

# VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖ BEI KULTŪROS VALDYMAS

**Audronė Pauliukevičiūtė**

Kauno technologijos universitetas  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas, Lietuva

*Straipsnyje analizuojama šiuolaikinio kultūros valdymo problematika taikant viešosios ir privačios partnerystės principus. Siekiama nustatyti su viešosios ir privačios partnerystės principų taikymu susijusias kultūros valdymo modernizavimo galimybių perspektyvas, apibūdinti partnerystės teorinius aspektus bei naujosios viešosios vadybos suponuotus iššūkius kultūriniam kontekstui. Straipsnyje nagrinėjami esminiai kultūros administraciniai pertvarkymai, paremti naujosios viešosios vadybos teorija, skiriamos ir plačiau aptariamoms pagrindinės valdymo modernizavimo kryptys. Kultūros valdymo transformacijos analizuojamos pripažįstant sociokultūrinio lygmens svarbą. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas atskleidžiamas XXI a. atsižvelgiant į globalų kultūrų sankirtos kontekstą, todėl šio reiškinio sisteminės analizės tampa ypač reikšmingos siekiant užtikrinti modernios visuomenės plėtos darną.*

**Pagrindinės sąvokos:** partnerystė, viešoji ir privati partnerystė (VPP), kultūros valdymas, modernizavimas, naujoji viešoji vadyba.

**Keywords:** partnership, public private partnership (PPP), culture governance, modernization, new public management.

## **Įvadas**

Globalių transformacijų laikotarpiu, kai politikos įgyvendinimo procesuose susiduriama su jungčių fenomeno įtaka, pasaulinių organizacijų sprendimų poveikio visuotinumui, ypač svarbus tampa kultūros valdymo probleminis laukas. Viešojo val-  
*Audronė Pauliukevičiūtė* – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros dėstytoja.

El. paštas audrone\_pauliukevičiūtė@yahoo.com

*Audronė Pauliukevičiūtė* – Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, Department of Public Administration, lecturer.

E-mail: audrone\_pauliukevičiūtė@yahoo.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2010 balandžio mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2010 m. birželio mėn.

dymo modernizavimo aspektų vertinimas aktualus šiuolaikinės kultūros valdymo požiūriu. Kultūros sampratų įvairovė (sociologinė, antropologinė, sociopsichologinė, aksiologinė ir t. t.) paskatino krypčių teikiamų kultūros apibrėžimų gausą, taip pat ir įvairių kultūros valdymo sąvokų atsiradimą. Pačia bendriausia prasme kultūrų valdymą galima apibrėžti kaip visuomenės gyvenimo ir veiklos būdų reguliavimą. Atsižvelgiant į tai, jog XX a. pabaigoje viešojo valdymo problematikoje, taip pat ir kultūros valdyme, pastebimas vienintelio paslaugų teikėjo statuso praradimas bei ryškėjanti naujosios viešosios vadybos teorijos raidos įtaka, netradiciškai imami vertinti ir viešosios bei privačios partnerystės principai, jų turinys ir reikšmė į rezultatus orientuotame kultūros valdyme. XV a. pabaigoje pastebimai stiprėja viešojo ir privataus sektorių verslo modeliais grįsti santykiai. Tačiau analizuojant kultūros valdymo probleminius aspektus galima skirti pastangas viešosios ir privačios partnerystės (VPP) efektyvumui kultūroje užtikrinti ir poreikį nustatyti partnerystės naudą galimoms kultūros valdymo transformacijoms bei modernizavimui.

Straipsnyje kultūros valdymo ir viešosios bei privačios partnerystės santykis analizuojamas teoriniu sisteminiu požiūriu labiausiai gilinantis į naujosios viešosios vadybos reformų idėjas viešojo administravimo bei politikos srityse. Straipsnio tikslas – išanalizuoti viešąją ir privačią kultūros valdymo srities partnerystę. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai: apibūdinti viešosios ir privačios partnerystės teorinius aspektus; išanalizuoti kultūros valdymo ir VPP naujosios viešosios vadybos iššūkius; numatyti viešosios ir privačios partnerystės bei kultūros valdymo modernizavimo perspektyvas.

### **Viešosios ir privačios partnerystės teoriniai aspektai**

Daugelio pasaulio šalių viešasis sektorius susiduria su reikšmingomis permainomis įgyvendinant įvairias globalizacijos bei technologijų plėtros veikiamas politikas. Kultūros valdymo dichotomija pagrindžia kultūros politikos ir kultūros administravimo jungties analizę svarbą. Šiuolaikinis kultūros administravimas, veikiamas tarptautinių organizacijų inspiruoto įsitraukimo į bendrą sprendimų priėmimo procesą, sulaukia įvairios kritikos dėl efektyviai kultūros politiką įgyvendinti nepakankamų teorinių prielaidų (kritikuojama sąvokų bei sampratų gausa, sukelianti papildomų trikdžių, nustatant kultūros ir jos valdymo esmę bei tikslus). Praktiniai kultūros valdymo aspektai siejami ne vien tik su valdžios institucijų veikla, kultūros procesų tyrėjų ir vertintojų išvadomis, ilgalaikiais kultūros monitoringo rezultatais, reglamentuota kultūros srities teisine baze, bet ir su viešosios bei privačios partnerystės principais.

Esant VPP teorinių aspektų visumai svarbu suvokti šio reiškinio priežastingumą, sietiną su politiniais, socialiniais ir ekonominiais pokyčiais, verčiančiais organizacijas nuolat peržiūrėti bei analizuoti savo veiklos misijas, vizijas, kryptingai tobulinti užsibrėžtus tikslus, atsižvelgiant į išorinius pokyčius ir vidines transformacijas. Sąvoka „viešojo ir privati partnerystė“ (*public private partnership*) JAV ir JK įtraukiant privatų sektorių pradėta vartoti dar 1980 m. apibrėžiant miestų plėtros reiškinio ten-

dencijas. Biudžetiniai apribojimai paskatino tokio pobūdžio partnerystę taikyti ne tik plėtojant infrastruktūrą, bet ir teikiant viešąsias paslaugas. Pastebima, kad ši viešojo ir privataus sektorių sąveikos forma buvo pasirinkta ne tik dėl viešojo sektoriaus ribotų finansinių galimybių, bet ir dėl privataus sektoriaus privalumų: vadybinių sprendimų racionalumo ir efektyvumo, galimybės lanksčiau reaguoti į aplinkos bei technologinius pokyčius, antrepreneriškumo ir t. t. [13].

Tačiau VPP sieti tik su XX a. transformacijomis nėra tikslinga, kadangi viešojo ir privataus sektorių partnerystės formų aptinkama dar Romos imperijoje [20]. Partnerystės principas leidžia privačiam nevyriausybiniam ir valdžios sektoriams išnaudojant unikalų kiekvieno jų pobūdį, misijas, kompetencijas, išteklius ir galimybes sujungti jas į kryptingą ir subalansuotą bendruomenės problemų paiešką bei sprendimą [16]. Įvertinant tai, jog partnerystės dalyviams dažniausiai privalu pripažinti naujas vertybes („valdomą konkurenciją“, vartotojų interesų išskėlimą, atsakomybės vartotojams stiprėjimą ir kitas), kultūros valdymo kontekste vertybių kaita visuomet paveikia įvairių lygių procesų orientaciją ir rezultatus. Partnerystės koncepcijoje išryškinama visavertės visuomenės, kaip politinio dalyvavimo grandies poreikių užtikrinimo, praktika. Žvelgiant iš istorinės perspektyvos pastebima tendencija VPP principų sklaidą pripažinti esant moderniu bei efektyviu metodu siekti užsibrėžtų tikslų naudojant tarpsektorinius išteklius. Įvairioje mokslinėje literatūroje randama partnerystės principo taikymo skirtingose srityse istorinių pavyzdžių. G. A. Hodge ir C. Greve atkreipia dėmesį į privatų mokesčių rinkėją, minimą Biblijoje [11]. XVI a. Ispanijos laivynas buvo pastatytas privačios kompanijos [20]. Privati saugos kompanija beveik šimtą metų sėkmingai bendradarbiauja su Danijos viešuoju sektoriumi. XIX a. partnerystė ypač buvo išplėtotą kasant kanalus, statant tiltus, stiprinant elektros ir geležinkelio tinklų infrastruktūrą. Viešosios ir privačios partnerystės fenomeno šiuolaikinėje pasaulio valstybių raidoje teorijos ir praktikos studijos nėra naujos, bet tampa vis labiau aktualios, įžvelgiant kintančius organizacinius tikslus bei įvairių sričių valdymo problemas (finansines, žmogiškųjų išteklių valdymo, strateginių krypčių).

Nepriklausomai nuo to, ar partnerystė inicijuota individualių asmenų, privataus verslo arba viešųjų institucijų, ar dalyvauja platus ar siauras partnerių būrys ir kokią įtaką jie turi sprendimams, galima skirti du partnerystės logikos tipus:

- valdymo partnerystė (esminis tikslas – lėšų paskirstymas ir panaudojimas). Tokia partnerystė – tai susidariusių galimybių (programos, projektai ir kita) finansavimas. Ją dažnai labai riboja laikas ir tikslai, vadovaujamas projekto logika – rasti ir įtraukti galinčius suteikti lėšų ir turinčius konkrečios veiklos patirties;
- plėtrą arba vietos identiteto išsaugojimą koordinuojanti partnerystė (orientuota į regiono gyvybingumo palaikymą, plėtotę bei rėmimą. Partnerystė siekia sukurti socialinį projektą, remiasi mokymu ir susitelkimu, reikalauja padidintų laiko sąnaudų [16].

Teoretikai vertindami šiuos partnerystės logikos tipus akcentuoja, kad kiekvienas jų vienas kitą papildo ir skirtingos charakteristikos dažnai yra naudingos bendram procesui. Viešosios ir privačios partnerystės kultūros valdyme konteksto teorinė analizė suponuoja mintį apie Lietuvos Respublikos kultūros sektoriuje dominuojan-

čia koordinuojančios partnerystės logiką. Kultūros procesai plėtojami pasitelkiant kultūros vadybininkų, koordinatorių, administratorių tikslines grupes, investuojama į specialistų mokymą, formuluojami ilgalaikiai tikslai. Tačiau kultūros programos ir projektai atitinka esminius valdymo partnerystės bruožus ir jų valdymas apibrėžiamas griežtais terminais, atsižvelgiant į finansavimo skirstymo politiką. Mokslininkai partnerystės principus apibūdina remdamiesi skirtingais kriterijais. Įvertinant tikslų ir siekių, dinamikos bei logikos, rezultatų ir laukiamų poveikių bei struktūros ir taikymo praktikos aplinkybių visumą galima išvelgti skirtingus valdymo bei koordinavimo partnerystės logikos faktorius (1 lentelė).

1 lentelė. **Partnerystės skirstymas pagal logikos tipus ir jų charakteristikos**

<i>Partnerystės charakteristika</i>	<i>Valdymo partnerystė</i>	<i>Koordinavimo partnerystė</i>
Tikslai ir siekiai	Gauti, pasiskirstyti ir panaudoti lėšas	Identifikuoja ir įtraukia vietos veikėjus
Dinamika ir logika	Teikia procedūras atitinkantį prašymą	Plečia plėtros bazę
Rezultatai ir laukiami poveikiai	Programos įvykdymas	Diegia ir skatina naujoves
Struktūra ir pradžia	Uždara keleto žmonių partnerystė	Idėjomis ir tematika pagrįsta pradžia

*Šaltinis:* Petrauskienė R., Raipa A. Partnerystės principo taikymas įgyvendinant „Naująją viešąją vadybą“. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, 2007.

Koordinavimo partnerystės logikos taikymas kultūros valdyme skatintų orientuotis į inovatyvumą (inicijuoti ir efektyvinti kūrybinių bei kultūros industrijų įgyvendinimą), sprendimų priėmimo procese nevengti demokratinių metodų, skatinti suinteresuotuosius potencialiau išitraukti į kultūros valdymo problemų tyrimus, kurti šiuolaikiškas ir į rezultatus nukreiptas kultūros srities puoselėjimo strategijas. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė ne tik kultūros valdyme apima atskirų viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimą, kurio esmė – teikti kokybiškas tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šioms paslaugoms teikti reikalingą infrastruktūrą [10, p. 58]. Partnerystės principas leidžia privačiam, nevyriausybiniam ir valdžios sektoriams, išnaudojant unikalias kiekvieno jų prigimtis, misijas, kompetencijas, išteklius bei galimybes, sujungti tai į kryptingą ir subalansuotą bendruomenės problemų paiešką ir sprendimą [16, p. 245]. Pripažįstant kultūrų sankirtos, dialogo, tradicijų puoselėjimo kultūroje bei vertybių išpažinimo problemų globalumą, tikslinga akcentuoti viešosios ir privačios partnerystės galimybę suteikti naudos šiam sektoriui aktyvinant bendradarbiavimo formas, taikant specifinius būdus, kaip efektyvinti kultūros valdymą.

Apibendrinant teorinius viešosios ir privačios partnerystės aspektus galima teigti, kad partnerystės koncepcija vartojama įvairiuose kontekstuose ir vienos jos sampratos nėra. Kaip pastebi įvairūs teoretikai, bendriausiu atžvilgiu partnerystė reiškia sutarimą ir atvirumą, gali būti suprantama kaip visavertė visuomenės politinio daly-

vavimo grandis, įgyvendinanti valstybės interesus santykiuose su visuomene, verslo dalyviais, kitais regiono subjektais [8, p. 6]. Bet kurios formos partnerystės esmė – efektyvinti valdymą, derinant bendrųjų tikslų ir prioritetų, aprėpiančių skirtingus sektorius, formavimą. Atsakomybės ir išipareigojimų persikirstymas esant tarpsektoriui bendradarbiavimui atskleidžia ir viešojo, ir privataus arba nevyriausybinių sektorių tarpusavio sąveikos privalumus bei trūkumus, o pati partnerystė įvardijama vienu esminių naujosios viešosios vadybos elementų.

### **Viešoji ir privati partnerystė kultūros valdyme**

Kintančių vertybių ir orientyrų kultūra reikalauja naujo ir sistemiško požiūrio į globalizacijos paskatintus tarptautinius valdymo pokyčius. Šiuo metu viešasis sektorius nebegali pakankamai efektyviai valdyti kultūros procesų, deramai skatinti išsaugoti ne tik nacionalines kultūras, istoriją ir identitetą, bet ir tarptautinę kultūrinę sklaidą.

Viešoji ir privati kultūros valdymo partnerystė tampa vienu esminių veiksmų, lemiančių glaudesnių tarpsektorių ryšių, nukreiptų kultūros tęstinumui užtikrinti, formavimąsi. Atsižvelgiant į tai, jos kultūra yra gyvybinga tol, kol pajėgia reguliuoti žmonių tarpusavio santykius, išlaikyti koreguojančią bei imperatyviają galią visuomenei, šitos galios išnykimas gali būti vertinamas kaip kultūros krizės požymis. Kultūra pradeda mirti, kai jos norminės institucijos nebepajėgia perduoti tokių idealų, kuriais tikėtų kultūrinis krašto elitas [6, p. 34]. Šiuolaikinėms visuomenėms tenka spręsti daugelį globalių aplinkybių veikiamos kultūros valdymo problemų, tarp jų: vertybinių orientyrų kaitos, nykstančios kultūros, tradicijų ir etnokultūrinių dimensijų išsaugojimo, subkultūrų įtakos, valdymo modernizavimo ir kitas. Tai skatina kultūros valdyme taikyti naujosios viešosios vadybos principus.

Naujosios viešosios vadybos esmę sudaro viešojo sektoriaus ekonomizacija ir vadybizacija, kurių esminis tikslas – padaryti viešąjį sektorių efektyvesnį [1]. Ši teorija efektyvumo problemas siūlo spręsti verslo metodais: decentralizacija, sutartimis, atskaitomybės sustiprinimu, konkurencija, orientacija į rezultatus, orientacija į vartotoją,ėjimą į rinkas, biurokratijos mažinimu, valdymo demokratizavimu. Naująją viešąją vadybą galima apibrėžti kaip daugelio verslo metodų taikymą viešajame valdyime, išskyrus asmeninės finansinės naudos siekimą. Pelno atsiradimas arba sukūrimas viešajame sektoriuje gali būti panaudojamas tik viešųjų organizacijų tikslams siekti. Ekonomizacijos samprata analizuojant kultūros valdymą neretai vertinama prieštaringai. Nepaisant daugelio tarptautinių empirinių tyrimų rezultatų, kurie pagrindė kultūros teikiamą naudą ekonomikai, neretai kultūros ir ekonomikos procesų sąsajose išvelgiamas mėginimas kultūrą transformuoti tik kaip pelną galinčią kurti paslaugų ir projektų visumą. Tokia interpretacija yra vienakryptė ir neatspindi kultūros teikiamų ekonominių veiksnių (pvz., darbo vietų kūrimas, inovacijų plėtra, užimtumo bei socializacijos procesų skatinimas ir kt.). Taip pat naujoji viešoji vadyba globalizacijos ir paaštrėjusios konkurencijos sąlygomis kultūros valdyime yra labai glaudžiai susijusi su „informacinės“ ir „žinių“ ekonomikos kūrimusi.

Naujosios viešosios vadybos sklaida Vakarų Europos šalyse parodė, kad ji gali būti įgyvendinta ir centralizuotai, „iš viršaus į apačią“ (Didžiojoje Britanijoje, Skandinavijos šalyse, Olandijoje), ir „iš apačios į viršų“ kaip vietos valdžios iniciatyvos (Olandijoje, Vokietijoje). Visais atvejais naujosios viešosios vadybos sėkmei būtina ne tik valdančiųjų partijų ir elito parama, bet ir didesnis vidutiniųjų sluoksnių bei marginalių pasitikėjimas, psichologinė tolerancija. Visi šie veiksniai pagrindžia ir pačios kultūros procesų įtaką taikant teoriją praktiškai. Visuomenės sutarimas dėl naujosios viešosios vadybos būtinumo sudarė sąlygas suaktyvėti nevyriausybinėms organizacijoms ir plačiau pasireikšti socialiniams judėjimams, kurie savo ruožtu sukėlė dar didesnę efektyvumą skatinančios vadybos poreikį [9, p. 15].

Modernizacijos, visuotinės globalizacijos, tarptautinių mainų bei integracijos vyksmo ir plėtotės sąlygomis labai didelę reikšmę įgauna valstybės bei visuomenės raidą organizuojančių ir struktūrizuojančių sistemų formavimasis, taip pat modernizavimas atsižvelgiant į politinės, socialinės, ekonominės, technologinės, informacinės aplinkos pokyčius. Esminė sąlyga, užtikrinanti kiekvienos viešojo administravimo sistemos tobulinimą, yra gebėjimas pagrįstai diagnozuoti ir kryptingai spręsti svarbiausias viešojo administravimo problemas [14, p. 351]. Todėl ir kultūros valdyme turi būti užtikrinamas efektyvus problemų identifikavimas.

Lietuvos Respublikoje viena esminių kultūros srities problemų – geros ilgalaikės kultūros politikos strategijos nebuvimas. Nepaisant to, jog šalyje veikia kultūros politikos nuostatos, patvirtintos 2001 m., reglamentuotos teisinės kultūros srities bazės netobulumas neskatina valdymo inovacijų diegimo. Viešosios ir privačios partnerystės principų taikymas kultūros valdyme taip pat veikiamas esminių valstybinių prioritetų bei bendros šalies ekonominės situacijos. Apibrėžti kultūros politiką bei pagrindines nuostatas svarbu ir nustatant VPP taikymą kultūros valdyme. Kultūros politika valstybės valdžia sprendžia:

- politinius klausimus, pasirinkdama kultūros valdymo metodus;
- ekonominius klausimus, pasirinkdama optimalius kultūros finansavimo metodus;
- organizacinius klausimus, nustatydama ir koordinuodama kultūros institucijų bei kultūros vertybių vartotojų tarpusavio santykius [24].

Analizuojant šią sąvoką nesunku pastebėti kultūros politikos akivaizdžias sąsajas su kitomis politikomis. Vienu iš ryškiausių jų abipusės priklausomybės pavyzdžių pagrįstai galima nurodyti kultūrinės politikos priklausomybę nuo ekonominės politikos sprendimų, taip pat atskirų socialinės politikos krypčių ryšius su kultūros politika. K. Stoškus teigė, kad kultūrinių organizacijų inteligencijos stoka, nesirūpinimas bendrais reikalais, egocentrizmas, ambicijos, nemokėjimas klausytis, diskutuoti, skirti esminius dalykus nuo smulkmenų, siekti kompromisų, susitarti yra pilietinės visuomenės kultūrinių organizacijų nebrandumo požymiai, veikiantys ir kultūros politikos įgyvendinimą [23].

Viešojo sektoriaus administravimo efektyvumą skatina viešųjų organizacijų veikloje plačiau imtos taikyti verslo vadybos veiklos formos. Orientacija į žmogiškuosius išteklius valdant kultūros procesus yra siejama su viešojo sektoriaus personalo rengimu ir kvalifikacijos kėlimu. Siekdami VPP principus kultūros sričių vadyboje

taikyti rezultatyviai viešųjų kultūros organizacijų tarnautojai bei administratoriai turi būti susipažinę su naujosios viešosios vadybos postuluojamais teiginiais. Šiuolaikinėje visuomenėje vis dar nėra aišku, kaip turėtų būti rengiami valstybės tarnautojai, kad būtų galima efektyviai derinti įstatymų laikymąsi organizuojant demokratiškesnę ir humaniškesnę organizacijų veiklą [21, p. 61]. Nykstant valstybės sienoms, kai ima dominuoti ekonominės ir informacinės erdvės, pagrindinėmis valdymo modernizavimo kryptimis tampa privatizavimas, decentralizavimas ir bendruomenės valdžios plėtra.

Viena svarbiausių sąlygų plėsti viešojo ir privataus sektorių partnerystę yra decentralizacija, kuri gali būti funkcinė, geografinė (regioninė) ir kitokia. Politinė, administracinė, fiskalinė ir rinkos decentralizacija skirtingose valstybėse ir tų valstybių sektoriuose dažnai gali keistis, įgauti vis naujesnių formų. Visais atvejais decentralizacija reiškia žemesnių valdžios lygių institucijų plėtrą, autonomiją esant viešajai arba kitai valdymo sprendimų rengimo bei įgyvendinimo dimensijai [18, p. 25]. Kai savo noru į kultūros valdymo procesus įsitraukia įvairios neformalios grupės, ne visuomet pavyksta sukontroliuoti jų veiksmus kaip būtų naudinga valstybės politikai, tačiau diegiant valstybinio lygio VPP principus kultūros valdyme į kultūrinių problemų sprendimą įsitraukia verslo subjektai (steigiami privatūs teatrai, galerijos, skatinamos iniciatyvos, mecenavimas, plėtojama bendrų partnerių socialinių bei kultūrinių tikslų siekimo politika ir kita). Viešojo ir privati partnerystė reikalauja keistis informacija tarp veikėjų, taip pat ieškoti abipusiai naudingų sprendimų. Valdžia nėra linkusi taip veikti. Ji pripažįsta poreikį bendradarbiauti bet neatsako už padarinius. Dėl šios priežasties viešosios ir privačios partnerystės idėja dažniausiai paverčiama sutarčių sistema. Šioje sistemoje labai svarbūs aiškiai apibrėžti politikų ir vykdomosios valdžios tikslai, paslaugos reikalavimai ir aiškios paraiškų taisyklės [16 p. 258].

Lietuvos Respublikos kultūros valdymo teisiniuose dokumentuose apibrėžiama, kaip įgyvendinti valstybinę kultūros politikos programą. Kultūros ministerija veiklos planuose numato esminius sprendimus, sietinus su regionine politika, kultūros paveldu, kultūros pramone, profesionalaus ir mėgėjų meno raida. Politikos įgyvendinimo procesuose pasigendama tikslinės orientacijos (nėra aiški bendroji valstybės kultūros ilgalaikės raidos vizija) bei efektyvių sprendimų. Biurokratiniai procesai apsinkina kultūrai skirtų lėšų įsisavinimą, projektų ir programų vykdymo kontrolę, todėl svarbu viešojo bei privati sociokultūrinė partnerystė (kultūrą formuojantys ir įgyvendinantys žmonės). Kaip paaiškėjo analizuojant mokslinę literatūrą, nepaisant potencialių partnerystės grėsmių (pvz., verslo sektoriaus pozicija – pelno siekis, o kultūros produktai ir paslaugos ne visuomet sukuria pelną), tinkamas jos įgyvendinimas prisideda prie naujosios viešosios vadybos metodų taikymo viešajame sektoriuje.

Šiuo metu pelno siekimo interesai vis labiau apima kultūrinio gyvenimo sritį, pereinama nuo vartojimo prie investicijos [2, p. 70]. Neįmanoma kad kapitalas, kaip atskirų investuoti skirtų priemonių suma (ekonomikos klasiko A. Smitho nuomone), atsirastų nedirbant ir nesusilaikant nuo vartojimo, tačiau materialiai visas kapitalas atsiranda iš gamtos. Neatsižvelgus į šias ekologines bei filosofines ir kultūrinės aplinkybes atsiranda klaidingi kultūros ekonominiai pasaulėvaizdžiai, tampantys sėkmingo VPP taikymo kultūroje trikdžiu [2, p. 70]. Kultūros rinka, kaip specifinė rinka,

sudaro sąlygas investuoti kapitalą. Palyginti su kitomis kapitalo investavimo formomis investavus kapitalą į meno rinką, dėl meno kūrinų vertės stabilumo galima išvengti rizikos arba bent ją sumažinti. Atsiradus naujoms ryšių priemonėms, paprastėjant meno kūrinų saugojimui, jie vis dažniau tampa vertės saugojimo forma. Be to, kainų didėjimas kurioje nors dalinėje rinkoje gali sukelti jų didėjimą ir meno rinkoje [12, p. 44–45]. Kultūros rinkos specifikoje išvengiama ir privatų sektorių dominančių sričių (jau minėta specifinė kultūros rinka), o viešasis sektorius efektyvinant kultūros valdymą turėtų būti suinteresuotas privataus sektoriaus pagalba (taigi dalis atsakomybių perleidžiama privačiam sektoriui), todėl VPP principų diegimo iniciatoriai gali būti ir vieno sektoriaus atstovai arba organizacijos, ir kito. Nevyriausybinių sektoriaus organizacijų indėlis į Lietuvos kultūros raidą yra ypač ryškus. Veikia daugybė kultūros NVO, kurios ne tik inicijuoja novatoriškus projektus bei teikia paraišką valstybinei paramai gauti, bet ir aktyvina bendradarbiavimą su privačiuoju sektoriumi ieškodamos papildomų rėmimo šaltinių.

Viena privataus kultūros rėmimo formų, taip pat viešosios ir privačios partnerystės galimybių – mecenavimas. Mokslinėje literatūroje mecenavimo reiškinys pristatomas kaip ilgėlesnis pasirinktų menininkų ir meno institucijų rėmimas dėl vidinio polinkio arba įsitikinimo, tačiau net ir psichologinė nauda, kurią patiria mecenatai privačiai remdami kultūros modelius, suvoktina kaip įrodymas, jog abipusės naudos pagrindu sukurtas bendradarbiavimas yra viena iš galimų viešosios bei privačios partnerystės formų. Žvelgdami į kultūrinių projektų finansavimo raidą nerasime Europos kultūros istorijos laikotarpio, neturėjusio savų meno gerbėjų, puoselėtojų ir mecenatų, tad mecenavimo istorija – labai svarbi Europos kultūros istorijos dalis. Kultūros istorikai neabejodami pripažįsta, kad be popiežiaus Julijaus II nebūtų atsiradusi didelė bei labai svarbi Michelangelo kūrybos dalis, jei ne M. Medici, kitaip atrodytų ir Rubenso kūrybinis kelias. Kitaip būtų atrodęs ne tik europinis bažnyčių aikščių ir muziejų žemėlapis, bet ir miestų architektūra. Jei ne vyskupas Masalskis, visiškai kitokia galėjo būti ne tik L. S. Gucevičiaus projektuota Katedra, bet ir Vilniaus senamiesčio mozaika. Tad be visų šių skirtingais laikais gyvenusių mecenatų šiuolaikinės Europos kultūros istorijos kraštovaizdis būtų visai kitoks [25, p. 62–63].

Šiuolaikinėje Lietuvoje viešosios ir privačios partnerystės kultūros projektų įgyvendinama kasmet ir įvairių. Vieni jų susiję su viešųjų kultūros paslaugų teikimu (dienos centrų projektinė veikla, akcijos koncertai, festivaliai ir kita), kiti – su instituciniu tobulinimu (kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo privatūs seminarai), dar kiti – su infrastruktūros plėtra arba mecenavimu. Kaip vienas ryškiausių pastarojo laikotarpio mecenavimo pavyzdžių Lietuvoje būtų vieno privataus asmens iniciatyva – projektas „Atverk teatro duris“, pakvietęs socialiai remtinus žmones 2010 m. sausio mėn. dvi savaites nemokamai aplankyti 11 spektaklių ir koncertų septyniuose Lietuvos miestuose. Šią iniciatyvą palaikė valstybės institucijos ir visuomenė.

Kaip viešojo ir privati partnerystė skirtini ir kiti privataus kultūros rėmimo modeliai: privatūs fondai, rėmėjų draugijų veikla, įmonių parama kultūrai. VPP procesus iš dalies mėginama kontroliuoti, kadangi efektyvi proceso stebėseną ir kontrolę taip pat yra naujosios viešosios vadybos orientacija. Viena esminių naujosios viešosios vadybos nuostatų yra struktūrinis valdymas, leidžiantis numatyti ilgalaikius valstybės stra-

teginčius tikslus ir sutelkti šalies išteklius jiems įgyvendinti. Tam tikslui būtina parengti efektyvias viešąsias programas ir projektus, sukurti struktūras, kurios tai įgyvendintų, garantuoti išteklius, užsitikrinti suinteresuotųjų paramą. Kitaip tariant, viešojo programa – tai dokumentas, kuriame fiksuojama procedūrų ir taisyklių visuma, nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės, lėšos ir tikėtinas programos poveikis [9, p. 4]. Valstybės finansuojamos kultūros programos apibrėžia įvairių kultūros sričių nacionalinius tikslus ir tų tikslų siekimo būdus, taip pat tampa esminėmis kultūros projektų vykdytojų gairėmis bei nuostatais, siekiant valstybinio dalinio kultūros projektų finansavimo.

Įgyvendindama savo kultūros politikos tikslus valstybė priversta reaguoti ir į ekonominę elektroninių medijų naudojimą bei kultūros pramonės suklestėjimą. Medijų diegiama kultūros ekonomikos sistema prieinama moksliskai analizuoti, tačiau neįmanoma teoriškai pagrįsti šios kultūros politikos tikslų. Dar 1987 m. kultūros ministrų konferencija paskelbė reikalavimą, kad pagrindinės kultūros vertybės nebūtų aukojamos siekiant išimtinai ekonominių interesų ir industrinio racionalumo [7]. Kad kultūros politika žmonėms būtų veiksminga, reikia derinti strategiją ir technines-industrines galimybes. Kultūros valdymas susiduria su apribojimais, neišvengiamais epochoje, kai kultūros gėrybės gaminamos ir paskirstomos bei paslaugos paskirstomos industriškai [3, p. 112]. Veiksmingos medijų įtakos kultūros valdymui eroje kultūros ekonomikai būdinga tai, kad, palyginti su viešosiomis išlaidomis kultūriniam tikslams, vis didėja privačios išlaidos kultūrai ir kultūros pramonės finansinės sąnaudos [3, p. 112].

Jei laikysimės požiūrio, kad kultūros valdymo, pavyzdžiui, audiovizualinių menų srityje lankytojo noras pirkti bilietą yra vienintelis demokratinis signalas, lemiantis bus arba nebus tęsiama atitinkama kultūrinė praktika, tai reikš, kad, kultūrinė visuomenės praktika taps tikslu visuomenės būsenos, paremtos individualizmu ir komercializacija, atspindžiu. Socialinis mechanizmas, jau seniai įsitvirtinęs prekių rinkodaroje, peržengia įprastas ribas: ekonominis pelno siekis neapsiriboja naudodamas arbitražo galimybes tam tikroje kultūrinio gyvenimo srityje. Jis kišasi į kultūrinių orientacijų formavimą. Neretai viešosios ir privačios partnerystės sąlygomis kultūroje pastebima panaši tendencija, kai vienas iš sektorių ima skatinti atitinkamą kultūros politiką. Galbūt tokia rinkos ekonomikos formuojama visuomenių būseną buvo nulėmta nuo pat pradžių ir yra jų raidos padarinys. Jei pritarstume požiūriui, jog valstybės vaidmuo inicijuojant ir palaikant savarankiškas bei savavališkas, komercinių ryšių (ne ekonominio mąstymo) nevaržomas kultūrinės veiklos galimybes tebėra itin svarbus, tai tokių tikslų siekianti kultūros politika turi sudaryti atsvarą komercinei kultūros praktikai, kurios neįmanoma sukurti mažinant valstybinę kultūros sektoriaus biudžetą, kultūros sektoriaus valdymą perleidžiant išimtinai privačiai iniciatyvai [2, p. 67]. Tačiau viešosios ir privačios partnerystės pagrindu viešojo, privataus bei nevyriausybinių sektorių kišimasi į kultūros valdymą būtina reguliuoti taip, jog nebūtų pažeistos esminės orientacijos – tenkinti visuomenės narių kultūrinius poreikius bei spręsti kultūros srities problemas.

Vienas iš esminių kultūros valdymo efektyvinimo veiksnių – atskirų paslaugų perdavimas valdyti privačiam sektoriui privatizuojant arba privačios ir viešosios

partnerystės pagrindu. Pagrindinis motyvas perleisti kultūros sektoriaus paslaugas privačiam sektoriui yra įsitikinimas, kad privatus operatorius, būdamas motyvuotas siekti pelno, natūraliai planuoja dirbti efektyviau, nei tai darytų viešasis sektorius. Praktika rodo, kad privatus operatorius yra labiau orientuotas į klientą ir lanksčiau reguliuoja kainodarą, tačiau modernizuojant viešąjį valdymą (taip pat ir kultūros valdymą) atsiranda ir tam tikri rizikos elementai, tokie kaip per didelis viešojo sektoriaus segmentavimas, negebėjimas koordinuoti viešųjų ir privačių institucijų gausos (agentūros, komisijos, laikini organizaciniai dariniai). Tai rodo ir Vilniaus – Europos kultūros sostinės – programos ir projektų valdymo problemos. Viešieji projektai, valdžios institucijų programiniai uždaviniai turi būti nepriekaištingai suformuluoti. Įgyvendinančios struktūros – viešosios institucijos – turi gebėti sutelkti organizacines pajėgas, valdyti procesus, riziką, nuolatos mokyti personalą dirbti kolektyviai, strategiškai mąstyti ir veikti. Daugelio šalių patirtis leidžia teigti, kad pagrindiniai viešųjų institucijų veiklos efektyvinimo garantai yra pakankamas ir reikiamas valstybės tarnautojų bendrasis bei specialusis pasirengimas [17, p. 335–336]. Analizuojant kultūros valdymo modernizavimo perspektyvas taip pat verta pabrėžti papildomą ir tikslinį kultūros srities administratorių bei vadybininkų mokymą. Efektyviai valdžia gali veikti, jei išskelti uždaviniai atitinka valdžios galimybes disponuoti ištekliais ir galimomis [15, p. 113]. Viešosios organizacijos tiesiogiai siejamos su pliuralistiniu sprendimų priėmimo procesu, t. y. kai skirtingos piliečių grupės, jų atstovai yra tiesioginiai sprendimų rengimo proceso dalyviai. Tai taip pat reiškia, kad viešosios institucijos siekia vadovautis vien visuomenės interesais, veikti atvirai ir neatskiriamai nuo demokratinių procesų [5, p. 29–330].

Kalbant apie viešąją ir privačią partnerystę bei kultūros valdymo modernizavimą svarbu akcentuoti, jog politinės analizės srityje vyrauja ekonominė teorija ir jos teikiamas visuomenės kaip rinkos modelis. Rinka, kaip ją suvokia klasikinė mikroekonomika, yra atomizuotų individų sambūris, be jokio bendruomeninio gyvenimo. Kiekvienas jų turi savo nepriklausomas preferencijas ir visus jų santykius apibrėžia prekiniai mainai, kuriais kiekvienas maksimizuoja savo naudą. Tačiau rinkos analizė gali prisidėti ir prie politinės bendruomenės modelio kūrimo. Individas čia sieja priklausomybės, ištikimybės, bendradarbiavimo ryšių tinklas [22, p. 8]. Siekiant modernizuoti kultūros valdymą Lietuvoje būtina skatinti tobulinti ne tik kultūros srities įstatymus, bet ir aktyvinti informacijos sklaidą apie VPP galimybes, efektyviau vykdyti institucinę, taip pat organizacinę VPP taikymo kontrolę, stebėti procesų valdymą, skatinti vadovus tapti tikrais lyderiais, inicijuoti demokratinio valdymo aktyvumą. Kultūros srities decentralizacijos procesų teorinių prielaidų pakanka, tačiau praktikoje vis dar pasigendama šią nuostatą įtvirtinančių sprendimų – Lietuvoje vyrauja centralizuota kultūros valdymo sistema. Svarbu modernizuoti įvairių lygių valdymą nepamirštant ir regioninių problemų sprendimo. Viešosios ir privačios partnerystės principų efektyvumui užtikrinti svarbu ir palanki visuomenės nuomonė, todėl nuolatinis VPP projektų viešumas, objektyvios informacijos sklaida medijų kanalais padėtų bei paskatintų plėsti VPP iniciatyvas ir užtikrinti jų tęstinumą. Atsižvelgiant į tai, kad viešojo ir privati kultūros valdymo partnerystė skatina tarpsektorinį bendradarbiavimą, įgyvendinant kultūros politiką, aktualu akademinę visuomenę nuolat

skatinti diskutuoti VPP, kultūros valdymo klausimais ieškant racionaliausių sprendimų.

### Išvados

1. Remiantis teorine sistemine analize galima teigti, kad partnerystės esmė yra efektyvinti valdymą, derinant bendrųjų tikslų ir prioritetų, aprėpiančių skirtingus sektorius, formavimą. Viešojo ir privati kultūros valdymo partnerystė tampa vienu esminių veiksnių, lemiančių glaudesnių tarpsektorinių ryšių, nukreiptų kultūros tęstinumui užtikrinti, susiformavimą. Skiriamos dvi skirtingos partnerystės teorinės logikos interpretacijos – valdymo ir koordinavimo partnerystės, viena kitą papildančios bei praktikoje taikomos derinant skirtingus principus.

2. Modernizacijos, visuotinės globalizacijos, tarptautinių mainų ir integracijos vyksmo bei plėtotės sąlygomis labai didelę reikšmę įgauna valstybės ir visuomenės raidą organizuojančių bei struktūrizuojančių sistemų formavimasis ir modernizavimas esant adekvačiai besireiškiantiems politinės, socialinės, ekonominės, technologinės, informacinės aplinkos pokyčiams. Tik įvairialypis ir socialiai orientuotas bendradarbiavimas gali padėti spręsti kultūros srities finansavimo, procesų strategiškumo, meno sklaidos problemas, todėl itin aktualėja viešosios bei privačios partnerystės principų taikymas kultūros valdyme. VPP kultūrų valdymo kontekste pasireiškia privatizavimo, decentralizavimo, mecenavimo bei įvairiomis rėmimo formomis, siekiančiomis glaudaus ir į tikslą orientuoto įvairių sektorių bendradarbiavimo.

3. Valdymo modernizavimo prioritetais tampa bendruomenės valdžios valdymo demokratizavimo plėtra ir įgyvendinimas. Daugelio šalių patirtis leidžia teigti, kad pagrindiniai viešųjų institucijų efektyvinimo veiklos garantai yra pakankamas ir reikiamas valstybės tarnautojų bendrasis ir specialusis pasirengimas. Siekiant modernizuoti kultūros valdymą Lietuvoje būtina tobulinti ne tik kultūros srities įstatymus, bet ir aktyvinti informacijos sklaidą apie VPP galimybes, efektyviau vykdyti institucinę ir organizacinę VPP taikymo kontrolę, stebėti procesų valdymą, skatinti vadovus tapti tikrais lyderiais, inicijuoti demokratinio valdymo aktyvinimą.

### Literatūra

1. Christensen T., Laegreid P. *New Public Management*. Aldershot: Ashgate, 2001.
2. Bendixen P. Kultūros vadyba ar kultūros pavertimas komercija. *Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. Vilnius: Tyto alba, 2004. P. 59–70.
3. Blaukorf K., Rauhe H. Kultūros rinkos ekonomika kaip atsakas į „Medijamorfozę“. *Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. Sud. H. Rauhe, C. Demmer. Vilnius: Tyto alba, 2004. P. 111–122.
4. Bučinskas A., Raipa A., Staponkienė J. Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje. *Tiltai*. 2004. Nr. 2. P. 1–10.
5. Denhardt R. *Public Administration. An Action Orientation*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1995.
6. Donskis L. *Moderniosios kultūros filosofijos metmenys*. Vilnius: Versus aureus, 2009.

7. Europarat (1987) *5 th Conference of European Ministres responsible for Cultural Affairs. Document CMC (87) 14*. Strasburg.
8. Gedies M. *Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Unites Kingdom, 1998.
9. Guogis A., Gudelis D. Pilielinė visuomenė ir socialinė politika: Naujosios viešosios vadybos galimybės. *Sociologija*. 2003. Nr. 4.
10. Gudelis D., Rozenbergaitė V. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė. *Viešoji politika ir administravimas*. 2004. Nr. 8. P. 58–73.
11. Hodge G. A., Greve C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. 2007. Nr. 67 (3). P. 545–558.
12. Kandys V. Kultūros ekonomikos ir finansavimo problemos. *Meno aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje*. Sud. E. Žalypis. Vilnius: Tyto alba, 2004.
13. Kumar S., Jayasankar C. *Public-Private Partnerships in Urban Infrastructure*. Kerama Calling. 2004. P. 36–37.
14. Melnikas B. Aktualios viešojo administravimo teorijos problemos ir perspektyvios jų tyrimų kryptys. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija. 2007. P. 350–398.
15. Paston W., Savicki D. *Basic Methods of Anallysis and Planning*. London: Englerwood Cliffs, 1993.
16. Petrauskienė R., Raipa A. Partnerystės principo taikymas įgyvendinant „Naująją viešąją vadybą“. *Naujoji viešoji vadyba*. Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija. 2007. P. 245–259.
17. Raipa A. Viešasis administravimas ir piliečių dalyvavimas demokratiname valdyme. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija. 2007. P. 333–351.
18. Raipa A., Jackūnaitė E. Fiskalinės decentralizacijos tikslai ir instrumentai. *Viešasis administravimas: teoriniai sprendimai ir pažangūs modeliai*. 2003. Nr. 3.
19. Sadran P. Public-Private Partnerships in France: a Polymorphous and Unacknowledged Category of Public Policy. *International Review of Administrative Sciences*. 2004. Nr. 70 (2). P. 233–251.
20. Skietrys E., Raipa A. Viešosios ir privačios partnerystės socialinio vertinimo teoriniai aspektai. *Socialinis darbas*. 2009. Nr. 8 (1).
21. Smalskis V., Skietrys E. Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008. Nr. 24.
22. Stone D. *Viešosios politikos paradoksai. Sprendimų priėmimo menas politikoje*. Vilnius: Eugrimas, 2004.
23. Stoškus K. *Nerimas dėl kultūros politikos*. Lietuvos rašytojų sąjungos mėnraštis „Metai“. 2005. Nr. 05–06. <http://www.tekstai.lt/index.php/zurnalas-metai/114-2005-m-nr-5-6-gegu-birelis/171-krescencijus-stokus-nerimas-dl-kultros-politikos.html> [2010 m. kovo 25 d.].
24. Vilkončius L. Kultūros politiką lemia valstybės valdžios apsisprendimas. *Meno aritmetika – kultūros vadyba Lietuvoje*. Sud. E. Žalypis. Vilnius: Tyto alba. 2004. P. 20–41.
25. Žaidytė G. Finansų paieška kultūriniam projektams. *Meno aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje*. Sud. E. Žalypis. Vilnius: Tyto alba, 2004.

## **PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONTEXT OF CULTURAL GOVERNANCE**

**Audronė Pauliukevičiūtė**

### Summary

*As rates of economic growth change rapidly, and changes of the whole of social needs as well as technological development in various countries have to be taken into consideration, in the twenty-first century, it is extremely important to pay adequate attention to cultural governance. The author of the present article analyses the application of public-private partnership principles in the context of contemporary cultural governance. The main (and multiple) problem of the article is the efficiency of cultural implementation and the effectiveness of cultural governance. The purpose of the article is to explore the modernization of cultural governance by analyzing the theoretical aspects of partnership and exploring the challenges posed by modern public management. The development of the implementation of cultural policies in different countries is associated with the adoption of more efficient methods, promotion of international cooperation, formulation of long-term and detailed strategies of cultural policies and implementation of their provisions in practice.*

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.32.26865