ Į projektą buvo investuota 74,7 mln. EUR</li> </ul>

# Privačiame sektoriuje vis labiau populiarėja darbo pobūdžiu grįsta darbo vieta, kuri daro teigiamą įtaką darbuotojų produktyvumui

## Lanksčios ir darbo pobūdžiu grįstos darbo vietos užtikrinimo reikalavimai



### Darbo vietos reikalavimai

- ✓ Atsisakoma visų arba dalies fiksuotų darbo vietų
- ✓ Atviros darbo erdvės
- ✓ Skirtingų dydžių pasitarimų kambariai
- ✓ Bendros ir poilsio erdvės – virtuvėlės, holai, žaidimų kambariai
- ✓ Telefoninių pokalbių kambariai
- ✓ Galimybė lengvai keisti darbo vietų skaičių



### Technologiniai reikalavimai

- ✓ Nešiojamieji kompiuteriai
- ✓ Mobilūs telefonai arba kompiuterių telefonija
- ✓ Bevielis (Wi-Fi) tinklas
- ✓ Elektroninė pasitarimų kambarių rezervacijos sistema, paprastas prisijungimas prie vaizdinės įrangos
- ✓ Saugus spausdinimas, kopijavimas ir dokumentų nuskaitymas
- ✓ Daiktų saugyklos darbuotojams, kurie neturi fiksuotos darbo vietos
- ✓ Pasitarimų kambariai ir kitos erdvės sukuriamos naudojant lengvas pertvaras, todėl esant poreikiui biuro patalpas nesudėtinga perplanuoti

## Lanksčios ir darbo pobūdžiu grįstos darbo vietos įtaka darbo rezultatams

- ✓ Esminė sėkmingo darbo pobūdžiu grįsto biuro prielaida – darbo tvarkos taisyklių laikymasis
- ✓ Dirbant darbo pobūdžiu paremtose biuro patalpose išauga bendradarbiavimas tarp atskirų padalinių ir darbuotojų
- ✓ Nesudėtinga organizuoti besikeičiančių projektų komandų darbą, kiekvienam darbuotojui užtikrinama galimybė pasirinkti jam labiausiai tinkamą darbo vietą

# Pirmaujančių praktikų analizė: darbo pobūdžiu grįstų darbo vietų Suomijos vidaus reikalų ministerijoje sukūrimas

## Atvejo analizė | Suomijos vidaus reikalų ministerijos (VRM) pavyzdys

Iki 2016 m.	2017 m.
Iki renovacijos	Po renovacijos
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ VRM buvo įsikūrusi sename 1981 m. statybos pastate</li><li>✓ Pastato plotas – 7 500 m<sup>2</sup></li><li>✓ Darbuotojų skaičius – 350 darbuotojų</li><li>✓ Vienam darbuotojui tekdavo 30 m<sup>2</sup> bendrojo ploto</li><li>✓ Pastatas neatitiko šiuolaikinių standartų, darbuotojai dirbdavo atskiruose kabinetuose</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Renovacijos metu buvo panaikinti kabinetai, vienam darbuotojui tenkantis bendrasis plotas sumažėjo 18 m<sup>2</sup></li><li>✓ Perplanavus VRM pastatą, atsirado vietos URM darbuotojams bei 20 ministro pirmininko kanceliarijos darbuotojų</li><li>✓ Nėra priskirtų darbo vietų, todėl visi darbuotojai gali pasirinkti jų poreikius atitinkančią darbo vietą. Darbo vietų įrengta mažiau nei darbuotojų, nes dalis beveik visą darbo dieną praleidžia pasitarimuose</li><li>✓ Du pastato aukštai skirti tyliam darbui, bendravimo ir poilsio erdvėms</li><li>✓ Baldai nuosavybės teise priklauso Suomijos CTV, todėl VRM nebereikia rūpintis biuro patalpų pertvarkymais</li><li>✓ Vidaus reikalų ministro kabinetas yra vienintelis privatus kabinetas visame pastate</li><li>✓ Kadangi objekte nėra asmeninių darbo vietų, darbuotojai savo daiktus palieka saugojimo spintelėse</li><li>✓ Ministerija svarsto pereiti prie darbo vietos nuomos modelio</li></ul>



# Dažniausiai privačiame sektoriuje nuomojamos įrengtos biuro patalpos, tačiau pastaruoju metu sparčiai populiarėja darbo vietų nuoma



Neįrengto biuro nuoma	Įrengto biuro (be baldų) nuoma	Biuro su baldais nuoma	Įrengto biuro nuoma su papildomomis paslaugomis	Darbo vietų nuoma
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuomininkui yra išnuomojamas neįrengtos biuro patalpos</li> </ul> <p>Galimos dvi alternatyvos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuomininkas pats įsirengia patalpas</li> <li>✓ Nuomotojas įrengia biurą, o nuomininkas sumoka vienkartinį įrengimo mokestį</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuomotojas skiria lėšas biuro įrengimui, kurios vėliau yra įtraukiamos į nuomos kainą</li> <li>✓ B klasė: 170-200 EUR/m<sup>2</sup></li> <li>✓ A klasė: 220-270 EUR/m<sup>2</sup></li> <li>✓ Dažniausiai šis tipas yra naudojamas naujuose pastatuose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Įstaiga nuomojasi biurą su baldais</li> <li>✓ Nuomotojams šis modelis nėra patrauklus dėl didelių įrengimo kaštų ir galimo sandėliavimo pasikeitus nuomininkams</li> <li>✓ Nuomininkams baldų nuomos paslaugą gali teikti baldų kompanijos, bet dėl didelės kainos šios paslaugos rinkoje nėra paklausios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Papildomos paslaugos yra dažniausiai teikiamos objektuose, kuriuose yra įsikūrusios kelios įstaigos</li> <li>✓ Papildomos paslaugos apima: administracines, valymo, apsaugos, teritorijos priežiūros ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mokama ne už patalpos plotą, bet už darbo vietą</li> <li>✓ Nuo nuomininko poreikių priklauso, kas įeina į nuomos kainą ir kurios paslaugos yra teikiamos už papildomą mokestį</li> <li>✓ Galimos paslaugos: admin. paslaugos, susitikimų kambariai, gėrimai ir užkandžiai, spausdinimas, baldai, komunalinės išlaidos, valymas, įrengta virtuvėlė, interneto prieiga, apsauga ir kt.</li> </ul>

# Privačiame sektoriuje išskiriami trys pagrindiniai papildomų išlaidų apmokėjimo būdai

## Pagrindiniai išlaidų apmokėjimo būdai





1	Viena suma – nuomos kaina (angl. single net)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Turto valdytojas nustato 1 m<sup>2</sup> nuomos kainą, į kurią jau įskaičiuoti komunaliniai mokesčiai ir visos kitos išlaidos</li><li>✓ Tokios sutartys gali būti sudaromos su mažomis įstaigomis, kuomet atskiras išlaidų skaidymas yra netikslingas</li></ul>
2	Nuomos kaina + tiesioginės išlaidos (angl. double net)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Turto naudotojas moka nuomos kainą ir sumoka komunalinius mokesčius (šildymo, elektros, vandens sąnaudas), kai kuriais atvejais ir administravimo išlaidas</li><li>✓ Galimos situacijos:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Vienas nuomininkas išsinuomoja visą pastatą ir apmoka visas išlaidas</li><li>✓ Keli nuomininkai sumoka savo komunalinių sąnaudų ir NT administravimo mokesčio dalį, kuri yra proporcinga jų išsinuomoto ploto dydžiui</li></ul></li></ul>
3	Nuomininkas dengia visas išlaidas (angl. triple net)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Visos aukščiau įvardintas išlaidas ir kitus mokesčius dengia nuomininkai – įskaitant žemės, NT mokesčius ir draudimą</li></ul>

## Išlaidų apmokėjimo būdų taikymas praktikoje

- ✓ Senesnių administracinių patalpų rinkoje nuomininkai dažniausiai dengia nuomos mokestį ir tiesiogines išlaidas (angl. *double net* sutartys)
- ✓ Naujose moderniose A tipo patalpose nuomininkai dengia visas patalpų išlaidas (angl. *triple net* sutartys)
- ✓ Dideli nuomininkai siekia sudaryti 10 metų sutartis su galimybe mažinti plotą iki 20 % ir didinti plotą iki 50 %

# Pagrindiniai paslaugų teikimo sutarčių komponentai yra patalpų plotas, parkavimo vietų skaičius, nuomos laikotarpis ir mokesčiai

## Pagrindiniai paslaugų teikimo sutarčių komponentai

 Patalpų plotas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Plėtos arba ploto mažinimo galimybė</li></ul>
 Parkavimo vietų skaičius	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Darbuotojams ir nuomininko klientams skirtų vietų skaičius</li><li>✓ Rinkliava už automobilių stovėjimą</li></ul>
 Nuomos laikotarpis	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Išankstinio nutraukimo galimybės</li><li>✓ Nuomos sutarties pratęsimo sąlygos</li></ul>
 Mokesčiai	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nuomos mokestis už administracines patalpas</li><li>✓ Automobilių stovėjimo aikštelės nuoma</li><li>✓ Bendrųjų erdvių nuomos mokestis</li><li>✓ Nuomos mokesčio indeksavimo sąlygos</li><li>✓ Bendrosios išlaidos (komunaliniai mokesčiai, administravimo ir valdymo išlaidos)</li><li>✓ Žemės ir nekilnojamojo turto mokesčio dalis</li><li>✓ Patalpų įrengimo kaštai</li><li>✓ Užstato dydis</li></ul>

# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

### 1.1. Turto portfelio apžvalga

### 1.2. Turto naudojimas

### 1.3. Turto administravimas

### 1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika

### 2.1. Turto naudojimas

### 2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas



# Privačiame sektoriuje biuro patalpų administravimu ir valdymu rūpinasi jo savininkas

## Pagrindinės administravimo ir valdymo paslaugų funkcijos

Administravimo paslaugos
Pastato techninė priežiūra
Smulkūs remonto darbai
Einamasis bendrųjų erdvių remontas ir priežiūra
Pastato išlaidų optimizavimas
Valymas
Teritorijos priežiūra
Apsauga

Valdymo paslaugos
Nuomininkų paieška, nuomos sutarčių sudarymas ir ryšių su nuomininkais palaikymas
Sąskaitų nuomininkams išrašymas
Pastato administravimo organizavimas, išorės tiekėjų konkursavimas ir paslaugų teikimo užtikrinimas
Papildomų paslaugų nuomininkams užtikrinimas
Rinkodaros strategijos planavimas ir įgyvendinimas
Pastato biudžeto rengimas ir kontrolė
Pastato išlaidų optimizavimas

- ✓ Administravimo paslaugoms vykdyti dažniausiai pasitelkiamos su įstaiga nesusijusiam paslaugos teikėjui, o pastato valdymu rūpinasi turto savininko atstovas arba samdyta turto valdymo kompanija.

Efektyviai veikiančiame CTV vienas darbuotojas gali valdyti iki 20 tūkst. m<sup>2</sup>, o didžioji dalis administravimo paslaugų yra perkamos iš išorės tiekėjų

#### Užsienio CTV palyginimas



##### Latvija



##### Suomija



##### Estija

Valdomo turto portfelis	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4 600 turto objektų</li> <li>✓ Pastatų plotas – 1,8 mln. m<sup>2</sup></li> <li>✓ Žemės sklypų plotas – 10,5 mln. m<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 9 300 pastatai</li> <li>✓ Valdomas plotas - 6,1 mln. m<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2 324 turto objektų</li> <li>✓ Pastatų plotas - 1,3 mln. m<sup>2</sup></li> <li>✓ Žemės sklypų plotas – 8,4 mln. m<sup>2</sup></li> </ul>
Darbuotojų skaičius	570	340	237
Bendras plotas tenkantis 1 darbuotojui	> 3 000 m <sup>2</sup>	> 17 000 m <sup>2</sup>	> 5 000 m <sup>2</sup>
Specializuotų paslaugų teikėjai	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dalinai teikia centralizuotas valdymo paslaugas</li> <li>✓ Ateityje visas valdymo paslaugas ketinama teikti centralizuotai, tam bus pasitelkti specializuoti paslaugų teikėjai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apie 90 % paslaugų teikia specializuoti paslaugų teikėjai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visos paslaugos išskyrus valdymą ir savininko įsipareigojimus yra patikėtos specializuotiems paslaugų teikėjams</li> </ul>

# Užsienio CTV NT konsolidavimą vykdė keliais etapais

## Užsienio CTV turto konsolidavimo praktikų palyginimas



Latvija



Suomija





Estija

Turto perėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Turtas perduodamas etapais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Turtas perduotas atskirais portfeliais (viešojo administravimo, kultūros, kalėjimų, gynybos, švietimo ir t. t.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Turtas perduotas etapais</li> <li>✓ CTV skaičiavimais, optimalus perdavimo efektyvumas – 200 tūkst. m² ploto per metus</li> </ul>
Pagrindinės CTV funkcijos	<p>Strateginio NT išvystymas ir išsaugojimas pagrindiniuose trejuose sektoriuose:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Istorinio ir kultūrinis paveldas</li> <li>✓ Turtas, reikalingas nacionaliniam saugumui užtikrinti</li> <li>✓ Viešojo sektoriaus įstaigų biurų vystymas ir nuoma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suteikti savo klientams darbo aplinką, kuri padidintų darbo našumą ir sumažintų patalpų išlaikymo kaštus</li> <li>✓ Efektyviai valdyti VNT</li> <li>✓ Valstybei nebereikalingo turto pardavimas ir vystymas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vystyti VNT</li> <li>✓ Užtikrinti, kad VNT administravimas ir priežiūra būtų atliekami ekonomiškai, laikantis šiuolaikinių standartų</li> <li>✓ Užtikrinti, kad nepanaudotas nekilnojamasis turtas būtų kuo veiksmingiau perduotas</li> </ul>
Senų pastatų renovacijos strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Latvijos CTV įgyvendina 32 pagrindinius plėtros projektus, kurių bendra vertė 135 mln. EUR</li> <li>✓ Istorinių pastatų išsaugojimas dažnai yra ekonomiškai nepelningas, todėl siekiant užtikrinti istorinio kultūros paveldo išsaugojimą, CTV vertina istorinių pastatų būklę ir priima sprendimus dėl tolesnio pastatų išlaikymo arba pardavimo strategijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dauguma Senaatti investicijų šiandien skiriama esamų pastatų renovacijai</li> <li>✓ Investicijos į naujus pastatus daugiausia susijusios su nestandartiniais, kariuomenei reikalingais pastatais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estijos CTV užsiima pastatų renovacija ir naujų pastatų statyba</li> <li>✓ 2016 m. investicijos ir vystymą ir rekonstrukciją siekė 55,7 mln. EUR</li> </ul>

Vidutinis privačių valdytojų NT portfelio dydis yra 65 tūkst. m<sup>2</sup>; vidutiniškai vienas darbuotojas valdo iki 10 tūkst. m<sup>2</sup> NT ploto

#### Privačių turto valdytojų palyginimas

	 <b>LORDS LB Asset Management</b>	<b>TECHNOPOLIS</b> Technopolis	 <b>SCHAGE</b> Schage	<b>Nordic and Baltic Property Group</b> NBP Group	<b>VASTINT</b> Vastint
Valdomo turto portfelis	150 000 m <sup>2</sup>	64 000 m <sup>2</sup>	33 000 m <sup>2</sup>	40 000 m <sup>2</sup>	40 000 m <sup>2</sup>
Darbuotojų skaičius	15	13	6	5	6
Bendras plotas tenkantis darbuotojui	10 000 m <sup>2</sup>	4 900 m <sup>2</sup>	5 500 m <sup>2</sup>	8 000 m <sup>2</sup>	6 600 m <sup>2</sup>

- ✓ Privatūs turto savininkai didžiąją dalį administravimo paslaugų perka iš specializuotų paslaugų teikėjų, tačiau turtą valdo patys
- ✓ Daug mažų turto vienetų valdančiai kompanijai (pvz., bankų NT kompanijoms) aktualu turėti vieną ar dvi pagrindines turto administravimo sutartis, kurios numatytų greitą mažų turto vienetų perdavimą ir administravimą
- ✓ Didesnio turto administravimo ir valdymo sutartims gali būti skelbiami atskiri konkursai, siekiant išsirinkti labiausiai patyrusį ir mažiausią kainą siūlantį tiekėją

Priklausomai nuo biuro patalpų ir teikiamų paslaugų, tiesioginės metinės 1 m<sup>2</sup> išlaidos svyruoja nuo 17,6 iki 37,8 EUR, o netiesioginės – nuo 17,4 iki 44,3 EUR

**Privačių turto valdytojų metinės tiesioginės ir netiesioginės išlaidos, tenkančios 1 m<sup>2</sup>**

	Minimalios išlaidos, EUR	Maksimalios išlaidos, EUR
<b>Tiesioginės išlaidos, įskaitant:</b>	<b>17,64</b>	<b>37,8</b>
Komunalinės išlaidos	11,28	25,2
Biuro patalpų valymas	6	10,2
Techninė apsauga SLA	0,36	2,4
<b>Netiesioginės išlaidos, įskaitant:</b>	<b>16,8</b>	<b>44,32</b>
Bendrųjų patalpų komunalinės išlaidos	0,72	5,4
Bendrųjų patalpų valymo SLA	0,36	2,64
Fizinė apsaugos SLA	3,36	3,72
Atliekų išvežimo SLA	0,96	0,96
Teritorijos priežiūros SLA	0,96	2,52
Administravimas	2,4	5,4
NT ir žemės mokesčiai, draudimas	6	14,2
Bendrų inžinerinių tinklų ir įrengimų eksploatacija	1,92	6,6
Teritorijos ir pastato apsauga	0,12	0,72
Kitos (liftų priežiūra, fasadų valymas)	0,6	2,16

- ✓ Siekiama, kad tiesioginės ir netiesioginės išlaidos sudarytų iki 36 EUR / 1 m<sup>2</sup>, tačiau dažniausiai šios išlaidos siekia 48 EUR / 1 m<sup>2</sup>
- ✓ Senesnės statybos pastatuose tiesioginės išlaidos būna didesnės nei naujos statybos pastatuose
- ✓ Dėl aukštesnio komforto lygio (išmaniųjų sistemų, fizinės apsaugos, reguliaraus fasadų valymo) naujuose pastatuose netiesioginės ir bendrosios išlaidos būna aukštesnės nei seniuose pastatuose

# Privačiame sektoriuje turto administravimo paslaugos skirstomos į privalomas ir teikiamas pagal poreikį

## Turto administravimo paslaugų grupės

### Privalomosios paslaugos

#### Klientų aptarnavimo paslaugos:

- ✓ Skambučių centras, WEB pranešimų registravimo sistema
- ✓ Avarinis reagavimas ir avarijų lokalizavimas

#### Komunalinių sistemų priežiūra:

- ✓ Vandentiekio ir nuotekų sistemos
- ✓ Vidaus ir išorės elektros tinklai
- ✓ Vidaus šildymo ir karšto vandens sistemos

#### Priešgaisrinės apsaugos ir saugos paslaugos:

- ✓ Pastato priešgaisrinės gaisro gesinimo ir dūmų šalinimo sistemos
- ✓ Pastato priešgaisrinės saugos inventoriaus bendroji priežiūra
- ✓ Gaisrinė signalizacija, praėjimo kontrolės ir vaizdo stebėjimo sistema

#### Kitų inžinerinių sistemų paslaugos:

- ✓ Inžinerinių tinklų ir sistemų techninio aptarnavimo ir priežiūros proceso administravimas
- ✓ Konstrukcijų techninė priežiūra
- ✓ Liftų aptarnavimas ir techninė priežiūra

### Paslaugos pagal poreikį

#### Techninė sistemų priežiūra:

- ✓ Šilumos punkto veikimo parametrų kontrolė, šilumos punkto įrenginių apžiūra ir patikra
- ✓ Vėdinimo ir kondicionavimo sistemų priežiūra, filtrų keitimas
- ✓ Apsauginės signalizacijos sistemos priežiūra

#### Administravimo paslaugos:

- ✓ Skaitiklių rodmenų surinkimas ir pateikimas energetinių resursų tiekėjams ir savininko atstovams
- ✓ Klientui aktualios informacijos ir ataskaitų apie suteiktas paslaugas teikimas
- ✓ Pastato energijos išteklių vartojimo stebėjimas

#### Remonto darbų organizavimas:

- ✓ Remonto darbai nuosavomis jėgomis arba samdant subrangovus
- ✓ Objekto apžiūra ir papildomi smulkūs remonto darbai

#### Papildomos paslaugos:

- ✓ Nenaudojamų objektų periodinė apžiūra ir konservavimas
- ✓ Žemės sklypų žolės pjovimą ir šiukšlių surinkimą

# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

### 1.1. Turto portfelio apžvalga

### 1.2. Turto naudojimas

### 1.3. Turto administravimas

### 1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika

### 2.1. Turto naudojimas

### 2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas

# Įgyvendinus AVNT perdavimą TB, siūlomos 2 centralizuoto AVNT valdymo alternatyvos – NT nuoma ir darbo vietų (DV) nuoma



## A1 | NT nuoma iš TB



## A2 | Darbo vietų (DV) nuoma iš TB

Valstybės skiriamas finansavimas yra proporcingas	Naudojamam AVNT plotui	Įstaigoje dirbančių darbuotojų skaičiui – vieno darbuotojo išlaikymui būtų skiriama tam tikra iš anksto apibrėžta suma
Nuomos kaina	Įstaigos nuomojasi AVNT iš TB mokėdamos nustatytą 1 m <sup>2</sup> mokestį	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Įstaigos iš TB nuomojasi ne AVNT plotą, bet standartizuotas DV (renkasi iš kelių darbo vietų kategorijų)</li> <li>✓ Nuo nuomininko poreikių priklauso, kas įeina į nuomos kainą ir kurios paslaugos yra teikiamos už papildomą mokestį. Galimų paslaugų pavyzdžiai: darbo įrankiai, įstaigos administravimas, susitikimų kambariai, gėrimai ir užkandžiai, spausdinimas, virtuvėlė, interneto prieiga, apsauga ir kt.</li> <li>✓ Visi nuomos sandoriai vykdomi per TB. Išskyrus tuos atvejus, kai TB negali atliepti įstaigos poreikių, tada TB organizuoja DV nuomą iš rinkos</li> </ul>
Pagalbinio ūkio darbuotojai	Abiejų alternatyvų atveju į TB perkeliami visi pagalbinio ūkio darbuotojai – turto administravimo ir priežiūros specialistai, valytojai, apsaugininkai ir kt.	
Turto priežiūra ir administravimas	Abiejų alternatyvų atveju įstaigoms yra uždraudžiama naudoti savo lėšas VNT priežiūrai ir administravimui, taip pat pačioms inicijuoti remonto darbus. Visos šios paslaugos yra teikiamos per TB	



# Darbo vietų nuomos įgyvendinimas (A2) leistų efektyviau valdyti ir naudoti AVNT nei NT nuoma (A1)



## A1 | NT nuoma iš TB

### Alternatyvos stiprybės

- ✓ Dėl masto ekonomijos ir sukauptos turto valdymo patirties TB efektyviau administruotų VNT nei pavienės įstaigos
- ✓ Dauguma vidiniais resursais atliekamų turto administravimo funkcijų būtų perleistos pigesniems specializuotiems paslaugų teikėjams

### Alternatyvos silpnybės

- ✓ DV kokybė nepakistų, nes dauguma įstaigų ir toliau liktų tuose pačiuose objektuose
- ✓ Nebūtų sukurtos paskatos įstaigoms optimaliai išnaudoti AVNT, nes asignavimų dydis priklausytų nuo valdomo ploto (nereikalingo VNT atsisakymas reikštų mažesnius biudžeto asignavimus, todėl įstaigos nebūtų suinteresuotos atsisakyti nenaudojamo VNT)



## A2 | Darbo vietų (DV) nuoma iš TB

- ✓ Dėl masto ekonomijos ir sukauptos turto valdymo patirties TB efektyviau administruotų VNT nei pavienės įstaigos
- ✓ Daugumą vidiniais resursais atliekamų turto administravimo funkcijų būtų perleistos pigesniems specializuotiems paslaugų teikėjams
- ✓ Sukuriamos paskatos įstaigoms atsikratyti nenaudojamo ir nereikalingo AVNT, nes asignavimų dydis priklausytų nuo darbuotojų skaičiaus, o ne nuo naudojamo ploto
- ✓ Sukūrus DV kokybės standartą pagerėtų viešojo sektoriaus darbo aplinka ir darbuotojų našumas

- ✓ Tikėtinas didesnis įstaigų pasipriešinimas
- ✓ DV finansavimo rėžių ir paslaugų paketų suformavimas reikalautų detalaus planavimo ir gilios analizės

# Įgyvendinus AVNT perdavimą TB, siūlomos 2 centralizuoto AVNT valdymo alternatyvos – NT nuoma ir darbo vietų (DV) nuoma



## A1 | NT nuoma iš TB



## A2 | Darbo vietų (DV) nuoma iš TB

Skiriamas finansavimas	Naudojamam AVNT plotui	Įstaigoje dirbančių darbuotojų skaičiui (pagal kategorijas)
Galima mokesčio sandara	<p><b>Taikant „Kaštai+“ (negaunant VNT pardavimo pajamų):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ~3,4 EUR/m²/mėn.* nuomos mokestis, į kurį įeity: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einamieji VNT remontai</li> <li>✓ Kapitalinis VNT atnaujinimas per 40 m. ciklą</li> <li>✓ TB administravimo sąnaudos</li> <li>✓ Vakansijos išlaikymas</li> </ul> </li> <li>✓ ~2,6 EUR/m²/mėn. komunaliniai mokesčiai</li> <li>✓ Visoms įstaigoms taikomas vienodas NT portfelio išlaikymo mokestis</li> </ul> <p><b>Taikant rinkos kainų modelį:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 0,5-12 EUR/m²/mėn. įmoka (priklauso nuo regiono)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Išlaikant dabartinį 1 darbuotojui tenkantį plotą (34 m²), darbo vieta kainuotų 203 EUR/mėn.</li> <li>✓ Jei 1 darbuotojui tenkantį plotą pavyktų sumažinti iki 19 m², darbo vieta atpigtų iki 160 EUR/mėn.</li> <li>✓ Darbo vietos nuomos kaina padengtų: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einamuosius VNT remontus</li> <li>✓ Kapitalinį VNT atnaujinimą</li> <li>✓ Komunalines sąnaudas</li> <li>✓ TB administravimo sąnaudas</li> <li>✓ Vakansijos išlaikymą bei papildomas paslaugas (žr. toliau)</li> </ul> </li> </ul>
Papildomos paslaugos	Nėra	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Biuro baldai</li> <li>✓ Biuro technika</li> </ul>
Rezultatas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lėtesnis ploto optimizavimas</li> <li>✓ Mažiau teikiamų paslaugų</li> <li>✓ Panašūs kaštai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Greitesnis ploto optimizavimas</li> <li>✓ Daugiau teikiamų paslaugų</li> <li>✓ Panašūs kaštai</li> <li>✓ Maksimalus skaidrumas</li> </ul>

### Prielaidos

- ✓ Sukuriamas DV standartas (3-5 DV kategorijos)
  - ✓ Rekonstrukcijos fondas skaičiuojamas planuojant naudingą pastato tarnavimo laikotarpį (40 metų), ir renovacijos kaštus (pilna rekonstrukcija) – 1200 EUR/m²
  - ✓ Į TB perkeliama visi pagalbinio ūkio darbuotojai – turto administravimo ir priežiūros specialistai, valytojai, apsaugininkai ir kt.
  - ✓ Įstaigoms nebeskiriamos lėšos VNT priežiūrai ir administravimui bei remonto darbams. Visos šios paslaugos yra teikiamos per TB
- \* Nurodytas nuomos įkainis būtų taikomas nesant VNT pardavimo pajamų; gaunant pardavimo pajamas įkainis galėtų būti mažėti iki 3,15 EUR/m²/mėn.

# Siekiant, kad visos įstaigos pereitų prie kokybės reikalavimus atitinkančios DV nuomos modelio, dalį AVNT objektų reikia palaipsniui renovuoti

Vertinama įstaigos naudojamo AVNT būklė ir AVNT atitikimas DV standartams

## DV nuomos įvedimas iš įstaigų perspektyvos

Naudojamas VNT atitinka DV kokybės standartą	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Skiriamas finansavimas pagal atitinkamos kategorijos etatų skaičių</li><li>✓ Įvedamas DV nuomos santykis su TB</li></ul>
Naudojamas VNT neatitinka DV kokybės standarto	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atlygintina arba neatlygintina NT nuoma</li><li>✓ Parenkamos patalpos į kurias po renovacijos persikels įstaiga</li><li>✓ Kol vyksta objekto renovacija, įstaigos darbuotojai laikinai persikelia į biurų „viešbutį“</li><li>✓ Įstaigai persikėlus į renovuotą objektą, įvedamas DV nuomos santykis</li><li>✓ Renovacijos ciklas ~40 m.</li></ul>

### Perėjimas prie DV nuomos turi vykti etapais, nes:

- ✓ 1 darbuotojui tenkantis VNT plotas daugeliu atveju yra didesnis nei rinkos efektyvumo norma, ne visi pastatai yra energetiškai efektyvūs
- ✓ Visoms įstaigoms tuo pačiu metu perėjus prie DV nuomos modelio, TB negalėtų patenkinti staiga atsiradusio didelio kokybiškų DV poreikio

## DV nuomos įvedimas iš TB perspektyvos

TB paskirsto perimtą turtą į parduotiną (įstaigoms nereikalingą), laikytiną ir likviduotiną

	<b>Objekto kokybė atitinka DV standartą:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Įvedamas DV nuomos santykis</li></ul>
Naudojamas (laikytinas) VNT	<b>Objekto kokybė neatitinka DV standarto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Objektas yra renovuojamas, kad atitiktų DV kokybės standartą</li><li>✓ Įvedamas DV nuomos santykis</li></ul>
Parduotinas VNT	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Iki 2030 m. planuojama parduoti 754 tūkst. m<sup>2</sup> VNT bei gauti 241 mln. EUR pardavimo pajamų</li></ul>
Likviduotinas VNT	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Likviduotino VNT apimtis nėra žinoma</li><li>✓ Reikalingas papildomas finansavimas VNT likvidavimui</li></ul>

### Spręstini klausimai:

- ✓ Iš VNT pardavimo gautų lėšų gali nepakakti objektų renovacijos finansavimui
- ✓ VIP lėšos, skirtos VNT atnaujinimui galėtų būti skirtos TB renovacijos programai
- ✓ Sprendimus dėl VNT renovacijos eiliškumo priima TB

# Ataskaitos turinys

## 1. VNT esamos situacijos analizė

### 1.1. Turto portfelio apžvalga

### 1.2. Turto naudojimas

### 1.3. Turto administravimas

### 1.4. Turto valdymas

## 2. Geroji praktika

### 2.1. Turto naudojimas

### 2.2. Turto administravimas ir valdymas

## 3. VNT konsolidavimo vizija

## 4. VNT konsolidavimo įgyvendinimo planas

# TB vizija – valstybės NT valdymo kompetencijų centras, gebantis patenkinti viešojo sektoriaus geros kokybės VNT paklausą

## TB vizija

Profesionalus VNT valdytojas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Gebantis patenkinti viešojo sektoriaus geros kokybės VNT poreikius pagal DV kokybės standartą</li><li>✓ VNT vystymo (remonto, renovacijos ir statybos) projektų įgyvendintojas ir organizatorius</li><li>✓ Profesionalus valstybei nereikalingo VNT pardavėjas ir pardavimo proceso organizatorius</li></ul>
Strategijos formuotojas	VNT valdymo kompetencijų centras, gebantis formuoti ilgalaikę VNT strategiją (2030 m.)
Geriausieji specialistai	TB dirba aukštos kvalifikacijos, daug NT valdymo patirties sukaupę profesionalai

## Pirmasis įgyvendinimo žingsnis



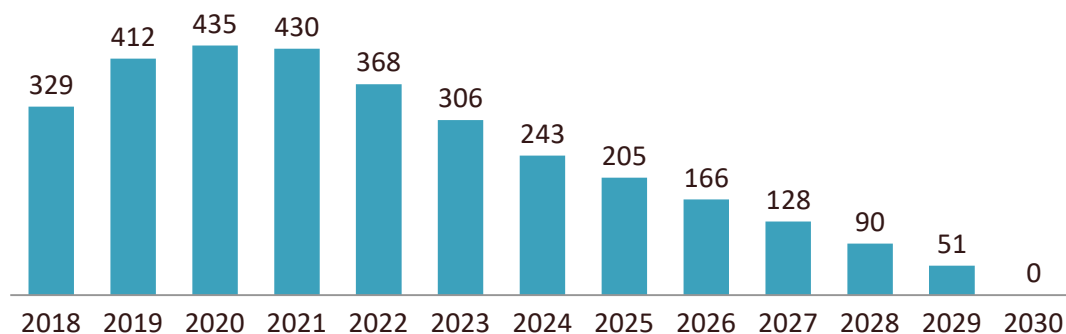
- ✓ TB sąlyginis išskaidymas į strateginį TB ir ne strateginį TB yra reikalingas siekiant atskirti ilgalaikes ir laikinas funkcijas
- ✓ Strateginio ir ne strateginio TB VNT portfeliai galėtų būti valdomi atskirai:
  - ✓ Atskiros veiklos ir VNT eksploatavimo sąnaudos
  - ✓ Atskiros VNT nuomos ir pardavimo pajamos
  - ✓ Formuojami skirtingi tikslai ir uždaviniai

# Ne strateginio TB tikslas – valstybei nereikalingo VNT pardavimas ir likvidavimas

 <b>Finansavimo poreikiai</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Darbuotojų DU fondo ir turto valdymo darbo įrankių įsigijimo finansavimas pradiname etape</li><li>✓ Likvidavimo išlaidos turi būti kompensuojamos, nes TB negali dengti šių išlaidų iš pardavimo pajamų</li></ul>
 <b>Žmogiškųjų išteklių poreikiai</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Darbuotojų poreikis paskaičiuotas remiantis prielaida, kad vienas darbuotojas valdys 9 000 m<sup>2</sup> VNT portfelį</li><li>✓ Vidutiniškai su ne strateginio TB VNT dirbs apie 30 žmonių (veiklos pradžioje apie 50 darbuotojų)</li></ul>
 <b>APTJ kitų paskirčių VNT</b>	<p>Siūloma perimti APTJ kitų paskirčių VNT:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kuris nėra reikalingas pagrindinėms įstaigų funkcijoms vykdyti</li><li>✓ TB perėmus šį VNT įstaigos nebegalės įdarbinti pagalbinio ūkio darbuotojų (turto administratorių, valytojų, apsaugininkų ir kt.)</li><li>✓ Pardavus šį VNT rinkoje galima gauti pajamas, kurios būtų pervestos į valstybės ir savivaldybių biudžetus</li></ul>
 <b>VNT portfelis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Šiuo metu TB valdomas kitų paskirčių VNT plotas yra 372 tūkst. m<sup>2</sup></li><li>✓ 70 % 2018-2020 m. perimamo APTJ kitų paskirčių VNT plotas siekia 384 tūkst. m<sup>2</sup><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Vadovaujamasi prielaida, kad 30 % kitų paskirčių VNT yra naudojamas APTJ tiesioginėms funkcijoms vykdyti, pvz., pasienio postas (LR muitinė), maniežas (Kūno kultūros ir sporto departamentas)</li></ul></li></ul>
 <b>VNT pardavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prognozuojama, kad vidutiniškai per metus bus parduodama 38 tūkst. m<sup>2</sup></li><li>✓ Ne strateginio TB VNT pardavimo pajamos, atskaičius veiklos ir VNT eksploatavimo išlaidas, būtų pervedamos į valstybės ir savivaldybių biudžetus</li></ul>
 <b>Nereikalingo VNT perdavimas TB</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Visos viešojo sektoriaus įstaigos ir įmonės (BJ, VŠĮ, VĮ) turi teisę perduoti nereikalinga VNT TB, o TB neturi teisės šio VNT atsisakyti</li></ul>

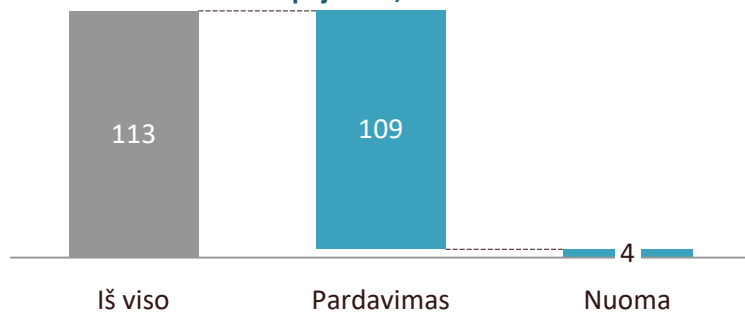
# Prognozuojama, kad per 13 m. ne strateginis TB atsisakys viso jam priskirto VNT ploto (640 tūkst. m<sup>2</sup>), o pajamos 52 mln. EUR viršys išlaidas

Ne strateginio TB VNT ploto pokytis, 2018-2030 m., tūkst. m<sup>2</sup>



- ✓ Nors VNT yra likviduojamas ar parduodamas, 2018-2020 m. ne strateginis TB portfelis augs, nes vyksta APTĮ kitų paskirčių VNT perėmimas
- ✓ Iš viso, per 13 m. TB realizuos 640 tūkst. m<sup>2</sup> ne strateginio TB VNT ploto:
  - ✓ 128 tūkst. m<sup>2</sup> (20 %) šio ploto bus likviduota (nugriauta)
  - ✓ 513 tūkst. m<sup>2</sup> (80 %) bus parduota

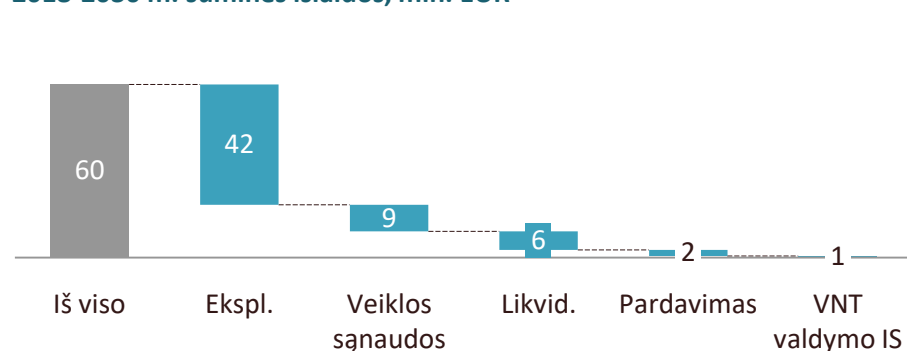
2018-2030 m. suminės pajamos, mln. EUR



Prognozuojama:

- ✓ Vidutinė pardavimo kaina – 293 EUR/m<sup>2</sup>
- ✓ Nuo penktų metų pardavimų kaina kasmet mažės 10 %, darant prielaidą, kad tuo metu portfelyje bus likęs tik mažos vertės VNT
- ✓ Vidutinė nuomos kaina – 0,92 EUR/m<sup>2</sup>
- ✓ Daroma prielaida, kad bus nuomojama ~10 % ne strateginiame TB portfelyje esančio VNT

2018-2030 m. suminės išlaidos, mln. EUR

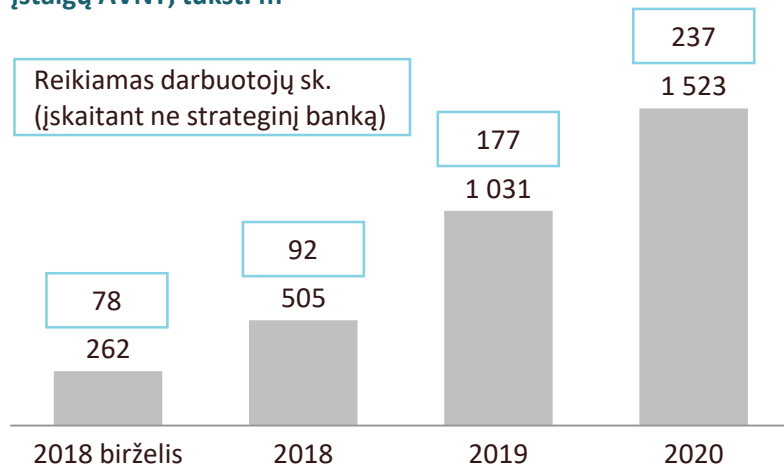


Prognozuojama:

- ✓ Pardavimo išlaidas (2 % nuo pardavimo pajamų) sudaro aukcionų rengimas, sklypų formavimas, paslaugų teikėjų įkainiai, aukcionų viešinimas ir NT vertinimas
- ✓ Likvidavimo išlaidos – 50 EUR/m<sup>2</sup>
- ✓ Veiklos sąnaudas sudaro DU fondas, darbo vietų ir įrangos išlaikymas, draudimo išlaidos
- ✓ Pardavimų tempui išlaikyti rekomenduojame dalį funkcijų vykdyti pasitelkiant išorės paslaugų teikėjus

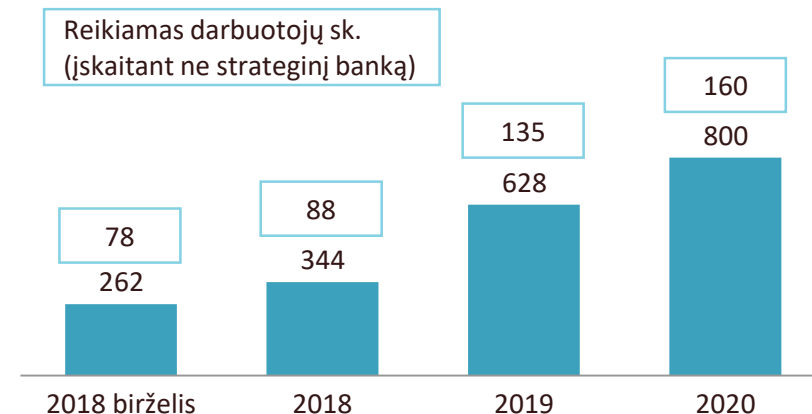
## Iki 2020 m. siūlome TB perimti APTĮ AVNT; kasmet būtų perimama po 179 tūkst. m<sup>2</sup>

Prognozuojamas strateginio VNT portfelio dydis ir reikiamas darbuotojų skaičius metų pabaigoje perimant visų LRV atskaitingų įstaigų AVNT, tūkst. m<sup>2</sup>



- ✓ Pagal LRV patvirtintą planą nuo 2018 iki 2020 m. TB kasmet palaipsniui perims ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų AVNT objektus
- ✓ TB kasmet perims labai didelį VNT plotą – po **420 tūkst. m<sup>2</sup>**
- ✓ Esant tokiam perėmimo tempui, TB, dėl kompetencijų stokos ir žemos VNT valdymo procesų brandos, nesugebės laiku perimti ir efektyviai valdyti greitai augančio VNT portfelio
- ✓ Dabar TB dirba ~80 darbuotojų, kurių funkcijos yra susijusios su VNT valdymu. Jeigu bus pasirinkta ir toliau įgyvendinti šį planą, TB iki 2020 m. pabaigos privalės papildomai įdarbinti virš 150 turto valdymo specialistų. Šis tempas yra per didelis siekiant įdarbinti kompetentingus VNT valdymo specialistus
- ✓ Perimant visų LRV atskaitingų įstaigų AVNT, metinis portfelio augimo tempas siektų **141 %**

Prognozuojamas strateginio VNT portfelio dydis ir reikiamas darbuotojų skaičius metų pabaigoje perimant tik APTĮ AVNT, tūkst. m<sup>2</sup>



Siekiant, kad TB galėtų teikti kokybiškas turto valdymo ir administravimo paslaugas, siūlome sumažinti perduodamo AVNT CTV apimtį neperimant VPTĮ AVNT:

- ✓ Kadangi VPTĮ nuomotųsi AVNT iš TB, o kitų paskirčių VNT valdytų pačios, nebūtų pasiektas VNT valdymo efektyvumas
- ✓ Būtų apsunkintas VPTĮ VNT priežiūros finansavimas, nes reikėtų skirti asignavimus tiek AVNT nuomai, tiek VPTĮ kitų paskirčių VNT priežiūrai ir eksploatacijai
- ✓ Kadangi TB šiuo metu neturi resursų ir kompetencijų perimti visą VPTĮ VNT, siūloma perimti tik APTĮ AVNT
- ✓ Periminėjant tik APTĮ AVNT, portfelio metinis augimo tempas siektų **75 %**



## Nuo 2018 iki 2020 m. TB perims 682 tūkst. m<sup>2</sup> APTĮ AVNT, dalis šių įstaigų AVNT jau yra perimta

	2018				2019				2020				Įstaigų sk.	Darbuotojų sk. <sup>1</sup>	Pagalbinio ūkio darb. sk. <sup>1</sup>	Kompleksų sk.	Plotas, tūkst. m <sup>2</sup>
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
<b>I etapas</b>													56	4 641	118	194	248
Aplinkosauga													18	1 322	23	73	70
Sveikatos aps.													17	1 926	44	23	26
Žemės ūkis													9	1 393	6	38	56
Finansai													12	2 954	45	60	96
<b>II etapas</b>													83	7 417	118	193	285
Susisiekimasis													8	383	7	16	33
Kultūra													10	397	6	13	22
Švietimas													17	677	50	14	33
Socialinė aps.													39	5 346	44	130	170
Teisingumas													9	614	11	20	27
<b>III etapas</b>													45	3 833	96	98	149
Ūkis													6	307	1	9	20
Energetika													2	201	0	1	1
Užsienio politika													1	— <sup>2</sup>	1	3	2
Vidaus reikalai													10	1 172	27	19	34
Vyriausybė													26	2 153	67	66	92

<sup>1</sup> Duomenų užklausa (88 % įstaigų) duomenys

<sup>2</sup> LR URM nepateikė darbuotojų skaičiaus duomenų

# Strateginio TB funkcijos: VNT portfelio valdymas, VNT vystymo projektų įgyvendinimas ir perteklinio AVNT pardavimas / nuoma

## Strateginio TB funkcijos

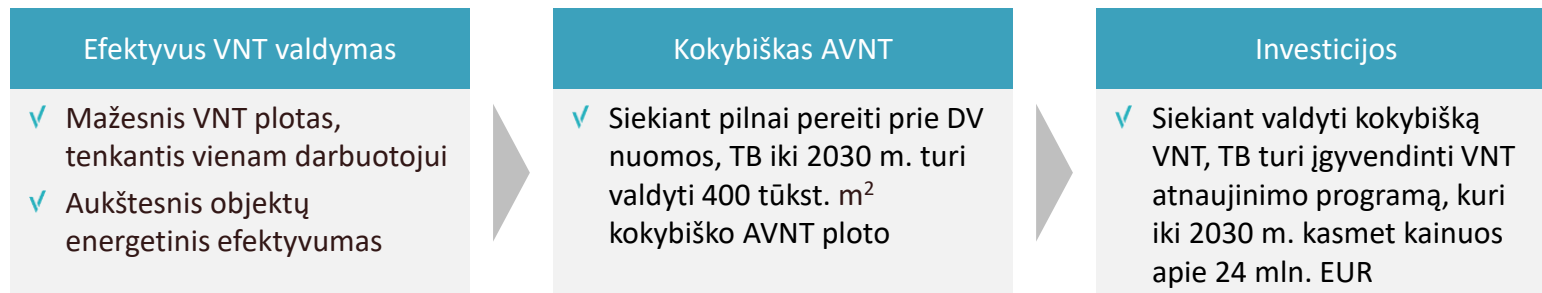
VNT portfelio valdymas	VNT vystymas	VNT realizavimas
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Valdyti VNT portfelį atsižvelgiant tiek į dabartinius įstaigų poreikius, tiek į VNT paklausą ateityje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Vykdyti VNT vystymo projektus</li><li>✓ Efektyvinti VNT panaudojimą</li><li>✓ Renovuoti strateginį VNT portfelį</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Parduoti perteklinį VNT, kuris yra nenaudojamas viešojo sektoriaus įstaigų</li><li>✓ Nuomoti VNT tiek viešojo administravimo organizacijoms, tiek išoriniams klientams</li></ul>

Verta pažymėti, kad šie procesai yra tęstiniai – TB kasmet vykdydys VNT vystymo projektus ir besikeičiant įstaigų poreikiams dalį VNT parduos

## 2030 m. vizija

- ✓ TB valdo 400 tūkst. m<sup>2</sup> kokybiško AVNT, kuriame dirba apie 21 tūkst. viešojo sektoriaus darbuotojų
- ✓ VNT atnaujinimo biudžetas siekia 262 mln. EUR
- ✓ Visos įstaigos yra perėjusios prie DV nuomos modelio
- ✓ 1 DV tenka ne daugiau nei 20 m<sup>2</sup> bendro ploto
- ✓ Pagal „vieno langelio“ principą įstaigos, aptarnaujančios interesantus ir atliekančios panašias funkcijas, yra įsikūrusios tame pačiame objekte
- ✓ Lyginant su 2018 m. dėl mažesnio VNT portfelio kasmet bus sutaupoma po 11 mln. EUR eksploataavimo išlaidų
- ✓ TB dirba ~65 aukštos kvalifikacijos NT valdymo specialistai
- ✓ TB yra savarankiška VNT valdymo įmonė

# VNT renovacija ir vystymas turėtų būti finansuojami VNT pardavimo bei nuomos mokesčio pajamomis

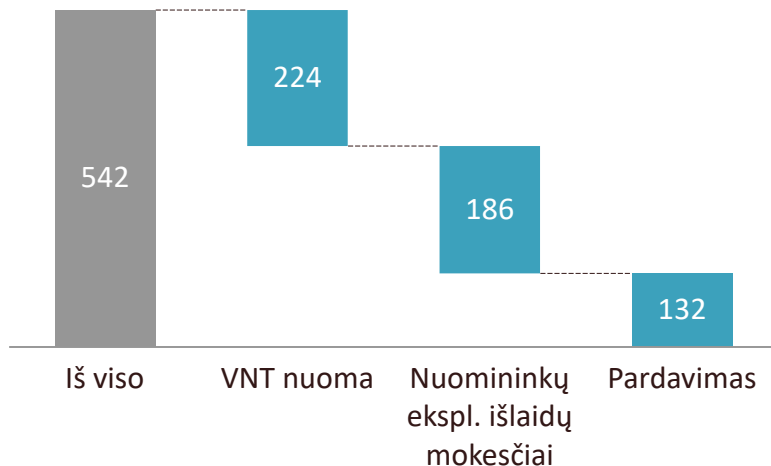


## Finansavimo šaltiniai

NT nuoma	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nuomos įvedimo pagrindinis tikslas yra ne TB pelningumo užtikrinimas, o siekis surinkti lėšas investicijoms į VNT atnaujinimą</li><li>✓ Tai paskatintų TB tapti rinkos dalyviu, nes TB taptų savarankiška, save išsilaikanti įmonė</li><li>✓ Nuomos kaina yra paskaičiuota tokia, kad pajamų užtektų padengti VNT atnaujinimo, organizaciniams, parduodamo VNT eksploatavimo ir kitiems kaštams – TB negeneruos didelio pelno</li></ul>
NT pardavimas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ NT pardavimo pajamos leis vykdyti NT atnaujinimo programą su sąlyginai nedidele nuomos kaina</li></ul>
Būtinai pokyčiai	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pagal valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymą, TB privalo mokėti 60–85 % (priklausomai nuo kapitalo grąžos) paskirstytojo pelno dydžio įmoką į valstybės biudžetą</li><li>✓ Todėl yra būtina, kad LRV VNT centralizavimą pripažintų svarbiu valstybei ekonominiu projektu ir nustatyti mažesnę TB įmokos dalį į valstybės biudžetą</li></ul>

VNT vystymas turėtų būti finansuojamas iš VNT pardavimo bei nuomos pajamų; reformos metu strateginio TB pajamos 2 mln. EUR viršys išlaidas

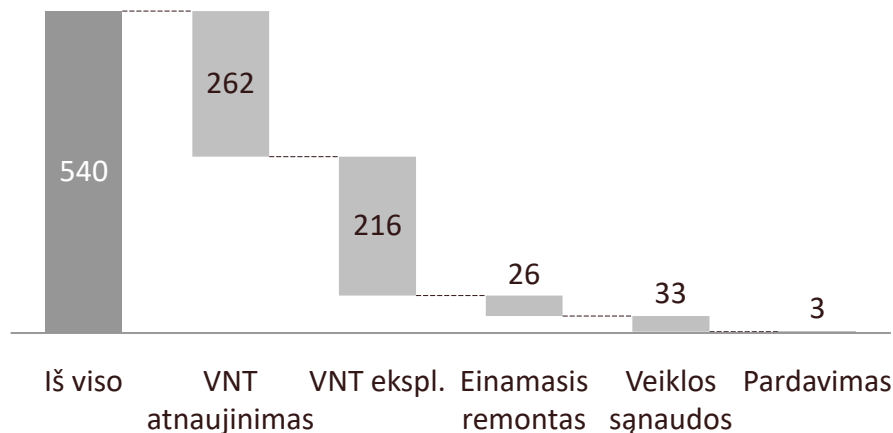
2020-2030 m. pajamos, mln. EUR



Prognozuojama:

- ✓ Vidutinė AVNT nuomos kaina – 3,15 EUR/m<sup>2</sup>
- ✓ Vidutinė kitų paskirčių VNT nuomos kaina – 1 EUR/m<sup>2</sup>
- ✓ Daroma prielaida, kad 30 % nenaudojamo VNT ploto bus nuomojamas išorės nuomininkams
- ✓ Vidutinė pardavimo kaina – 569 EUR/m<sup>2</sup>
- ✓ APTĮ nuomos ir turto eksploatavimo biudžetas – 382 mln. EUR (vidutiniškai 35 mln. EUR/metai)

2020-2030 m. išlaidos, mln. EUR



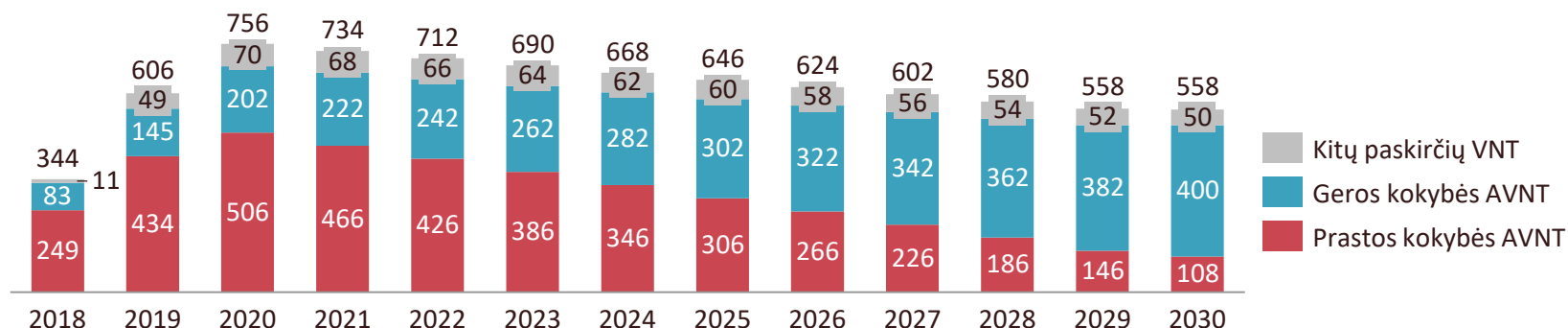
Prognozuojama:

- ✓ Pardavimo išlaidos (2 % nuo pardavimo pajamų) – aukcionų rengimas, sklypų formavimas, vertinimas, viešinimas
- ✓ Veiklos sąnaudos – DU fondas, DV ir įrangos išlaikymas
- ✓ Daroma prielaida, kad kasmet 4 % strateginio TB VNT objektų bus atliktas einamasis remontas
- ✓ Pardavimų tempui išlaikyti rekomenduojame pasitelkti trečiąsias šalis

- ✓ Įgyvendinus reformą ir pardavus visą nereikalingą AVNT nuomos kainą reikės padidinti iki ~3,40 EUR/m<sup>2</sup>, nes CTV neturės galimybės dalies VNT atnaujinimo išlaidų kompensuoti pardavimo pajamomis
- ✓ Nors VNT atnaujinimo tempai sulėtės, TB nenutrūkstamai įgyvendins VNT atnaujinimo projektus, kiekvieną objektą reikės kapitaliai atnaujinti kas maždaug 40 metų

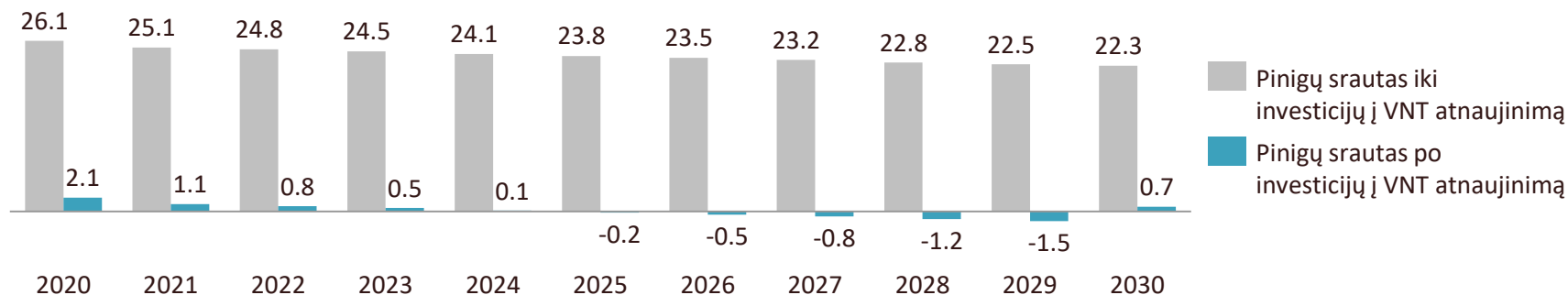
## Nuo 2018 iki 2030 m. bus parduota 241 tūkst. m<sup>2</sup> ir atnaujinta 218 tūkst. m<sup>2</sup> strateginio TB VNT

Strateginio TB VNT pagal jo rūšį ir kokybę, 2018-2030 m., tūkst. m<sup>2</sup>



- ✓ Kitų paskirčių VNT – AVNT kompleksų priklausiniai
- ✓ Vykdam reformą, geros kokybės AVNT dalis portfelyje palaipsniui didės, nes kasmet bus atnaujinama po **20 tūkst. m<sup>2</sup>**
- ✓ Iš viso per 12 m. bus parduota **241 tūkst. m<sup>2</sup>** ir atnaujinta **218 tūkst. m<sup>2</sup>** strateginio TB VNT
- ✓ TB turi pasitvirtinti VNT atnaujinimo eiliškumą

Strateginio TB pinigų srautas, 2020-2030 m., mln. EUR



- ✓ 2018 ir 2019 m. CTV negaus pinigų iš nuomos, VNT atnaujinimo projektai nebus vykdomi
- ✓ Vykdam VNT atnaujinimo projektus 2025-2029 m. TB pinigų srautas bus neigiamas dėl mažėjančio portfelio
- ✓ Po 2030 m. VNT atnaujinimo mastai sulėtės, tačiau nesant pardavimo pajamų nuomos kainą reikės didinti

## Centralizavus ir atnaujinus APTĮ AVNT kasmet pavyktų sutaupyti po ~11 mln. EUR išlaikymo kaštų

	Dabartinė situacija	Tarpinė situacija (2020 m.)	Galutinis tikslas (2030-2035 m.)
AVNT nuosavybė	✓ Dauguma APTĮ pačios valdo jų naudojamą AVNT	✓ Visos APTĮ AVNT yra perdavusios CTV	✓ Visos APTĮ AVNT yra perdavusios CTV
Metiniai AVNT išlaikymo kaštai	~24 mln. EUR	~18 mln. EUR	~13 mln. EUR
Metiniai AVNT nuomos kaštai	-	~22 mln. EUR	~16 mln. EUR
AVNT atnaujinimas	✓ Nėra VNT atnaujinimo strategijos: kiekviena įstaiga, gavusi lėšas, pati inicijuoja VNT atnaujinimo darbus, nėra numatyti kriterijai, kuriais remiantis būtų sprendžiama, kurie objektai turėtų būti atnaujinami pirmiausia	✓ Pradedama įgyvendinti VNT atnaujinimo programa	✓ Nors VNT atnaujinimo tempai sulėtės, tačiau TB nenutrūkstamai įgyvendins atnaujinimo projektus
Bendras AVNT išlaikymo ir atnaujinimo biudžetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bendras įstaigų metinis biudžetas siekia ~44 mln EUR</li> <li>✓ 20 mln. EUR skiriami objektų kapitaliniam remontui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bendras įstaigų metinis biudžetas sieks ~40 mln EUR</li> <li>✓ 24 mln. EUR skiriami objektų kapitaliniam remontui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bendras įstaigų metinis biudžetas sieks ~29 mln. EUR</li> <li>✓ 12 mln. EUR skiriami objektų kapitaliniam remontui</li> </ul>

\*Įtrauktas CTV valdomas AVNT

# Išskyrėme keturias reformos įgyvendinimo rizikas: pajamų nestabilumas, viešųjų pirkimų trikdžiai, politinių prioritetų kaita ir kompetencijų stoka

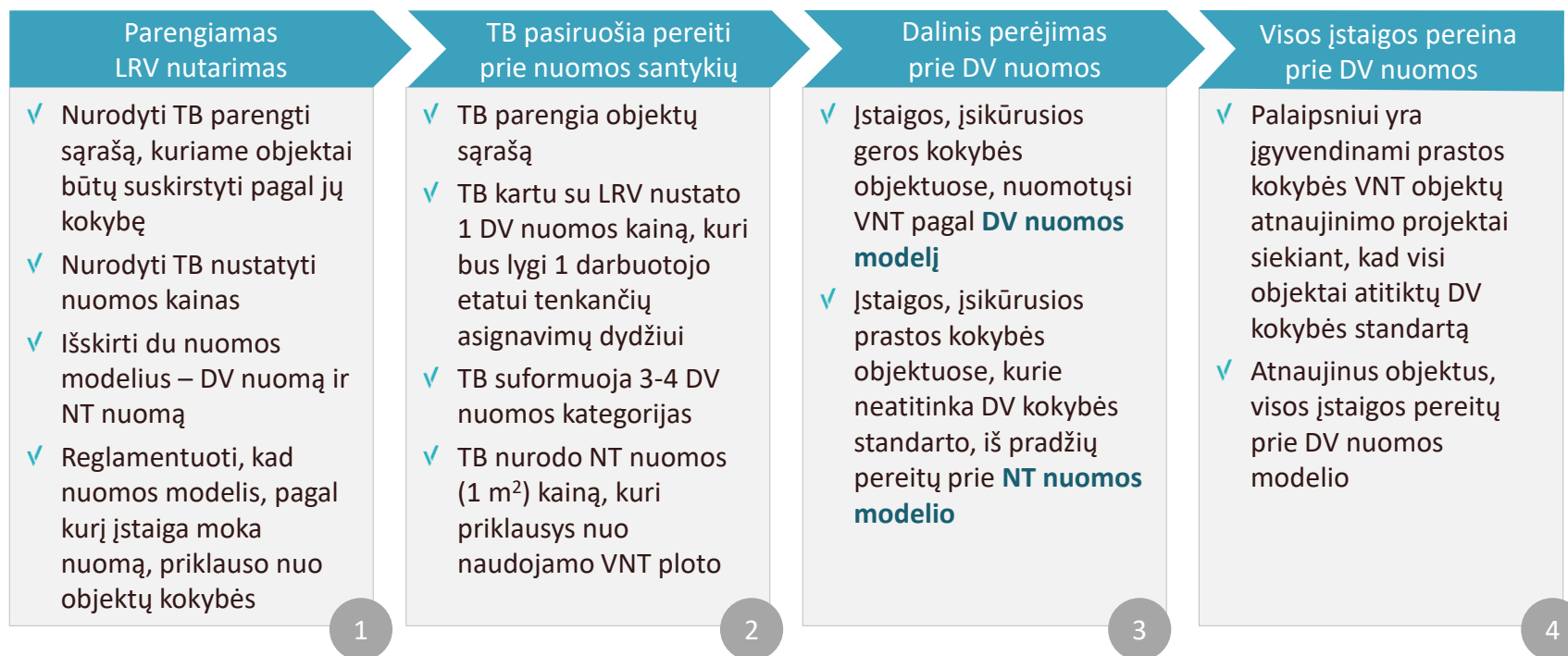
	Rizikos aprašymas	Atsako priemonės
Nestabilios pardavimo pajamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tikėtina, kad ekonominio nuosmukio laikotarpiu sumažės VNT pardavimo pajamos</li> <li>✓ Dėl to TB negalės įgyvendinti suplanuotos VNT atnaujinimo programos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Koreguoti VNT pardavimo apimtis atsižvelgiant į ekonominius ciklus</li> <li>✓ Sumažėjus pardavimo pajamoms, užtikrinti galimybę pasiskolinti reikiamas lėšas iš valstybės biudžeto</li> </ul>
Užsitęsios viešųjų pirkimų procedūros	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Galimi didžiųjų VNT objektų renovacijos viešųjų pirkimų procedūrų vėlavimai dėl skundų ir pranešimų gausos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Paraleliai organizuoti daugiau viešųjų pirkimų nei planuojama įgyvendinti VNT renovacijos projektų vienu metu</li> <li>✓ Viešųjų pirkimų techninėse specifikacijose numatyti galimybę projektus pradėti vykdyti vėliau nei pasirašoma sutartis</li> </ul>
TB priklausomybė nuo politinių prioritetų kaitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rizika, kad pasikeitus politiniams prioritetams (pvz., pasikeitus LRV sudėčiai), TB skiriami asignavimai sumažės arba bus nutraukti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renovacijos projektus vykdyti iš TB gaunamų VNT pardavimo ir nuomos pajamų, kurios turėtų likti TB sąskaitoje, o ne būti pervedamos į valstybės biudžetą</li> </ul>
Kompetencijų ir resursų stoka	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TB trūksta lėšų pritraukti kompetentingus, NT valdymo patirties sukaupusius darbuotojus</li> <li>✓ Vykdam reformą ir augant VNT portfeliui TB reikės gerokai didesnio darbuotojų kiekio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Užtikrinti finansavimą, kurio užtektų NT valdymo patirties sukaupusių profesionalų įdarbinimui, mokymų organizavimui ir darbuotojų motyvacinės sistemos sukūrimui</li> </ul>

# Siekiant įvesti DV nuomą, LRV nutarimu reikėtų nustatyti nuomos sąlygas, TB turi suskirstyti objektus pagal jų kokybę ir vykdyti VNT vystymo projektus

## Esama situacija

- ✓ LR FM teikiamame LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimo projekte (toliau – įstatymo pakeitimo projekte) nurodyta, kad LRV nustato VNT nuomos sąlygas
- ✓ Menkas nuomos sąlygų detalizavimas savaime nėra neigiamas dalykas – pasikeitus VNT nuomos standartams nereikės keisti įstatymo
- ✓ Tačiau LRV nutarimu reikėtų nustatyti nuomos santykių gaires

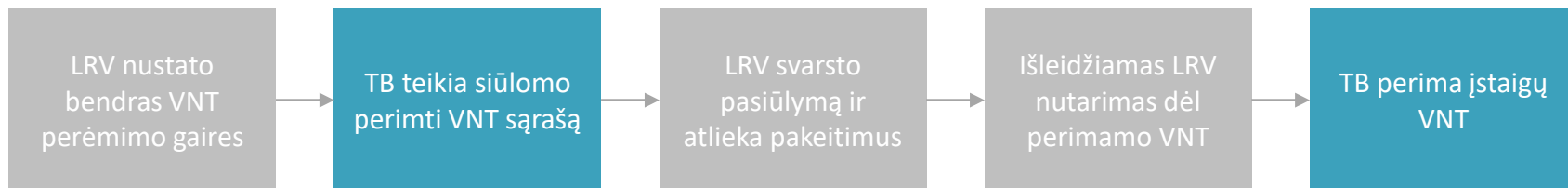
## Perėjimo prie DV nuomos etapai





## TB iki 2020 m. perims labai didelį VNT plotą, todėl būtina kaip įmanoma labiau supaprastinti VNT perėmimo procesą

### VNT centralizavimo žingsniai



- ✓ Pagal LRV patvirtintą planą nuo 2018 iki 2020 m. TB kasmet palaipsniui perims ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų AVNT objektus
- ✓ VNT perėmimo procesas yra labai ilgas – paskutinis įstaigų VNT perdavimas CTV truko apie 1 metus
- ✓ Siekiant supaprastinti VNT perėmimo procesą TB kartu su LRV atstovais galėtų parengti detalų, įstaigų lygmens VNT centralizavimo planą:
  - ✓ Būtų sutaupyta laiko derinant perimamo VNT sąrašus tarp TB, LR FM ir LRV
  - ✓ Įstaigos, žinodamos, kada jų VNT bus perduotas TB, galėtų iš anksto ruošti turto perdavimui
- ✓ Siūloma TB ir ministerijoms paskirti asmenis, kurie kuruotų tam tikros ministerijų srities VNT perdavimą
- ✓ Siekiant kokybiškai perimti VNT ir be trukdžių trumpuoju laikotarpiu, kol nėra pradėtas turto priežiūros paslaugų pirkimo procesas, administruoti perimtą VNT, siūloma į TB perkelti visus įstaigose įdarbintus pagalbinio ūkio darbuotojus (turto administratorius, apsaugininkus, valytojus ir kt.)
- ✓ VNT perimamas be baldų – baldų valdymo klausimas turi būti sprendžiamas TB pilnai išsiugdžius VNT valdymo kompetencijas

# Tarpinstitucinė komunikacija – žinutės apie nedidėjančius VNT išlaikymo kaštus, geresnę VNT kokybę bei objektų atnaujinimo derinimą su įstaigų atstovais

## Pagrindiniai tarpinstitucinės komunikacijos principai

Tokie patys arba mažesni VNT išlaikymo kaštai	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Šiuo metu įstaigos VNT išlaikymui ir atnaujinimui gauna asignavimus iš valstybės biudžeto</li><li>✓ Perdavus turtą TB ir perėjus prie nuomos santykių, įstaigos gaus biudžeto asignavimus, kurių dydis priklausys nuo naudojamo NT ploto arba etatų skaičiaus (nuomos modelis priklauso nuo turto kokybės)</li><li>✓ Dėl TB masto ekonomijos ir sukauptos turto valdymo patirties, galėtų atpigti turto priežiūra</li><li>✓ Daugeliu atveju įstaigų išlaidos, susijusios su VNT išlaikymu, liks tokios pačios arba net sumažės</li><li>✓ <b>Pagrindinis skirtumas</b> – dabar įstaiga skiria lėšas VNT atnaujinimui bei VNT priežiūrai ir administravimui, o po reformos lėšos bus skiriamos mokėti nuomos mokesčiui TB ir komunalinėms sąnaudoms dengti</li></ul>
Geresnė VNT kokybė	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nemaža dalis VNT objektų dėl prasto išplanavimo ir didelio nusidėvėjimo neatitinka šiuolaikinio DV kokybės standarto</li><li>✓ Dauguma objektų bus atnaujinami arba įstaiga bus perkelta į naują objektą</li><li>✓ Po reformos dauguma įstaigų dirbs geresnės kokybės VNT objektuose</li><li>✓ Į nuomos kainą bus įtrauktos VNT atnaujinimo išlaidos, todėl už VNT atnaujinimą įstaigoms papildomai mokėti nereikės</li></ul>
Objektų vystymas atsižvelgiant į užsakovo poreikius	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Su įstaigų darbuotojais bus konsultuojamasi rengiant objektų renovacijos arba perkėlimo į kitą objektą planus</li><li>✓ Tikėtina, kad atsiras galimybė tarpusavyje bendradarbiaujančioms įstaigoms dirbti kartu viename pastate</li></ul>
LRV ir ministerijų pavyzdys	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ LRVK ir ministerijų pastatų perdavimas TB būtų sektinas pavyzdys, kuris sušvelnintų įstaigų pasipriešinimą perduoti savo VNT</li></ul>

# TB siekiant tapti rinkos dalyviu reikia atskirti įmonės veiklas, sutvarkyti VNT portfelį, supaprastinti procesus, gauti stabilias pajamas ir įgyti kompetencijas

**Siekiant įgyvendinti tikslą tapti profesionaliu VNT valdytoju, TB turėtų siekti tapti visaverčiu rinkos dalyviu (AB):**

- ✓ Listinguojamai įmonei keliama aukštesni skaidrumo ir viešumo standartai
- ✓ Būtinybė uždirbti pelną
- ✓ Konkurencija su kitais turto valdytojais skatintų TB tobulėti

## TB tapimo rinkos dalyviu prielaidos

Veiklų atskyrimas	Geros kokybės VNT portfelio suformavimas	Procesų supaprastinimas
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ TB atlieka nemažai su VNT valdymu nesusijusių funkcijų, pvz., viešojo sektoriaus akcijų valdymas ar skolų išieškojimas</li><li>✓ Siekiant dalyvauti rinkoje, TB turi suteikti kuo daugiau aiškumo galimiems investuotojams – siekti kaip įmanoma labiau išgryninti atliekamas funkcijas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atskirti nereikalingą, prastos būklės VNT į atskirą portfelį (ne strateginį TB)</li><li>✓ Strateginio TB portfelyje turėtų likti tik tas VNT, kuriame būtų galima užtikrinti kokybiškų DV pasiūlą</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nuomos procesą kuo labiau priartinti prie rinkoje taikomų praktikų, kad būtų galima maksimaliai naudotis standartinėmis turto valdymo IS</li><li>✓ Šiuo metu NT valdymo procesai yra menkai automatizuoti, dėl to ateityje kils sunkumu valdant auganti VNT portfelį</li></ul>
Stabilių pajamų užsitikrinimas	Kompetencijų formavimas	
<p>TB būtina gauti stabilias pajamas siekiant:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tapti rinkos dalyviu, nes investuotojai perka tik pelningų įmonių akcijas (AB atveju)</li><li>✓ Gebėti patiems finansuoti savo veiklą (VNT vystymą, organizacijos išlaikymą) – būti nepriklausomiems nuo galimos politinių prioritetų kaitos</li></ul>	<p>Organizacijos vystymo ir VNT valdymo profesionalų pritraukimas bei esamų darbuotojų kompetencijų kėlimas yra reikalingas siekiant:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pagerinti tiek TB vidinių, tiek VNT valdymo procesų kokybę</li><li>✓ Efektyviai valdyti VNT portfelį</li><li>✓ Taikyti organizacijos valdymo gerąsias praktikas</li></ul>	

# TB siekiant kokybiškai valdyti VNT ir prisitaikyti prie pokyčių reikia investuoti į darbuotojų pritraukimą, atlygio sistemą ir jų mokymą

## TB kompetencijų augimo poreikis



Augantis TB valdomo VNT portfelis



Perėjimas prie visuotinės VNT nuomos



Veiklos orientavimas į dalyvavimą rinkoje



Nauji VNT valdymo įrankiai (IS, kliento-paslaugos teikėjo sutartys)

Šiuo metu TB trūksta kompetencijų profesionaliai prisitaikyti prie suplanuotų pokyčių:

- ✓ TB trūksta NT valdymo specialistų – vienas darbuotojas vidutiniškai valdo daug didesni VNT portfelį, nei darbuotojai privataus sektoriaus NT valdytojuose
- ✓ Nekonkurencinga atlygio sistema – NT valdytojų atlygis yra gerokai mažesnis nei šio sektoriaus vidurkis, tai sąlygoja, kad ~23 % etatų NT valdymo skyriuje yra neužimti
- ✓ Dėl prasto TB įvaizdžio viešojoje erdvėje, darbas TB NT valdymo profesionalams nėra patrauklus



### Kompetentingų darbuotojų pritraukimas

Privačiame sektoriuje NT valdymo patirties sukaupę profesionalai yra reikalingi:

- ✓ Siekiant pereiti prie nuomos santykių
- ✓ Kompetentingai valdyti augantį VNT portfelį
- Organizacijos vystymo specialistai reikalingi paversti TB rinkos dalyviu:
- ✓ Pagerinti tiek TB vidinių, tiek VNT valdymo procesų kokybę
- ✓ Siekiant parodyti TB kryptingumą ir ambiciją tapti rinkos dalyviu
- ✓ Parengti TB vystymosi ir augimo strategiją

### Atlygio ir motyvacinė sistema

Siekiant pritraukti ir išlaikyti geriausius savo srities specialistus, reikia:

- ✓ Parengti konkurencingą atlygio sistemą
- ✓ Suformuoti mokymų programas

### Darbuotojų mokymai

- ✓ VNT valdymo ir administravimo mokymai, siekiant patobulinti darbuotojų NT valdymo problemų sprendimo įgūdžius
- ✓ Vizitų į užsienio CTV organizavimas siekiant susipažinti su gerosiomis VNT valdymo praktikomis

# Dėl menkos IS integracijos ir operatyvaus NT valdymo IS trūkumo, TB ateityje bus vis sunkiau valdyti augantį VNT portfelių

## Esama situacija



### TB naudojamos IS

- ✓ TB savo vidiniams procesams vykdyti naudojo dešimt IS, kurios nėra pilnai tarpusavyje integruotos

Dokumentų valdymo IS „Kontora“	Buhalterinė apskaitos programa „Agnum“	VTIPS
Bankinė IS „Forpost“	Katalogų tarnyba (Windows AD)	Vidinis TB tinklapis
Pardavimo ir privatizavimo IS	Duomenų sandėlis (MS SQL 2008)	Analizės serveris (OLAP kubai)
Personalo darbo apskaitos programa „Stekas“		



### VTIPS funkcionalumai

- ✓ NT objektų paieška
- ✓ NT nuomos, panaudos, pardavimo patikėjimo teise derinimas
- ✓ Suteikia galimybes kaupti informaciją apie VNT, jo valdytojus, naudotojus, išlaikymo sąnaudas
- ✓ Duomenų analizė



### NT valdymo IS trūkumas

Tačiau TB trūksta operatyvaus NT valdymo IS, kuri leistų paruošti standartizuotas sutartis ir sąskaitas, sekti objektų planus ir biudžetus, valdyti skolas ir mokėjimus, naudotis sąskaitų ir sutarčių šablonais ir kt.

## Problemos

### Menka IS integracija

- ✓ Dėl duomenų nesuderinamumo tarp skirtingų IS dalis duomenų yra dubliuojami
- ✓ Duomenų perkėlimui tarp IS yra naudojama daug rankinio darbo ir popierinių ataskaitų, tai padidina klaidų tikimybę, o darbuotojai sugaišta daug laiko atlikdami netiesiogines funkcijas
- ✓ Didelė informacijos nutekėjimo ir duomenų praradimo tikimybė
- ✓ Turimos IS papildomos įvairiomis kitomis IS (MS Excel, MS Access). Šios IS dar labiau apsunkina tarpusavio IS integracija

### Menkas funkcijų automatizavimo lygis

- ✓ Šiuo metu neautomatizuotai vykdomos veiklos pritaikytos sąlyginai nedidelės apimties VNT valdymui ir priežiūrai
- ✓ Dėl VNT valdymo IT įrankio stokos augančio VNT portfelio priežiūrai reikės vis daugiau darbuotojų
- ✓ Dėl didelių mechaninio darbo apimčių ženkiai pailgėja informacijos ruošimo laikas ir padidėja klaidų tikimybė

# Nauja NT valdymo IS žymiai padidintų TB darbuotojų darbo našumą ir sumažintų NT valdymo kaštus



## Naujos NT valdymo IS funkcionalumai

- ✓ Standartinių nuomos sutarčių adaptavimas atsižvelgiant į įstaigos poreikius
- ✓ Automatizuotas gaunamų sąskaitų registravimo procesas
- ✓ Automatinis eksploatacijos kaštų pagal naudotojus paskirstymas ir detalizuotų sąskaitų išsiuntimas
- ✓ Patogus ir tikslus atnaujinamų objektų planų ir biudžetų sekimas
- ✓ NT valdymo ir priežiūros duomenų kaupimas, paprastas jų importavimas ir eksportavimas bei galimybė juos lyginti tarp skirtingų VNT objektų
- ✓ Klientų mokėjimų ir skolų valdymas



## IS sistemos nauda

- ✓ TB darbuotojams nebereikės rankiniu būdu registruoti sąskaitų, ruošti sąnaudų suvestinių ir siųsti jas patalpų naudotojams
- ✓ Padidės VNT valdymo ir priežiūros efektyvumas – atsiras galimybė operatyviai reaguoti į VNT naudotojų poreikius ir centralizuotai valdyti VNT priežiūros paslaugas

## Atsižvelgus į IS galimas rizikas, siūlome pirkti standartizuotą NT valdymo IS ir ją pritaikyti prie TB poreikių

### Siūloma naudoti standartizuotą IT įrankį, o ne pirkti naujos IS kūrimo paslaugas, nes:

- ✓ TB galėtų greičiau pradėti naudotis naująja IS
- ✓ Būtų sumažinta sistemos kūrimo klaidų rizika, nes TB naudotų standartizuotą ir jau išbandytą NT valdymo įrankį
- ✓ Nereikėtų prisiimti pagalbinių IS palaikymo ir tobulinimo funkcijų įdarbinant IT specialistus

### Operatyvaus IT įrankio įdiegimo alternatyvos

A1: Naujos operatyvaus NT valdymo IS **pirkimas** ir reikalingų VTIPS tobulinimų įgyvendinimas

A2: Naujos operatyvaus NT valdymo IS **nuoma** ir reikalingų VTIPS tobulinimų įgyvendinimas

#### Kaštai

- ✓ Didesnės investicijos pirmaisiais metais
- ✓ Mažesni išlaikymo kaštai vėlesniais metais

- ✓ Mažesnės investicijos pirmaisiais metais
- ✓ Didesni išlaikymo kaštai vėlesniais metais

**TB šiuo metu įgyvendina du su IT įrankių kūrimu ir tobulinimu susijusius projektus, kurių bendra suma siekė apie 310 tūkst. EUR:**

- ✓ VTIPS modifikavimas ir palaikymas
- ✓ Verslo valdymo IS (VVIS) ir Operatyvaus nekilnojamojo turto valdymo IS (ONTVIS) – turto informacijos, kaštų alokavimo ir sąskaitų išrašymo, turto naudotojų ir paslaugų teikėjų sutarčių valdymo funkcinių sričių sukūrimas ir įdiegimas

# Siūlomi pakeitimai LR FM teikiamame LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimų projekte

## Esama situacija ir problematika

## Siūlomi pakeitimai

### Panauda perduotas VNT

- ✓ Įstatymo pakeitimų projekte yra uždrausta politinėms partijoms, profesinėms sąjungoms, labdaros fondams ir kitiems subjektams perduoti NT panaudos pagrindais
- ✓ VNT ir toliau galės būti perduotas panauda BJ ir VŠĮ

- ✓ Įstatyme reglamentuoti, kad BJ ir VŠĮ perdavusios VNT CTV, negali gauti jo panaudos pagrindais
- ✓ LRV nutarime numatyti išimtis, kurios BJ ir VŠĮ, net ir perdavusios VNT CTV, jį gali naudoti panaudos teisėmis

### APTĮ kitų paskirčių VNT perdavimas

- ✓ Įstatymo pakeitimų projekte yra teigiama, kad sprendimą dėl **AVNT** perdavimo valdyti CTV priima LRV
- ✓ Tačiau nėra nurodyta kas priima sprendimą dėl **APTĮ kitų paskirčių VNT** perdavimo CTV – šis VNT nėra reikalingas admin. funkcijoms vykdyti, todėl galėtų būti perduotas CTV

- ✓ APTĮ kitų paskirčių VNT galėtų būti perduotas toms įstaigoms, kurios jį naudotų savo funkcijoms vykdyti
- ✓ Įstatyme reikia numatyti, kad APTĮ kitų paskirčių VNT perdavimo CTV tvarką nustato LRV

### Įstaigų VNT atnaujinimo bei VNT administravimo ir priežiūros finansavimas

- ✓ Įstatymo pakeitimų projekte įstaigoms nėra draudžiama naudoti savo lėšas VNT priežiūrai ir administravimui bei pačioms inicijuoti VNT atnaujinimą
- ✓ Dalis VNT naudotojų, net ir perdavę VNT TB, patys inicijuoja remonto darbus ir valstybės lėšomis prižiūri ir administruoja VNT
- ✓ Taip pat įstatymo pakeitimų projekte nėra draudžiama įstaigoms objektuose, kurie yra perduoti CTV, įdarbinti pagalbinio ūkio darbuotojus

- Įstaigoms objektuose, kurie yra perduoti CTV turi būti uždrausta:
- ✓ Naudoti savo lėšas VNT priežiūrai ir administravimui (pirkti paslaugas iš paslaugų teikėjų ir įdarbinti pagalbinio ūkio darbuotojus)
- ✓ Pačioms inicijuoti remonto darbus



# Siūlomi pakeitimai LR FM teikiamame LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimų projekte

## Esama situacija ir problematika

## Siūlomi pakeitimai

### Valstybei nereikalingo VNT perdavimas savivaldybėms

- ✓ LR FM teikiamame įstatymo pakeitimų projekte nurodoma, kad nereikalingas VNT gali būti perduotas savivaldybėms, tačiau jos turi pagrįsti šio VNT poreikį
- ✓ Tačiau, vis tiek išlieka galimybė, kad savivaldybės pasinaudos padėtimi arba neteisingai įvertindamos savo poreikius, perims VNT ir jo nenaudos
- ✓ Nemaža dalis 178 (39 %)\* 2012-2016 m. savivaldybėms perduoto VNT yra nenaudojamas jų funkcijoms atlikti, 73 (41 %) šio VNT buvo perduotas arba įtrauktas į parduodamo turto sąrašus



Dvi teisės aktų pakeitimų alternatyvos:

- ✓ Numatyti VNT perdavimo į TB galimybę, jeigu savivaldybės perimtas VNT yra nenaudojamas
- ✓ Reglamentuoti, kad savivaldybei pardavus gautą VNT, didžioji dalis pardavimo pajamų keliautų į valstybės biudžetą

\*Neįtraukiami inžineriniai statiniai

Šaltiniai: Valstybės kontrolės ataskaita „Valstybinio NT valdymas“; LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo Nr. VIII-729 6, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 24 straipsnių pakeitimo ir 18 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo projektas

# Siūlomi LR FM įsakymų pakeitimai

## Esama situacija ir problematika

## Siūlomi pakeitimai

### VTIPS duomenų kokybė

- ✓ Kai kurie turto naudotojai ir valdytojai vengia suvesti duomenis į VTIPS, o TB neturi priemonių užtikrinti, kad duomenys būtų teisingi ir išsamūs
- ✓ Tai sukelia sunkumų TB rengiant VNT valdymo ataskaitą
- ✓ TB neturi galimybės sekti VNT kokybės kaitos ir identifikuoti optimizavimo galimybių



- ✓ Norint išspręsti šias problemas, reikia LR FM įsakyme Nr. 1K-111 numatyti nuobaudas įstaigoms, kurios nepateikia duomenų apie jų valdomą VNT

### Žemės duomenys

- ✓ LR FM įsakyme Nr. 1K-111 yra numatyta, kad turto naudotojai turi teikti duomenis apie naudojamus žemės sklypus
- ✓ TB gauna bendrą informaciją apie įstaigų valdomą žemę
- ✓ Tačiau ne visos įstaigos turi žemės sklypų duomenis, o duomenų gavimas iš RC yra brangus, be to nemažai VNT objektų yra be suformuotų žemės sklypų



- Teisės aktų pakeitimais pasiekti, kad:
- ✓ Visi žemės sklypai, ant kurių stovi VNT objektai, būtų suformuoti
  - ✓ TB gautų objektų duomenis su priskirtais žemės sklypais

### AVNT panaudojimo efektyvumo rodikliai

- ✓ LR FM įsakyme Nr. 1K-65 AVNT bendro ploto, tenkančio 1 darbuotojui, efektyvumo rodiklis yra 28 m<sup>2</sup>
- ✓ Nors įsakyme yra reglamentuotos AVNT sąnaudos, tenkančios 1 m<sup>2</sup>, tačiau nėra nurodyta 1 darbuotojo etatui tenkanti išlaidų norma



- ✓ Įgyvendinus VNT renovacijos programą 1 darbuotojui tenkantį bendrą plotą suvienodinti su įsakyme nurodytomis naujai įsigytų ar išsinuomotų senos (17 m<sup>2</sup>) ir naujos statybos (14 m<sup>2</sup>) objektų normomis
- ✓ Siekiant pereiti prie DV nuomos modelio, nustatyti 1 DV tenkančių išlaidų normą

# Siūlomas LR centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymo pakeitimas ir LRV nutarimas dėl mažesnės TB pelno įmokos į biudžetą

## Esama situacija ir problematika

## Siūlomi pakeitimai

### TB VNT administravimo ir valdymo kokybė

- ✓ Šiuo metu LR centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatyme nėra numatytos kontrolės priemonės, užtikrinančios, kad TB teikiamos paslaugos būtų geros kokybės
- ✓ Šiuo metu TB teikiamos VNT administravimo paslaugos netenkina naudotojų – įstaigos teigia, kad TB delsia šalinti gedimus, nerengia viešųjų pirkimų turto priežiūros paslaugoms įsigyti

Įstatyme nurodyti būtinybę:

- ✓ Kasmet vykdyti objektų naudotojų apklausą siekiant nustatyti turto naudotojų pasitenkinimo paslaugomis lygį
- ✓ Nustatyti turto valdymo ir priežiūros paslaugų vertinimo rodiklius

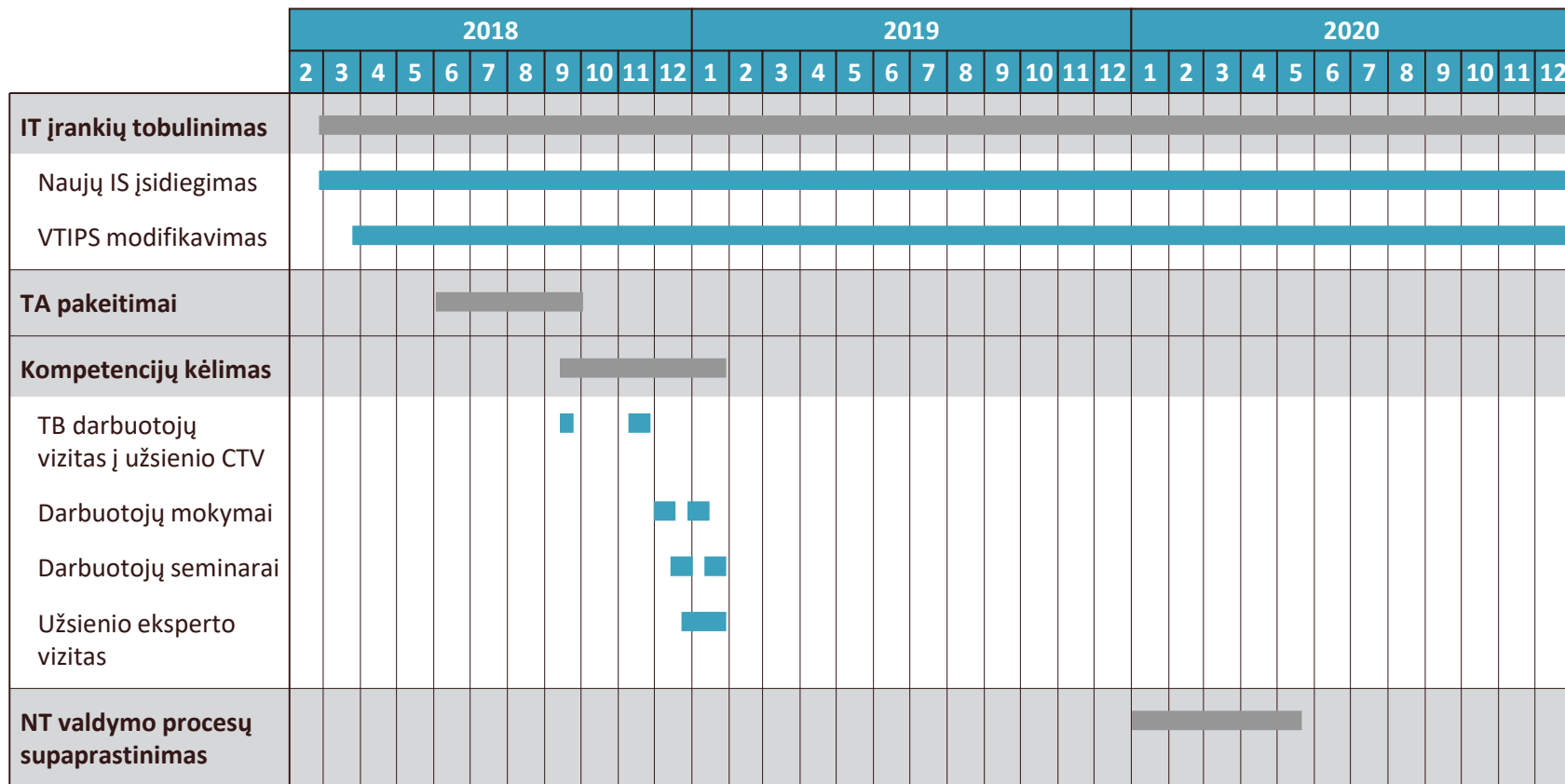
### TB pelno pervedimas į valstybės biudžetą

- ✓ Pagal LR valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymą priklausomai nuo kapitalo grąžos, VĮ privalo mokėti 60-85 % paskirstytojo pelno dydžio įmoką į valstybės biudžetą
- ✓ Jeigu TB mokės tokio dydžio įmoką į valstybės biudžetą, jis neturės lėšų finansuoti VNT atnaujinimo projektų
- ✓ Tačiau šiame įstatyme yra numatyta išimtis – LRV gali nustatyti mažesnę pelno įmoką į biudžetą, jeigu VĮ įgyvendina valstybei svarbų ekonominį projektą

- ✓ Kadangi VNT centralizavimas yra ekonominis projektas, kurį įgyvendinus bus sutaupyta valstybės lėšos, LRV turi nustatyti gerokai mažesnę TB pelno įmoką į valstybės biudžetą

# TB jau yra numatęs įgyvendinti būtinus organizacinius ir technologinius pokyčius

## TB planuojamų pokyčių tvarkaraštis



# Dėl KPVNT specifikos prieš pasirenkant konsolidavimo viziją būtina įvertinti esamą KPVNT valdymo situaciją, potencialią konsolidavimo naudą ir kaštus

Kiekviena ministerija atlieka savo ir jai pavaldžių įstaigų kitų paskirčių VNT (KPVNT) konsolidavimo galimybių studiją, kurią sudaro:

Faktinės informacijos apie kiekvieną objektą surinkimas (vertė, plotas, statybos metai, išlaikymo sąnaudos ir kt.)

KPVNT panaudojimo intensyvumo kriterijų nustatymas ir panaudojimo vertinimas

Įstaigų veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizės atlikimas

Įstaigų finansavimo modelių analizės atlikimas



KPVNT konsolidavimo alternatyvų kaštų–naudos analizė galėtų apimti šias konsolidavimo alternatyvas:

A1. NT konsolidavimas valstybės lygiu sukuriant vieną KPVNT valdytoją

A2. NT konsolidavimas ministerijų lygiu sukuriant atskirus KPVNT valdytojus

A3. KPVNT įtraukimas į jį naudojančios įstaigos kapitalą

## Rizikos

- ✓ Kiekviena ministerija valdo skirtingą KPVNT objektų kiekį, skiriasi įstaigų finansavimo modeliai
- ✓ Dėl šių priežasčių darbų apimtis, sudėtingumas ir trukmė atskirose ministerijose gali reikšmingai skirtis
- ✓ Atsižvelgiant į TB ateities tikslą orientuotis į rinką bei siekį kuo didesnę VNT portfelio dalį nuomoti, KPVNT perdavimas TB galimai nebūtų efektyvus



## Rizikų valdymas

- ✓ Sukurti bendrą KPVNT konsolidavimo projektų programos įgyvendinimo ir priežiūros valdymo struktūrą
- ✓ LR FM ar LRVK turėtų įsitraukti į kiekvienos ministerijos galimybių studijos įgyvendinimo procesą siekiant užtikrinti, kad būtų laikomasi galimybių studijos gairių

# Priedai



# Priedas nr. 1. Vartojamos sąvokos

**AM** – Aplinkos ministerija

**APTJ** – Administracinės paslaugas teikiančios įstaigos

**AVNT** – Administracinės paskirties valstybės nekilnojamas turtas

**BJ** – Biudžetinė įstaiga

**CTV** – Centrinis turto valdytojas

**DU** – Darbo užmokestis

**EM** – Energetikos ministerija

**ENEF** – Energijos efektyvumo fondas

**ES** – Europos Sąjunga

**FM** – Finansų ministerija

**Įstaiga (-os)** – LRV atskaitingos įstaiga (-os)

**KAM** – Krašto apsaugos ministerija

**KM** – Kultūros ministerija

**KVAD** – Kultūros vertybių paveldo departamentas

**LB** – Lietuvos bankas

**LR** – Lietuvos Respublika

**LR finansų ministrų įsakymas Nr. 1K-65** – Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas dėl administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumo rodiklių ir apsirūpinimo administracinės paskirties nekilnojamuoju turtu, reikalingu veiklai vykdyti ir valstybinėms funkcijoms įgyvendinti, normatyvų nustatymo

**LR VAĮ** – LR viešojo administravimo įstatymas

**LRVK** – Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija

**NT** – Nekilnojamas turtas

**RC** – Registrų centras

**SADM** – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija

**SLA** – paslaugų lygio susitarimas (angl. *Service level agreement*)

**ŠMM** – Švietimo ir mokslo ministerija

**ŠVOK** – Šildymas, vėdinimas ir oro kondicionavimas

**TM** – Teisingumo ministerija

**ŪM** – Ūkio ministerija

**URM** – Užsienio reikalų ministerija

**Vidutinė rinkos vertė** – RC NT masinio vertinimo įvertis

**VIP** – Valstybės investicijų programa

**Vyriausybė / LRV** – Lietuvos Respublikos Vyriausybė

**VNT** – Valstybės nekilnojamas turtas

**VPSP** – Viešojo ir privataus sektorių partnerystė

**VPTJ** – Viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos

**VŠĮ** – Viešoji įstaiga

**VTIPS** – Valstybės turto informacinė paieškos sistema

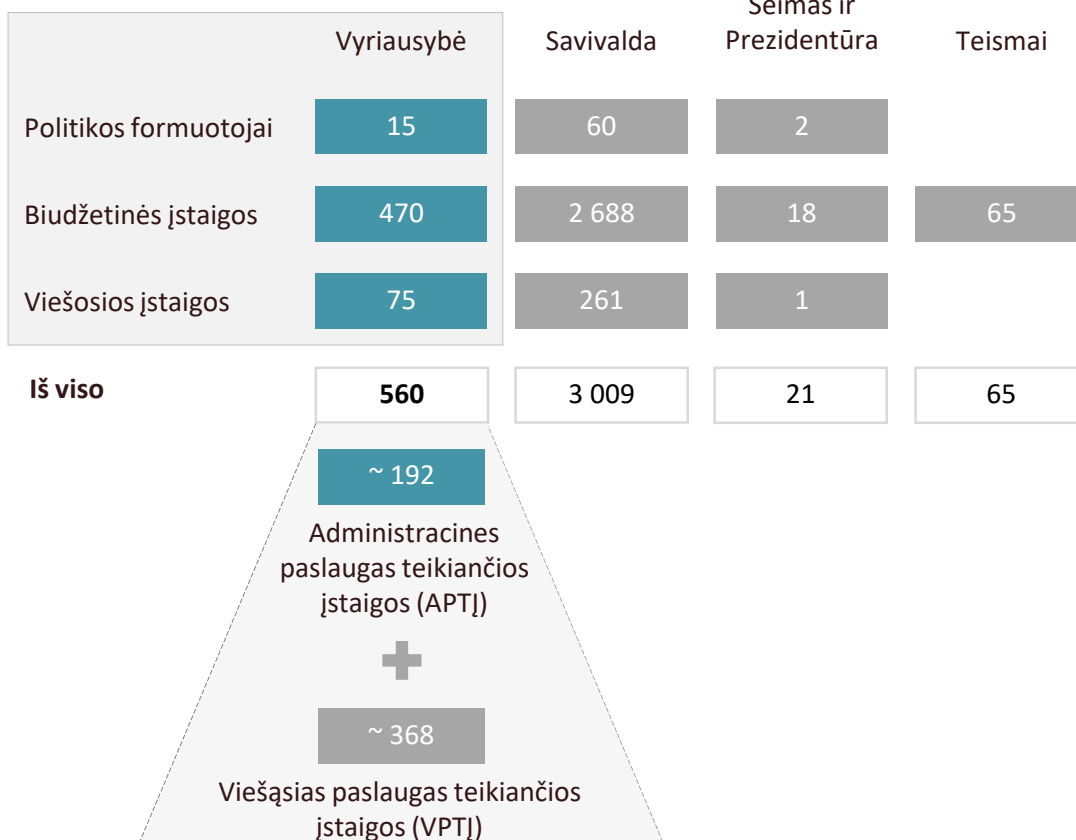
**ŽŪM** – Žemės ūkio ministerija

## Priedas nr. 2. Į Projekto institucinę imtis (560 Vyriausybei atskaitingų viešojo valdymo organizacijų)

### Analizės tikslai

- ✓ Suprasti esamą turto valdymo ir ūkio priežiūros situaciją bei pagrindines problemas
- ✓ Remiantis šios analizės rezultatais parengti valstybės turto konsolidavimo gaires

### Institucinė Projekto apimtis



### Institucinės Projekto apimties nustatymo ir analizės principai

- ✓ Analizės metu nagrinėjamos Vyriausybei atskaitingos viešojo valdymo įstaigos / institucijos:
  - ✓ Biudžetinės įstaigos (BI)
  - ✓ Viešosios įstaigos (VŠĮ)
- ✓ Valstybės įmonės (VI) ir Nevyriausybinių organizacijų (NVO) į Projekto imtį nepatenka

### Analizėje naudojami duomenys

- ✓ **Registų centras.** Fizinio nusidėvėjimo procento ir vidutinės rinkos vertės įverčiai
- ✓ **VTIPS.** VTIPS 2016 m. įstaigų VNT ir autoūkio duomenys
- ✓ **Įstaigų duomenys.** Iš 560 į projekto aprėptyje esančių įstaigų, užpildytas turto valdymo ir ūkio priežiūros užklausa atsuntė 496 įstaigos, iš jų:
  - ✓ 318 įstaigos turi bent vieną administracinės paskirties VNT objektą
  - ✓ 403 įstaigos turi bent vieną administraciniais tikslais naudojamą automobilį
- ✓ Įstaigos pačios atsako už pateiktų duomenų kokybę ir teisingumą



# Priedas nr. 3. Analizėje VNT skirstomas pagal įstaigų sritis ir VNT ploto pobūdį

## Įstaigų imtis pagal sritis (15)

- ✓ Aplinkosauga: LR AM ir pavaldžios įst.
- ✓ Energetika: LR EM ir pavaldžios įst.
- ✓ Finansai: LR FM ir pavaldžios įst.
- ✓ Krašto apsauga: LR KAM ir pavaldžios įst.
- ✓ Kultūra: LR KM ir pavaldžios įst.
- ✓ Soc. apsauga: LR SADM ir pavaldžios įst.
- ✓ Susisiekimai: LR SM ir pavaldžios įst.
- ✓ Sveikatos apsauga: LR SAM ir pavaldžios įst.
- ✓ Švietimas: LR ŠMM ir pavaldžios įst. bei Seimui pavaldūs universitetai
- ✓ Teisingumas: LR TM ir pavaldžios įst.
- ✓ Ūkis: LR ŪM ir pavaldžios įst.
- ✓ Užsienio reikalai: LR URM
- ✓ Vidaus reikalai: LR VRM ir pavaldžios įst.
- ✓ Vyriausybė: LRVK ir Vyriausybei pavaldžios įst.
- ✓ Žemės ūkis: LR ŽŪM ir pavaldžios įst.

## Analizėje naudojamos VNT ploto sąvokos\*

- ✓ **Bendras plotas** – įstaigos jai pavestoms valstybės funkcijoms vykdyti naudojamas VNT arba išsinuomoto NT objekto plotas
- ✓ **Pagrindinis plotas** – negyvenamųjų pastatų pagrindinei paskirčiai (administravimui, gamybai, komercijai, mokymui ir pan.) naudojamų patalpų plotas

\*Iš LR Finansų ministro įsakymo

# Priedas nr. 4. Į Projekto apimtį patenkančios įstaigos ir jų grupės (1/5)

Juridinio asm. kodas	Sritis / Įstaiga
	<b>Aplinkosauga</b>
188602370	LR aplinkos ministerija
188784898	Aplinkos apsaugos agentūra
	Aplinkos apsaugos departamento regioniniai padaliniai
190742671	LR aplinkos ministerijos Alytaus regiono aplinkos apsaugos departamentas
190742290	LR aplinkos ministerijos Kauno regiono aplinkos apsaugos departamentas
190742333	LR aplinkos ministerijos Klaipėdos regiono aplinkos apsaugos departamentas
190742714	LR aplinkos ministerijos Marijampolės regiono aplinkos apsaugos departamentas
190742529	LR aplinkos ministerijos Panevėžio regiono aplinkos apsaugos departamentas
190742486	LR aplinkos ministerijos Šiaulių regiono aplinkos apsaugos departamentas
190742867	LR aplinkos ministerijos Utenos regiono aplinkos apsaugos departamentas
190742148	LR aplinkos ministerijos Vilniaus regiono aplinkos apsaugos departamentas
300056023	Augalių genų bankas
303004035	Būsto energijos taupymo agentūra
123816152	Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondas
188710780	Lietuvos geologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos
290743240	Lietuvos hidrometeorologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos
191716918	Lietuvos zoologijos sodas
288779560	LR aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra
	Muziejai
188727491	Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejus
288203528	Respublikinis Vaclovo Into akmenų muziejus
302471705	Valstybinė miškų tarnyba
	Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba ir teritorijų direkcijos
188724381	Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos
288743920	Anykščių regioninio parko direkcija
188737795	Asvejos regioninio parko direkcija
188738210	Aukštadvario regioninio parko direkcija
188715560	Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija
188660683	Biržų regioninio parko direkcija
188737838	Dieveniškių istorinio regioninio parko direkcija
288642280	Dubysos regioninio parko direkcija
188716139	Dzūkijos nacionalinio parko ir Čepkelių valstybinio gamtinio rezervato direkcija
188738025	Gražutės regioninio parko direkcija
290741570	Kamarių valstybinio gamtinio rezervato direkcija
193371328	Kauno marių regioninio parko direkcija
188602566	Krekenavos regioninio parko direkcija
193064642	Kuršių nerijos nacionalinio parko direkcija
188737980	Kurtuvėnų regioninio parko direkcija
293371090	Metelių regioninio parko direkcija
193371666	Nemuno deltos regioninio parko direkcija
193326571	Nemuno kilpų regioninio parko direkcija
188763612	Neries regioninio parko direkcija
188738897	Pagėranio regioninio parko direkcija
288706740	Pajūrio regioninio parko direkcija
193377733	Panemunės regioninio parko direkcija
188764671	Rambynio regioninio parko direkcija
193372191	Salantų regioninio parko direkcija
188738178	Santų ir Gražutės regioninių parkų direkcija
193372387	Silvėtos regioninio parko direkcija
188757292	Tytuvėnų regioninio parko direkcija
191835395	Trakų istorinio nacionalinio parko direkcija
190757417	Valstybinio Kernavės kultūrinio rezervato direkcija
193374057	Varnių regioninio parko direkcija
188735634	Velsių regioninio parko direkcija
193370226	Ventos regioninio parko direkcija
188739312	Viešvilės valstybinio gamtinio rezervato direkcija
300038598	Vilniaus pilių valstybinio kultūrinio rezervato direkcija
188739084	Vištyčio regioninio parko direkcija
193375878	Žagarės regioninio parko direkcija
191440964	Žemaitijos nacionalinio parko direkcija
190741384	Žuvinto biosferos rezervato direkcija
288600210	Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos ministerijos

Juridinio asm. kodas	Sritis / Įstaiga
	<b>Energetika</b>
302308327	LR energetikos ministerija
188606625	Valstybinė energetikos inspekcija prie Energetikos ministerijos
	<b>Finansai</b>
288601650	LR finansų ministerija
304157094	Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba prie LR finansų ministerijos
188772052	Lošimų priežiūros tarnyba prie LR finansų ministerijos
	Multinės departamentas ir jam pavaldžios įstaigos
188656838	Multinės departamentas prie LR finansų ministerijos
190734952	Kauno teritorinė muitinė
190735333	Klaipėdos teritorinė muitinė
188763765	Multinės informacinių sistemų centras
188778087	Multinės kriminalinė tarnyba
191800280	Multinės laboratorija
190741046	Multinės mokymo centras
290733470	Vilniaus teritorinė muitinė
188694162	Valstybės dokumentų technologinės apsaugos tarnyba prie Finansų ministerijos
	Valstybinė mokesčių inspekcija ir apskričių padaliniai
188659752	Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos
188729019	Kauno apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
188729161	Klaipėdos apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
188729357	Panevėžio apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
188729542	Šiaulių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
188728821	Vilniaus apskrities valstybinė mokesčių inspekcija
126125624	Centrinė projektų valdymo agentūra
	<b>Krašto apsauga</b>
188602751	LR krašto apsaugos ministerija
188651524	Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas prie LR krašto apsaugos ministerijos
188711359	Centralizuota finansų ir turto tarnyba prie Krašto apsaugos ministerijos
211959040	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
188743887	Infrastruktūros plėtros departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos
191823126	Informacinių technologijų tarnyba prie Krašto apsaugos ministerijos
302526105	Krašto apsaugos ministerijos bendrųjų reikalų departamentas
188732677	Lietuvos kariuomenė
188772390	Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos
191630942	Vyriausybinių ryšių centras prie Krašto apsaugos ministerijos
190756315	Vytauto Didžiojo karo muziejus
	<b>Kultūra</b>
188683671	LR kultūros ministerija
	Bibliotekos
190758138	Kauno apskrities viešoji biblioteka
190758095	Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka
190758323	Lietuvos aklių biblioteka
290757560	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka
191418672	Lietuvos technikos biblioteka
190758280	Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka
190757940	Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka
190757755	Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka
	Koncertinės įstaigos
300520121	Koncertinė įstaiga Kauno valstybinė filharmonija
300011619	Koncertinė įstaiga Lietuvos nacionalinė filharmonija
188200756	Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras "Polifonija"
302484147	Koncertinė įstaiga valstybinis choras "Vilnius"
190755366	Koncertinė įstaiga valstybinis dainų ir šokių ansamblis "Lietuva"
190755551	Koncertinė įstaiga valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras "Trimitas"
190755747	Koncertinė įstaiga Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras
	Kultūros paveldo centras ir departamentas
188204053	Kultūros paveldo centras
188692688	Kultūros paveldo departamentas prie Kultūros ministerijos

## Priedas nr. 4. Į Projekto apimtį patenkančios įstaigos ir jų grupės (2/5)

Juridinio asm. kodas	Sritis / Įstaiga
	<b>Kultūra</b>
	Lietuvos archyvai
188697087	Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba
190765474	Kauno apskrities archyvas
190766042	Klaipėdos apskrities archyvas
190764187	Lietuvos centrinis valstybės archyvas
193053247	Lietuvos ypatingasis archyvas
190764949	Lietuvos literatūros ir meno archyvas
190764568	Lietuvos valstybės istorijos archyvas
191520296	Lietuvos valstybės naujasis archyvas
290765660	Šiaulių apskrities archyvas
193171427	Vilniaus apskrities archyvas
302783199	Lietuvos kino centras prie Kultūros ministerijos
301505599	Lietuvos kultūros institutas
302951857	Lietuvos kultūros taryba
190758519	Lietuvos liaudies kultūros centras
188734151	Lietuvos nacionalinės UNESCO komisijos sekretoriatas
	<b>Muziejai</b>
190756991	Kauno IX forto muziejus
190756468	Lietuvos aviacijos muziejus
190756087	Lietuvos dailės muziejus
293303050	Lietuvos etnokosmologijos muziejus
190464695	Lietuvos jūrų muziejus
190757221	Lietuvos liaudies buities muziejus
190756849	Lietuvos nacionalinis muziejus
300520349	Lietuvos sporto muziejus
290756120	Lietuvos švietimo istorijos muziejus
291682630	Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus
190756653	Maironio lietuvių literatūros muziejus
190755932	Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus
302297628	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai
190757036	Šiaulių "Aušros" muziejus
291424950	Šiuolaikinio meno centras
190757189	Trakų istorijos muziejus
190757374	Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus
190599771	Žemaičių muziejus "Alka"
	<b>Teatrai</b>
190754983	Juozo Miltinio dramos teatras
190754645	Kauno valstybinis lėlių teatras
190754798	Kauno valstybinis muzikinis teatras
190754830	Klaipėdos dramos teatras
190755028	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras
190753924	Lietuvos nacionalinis dramos teatras
190753881	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras
190754111	Lietuvos rusų dramos teatras
290754450	Nacionalinis Kauno dramos teatras
190754079	Valstybinis jaunimo teatras
190755170	Valstybinis Šiaulių dramos teatras
188200375	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras
190754264	Vilniaus teatras "Lėlė"
188779755	Valstybinė kalbos inspekcija

Juridinio asm. kodas	Sritis / Įstaiga
	<b>Socielinė apsauga</b>
188603515	LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija
300128184	Ginčų komisija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
	<b>Globos namai</b>
190790919	Adakavo socialinės globos namai
190791444	Aknystos socialinės globos namai
290791630	Aukštėlės socialinės globos namai
190792165	Didvyžių socialinės globos namai
190792546	Dūkelių socialinės globos namai
300836436	Globos namai "Užuovėja"
190792731	Ilguvos socialinės globos namai
190792884	Jasiūliškių socialinės globos namai
190793071	Jotainių socialinės globos namai
190793267	Jurdaišių socialinės globos namai
190793452	Kalvarijos socialinės globos namai
190793648	Kėdainių socialinės globos namai
190793833	Kupiškio socialinės globos namai
190794216	Lavėnų socialinės globos namai
190794554	Linkuvos socialinės globos namai
190796943	Macikų socialinės globos namai
300663201	Marijampolės specialieji socialinės globos namai
290257110	Obelių vaikų globos namai
190797664	Pabradės socialinės globos namai
190980288	Pabradės vaikų globos namai
190794892	Padvarių socialinės globos namai
190997412	Panevėžio Algimanto Bandzos kūdikių ir vaikų globos namai
190795841	Prūdiškių socialinės globos namai
302877129	Senjorų socialinės globos namai
190989312	Skalvijos vaikų globos namai
190796039	Skemų socialinės globos namai
188651677	Specialieji socialinės globos namai "Tremtinių namai"
190796224	Stonaičių socialinės globos namai
290796410	Strėvininkų socialinės globos namai
190796562	Strūnos socialinės globos namai
190796758	Suvalkijos socialinės globos namai
191015422	Šiaulių vaikų globos namai "Šaltinis"
190797098	Utenos socialinės globos namai
188720212	Veslių socialinės globos namai
190797283	Ventos socialinės globos namai
290797850	Viljampolės socialinės globos namai
191785483	Visagino socialinės globos namai
186449068	Vėjų "Senevita"
190797130	Zarasų socialinės globos namai
188681478	Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

## Priedas nr. 4. Į Projekto apimtį patenkančios įstaigos ir jų grupės (3/5)

Juridinio asm. kodas	Sritis / Įstaiga
	<b>Socialinė apsauga</b>
	Lietuvos darbo birža ir teritoriniai padaliniai
190766619	Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
191435636	Alytaus teritorinė darbo birža
291435060	Kauno teritorinė darbo birža
188719249	Klaipėdos teritorinė darbo birža
191208282	Marijampolės teritorinė darbo birža
191435593	Panevėžio teritorinė darbo birža
191435440	Šiaulių teritorinė darbo birža
191438931	Tauragės teritorinė darbo birža
291437830	Telšių teritorinė darbo birža
191434915	Vilniaus teritorinė darbo birža
191439314	Utenos teritorinė darbo birža
188711163	LR valstybinė darbo inspekcija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
191676548	Neįgalųjų reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
300121001	Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
188720365	Pabėgėlių priėmimo centras
191717258	Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
190789945	Techninės pagalbos neįgaliesiems centras prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
188725330	Vaikų išlaikymo fondo administracija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
188752021	Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba ir teritoriniai padaliniai
191630223	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
188677775	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Alytaus skyrius
188677437	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Kauno skyrius
193180814	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyrius
188677622	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Marijampolės skyrius
191738576	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius
191674725	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Panevėžio skyrius
288677580	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyrius
190895432	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šilalės skyrius
193322893	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Utenos skyrius
191683350	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Vilniaus skyrius
193086158	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius
188735972	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Užsienio išmokų tarnyba
	Vertėjų centrai
188788380	Kauno apskrities gestų kalbos vertėjų centras
300071281	Klaipėdos apskrities gestų kalbos vertėjų centras
300074441	Panevėžio apskrities gestų kalbos vertėjų centras
300082655	Šiaulių apskrities gestų kalbos vertėjų centras
188767977	Vilniaus apskrities gestų kalbos vertėjų centras
125015947	Valakupių reabilitacijos centras
124630617	Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra
	Susisiekimas
188620589	LR susisiekimo ministerija
288771670	Civilinės aviacijos administracija
188772433	Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos
188710638	Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos
188781973	Lietuvos saugos laivybos administracija
300147455	Pasienio kontrolės punktų direkcija prie Susisiekimo ministerijos
188709664	Transporto investicijų direkcija
188647255	Lietuvos transporto saugos administracija

Juridinio asm. kodas	Sritis / Įstaiga
	<b>Sveikatos apsauga</b>
188603472	LR sveikatos apsaugos ministerija
	Gydymo įstaigos
190273081	Alytaus apskrities tuberkuliozės ligoninė
302583800	Kauno klinikinė ligoninė
191340469	Klaipėdos jūrininkų ligoninė
191001636	Lietuvos sporto medicinos centras
135163499	Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninė Kauno klinika
152696784	Palangos reabilitacijos ligoninė
152682464	Palangos vaikų reabilitacijos sanatorija "Palangos gintaras"
135042056	Respublikinė Kauno ligoninė
191340088	Respublikinė Klaipėdos ligoninė
191340120	Respublikinė Panevėžio ligoninė
245386220	Respublikinė Šiaulių ligoninė
124247526	Respublikinė Vilniaus psichiatrinė ligoninė
124243848	Respublikinė Vilniaus universitetinė ligoninė
173222266	Rokiškio psichiatrijos ligoninė
123072287	Sanatorija "Pušyno kelias"
302427477	Užkrečiamųjų ligų ir AIDS centras
124368392	Vilniaus gimdymo namai
124364561	Vilniaus universiteto ligoninės Santaros klinika
191744287	Vilniaus universiteto ligoninės Žalgirio klinika
190999616	Respublikinis priklausomybės ligų centras
111958286	Higienos institutas
188710595	Lietuvos bioetikos komitetas
191351145	Lietuvos medicinos biblioteka
195551983	Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija
126413338	Nacionalinis kraujo centras
193114935	Nacionalinis transplantacijos biuras prie Sveikatos apsaugos ministerijos
291349070	Nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie Sveikatos apsaugos ministerijos
193288633	Radiacinės saugos centras
302302363	Sportininkų rengimo centras Druskininkuose
191349831	Sveikatos apsaugos ministerijos Ekstremalių sveikatai situacijų centras
191347976	Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras
191718164	Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų kompetencijų centras
191352247	Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos
	Valstybinė ligonių kasa ir teritoriniai padaliniai
191351679	Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos
188783839	Kauno teritorinė ligonių kasa
188783981	Klaipėdos teritorinė ligonių kasa
188784179	Panevėžio teritorinė ligonių kasa
188784026	Šiaulių teritorinė ligonių kasa
188783796	Vilniaus teritorinė ligonių kasa
191351330	Valstybinė teismo medicinos tarnyba
191671615	Valstybinė teismo psichiatrijos tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos
191351864	Valstybinė valstų kontrolės tarnyba prie LR sveikatos apsaugos ministerijos
195551645	Valstybinis psichikos sveikatos centras



# Priedas nr. 4. Į Projekto apimtį patenkančios įstaigos ir jų grupės (4/5)

Juridinio esm. kodas	Sritis / įstaiga
	<b>Švietimas</b>
188603091	LR švietimo ir mokslo ministerija
	Aukštojo mokslo institucijos
111900962	Aleksandro Stulginskio universitetas
111965327	Alytaus kolegija
111965284	Kauno kolegija
111967716	Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija
111967869	Kauno technikos kolegija
111900581	Kauno technologijos universitetas
211901130	Klaipėdos universitetas
111968006	Klaipėdos valstybinė kolegija
190968670	Lietuvos aukštoji jūrų inžinerijos mokykla
111901498	Lietuvos edukologijos universitetas
111900624	Lietuvos muzikos ir teatro akademija
111901530	Lietuvos sporto universitetas
302536989	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas
211967140	Marijampolės kolegija
111901726	Mykolas Romeris universitetas
111968487	Panevėžio kolegija
111901345	Šiaulių universitetas
111968241	Šiaulių valstybinė kolegija
111965830	Utenos kolegija
111900439	Vilniaus dailės akademija
111900243	Vilniaus Gedimino technikos universitetas
111965131	Vilniaus kolegija
111967673	Vilniaus technologijų ir dizaino kolegija
211900810	Vilniaus universitetas
111966429	Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykla
111900396	Vytauto Didžiojo universitetas
192000725	Europos socialinio fondo agentūra
302848387	Lietuvos mokinių neformaliojo švietimo centras
111900802	Lietuvos mokslų akademija
111900802	Lietuvos mokslų akademija
191379828	Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių biblioteka
111900973	Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
300845435	Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras
188730834	Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra
300529070	Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra
193201984	Nacionalinis egzaminų centras
	Profesinės mokyklos ir profesinio rengimo centrai
191176774	Alantos technologijos ir verslo mokykla
191666397	Alytaus dailių amatų mokykla
300039337	Alytaus profesinio rengimo centras
190803793	Anykščių technologijos mokykla
190803836	Aukštadvario žemės ūkio mokykla
302643724	Biržų technologijų ir verslo mokymo centras
190961010	Daugų technologijos ir verslo mokykla
190804176	Dieveniškių technologijų ir verslo mokykla
191831780	Druskininkų amatų mokykla
190976966	Elektrinių profesinio mokymo centras
111964263	Jonavos politechnikos mokykla
191425485	Joniškio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla
190804219	Joniškio žemės ūkio mokykla
111961403	Kareliaus Mindaugo profesinio mokymo centras
111964378	Kauno buitinių paslaugų ir verslo mokykla
290972940	Kauno informacinių technologijų mokykla
190804742	Kauno maisto pramonės ir prekybos mokymo centras
190972416	Kauno statybininkų rengimo centras
190972373	Kauno statybos ir paslaugų mokymo centras
190973322	Kauno tūkomsios dailės mokykla
304311642	Kauno technikos profesinio mokymo centras
111966767	Kėdainių profesinio rengimo centras
111964759	Keimės profesinio rengimo centras
190973856	Klaipėdos laivinių mokykla
193180433	Klaipėdos laivų statybos ir remonto mokykla
111964225	Klaipėdos paslaugų ir verslo mokykla
140199874	Klaipėdos profesinio mokymo ir reabilitacijos centras
190974424	Klaipėdos technologijų mokymo centras
190974277	Klaipėdos turizmo mokykla
190804938	Kretingos technologijos ir verslo mokykla
190805125	Kupiškio technologijos ir verslo mokykla
190807881	Kurių politechnikos mokykla
193135687	Kvalifikacijų ir profesinio mokymo pietros centras
302471203	Lietuvos agrarinių ir miškų mokslų centras

Juridinio esm. kodas	Sritis / įstaiga
	<b>Švietimas</b>
111964844	Marijampolės profesinio rengimo centras
290977720	Mažeikių politechnikos mokykla
304384338	Panevėžio Margaritos Rimkevičaitės paslaugų ir verslo mokykla
111963993	Panevėžio profesinio rengimo centras
190803844	Piungės technologijų ir verslo mokykla
190977872	Radviliškio technologijų ir verslo mokymo centras
190803997	Raseinių technologijos ir verslo mokykla
190804893	Rokiškio technologijos, verslo ir žemės ūkio mokykla
190961163	Simno žemės ūkio mokykla
111967488	Skuodo kalmo verslų, amatų ir paslaugų mokykla
191425670	Smalininkų technologijų ir verslo mokykla
300039668	Šiaulių profesinio rengimo centras
111964182	Šilutės turizmo ir paslaugų verslo mokykla
190963375	Šilutės žemės ūkio mokykla
111963842	Švenčionių profesinio rengimo centras
190807286	Tauragės profesinio rengimo centras
190807514	Telšių regioninis profesinio mokymo centras
191425713	Ukmergės technologijų ir verslo mokykla
111963099	Utenos regioninio profesinio mokymo centras
190807471	Varėnos technologijos ir verslo mokykla
190807667	Veisiejų technologijos ir verslo mokykla
190808616	Vilkijos žemės ūkio mokykla
190971271	Vilniaus automobiliaus ir verslo mokykla
190971848	Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokykla
190971086	Vilniaus komunalinių paslaugų mokykla
291828970	Vilniaus paslaugų verslo darbuotojų profesinio rengimo centras
111963657	Vilniaus statybininkų rengimo centras
300039885	Vilniaus technologijų ir verslo profesinio mokymo centras
190798047	Vilniaus technologijų mokymo ir reabilitacijos centras
191142619	Vilniaus technologijų, verslo ir žemės ūkio mokykla
190971467	Vilniaus turizmo ir prekybos verslo mokykla
190977815	Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras
190808954	Zarasų žemės ūkio mokykla
190809141	Žemės ūkio mokykla
190804361	Kašiadonių technologijų ir verslo mokykla
	Socializacijos centrai
190089213	Gruzdžių vaikų socializacijos centras
190979357	Kauno vaikų socializacijos centras
190979695	Kauno vaikų socializacijos centras "Saulutė"
190980777	Vėliužonių vaikų socializacijos centras
193014397	Vilniaus vaikų socializacijos centras
193101717	Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras
111959192	Studijų kokybės vertinimo centras
190996082	Švietimo informacinių technologijų centras
190995938	Švietimo ir mokslo ministerijos švietimo sprūpinimo centras
	Tyrimų institutai ir centrai
302470603	Gamtos tyrimų centras
111953023	Lietuvių kalbos institutas
111955176	Lietuvių literatūros ir tautosakos institutas
111955219	Lietuvos energetikos institutas
111955361	Lietuvos istorijos institutas
111961791	Lietuvos kultūros tyrimų institutas
302470037	Lietuvos socialinių tyrimų centras
111959420	Nacionalinis vėžio institutas
302496128	Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Fizinių ir technologijos mokslų centras
302877356	Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Inovatyvios medicinos centras
	Ugdymo centrai
190980473	"Diemedžio" ugdymo centras
191713612	Lietuvos skilčių ir silpnaregių ugdymo centras
290882710	Lietuvos kūrėjų ir neįgaliausių ugdymo centras
190988210	Lietuvos sutrikusios klausos vaikų ikimokyklinio ugdymo centras
190986178	Lietuvos vaikų ir jaunimo centras
302430488	Ugdymo pietros centras
191722967	Valstybinis studijų fondas

# Priedas nr. 4. Į Projekto apimtį patenkančios įstaigos ir jų grupės (5/5)

Juridinio asm. kodas	Sritis / įstaiga	Juridinio asm. kodas	Sritis / įstaiga	Juridinio asm. kodas	Sritis / įstaiga
<b>Švietimas</b>		<b>Vidus reikalai</b>		<b>Vyriausybė</b>	
190001834	Bendrojo, ikimokyklinio ir neformaliojo ugdymo įstaigos	188759847	Lietuvos policijos departamentas ir jam pavaldžios įstaigos	188743015	Vyriausybės atstovai apskrityse
190002618	Bulviųpilių pagrindinė mokyklė	191008762	Policijos departamentas prie LR vidus reikalų ministerijos	188743333	Vyriausybės atstovai Alytaus apskrityje tarnyba
190001473	Butrimonių pagrindinė mokyklė	191008196	Alytaus apskritys vyriausiosios policijos komisariatas	188742828	Vyriausybės atstovai Kauno apskrityje tarnyba
190995023	Elmininkų gimnazija	191008577	Kauno apskritys vyriausiosios policijos komisariatas	188742447	Vyriausybės atstovai Klaipėdos apskrityje tarnyba
191411927	Juodųjų "Šilė" gimnazija	18875085	Klaipėdos apskritys vyriausiosios policijos komisariatas	188743549	Vyriausybės atstovai Marijampolės apskrityje tarnyba
190994793	Kauno dailės gimnazija	18875270	Lietuvos kelių policijos tarnyba	188742970	Vyriausybės atstovai Panevėžio apskrityje tarnyba
190997930	Kauno Juozo Gruodžio konservatorija	191008548	Lietuvos kriminalinės policijos biuras	188743691	Vyriausybės atstovai Tauragės apskrityje tarnyba
190994640	Kauno Juozo Naujalo muzikos gimnazija	18875313	Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė "Ares"	188742785	Vyriausybės atstovai Telšių apskrityje tarnyba
190994836	Kauno technologijos universiteto gimnazija	302442625	Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	188743168	Vyriausybės atstovai Utenos apskrityje tarnyba
190979923	Klaipėdos Eduardo Šešelio menų gimnazija	191207757	Lietuvos policijos mokykla	188742632	Vyriausybės atstovai Vilniaus apskrityje tarnyba
190968528	Klaipėdos Stasio Šimkaus konservatorija	291008610	Marijampolės apskritys vyriausiosios policijos komisariatas	188755239	Vyriausybės administracinių ginčų komisija
190003347	Lavoniškių gimnazija	190321648	Panevėžio apskritys vyriausiosios policijos komisariatas		
191016481	Lietuvos Broniaus Ūkinio vaikų aviacijos mokykla	190433332	Šiaulių apskritys vyriausiosios policijos komisariatas		
303013949	Lietuvos sveikatos mokslų universiteto gimnazija	190347027	Tauragės apskritys vyriausiosios policijos komisariatas		
190004430	Mielūnų vaikų lopšelis-darželis	190218260	Telšių apskritys vyriausiosios policijos komisariatas		
111969952	Nacionalinė Mikalojaus Konstantino Čiurlionio menų mokykla	191688326	Utenos apskritys vyriausiosios policijos komisariatas		
300294538	Panevėžio Vytauto Mikalčiaus menų gimnazija	191769088	Vilniaus apskritys vyriausiosios policijos komisariatas		
190004583	Riešės gimnazija	188610666	LR ginklų fondas prie LR vidus reikalų ministerijos		
190007736	Rudaminos vaikų lopšelis-darželis "Ažuolukas"		Migracijos departamentas prie LR Vidus reikalų ministerijos		
111961115	Sėdiniškių Lietuvos tūkstantmečio gimnazija	188601311	Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie LR vidus reikalų ministerijos		
190968866	Šiaulių Šaulius Sodeckio menų gimnazija	191012465	Alytaus apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
191413020	Turgelių "Aksuor" gimnazija	188784744	Bendrosios pagalbos centras		
190982862	Vilniaus "Šaltinio" pagrindinė mokykla	190393935	Elektrinių priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba		
300033284	Vilniaus Juozo Tallat-Kelpšos konservatorija	191012084	Kauno apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
190979161	Vilniaus lietuvių namai	191012312	Klaipėdos apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
<b>Teisingumas</b>		191027942	Marijampolės apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
188604935	LR teisingumo ministerija	191811533	Mažeikių objekto priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
188600362	Europos teisės departamentas prie LR teisingumo ministerijos	191012127	Panevėžio apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
111932785	Lietuvos teisės institutas	188781768	Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie LR vidus reikalų ministerijos Gaisrinės tyrimų centras		
111932632	Lietuvos teismo ekspertizės centras	191011930	Specijolijai priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
188708943	LR valstybinis patentų biuras	191012270	Šiaulių apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
125817744	Valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba	190434391	Tauragės apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
188607912	Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija	190347365	Telšių apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
188770044	Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba	111962021	Ugniagesių gelbėtojų mokykla		
	Kalėjimų departamentas prie LR teisingumo ministerijos ir jam pavaldžios įstaigos	190218836	Utenos apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
288697120	Kalėjimų departamentas prie LR teisingumo ministerijos	191011897	Vilniaus apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
188730135	Kalėjimų departamento prie LR teisingumo ministerijos Mokyimo centras	193310439	Vilniaus apskritys priešgaisrinė gelbėjimo valdyba		
188657363	Alytaus pataisos namai	302578343	Regioninės pietros departamentas prie LR vidus reikalų ministerijos		
188720027	Kybartų pataisos namai	188729923	Turto valdymo ir ūkio departamentas prie LR vidus reikalų ministerijos		
188722220	Marijampolės pataisos namai	188639721	Vadovybės apsaugos departamentas prie LR vidus reikalų ministerijos		
188721848	Panevėžio pataisos namai	300666165	Viešojo saugumo tarnyba prie LR vidus reikalų ministerijos		
188721271	Vilniaus pataisos namai	188608232	Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie LR vidus reikalų ministerijos		
302560890	Prosvienikių pataisos namai-stuorų kolonija	300520299	LR vidus reikalų ministerijos Medicinos centras		
188722035	Kauno nepilnamečių tardymo izoliatorius-pataisos namai	<b>Žemės ūkis</b>			
188721990	Lukiskų tardymo izoliatorius-kalėjimas	188675190	LR žemės ūkio ministerija		
300013972	Kauno tardymo izoliatorius	111952970	Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas		
191715773	Šiaulių tardymo izoliatorius	288739270	Nacionalinė mokesčių agentūra prie LR žemės ūkio ministerijos		
188779417	Kauno apygardos probacijos tarnyba	188704827	Nacionalinė žemės tarnyba prie LR žemės ūkio ministerijos		
188779221	Klaipėdos apygardos probacijos tarnyba	190781293	Nacionalinis maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institutas		
188779374	Panevėžio apygardos probacijos tarnyba	190809294	Programos "Leader" ir žemdirbių mokymo metodikos centras		
188779189	Šiaulių apygardos probacijos tarnyba	302526112	Valstybinė augalininkystės tarnyba prie LR žemės ūkio ministerijos		
188779036	Vilniaus apygardos probacijos tarnyba	188728636	Valstybinė gyvulių veislininkystės priežiūros tarnyba prie LR žemės ūkio ministerijos		
302561280	Laivies atėmimo vietų ligoninė	188752740	Žuvininkystės tarnyba prie LR žemės ūkio ministerijos		
<b>Ūkis</b>		<b>Vyriausybė</b>			
188621919	LR ūkio ministerija	188604574	LR Vyriausybės kanceliarija		
193285631	Lietuvos metrologijos inspekcija	188620621	Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LR Vyriausybės		
188640467	Lietuvos standartizacijos departamentas	188600743	Kūno kultūros ir sporto departamento prie LR Vyriausybės Lietuvos olimpinis sporto centras		
125447177	Lietuvos verslo paramos agentūra	191428780	Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo fondas ir centras		
188710976	Nacionalinė skreditacijos biuras prie ūkio ministerijos	188720170	Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras		
188708758	Valstybinis turizmo departamentas prie ūkio ministerijos	188600177	Lietuvos statistikos departamentas		
<b>Užsienio politika</b>		121442211	LR ryšių reguliavimo tarnyba		
188613242	LR užsienio reikalų ministerija	188733245	Mokesčių ginčų komisija prie LR Vyriausybės		
<b>Vidus reikalai</b>		302610311	Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas		
188601464	LR vidus reikalų ministerija	188738540	Tarptautinės komisijos nacių ir sovietinio okupacinių režimų nusikaltimams Lietuvoje įvertinti sekretoriatas		
188778315	Asmenų dokumentų išrašymo centras prie LR vidus reikalų ministerijos	304065817	Tautinių mažumų departamentas prie LR Vyriausybės		
188608786	Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie LR vidus reikalų ministerijos	188784211	Valstybės tarnybos departamentas		
188774822	Informatikos ir ryšių departamentas prie LR vidus reikalų ministerijos	188706334	Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija		
188710237	Koncertinė įstaiga LR vidus reikalų ministerijos Reprezentacinis pučiamųjų orkestras	188601279	Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba		
		188656261	Viešųjų pirkinių tarnyba		