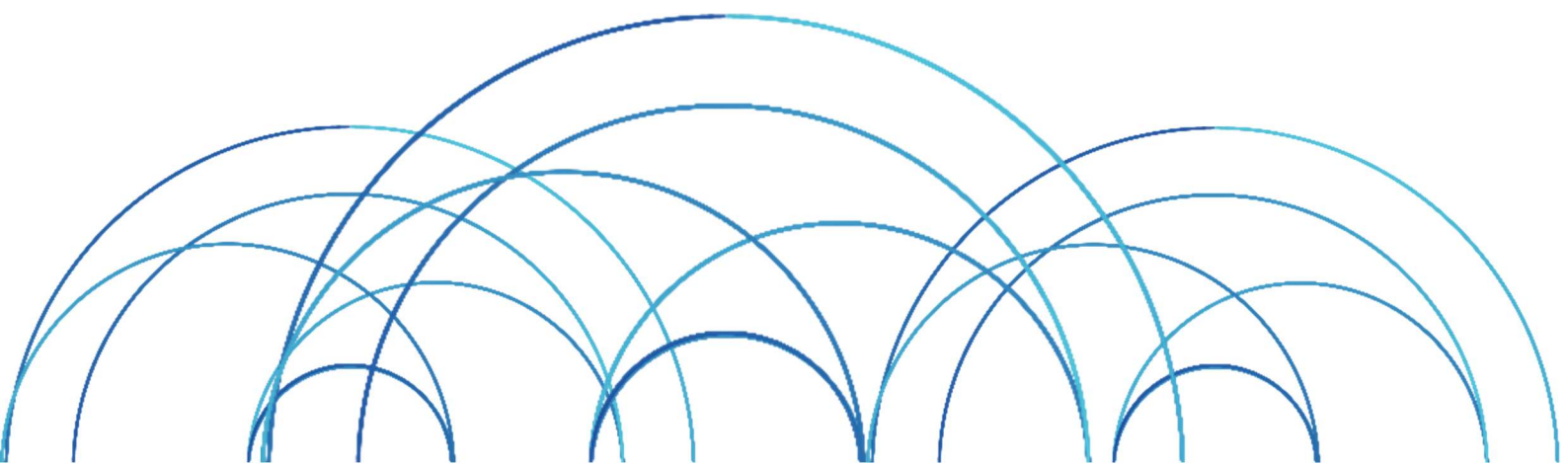




LIETUVOS
RESPUBLIKOS
VYRIAUSYBĖ

LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS PROJEKTŲ VALDYMO STANDARTAS

- Tikslas -** reglamentuoti strateginių projektų, programų ir portfelių inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėsenos, pokyčių valdymo, užbaigimo, naudos vertinimo procesus.
- Taikymo sritis -** taikoma Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir kitų Lietuvos Respublikos institucijų vykdomiems projektams, programoms ir portfeliams.



TURINYS

| | |
|---|----|
| 1. SĄVOKOS IR APIBRĖŽIMAI | 5 |
| 2. BENDROSIOS NUOSTATOS | 8 |
| 3. STANDARTO NAUDOJIMAS IR PALAIKYMAS | 9 |
| 4. PROJEKTŲ VALDYMO VAIDMUO IR SANTYKIS SU INSTITUCIJOS VALDYMO MODELIU | 10 |
| 4.1. Projektų valdymo vaidmuo | 10 |
| 4.2. Institucijos struktūra | 10 |
| 4.3. Projektų valdymo rekomendacijos | 11 |
| 4.4. Projekto organizacinė struktūra | 12 |
| 4.5. Projekto dalyvių vaidmenys | 13 |
| 5. PROJEKTŲ VALDYMAS..... | 15 |
| 5.1. Projekto charakteristika | 15 |
| 5.2. Projektų tipai..... | 15 |
| 5.3. Projekto gyvavimo ciklas | 16 |
| 5.4. Projekto inicijavimo etapas | 17 |
| 5.5. Projekto planavimo etapas | 17 |
| 5.6. PPG sudarymas | 19 |
| 5.7. Projekto vykdymo etapas..... | 19 |
| 5.8. Projekto stebėsena | 20 |
| 5.9. Pokyčių valdymas | 20 |
| 5.10. Projekto užbaigimo etapas..... | 22 |
| 5.11. Projekto naudos vertinimo etapas | 22 |
| 5.12. Etapų sprendimai | 23 |
| 6. BIUDŽETO VALDYMAS | 25 |
| 6.1. Biudžeto valdymo procesas..... | 25 |
| 6.2. Biudžeto valdymo planavimas..... | 25 |
| 6.2.1. Biudžeto detalizavimo lygis | 25 |
| 6.2.2. Finansavimo šaltiniai | 26 |
| 6.2.3. Biudžeto kategorijos | 27 |
| 6.2.4. Laiko intervalai..... | 28 |
| 6.2.5. Palaikymo biudžetas..... | 28 |
| 6.2.6. Sukurtosios vertės valdymo rodikliai | 28 |
| 6.2.6. Sukurtosios vertės valdymo rodiklių skaičiavimo pavyzdys | 29 |
| 6.3. Biudžeto valdymas..... | 29 |
| 7. PROGRAMŲ VALDYMAS..... | 31 |
| 7.1. Programa ir jos gyvavimo ciklas | 31 |
| 7.2. Programos valdymo žinių sritys | 31 |
| 7.3. Programos dalyvių vaidmenys | 32 |

| | |
|---|----|
| 7.4. Programos inicijavimo etapas..... | 33 |
| 7.5. Programos planavimo etapas..... | 33 |
| 7.6. PrPG sudarymas | 35 |
| 7.7. Programos vykdymo etapas..... | 35 |
| 7.8. Pokyčių valdymas | 37 |
| 7.9. Programos užbaigimo etapas | 38 |
| 7.10. Etapų sprendimai | 38 |
| 8. PORTFELIŲ VALDYMAS | 40 |
| 8.1. Portfelio apibrėžimas | 40 |
| 8.2. Portfelio gyvavimo ciklas | 41 |
| 8.3. Portfelio valdymo žinių sritys | 42 |
| 8.4. Portfelio sudarymo principai | 43 |
| 8.5. Portfelio statusas ir eigos ataskaitos..... | 46 |
| 8.6. Sisteminiis mąstymas portfelio valdyme | 46 |
| 8.7. Portfelio dalyvių vaidmenys | 46 |
| 8.8. Portfelio inicijavimo etapas | 47 |
| 8.9. Portfelio planavimo etapas..... | 48 |
| 8.10. Portfelio vykdymo etapas | 49 |
| 8.11. Portfelio optimizavimo etapas..... | 50 |
| 8.12. Pokyčių valdymas..... | 51 |
| 8.13. Etapų sprendimai | 52 |
| 9. ŠABLONAI | 53 |

DOKUMENTO VERSIJOS

| Versija | Data | Versijos aprašymas |
|---------|------------|---|
| 1.00 | 2017-09-28 | Pirma standarto versija |
| 2.00 | 2018-08-28 | <p>Atnaujinta:</p> <ul style="list-style-type: none">• projektų valdymo dalys;• projektų valdymo šablonai. <p>Papildyta:</p> <ul style="list-style-type: none">• standarto naudojimo ir palaikymo dalis;• projektų valdymo vaidmens ir santykio su institucijos valdymo modeliu dalis;• programų, portfelių ir biudžetų valdymo dalis;• programų, portfelių ir biudžetų valdymo šablonai. |

1. SĄVOKOS IR APIBRĖŽIMAI

| | |
|--|---|
| Apimtis | Projekto, programos arba portfelio metu atliekami darbai ir sukuriama produkto ar paslaugos savybės ir funkcijos. |
| Baigiamoji ataskaita | Apibendrinamas galutinis projekto, programos arba portfelio rezultatas ir pateikiami pasiūlymai, kaip tobulinti procesus, metodus, procedūras. |
| Biudžetas | Projekto, programos arba portfelio plano dalis, apibrėžianti kiekvieno darbų struktūros darbo atlikimo biudžetą ir bendrą projekto, programos arba portfelio biudžetą. |
| Darbas | Žemiausio lygmens darbų paskirstymo struktūros elementas, skirtas siekti projekto rezultatų. Jis turi aiškią apimtį, rezultatą, pradžią ir pabaigą. |
| Darbų paskirstymo struktūra (angl. Work Breakdown Structure) | Projekto darbų apimties struktūrinis sąrašas, sudaromas skaidant projekto rezultatus iki valdomos apimties darbų. |
| Etapas | Projekto, programos arba portfelio gyvavimo ciklo dalis, sudaryta iš logiškai ir technologiškai susijusių projekto, programos arba portfelio darbų, kuriuos atlikus sukuriamas vienas ar keli rezultatai. |
| Etapo sprendimas | Komisijos sprendimas, priimamas pasibaigus kiekvienam projekto, programos arba portfelio etapui, dėl tolesnės eigos. Galimi etapo sprendimai: <ul style="list-style-type: none"> patvirtinimas: leidžiama pereiti į kitą etapą; tobulinimas: pavedama patikslinti su etapu susijusių medžiagą; atidėjimas: įgyvendinimo laikotarpis nukeliamas ir nustatoma nauja peržiūros data; atmetimas: nusprendžiama atmeti projekto, programos arba portfelio pasiūlymą ar nutraukti jo vykdymą. |
| Funkcinis vadovas | Asmuo, vadovaujantis vienai institucijos veiklos sričiai ir vienvaldiškai (funkcinėje institucijoje) arba kartu su projektų vadovu (matricinėje institucijoje) kontroliuojantis šiai veiklai įgyvendinti skirtus išteklius. |
| Gairė | Projekto, programos arba portfelio valdymo plane numatytas etapo arba kitos reikšmingos projekto, programos arba portfelio dalies rezultatas ir įgyvendinimo laikas, kuriam atėjus projekto, programos arba portfelio vadovas atsiskaito projekto, programos arba portfelio savininkui už vykdymo eigą ir teikia pokyčių rekomendacijas. Gairės yra sudedamoji tvarkaraščio dalis. |
| Ganto diagrama | Juostelių diagrama, vaizduojanti projekto arba programos darbus, jų sąryšius, vykdymo eigą, terminus ir už jų įvykdymą atsakingus asmenis. Darbų trukmė nurodoma horizontaliomis juostelėmis, kurių pradžia ir pabaiga atitinka darbų pradžią ir pabaigą. |
| Komanda | Projekto, programos ar portfelio tikslui pasiekti surinkta darbuotojų komanda, turinti savo funkcijas ir atsakomybę, apibrėžtas planuose. |
| Komisija | SPPK arba VSPPK |
| Kompetencijų centras | Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Strateginių pokyčių grupė, kuri nustato ir atnauja vieną projektų valdymo standartą viešojo sektoriaus institucijoms, vadovaudamasi šiuo standartu stiprina projektinio valdymo kompetencijas viešajame sektoriuje ir atlieka kitas Lietuvos Respublikos Vyriausybės PVT funkcijas. |
| Nauda | Institucijos siektina nauda, kuri išmatuojama apibrėžtais rodikliais, įgyvendinus projektą, programą ar portfelį. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Nuokrypis | Projekto, programos arba portfelio vykdymo metu atsiradęs biudžeto, tvarkaraščio ar apimties pokytis, palyginti su pirminiu planu. |
| Pirminis planas | Patvirtintas projekto, programos arba portfelio biudžetas, tvarkaraštis ir apimtis, pagal kuriuos projektas, programa arba portfelis vykdomas, stebimas ir kontroliuojamas. Pirminis planas neturi būti keičiamas, kai vykdymo metu rezultatai vėluoja ar viršijamas biudžetas. Pirminis planas keičiamas perplanuojant projektą, programą arba portfelį. |
| Pokytis | Projekto, programos arba portfelio pirminio plano papildymas, pakeitimas ar susiaurinimas, kuris gali turėti įtakos projekto, programos arba portfelio rezultatui. |
| Portfelis | Projektų ir programų visuma, bendrai valdoma siekiant įgyvendinti strateginius tikslus ir prioritetus bei didinti sukuriamas naudas. |
| Portfelio eigos ataskaita | Dokumentas, skirtas portfelio statusui sekti; jame pateikiamas portfelį sudarančių projektų ir programų statusas. |
| Portfelio savininkas (PfS) | Vienas asmuo, tiesiogiai suinteresuotas portfelio rezultatu ir atsakingas už išteklių pritraukimą portfeliui vykdyti ir jo naudos pasiekimą. |
| Portfelio vadovas (PfV) | Asmuo, atsakingas už portfelio tikslų pasiekimą, efektyvų portfelio vykdymą, siekiant numatytos jį sudarančių projektų ir programų naudos. |
| Problema | Nesuvaldytos rizikos įvykio arba kito su projektu, programa arba portfeliu susijusio nenumatyto įvykio padariniai, kuriems pašalinti reikia tam tikrų valdymo veiksmų ir papildomų išteklių. |
| Programa | Tarpusavyje susijusių projektų visuma, kuria siekiama įgyvendinti bendrą strateginį tikslą (šis terminas skiriasi nuo termino, taikomo strateginio planavimo metodikoje). |
| Programos eigos ataskaita | Dokumentas, skirtas programos statusui sekti; jame pateikiamas programą sudarančių projektų statusas. |
| Programos priežiūros grupė (PrPG) | Asmenų grupė, atliekanti pagalbinę funkciją programos savininkui. |
| Programos savininkas (PrS) | Institucijos skiriamas asmuo, kuriam institucija perduoda visą atsakomybę už programos naudą pasiekimą. |
| Programos vadovas (PrV) | Asmuo, atsakingas už programos tikslų pasiekimą, efektyvų programos vykdymą, siekiant numatytos ją sudarančių projektų naudos. |
| Projektas | Laikina, aiškią pradžią ir pabaigą turinti veikla, skirta unikaliam produktui, paslaugai ar rezultatui sukurti, naudojantis ribotais ištekiais. |
| Projekto eigos ataskaita | Dokumentas, skirtas projekto statusui sekti; jame aprašoma, kas nuveikta įgyvendinant projektą, koks yra projekto statusas apimties, biudžeto, tvarkaraščio ir rizikų srityse, kas dar planuojama padaryti. |
| Projekto ištekliai | Žmogiškieji, finansiniai, techniniai ir kiti ištekliai, medžiagos, reikalingi projekto tikslams pasiekti. |
| Projekto priežiūros grupė (PPG) | Asmenų grupė, atliekanti pagalbinę funkciją projekto savininkui. |
| Projekto savininkas (PS) | Institucijos skiriamas asmuo, kuriam institucija perduoda visą atsakomybę už projekto naudos pasiekimą. |
| Projekto vadovas (PV) | Asmuo, atsakingas už trilypio projekto tikslo pasiekimą ir vadovavimą komandai, kuri paskirta projektui įgyvendinti. |

| | |
|---|---|
| Rezultatas | Aiškiai apibrėžiamas projekto, programos arba portfelio vykdymo metu sukuriamas produktas. |
| Rizika | Neapibrėžtumas, susijęs su įvykiu ar aplinkybe, kuris gali turėti teigiamą ar neigiamą įtaką projekto, programos arba portfelio tikslui ar rezultatams. Rizikos vertinamos suteikiant joms tikimybės ir poveikio įverčius. |
| Projektų valdymo tarnyba (PVT) | Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos arba ministerijos padalinys, kurio pagrindinis tikslas - didinti projektų valdymo brandą ir įgyvendinti projektus bei programas. |
| Strateginis planavimas | Procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius. |
| Strateginiai projektai ir programos | Projektai ir programos, patenkantys į Ministro Pirmininko Strateginių projektų portfelį, Vyriausybės kanclerio projektų portfelį arba ministrų projektų portfelius. |
| Strateginių projektų portfelio komisija (SPPK) | Ministro pirmininko įsakymu sudaryta komisija, kuri atsako už Strateginių projektų portfelio sudarymą, rizikų valdymą ir įgyvendinimo priežiūrą, siekiant užtikrinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės prioritetų ir Ministro Pirmininko strategijos įgyvendinimą. |
| Strateginis tikslas | Ilgos, vidutinės arba trumpos trukmės planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį. |
| Strateginis veiklos planas | Trejų metų laikotarpiui rengiamas veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į ilgos ir vidutinės trukmės tikslus ir aplinkos analizės išvadas, suformuluojama misija ir veiklos prioritetai, nustatomi strateginiai tikslai ir programos, vertinimo kriterijai, numatomi asignavimai ir žmogiškieji ištekliai. |
| Suinteresuotosios šalys | Išorės fiziniai ar juridiniai asmenys, institucijos darbuotojai, padaliniai, kurie gali daryti įtaką projekto, programos arba portfelio eigai arba kurių interesus gali paveikti projektas, programa arba portfelis. |
| Tvarkaraštis | Projekto, programos arba portfelio plano dalis, apibrėžianti kiekvieno darbo atlikimo tvarkaraštį ir bendrą projekto, programos arba portfelio tvarkaraštį bei gairių planą; tipiška atvaizduojamas kaip Ganto diagrama. |
| Trilypis projekto tikslas | Apimties, trukmės ir sąnaudų kategorijomis apibrėžtas projekto tikslas. |
| Valdymo srities projektų portfelio komisija (VSPPK) | Ministerijoje, Vyriausybės kanceliarijoje arba kitoje Vyriausybės institucijoje veikianti komisija, kuri atsako už institucijos projektų portfelio sudarymą, rizikų valdymą ir įgyvendinimo priežiūrą, siekiant užtikrinti institucijos strategijos įgyvendinimą. |
| Valdymo žinių sritis | Sritis, kurioje projekto, programos arba portfelio vykdymo metu atliekami valdymo veiksmai. |
| Vertinimo kriterijus | Rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo ir uždavinio įgyvendinimą. |

2. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau - Vyriausybės) projektų valdymo standartas (toliau standartas) reglamentuoja ir aprašo Vyriausybės vykdomų projektų, programų ir portfelių valdymo procesus ir procedūras, siekiant užtikrinti Vyriausybės projektų, programų ir portfelių vykdymą nenukrypstant nuo suplanuoto tvarkaraščio, numatytos apimties ir biudžeto, maksimizuoti sukuriamą naudą ir efektyviai stebėti bei kontroliuoti projektus, programas ir portfelius.
2. Standartas apima ir yra grindžiamas pamatiniais PMI (Project Management Institute) projektų valdymo PMBOK® standartais, kurių detalūs aprašymai pateikti <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>.
3. Standartas paaiškina, kurios PMBOK® standarte aprašytos procedūros ir koku būdu yra taikomos Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos (toliau - LRVK) ir ministerijų veikloje.
4. Standartas paaiškina, kaip projektų, programų ir portfelių valdymo procesai siejasi su egzistuojančia strateginio planavimo metodika.
5. Standartas yra peržiūrimas ir atnaujinamas ne rečiau kaip vieną kartą per pusę metų.
6. LRVK ir ministerijų darbuotojai privalo būti supažindinti su šiame standarte nustatyta politika ir turi įsipareigoti laikytis šios politikos nuostatų.

3. STANDARTO NAUDOJIMAS IR PALAIKYMAS

Vyriausybės projektų valdymo metodiką sudaro šie glaudžiai tarpusavyje susiję komponentai:

1. Pamatinis PMBOK standartas:
 - *PMBOK® Guide - Sixth Edition*
 - *The Standard for Program Management - Fourth Edition*
 - *The Standard for Portfolio Management - Fourth Edition*
 - *The Standard for Organizational Project Management*
2. Standartas, reglamentuojantis ir paaiškinantis PMBOK® standarto taikymą LRVK ir ministerijų veikloje;
3. Projektų valdymo brandos akseleratoriai (specializuoti projektų valdymo mokymai, tikslinės projektų valdymo konsultacijos, informacinių technologijų (toliau - IT) įrankiai, žinių bazės ir kt.).

Vadovaudamasi standartu LRVK Strateginių pokyčių grupė atlieka šias Kompetencijų centro ir PVT funkcijas:

1. Stiprina projektų valdymo kompetencijas:
 - Organizuoja ir teikia projektų, programų ir portfelio valdymo mokymus LRVK ir ministerijų darbuotojams;
 - Teikia konsultacijas projektų, programų ir portfelio inicijavimo, planavimo, vykdymo, stebėsenos ir kitais klausimais;
 - Reguliariai peržiūri ir atnaujina standartą.
2. Koordinuoja Ministro Pirmininko Strateginių projektų portfelį:
 - Rengia ir analizuoja mėnesines ir metines strateginių projektų, programų ir portfelio eigos ataskaitas;
 - Vertina strateginių projektų ir programų įgyvendinimo rizikas ir teikia pasiūlymus kaip jas sumažinti;
 - Organizuoja strateginių projektų portfelio komisijos posėdžius ir koordinuoja Komisijoje priimtų sprendimų įgyvendinimą.
3. Įgyvendina strateginius projektus ir programas.

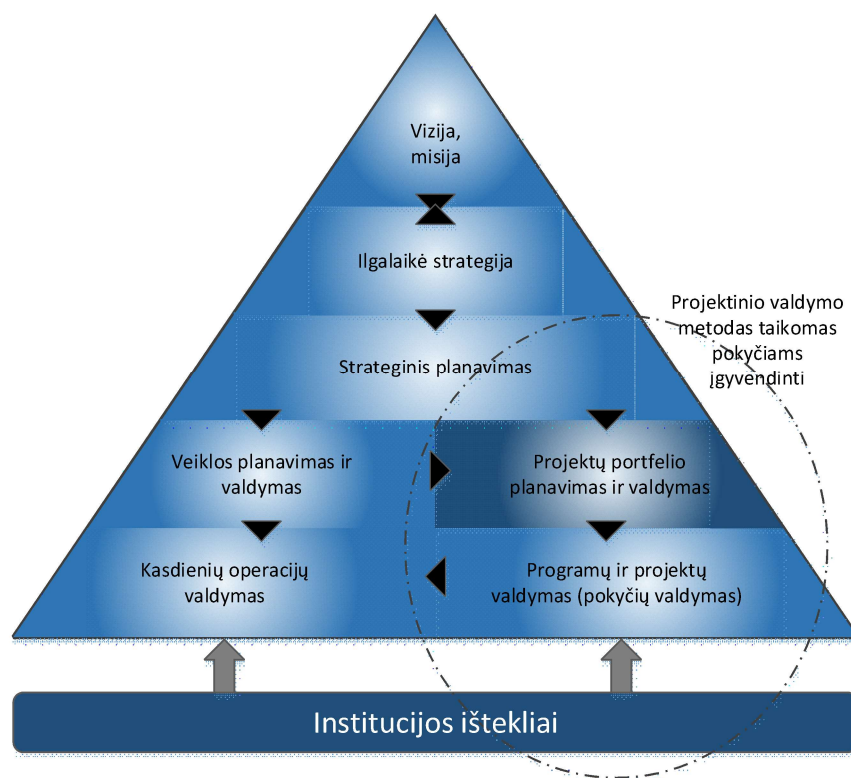
4. PROJEKTŲ VALDYMO VAIDMUO IR SANTYKIS SU INSTITUCIJOS VALDYMO MODELIU

4.1. Projektų valdymo vaidmuo

Institucijos valdymas apima periodinių (kasdinių) veiklų ar operacijų ir tikslingų bei planuotų (vienkartinį) pokyčių vykdymą. Kasdienės veiklos ir operacijos apima institucijos nuolat vykdomų funkcijų ar paslaugų užtikrinimą, tęsines veiklas ir yra įgyvendinamos per strateginius veiklos planus. Tikslingi ir planuoti pokyčiai įgyvendinami projektinio valdymo pagrindu per projektus, programas ir projektų portfelį, pavyzdžiui:

- pasirengiama atlikti naujas funkcijas;
- įdiegiamos naujos vadybos sistemos ir modeliai, naujos IT sistemos;
- įvykdomi infrastruktūros projektai, struktūrinės reformos ir kita.

1 schemaje pavaizduotas projektinio valdymo, kaip vadybos sistemos, vaidmuo Lietuvos Respublikos Vyriausybės institucijose.



1 schema. Projektinio valdymo, kaip vadybos sistemos, vaidmuo institucijoje

4.2. Institucijos struktūra

Institucijos struktūra apibrėžia projekto vadovo įgaliojimus, projekto vykdymui reikalingų išteklių prieinamumą ir projekto vadovo vaidmenį. Remiantis šiais kriterijais institucijos yra funkcinės, matricinės arba projektinės. Šiuo metu valstybinės institucijos dažniausiai yra funkcinės arba silpnos matricinės struktūros. Rekomenduojama, kad nuolatinės funkcijas atliekanti ir tuo pačiu metu pokyčius pagal projektinio valdymo principus įgyvendinanti institucija būtų subalansuotos arba stiprios matricinės struktūros (1 lentelė).

| Institucijos struktūra Projekto charakteristikos | Funkcinė | Matricinė | | | Projektinė |
|---|-------------------|-------------------|--|------------------------------|--------------------------|
| | | Silpna matricinė | Subalansuota matricinė | Stipri matricinė | |
| Projekto vadovo įgaliojimai | Maža arba nėra | Maži | Maži arba vidutiniai | Nuo vidutinių iki didelių | Nuo didelių iki pilnų |
| Išteklių prieinamumas | Mažas arba nėra | Mažas | Mažas arba vidutinis | Nuo vidutinio iki didelio | Nuo didelio iki pilno |
| Projekto biudžetą valdo | Funkcinis vadovas | Funkcinis vadovas | Tiek funkcinis, tiek projekto vadovas | Projekto vadovas | Projekto vadovas |
| Projekto vadovo vaidmuo | Dalis darbo laiko | Dalis darbo laiko | Visas darbo laikas | Visas darbo laikas | Visas darbo laikas |

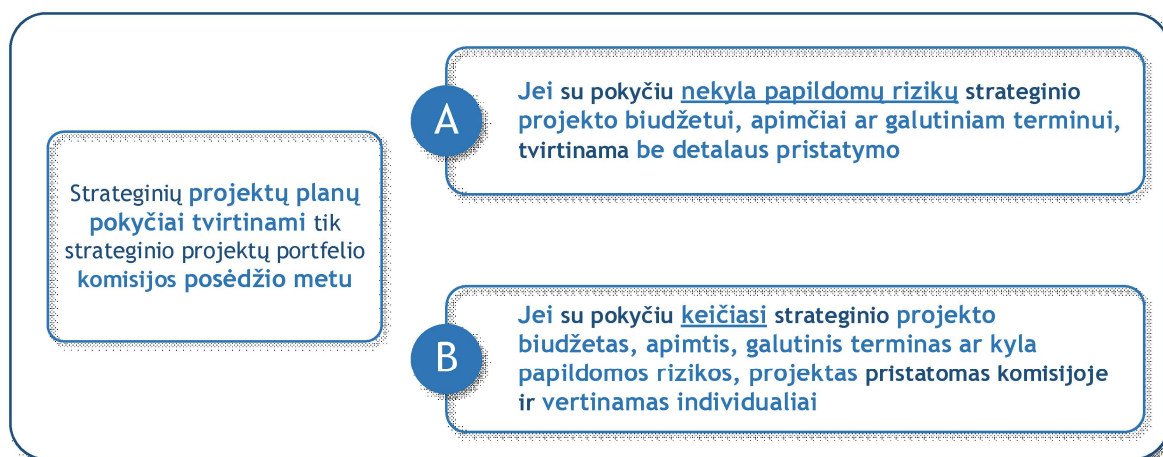
1 lentelė. Institucijos struktūros įtaka projekto charakteristikoms

4.3. Projektų valdymo rekomendacijos

Atsakomybės, atskaitomybės ir projekto vaidmenų nustatymas yra viena pirmųjų projekto vadovo užduočių. Tinkamai neatlikus šios užduoties, sunku tikėtis efektyvių projekto susitikimų, tinkamo pokyčių, rizikos ir komunikacijos valdymo. Nustatant projekto dalyvių vaidmenis ir atsakomybę, kiekvienam projekto komponentui (darbams, rezultatams, naudoms, ataskaitoms) reikėtų kuo tiksliau nurodyti ne tik vykdytojus ir atsakingus asmenis, bet ir suinteresuotąsias šalis, su kuriomis bus konsultuojamasi ar kurios bus informuojamos. Neįvertinus kokios nors suinteresuotos šalies, įgyvendinant projektą gali kilti nenumatytų rizikų, pavyzdžiui, projekto rezultatas nebus tinkamas naudoti ar nebus pasiektos projekto naudos.

Rekomendacijos projektų vadovams:

- Prieš vykdant projektą labai svarbu identifikuoti visas suinteresuotąsias šalis, nustatant jų lūkesčius ir reikalavimus projekto rezultatams. Iš visų suinteresuotųjų šalių surinkti reikalavimai su aiškiai apibrėžtais priėmimo kriterijais yra pagrindas pilnam projekto darbų apibrėžimui.
- Projekto planavimo metu privaloma, remiantis surinktais reikalavimais, sudaryti darbų paskirstymo struktūrą, nurodant kiekvieno darbo trukmę, pradžios datą, biudžetą ir atsakingus asmenis. Darbų laiko ir biudžeto įverčiai leidžia tiksliai suplanuoti projekto tvarkaraštį ir biudžetą. Tik taip įmanoma užtikrinti, kad vykdymo etapo metu bus atlikti visi reikalingi darbai.
- Planavimo metu būtina detalai išnagrinėti rizikas, įsivertinti jų tikimybę ir galimą poveikio dydį, svarbiausioms rizikoms paruošti detalius rizikų valdymo planus.
- Projekto vadovui sudarant projekto komandą, ją gali įeiti skirtingų Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų padalinių darbuotojai ir (ar) tarnautojai (atsižvelgiant į reikiamą kompetenciją ir užimtumą), o projekto vadovu gali būti paskirtas bet kurio Vyriausybės kanceliarijos ir ministerijų struktūrinio padalinio darbuotojas ar tarnautojas, turintis reikiamų žinių ir kompetencijos.
- Projektų vadovas 90% laiko turi skirti komunikavimui! Tokiu būdu užtikrinamas suinteresuotųjų šalių lūkesčių valdymas ir sklandus projekto komandos darbas.
- Nors projekto valdymo ir kontrolės veiksmai gali būti paprastai suvokiami, tačiau praktinis ir kokybiškas šių veiksmų įgyvendinimas dažnai būna sudėtingas iššūkis. Šio proceso metu faktiniai projekto rodikliai (tokie kaip darbų vykdymas, biudžeto vykdymas, tvarkaraščio laikymasis) turi būti reguliariai vertinami ir lyginami su planuotais, o jeigu yra nuokrypių, turi būti imamasi korekcinio veiksmų ir, informuojant PVT, registruojamas pokytis. Pokyčiai tvirtinami tik komisijos posėdžio metu vienu iš dviejų būdų, nurodytų 2 schemeje.

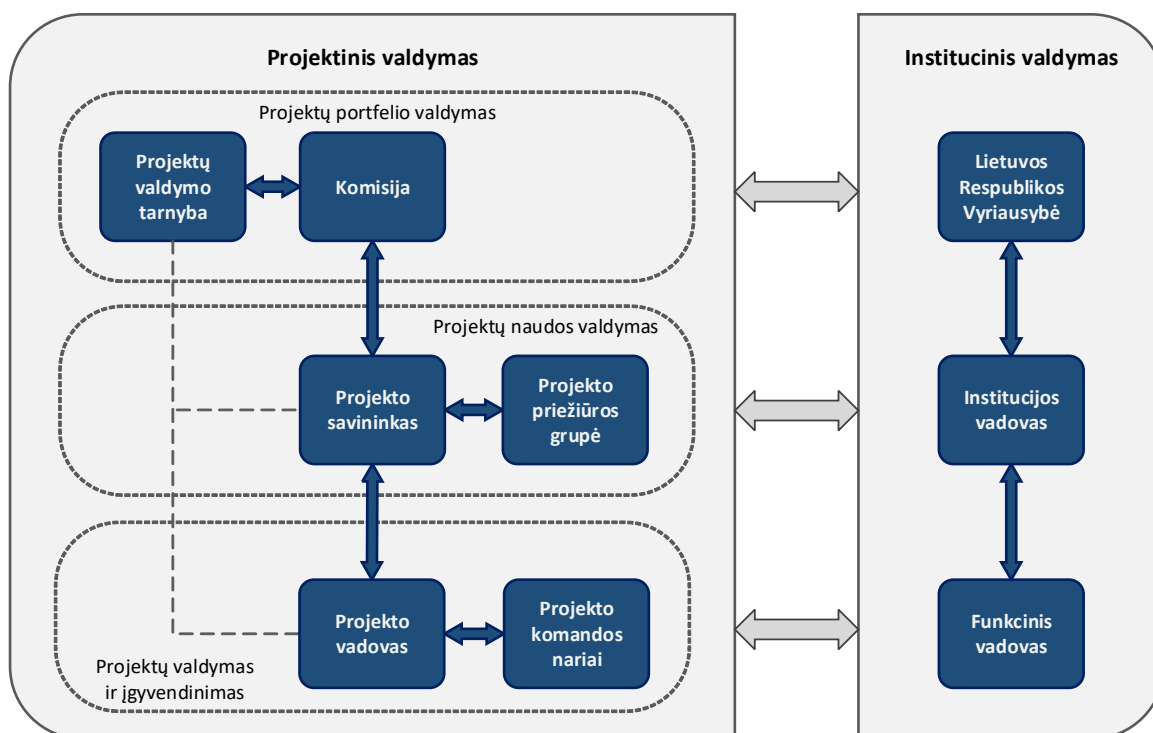


2 schema. Strateginių projektų pokyčių registravimas ir tvirtinimas

4.4. Projekto organizacinė struktūra

Projekto organizacinė struktūra apima (3 schema):

- projekto stebėsenos lygį, kuriame yra Komisija (SPPK arba VSPPK);
- projekto naudų valdymo lygį, kurį sudaro projekto savininkas ir prireikus PPK;
- projekto valdymo ir įgyvendinimo lygį, kurį sudaro projekto vadovas ir projekto komandos nariai.



3 schema. Projekto organizacinė struktūra

4.5. Projekto dalyvių vaidmenys

| Dalyvis | Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės |
|---|--|
| Strateginių projektų portfelio komisija (SPPK) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sudaro ir valdo Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginių projektų portfelį (toliau - Portfelis), siekdama, kad jis atitiktų Lietuvos Respublikos Vyriausybės strategiją ir prioritetus; 2. Tvirtina strateginių projektų ir programų savininkus; 3. Įtraukia į portfelį ir pašalina iš jo strateginius projektus ir programas; 4. Tvirtina strateginių projektų ir programų finansavimą; 5. Tvirtina strateginių projektų ir programų planus bei kitus dokumentus, numatytus šiame standarte; 6. Vertina strateginių projektų ir programų įgyvendinimo rezultatus, sprendžia nesutarimus dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių, nustato ir valdo strateginių projektų ir programų tarpusavio priklausomumą, vertina ir šalina bendrąsias strateginių projektų ir programų įgyvendinimo rizikas; 7. Valdo strateginių projektų ir programų įgyvendinimo procesą ir optimizuoja išteklių naudojimą, siekdama didinti strateginių projektų ir programų įgyvendinimo naudą. |
| Valdymo srities projektų portfelio komisija (VSPPK) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sudaro ir valdo valdymo srities (Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos arba ministerijos) projektų portfelį, siekdama, kad jis atitiktų institucijos strategiją ir įgyvendinamus prioritetus; 2. Tvirtina projektų ir programų savininkus; 3. Įtraukia į portfelį ir pašalina iš jo projektus ir programas; 4. Nustato finansavimo poreikio prioritetus; 5. Tvirtina projektų ir programų planus bei kitus dokumentus, numatytus šiame standarte; 6. Vertina valdymo srities projektų ir programų įgyvendinimo rezultatus, sprendžia nesutarimus dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių, nustato ir valdo projektų ir programų tarpusavio priklausomumą, vertina ir šalina bendrąsias projektų ir programų įgyvendinimo rizikas; 7. Valdo valdymo srities projektų ir programų įgyvendinimo procesą ir optimizuoja išteklių šioms projektams ir programoms įgyvendinti naudojimą, siekdama didinti valdymo srities projektų ir programų įgyvendinimo naudą. |
| Projekto savininkas (PS) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tvirtina projekto pokyčius pagal savo atsakomybę; 2. Nustato projekto naudą; 3. Atsiskaito komisijai už pasiektus rezultatus ir naudą; 4. Atsako už projekto atitikimą organizacijos strategijai; 5. Užtikrina projekto rezultatų panaudojimą; 6. Skiria projekto vadovą; 7. Padeda užtikrinti projekto finansavimą ir išteklių pritraukimą; 8. Teikia pagalbą projekto vadovui; 9. Vertina projekto pakeitimus ir kitą projekto dokumentaciją; 10. Teikia projekto priežiūros grupės narių kandidatūras; 11. Kontroliuoja projekto eigą, tikrina, ar projektas atitinka apimties, tvarkaraščio, biudžeto ir kokybės reikalavimus; 12. Teikia komisijai tvirtinti projekto pasiūlymą, planą, pokyčių prašymus bei baigiamąją ataskaitą. |
| Projekto priežiūros grupė (PPG) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Padeda projekto savininkui atlikti visas jam priskiriamas funkcijas. |
| Projekto vadovas (PV) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Užtikrina, kad būtų pasiektas trilypis projekto tikslas (tvarkaraštis, biudžetas, apimtis); 2. Atsako už tai, kad projekto rezultatas leistų pasiekti naudą, nurodytą projekto plane; |



| | |
|--------------------------------|---|
| | <ol style="list-style-type: none">3. Sudaro projekto komandą, jai vadovauja ir skirsto užduotis;4. Atsako už projekto plano sudarymą, jo kontrolę ir atnaujinimą5. Baldo paskirtus projekto išteklius ir kontroliuoja biudžetą;6. Sudaro ir kontroliuoja projekto grafiką;7. Valdo projekto rizikas ir problemas;8. Organizuoja ir dokumentuoja susitikimus;9. Valdo vidinę ir išorinę komunikaciją;10. Rengia projekto eigos ir galutinę ataskaitas, jas teikia PVT;11. Užtikrina projekto dokumentų archyvavimą;12. Užtikrina projekto rezultatų pateikimą;13. Užtikrina projekto vykdymo metu sukauptos valdymo patirties sklaidą. |
| Projekto komanda (PK) | <ol style="list-style-type: none">1. Padeda projekto vadovui planuoti projektą;2. Vykdo projekto vadovo paskirtas užduotis;3. Dalyvauja projekto komandos susitikimuose, teikia reikiamą informaciją, siūlo sprendimus;4. Teikia projekto vadovui informaciją apie atliktus darbus ir panaudotus išteklius. |
| Projektų valdymo tarnyba (PVT) | <ol style="list-style-type: none">1. Stiprina struktūrinių reformų ir kitų sisteminių darbų įgyvendinimo koordinavimą Lietuvos Respublikos Vyriausybės institucijose;2. Padeda ministrams įgyvendinti viešosios politikos pokyčius;3. Kokybiškai suplanuoja pokyčių įgyvendinimo veiklas, pritaikant pažangius projektinio valdymo principus;4. Nustato ir vertina institucijos tikslus atitinkantį projektų valdymo kompetencijos lygį;5. Nustato Vyriausybės institucijų projektų ir portfelių valdymo tvarką;6. Koordinuoja projektų eigos stebėseną;7. Apibrėžia projektų valdymo procesus ir procedūras, standartizuoja projektų dokumentų šablonus, projektų vertinimo kriterijus;8. Siūlo institucijos projektų vadovus;9. Suderina institucijos projektų komandų narių kandidatūras su jų tiesioginiais vadovais;10. Organizuoja ir vykdo projektų valdymo mokymus;11. Teikia projektų vadovams konsultacijas projektų valdymo klausimais;12. Siekdama institucijos tikslų, bendradarbiaudama su projektų dalyviais, sistemina ir įvertina projektų valdymo patirtį. |
| Funkcinis vadovas | <ol style="list-style-type: none">1. Teikia projekto vadovui informaciją apie galimus projekto komandos dalyvius, jų kompetenciją ir užimtumą;2. Dalyvauja planuojant projekto veiklas ir derina su projekto vadovu jam pavaldžių asmenų darbą vykdant projektą (darbų apimtį, tvarkaraštį);3. Sudaro paskirtiems asmenims sąlygas atlikti numatytas projekto užduotis pagal patvirtintą projekto planą; dirbdamas projekte darbuotojas tampa pavaldus projekto vadovui ir teikia jam atliktų užduočių ataskaitas;4. Perskirsto jam pavaldžių darbuotojų darbo krūvį, atsižvelgdamas į jų užimtumą projektinėje veikloje;5. Esant nesutarimų tarp projekto vadovo ir funkcinio vadovo dėl darbuotojų paskirstymo, galutinį sprendimą priima projekto savininkas; konfliktų valdymas gali būti perkeltas projektų valdymo tarnybai, kur pasiekiamas galutinis sutarimas. |

5. PROJEKTŲ VALDYMAS

5.1. Projekto charakteristika

Siekiant Vyriausybės strateginių tikslų įgyvendinimo, svarbu atskirti projektinę veiklą nuo procesinės veiklos. Tai rekomenduojama atlikti remiantis žemiau išvardintais kriterijais:

- **Aiškūs tikslai.** Projekto tikslai turi būti aiškiai apibrėžti, o sukuriami rezultatai ir naudos - pamatuojami ir susiję su Vyriausybės prioritetais ir/arba strateginiais institucijos tikslais.
- **Laiko ribos.** Projektas turi aiškią pradžią ir pabaigą. Projekto pabaiga laikomas momentas, kai pasiekiami numatyti projekto rezultatai arba projektas dėl įvairių priežasčių (finansavimo stokos, politinių pokyčių ar prioritetų kaitos) sustabdomas.
- **Dydis ir kompleksiskumas.** Kiekvienas projektas gali skirtis savo kompleksiskumu, o jo dydis gali būti apibrėžiamas keliais kriterijais ir labai įvairus: projektas gali daryti įtaką esamoms politinėms, ekonominėms, socialinėms ir kitoms sistemoms; projekto rezultatas gali būti teisės aktų, paketų ir/arba procedūrų rinkinys; projektas gali lemti organizacinius pokyčius; projektą vykdyti gali padalinys ar grupė žmonių, tačiau gali prireikti ir išorinių išteklių.
- **Ištekliai.** Rezultatui sukurti skiriami riboti Vyriausybės ištekliai. Jų naudojimą reikia atidžiai planuoti, kad rezultatas būtų pasiektas neperžengiant paskirtų išteklių ribų.
- **Unikalumas.** Galutinis projekto rezultatas visada bus unikalus, nors projektų valdymo procesai gali kartotis.

Projekto inicijavimas dažniausiai susijęs su Vyriausybės prioritetais, pagal kuriuos nustatomi planuojami pokyčiai ir atitinkamai sudaromi projektai. Tokie projektai laikomi Vyriausybės strateginiais projektais ir atitinka šias pagrindines sąlygas:

- Turi pradžią ir pabaigą;
- Yra politinės ir nacionalinės svarbos;
- Yra finansuojami;
- Atitinka strateginį prioritetą;
- Jų rezultatas pamatuojamas.

Atskiru Vyriausybės sprendimu projektu gali būti laikoma ir kita strateginę reikšmę turinti veikla, neatitinkanti anksčiau minėtų sąlygų. Toks pasiūlymas turi būti pristatomas Komisijai kaip idėja ir turi būti patvirtinamas remiantis tvarka, aprašyta 5.4 skyriuje.

Ne visos institucijų veiklos, atitinkančios aukščiau išvardintus kriterijus, turi būti įgyvendinamos kaip projektai. Institucija turi apibrėžti kriterijus, remiantis kuriais veiklos turi būti valdomos projekcinio valdymo principais, atsižvelgiant į veiklos kompleksiskumą, rizikingumą ir svarbą.

5.2. Projektų tipai

Projektai skirstomi į tris pagrindinius tipus:

- **Infrastruktūros** - projektai, kurie atitinka valstybės strateginius tikslus ir skirti objektams, aptarnaujantiems ūkį ir gyventojus (inžineriniai tinklai, susisiekimas, komunikacijos, komunalinės, visuomeninės ir kitos gyventojams teikiamos ar aplinkos kokybę gerinančios paslaugos), modernizuoti, atnaujinti ar statyti. Jie skatina ekonomikos augimą, socialinį vystymąsi ir atveria investicijas privačiam verslui. Šie projektai turi atitikti pagrindinius nacionalinių, Europos Sąjungos ir NATO teisės aktų reikalavimus.
- **Informacinių technologijų (IT)** - projektai, kurie atitinka valstybės strateginius tikslus ir skirti programinei įrangai kurti, techninei įrangai bei tinklams įsigyti ar atnaujinti, debesims ir virtualizacijai, verslo analizei ir duomenims valdyti bei IT paslaugoms teikti.
- **Pokyčių** - projektai, skirti pokyčiams viešajame sektoriuje diegti, institucijų vidiniams procesams tobulinti, valstybės institucijų ir įstaigų atliekamoms funkcijoms modernizuoti ir visuomenei teikiamų paslaugų kokybei gerinti.

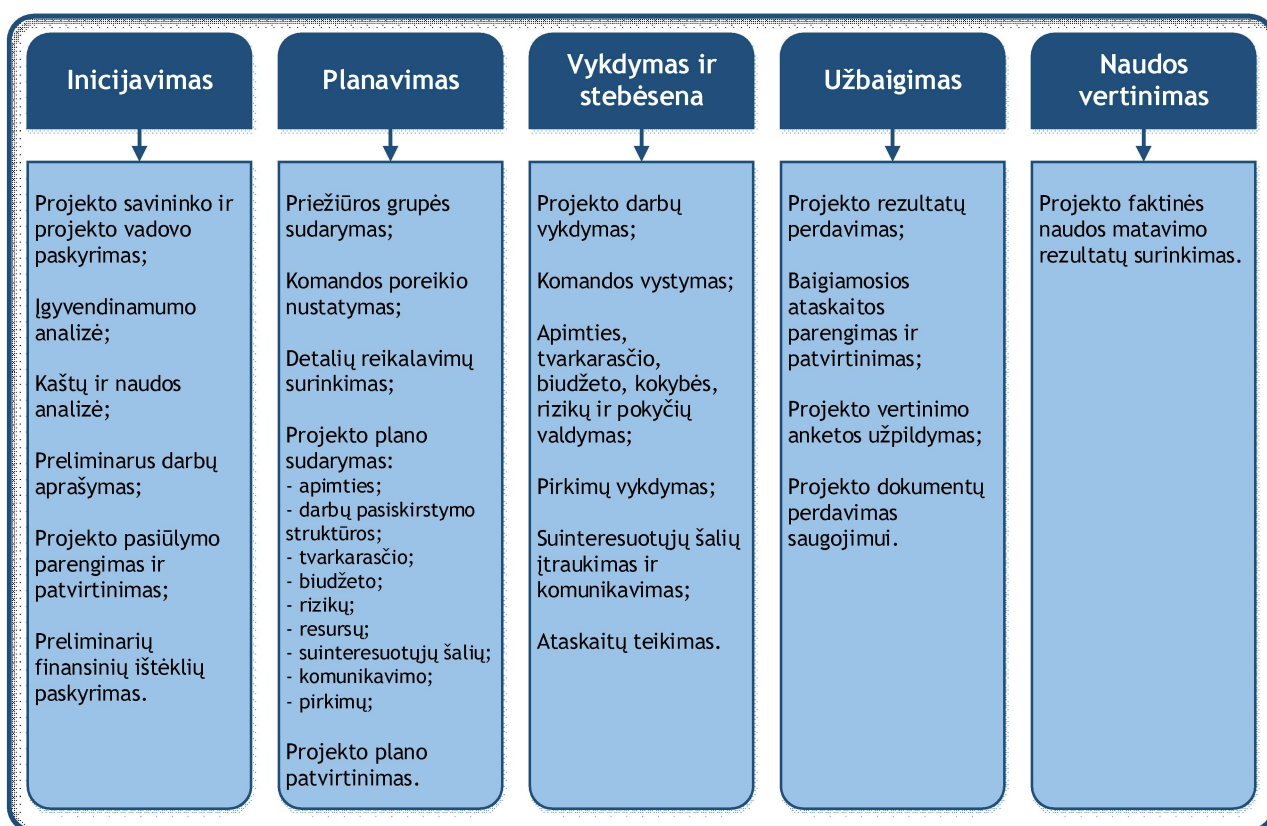
5.3. Projekto gyvavimo ciklas

Projekto vykdymas skaidomas į etapus. Kiekviename etape atliekami valdymo veiksmai, specifiniai kiekvienai žemiau nurodytai projekto valdymo žinių sričiai:

| | |
|--------------------------------|---|
| Projekto gyvavimo ciklo etapai | <ul style="list-style-type: none"> • Inicijavimas • Planavimas • Vykdymas ir stebėseną • Užbaigimas • Naudos vertinimas |
| Projekto valdymo žinių sritys | <ul style="list-style-type: none"> • Apimtis • Biudžetas • Tvarkaraštis • Rizikos • Suinteresuotosios šalys • Komunikavimas |

2 lentelė. Projekto gyvavimo ciklo etapai ir projekto valdymo žinių sritys

Pagrindiniai veiksmai, atliekami kiekviename projekto gyvavimo ciklo etape:



3 lentelė. Pagrindiniai projekto gyvavimo ciklo veiksmai

5.4. Projekto inicijavimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|--|------------------------------|
| 1. | Projektų šaltiniai | Projektų šaltiniais institucijoje gali būti: <ul style="list-style-type: none"> Vyriausybės programos įgyvendinimo planas; Vyriausybės prioritetinių darbų sąrašas; Ministerijos prioritetinių darbų sąrašas; kita. | |
| 2. | Projekto savininko paskyrimas | Komisija paskiria projekto savininką, kuris įgyvendins inicijuojamą projektą. | |
| 3. | Projekto vadovo paskyrimas | Projekto savininkas paskiria projekto vadovą. | |
| 4. | Strateginių tikslų įgyvendinamumo analizė ir projekto pasiūlymo paruošimas | Projekto vadovas, konsultuodamasis su projekto savininku, parengia projekto pasiūlymą, numato įgyvendinimo alternatyvas ir argumentuoja pasirinkto sprendimo tinkamumą bei naudingumą. Jei projektas turi ekonominį vertinimą, projekto vadovas pateikia kaštų ir naudos analizę, suderintą su projekto savininku. Rengiant projekto pasiūlymą yra konsultuojamasi su PVT. | Projekto pasiūlymo šablonas |
| 5. | Pasiūlymų svarstymas | Projekto savininkas atvyksta į Komisiją ir pristato projekto pasiūlymą, kurį svarsto Komisija. | |
| 6. | Projekto inicijavimo etapo sprendimas | Įvertinusi projekto tinkamumą, Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl tolesnio projekto vykdymo. | Sprendimų protokolo šablonas |
| 7. | Preliminarių išteklių patvirtinimas | Pritarusi projekto pasiūlymui, Komisija patvirtina preliminarinius finansinius išteklius. | |

5.5. Projekto planavimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|------------------------------|---|-------------------------|
| 1. | PPG sudarymas | Sudarant projekto priežiūros grupę, atliekamas procesas „PPG sudarymas“ (Žr. 5.6. poskyrį). PPG sudaryti yra privaloma. PPG pirmininkauja PS arba kitas paskirtas asmuo. | |
| 2. | Komandos poreikio nustatymas | Projekto vadovas, atsižvelgdamas į projekto specifiką, nustato projekto komandos poreikį, reikiamą komandos narių įsitraukimą, preliminarų darbo laiką, būtinas kompetencijas. | |
| 3. | Projekto plano rengimas | Susitarus su funkciniais vadovais dėl projekto komandos narių darbo vykdant projektą, projekto vadovas inicijuoja projekto plano rengimo procesą. Projekto planą rengia projekto vadovas, projekto komandos nariai ir kiti reikiami organizacijos padalinių darbuotojai, tačiau už projekto | Projekto plano šablonas |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|---|------------------------------|
| | | plano parengimą atsako projekto vadovas. Prireikus šiame žingsnyje tikslinamas projekto ekonominis vertinimas. | |
| 4. | Projekto plano suderinimas | Projekto vadovas parengtą projekto planą teikia suderinti PVT, o ši vertina, ar jis atitinka formos, kokybės ir turinio reikalavimus, ir teikia savo pastabas. | |
| 5. | Projekto plano svarstymas | Projekto vadovas parengtą ir su PVT suderintą projekto planą teikia svarstyti PS / PPG. PS / PPG vertina, ar sudarytas projekto planas atitinka lūkesčius, ar jame numatyti visi laukiami rezultatai, ar tokiu būdu įvykdytas projektas leis pasiekti projekto naudą. | |
| 6. | Sprendimas | PS / PPG priima sprendimą dėl projekto plano tvirtinimo. Patvirtintas projekto planas teikiamas svarstyti komisijai. Jei projekto savininkas projekto plano nepatvirtina, projekto vadovas vykdo projekto savininko nurodymus ir tobulina projekto planą. | |
| 7. | Projekto plano pristatymas komisijai | Komisijos posėdyje projekto planą pristato projekto savininkas, reikiama is klausimais jį papildo projekto vadovas. | |
| 8. | Projekto plano svarstymas | Komisijos posėdyje svarstomas projekto ir projekto plano tinkamumas, remiantis nustatytais kriterijais: <ul style="list-style-type: none"> • projekto atitiktis ilgalaikiai institucijos strategijai ir prioritetams; • numatyta projekto trukmė; • projekto kompleksiskumas; • institucijai sukuriamą naudą; • numatytas projekto biudžetas; • tinkamas projekto rizikų įvertinimas. | |
| 9. | Projekto planavimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl projekto ir projekto plano patvirtinimo. Jeigu projektas ir jo planas patvirtinami, pereinama į projekto vykdymo etapą. Jeigu projektas ir jo planas atmetami, projekto vykdymas nutraukiamas, atliekami komisijos nurodyti veiksmai. | Sprendimų protokolo šablonas |

5.6. PPG sudarymas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|--|----------------------------------|
| 1. | PPG narių kandidatūrų suderinimas | PS, atsižvelgdamas į projekto specifiką, darbui kviečia reikiamų sričių ekspertus (geroji praktika yra turėti ne daugiau kaip 5 grupės narius). PPG pirmininkauja PS arba kitas paskirtas asmuo. | |
| 2. | PPG sudarymo klausimo medžiagos parengimas | Suderinęs narių kandidatūras, PS užpildo PPG sudarymo šabloną, pateikia jį PVT. | PPG sudarymo šablonas |
| 3. | PPG patvirtinimas | Suderinus su PVT, PPG narių grupė tvirtinama ministro arba kanclerio įsakymu. | Ministro arba kanclerio įsakymas |

5.7. Projekto vykdymo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|---|------------------------------------|
| 1. | Darbų organizavimas | Projekto vadovas organizuoja suplanuotų projekto darbų vykdymą, vadovaudamasis projekto planu. Vykdydamas apima visų darbų paskirstymo struktūroje nurodytų darbų atlikimą, apimties, biudžeto ir tvarkaraščio kontrolę, remiantis projekto plane numatytais nuokrypio ribomis, rizikų valdymą, suinteresuotųjų šalių valdymą ir komunikavimą. Projekto vykdymo metu projekto vadovas nuolat atnaušina su projekto susijusius dokumentus. Tarpiniai projekto rezultatai prireikus gali būti pateikiami mėnesinėje projekto eigos ataskaitoje. Vykdamas projektą atliekama projekto stebėseną, kaip aprašyta 5.8 poskyryje. | Projekto eigos ataskaitos šablonas |
| 2. | Projekto probleminių klausimų nustatymas ir pokyčių valdymas | Jeigu projekto vykdymo metu atsiranda klausimų, kuriuos turi spręsti PS / PPG arba komisija, šie klausimai pateikiami vadovaujantis 5.9 poskyryje nurodytu pokyčių valdymo procesu. Probleminių klausimų pavyzdžiai: <ul style="list-style-type: none"> didesni nei projekto plane numatyti tvarkaraščio nuokrypiai; didesni nei projekto plane numatyti projekto biudžeto nuokrypiai; didesni nei projekto plane numatyti apimties nuokrypiai; projekto plano atnaujinimo teikimas; konfliktai dėl projekto išteklių; projekto tikslų, naudos korekcijos; kiti PS / PPG, komisijos kompetencijai priskirtini klausimai. | |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|--|------------------------------------|
| 3. | Projekto rezultatų pateikimas | Projekto vadovas kiekvieną mėnesį (jeigu nenumatyta kitaip) pateikia projekto rezultatus kartu su užpildyta projekto eigos ataskaita PS / PPG. | Projekto eigos ataskaitos šablonas |
| 4. | Projekto rezultatų svarstymas | Gavę projekto tarpinius rezultatus, PS / PPG svarsto rezultatų atitiktį projekto planui. Esant reikalui, PS / PPG teikia komisijai svarstyti tarpinius projekto rezultatus. | |
| 5. | Projekto vykdymo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl projekto tarpinių rezultatų įgyvendinimo patvirtinimo. Jeigu patvirtinama, kad visi sutarti projekto rezultatai įgyvendinti, pereinama į projekto užbaigimo etapą. | Sprendimų protokolo šablonas |

5.8. Projekto stebėseną

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|--|------------------------------------|
| 1. | Projekto eigos ataskaitos parengimas ir suderinimas | Projekto vadovas, parengęs projekto eigos ataskaitą už einamąjį mėnesį, siunčia ją suderinti su PS. | Projekto eigos ataskaitos šablonas |
| 2. | Tvirtinimo procesas | Projekto savininkas tvirtina projekto eigos ataskaitą, prireikus papildomai teiraujasi, tikslina duomenis. | |
| 3. | Projekto ataskaitos pateikimas | Projekto savininkui patvirtinus projekto eigos ataskaitą, projekto vadovas iki pirmos kito mėnesio darbo dienos pateikia ją PVT. Prireikus projekto eigos ataskaitos gali būti teikiamos ir dažniau. | |

5.9. Pokyčių valdymas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|---|--|
| 1. | Pokyčio prašymo rengimas ir projekto plano atnaujinimas tvirtinimui | Strateginių projektų pokyčiai tvirtinami tik SPPK posėdžio metu. Kitų projektų pokyčiai gali būti tvirtinami VSPPK posėdžio metu. Remdamasis pokyčių prašymo šablonu projekto vadovas rengia pokyčio prašymą ir atnauja projekto planą, kuriame šie pokyčiai aprašomi. Abu parengtus dokumentus projekto vadovas atsiunčia PVT. Jei projekto tvarkaraštis, biudžetas ir apimtis turi būti pakeisti dėl objektyvių priežasčių, nepriklausančių projekto dalyvių kompetencijai, tokie pokyčiai gali būti tvirtinami kaip naujas projekto pirminis planas. | Projekto pokyčio prašymo šablonas, projekto plano šablonas |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|---|--|
| 2. | Projekto pokyčių prašymų registro atnaujinimas | Projekto vadovui atsiuntus PVT pokyčio prašymą ir atnaujintą projekto planą, PVT atnauja projekto pokyčių prašymų registrą. | Projekto pokyčių prašymų registro šablonas |
| | PS / PPG | | |
| 3. | PS sprendimo priėmimas | PPG / PS įvertina siūlomą pokytį. PS priima sprendimą dėl projekto pokyčio patvirtinimo, pokytis toliau siūlomas komisijai. | |
| | Komisija | | |
| 4. | Dokumentų suderinimas PVT | Pokyčio prašymas ir atnaujintas projekto planas suderinamas su PVT. | Projekto pokyčio prašymo šablonas, projekto plano šablonas |
| 5. | Dokumentų pateikimas komisijai | Pokyčio prašymas ir atnaujintas projekto planas teikiamas svarstyti Komisijai. | Pokyčio prašymo šablonas, Projekto plano šablonas |
| 6. | Komisijos sprendimo priėmimas | Jeigu su pokyčiu neįyla papildomų rizikų projekto biudžetui, apimčiai ar tvarkaraščiui, pokytis tvirtinamas bendru komisijos pritarimu. Jeigu su pokyčiu keičiasi projekto biudžetas, apimtis, tvarkaraštis ar kyla papildomos rizikos, projektas pristatomas komisijoje ir vertinamas individualiai. Komisija priima sprendimą dėl projekto pokyčio ir atnaujinto projekto plano patvirtinimo. | Projekto pokyčio prašymo šablonas, projekto plano šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| 7. | Projekto pokyčių prašymų registro atnaujinimas | Komisijai priėmus sprendimą, PVT atnauja projekto pokyčių prašymų registrą. | Projekto pokyčių prašymų registro šablonas |
| 8. | Nutarimų vykdymas | PV vykdo PS / PPG ir komisijos nutarimus (jei nenurodomas kitas už nutarimų vykdymą atsakingas asmuo). | |

5.10. Projekto užbaigimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|--|---|
| 1. | Baigiamosios ataskaitos parengimas ir suderinimas | Projekto vadovas parengia baigiamąją ataskaitą ir pateikia ją PVT, o ši vertina, ar ataskaita atitinka formos, kokybės ir turinio reikalavimus. | Projekto baigiamosios ataskaitos šablonas |
| 2. | Baigiamosios ataskaitos svarstymas | Projekto vadovas parengtą ir su PVT suderintą baigiamąją ataskaitą teikia svarstyti PS / PPG. PS / PPG vertina, ar baigiamoji ataskaita parengta išsamiai, ar aprašyti visi svarbiausi projekto rezultatai ir svarbios projekto vykdymo eigos detalės. | |
| 3. | Baigiamosios ataskaitos tvirtinimas | PS / PPG priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl baigiamosios ataskaitos patvirtinimo. Patvirtinta baigiamoji ataskaita perduodama svarstyti komisijai. Jei nutariama baigiamąją ataskaitą tobulinti, grįžtama į 1 žingsnį. | |
| 4. | Projekto užbaigimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl baigiamosios ataskaitos patvirtinimo ir projekto užbaigimo patvirtinimo, jo išėmimo iš vykdomų projektų portfelio. Priėmus sprendimą dėl projekto išėmimo iš vykdomų projektų portfelio, išformuojama projekto komanda ir PPG. | Sprendimų protokolo šablonas |
| 5. | Projekto vertinimo anketos užpildymas | PVT organizuoja projekto vertinimo anketos užpildymą, ją pildyti pateikia projekto vadovui, projekto savininkui ir projekto komandos nariams. | Projekto vertinimo anketos šablonas |
| 6. | Projekto dokumentų perdavimas saugoti | Projekto vadovas institucijos nustatyta tvarka perduoda projekto dokumentus saugoti PVT. | |

5.11. Projekto naudos vertinimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|-----------------------------------|---|------------------------------|
| 1. | Siūlymas įvertinti projekto naudą | Atsižvelgdama į projektų planuose nurodomas laukiamas naudos pasiekimo datas, joms atėjus PVT siūlo įvertinti projekto naudą ir kreipiasi į projekto savininką ir / arba vadovą bei institucijos darbuotojus su prašymu pateikti faktinės naudos matavimų rezultatus. | Sprendimų protokolo šablonas |
| 2. | Faktinės naudos matavimų | Institucijos darbuotojai pateikia projekto vadovui ir PVT faktinės naudos matavimų rezultatus. | |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|---|---|
| | rezultatų pateikimas | | |
| 3. | Projekto naudos vertinimo ataskaitos parengimas ir suderinimas | Projekto vadovas, gavęs duomenis iš specialistų, parengia projekto naudos vertinimo ataskaitą ir suderina ją su PVT. | Projekto naudos vertinimo ataskaitos šablonas |
| 4. | Projekto naudos vertinimo ataskaitos pristatymas | PVT su projekto naudos vertinimo ataskaita supažindina buvusį projekto savininką ir PPG narius, o PS pristato parengtą projekto naudos vertinimo ataskaitą komisijai. | |
| 5. | Projekto naudos vertinimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą dėl projekto naudos vertinimo ataskaitos tinkamumo ir projekto naudos pasiekimo. | Sprendimų protokolo šablonas |
| 6. | Nurodymų vykdymas | Vadovaudamasi komisijos priimtais nutarimais, PVT vykdo jos nurodymus arba perduoda užduotis atsakingiems asmenims. Informacija apie baigto projekto naudą komisijai pateikiama ne rečiau kaip kartą per metus. Pasiekus planuotą projekto naudą ar suėjus nustatytam pasiekimo terminui, jų stebėsena nutraukiama. | |

5.12. Etapų sprendimai

| Etapas | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|---------------------------------------|---|--|
| Projekto inicijavimo etapo sprendimas | Išvertinusi projekto tinkamumą, komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl tolesnio projekto vykdymo. | Projekto pasiūlymo šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| Projekto planavimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl projekto ir projekto plano patvirtinimo. Jeigu projektas ir jo planas patvirtinami, pereinama į projekto vykdymo etapą. Jeigu projektas ir jo planas atmetami, projekto vykdymas nutraukiamas, atliekami komisijos nurodyti veiksmai. | Projekto plano šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| Projekto vykdymo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl projekto tarpinių rezultatų įgyvendinimo patvirtinimo. Jeigu patvirtinama, kad visi sutarti projekto rezultatai įgyvendinti, pereinama į projekto užbaigimo etapą. | Projekto eigos ataskaitos šablonas, sprendimų protokolo šablonas |

| Etapas | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|--|---|--|
| Projekto užbaigimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl projekto baigiamosios ataskaitos patvirtinimo ir projekto užbaigimo patvirtinimo, jo išėmimo iš vykdomų projektų portfelio. Priėmus sprendimą dėl projekto išėmimo iš vykdomų projektų portfelio, išformuojama projekto komanda ir PPG. | Projekto baigiamosios ataskaitos šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| Projekto naudos vertinimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą dėl projekto naudos vertinimo ataskaitos tinkamumo ir projekto naudos pasiekimo. | Projekto naudos vertinimo ataskaitos, šablonas, sprendimų protokolo šablonas |

6. BIUDŽETO VALDYMAS

6.1. Biudžeto valdymo procesas

Projekto biudžeto valdymas yra viena iš pagrindinių projekto valdymo žinių sričių. Programos ir portfelio biudžetai valdomi analogiškais principais, kaip ir projekto biudžetas. Programos biudžetas apima į ją įtrauktų projektų biudžetus, portfelio biudžetas apima į jį įtrauktų projektų ir programų biudžetus. Biudžeto valdymas susideda iš pagrindinių etapų, nurodytų 4 schemeje:



4 schema. Pagrindiniai projekto biudžeto valdymo etapai

6.2. Biudžeto valdymo planavimas

Biudžeto valdymo planas yra neatskiriama projekto plano dalis. Biudžeto valdymo planas paprastai sudaromas projekto planavimo etape ir **privalo būti suderintas su PVT ir patvirtintas komisijoje kaip projekto plano dalis**. Biudžeto valdymo plane turi būti aprašyti šie elementai:

- Biudžeto detalizavimo lygis;
- Finansavimo šaltiniai;
- Biudžeto kategorijos;
- Laiko intervalai;
- Palaikymo biudžetas;
- Biudžeto nuokrypių valdymas;
- Biudžeto kontrolės procedūros.

6.2.1. Biudžeto detalizavimo lygis

Projekto biudžetą rekomenduojama valdyti konkrečių projekto darbų ar darbų grupių (kurių visuma sudaro projekto rezultatus) detalumo lygiu. Toliau pateiktas darbų detalumo lygio biudžeto pavyzdys:

| Darbų grupės | Biudžetas |
|------------------------------------|-------------|
| 1. Pirmoji darbų grupė | 200 000 Eur |
| 2. Antroji darbų grupė | 100 000 Eur |
| 3. Trečioji darbų grupė | 100 000 Eur |
| 4. Ketvirtoji darbų grupė | 150 000 Eur |
| 5. Penktoji darbų grupė | |
| 5.1. Penktosios darbų grupės dalis | 550 000 Eur |

| | |
|------------------------------------|----------------------|
| 5.2. Penktosios darbų grupės dalis | 65 000 Eur |
| 6. Šeštoji darbų grupė | 45 000 Eur |
| Iš viso | 1 210 000 Eur |

4 lentelė. Darbų detalumo lygio biudžeto pavyzdys

Kai biudžetą valdyti detaliausiu darbų lygiu netikslinga (pavyzdžiui, stambesniems ar mažiau apibrėžtiems projektams), projekto savininkas ir projekto vadovas gali suplanuoti ir formaliai patvirtinti kitą biudžeto planavimo ir kontrolės detalumo lygį, pavyzdžiui, darbų grupių lygio:

| Darbų grupės | Biudžetas |
|---------------------------|----------------------|
| 1. Pirmoji darbų grupė | 200 000 Eur |
| 2. Antroji darbų grupė | 100 000 Eur |
| 3. Trečioji darbų grupė | 100 000 Eur |
| 4. Ketvirtoji darbų grupė | 150 000 Eur |
| 5. Penktoji darbų grupė | 615 000 Eur |
| 6. Šeštoji darbų grupė | 45 000 Eur |
| Iš viso | 1 210 000 Eur |

5 lentelė. Darbų grupių lygio biudžeto pavyzdys

6.2.2. Finansavimo šaltiniai

Biudžeto valdymo plane turi būti nurodyti konkretūs projekto biudžeto finansavimo šaltiniai iš toliau pateikiamų:

- valstybės biudžeto lėšos (įskaitant tikslinės paskirties lėšas ir pajamų įmokas);
- bendrojo finansavimo lėšos;
- Europos Sąjungos ir kitos tarptautinės finansinės paramos lėšos;
- esami asignavimai;
- kiti šaltiniai (kitos teisėtai planuojamos arba gautos lėšos).

Taip pat turi būti nurodyta, ar finansavimas patvirtintas, ar dar nepatvirtintas.

Toliau pateiktas nagrinėjamo projekto biudžeto pavyzdys su finansavimo šaltiniais ir jų komentarais:

| Darbų grupės | Biudžetas | Finansavimo šaltinis | Finansavimo komentaras |
|---------------------------|-------------|---------------------------------|---------------------------|
| 1. Pirmoji darbų grupė | 200 000 Eur | ES fondų lėšos (10 prioritetas) | Patvirtintas finansavimas |
| 2. Antroji darbų grupė | 100 000 Eur | ES fondų lėšos (10 prioritetas) | Patvirtintas finansavimas |
| 3. Trečioji darbų grupė | 100 000 Eur | ES fondų lėšos (10 prioritetas) | Patvirtintas finansavimas |
| 4. Ketvirtoji darbų grupė | 150 000 Eur | ES fondų lėšos (10 prioritetas) | Patvirtintas finansavimas |
| 5. Penktoji darbų grupė | | ES fondų lėšos (10 prioritetas) | Patvirtintas finansavimas |

| | | | | |
|---------|-------------------------------|---------------|---------------------------------|---------------------------|
| 5.1. | Penktosios darbų grupės dalis | 550 000 Eur | ES fondų lėšos (10 prioritetas) | Patvirtintas finansavimas |
| 5.2. | Penktosios darbų grupės dalis | 65 000 Eur | ES fondų lėšos (10 prioritetas) | Patvirtintas finansavimas |
| 6. | Šeštoji darbų grupė | 45 000 Eur | ES fondų lėšos (10 prioritetas) | Patvirtintas finansavimas |
| Iš viso | | 1 210 000 Eur | | |

6 lentelė. Biudžeto pavyzdys su finansavimo šaltiniais

6.2.3. Biudžeto kategorijos

Biudžeto kategorijos parenkamos pagal Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. liepos 3 d. įsakymu Nr. 1K-134 patvirtintą Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių biudžetų pajamų ir išlaidų klasifikaciją.

Projekto plane ir biudžete turi būti išskirti šių pagrindinių kategorijų biudžetai:

- **Darbo užmokesčio biudžetas.** Į jį įtraukiamas valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo užmokestis ir socialinio draudimo įmokos. Šios kategorijos biudžetas įtraukiamas į projektą tik tuo atveju, jei projektui įgyvendinti pasitelkiami papildomi žmogiškieji ištekliai. Jei projektas įgyvendinamas jau institucijoje dirbančių darbuotojų, kuriems priskirtos ir kitos (ne tik projekto) funkcijos, darbo užmokesčio biudžeto į projekto biudžetą įtraukti nereikia.
- **Biudžetas prekėms ir paslaugoms įsigyti.** Į šią kategoriją įtraukiamos visos biudžetas, skirtas prekėms ir paslaugoms, naudojamoms projekto reikmėms, įsigyti.
- **Biudžetas turtui įsigyti.** Į šią kategoriją įtraukiamas biudžetas visam materialiajam ir nematerialiajam turtui įsigyti.
- **Kitų išmokų ir subsidijų biudžetas.** Į šią kategoriją įtraukiamas kitų atliekamų išmokų, kurios siejasi su projektu, biudžetas, pavyzdžiui, tiksliniai fondai, subsidijos ar tikslinio rėmimo biudžetas.

Kiekvienoje biudžeto eilutėje turi būti nurodytos konkrečios kiekvienos biudžeto kategorijos sumos, kaip parodyta šiame pavyzdyje:

| Darbų grupės | Biudžetas | Darbo užmokesčio biudžetas | Biudžetas prekėms ir paslaugoms įsigyti | Biudžetas turtui įsigyti | Kitų išmokų ir subsidijų biudžetas |
|------------------------------------|---------------|----------------------------|---|--------------------------|------------------------------------|
| 1. Pirmoji darbų grupė | 200 000 Eur | 20 000 Eur | 180 000 Eur | | |
| 2. Antroji darbų grupė | 100 000 Eur | 10 000 Eur | 90 000 Eur | | |
| 3. Trečioji darbų grupė | 100 000 Eur | 30 000 Eur | 70 000 Eur | | |
| 4. Ketvirtoji darbų grupė | 150 000 Eur | 10 000 Eur | 140 000 Eur | | |
| 5. Penktoji darbų grupė | | | | | |
| 5.1. Penktosios darbų grupės dalis | 550 000 Eur | 50 000 Eur | 300 000 Eur | | 200 000 Eur |
| 5.2. Penktosios darbų grupės dalis | 65 000 Eur | 45 000 Eur | 20 000 Eur | | |
| 6. Šeštoji darbų grupė | 45 000 Eur | 5 000 Eur | 40 000 Eur | | |
| Iš viso | 1 210 000 Eur | 170 000 Eur | 840 000 Eur | | 200 000 Eur |

7 lentelė. Biudžeto paskirstymas pagal kategorijas

6.2.4. Laiko intervalai

Projekto plane turi būti numatyta, kokiais laiko intervalais bus planuojamas ir kontroliuojamas projekto biudžetas. Rekomenduojama, kad toks laiko intervalas turi būtų vienas mėnuo. Kai biudžetą valdyti mėnesio intervalu netikslinga, projekto savininkas ir projekto vadovas gali suplanuoti ir formaliai patvirtinti kitą biudžeto planavimo ir kontrolės laiko intervalą, pavyzdžiui, ketvirtį, pusmetį ar metus.

6.2.5. Palaikymo biudžetas

Projekto plane turi būti atskirai numatytas palaikymo biudžetas, planuojamas vienu metų intervalu. Jei projekto metu sukuriamas paslauga, kuri bus taikoma nuolat, vertėtų nurodyti bent 10 metų šios paslaugos palaikymo biudžetą, atsižvelgiant į galimus paslaugos pokyčius. Turi būti naudojami tų pačių kategorijų biudžetai, kaip ir projekto įgyvendinimo biudžete. Palaikymo biudžetas projekto plane pateikiamas atskiroje projekto plano lentelėje ir neįskaičiuojamas į projekto biudžetą.

6.2.6. Sukurtosios vertės valdymo rodikliai

Biudžetui valdyti skirti sukurtosios vertės valdymo rodikliai aprašyti 8 lentelėje.

| Rodiklio sutrumpinimas | Rodiklio pavadinimas | Rodiklio aprašymas | Rodiklio apskaičiavimo formulė |
|---|--------------------------------|---|--|
| BAC (angl. Budget at Completion) | Planuojamas pabaigos biudžetas | Bendras planuojamas projekto biudžetas nuo projekto pradžios iki pabaigos | |
| VAC (angl. Variance at Completion) | Pabaigos biudžeto nuokrypis | Patvirtinto projekto biudžeto ir planuojamo pabaigos biudžeto skirtumas | |
| AC (angl. Actual Cost) | Faktinis biudžetas (sąnaudos) | Nuo projekto pradžios išleistų ir dokumentais patvirtintų sąnaudų kaupiamoji suma | |
| PV (angl. Present Value) | Planuotoji vertė | Planuotas kaupiamasis projekto biudžetas | $PV = \text{planuotas projekto darbų baigtumo \%} * BAC$ |
| EV (angl. Earned Value) | Sukurtoji vertė | Faktinis kaupiamasis projekto biudžetas | $EV = \text{faktinis projekto darbų baigtumo \%} * BAC$ |
| CPI (angl. Cost Performance Index) | Biudžeto rodiklis | Santykinis projekto sąnaudų veiksmingumo rodiklis | $CPI = EV / AC$ Didesnė už vienetą rodiklio reikšmė rodo, kad atliktų darbų sąnaudos yra mažesnės už planuotąsias |
| SPI (angl. Schedule Performance Index) | Tvarkaraščio rodiklis | Santykinis tvarkaraščio nuokrypių (projekto darbų atlikimo) rodiklis | $SPI = EV / PV$ Didesnė už vienetą rodiklio reikšmė rodo, kad darbai atliekami greičiau, nei planuota |

8 lentelė. Sukurtosios vertės valdymo rodikliai

6.2.6. Sukurtosios vertės valdymo rodiklių skaičiavimo pavyzdys

Pavyzdžiui, projekto biudžetas yra 2 000 000 Eur. Iki šios dienos buvo planuota atlikti 50 %, o atlikta 45 % projekto darbų. Iki šios dienos faktiškai sunaudota 52 % biudžeto.

| Rodiklis | Skaičiavimai | Pastabos |
|----------|---|--|
| BAC | $BAC = 2\,000\,000 \text{ Eur}$ | |
| AC | $AC = 52\% * 2\,000\,000 \text{ Eur}$ $AC = 1\,040\,000 \text{ Eur}$ | |
| PV | $PV = 50\% * 2\,000\,000 \text{ Eur}$ $PV = 1\,000\,000 \text{ Eur}$ | |
| EV | $EV = 45\% * 2\,000\,000 \text{ Eur}$ $EV = 900\,000 \text{ Eur}$ | |
| CPI | $CPI = EV / AC$ $CPI = 900\,000 \text{ Eur} / 1\,040\,000 \text{ Eur}$ $CPI = 0,86$ | Rodiklis parodo, kad kiekvienam išleistam eurui sukuriama produkto už 0,86 euro |
| SPI | $SPI = EV / PV$ $SPI = 900\,000 \text{ Eur} / 1\,000\,000 \text{ Eur}$ $SPI = 0,9$ | Rodiklis parodo, kad projekto komanda vidutiniškai atlieka 90 % darbų per laiko vienetą. |



9 lentelė. Sukurtosios vertės valdymo rodiklių apskaičiavimo pavyzdys








6.3. Biudžeto valdymas

Projekto plane turi būti numatyta, kaip bus atliekama biudžeto kontrolė: nurodomi atsakingi asmenys iš projekto komandos, kontrolės dažnumas ir būdas, organizaciniai ir IT įrankiai.

Valdant biudžetą, projekto plane nustatytu periodiškumu apskaičiuojamos sukurtosios vertės rodiklių reikšmės. Remiantis 10 lentelėje pateiktomis rekomendacijomis, priklausomai nuo biudžeto nuokrypio dydžio, inicijuojamas pokyčių valdymo procesas arba kiti projekto plane numatyti veiksmai, kai:

- skiriasi sukurtoji vertė ir faktinis biudžetas (CPI, biudžeto rodiklis);
- skiriasi sukurtoji vertė ir planuotoji vertė (SPI, tvarkaraščio rodiklis);
- prognozuojama, kad įgyvendinus projektą skirsis biudžeto planas ir faktas (VAC, pabaigos sąnaudų nuokrypis).

| Nuokrypis | Vertinimas | Vizualus žymėjimas | Veiksmai |
|--------------------|-------------------------|---|--|
| $CPI \geq 0,99$ | Labai gerai |  | Rodiklis sekamas. |
| $0,9 < CPI < 0,99$ | Gerai arba vidutiniškai |  | <p>Projekto savininkas ir projekto vadovas aptaria susidariusią situaciją ne rečiau kaip kartą per mėnesį.</p> <p>Nustatomos nuokrypių priežastys ir suplanuojami korekciniai veiksmai. Nuokrypių priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai įtraukiami į mėnesinę eigos ataskaitą.</p> |

| | | | |
|---|--------------------------|---|---|
| $CPI \leq 0,9$ | Patenkinamai arba blogai |  | <p>Projekto savininkas ir projekto vadovas aptaria susidariusią situaciją ne rečiau kaip kartą per mėnesį.</p> <p>Nustatomos nuokrypių priežastys ir suplanuojami korekciniai veiksmai. Nuokrypių priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai įtraukiami į mėnesinę eigos ataskaitą.</p> <p>Priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai aptariami komisijoje, inicijuojant projekto pokytį.</p> |
| $SPI \geq 0,99$ | Labai gerai |  | Rodiklis sekamas. |
| $0,9 < SPI < 0,99$ | Gerai arba vidutiniškai |  | <p>Projekto savininkas ir projekto vadovas aptaria susidariusią situaciją ne rečiau kaip kartą per mėnesį.</p> <p>Nustatomos nuokrypių priežastys ir suplanuojami korekciniai veiksmai. Nuokrypių priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai įtraukiami į mėnesinę eigos ataskaitą.</p> |
| $SPI \leq 0,9$ | Patenkinamai arba blogai |  | <p>Projekto savininkas ir projekto vadovas aptaria susidariusią situaciją ne rečiau kaip kartą per mėnesį.</p> <p>Nustatomos nuokrypių priežastys ir suplanuojami korekciniai veiksmai. Nuokrypių priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai įtraukiami į mėnesinę eigos ataskaitą.</p> <p>Priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai aptariami komisijoje, inicijuojant projekto pokytį.</p> |
| $VAC < 1 \% \text{ planuojamų kaštų}$ | Labai gerai |  | Rodiklis sekamas |
| $VAC < 10 \% \text{ planuojamų kaštų}$ | Gerai arba vidutiniškai |  | <p>Projekto savininkas ir projekto vadovas aptaria susidariusią situaciją ne rečiau kaip kartą per mėnesį.</p> <p>Nustatomos nuokrypių priežastys ir suplanuojami korekciniai veiksmai. Nuokrypių priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai įtraukiami į mėnesinę eigos ataskaitą.</p> |
| $VAC \geq 10 \% \text{ planuojamų kaštų}$ | Patenkinamai arba blogai |  | <p>Projekto savininkas ir projekto vadovas aptaria susidariusią situaciją ne rečiau kaip kartą per mėnesį.</p> <p>Nustatomos nuokrypių priežastys ir suplanuojami korekciniai veiksmai. Nuokrypių priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai įtraukiami į mėnesinę eigos ataskaitą.</p> <p>Priežastys, įtaka projektui ir korekciniai veiksmai aptariami Komisijoje.</p> <p>Inicijuojamas projekto pokytis</p> |

10 lentelė. Rekomendacinės projekto išlaidų nuokrypių ribos ir valdymo veiksmai

7. PROGRAMŲ VALDYMAS

7.1. Programa ir jos gyvavimo ciklas

Programa yra tarpusavyje susijusių projektų visuma, kuria siekiama įgyvendinti bendrą strateginį tikslą. Vientisas programos komponentų valdymas pagerina naudų realizavimą, užtikrinant programą sudarančių projektų veiklų atitiktį programą vykdančios institucijos strategijai. Pagrindinis projektų ir programų skirtumas, jog naudos programos metu pasiekiamos dar jai nepasibaigus. Jei programą sudarantys projektai nesiekia tų pačių ar vienas kitą papildančių tikslų arba naudų, o juos sieja tik bendra technologija ar savininkas, tokį projektų rinkinį tikslinga valdyti kaip portfelį (žr. 8 skyrių - Portfelio valdymas), o ne kaip programą.

Programos paprastai inicijuojamos ar suformuojamos trimis būdais:

- Inicijuojamos siekti naujų tikslų ir rezultatų prieš ją sudarančių projektų darbų pradžią;
- Suformuojamos, kai institucija pripažįsta, kad jau vykdomi projektai yra susiję bendrais rezultatais, naudomis, tikslais ar sukuriamu produktu;
- Suformuojamos, išskaidant projektą į kelis susijusius projektus ir juos sujungiant į programą.

Programos gyvavimo ciklas susideda iš 4 pagrindinių etapų (11 lentelė). Vykdam programą, atliekami kiekvieno į programą įeinančio projekto valdymo veiksmai. Papildomai atliekami programos lygmens valdymo veiksmai, specifiniai kiekvienai iš žemiau nurodytų programos valdymo žinių sričių kiekvieno programos vykdymo etapo metu:

| | |
|---------------------------------|--|
| Programos gyvavimo ciklo etapai | <ul style="list-style-type: none"> • Inicijavimas • Planavimas • Vykdydas ir stebėsenas • Užbaigimas |
| Programos valdymo žinių sritys | <ul style="list-style-type: none"> • Strategija • Naudos • Suinteresuotosios šalys • Valdymo modelis |

11 lentelė. Programos gyvavimo ciklo etapai ir programos valdymo žinių sritys

7.2. Programos valdymo žinių sritys

Programos vykdymo metu kiekviename etape rekomenduojama skirti didelį dėmesį visoms žemiau detalizuotoms programos valdymo žinių sritims, siekiant efektyvaus rezultato su didžiausia įmanoma nauda:

| Programos valdymo žinių sritis | Sudėtinės dalys | Rezultatas |
|--------------------------------|--|---|
| Strategija | <ul style="list-style-type: none"> • Apibrėžiamas programos pagrindimas; • Paruošiamas programos planas; • Sudaromas programos gairių planas; • Apibrėžiama programos rizikų valdymo strategija. | <ul style="list-style-type: none"> • Programa leis efektyviai pasiekti strateginius tikslus. |
| Naudos | <ul style="list-style-type: none"> • Detalizuojamos programos naudos; • Suplanuojami naudų pasiekimo veiksmai; • Suplanuojami naudų perdavimo ir išlaikymo veiksmai. | <ul style="list-style-type: none"> • Programos atnešamos naudos bus aiškiai siekiamos ir perduotos institucijai. |
| Suinteresuotosios šalys | <ul style="list-style-type: none"> • Nustatomos papildomos nei programą sudarančių projektų suinteresuotosios šalys; | <ul style="list-style-type: none"> • Suinteresuotųjų šalių įtraukimas padidins |

| | | |
|------------------------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Suplanuojami suinteresuotųjų šalių įtraukimo veiksmai; • Suplanuojami komunikacijos veiksmai. | <p>programos atnešamų naudų tikimybę;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktyvus ir planingas komunikavimas užtikrins programos palaikymą iš suinteresuotųjų šalių. |
| Valdymo modelis | <ul style="list-style-type: none"> • Nustatomos programos valdymo rolės ir atsakomybės; • Suplanuojami stebėsenos, pokyčių valdymo ir ataskaitų teikimo veiksmai; • Nustatomi projektų įtraukimo į programą ir išėmimo iš programos kriterijai. | <ul style="list-style-type: none"> • Valdymo procesai bus priimtini susijusiems asmenims; • Susiję asmenys sutiks su programos valdymo sprendimais; • Bus išvengiama nuokrypių nuo programos plano. |

12 lentelė. Pagrindiniai programos gyvavimo ciklo veiksmai

7.3. Programos dalyvių vaidmenys

| Dalyvis | Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės: |
|-----------------------------------|---|
| Programos savininkas (PrS) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Užtikrina reikiamą paramą programai; 2. Tvirtina programos planą; 3. Atsako už programos naudos pasiekimą; 4. Priima sprendimus dėl programos apimtys, biudžeto ir terminų; 5. Atsiskaito komisijai už pasiektus rezultatus ir naudą. |
| Programos vadovas (PrV) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nustato programą sudarančių projektų sąryšius ir bendrą jų naudą; 2. Tam tikrais atvejais prisiima programą sudarančių projektų savininko vaidmenį, su juo susijusias funkcijas ir atsakomybę; 3. Sudaro programos valdymo planą, apimantį programą sudarančių projektų planus, ir specifines programos valdymui skirtas dalis; 4. Eskaluoja su programa susijusias rizikas ir problemas PrS; 5. Kontroliuoja programos tvarkaraštį, biudžetą, rizikas, problemas; 6. Nurodo programos rezultato reikalavimus; 7. Įtraukia suinteresuotąsias programos šalis; 8. Teikia pagalbą ir patarimus programos projektų vadovams. |
| Programos priežiūros grupė (PrPG) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Padeda portfelio savininkui atlikti visas jam priskiriamas funkcijas. |
| Programos komanda (PrK) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Padeda programos vadovui planuoti programą; 2. Vykdo programos vadovo paskirtas užduotis; 3. Dalyvauja programos komandos susitikimuose, teikia reikiamą informaciją, siūlo sprendimus; 4. Teikia programos vadovui informaciją apie atliktus darbus ir panaudotus išteklius; <p>1. Atlieka kitas funkcijas pagal programos plane priskirtas atsakomybes.</p> |

7.4. Programos inicijavimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|---|------------------------------|
| 1. | Programų šaltiniai | Programų šaltiniais organizacijoje gali būti: <ul style="list-style-type: none"> • Vyriausybės programos įgyvendinimo planas; • Vyriausybės prioritetinių darbų sąrašas; • Vykdomi projektai, kuriuos nuspręsta įgyvendinti kaip programą; • kita. | |
| 2. | Programos savininko paskyrimas | Komisija paskiria programos savininką, kuris užtikrins reikiamą paramą programai ir bus atskaitingas už programos rezultatus ir naudas. | |
| 3. | Programos vadovo paskyrimas | PrS skiria programos vadovą. | |
| 4. | Programos pasiūlymo rengimas | Programos vadovas, konsultuodamasis su programos savininku, parengia programos pasiūlymą, numato įgyvendinimo alternatyvas ir argumentuoja pasirinkto sprendimo tinkamumą bei naudingumą. Programos pasiūlymas taip pat apima siūlomų įtraukti į programą projektų sąrašą. Jei programa turi ekonominį vertinimą, programos vadovas pateikia kaštų ir naudos analizę. Rengiant programos pasiūlymą taip pat yra konsultuojamasi su PVT. | Programos pasiūlymo šablonas |
| 5. | Pasiūlymų svarstymas | Programos savininkas atvyksta į komisiją ir pristato programos pasiūlymą, kurį svarsto komisija. | |
| 6. | Programos inicijavimo etapo sprendimas | Įvertinusi programos pasiūlymą, komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl tolesnio programos vykdymo. | Sprendimų protokolo šablonas |
| 7. | Preliminarių išteklių patvirtinimas | Pritarusi programos pasiūlymui, komisija patvirtina preliminarinius finansinius išteklius. | |

7.5. Programos planavimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|---|-------------------|
| 1. | Programos priežiūros grupės PrPG sukūrimas | Sudarant programos priežiūros grupę, atliekamas procesas „PrPG sudarymas“ (Žr. 7.6. poskyrį). PrPG sudaryti yra privaloma. PrPG pirmininkauja PrS arba kitas paskirtas asmuo. | |
| 2. | Programos komandos sukūrimas | Programos vadovas sukuria programos komandą, į kurią rekomenduojama įtraukti programą sudarančių projektų vadovus. | |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|--|---|
| 3. | Programos plano rengimas | Į programos planą įtraukiami visų programos projektų planai. Parengiamas pilnas dokumentas, papildomai aprašantis bendrą programos apimtį, gaires, prielaidas, apribojimus, valdymo modelį, rizikas, sėkmės faktorius, tikslus, naudas, matavimo rodiklius ir prireikus kitą informaciją, susiejančią programą su jos pagrindimu. | Programos plano šablonas; projekto plano šablonas |
| 4. | Programos plano suderinimas | Programos vadovas parengtą programos planą derina su PVT, o ši vertina, ar jis atitinka formos, kokybės ir turinio reikalavimus, ir teikia savo pastabas. | |
| 5. | Programos plano svarstymas | Programos vadovas parengtą ir su PVT suderintą programos planą teikia svarstyti PrS / PrPG. PrS / PrPG vertina, ar sudarytas programos planas atitinka lūkesčius, ar jame numatyti visi laukiami rezultatai, ar tokiu būdu vykdoma programa leis pasiekti norimas naudas. | |
| 6. | Sprendimas | PrS / PrPG priima sprendimą dėl programos plano tvirtinimo. Patvirtintas programos planas teikiamas svarstyti komisijai. Jei programos savininkas programos plano nepatvirtina, programos vadovas vykdo programos savininko nurodymus ir tobulina programos planą. | |
| 7. | Programos plano pristatymas komisijai | Komisijos posėdyje programos valdymo planą pristato programos savininkas arba programos vadovas. | |
| 8. | Programos plano svarstymas | Komisijos posėdyje programos valdymo planas svarstomas, remiantis nustatytais kriterijais: <ul style="list-style-type: none"> • programos strateginė atitiktis; • programos įgyvendinamumas; • programos sukuriamos naudos; • programos įgyvendinimo strategijos ir rezultatų įtaka programos naudoms; • programos biudžeto vertinimas; • tinkamas programos rizikų įvertinimas. | |
| 9. | Programos planavimo etapo sprendimas | <p>Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl programos ir programos plano patvirtinimo.</p> <p>Jeigu programa ir programos planas patvirtinami, pereinama į programos vykdymo etapą.</p> <p>Jeigu programa ir programos valdymo planas atmetami, programos vykdymas yra nutraukiamas, vykdomi komisijos nurodyti veiksmai.</p> | Sprendimų protokolo šablonas |

7.6. PrPG sudarymas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|---|----------------------------------|
| 1. | PrPG narių kandidatūrų suderinimas | PrS, atsižvelgdamas į programos specifiką, darbui kviečia reikiamų sričių ekspertus (geroji praktika yra turėti ne daugiau kaip 5 grupės narius). Lietuvos Respublikos Vyriausybės Kanceliarijos PVT turi teisę paskirti vieną PrPG narį savo nuožiūra. | |
| 2. | PrPG sudarymo klausimo medžiagos parengimas | Suderinęs narių kandidatūras, PrS užpildo PrPG sudarymo šabloną, jį pateikia PVT. | PrPG sudarymo šablonas |
| 3. | PrPG patvirtinimas | Suderinus su PVT, PrPG narių grupė tvirtinama ministro arba kanclerio įsakymu. PrPG pirmininkauja PrS arba kitas paskirtas asmuo. | Ministro arba kanclerio įsakymas |

7.7. Programos vykdymo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|--|-------------------------------------|
| 1. | Darbų vykdymo organizavimas | Programos vadovas organizuoja programos darbų vykdymą, kaip numatyta programos plane. | Programos plano šablonas |
| 2. | Programos projektų inicijavimas, vykdymas ir užbaigimas | Į programos apimtį patenkantys projektai inicijuojami, vykdomi ir užbaigiami, kaip numatyta programos valdymo plane. | |
| 3. | Tvarkaraščio kontrolė ir atnaujinimas | Programos vadovas kontroliuoja programos projektų ir kitų darbų vykdymą, remdamasis programos planu, atnaušina tvarkaraštį, esant pasikeitimams. | |
| 4. | Rizikų stebėseną | Programos vadovas nuolat stebi programos lygio rizikas, inicijuoja rizikų prevencijos veiksmus ir atnaušina programos plano rizikų valdymo dalį. | |
| 5. | Suinteresuotųjų šalių įsitraukimo valdymas | Programos vadovas valdo suinteresuotų šalių lūkesčius, aktyviai komunikuoja, remdamasis programos planu. | |
| 6. | Programos eigos ataskaitos teikimas | Programos savininkui patvirtinus einamojo mėnesio programos eigos ataskaitą, programos vadovas iki pirmos kito kalendorinio mėnesio darbo dienos pateikia ją PVT. Prireikus programos eigos ataskaitos gali būti teikiamos ir dažniau. | Programos eigos ataskaitos šablonas |
| 7. | Programos naudų registro atnaujinimas | Programos valdymo plane numatytu periodiškumu atnaujinamas programos naudų registras. | Programos naudų registro šablonas |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|---|-------------------------------------|
| 8. | Programos probleminių klausimų nustatymas | <p>Jeigu programos vykdymo metu atsiranda klausimų, susijusių su į programą įeinančių projektų problemomis arba programos lygmens problemomis, kuriuos turi spręsti PrS / PrPG ar komisija, šie klausimai pateikiami vadovaujantis 7.8 poskyryje nurodytu pokyčių valdymo procesu. Galimi probleminiai klausimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> didesni nei programos plane numatyti tvarkaraščio nuokrypiai; didesni nei programos plane numatyti biudžeto nuokrypiai; didesni nei programos plane numatyti apimties nuokrypiai; programos plano atnaujinimas; konfliktai dėl programos išteklių; programos tikslų, naudos korekcijos; <p>kiti PrS / PrPG, komisijos kompetencijai priskirtini klausimai.</p> | |
| 9. | Projektų įtraukimas ir išėmimas iš programos | <p>Programos vadovas nuolat matuoja į programą įtrauktų projektų naudą. Jei projektas neatitinka programos naudos reikalavimų (t.y., projektą reikia išimti iš programos) arba reikia įtraukti naują projektą, pradedamas pokyčių valdymo procesas, kaip aprašyta 7.8 poskyryje. Projektų įtraukimas į programą arba išėmimas iš programos taip pat gali būti inicijuojamas, remiantis PVT ir PrS / PrPG rekomendacijomis.</p> | |
| 10. | Programos naudų perdavimas ir išlaikymas | Programos vadovas organizuoja programos rezultatų ir naudų perdavimą ir išlaikymą. | Programos naudų registro šablonas |
| 11. | Įvertinimas, ar programos darbai baigti | Programos vadovui įvertinus, kad įgyvendinti visi programos projektai ir perduotos visos programos naudos, pereinama prie programos rezultatų pateikimo. Kitais atvejais programa vykdoma toliau. | |
| 12. | Programos rezultatų pateikimas | Programos vadovas pateikia programos rezultatus, užpildydamas programos eigos ataskaitą. | Programos eigos ataskaitos šablonas |
| 13. | Programos rezultatų svarstymas | Gavę programos eigos ataskaitą, PrS / PrPG svarsto rezultatų atitiktį programos planui. Esant reikalui, PS / PPG teikia komisijai svarstyti tarpinius programos rezultatus. | |
| 14. | Programos vykdymo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmėta) dėl programos tarpinių rezultatų įgyvendinimo patvirtinimo. Jeigu patvirtinama, kad visi sutarti programos rezultatai įgyvendinti, pereinama į programos užbaigimo etapą. | Sprendimų protokolo šablonas |

7.8. Pokyčių valdymas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|---|--|
| 1. | Pokyčio prašymo rengimas ir programos plano atnaujinimas tvirtinimui | Strateginių programų pokyčiai tvirtinami tik SPPK posėdžio metu. Kitų programų pokyčiai gali būti tvirtinami VSPPK posėdžio metu. Remdamasis pokyčių prašymo šablonu programos vadovas rengia pokyčio prašymą ir atnauja programos planą, kuriame šie pokyčiai aprašomi. Abu parengtus dokumentus programos vadovas atsiunčia PVT. Jei programos tvarkaraštis, biudžetas ir apimtis turi būti pakeisti dėl objektyvių priežasčių, nepriklausančių programos dalyvių kompetencijai, tokie pokyčiai gali būti tvirtinami kaip naujas programos pirminis planas. | Programos pokyčio prašymo šablonas, programos plano šablonas |
| 2. | Programos pokyčių prašymų registro atnaujinimas | Programos vadovui pateikus pokyčio prašymą ir programos planą PVT, PVT atnauja programos pokyčių prašymų registrą. | Programos pokyčių prašymų registro šablonas |
| | PrS / PrPG | | |
| 3. | PrS sprendimo priėmimas | PrPG/PrS įvertina siūlomą pokytį. PrS priima sprendimą dėl programos pokyčių patvirtinimo, pokytis toliau siūlomas komisijai. | |
| | Komisija | | |
| 4. | Dokumentų suderinimas PVT | Pokyčio prašymas ir atnaujintas programos planas suderinamas su PVT. | Programos pokyčių prašymo šablonas, programos plano šablonas |
| 5. | Dokumentų pateikimas Komisijai | Pokyčio prašymas ir atnaujintas programos planas teikiamas svarstyti komisijai. | Programos pokyčių prašymo šablonas, programos plano šablonas |
| 6. | Komisijos sprendimo priėmimas | Jei su pokyčiu neįyla papildomų rizikų programos biudžetui, apimčiai ar tvarkaraščiui, pokytis tvirtinamas bendru komisijos pritarimu. Jei su pokyčiu keičiasi programos biudžetas, apimtis, tvarkaraštis ar įyla papildomos rizikos, programa pristatoma komisijoje ir vertinama individualiai. Komisija priima sprendimą dėl programos pokyčio ir atnaujinto programos plano patvirtinimo. | Programos pokyčių prašymo šablonas, programos plano šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| 7. | Programos pokyčių prašymų registro atnaujinimas | PrS / PrPG ar komisijai priėmus sprendimus, PVT atnauja programos pokyčių prašymų registrą. | Programos pokyčių prašymų registro šablonas |
| 8. | Nutarimų vykdymas | PrV vykdo PrS / PrPG ir komisijos nutarimus (jei nenurodomas kitas už nutarimų vykdymą atsakingas asmuo). | |

7.9. Programos užbaigimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|--|--|
| 1. | Baigiamosios ataskaitos parengimas ir suderinimas | Programos vadovas parengia baigiamąją ataskaitą ir pateikia ją PVT, o ši vertina, ar ataskaita atitinka formos, kokybės ir turinio reikalavimus. | Programos baigiamosios ataskaitos šablonas |
| 2. | Baigiamosios ataskaitos svarstymas | Programos vadovas parengtą ir su PVT suderintą baigiamąją ataskaitą teikia svarstyti PrS / PrPG. PrS / PrPG vertina, ar baigiamoji ataskaita parengta išsamiai, ar aprašyti visi svarbiausi programos rezultatai ir svarbios programos vykdymo eigos detalės. | |
| 3. | Baigiamosios ataskaitos tvirtinimas | PrS / PrPG priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl baigiamosios ataskaitos patvirtinimo. Patvirtinta baigiamoji ataskaita perduodama svarstyti komisijai. Jei nutariama baigiamąją ataskaitą tobulinti, grįžtama prie baigiamosios ataskaitos parengimo. | |
| 4. | Programos užbaigimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl baigiamosios ataskaitos patvirtinimo ir programos užbaigimo patvirtinimo, jos išėmimo iš portfelio. Priėmus sprendimą dėl programos išėmimo iš portfelio, išformuojama programos komanda ir PrPG. | Sprendimų protokolo šablonas |
| 5. | Programos vertinimo anketos užpildymas | PVT organizuoja programos vertinimo anketos užpildymą, ją pildyti pateikia programos vadovui, programos savininkui ir programos komandos nariams. | Programos vertinimo anketos šablonas |
| 6. | Programos dokumentų perdavimas saugoti | Programos vadovas organizacijos nustatyta tvarka perduoda programos dokumentus saugoti PVT. | |

7.10. Etapų sprendimai

| Etapas | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|--|---|---|
| Programos inicijavimo etapo sprendimas | Ivertinusi programos pasiūlymą, komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl tolesnio programos vykdymo. | Programos pasiūlymo šablonas, sprendimų |

| Etapas | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|--------------------------------------|--|---|
| | | protokolo šablonas |
| Programos planavimo etapo sprendimas | <p>Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl programos ir programos plano patvirtinimo.</p> <p>Jeigu programa ir programos planas patvirtinami, pereinama į programos vykdymo etapą.</p> <p>Jeigu programa ir programos valdymo planas atmetami, programos vykdymas yra nutraukiamas, vykdomi komisijos nurodyti veiksmai.</p> | Programos plano šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| Programos vykdymo etapo sprendimas | <p>Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl programos tarpinių rezultatų įgyvendinimo patvirtinimo. Jeigu patvirtinama, kad visi sutarti programos rezultatai įgyvendinti, pereinama į programos užbaigimo etapą.</p> | Programos eigos ataskaitos šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| Programos užbaigimo etapo sprendimas | <p>Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl baigiamosios ataskaitos patvirtinimo ir programos užbaigimo patvirtinimo, jos išėmimo iš portfelio. Priėmus sprendimą dėl programos išėmimo iš portfelio, išformuojama programos komanda ir PrPG.</p> | Programos baigiamosios ataskaitos šablonas, sprendimų protokolas |

8. PORTFELIŲ VALDYMAS

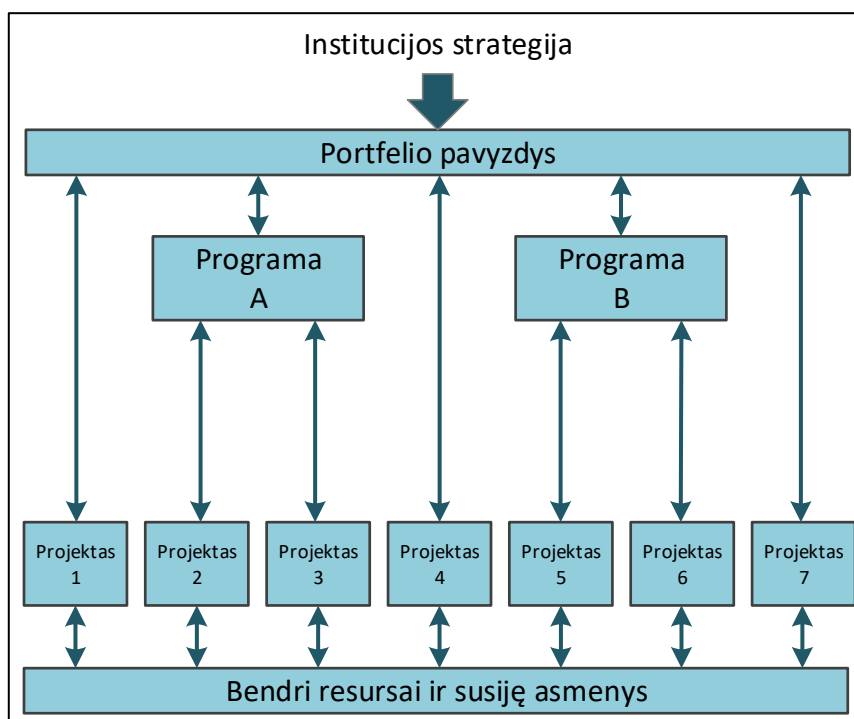
8.1. Portfelio apibrėžimas

Portfeliai, skirtingai nuo projektų ir programų, dažnai yra ilgaamžiškesni. Todėl portfelio gyvavimo laikotarpiu nauji projektai ir programos gali įeiti į portfelius, jie taip pat gali būti išimami iš portfelių. Portfelio uždarymas įvyksta, kai portfelio daugiau nebereikia, kai numatyti tikslai yra pasiekti arba kai portfelio projektų ir programų vykdymas yra nutraukiamas ar jie perkeliama į kitą portfelį.

Portfelio projektai ir programos gali būti susiję arba nesusiję, priklausomi arba nepriklausomi ir gali turėti susijusių arba nesusijusių tikslų. Jie varžosi dėl dalies arba visų ribotų institucijos išteklių rinkinio. Individualių projektų arba programų pasidalijimas ar proporcija portfelio struktūroje gali būti grindžiama institucijos strategija ir galimybėmis. Dėl to institucijos turi išnagrinėti savo unikalias aplinkybes ir nustatyti, kaip geriausiai optimizuoti ir subalansuoti portfelį.

Institucijos strategijos įgyvendinimas glaudžiai susijęs su portfelių valdymu (5 schema):

- Institucijos strategija susideda iš tikslų ir priemonių, nurodančių fokusavimosi sritis, bei planų ir veiksmų, skirtų šiems tikslams pasiekti.
- Institucijos strategijos sudedamosios dalys - portfelių sudarymo ir portfelių valdymo politikos pagrindas.
- Portfelių valdymas - pagrindinė pokyčių iniciatyvų ir strateginių investicijų valdymo priemonė.
- Portfelių valdymas strateginio institucijos planavimo kontekste suteikia galimybę efektyviai balansuoti išteklius, siekiant maksimalios naudos.

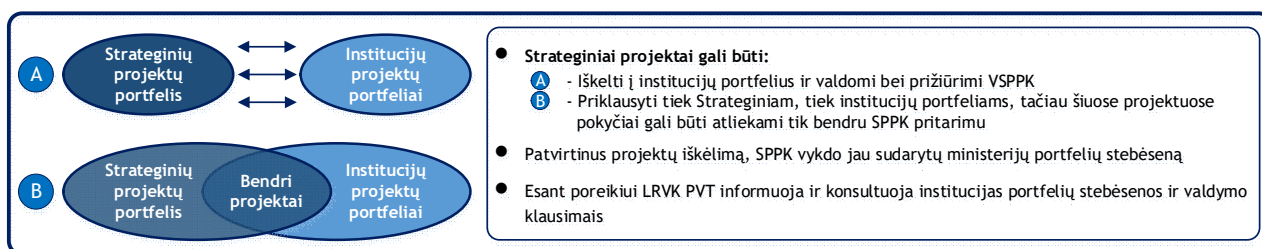


5 schema. Institucijos strategijos sąsajos su portfelių valdymu

Lietuvos Respublikos Vyriausybės institucijose yra suformuoti šie portfeliai:

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginių projektų portfelis (savininkas - Ministras Pirmininkas);
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės Kanceliarijos portfelis (savininkas - Vyriausybės kancleris);
- penkių ministerijų portfeliai (artimiausiu metu siekiama suformuoti portfelius ir likusiose 9 ministerijose, savininkai - ministrai).

Esant poreikiui, gali būti formuojami kitų Vyriausybės institucijų ar joms pavaldžių organizacijų portfeliai. Portfelių priežiūrą vykdo valdymo srities portfelių komisijos, tačiau Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginių projektų portfelio komisija turi teisę gauti informaciją ir prižiūrėti kitų valdymo sričių portfelių statusą ir veiklą. Strateginių projektų priežiūros atsakomybės detalizuotos 6 schemeje.



6 schema. Portfelių priežiūros atsakomybės

8.2. Portfelio gyvavimo ciklas

Portfelio gyvavimo ciklas susideda iš 4 pagrindinių etapų (13 lentelė). Vykdamas portfelį, atliekami kiekvieno į portfelį įeinančio projekto ir programos valdymo veiksmai. Papildomai atliekami portfelio lygmens valdymo veiksmai, specifiniai kiekvienai iš žemiau nurodytų portfelio valdymo žinių sričių kiekvieno portfelio vykdymo etapo metu:

| | |
|---------------------------------|---|
| Portfelio gyvavimo ciklo etapai | <ul style="list-style-type: none"> • Inicijavimas • Planavimas • Vykdytas ir stebėsenas • Optimizavimas |
| Portfelio valdymo žinių sritys | <ul style="list-style-type: none"> • Valdymas ir strategija • Apimtis • Suinteresuotosios šalys • Naudos • Rizikos |

13 lentelė. Portfelio gyvavimo ciklo etapai ir portfelio valdymo žinių sritys

8.3. Portfelio valdymo žinių sritys

Portfelio gyvavimo ciklo metu kiekviename etape rekomenduojama skirti didelį dėmesį visoms portfelio valdymo žinių sritims, siekiant efektyvaus rezultato su didžiausia įmanoma nauda:

| Valdymo žinių sritis | Sudėtinės dalys | Rezultatas |
|--------------------------------|--|--|
| Valdymas ir strategija | <ul style="list-style-type: none"> Projektų ir programų atrankos vertinimo kriterijai ir būdai; Projektų ir programų išdėstymo pagal svarbą taisyklės; Portfelio ir jį įtrauktų projektų ir programų eigų matavimo metrikos, finansinės ir nefinansinės; Portfelio ir jį įtrauktų projektų ir programų naudos matavimo metrikos; Periodinis portfelio projektų ir programų vertinimas - kiek jie siejasi su strateginiais tikslais, ar neatsirado pokyčių; Detalus naujų projektų ir programų vertinimas - ar atitinka strateginiuose tiksluose apibrėžtos naudos kriterijus | <ul style="list-style-type: none"> Suinteresuotosios šalys sutiks su portfelio valdymo sprendimais; Valdymo procesai bus priimtini suinteresuotoms šalims; Portfelis padės efektyviai pasiekti strateginius tikslus |
| Apimtis | <ul style="list-style-type: none"> Išteklių ir galimybių analizė; Išteklių ir poreikių planavimas; Trūkstančių išteklių ir galimybių poreikio periodiniai įverčiai; Projektų ir programų, kuriuos galima įgyvendinti su esamais ištekliais, išdėstymas pagal svarbą; Planavimas, kaip išvystyti ar kitaip įgyti išteklius, kurių reikia portfelio projektams ir programoms visiškai įgyvendinti | <ul style="list-style-type: none"> Efektyviai balansuojami esami įmonės ištekliai; Sukuriamos galimybės pritraukti reikiamų išteklių, juos vystant arba įsigyjant |
| Suinteresuotosios šalys | <ul style="list-style-type: none"> Suinteresuotųjų šalių lūkesčių valdymas; Komunikavimas laiku ir tikslingai | <ul style="list-style-type: none"> Nuolatinis suinteresuotųjų šalių įtraukimas didina portfelio atnešamos naudos tikimybę; Aktyviai komunikuojant garantuojamas skaidrumas ir tai, kad suinteresuotosios šalys portfelį palaikys |
| Naudos | <ul style="list-style-type: none"> Susitarimas institucijoje, kas yra svarbiausia nauda portfelio mastu ir kiekviename portfelio projekte ir programoje (žinomumas, reputacija, rizikų pašalinimas, atitiktis reguliavimui, nauda visuomenei ir t.t.); Nuolatinis gaunamos naudos matavimas apibrėžtu periodiškumu (tiek projektų ir programų, tiek portfelio lygmenis); Gaunamos portfelio naudos maksimizavimas; Naudos pasiekimo viešinimas nustatytu laiku suinteresuotosioms šalims | <ul style="list-style-type: none"> Portfelis duos didžiausią galimą naudą; Organizacijos ištekliai bus naudojami efektyviai |
| Rizikos | <ul style="list-style-type: none"> Rizikų valdymo procesų laikymasis; Rizikos tolerancijos ribų apibrėžimas; Nuolatinis svarbiausių rizikų atsako planų atnaujinimas; Galimo rizikų poveikio strateginiam portfelio planui analizė; Vidinių ir išorinių portfelio neapibrėžtumų ir iš to kylančių rizikų analizė | <ul style="list-style-type: none"> Išvengiama nuokrypių nuo plano; Užtikrinama didžiausia įmanoma portfelio duodama nauda |

14 lentelė. Pagrindiniai portfelio gyvavimo ciklo veiksmi

8.4. Portfelio sudarymo principai

Portfelis sudaromas komisijos iniciatyva ir sprendimu. Projekto arba programos įtraukimo į portfelį / išėmimo iš portfelio sprendimas priimamas, remiantis portfelio plane apibrėžtais kriterijais. Rekomenduojamas kriterijų rinkinys pateikiamas žemiau esančioje lentelėje:

| Kriterijus | Svoris | Vertinimas (1-5) | Vertinimo paaiškinimas |
|-------------------------------|--------|------------------|---|
| Svarba (50 %) | | | |
| Kilmė, poreikis, palaikymas | 15 | | 1 - nėra; 2 - aprašyta tik formaliai, yra esminių klaidų ir netikslumų; 3 - yra klaidų ir netikslumų, aprašymas nėra suprantamas suinteresuotoms šalims; 4 - aprašyta gerai, aprašymas suprantamas suinteresuotoms šalims; 5 - aprašyta labai gerai, aprašymas suprantamas suinteresuotoms šalims ir visuomenei, yra aišku, kad projektą tikslinga įgyvendinti. |
| Strateginė atitiktis | 15 | | 1 - prieštarauja strateginiams planams; 2 - nenumatytas strateginiuose planuose; 3 - numatytas strateginiuose planuose, bet nėra aišku, koku mastu įgyvendinimas prisidės prie strateginių tikslų pasiekimo; 4 - atspindi strateginius planus, yra aišku, kaip prisidės prie strateginių tikslų pasiekimo; 5 - pilnai atspindi, detalizuoja ir aprašo strateginius planus, veiksmus ir rodiklius. |
| Naudos | 20 | | 1 - nėra aprašytos arba aprašytos nepatenkinamai; 2 - nepakankamos projektui arba programai pagrįsti, neaišku, kaip projektas arba programa prisidės prie naudų įgyvendinimo; 3 - nepilnai aprašytos, neaišku, ar jos pagrindžia projektą arba programą ir koku mastu jis prisidės prie naudų įgyvendinimo; 4 - aprašytos ir pagrindžia projektą arba programą, bet yra pastabų, netikslumų. Yra rizikų dėl naudos realizavimo; 5 - aprašytos, nekyla klausimų dėl projekto arba programos pagrindimo, aiškus naudų realizavimo laiko grafikas, atitinkantis suinteresuotų šalių lūkesčius. |
| Įgyvendinamumas (50 %) | | | |
| Paraiška / planas | 10 | | 1 - nepateikta; 2 - yra esminių pastabų, didžioji dalis plano turinio neatitinka standarto reikalavimų; 3 - yra pastabų, dalis turinio nepilnai atitinka standarto reikalavimus; 4 - planas kokybiškas, yra neesminių pastabų; 5 - kokybiškas ir atitinkantis standarto reikalavimus. |
| Žmogiškieji ištekliai | 20 | | 1 - nepaskirtas savininkas, nepaskirta atsakinga institucija; 2 - paskirtas savininkas ir atsakinga institucija, bet nepaskirtas projekto / programos vadovas ir / arba komanda; 3 - savininkas, vadovas, institucija ir / arba komanda paskirti tik formaliai, yra reikiamų įgaliųjų ir / arba kompetencijos trūkumas; |

| | | | |
|---|----|--|---|
| | | | <p>4 - savininkas, atsakinga institucija, vadovas ir komanda yra paskirti, igalioti ir kompetentingi, bet nenurodytos konkrečios savininko, vadovo ir komandos narių funkcijos arba nėra reguliaraus projekto vadovo ir savininko bendradarbiavimo;</p> <p>5 - savininkas, atsakinga institucija, vadovas ir komanda yra paskirti, igalioti ir kompetentingi, nurodytos konkrečios savininko, vadovo ir komandos narių funkcijos. Vykdomi reguliarūs projekto vadovo ir savininko susitikimai.</p> |
| Biudžetas | 10 | | <p>1 - nėra pateiktas projekto arba programos biudžetas ir / arba finansavimo šaltiniai;</p> <p>2 - projekto arba programos biudžetas ir / arba finansavimo šaltiniai pateikti tik formaliai, yra esminių klaidų ir netikslumų;</p> <p>3 - projekto arba programos biudžetas ir finansavimo šaltiniai pateikti, bet trūksta informacijos apie biudžeto išsidėstymą laike;</p> <p>4 - projekto arba programos biudžetas ir finansavimo šaltiniai pateikti, aiškus biudžeto išsidėstymas laike, tačiau nenurodytos projekto arba programos palaikymo sąnaudos ir / arba nėra užtikrinto finansavimo einamiesiems metams;</p> <p>5 - projekto arba programos biudžetas ir finansavimo šaltiniai pateikti, aiškus biudžeto išsidėstymas laike, nurodytos palaikymo sąnaudos. Užtikrintas finansavimas einamiesiems metams.</p> |
| Panašių projektų arba programų patirtis | 5 | | <p>1 - panašių projektų / programų nėra įgyvendinta nei Lietuvoje, nei užsienyje, arba tokia informacija nėra žinoma;</p> <p>2 - panašių projektų / programų yra įgyvendinta Lietuvoje arba kitose užsienio šalyse, tačiau panašumo lygis mažas, o duomenų apie jų rezultatus ir pasiektas naudas nėra;</p> <p>3 - Lietuvoje arba užsienyje yra įgyvendinti panašūs projektai / programos, yra bent dalinė informacija apie jų rezultatus ir pasiektas naudas;</p> <p>4 - Lietuvoje arba užsienyje yra įgyvendinti panašūs projektai / programos, yra išsami dokumentuota informacija apie jų rezultatus, tvarkas ir pasiektas naudas;</p> <p>5 - Lietuvoje arba užsienyje yra įgyvendinti panašūs projektai / programos, yra galimybė pasinaudoti geraja praktika, idealiu atveju - produkto sukūrimo tvarkomis, taisyklėmis ir rekomendacijomis. Buvo atlikti studijų vizitai ir / arba surengtos konferencijos, į kurias buvo pakviesti užsienio atstovai ir pristatytos taikomos praktikos.</p> |
| Pradinis rizikos vertinimas | 5 | | <p>1 - yra esminių rizikų, kurioms nėra pateiktas rizikų valdymo planas arba rizikos visai nėra vertintos;</p> <p>2 - yra esminių rizikų, rizikų valdymo planas yra, tačiau su esminiais trūkumais;</p> <p>3 - yra esminių rizikų, rizikos yra valdomos, rizikų valdymo planas turi neesminių trūkumų;</p> <p>4 - yra esminių rizikų, rizikos yra valdomos, pateiktas kokybiškas rizikų valdymo planas, atitinkantis standartą;</p> <p>5 - yra neesminių rizikų, pateiktas kokybiškas rizikų valdymo planas, atitinkantis standartą.</p> |

15 lentelė. Projektų ir programų įtraukimo į portfelį rekomendaciniai kriterijai

Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginių projektų portfelis sudarytas ir keičiamas pagal tokius pačius principus, kaip ir kitų Vyriausybės institucijų portfeliai. Tačiau rekomenduojama atsižvelgti į 16 lentelėje nurodytus kriterijus, priskiriant projektą ar programą Lietuvos Vyriausybės Strateginių projektų portfeliui arba kitos Lietuvos Respublikos institucijos projektų portfeliui:

| Projekto / programos priskyrimas | | Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginių projektų portfeliui | Lietuvos Respublikos Vyriausybės Kanceliarijos portfeliui arba ministerijos portfeliui |
|---|---|--|--|
| Kriterijus | Kriterijaus vertė | | |
| Trukmė | > 6 mėnesiai | | Taip |
| | > 1 metai | Taip | |
| Biudžetas (neįskaitant žmogiškųjų išteklių) | > 100 000 Eur | | Taip |
| | > 500 000 Eur | Taip | |
| Didelis kompleksiskumas | Pagal dalyvaujančių žmonių skaičių | | Taip |
| | Pagal dalyvaujančių institucijų skaičių | Taip | |
| Atitiktis | Institucijos strateginiams tikslams | | Taip |
| | Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginiams tikslams | Taip | |
| Prioritetas | Institucijos | | Taip |
| | Vyriausybės | Taip | |

16 lentelė. Projektų ir programų priskyrimo LR Vyriausybės Strateginių projektų portfeliui arba institucijos portfeliui rekomendaciniai kriterijai

8.5. Portfelio statusas ir eigos ataskaitos

Portfelio statusas atspindi portfelį sudarančių projektų ir programų statuso visumą. Pagrindiniai statuso kriterijai – tvarkaraštis, biudžetas, apimtis ir rizikos. Kiekvienas iš šių kriterijų vertinamas trimis lygiais – žalia, geltona, raudona, atsižvelgiant į faktinį nuokrypį nuo portfelio projektų ir programų planuose ir portfelio plane numatytų nuokrypio ribų.

Tačiau, jeigu taip numatyta portfelio valdymo plane, gali būti matuojami ir numatytu periodiškumu pateikiami kiti portfelio statuso ir eigos rodikliai:

- Kiekis į portfelį įeinančių projektų arba programų, esančių kiekvienoje projekto stadijoje (inicijavimas, planavimas, vykdymas, užbaigimas).
- Kiek laiko vykdomas portfelis – absoliuti trukmė ir procentinė dalis.
- Kiek panaudota portfelio biudžeto – faktinis biudžetas (AC), procentinė dalis, einamojo mėnesio ir einamųjų metų sąnaudos.
- Portfelio darbų baigtumas – procentinė dalis.
- Sukurtosios vertės rodikliai (aprašyti 6 skyriuje), skirti išsamesnėms biudžeto ir tvarkaraščio įžvalgoms.

8.6. Sisteminis mąstymas portfelio valdyme

Portfelio valdymui svarbu taikyti sisteminio mąstymo metodus:

- Analizuoti ir modifikuoti portfelio komponentų tarpusavio sąsajas.
- Įsivertinti, kurie portfelio komponentai gali atnešti didžiausias naudas, siekiant strateginių tikslų, ir išdėstyti juos pagal svarbą.
- Analizuoti portfeliiui ir jo komponentams vykdyti reikalingus išteklius ir priskirti juos efektyviausiu būdu.
- Prioritetizuoti išteklių skyrimą siektinoms naudoms bei didžiausią naudą nešantiems projektams ir programoms.

8.7. Portfelio dalyvių vaidmenys

| Dalyvis | Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės: |
|---|--|
| Strateginių projektų portfelio komisija (SPPK) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sudaro ir valdo Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginių projektų portfelį (toliau – Portfelis), siekdama, kad jis atitiktų Lietuvos Respublikos Vyriausybės strategiją ir prioritetus; 2. Tvirtina strateginių projektų ir programų savininkus; 3. Įtraukia į portfelį ir pašalina iš jo strateginius projektus ir programas; 4. Tvirtina strateginių projektų ir programų finansavimą; 5. Tvirtina strateginių projektų ir programų planus bei kitus dokumentus, numatytus šiame standarte; 6. Vertina strateginių projektų ir programų įgyvendinimo rezultatus, sprendžia nesutarimus dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių, nustato ir valdo strateginių projektų ir programų tarpusavio priklausomumą, vertina ir šalina bendrąsias strateginių projektų ir programų įgyvendinimo rizikas; 7. Valdo strateginių projektų ir programų įgyvendinimo procesą ir optimizuoja išteklių naudojimą, siekdama didinti strateginių projektų ir programų įgyvendinimo naudą. |
| Valdymo srities projektų portfelio komisija (VSPPK) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sudaro ir valdo valdymo srities (Lietuvos Respublikos Vyriausybės Kanceliarijos arba ministerijos) projektų portfelį, siekdama, kad jis atitiktų institucijos strategiją ir įgyvendinamus prioritetus; 2. Tvirtina projektų ir programų savininkus; |

| | |
|----------------------------|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> Įtraukia į portfelį ir pašalina iš jo projektus ir programas; Nustato finansavimo poreikio prioritetus; Tvirtina projektų ir programų planus bei kitus dokumentus, numatytus šiame standarte; Vertina valdymo srities projektų ir programų įgyvendinimo rezultatus, sprendžia nesutarimus dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių, nustato ir valdo projektų ir programų tarpusavio priklausomumą, vertina ir šalina bendrąsias projektų ir programų įgyvendinimo rizikas; Valdo valdymo srities projektų ir programų įgyvendinimo procesą ir optimizuoja išteklių šiems projektams ir programoms įgyvendinti naudojimą, siekdama didinti valdymo srities projektų ir programų įgyvendinimo naudą. |
| Portfelio savininkas (PfS) | <ol style="list-style-type: none"> Užtikrina portfeliui vykdyti reikalingus išteklius; Tvirtina portfelio planą; Atsako už portfelio naudos pasiekimą; Priima sprendimus dėl portfelio apimtys, biudžeto ir tvarkaraščio. |
| Portfelio vadovas (PfV) | <ol style="list-style-type: none"> Nustato portfelį sudarančių projektų bei programų sąryšius ir bendrą jų naudą; Sudaro portfelio valdymo planą, apimantį portfelį sudarančių projektų bei programų planus, ir specifines portfelio valdymui skirtas dalis; Valdo portfelio tvarkaraštį, biudžetą, rizikas, problemas; Nurodo portfelio rezultato reikalavimus; Įtraukia suinteresuotąsias šalis; Sudaro portfelio struktūrą taip, kad ją sudarančių projektų ir programų komandos viena kitą papildytų; Užtikrina, kad projektų ir programų rezultatai prisidėtų prie portfelio rezultatų ir naudos; Teikia pagalbą ir patarimus portfelio projektų ir programų vadovams. |
| Portfelio komanda (PfK) | <ol style="list-style-type: none"> Padedą portfelio vadovui planuoti portfelį; Vykdo portfelio vadovo paskirtas užduotis; Esant poreikiui, dalyvauja portfelio komandos susitikimuose, teikia reikiamą informaciją, siūlo sprendimus; Teikia portfelio vadovui informaciją apie atliktus darbus ir panaudotus išteklius; Atlieka kitas funkcijas ir priskirtas atsakomybes nurodytas portfelio plane. |

8.8. Portfelio inicijavimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|-----------------------------|---|---|
| 1 | SPPK / VSPPK suformavimas | <p>Strateginių projektų portfelio komisija tvirtinama Ministro Pirmininko potvarkiu.</p> <p>Valdymo srities projektų portfelio komisija tvirtinama ministro arba Vysiausybės kanclerio įsakymu.</p> | <p>Ministro pirmininko potvarkio šablonas, įsakymo dėl portfelio komisijos šablonas</p> |
| 2. | Portfelio vadovo paskyrimas | Institucija paskiria portfelio vadovą. | |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|---|-------------------------------|
| 3. | Strateginių tikslų įgyvendinamumo analizė | Portfelio vadovas kartu su institucijos PVT ir strateginio planavimo skyriumi (arba kitu už institucijos strategijos įgyvendinimą atsakingu padaliniu) parengia portfelio sudarymo pasiūlymą. Pasiūlymas apima į portfelį įtraukiamų prioritetų, siūlomų įgyvendinti projektinio valdymo principais, sąrašą. Į pasiūlymą rekomenduojama įtraukti portfelio strategijos apibrėžimą, portfelio valdymo proceso apibrėžimą, projektų ir programų įtraukimo į portfelį ir išėmimo iš portfelio kriterijų nustatymą, naudos (finansinės ir nefinansinės) matavimo apibrėžimą, preliminarų gairių planą. Argumentuojamas portfelio sudarymo pagrįstumas ir naudingumas. Jei portfelis turi ekonominį vertinimą, pateikiama kaštų ir naudos analizė. | Portfelio pasiūlymo šablonas |
| 4. | Komisijos darbo principų patvirtinimas | Pirmojo komisijos posėdžio metu yra patvirtinami komisijos darbo principai. | Komisijos reglamento šablonas |
| 5. | Portfelio inicijavimo etapo sprendimas | Remiantis portfelio vadovo pateiktu portfelio pasiūlymu, komisija įvertina portfelio tinkamumą ir priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl tolesnio portfelio vykdymo. | Sprendimų protokolas |
| 6. | Preliminarių išteklių patvirtinimas | Pritarusi projektiniam pasiūlymui, komisija patvirtina preliminarinius finansinius išteklius. | |

8.9. Portfelio planavimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|------------------------------|---|--------------------------|
| 1. | Portfelio komandos sudarymas | Portfelio vadovas formaliai sukuria portfelio komandą, į kurią įtraukia institucijos PVT atstovus, institucijos strateginio planavimo skyriaus (arba kito padalinio, atsakingo už institucijos strategijos įgyvendinimą) atstovus. Taip pat gali būti įtraukiami, programų bei projektų, planuojamų įtraukti į portfelį, savininkai. | |
| 2. | Portfelio plano rengimas | Susitarus dėl portfelio komandos narių darbo vykdant portfelį, portfelio vadovas inicijuoja portfelio plano rengimą. Portfelio planą rengia portfelio vadovas, portfelio komandos nariai ir kiti reikiami organizacijos padalinių darbuotojai, tačiau už portfelio plano parengimą atsako portfelio vadovas. Portfelio planas apima įtraukiamų projektų ir programų planus. Prireikus šiame žingsnyje tikslinamas portfelio ekonominis vertinimas. Į portfelio planą rekomenduojama įtraukti: <ul style="list-style-type: none"> • metinius portfelio tikslus; • metines ir periodines gaires; • portfelio valdymo proceso aprašymą; | Portfelio plano šablonas |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---------------------------------------|--|------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • apimties valdymo planą; • naudų matavimo planą; • rizikų valdymo planą; • pokyčių valdymo planą, apimantį projektų bei programų įtraukimą ir išėmimą iš portfelio. | |
| 3. | Portfelio plano suderinimas | Portfelio vadovas parengtą portfelio planą teikia suderinti PVT, o ši vertina, ar jis atitinka formos, kokybės ir turinio reikalavimus, ir teikia savo pastabas. | |
| 4. | Portfelio plano pristatymas komisijai | Komisijos posėdyje portfelio planą pristato portfelio vadovas. | |
| 5. | Portfelio plano svarstymas | Komisijos posėdyje svarstomas portfelio ir portfelio plano tinkamumas, remiantis nustatytais kriterijais – portfelio atitiktimi ilgalaikiai organizacijos strategijai, portfelio sukuriamos naudos organizacijai vertinimu, portfelio biudžeto pagrįstumu bei portfelio rizikų atitiktimi nustatytiems organizacijos reikalavimams. | |
| 6. | Portfelio planavimo etapo sprendimas | <p>Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl portfelio ir portfelio plano patvirtinimo.</p> <p>Jeigu portfelis ir jo planas patvirtinami, pereinama į portfelio vykdymo etapą.</p> <p>Jeigu portfelis ir jo planas atmetami, portfelio vykdymas nutraukiamas, atliekami komisijos nurodyti veiksmai.</p> | Sprendimų protokolo šablonas |

8.10. Portfelio vykdymo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---|--|-------------------|
| 1. | Darbų organizavimas | Portfelio vadovas koordinuoja į portfelį įtrauktų projektų ir programų vykdymą. | |
| 2. | Portfelio probleminių klausimų nustatymas | <p>Jeigu portfelio vykdymo metu atsiranda klausimų, susijusių su portfelio problemomis, kuriuos turi spręsti komisija, šie klausimai pateikiami vadovaujantis 8.12 poskyryje nurodytu pokyčių valdymo procesu. Galimi probleminiai klausimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • didesni nei portfelio plane numatyti tvarkaraščio nuokrypiai; • didesni nei portfelio plane numatyti biudžeto nuokrypiai; • didesni nei portfelio plane numatyti apimties nuokrypiai; • portfelio plano atnaujinimo teikimas; • konfliktai dėl portfelio išteklių; • portfelio tikslų, naudos korekcijos; • kiti PfS ar komisijos kompetencijai priskirtini klausimai. | |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| 3. | Rizikų valdymas | Portfelio vadovas kartu su PVT nuolat stebi portfelio lygio rizikas, inicijuoja rizikų prevencijos veiksmus ir atnaušina portfelio plano rizikų valdymo dalį. | |
| 4. | Portfelio eigos ataskaitos parengimas | PVT kartu su portfelio vadovu pagal projektų ir programų eigos ataskaitas parengia institucijos portfelio eigos ataskaitą. | Portfelio eigos ataskaitos šablonas |
| 5. | Portfelio ataskaitos pristatymas | Surinkusi informaciją apie projektų eigą ir paruošusi portfelio eigos ataskaitą, PVT pristato portfelio būklę komisijai. Esant reikalui, gali būti pristatomos ir į portfelį įeinančių projektų ir programų ataskaitos. | |

8.11. Portfelio optimizavimo etapas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|--|--|
| 1. | Apimties valdymas | Portfelio vadovas kartu su PVT nuolat vertina išteklių portfelio projektams ir programoms poreikį, konfliktų dėl išteklių atsiradimą, remiantis analizės rezultatais atnaujinami projektų ir programų prioritetai ir sudaromi reikiamų išteklių įgijimo ir plėtros planai. | |
| 2. | Naudos matavimai ir optimizavimas | Nuolat matuojama portfelio ir jį įeinančių projektų ir programų nauda. Jei projektas ar programa neatitinka portfelio naudos reikalavimų (t. y. jį/-ą reikia išimti iš portfelio) arba reikia įtraukti naują projektą ar programą, atliekami veiksmai, aprašyti 8.12 poskyryje. Projektų ir programų įtraukimas į portfelį arba išėmimas iš portfelio taip pat gali būti inicijuojamas, remiantis PVT ir PfS rekomendacijomis. | |
| 3. | Portfelio optimizavimas | Jeigu dėl institucijos organizacinių pasikeitimų, portfelio kompleksiskumo išaugimo ar kitų svarbių priežasčių portfelį reikia suskaityti, inicijuojant naują (naujus) portfelį (portfelius), atliekami veiksmai, aprašyti 8.8 poskyryje. | |
| 4. | Portfelio baigiamosios ataskaitos parengimas | Portfelio vadovui įvertinus, kad įgyvendinti visi portfelio projektai ir programos bei pasiekti visi portfelio tikslai, PVT kartu su portfelio vadovu parengia portfelio baigiamąją ataskaitą. Baigiamoji ataskaita perduodama svarstyti komisijai. | Portfelio baigiamosios ataskaitos šablonas |
| 5. | Portfelio optimizavimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl portfelio baigiamosios ataskaitos patvirtinimo ir portfelio užbaigimo patvirtinimo, jo išėmimo iš vykdomų portfelio sąrašo. Priėmus sprendimą dėl portfelio užbaigimo, išformuojama portfelio komanda. | Sprendimų protokolo šablonas |
| 6. | Portfelio dokumentų | Portfelio vadovas perduoda portfelio dokumentus saugoti PVT. | |

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--------------------|-----------|-------------------|
| | perdavimas saugoti | | |

8.12. Pokyčių valdymas

| Nr. | Žingsnis | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|-----|--|---|--|
| 1. | Pokyčio prašymo rengimas ir portfelio plano atnaujinimas tvirtinimui | Strateginių projektų portfelio pokyčiai tvirtinami tik SPPK posėdžio metu. Kitų portfelių pokyčiai gali būti tvirtinami VSPK posėdžio metu. Remiantis pokyčių prašymo šablonu portfelio vadovo paskirti portfelio komandos nariai rengia pokyčio prašymą ir atnauja portfelio planą, kuriame šie pokyčiai aprašomi. Abu parengti dokumentai atsiunčiami į PVT. Jei portfelio tvarkaraštis, biudžetas ir apimtis turi būti pakeisti dėl objektyvių priežasčių, nepriklausančių portfelio dalyvių kompetencijai, tokie pokyčiai gali būti tvirtinami kaip naujas programos pirminis planas. | Portfelio pokyčio prašymo šablonas, portfelio plano šablonas |
| 2. | Portfelio pokyčių prašymų registro atnaujinimas | PVT, gavęs pokyčio prašymą ir atnaujintą portfelio planą, atnauja portfelio pokyčių prašymų registrą. PVT teikia pokyčio prašymą ir atnaujintą portfelio planą svarstyti komisijai. | Portfelio pokyčių prašymų registro šablonas |
| 3. | Komisijos sprendimo priėmimas | Komisija priima sprendimą dėl portfelio pokyčių patvirtinimo. | Sprendimų protokolo šablonas |
| 4. | Portfelio pokyčių prašymų registro atnaujinimas | Komisijai priėmus sprendimus, PVT atnauja portfelio pokyčių prašymų registrą. | Portfelio pokyčių prašymų registro šablonas |
| 5. | Nutarimų vykdymas | PfV vykdo Komisijos nutarimus (jei nenurodomas kitas už nutarimų vykdymą atsakingas asmuo). | |

8.13. Etapų sprendimai

| Etapas | Aprašymas | Susiję dokumentai |
|---|--|--|
| Portfelio inicijavimo etapo sprendimas | Remiantis portfelio vadovo pateiktu portfelio pasiūlymu, komisija įvertina portfelio tinkamumą ir priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl tolesnio portfelio vykdymo. | Portfelio pasiūlymo šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| Portfelio planavimo etapo sprendimas | <p>Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl portfelio ir portfelio plano patvirtinimo.</p> <p>Jeigu portfelis ir jo planas patvirtinami, pereinama į portfelio vykdymo etapą.</p> <p>Jeigu portfelis ir jo planas atmetami, portfelio vykdymas nutraukiamas, atliekami komisijos nurodyti veiksmai.</p> | Portfelio plano šablonas, sprendimų protokolo šablonas |
| Portfelio optimizavimo etapo sprendimas | Komisija priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl portfelio baigiamosios ataskaitos patvirtinimo ir portfelio užbaigimo patvirtinimo, jo išėmimo iš vykdomų portfelių sąrašo. Priėmus sprendimą dėl portfelio užbaigimo, išformuojama portfelio komanda. | Portfelio baigiamosios ataskaitos šablonas, sprendimų protokolo šablonas |

9. ŠABLONAI

17 lentelėje pateikiami šablonai, skirti projektų, programų ir portfelių valdymui. Šablonų kiekis ir šablonų turinys yra nuolat atnaujinami, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Vyriausybės institucijų vykdomos projektinės veiklos poreikius.

Numatoma, kad pagrindiniai šablonai būtų naudojami visuose institucijų vykdomuose projektuose, programose ir portfeliuose. Papildomi šablonai būtų naudojami vykdant konkrečius projektus, programas arba portfelius, remiantis:

- SPPK ir LRVK PVT sprendimu, jei projektas ar programa įeina į Strateginių projektų portfelį;
- VSPPK ir institucijos PVT sprendimu, jei projektas ar programa įeina į institucijos projektų portfelį.

| | Bendrieji | Projekto valdymo | Programos valdymo | Portfelio valdymo |
|--------------|---|--|---|---|
| Pagrindiniai | <ul style="list-style-type: none"> Sprendimų protokolo šablonas Įsakymo dėl portfelio komisijos šablonas Komisijos reglamento šablonas | <ul style="list-style-type: none"> Projekto pasiūlymo šablonas Projekto plano šablonas Projekto eigos ataskaitos šablonas Projekto pokyčio prašymo šablonas Projekto baigiamosios ataskaitos šablonas | <ul style="list-style-type: none"> Programos pasiūlymo šablonas Programos plano šablonas Programos eigos ataskaitos šablonas Programos pokyčio prašymo šablonas Programos baigiamosios ataskaitos šablonas | <ul style="list-style-type: none"> Portfelio pasiūlymo šablonas Portfelio plano šablonas Portfelio eigos ataskaitos šablonas Portfelio baigiamosios ataskaitos šablonas Portfelio pokyčio prašymo šablonas |
| Papildomi | <ul style="list-style-type: none"> Suinteresuotųjų šalių valdymo šablonas Komunikacijos valdymo šablonas Rizikų valdymo šablonas | <ul style="list-style-type: none"> PPG sudarymo šablonas Projekto pokyčių prašymų registro šablonas Projekto biudžeto šablonas Projekto gyvavimo ciklo biudžeto šablonas Darbuotojų priskyrimo projektui šablonas Darbų paskirstymo struktūros šablonas Projekto vertinimo anketos šablonas Projekto naudos vertinimo anketos šablonas | <ul style="list-style-type: none"> PrPG sudarymo šablonas Programos pokyčių prašymų registro šablonas Programos naudų registro šablonas Programos vertinimo anketos šablonas | <ul style="list-style-type: none"> Portfelio pokyčių prašymų registro šablonas |

17 lentelė. Pagrindiniai ir papildomi projektų, programų ir portfelių valdymo šablonai