

## Municipalinė privatizacija Jungtinėse Valstijose

**Emanuel Steve Savas**

Niujorko Baruch College City universitetas, USA

**Vladimiras Obrazcovas**

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

**Aleksandras Patapas**

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

*Straipsnio tikslas – išnagrinėti Jungtinių Amerikos Valstijų municipaliteto vykdomą privatizaciją, nustatyti privatizacijos poveikio sritis, kokių tikslų miestai vykdo privatizaciją, kodėl vietinė valdžia sudaro paslaugų teikimo sutartis su privačiu sektoriumi, nustato municipalinių paslaugų kainą prieš sudarydama ir sudariusi jų teikimo sutartis; nustatyti pagrindinius principus, kuriais galima vadovautis diegiant privatizacijos/konkurencijos priemones.*

**Pagrindinės sąvokos:** municipalinė privatizacija, išlaidos, darbo vietos, municipalinės paslaugos, komunalinių paslaugų vadyba.

**Keywords:** *municipal privatization, costs, job places, municipal services, public utilities management.*

### Įvadas

Privatus sektorius jau dešimtmečius teikia tokias municipalines paslaugas kaip atliekų tvarkymas, automobilių priverstinis nutempimas ir viešųjų bendro naudojimosi energetikos sistemų tvarkymas. Nauja tai, kad nuo praeito amžiaus aštuntojo dešimtmečio pradžios privatizacija yra atvirai ir agresyviai naudojama siekiant pagerinti valdžios darbą.

Remiantis JAV Vyriausybės paslaugų teikimo sutarčių sudarymo instituto duomenimis, vyriausybių ir privačių firmų sudarytų sutarčių vertė nuo 1996 m. padidėjo 65 proc. ir 2001 m. viršijo 400 milijardų USD [1]. Konkursinis paslaugų teikimo sutarčių sudarymas – tai dažniausiai pasitaikanti bendra municipalinės privatizacijos forma, ir ji vis plačiau taikoma nepaisant, kokiais politinei partijai priklauso valdininkai. Privatūs teikėjai teikia vietinei valdžiai daugiau kaip 200 įvairių paslaugų [2]. Tarptautinė miestų ir apygardų valdymo asociacija (ICMA) 1977 m. pradėjo tirti municipalinės privatizacijos mastą. Pirmasis tyrimas buvo atliktas telefonu; vėliau, nuo

1982 m., ICMA tokius tyrimus pradėjo atlikinėti paštu kas penkeri metai [3]. ICMA administruoja tyrimą, atliekamą visuose JAV miestuose, kuriuose yra 10 000 arba daugiau gyventojų, ir visose apygardose, kuriose gyvena 25 000 ar daugiau gyventojų. Pirmo telefoninio tyrimo metu į apklausos klausimus atsakė beveik 100 proc. respondentų; 1997 m. atsakiusių į paštu atliekamos apklausos klausimus sumažėjo iki 32 proc. Atsakymus pateikė 1586 vietinės valdžios institucijos iš 4952, su kuriomis buvo užmegzti kontaktai. Nuo 1982 iki 1992 m. 596 miestuose paslaugų teikimo sutarčių su privačiomis firmomis sudaryta 121 proc. daugiau [4]. 1988–1997 m. municipalinio personalo teikiamų paslaugų dalis sumažėjo [5]. Taip atsitiko todėl, kad miestai papildomai pasiūlė alternatyvių paslaugų teikimo priemonių.

### Privatizacijos poveikio sritis

1997 m. vidutinio dydžio JAV miesto valdžia su privačiomis firmomis pasirašė sutartis teikti municipalines paslaugas, kurios sudarė 23 proc.

visų teikiamų paslaugų [6]. 27 proc. kitų miestų yra sudarę sutartis su privačiomis firmomis dėl municipalinių paslaugų teikimo [7]. Įvairiais tyrimais nustatyta, kad vienas didesnių JAV miestų buvo sudaręs 15 proc. paslaugų teikimo sutarčių [8]. Maži miestai dažniau nei dideli paslaugas perka iš šalies.

Tačiau šiuos skaičius reikia paaiškinti. ICMA paštu atliko tyrimą. Į apklausos klausimus atsakė mažiau nei trečdalis apklaustųjų, palyginti su telefonine apklausa – tada į klausimus atsakė visi respondentai. Be to, vienais metais apklausos anketą užpildęs asmuo kitais metais gali jos nebepildyti. Reikia išanalizuoti atsakymus į klausimus, kad motyvuotume per tiriamąjį

laikotarpį įvykusių pokyčius. Tyrimo klausimai gali būti suprantami labai skirtingai. Teiginys, kad tiekėjas teikia tam tikrą paslaugą, nėra tas pats, kas pasakymas, kad tiekėjas atlieka visą tą darbą; valstybės tarnautojai vis dar gali atlikti didžiąją darbų dalį ir sutartyje numatytos lėšos gali būti daug mažesnės nei lėšos, skirtos žinybos viduje atliekamam darbui. Kiekvienas respondentas gali savaip interpretuoti šių lėšų paskirstymą. Paslaugų sąrašas nėra pakankamai detalus. Vaikų apsaugos programose gali būti numatyta surasti tėvus, nemokančius alimentų, tačiau vaikų apsaugos tarnybos vykdo daug kitų programų, kurias agentūros darbuotojai gali atlikti tiesiogiai. Gali būti, kad ir šias programas respondentai interpretuos nevienodai. Telefoninė apklausa yra daug brangesnė nei paštu atliekama apklausa ir sumažina interpretavimo problemas, kadangi apklausą atliekantis asmuo ir respondentas diskutuoja.

Kalifornijos mieste Anaime, kuriame 2000 m. gyventojų surašymo duomenimis yra 328 000 gyventojų, buvo atlikta labai detali pagal sutartis teikiamų paslaugų analizė [9]. Į paslaugų sąrašą buvo įtrauktos 189 paslaugos, kurioms buvo numatytos atskiros lėšos, ir nustatyta, kad 122 paslaugos, arba 65 proc. šių paslaugų, buvo atliekama pagal sutartis arba iš dalies pagal sutartis. Šioms paslaugoms teikti buvo sudaryta 341 specifinė sutartis, o jų vertė buvo 132 milijonai USD; ši suma sudarė 30 proc. bendro miesto biudžeto lėšų, išskyrus kapitalo sąnaudas ir skolų aptarnavimą.

2003 m. Niujorke buvo įdiegta mero Michaelio Bloembergo 311-ojo telefono numerio sistema, kuriuo piliečiai gali pateikti skundus arba prašyti informacijos apie miesto paslaugas. Šių skambučių analizė parodė, kad miestas teikia daugiau nei 7000 atskirų paslaugų –

1 lentelė. **Municipalinės paslaugos, kurioms teikti dažniausiai sudaromos sutartys**

Paslauga	Miestai
Automobilių nutempimas ir saugojimas	78%
Dujų tiekimo ūkio valdymas ir eksploatavimas	56 %
Teisinės paslaugos	50 %
Komercinis kietų atliekų rinkimas	50 %
Dieninės medicinos pagalbos teikimas	41 %
Pavojingų medžiagų šalinimas	39 %
Ligoninių administravimas	38 %
Elektros tinklų valdymas ir eksploatavimas	37 %
Kietų atliekų rinkimas gyvenamosiose vietose	37 %
Kietų atliekų šalinimas	34 %

Šaltinis: Robin A. Johnson ir Norman Walzer, eds., *Local Government Innovation* (Westport, Conn.: Quorum Books, 2000), 174.

2 lentelė. **Municipalinės paslaugos, kurioms teikti dažniausiai sudaromos sutartys dideliuose miestuose**

Paslauga	Dideli miestai
Automobilių nutempimas	80%
Kietų atliekų rinkimas	50%
Statybų sauga	48%
Gatvių remontas	40%
Greitosios pagalbos paslaugos	36%
Spausdinimo paslaugos	35%
Gatvių apšvietimas ir eismo ženklai	26%
Narkomanų ir alkoholikų gydymo centrai	24%
Įdarbinimas ir mokymas	24%
Teisinės paslaugos	24%

Šaltinis: Robert Jay Dilger, Randolph R. Moffett ir Linda Struyk. „Privatization of Municipal Services in America’s Largest Cities,“ *Public Administration Review* 57, no. 1(1977):21.

nuo kelio duobių lyginimo iki nebenaudojamų šaldytuvų surinkimo bei leidimų užsiimti smulkiuoju verslu išdavimo [10].

Tos paslaugos, kurioms teikti Jungtinėse Valstijose dažniausiai sudaromos sutartys, ir pateikiamos 1 ir 2 lentelėse. Daug privačių firmų teikia kasdienes paslaugas, tokias kaip automobilių nutempimas ir kietų atliekų tvarkymas, tad nekeista, kad dvi iš dešimties labiausiai paplitusių municipalinių sutarčių yra sudarytos dėl šių paslaugų teikimo. Viešųjų inžinerinių tinklų, dujų ir elektros tinklų priežiūra yra kitas populiarus sutarčių sudarymo objektas.

Dideliuose miestuose (2 lentelė) sutarčių sudarymo modelis šiek tiek kitoks; tačiau automobilių nutempimas ir atliekų rinkimas vis dar yra keturių populiariausių paslaugų sąrašė, o nuo jų neatsilieka statybos objektų sauga ir gatvių remontas. Didelių miestų valdininkai geriausiai įvertino privačių firmų teikiamas gatvių apšvietimo/eismo ženklų, kietų atliekų rinkimo, spausdinimo paslaugas ir gatvių remontą; gerai įvertino greitosios pagalbos, automobilių nutempimo, teisines ir statybų saugos paslaugas; ir tik iš dalies liko patenkinti privatizuotomis įdarbinimo ir mokymo paslaugomis ir narkomanų/alkoholikų gydymo centrais [11].

#### *Kodėl miestai vykdo privatizaciją?*

1992 m. atliekant visuotinę ICMA apklausą vietiniams valdininkams buvo užduotas klausimas, kodėl miestai vykdo privatizaciją. Klausimynas buvo pateiktas municipalitetų, kuriuose buvo daugiau kaip 10 000 gyventojų (iš viso 4935), bei apygardų, kurioms priklausė daugiau kaip 25 000 gyventojų, administracijos vadovams; buvo gauti 1504 atsakymai, o tai sudarė 30 proc. apklaustųjų [12]. Pagrindinės dvi priežastys, dėl kurių valdžia vykdo privatizaciją, yra vidinės pastangos sumažinti išlaidas (apie 90 proc. respondentų) ir išoriniai fiskaliniai poveikiai (apie 53 proc. respondentų). Kitaip sakant, valdžia vykdo privatizaciją siekdama taupyti pinigus (žr. 3 lentelę). Atliekant ankstesnes apklausas buvo nustatytas ir kitas veiksnys – infrastruktūros suirimas. Municipalitetams reikėjo brangios naujos arba atnaujintos infrastruktūros.

3 lentelė. Vietinės valdžios paslaugų teikimo sutarčių su privačiu sektoriumi sudarymo priežastys

Priežastis	Valdininkų nurodytos privatizacijos vykdymo priežastys
Vidinės pastangos sumažinti išlaidas	90%
Išoriniai fiskaliniai poveikiai	53%
Privataus sektoriaus pasiūlymai	23%
Politinis klimatas	23%
Federaliniai pavedimai, susiję su tarpžinybiniu finansavimu	20%
Rūpinimasis įsipareigojimais	18%
Piliečių grupių spaudimas	8%
Kita	7%

*Šaltinis:* Rowan Miranda ir Karlyn Andersen, "Alternative Service Delivery in Local Government, 1982-1992," in *Municipal Year Book 1994* (Washington, D. C.: International City-County Management Association), 26–35, fig.3/1.

Dėl to municipalitetai pradėjo viešąjį bendradarbiavimą [13]. Kiti moksliniai darbai parodė, kad naujos paslaugos buvo ypač geras privatizacijos objektas.

Privatizacija sumažino išlaidas, kurių ir buvo tikėtasi. 1988 m. ICMA tyrimas parodė, kad 40 proc. miestų sumažino savo išlaidas 20 proc., o kiti 40 proc. miestų sumažino išlaidas 10–19 proc. [14]. Tyrimas, atliktas dideliuose miestuose, parodė, kad vidutiniškai išlaidos buvo sumažintos 17 proc., o sutarčių sudarymas pagerino paslaugų teikimo kokybę apytiksliai 26 proc. [15] Iš viso buvo pateiktos 7168 sutartys, pagal kurias nustatyta, kad vidutinė ekonomija sudarė 29,5 proc. Duomenis apibendrino nepriklausomos agentūros, o ne pačios sutartis sudarančios agentūros arba valdžios atstovai (4 lentelė) [16].

Atsitiktinai pasirinktuose miestuose buvo atlikti įvairiapusiai ekonometriniai tyrimai. Visuose pasirinktuose miestuose buvo tiriami privatūs paslaugų teikėjai ir municipalitetų darbuotojai, kurie teikė tas pačias paslaugas. Apmokyti tyrėjai apsilankė 102 miestuose ir ten pritaikė vieno- daš išlaidų apskaitos sistemos tikrinimo metodą – remiantis ūkinės veiklos rezultatais buvo atliekama kietų atliekų rinkimo išlaidų kalkuliacija. Norėdami nustatyti, ar teikiamos paslaugos veiksmingos, tyrėjai tuose miestuose atliko piliečių apklausus. Municipalinės išlaidos to paties lygio ir kokybės paslaugoms teikti yra 29–37 proc. didesnės nei pagal sutartį dirbančių privačių firmų. Devynių kitų mokslinių darbų rezultatai buvo panašūs [17].

Taikydamas tą patį atsitiktinį atrankos metodą miestuose, kuriuose paslaugas pagal sutartis teikia tiekėjai ir municipalitetai, B. Stevensas Kalifornijoje ištyrė septynias teikiamų paslaugų rūšis. Šį tyrimą finansavo JAV Gyvenamųjų namų ir urbanistinės plėtros departamentas. Tyrimas parodė, kad municipalinės paslaugos yra brangesnės nuo 37 iki 95 proc.: medžių, pasodintų gatvėse, priežiūros paslauga brangesnė 37; žolės pjovimo – 40; šiukšlių rinkimo – 42; gatvių valymo – 43; eismo ženklų priežiūros – 56; patalpų apsaugos – 73, gatvių asfaltavimo – 95 procentais. Buvo nustatyta, kad teikiamų paslaugų lygis ir kokybė vienodi [18].

Kodėl taip skiriasi šios išlaidos? Privatūs paslaugų teikėjai savo darbuotojams suteikia mažiau mokamų dienų, kai šie darbuotojai išleidžiami iš darbo (mažesnis atostogų dienų skaičius, ribotai mokamos laikino nedarbingumo atostogos ir mažiau leidžiama daryti pravaikštų), įdarbina juos ne visu etatu ir renkasi žemesnės kvalifikacijos darbuotojus. Jie nenumato vadovų atsakomybės už įrangos techninę priežiūrą ir pavaldžių darbuotojų veiksmus. Be to, privatūs paslaugų teikėjai labiau linkę įgalinti žemiausiosios

grandies vadovus samdyti ir atleisti darbuotojus, taikyti skatinimo priemones. Jie įdeda mažiau darbo, nes naudojami modernesne įranga, ja dirba jaunesni ir mažiau patyrę darbuotojai ir jų yra daugiau nei vadovaujамų darbuotojų. B. Stevensas padarė išvadą, kad daugumoje viešųjų institucijų nėra labai tiksliai apibrėžtos užduotys ir numatyta griežta atsakomybė už darbo reikalavimų laikymąsi kaip daugumoje privačių įmonių. Šis veiksnys ir lemia viešojo ir privataus sektorių kainų skirtumus [19].

### Privatizacija Indianapolyje

1990 m. viduryje keli dideli JAV miestai padarė didelę pažangą privatizacijos srityje. Indianapolis buvo vienas iš šių visoje šalyje geriausiai žinomų novatoriškų miestų jo charizmatiško metro, kuris labai dažnai buvo matomas viešumoje, vadovavimo dėka.

Indianapolio (dvyliktas pagal dydį JAV miestas, kuriame yra 800 000 gyventojų) meras Stephenas Goldsmith'as pasiekė tarptautinio pripažinimo kaip municipalinių paslaugų privatizacijos lyderis ir daugelis kitų merų laikė jį pavyz-

4 lentelė. Municipalinių paslaugų kaina prieš sudarant jų teikimo sutartis ir jas sudarius

Tyrimų šaltinis	Sutarčių skaičius	Kaina prieš sudarant sutartį mln\$	Kaina sudarius sutartį (mln.\$)	Ekonomija proc.
Los Andželo apygarda, 1979–1987				
[Los Andželo apygardos auditorius-kontrolierius]	651	268	182	32%
[Los Andželo apygardos auditorius-kontrolierius]	812	701	505	28
JAV gynybos departamentas, 1980–1982				
[Federalinis viešųjų pirkimų politikos biuras, OMB]	235	1128	778	31
JAV gynybos departamentas, 1983–1984				
[Federalinis viešųjų pirkimų politikos biuras, OMB]	131	132	88	33
JAV gynybos departamentas, 1978–1986				
[JAV vyriausiasis apskaitos biuras]	1661	2270	1657	27
JAV gynybos departamentas, 1978–1994				
[Jūrų laivyno analizės centras]	2138	4768	3290	31
Wandsworth Borough, Londonas, 1978–1987				
[Politikos tyrimų centras]	23	174	127	27
Vyriausioji paslaugų teikimo administravimo viešųjų pastatų tarnyba, fiskaliniai 1992 m.				
[JAV vyriausiasis apskaitos biuras] 576 duom. neprieinami duom. neprieinami 25				
Vakarų Australijos valstija, 1993–1994				
[Sidnio universitetas]	91	324	259	20

Šaltinis: E. S. Savas, *Privatization and Public-Private Partnerships*. New York: Chatman House, 2000.

džiu. Nors Indianapolio vietinė valdžia nebuvo didžiausia palyginti su kitų 50 didžiausių šalies miestų vietinėmis valdžiomis ir jis turėjo mažiausią skaičių municipalinių darbuotojų, tenkančių vienam tūkstančiui gyventojų, Goldsmith'as pažadėjo per ketverius metus sumažinti jų skaičių 25 proc. išskyrus Policijos ir Priešgaisrinės apsaugos departamentus [20]. Jis save laikė „mažos vyriausybės meru“ ir teigė, kad vyriausybė atlieka mažiau darbų nei privatus investuotojas, todėl turėtų būti minimizuota. Jis pripažino įgaliojimų suteikimo, piliečių gebėjimų, ilgalaikio miesto gyvybingumo ir ekonominių galimybių vertę ir tikėjo laisva rinka — kad galimybė rinktis yra geriau nei perskirstymas. „Aš manau, kad valdžia turėtų veikti taip, kad visapusiškai skatintų rinką kurti vertę, o ne užsiimtų tuo pati“ [21].

S. Goldsmith'as vykdė agresyvią privatizacijos kampaniją. Jo padėjėjai juokavo, kad, jo manymu, miestą galėtų valdyti vien tik meras, policijos viršininkas ir keturi viešųjų pirkimų agentai. 1992 m. pradėdamas eiti pareigas jis pažadėjo padidinti efektyvumą ir sumažinti vietinės valdžios išlaidas sudarydamas privataus sektoriaus konkurenciją daugeliui miesto/apygardos teikiamų paslaugų. (Miestas ir apygarda turėjo vieną vyriausybę.) Jo tikslas buvo mažinti kainas nemažinant paslaugų ir kartu mažinti arba bent jau stabilizuoti mokesčius. Jis tai vykdė plačiu mastu nepaisydamas nuožmaus municipalinių darbuotojų ir jų profsąjungos pasipriešinimo. Antros savo kadencijos metu jis įvairiais būdais didino pasitikėjimą privačiu sektoriumi sudarydamas vietinių paslaugų teikimo sutartis su geros kaimynystės grupėmis ir bažnyčiomis, kad vargingesniuose rajonuose būtų sprendžiamos socialinės problemos ir vėl sužadinta geresnio gyvenimo viltis. Kai 1999 m. pabaigoje baigėsi jo kadencija, juo buvo beveik visuotinai žavimasi dėl jo laimėjimų ir jam buvo skirta daug apdovanojimų už vadovavimą.

S. Goldsmith'as pradėjo privatizaciją įsteigdamas biurą vadovauti konkurenciją skatinančiai kampanijai ir sutelkė devynis iškilus verslo lyderius, kad jie dirbtų kaip neatlygintini konsultantai. Du mėnesius aštuoniasdešimties savanorių grupė analizavo municipalinius darbus šios perspektyvos požiūriu.

Kai kurie pagrindiniai principai, kuriais reikėtų vadovautis diegiant privatizacijos/konkurencijos priemones:

- Svarbiausia priemonė yra konkurencija; privatizacija yra tik viena iš galimų išiečių.
- Konkurencija turi būti vieša ir atvira vi-

soms kvalifikuotoms konkuruojančioms firmoms.

- Vertinimo grupės turi įvertinti konkuruojančių firmų atsakymus.
- Praktiniais sumetimais esami darbuotojai turi būti skatinami konkuruoti.
- Tikslī informacija apie paslaugų kainą yra būtina pasiūlymams palyginti.
- Kai dėl galimos ekonomijos kyla abejonių, tegu lemia rinka.
- Sutartims turi būti valstijos nustatyti jų vykdymo standartai ir numatytas ekonominis skatinimas už gerą jų vykdymą.

Papildomas, neformalus principas buvo „geltonųjų puslapių“ testas: jeigu paslaugą teikia trys arba daugiau telefonų knygoje nurodytų firmų, tikėtina, kad miestas nebegauna maža kaina teikiamų paslaugų.

Patraukliausi privatizacijos objektai buvo viešieji darbai ir transportas, ypač gatvių remontas, nuotekų valymas, kietų atliekų rinkimas ir transporto priemonių remontas (5 lentelė). Šios paslaugos atitiko sėkmingos privatizacijos kriterijus: jos buvo privatizuotos kituose miestuose, buvo galima surašyti santykinai paprastas ir nedviprasmiškas sutarties sąlygas ir lengvai kontroliuoti ir įvertinti paslaugos teikėjo darbą. Tačiau S. Goldsmith'as buvo gerai informuotas, kad Amerikos valstijų, apygardų ir municipalinių darbuotojų federacijos (AFSCME) vietinis skyrius dėjo daug pastangų, kad užkirstų kelią jo išrinkimui ir buvo kategoriškai nusistatęs prieš bet kokius bandymus vykdyti privatizaciją. Darbuotojų profsąjungos buvo gana silpnos, kadangi Indianos valstijos įstatymai nenumatė kolektyvinio susitarimo teisės ir meras, miesto – apygardos tarybai – pritarus, galėjo keisti privatizacijos programą kada tik panorėjęs. Tačiau profsąjunga galėjo sulaukti palaikymo iš tarybos, kurios daug narių turėjo ryšių su municipaliniais darbuotojais. Be to, 60 proc. šios profsąjungos narių buvo afroamerikiečiai, dirbantys mažiau mokamus darbus mieste, kuriame buvo tik 25 proc. ne baltosios rasės žmonių. Galėjo kilti pavojingas ir sėjantis nesantaiką ginčas [22].

S. Goldsmith'as taip pat nerimavo, kad nepatenkinta profsąjunga gali sukelti didelių sutrikimų inicijuodama streikus arba lėtidama (streiko forma) svarbiausių darbų, tokių kaip šiukšlių rinkimas ir sniego valymas, viešųjų paslaugų sektoriuje tempą. Jis lankėsi remonto dirbtuvėse ir kitose įmonėse, kad įtikintų darbuotojus, jog jis nėra numatęs masinių arba netikėtų atleidimų iš darbo. Vis dėlto jis greitai pakeitė kryptį ir sušvelnino savo filosofinį požiūrį; jis pa-

sirinko valdomos konkurencijos politiką, kuri reišė, kad konkurencija neturėtų būti apribota ją taikant tik privačioms kompanijoms ir tas darbas neturėtų būti automatiškai pavedamas privačioms firmoms, kaip buvo numatyta anksčiau. Miesto municipaliniai darbuotojai turėtų konkuruoti su privačiomis firmomis ir turėtų būti taikomas vidinis paslaugų pirkimas ir sutarčių sudarymas valstybiniame sektoriuje atsisakant išorės paslaugų pirkimo valstybės ir sutarčių sudarymo privačiame sektoriuje [23].

#### 5 lentelė. Pasirinkta privatizacija Indianapolyje

Viešieji darbai	Viešasis saugumas
Paliktos (pamestos) transporto priemonės Patru-liavimas dviračiais (motociklais)	
Asbesto šalinimas Kalėjimų plėtra	
Sąskaitų už šiukšlių rinkimą išrašymas Fotografavimas	
Sąskaitų už kanalizacijos paslaugas išrašymas	
Avarinis reagavimas dėl pavojingų medžiagų	
<u>Administravimas</u>	
Laboratorių paslaugos Kopijavimas	
Kietų atliekų deginimas Kurjerių paslaugos	
Perdirbimo (gamybos atliekų) programa Infrastruktūros apsauga	
Kanalizacijos techninė priežiūra	
Gatvių šlavimas Automobilių nutempimas	
Šiukšlių rinkimas	
Mikrofilmavimas	
Nuotekų valymas	
Langų plovimas	
Tirpiklių atliekų tvarkymas	
Gatvių remontas <u>Parkai</u>	
Transporto priemonių remontas Koncesijos	
Golfo akademija	
Transportavimas Golfo kursai	
Oro uosto darbas Patalpų apsaugos paslaugos	
Transporto departamento laboratorija Kraštovaizdžio tvarkymas	
Vandens dviračių nuoma	
Baseinų eksploatavimas	
Pinigų rinkimas už automobilių stovėjimą Kilnojantieji tualetai	
Skaitikliai ir jų duomenų buhalterinė apskaita	
Medelynai	
Viešasis tranzitas Medžių šalinimas	
Sniego valymas Velodromų eksploatavimas	
Gatvių techninė priežiūra	
Transporto priemonių techninė priežiūra	
<u>Socialinės paslaugos</u>	
Pagalba socialines pašalpas gaunantiems asmenims juos įdarbinant	
<u>Informacinės technologijos</u>	
Kompiuterių ir duomenų tinklo paslaugos	

Šaltinis: Office of the Mayor, Indianapolis.

## Gatvių remontas

Dėl geografinės padėties žiemą mieste temperatūra labai svyravo, todėl pavasarį gatvėse atsirasdavo daug duobių. Vidutinio lygio valdininkų, kurie tik sugebėdavo balsuoti už respublikonų partiją, prižiūrimos brigados, kiekvienoje iš jų būdavo iki aštuonių darbuotojų, dviem arba trim transporto priemonėmis išvažiuodavo lyginti plyšių ir duobių miesto gatvėse. Gatvių remontas atrodė esąs idealus išorės paslaugų pirkimo objektas: keli privatūs asfalto tiekėjai telefonų knygoje pasiskelbė teikiantys kelių ir automobilių aikštelių asfaltavimo paslaugas. Rūpestingai išlyginus duobes turėjo būti pašalinti didžiausi nepatogumai, ir tai turėjo įvertinti dėkingi vairuotojai. Darbo sutartys iš pradžių turėjo būti sudaromos kaip nedidelio masto eksperimentas. 1994 m. sausio mėnesį, kai S. Goldsmith'as jau keletą savaitių ėjo pareigas, jis paprašė valstybinio ir privataus sektoriaus pagalbos pavasarį remontuoti gatves dešimtyje miesto kvartalų [24].

Kelių remonto sutarčių specifikacijų surašymas nėra lengva užduotis. Kas yra kelio duobė? Arba, kitaip sakant, kokio dydžio duobė turėtų būti lyginama?

Tiekėjas negali protingai vykdyti specifikacijos, reikalaujančios lyginti „visas duobes, kurios gali pasitaikyti konkrečioje gatvėje“ nei platesnės specifikacijos „prižiūrėti konkrečią gatvę, kad joje nebūtų duobių“. Antruoju atveju jis negali protingai apsispręsti, ar remontuoti visą gatvę, ar lyginti atskiras duobes. Pagaliau kadangi nustatyti atskiras duobes yra techniškai sudėtinga, sudaryti sutartis „dėl kiekvienos duobės“ būtų problemiška [25].

Anksčiau didelių miestų vadovai įsteigdavo „duobių inspektorius“ etatus ir įdarbindavo darbuotojus, kuriems buvo daug mokama, tačiau jie iš tikrųjų nedirbdavo.

Netrukus miesto valdžia įsitikino, kad pagrindinis vertinimo kriterijus yra vieno asfalto tonos paklojimo išlaidos. Niujorko miesto patirtis – pamoka, ko negalima daryti. Niujorkas nutarė vertinti savo Kelių departamento darbą ir skirti premijas atsižvelgiant į pakloto asfalto tonų, tenkančių vienam darbuotojui per metus, skaičių. Greitai paaiškėjo, kokie išradiniai gali būti darbuotojai, kai atsirado toks jų skatinimas, ir koks netinkamas buvo šis vertinimas. Per vienerius metus dramatiškai padidėjo pakloto asfalto kiekis, tačiau analizė parodė, kad tokius rezultatus lėmė trys priežastys: darbuotojai klojo daug storesnį sluoksnį, nei buvo numatytas standartas,

jie paklojo asfaltą ten, kur jo nebuvo, ir suremontavo visas gatves, esančias šalia asfalto gamyklų. Sunkvežimiai gali paimti ir pristatyti karštą asfaltą labai greitai į artimiausias vietas, todėl nereikėjo daug sunkvežimių, kad būtų galima sunaudoti didelį asfalto kiekį [26].

Indianapolio valstybės tarnautojai pateikė paprastus klausimus: „Kiek kainuoja išlyginti duobę? Kiek kainuoja pakloti vieną toną asfalto?“ Tačiau pagrįstam atsakymui gauti pririekė ne vieno mėnesio, kadangi už miesto finansus tradiciškai būdavo atsiskaitoma ne pagal atskirus darbus, bet pateikiant įprastus departamentų skyrių biudžetus. Biudžetuose atsispindėjo tik tokie dalykai kaip darbas, medžiagos ir atsarginės dalys nepriskiriant konkrečių darbų, tokių kaip pakartotinis gatvių grindimas arba šiukšlių rinkimas. Nebuvo apskaičiuotas pagrindinės įrangos – pastatų ir sunkvežimių nuvertėjimas, transporto priemonių techninės priežiūros išlaidos buvo įtrauktos į kito departamento biudžetą ir būtinos pridėtinės išlaidos buvo pernelyg supaprastintai paskirstytos departamentams.

Miesto valdžia labiau akcentavo konkurenciją nei privatizaciją, ji paprašė žinybinio skyriaus pateikti konkursinį pasiūlymą. Profsąjungos regioninis lyderis, išsilavinęs žmogus ir buvęs miesto administratorius S. Fantauzzo buvo linkęs bendradarbiauti, tačiau pasakė, kad darbuotojų profsąjungas ir agentūrų valdininkus reikia konsultuoti ir mokyti buhalterinės apskaitos, kad būtų galima parengti konkursinį pasiūlymą. Konsultantai sukūrė išlaidų apskaitos, parengtos remiantis ūkinės veiklos duomenimis, sistemą ir nustatė duobėtų gatvių remonto kainą: 407 USD už vieną toną asfalto. Miesto valdžia vis dar turėjo lyginti priimtinas ir pagrįstas išlaidas kaip esamas municipalines išlaidas su paslaugų teikėjų konkursinėmis kainomis, tačiau tai nebuvo paprastas dalykas: miestas nemokėjo jokių turto arba pardavimų mokesčių ir naudojosi neapmokestinamomis obligacijomis, skirtomis mokėti už pagrindinius pirkimus. Ji turėjo sugalvoti būdą, kaip suvienodinti sąlygas siekiant pritraukti konkurso dalyvius. Tik tada miestas galėjo inicijuoti sudaryti konkursines paslaugų teikimo sutartis.

Esant tokiai padėčiai profsąjungos vienijami darbuotojai pateikė netikėtą pasiūlymą: jie galėtų sumažinti darbo, įrangos ir valdymo išlaidas siekdami įrodyti, kad jie gali atlikti darbą daug pigiau nei privatus sektorius. Vietoj gatvių remonto brigadose esančių nuo šešių iki aštuonių narių, vykstančių dviem arba trimis transporto priemonėmis, jie galėtų atlikti darbą grupėmis, kuriose dirbtų keturi darbuotojai, vyks-

tantys viena mažesne transporto priemone. Profsąjunga numatė, kad nors ir mažiau darbuotojų reikės gatvių remontui atlikti, tačiau mero Goldsmith'o planai investuoti į infrastruktūrą turėtų reikšti didesnę bendrą darbuotojų skaičių.

Profsąjungos pasiūlymas sumažinti valdymo išlaidas iškėlė rimtą politinę problemą S. Goldsmith'ui. Išlaidų apskaitos, atliekamos remiantis ūkinės veiklos rezultatais, sistema parodė tikrąsias išlaidas, patiriamas dėl labai „išpūstų“ vidutinio lygio valdininkų – „politikierių“, kaip juos pavadino profsąjunga, etatų. Vidurinio lygio valdininkai buvo ilgalaikį partinį stažą turintys respublikonų partijos šalininkai, kurie buvo įdarbinti atsilyginant už partijai suteiktas paslaugas, o pats meras S. Goldsmith'as buvo respublikonų partijos narys. Vienas sunkvežimio vairuotojas pasakė: „Dauguma iš jų buvo rinkimų komiteto žmonės – arba rinkimų apylinkės pirmininkas, arba kieno nors sūnėnas. Kad galėtume atlikti darbą, mes imame keturis vyrus, kai mums reikia tik trijų“ [24]. Fantauzzo pasakė: „Numeskite tuos vyrus mums nuo sprando. Mes nelinkę netekti užsakymų dėl to, kad jūs verčiate mus išlaikyti valdininkus, kurių neturėtume išlaikyti“ [28]. Goldsmith'as, rodydamas ypatingą politinę drąsą ir sprendimų vientisumą, pasielgė griežtai ir atleido iš darbo pusę iš trisdešimt aštuonių prižiūrėtojų, vadovavusių devyniasdešimčiai sunkvežimių vairuotojų, kurie buvo atsakingi už duobių lyginimą [29].

Nėra įprasta kad, konservatyvus meras respublikonų citadelėje atleidžia iš darbo ištikimus partijos šalininkus, kad užtikrintų darbo vietas jam politinę opoziciją reiškusiems profsąjungos nariams. Municipalinių darbuotojų profsąjunga, nors ir nenorėdama, turėjo gerbti šį S. Goldsmith'o poelgį ir galiausiai pradėjo bendradarbiauti su juo. Eiliniai profsąjungos nariai laikė S. Fantauzzo didvyriu. Jis pasakė: „Vienas dalykas yra turėti du arba tris žmones, kurie tau pasako, ką reikia daryti. Kitas dalykas yra turėti du arba tris žmones, kuriuos tu žinai esant „politikierius“, ir kurie tau negali pasakyti, ką reikia daryti. Šių vyrų pašalinimas ir buvo tai, ką mes jau dešimt metų stengėmės padaryti“ [30].

Šių pokyčių rezultatas tas, kad duobių lyginimo kaina buvo sumažinta 25 proc. – nuo 407 iki 301 už vieną panaudoto asfalto toną. Peržiūrėjus privačių firmų pasiūlytas kainas pasirodė, kad jos nebuvo pačios mažiausios. Bendra agentūros mažo bandomojo miesto kvartalo pasiūlyta kaina buvo 6700 USD; iš septynių privačių firmų pasiūlymų pati mažiausia kaina buvo daugiau nei šešis kartus didesnė už municipalinį pasiūlymą, o didžiausias privačios firmos pasiūlymas buvo 450 000 USD.

Trys veiksniai lėmė dideles privačių firmų siūlomas kainas. Pirmą, privačios firmos buvo įpratusios lyginti ištikus plotus, tokius kaip automobilių stovėjimo aikštelės ir keliai, o ne lyginti duobes. Jie konkursinį reikalavimą suprato kaip tų gatvių ištinio grindimo reikalavimą. Antra, konkurso dalyviai nebuvo susipažinę su pretenzijų dėl nelaimingų atsitikimų tvarka ir įtraukė į savo siūlomas kainas dideles draudimo išmokas, kad apsisaugotų nuo galimos atsakomybės. Trečia, kai kurie konkurso dalyviai manė, kad municipalinės įmonės kaina turėtų būti pernelyg didelė ir lengvai nukonkuruojama, kad miesto valdžia bet kokių atveju norės pavesti darbą privačioms firmoms, tad apskaičiavo didesnę planuojamą pelną.

Miesto valdžia dvejojo, ar pasirinkti municipalinę įmonę. Kas bus, jeigu Transporto departamentas nesugebės garantuoti jo pasiūlytos konkursinės kainos ir tikroji kaina bus daug didesnė? Nebuvo jokios galimybės pareikalauti, kad profsąjunga ir agentūros vadovai galėtų garantuoti nustatytą kainą arba pasirašyti skolinius įsipareigojimus. Nepasisekus meras po visų savo pamokslavimų apie privatizaciją ir konkurenciją atrodytų gana kvailai, o mobilizavus privataus sektoriaus savanorius miesto valdžia būtų priversta atsisakyti šios perspektyvos. Transporto skyriaus direktorius M. Roobis, kuris iki tol vykdė visą procesą, rekomendavo merui Goldsmith'ui rizikuoti, jeigu nori, kad profsąjunga vėl su jais bendradarbiautų. Meras sutiko ir paskyrė šį darbą atlikti Transporto departamentą [31].

M. Roobis pasamdė privačią inspektavimo kompaniją, kad ji stebėtų darbą siekdama užkirsti kelią pernelyg didelėms išlaidoms. Faktiškai jo agentūra išleido daugiau pinigų darbui tikrinti, o ne jam dirbti. Darbas buvo atliktas laiku ir neviršijant biudžeto. Šis etapas Indianapolyje pradėjo išplėstinę ir agresyvią rinkos sąlygų sudarymo kampaniją [32].

### **Nuotekos**

Viena iš didžiausių miesto valdžios veiklos sėkmių buvo dviejų nuotekų valymo įmonių privatizacija. Tai buvo didelės, šiuolaikinės, gerai organizuotos, laiminčios apdovanojimus įmonės. Konsultantai sakė, kad jeigu jos būtų privatizuotos, sutaupytų ne daugiau kaip penkis procentus. Įveikęs stiprų daugelio gyventojų pasipriešinimą, Goldsmith'as atkakliai toliau dirbo ir kai gavo gerai parengtą konkurencingą ir drąsų pasiūlymą, sudarė sutartį. Municipalinis pasiūlymas buvo 27 milijonai USD, t. y. 10 proc. mažesnis nei 30 milijonų USD biudžetas, apie kurį tik prieš

keletą savaičių administracija pasakė, kad tai yra minimalus nemažinamas biudžetas. Tačiau galutinis laimėtojas – bendra įmonė, kurią sudarė tarptautiniu mastu žinoma Prancūzijos firma, JAV inžinerijos kompanija ir vietinė privati vandens tiekimo kompanija, garantavo stulbinamą 40 proc. ekonomiją [33].

Per penkerius metus buvo gauta iki 72 milijonų USD ekonomija, ir ji buvo didesnė nei 65 milijonai USD, kurių buvo tikėtasi dėl pažadėtos 40 proc. ekonomijos, o privatizavus vandens nuotekų surinkimo sistemą sutaupyta dar 6 milijonai USD [34]. Be to, iš tų nuotekų valymo įmonių nutekancio vandens kokybė pagerėjo vidutiniškai nuo 7 per metus leidžiamų atvejų, kai būna viršijamos ribos (tai yra valstijos taršos kontrolės standartų pažeidimai), tas įmones valdant miesto valdžiai, iki vidutiniškai 2,6 per metus. Darbo dienų, prarastų dėl nelaimingų atsitikimų, sumažėjo 91 proc., atlyginimai ir priemokos padidėjo nuo 9 iki 28 proc., palyginti su buvusiais prieš tai, o darbuotojų skundų skaičius sumažėjo nuo trisdešimt aštuonių, pateiktų metais prieš privatizaciją, iki dviejų per visus penkerius sutarties galiojimo metus. Papildomai 22,7 proc. kompanijos pirkimų buvo atliekami iš firmų, kurių savininkai buvo tautinių mažumų atstovai ir moterys.

Mokesčiai už kanalizaciją nepadidėjo dėl šių veiksmingų priemonių. Nepaisant infliacijos, gyventojai už kanalizacijos paslaugas 1999 m. mokėjo ne daugiau kaip prieš ketverius metus – 1985 m. [35] Kad pasiektų šiuos puikius rezultatus, paslaugų teikėjui prireikė tik 196 darbuotojų iš buvusio kolektyvo, kurį sudarė 321 darbuotojas. Kiti 125 galėjo pasirinkti išeitinę kompensaciją arba kitą darbą miesto departamente, kai tokia galimybė tapdavo prieinama dėl darbuotojų skaičiaus mažėjimo; ir vieną, ir kitą galimybę pasirinko apie pusė darbuotojų [36]. Ši patirtis merui S. Goldsmith'ui davė dvi pagrindines pamokas. Pirmą, labai svarbu kasdieninis bendravimas su akcininkais, taryba ir plačiąja visuomene, kad būtų galima toliau vykdyti privatizacijos procesą. Antra, rinkos, o ne konsultantai, yra vienintelis patikimas vadovavimosi principas, leidžiantis tikėtis ekonomijos [37, 38, 39].

### **Išvados**

Pagrindinės dvi priežastys, dėl kurių vykdoma privatizacija, yra vidinės pastangos sumažinti išlaidas (apie 90 proc. respondentų) ir išoriniai fiskaliniai poveikiai (apie 53 proc. respondentų). Taigi valdžia vykdo privatizaciją siekdama taupyti pinigus. Egzistuoja ir trečiasis faktorius –

suirusi infrastruktūra. Municipalitetams reikėjo brangios naujos arba atnaujintos infrastruktūros.

Privatizacija sumažino išlaidas, o to ir buvo tikėtasi. 1988 m. ICMA tyrimas parodė, kad 40 proc. miestų sumažino savo išlaidas 20 proc., o kiti 40 proc. miestų sumažino išlaidas 10–19 proc. Tyrimas, atliktas dideliuose miestuose, parodė, kad vidutiniškai išlaidos buvo sumažintos 17 proc., o sutarčių sudarymas pagerino paslaugų teikimo kokybę apytiksliai 26 proc. Municipalinės išlaidos to paties lygio ir kokybės paslaugoms teikti yra 29–37 proc. didesnės nei pagal sutartį dirbančių privačių firmų.

Tyrimas parodė, kad municipalinės paslaugos visada yra brangesnės 37–95 proc.: medžių, pasodintų gatvėse, priežiūros paslauga brangesnė 37 proc.; žolės pjovimo – 40 proc.; šiukšlių rinkimo – 42 proc.; gatvių valymo – 43 proc.; eismo ženklų priežiūros – 56 proc.; patalpų apsaugos – 73 proc., gatvių asfaltavimo – 95 proc. Buvo nustatyta, kad teikiamų paslaugų lygis ir kokybė vienodi.

Daugumoje viešųjų institucijų nėra labai tiksliai apibrėžtos užduotys ir numatyta griežta atsakomybė už darbo reikalavimų laikymąsi, kaip daugumoje privačių įmonių. Šis faktorius ir lemia viešojo ir privataus sektorių kainų skirtumus.

Nustatyti pagrindiniai principai, kuriais galima vadovautis diegiant privatizacijos priemones. Svarbiausias jų – konkurencija, o privatizacija yra tik viena iš galimų išeičių. Konkurencija turi būti vieša ir atvira, darbuotojai turi būti skatinami konkuruoti, informacija apie paslaugų kainą tiksli, sutartimis turi būti nustatyti jų vykdymo standartai ir numatytas ekonominis skatinimas už gera jų vykdymą.

Patraukliausi privatizacijos objektai buvo viešieji darbai ir transportas, ypač gatvių remontas, nuotekų valymas, kietų atliekų rinkimas ir transporto priemonių remontas.

## Literatūra

1. Siegel, F. The Death and Life of American Cities, *The Public Interest* 148 (summer 2002), 8.
2. Herbers J. Administration Seeks to Cut Aid to Cities, Charging It Is Harmful, *New York Times*, June 20, 1982, 1.
3. Statement made to the author by former mayor Gibson.
4. U. S. Department of Housing and Urban Development. *The President's National Urban Policy Report*. Washington, D.C.: 1982.
5. Siegel. Death and Life.
6. Mahtesian Ch. Urban Theorist as Mayor. *Governance* 12, no. 7 (November 1998), 33-34; A Genuine New Democrat, *Wall Street Journal*, March 21, 1996.
7. Goldsmith, S. Federal Handouts Won't Fix Urban Troubles. *Indi-anapolis Business Journal*, April 19, 1993.
8. Boston's revival is a perfect illustration of the policy articulated in President Reagan's urban policy report. See. Glaeser, E. L. *Reinventing Urban America: Lessons from Boston*. *The Taubman Center Report*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, 2004, 2–3.
9. Diaz, M. The Miami Renaissance: A Road Map for Urban Leadership. *Civic Bulletin* 37 (October 2004), Manhattan Institute, New York.
10. Mitchell, A. Giuliani Urges New Agenda for Cities: Self-Reliance. *New York Times*, January 12, 1995.
11. Mayor Brown. Receives Urban Innovator Award, *Cities on a Hill*, newsletter of the Center for Civic Innovation of the Manhattan Institute, summer 2001, 3.
12. Bissinger, R. *A Prayer for the City*. New York: Random House, 1997, 21.
13. Barsky, N. Bootstrapping Mayor Raises Hope of Revival in, Yes, Philadelphia; *Wall Street Journal*, February 22, 1993, A1.
14. Shubart, E. A Philly Turnaround. *City & State*, August 16, 1993, 9.
15. CCI Delivers Urban Innovator Award to Norm Coleman. *Cities on a Hill*, spring 2002, 2.
16. Andrisani, P. J.; Hakim, S.; Savas F. S. *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors*. Norwell, Mass.: Kluwer, 2002, chap. 1.
17. Savas, E. S. *Privatization and Public-Private Partnerships*. New York: Chatham House, 2000.
18. Osborne, D.; Gaebler, T. *Reinventing Government*. New York: Addison-Wesley, 1992, 25.
20. Al Gore. *Report of the National Performance Review: Creating a Government That Works Better and Costs Less* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1993), 94–104.
21. Melloan, G. Pondering the 'Civil State' at the Prince of Wales. *Wall Street Journal* March 9, 2004, A17.
22. Berger, P. L.; Neuhaus, R. J. *To Empower People: From State to Civil Society*. Washington, D.C.: AEI, 1996; Don E. Eberly, ed., *The Essential Civil Society Reader: The Classic Essays*. New York: Rowman and Littlefield, 2000.
23. Alexis de Tocqueville. *Democracy in America* (New York: Washington Square, 1964).
24. Eggers, W. D.; O'Leary, J. *Revolution at the Roots: Making our Government Smaller, Better, and Closer to Home* (New York: Free Press, 1995), chap. 3.
25. Andrisani, H.; Savas E. S. *New Public Management*.
26. These efforts include better public administration, preservice education, in-service training, civil service reform, performance budgeting, plan-

- ning-programmiug-budgeting systems, zero-based budgeting, computers, quantitative methods, reorganization, organizational development, sensitivity training, incentive systems, management by objectives, productivity programs, joint labor-management committees, total, quality management, reengineering, and the like.
27. Savas, E. S. *Privatization and Public-Private Partnerships*, 196–199.
  28. Ibid., chap. 6; Graeme A. Hodge, *Privatization: An International Re-view of Performance*. Boulder, Colo.: Westview, 2000, chap. 7; Jeffrey D. Greene, *Cities and Privatization: Prospects for the New Century*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002, chap. 2; Robert M. Stein, *Urban Alternatives: Public and Private Markets in the Provision of Local Services*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1990, 187–188.
  29. Donahue J. D. Market-Based Governance and the Architecture of Accountability. In *Market-Based Governance*, ed. John D. Donahue and Joseph S. Nye Jr. Washington, D.C.: Brookings, 2002, 1–25.
  30. Vaillancourt Rosenau P. *The Competition Paradigm*. New York: Rowman and Littlefield, 2003.
  31. Savas, E. S. *Privatization: The Key to Better Government*. Chatham, N.J.: Chatham House, 1987, 3.
  32. Smith S. R. and Lipsky, M. *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting* (Cambridge: Harvard University Press, 1993).
  33. Logan, Ch. H. *Private Prisons: Cons and Pros*. New York: Oxford University Press, 1990; Gary W. Bowman, Simon Hakim, and Paul Seidenstat, eds., *Privatizing the United States Justice System: Police, Adjudication, and Corrections Services from the Private Sector* (Jefferson, N.C.: McFarland, 1992); Bowman, Hakim, and Seidenstat, eds., *Privatizing Correctional Institutions*. New Brunswick, N. J.: Transaction Books, Rutgers University Press, 1993, Alexander Tabarok, ed., *Changing the Guard: Private Prisons and the Control of Crime*. Oakland, Calif.: Independent Institute, 2003.
  34. Governor's Office of Regulatory Reform. New York. Permits Team Success Stories. [www.gorr.state.ny.us/gorr/success\\_permits.htm](http://www.gorr.state.ny.us/gorr/success_permits.htm) January 2, 2005.
  36. Andrisani, Hakim and Savas, *New Public Management*.
  37. Obrazcovas, V.; Savas, E.S.; Jančauskas, E. *Valsybės ir savivaldybių turto privatizavimas. Teorija ir praktika*. 1 knyga. V.: LTU, 2004.
  38. Obrazcovas, V.; Savas, E.S.; Jančauskas, E. *Valsybės ir savivaldybių turto privatizavimas. Praktika ir patirtis*. 2 knyga, V.: LTU, 2005.

Emanuel Steve Savas, Vladimiras Obrazcovas, Aleksandras Patapas

### The Municipal Privatization in USA

#### Summary

Competitive contracting is the most common form of municipal privatization and has been growing in USA since the 1970s regardless of the political affiliation of elected officials. Between 1982 and 1992 contracting increased by 121 percent in the 596 cities where comparable data were available. The average common municipal service is contracted out by 27 percent of cities.

Cities privatize first to save money and second to improve services. A summary of nine major, comprehensive studies covering every contract entered into by the reporting jurisdictions – 7, 168 contracts in all – showed average savings of 29,5 percent.

Mayor Stephen Goldsmith gained national and international attention for his successful efforts in Indianapolis. He used public-private competition to bring about large improvements in street repairs, wastewater treatment, fleet management, solid-waste collection, airport management, golf courses. All in all he put eighty-six services out to bid, of which city employees won 43 percent – but only by drastically improving their productivity. The number of employees declined by a third but no union member lost a job, and the city projected cumulative savings of \$450 million.

---

*Emanuel Steve Savas* – Niujorko Baruch College City universiteto profesorius.  
Elektroninis paštas [prisect@aol.com](mailto:prisect@aol.com)

*Vladimiras Obrazcovas* – Mykolo Romerio universiteto Vaiešojo valdymo fakulteto Viesojo administravimo katedros profesorius.  
Elektroninis paštas [vobraz@mruni.lt](mailto:vobraz@mruni.lt)

*Aleksandras Patapas* – Mykolo Romerio universiteto Vaiešojo valdymo fakulteto Viesojo administravimo katedros docentas.

Elektroninis paštas [patapas@mruni.lt](mailto:patapas@mruni.lt)

Straipsnis pateiktas 2008 m. kovo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2008 m. birželio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.24.26978