

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

DARIUS GRIMŽA

**VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS IR ES FONDŲ  
LĖŠOMIS VYKDOMŲ APLINKOS PROJEKTŲ  
ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –  
prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas

Vilnius, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS IR ES FONDŲ  
LĖŠOMIS VYKDOMŲ APLINKOS PROJEKTŲ  
ANALIZĖ**

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N20020

Vadovas  
prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas  
2012 05

Recenzentas

Atliko  
Vkamns0-01 gr. stud.  
Darius Grimža

Vilnius, 2012

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. SAVIVALDYBĖS IR ES LĖŠOMIS VYKDOMŲ PROJEKTŲ VALDYMAS .....	11
1.1 Projekto sąvoka ir projektų valdymo procesai.....	11
1.2 ES projektų nuostatai.....	16
1.3 Projektų kokybės užtikrinimas ir kontrolė.....	23
2. SAVIVALDYBĖS IR ES LĖŠOMIS VYKDOMŲ APLINKOS PROJEKTŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	31
3. UAB „VILNIAUS VANDENYS“, ES FONDŲ IR VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS FINANSUOJAMŲ APLINKOS PROJEKTŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ, VERTINIMAS .....	35
3.1 Bendrieji duomenys apie analizuojamus projektus.....	35
3.2 Projekto vystymas .....	38
3.3 Projekto įgyvendinimas .....	42
3.4 Projekto užbaigimas .....	58
4. VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS IR ES LĖŠOMIS VYKDOMŲ APLINKOS PROJEKTŲ TYRIMAS .....	60
IŠVADOS.....	69
REKOMENDACIJOS .....	71
LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	72
ANOTACIJA.....	76
ANNOTATION.....	77
SANTRAUKA.....	78
SUMMARY .....	79
PRIEDAI .....	80

**LENTELĖS**

<b>1 lentelė.</b> Sanglaudos fondo projekto Nr. 2005/LT/16/C/PE/004 „Neries upės baseino investicinės programos I etapas (Vilniaus miesto ir rajono savivaldybės)“ dalių sąrašas.....	36
<b>2 lentelė.</b> Preliminarus tinkamų išlaidų pasiskirstymas pagal kiekvieną grupės projektą .....	37
<b>3 lentelė.</b> Preliminarus tinkamų išlaidų pasiskirstymas pagal kiekvieną grupės projektą bei viešajame konkurse pasiūlyta suma ir suma išmokėta rangovui. ....	45

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Projekto gyvavimo ciklas.....	12
<b>2 pav.</b> Tikslų, laiko, kainos ir kokybės priklausomybė projekte .....	14
<b>3 pav.</b> Projekto raidos etapai .....	15
<b>4 pav.</b> 2007 – 2003 m. ES struktūrinė parama pagal veiksmų programas .....	17
<b>5 pav.</b> Pažeidimų valdymo procesas .....	25
<b>6 pav.</b> Tyrimo loginė schema .....	32
<b>7 pav.</b> UAB „VV“ akcininkai .....	35
<b>8 pav.</b> PĮDG struktūra .....	40
<b>9 pav.</b> Struktūrinės paramos ženklas.....	51
<b>10 pav.</b> Respondentų patirtis ES projektų valdyme .....	60
<b>11 pav.</b> Projekto įgyvendinimo grupės sudarymas .....	61
<b>12 pav.</b> Praktinių įgūdžių stoka respondentams .....	62
<b>14 pav.</b> Praktinių įgūdžių stokos priežastys .....	63
<b>14 pav.</b> Sėkmingam aplinkos projektų vykdymui trūkstamos žinios (balai) .....	64
<b>15 pav.</b> Naudojamas sutarties šablonas su pirkimų laimėtoju .....	64
<b>16 pav.</b> Sutarties keitimo priežastys.....	65
<b>17 pav.</b> Projekto nustatyto laiko termino įgyvendinimas .....	66
<b>18 pav.</b> Priežastys, dėl kurių projektai nėra atliekami laiku.....	67
<b>19 pav.</b> Respondentų naudojama pagalbinė medžiaga vykdant projektą.....	68

## IVADAS

Lietuva, tapus pilnateise Europos sąjungos (toliau tekste – ES) nare, įgijo teisę pasinaudoti ES finansavimo šaltiniais, kurių dėka, tikslingai naudodama paramą šalis gali pagerinti savo socialinę ir ekonominę situaciją, mažinti ekonominius ir socialinius skirtumus tarp atskirų ES šalių narių ar atskirų regionų.

2007 – 2013 metų laikotarpiui ES numatytas finansavimas<sup>1</sup> Lietuvai yra beveik 26 milijardai litų, o įsisavinta 20 milijardų litų, tarp kurių 5 mlrd. yra skirti finansuoti aplinkos projektus, t. y. aplinkos kokybei gerinti ir mažinti žalą aplinkai. Lietuvos investicijos į aplinkosaugą nėra pakankamos, todėl ES struktūrinių fondų parama aplinkosaugai yra labai svarbi, nes prisideda prie įvairių aplinkosauginių problemų sprendimo, pavyzdžiui: vandens tiekimo ir nuotekų valymo infrastruktūros gerinimo, taršos šalinimo, visuomenės švietimo aplinkosaugos klausimais.

Panaudojant ES Struktūrinių fondų paramą pastebėta, jog remiamų projektų administravimas yra sudėtingas ir kelia nemažai problemų šalims narėms. Įsisavinant lėšas dažnai iškyla administracinės problemos, bendradarbiavimo ir komunikavimo sunkumai tarp projekto veikėjų, naudojama pasenusi teorija arba teorijos nesugebama pritaikyti praktikoje. ES struktūrinės paramos panaudojimas – sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja daugybė institucijų, todėl suvaldyti šį procesą nėra lengva ir tai turi padaryti patyrę ir kompetentingi specialistai, dirbantys vadovaujančiose, tarpinėse ir įgyvendinančiose institucijose.

Siekiant stiprinti gebėjimus įsisavinti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas, įvairiuose šalies regionuose yra organizuojami seminarai, mokymai pareiškėjams ir projektų vykdytojams, išleidžiami įvairūs informaciniai leidiniai, bet vien tik teorinių žinių nepakanka sėkmingam ir sklandžiam projekto įgyvendinimui, reikia ir praktinių gebėjimų. Tik dalyvaujant projektų įgyvendinime galima pastebėti, kokių žinių ar gebėjimų trūksta sėkmingai pasiekti projektuose numatytus tikslus.

Su projektų valdymo sunkumais susiduria ne tik Lietuva, bet ir kitos ES valstybės narės, norinčios pasinaudoti ES fondų parama, todėl nuolat vyksta diskusijos kaip efektyviau vykdyti ES projektų administravimą, kad būtų išvengiama klaidų, pasitaikančių dėl patirties ir žinių, reikalingų projektų įgyvendinimui stokos ar nesugebėjimo pritaikyti informacijos. ES struktūrinių fondų panaudojimo sistemoje vyksta nuolatinis esančios teorijos tobulinimo procesas, todėl svarbu, kad ES fondus

---

<sup>1</sup> Numatytas finansavimas –veiksmų programose ir jų prieduose veiksmų programų prioritetų priemonėms numatytas finansavimas iš ES fondų ir LR valstybės biudžeto bendrojo finansavimo lėšų 2007-2013 m.

įsisavinančios institucijos, įgyvendinant projektus, naudotų tik patvirtintą, naujausią teoriją ir pritaikytą geriausią esamą praktiką.

Darbo tema yra aktuali, nes Lietuvoje ES lėšų įsisavinimas atsilieka nuo numatyto plano.<sup>2</sup> Taip pat atlikus tyrimus abejojama ar įsisavinimas paspartės. Todėl labai svarbu išanalizuoti projektų valdymo sistemą Lietuvoje ir nustatyti problemas, keliančias įsisavinimo priežastis, siekiant patobulinti ne tik 2007 – 2013 metų struktūrinės paramos įsisavinimą, bet užkertant kelią klaidų kartojimuisi atėjus naujam ES sanglaudos politikos 2014 – 2020 m. paramos laikotarpiui.

**Darbo objektas** – savivaldybės ir ES fondų lėšomis įgyvendinamų aplinkos projektų administravimo sistemos dalyviai (įgyvendinančioji institucija, vykdančioji institucija, rangovai, kitos institucijos).

**Darbo tikslas** – atlikti ES fondų ir savivaldybės lėšomis finansuojamų Vilniaus miesto savivaldybėje vykdomų aplinkos projektų analizę.

**Darbo uždaviniai** – nustatytam tikslui pasiekti keliami tokie uždaviniai:

- Atlikti literatūros analizę vykdomo tyrimo tema;
- Parengti savivaldybės ir ES finansuojamų projektų tyrimo metodiką;
- Įvertinti skirtumus tarp savivaldybės ir ES lėšomis vykdomų projektų teorinio modelio ir praktinio įgyvendinimo, remiantis esama informacija apie projektą;
- Išsiaiškinti ES fondų ir Vilniaus miesto savivaldybės finansuojamų aplinkos projektų valdymo problemines sritis, dėl kurių nepavyksta sėkmingai įgyvendinti projektų;
- Pateikti išvadas ir rekomendacijas aplinkos projektų valdymui pagerinti.

**Darbo hipotezės.**

1. ES fondų ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis įgyvendinamų projektų vykdytojai neturi pakankamai patirties ir naujausių teorinių žinių projektų valdymo srityje.
2. Projektų vykdytojams trūksta praktinių įgūdžių aplinkos projektų valdymo srityje.
3. Yra galimybių tobulinti projektų valdymo procesą norint efektyviau, ekonomiškiau įgyvendinti projektą.

**Duomenų rinkimo metodai.**

*Literatūros šaltinių analizė.* Darbe naudojami duomenų šaltiniai: mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, Lietuvoje ir užsienio šalyse nagrinėjama tematika atliktų tyrimų ataskaitos, mokomoji medžiaga, Europos Sąjungos

---

<sup>2</sup> Pagal laisvosios rinkos atliktus tyrimus. <http://files.lrinka.lt/analitiniai%20darbai/ES%20lesos.pdf> [žiūrėta 2012 01 22]

ir tarptautiniai teisės aktai, mokslinės knygos ir žurnalai, spaudos leidiniai, oficiali statistika, oficialios sutartys, apklausos būdu surinkti duomenys.

*Interviu.* Šio metodo taikymo tikslas – gauti svarbių ir detalių duomenų, kuriuos būtų galima nagrinėti. Būtų siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, teorines bei praktines žinias ir jų pritaikymą ES finansuojamų projektų vykdyme. Šio tyrimo atveju galimi informantai – ES ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis vykdomų projektų vadovai ar kiti atsakingi asmenys.

### **Tyrimo metodai.**

Magistro baigiamojo darbo tyrime buvo taikomi teoriniai bei empiriniai tyrimo metodai. Teorinis tyrimo metodas – dokumentų analizė, derinant ją su interviu. Darbe tiriami dokumentai, sutartys, remiamasi moksline literatūra, teisės aktais ir kt. Pagal gautą informaciją atskleidžiami svarbūs tiriamos problemos klausimai. Empirinio tyrimo metu taikytas metodas – interviu. Apklausti ES ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis vykdomų projektų vadovai ar kiti prie projektų prisidėję asmenys. Tyrimo metu gauta informacija susisteminta, patikrinta, iškelta hipotezė, suformuluotos išvados bei pasiūlymai.

### **Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys pagrindinės dalys:

Pirmojoje dalyje apibrėžiama projekto sąvoka, aprašoma projekto administravimo seka, bei projekto kokybės ir kontrolės užtikrinimo veiksmai. Analizuojama veiksmų seka vykdant ES fondų ir savivaldybės lėšomis finansuojamus projektus.

Antrojoje dalyje analizuojamas pasirinktas Vilniaus miesto savivaldybės ir ES lėšomis finansuojamas aplinkos projektas, t. y. „Neries upės baseino investicinės programos I etapas“. Projektas analizuojamas Vilniaus miesto savivaldybėje ir UAB „Vilniaus Vandenis“ esančiais dokumentais, sutartimis, bei projekto vykdytojo pastebėjimais, remiantis pirmojoje dalyje išskirta moksline literatūra, teisės aktais ir kt.

Trečiojoje dalyje, remiantis pirmojoje dalyje išskirtomis pagrindinėmis problemomis, yra atliekama ES fondų ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis finansuojamų institucijų specialistų nuomonių analizė, atskleidžiami projektų valdymo trūkumai ir klaidos, pasinaudojus informacija, gauta struktūrizuotų interviu metu. Ištiriami organizacijų veiksniai ir priežastys, įtakojantys projektų sėkmę, bei efektyvų ir ekonomišką vykdymą. Didžiausias dėmesys skiriamas projektų vykdytojų naudojamos teorijos naujumui analizuoti, bei geriausios praktikos sugebėjimui pritaikyti vykdant aplinkos projektus.

### **Darbe naudojamos santrumpos:**

AP – aplinkos projektas;

APVA – aplinkos projektų valdymo agentūra;



CVP IS – centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema;

ES – Europos sąjunga;

EK – Europos komisija;

LR – Lietuvos Respublika;

PĮDG – projekto įgyvendinimo darbo grupė;

UAB „VV“ – UAB „Vilniaus vandenys“;

VM – Vilniaus miestas;

VPT – Viešųjų pirkimų tarnyba.

**Darbe naudojamos sąvokos:**

*Įgyvendinančioji institucija* – institucija, atsakinga už ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų administravimą ir įgyvendinimo priežiūrą. Įgyvendinančios institucijos funkcijas aplinkosaugos srityje atlieka Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra (APVA).

*Projekto vykdytojas* – kiekvieną projektą vykdančias nurodyti juridiniai ir/arba fiziniai asmenys, kurie, pateikę projekto paraišką, gauna ar yra gavę ES struktūrinių fondų finansavimo lėšų projektui įgyvendinti.

*Struktūriniai fondai* – yra Europos Sąjungos regioninės politikos finansinis instrumentas, kuriuo siekiama išlyginti Europos Sąjungos regionų ekonomikos ir socialinės plėtros skirtumus.

*Savivaldybė* – tai viešas juridinis asmuo. Įstatymais nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi konstitucijos laiduotą savivaldos teisę.

## 1. SAVIVALDYBĖS IR ES LĖŠOMIS VYKDOMŲ PROJEKTŲ VALDYMAS

### 1.1 Projekto sąvoka ir projektų valdymo procesai

#### Projekto sąvokos supratimas

Literatūroje autoriai pateikia įvairius projekto apibrėžimus, naudojamus skirtinguose projektų valdymo teorijos šaltiniuose.

J. D. Frame nurodo, kad „Projektas – tai unikalus darbas, turintis konkretų tikslą ir pasireiškiantis koordinuojamu kelių tarpusavyje susijusių veiklų atlikimu“ [10]. Šiame apibrėžime autorius pabrėžia žodį „unikalus“ – kalba eina apie darbą, kuris bus atliekamas pirmą kartą ir bus naujas bent vienai iš projekto šalių. Šiuo atveju būtų galima išskirti tai, kad unikalumas gali sukelti problemas, kliudančias pasiekti užsibrėžtą tikslą. Projektas gali būti suprantamas kaip iš anksto numatytas ir parengtas veikimo planas arba iš anksto parengtas dokumentas, kuriuo remiantis numatytą objektą galima pastatyti, patobulinti ar suremontuoti [20].

A. Kaziliūnas pateikia tokį projekto apibrėžimą: „Projektas – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius“ [18]. Autorius nurodo, kad šios veiklos pagrindinis tikslas yra patenkinti klientų poreikius. Taip pat išskiria pagrindines projekto savybes:

1. Nustatytas galutinis tikslas;
2. Apibrėžtas laiko tarpas nuo vykdymo pradžios iki pabaigos;
3. Dažniausiai kelių padalinių ir profesionalių darbuotojų įtraukimas;
4. Nauja unikali veikla, t.y. daroma kažkas nauja;
5. Specialūs laiko, kainos ir atlikimo reikalavimai.

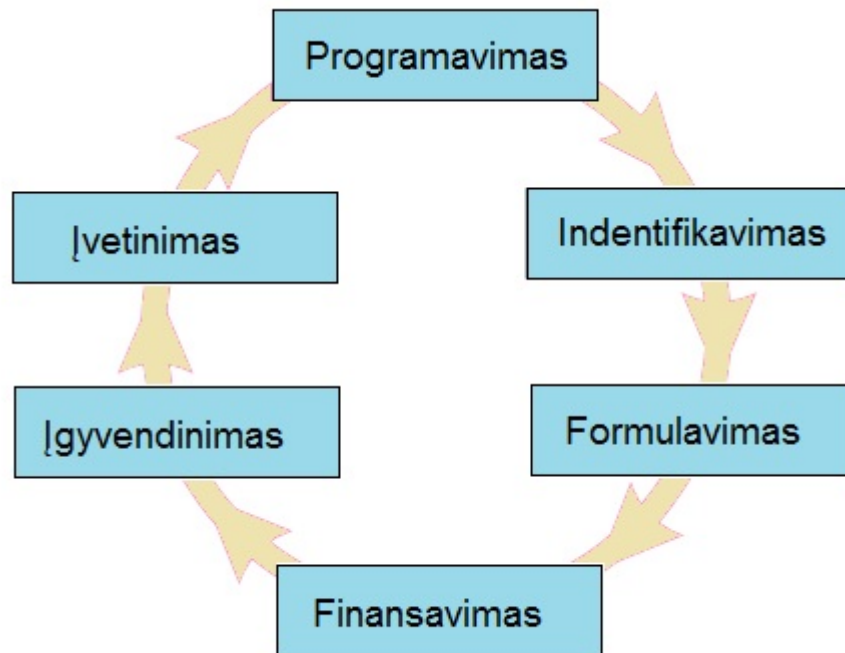
Projektas yra priemonė ką nors pakeisti – organizacijai įgyti naujų savybių, paslaugų, vartotojų, sukurti naują aplinką. Nors projektas yra vienkartinis darbas, tačiau tai nereiškia, kad jį įgyvendinant pasiekti rezultatai taip pat yra vienkartiniai. Atvirkščiai, projektas rezultatų ilgalaikiškumas ir tęstinumas yra vienas iš svarbiausių projektinio darbo naudos organizacijai matų. Idealu, kai atskirus organizacijos vykdomus projektus sieja aiškiai apibrėžta strateginė kryptis, užtikrinanti veiklos tęstinumą.

Nuolatinis darbas nuo projekto įgyvendinimo iš esmės skiriasi tuo, kad nuolatinis darbas yra nuolatinė ir pasikartojanti veikla, o projektai pasižymi laikina ir unikalia veikla. Todėl projekto apibūdinimui dauguma autorių taiko tokį apibrėžimą: projektas yra laikinos pastangos, kurių imtasi unikalaus produkto ar paslaugos sukūrimui.

Apskritai projektas – tai iš anksto gerai parengtas ir suplanuotas objekto ar sistemos sukūrimas ar jų pakeitimas. Šiandieninė projektinė veikla apima šias sritis:

- Tikslą (iš anksto suplanuotų rezultatų gavimą per numatytą laiką);
- Išteklių (pinigų, materialinių, žmogiškųjų, laiko, informacinių ir kt.) panaudojimą;
- Aplinką (kurioje kuriamas ar realizuojamas projektas);
- Rezultatą (fiziniai (pramoniniai) objektai, technologijos, produkcija, sistemos, intelektualūs tyrimai ir kt.).

Norint suprasti projektų valdymą, reikia apžvelgti su projekto valdymu susijusias sudedamąsias dalis – etapus. Europos Komisija (toliau tekste – EK) norėdama patobulinti projektų rengimą, valdymą bei paramos efektyvumą 1990 metais įvedė projekto ciklą. Projekto ciklas – laikotarpis nuo projekto idėjos suformulavimo iki projekto užbaigimo [12]. Jį sudaro 3 pagrindiniai etapai: strateginis planavimas (apima programavimą, identifikavimą, formulavimą ir finansavimą), įgyvendinimas ir vertinimas (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Projekto gyvavimo ciklas [9]

*Programavimas.* Šiame etape yra numatomi projekto ir programų keliami uždaviniai, prioritetai ir priemonės. Parengiama ir patvirtinama ES struktūrinių fondų finansuojama programa ir jos priedas.

*Identifikavimas.* Šiame etape identifikuojamos projektų idėjos pagal programą, priedo turinys ir konkurso dokumentai atsižvelgiant į naudos gavėjų poreikius. Taip pat identifikuojama problema ir pasirenkamas pagrindinis projekto uždavinys.

*Formulavimas.* Svarbiausias projekto planavimo etapas, lemiantis jo sėkmę. Šiuo etapu projekto idėja konkretinama parengiant projekto veiksmų planą, t. y. atliekamas planavimas. Taip pat suformuluojami projekto tikslai, uždaviniai, parengiamas veiklos tvarkaraštis, sudaromas projekto biudžetas.

*Finansavimas.* Etape yra atliekamas projektų administracinis, techninis bei finansinis vertinimas. Techniniame vertinime atsižvelgiama į tinkamumo, įmanomumo ir tęstinumo kriterijus. Pasibaigus vertinimui atsakingi asmenys skelbia, ar projektas bus finansuojamas.

*Igyvendinimas.* Gauti išteklių yra naudojami planuojamai veiklai ir siekiama užsibrėžtų tikslų. Įgyvendinant projektą atsakingi asmenys stebi projekto eigą bei vertina pasiektą pažangą, taip pat lygina ją su planu.

*Vertinimas.* Šiame etape įvertinami projekto pasiekimai, nustatomi rezultatai, tinkamumas, produktyvumas, efektyvumas bei tęstinumas. Vidinis vertinimas paprastai atliekamas projekto vykdytojų, o išorinis atsakingų institucijų.

### **Projektų bruožai**

Apibūdinant projektą galima išskirti esminius jo bruožus, kurie yra labai artimi visiems projektams [2]:

1. Projekto vienas iš pagrindinių tikslų yra pelnas, todėl pradžioje yra numatomos kiek galima mažesnės išlaidos. Kitaip tariant, projekto išteklių yra riboti;
2. Projektai, kaip ir kiti, turi nustatytą pradžios ir pabaigos laiką. Prieš pradėdant įgyvendinti projektą yra nustatoma, per kokį laiko tarpą būtų galima kokybiškai pasiekti numatytus tikslus (atsižvelgus į galimas rizikas);
3. Visi projekto etapai, tokie kaip finansavimas, planavimas, įgyvendinimas ir kt., yra įgyvendinami kaip visuma;
4. Tokio tipo projektai dažnai yra konkrečių finansinių susitarimų objektas;
5. Projektas turi ribas, kurios gali būti apspręstos geografiškai, pagal organizacines ribas ar kitaip.

Literatūroje išskiriami trys pagrindiniai komponentai, kurie apibūdina kiekvieną projektą bei projekto sėkmingumą, tai projekto kaštų valdymas, įgyvendinimo laikas ir kokybė, kuri yra nusakoma specifiniais rodikliais (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Tikslų, laiko, kainos ir kokybės priklausomybė projekte [26]

Projektas turi būti toks, kad laviravimas tarp kokybės, kainos ir trukmės atitiktų visų suinteresuotų šalių poreikius. Nustatant projekto trukmę yra apibrėžiama darbų apimtis – nustatomi pagrindiniai veiksmai, jų eiliškumas (nustatomi ir aprašomi sąryšiai tarp darbų) bei numanoma trukmė. Visa tai paprastai yra sutalpinama į projekto įgyvendinimo grafiką, kuriuo yra remiantis proceso vykdymo eigoje ir vėliau rezultatų vertinime [24].

Kaštų valdymas užtikrina, kad projektas neviršytų nustatyto biudžeto. Šį etapą sudaro keturi procesai: resursų planavimas (nustatoma, kiek ir kokių resursų reikės projekte numatytiems darbams atlikti), lėšų poreikio įvertinimas (nustatomas lėšų poreikis projekte numatytiems darbams atlikti), biudžeto planavimas (nustatyto lėšų poreikio išdėstymas numatytiems darbams atlikti bei bendro lėšų poreikio atitinkamu laikotarpiu nustatymas), kaštų kontrolė (projekto kainos pokyčių kontrolė).

Kokybė užtikrinama pasitelkiant atskirus etapus. Išskiriami šie procesai – kokybės planavimas, kurio metu nustatoma, kokie kokybės standartai bus taikomi projektui ir numatomos priemonės, kaip šie reikalavimai bus tenkinami. Toliau seka kokybės patikra, kur reguliariai vertinama projekto atlikimo kokybė, siekiant įsitikinti, kad atlikti darbai tenkina kokybei keliamus reikalavimus. Paskutinis etapas – kontrolė, čia vyksta kokybės tikrinimo rezultatų monitoringas bei sugretinimas su taikomais kokybės standartais. Nustačius trūkumus ar neatitikimus sprendžiama, kokiais būdais viską sutvarkyti [2].

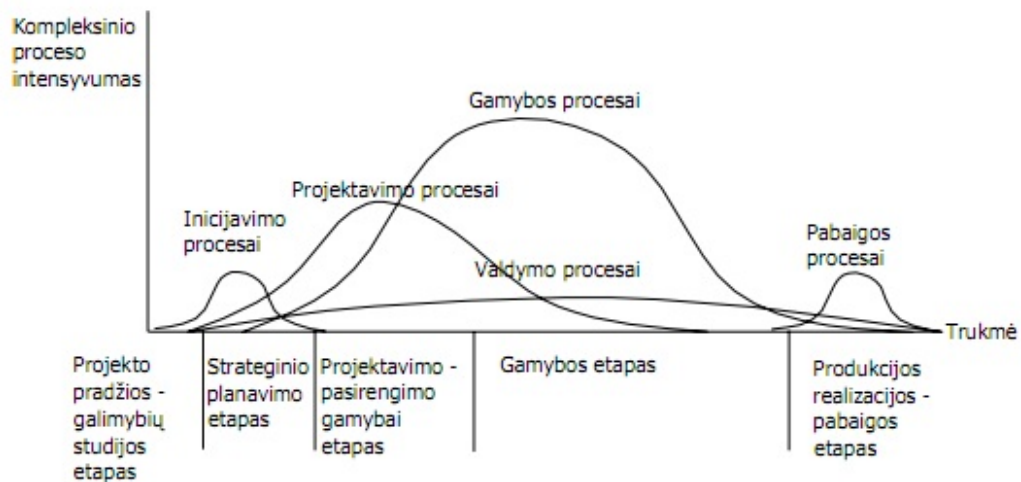
### **Projekto valdymo procesas bei raida**

Projektus vykdančios organizacijos paprastai dalija projektus į keletą raidos etapų tam, kad užtikrintų geresnę kontrolę ir tinkamus ryšius su vykstančiomis operacijomis įmonėje. Literatūroje galima rasti, kad paprastai projektas turi nuo keturių iki devynių etapų. Viso projekto įgyvendinimo laikotarpis kartais vadinamas projekto raidos ciklu, kurio eigoje užsibaigia visi projekto raidos etapai. Projekto raidos ciklas nustato projekto pradžią ir pabaigą. Projekto raidos ciklo analizės metu yra apsprendžiama, kokia bus projekto apimtis. Jeigu kuris nors projekto raidos etapas yra didelės apimties, jis gali būti išskirtas projekto raidos cikle kaip atskiras projektas.

Didžiosios Britanijos statybos asociacijos institutas išskiria penkis pagrindinius projekto raidos etapus [2]:

1. Projekto pradžioje įgyvendinimo galimybių studijos etapas;
2. Strateginio planavimo etapas;
3. Projektavimo – pasiruošimo gamybai etapas;
4. Gamybos etapas;
5. Produkcijos realizacijos – pabaigos etapas.

Kaip šiuose etapuose vykdomi kompleksiniai projekto vadybos procesai galima matyti iš 3 paveikslėlo.



**3 pav.** Projekto raidos etapai [1]

Bendros projektų raidos savybės [1]:

- Reikalinga darbo jėga ir kaštų poreikis keičiasi projekto pradžioje, įpusėjus ir artėjant pabaigai. Pradžioje darbo jėgos ir kaštų poreikis nedidelis. Įpusėjus projektui, darbo jėgos ir kaštų poreikis būna didžiausias. Baigiantis projektui, darbo jėgos ir kaštų poreikis mažėja.
- Mažiausia tikimybė, kad projektas bus sėkmingai įgyvendintas, yra pradžioje. Bėgant laikui tikimybė didėja.
- Galimybė projekto vykdytojams daryti įtaką, paveikti projekto produkto savybes ir kaštus yra didžiausia projekto pradžioje. Ši galimybė mažėja tolesnėje eigoje. Taip yra todėl, kad pakeitimų ir klaidų taisymo kaštai didėja vėlesnėse projektų fazėse.

## 1.2 ES projektų nuostatai

### ES fondų parama

Europos Sąjungos struktūrinė parama nuosekliai mažina socialinius ir ekonominius skirtumus tarp ES šalių narių ar atskirų regionų. Jos pamatinės vertybės galima išreikšti dviem žodžiais – „solidarumas“ ir „sanglauda“. Solidarumas – paramos tikslas yra padėti palyginti su ES vidurkiu ekonomiškai ir socialiai skurdesniems regionams. Sanglauda – pajamų bei turtinių skirtumų tarp skurdesnių ir turtingesnių regionų mažinimas yra naudingas visiems. Struktūrinės politikos fondai visų pirma siekia padėti sunkumus išgyvenantiems regionams prisitaikyti prie besikeičiančių ekonominių ir socialinių sąlygų. Struktūriniai fondai finansuoja projektus, padedančius sunkiai besiverčiančioms įmonėms ir darbuotojams imtis kitos, perspektyvesnės, veiklos.

Siekiant padidinti struktūrinių fondų teikiamos paramos efektyvumą, buvo priimti pagrindiniai jų veiklą nustatantys principai [18]:

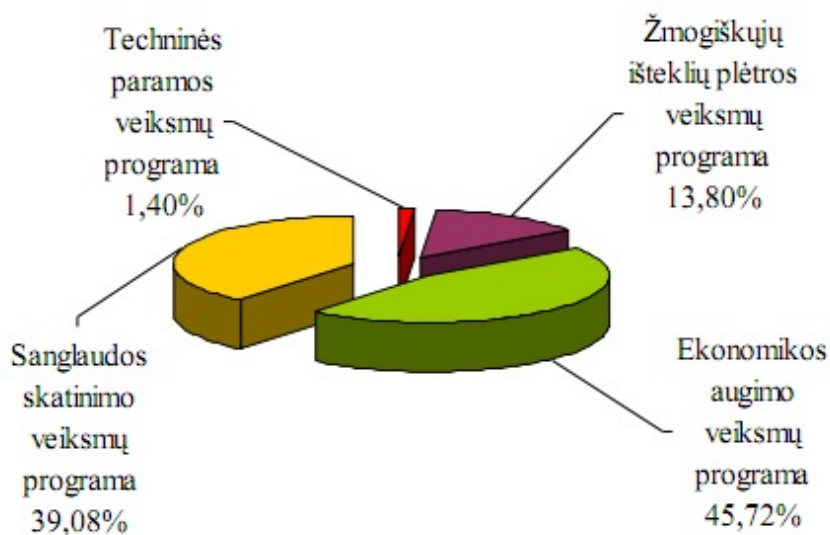
1. *Koncentravimas*. Šis principas reiškia, kad paramos lėšos turi būti skiriamos pagrindiniams programos tikslams, o ne išbarstomoms daugeliui neesminių tikslų. Suformulavus šį struktūrinių fondų principą imta išskirti paramos prioritetinius tikslus bei tikslinius regionus.
2. *Programavimas*. Struktūrinių fondų veiklos gairės numatomos remiantis ilgalaikiu planu, garantuoja tinkamą analizę, suderinimą ir programų sukūrimo, o tai užtikrina esmines temų sričių ir projektų sąsajas. Kol pradedama įgyvendinti konkrečius projektus, pereinamos kelios programinio planavimo studijos.
3. *Partnerystė*. Skatina visuomeniškumą, vertikalų ir horizontalų bendradarbiavimą, ypač partnerių, esančių tame pačiame regione. Rengiant programinius dokumentus bei administruojant struktūrinius fondus, palaikomi tamprūs ryšiai tarp Europos Komisijos struktūrų ir šalių narių nacionalinių, regioninių bei vietinių institucijų.
4. *Papildomumas*. Tai reiškia, kad regioninės ir nacionalinės šalies nares valstybės investicijos ir išlaidos neturi mažėti tiems regionams, kurie gali gauti paramą iš ES struktūrinių fondų. Šiuo principu pirmiausia pabrėžiama pačios šalies atsakomybė už atsilikusių regionų pažangą, nacionalinių lėšų skyrimą. Struktūrinių fondų parama yra skirta ne pakeisti pačių valstybių išlaidas tam tikroms sritims, o jas papildyti.
5. *Subsidiarumo* principas. Įpareigoja programą ar projektą valdyti tuo lygiu, kuris labiausiai tinka. Dažniausiai tai būna vietinis lygmuo, nes ten aiškiausiai matoma situacija. Tačiau tos funkcijos, kurios negali būti tinkamai valdomos vietiniu lygiu, turi būti valdomos centralizuotai.

6. *Lankstumo*. Principas leidžia programos vykdymo metu pasikeitus aplinkos sąlygoms, aptikus klaidų ir netikslumų koreguoti veiksmus ir prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių.
7. *Suderinamumo*. Principu siekiama kuo tobuliau suderinti nacionalinę, regioninę ir ES politiką.
8. *Išsaugojimo*. Šis principas įpareigoja taip valdyti gamtinius, socialinius ir ekonominius išteklius, kad ir ateities kartos galėtų patenkinti savo poreikius.

### 2007 – 2013 m. ES struktūrinių fondų parama Lietuvai

2007 – 2013 m. laikotarpiu ES struktūrinė parama yra Lietuvos nacionalinės politikos įgyvendinimo priemonė, todėl Sanglaudos ir struktūrinių fondų lėšos administruojamos vieningai, o finansinė parama įtraukiama į nacionalinio biudžeto planavimo procesą.

Lietuvos 2007 – 2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje (patvirtinta Europos Komisijos 2007 m. balandžio 26 d.) nustatytas pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus. Veiksmų programos padės įgyvendinti strategijoje iškeltus tikslus ir uždavinius. Strategijai įgyvendinti yra parengtos keturios veiksmų programos: žmoniškųjų išteklių plėtros, ekonomikos augimo, sanglaudos skatinimo bei techninės paramos (žr. 4 pav.). Trys iš jų, t. y. žmoniškųjų išteklių plėtros, ekonomikos augimo ir sanglaudos skatinimo yra patvirtintos Europos Komisijos. Veiksmų programoms įgyvendinti bus rengiami projektai. Planuojama, kad bus finansuojami visi veiksmų programoms ir reikalavimus atitinkantys projektai. ES struktūrinė parama Lietuvai 2007 – 2013 m. sudaro daugiau kaip 23 milijardus litų, o visa Lietuvai skirta parama 36 milijardus litų [61].



4 pav. 2007 – 2013 m. ES struktūrinė parama pagal veiksmų programas [7]



Lietuvos 2007 – 2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje numatyti trys pagrindiniai plėtros tikslai:

*Pirmasis plėtros tikslas* – spartinti ūkio augimą ilguoju laikotarpiu. Tai gyvenimo gerėjimo sąlygų, susijusių su Lietuvos ūkio konkurencingumu tarptautinėse rinkose. Lietuvos, kaip mažos ir atviros ekonomikos šalies, neturinčios didelių nuosavų gamtinių, energetinių, žmogiškųjų ir visų kitų išteklių, plėtra ateityje vis labiau remsis žiniomis, o ne daug kapitalo ar žaliavų reikalaujančia pramone ar paslaugomis.

*Antrasis plėtros tikslas* – kurti daugiau geresnių darbo vietų. Dabar kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas riboja plėtrą, todėl jaučiamas poreikis kuo greičiau pereiti prie žinių visuomenės, kartu kuriant didesnę pridėtinę vertę kuriančias darbo vietas.

*Trečiasis plėtros tikslas* – plėtoti socialinę sanglaudą. Lietuvos gyventojai turėtų jaustis vienos bendruomenės dalimi ir dalintis ekonominės plėtros nauda.

Šios strategijos plėtros tikslų bus siekiama investuojant į tris esmines šios strategijos įgyvendinimo prioritetines kryptis [38]:

1. Produktyvūs žmogiškieji išteklių žinių visuomenei;
2. Konkurencinga ekonomika;
3. Gyvenimo kokybė ir sanglauda.

### **ES struktūrinės paramos teikimo tikslai**

Reglamentai numato, kad kiekvienas struktūrinis fondas gali finansuoti tam tikrus tikslus įgyvendinančias priemones. 2007 – 2013 m. finansiniu laikotarpiu ES struktūrinė parama skiriama šiems prioritetams:

1. *Konvergencijos prioritetą* skirtas silpniau išsivysčiusiems šalims narėms ir regionams. Šiam prioritetui skiriama apie 82 proc. visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.
2. *Regioninio konkurencingumo ir užimtumo prioritetą* skirtas labiau išsivysčiusiems regionams, kurie negali gauti paramos pagal Konvergencijos prioritetą. Šiam prioritetui siūloma skirti apie 16 proc. visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.
3. *Europos teritorinio bendradarbiavimo prioritetą* skirtas bendradarbiavimui abipus ES vidaus sienų ir tarp šalių narių tam tikrose teritorinėse zonose. Šiam prioritetui siūloma skirti apie 2,5 proc. visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų. Jis pakeistų INTERREG iniciatyvą.

2007 – 2013 m. ES struktūrinė parama Lietuvai skiriama parama pagal Konvergencijos ir Europos teritorinio bendradarbiavimo prioritetus.

### **Sanglaudos fondo parama aplinkosaugos srityje**

Pirmosios prielaidos sukurti Sanglaudos fondą sudarytos 1993 m. lapkričio 1 d., įsigaliojus Europos Sąjungos (Mastrichto) sutarčiai. Kaip numatyta Europos Sąjungos sutartyje ir pagrindiniame Sanglaudos fondo administravimą reglamentuojančiame Europos Tarybos Reglamente<sup>3</sup>, Sanglaudos fondo tikslas – teikti finansinę paramą Bendrijos ekonominei ir socialinei sanglaudai stiprinti [47].

Fondo lėšomis finansuojami transporto ir aplinkosaugos infrastruktūros plėtros projektai. Parama skiriama iš anksto su Europos Komisija suderintiems atskiriems projektams, atitinkantiems ilgalaikius Lietuvos tikslus bei ES politikos gaires transporto plėtros ir aplinkos apsaugos srityse. Sprendimą finansuoti projektus iš Sanglaudos fondo, gavusi kokybiškai užpildytą, nustatytos formos ir pilnos komplektacijos paraišką, priima Europos Komisija. Po Lietuvos narystės ES dienos nuo 2000 m. pradėti įgyvendinti ISPA paramą gavę projektai taip pat yra laikomi Sanglaudos fondo projektais.

Sanglaudos fondo paramą gauna valstybė narė, kurios bendrasis nacionalinis produktas (toliau vadinama – BNP) vienam gyventojui yra mažesnis nei 90 proc. bendrijos vidurkio ir kuri yra priėmusi programą Europos Sąjungos sutartyje nustatytoms ekonominės konvergencijos sąlygoms įgyvendinti (vengti perviršino bendrojo šalies biudžeto deficito) [47].

Sanglaudos fondo projektams keliami tokie reikalavimai:

- finansuojami ne mažesni kaip 10 mln. eurų vertės investiciniai projektai;
- gali būti padengiama ne daugiau kaip 80 – 85 proc. projekto vertės;
- lėšos transporto ir aplinkos apsaugos sektoriams turi būti paskirstytos lygiomis dalimis.

Sanglaudos fondas finansuoja aplinkos ir transporto infrastruktūros projektus, projektų grupes ar techniškai ir finansiškai nepriklausomas projektų dalis, taip remia technines paramos priemones, kurios apima projektų techninį parengimą, projektų įvertinimą, priežiūrą bei stebėseną.

Lėšų dydis šaliai nustatomas remiantis tokiais kriterijais kaip šalies gyventojų skaičius, šalies plotas, BNP vienam gyventojui; socialiniais – ekonominiais faktoriais, pvz. transporto infrastruktūros netolygumu [47].

### **Projektų atranka**

Paraiškos paramai gauti teikiamos Aplinkos projektų valdymo agentūrai (toliau tekste – APVA). Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos APVA yra biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. APVA uždavinys yra administruoti Europos Sąjungos (toliau tekste – ES) ir valstybės biudžeto lėšomis finansuojamus aplinkos srities projektus, siekiant užtikrinti tinkamą finansinės paramos panaudojimą.

<sup>3</sup> Tarybos 1994 m. gegužės 16 d. reglamente (EB) Nr. 1164/94 įsteigiantis Sanglaudos fondą

APVA vertina paraiškas pagal jos patvirtintą ir su Aplinkos ministerija suderintą vidinę paraiškų vertinimo tvarką. Pirmiausia atliekamas paraiškų administracinis patikrinimas. Vėliau vertintojai vertina projektų tinkamumą pagal pareiškėjus, vykdomas veiklas ir projektų išlaidas. Po to vykdomas vertinimo etapas – techninis, ekonominis ir finansinis vertinimas. Aplinkos projektų valdymo agentūra parengia vertinimo ataskaitas ir pateikia savo išvadas bei rekomendacijas Aplinkos ministerijos sudarytam projektų atrankos komitetui. Vadovaudamasis atrankos kriterijais, atrankos komitetas atranka projektus ir priima rekomendacinio pobūdžio sprendimą dėl finansuotinių projektų, taip pat dėl ES struktūrinių fondų lėšų bei nacionalinio bendrojo finansavimo lėšų dydžių. Šį sprendimą pateikia Aplinkos ministerijai. Atrankos komiteto posėdžiuose dalyvauja vadovaujančiosios institucijos (Finansų ministerijos) ir kitų institucijų, kurių kompetencijos sričiai priskiriami svarstomi projektai, atstovai. Pagal atrankos komiteto rekomendacijas Aplinkos ministerija priima sprendimą dėl projektų finansavimo [31].

Kaip nustatyta Projektų administravimo ir finansavimo taisyklėse, bendruosius projektų atrankos kriterijus turi atitikti visi projektai, kuriuos ketinama finansuoti iš ES fondų lėšų.

Bendrieji atrankos kriterijai yra tokie:

- Bendrai finansuojamas iš Europos Sąjungos fondų lėšų projektas atitinka bent vieną veiksmų programos ir jos prioriteto tikslą, uždavinį, taip pat apima pagal tam tikrą prioritetą numatomas remti veiklas;
- Projektas atitinka nacionalinius strateginius dokumentus. Vienas iš pagrindinių ES struktūrinės paramos naudojimo principų – papildomumas. Todėl Tarybos reglamente<sup>4</sup> teigiama, kad Sąjungos veiksmai turėtų papildyti valstybių narių vykdomus veiksmus arba jais turėtų būti siekiama prisidėti prie valstybių narių vykdomų veiksmų. Paramos lėšos turi prisidėti prie jau nustatytų valstybės socialinės ekonominės plėtros uždavinių įgyvendinimo. Todėl veiksmų programos buvo rengiamos remiantis nacionalinių strategijų ir programų tikslais, ir visi projektai turi atitikti jų tikslus. Už tam tikrus sektorius atsakingos institucijos nustatys, kokius nacionalinius strateginius dokumentus projektai turės atitikti [40];
- Projektas siekia aiškių ir realių kiekybinių uždavinių, atitinkančių veiksmų programoje nustatytus tikslus;
- Projektas atitinka darnaus vystymosi principą. Darnus vystymasis yra vienas iš pagrindinių ES sanglaudos politikos principų. Darnaus vystymosi tikslas – užtikrinti ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių aspektų sinergiją;

---

<sup>4</sup> Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006, Europos Sąjungos oficialus leidinys, 2006 m. birželio 11d.

- Projektas atitinka lyčių lygybės ir nediskriminavimo principus. Lyčių lygybė yra horizontalioji sritis, todėl į ją privaloma atsižvelgti taip pat visais ES struktūrinės paramos etapais –užtikrinti moterų ir vyrų lygybę ir lyčių lygybės principo įgyvendinimą visose srityse ir nediskriminavimą dėl lyties, rasės arba etninės kilmės, religijos arba tikėjimo, negalios, amžiaus arba seksualinės orientacijos gaunant paramą ir (arba) naudojantis jos rezultatais;
- Projekto įgyvendinimas yra suderinamas su kitų aktualių Europos Sąjungos politikos sričių nuostatomis;
- Pareiškėjas organizaciniu požiūriu yra pajėgus tinkamai ir laiku įgyvendinti teikiamą projektą. Projektas turi aiškų finansavimo paketą: apibrėžtus, aiškius ir užtikrintus projekto išlaidų finansavimo šaltinius;
- Projekto finansavimo šaltinių užtikrinimas yra būtina sąlyga projektui įgyvendinti ir veiksmų programų tikslams pasiekti. Kadangi ES fondai padengia tik dalį projekto išlaidų, pareiškėjas turės užtikrinti likusią projekto finansavimo dalį;
- Užtikrintas efektyvus projektui įgyvendinti reikalingų lėšų panaudojimas. Naudojant ES struktūrinę paramą, bus siekiama, kad šios lėšos būtų naudojamos efektyviai, t. y., kad finansuojamas projektas duotų kuo didesnę ekonominę socialinę naudą ir finansavimo būtų skirta tiek, kiek būtina projektui įgyvendinti.

### **Projekto žmogiškųjų išteklių valdymas**

Projektus vykdo ir valdo žmonės, todėl svarbu plėtoti organizacinę struktūrą, kuri atspindėtų projekto poreikius, projekto komandai ir atskiriems individams keliamus reikalavimus.

Projekto organizacinėje struktūroje apibūdinami santykiai tarp projekto dalyvių, taip pat nustatomos jų pareigos, atsakomybė ir įgaliojimai [8]. Dėl projektų dinaminės prigimties galima turėti keletą konkuruojančių organizacijų struktūrų ir jomis sėkmingai pasinaudoti. Šiose struktūrose nustatomi dalyvių santykiai, atsakomybė ir bendravimo būdai [18]:

- Projekto komandos – parodo santykius tarp projekto vadovo ir kitų komandos narių. Narystė tokioje struktūroje gali kisti, kai žemesnio rango nariai ateina ar išeina iš projekto.
- Projekto sąsajos – projekto sąveikos diagramoje nustatyti ryšiai tarp projekto vadovo bei vidinių ir išorinių suinteresuotų šalių: vidinių ryšių, išorinių ryšių.
- Organizacinės struktūros – pagrįsta darbų ribų ar disciplinų padalijimu į atskirus skyrius pagal vertikaliąją hierarchiją.

- Atsakomybės matricos – vaizduojamos laikinos projektų atsakomybės linijos, sutampančios su funkcinėmis atsakomybės linijomis, ir nustatomi projekto vadovo, funkcinį vadovų ir jų pavaldinių santykiai.

### **Projekto investicijų išlaidų nustatymas**

Projekto investicijų išlaidos – tai visos projekto veikloms įgyvendinti reikalingos išlaidos, kurias planuojama patirti sukuriant apibrėžtus projekto rezultatus. Šių išlaidų suma neturi būti diferencijuojama pagal finansavimo šaltinius ar tinkamumą finansuoti ES lėšomis – tai bus atliekama analizuojant finansavimo šaltinius. Šioje investicijų projekto dalyje svarbu realiai įvertinti investicijų lėšų poreikį ir suplanuoti realią investicijų išlaidų patyrimo eigą, dalis ir proporcijas [29].

Nustatant projekto investicijų išlaidų dydį, rekomenduojama įvertinti:

*Dabartinę turto būklę.* Jei planuojama rekonstruoti esamą turtą, labai svarbu kritiškai įvertinti esamą turto būklę ir ją išsamiai pristatyti investicijų projekte bei vėlesniais projekto etapais (rengiant darbų pirkimo technines specifikacijas ir pan.).

*Investavimo patirtį projekto organizacijoje.* Jei projekto pareiškėjas – savivaldybės administracija, iki investicijų projekto rengimo įgyvendinti viešieji paslaugų, darbų ar prekių pirkimai ir juose užfiksuotos vertės yra tinkami duomenys suplanuoti investicijas.

*Atitinkamų darbų, prekių, paslaugų rinkos tendencijas.* Planuojamos investicijų vertės gali būti peržiūrimos ir tikslinamos dėl ypatingos padėties atitinkamuose rinkos segmentuose: statybų bumo sąlygomis natūralu, kad rangovų pelningumo lūkesčiai bus didesni nei sąstingio laikotarpiu, todėl galima pabrangimą būtina įvertinti tikslinant investicijų išlaidų sumą, arba esant tik vienam rinkos dalyviui, kuriančiam specialias informacines sistemas, tikėtinas planuojamą investicijų vertę viršijantis kainos pasiūlymas.

*Galimybę projekto pirkimuose sulaukti tarptautinės konkurencijos.* Kai projektų vertė viršija 10 mln. litų ar perkamos ypatingos prekės, paslaugos ar darbai, tikimybė, jog dėl projekto veiklų įgyvendinimo viešųjų pirkimų metu varžysis ne tik lietuviškos, bet ir tarptautinės kompanijos, yra reikšminga. Tarptautinių kompanijų dalyvavimas dažnai reiškia galimybę gauti mažesnės kainos pasiūlymą, todėl į tai turi būti atsižvelgta nustatant investicijų vertę.

*Laiko suvaržymus (apribojimus).* Svarbu kiekviename projekte įvertinti, ar suplanuota projekto įgyvendinimo trukmė yra optimali tokio tipo, dydžio ir sudėtingumo projektui įgyvendinti. Tais atvejais, kai projekto įgyvendinimo planas yra labai įtemptas ir vėlavimai negalimi, turi būti įvertinta, kad rangovai

ar prekių ir paslaugų teikėjai, prisiimdami tokio projekto veiklų vykdymo riziką, tikėtis didesnio pelningumo, todėl investicijų vertė gali būti didesnė nei planuojama per ilgesnį laikotarpį.

*Sezoniškumą.* Šis veiksnys susijęs su laiko suvaržymo veiksmu, kadangi esant laiko suvaržymams galimybės suplanuoti darbų vykdymo eigą, atitinkančią esamą sezoną, mažėja, ir dažnai dėl nepalankaus sezono darbai pabrangsta. Kai laiko yra pakankamai ir rangovui ar paslaugų teikėjui paliekama teisė pačiam suplanuoti atitinkančius sezoną technologinius procesus, tikimybė, jog darbų kaina gali būti mažesnė, atitinkamai didėja.

Skiriami trys investicijų išlaidų nustatymo etapai:

1. Investicijų vertės nustatymas. Detaliai pristatomos investicijų vertės nustatymo prielaidos ir galutinė išvada apie investicijų vertę. Viena iš būtinų prielaidų – investavimo proceso trukmė.

2. Investicijų vertės kiekvienais ataskaitinio laikotarpio metais įvertinimas. Atsižvelgiant į investavimo proceso trukmę ir nustatytą investicijų vertę, priklausomai nuo projekto veiklų įgyvendinimo eigos, investicijų vertė paskirstoma dalimis per visą ataskaitinį laikotarpį.

3. Investicijų likutinės vertės apskaičiavimas. Likutinė vertė nustatoma tik projekto ekonominio tarnavimo laikotarpio pabaigos metais, t. y. vieną kartą per visą projekto analizės laikotarpį.

### **1.3 Projektų kokybės užtikrinimas ir kontrolė**

#### **Projekto auditas**

Projekto auditas yra sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai jiems įvertinti [4]. Atliekant projekto auditą naudojami kiekybiniai matai ir atliekama faktų analizė. Projektų auditas yra apžvalginis. Juo įvertinama, kodėl buvo pasirinktas projektas bei kaip jis atspindi organizacijos prioritetus. Taip pat į projekto auditą įeina organizacinės kultūros vertinimas, kad būtų užtikrintas tolesnis jos plėtojimas. Projekto auditas parodo, ar projekto komanda dirba tinkamai ir ar tinkamai parinkti žmogiškieji išteklių. Auditai, atliekami vykdant projektą, turėtų įvertinti išorinius faktorius, galinčius turėti įtakos projekto baigčiai arba jo įtakai, pavyzdžiui, technologiją, valstybinius teisės aktus, konkurencinius produktus. Projekto auditas privalo įvertinti visus veiksmus, turinčius įtakos projektui bei galinčius turėti įtakos panašioms ateities projektams [16].

Auditas yra išorinis vertinimas, paprastai atliekamas išorės ekspertų, kurie yra gana objektyvūs projektui ir jo eigai; juos dažniausiai siunčia projekto užsakovai arba už specialiai skirtas šiai veiklai lėšas samdo patys projekto vykdytojai. Paprastai auditą atlieka profesionalūs auditoriai. Auditas yra viena šiuolaikinės Lietuvos ekonominės kontrolės sistemos, taip pat projektinės veiklos kokybiškumo užtikrinimo grandžių. Auditas – tai nepriklausomas projekto finansines atskaitomybės ir su ja susijusios

finansinės informacijos tyrimas, baigimas nuomonės apie ją išreiškimas. Auditas turi savo tikslą, logiką ir yra pagrįstas struktūrizuotu procesu. Jis nėra chaotiškas ir nesuplanuotas. Jo metu gaunami ir įvertinami duomenys, veikiančys išvados priėmimą. Auditas taip pat yra būtinas: siekiant patikrinti apskaitos ir atskaitomybės būklę bei norint geriau jas sutvarkyti, patobulinti, mechanizuoti ir automatizuoti; atliekant veiklos analizę ar konkretaus projekto ekspertizę; sprendžiant finansinius klausimus bankroto atveju ir daugeliu kitų atvejų [26].

Auditas gali būti atliekamas vykdant projektą arba kai projektas pasibaigia [18]:

*Auditas projekto vykdymo metu.* Projekto auditas ankstyvoje projekto stadijoje leidžia atlikti korekcinius pakeitimus (jie tokie reikalingi) ir įvertinti jo įtaką kitiems vykdomiems projektams. Projekto metu atliekamas auditas sutelkiamas prie projekto vykdymo analizės, siekiama įvertinti projekto kiekybinius parametrus ir nustatyti, ar nepasikeitė sąlygos.

*Auditas projektui pasibaigus.* Atliekant yra detalčiau ir plačiau nagrinėjamos projekto dalys. Įvykdytų projektų auditas padeda geriau valdyti ateities projektus. Šis auditas yra sudėtingesnis už projekto metu vykdomus auditus. Baigtų projektų auditas taip pat įvertina projekto kokybę ir daug plačiau apžvelgia projekto reikšmę organizacijai.

### **Projekto pažeidimai**

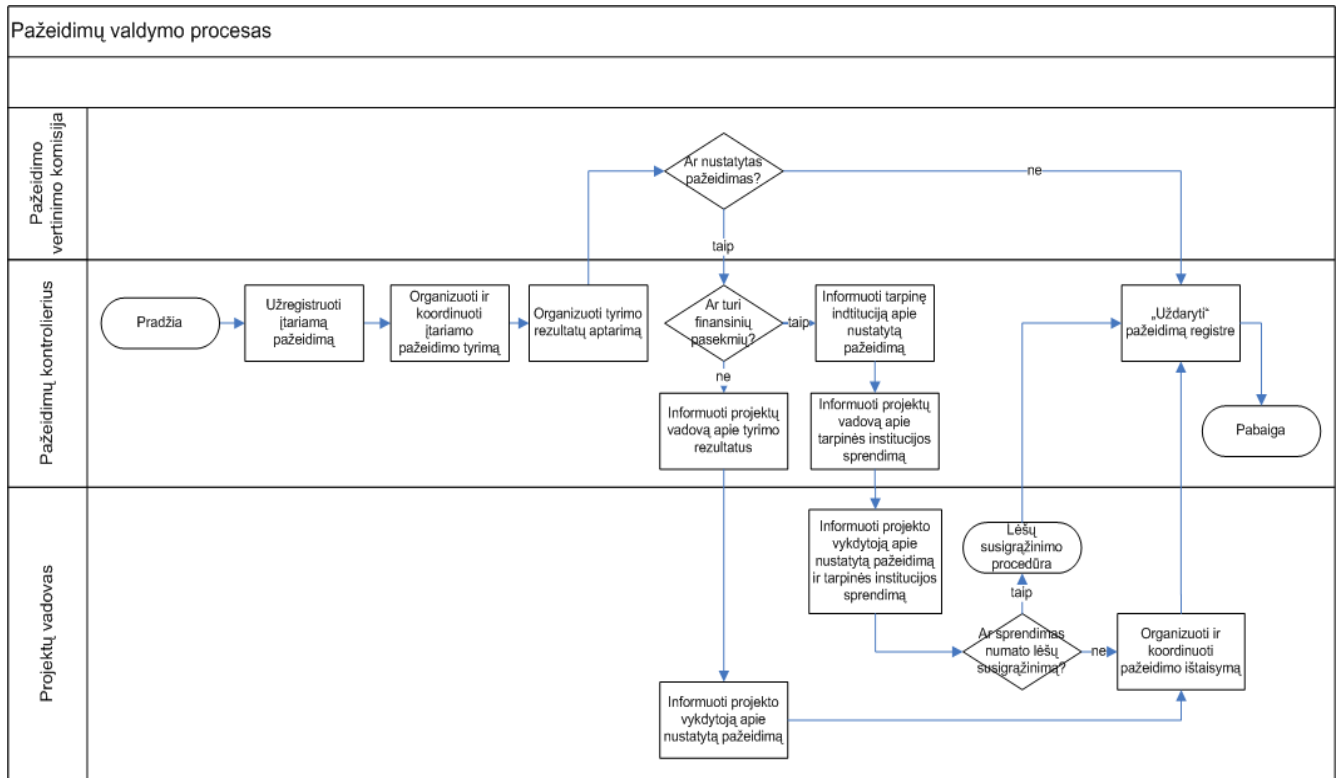
Struktūrinės paramos įsisavinimo pažeidimų valdymą reglamentuoja Metodinės pažeidimų tyrimo ir nustatymo rekomendacijos [34]. Projektų administravimo ir finansavimo taisyklės, Veiksmų programų administravimo ir finansavimo taisyklės bei šis procedūrų vadovas. Struktūrinės paramos įgyvendinimo pažeidimų kontrolieriaus funkciją atlieka teisininkas.

*Neatitikimas (pažeidimas)* – tai nacionalinių ar ES teisės aktų nuostatų pažeidimas, susijęs su ūkio subjekto veiksmais ar neveikimu, kai dėl nepagrįstų išlaidų padaroma arba gali būti padaryta žala Europos Sąjungos bendrajam biudžetui ir/ar valstybės biudžetui. Tokiu būdu:

- visi ES reglamentų arba atitinkamų LR įstatymų nuostatų pažeidimai turi būti nagrinėjami ir sprendžiami kaip neatitikimai pagal šio vadovo skyriaus politiką ir procedūras;
- neatitikimą (pažeidimą) gali sukelti tyčinis veiksmas arba neveikimas arba netyčinis veiksmas arba neveikimas, pvz. sukeltas aplaidumo arba klaidos;
- gali atsirasti bet kurios su Sanglaudos fondo projektu susijusios šalies – projekto valdymo ir tvirtinimo lygmenyje, projekto vykdytojo lygmenyje arba tiekėjo/ rangovo lygmenyje;
- neatitikimas (pažeidimas) dažniausiai turi piniginių poveikį bendram ES biudžetui: iš pradžių netikslumai gali neturėti piniginio pobūdžio ir vėlesniame projekto etape, šių neatitikimų

(pažeidimų) neištaisius, gali įgyti piniginį pobūdį. Vadinas, tokie nepiniginiai neatitikimai (pažeidimai) turėtų būti registruojami ir turėtų būti sekama, kada ir koku būdu jie vėliau būtų ištaisomi.

Pažeidimų valdymo proceso, gavus pranešimą apie įtariamą pažeidimą, schema pateikiama 5 paveiksle.



5 pav. Pažeidimų valdymo procesas [60]

Pažeidimų tyrimo ir nustatymo tikslas – laiku nustatyti ir ištaisyti pažeidimą, siekiant apsaugoti Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir Europos Sąjungos biudžeto finansinius interesus. Institucijos, tiriančios pažeidimus ir priimančios su pažeidimais susijusius sprendimus, vadovaujasi proporcingumo principu ir atsižvelgia į pažeidimo pobūdį. Konkretūs pažeidimo tyrimo veiksmai turi būti pasirenkami ir atliekami tik tais atvejais, kai be jų negalima pasiekti reikiamų pažeidimo tyrimo tikslų. Tarp siekiamo tikslo – iširti, nustatyti ir ištaisyti pažeidimą ir priemonių šiam tikslui pasiekti turi būti pusiausvyra (proporcija). Norint užkirsti kelią projektų valdymo pažeidimams atsirasti, projektai turi būti tinkamai prižiūrimi.



### **Projektų priežiūra**

Siekdama įsitikinti, kad projektui skirtos ES fondų lėšos yra naudojamos tikslingai, o projekto veikla, administravimas ir lėšų apskaita yra vykdoma tinkamai, įgyvendinančioji institucija bent vieną kartą per projekto įgyvendinimo laikotarpį atlieka patikrinimą vietoje.

Patikra paprastai vykdoma pagal parengtą ir patvirtintą metinį patikros planą. Jei atsiranda įtarimų, kad projekto vykdytojas teikia netikslią, neišsamią arba klaidinančią informaciją, patikra gali būti atlikta ir neplanuotai.

Atlikusi patikrą įgyvendinančioji institucija pateikia ataskaitą, kurioje nurodomi patikros rezultatai, išvados, rekomendacijos ir jų įgyvendinimo terminas.

Patikros metu tikrinama, ar [7]:

1. Paraiškoje, MP ar projekto ataskaitose nurodyta informacija yra teisinga;
2. Atlikti deklaruoti darbai, suteiktos paslaugos, įsigytos prekės;
3. Pateiktos išlaidų pagrindimo ir išlaidų apmokėjimo įrodymo dokumentų kopijos atitinka šių dokumentų originalus;
4. Nėra padaryta ES ir LR teisės aktų pažeidimų įgyvendinant projektą;
5. Projekto vykdytojas tinkamai įgyvendina projekto viešinimo ir informavimo priemones;
6. Projekto vykdytojas projekto apskaitą tvarko atskirai nuo įstaigos buhalterinės apskaitos bei tikrinami kiti duomenys apie projekto finansavimą ir projekto lėšų apskaitą;
7. Nepasikeitė duomenys, turintys įtakos finansavimo poreikio nustatymui;
8. Projekto vykdytojas laikosi kitų paramos skyrimo ir naudojimo sąlygų;
9. Kita reikalinga informacija.

Projektų vykdytojų teikiama informacija – ataskaitos, mokėjimo prašymai bei informacija, surenkama patikrų metu, yra vienas svarbiausių duomenų šaltinių, atskleidžiančių, kaip yra įgyvendinamos veiksmų programos ir kiek pasiekti Strategijos tikslai.

### **Projekto rizikos valdymas ir analizė**

Kiekviena organizacija ieško naujų veiklos perspektyvų, kurios padėtų jai įgyti konkurencinį pranašumą. Naujos idėjos yra pateikiamos kaip projektai, galintys įvykdyti teigiamus pokyčius organizacijoje. Dažniausiai projektai yra kuriami ir planuojami neturint visos informacijos apie galimus įvykius projekto įgyvendinimo metu, ir visada tam tikras nežinomybės lygis. Todėl teigiama, kad rizika yra neatsiejama projekto dalis. Projekto rizikos valdymas apima procesus susijusius su rizikos nustatymu,

analize bei atsaku. Į jį taip pat įeina palankių įvykių rezultatų maksimizavimas bei nepalankių įvykių padarinių minimizavimas [6].

Rizika yra vertinama visiems projektams, nepaisant jų dydžio, projekto organizacijos tipo ar investicijų dydžio. Projektai planuojami remiantis pagrindinėmis projektus apibūdinančių parametru prognozėmis, todėl tai nėra tik subjektyvios nuomonės apie projektą formavimas. Kadangi projekto planavimas ir rengimas yra veikla, kuria siekiama sudaryti finansinių srautų ateities projekcijas, tikėtinos atitinkamos prognozavimo klaidos ir netikslumai. Dažna prognozavimo klaidų ir netikslumų priežastis yra istorinių duomenų trūkumas, kuris ypač būdingas inovatyviems projektams. Taip pat tikėtinas subjektyvių, neplanuotų ir objektyviai neidentifikuojamų veiksmų pasireiškimas, pavyzdžiui, korupcijos pasireiškimas įgyvendinant projektą. Visos šios tikimybės, kad tam tikri įvykiai neigiamai paveiks investicijų projekto įgyvendinimą, vadinamos rizika. Dar kitaip rizika apibrėžiama kaip bet kuris veiksnys, įvykis ar poveikis, kuris turi neigiamos įtakos sėkmingam projekto įgyvendinimui nustatytu laiku, patiriant iš anksto apibrėžtą išlaidų sumą ir užtikrinant reikalingą kokybę. Taigi pagrindinius rizikos veiksmus kiekviename projekte rekomenduojame grupuoti pagal jų poveikį minėtiems trims svarbiausiems projekto bruožams:

- projekto įgyvendinimui reikiamu laiku;
- projekto išlaidų sumai;
- projekto įgyvendinimo kokybei.

Investicijų projekte turi būti ne tik išanalizuoti ir įvertinti projektui darantys įtaką rizikos veiksniai ir parengtas jų valdymo planas, bet ir numatyti būtinieji ištekliai jiems valdyti, įvertintas rizikų pasireiškimo poveikis projekto finansams. Tradiciškai projekto parametru prognozavimo klaidos ir netikslumai ir jiems įtaką dariusios rizikos pagal rizikų pasireiškimo priežastis ir kitus skiriamuosius bruožus skirstomos į kategorijas. Priklausomai nuo projekto tipo, kiekviena rizikų kategorija gali nevienodai pasireikšti skirtinguose projektuose – pavyzdžiui, projektuose, kurių planuojama įgyvendinimo trukmė vieni metai, o suplanuota statybos veikla 11 mėnesių, statybos vėlavimų rizika turės lemiamos reikšmės projekto įgyvendinimui. Rengiant šią investicijų projekto dalį, svarbu pateikti sisteminių suvokimą apie potencialias konkrečiau projekto rizikas ir įvertinti šių rizikų galimą poveikį projekto įgyvendinimo sėkmingumui. Kartais atliekant analizę tampa akivaizdu, kad tos pačios rizikos turi nevienodą poveikį projektui skirtingu jo įgyvendinimo laikotarpiu (projekto planavimo, įgyvendinimo ar kontrolės metu).

Rekomenduojami rizikos vertinimo etapai:

1. Jautrumo analizė;
2. Kritinių kintamųjų tikimybių pasiskirstymas;

3. Rizikų analizė;
4. Rizikų priimtino vertinimas;
5. Rizikų valdymo priemonių suplanavimas.

Projekto rizikos priimtino vertinimą sudaro tikimybės, kad projektas pasieks planuojamus rezultatus, įvertinimas, išreiškiamas projekto nustatytus kriterijus tenkinančiomis finansinės grynosios dabartinės vertės (toliau tekste – GDV) arba vidinės gražos normos (toliau tekste – VGN) vertėmis. Atliekamas visų investicijų projektų rizikos vertinimas.

### **Jautrumo analizė**

Jautrumo analizė atliekama tiems projektams, kurio vertė didesnė nei 10 mln. litų. Jautrumo analizė leidžia identifikuoti pagrindinius projekto kritinius kintamuosius, darančius didžiausią įtaką projekto rezultatams. Pastarieji skirstomi į tris grupes [29]:

1. Bendruosius rizikos veiksnius – bendrosios projektui taikomo finansinio modelio prielaidos;
2. Tiesioginius rizikos veiksnius – projekto investicinės ir veiklos išlaidos ir pajamos, kurių kitimas daro įtaką finansinio modelio GDV ir VGN rezultatui;
3. Rizikos grupes – projektui būdingi specifiniai rizikos veiksniai, susiję su projekto specifine veikla ar jo įgyvendinimo ypatumais.

Kritiniai kintamieji nustatomi leidžiant projekto kintamiesiems kisti nustatyta procentine dalimi, kartu stebint pokyčio įtaką finansinių ir ekonominių rodiklių pokyčiams. Vienu metu turėtų kisti vienas kintamasis, o kiti parametrai likti pastovūs. Įvertinus kitimo įtaką, rekomenduojama kritiniams priskirti tuos kintamuosius, kurių, esant 1 proc. vertės pokyčiui (teigiamam arba neigiamam), atitinkamai daugiau nei 1 proc. pakinta GDV bazinė vertė. Tačiau atsižvelgiant į projekto specifiką (pavyzdžiui, esant dideliame kintamųjų skaičiui, kurių kiekvienas turi sąlyginai nedidelę įtaką rezultatui), galima nustatyti kitus procentinio pokyčio kriterijus, mažesnius nei 1 proc.

Jautrumo analizė atskleidžia, kaip vienu ar kitu sąnaudų elementų nuokrypiai veikia analizuojamo investicijų projekto rezultatus. Jautrumo analizė atliekama keičiant pradines prielaidas ir stebint, kaip kinta dabartinės grynosios vertės, vidinės pelno normos bei naudos ir sąnaudų rodikliai. Kai nežymūs nagrinėjamų sąnaudų pokyčiai lemia didelius projekto rezultatų pokyčius, laikoma, kad ši investicija rizikinga, o tokios prielaidos traktuojamos kaip kritiniai veiksniai. Investicijų projekto jautrumo analizė atliekama keičiant vieną iš kritinių veiksnių ir stebint, kaip kinta analizuojamo investicijų projekto rezultatai (GDV arba VGN).

Sąlyginai pasirinkti procentiniai pokyčiai nebūtinai atitinka kintamųjų potencialų kintamumą. Kintamųjų verčių apskaičiavimas gali suteikti papildomos informacijos, pavyzdžiui, koks kintamųjų procentinis pokytis prilygina GDV (ekonominę ir finansinę) nuliui.

Standartinę procedūrą, kurios rekomenduojama laikytis atliekant jautrumo analizę, sudaro šie žingsniai:

1. Pagrindinių rizikos kintamųjų nustatymas;
2. Tarp savęs priklausomų kintamųjų eliminavimas;
3. Elastingumo analizė;
4. Kritinių kintamųjų pasirinkimas.

### **Finansų analizė**

Skirtingi autoriai savo knygose pateikia įvairius finansinės analizės apibrėžimus. D. Šlekienės ir I.Klimavičienės knygoje „Įmonės veiklos finansinis įvertinimas“ teigiama, kad finansinė analizė – tai verslo praeities, esamos situacijos ir perspektyvos įvertinimas, remiantis atskaitomybės dokumentais, specialiais tyrimais, duomenų bazėmis ir kitais informacijos šaltiniais [24].

“Finansinių ataskaitų analizė” knygos autorė, V. Bagdžiūnienė nurodo štai tokį finansinės analizės apibrėžimą: finansinės atskaitomybės analizė – procesas, kurio metu siekiama įvertinti įmonės esamą ir būsimą finansinę būklę, jos veiklos tęstinumą [3].

Kituose šaltiniuose teigiama, kad finansinė analizė rinkos ekonomikos sąlygomis yra mikroekonomikos mokslo šaka, apibendrinanti praktikoje vykstančius finansinės veiklos procesus, jų dėsningumus, bei yra susijusi su tam tikros ūkinės veiklos prognozavimu, planavimu, apskaita ir kontrole, taip pat tai visapusiškai ir objektyviai įmonės finansinės būklės, veiklos rezultatų ir pinigų srautų tyrimas siekiant padėti įmonės vadovybei pasiekti numatytus tikslus.

Finansinė analizė yra dalis įmonės veiklos analizės (kitai dar vadinamos ekonomine analize), kurioje tarpusavyje susipynę finansinės ir ūkinės veiklos analizės aspektai. Įmonių finansinė veikla organiškai susijusi su jų ūkine bei komercine veikla, kitaip tariant, jos sąlygoja viena kitą. Finansinis rezultatas daug kuo priklauso nuo įmonės ūkinės veiklos efektyvumo, vadybos lygio, racionalaus finansų ir kitų įmonės išteklių naudojimo. Savo ruožtu įmonės ūkinės veiklos sėkmė priklauso nuo jos finansų būklės.

Apibendrinus galima teigti, kad finansinė analizė padeda nustatyti projekto veiklos finansinius rezultatus, įvertinti esamą padėtį ir žinoma ateities perspektyvas. Visa tai neatsiejama, svarbi šiuolaikinio verslo dalis. Finansinės analizės metu gauta informacija padeda patikrinti, ar praeityje buvę priimti

sprendimai pasiteisino, taip pat pagrįsti esamus ir būsimus valdymo sprendimus. Taigi finansinę analizę galima traktuoti kaip ūkinių procesų pažinimo ir valdymo priemonę.

### **Projekto išlaidų priežiūra**

Įgyvendinant projektą gali būti keičiama projekto finansavimo ir administravimo sutartis ir dėl to keičiasi tinkamų finansuoti ir (arba) netinkamų finansuoti projekto išlaidų suma, įgyvendinančioji institucija turi įvertinti, kokią įtaką šie pakeitimai daro EK tinkamų deklaruoti projekto išlaidų sumai ir didžiausiai leistinai projektui skirti finansavimo lėšų sumai, atsižvelgdama į iš projekto numatomas gauti grynąsias pajamas. Kai keičiantis projekto veikloms ir (arba) jų apimtims atliekami sutarties pakeitimai, įgyvendinančioji institucija taip pat turi įvertinti, ar šie pakeitimai gali lemti projekto išlaidų pasikeitimą.

Pasikeitus projekto išlaidų sumai ir dėl to atliekant sutarties pakeitimą, EK tinkama deklaruoti projekto išlaidų suma ir didžiausia leistina projektui skirti finansavimo lėšų suma nustatomos iš naujo perskaičiavus tinkamų deklaruoti EK išlaidų dalį (trūkstamo finansavimo santykį). Tinkamų deklaruoti EK išlaidų dalį perskaičiuoja projekto vykdytojas kartu su prašymu pakeisti sutartį įgyvendinančiajai institucijai pateikdamas atnaujintą projektą, iš kurių gaunama pajamų, paraiškos priedą, kuriame pagal atliekamą sutarties pakeitimą atnaujinami duomenys apie projekto investicijų išlaidas. Perskaičiavus EK tinkamą deklaruoti projekto išlaidų sumą atitinkamai koreguojama apskaičiuotų numatomų gauti gryųjų pajamų suma bei, prireikus, mažinama projekto finansavimo lėšų suma ir didinama projekto vykdytojo nuosavo indėlio suma.

## 2. SAVIVALDYBĖS IR ES LĖŠOMIS VYKDOMŲ APLINKOS PROJEKTŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Darbo praktinėje dalyje atliekamas tyrimas, kurio tikslas išsiaiškinti, ar aplinkos projektai Vilniaus miesto savivaldybėje yra vykdomi pagal teorinėje dalyje išskirtus tris pagrindinius komponentus, nurodančius projekto sėkmingumą, t. y. projekto kaštai, įgyvendinimo laikas ir kokybė. Antroje tyrimo dalyje bandoma išsiaiškinti, kodėl projektai nėra įgyvendinami už tinkamą kainą, laiku ir kokybiškai. Manoma, kad įgyvendinant projektus nėra naudojama naujausia teorija ir pritaikoma geriausia esama praktika.

### **Tyrimo paskirtis ir pasirinkto metodo pagrindimas**

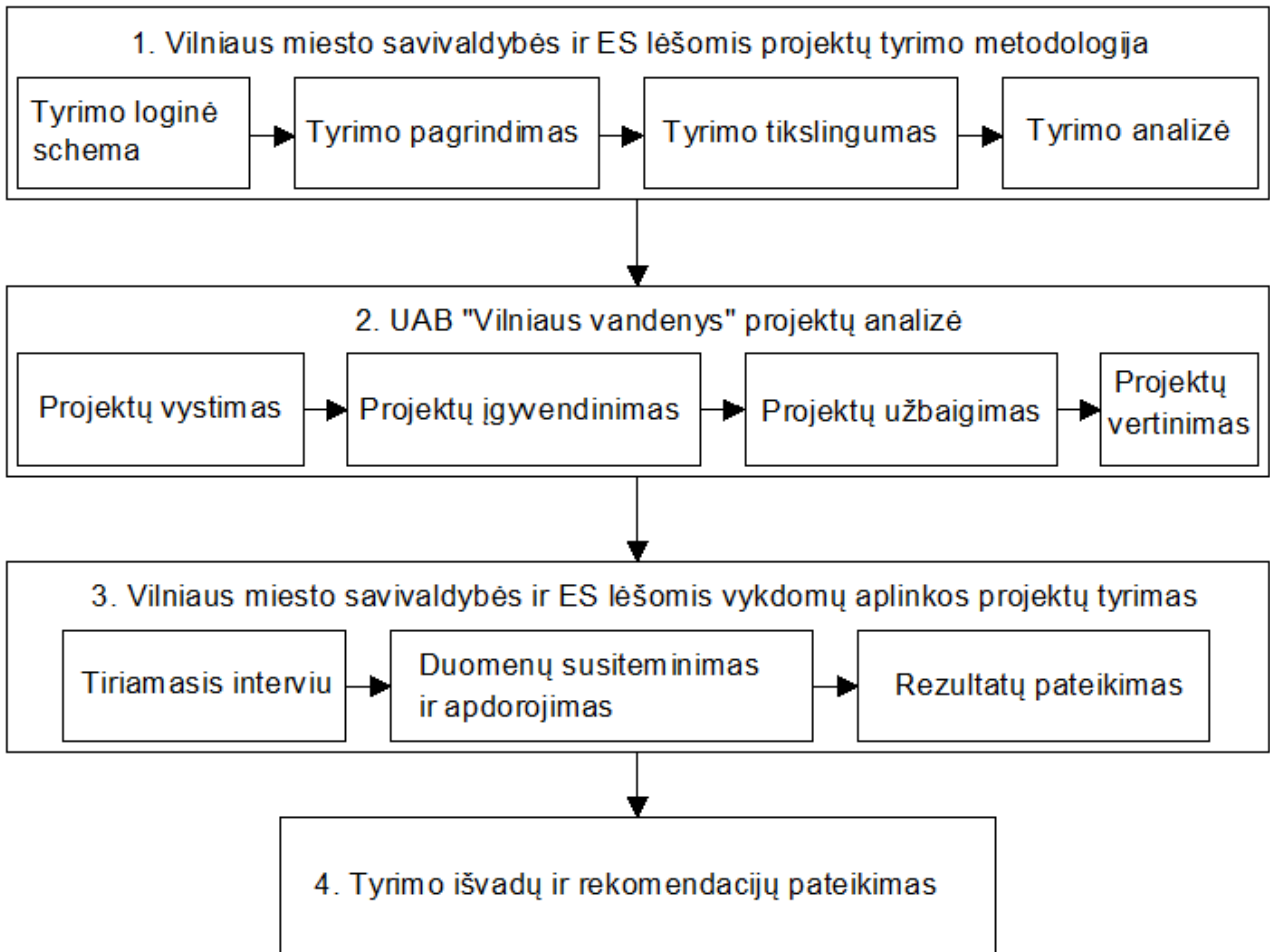
*Tyrimo objektas* – Vilniaus miesto savivaldybės ir ES lėšomis finansuojamų aplinkos projektų įgyvendinimo sėkmingumas. Tyrime bandoma išsiaiškinti *problemą* – ar Vilniaus miesto savivaldybėje projektai finansuojami miesto savivaldybės ir ES lėšomis yra vykdomi ekonomiškai, kokybiškai, įgyvendinami laiku ir vykdant projektus naudojama naujausia teorija ir pritaikoma geriausia esama praktika. Problema analizuojama remiantis veiklos audito elementais – efektyvumu, ekonomiškumu ir rezultatyvumu, darbe siekiama šiuos elementus įvertinti. Pagal tai formuojamas tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti Vilniaus miesto savivaldybėje vykdomus aplinkos projektus finansuojamus savivaldybės ir ES lėšomis efektyvumo, ekonomiškumo ir rezultatyvumo požiūriu. Apklausiant ES ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis vykdomų aplinkos projektų vykdytojus, tikimasi atrasti šio darbo iškelto hipotezės pagrindimą, kad dauguma aplinkos projektų Vilniaus miesto savivaldybėje finansuojami ES fondų ir miesto savivaldybės lėšomis nėra įgyvendinami laiku, ekonomiškai ir efektyviai, o to priežastis – projektai nėra vykdomi pagal naujausią teoriją ir projektuose nėra pritaikoma geriausia esama praktika. Laikomasi nuomonės, kad jei projektai bus neatliekami laiku, galutinės išlaidos viršys suplanuotas, o vykdyme pastebimos klaidos, tai bus galima tvirtinti, kad hipotezė pasitvirtino, priešingu atveju – paneigta.

Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

1. Parengiama tyrimo projektų tyrimo metodologija;
2. Išanalizuojamas pasirinktas projektas, atliekamas interviu, gaunami duomenys, pateikiamas vertinimas;
3. Atliekama ekspertų apklausa naudojant interviu metodą (žr. 2 priedą). Duomenų apdorojimas naudojant kokybinę turinio – Content analizę, pateikiami rezultatai;

4. Tyrimo išvadų ir rekomendacijų problemoms spręsti pateikimas.

Tyrimo atlikimui buvo parengta tyrimo loginė schema. Schema pavaizduota 6 paveiksle.



**6 pav.** Tyrimo loginė schema

Darbe yra atliekamas kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Tai vienas labiausiai paplitęs iš visuotinai pripažintų pagrindinių duomenų rinkimo būdų, kuomet apklausiami asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą [25]. Tyrimo pagrindinė esmė susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, su jais bendraujant ir apklausiant. Įvertinus visus veiksnius buvo pasirinktas žodinis struktūrizuoto interviu metodas [19].

Iš galimų interviu variantų buvo išsirinktas tarpinis variantas tarp neformalaus ir formalus interviu – struktūrizuotas interviu, kuris dažniausiai laikomas priimtinausiu atliekant kokybinius tyrimus. Šiame interviu iš anksto buvo numatyti atviri ir uždari klausimai, kurie gali būti papildyti papildomais

klausimais, jei pagal situaciją jaučiama, kad pirminių atsakymų gali nepakakti analizuojant tyrimo duomenis. Kadangi respondentai laikomi apklausos objekto ekspertais, dauguma klausimų pasirinkti su laisvai formuluojamais atsakymais. Apklausiant nebuvo stengiamasi riboti turinio, svarbu buvo, kad kiek įmanoma išsamiau būtų atsakyta į nagrinėjamus klausimus, o respondentų nuomonė būtų aiški.

Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją, visa informacija gaunama žodžiu. Šio interviu pagalba bus stengiamasi sužinoti ką mano ir ką žino ir kuo naudojasi respondentas, o gautą informaciją panaudoti norint pagrįsti iškeltą hipotezę ir tikslą.

Kandidatų atranka buvo atliekama tikslingai, t. y. atsižvelgiant į tyrimo objektą ir tikslą, buvo suformuluoti interviu klausimai, pagal kuriuos pasirinkti respondentai, atitinkantys tyrimo informacijos poreikius.

### **Tyrimo objektas ir atliktos apklausos tikslingumas**

Pasirinktas tiriamasis interviu tipas, kurio pagrindiniai kriterijai yra kryptingumas, formalizavimas, struktūrizavimas. Šis interviu tipas yra priimtinausias, nes nagrinėjamas objektas yra susijęs su savivaldybės ir ES lėšomis vykdomų aplinkos projektų analize, tai yra, kad rasti respondentus – ekspertus turinčius patirtį projektų valdyme t. y. nuo projekto pradžios iki pat pabaigos yra sunku. Šios srities ekspertų Lietuvoje nėra labai didelis skaičius.

Klausimai yra sudaryti iš dviejų dalių: norint gauti informaciją apie ekspertą ir gauti suformuotą respondento nuomonę apie tiriamą objektą, bei gauti informaciją apie respondento vykdomus projektus. Pirmąją anketos dalį sudaro keturi klausimai, kurie yra skirti surinkti informaciją apie respondento kvalifikaciją, išsilavinimą, užimamas pareigas, patirtį projektų valdyme. Antroji apklausos dalis yra sudaryta iš 22 klausimų, kurių tikslas išsiaiškinti respondento nuomonę ir gauti informaciją apie eksperto vykdomus aplinkos projektus.

Interviu buvo atliekamas 2011 metų pabaigoje, bei 2012 metų pradžioje. Duomenys yra pakankamai nauji, todėl galima garantuoti, kad teorijoje visa nurodoma naujausia teorija yra pasiekama respondentams. Kiekvienas respondentas buvo apklausiamas individualiai jiems patogioje vietoje ir tinkamu laiku. Respondentams buvo užtikrinamas anonimiškumas – pavardės niekur nebuvo ir nebus pateikiamos, bei stengiamasi nenurodyti institucijos, kurioje dirbama pareigų, nes pagal pareigas galima būtų lengviau nustatyti tapatybę. Pirmenybė buvo teikiama žodinei apklausai, tačiau neesant tokiai galimybei ir pageidavus pačiam respondentui, numatytas ir kitoks apsikeitimas informacija – elektroniniu paštu, t. y. raštu atsakant į interviu klausimus. Toks atvejis pasitaikė tik vienas. Taip pat dėl laiko stokos



vienas respondentas prašė atlikti apklausą telefonu. Visi kiti interviu buvo atlikti susitikimų metu ir truko nuo 10 iki 35 minučių. Struktūrizuoto interviu duomenys buvo konspektuojami apklausėjo. Apklausų metu nebuvo pateikiama tiriančiojo nuomonė, tik užduodami papildomi klausimai, nukreipiantys respondentus analizuojamos temos linkme. Ne visada tai pavykdavo, nes kai kurie respondentai dėstė mintis greitu tempu, tad ne visada pavykdavo juos laiku perorientuoti, pastebėti kada respondantai nukrypavo nuo temos, taip pat, kai kuriuos respondentus būdavo sunku pertraukti. Taip pat keli respondantai pasakodami pateikdavo atsakymus į kitus klausimus anksčiau, negu jie turėjo būti užduoti. Tačiau, buvo laikomasi nustatytos klausimyno sekos, tikintis, kad respondentas patvirtins, tai ką prieš tai kalbėjo arba galbūt paminės naujų pastebėjimų konkrečiam klausimui.

Tyrimo metu apklausti devyni ES ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis finansuojamų projektų vykdytojai, gauti duomenys buvo apdorojami Microsoft Excel 2010 statistine taikomąja kompiuterine programa.

### **Tyrimo analizė**

Interviu įrašai buvo perrašyti, t. y. atliktos interviu transkripcijos. Jos buvo nežymiai pakoreguotos: pašalinti nukrypimai nuo temos, kai kurie nesusikalbėjimai su respondentu, klausimų išaiškinimai, patikslinimai. Duomenų analizei pasirinkta kokybinė turinio analizė. Šiuo metodu tyrėjas sugrupuoja klausimų atsakymus į kategorijas ir 2 – trosios pakopos kategorijas, kas padeda aiškiau suskirstyti respondentų nuomones ir faktus.

Visi interviu buvo keliskart perskaityti, ieškoma tyrimo tikslui reikšminių respondentų frazių – sakinių fragmentų, išreiškiančių tam tikrą mintį, taip pat stengiamasi respondentų nuomonę lyginti ir susieti. Kartais buvo išskiriami visi sakiniai, siekiant išlaikyti minties prasmę.

### 3. UAB „VILNIAUS VANDENYS“, ES FONDŲ IR VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS FINANSUOJAMŲ APLINKOS PROJEKTŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ, VERTINIMAS

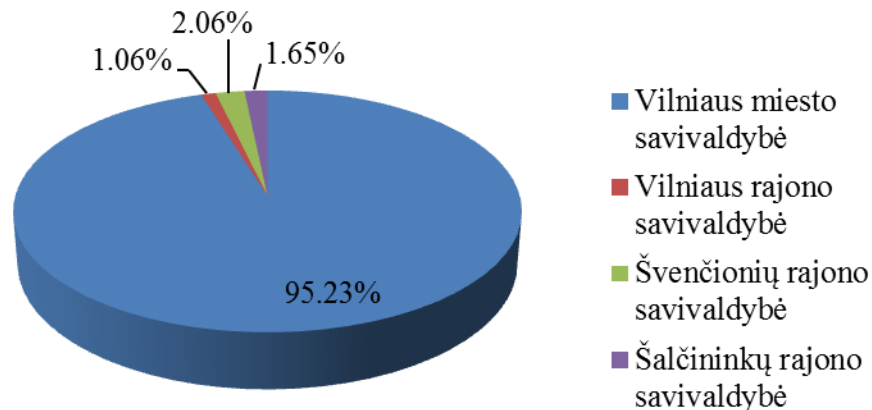
#### 3.1 Bendrieji duomenys apie analizuojamus projektus

##### Bendroji informacija apie UAB „Vilniaus vandenys“

UAB „Vilniaus Vandenys“ (toliau tekste – UAB „VV“) – didžiausia vandentiekio bendrovė Lietuvoje, eksploatuojanti ne tik Vilniaus miesto, bet ir Šalčininkų, Švenčionių bei Vilniaus rajonų vandentiekio ir nuotekų tinklus. UAB „VV“ tiekia geriamąjį vandenį ir surenka bei išvalo nuotekas apie 589,9 tūkst. vartotojų. UAB „VV“ tiekia tik požeminį vandenį iš giluminių gręžinių, kurių gylis 40 – 180 m. Bendrovė patiekia 103,9 tūkst. m<sup>3</sup> vandens per parą ir surenka bei išvalo apie 115,5 tūkst. m<sup>3</sup> nuotekų per parą, vandens vamzdynų ilgis – 1572 km, o nuotekų vamzdynai siekia apie 1125 km. Vandens kokybę tikrina ir kontroliuoja geriamojo vandens laboratorija, o išvalytas nuotekas – nuotekų laboratorija. UAB „VV“ teikia paslaugas 18131 objektui. 2010 m. sausio 1 d. bendrovėje dirbo 942 darbuotojai.

UAB „VV“ – akcinio kapitalo įmonė, įsteigta Vilniaus miesto savivaldybės 1995–08–21, tai didžiausias geriamojo vandens tiekėjas Lietuvoje.

Bendrovės akcijos priklauso Vilniaus miesto, Vilniaus, Švenčionių ir Šalčininkų rajonų savivaldybėms (žr. 7 pav.).



7 pav. UAB „VV“ akcininkai

UAB „VV“ yra juridinis asmuo, turintis ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą bei veikiantis vadovaudamasis LR įstatymais, LR Akcinių bendrovių įstatymu, kitais LR galiojančiais teisės aktais ir bendrovės įstatais.

Bendrovės valdymo struktūrą sudaro visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba ir administracijos vadovas. UAB „VV“ akcininkai – miesto ir rajonų savivaldybės, tiesiogiai dalyvauja bendrovės valdyme į visuotinį akcininkų susirinkimą, stebėtojų tarybą ir valdybą deleguodami savo atstovus.

### **UAB „Vilniaus vandenys“ tiriami projektai**

Magistriniame darbe tiriamas sanglaudos fondo projektas Nr. 2005/LT/16/C/PE/004 „Neries upės baseino investicinės programos I etapas (Vilniaus miesto ir rajono savivaldybės)“. Ši projektų grupė apėmė investicijas į vandens tiekimo, vandens valymo, nuotekų surinkimo ir valymo įrenginių plėtrą ir renovaciją 5 gyvenvietėse, priklausančiose dviem Neries upės baseine esančioms savivaldybėms. Investicijos turi tiesioginį poveikį apie 13 332 gyventojų Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybėse. Šioje projektų grupėje fiksuoti 5 subprojektai. Projekto dalių sąrašas pateiktas 1 lentelėje.

*Bajorai:* 2008 12 30 objektas pridotas Valstybinei komisijai, gautas Statybos užbaigimo aktas. Įgyvendinus projektą nutiesta 12,178 km. vandentiekio ir 9,128 km. nuotekų tinklų.

*Balsiai:* 2011 12 30 objektas pridotas Valstybinei komisijai, gautas Statybos užbaigimo aktas. Įgyvendinus projektą nutiesta apie 30 km. vandentiekio ir apie 28 km. nuotekų tinklų, pastatyta 10 nuotekų siurblių.

*Tarandė:* 2011 12 29 objektas pridotas Valstybinei komisijai, gautas Statybos užbaigimo aktas. Įgyvendinus projektą nutiesta apie 26,5 km. vandentiekio ir apie 27,6 km. nuotekų tinklų, pastatyta 11 nuotekų siurblių ir baigiama statyti 1 vandentiekio siurblinė.

**1 lentelė.** Sanglaudos fondo projekto Nr. 2005/LT/16/C/PE/004 „Neries upės baseino investicinės programos I etapas (Vilniaus miesto ir rajono savivaldybės)“ dalių sąrašas

<i>Sutarties Nr.</i>	<i>Projekto dalies pavadinimas</i>	<i>Rangovas, suma</i>
2006/91/A/V/LT	Vandentiekio ir nuotekynės tinklai bei įrenginiai Bajoruose, Vilniaus mieste	UAB „Grundolita“; suma 17.225.442,30 Lt (be PVM)
V/2007/V50	Vandentiekio ir nuotekynės tinklai bei įrenginiai Tarandėje, Vilniaus mieste	AB „Viti“; suma 41.448.024,20 Lt (be PVM)
V/2007/V61	Vandentiekio ir nuotekynės tinklai bei įrenginiai Balsiuose, Vilniaus mieste	Meyer & John GmbH & Co.KG; suma 44.511.610,00 Lt (be PVM)
2007/108/A/V/LT	Techninė priežiūra, įgyvendinant Neries upės baseino investicinės programos I etapą. Vandentiekio ir nuotekų tinklai bei įrenginiai Bajoruose, Balsiuose, Tarandėje Vilniaus mieste	UAB „Statybų strategija“; suma 1.010.000,00 Lt (be PVM)
2008/128/A/M/LT	Techninė parama Vilniaus miesto savivaldybei, įgyvendinant Neries upės baseino I investicijų paketo projektą (Bajorams, Balsiams, Tarandei)	Jungtinė veiklos grupė UAB „APVG“ IR UAB „Arginta“; suma 790.000,00 Lt (be PVM)

### Projekto esmės aprašymas

Vykdamas projekto „Neries baseino investicinės programos I etapas“ Vilniaus miesto savivaldybėje (Tarandė, Bajorai ir Balsiai) bei Europos Sąjungos norminių dokumentų apibrėžtus reikalavimus 1999 – 2000 metais buvo inicijuotas Galimybių studijos paruošimas. Minėtas dokumentas laikomas baziniu dokumentu apsprendžiančiu darbų apimtį ir vietą bei kainą. Jame yra identifikuoti tuo metu buvę prioritetiniai poreikiai – studijos:

- pirmojoje studijoje pasiūlyta tinklų plėtra ir rekonstrukcija Vilniaus mieste bei nuotekų siurblių rekonstrukcija;
- antrojoje – naujų gyvenamųjų rajonų – Gineitiškių, Riešės, Bajorų, Balsių bei Tarandės – prijungimas prie centralizuotos vandentiekio ir nuotekų sistemos bei esamų sistemų rekonstrukcija.

2000 metais buvo pasirašytas Finansinis memorandumas tarp Europos Komisijos ir Lietuvos Respublikos susitarimas dėl ISPA paramos priemonei „Vilniaus vandens tiekimo ir nuotekų surinkimo tinklų rekonstrukcija ir plėtra (1 ir 2 etapas), kurio vienas iš svarbiausių tikslų buvo išplėsti vandentiekio ir nuotekų tinklus iki nutolusių rajonų, tokių kaip Gineitiškės, Riešė, Bajorai, Balsiai bei Tarandė.

Dėl lėšų trūkumo bei atitinkamų dokumentų ruošimo termino stokos UAB „Vilniaus vandenys“ kartu su Aplinkos projektų valdymo agentūra paruošė nustatytos formos Finansinio memorandumo keitimo siūlymus, derino pagrindimą dėl susidariusios situacijos su Europos Komisija. Pristačius minėtą situaciją bei pateikus pagrindimus Europos Komisijai, 2006 06 27 buvo priimtas sprendimas dėl lėšų skyrimo Bajorų, Balsių bei Tarandės įgyvendinimo perkeliant juos į I – ają Neries upės baseino investicinio etapo projektą, skiriant 20,5 mln. eurų lėšas. 2006 11 28 parengtas komisijos sprendimas dėl paramos iš Sanglaudos fondo skyrimo Neries upės baseino investicinės programos, pirmo etapo (Vilniaus miesto ir rajono savivaldybės) projektui CCI2005/LT/16/C/PE/004.

Remiantis minėtu dokumentu preliminarus tinkamų išlaidų pasiskirstymas pagal kiekvieną grupės projektą pateiktas 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Preliminarus tinkamų išlaidų pasiskirstymas pagal kiekvieną grupės projektą

Projektas	Iš viso (EUR):
Tarandė	8 780 000
Bajorai	4 980 000
Balsiai	6 760 000
<b>VISO</b>	<b>20 520 000</b>

Į kiekvieną išlaidų komponentą įtraukiamos nenumatytos, techninės pagalbos ir techninės priežiūros išlaidos, kurios bendrai sudaro 3 512 100 EUR ir neturi viršyti šios sumos.

Plane Tarandės, Bajorų bei Balsių projektų įgyvendinimo pradžia numatyta 2007 pradžioje (Bajorų – 2007 01, Balsių ir Tarandės – 2007 04), įgyvendinimo pabaiga visiems projektams numatyta 2009 metų gruodžio 31 dieną. Klaidų ištaisymo periodas 2010 metų gruodžio 31 dieną.

### **3.2 Projekto vystymas**

#### **Finansinė analizė**

Prieš pradėdant investicinį projektą UAB „VV“ pasitelkę įmonės specialistus vykdo projekto finansinę analizę. Yra atliekama kaštų ir naudos analizė ir žiūrima kokį ekonominį, socialinį, aplinkosauginį naudingumą turės projektas.

Investicinio projekto Neries upės baseino investicinės programos I investicijų paketo projektų kaštų ir naudos analizė buvo atlikta 2005 m. ir papildomai peržiūrėta 2009 m. dokumente „Neries upės baseino investicinės programos 1 investicijų paketo (Vilniaus miestas ir Vilniaus rajonas) projekto aplinkosaugos projektų kaštų naudos analizės peržiūra ir atnaujinimas.“

Minėtuose dokumentuose, rengtuose 2005 ir 2009 metais, atsižvelgiant į faktinius investicinio projekto finansinius rezultatus įvertinama ir palyginama su ankstesniais, paraiškoje pateiktais sekančiais investicijų efektyvumo rodikliais:

1. Investicijų finansinę grynąją dabartinę vertę (FNPV) ir Finansinę grąžą (FIRR) – siekiant įsitikinti, kad įmonės faktinės grynosios pajamos neviršijo planuotų;
2. Investicinio projekto ekonominę grynąją dabartinę vertę (ENPV) ir finansinę grynąją dabartinę vertę (FNPV) – siekiant įsitikinti, kad projektas išliko socialiniai ir ekonomiškai naudingas.

Esminė investicijų dalis yra įsisavinama iki 2010 m. pabaigos. Todėl įmonės pajamų, išlaidų lygis ir išlaidų struktūra scenarijui „su projektu“ yra priimamas atsižvelgiant į faktinius įmonės pagrindinės veiklos rezultatus 2009 m. Įmonės finansinių srautų prognozė nuo 2010 m. yra atliekama atsižvelgiant visų pirma į šio projekto dėka naujai pajungiamus vartotojus, dėl to didėjančias pajamas ir išlaidas. Remiantis analogiškų projektų patirtimi yra žinoma, kad pilnai įvedus į eksploataciją vandens tiekimo ir nuotėkų surinkimo bei tvarkymo infrastruktūra, šios infrastruktūros remonto, techninės priežiūros ir ilgalaikio turto atstatymo išlaidos išauga vidutiniškai 1 – 1,5 proc. nuo infrastruktūros pradinės vertės. Padidėja ir kitos (transporto, laboratorijos paslaugų, mokėjimų administravimo ir pan.) išlaidos. Todėl yra daroma prielaida, kad 2013 metais bus peržiūrimi įmonės paslaugų tarifai, siekiant pajamų – išlaidų srautų balanso. 2020 metais yra numatoma reinvesticija nusidėvėjusios elektrotechninės ir mechaninės įrangos

atnaujinimui, infrastruktūros kapitaliniam remontui. Remiantis analogiškų projektų patirtimi ši reinvesticija paprastai sudaro 20 – 40 proc. nuo infrastruktūros pradinės vertės.

Investicinis projektas yra pradamas 2007 metais. Todėl įmonės pajamų, išlaidų lygis ir išlaidų struktūra scenarijui „be projekto“ yra priimamas atsižvelgiant į įmonės pagrindinės veiklos rezultatus tais metais. Yra daroma prielaida, kad dėl negerėjančios integruotos vandens tiekimo ir nuotėkų tvarkymo paslaugos kokybės, nedidėjančios vartotojų bazės įmonės pardavimai išliks tų metų lygyje. Įmonės išlaidos išliks taip pat pastovios. Yra daroma prielaida, kad dėl negerėjančios integruotos vandens tiekimo ir nuotėkų tvarkymo paslaugos kokybės įmonė „be projekto“ neturės galimybės didinti kainas. Reikia pažymėti, kad scenarijus „be projekto“ iš esmės neegzistuoja, nes įmonė be šio projekto negalėtų toliau funkcionuoti dėl techninių, ekonominių, socialinių bei gamtosauginių priežasčių. Todėl scenarijus „be projekto“ vertintinas labiau kaip metodologiškai sąlygota teorinė galimybė.

Atlikus finansinių charakteristikų palyginimus 2009 m. ir 2010 m. nustatyta, kad faktinė investicijų grynoji dabartinė vertė (NPV) išlieka neigiama ir nėra didesnė nei pirminė. Investicijos FIRR išlieka neigiama. Akivaizdu, projektas išlieka ne komercinio, o socialinio – gamtosauginio pobūdžio. Pirminės finansinės analizės rezultatai yra laikytini tiksliais.

Atlikus Investicijų ekonominių charakteristikų prognozių palyginimą, galima daryti išvadą, kad projektas yra socialiai – ekonomiškai naudingas bendruomenei. Vidinė grąža (EIRR) išlieka didesnė negu socialinė diskonto norma. Ekonominė grynoji dabartinė vertė išlieka teigiama.

### **Projekto įgyvendinimo darbo grupės (toliau tekste – PĮDG) suformavimo aplinkybės ir struktūros aprašymas**

2007 – 2013 metų ES struktūrinės paramos finansuojamiems projektams UAB „VV“ įgyvendinimo laikotarpiui iš bendrovės administracijos organizacinės sistemos yra paskiriami darbuotojai, vykdantys šio projekto įgyvendinimo valdymą (generalinio direktoriaus įsakymai dėl projekto darbo grupės sudarymo).

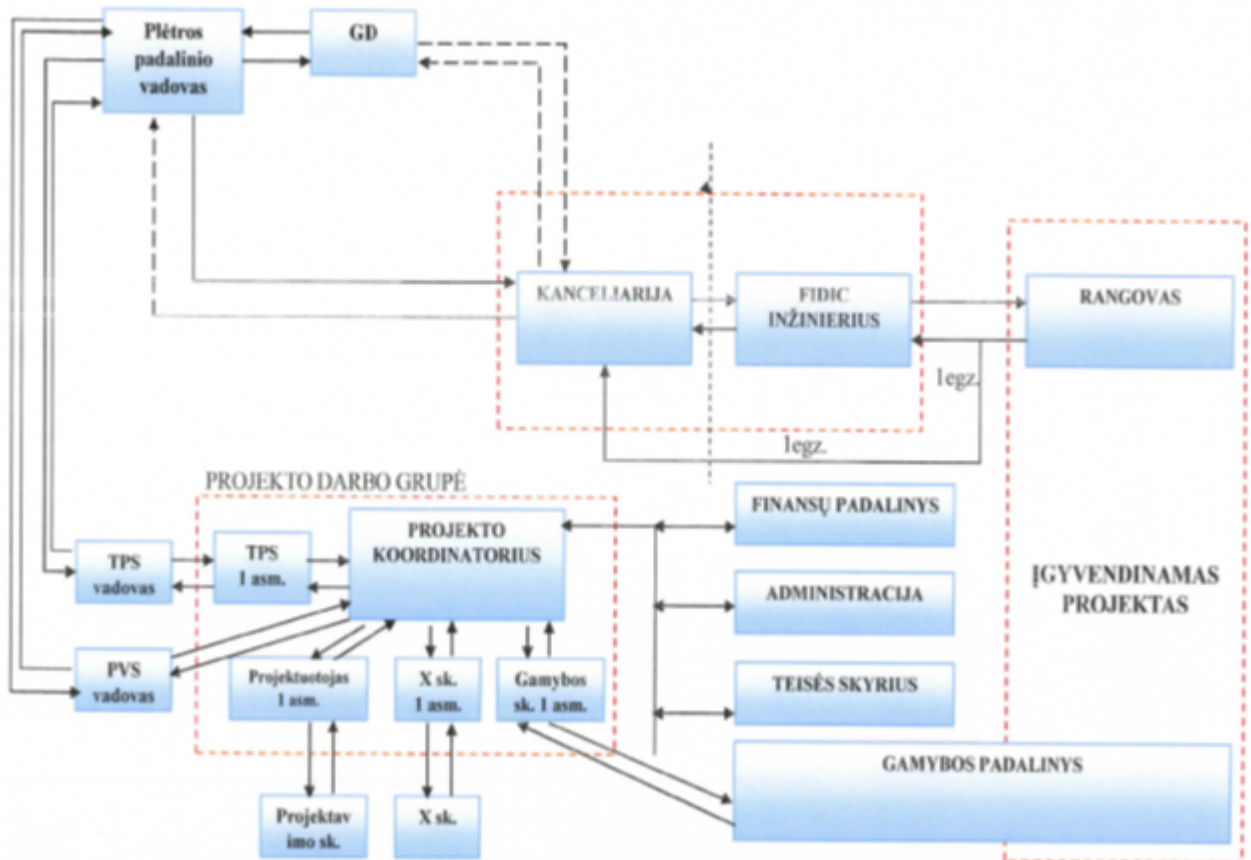
UAB „VV“ PĮDG susideda iš šių specialistų:

1. Projekto koordinatorius (vadovas);
2. Projekto finansininkas;
3. Vyresnysis projekto techninės priežiūros inžinierius;
4. Projektavimo inžinierius;
5. Eksploatacinių tarnybų specialistai.

UAB „VV“ generalinio direktoriaus įsakymu taip pat yra paskirtas vadovaujantis struktūrinis padalinys – projektų valdymo skyrius, kuris atsakingas už bendrą projektų kuravimą ir įgyvendinimą. Projektų įgyvendinimo eigoje taip pat turi dalyvauti reikalingi kanceliarijos, informacinių technologijų, žmogiškųjų išteklių, finansų, gamybos skyrių bei kiti reikalingi specialistai. Visi šie darbuotojai, jungiami funkciniais projektų įgyvendinimo ryšiais, sudaro neformalią projekto įgyvendinimo darbo grupę (PĮDG), kurios centrinis padalinys yra projektų valdymo skyrius. Šis skyrius administruoja projekto vykdymą, kaupia visą informaciją bei vykdo susirašinėjimą projekto vykdymo klausimais.

PĮDG vadovauja UAB „VV“ generalinio direktoriaus paskirtas plėtros padalinio direktorius, kurio veiklą prižiūri bei kontroliuoja generalinis direktorius. Plėtros padalinio direktorius kartu su projektų valdymo skyriaus vadovu kontaktuoja su APVA, konsultantais, rangovų projekto vadovais, techninės priežiūros inžinieriais ir koordinuoja visų šalių tarpusavio veiksmus.

PĮDG sudaro ir kiti darbuotojai, kurie yra skiriami generalinio direktoriaus įsakymais dėl darbo grupių sudarymo. 8 paveiksle pateikiama PĮDG struktūra.



8 pav. PĮDG struktūra [63]

Paaškinimai:

- **GD** – generalinis direktorius;
- **TPS** – techninės priežiūros skyrius;
- **PVS** – projektų valdymo skyrius.

Pažymėtina tai, kad ši schema taip pat parodo informacijos ir dokumentų perdavimą tarp rangovo ir projekto vykdytojo bei dokumentų ir informacijos sklaidą UAB „VV“ viduje.

Generaliniam direktoriui rangovas adresuoja tik tuos pranešimus, kurie susiję su sutarties sąlygų pasikeitimais, sutarties pažeidimais ir panašiais dokumentais. Visi kiti dokumentai (protokolai, darbiniai įgyvendinimo dokumentai) iš karto adresuojami Plėtros padalinio direktoriui. Šiuos dokumentus Plėtros padalinio direktorius nukreipia Projektų valdymo skyriui, Projektų techninės priežiūros bei Techninių sąlygų bei pagal poreikį kitiems skyriams.

Projektų valdymo bei Projektų techninės priežiūros skyrių vadovai nukreipia dokumentą konkrečiau projekto techniniam prižiūrėtojui ir projekto koordinatoriui, per kurį su dokumento turiniu supažindinami ir kiti projekto darbo grupės nariai.

PĮDG – tai generalinio direktoriaus įsakymu skirta specialistų grupė, aiškiai nurodant projekto pavadinimą, sutarties numerį, įvardinant konkrečius asmenis, jų atliekamą funkciją (vaidmenį) tame projekte, apibrėžiant grupės uždavinius ir atskirų grupės narių uždavinius, pareigas ir atsakomybę. Pagal poreikį į PĮDG taip pat gali būti įtraukti ir finansų, teisės, darbų saugos ar kitų bendrovės skyrių ar padalinių darbuotojai. Jei pastarieji darbuotojai įsakymu nėra skirti į projekto grupę, bet projekto vykdymo metu reikia gauti išskirtinės informacijos arba ją gauti periodiškai ar nuolat, tokie užklausimai atskiriems skyriams pasiunčiami per projekto koordinatorių.

Jei dokumento turinys yra prašymas suderinti, pateikti ar panašiai, pagal klausimo specifiką projekto koordinatorius užduotį nukreipia grupės specialistui, kuris kompetentingai ir atsakingai, bei per nustatytą laiką įvykdo užduotį bei pateikia projekto koordinatoriui įvykdytą užduotį. Tokių įvykdytų užduočių rezultatus, prieš juos išsiunčiant užklausimą pateikusiam rangovui / UAB „VV“ skyriui, gali būti aptariamasi ir įvertinamas projekto grupės susirinkime, jei tokio reikalauja užduoties sudėtingumas, arba aptariamasi su Projektų valdymo bei Projektų techninės priežiūros vadovais. Bet kuriuo atveju, apie įvykdytą užduotį informuojamas projekto koordinatorius. Taip pat informacija pagal poreikį paskleidžiama UAB „VV“ padaliniais ir nustatyta forma (raštu, per pasitarimus ir pan.) pateikiama rangovui. Išeinantys iš bendrovės rašytiniai dokumentai per Projektų valdymo bei Projektų techninės priežiūros skyrių vadovus pasiekia Plėtros padalinio direktorių, pagal būtinybę ir generalinį direktorių. Pasirašyti dokumentai perduodami rangovui.



Jei užduoties / dokumento turinys yra susijęs su projektu, kurio darbai vykdomi veikiančiame UAB „VV“ objekte, į PĮDG visada privalo būti skirtas darbuotojas (Gamybos padalinio darbuotojas), atsakingas už ryšius su veikiančiu objektu. Veikiančiame objekte betarpiškai su rangovu raštiškai ar susirinkimų / pasitarimų forma bendraujantys atsakingi bendrovės asmenys iškelia techninius, vykdymo, planavimo, finansinius klausimus ir juos UAB „VV“ viduje per PĮDG darbuotoją pateikia projekto koordinatoriui, o rangovas kylančius klausimus ar informaciją analogišku būdu nustatyta tvarka pateikia bendrovei. Ir rangovas, ir UAB „VV“ objekte koordinuoja naujo projekto sprendinių integravimą į veikiančią objektą ir teikia su tuo susijusią informaciją. Tuo tarpu visa informacija apie statybos ir integravimo eigą juda aprašytu principu.

Tokią PĮDG struktūrą galima laikyti matricine organizacine struktūra, nes atitinka matricinės organizacinės struktūros pagrindinius bruožus – projekte dalyvaujantys darbuotojai turi du vadovus: projekto koordinatorių ir funkcinio skyriaus vadovą. Nors projekto valdymo klausimais projekto koordinatorius yra aukščiau už funkcinį vadovą, jam vis dar reikia derėtis su jais dėl išteklių panaudojimo. Tokia struktūra yra patogi vykdant sudėtingus ir didelius projektus, nes funkcinėje organizacinėje struktūroje būtinas glaudus bendradarbiavimas su kitais skyriais, o to sistemoje gali stigti. Matricos tipo organizacinė struktūra sprendžia šią problemą, sudarydama sąlygas derinti funkcinis ir projekto interesus [18].

### **3.3 Projekto įgyvendinimas**

#### **Projektų konkursinių sutarčių sudarymas bei pirkimų vykdymas**

UAB „VV“, vykdydami projektų, kurie dalinai finansuojami ES lėšomis, viešuosius pirkimus, prisiima įsipareigojimus ir pagal pasirašytas su APVA projektų finansavimo ir administravimo sutartis, kuriose įvardintos pagrindinės projekto vykdytojo funkcijos, ir pagal projektų finansavimo sąlygų aprašo reikalavimus:

##### *1. Projekto finansavimo ir administravimo sutartis:*

- Projekto vykdytojas už Projekto lėšas numatomų įsigyti prekių, paslaugų arba darbų pirkimus vykdo pagal pirkimų planą, suderintą su APVA. Esant vėlavimams ir pagal poreikį minėtas planas yra atnaujinamas ir teikiamas APVA;
- Projekto vykdytojas APVA teikia dokumentus, reikalingus pirkimų priežiūrai atlikti, ir derina juos agentūros nustatyta tvarka.

2. *Projektų finansavimo sąlygų aprašas:*

- Pareiškėjai darbų bei paslaugų viešuosius pirkimus atlieka vadovaudamiesi pirkimų dokumentų šablonais, patalpintais tinklalapyje [www.apva.lt](http://www.apva.lt). Jei projekto vykdytojo organizuojamiems pirkimams tipinių pirkimų dokumentų nėra parengta, pirkimo dokumentus parengia pats projekto vykdytojas, vadovaudamasis Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis, arba vadovaujasi Viešųjų pirkimų tarnybos parengtais ir [www.vpt.lt](http://www.vpt.lt) skelbiamais standartinių pirkimo dokumentų pavyzdžiais.

Vadovaujantis UAB „VV“ viešųjų pirkimų vykdymo tvarkos aprašu Projektų valdymo skyrius suplanuoja kiekvienų kalendorinių metų su iš dalies ES lėšomis finansuojamų projektų įgyvendinimu susijusius pirkimus ir iki einamųjų metų lapkričio 1 dienos pateikia duomenis: Aprūpinimo skyriui – apie numatomus darbų ir paslaugų pirkimus.

Projektų valdymo skyrius iki einamųjų metų lapkričio 30 dienos raštu pateikia bendrovės Viešųjų pirkimų skyriui kitais metais planuojamų vykdyti pirkimų suvestinę, kurioje nurodo pirkimo objekto pavadinimą ir kodą, numatomą apimtį (vertę), numatomą pirkimo pradžią, ketinamos sudaryti sutarties trukmę. Šią planuojamų pirkimų suvestinę pasirašo Plėtros padalinio direktorius ir vizuoja Projektų valdymo skyriaus vadovas.

Projektų valdymo skyrius esant galimybei iki einamųjų metų vasario 15 dienos pateikia Viešųjų pirkimų skyriui didelės apimties ir svarbos pirkimų techninių specifikacijų projektus.

Suvestinę apie planuojamus bendrovės pirkimus ir techninių specifikacijų projektus Viešųjų pirkimų skyrius iki einamųjų metų kovo 15 dienos paskelbia Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (toliau tekste – CVP IS) ir perduoda patvirtintą pirkimų planą bendrovės Komunikacijų skyriui, kuris jį skelbia bendrovės interneto svetainėje.

Atsiradus poreikiui atlikti pirkimą, kuris neįtrauktas į pirkimų planą, arba patikslinti planuojamų pirkimų duomenis, Projektų valdymo skyrius nedelsdamas pateikia Viešųjų pirkimų skyriui išsamius, pakoreguotus duomenis apie tokius pirkimus. Patikslinti duomenys taip pat skelbiami CVP IS.

Bet kuris UAB „VV“ vykdomas pirkimas taip pat ir iš dalies ES lėšomis finansuojamas gali būti pradėtas tik tuomet, kai jis įtrauktas į metinį pirkimų planą ir dėl jo yra patvirtinta pirkimo užduotis, išskyrus atvejus, kai pirkimą būtina atlikti skubiai. Įvykdžius tokį pirkimą, duomenys apie jį per 3 darbo dienas įtraukiami į pirkimų planą.

Viešųjų pirkimų tvarką, pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybes, viešųjų pirkimų kontrolės bei ginčų sprendimo tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas,

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymai ir kiti teisės aktai.

UAB „VV“ viešųjų pirkimų procedūros yra atliekamos remiantis APVA procedūrų vadovo V dalimi – Pirkimų procedūros [59]. Neatitikimų tarp APVA nurodytų procedūrų ir bendrovės vykdomų procedūrų nepastebėta.

Neries upės baseino investicinės programos I etapo projekto įgyvendinimui užtikrinti reikalingų darbų ir paslaugų viešieji pirkimai buvo vykdomi vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu [8]. Viešųjų pirkimų dokumentuose sutarčių sąlygos darbams buvo parengtos pagal FIDIC<sup>5</sup> tipinių sutarčių sąlygas, o sutarčių sąlygos paslaugoms – pagal bendrąsias Europos Bendrijos finansuojamų paslaugų sutarčių sąlygas.

Visi projekto įgyvendinimo metu įvykdyti pirkimai buvo organizuojami viešuoju būdu, niekam (privačiam ar viešam subjektui) nesuteikiant išskirtinių sąlygų (konkurencinio pranašumo), o sukurtas ilgalaikis turtas yra perduotas užsakovui, kuris teikia (vykdo) viešąją paslaugą nesuteikdamas jokiam privačiam ar kitam viešam subjektui nepagrįsto pranašumo rinkoje.

Bendrovė, įgyvendindama Viešųjų pirkimų įstatymo reikalavimus, nuo 2008 m. lapkričio mėnesio viešuosius pirkimus atliko elektroninėmis – CVP IS priemonėmis. Vykdamt Neries baseino investicinės programos 1 etapą ši sistema dar nebuvo įdiegta bei privaloma. Todėl dalis šio projekto pirkimų buvo atliekami skelbiant juos Viešųjų pirkimų tarnybos puslapyje. Atliekant pirkimus egzistavo didelė rizika, kad bendrovėje organizuoti viešieji pirkimai gali būti „neskaidrūs“. Dėl viešųjų pirkimų teisėtumo ir korumpuotumo bendrovę pastoviai tikrino Viešųjų pirkimų tarnyba (toliau tekste – VPT). 2010 metais VPT tikrino bendrovės prekių, paslaugų ir darbų pirkimų dokumentus už 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. Tikrinimo rezultatai atskleidė bendrovėje esančius sisteminius ir nuolatinius viešųjų pirkimų vykdymo tvarkos trūkumus ir pažeidimus, nepakankamą pirkimų vykdymo vidinę kontrolę [62].

Ūkio ministerijai pavaldi VPT, kuriai buvo pavesta atlikti išsamų nuo 2006 metų UAB „Vilniaus vandenų“ vykdytų viešųjų pirkimų tyrimą, sulaukė rašto, esą bendrovėje iki 2010 m kovo mėn. „nebuvo pildomi vykdytų viešųjų pirkimų žurnalai ar registrai, nėra duomenų ir dokumentų, patvirtinančių pirkimo organizatorių vykdytus mažos vertės ir kitus supaprastintus pirkimus, apie kuriuos nebuvo skelbiama“<sup>6</sup>, todėl buvo iškart įtarta, kad vykdamt viešuosius pirkimus daromi pažeidimai. Nors vėliau tuometinis bendrovės generalinio direktoriaus pavaduotojas Rimantas Šerkšnas paaiškino „Tai, ko prašė VPT, viskas pateikta. Tik klausimas, ar pateikimo forma tinkama“. Pasak jo, UAB „Vilniaus vandenys“ VPT pateikė

<sup>5</sup> FIDIC- Federation Internationale Des Ingenieurs-Conseils- visuotinai pripažintas globalinis projektavimo/konsultavimo pramonės balsas. <http://www.lacc.lt/fidic/kas-yra-fidic> [žiūrėta 2012 01 21]

<sup>6</sup> [http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/verslas/vandens\\_branginimo\\_detektyvas/,print.1](http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/verslas/vandens_branginimo_detektyvas/,print.1) [žiūrėta 2012 01 15]

dokumentus apie 2006 – 2008 m. pirkimus. Tai yra visi viešųjų pirkimų registravimo žurnalai, supaprastintų pirkimų tvarkų aprašai ir tuo metu bendrovėje galiojusios Viešųjų pirkimų taisyklės. Remiantis minėtomis taisyklėmis, mažos vertės pirkimais VPT tikrintu laikotarpiu bendrovėje buvo laikomi iki 900 tūkst. litų vertės prekių ir iki 1,05 mln. litų paslaugų pirkimai. Projekto Neries baseino investicinės programos 1 etapo dalys nėra priskiriami prie mažos vertės pirkimų. Todėl buvo skelbiami atviri konkursai, deja, gauti viešųjų pirkimų konkurso skelbimą nepavyko.

Preliminarus tinkamų išlaidų pasiskirstymas pagal kiekvieną grupės projektą bei viešajame konkurse pasiūlyta suma ir suma išmokėta rangovui yra pateikta 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Preliminarus tinkamų išlaidų pasiskirstymas pagal kiekvieną grupės projektą bei viešajame konkurse pasiūlyta suma ir suma išmokėta rangovui.

<b>Projektas</b>	<b>Preliminari mokėjimo suma (EUR):</b>	<b>Viešuosiuose pirkimuose pasiūlyta suma (EUR):</b>	<b>Išmokėta suma (EUR):</b>
Tarandė	8 780 000	12 004 177.53	12 004 177.54
Bajorai	4 980 000	4 988 832.92	4 988 832.70
Balsiai	6 760 000	12 891 453.31	12 891 452.34
Tech. Priežiūra ir nenumatytos išlaidos	3 512 100	526 789.85	526 789.85
Viso	24 032 100	30 411 253.61	30 411 252.43

Pagal 3 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad vienintelio Bajorų projekto preliminari mokėjimo suma sutapo su viešuosiuose pirkimuose pasiūlyta suma. Tarandės ir Balsių projektuose pastebėtinai pokytis tarp preliminarios sumos ir viešajame konkurse pasiūlytos sumos. Ypač didelis skirtumas pastebimas Balsių projekte. Preliminari suma 2 kartus mažesnė negu išmokėta suma. Korespondento nuomone toks didelis skirtumas, nes projektą įgyvendino užsienio rangovas Vokietijos įmonė UAB „Meyer & John GmbH & Co.KG“, kurios įkainiai gali būti didesni negu lietuvių bendrovių, dėl darbo jėgos kainų bei atstumo, nes atgabenti techniką iš Vokietijos yra brangu. Taip pat kaina išaugo, nes projekto eigoje reikėjo pastatyti papildomai 3 siurbles, vietoj 7 suplanuotų, nors darbų apimtis neišaugo 2 kartus, bet naudojantis lanksčia sutartimi atsirasdavo galimybė rangovui siūlyti didesnę darbų kainą, negu rinkos. Taigi, galima daryti išvadą, kad projektų biudžetų neatitikimą planams lėmė ir tai, kad galimybių studijos buvo rengiamos neįvertinus projektinių sprendinių, vykdant projektą buvo atliekama daug projekto koregavimų, o kaštų kontrolė nebuvo vykdoma tinkamai.

2008 m. rugsėjo 15 d. įsigaliojusiame Viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimo įstatyme [40] atsisakyta nuostatos, kad pirkimo sutartyje privaloma nurodyti, kad sutarties sąlygos jos galiojimo laikotarpiu negali būti keičiamos ir įtvirtinta galimybė keisti sutarties nuostatas, gavus Viešųjų pirkimų tarnybos sutikimą, jei toks keitimas neprieštaraus viešųjų pirkimų principams ir viešųjų pirkimų tikslui. Reikėtų nepamiršti, kad perkančiosios organizacijos nustatytos aiškios ir nedviprasmiškos kainodaros taisyklės leidžia koreguoti kainą be Viešųjų pirkimų tarnybos sutikimo [49].

Pabrėžtina, kad Viešųjų pirkimų įstatymo 18 str. 6 d. 3 p. įtvirtinta, kad viešojo pirkimo – pardavimo sutartyje privalo būti nustatyta kaina arba kainodaros taisyklės, taigi kaina yra viena iš esminių sutarties sąlygų. Pagal Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymu patvirtintą Viešojo pirkimo – pardavimo sutarčių kainodaros nustatymo metodiką yra galimas kainos koregavimas tiekėjui mokant premiją, taip pat dėl bendro kainų lygio kitimo ir pasikeitus mokesčiams. Minėtos kainų perskaičiavimo galimybės turi būti nustatytos viešojo pirkimo sutarties kainodaros taisyklėse.

Galiojantys viešojo pirkimo sutarties nuostatų pakeitimai yra naujos sutarties sudarymas viešųjų pirkimų nuostatų prasme, jei jie numato iš esmės skirtingas sąlygas nei nustatytosios pradinėje sutartyje ir taip parodo šalių valią sudaryti naują susitarimą dėl esminių tokios sutarties sąlygų. Pakeitimas laikytinas esminiu, jei juo numatomos sąlygos, kurios jei būtų numatytos pradinės sutarties sudarymo metu, būtų suteikusios galimybę dalyvauti daugiau dalyvių, nei dalyvavo, o konkurso nugalėtoju pripažinti kitą dalyvį, negu buvo pasirinktas. Taip pat, pakeitimas laikytinas esminiu jei projekto kaina pasikeičia tiekėjo naudai, kaip įvyko Tarandės ir Balsių projektuose. Be to, jei į sutartį įtraukiamas anksčiau nenumatytų darbų teikimas, kaip buvo daroma Balsių projekte, tai gali būti suprantama kaip svarbus sutarties pakeitimas.

Viešųjų pirkimų teisinis reglamentavimas yra susijęs su viešojo intereso apsauga, racionalių piniginių lėšų panaudojimu, kurį gali užtikrinti viešųjų pirkimų procedūrų laikymasis, vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatyme įtvirtintų lygiateisiškumo, nediskriminavimo, proporcingumo, abipusio pripažinimo ir skaidrumo principu. Šių principų ir tikslų įgyvendinimas būtų sudėtingas, jei šalys galėtų keisti viešųjų pirkimų sutarčių sąlygas pagal Lietuvos Respublikos civilinio kodekso bendrąsias sutarčių nuostatas. Viešojo pirkimo sutarčių turinio keitimas sudaro galimybes tiekėjams siūlyti mažas kainas, siekiant laimėti konkursą ir vėliau pasinaudojus sutarties keitimo galimybėmis kainas didinti.

Apibendrinant galima teigti, kad Neries upės investicinio projekto I etape įvykdyti viešieji pirkimai nebuvo atliekami laikantis Viešųjų pirkimų įstatymų, nes nebuvo užtikrinta, kad visi suinteresuoti asmenys galėtų dalyvauti paskelbtame viešajame konkurse, nes buvo atlikta per daug

galutinių sutarties sąlygų pakitimų, be to projekto kaina bei darbų apimtis taip stipriai kietėsi, kad tai žinodamos užsienio organizacijos galbūt būtų susidomėjusios dalyvauti viešųjų pirkimų konkurse.

### **Projekto sutarties pakeitimai vykdymo metu**

Atlikus pasiūlymų vertinimą ir komisijai priėmus sprendimą sudaryti iš dalies ES lėšomis finansuojamų projektų sutartis, Viešųjų pirkimų skyrius ar Projektų valdymo skyrius, rengia sutarties projektą, derina jį su Plėtos padalinio vadovu, Projektų valdymo ir Projektų techninės priežiūros, Teisės skyriais, bendrovės Finansų padaliniu ir teikia jį pasirašyti generaliniam direktoriui ar jo įgaliotam asmeniui ir tiekėjui.

Su rangovu yra pasirašoma pirkimo sutartis pagal FIDIC „Geltonąją“ knygą arba pagal FIDIC „Raudonąją“ knygą, priklauso kas atliks projektavimo darbus ar užsakovas t. y. UAB „VV“ ar rangovas. Pasirašius pirkimo sutartį pradedami vykdyti darbai, nekeičiant sutarties sąlygų iki projekto pabaigos. Deja, kaip jau anksčiau paašškėjo, vykdyti projektus pagal sutartį ne visada pavyksta.

Vykdamas Bajorų dėl Vilniaus miesto plėtos link Ukmergės iškilo būtinybė keisti EK sprendime nustatytus fizinius rodiklius. Pagal galimybių studiją paruoštoje finansavimo paraiškoje buvo numatyta renovuoti 4,1 km vandentiekio tinklą, priklausančią V. Rusakevičiaus firmai. Tinklai turėjo būti perduoti Vilniaus miesto savivaldybei iki 2006 gruodžio mėn. Atlikus geodezinius tyrinėjimus paašškėjo, kad numatyti rekonstruoti V. Rusakevičiaus firmai priklausančias vandentiekio ir nuotekų tinklai neatitinka STR. 2.07.01:2003 techninių reikalavimų, todėl nuspręsta vietoj jų ta pačia trajektorija projektuoti naujus vandentiekio d225 ir nuotekynės d300 tinklus atsižvelgiant į projekto finansavimo apimtį. Ko pasekoje suprojektuota, gauti statybos leidimai ir pastatyta 9,13 km nuotekų tinklų ir 12,18 km vandentiekio tinklų, t. y. vietoje vandentiekio tinklų rekonstrukcijos, pastatyti nauji vandentiekio tinklai. Šis pakeitimas neturi neigiamo poveikio projekto tikslų pasiekimui.

Vykdamas Tarandės projektą dėl Vilniaus miesto plėtos Ukmergės plento kryptimi dėl pasikeitusios Tarandės gyvenvietės infrastruktūros, iškilo būtinybė keisti EK sprendime nustatytus fizinius rodiklius – magistralinių tinklų diametrus, bendrą tinklų ilgį bei statyti vandentiekio siurblinę. Pagal parengtą Galimybių studiją ir Tarandės konkurso pirkimo dokumentus rangovas – AB „Viti“ turėjo racionaliai suprojektuoti ir pastatyti: 29,398 km vandentiekio ir 30,314 km nuotekų tinklų, 11 nuotekų ir 1 vandentiekio siurblinę.

Kadangi Tarandės gyvenvietėje nepatvirtinti perspektyvinių gatvių detalūs planai, rangovas kartu su UAB „Vilniaus vandenys“ nustatė, jog yra neįmanoma surasti papildomų gatvių fizinių indikatorių Tarandės gyvenvietėje trūkstantam tinklų ilgiui pasiekti. Todėl įgyvendinus projektą nutiesta apie 27,342

km. vandentiekio ir apie 28,390 km. nuotekų tinklų, pastatyta 11 nuotekų siurblių ir 1 vandentiekio siurblynė. Vandentiekio tinklų nutiesta 7 proc. mažiau, negu buvo suprojektuota pagal planą, o nuotekų tinklų 6 proc. mažiau negu buvo suplanuota, nuotekų ir vandentiekio siurblių pastatyta tiek pat kiek suplanuota. Bendra projekto vertė pagal sutartį yra 41,448 mln. Lt be PVM, iš jų: Sanglaudos fondas 22,878 mln. Lt be PVM; LR biudžetas 18,569 mln. Lt be PVM. Nors vandentiekio ir nuotekų tinklų pastatyti reikėjo 7 proc. mažiau negu buvo projektuota, bet rangovui AB „Viti“ išmokėta suma buvo 41,448 mln. Lt be PVM, kaip numatyta pagal sutartį, suma nebuvo koreguojama, nors darbų sumažėjo. Sutartyje reglamentuojama, kad užsakovas sumoka už atliktus faktiškus darbus. Paskelbus viešuosius pirkimus Tarandės gyvenvietėje nebuvo pabaigti patvirtinti detalieji žemės privačių sklypų planai, taip pat nesuformuotos perspektyvinės gatvės. UAB „VV“ be patvirtintų detaliųjų planų bei privačiuose sklypuose įformintų servitutų negalėjo projektuoti ir statyti tinklų. Taip pat sutartyje numatyta, kad užsakovas gali atsisakyti projektuoti ir statyti tinklus neužstatytoje teritorijoje. Galimas atvejis, kad AB „Viti“ jau vykstant viešiesiems konkursams galėjo žinoti, kad reikės nutiesti vandentiekio ir nuotekų tinklų mažiau, negu yra planuojama, nes dalies tinklų tiesimo UAB „VV“ gali atsisakyti. Ko pasekoje rangovas galėjo siūlyti mažesnę kainą, negu konkurentai.

Vykdamy projektus, ruošiant konkurso dokumentus ir pasirašant sutartį su rangovu, jei nėra galimybės numatyti infrastruktūros plėtros ir nuosavybės pasikeitimų, todėl būtina labai tiksliai aprašyti šių pakitimų padarinius ir galimus sprendimo būdus rangos sutartyje.

Vykdamy Balsių projektą iškilo būtinybė keisti EK sprendime nustatytus fizinius rodiklius – siurblių skaičių. Galimybių studijos paruoštame pasiūlyme buvo numatyta pastatyti 7 nuotekų siurblynės. Atlikus hidraulinius skaičiavimus, bei įvertinat vandens tiekimą iš Antavilių vandens gerinimo įrenginių į Balsių gyvenvietę bei Antavilių nuotekų pajungimą per Balsių gyvenvietę į Vilniaus miesto nuotekų valyklą vietoje Pečiūkų vandenvietės atsirado būtinybė statyti dar tris papildomas nuotekų siurblynės. Bendras siurblių skaičius 10 vnt. Šis pakeitimas neturi neigiamo poveikio projekto tikslų pasiekimui, bet didina projekto vertę, nes atsiranda nenumatytų darbų, todėl projekto kaina turėjo būti perskaičiuojama. Sutarties vertė – 44.511 mln. Lt be PVM, iš jų: Sanglaudos fondas – 17.615.163,00. Lt be PVM; LR biudžetas – 18.073.403,00. Lt be PVM; UAB „Vilniaus vandenys“ ir Vilniaus miesto savivaldybės dalis – 8.468.000,00 Lt be PVM; UAB „Vilniaus vandenys“ – 355.044,00 Lt be PVM. Sutarties fiziniai indikatoriai: 31 km vandentiekio, 29 km nuotekų tinklų ir 10 nuotekų siurblių.

Tarandės, Bajorų bei Balsių projektų įgyvendinimo pradžia buvo numatyta ir projektai pradėti 2007 pradžioje, įgyvendinimo pabaiga Bajorų projektui numatyta 2008 12 30, o Tarandės bei Balsių projektams 2010 12 30. Bajorų projektas buvo dalinai pabaigtas anksčiau, bet galutinai pridotas

Valstybinei komisijai ir gautas statybos užbaigimo aktas, 2008 12 27 nuo šios dienos galima buvo jį pradėti eksploatuoti. Tarandės ir Balsių projektai pabaigti su laiko pratęsimais, projektai galutinai priduoti Valstybinei komisijai 2011 12 30.

Svarbų vaidmenį projekto įgyvendinimo laikui vaidina įvestos įvairios sankcijos. Griežtos sankcijos gali būti stipri paskata vykdytojui elgtis taip, kad visi užsakovo lūkesčiai būtų įgyvendinti laiku. Viena iš pagrindinių sankcijų, žinomų Neries upės baseino investicinio projekto I etapo statybos darbų sutartyje yra pinigine bausmė už vėlavimą atlikti darbus – už kiekvieną dieną po 0,1 proc. nuo neatliktų darbų. Respondentas patvirtino (žr. 1 priedą), kad jokių kitų sankcijų, be finansinių, sutarties tekste nėra numatyta. Be to respondento žiniomis sankcijos projektų rangovams nebuvo pritaikytos, nes yra sunku apskaičiuoti neatliktų darbų kainą. Taip pat finansinės sankcijos projektų vykdymo metu nėra taikomos, nes norima kuo greičiau pabaigti projektą ir nenorima veltis į ginčus su projektų rangovais. O pasibaigus projektui nebelieka suinteresuotų ir atsakingų asmenų, kurie turėtų išsireikalauti sutartyje numatytos baudos sumokėjimo. Taip pat projektų rengėjai ir savivaldybė neturi realios atsakomybės už projekto laiko grafiko nesilaikymo. Todėl norint užkirsti kelią projektų valdymo pažeidimams atsirasti ar bent sumažinti pažeidimų kiekį, projektai turi būti tinkamai prižiūrimi.

### **Projekto priežiūra projekto vykdymo metu**

Projekto priežiūra ir kontrolė yra labai svarbūs sėkmingo projekto komponentai, be kurių neįsivaizduojamas sėkmingas projekto įgyvendinimas. Kaip yra vykdoma priežiūros ir kontrolės priklauso nuo to, kokio tipo projektas yra įgyvendinamas ir kokio pobūdžio sutartis yra pasirašyta. Jei sutartis – griežta ir nelanksti, tuomet ir priežiūra yra griežtai reglamentuojama bei lydima įvairiausių sankcijų. Tačiau jei sutartis yra grįsta bendradarbiavimu, tuomet ir kontrolė yra daugiau konsultacinio pobūdžio, sutartimi siekiama bendromis jėgomis pasiekti norimo rezultato. Bet kai yra vykdomas projektas, kurio užsakovas yra savivaldybei priklausanti įmonė, tai kontrolė privaloma, nes būtina apsaugoti viešąjį interesą.

Neries upės baseino investicinės programos I etapo projektavimo darbai ir statyba vyko lygiagrečiai, todėl sutartis turėjo būti lanksti, nes tarkim iškilus nenumatytiems darbams, juos reikėdavo įtraukti į sutartį. Pati sutartis buvo sudaryta pagal ES reikalavimus remiantis FIDIC Geltonąja knyga, nuo parengto šablono nebuvo stengiamasi nukrypti.

Neries upės baseino investicinės programos I etapo darbai ir projektavimas buvo atliekamas lygiagrečiai, tai ir projekto kaina buvo koreguojama darbų metu, todėl buvo tikimybė, kad projekto kaina gali būti įtakojama bendru susitarimu tarp rangovo ir projekto užsakovo. Tokių lygiagrečiai vykdomų



projektų reiktų stengtis išvengti, visus projektavimo ir skaičiavimo darbus geriausia atlikti prieš pradėdant darbus. Taip pat rangovas yra pelno siekiantis kapitalas, o pelnas gaunamas atliekant kuo daugiau nenuostolingų darbų, todėl darbus atliekanti įmonė gali būti suinteresuota gauti atlikti papildomų darbų, kurie nebuvo numatyti projekte.

Siekiant įsitikinti, kad projektui skirtos bendrovės lėšos taip pat lėšos iš ES fondų, LR biudžeto yra naudojamos tikslingai, o projekto veikla, administravimas ir lėšų apskaita yra vykdoma tinkamai *Plėtros padalinio direktorius* pagal kompetenciją:

- planuoja bei prižiūri koregavimo ir prevencinių veiksnių vykdymą;
- kartu su techninės priežiūros inžinieriumi (tiek FIDIC, tiek UAB „VV“) kontroliuoja rangovų darbo kokybę;
- vertina techninės pagalbos ir techninės priežiūros konsultantų darbo ir parengtų dokumentų kokybę ir atitikimą sutarties sąlygoms.

*Projekto finansininkas*, užtikrindamas projekto įgyvendinimo kokybę, pagal kompetenciją:

- planuoja bei kontroliuoja koregavimo ir prevencinių veiksnių vykdymą finansų klausimais;
- kontroliuoja pateiktas sąskaitas;
- prižiūri finansinių dokumentų judėjimą;
- registruoja ir tikrina gaunamus ir siunčiamus projekto ir kitus finansinius dokumentus.

*Generalinio direktoriaus* vykdoma projekto priežiūra apima:

- APVA deleguotų funkcijų kokybišką atlikimą;
- LR įstatymų bei Europos Komisijos sprendimo vykdymą.

*Įgyvendinančios institucijos* vykdoma projekto priežiūra apima

- kontroliavo projektavimo ir darbų eigą;
- vykdė projektų techninę priežiūrą;
- atlikdavo patikrinimus darbų eigoje.

UAB „VV“ vykdomuose projektuose kiekvienoje iš projekto įgyvendinimo etapų yra vykdoma priežiūra skirtingų asmenų ir institucijų. Taip pat bendrovės projektus bent vieną kartą per įgyvendinimo laikotarpį tikrina APVA.

## Informacija ir viešumas

UAB „VV“, įgyvendindama 2007 – 2013 metų iš dalies ES Sanglaudos fondo finansuojamus projektus, kartu yra atsakinga už Europos parlamento bei Tarybos reglamento<sup>7</sup> nustatytų privalomųjų informavimo ir viešumo veiksmų įgyvendinimą. Projekto vykdytojas privalo vykdyti informavimo apie projektą veiksmus, kurie turi būti tiesiogiai proporcingi projekto veiklos apimčiai, taip pat privalo prisiimti atsakomybę už informavimo ir viešumo priemonių turinį ir užtikrinti jų kokybę. Struktūrinės paramos ženklas pateiktas 9 paveiksle.

*Pagrindinė viešinimo veiklų nuostata:* „Visose projekto vykdytojo įgyvendinamose informavimo apie projektą priemonėse turi būti naudojamas ES 2007 – 2013 metų struktūrinės paramos ženklo pavyzdys (žr. 9 pav.), patvirtintas 2007 m. gruodžio 12 d. finansų ministro įsakymu Nr. 1K-366 (Žin., 2007, Nr. 134-5434)“. Išlaidos, projekto vykdytojo padarytos tinkamai įgyvendinant informavimo ir viešumo priemones, gali būti priskiriamos prie tinkamų finansuoti projekto išlaidų.



**9 pav.** Struktūrinės paramos ženklas [48]

Projekto vykdytojo įsipareigojimai dėl viešinimo veiklų įgyvendinimo yra taip pat nustatyti projektų finansavimo sąlygų apraše bei pasirašytose finansavimo ir administravimo sutartyse. Nustatytos šios pagrindinės nuostatos:

- Projekto vykdytojas privalo parengti ir pastatyti informacinį stendą (prieš statybos darbų pradžią), esant sąlygoms, nurodytoms Reglamento Nr. 1828/2006 8 straipsnio 3 dalyje;
- Projekto vykdytojas po projekto užbaigimo privalo parengti ir pastatyti nuolatinį aiškinamąjį stendą, esant sąlygoms, nurodytoms Reglamento Nr. 1828/2006 8 straipsnio 2 dalyje;
- Projekto vykdytojas privalo paskelbti (savo interneto tinklalapyje, informavimo apie projektą priemonėse, vykdant projekto veiklą ar kitu būdu), kad įgyvendinamas projektas, finansuojamas

<sup>7</sup> Europos parlamento bei Tarybos reglamento (EB) Nr. 1080/2006 dėl Europos regioninės plėtros fondo, įgyvendinimo taisyklės

pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programą iš Sanglaudos fondo ir (ar) LR valstybės biudžeto lėšų pagal Reglamento Nr. 1828/2006 8 straipsnio 4 dalį;

- Projekto vykdytojas privalo užtikrinti, kad projekto dalyviams (projektą vykdančiams asmenims, projekto tikslinėms grupėms, projekto rezultatus naudojančiams asmenims) būtų pranešta apie projekto finansavimą iš Sanglaudos fondo ir (ar) LR valstybės biudžeto lėšų.

UAB „Vilniaus vandenys“ rengiami projektai viešinami naudojant šias priemones:

- Nuolatinis aiškinamasis standas;
- Informacinis standas;
- Plakatai;
- Informaciniai leidiniai;
- Reklama spaudoje;
- Viešinamas internetiniame puslapyje;
- Spaudos konferencijos;
- Informaciniai renginiai.

UAB „VV“ vykdo visas viešinimo procedūras nurodytas „ES fondų lėšomis finansuojamų projektų gairėse“ [48], todėl projektai yra pakankamai pristatyti visuomenei, pateikti jo tikslai, eiga, rezultatai.

### **3.6 Kokybės kontrolė ir auditai**

#### **Projekto neatitikimai (pažeidimai) ir jų kontrolė**

UAB „VV“ kontroliuoja visus projekto įgyvendinimo metu atsiradusius neatitikimus (pažeidimus). Įgyvendinančiai agentūrai turi būti pranešta apie visus neatitikimus (pažeidimus), išskyrus tuos atvejus, jei šie neatitikimai (pažeidimai) buvo ištaisyti iki atsiskaitymo termino ir nepadarė jokios piniginės žalos. Apie neatitikimą (pažeidimą) pranešti neprivaloma tais atvejais, kai pastebima klaida ar aplaidumas, ir jie yra nedelsiant ištaisomi iki mokėjimo prašymo teikimo dienos bei nesukelia jokių administracinių ar teisinių sankcijų.

Pažymėtina, kad vadovaujantis finansavimo ir administravimo sutarčių nuostatomis už netinkamai įgyvendinamus projektus Agentūra turi teisę inicijuoti, o LR aplinkos ministerija turi teisę vienašaliu sprendimu sumažinti, sustabdyti arba nutraukti projekto finansavimą ir (ar) pareikalauti grąžinti sumokėtas lėšas ar jų dalį.

Neatitikimai (pažeidimai) gali iškilti projekto administravimo arba jo įgyvendinimo lygmenyje.

*Projekto administravimo lygmenyje* padaromi ir pasitaikantys neatitikimų (pažeidimų) pavyzdžiai yra tokie:

- sukčiavimas arba kitoks elgesys, kuris pagal LR įstatymus gali būti traktuojamas kaip nusikalstamas;
- neteisingai atsakingos institucijos inicijuojama procedūra, priimant sprendimus arba valdant projekto lėšas;
- nepakankama informacija, kuria remiantis mokami pinigai: projekto įgyvendinimo metu prašoma ir / arba gaunama nepakankama informacija (projekto įgyvendinimo eigos ataskaitos ir kt.) iš inžinieriaus;
- su projektu susijusio personalo kompetencijos stoka.

*Projekto vykdymo lygmenyje* gali iškilti tokio pobūdžio neatitikimai (pažeidimai):

- sukčiavimas arba kitoks elgesys, kuris pagal LR įstatymus gali būti traktuojamas kaip nusikalstamas;
- gautų pinigų naudojimas ne projekto tikslams ir / arba ne teisėtoms išlaidoms finansuoti;
- projekto neužbaigimas dėl nepagrįstų priežasčių;
- atsiskaitymų už projekto įgyvendinimą trūkumas (pvz., vėlavimas, nevisa suma) arba jų nebuvimas;
- kiti projekto valdymo trūkumai (nepakankamas viešumas, nepasiekti laukti rezultatai dėl nepagrįstų priežasčių).

Neatitikimus (pažeidimus) taip pat gali pastebėti projekto FIDIC inžinierius, projekto vykdytojas, APVA arba kitų susijusių institucijų darbuotojai, patikrinimus vietoje atliekantys darbuotojai, vidaus arba išorės audito personalas. 4 lentelėje yra pateiktas projektų įgyvendinime dalyvaujančių institucijų kompetencija ir santykiai šalinant neatitikimus.

**4 lentelė.** Projektų įgyvendinime dalyvaujančių ir neatitikimus (pažeidimus) nustatančių / šalinančių institucijų apibūdinimas

<i>Institucija</i>	<i>Kompetencijos lygmuo</i>
Agentūra	Agentūros Vidaus audito skyrius yra atsakingas už neatitikimų (pažeidimų) ištaisymą (jeigu įmanoma) nedelsiant, vos tik jie aptinkami. Agentūra teikia ketvirčio neatitikimų (pažeidimų) ataskaitas vadovaujančiai institucijai (Finansų ministerijai). Agentūra yra atsakinga už projekto vykdytojo darbo priežiūrą ir neatitikimų (pažeidimų) atveju gali panaikinti savo funkcijų jam perdavimą.
Projekto vykdytojas	Tiesiogiai atsakingas už techninę projektų priežiūrą. Projekto vykdytojas privalo pranešti apie rimtesnius neatitikimus (pažeidimus) nedelsiant, vos tik jie aptinkami.
FIDIC techninės priežiūros inžinieriai	Atsakingi už rangovų darbo kontrolę. Apie neatitikimus (pažeidimus) privalo būti pranešta nedelsiant, vos tik jie aptinkami, projekto vykdytojui ir Agentūrai.

Nustačius neatitikimą (pažeidimą), UAB „VV“, bendradarbiaudama su APVA ir LR aplinkos ministerija, nedelsiant sukuria ir įdiegia naujas arba pakoreguoja esamas vidaus priemones ir procedūras tam, kad nepasikartotų tokio tipo neatitikimai (pažeidimai).

UAB „VV“, kaip projekto vykdytojas, nustatytus neatitikimus (pažeidimus) grupuoja pagal jų tipus:

- *techniniai neatitikimai (pažeidimai)*. Šio tipo neatitikimai (pažeidimai) išskyla tada, kai rangovai atlieka darbą arba panaudoja medžiagas žemesnės kokybės nei buvo numatyta darbų sutartyse. Kokybės patikrinimą atlieka ir apie tokius netikslumus pateikia ataskaitas vyresnieji projekto techninės priežiūros inžinieriai Plėtros padalinio direktoriaus pavedimu. Plėtros padalinio direktorius savo ruožtu atlieka periodinę kontrolę apsilankydamas statybos vietose kartą per savaitę.

Nustačius netikslumą, Projektų techninės priežiūros skyrius kartu su Projektų valdymo skyriumi informuoja APVA projekto vadovą bei sustabdo pateiktų mokėjimų prašymų tvirtinimą iki netikslumo pašalinimo arba įteisinimo. Kartu yra informuojami rangovais (raštu) ir organizuojamas nustatytų netikslumų ištaisymas.

- *sutarties taikymo neatitikimai (pažeidimai)*. Dažniausiai tokio tipo netikslumai gali atsirasti dėl skirtingo projektą įgyvendinančių šalių sutarties traktavimo. Tai gali būti objekto pridavimo (ar etapo) darbų užtęsimas ar sutartyje nenumatytų mokėjimų reikalavimas. Išvengti tokių nesusipratimų padeda pasitarimai bei kasdieninė projekto vykdytojo kontrolė, kuri remiasi techninės priežiūros inžinieriaus teikiama bei jo paties surinkta informacija.

Apie visus nustatytus sutarties taikymo netikslumus projekto vykdytojas informuoja Agentūros projekto vadovą ir kartu su juo planuoja ištaisymo būdą. Siekiant išaiškinti ir pašalinti netikslumą su Agentūra ir rangovais rengiami pasitarimai, kurių protokolai yra atitinkamų koregavimo veiksmų pagrindas. Tokiais atvejais mokėjimo dokumentų derinimas ir tvirtinimas yra stabdomi.

- *administraciniai neatitikimai (pažeidimai)*. Projekto vykdytojas užtikrina, kad būtų išvengta arba laiku identifikuoti administraciniai netikslumai (pvz., negautos arba gautos ne laiku techninės priežiūros inžinieriaus ekspertinės išvados ir pan.). Apie vėlavimus pateikti projektinius dokumentus, atlikti darbus arba tiekimo uždelsimą projekto vykdytojas raštu informuoja Agentūrą ir rangovus.
- *finansiniai neatitikimai (pažeidimai)*. Projekto vykdytojas neatlieka mokėjimų rangovams bei paslaugų tiekėjams. Projekto vykdytojo funkcija yra užtikrinti finansinių dokumentų tikslumą ir atitikimą sutarčiai bei LR įstatymams. Trijų lygių kontrolė (techninės priežiūros inžinieriaus, projekto vykdytojo ir Agentūros) užtikrina galimų finansinių netikslumų identifikavimą. Apie tokius netikslumus projekto vykdytojas informuoja rangovus ir Agentūrą raštu. Dokumentų tvirtinimas ir apmokėjimas sustabdomas, kol nėra ištaisytas neatitikimas (pažeidimas).

Vertindamas netikslumą, projektų techninės priežiūros inžinierius įvertina klaidų statistiką: ar tas pats neatitikimas kartojasi, ar klaidą padaręs rangovas kartojasi ir t. t. Atsižvelgiant į tai, kartu su APVA projekto vadovu priimamas atitinkamas sprendimas. Klaidų statistika yra kaupiama Projektų techninės priežiūros skyriuje, registruojant visus nustatytus neatitikimus (pažeidimus) neatitikimų (pažeidimų) registravimo formoje.

Registruodamas neatitikimą (pažeidimą), vyresnysis projektų techninės priežiūros inžinierius įvertina, ar neatitikimą (pažeidimą) įmanoma ištaisyti savarankiškai, priešingu atveju, neatitikimas (pažeidimas) turi būti įtrauktas į neatitikimų (pažeidimų) ataskaitą. Sprendimas fiksuojamas Neatitikimų (pažeidimų) registravimo formoje.

Dėl smulkių netikslumų ištaisymo projektų techninės priežiūros inžinierius priima sprendimą savarankiškai, suderinęs su projektų techninės priežiūros skyriaus vadovu, Plėtros padalinio direktoriumi, rangovais ir FIDIC inžinieriumi veiksmus, parengia veiksmų planą, kuriame nurodo tokią informaciją:

- neatitikimo (pažeidimo) apibūdinimas;
- jo atsiradimo priežastis;
- kaltininkas;
- ištaisymo veiksmas, įvykdymo data ir atsakingas asmuo.

Neatitikimų (pažeidimų) ištaisymo planą tvirtina generalinis direktorius. Kitais atvejais ištaisymo veiksmai derinami su APVA. Netikslumus nustačius ir suderinus veiksmus bei sprendimus su agentūra, rangovui apie nustatytą netikslumą bei siūlomą sprendimą pranešama raštu. Tokie netikslumai yra įtraukiami į projekto vykdytojo ketvirčio neatitikimų ataskaitą.

Kadangi dauguma neatitikimų atsiranda dėl žmogiškojo faktoriaus, geriausias būdas jų išvengti, yra personalo kvalifikacijos kėlimas, griežtas procedūrų vykdymas ir asmeninės atsakomybės įtvirtinimas.

UAB „VV“ iš dalies ES struktūrinių fondų finansuojamų projektų progresą, iškilusias problemas bei patį įgyvendinimą kontroliuoja bei seka APVA. Pažymėtina, kad struktūrinės paramos įsisavinimo pažeidimų valdymą APVA reglamentuoja Metodinės pažeidimų tyrimo ir nustatymo rekomendacijos<sup>8</sup>, Projektų administravimo ir finansavimo taisyklės, Veiksmų programų administravimo ir finansavimo taisyklės bei kt. dokumentai.

UAB „VV“ Pažeidimų valdymo procesas, gavus pranešimą apie įtariamą pažeidimą yra vykdomas pagal 5 paveiksle pateiktą schemą.

Pažeidimus įtarti gali kiekvienas APVA darbuotojas pagal kompetenciją, vykdydamas projektų finansavimo ir administravimo sutarčių priežiūros ir kontrolės veiklas. Pažeidimai (įtarimai dėl pažeidimo) gali būti identifikuoti:

- projekto vykdytojo pateiktų dokumentų (pirkimų dokumentų, ataskaitų, mokėjimo prašymų) tikrinimo, derinimo ir tvirtinimo metu;
- projekto vykdytojui organizuojant viešuosius pirkimus;
- atliekant patikras vietoje;
- projekto vykdytojui atsisakius pateikti prašomą informaciją arba pateikus neišsamią informaciją apie projektą ar jo įgyvendinimo eigą;
- pastebėjus atitinkamą informaciją visuomenės informavimo priemonėse (spaudoje, televizijos ar radijo laidose, internete ir panašiai);
- gavus informaciją iš kitų institucijų;
- kt. atvejais.

Tam, kad būtų laiku pastebėti neatitikimai (pažeidimai) projekto metu yra vykdomi auditai, kurių tikslas patikrinti projektų kokybę.

---

<sup>8</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=345455&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=345455&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2012 02 15]

### **UAB „Vilniaus vandenys“ atliekami auditai**

UAB „VV“ projekto įgyvendinimo kokybė yra tikrinama dviem būdais:

- vidaus audito metu;
- išorinių audito metu.

*Vidaus auditai* – tai kasmetinis UAB „VV“ organizuojamas projekto įgyvendinimo, procedūrų ir sutarties laikymosi patikrinimas. Vidaus finansinį auditą atlieka samdomas auditorius arba audito bendrovė. Audito išvados pateikiamos bendrovės generaliniam direktoriui, kuris organizuoja trūkumų pašalinimą. Projekto įgyvendinimo vidaus audito funkciją atlieka APVA. Vidaus audito metu tikrinama: procedūrų vadovo reikalavimų vykdymas, projektų dokumentų tvarkymas, projekto kontrolės rezultatai (planų ir realybės palyginimas) ir kt.

*Išorinį auditą* gali atlikti tokios institucijos:

- LR finansų ministerija (Vadovaujančiajai institucijai) projekto eigoje ir projektui pasibaigus;
- LR valstybės kontrolė;
- Europos komisijos įgaliotos institucijos arba asmenys;
- kitos LR institucijos.

UAB „VV“, kaip projekto vykdytojo, lygmenyje išorinio audito sekos sudėtinės dalys yra tokios:

- atskirų projektų, atsižvelgiant į techninį ir finansinį patvirtinimą, konkurso, sutarties sudarymo, eigos ataskaitų, rangovų prašymų dėl apmokėjimo pagrindimas dokumentais;
- atskiriems rangovams vykdytų mokėjimų pagrindimas dokumentais;
- banko operacijų pagrindimas dokumentais;
- apskaitos dokumentai bei patikros lapai.

UAB „VV“ šiuo atveju užtikrina visų projekto dokumentų prieinamumą bei darbuotojų pasiekiamumą, atitinkamas auditorių darbo sąlygas bei audito išvadų bei rekomendacijų, susijusių su bendrove, įgyvendinimą.

Vidaus auditas Neries upės baseino investicinės programos I etapo projekte buvo atliekamas samdomo auditoriaus. Neries upės baseino investicinės programos I etapo projekto finansinio (teisėtumo) išorės auditą šiuo metu atlieka LR valstybės kontrolė pagal 2012 metų valstybinio audito programą ir auditas planuojamas pabaigti 2012 IV ketvirtyje.



### 3.4 Projekto užbaigimas

#### Projekto pabaiga ir rezultatai

Kiekvienas projektas turi savo numatytą projektų pabaigos datą. Bajorų planuotas pabaigti 2008 12 30. Tarandės, Balsių projektai 2010 12 30 Bajorų projektas pabaigtas laiku, dauguma darbų vyko pagal planą ir galutinai projektai priduoti Valstybinei komisijai ir gautas statybos užbaigimo aktas 2008 10 27 dieną. Tarandės ir Balsių projektai pabaigti su pratęsimais, abudu projektai galutinai priduoti Valstybinei komisijai ir gautas statybos užbaigimo aktas 2011 12 31<sup>9</sup>. Pagrindinė vėlavimo priežastis dėl to, kad strigo projektavimo ir statybos darbai. Dažniausiai šie darbai stodavo dėl privačių sklypų savininkų interesų. Pavyzdžiui privačių sklypų savininkai nesutikdavo, kad prie jo sklypo būtų statoma nuotekų siurblinė, arba neleisdavo ardyti įvažiavimų į sklypus, nors pagal sutartį rangovas visą gerbūvį ir dangas atstatydavo pagal pradinę padėtį. Taip pat strigdavo dėl to, kad anksčiau buvusi žmonių protėvių žemė buvo gražinama privatiems savininkams net iki asfalto dangos, ir nelikdavo žemės juostos prie kelio tinklams kloti. Teko visus klausimus derinti su Vilniaus miesto savivaldybe ir kitomis institucijomis, dėl leidimų kloti vamzdyną, kas ilgai užtrukdavo. Labai yra svarbu derinti tokius leidimus dar prieš atliekant darbus arba darbų pradžioje, nes įsibėgėjus darbams negalima tęsti darbų, o kol sutvarkoma viskas teisiniu būdu užtrunka daug laiko.

Apibendrinant galima teigti, kad teorinėje dalyje išskirti trys pagrindiniai sėkmingo projekto kriterijai nebuvo pasiekti UAB „VV“ vykdant Neries upės baseino investicinio projekto I etapą:

- Projekto trukmė. Nebuvo tinkamai nustatytas projekto įgyvendinimo laikas, Balsių ir Tarandės projektai pabaigti su laiko pratęsimais;
- Kaštai. Projektas viršijo numatytą biudžetą. Balsių ir Tarandės projektuose nebuvo tinkamai nustatytas lėšų poreikis numatytiems darbams atlikti. Taip pat buvo netinkamai vykdoma kaštų kontrolė;
- Kokybė. Pastebėti rangovo kokybės klaidos. Nors UAB „VV“ nėra tiesiogiai atsakingi už kokybę, bet bendrovė privalo įsitikinti, kad atlikti darbai tenkina kokybei keliamus reikalavimus. Darbuose pastebėti darbų kokybės trūkumai.

Projektai nebuvo tokie, kad laviravimas tarp kokybės, kainos ir trukmės atitiktų visų suinteresuotų šalių poreikius. Todėl galima daryti išvadą, kad šie projektai nebuvo vykdomi sėkmingai. Šių problemų pagrindinės priežastys yra panašios visiems Vilniaus miesto savivaldybės ir ES lėšomis vykdomiems

<sup>9</sup> <http://www.vv.lt/lt/news/detail.php?id=4001> [žiūrėta 2012 02 02]

projektams. Manoma, kad projektai nėra vykdomi pagal naujausią teoriją ir geriausią esamą praktiką. Todėl yra atliekamas tyrimas šių problemų išsiaiškinimui.

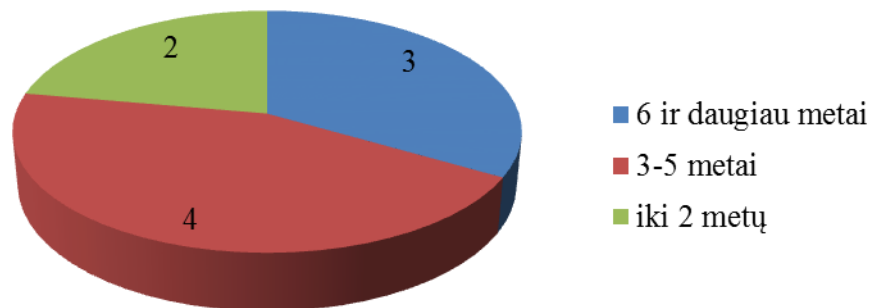
Tyrimo antroje dalyje metu bandoma išsiaiškinti, kodėl projektai nėra įgyvendinami už tinkamą kainą, įgyvendinami laiku ir kokybiškai.

#### 4. VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS IR ES LĖŠOMIS VYKDOMŲ APLINKOS PROJEKTŲ TYRIMAS

##### Respondentų rezultatų apibendrinimas

Tyrimo dalyvavusių aplinkos projektų finansuojamų Vilniaus miesto savivaldybės ir ES fondų vykdytojų įgyvendinimo sėkmingumas bus analizuojamas remiantis teorijoje išskirtais trimis pagrindiniais aspektais, tai projekto atlikimo laikas, projekto kaina, kokybė. Visi trys aspektai tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl, manoma, kad projektas, kuris yra atliktas laiku, kokybiškai ir už tinkamą kainą yra sėkmingas projektas. Taip pat tyrime bus bandoma išsiaiškinti, kokios pagrindinės priežastys, dėl kurių projektai atliekami netinkamai.

Vykdam tyrimą buvo ieškomi specialistai, vykdamys Vilniaus miesto savivaldybės ir ES lėšomis finansuojamus aplinkos projektus, todėl analizuojant duomenis svarbu išsiaiškinti respondentų kvalifikaciją šioje srityje. Siekiant įvertinti už projektų valdymą atsakingų savivaldybių darbuotojų kvalifikaciją, respondentai turėjo nurodyti, kokią išsilavinimą jie yra įgiję bei kokią patirtį turi ES projektų valdyme. Apklausus paaiškėjo, kad visi respondentai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Duomenys apie respondentų patirtį ES projektų valdyme pateikti 10 paveiksle.



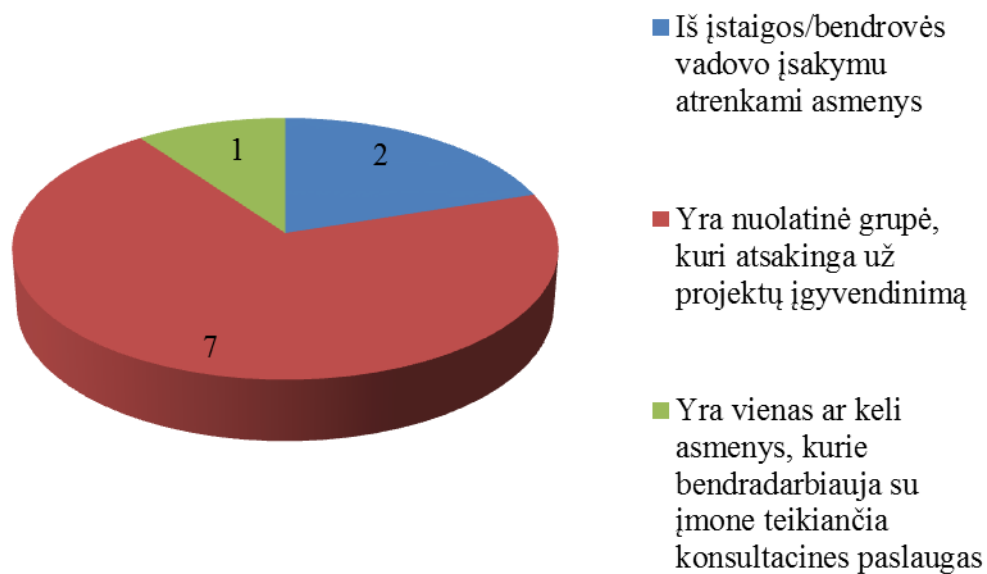
**10 pav.** Respondentų patirtis ES projektų valdyme

Pagrindė ES projektų valdymo ekspertų patirtis yra nuo 3 iki 6 metų ir daugiau nei 6 metai. Apklausti tik 2 ekspertai, kurių patirtis yra mažiau kaip 2 metai. Manoma, kad ekspertai, kurių patirtis yra mažiau kaip 3 metai, bus linkę naudotis naujesnėmis teorijomis, nes ilgiau dirbantiems yra sunkiau prisitaikyti prie naujovių, pradėti naudoti naujas metodologijas ir pan. Taip pat, manoma, kad didesnę

patirtį turintys specialistai sėkmingiau vykdys projektus pagal išskirtus aspektus, o respondentai, kurių patirtis mažiau negu 3 turės praktinių įgūdžių trūkumų. Šios prielaidos tyrimo eigoje bus patikrintos. Apibendrinant galima teigti, kad visi apklaustieji turi didelę patirtį projektų valdyme, atsižvelgiant į tai, kad ES projektai pradėti vykdyti Lietuvoje nuo 2004 metų.

Apklaustųjų buvo domėtasi, kaip yra atrenkami asmenys į projekto įgyvendinimo darbo grupę, t. y. sudaroma projekto komanda. Didžioji dalis – 7 respondentai nurodė, kad organizacijoje yra projektų valdymo skyrius ir iš šio skyriaus vadovas sudaro grupę, kuri atsakinga už projektų įgyvendinimą (žr. 11 pav.). Tai labiausiai paplitęs projekto komandos sudarymo būdas praktikoje, nes darbą atlieka tos srities specialistai. Taip pat buvo išskirti kiti du pasitaikantys projekto įgyvendinimo grupės sudarymo būdai:

- Iš įstaigos/bendrovės vadovo įsakymu atrenkami asmenys;
- Yra vienas ar keli asmenys, kurie bendradarbiauja su įmone, teikiančia konsultacines paslaugas.



**11 pav.** Projekto įgyvendinimo grupės sudarymas

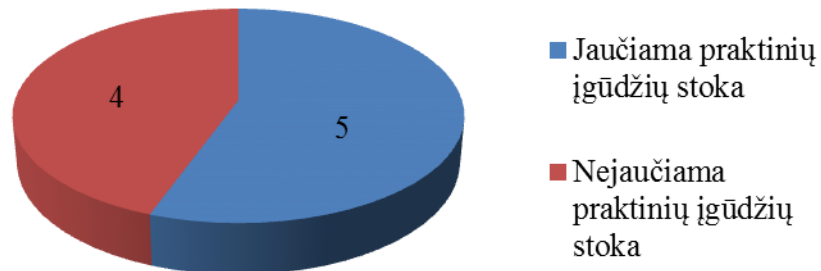
Apklausus respondentus, kokie asmenys sudaro projekto įgyvendinimo grupę, paaiškėjo, kad grupę sudaro:

- Projektų vadovas – visi 9 respondentai nurodė, kad šis asmuo dalyvauja projekte;
- Projekto finansininkas – visi 9 respondentai nurodė, kad šis asmuo dalyvauja projekte;
- Projekto inžinierius – 8 respondentai nurodė, kad šis asmuo dalyvauja projekte;
- Projekto administratorius – 5 respondentai nurodė, kad šis asmuo reikalingas įgyvendinant projektą;

- Konsultantai – 4 respondentai paminėjo, kad rengiant projektą yra naudojamos išorės konsultantų paslaugomis;
- Projekto koordinatorius – 2 respondentai, nurodė, kad jų vykdomuose projektuose yra reikalingas projektų koordinatorius.

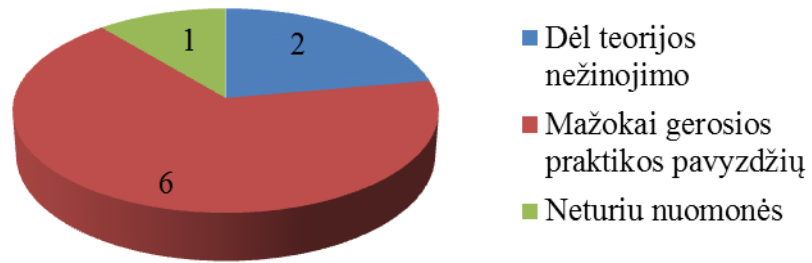
Vykdamas projektą atsižvelgiant į projekto sudėtingumą, veiklų trukmę, partnerių skaičių paprastai skiriama nuo 2 iki 8 projekto valdymo asmenų [18]. Keturi respondentai vykdydami projektus stokoja srities ekspertų, todėl pasitelkia išorės konsultantus, kurie padeda vykdyti projektus. Išorės konsultantai integruoja skirtingų sričių žinias sprendžiant įvairius projekto valdymo klausimus. Taip pat įneša naujų žinių, kas padeda efektyviau įgyvendinti projektą.

Kaip anksčiau minėta, ES projektų vykdytojai turi didelę patirtį projektų valdyme. Dauguma respondentų naudoja ir žino, kur surasti naujausią teoriją susijusią su projekto valdymu, tačiau net 5 respondentai atsakė, jog jiems kartais trūksta praktinių įgūdžių projektų valdymo srityje (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Praktinių įgūdžių stoka respondentams

Bandyta išsiaiškinti, kodėl yra jaučiamas toks praktinių įgūdžių stygius jiems arba jų kolegoms. Paaikškėjo, jog tik du respondentai mano, kad praktinių įgūdžių stoka pasireiškia dėl teorijos nežinojimo ir reiktų ją pakartoti. Net 6 respondentai, mano, jog reiktų daugiau gerosios patirties pavyzdžių, kas padėtų efektyviau ir ekonomiškiau vykdyti projektą (žr. 13 pav.) Pavyzdžiui pristatymai, konferencijos, kurių metu būtų mokomasi, vykdoma gerosios praktikos sklaida, kuri leistų pasisemti projektų vykdytojams naujų idėjų ar galbūt padėtų rasti esamų problemų sprendimo būdų. Todėl siūlytina rengti kasmetines konferencijas, kurių metu būtų mokomasi, vykdoma gerosios praktikos sklaida, kur geriausiai įvykdytų projektų rengėjai surengtų projekto pristatymus suinteresuotoms institucijoms.

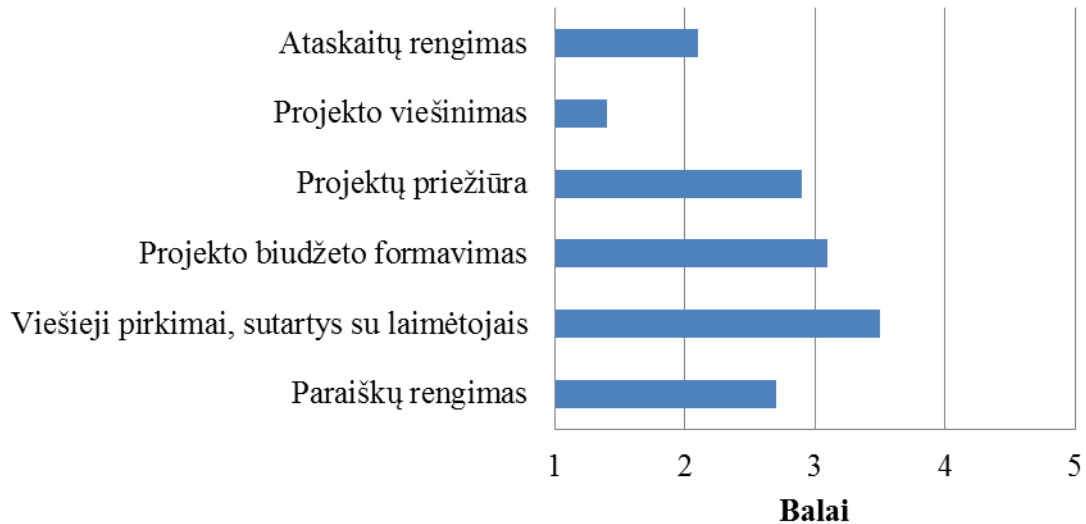


**13 pav.** Praktinių įgūdžių stokos priežastys

Taip pat 5 – iems tyrime dalyvavusiems projektų vykdytojams kartais prireikia konsultacijų su įvairių sričių specialistais. Todėl gerai būtų, kad dažniausiai lankomame internetiniame puslapyje [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt) būtų galima rasti ne tik teorinės ir praktinės informacijos, bet ir gauti specialistų konsultacijų.

Apibendrinant galima teigti, jog projektų rengėjams reikia mokymų labiau orientuotų į praktinius užsiėmimus, o ne į teorines žinias. Prielaida, kad mažesnę negu 3 metai patirtį turintys projektų vykdytojai turės praktinių įgūdžių stygių – nepasitvirtino. Manoma, kad taip atsitiko, dėl mažo apklaustųjų skaičiaus.

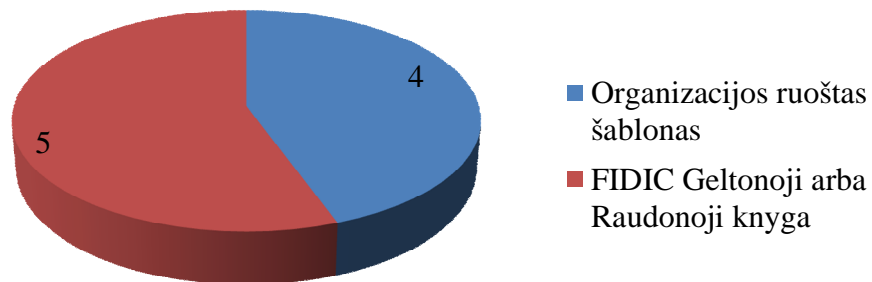
Aplinkos projektus vykdančioms darbuotojoms buvo pateikti 6 aspektai, kokių žinių, jų nuomone, labiausiai trūksta sėkmingam projekto įgyvendinimui. Buvo prašoma nurodyti balų kiekį 1 – žinių netrūksta; 2 – netrūksta, bet gali pritrūkti; 3 – kartais pritrūksta; 4 – žinių trūksta; 5 – žinių labai trūksta. Išvedus vidurkį (3,5 balo) paaiškėjo, jog didžiausias žinių trūkumas jaučiasi vykdant viešųjų pirkimų procedūras, dažniausias žinių trūkumas – sudarant sutartis su laimėtojais. Taip pat didelį balą surinko projekto biudžeto formavimo žinių trūkumas – vidurkis 3,1 balo. Respondentai taip pat pažymi, jog projektų vykdytojų darbuotojams trūksta žinių, reikalingų tinkamai atlikti projektų priežiūrą (vidurkis 2,9 balo). Respondentų atsakymai pateikti 15 paveiksle.



**14 pav.** Sėkmingam aplinkos projektų vykdymui trūkstamos žinios (balai)

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinį žinių stygių darbuotojai jaučia vykdant viešuosius pirkimus. Visos organizacijos turi viešųjų pirkimų skyrius, bet dėl netinkamo bendradarbiavimo jaučiamas žinių stygius. Pagrindinė išskirta respondentų problema yra sutarčių sudarymas su projekto pirkimų laimėtojai.

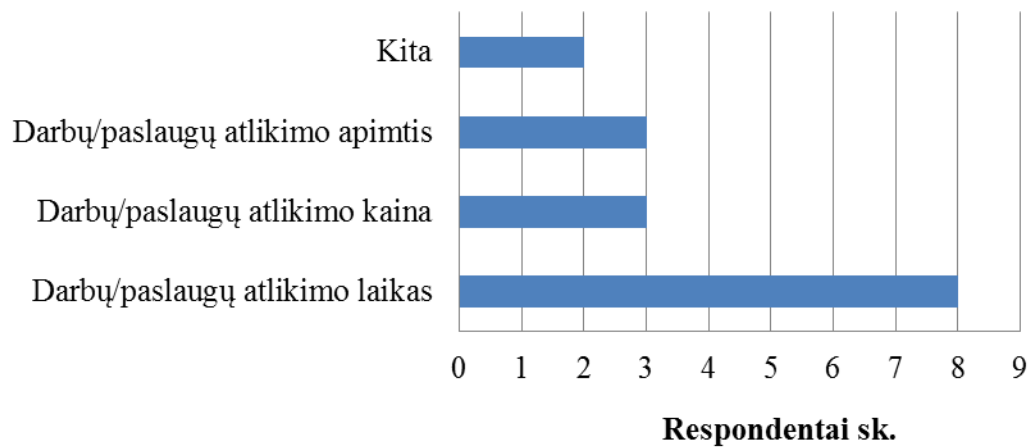
Vykdam apklaušą buvo norima išsiaiškinti, kokiais šablonais remiantis yra sudaromos sutartys su projekto pirkimų laimėtoju. Grafikas pateiktas 15 paveiksle.



**15 pav.** Naudojamas sutarties šablonas su pirkimų laimėtoju

Pastebėtina tai, kad iki šiol dažnai naudojami organizacijų paruošti šablonai. Tai nėra gerai, nes juose gali pasitaikyti klaidų, nenumatytos tam tikros svarbios sąlygos ar sankcijos ir kt. Geriausia sutartį ruošti pagal FIDIC sutarčių formą, t. y. tarptautinėje praktikoje pasiteisinusi rangos ir statybų darbų sutartis, kuria remiantis nebus nepamirėti svarbūs dalykai, galintys daryti įtaką projekto baigčiai ir atlikimo kokybei. Tyrimo eigoje bus patikrinta ar pagal FIDIC formą sudarytos sutartys dažniau pasitvirtina, nei organizacijose ruošti sutarčių šablonai.

Svarbu paminėti tai, kad visi projektų vykdytojai keitė sutarties sąlygas po sutarties pasirašymo, t. y. sutartis buvo keičiama darbų eigoje, dėl nenumatytų sutartyje aplinkybių arba projekto eigoje iškilusių problemų. Priežastys, dėl kurių buvo keičiama sutartis, pateiktos 16 pav.



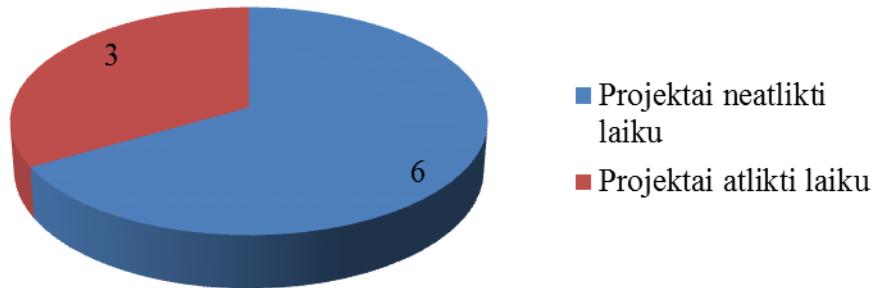
**16 pav.** Sutarties keitimo priežastys

Dažniausiai respondentai nurodė, kad projekte buvo keičiamas projekto atlikimo laikas (8 respondentai iš 9), kiti nurodė, kad buvo keičiama projekto darbų apimtis ir (arba) kaina. Trys respondentai nurodė, kad buvo keičiamas laikas, kaina ir apimtis. Jie sutartį rengė pagal savo organizacijos šabloną, todėl galima daryti išvadą, kad organizacijoje ruoštuose šablonuose pasitaiko dažnesnės klaidos, dėl kurių projekto vykdymo eigoje reikia keisti sutartyje nurodytas sąlygas. Apibendrinus galime teigti, kad pagrindinės priežastys, dėl ko yra keičiamos sutartys, yra tos pačios darbe išskirtos projektų valdymo probleminės sritys, tai – darbų atlikimo laikas, kaina ir kokybė. Dominuojanti problema – projekto atlikimo laikas, todėl tolimesniais tyrimo klausimais buvo stengiamasi išsiaiškinti šios problemos priežastis.

Paklausus respondentų apie projekto atlikimo laiką, paaiškėjo, kad 6 respondentams bent vienas projektas iš trijų paskutinių įvykdytų vėlavo. Tai reiškia, kad įvykdyti projektai nebuvo atlikti laiku (žr. 17



pav.). Buvo stengiamasi išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių vykdytojai nespėja atlikti projektų laiku, buvo norima sužinoti, ar tai nebus dėl metodinės medžiagos trūkumų.



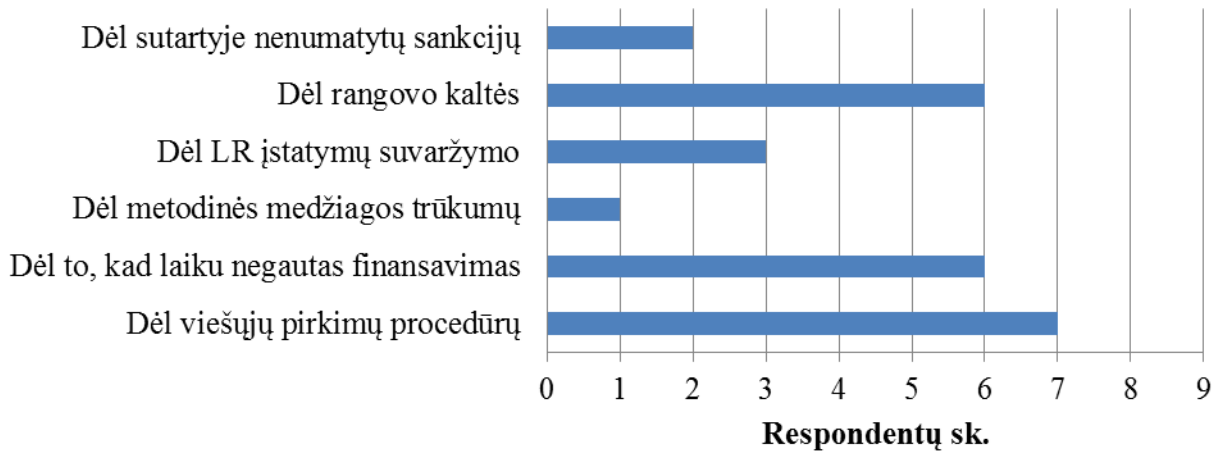
**17 pav.** Projekto nustatyto laiko termino įgyvendinimas

Respondentų nuomonė buvo suskirstyta į apibendrintas grupes, dėl ko projektų atlikimo laikas vėluoja, nurodyti pagrindiniai veiksniai:

- Viešųjų pirkimų procedūros – keliamos bylos dėl neskaidriai vykdomų projektų, stabdomi viešieji pirkimai, laukiama, kol bus atliekami tyrimai;
- Finansavimo negavimas – nėra gaunamas finansavimas laiku iš savivaldybių ar iš biudžeto, taip pat kartais vėliau gaunami pinigai iš ES fondų dėl netinkamai pateiktų mokėjimo prašymų ar kitų priežasčių;
- Rangovo kaltė – respondentai nurodė, kaip dažniausią faktorių, dėl kurio vėluoja projektų įgyvendinimas. O pagrindinė priežastis yra numatomos per švelnios sankcijos rangovui už ne laiku atliktą darbą, todėl kartais rangovui yra pigiau sumokėti baudas už ne laiku atliktą darbą, negu samdytis daugiau darbo jėgos;
- Metodinės medžiagos trūkumai – trūksta vienos vietos, kur būtų sistemingai išdėstyta visa svarbi informacija;
- LR įstatymų suvaržymas – dažnai paminėta respondentų problema. Ekspertai nurodė, kad dėl LR įstatymų suvaržymo negalėdavo gauti leidimų privačiose žemėse atlikti darbus, dėl to strigdavo darbai;

- Sutartyje nenumatytos sankcijos. Sutartyje nebūdavo numatytos griežtos sankcijos rangovams dėl laiku nespėto atlikti darbo.

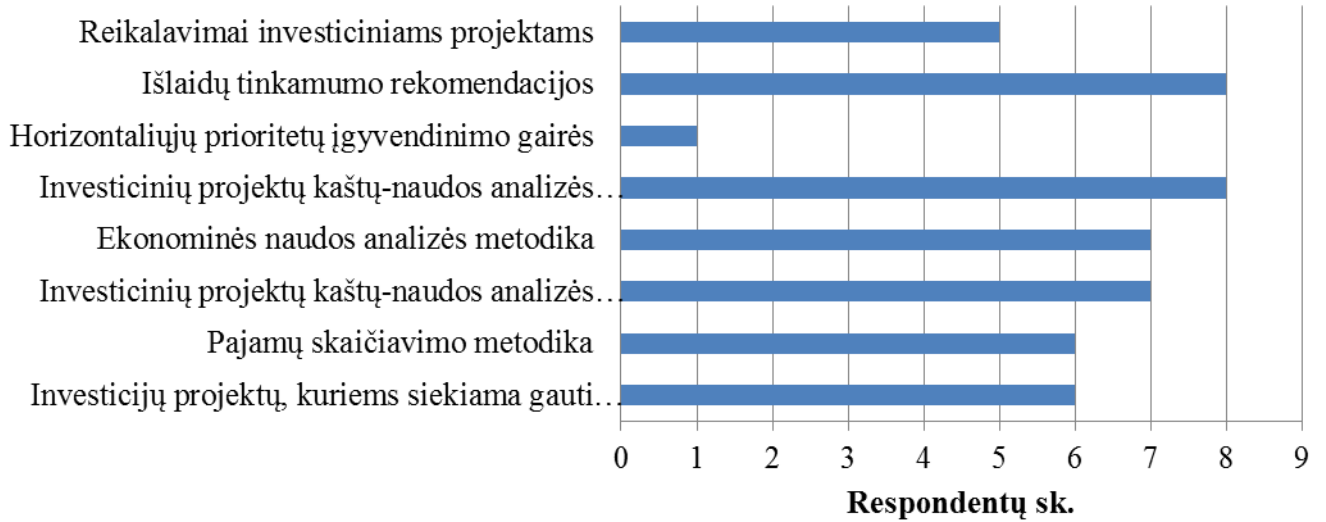
18 pav. pateiktos respondentų nuomone priežastys, dėl kurių projektai nėra atliekami laiku.



**18 pav.** Priežastys, dėl kurių projektai nėra atliekami laiku

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė priežastis, dėl kurių projektai nėra atliekami laiku, yra viešųjų pirkimų neteisingas vykdymas. Pirkimų vykdyme svarbų vaidmenį vaidina viešųjų pirkimų dokumentų parengimo kokybė. Kokybiškų paslaugų įsigijimą viešųjų pirkimų metu užtikrina griežti, detalūs reikalavimai tiekėjams ir rangovams. Dauguma respondentų mano, kad tiekėjai ir rangovai teikdami rekomendacijas apie sėkmingai suteiktas paslaugas ir darbus, suteiktą svarbią informaciją renkantis pirkimų laimėtoją. Teisės aktuose nustatytos viešųjų pirkimų nuostatos yra ganėtinai sudėtingos, pačios procedūros yra griežtos ir konkurso rezultatų apskundimo atveju sustabdančios projekto įgyvendinimą ilgam laikui, todėl dėl administracinių gebėjimų stokos ne retai viešieji pirkimai yra vykdomi pažeidžiant jiems keliamus reikalavimus.

Nors metodinės medžiagos trūkumus išskyrė tik vienas respondentas, jo nuomone, trūksta vienos vietos, kur sistemingai būtų išdėstyta visa svarbi informacija. Jo nuomone, dabar esamo internetinio puslapio [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt) turinio nepakankama sėkmingai vystyti projektą. Kiti ekspertai mano, kad metodinės medžiagos trūkumų nėra, metodiniai nurodymai yra išsamūs ir pakankami. Vėliau norėta išsiaiškinti, kokiomis metodikomis naudojamosi vykdant projektus (žr. 19 pav.).



**19 pav.** Respondentų naudojama pagalbinė medžiaga vykdant projektą

Apklausus respondentus paaiškėjo, kad vykdant projektą dauguma naudojami metodologijomis nurodytomis [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt) puslapyje. Iš 19 pav. matyti, jog tik 1 respondentas paminėjo, kad naudojami „Horizontaliųjų prioritetų įgyvendinimo gairėmis“. Horizontalieji prioritetai, jų įgyvendinimas – ES struktūrinių fondų panaudojimo reikalavimas. Jie pradėti naudoti, siekiant geriau įgyvendinti esamą valstybės politiką bei išspręsti visuomenei ir aplinkai kylančias kompleksines problemas, tokias kaip socialinė atskirtis, aplinkos tarša, netolygi regionų plėtra ir kt. Nors metodika yra sudaryta 2008 m. balandžio 30 d., bet yra nepopuliari ir nenaudojama projektų vykdytojų.

Apibendrinus galima teigti, kad pagrindinė metodinė medžiaga nurodyta [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt) yra naudojama ir pritaikoma respondentų praktikoje. Metodinės medžiagos trūkumų respondentai nejaučia, todėl galima daryti išvadą, kad teorinės medžiagos trūkumas ar nesugebėjimas jos rasti ir panaudoti tai tikrai nėra tas faktorius, kuris įtakoja projekto kainą, vykdymo kokybę ir laiką. Galima išskirti, kad pagrindinis trūkumas tai praktinių įgūdžių stygius ir nesugebėjimas pritaikyti gerosios praktikos pavyzdžių, bei tokių pavyzdžių trūkumas.

## IŠVADOS

1. Darbe išskirti trys pagrindiniai komponentai, kad projektai nėra įgyvendinami laiku, už tinkamą kainą ir kokybiškai pasitvirtino. „Neries upės baseino investicinio I etapo“ pasitaikiusios vykdymo klaidos:

- Įgyvendinti projektą nepavyko reikiamu laiku. Tarandės ir Balsių projektai pabaigti su laiko pratęsimais, abudu projektai galutinai priduoti Valstybinei komisijai ir gautas statybos užbaigimo aktas 2011 12 31. Pagal sutartis projektų pabaigimo data buvo 2010 12 30. Projekto darbai pabaigti vienais metais vėliau nei planuota. Pagrindinė vėlavimo priežastis dėl to, kad strigo projektavimo ir statybos darbai.
- Projektų išlaidų sumos dėl nenumatytų išlaidų išaugo daugiau, nei buvo paskirta techninei priežiūrai ir nenumatytoms išlaidoms. Balsių projekto preliminari numatyta projekto suma yra beveik 2 kartus mažesnė, nei išmokėta rangovui. T. y. projektas pabrango 2 kartus. Nors į kiekvieną projekto komponentą buvo įtraukiamos nenumatytos, techninės pagalbos ir techninės priežiūros išlaidos, kurių viršyti projektas negalėjo, bet nepavyko to išvengti. Projektų biudžetų neatitikimą planams lėmė ir tai, kad galimybių studijos buvo rengiamos neįvertinus projektinių sprendinių, vykdant projektą buvo atliekama daug projekto koregavimų.
- Projekto įgyvendinimo kokybė. Bajorų ir Balsių projektuose buvo pastebėti gerbūvio sutvarkymo, smulkus vandentiekio tinklų, nuotekų šulinių sutvarkymo defektai, kurie per defektų taisymo laikotarpį buvo pašalinti. Tarandės objekte Rangovas nepašalino gatvių dangų atstatymo defektų per garantinį laikotarpį, nepridavė asfalto dangų Vilniaus m. savivaldybei, todėl APVA kreipėsi į banką, dėl Sutarties įvykdymo garantijos gražinimo šiems defektams pašalinti.

2. Dažniausia pasitaikanti problema vykdant Vilniaus miesto savivaldybės ir ES lėšomis finansuojamus aplinkus projektus yra nesugebėjimas atlikti projektų laiku. Dauguma aplinkos projektų neatlikti laiku dėl viešųjų pirkimų procedūrų. Taip pat dėl nenumatytos realios atsakomybės projekto naudos gavėjams ir savivaldybei.

3. Vadovaujantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad aplinkos projektus vykdančioms asmenims trūksta praktinės ir pavyzdinės informacijos. Daugumai respondentų stinga praktinių žinių, nes nepakankamai pateikiama „gerosios praktikos“ pavyzdžių, kaip projektai buvo vykdomi, taip pat nėra vykdoma praktinės informacijos sklaida.

4. Projektų vykdytojams dažnai reikalingos išorės specialistų konsultacijos, norima, kad puslapiuose [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt) ir [www.apva.lt](http://www.apva.lt) būtų galima rasti ne tik teorinės ir praktinės informacijos, bet gauti ir

specialistų konsultacijų. Tai padėtų kur kas efektyviau ir rezultatyviau vykdyti projektus. Projektų rengėjams reikia mokymų labiau orientuotų į praktinius užsiėmimus, o ne į teorines žinias. Projektų vykdytojams trūksta gerosios praktikos pavyzdžių.

5. Rengiant projektų sutartis su pirkimų laimėtojus yra dažnai naudojami projektus rengiančios organizacijos ruošti sutarčių šablonai. Tai nėra gerai, nes juose gali pasitaikyti klaidų, nenumatytos tam tikros svarbios sąlygos, sankcijos ir kt., dėl kurių ateityje reikės keisti projekto sutartį. Taip pat dėl sutartyje pasitaikančių klaidų gali nukentėti projekto kokybė, išlaidos ir atlikimo laikas.

6. Išanalizavus projektų rengėjų nuomones galima teigti, kad iškelta hipotezė pasitvirtino. Vykdam aplinkos projektus finansuojamus Vilniaus miesto savivaldybės ir ES fondų dažniausiai pasitaiko teorinėje dalyje išskirtos projektų vykdymo klaidos: projektai nėra atliekami laiku, projektai nėra įgyvendinami kokybiškai ir už geriausią kainą.

## REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad aplinkos projektai Vilniaus miesto savivaldybėje finansuojami ES fondų ir savivaldybės lėšomis nėra įvykdomi laiku, kokybiškai ir už geriausią kainą. Taip pat išanalizavus vykdytojo ir užsakovų veiksmus Neries upės baseino investicinės programos I etapo projekte paaiškėjo, kad pagrindinių galimų rizikos veiksnių, galinčių daryti įtaką projekto tikslų pasiekimui nepavyko išvengti. Norint išvengti panašaus pobūdžio klaidų UAB „VV“, APVA, viešųjų pirkimų tarnybai ir kitoms aplinkos projektus vykdančioms institucijoms rekomenduojama:

1. UAB „VV“ rekomenduojama gerinti projektų planavimo dokumentų kokybę ir prognozavimą. Sudaryti visas galimybes tiksliau apskaičiuoti projekto kainą, ir optimaliau įvertinti projekto sąnaudas bei laiką. Galimybių studijas rengti tik pilnai įvertinus projektinius sprendimus.

2. Norint sėkmingai vykdyti aplinkos projektus, labai svarbu rengti reguliarias projekto priežiūros konferencijas, kuriose dalyvautų įgyvendinančių institucijų atstovai, projektus administruojančios įmonės, paslaugų tiekėjai ir rangovai. Susitikimų metu būtų supažindinama su geriausia Lietuvos ir tarptautine projektų valdymo praktika. Taip pat pristatyti geriausiai įvykdyti projektai Lietuvoje, pasidalinta geriausia esama ir pritaikoma praktika bei atnaujinta teorija – gairės, naujos metodologijos, teisės aktai ir kt.

3. Aplinkos projektų valdymo agentūrai surinkti specialistų grupę, kuri ne tik teiktų projektų rengėjams teorinę ir praktinę informaciją, bet nemokamai konsultuotų ir galėtų duoti patarimus iškilusiais klausimais. Stiprinti projektų valdymo gebėjimus ir efektyvinti sprendimų priėmimo procesą. Suteikti metodinę pagalbą projektų vykdytojams, suteikti konsultacijas laiko valdymo, sąnaudų valdymo, apimties valdymo, rizikos valdymo ir kitais klausimais.

4. Sudarant projekto sutartį su projekto rangovais naudoti tarptautinėje praktikoje pasiteisinusią FIDIC sutarčių formą, kuri padidintų galimybę sėkmingai pabaigti projektą.

5. Galutiniams projekto naudos gavėjams / savivaldybėms nustatyti realią atsakomybę už projekto laiko grafiko nesilaikymą. Įvesti griežtesnes sankcijas ne tik projekto rangovams, bet ir naudos gavėjams.

6. Viešųjų pirkimų tarnybai optimizuoti viešųjų pirkimų procesą, mažinant riziką pažeisti viešųjų pirkimų procedūras dėl gebėjimų stokos. Konsultuoti projektų vadovus dėl viešųjų pirkimų taisyklių taikymo praktikoje. Leisti rangovams ir paslaugų tiekėjams teikti rekomendacijas ar atsiliepimus apie sėkmingai įgyvendintus projektus. Taip pat teikti daugiau praktinių pavyzdžių projektų rengėjams.

## LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides), RMC Pubns Inc. 2005.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sylva, North Carolina, USA: Project Management Institute 2004.
3. Bagdžiūnienė V., Finansinių ataskaitų analizė, Vilnius, 2005.
4. Carroll B. J. lean performance ERP project management: Implementing the virtual lean enterprise. London: Auerbach Publications, 2008.
5. Code of Practice for Project Management for Construction and development. Oxon, Great Britain: The Chartered Institute of Building, 1992.
6. Jonasson H. Detemining Project requirements. Boca Raton (Fra.): Auer Bach Publications, 2007
7. ES struktūrinės paramos elementorius. 2007–2013 m. URL: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/Leidiniai2007-2013/Projektu\\_ciklas\\_leidynys\\_2009.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/Leidiniai2007-2013/Projektu_ciklas_leidynys_2009.pdf) [žiūrėta 2011 11 12].
8. Eskerod P.; Blichfeld B. S. Managing team entrees and withdrawls during the Project life cycle. International Journal of Project Management, vol. 23, Issue 7, 2005.
9. European Commission. Project cycle Management handbook. Europeaid Co-operation Office, 2002. Version 2.0.
10. Frame J.D. Managing Projects in Organizations: How to make the best use of time, Techniques and people. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1995.
11. Funck, B. Pizziti, L. European Integration, Regional Policy and Growth. Washigton, D.C.: World Bank, 2003.
12. Glosienė A., Petuchovaitė R. Projektų valdymo ABC bibliotekininkams. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2003.
13. Grišienė V., ISPA programos ir Sanglaudos fondo įgyvendinamų projektų valdymo specifika. LR valstybės kontrolė 2004.
14. Helfert E.A. Financial analysis. – McGraw-Hill Professional, 2001.
15. Kausteklienė I. Įmonės investicijų projektų rizikos vertinimo metodų taikymo galimybių tyrimai. Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2006.
16. Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija. Mykolo Romerio universitetas. 2008.

17. Kaziliūnas A. Projekto auditas ir baigimas. Viešoji politika ir administravimas. 2008.
18. Kaziliūnas A. Strateginis projektų valdymas, MRU, Vilnius, 2009.
19. Kėdaitis V. Matavimai, duomenų rinkimo metodai ir statistinis grupavimas, VU, Vilnius. 2007.
20. Kučinskienė R., Kučinskas V. Socialinių projektų rengimas ir valdymas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2005.
21. Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas. Kaunas: Technologija, 2004.
22. Palivonienė V. Projektų valdymas. Mokymo seminaras. Vilnius, 2006.
23. Peter W. G. Morris, Jeffrey K. Pinto, Jonas Söderlund. The Oxford handbook of project management, 2011.
24. Rutkauskas A. V., Tamošiūnienė R., Verslo projektavimas, Vilnius: Technika, 2002.
25. Šlekienė D., Klimavičienė I. Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija, 2000.
26. Tamošaitis R, Projektų vadybos metodiniai nurodymai, Vilnius: Technika, 2004.
27. Tidikis, R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
28. Zuzevičiūtė V. Projektų rengimas ir valdymas. Metodinė priemonė, VDU, Kaunas, 2007.

**Teisės aktai ir dokumentai:**

29. Centrinė projektų valdymo agentūra. Investicinių projektų , kuriems siekiama gauti finansavimą iš ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto lėšų, rengimo metodika. 2011.
30. Lietuvos 2004 – 2006 metų bendrasis Programavimo Dokumentas. Pakeistas 2009 m. birželio 30 d.
31. LR Aplinkos ministerija. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos aplinkos projektų valdymo agentūros nuostatai. 2011 m. rugpjūčio 11 d. įsakymu D1-632.
32. LR Finansų ministerija. Bendrai finansuojamų iš Europos Sąjungos fondų lėšų projektų skaičiavimo ir priežiūros metodika.
33. LR Finansų ministerija. Lietuvos 2004 – 2006 metų bendrasis Programavimo Dokumentas. Pakeistas 2009 m. birželio 30 d.
34. LR Finansų ministerija. Metodinių pažeidimų tyrimo ir nustatymo rekomendacijos. 2009 m. gegužės 29 d.
35. LR Investicijų įstatymas, 1999 m. liepos 7 d. Nr. VIII-1312, Vilnius.
36. LR Valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymas, 1997 m. lapkričio 4 d. Nr. VIII–480, Vilnius.



37. LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, 1998 m. gegužės 12 d. Nr. VIII–729, Vilnius.
38. LR Valstybės kontrolė, Veiksmų programų, įgyvendinančių Lietuvos 2007 – 2013 m. ES Struktūrinės paramos panaudojimo strategiją konvergencijos tikslui įgyvendinti, audito strategija, 2008 m. birželio 28 d., Vilnius.
39. LR viešųjų pirkimų įstatymas 2005 m. gegužės 05 d. Nr. X–471, Vilnius.
40. LR viešųjų pirkimų įstatymas 2008 m. rugsėjo 15 d., Vilnius.
41. Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti 2007 m. kovo 30 d.
42. Tarybos 1999 m. birželio 21 d. reglamentas (EB) Nr. 1260/1999 nustatantis bendrąsias nuostatas dėl struktūrinių fondų. Specialusis leidimas, 2004 m. gruodžio 30 d.
43. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006, Europos Sąjungos oficialus leidinys, 2006 m. birželio 11d.

#### **Interneto šaltiniai:**

44. APVA. Apie ES projektus. URL: <http://www.apva.lt/lt/es-projektai-1.html> [žiūrėta 2011 11 12].
45. ES. Struktūrinės paramos strategija. URL: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/strategija> [žiūrėta 2011 11 12].
46. ES. Kas yra struktūrinė parama. URL: <http://www.esparama.lt/kas-yra-strukturine-parama> [žiūrėta 2011 11 15].
47. ES. Apie sanglaudos fondą  
URL: [http://www.esparama.lt/old/lt/sanglaudos\\_fondas/apie\\_sanglaudos\\_fonda](http://www.esparama.lt/old/lt/sanglaudos_fondas/apie_sanglaudos_fonda)  
[žiūrėta 2011 11 15].
48. ES fondų lėšomis finansuojamų projektų viešinimo gairės. Stuktūrinės pramos elementorius. 2007 – 2013 m.
49. Jurgelevičienė S. Viešųjų pirkimų įstatymo naujovės // Viešieji pirkimai. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės informacinis biuletenis. 2008 m. liepa Nr. 3 (28) URL: [http://www.vpt.lt/admin/uploaded/IB2008\\_03.doc](http://www.vpt.lt/admin/uploaded/IB2008_03.doc) [žiūrėta 2011 12 16].
50. Laisvosios rinkos atlikti tyrimai. URL: <http://files.lrinka.lt/analitiniai%20darbai/ES%20lesos.pdf> [žiūrėta 2012 02 15].
51. Respublika. Vandens brangimo detektyvas.

URL [http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/verslas/vandens\\_branginimo\\_detektyvas/,print.1](http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/verslas/vandens_branginimo_detektyvas/,print.1)  
[žiūrėta 2011 12 08].

52. UAB „Vilniaus Vandenys“ Projektų pažangos ataskaita.

URL: [http://www.vv.lt/Dokumentai/Projektu\\_pazangos\\_ataskaita.pdf](http://www.vv.lt/Dokumentai/Projektu_pazangos_ataskaita.pdf) [žiūrėta 2011 12 20].

53. UAB „Vilniaus Vandenys“ Informacija apie įmonę. URL: <http://www.vv.lt/lt/apie/>  
[žiūrėta 2011 12 04].

54. UAB „Vilniaus Vandenys“ Informacija apie Tarandės, Balsių, Bajorų projektus. URL:  
<http://www.vv.lt/lt/news/detail.php?id=4001> [žiūrėta 2011 12 06].

### **Kiti informacijos šaltiniai:**

55. Sanglaudos fondo paramos poveikio Lietuvai vertinimas. Europos Sąjunga.

56. Europos Bendrijų Komisija, Komisijos aiškinamasis komunikatas. 2008.02.05., Briuselis, URL:  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:091:0004:0009:LT:PDF>  
[žiūrėta 2011 12 08].

57. Aplinkos projektų valdymo agentūra. Procedūrų vadovo III dalis.

58. Aplinkos projektų valdymo agentūra. Procedūrų vadovo IV dalis.

59. Aplinkos projektų valdymo agentūra. Procedūrų vadovo V dalis.

60. Aplinkos projektų valdymo agentūra. Procedūrų vadovo VI dalis.

61. Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija ir veiksmų programos  
URL: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/strategija> [žiūrėta 2011 11 10].

62. Viešųjų pirkimų vykdymo tvarkos patikrinimo ataskaita. 2010-02-26, Nr. 2s-4, Vilnius.

63. UAB „Vilniaus Vandenys“ Generalinio direktoriaus įstatymas, dėl darbo grupės sudarymo. 2005,  
Vilnius.

**Grimža D.** Vilniaus miesto savivaldybės ir ES lėšomis vykdomų aplinkos projektų analizė / Veiklos audito magistro darbas. Vadovas – prof. habil. dr. A. Kaziliūnas. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 85 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas savivaldybės ir ES lėšomis finansuojamas projektas bei įvertinta ar aplinkos projektai ES ir savivaldybės lėšomis yra vykdomi pagal literatūroje išskiriamus tris pagrindinius komponentus, kurie apibūdina kiekvieną projektą bei projekto sėkmingumą, tai projekto kaštų valdymas, įgyvendinimo laikas ir kokybė.

Pirmojoje dalyje apibrėžiama projekto sąvoka, aprašoma projekto administravimo seka, bei projekto kokybės ir kontrolės užtikrinimo veiksmai. Analizuojama veiksmų seka vykdant ES fondų ir savivaldybės lėšomis finansuojamus projektus.

Antrojoje dalyje analizuojamas pasirinktas Vilniaus miesto savivaldybės ir ES lėšomis finansuojamas aplinkos projektas t. y. „Neries upės baseino investicinės programos I etapas“. Projektas analizuojamas Vilniaus miesto savivaldybėje ir UAB „Vilniaus Vandenis“ esančiais dokumentais, sutartimis, bei projekto vykdytojo pastebėjimais, remiantis pirmojoje dalyje išskirta moksline literatūra, teisės aktais ir kt.

Trečiojoje dalyje atliekama ES fondų ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis finansuojamų institucijų specialistų nuomonių analizė, atskleidžiami projektų valdymo trūkumai ir klaidos, pasinaudojus informacija, gauta struktūrizuotų interviu metu. Ištiriami organizacijų veiksniai ir priežastys, įtakojantys projektų sėkmę, bei efektyvų ir ekonomišką vykdymą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

**Pagrindiniai žodžiai:** ES projektai, projektų valdymas, struktūrinių fondų finansuojami projektai, savivaldybių projektai, UAB „Vilniaus vandenys“ projektai, aplinkos projektai.

**Grimža D.** Master's thesis of analysis of environmental projects / performance audit funded by Vilnius City Municipality and the EU. Supervisor - Assistant professor dr. A. Kaziliūnas. – Vilnius: Mykolo Riomerio University. Policy and Management Faculty, 2012. – 85 p.

### ANNOTATION

Master's thesis analyzed the local and EU-funded project and assessed the environmental projects in the EU and local funds are carried out according to the literature referring to three main distinguished components that describe each project and the success of the project, the project cost management, time of implementation and quality.

The first section defines the concept of the project, describes the sequence of project administration and project quality assurance and control activities. Moreover first section analyze the sequence of action of EU funds and local-funded projects.

The second part analyzes the choice of the Vilnius City Municipality and the EU-funded environment project i.e. " River basin of Neris Investment program Phase I ". The project is analyzed the documents, agreements of Vilnius city municipality and JSC "Vilniaus Vandenyys " and the project's observations, based on the first part of distinguished scientific literature, law and others.

The third part provide analysis of expert opinion about the local and EU-funded project and assessed the environmental projects in the EU and local funds, reveals deficiencies and errors in project management, using the information obtained during the structured interview. This part providing factors of organizations causes influence the success of the project, as well as efficient and economical performance. At the end of the work conclusions and recommendations are provided.

**Main words:** EU projects, Project Management projects financed by Structural Funds, municipal projects, projects and environmental projects of JSC "Vilniaus Vandenyys".

## SANTRAUKA

Lietuva, tapusi pilnateise Europos sąjungos (toliau tekste – ES) nare, įgijo teisę pasinaudoti ES finansavimo šaltiniais, kurių dėka, tikslingai naudodama paramą, šalis gali pagerinti savo socialinę ir ekonominę situaciją, mažinti ekonominius ir socialinius skirtumus tarp atskirų ES šalių narių ar atskirų regionų.

Darbo tema yra aktuali, nes Lietuvoje ES lėšų įsisavinimas atsilieka nuo numatyto plano.<sup>10</sup> Taip pat atlikus tyrimus abejojama ar įsisavinimas paspartės. Todėl labai svarbu, įgyvendinant ES Struktūrinių fondų paramą, išanalizuoti projektų administravimo sistemą Lietuvoje ir nustatyti problemas, keliančias įsisavinimo priežastis, siekiant patobulinti ne tik 2007 – 2013 metų struktūrinės paramos įsisavinimą, bet užkertant kelią klaidų kartojimuisi, atėjus naujam ES sanglaudos politikos 2014 – 2020 m. paramos laikotarpiui.

Šiame darbe yra atliekama ES fondų ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis finansuojamų aplinkos projektų analizė ir bandoma išsiaiškinti ir įvertinti specialistų gebėjimus ir sukauptas žinias sėkmingai vykdyti aplinkos projektus efektyvumo, ekonomiškumo ir rezultatyvumo požiūriu. Informacija reikalinga iškeltam darbo tikslui pasiekti buvo gauta analizuojant pasirinktą Vilniaus miesto savivaldybėje įvykdytą projektą bei apklausiant projektų valdymo ekspertus. Išanalizavus projektą ir atlikus tyrimą matyti, kad ES fondų ir Vilniaus miesto savivaldybės lėšomis įgyvendinamų projektų vykdytojai turi pakankamai teorinių žinių, bet projektų vykdytojams trūksta praktinių įgūdžių efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdyti aplinkos projektą, todėl yra galimybės tobulinti valdymo procesą.

Dažnai ES fondų ir Savivaldybės lėšomis remiamų projektų vykdymo procesuose atsiranda daugybė sunkumų, su kuriais susiduria vykdytojai. Tačiau pastebėti pagrindiniai trūkumai, kurie dažniausiai pasitaiko vykdant projektus: praktinių gebėjimų trūkumas ir nesugebėjimas pritaikyti teorinių žinių. Dėl šių priežasčių projektai nėra atliekami laiku, projektų kaina padidėja vykdant projektą ir nėra įgyvendinami visi projekto tikslai. Išsiaiškinta, kad įgūdžių trūkumas yra svarbi problema, kuri apsunkina projektų vykdymą.

Šiame darbe pateikiami pasiūlymai aplinkos projektų vykdytojams, projektus įgyvendinančiai institucijai, UAB „Vilniaus Vandenyss“, kurie gali pagelbėti siekiant projektuose numatytų rezultatų ir norint sukurti kuo didesnę naudą Lietuvos gyventojams.

---

<sup>10</sup> Pagal laisvosios rinkos atliktus tyrimus. <http://files.lrinka.lt/analitiniai%20darbai/ES%20lesos.pdf> [žiūrėta 2012 02 15]

## SUMMARY

After Lithuania became a full member of the European Union (hereinafter - EU) it has acquired the right to benefit from EU funding, thanks to which, through targeted support country is able to improve its social and economic situation, reduce the economic and social disparities between other EU member states and regions.

This is relevant, because in Lithuania absorption of EU funds trails from the plan. It also questioned whether the tests carried out to accelerate the uptake. It is therefore very important to analyze project management system in Lithuania funded by EU Structural Funds the and the cause of the problems giving rise to absorption in order to improve not only the 2007-2013 Structural Funds absorption, but also in preventing recurrent error due to a new EU cohesion policy for 2014-2020. support period.

In this work author has performed analysis of environmental projects funded by the EU Funds and Vilnius City and an attempt to clarify and assess the professional skills and knowledge base to successfully carry out projects in environmental performance, cost-effectiveness point of view. The information is needed to achieve any recovery work was obtained by analyzing selected Vilnius city municipality and the project carried out interviews with project management expertise. The analysis of the project and after study shows that the EU funds and Vilnius city municipality implemented promoters have enough theoretical knowledge, but project developers lack practical skills to effectively, economically and effectively manage environmental projects, so there are opportunities to improve the management process.

Often, the EU funds and local government funds supported projects in the processes of the many difficulties faced by operators. However the main disadvantages are the most common in projects, because of the lack of practical skills and inability to apply the theoretical knowledge that is not carried out project on time, the project increases the cost of the project is not implemented in all the project objectives. Therefore, they found that the skills shortage is an important issue, which complicates the implementation of the projects. This work presents the proposal, the environmental project managers, project implementing authority JSC "Vilniaus Vandenyys," which can help to project the expected results and the desire to maximize the benefits to residents of Lithuania.

**PRIEDAI**

Interviu su UAB „Vilniaus vandenys“ Projektų techninės priežiūros skyriaus vyresniuoju inžinieriumi, dalyvavusiu projekte „Neries upės baseino I investicinis etapas“.

Interviu buvo išsiųstas elektroniniu paštu, 2011 m. gruodžio 5 d. Atsakymas gautas 2011 m. gruodžio 7 d.

1. Kaip manote ar Neries upės baseino, I investicijų paketo projekto viešųjų pirkimų konkurse dalyvavo pakankamas skaičius dalyvių?

*Manau, kad pakankamas. pirkimus vykdė APVA.*

2. Ar visi viešųjų pirkimų laimėtojai atitiko keliamus reikalavimus?

*Taip.*

3. Ar nebuvo kilę ginčų dėl rangos sutartyse numatytų punktų? Ar buvo koreguojama sutartis darbų vykdymo laikotarpyje?

*Sutartis nebuvo koreguojama.*

4. Kaip manote kokios sutarys buvo sudarytos su rangovais? Pvz.: Labai griežtos ir nelanksčios (griežtai reglamentuojama bei lydima įvairiausių sankcijų), ar sutartis buvo stengiamasi sudaryti lankstesnes ir stengiamasi bendradarbiauti su rangovais?

*Sutartis sudarytos pagal EU reikalavimus remiantis FIDIC Geltoną knygą, manau lanksčios, bet ir su konkrečiomis sąlygomis.*

5. Ar vykdant šiuos projektus pasitaikė nenumatytų projekte pakitimų, dėl kurių buvo sunku pasiekti projekto tikslus?

*Taip, pakitimų buvo. Pasikeitė siurblių skaičius, statomų tinklų ilgiai. Kadangi rodikliai sutartyje buvo duoti tik apytiksliai, buvo parengta tik studija, o projektai įgyvendinti pradėti tik po 5 metų, tai visko neįmanoma buvo numatyti. Projektavimo darbai ir statyba vyko lygiagrečiai.*

6. Ar šie pakitimai turėjo įtakos projekto kainai? Ar į didžiąją, ar į mažąją pusę?

*Kadangi projektavimas ir statyba vyko lygiagrečiai, tai pakitimai įtakos projekto kainai neturėjo.*

7. Ar projekto darbai buvo laikinai sustabdyti dėl kokių nors iškilusių problemų?

*Projektavimo ir statybos darbai dažnai strigo dėl privačių sklypų interesų. PVZ. privačių sklypų savininkai nesutikdavo, kad prie jo sklypo būtų statoma nuotekų siurblinė, arba neleisdavo ardyti įvažiavimų į sklypus, nors pagal sutartį rangovas visą gerbūvį ir dangas atstatė pagal pradinę padėtį. Dėl žemės gražinimo privatiems savininkams net iki asfalto dangos, neliko valstybinės žemės tinklams kloti (kolydoriaus). Teko visus klausimus derinti su Vilniaus m. savivaldybe ir kitomis institucijomis.*

*Atliekant vandentiekio gręžimo darbus po Neries upę pasitaikė stambus rieduliai, lūžo grąžtai, vyko prastovos. Pasitaikė atvejų, kai į suprojektuotų tinklų vietą jau faktiškai pakloti EL., optiniai, ryšių kabeliai. Teko kviesti tų kabelių tarnybos, kad juos perklotų, arba patrauktu. Buvo atvejų, kad reikėjo atlikti net projekto korektūras.*

8. Kokią priežiūrą Vilniaus vandenys vykdė darbų atlikimo laikotarpyje? Kaip Vilniaus miesto savivaldybė tikrino, ar yra tinkamai atliekami darbai?

*VV derino projektus, kontroliavo projektavimo ir darbų eigą, vykdė projektų techninę priežiūrą, darbų techninę priežiūrą, tikrino atliekamų darbų eiga objekte. Vilniaus miesto savivaldybė tikrino gatvių ir gerbūvio atstatymo darbų kokybę.*

9. Ar rangovai atliko visus darbus laiku?

*Bajorai baigti laiku. Tarandės ir Balsių objektai baigti su pratiesimais.*

10. Ar buvo pastebėta rangovo darbo klaidų? Ar visos klaidos buvo ištaisytos per klaidų taisymo laikotarpį?



*Taip, Bajoruose ir Balsiuose buvo pastebėti gerbūvio sutvarkymo, smulkus vandentiekio tinklų defektai, nuotekų šulinių sutvarkymo defektai, kurie per defektų taisymo laikotarpį buvo pašalinti.*

*Tarandės objekte Rangovas nepašalino gatvių dangų atstatymo defektų per garantinį laikotarpį, nepridavė asfalto dangų Vilniaus m. savivaldybei, todėl APVA kreipėsi į banką, dėl Sutarties įvykdymo garantijos gražinimo šiems defektams pašalinti. Gražinus garantiją, bus skelbiamas naujas konkursas defektams pašalinti.*

11. Ar nevelavo mokėjimai iš projekto finansuotojų Vilniaus miesto savivaldybės bei ES fondų?

*Vėlavo mokėjimai iš Savivaldybės, todėl VV turėjo kompensuoti savo lėšomis.*

12. Tarandės projekte nutiesta mažiau vandentiekio ir nuotekų tinklų negu planuota. Kodėl taip įvyko?

*Tarandės gyvenvietėje nebaigti patvirtinti detalieji žemės privačių sklypų planai. Taip pat nesuformuotos perspektyvinės gatvės. VV be patvirtintų detaliųjų planų bei privačiuose sklypuose įformintu servitutų negalėjo projektuoti ir statyti tinklų. Taip pat sutartyje numatyta, kad Užsakovas gali atsisakyti projektuoti ir statyti tinklus neužstatytoje teritorijoje. Rangovui sumokėta už faktiškai atliktus darbus.*

13. Ar buvo atliekami projekto auditai?

*Taip.*

14. Tarandės projekte nutiesta mažiau vandentiekio ir nuotekų tinklų negu planuota. Kodėl taip įvyko?

*Tarandės gyvenvietėje nebaigti patvirtinti detalieji žemės privačių sklypų planai. Taip pat nesuformuotos perspektyvinės gatvės. VV be patvirtintų detaliųjų planų bei privačiuose sklypuose įformintu servitutų negalėjo projektuoti ir statyti tinklų. Taip pat sutartyje numatyta, kad Užsakovas gali atsisakyti projektuoti ir statyti tinklus neužstatytoje teritorijoje. Rangovui sumokėta už faktiškai atliktus darbus.*

Interviu klausimai projektų vykdytojams.

- 1) Jūsų užimamos pareigos?
- 2) Jūsų atstovaujama institucija (nebūtina).
- 3) Jūsų patirtis projektų valdyme (metais)?
- 4) Jūsų projekto įgyvendinančioji institucija?
- 5) Kaip yra atrenkami asmenys į Jūsų projekto įgyvendinimo darbo grupę?
  - Iš įstaigos/bendrovės vadovo įsakymu atrenkami asmenys;
  - Yra nuolatinė grupė, kuri atsakinga už projektų įgyvendinimą;
  - Yra vienas/ keli asmenys, kurie bendradarbiauja su įmone, teikiančia konsultacines paslaugas;
  - Kita.
- 6) Iš kokių asmenų susideda projekto įgyvendinimo grupė?
  - Projekto vadovas;
  - Projekto finansininkas;
  - Projekto inžinierius;
  - Projekto administratorius;
  - Konsultantai;
  - Kita.
- 7) Kokiomis metodikomis/rekomendacijomis naudojotės, rengiant paraišką ES lėšoms gauti?
  - Investicijų projektų, kuriems siekiama gauti finansavimą iš ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto lėšų, rengimo metodika;
  - Pajamų skaičiavimo metodika;
  - Ekonominės naudos analizės metodika;
  - Investicinių projektų kaštų-naudos analizės gairės;
  - Išlaidų tinkamumo rekomendacija;
  - Horizontaliųjų prioritetų įgyvendinimo gairės;
  - Reikalavimai investiciniams projektams;
  - Kita.
- 8) Kokiais internetiniais informaciniais šaltiniais buvo naudojama, rengiant paraišką ES lėšoms gauti?
  - [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt);
  - [www.apva.lt](http://www.apva.lt);
  - [www.cpva.lt](http://www.cpva.lt);
  - [www.esf.lt](http://www.esf.lt);
  - Kita.
- 9) Kaip manote kokios informacijos trūksta, rengiant paraišką ES lėšoms?

- 10) Ar vykdant projektus pastebite, kad jums trūksta teorinių žinių ar praktinių įgūdžių? Kaip sprendžiate šią problemą?
- 11) Ar Jūsų atstovaujama institucija dalyvauja viešuosiuose pirkimuose?
- 12) Kaip manote, kokie yra įdiegtos elektroninės centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos trūkumai?
- Turite nuolatinių pirkėjų, su kuriais norėtumėte bendradarbiauti, negu pirkti centralizuotai;
  - Perkančioji organizacija praranda pirkimų kontrolę;
  - Pirkimo sutartys yra labai detalios, gali būti ribojama konkurencija;
  - Sunku dalyvauti smulkiam verslui;
  - Kita.
- 13) Jūsų nuomone, kokios yra sėkmingam aplinkos projektų vykdymui trūkstamos žinios? Įvertinti balais (1- žinių netrūksta; 2 – netrūksta, bet gali pritrūkti; 3 - kartais pritrūksta; 4 – žinių trūksta; 5 – žinių labai trūksta)
- Paraiškų rengimas;
  - Viešieji pirkimai, sutartys su laimėtojai;
  - Projekto biudžeto formavimas;
  - Projektų priežiūra;
  - Projekto viešinimas;
  - Ataskaitų rengimas;
  - Kita.
- 14) Kokia sutartis sudaroma su projekto pirkimų laimėtoju?
- Paslaugų pirkimo dokumentai pagal Jūsų bendrovės ruošimą šabloną;
  - Darbų pirkimo dokumentai pagal Jūsų bendrovės ruošimą šabloną;
  - Darbų pirkimo dokumentai pagal FIDIC Geltonąją knygą;
  - Darbų pirkimo dokumentai pagal FIDIC Raudonąją knygą;
  - Kita.
- 15) Kas kiek laiko yra pateikiamos tarpinės projekto ataskaitos 1) įgyvendinančiai institucijai; 2) savivaldybei; 3) akcininkams?
- 16) Ar buvo atliekami sutarties keitimai su projekto laimėtoju po sutarties pasirašymo?
- 17) Kas buvo keičiama sutartyje?
- Darbų/paslaugų atlikimo laikas;
  - Darbų/paslaugų atlikimo kaina;
  - Darbų/paslaugų atlikimo apimtis;
  - Kita
- 18) Jūsų nuomone, kokie dažniausiai pasitaiko rizikos veiksniai ir klaidos, įgyvendinant statybos projektą? (Tiems kas vykdė statybos projektus)
- Projektavimo klaidos;
  - Vėlavimas atlikti statybos darbus;

- Statybos darbų neatitikimas normatyviniams reikalavimams ir standartams;*
- Statybos darbų sąnaudų padidėjimas;*
- Techninės specifikos neatitikimai;*
- Žemės ar kito turto nuosavybės teisės apribojimai;*
- Archeologiniai apribojimai;*
- Vėlavimas išduoti statybos leidimus;*
- Energijos išteklių kainų kitimas;*
- Kita.*

19) Išsirinkite tinkamiausią Jūsų projekto vykdymo nuoseklumą.

- Projekto parengimas, projekto įgyvendinimas, projekto eksploatavimas;*
- Projekto koncepcijos vystymas, projekto vystymas, įgyvendinimas ar konstravimas, projekto pabaigimas;*
- Projekto turinio parengimas, detaliojo plano rengimas, projekto plano parengimas, projekto įgyvendinimo valdymas, projekto baigimas.*

20) Ar kito projekto kaina, lyginant ją su preliminariu vertinimu ir projekto kaina pabaigoje?

21) Kiek apytiksliai kaina kito? Koks buvo leistinas tikslumas? Jei pakito daugiau negu planuota, kodėl taip įvyko?

22) Ar buvo atliekamas projekto auditas?

23) Kaip manote, ar atlikus auditą, gauta informacija buvo/bus naudinga toliau vystant projektą ar kitus projektus?

24) Kaip buvo viešinamas projektas?

- Nuolatinis aiškinamasis stendas;*
- Informacinis stendas;*
- Plakatai;*
- Informaciniai leidiniai;*
- Reklama spaudoje;*
- Viešinimas internete;*
- Spaudos konferencija;*
- Informaciniai renginiai;*
- Kita.*

25) Ar laiku įgyvendintas Jūsų paskutinis įvykdytas projektas?

26) Jūsų nuomone, dėl kokių priežasčių dažniausiai projektai nėra pabaigiami laiku?

- Dėl viešųjų pirkimų procedure;*
- Dėl to, kad laiku negavote finansavimo;*
- Dėl metodinės medžiagos trūkumų;*
- Dėl LR įstatymų suvaržymo;*
- Dėl rangovo kaltės;*
- Dėl sutartyje numatytų per švelnių sankcijų arba jų nebuvimo;*
- Kita.*