

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Inga MITUZAITĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**EUROPOS SAJUNGOS 2007-2013 METŲ INVESTICIJŲ  
PROJEKTŲ STRATEGINIO VALDYMO VERTINIMAS:  
ŠIAULIŲ MIESTO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Inga MITUZAITĖ**

**EUROPOS SAJUNGOS 2007–2013 METŲ INVESTICIJŲ  
PROJEKTŲ STRATEGINIO VALDYMO VERTINIMAS: ŠIAULIŲ  
MIESTO ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**

prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS

---

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Mituzaitė, I. (2017). Europos Sąjungos 2007–2013 metų investicijų projektų strateginio valdymo vertinimas: Šiaulių miesto atvejis. Viešojo valdymo studijų programos magistro darbas. Vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 95 p. (103 p.)

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas Europos Sąjungos 2007–2013 metų investicijų projektų strateginis valdymas. Tikslas – pagal nustatytus vertinimo kriterijus įvertinti 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintus ES investicijų projektus ir pagrįsti jų strateginio valdymo tobulinimo kryptis.

Tikslui pasiekti dviem etapais atliktas empirinis tyrimas: pirmame etape atlikta 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė. 51 projektas, įgyvendintas minėtu finansavimo laikotarpiu, analizuotas vertinant šiuos kriterijus: projekto priemonė, projekto biudžetas, finansavimo intensyvumas, administruojančios ir įgyvendinančios institucijos, vykdymo priežiūra įgyvendintus projektus. Antrame etape atliktas 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės ES lėšomis bendrai finansuotų projektų vertinimas, vertinant trijų priemonių 10 projektų strateginį valdymą pagal šiuos kriterijus: bendros projektų informacijos vertinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas, veiklos valdymo vertinimas, viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas, bendradarbiavimo vertinimas, projektų atitikties strateginiams dokumentams vertinimas, rezultatų pasiekimo vertinimas ir vykdymo priežiūros vertinimas.

Įgyvendindama 2007–2013 m. finansavimo laikotarpio investicijų projektus savivaldybė iš miesto biudžeto skyrė mažiau nei 4 proc. bendros projektų sumos. Didžiąją dalį, t.y. beveik 90 procentų lėšų sudarė ES struktūrinių fondų skirtas finansavimas, apie 6 procentus – valstybės biudžeto lėšos ir apie 1 procentą – privačios lėšos.

Daugiausia problemų įgyvendinant investicijų projektus kilo vykdant viešuosius pirkimus. Viešuosiuose pirkimuose priklausomai nuo pirkimo būdo dalyvavo nuo 1 iki 7 dalyvių. 1 dalyvis – neskelbiamų derybų būdu perkant darbus iš to paties rangovo, kuris atlieka pagrindinius darbus.

Dalyvių pateiktos kainos skiriasi nuo 0,1 iki 69 proc. Pasiūlytų kainų skirtumai didžiausi perkant paslaugas, kai skirtumas tarp pirmos ir trečios vietų laimėtojų siekia net 69 procentus. Mažiausi skirtumai perkant prekes, kur pasiūlytų kainų skirtumai vos keli šimtai eurų.

**Raktiniai žodžiai:** *strateginis valdymas, investicijų projektai, Europos Sąjungos finansavimas.*

Mituzaitė, I. (2017). Europe union 2007-2013 years strategic control assessment of investment projects: town of Siauliai case. a university degree in Public Management study program final paper. Leader of the final paper prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiauliai University, Department of Public Administration, 95 p. (103 p.)

## SUMMARY

The Master's thesis analyses the European Union's in 2007-2013 funded investment projects strategic management. The goal is to define the assessment procedures and to evaluate the Šiauliai City Municipality implemented investment projects in the year 2007-2013. In order to achieve the goal there were conducted two stages of the empirical research: the first phase analysed the projects funded by the Šiauliai City Municipality and co-financed by the EU funds in the period 2007-2013. Moreover, 51 project implemented in the above-mentioned period, were analyzed by the following criteria: project means, project budgeting, funding intensity, administering and implementing institutions, monitoring of implemented projects. The second phase evaluated the projects funded by the Šiauliai City Municipality and co-financed by the EU funds in the period 2007-2013 assessing three means for 10 projects strategic management by the following criteria: the overall project information evaluation, human resource management assessment, performance management assessment, public procurement procedures, cooperation evaluation, projects correspondence with strategic documents assessment, achieved results assessment and enforcement assessment.

Šiauliai City Municipality implementing the investment projects in 2007-2013 allocated from the city budget less than 4 percent of the total project amount. About 90 percent of the funds amounted from the EU Structural Funds, about 6 percent - the state budget and about 1 percent - private funds.

Most of the problems implementing the investment projects arose in the context of public procurement. The public procurement procedures depending on the method of purchase were attended from 1 to 7 participants. 1 participant - undisclosed negotiations by buying works from the same contractor who performs the basic works. The prices tendered by the players vary from 0.1 to 69 percent. The proposed price difference is the highest in buying services, where the difference between the first and the third place winners amounts even 69 percent. The smallest difference is in the purchase of goods, where the proposed price difference is just a few hundred euros.

**Keywords:** *strategic management, investment projects, the European Union funding.*

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Strateginio valdymo apibrėžimai .....	15
2 lentelė Projekto sampratos apibrėžimai .....	17
3 lentelė Problemos formuluotė.....	36
4 lentelė Tyrimo strategijos struktūra.....	38
5 lentelė Pagrindinės PEST analizės sritys.....	42
6 lentelė SSGG analizė .....	49
7 lentelė Projektų klasifikacija pagal atsakingas administruojančias institucijas.....	55
8 lentelė Viešųjų pirkimų būdai ir viešųjų pirkimų trukmė.....	76
9 lentelė Dalyvių skaičius pagal pirkimo būdą.....	77
10 lentelė Kainų skirtumai.....	77

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto ciklo etapai .....	18
2 pav. Strateginio projekto valdymo ciklo etapai .....	19
3 pav. Strateginio projekto valdymo vertinimo etapų schema .....	22
4 pav. Problemos medis.....	37
5 pav. Ganto grafikas.....	40
6 pav. Strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo Šiaulių mieste analizės schema .....	45
7 pav. Procentinė panaudotų lėšų išraiška įgyvendinant projektus .....	54
8 pav. Procentinė įgyvendintų projektų skaičiaus išraiška pagal atsakingas administruojančias ministerijas .....	56
9 pav. Procentinė įgyvendintų projektų skaičiaus išraiška pagal įgyvendinančias institucijas .....	57
10 pav. Procentinė regioninio ir valstybinio planavimo projektų išraiška .....	57
11 pav. Viešųjų pirkimų procentinis pasiskirstymas .....	76

## ŽODYNAS

**Administruojančios institucijos** – visos Lietuvos Respublikos ministerijos ir (ar) kitos valstybės institucijos, kurios pagal kompetenciją atsakingos už bendrai finansuojamus iš Europos Sąjungos (ES) fondų lėšų ūkio sektoriaus (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1139, „Dėl atsakomybės ir funkcijų...“, 2011).

**Ganto (juostinis) grafikas** – planavimo ir kontrolės priemonė, leidžianti sekti faktinę darbų eigą ir palyginti ją su patvirtintu planu. Projektų vykdymo kontrolė paprastai atliekaa remiantis gairių planu. Gairės – tai nuorodos, kas turi būti padaryta iki tam tikro laiko, atėjus tam laikui rašomos ataskaitos, tikrinama, ar padaryta, kas buvo suplanuota. Atliekant tokio tipo kontrolę patogiu naudoti Ganto (juostinį) metodą (Kaziliūnas, 2009).

**Investicijos** – piniginės lėšos ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintas materialusis, nematerialusis ir finansinis turtas, kuris investuojamas siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą (Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas, 1999).

**Įgyvendinanti institucija** – institucija, kuri užtikrina, kad projektai būtų įgyvendinami vadovaujantis atrankos kriterijais ir, kad visą jų įgyvendinimo laikotarpį jie atitiktų galiojančias Europos Bendrijos ir nacionalines taisykles. Įgyvendinanti institucija teikia pareiškėjams ir projektų vykdytojams visą reikalingą informaciją apie projektų ir paraiškų rengimo teikimo ir įgyvendinimo reikalavimus (Čerepan, 2015).

**Mažos vertės viešasis pirkimas** – supaprastintas pirkimas, kai yra bent viena iš šių sąlygų: prekių ar paslaugų pirkimo vertė yra mažesnė kaip 58 000 eurų, o darbų pirkimo vertė mažesnė kaip 145 000 eurų; perkamos panašios prekės, paslaugos ar perkami darbai dėl to paties objekto yra suskirstyti į atskiras dalis, kurių kiekvienai numatoma sudaryti atskirą pirkimo sutartį (sutartis), jeigu bendra šių sutarčių vertė yra ne didesnė kaip 10 procentų prekių ar paslaugų supaprastintų pirkimų to paties tipo sutarčių vertės ir mažesnė kaip 58 000 eurų, o perkant darbus – ne didesnė kaip 1,5 procento to paties objekto supaprastinto pirkimo vertės ir mažesnė kaip 145 000 eurų (Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas, 1996).

**Nustatytinė metodologija** – tai metodologija arba strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiškai suformuluojami prieš strategijos įgyvendinimą (Vasiliauskas, 2002).

**PEST analizė** – politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė. Šis metodas yra vienintelis strateginio valdymo instrumentas, kuris skirtas tik nuotolinės – įmonės

nevaldomos – aplinkos kompleksinei analizei. Šio metodo taikymas strateginei analizei mažų ir vidutinių įmonių veiklos kontekste yra neatsiejamas nuo įmonės dydžio. Be to, tikėtina, kad PEST metodo taikymui reikia palyginti daug statistinių (ir ne tik) rodiklių, vadinasi, maža įmonė nebus pajėgi laiku surinkti ir apdoroti reikiamą gausybę informacijos (Analoui, Karami, 2013).

**Plėtotinė metodologija** – tai metodologija arba strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra formuojami visame vidutinės trukmės periodo bėgyje (Webster, 2010).

**Regionas** – valstybės teritorijos integrali dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė plėtros politika ir teikiama pagalba, atitinkanti regionų plėtros tikslus (Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas, 2000).

**Šiaulių miesto savivaldybės administracija** – tai biudžetinė įstaiga, kurios veikla skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams bei vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų numatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą Šiaulių miesto savivaldybėje ir atliekant Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vidaus administravimą (Šiaulių miesto savivaldybės internetinis puslapis: [www.siauliai.lt](http://www.siauliai.lt)).

**SSGG metodas** – tai informacijos, susijusios su organizacijos vidine ir išorine aplinka, sisteminimas ir vertinamųjų duomenų transformavimas į strateginius tikslus. Rekomenduojama rūšiuoti turimą informaciją į keturias skirtingas grupes, kurios reprezentuos organizacijos būklę keturių aspektų: stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių kontekste (Mikulskienė, 2011).

**Valdžios mokykla** – mokykla, pagal kurios logiką strategijos formavimas suprantamas kaip atvira kova dėl įtakos, akcentuojant valdžios ir politinių metodų taikymo svarbą. Išskiriamos dvi šios mokyklos šakos: mikrovaldžios lygmenyje (apima valdžios santykius pačioje organizacijoje) ir makrovaldžios, arba makropolitikos lygmenyje (apima organizacijos naudojamus valdžios svetus jos išorinėje aplinkoje). Aiškus skirtumas yra tarp taip vadinamos mikro įtakos ir makro įtakos. Mikro įtaka apsprendžia neteisėtą ir teisėtą įtaką organizacijos viduje. Makro įtaka yra ta jėga, kurią organizacija naudoja, kad veiktų rinką (Bolman, 1997).

**Viešasis pastatas** – valstybei ar savivaldybėms nuosavybės teise priklausantis šildomas ir (arba) vėsinamas administracinės, kultūros, mokslo, sporto, gydymo, specialiosios ir gyvenamosios (vaikų namai, prieglaudos, globos namai) paskirties pastatas (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1328 „Dėl viešųjų pastatų energinio efektyvumo didinimo programos patvirtinimo“, 2014).

## TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. STRATEGINIO EUROPOS SĄJUNGOS INVESTICIJŲ VALDYMO TEORINIS DISKURSAS .....	14
1.1. Strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo teorinis diskursas.....	14
1.1.1. Strateginio valdymo teorinės prielaidos.....	14
1.1.2. Strateginio investicijų valdymo teoriniai aspektai .....	16
1.1.3. Strateginio projekto valdymo vertinimo etapai.....	21
1.1.4. Strateginis pokyčių valdymas Europos Sąjungos investicijų kontekste .....	23
1.1.5. Regioninė politika.....	25
1.1.6. Europos Sąjungos struktūrinė parama 2007-2013 m. ....	26
1.1.7. Teisinė bazė, reglamentuojanti projektų įgyvendinimą. ....	26
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	33
2.1. Tyrimo koncepcija .....	33
2.1.1. Strateginio valdymo mokyklų koncepcijų taikymas .....	33
2.1.2. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime.....	34
2.2. Tyrimo problemų laukas .....	36
2.2.1. Problemų lauko lentelė .....	36
2.2.2. Problemos medis.....	37
2.3. Tyrimo strategija .....	38
2.4. Tyrimo metodai.....	40
2.5 Tyrimo etapai.....	42
2.6. Tyrimo loginė schema.....	45
3. EUROPOS SĄJUNGOS INVESTICIJŲ Į ŠIAULIŲ MIESTO INFRASTRUKTŪRĄ IŠORINIŲ IR VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	46
3.1. Šiaulių miesto situacijos analizė .....	46
3.1.1. Išorinių veiksnių (PEST) analizė .....	46
3.1.2. Vidinių veiksnių analizė .....	48
3.1.3. SSGG analizė.....	49
3.2. 2007-2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė .....	54
3.3. 2007-2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė .....	58
3.3.1. Bendros projektų informacijos vertinimas.....	58
3.3.1.1. Programa, prioritetas, uždavinys, priemonė.....	58
3.3.1.2. Projektų tikslai .....	58
3.3.1.3. Projektų tikslinės grupės .....	59
3.3.1.4. Planuoti projektų rezultatai .....	60
3.3.1.5. Projektų veiklų įgyvendinimo trukmė.....	61
3.3.1.6. Projektų vertė .....	62
3.3.1.7. Finansavimo intensyvumas .....	62
3.3.1.8. Projektų pagrindimas .....	63
3.3.1.9. Projektų atitiktis darnaus vystymosi kriterijui .....	65
3.3.1.10. Projektų tęstinumas po projektų pabaigos.....	66
3.3.1.11. Projektų atitiktis lyčių lygybės ir nediskriminavimo kriterijui .....	68
3.3.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas.....	69
3.3.2.1 Projektų įgyvendinimo grupės narių funkcijos .....	69
3.3.2.2 Projektų partnerių funkcijos įgyvendinant projektus .....	71
3.3.3. Projektų veiklos valdymo vertinimas.....	72



3.3.3.1 Projektų veiklų valdymo terminai: projektų įgyvendinimo darbo grupių sudarymas, tarybos pritarimas projektų įgyvendinimui ir lėšų skyrimui, projektų paraiškų pateikimas, projektų finansavimo ir administravimo sutarčių pasirašymas .....	72
3.3.3.2 Finansavimo ir administravimo sutarčių keitimai .....	73
3.3.4. Viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas .....	75
3.3.5. Bendradarbiavimo vertinimas .....	78
3.3.6. Projektų atitiktis strateginiams dokumentams .....	78
3.3.7. Rezultatų pasiekimo vertinimas .....	81
3.3.8 Vykdyto priežiūros vertinimas .....	82
3.3.8.1. Projektų patikros .....	82
3.3.8.2. Ataskaitos po projektų užbaigimo .....	82
3.4. ES investicijų valdymo tobulinimas Šiaulių mieste .....	82
IŠVADOS .....	85
REKOMENDACIJOS .....	88
LITERATŪRA .....	89
TEISĖS AKTAI .....	91

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kaziliūnas (2009) teigia, kad geriausias būdas organizacijos strategijai įgyvendinti, tinkamai įvertinus organizacijos prioritetus ir sąsajas su organizacijos strategija, yra atitinkamų projektų vykdymas. Projektų įgyvendinimas organizacijose yra neatsiejamas nuo Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų skiriamo finansavimo. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje, skirtoje įgyvendinti Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, keliamas siekis sukurti pažangią, modernią ir stiprią valstybę, pasižyminčią sumanios visuomenės, sumanios ekonominės ir sumanaus valdymo dėmesio (Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis, 2014). Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartyje išskirtas siekis detalizuojamas Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ („Lietuva 2030“, 2012) prioritetuose ir uždaviniuose.

**Tyrimo naujumas.** Mokslinėje literatūroje autoriai įvairiais aspektais plačiai analizuoja strateginį valdymą, akcentuotina, kad strateginis valdymas orientuojasi į tris esminius kriterijus (savitus bruožus), kurie atsispindi autorių pateikiamuose strateginio valdymo apibrėžimuose: Arimavičiūtė (2005), Bakanauskas (2011), Jucevičius (1998), Pileckienė (2004), Bamford (2011), Dess, Lumpkin, Eisner (2010), Bivainis, Tunčikienė (2009) akcentuoja *ilgalaikių organizacijos tikslų identifikavimą*; Arimavičiūtė (2005), Bakanauskas (2011), Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas (2003), Saloner, Podolny, Shepard (2010) siūlo *organizacijų vidaus potencialo ir išorės įtakos apibrėžimą*; Melnikas, Smaliukienė (2007), Raipa, Staponkienė (2007), Ritz, Thom (2004) išskiria *strategijos kūrimą ir įgyvendinimą* bei akcentuoja, kad *strategija kuriama ir įgyvendinama akcentuojant kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus*.

Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjamas strateginis valdymas, o magistro darbe susitelkta į kiek siauresnę temą – strateginį investicijų projektų valdymą. Investicijų projektas magistro darbe apibrėžiamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Investicijų įstatyme (1999) apibrėžta investicijų samprata, kur investicijos apibrėžiamos kaip piniginės lėšos ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintas materialusis, nematerialusis ir finansinis turtas, kuris investuojamas siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą.

Pasak Arimavičiūtės (2013), savivaldybių projektų valdymą galima apibrėžti kaip strateginį valdymą, vykdomą atliekant tiksliai suplanuotus projektus, kaip atskirus, unikalius,

decentralizuotus, tačiau atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, susiejančius išteklius su numatytais tikslais ir laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus.

Apibendrinant akcentuotina, kad magistro darbe strateginis ES investicijų projektų valdymas nagrinėjamas remiantis Melniko ir Smaliukienės (2007) išskirtu strateginio valdymo apibrėžimu, kuriame akcentuojama, kad strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus, pasitelkiant ES investicijas ir įgyvendinant investicijų projektus.

Magistro darbe analizuojami projektai, kurių 2/3 yra regioninio planavimo. Regioninė politika apima regionalizacijos procesus, regionų plėtros strategijas. 2016–2020 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos projekte (2016) akcentuojama, kad regioninė politika turi būti suvokiama ne tik kaip ES fondų lėšų panaudojimas, bet visų pirma kaip nacionalinės teisinės ir ekonominės priemonės, skirtos konkrečių regionų plėtrai skatinti.

Kai tuo tarpu 2007–2013 metų finansavimo laikotarpiu net 70 procentų visų investicijų į regioninę politiką buvo finansuota iš ES biudžeto. Kas rodo didžiulę visos regioninės politikos priklausomybę nuo ES finansavimo. Kaip teigiama 2016–2020 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos projekte (2016), 2007–2013 m. laikotarpiu regionų plėtros tarybos turėjo galimybę priimti sprendimus tik dėl maždaug 10,5 procentų ES fondų investicijų paskirstymo. 2016–2020 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos projekte (2016) numatoma regionams suteikti daugiau atsakomybės įgyvendinant regioninę politiką (savivaldybių siūlymų dėl regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektų svarstymas, projektų atranka ir išvadų teikimas finansavimą skirstančioms institucijoms), regionų plėtros taryboms suteikiant įgaliojimus spręsti dėl visų regioninės politikos planavimo ir įgyvendinimo klausimų, priimti sprendimus dėl ES investicijų.

### **Mokslinė tyrimo problema.**

Magistro darbe atliekamas Europos Sąjungos 2007–2013 m. investicijų projektų strateginio valdymo vertinimas. Išskyrus vertinimo kriterijus atlikta 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų projektų analizė ir vertinimas.

Magistro darbo problematiką galima apibendrinti šiais **problemniais klausimais**:

1. Kaip apibrėžiamas strateginio ES investicijų projektų valdymo vertinimo procesas Šiaulių mieste?

2. Kaip gali būti tobulinamas strateginis ES investicijų valdymas Šiaulių mieste?

**Tyrimo objektas** – investicijų projektų strateginio valdymo vertinimas.

**Tyrimo dalykas** – Europos Sąjungos 2007–2013 metų investicijų projektų Šiaulių mieste strateginio valdymo vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – pagal nustatytus vertinimo kriterijus įvertinti 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintus ES investicijų projektus ir pagrįsti jų strateginio valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Atlikti strateginio ES investicijų valdymo teorinių šaltinių ir teisinės bazės analizę.
2. Parengti ES investicijų valdymo Šiaulių mieste tyrimo metodiką.
3. Atlikti 2007–2013 m. įgyvendintų investicijų projektų vertinimą.
4. Ištirti, kaip galima tobulinti strateginį ES investicijų valdymą panaudojant Europos Sąjungos investicijas.

**Ginami teiginiai**:

1. Strateginio ES investicijų projektų valdymo vertinimo procesas Šiaulių mieste apibrėžiamas aštuoniais vertinimo kriterijais: bendros projektų informacijos vertinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas, veiklos valdymo vertinimas, viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas, bendradarbiavimo vertinimas, projektų atitikties strateginiams dokumentams vertinimas, rezultatų pasiekimo vertinimas ir vykdymo priežiūros vertinimas.

2. Strateginis ES investicijų valdymas Šiaulių mieste gali būti tobulinamas šiomis pagrindinėmis kryptimis: 1) Vieningos savivaldybės politikos užtikrinimas; 2) Viešųjų pirkimų procedūrų tobulinimas.

**Tyrimo metodika**

Teorinėje magistro darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros, pranešimų, teisės aktų ir strateginių dokumentų, ataskaitų ir kitų dokumentų turinio analizė, kurios metu apibrėžta strateginio ES investicijų valdymo samprata.

Empirinėje magistro darbo dalyje, tikslui pasiekti dviem etapais atliktas empirinis tyrimas: pirmame etape atlikta 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė. 51 projektas, įgyvendintas minėtu finansavimo laikotarpiu, analizuotas vertinant šiuos kriterijus: projekto priemonė, projekto biudžetas, finansavimo intensyvumas, administruojančios ir įgyvendinančios institucijos, vykdymo priežiūra įgyvendintus projektus.

Antrame etape atliktas 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės ES lėšomis bendrai finansuotų projektų vertinimas, analizuojant trijų priemonių 10 projektų strateginį valdymą pagal šiuos kriterijus: bendros projektų informacijos vertinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas, veiklos valdymo vertinimas, viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas, bendradarbiavimo vertinimas,

projektų atitikties strateginiams dokumentams vertinimas, rezultatų pasiekimo vertinimas ir vykdymo priežiūros vertinimas. Visi 10 projektų vertinti pagal tuos pačius kriterijus.

**Tyrime naudoti šaltiniai.** Teorinėje magistro darbo dalyje remtasi moksline literatūra, teisės aktais, strateginiais dokumentais, naujausiais su tema susijusiais straipsniai ir atliktais tyrimais. Informacijai rinkti naudotasi elektroninėmis mokslinių straipsnių duomenų bazėmis, Lietuvos statistikos departamento ir Eurostat statistiniais duomenimis, Šiaulių miesto savivaldybės internetiniame puslapyje skelbiama informacija. Empirinėje dalyje naudotasi Šiaulių miesto savivaldybės dokumentais, ES teisiniais dokumentais.

# **1. STRATEGINIO EUROPOS SĄJUNGOS INVESTICIJŲ VALDYMO TEORINIS DISKURSAS**

## **1.1. Strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo teorinis diskursas**

Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.

Pasak Arimavičiūtės (2013), savivaldybių projektų valdymą galima apibrėžti kaip strateginį valdymą, vykdomą per tiksliai suplanuotus projektus, kaip atskirus, unikalius, decentralizuotus, tačiau atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, susiejančius išteklius su numatytais tikslais ir laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus.

### **1.1.1. Strateginio valdymo teorinės prielaidos**

Šiomis dienomis, kai integracija į tarptautines erdves ir globalizacijos procesas nuolat didėja, tapo nebeišvengiama tai, kad visuomenė ir valdymo institucijos turi priimti tokius sprendimus, kurie leistų sistemingai siekti išsikeltų tikslų, efektyvinti vykdomą veiklą ir sukurti visuotinę gerbūvį. Norint visa tai pasiekti nebeužtenka vien tik suformuoti strategiją. Kaip teigia Raipa (2007), pati visuomenė ėmė reikalauti iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių.

Nors strategijas nagrinėja nemažai autorių, tačiau pirmieji strategijas aprašė Chandler ir Ansoff. Targamadžė (1996) cituodamas Chandler teigia, jog Chandler išskyrė, kad strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus (ilgalaikius), organizacijos veiklos kryptį ir tikslo pasiekimui reikalingus resursus. Kai tuo tarpu Ansoff priešingai, į strategiją žvelgia kaip į bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos veiklos rezultatais suinteresuotais aplinkos subjektais. Ansoff antrina ir Arimavičiūtė (2005), kuri akcentuoja strategijos sampratą bendrąja prasme ir teigia, kad strategija – tai planas, schema, kaip pasiekti numatytus tikslus. Vasiliauskas (2002) priešingai – strategiją, kaip ir Chandler, mato kaip sprendimų visumą, kuri apibrėžia organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Apibendrinant strategijos sąvoką, pabrėžtina tai, kad visi autoriai strategiją apibrėžia kaip tikslą, kurio įgyvendinimui neužtenka vien jį tiksliai apibrėžti, reikia jį valdyti. Pasak Tabatoni,

Daves ir Barblan (2004), strateginio valdymo esmė būtent ir glūdi ilgalaikiame organizacijos augime, kurį skatina išorėje ir viduje esantys žmonės, kuriems strateginis valdymas yra tik įrankis, padedantis panaudojant turimus išteklius skatinti organizacijos vystymąsi, padėti apsaugoti nuo netolimoje ateityje laukiančių neplanuotų atsitiktinumų.

Mokslinėje literatūroje autoriai išskiria skirtingus strateginio valdymo apibrėžimus. 1 lentelėje pateikiami keli strateginio valdymo apibrėžimai.

1 lentelė

### Strateginio valdymo apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
Arimavičiūtė M., 2005	Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas kaip sprendimų visumą, numatančią svarbiausius organizacijos tikslus ateityje, veiksmus ir priemones tikslams pasiekti.
Arimavičiūtė M., 2005, Vasiliaskas A. 2005	Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo išteklius ir turimą potencialią.
Bamford E., 2011	Strateginis valdymas – tai procesas, kurio metu strategijos yra plėtojamos, vykdomos ir vertinamos. Skiriamos keturios strateginio valdymo proceso stadijos: analizė, formulavimas, įgyvendinimas ir vertinimas.
Baum J. A. C., Lampel J., 2010	Strateginis valdymas – novatoriško dizaino, alternatyvų modelis, paplitęs kūrybinėse disciplinose, meno ir humanitariniuose moksluose, kur vyksta nežinomų ir neišsprendžiamų sąvokų generacija, mokymasis per šias sąvokas, eksperimentavimas ir tyrinėjimas.
Bivainis J., Tunčikienė Ž., 2009 Dess G. G., Lumphin G. T., Eisner A. B., 2010	Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas apibrėžiamas kaip veiklos ilgalaikės plėtros problemų nustatymas, tokių problemų sprendimo būdų bei priemonių nustatymas. Ieškant tinkamų sprendimų būtina numatyti ateities pokyčius organizacijos aplinkoje ir nustatyti, kas įmanoma ir būtina padaryti, siekiant gauti didžiausi naudą. Strateginį valdymą sudaro analizė, sprendimai ir veiksmai, kurie leidžia organizacijoje išlaikyti ir kurti konkurencingą pranašumą prieš kitas organizacijas.
Jucevičius R., 1998	Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka - sąlygomis bei interesų įtakų grupėmis.
Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G., 2003	Strateginis valdymas – tai vadybinė veikla, kuria numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai ištekliai, numatomi aprūpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius.
Melnikas B., Smaliukienė R., 2007	Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.
Moradi H., 2012	Strateginis valdymas paremtas ilgalaikiais organizacijos tikslais, įvertinant jos

Pileckienė D., 2004	gebėjimus pasiekti tų tikslų atsižvelgiant į organizaciją veikiančių faktorių visumą ir organizacijos silpnybių, stiprybių, galimybių ir grėsmių analizę. Strateginis valdymas – ilgalaikės organizacijos veiklos kryptys, nusakančios sprendimų priėmimą, siekiant išvystyti konkurencinį pranašumą ir nepriklausyti nuo išorės veiksnių.
Raipa A., Staponkienė J., 2007	Strateginis valdymas yra koncepcijų grupė, procedūros ir įrankiai, skirti padėti lyderiams ir vadybininkams pasiekti savo tikslus. Tai sistemingas mėginimas parodyti esminius sprendimus ir veiksmus, kuriais vadovaujama organizacijoje.
Ritz A., Thom N., 2004	Strateginis valdymas – tikslingas socialinių sistemų, taip pat ir viešųjų institucijų orientavimas.
Saloner G., Shepard A., Podolny J., 2010	Strateginis valdymas – tinkamas strategijos parinkimas, kuris iškelia itin aukštus barjerus konkurentams.

---

Šaltinis: sudaryta: darbo autorės

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus strateginio valdymo apibrėžimus, galima daryti prielaidą, kad strateginis valdymas orientuojasi į tris esminius kriterijus (savitus bruožus), kurie atsispindi autorių išskiriamuose strateginio valdymo apibrėžimuose:

Arimavičiūtė, Vasiliauskas, Bakanauskas, Jucevičius, Moradi, Pileckienė, Bamford, Dess, Lumphin, Eisner, Bivainis ir Tunčikienė akcentuoja ***ilgalaikių organizacijos tikslų identifikavimą***; Arimavičiūtė, Vasiliauskas, Bakanauskas, Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, Pikeliene, Saloner, Podolny ir Shepard išskiria - ***organizacijų vidaus potencialo ir išorės įtakos apibrėžimą***; Melnikas, Smaliukienė, Raipa, Staponkienė, Ritz, Thom išskiria ***strategijos kūrimą ir įgyvendinimą bei akcentuoja, kad strategija kuriama ir įgyvendinama akcentuojant kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus***.

*Magistro darbe strateginis valdymas nagrinėjamas, remiantis B. Melniko ir R. Smaliukienės išskirtu strateginio valdymo apibrėžimu, kuriame akcentuojama, kad strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.*

### 1.1.2. Strateginio investicijų valdymo teoriniai aspektai

Investicijų samprata magistro darbe apibrėžiama vadovaujantis Lietuvos Respublikos Investicijų įstatyme (1999) apibrėžta investicijų samprata, kur investicijos apibrėžiamos kaip piniginės lėšos ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintas materialusis, nematerialusis ir finansinis turtas, kuris investuojamas siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą.



Norvaišienė (2006), **pagal investicinių išteklių priklausomybę**, išskiria šias investicijų rūšis:

1) *valstybės investicijos* – investicijos valstybės poreikiams tenkinti nacionalinio biudžeto, valstybės (savivaldybių) fondų lėšomis, Lietuvos valstybės (savivaldybių) vardu gautomis paskolomis, valstybės (savivaldybių) įmonių lėšomis ir kitu valstybės (savivaldybių) turtu bei valstybės (savivaldybių) suteikiamomis paskolų garantijomis;

2) *privačios investicijos* – Lietuvos Respublikos ir užsienio privačios nuosavybės teisės subjektų investicijos;

3) *užsienio investicijos* – investicijos, atliekamos kitų valstybių, užsienio fizinių asmenų ar įmonių, organizacijų;

Norvaišienė (2006), teigia, kad vienas iš investicijų skirstymo pagal organizacines formas būdų yra investicijų projektas.

2 lentelė

#### Projekto sampratos apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
Arimavičiūtė, M., 2013	Savivaldybių projektų valdymą galima apibrėžti kaip strateginį valdymą, vykdomą per tiksliai suplanuotus projektus, kaip atskirus, unikalius, decentralizuotus, tačiau atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, susiejančius išteklius su numatytais tikslais ir laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus.
Kaziliūnas, A., 2009	Projektas – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specififikacijų, skirtos patenkinti vartotojų poreikius.
Litvinenko, M., Meidutė, I., (2004)	Projektas – tai veikla, kuriai būdingos tokios charakteristikos: aiškūs tikslai, dinamiška raida, unikalumas, veiklos konkretumas ir apibrėžtumas, dalyvių įvairovė, specifinė projekto organizacija, kompleksiskumas, reikiamų išteklių apribojimas.
Nakrošis, V., 2003	Projektas – laikina veiksmų seka, skirta naujam produktui ar paslaugai sukurti arba darbams atlikti. Pirma, kiekvienas projektas yra laikinas – jis turi tam tikrą trukmę, per kurią turi būti įgyvendintas. Antra, kiekvienas projektas turi sukurti naują arba unikalų produktą ar paslaugą arba atlikti naujus unikalius darbus.

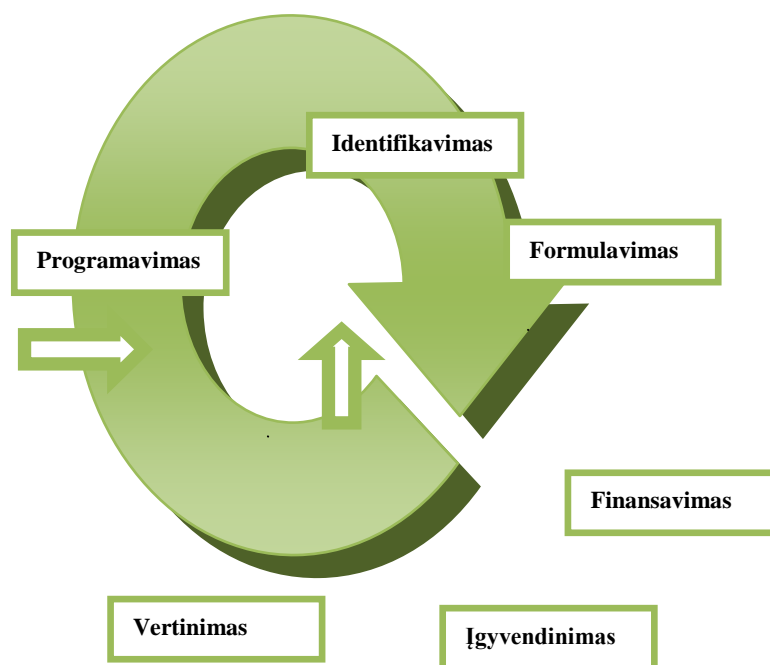
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant projekto sampratas, akcentuotina, kad magistro darbe vadovaujamosi Arimavičiūtės (2013) pateikta projekto samprata, kur teigiama, kad savivaldybių projektų valdymą galima apibrėžti kaip strateginį valdymą, vykdomą per tiksliai suplanuotus projektus, kaip

atskirus, unikalius, decentralizuotus, tačiau atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, susiejančius išteklius su numatytais tikslais ir laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus.

Kaip teigiama Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme (1999), dauguma projektų, įgyvendinamų pasinaudojant ES struktūrinės paramos lėšomis, yra investicinio pobūdžio ir vykdomi vadovaujantis regionų plėtros investicinėmis programomis. Kiekvienas projektas, kokiame sektoriuje jis begyvuotų, turi tam tikrus įgyvendinimo etapus, stadijas ar procesus.

Pasak Būdos ir Chmieliausko (2006), projekto įgyvendinimas apima keturis pagrindinius etapus: inicijavimą, planavimą, vykdymą ir baigimą. Nakrošis (2003) papildė Būdos ir Chmieliausko etapus ir teigia, kad visus projekto veiksmus galima suskirstyti į 6 etapus: prognozavimą, identifikavimą, formulavimą, finansavimą, įgyvendinimą ir vertinimą (1 pav.).



**1 pav.** Projekto ciklo etapai

Šaltinis: adaptuota pagal Nakrošis (2003), Kaziliūnas (2009) projekto ciklo etapus

Apibūdinant 1 pav. pateiktas sąvokas (projekto ciklo etapus) vadovaujamasi Arimavičiūtės (2013) ir Kaziliūno (2009) pateiktomis sampratomis, kur teigiama, kad:

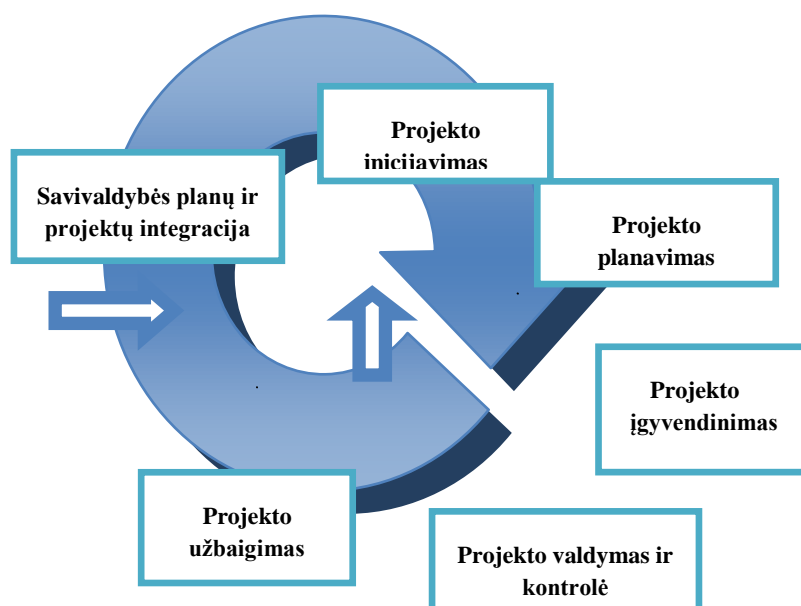
1) Programavimo etape yra nagrinėjamos vystymosi kryptys nacionaliniu lygiu, regionuose, tam tikrose šakose, nustatomos problemos bei galimybės jas spręsti. Atsižvelgiama į ankstesnę patirtį, siekiant išvengti klaidų. Pagrindinis tikslas yra nustatyti svarbiausius uždavinius, plėtros prioritetus ir numatyti tinkamą aplinką, kuria remiantis bus rengiami projektai.

2) Identifikavimo etape kuriama projektų koncepcija, vyksta konsultacijos su partneriais bei projektu suinteresuotais asmenimis, analizuojamos jų problemos ir ieškoma būdų joms spręsti.

- 3) *Formulavimo etape* yra rengiami projekto veiklos planai.
- 4) *Finansavimo etape* priimamas sprendimas dėl projekto finansavimo. Sprendimo priėmimo kriterijus – laipsnis, kuriuo projektas atitinka ES struktūrinių fondų reikalavimus, vertinant projekto paraišką. Priėmus teigiamą sprendimą dėl finansavimo, rengiama sutartis tarp finansuojančios institucijos ir projekto vykdytojo.
- 5) *Igyvendinimo etape* vykdomi darbai, numatyti projekto veiklos planuose, vykdomi viešieji pirkimai, projektas administruojamas. Šiame etape kyla daugiausia problemų, susijusių su projekto veiklų grafiko koregavimu, išskyla papildomų išlaidų poreikis.
- 6) *Vertinimo etape* vertinamas, ar pasiekti sutarties sąlygose nurodyti tikslai.

Pasak Arimavičiūtės (2013), pateikti projekto gyvavimo ciklo etapai išsamiai ir nuosekliai atskleidžia visas projektų rengimo fazes, pradedant strateginiu planavimu, kuris būtinas, siekiant strateginius planus tinkamai integruoti su vykdomų projektų tikslais, tačiau programavimo etapas pateikiamas kaip bendra rekomendacija visoms institucijoms, neparodo strateginių planų dermės, kuri būtina, rengiant projektus savivaldos lygmenyje.

Todėl, atsižvelgiant į savivaldybių specifiką, Arimavičiūtės (2013) teigimu, pirmuoju projektų gyvavimo ciklo etapu turėtų būti *savivaldybės planų ir projektų integracija*. Šio etapo pagrindinis tikslas nustatyti pagrindinius plėtros prioritetus, įtakojančius projektų inicijavimą, remiantis Valstybės pažangos strategija, Nacionalinės pažangos programa, Regiono plėtros planu bei savivaldybės teritorijų planavimo dokumentais (2 pav.).



**2 pav.** Strateginio projekto valdymo ciklo etapai

Šaltinis: adaptuota pagal Arimavičiūtė (2013) projekto ciklo etapus

Antrajame etape turėtų vykti *projekto inicijavimas*, kurio metu kuriamas projekto dizainas, vyksta derybos su socialiniais partneriais, numatomas išteklių poreikis, vertinamas laukiamas projekto naudingumas.

Trečiasis etapas turėtų būti *projekto planavimas*. Jo metu numatomos pagrindinės projekto veiklos, jų apimtys ir kokybės reikalavimai, išskiriami reikalingi ištekliai, sudaromas numatytų veiklų įgyvendinimo laikotarpis ir nustatomos galimos rizikos (kokios priežastys gali lemti projekto nesėkmingą įgyvendinimą, įvairias kliūtytis). Planavimo proceso metu reiktų atkreipti dėmesį ir į projekto kokybę, nes esant nekokybiškam projektui, jo įgyvendinimo rezultatai nebus sėkmingi.

Planavimo metu nustatomos galimos rizikos. Svarstant ir numatant tam tikras rizikas, pasak Arimavičiūtės (2013), būtina apibrėžti veiksmus, kurie turėtų būti atliekami, reaguojant į kylančias grėsmes, ir numatyti priemones, padedančias reaguoti į rizikos pokyčius projekto įgyvendinimo laikotarpiu. Ypatingą reikšmę įgyja ir viešųjų pirkimų valdymas. Tai itin problemiška projekto įgyvendinimo sritis, kurios nagrinėjimą reiktų pradėti, planuojant projekto veiklas.

Ketvirtasis projekto gyvavimo ciklo etapas, pasak Arimavičiūtės (2013), turėtų būti *projekto įgyvendinimas*, kurio metu svarbu suformuoti tinkamą projekto įgyvendinimo grupę (komandą) ir efektyviai vadovauti darbui.

Penktasis projekto gyvavimo ciklo etapas turėtų būti *projekto valdymas ir kontrolė*, kurios metu stebima pažanga, esami rezultatai lyginami su planuotais. Jei pastebimi tam tikri nukrypimai nuo planuotų rezultatų, šiuos neatitikimus stengiamasi pašalinti.

Šeštasis projekto gyvavimo ciklo etapas turėtų būti *projekto užbaigimas*, pasižymintis tuo, kad visos suplanuotos projekto veiklos turi būti užbaigtos tiek finansine, tiek administracine prasme.

Iš visų išvardintų projektų gyvavimo ciklo etapų svarbiausias, Arimavičiūtės (2013) nuomone, yra savivaldybės planų ir projektų integracijos etapas, nes tik šio etapo dėka galima pilnai realizuoti savivaldybės plėtros tikslus, spręsti pagrindines strategines problemas.

*Apibendrinant akcentuotina, kad įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus projektus, projektų eigą kartu su įgyvendinančia institucija (Savivaldybės administracija) kiekviename projekto ciklo etape stebi ir kontroliuoja prižiūrinčios institucijos, tokios kaip Centrinė projektų valdymo agentūra, Europos socialinio fondo agentūra, Aplinkos projektų valdymo agentūra, Lietuvos verslo paramos agentūra ir kt., už projektus atsakingos ministerijos. Projektų įgyvendinimo savivaldybėse metu stebimi tarpiniai rezultatai, kaip pagal iš anksto sudarytą planą panaudojamos lėšos ir kt. aspektai. Įgyvendinus projektą organizuojamos projektų patikros, kurių metu prižiūrinčių institucijų atstovai tikrina projekto*

*dokumentus, realius pasiektus rezultatus lygina su projekto paraiškoje ir projekto finansavimo ir administravimo sutartyje planuotais rezultatais. Savivaldybių administracijos, įgyvendinusios projektus, penkis metus po projekto pabaigos (galutinės projekto ataskaitos patvirtinimo datos) teikia ataskaitas po projekto užbaigimo, kuriose dar penkis metus po projekto pabaigos (galutinės projekto ataskaitos patvirtinimo datos) atsiskaito už projekto metu pasiektus rodiklius, patvirtina, kad su projekto metu sukurtu ar įsigytu turtu nieko nenutiko, jis nėra suniokotas ir pan., užtikrina projektų metu sukurtų rezultatų tęstinumą.*

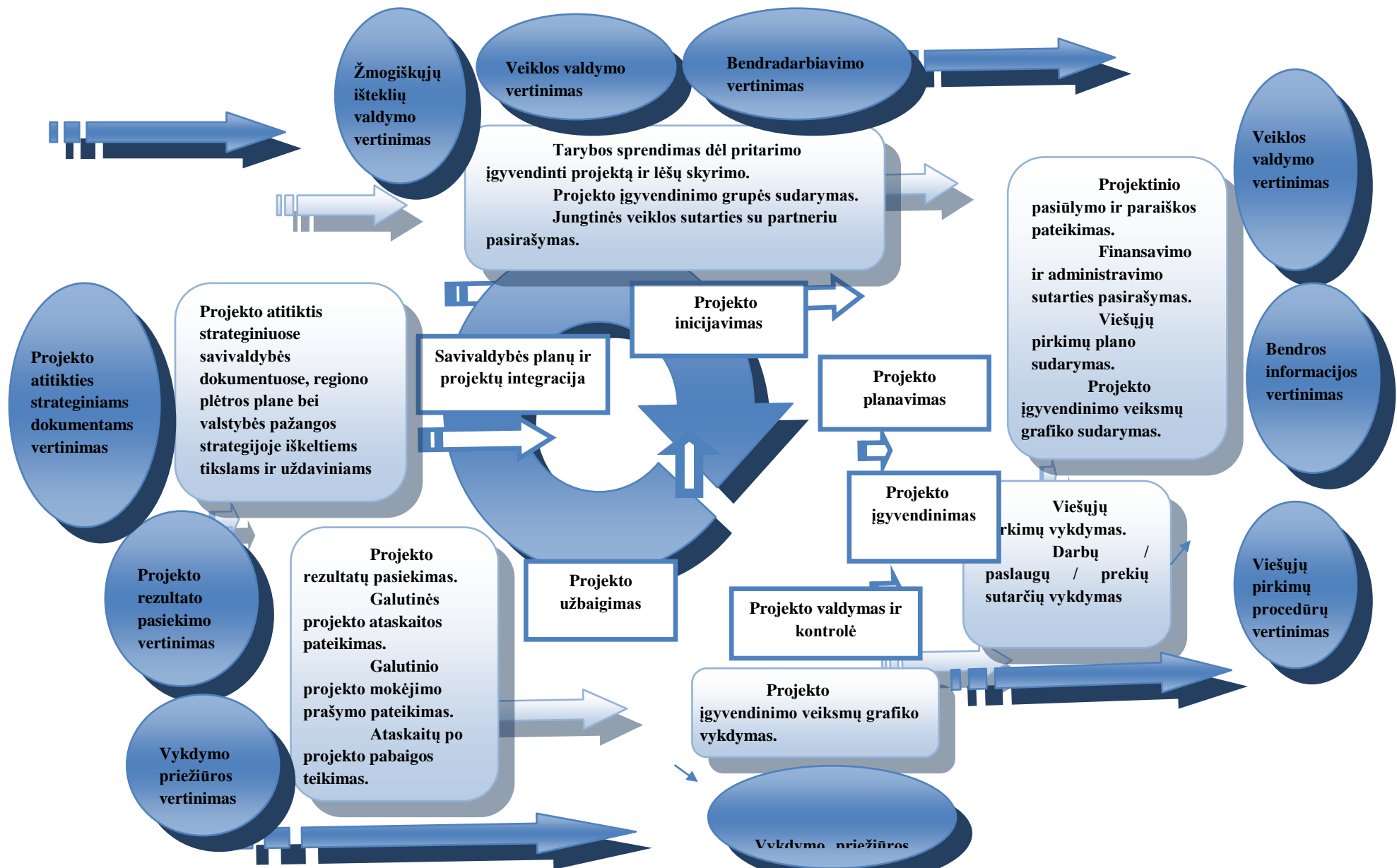
### **1.1.3. Strateginio projekto valdymo vertinimo etapai**

Atsižvelgdama į savivaldybių specifiką, Arimavičiūtė (2013) išskyrė 6 strateginio projektų valdymo ciklo etapus: savivaldybės planų ir projektų integracija, projekto inicijavimas, projekto planavimas, projekto įgyvendinimas, projekto vykdymas ir kontrolė bei projekto užbaigimas (žr. į 1.1.2 poskyrį). Strateginio projektų valdymo vertinimas susideda iš kriterijų, kurie magistro darbe išskirti vadovaujantis Arimavičiūtės (2013) strateginio projekto valdymo ciklo etapais bei etapams būdingoms projekto veikloms. Strateginio projektų valdymo vertinimo etapų schema pateikta 3 pav.

Apibendrinant 3 pav. akcentuotina, kad kiekvienam projekto valdymo ciklo etapui (3 pav. pavaizduota 1 rate) būdingos konkrečios projekto veiklos (3 pav. pavaizduota 2 rate). Kiekvienam etapui ir jo veikloms vertinti išskirti būdingi tam etapui ir jo veikloms vertinimo kriterijai.

Savivaldybės planų ir projektų integracijos metu tikrinama projekto atitiktis strateginiuose savivaldybės dokumentuose, Regiono plėtros plane, Nacionalinės pažangos programoje bei Valstybės pažangos strategijoje iškeltiems tikslams ir uždaviniams. Vertinama projekto atitiktis strateginiams dokumentams.

Projekto inicijavimo metu rengiamas savivaldybės tarybos sprendimas dėl pritarimo įgyvendinti projektą bei lėšų skyrimo, sudaroma projekto įgyvendinimo grupė, jei projektas turės partnerį, su partneriu pasirašoma jungtinės veiklos sutartis. Atliekamas žmogiškųjų išteklių, bendradarbiavimo ir veiklos valdymo vertinimai.



3 pav. Strateginio projekto valdymo vertinimo etapų schema. Šaltinis: Šaltinis: adaptuota pagal Arimavičiūtė (2013) projekto ciklo etapus

Projekto planavimo metu parengiami ir pateikiami projektinis pasiūlymas ir projekto paraiška, pasirašoma projekto finansavimo ir administravimo sutartis, sudaromas projekto viešųjų pirkimų planas, projekto įgyvendinimo veiksmų grafikas. Vertinama bendra projekto informacija, projekto veiklų valdymas.

Projekto įgyvendinimo metu vykdomi viešieji pirkimai, pasirašomos ir vykdomos sutartys (darbų, paslaugų, prekių). Atliekamas viešųjų pirkimų vertinimas.

Projekto valdymo ir kontrolės metu kontroliuojama kaip įgyvendinamos projekto veiklos, tikrinama kaip laikomasi projekto veiksmų grafike numatytų terminų. Atliekamas vykdymo priežiūros vertinimas.

Projekto užbaigimo metu tikrinama, ar pasiekti projekto rezultatai, įgyvendinančiai institucijai pateikiamas galutinis projekto mokėjimo prašymas, galutinė projekto įgyvendinimo ataskaita, penkerius metus nuo galutinės ataskaitos patvirtinimo datos, įgyvendinančiai institucijai teikiamos ataskaitos po projekto užbaigimo. Vertinamas projekto rezultatų pasiekimas, projekto vykdymo priežiūra.

#### **1.1.4. Strateginis pokyčių valdymas Europos Sąjungos investicijų kontekste**

Pokyčiai gali apimti skirtingus lygmenis: organizacijos struktūrą, kultūrą, veiklos procesus. Pokyčiai organizacijoje gali atnešti naudą, tačiau gali būti ir kenksmingi organizacijai. Kaip išskiria Vaičekauskytė (2010), cituodama Wardale, Anderson, Burke ir Creasey pokyčių valdymas yra:

1) kontroliuojamas procesas, kurio metu remiantis iš anksto apibrėžtu modeliu bei nedidelėmis jo modifikacijomis yra įgyvendinami sisteminiai pokyčiai (*akcentuojamasi į proceso kontrolę, modelio apibrėžtumą, pokyčių sistemiškumą*);

2) planuotas kitimo valdymas (*akcentuojamasi į planavimą*);

3) rinkinys principų, technikų, receptų taikymų žmogiškiesiems aspektams vykdant dideles pokyčių iniciatyvas organizacijose (*koncentruojamasi ne į tai, kas valdo pokytį, bet kaip įgalinti žmones, kad jie būtų geriau pasiruošę drotis su juos veikiančiais pokyčiais, pagalba žmonėms*);

4) pokyčių valdymą apima procesai, technikos bei įrankiai skirti valdyti žmoniškąją pokyčio pusę, siekiant užsibrėžtų tikslų (*akcentuojamasi į žmogiškąją pokyčio pusę, pokyčių valdymo siekį, pagalbėti besikeičiantiems žmonėms*);

5) veiklos, apimančios naujų vertybių, įpročių, normų ir veiklų apibrėžimą bei įtvirtinimą organizacijoje, kurios palaiko naujus darbo metodus ir veikia pasipriešinimą pokyčiui; perėjimo iš

vienos organizacinės struktūros į kitą planavimą, testavimą bei į gyvendinimą (*akcentuojamasi naujų veiklos būdų apibrėžimas paieška, pokyčio planavimas, testavimas bei įgyvendinimas*).

Kadangi kiekviena organizacija, kaip ir kiekviena Lietuvos Respublikoje veikianti savivaldybė, yra unikali, pokyčiai grupuojami pagal įvairius kriterijus ir bruožus, tokius kaip: pagal organizacijos struktūros modelį (organizacinės struktūros pokyčiai, organizacijos strategijos pokyčiai, organizacinės sistemos pokyčiai, reikalingų gebėjimų pokyčiai, vadovavimo stiliaus pokyčiai, vertybių pokyčiai, personalo pokyčiai) (Stoškus, Beržinskienė, 2005); pagal dydį (smulkus derinimas, atnaujinimas, dalinė restruktūrizacija, visos organizacijos reforma); pokyčiai būna planuoti ir neplanuoti; daliniai ir sisteminiai (restruktūrizavimas, reorganizavimas, rekonceptualizmas). Nuo to, koks organizacijoje pasirenkamas pokyčių būdas, priklauso ir tai, kaip tas pokytis bus valdomas.

Mokslinėje literatūroje skiriamos šios pagrindinės pokyčių valdymo fazės:

Veiksmai prieš pokytį (inicijavimas) – tai procesas, kai nusprendžiama pradėti pokyčius. Šioje fazėje nustatomos idėjos, jos patvirtinamos, sudaromas realizavimo planas, priimamas sprendimas dėl realizavimo plano.

Pokyčio įgyvendinimas – tai fazė, kai pokytį stengiamasi įgyvendinti. Šioje fazėje realizuojami planai, kurie sudaryti inicijavimo fazėje, atliekami praktiniai veiksmai, aiškiai pasidalijama atsakomybe, kas, kokias užduotis atliks, kas, ką kontroliuos ir prižiūrės, suplanuojami materialiniai, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai (Raipa, 2013).

Veiksmai po pokyčio (institucionalizavimas) – šioje fazėje pokytis tampa organizacijos, kurioje yra diegiamas nuosavybe. Stabilizuojamas pats inovacinis procesas, įgyvendinimo metu įvykęs pokytis tampa įprastine veikla organizacijos nariams, sukuriama saugumo atmosfera.

Rezultatas – apima visos organizacijos struktūros pasiektus rezultatus, gautą naudą, analizuojamos sritys, kurios nedavė norimo/planuoto rezultato.

*Apibendrinant akcentuotina, kad pokyčių valdymas savivaldybėse gali būti ir naudingas, ir klaidingas sprendimas pačiai savivaldybei, todėl labai svarbu tinkamai pasiruošti ir įgyvendinti numatytus pokyčius akcentuojantis į proceso kontrolę, modelio apibrėžtumą, pokyčių sistemiskumą, į pokyčio organizacijoje planavimą, koncentruotis ne į tai, kas valdo pokytį, bet kaip įgalinti žmones, kad jie būtų geriau pasiruošę doris su juos veikiančiais pokyčiais, pagalba žmonėms, tinkamai apibrėžti naujus veiklos būdus, pokytį atsakingai planuoti, testuoti bei įgyvendinti, koncentruotis į žmogiškąją pokyčio pusę, pokyčių valdymo siekį, pagelbėti besikeičiantiems žmonėms. Tik visų šių elementų visuma padės pasiekti norimą rezultatą.*



### 1.1.5. Regioninė politika

Mokslinėje literatūroje regionų plėtra analizuojama kaip vientisas bendruomenės gyvenimo socialinio, ekonominio, aplinkosaugos, sveikatos apsaugos, technologijos, kultūros ir rekreacijos aspektų vystymas tam tikroje teritorijoje. Regionų plėtra turi būti pagrįsta optimalia jų plėtros dedamųjų (socialinis, gamtinis, ekonominis aspektai) proporcija (Tamošiūnas, Čiegis, 2014).

Regionas – valstybės teritorijos integrali dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė plėtros politika ir teikiama pagalba, atitinkanti regionų plėtros tikslus (Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas, 2000).

Regioninė politika apima regionalizacijos procesus, regionų plėtros strategijas. Strateginis regionų planavimas vykdomas valstybės strateginės plėtros planavimo kontekste: rengiami miestų, rajonų, apskričių strateginiai planai (Tamošiūnas, 2009).

Regionų plėtra yra sudėtingas reiškinys, nes kiekvienas regionas gali plėtotis pagal individualų regioninės plėtros modelį, pagrįstą geografiniais, politiniais, ekonominiais, moksliniais ir socialiniais–kultūriniais ypatumais (Tomassen, Serapinaitė, 2006).

Lietuvos regioninė politika 2007–2013 metais skirstant ES struktūrinę paramą buvo įgyvendinama keturiais būdais: 1) valstybiniu projektų planavimu; 2) regioniniu planavimu; 3) konkursiniais kvietimais; 4) įgyvendinant regionų socialinių ir ekonominių skirtumų pažinimo programą. Regioninei projektų atrankai 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos laikotarpiu skirtos 23 veiksmų programų prioritetų įgyvendinimo priemonės. Šioms priemonėms skirta apie 12,5 proc. visos ES struktūrinių fondų paramos. Regionų plėtros taryboms suteikti įgaliojimai atrinkti projektus daugelyje aktualių regionams ir savivaldybėms sričių (Žalevičienė, 2012).

Tiriant ES regioninės investicijų politikos kontekstą, pastebėta, kad kai kurie mokslininkai ES veiklas regioninės investicijų politikos ir regioninės plėtros rėmimą nagrinėja plačiau (Kauffmann, Wagner, 2005; Midelfard-Knarvik, Overman, 2002).

Svarbiausia regioninės plėtros teorijų užduotis yra pagrįsti ekonominio augimo sąlygas. Daugelis regionų rengia naujus strateginius planus, siekdami aukštesnio regiono konkurencingumo ir norėdami pritraukti naujas investicijas. Regioninė politika sudaro galimybę veikti regionų ekonomikos vystymosi procesą, Lietuvai tai dažniausiai daroma siekiant panaudoti ES lėšas. Nors paprastai regioninės politikos priemonės nukreipiamos trumpalaikėms problemoms (tokioms kaip nedarbo mažinimas ir pan.) spręsti, gana dažnai įtakos rezultatai gali išryškėti tik po ilgesnio laiko (Žalevičienė, 2012).

*Apibendrinant akcentuotina kad regioninės politikos plėtra numatyta ir 2016–2020 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos projekte (2016), kuriame akcentuojama, kad regioninė*

*politika turi būti suvokiama ne tik kaip ES fondų lėšų panaudojimas, bet visų pirma kaip nacionalinės teisinės ir ekonominės priemonės, skirtos konkrečių regionų plėtrai skatinti. Kai tuo tarpu 2007–2013 metų finansavimo laikotarpiu net 70 procentų visų investicijų į regioninę politiką buvo finansuota iš ES biudžeto. Kas rodo didžiulę visos regioninės politikos priklausomybę nuo ES finansavimo.*

Kaip teigiama 2016–2020 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos projekte (2016), 2007 – 2013 m. finansavimo laikotarpiu regionų plėtros tarybos turėjo galimybę priimti sprendimus tik dėl maždaug 10,5 procentų ES fondų investicijų paskirstymo. Planuojama regionams suteikti daugiau atsakomybės įgyvendinant regioninę politiką (savivaldybių siūlymų dėl regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektų svarstymas, projektų atranka ir išvadų teikimas finansavimą skirstančioms institucijoms), regionų plėtros taryboms suteikiant įgaliojimus spręsti dėl visų regioninės politikos planavimo ir įgyvendinimo klausimų, priimti sprendimus dėl ES investicijų.

#### **1.1.6. Europos Sąjungos struktūrinė parama 2007–2013 m.**

ES struktūrinė parama nuosekliai mažina socialinius ir ekonominius skirtumus tarp ES šalių narių ar atskirų regionų. Jos pamatinės vertybės galima išreikšti dviem žodžiais – „solidarumas“ ir „sanglauda“. Solidarumas – kadangi paramos tikslas yra padėti palyginti su ES vidurkiu ekonomiškai ir socialiai skurdesniems regionams. Sanglauda – kadangi pajamų bei turtinių skirtumų tarp skurdesnių ir turtingesnių regionų mažinimas yra naudingas visiems. Šiai politikai skiriama daugiau kaip 1/3 ES biudžeto.

##### **ES struktūriniai fondai**

**Europos regioninės plėtros fondas** teikia regionams įvairią finansinę paramą. Fondas numato investicijas į gamybą, siekiant sukurti ir išsaugoti ilgalaikes darbo vietas, investicijas į infrastruktūrą (kelius, telekomunikacijas, energetiką) siekiant sujungti centrinis ES regionus su periferiniais, darbo vietų kūrimą bei paramą smulkiam ir vidutiniam verslui (įmonių konsultavimas, rinkos tyrimai, mokslo tyrimai), technologijų plėtrą.

**Europos socialinis fondas** remia projektus, sprendžiančius socialines (pirmiausia užimtumo) problemas ir finansuoja švietimą ir profesinį mokymą, įsidarbinimo galimybių plėtrą, mokslinius tyrimus ir technologijų plėtrą, švietimo ir profesinio mokymo sistemų tobulinimą.

**Sanglaudos fondas** įsteigtas pagal Mastrichto sutartį, įsigaliojusią 1993 m. Sanglaudos fondo parama skiriama dideliems transporto ir aplinkos apsaugos projektams (ES parama, <http://www.esparama.lt/kas-yra-strukturine-parama>).

ES struktūrinių fondų parama Lietuvai 2007–2013 m. teikiama pagal Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir atskiras veiksmų programas, skirtas strategijai įgyvendinti.

2007–2013 m. ES struktūrinių fondų lėšomis bendrai finansuoti 306 investicijų projektai, kurių bendra vertė 9.283.410.501,44 Eur, iš jų 7.142.618.169,70 Eur (ES struktūrinė parama 2007–2013, <http://www.esparama.lt/igyvendinami-projektai>).

*Apibendrinant akcentuotina, kad Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje (2012), nustatytas pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus. Veiksmų programomis siekiama padėti įgyvendinti strategijoje išskeltus tikslus ir uždavinius.*

### **1.1.7. Teisinė bazė, reglamentuojanti projektų įgyvendinimą**

#### ***1. Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas***

Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymo tikslas yra nurodyti kryptį, kurios link regionai turėtų eiti ir siekti užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimo. Įstatyme yra nustatytas regioninės plėtros tikslas dviem kryptim: mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir regionų viduje bei skatinti visos valstybės teritorijos tolygią ir tvarią plėtrą (Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas, 2000). Savivaldybė įgyvendindamos regioninio planavimo investicijų projektus siekia įgyvendinti įstatymo išskirtą regioninės plėtros tikslą dviem įstatyme nustatytoms kryptims Šiaulių mieste.

#### ***2. Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimai***

Šiaulių regiono plėtros taryba savo sprendimais tvirtina projektų sąrašus, kuriuos savivaldybės įgyvendins, koreguoja juos atsižvelgdama į savivaldybių pateikiamus poreikius ir galimybes.

#### ***3. Ministrų įsakymai.***

Ministrų įsakymais tvirtinami projektų finansavimo sąlygų aprašai, kuriuose išskiriamos tinkamos finansuoti projektų veiklos, nurodomi galimi pareiškėjai, reikalavimai pareiškėjams, projektų vykdytojams ir kiti esminiai projektų įgyvendinimo etapai.

#### ***4. Strateginis veiklos planas, strateginis plėtros planas***

Strateginiuose savivaldybės dokumentuose numatytos ilgalaikės savivaldybės priemonės ir jų tikslai, išskirti planuojami pasiekti rezultatai ir priemonių vykdytojai. Visi savivaldybės planuojami įgyvendinti ir jau įgyvendinami investicijų projektai turi būti įtraukti į savivaldybės strateginius dokumentus.

#### ***5. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimai***

Kiekvienas projektas dar inicijavimo stadijoje pradedamas tarybos pritarimu, kad būtų įgyvendintas projektas, numatomas savivaldybės lėšų prisidėjimo dalis, pavedama administracijai teikti paraišką įgyvendinančiai institucijai.

#### ***6. Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planas***

Rengiant Planą buvo siekta: įtraukti į Šiaulių regiono plėtros planavimą vietos savivaldos administracijas, verslo, pramonės ir paslaugų sferos įmones bei organizacijas, skatinant pareikšti nuomonę, kaip Šiaulių regionui pritraukti ir įsisavinti vidaus, nacionalines, Europos Sąjungos paramos lėšas, minėtų institucijų atstovai kviečiami ekspertais; įtraukti regiono bendruomenę, skatinant teikti pasiūlymus regiono plėtros planavimo klausimais (Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planas (2013)). Visi įgyvendinami regioninio planavimo projektai turi atitikti Šiaulių regiono plėtros plane išskirtus prioritetus, uždavinius ir tikslus. Šiaulių regiono plėtros taryba dalyvauja planuojant 2014–2020 m. paramą regionams – sudaryta galimybė regionams, o jų tarpe ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijai, apsispręsti, kaip panaudoti paramos lėšas (Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planas, 2013).

#### ***7. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“***

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Tai pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujamosi priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas. Strategija nustato šalies raidos kryptis, suprantamas ir priimtinas Lietuvos žmonėms, jų bendruomenėms, nevyriausybinėms ir verslo organizacijoms, valdžios institucijoms. Strategija nekelia tikslų ir uždavinių atskiriems šalies ūkio sektoriams, tačiau pabrėžia esminių pokyčių poreikį. Šių pokyčių dalyvis gali būti kiekvienas Lietuvos gyventojas (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

Nacionalinėje pažangos programoje, skirtoje Lietuvos pažangos strategijai „Lietuva 2030“ įgyvendinti, aprašomos ilgalaikių valstybės prioritetų įgyvendinimo kryptys, numatomas Europos Sąjungos finansinės paramos, įskaitant 2014–2020 m. Europos Sąjungos struktūrinę paramą, panaudojimas ilgalaikiams prioritetams įgyvendinti. Vadovaudamasi Nacionalinėje pažangos

programoje numatytais prioritetais Šiaulių miesto savivaldybės administracija planuoja ir įgyvendina investicijų projektus. Nacionalinėje pažangos programoje numatyta „užtikrinti gyventojų judumo poreikį, sukuriant efektyvią integruoto viešojo susisiekimo sistemą, kokybišką ir modernią infrastruktūrą ir plėtojant darnaus judumo iniciatyvas“. Šiaulių miesto savivaldybės administracija rengia judumo planą, investicijų projektą „Stoginių keleiviams viešojo transporto stotelėse Šiauliuose įrengimas“ ir kt. projektus, kurių pagrindu, siekdama šiauliečiams suteikti kokybiškesnes ir platesnės apimties viešąsias paslaugas, įgyvendins investicijų projektus.

### **8. Europos Sąjungos strategija „Europa 2020“**

ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijos „Europa 2020“ pagrindinė įgyvendinimo nacionaliniu lygmeniu priemonė. Nacionalinėse reformų programose nustatomi nacionaliniai tikslai, susiję su ES masto pagrindiniais tikslais, ir paaiškinama, kaip vyriausybės ketina juos pasiekti bei įveikti ekonomikos augimo kliūtis. Šiame dokumente iškelti konkretūs užimtumo, švietimo, energijos naudojimo, inovacijų diegimo ir kitų sričių tikslai, kurie turi būti pasiekti per ateinantį dešimtmetį, kad būtų įveikti neigiami finansų krizės padariniai, o Europos ekonomika vėl imtų augti. Programose taip pat nustatoma, kas, kada ir kokių priemonių imsis bei kokios numatomos biudžeto išlaidos (ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“, 2010).

ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“ numato, kad reikia visomis išgalėmis sutelkti finansinius išteklius, ieškoti naujų būdų, kaip derinti privačius ir viešuosius finansus, ir kurti naujoviškas priemones, įskaitant viešojo ir privataus sektorių partnerystę, reikalingoms investicijoms finansuoti.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2016 m. pradėjo rengti du investicijų projektus, kuriuos Šiaulių miesto savivaldybė planuoja įgyvendinti viešosios ir privačios partnerystės būdu: „Stoginių keleiviams viešojo transporto stotelėse Šiauliuose įrengimas“ ir „Sporto komplekso su baseinu įrengimas“.

### **9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programa**

Analizuojant Vyriausybės vykdomas investicijų politikos priemones, skirtas investicinių sąlygų sukūrimui ir esamų neapibrėžtumų mažinimui, tikslinga detalizuoti kryptis į kurias gali būti nukreipta investicijų politika. Nagrinėjant Šešioliktosios Vyriausybės programą (2012) pastebima, kad investicijų politika gali būti skirta regionams vystyti, konkurencinei aplinkai skatinti, naujoms technologijoms kurti, naujoms technologijoms diegti, infrastruktūrai gerinti ir t.t.

Investicijos į sporto infrastruktūros kūrimą patrauklių sąlygų sportuoti kūrimas, sporto infrastruktūros renovavimas, tinkamas sąlygų įgyvendinti įvairių amžiaus grupių asmenų fizinių

ugdymą, plėtoti profesionalų ir mėgėjų sportą.

Pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programą 2007–2013 m. Lietuva įsigijo 8,6 tūkst. medicininės įrangos vienetų, kurių vertė – 117,59 mln. Eur. Iš viso sveikatos apsaugai 2007–2013 m. skirta 268,48 mln. Eur dydžio ES parama.

*Investicijos į infrastruktūros plėtrą:* infrastruktūros plėtra, elektros tinklų modernizavimas, diegiant išmaniųjų tinklų koncepciją, automobilių kelių infrastruktūros plėtra, modernizuojant pagrindines, didžiausias automagistras, neasfaltuotų valstybinės reikšmės kelių dalies sumažinimas, 30 proc. Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšų skiriant vietiniams (savivaldybių) keliams. Naudojant Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšas tiesiogiai transporto problemoms spręsti (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės (2013).

Apibendrinant išskirtus Programos veiksmus, akcentuotina, kad iš viso 2007–2013 m. finansavimo laikotarpio ES lėšomis finansuojamų projektų skaičius yra 356. Iš jų baigtų įgyvendinti projektų – 324.

#### ***10. Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija***

Strategijos tikslas yra kurti kūrybingą visuomenę, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą ir inovacijas. Savivaldybėms numatomas investicijų projektų įgyvendinimas pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programą (Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija, 2013).

#### ***11. Socialinės įtraukties didinimo 2014–2020 metų veiklos planas***

Socialinės įtraukties didinimo veiklos plano tikslas yra mažinti socialinę atskirtį, sveikatos netolygumus, nedarbą, skatinti socialinės įtraukties plėtrą, kurti šeimai palankią aplinką, tobulinti socialinės apsaugos, sveikatos, švietimo, viešųjų paslaugų sistemą (Socialinės įtraukties didinimo 2014–2020 metų veiklos planas, 2013 ).

Įgyvendinant investicijų projektus būtent ir yra siekiama mažinti socialinę atskirtį, sveikatos netolygumus, nedarbą, skatinti socialinės įtraukties plėtrą, kurti šeimai palankią aplinką, tobulinti socialinės apsaugos, sveikatos, švietimo, viešųjų paslaugų sistemą Šiaulių mieste. Pvz.: 2007–2013 m. Europos Sąjungos programavimo laikotarpiu, įgyvendinus projektą „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant nestacionarių socialinių paslaugų padalinius socialinės rizikos asmenims Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centre“, sukurta 40 papildomų vietų socialinės rizikos asmenims. Vadovaujantis projekto „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant nestacionarių socialinių paslaugų padalinius socialinės rizikos asmenims Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centre“ finansavimo ir administravimo sutarties nuostatomis (2013), akcentuotina, kad projekto rezultatas

išplėtojus nestacionarių socialinių paslaugų sistemą ir modernizavus infrastruktūrą, sudarytos sąlygos nuolatos gerinti nestacionarių socialinių paslaugų kokybę bei efektyvumą, ko pasekoje, Šiaulių mieste padidėjo socialinė sanglauda.

### ***12. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa ir 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa***

Viešojo valdymo programos tikslas yra orientuotas į visuomenės poreikių užtikrinimą, kuris atitiktų viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą – didinti viešojo valdymo procesų lankstumą ir atvirumą, skatinant visuomenę aktyviau įsitraukti į viešųjų reikalų tvarkymą, teikti kokybiškas administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginiu mąstymu grindžiamus gebėjimus viešojo valdymo institucijose, siekiant gerinti jų veiklos valdymą (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012).

2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos pagrindinis tikslas yra spartesnis, pažangus augimas, kartu siekiama, kad ūkio plėtra būtų tvari ir tausiai išteklius naudojanti bei teiktų apčiuopiamai geresnę gyvenimo kokybę visiems šalies gyventojams. Pastaroji reiškia ne tik didesnę užimtumą, augančias pajamas, bet ir labiau integruotą visuomenę, kurioje bus gerokai sumažinta skurdo rizika bei socialinė atskirtis (2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa, 2014).

Šiaulių miesto savivaldybės administracija, įgyvendindama ES struktūrinėmis lėšomis finansuojamus investicijų projektus, siekia teikti kokybiškas viešąsias paslaugas miesto gyventojams ir miesto svečiams. Įgyvendinant investicijų projektą „Sporto komplekso su baseinu įrengimas“ siekiama didinti jaunimo ir ne tik jaunimo užimtumo galimybes, mažinti smulkų nusikalstamumą jaunimo tarpe, skatinti sveikatingumą mieste ir kt.

### ***13. 2014–2020 metų sanglaudos politika***

Sanglaudos politikos tikslas yra vykdyti tvarią miestų plėtrą. Europos Sąjungos sanglaudos politika – tai bendroji ES politika, kurios tikslas – mažinti išsivystymo skirtumus tarp ES regionų. ES sanglaudos politika įgyvendinama per Europos socialinį fondą, Europos regioninės plėtros fondą, Sanglaudos fondą ir kitas finansines priemones.

Naujuoju finansiniu laikotarpiu trijų ES struktūrinių fondų – Europos socialinio fondo, Europos regioninės plėtros fondo ir Sanglaudos fondo, lėšos Lietuvai bus nukreiptos į žmogiškojo kapitalo, infrastruktūros, ir viešojo valdymo tobulinimo finansavimą. Konkrečios ES sanglaudos politikos lėšų skirstymo taisyklės nustatytos 2014–2020 m. ES sanglaudos politikos reglamentuose, patvirtintuose 2013 m. gruodžio 20 d.: Bendrųjų taisyklių, reglamentuojančių Europos regioninės plėtros fondo (ERPF), Europos socialinio fondo (ESF), Sanglaudos fondo, Europos žemės ūkio

fondo kaimo plėtrai (EŽŪFKP) ir Europos jūrų ir žuvininkystės fondo (EJŽF) veiklą, Europos regioninės plėtros fondo, Sanglaudos fondo, Europos socialinio fondo, Europos teritorinio bendradarbiavimo fondo, Europos teritorinio bendradarbiavimo grupės fondo.

Minėtuose reglamentuose išskirti 11 teminių tikslų ir juos įgyvendinantys investavimo prioritetai (virš 50). Šie teminiai tikslai yra skirti strategijos „Europa 2020“ tikslams pasiekti. Kiekviena šalis turi skirtingus plėtros poreikius, todėl gali pasirinkti skirtingus teminius tikslus. Pažymėtina, kad mažiau išsivysčiusios valstybės narės turi didžiausius plėtros poreikius skirtingose srityse, todėl jų ES sanglaudos politikos įgyvendinimo prioritetai nacionaliniu lygiu yra plačiausi.

2014–2020 m. ES sanglaudos politikos tikslams įgyvendinti Lietuvai yra skirta maždaug 6,82 mlrd. Eur. iš ES struktūrinių fondų, tame tarpe Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslui – apie 113,73 mln. Eur.



## **2. TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1. Tyrimo koncepcija**

#### **2.1.1. Strateginio valdymo mokyklų koncepcijų taikymas**

Bet kuriai organizacijai yra būdingas tikslingumas, t.y. jos įkuriamos turint tam tikrą tikslą. Bosas (2012) teigia, kad atsižvelgiant į tai, kokiais principais ar logika grindžiamas tikslų įgyvendinimo procesas, nustatoma, kokią strategiją realizuoja organizacija, siekdama savo tikslų.

Gražulis (2008) papildė Bosą ir teigė, kad tinkamai parinkta strategija padeda organizacijai užimti norimą vietą konkurencinėje rinkoje, o jos vadovams padeda puoseleli vertybių, vaidmenų ir grupių visumą siekiant strateginių tikslų.

Mokslinėje literatūroje išskiriama 10 strategijos rengimo mokyklų. Magistro darbe naudojamos dvi: pozicionavimo ir valdymo mokyklos.

Pozicionavimo mokyklos šalininkai teigia, kad strategijos formavimas yra analitinis procesas perkeliant verslą į industrinę aplinką, kurioje jis veikia ir stebint, kaip organizacija galėtų pagerinti savo konkurencinį pozicionavimą toje industrinėje aplinkoje (Vogelius, 2004). Šios mokyklos esmė, pasak Jucevičiaus (1998) yra ta, kad formuojant organizacijos strategiją, pagrindu imama jos pozicija produkto – rinkos požiūriu, vertinant ją pagal daugelį parametrų. Tik daugiaaspektris situacijos vertinimas leidžia suformuluoti daug bendrų strateginių prielaidų, iš kurių sudaromi rinkiniai – strategijos, tinkamos konkrečioms situacijoms.

Ši mokykla plačiausiai išplėtojo konkurencinės analizės metodus. Remiantis bendrąja šios mokyklos koncepcija, kuriamos bendros, o ne unikalios strategijos, pagal kurias organizacijas galima suskirstyti į tam tikras strategines grupes. Šios mokyklos pranašumas – dėmesys, sutelktas į skaičiavimus ir analizę, kurie gali būti didelis ramstis kuriant strategiją. Tačiau tuo pat metu tai gali tapti neigiamu veiksmu, jei tai taps rutininio procesu, kur, kaip teigia Vogelius (2004), strategijos kūrimas yra turtingesnis, atsakingesnis ir dinamiškesnis procesas nei tvarkingas ir statiškas procesas, kurį pasirinko pozicionavimo mokyklos atstovai.

Pozicionavimo mokykla susiformavo nuomonės, kad strategija – tai pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje, – pagrindu. Vogelius (2004) akcentuoja, kad šiuo atveju strategijos vystymas suprantamas kaip derybos tarp organizacijoje turinčių įtaką individų arba tarp kompanijos ir išorinių suinteresuotų individų. Įtakos pasidalijimo santykiai supa visą organizaciją.

Pagal valdžios mokyklos logiką strategijos formavimas suprantamas kaip atvira kova dėl įtakos, akcentuojant valdžios ir politinių metodų taikymo svarbą. Išskiriamos dvi šios mokyklos šakos: mikrovaldžios lygmenyje (apima valdžios santykius pačioje organizacijoje) ir

makrovaldžios, arba makropolitikos lygmenyje (apima organizacijos naudojamus valdžios svertus jos išorinėje aplinkoje). Aiškus skirtumas yra tarp taip vadinamos mikro įtakos ir makro įtakos. Mikro įtaka apsprendžia neteisėtą ir teisėtą įtaką organizacijos viduje. Makro įtaka yra ta jėga, kurią organizacija naudoja, kad veiktų rinką.

*Pagrindiniai organizacijos politikos teiginiai:*

1) organizacijos savo esme išreiškia skirtingų individų ir grupių koalicijas, kurias vienija bendras interesas;

2) tarp koalicijos narių egzistuoja nekintami vertybių, įsitikinimų, informavimo lygių, interesų, tikrovės suvokimo skirtumai;

3) svarbiausi sprendimai yra susiję su ribotų išteklių paskirstymu – kam kas teks;

4) išteklių ribotumas ir skirtumų pastovumas suteikia dingstį konfliktams ir padaro juos esminiu organizacijos raidos momentu, o valdžią – svarbiausiu ištekliu;

5) tikslai ir sprendimai – susitarimų, derybų ir „žongliravimo pozicijomis“ tarp suinteresuotų grupių rezultatas (Bolman, 1997).

*Apibendrinant akcentuotina, kad abi strateginio valdymo mokyklos ir jų bruožai taikomi magistro darbe, kadangi remiantis bendrąja pozicionavimo mokyklos teorija kuriamos bendros organizacijos strategijos. Įgyvendinant ES struktūrinėmis lėšomis finansuojamus investicijų projektus kuriami projektų planai visam projekto įgyvendinimo laikotarpiui, numatomi įgyvendinti projektai iš anksto planuojami savivaldybės strateginiuose dokumentuose.*

*Kai tuo tarpu organizacijos lygmeniu valdžios mokyklos logika gali būti panaudota prieš naujoves, susidorojimui su pažangiais vadovais arba darbuotojais (Bosas, 2004). Valdymo kultūra, kuriai priimtina šios mokyklos logika, paprastai būna nepalanki kūrybingiems ir iniciatyviems darbuotojams. Įgyvendinant investicijų projektus savivaldybės administracijos darbuotojus vienija bendras tikslas – pasitelkiant ribotus išteklius pasiekti planuotus projekto rodiklius/rezultatus. Tiesioginiai projektų naudos gavėjai – Šiaulių miesto gyventojai.*

### **2.1.2. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime**

Strateginio valdymo literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. Pasak Bivainio ir Tunčikienės (2005), pagal abi jas strateginio veiklos plano struktūrą paprastai sudaro tokie analogiški viešojo sektoriaus institucijoms ir verslo įmonėms komponentai, kaip misija ir vertybės, vizija, strateginės problemos ir strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir sprendimų įgyvendinimo planas.

Vasiliauskas (2002), nustatytinę metodologiją apibrėžė, kaip metodologiją arba strategiją, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai suformuluojami prieš strategijos įgyvendinimą.

Remiantis nustatytienu metodologiniu požiūriu, strateginis valdymas aiškinamas kaip nuoseklus procesas, susidedantis iš dabarties laikotarpio strateginės analizės, jos pagrindu kuriamos strategijos ateičiai ir jos įgyvendinimo. Pasak Vasiliausko (2004), nustatytienu požiūriu grindžiamos strategijos galutiniai tikslai apibrėžiami iš anksto, o strateginiai sprendimai priimami prieš strategiją įgyvendinant. Nustatytinis strateginis valdymas remiasi tam tikromis formalizuotomis strateginio planavimo taisyklėmis ir procedūromis, leidžiančiomis nuosekliai ir racionaliai analizuoti aplinką bei išteklius, apibrėžti strategijos tikslinę orientaciją, nustatyti strateginių sprendimų alternatyvas, priimti galutinius sprendimus ir vėliau juos įgyvendinti.

Plėtotinė metodologija, pasak Webster (2010), tai metodologija arba strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra formuojami visame vidutinės trukmės periodo laikotarpyje.

Pasak Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998), plėtotinis požiūris susiformavo kaip būdas išvengti nustatytinio metodo trūkumų. Pagal jį, plėtotiniam strateginiam valdymui nėra būdingas strateginės analizės, strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijų jungimas į bendrą, nuoseklią logišką visumą. Plėtotinė strategija – strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami laipsniškai ir nenutrūkstamai.

Plėtotiniu požiūriu pagrįstos strategijos galutinė tikslinė orientacija nėra žinoma iš anksto, tam tikri strateginiai sprendimai priimami nuolatos, visu strategijos įgyvendinimo laikotarpiu. Pasak Jonaičio (2011), strateginė analizė, strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas yra glaudžiai susiję ir susipynę, nauji sprendimai priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų ir susiklosčiusių aplinkybių.

*Apibendrinant strateginio valdymo literatūroje išskirtas strateginio planavimo metodologijas, magistro darbo kontekste tinka abi minėtos metodologijos. Kadangi esant tobuloms sąlygoms galima remtis nustatytienu metodologiniu požiūriu, kai strateginis valdymas aiškinamas kaip nuoseklus procesas, susidedantis iš dabarties laikotarpio strateginės analizės, jos pagrindu kuriamos strategijos ateičiai ir jos įgyvendinimo. Įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus labiau dominuoja būtent nustatytinė metodologija, kadangi projektų įgyvendinimo procedūros yra griežtai reglamantuojamos teisės aktuose.*

*Tačiau įgyvendinant investicijų projektus retai būna taip, kad pavyksta pilnai laikytis plano, dažniausiai atsiranda nenumatytų aplinkybių, kurios strategijas ir planus verčia koreguoti.*

*Todėl tinka ir plėtotinė metodologija, kurios požiūriu pagrįstos strategijos galutinė tikslinė orientacija nėra žinoma iš anksto, tam tikri strateginiai sprendimai priimami nuolatos, visu strategijos įgyvendinimo laikotarpiu. Plėtotinė metodologija investicijų projektų įgyvendinime dominuoja tada, kai vyksta bendradarbiavimas tarp įstaigų, tarp valstybių ir pan. Dauguma projektų turi partnerius, kurie bendradarbiaudami su projekto pareiškėju dalyvauja projekto įgyvendinime.*

## 2.2. Tyrimo problemų laukas

### 2.2.1. Problemų lauko lentelė

Magistro darbo problemų laukas, kuris parodo pagrindinius probleminius klausimus, susijusius su tyrimo problemomis, pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė

#### Problemos formuluotė

<p>Atsižvelgiant į savivaldybių specifiką, įgyvendinant ES struktūrinėmis lėšomis finansuojamus investicijų projektus, pats pirminis tikslas yra nustatyti pagrindinius plėtros prioritetus, įtakojančius projektų inicijavimą, remiantis Valstybės pažangos strategija, Nacionalinės pažangos programa, Regiono plėtros planu bei savivaldybės teritorijų planavimo dokumentais. Atlikus projekto inicijavimo aspektus, projektas turi būti tinkamai suplanuotas, numatant pagrindines projekto veiklas, jų apimtį ir kokybės reikalavimus, išskiriant reikalingus išteklius ir pan. Planavimo metu taip pat nustatomos galimos rizikos, apibrėžiami veiksmai, kurie turės būti atliekami, reaguojant į kylančias projekto įgyvendinimo laikotarpiu. Ypatinę reikšmę įgyja ir viešųjų pirkimų valdymas. Tai itin problemiška projekto įgyvendinimo sritis, kurios nagrinėjimą reiktų pradėti, planuojant projekto veiklas. Projekto įgyvendinimo metu svarbu suformuoti tinkamą projekto įgyvendinimo grupę (komandą) ir efektyviai vadovauti darbui. Projekto valdymo ir kontrolės metu stebima pažanga, esami rezultatai lyginami su planuotais. Projekto užbaigimo metu visos suplanuotos projekto veiklos turi būti užbaigtos tiek finansine, tiek administracine prasme.</p> <p>Iš visų išvardintų projektų gyvavimo ciklo etapų svarbiausias yra savivaldybės planų ir projektų integracijos etapas, nes tik šio etapo dėka galima pilnai realizuoti savivaldybės plėtros tikslus, spręsti pagrindines strategines problemas. Magistro darbe nagrinėjama Šiaulių miesto gyventojams teikiamų viešųjų paslaugų infrastruktūra ir jų plėtra panaudojus Europos Sąjungos 2007–2013 m. investicijas.</p>		
<p>Esminiai žodžiai:  Strateginis valdymas (kontekstas)  Strateginis investicijų valdymas (raiška)  Strateginis pokyčių valdymas ES investicijų kontekste</p>		
<p>Galima problemos paieškos schema:</p>		
Probleminis klausimas	Problemų lauko klausimai	Tyrimo metodai ir instrumentai
1. Kokiomis procedūromis apibrėžiamas strateginio ES investicijų projektų valdymo procesas Šiaulių mieste?	1.1. Koks yra strateginio ES investicijų valdymo teorinis diskursas? 1.2. Kokie dokumentai reglamentuoja ES investicijų valdymą?	Dokumentų turinio analizė Atvejų analizė Projektų valdymo vertinimas, atliktas vadovaujantis išskirtais 8 vertinimo kriterijais
2. Kaip gali būti tobulinamas strateginis	2.1. Kokią pagrindinę naudą sukūrė projektų įgyvendinimas 2007-2013	Dokumentų turinio analizė Atvejų analizė

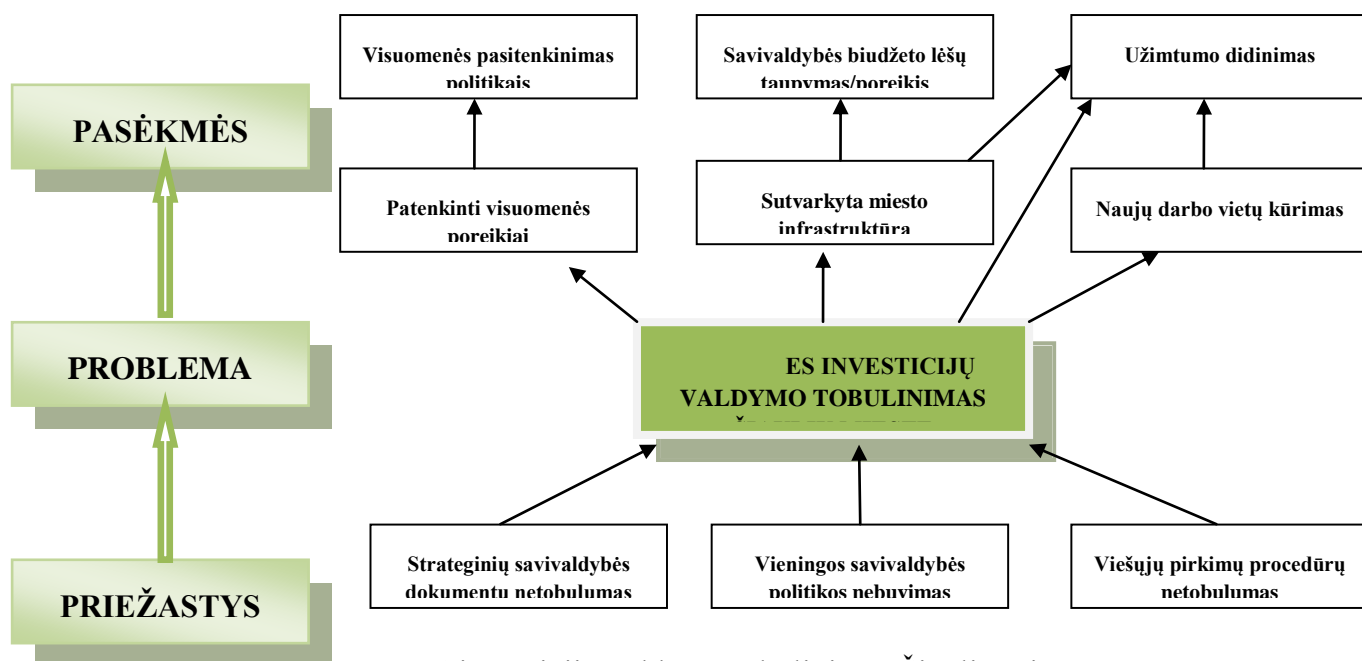
ES investicijų valdymas panaudojant ES investicijas Šiaulių mieste?	m.? 2.2. Kokios tikslinių grupių problemos išspręstos įgyvendinant projektus?	Projektų valdymo vertinimas, atliktas vadovaujantis išskirtais 8 vertinimo kriterijais
---	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Į pirmą klausimą: kokiomis procedūromis apibrėžiamas strateginio ES investicijų valdymo projektų vertinimo procesas Šiaulių mieste, ir jame esančius problemų lauko klausimus atsakoma teorinės dalies pirmame skyriuje.

Į antrą klausimą: kaip gali būti tobulinamas strateginis ES investicijų valdymas panaudojant ES investicijas Šiaulių mieste, ir jame esančius problemų lauko klausimus atsakoma teorinės dalies antrame skyriuje, kuriame išnagrinėti savivaldybės strateginiai dokumentai, įvertintas investicijų projektų poreikis ir galima jų nauda, išanalizuotas tikslinių grupių poreikis ir pateikiamos galimos problemų sprendimo alternatyvos.

### 2.2.2. Problemos medis



4 pav. ES investicijų valdymo tobulinimas Šiaulių mieste

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

4 pav. pateiktame problemos medyje išskiriama esminė magistro darbo problema – ES investicijų valdymo tobulinimas Šiaulių mieste. Išskirti problemai atsirasti įtakos turintys faktoriai – priežastys: strateginių savivaldybės dokumentų netobulumas, vieningos savivaldybės politikos nebuvimas ir viešųjų pirkimų procedūrų netobulumas bei apibendrintos pasekmės, tokios kaip: patenkinti visuomenės poreikiai, kas daro įtaką visuomenės pasitenkinimui politikais; sutvarkyta

*miesto infrastruktūra, kas daro įtaką savivaldybės biudžeto lėšų taupymui/poreikiui; naujų darbo vietų kūrimas; užimtumo didinimas. Pažymėti priežastiniai ryšiai tarp priežasčių ir pasekmių.*

### 2.3. Tyrimo strategija

Nors strategijas nagrinėja nemažai autorių, tačiau pirmieji strategijas aprašė Chandler ir Ansoff. Targamadžė (1996) cituodamas Chandler teigia, jog Chandler išskyrė, kad strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus (ilgalaikius), organizacijos veiklos kryptį ir tikslo pasiekimui reikalingus resursus. Kai tuo tarpu Ansoff į strategiją žvelgia kaip į bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos veiklos rezultatais suinteresuotais aplinkos subjektais. Ansoff antrina ir Arimavičiūtė (2005), kuri akcentuoja strategijos sampratą bendrąja prasme ir teigia, kad strategija – tai planas, schema, kaip pasiekti numatytus tikslus. Vasiliauskas (2002), priešingai – strategiją, kaip ir Chandler, mato kaip sprendimų visumą, kuri apibrėžia organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Apibendrinant strategijos sąvoką, pabrėžtina tai, kad visi autoriai strategiją mato ir apibrėžia kaip tikslą, kurio įgyvendinimui neužtenka vien jį tiksliai apibrėžti, reikia jį valdyti. Pasak Tabatoni, Daves ir Barblan (2004) strateginio valdymo esmė būtent ir glūdi ilgalaikiame organizacijos augime, kurį skatina išorėje ir viduje esantys žmonės, kuriems strateginis valdymas yra tik įrankis, padedantis panaudojant turimus išteklius skatinti organizacijos vystymąsi, padėti apsaugoti nuo netolimoje ateityje laukiančių neplanuotų atsitiktinumų.

Siekiant užsibrėžtų tyrimo tikslų bei nustatčius uždavinius ir jų dalis tikslams įgyvendinti, parengta tyrimo strategijos struktūra.

Tyrimo strategiją apibūdina 4 lentelė:

4 lentelė

#### Tyrimo strategijos struktūra

<b>Tyrimo tikslas</b> – atlikti 2007–2013 m. įgyvendintų investicijų projektų valdymo vertinimą, nustatant jų naudą Šiaulių miesto gyventojams.		
<b>Uždaviniai</b>	<b>Uždavinių dalis atitinkantys skyriai</b>	<b>Rezultatai</b>
Atlikti strateginio ES investicijų valdymo teorinių šaltinių ir teisinės bazės analizę.	Strateginis Europos Sąjungos investicijų valdymo teorinis diskursas	Parengti du teorinės dalies skyriai: 1.2 ir 1.3, 1.2 skyriaus 2 poskyriai.
	Strateginio valdymo teorinės prielaidos	
	Strateginio investicijų valdymo teorinis aspektas	
	Strateginis pokyčių valdymas ES investicijų kontekste	
2. Parengti ES investicijų	Tyrimo koncepcija	Parengta metodologinė dalis ir 5 jos

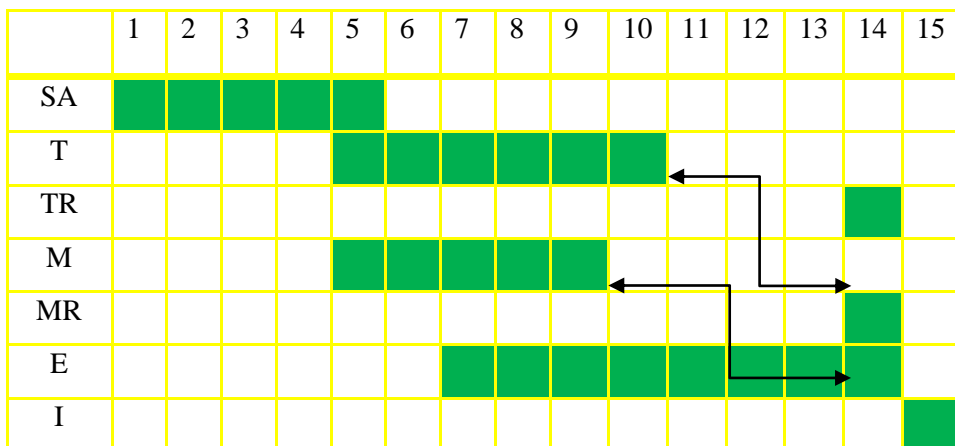
valdymo Šiaulių mieste tyrimo metodiką.	Tyrimo problemų laukas	skyriai
	Tyrimo strategija	
	Tyrimo metodai	
	Tyrimo loginė seka	
3. Atlikus investicijų projektų vertinimą, įvertinti 8 kriterijus: Bendros projektų informacijos vertinimas; Žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas; Veiklos valdymo vertinimas; Viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas; Bendradarbiavimo vertinimas; Projektų atitikties strateginiams dokumentams vertinimas; Rezultatų pasiekimo vertinimas; Vykdyto priežiūros vertinimas.	2007-2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė	Parengti tiriamosios dalies 2 skyriai ir 8 poskyriai.
	Bendros projektų informacijos vertinimas	
	Žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas	
	Veiklos valdymo vertinimas	
	Viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas	
	Bendradarbiavimo vertinimas	
	Projektų atitikties strateginiams dokumentams vertinimas	
	Rezultatų pasiekimo vertinimas	
	Vykdyto priežiūros vertinimas	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

*Apibendrinant 4 lentelėje pateiktus duomenis, akcentuotina, kad magistro darbo strategijoje numatyti 3 skyriai: pirmas – teorinė dalis, antras – metodologinė dalis, trečias – tiriamoji dalis, skyriai detalizuojami ir skirstomi į poskyrius.*

### Tyrimo Ganto grafikas

Ganto (juostinis) grafikas buvo sukurtas kaip planavimo ir kontrolės priemonė, leidžianti sekti faktinę darbų eigą ir palyginti ją su patvirtintu planu. Magistro darbo vykdymo kontrolė paprastai remiantis gairių planu. Gairės – tai nuorodos, kas turi būti padaryta iki tam tikro laiko, atėjus tam laikui rašomos ataskaitos, tikrinama, ar padaryta, kas buvo suplanuota. Atliekant tokio tipo kontrolę patogiu naudoti Ganto (juostinį) metodą (Kaziliūnas, 2009). Magistro darbo Ganto juostinis grafikas pavaizduotas 4 pav.



5 pav. Ganto grafikas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

**SA – esamos situacijos analizė, T – teorinė dalis, TR – teorinės dalies rekonstrukcija, M – metodologinė dalis, E – empirinė dalis, ER – empirinės dalies rekonstrukcija, I – išvados ir rekomendacijos**

Šiame Ganto grafike nuosekliai pavaizduota magistro darbo strategija: tyrimo teoriniai ir empiriniai darbai. Grafikas vaizduoja atliktų darbų faktinį laiką.

Per pirmuosius penkis mėnesius atlikta esamos situacijos analizė (duomenų rinkimas, sisteminimas ir analizavimas), kurios metu atlikta preliminari mokslinės literatūros analizė, išnagrinėti 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu įgyvendinti Šiaulių miesto savivaldybės investicijų projektai bei 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu planuojami įgyvendinti investicijų projektai.

5 mėnesį pradėta teorinė dalis, kuri baigta 10 mėnesį, lygiagrečiai su teorine dalimi, t. y, 5 mėnesį pradėta metodologinė dalis, kuri baigta 9 mėnesį. Empirinė darbo dalis pradėta 7 mėnesį ir baigta 14 mėnesį. 14 mėnesį atlikta teorinės ir empirinės dalies rekonstrukcija. 15 mėnesį parengtos darbo išvados ir pateiktos rekomendacijos.

*Ganto grafiką patogiu naudoti dėl to, kad nuolat vykdant darbo eigos ir rezultatų kontrolę, galim iš anksto numatyti galimus vėlavimus nuo plano, koreguojant ir tikslinant darbų grafiką, galima išvengti kritinių situacijų, kai pabaigos taške sužinoma, kad vieni ar kiti darbai dar nėra baigti.*

## **2.4. Tyrimo metodai**

Organizacijų vadyboje skiriamas strateginio valdymo metodas - SSGG, kartais vadinamas SWOT metodu. Pasak Mikulskienės (2011), SSGG metodas – tai informacijos, susijusios su organizacijos vidine ir išorine aplinka, sisteminimas ir vertinamųjų duomenų transformavimas į strateginius tikslus. Rekomenduojama rūšiuoti turimą informaciją į keturias skirtingas grupes, kurios reprezentuos organizacijos būklę keturių aspektų: stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių, požiūriu.

SSGG analizės privalumai. Paprastas ir nereikalaujantis didelių laiko sąnaudų metodas, kuris leidžia nustatyti galimas strategines kryptis. Gana sklandžiai integruoja vidinių ir išorinių faktorių įtaką.

SSGG analizės apribojimai. Nors metodas struktūrizuotas, procedūros detalizuotos, išlieka informacijos šaltinių neapibrėžtumas ir ekspertinės nuomonės subjektyvumo galimybė.



SSGG analizė yra pagrindinis modelis, nurodantis organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. SSGG, pasak Start ir Hovland (2004), atspindi *stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko organizacija negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos organizacijai) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai)*. Tokios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnybių poveikio versle mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. Idealiu atveju, pranašumai gali atitikti rinkos galimybes, kurios atsiranda dėl konkurentų produktų ir/ar paslaugų neefektyvumo.

Šiuo metu strateginės vadybos moksluose laikomasi nuomonės, kad SSGG (SWOT) analizė yra būtina priemonė siekiant ilgalaikių bet kokios organizacijos tikslų (asmenų, grupių ar bendruomenių), kartu su kitomis strategijomis: paremtomis poreikiais (PEST – politinė, ekonominė, socialinė, technologinė analizė).

Politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST) metodo naudojimas yra tuo aktualesnis ir prasmingesnis, kuo didesnė yra įmonė. Vaitkevičius (2006), žinoma, galioja ir atvirkštinė taisyklė – metodo taikymas labai mažose įmonėse kažin ar bus prasmingas. Taikant *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST) metodą*, analizuojami politiniai-teisiniai pokyčiai, ekonominiai rodikliai, sociokultūriniai indikatoriai ir turimos bei galimos technologijos. Analoui, Karami (20013) teigimu, šis metodas yra vienintelis strateginio valdymo instrumentas, kuris skirtas tik nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos kompleksinei analizei. Pažymėtina, jog šio metodo taikymas strateginei analizei mažų ir vidutinių įmonių veiklos kontekste yra neatsiejamas nuo įmonės dydžio. Be to, tikėtina, kad PEST metodo taikymui reikia palyginti daug statistinių (ir ne tik) rodiklių, vadinasi, maža įmonė nebus pajėgi laiku surinkti ir apdoroti reikiamą gausybę informacijos.

5 lentelė

#### Pagrindinės PEST analizės sritys

<p><b>Politinio teisinio aspekto analizės sritys:</b>  tarptautinė politinė situacija;  vidinė politinė situacija;  santykiai su šalies valdžios institucijomis;  teisinis reglamentavimas</p>	<p><b>Ekonominio aspekto analizės sritys:</b>  ekonominis augimas;  infliacija;  užimtumas;  palūkanų normos;  valiutų kursų svyravimas;  investicijų klimatas;  gamybos veiksnių kainos</p>
<p><b>Socialinio kultūrinio aspekto analizės sritys:</b>  gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai;  gamtosaugos problemos;  švietimas;  sveikatos apsauga;  kultūra</p>	<p><b>Technologinio aspekto analizės sritys:</b>  valstybės technologijų politika;  naujos technologinės galimybės</p>

Šaltinis: Strateginio valdymo buhalterinė apskaita

### ***PEST analizės vykdymo seka:***

Nustatyti įmonės interesų sferą (tai organizacijos strategijos sritis);

Nustatyti analizės lygius – vietinė, regioninė ir t.t.;

Apibrėžti potencialius įtakos veiksnius bei paskirstyti juos pagal analizės lygius (patartina išnagrinėti 3 – 4 aplinkas);

Kiekvienoje aplinkoje pasirinkti konkrečius reikšmingiausius veiksnius, kurie stipriai varžo įmonės veiksmus ir daro įtaką įmonės veiklai;

Nustatyti ryšį tarp pasirinktų veiksnių ir įmonės veiklos charakteristikų (atlikti kokybinį tyrimą ir, jei įmanoma, nustatyti sąsajas);

Išanalizuoti situaciją, kai kartu veikia keli veiksniai ir įvertinti, kaip tai gali paveikti įmonės veiklą;

Siekiant sudaryti aiškų išorinės aplinkos poveikio vaizdą, turi būti sudaryta matrica, kurioje atsispindėtų įtakos veiksniai ir jų daromo poveikio lygis.

PEST analizė organizacijoje, kuri veiklą plėtoja už savo šalies ribų, neapsiriboja vien savo šalies nacionaliniu lygmeniu. Beveik visos minėtos temos, pasak Vasiliausko (2002), turi būti analizuojamos ir tų šalių atžvilgiu, su kuriomis organizacija susieta investiciniais, eksporto ir importo bei kitais tarptautiniais ekonominiais ryšiais. Arimavičiūtė (2005) pabrėžia, kad praktikoje PEST analizė gali būti papildyta ir kitais makroaplinkos aspektais, pavyzdžiui, ekologine aplinka.

## **2.5 Tyrimo etapai**

Tyrimas atliktas dviem etapais:

I. Atlikti 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų ES lėšomis bendrai finansuoto 51 projekto analizę. Projektų sąrašas pateikiamas 1 priede. Vertinant šiuos kriterijus: projekto priemonė, projekto biudžetas, finansavimo intensyvumas, administruojančios ir įgyvendinančios institucijos, vykdymo priežiūra įgyvendinus projektus.

II. Atlikti 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų ES lėšomis bendrai finansuotų projektų vertinimą, vertinant 3 magistro darbe išskirtas priemones:

VP3-2.4-SADM-01-R-61,

VP1-4.2-VRM-04-R-61,

VP3-3.4-ŪM-03-V-04

analizuojant 10 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2007–2013 m. ES finansavimo laikotarpiu įgyvendintų investicijų strateginį valdymą pagal 3 išskirtas priemones:

Priemonė VP3-2.4-SADM-01-R-61:

1.1. Projektas 007.

1.2. Projektas 002.

1.3. Projektas 003.

2. Priemonė VP1-4.2-VRM-04-R-61:

2.1. Prokjektas 024.

2.2. Projektas 042.

2.3. Projektas 048.

2.4. Projektas 047.

2.5 Projektas 055.

3. Priemonė VP3-3.4-ŪM-03-V-04:

3.1. Projektas 049.

3.2. Projektas 109.

Vertinant minėtų 10 projektų strateginį valdymą, išskirti 8 vertinimo kriterijai, kurie fiksuojami projektų analizės protokoluose.

1. Bendros projektų informacijos vertinimas. Analizuojami ir vertinami projektų tikslai, tikslinės grupės, planuoti rezultatai, veiklų įgyvendinimo trukmės, vertės, finansavimo intensyvumas, projektų pagrindimas, atitiktis darnaus vystymosi kriterijams, projekto tęstinumas, atitiktis lyčių lygybės ir nediskriminavimo kriterijui.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas. Analizuojamos ir vertinamos projektų įgyvendinimo grupių narių funkcijos, projektų partneriai, jų funkcijos įgyvendinant projektus.

3. Veiklos valdymo vertinimas. Analizuojamos ir vertinamos projektų įgyvendinimo procedūros: projektų įgyvendinimo grupių sudarymo, savivaldybės tarybos sprendimų, kuriais pritarta projektų įgyvendinimui ir lėšų skyrimui, projektų finansavimo ir administravimo sutarčių pasirašymas, reali projektų veiklų trukmė, projektų finansavimo ir administravimo sutarčių keitimai.

4. Viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas. Analizuojama ir vertinama: pirkimo objektas, pirkimo būdas, perkančioji organizacija, pirkimo objekto rūšis, skelbimo išsiuntimo Viešųjų pirkimų tarnybai data, pirkimo trukmė, dalyvių skaičius, I, II ir III vietų laimėtojų kainos, pasiūlymų vertinimo kriterijai, skundai dėl perkančiosios organizacijos veiksmų ar priimtų sprendimų: pretenzijos, ieškiniai teismui.

5. Bendradarbiavimo vertinimas. Analizuojamas ir vertinamas kitų savivaldybės administracijos skyrių dalyvavimas įgyvendinant projektus.

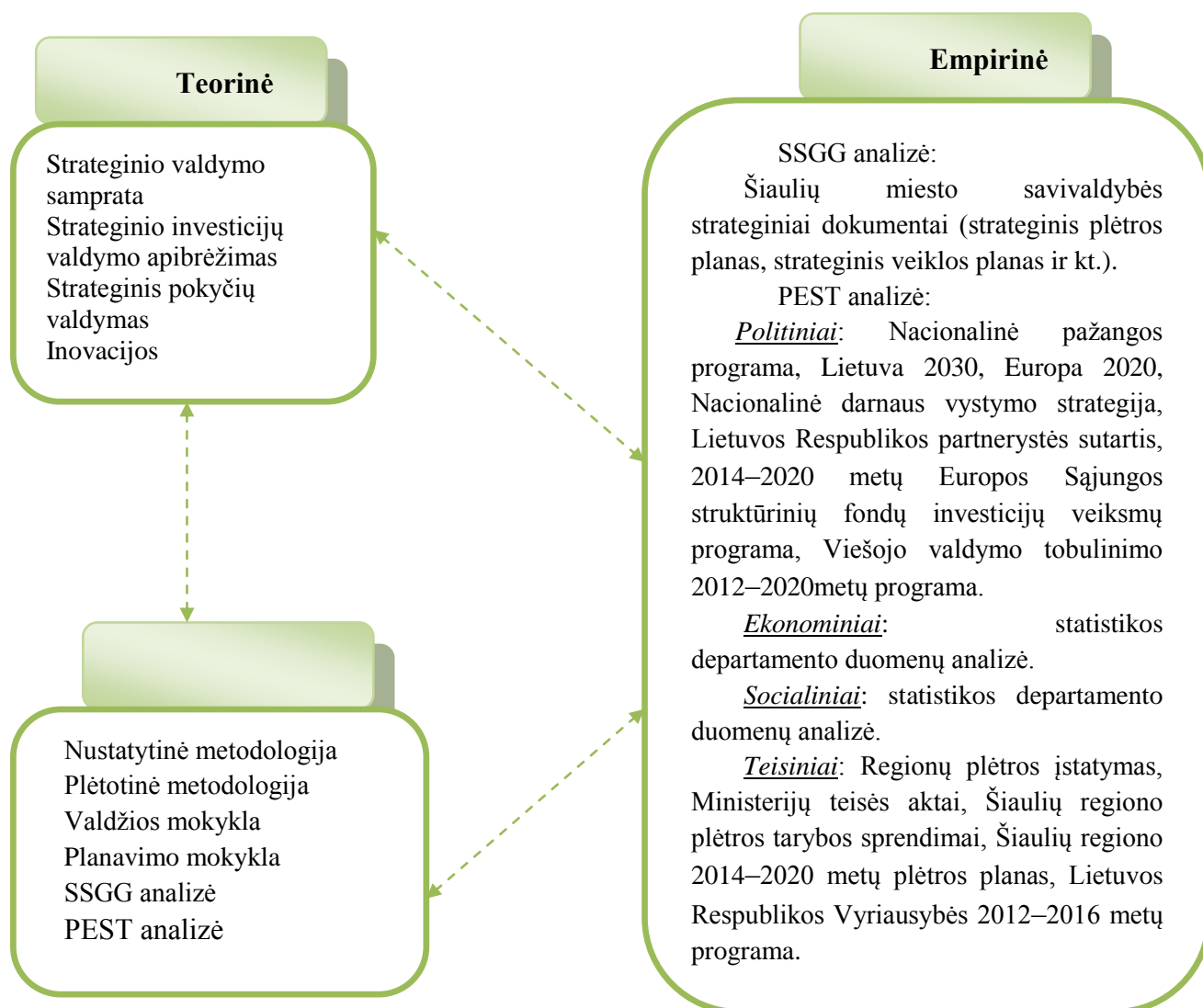
6. Projektų atitiktis strateginiams dokumentams vertinimas. Analizuojama ir vertinama projektų atitiktis strateginiams dokumentams.

7. Rezultatų pasiekimo vertinimas. Analizuojama ir vertinama: projektų planuotų rezultatų atitiktis pasiektiems rezultatams, nepasiektų rezultatų priežastys, įgyvendinančios institucijos veiksmai – sankcijų taikymas, finansinės korekcijos projektų vykdytojams dėl nepasiektų projektų rezultatų.

8. Vykdyto priežiūros vertinimas. Analizuojama ir vertinama: projektų patikrų vykdymas, jų rūšys, užfiksuoti neatitikimai, neatitikimų ištaisymo terminai, ataskaitų po projekto užbaigimo teikimas.

## 2.6. Tyrimo loginė schema

Tyrimo loginė schema pateikia detalų magistro darbo strategijos vaizdą (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo Šiaulių mieste analizės schema  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

*Apibendrinant 6 pav. pateiktus duomenis, pabrėžtina, kad 5 pav. pavaizduota darbo teorinės, metodologinės ir empirinės dalies strategija. Teorinė ir metodologinė, teorinė ir empirinė bei metodologinė ir empirinė dalys sąveikauja tarpusavyje. Empirinė dalis sąveikauja ir su teorine ir metodologine dalimis, kadangi empirinėje dalyje aprašomi rezultatai suplanuoti ir aprašyti metodologinėje dalyje, o tuo pačiu ir remiamasi teorinėje dalyje išskirtomis ir apibrėžtomis teorijomis.*

### **3. EUROPOS SĄJUNGOS INVESTICIJŲ Į ŠIAULIŲ MIESTO INFRASTRUKTŪRĄ IŠORINIŲ IR VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

#### **3.1. Šiaulių miesto situacijos analizė**

##### **3.1.1. Išorinių veiksnių (PEST) analizė**

###### **Politiniai veiksniai**

Šiaulių miesto savivaldybės administracija, planuodama ir įgyvendindama ES struktūrinėmis lėšomis finansuojamus investicijų projektus, vadovaujasi strateginiais dokumentais: Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planu, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“, Vyriausybės programomis, Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija, socialinės įtrauktiems didinimo 2014–2020 metų veiklos planu, viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2014–2020 metų sanglaudos politika, 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa ir kt.

**Teisiniai veiksniai** aptarti 1.1.7. poskyryje „Teisinė bazė“.

###### **Ekonominiai veiksniai**

###### ***Investicinė aplinka***

Šiauliuose verta investuoti, nes: gera strateginė padėtis, aiškūs mokesčiai, senos pramonės tradicijos, laisvi valstybinės žemės sklypai investuotojams, kvalifikuota darbo jėga, teigiamas miesto valdžios požiūris į verslą.

Sparti infrastruktūros plėtra. Šiaulių miesto savivaldybės administracija dar 2008 metais pradėjo Šiaulių pramonės parko kūrimo I etapą. Tai apie 50 ha teritorija su investuotojams reikalinga infrastruktūra. Šiaulių miesto savivaldybė yra pasirašiusi investicijų sutartis su UAB „Statga“, UAB „PackTechnology“, UAB „BI Technology“, UAB „KrovLita“, UAB „Lietmeta“, UAB „Formula air Baltic“. Investuotojas, pasirašęs investicijų ir žemės sklypo nuomos sutartis, 10 metų yra atleidžiamas nuo nekilnojamojo turto ir žemės mokesčių, jei atitinka minimalius investicijų reikalavimus.

Šiauliuose veikia laisvoji ekonominė zona (LEZ). LEZ – šiaurinėje šalies dalyje, ketvirtame pagal dydį Lietuvos mieste, turinčiame per 100 tūkst. gyventojų, įkurta specialios paskirties 218 ha teritorija. Laisvoji ekonominė zona yra greta svarbiausių šalies transporto arterijų – valstybinės reikšmės magistralinio kelio Panevėžys–Šiauliai, Šiaulių tarptautinio oro uosto, tarptautinių geležinkelio linijų. Už 6 km nuo Šiaulių centro esančią teritoriją Šiaulių gyventojai lengvai gali pasiekti miesto viešuoju transportu. Laisvosios ekonominės zonos teritorija yra

padalyta į įvairaus dydžio sklypus nuo 1 iki 25 ha, kurie papildomai gali būti sujungti ar perskirstyti pagal investuotojo poreikius.

Laisvoji ekonominė zona – ūkinei, komercinei ar kitai veiklai pritaikyta teritorija, kurioje Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka ūkio subjektams yra sudaromos specialios ekonominės ir teisinės funkcionavimo sąlygos, pritaikomos lengvatos. Pirmuosius 6 ataskaitinius laikotarpius pelno mokestis – 0 proc., kitus 10 ataskaitinių laikotarpių – 50 proc. Lietuvos įmonių pelno mokestis, nekilnojamojo turto mokestis – 0 proc. Aplinka. Šalia įsikūrusios įmonės: UAB „Statga“, UAB „Vonin Lithuania“, UAB „Artlux NMF“, UAB „Hampidjan Baltic“, UAB „Rge Baltic“, UAB „Frilux“, UAB „Bigso“, UAB „Baltik vairas“, AB „Naujoji rūta“, UAB „Formula air Baltic“, UAB „Kensa“.

Lietuviai yra vieni labiausiai išsilavinusių žmonių ES. Daugiau nei 90 proc. 25–64 amžiaus žmonių turi vidurinį arba aukštąjį išsilavinimą (ES vidurkis yra apie 70 proc.). Aukštojo mokslo diplomą turi apie 30 proc. lietuvių, kai ES vidurkis – 24 proc. Apie 40 proc. 25–34 metų amžiaus lietuvių turi aukštąjį išsilavinimą, kuris yra beveik du kartus didesnis nei ES vidurkis. Vidurinį arba aukštąjį išsilavinimą turi 92 proc. šalies moterų, kurių amžius 25–64 metai. Tai aukščiausias rodiklis visoje ES. Šaltiniai: Lietuvos statistikos departamentas, [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt), Šiaulių miesto savivaldybės internetinis puslapis: [www.siauliai.lt](http://www.siauliai.lt).

### ***Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui (Eur)***

TUI (tiesioginių užsienio investicijų) pritraukimas – svarbus veiksnys siekiant užtikrinti ilgalaikį ekonomikos augimą, sukurti didesnę pridėtinę vertę, greičiau diegti technologines naujoves pramonėje ir kitose verslo srityse. Mažiau išsivystę regionai dažniausiai pritraukia mažiau tiesioginių užsienio investicijų. To priežastis – nepakankamai palanki investicijoms aplinka: biurokratinės kliūtys, nepakankamai išvystyta infrastruktūra, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Todėl būtina gerinti investicinę aplinką. Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, Šiauliuose 2014 metais sudarė 966 Eur (Šaltiniai: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės ([www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt)); Lietuvos darbo birža ([www.ldb.lt](http://www.ldb.lt)).

**Socialiniai veiksniai** aptarti 3.2 poskyryje Vidiniai veiksniai.

### **Technologiniai veiksniai**

#### ***Didėjantis kompiuterizacijos lygis***

Šiaulių miesto savivaldybėje įdiegta moderni kompleksinė telekomunikacijos paslaugų sistema, kuri išsiskiria funkcionalumu, paprastu administravimu, galimybe lengvai ją išplėsti. Šiuo metu visi Šiaulių miesto savivaldybės skyriai naudojami bendra vidinio duomenų perdavimo ir telekomunikacijų infrastruktūra, kuri užtikrina patikimą ir saugų ryšį.

Efektyviai vykdomas elektroninių paslaugų diegimo projektas. Įgyvendintas projektas, kurio viena iš veiklų – finansų valdymo sistemos diegimas. Projekto vykdymo metu Savivaldybės administracijoje įdiegta vienoda finansų valdymo sistema.

### **3.1.2. Vidinių veiksmų analizė**

#### **Miesto aplinkos analizė**

Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, 2016 m. pradžioje Šiauliuose gyveno 102,983 tūkst. gyventojų, palyginti su 2015 m. (104,569 tūkst.) – 1,586 tūkst. mažiau negu 2015 metais.

Pagal procentinį gyventojų sumažėjimą per 2005–2015 m. Šiaulių miestas išlaiko didžiausią gyventojų mažėjimo tendenciją, t. y. –16,6 proc. ir viršija šalies gyventojų mažėjimo rodiklį (-12,9 proc.).

TUI (tiesioginių užsienio investicijų) pritraukimas – svarbus veiksnys siekiant užtikrinti ilgalaikį ekonomikos augimą, sukurti didesnę pridėtinę vertę, greičiau diegti technologines naujoves pramonėje ir kitose verslo srityse. Mažiau išsivystę regionai dažniausiai pritraukia mažiau tiesioginių užsienio investicijų. To priežastis – nepakankamai palanki investicijoms aplinka: biurokratinės kliūtys, nepakankamai išvystyta infrastruktūra, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Todėl būtina gerinti investicinę aplinką. Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, Šiauliuose 2014 metais sudarė 966 Eur (Šaltiniai: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt); Lietuvos darbo birža [www.ldb.lt](http://www.ldb.lt)).

#### **Teisinė bazė**

Šiaulių miesto savivaldybė savo veiklą organizuoja vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais ir vidaus teisės aktais: Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentu, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatais, kitais savivaldos institucijų veiklą reglamentuojančiais dokumentais (Šiaulių miesto savivaldybės 2016–2018 metų strateginis veiklos planas, 2016).

#### **Organizacinė struktūra**

Šiaulių miesto savivaldybės taryba renkama ketveriems metams savivaldybių rinkimuose. Tarybą sudaro 31 Tarybos narys. Iš Tarybos narių sudaromi Tarybos komitetai, kurių pagrindinės



funkcijos yra preliminarus klausimų nagrinėjimas ir teikimas Tarybai, merui svarstyti ir kontroliuoti, kaip laikomasi įstatymų ir kaip vykdomi Tarybos sprendimai, mero potvarkiai.

Iš Tarybos narių yra sudaryti 5 Tarybos komitetai: Finansų ir ekonomikos, Švietimo, Kultūros ir sporto, Miesto ūkio ir plėtros, Sveikatos ir socialinių reikalų bei Kontrolės (Šiaulių miesto savivaldybės 2016–2018 metų strateginis veiklos planas, 2016).

### **Planavimo sistema**

Šiaulių miesto vystymasis įgyvendinamas pagal du planavimo dokumentus – ilgalaikį Šiaulių miesto plėtros strateginį planą ir Šiaulių miesto savivaldybės teritorijos bendrąjį planą. Per 2004–2008 m. parengtas naujas Šiaulių miesto savivaldybės teritorijos bendrasis planas – teritorijų naudojimo prioritetus atspindintis dokumentas, patvirtintas Tarybos 2009 m. sausio 29 d.

Taryba ilgalaikį strateginio planavimo dokumentą – 2016–2018 metų Šiaulių miesto plėtros strateginį planą ir jo įgyvendinimo stebėsenos tvarką – patvirtino 2016 m. sausio 28 d. sprendimu Nr. T-1. Taryba 2006 m. spalio 26 d. sprendimu Nr. 369 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginio planavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtino strateginio planavimo miesto savivaldybėje tvarką. Ji pakeista ir papildyta Tarybos 2012 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. 212. Remiantis patvirtintu Strateginio planavimo tvarkos aprašu, kiekvienais metais Šiaulių miesto savivaldybėje rengiami Savivaldybės veiklos trimečiai planai.

### **3.1.3. SSGG analizė**

Šiaulių miesto stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės įgyvendinant Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė

#### **SSGG analizė**

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
<p>Šiaulių miesto savivaldybėje įdiegta strateginio planavimo sistema</p> <p>Šiaulių miesto savivaldybėje dirba pakankamai kvalifikuotas personalas, kurio kvalifikacija yra nuolat keliama naudojant Savivaldybės biudžeto ir ES fondų lėšas</p> <p>Sukurta šiuolaikinėmis technologijomis pagrįsta informacinių technologijų platforma, kurią prireikus Savivaldybė gali nesunkiai plėsti ir kuri užtikrina spartesnę bei kokybiškesnę gyventojų aptarnavimo procesą</p> <p>Savivaldybė apie planuojamą savo veiklą ir priimamus sprendimus operatyviai informuoja ir į sprendimų</p>	<p>Savivaldybės administracijos struktūrą stipriai įtakoja Savivaldybių tarybų rinkimai</p> <p>Mažai pritraukiama investicijų lyginant su kitais didžiausiais šalies miestais</p> <p>Nors Savivaldybėje yra įdiegta strateginio planavimo sistema, vis dar neigiamas darbuotojų požiūris ir atsakomybės stoka sudaro kliūtis efektyviam sistemos funkcionavimu</p> <p>Gyventojų mažėjimas</p>

svarstymo bei priėmimo procesą įtraukia miesto bendruomenę Šiauliuose sėkmingai veikia pramonės parkas, LEZ Oro uosto plėtra	
<b>Galimybės</b>  Racionaliai panaudota ES struktūrinių fondų parama teigiamai paveiks miesto susisiekimo ir rekreacinės infrastruktūros plėtrą, sveikatinimo ir socialinės sferos įstaigų materialinę bazę Strateginio planavimo sistemos įgyvendinimo gerinimas leis geriau planuoti Savivaldybės veiklą ir finansinius išteklius, bus užtikrinta Savivaldybės administracijos padalinių atskaitomybė ir atsakomybė už ilgalaikio plano veiksmų planavimą ir įgyvendinimą bei finansinių resursų tikslingą panaudojimą Augančios tiesioginės užsienio investicijos Strategiškai gera geografinė padėtis Efektyvesnis projektų valdymas Švietimo, sveikatos, kultūros, sporto įstaigų turimos materialinės bazės renovavimas ir tobulinimas.	<b>Grėsmės</b>  Verslumo iniciatyvų slopinimas Augantis socialinės rizikos grupių asmenų skaičius Darbingų ir kvalifikuotų Šiaulių miesto gyventojų emigracija Didėjant eismo intensyvumui ir neskiriant pakankamai lėšų kelių renovacijai ir priežiūrai, galimas eismo įvykių skaičiaus didėjimas keliuose

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės strateginiais dokumentais*

*Šiaulių miesto stiprybės įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus:*

Šiaulių miesto savivaldybėje įdiegta strateginio planavimo sistema. Yra įgyvendinami Šiaulių miesto planavimo dokumentai, tai 2007–2016 m. strateginis plėtros planas, 2015–2024 m. strateginis plėtros planas, Šiaulių miesto bendrasis planas, kasmet rengiami Šiaulių miesto savivaldybės veiklos trimečiai planai, biudžetas sudaromas programiniu principu. Visi Šiaulių miesto savivaldybės administracijos planuojami ir įgyvendinami investicijų projektai įtraukti į strateginius savivaldybės dokumentus.

Šiaulių miesto savivaldybėje dirba pakankamai kvalifikuotas personalas, kurio kvalifikacija yra nuolat keliama naudojant Savivaldybės biudžeto ir ES fondų lėšas. 2007–2013 m. finansavimo laikotarpiu įgyvendinti du projektai: „Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų kompetencijų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas“ ir „Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas“, kurių tikslas – didinti Šiaulių miesto savivaldybės veiklos efektyvumą bei administracinius gebėjimus tobulinant Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų kvalifikaciją. Mokymuose dalyvavo 120 Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų.

Sukurta šiuolaikinėmis technologijomis pagrįsta informacinių technologijų platforma, kurią prireikus Savivaldybė gali nesunkiai plėsti ir kuri užtikrina spartesnę bei kokybiškesnę gyventojų aptarnavimo procesą. Įgyvendinus projektą „Elektroninės demokratijos stiprinimas Šiaulių mieste ir regione“ bendradarbiaujant su Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio

ir Šiaulių rajono savivaldybių administracijomis, sukurta ir įdiegta elektroninės demokratijos sistema.

Savivaldybė apie planuojamą savo veiklą ir priimamus sprendimus operatyviai informuoja ir į sprendimų svarstymo bei priėmimo procesą įtraukia miesto bendruomenę. Įgyvendinus projektą „Elektroninės demokratijos stiprinimas Šiaulių mieste ir regione“, kurio metu sukurta ir įdiegta elektroninės demokratijos sistema, atsirado papildomos galimybės gyventojams reikšti nuomonę įvairiais savivaldybės gyvenimo klausimais, teikti pastabas dėl savivaldybės rengiamų teisės aktų, susipažinti su aktualia, operatyvia ir lengvai pasiekiamą informacija apie savivaldybės rengiamus ir priimamus sprendimus, diskutuoti, keistis nuomonėmis, teikti e-skundus, e-peticijas ir kt. Sudarytos sąlygos transliuoti savivaldybės tarybos posėdžius, užtikrinant gyventojams galimybę susipažinti su sprendimų priėmimo eiga ir politikų darbo procesu, sudarytos galimybės balsavimų rezultatus pateikti savivaldybės tinklapyje realiu laiku, iš karto po balsavimo.

Šiauliuose sėkmingai veikia pramonės parkas, LEZ. Šiaulių miesto savivaldybės administracija dar 2008 metais pradėjo Šiaulių pramonės parko kūrimo I etapą. Tai apie 50 ha teritorija su investuotojams reikalinga infrastruktūra. Šiaulių miesto savivaldybė yra pasirašiusi investicijų sutartis su UAB „Statga“, UAB „PackTechnology“, UAB „BI Technology“, UAB „KrovLita“, UAB „Lietmeta“, UAB „Formula air Baltic“. Investuotojas, pasirašęs investicijų ir žemės sklypo nuomos sutartis, 10 metų yra atleidžiamas nuo nekilnojamojo turto ir žemės mokesčių, jei atitinka minimalius investicijų reikalavimus.

Šiauliuose veikia laisvoji ekonominė zona (LEZ). LEZ – šiaurinėje šalies dalyje, ketvirtame pagal dydį Lietuvos mieste, turinčiame per 100 tūkst. gyventojų, įkurta specialios paskirties 218 ha teritorija. Laisvoji ekonominė zona yra greta svarbiausių šalies transporto arterijų – valstybinės reikšmės magistralinio kelio Panevėžys–Šiauliai, Šiaulių tarptautinio oro uosto, tarptautinių geležinkelio linijų. Už 6 km nuo Šiaulių centro esančią teritoriją Šiaulių gyventojai lengvai gali pasiekti miesto viešuoju transportu. Laisvosios ekonominės zonos teritorija yra padalyta į įvairaus dydžio sklypus nuo 1 iki 25 ha, kurie papildomai gali būti sujungti ar perskirstyti pagal investuotojo poreikius.

Laisvoji ekonominė zona – ūkinei, komercinei ar kitai veiklai pritaikyta teritorija, kurioje Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka ūkio subjektams yra sudaromos specialios ekonominės ir teisinės funkcionavimo sąlygos. Lengvatos. Pirmuosius 6 ataskaitinius laikotarpius pelno mokestis – 0 proc., kitus 10 ataskaitinių laikotarpių – 50 proc. Lietuvos įmonių pelno mokestis, nekilnojamojo turto mokestis – 0 proc. Aplinka. Šalia įsikūrusios įmonės: UAB „Statga“, UAB „Vonin Lithuania“, UAB „Artlux NMF“, UAB „Hampidjan Baltic“, UAB „Rge Baltic“,

UAB „Frilux“, UAB „Bigso“, UAB „Baltik vairs“, AB „Naujoji rūta“, UAB „Formula air Baltic“, UAB „Kensa“.

Savivaldybės įmonėje Šiaulių oro uostas Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto lėšomis įgyvendinami projektai įmonės infrastruktūros gerinimui, veterinarijos posto įrengimui.

*Šiaulių miesto silpnybės įgyvendinant Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus:*

Savivaldybės administracijos struktūrą stipriai įtakoja Savivaldybių tarybų rinkimai. Savivaldybės prioritetai įgyvendinant investicijų projektus keičiasi kas ketveri metai, pasikeitus politinei valdžiai dažnai pasikeičia ir prioritetai, kurios srities investicijų projektams bus teikiami prioritetai (švietimo, kultūros, infrastruktūros gerinimui ir pan.).

Mažai pritraukiama investicijų lyginant su kitais didžiausiais šalies miestais. TUI (tiesioginių užsienio investicijų) pritraukimas – svarbus veiksnys siekiant užtikrinti ilgalaikį ekonomikos augimą, sukurti didesnę pridėtinę vertę, greičiau diegti technologines naujoves pramonėje ir kitose verslo srityse. Mažiau išsivystę regionai dažniausiai pritraukia mažiau tiesioginių užsienio investicijų. To priežastis – nepakankamai palanki investicijoms aplinka: biurokratinės kliūtys, nepakankamai išvystyta infrastruktūra, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Todėl būtina gerinti investicinę aplinką. Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, Šiauliuose 2014 metais sudarė 966 Eur (Šaltiniai: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt); Lietuvos darbo birža [www.lldb.lt](http://www.lldb.lt)).

Nors Savivaldybėje yra įdiegta strateginio planavimo sistema, vis dar neigiamas darbuotojų požiūris ir atsakomybės stoka sudaro kliūtis efektyviam sistemos funkcionavimui. Įgyvendintas projektas, kurio viena iš veiklų – finansų valdymo sistemos diegimas. Projekto vykdymo metu Savivaldybės administracijai buvo įdiegta vienoda finansų valdymo sistema, tačiau dėl darbuotojų nenoro naudotis naująja sistema, ji savivaldybėje dar nėra naudojama tinkamai. Šiaulių miesto savivaldybėje 2011 metais taip pat pradėta naudotis kompiuterine dokumentų valdymo sistema „Avilys“, kuri apima visus Savivaldybės administracijos struktūrinius padalinius, tik 2016 m. ji pradėta naudoti pilna apimtimi, išnaudojant visas galimybes, tokias kaip sutarčių registras, dokumentų pasirašymas elektroniniu parašu, e-pristatymo sistema ir pan.

Gyventojų skaičiaus mažėjimas. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, 2016 m. pradžioje Šiauliuose gyveno 102,983 tūkst. gyventojų, palyginti su 2015 m. (104,569 tūkst.) – 1,586 tūkst. mažiau negu 2015 metais. Pagal procentinę gyventojų sumažėjimą per 2005–2015 m. Šiaulių miestas išlaiko didžiausią gyventojų mažėjimo tendenciją, t. y. - 16,6 proc. ir viršija šalies gyventojų mažėjimo rodiklį (-12,9 proc.). Mažėjant gyventojų skaičiui

Šiauliuose, mažėja ir investicijų projektų poreikis, mažiau besimokant mokinių, mažesnė paklausa mokyklų renovacijoms, įrangos ir baldų pirkimui ir pan.

*Šiaulių miesto galimybės įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus:*

Racionaliai panaudota ES struktūrinių fondų parama teigiamai veikia miesto susisiekiimo ir rekreacinės infrastruktūros plėtrą, sveikatinimo ir socialinės sferos įstaigų materialinę bazę. Planuojant 2014–2020 m. programavimo laikotarpio investicijų projektus siekiama pagerinti Šiaulių miesto gyventojams teikiamų viešųjų paslaugų infrastruktūra ir numatyti jų plėtrą panaudojant ES 2014–2020 metų investicijas. Įgyvendinant investicijų projektus konkrečiose srityse, pvz., sporto srityje numatyta įgyvendinti du investicijų projektą “Sporto komplekso su baseinu įrengimas”, projektu prisidedama ne tik prie sporto problemų sprendimo, bet ir užimtumo didinimo mieste, jaunimo poreikių tenkinimo, miestiečių sveikatinimo ir pan.

Strateginio planavimo sistemos įgyvendinimo gerinimas leis geriau planuoti Savivaldybės veiklą ir finansinius išteklius, bus užtikrinta Savivaldybės administracijos padalinių atskaitomybė ir atsakomybė už ilgalaikio plano veiksmų planavimą ir įgyvendinimą bei finansinių resursų tikslingą panaudojimą.

*Šiaulių miesto grėsmės įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus:*

Verslumo iniciatyvų slopinimas. Vis dar egzistuoja didelis biurokratinių procedūrų skaičius. Įgyvendinant investicijų projektus siekiama sumažinti biurokratinių procedūrų skaičių, pagreitinti būtinas atlikti procedūras, skatinti verslą plėstis ir kurti darbo vietas Šiauliuose.

Augantis socialinės rizikos grupių asmenų skaičius. Socialinės rizikos asmenų skaičius Šiauliuose didėja. Nors 2007–2013 m. finansavimo laikotarpiu buvo įgyvendinta nemažai investicijų projektų: „Stacionarių socialinių paslaugų plėtra Šiaulių mieste įrengiant naujas Šiaulių miesto savivaldybės globos namų patalpas“, „Darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimas“, „Stacionarių socialinių paslaugų plėtra Šiaulių mieste įrengiant naujas Šiaulių miesto savivaldybės globos namų patalpas“, „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant socialinių paslaugų padalinius socialinės rizikos asmenims Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centre“, „Stacionarių socialinių paslaugų plėtra, modernizuojant Šiaulių miesto savivaldybės vaikų globos namus“, „Nestacionarių socialinių paslaugų plėtra Šiaulių regione įkuriant nestacionarių socialinių paslaugų padalinį (savarankiško gyvenimo namus) Šiaulių miesto savivaldybės globos namuose“ ir kt., kurių metu pastatyti ar renovuoti pastatai socialinės rizikos

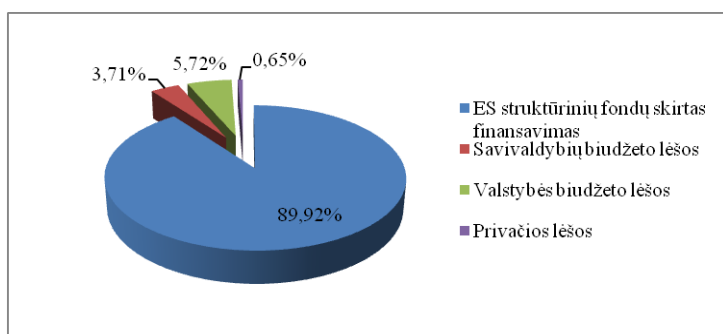
asmenų poreikiams tenkinti, įsigyta reikalinga įranga bei baldai. Tačiau poreikis yra didesnis, nei galima patenkinti įgyvendinus minėtus investicijų projektus.

Didėjant eismo intensyvumui ir neskiriant pakankamai lėšų kelių renovacijai ir priežiūrai, galimas eismo įvykių skaičiaus didėjimas keliuose. 2016 m. Šiaulių miesto savivaldybės biudžete skirta milijonu eurų daugiau nei praėjusiais metais miesto infrastruktūros skyriaus kuruojamoms priemonėms, o tarp jų ir kelių būklei Šiauliuose gerinti.

### 3.2. 2007-2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė

Šiaulių miesto savivaldybės administracija yra biudžetinė įstaiga, kurios veikla skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams bei vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų numatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą Šiaulių miesto savivaldybėje ir atliekant Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vidaus administravimą.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. įgyvendino daugiau nei 50 ES lėšomis bendrai finansuotų įvairaus pobūdžio (infrastruktūros modernizavimo ir kūrimo projektus, viešųjų pastatų modernizavimo, kelių plėtros ir rekonstravimo, vandentiekio ir nuotekų surinkimo tinklų plėtros ir rekonstravimo, viešųjų erdvių tvarkymo ir kt.) projektų. Vadovaujantis 2007–2013 m. įgyvendintų projektų finansavimo ir administravimo sutartyse patvirtintų biudžetų duomenimis, Šiaulių miesto savivaldybės administracija šiuo finansavimo laikotarpiu įgyvendino projektų už daugiau nei 39 mln. Eur, iš jų: 35,2 mln. Eur ES struktūrinių fondų skirtas finansavimas, 1,5 mln. Eur savivaldybės biudžeto lėšos, 2,2 mln. Eur Valstybės biudžeto lėšos ir 0,3 mln. Eur privačios lėšos. Procentinė panaudotų lėšų išraiška įgyvendinant projektus pateikta 7 pav.



7 pav. Procentinė panaudotų lėšų išraiška įgyvendinant projektus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: 51 projekto finansavimo ir administravimo sutartimis (toliau – Projektų finansavimo ir administravimo sutartys)

Apibendrinant 7 pav. pateiktą procentinę panaudotų lėšų išraišką įgyvendinant projektus, atkreiptinas dėmesys į tai, kad įgyvendindama 2007–2013 m. finansavimo laikotarpio projektus savivaldybė iš miesto biudžeto panaudojo tik 2,2 mln. eurų, kas sudaro mažiau nei 4 procentus bendros projektų sumos. Didžiąją dalį, t.y. beveik 90 procentų lėšų sudarė ES struktūrinių fondų skirtas finansavimas, apie 6 procentus – valstybės biudžeto lėšos ir apie 1 procentą – privačios lėšos.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 metais įgyvendino įvairių sričių projektus, kurių atsakingos administruojančios institucijos: Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ministerija, Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos Respublikos ūkio ministerija ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 7 lentelėje pateikta įgyvendintų projektų klasifikacija pagal projektus koordinuojančias ministerijas.

7 lentelė

#### Projektų klasifikacija pagal atsakingas administruojančias institucijas

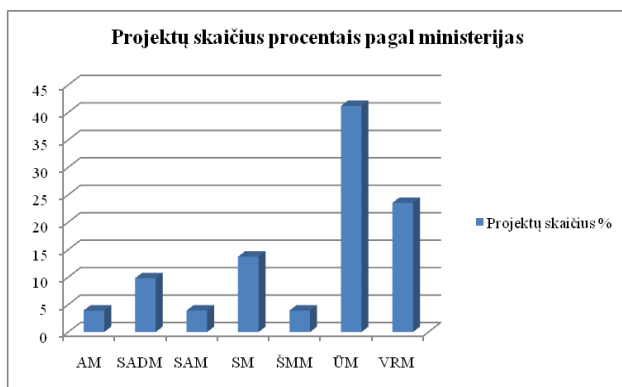
Eil. Nr.	Ministerija	Projektų skaičius	Agentūra	Projektų skaičius	Priemonės
1.	Lietuvos Respublikos aplinkos (AM)	2	Aplinkos projektų valdymo (APVA)	2	VP3-1.4-AM-06-R-61
2.	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo (SADM)	5	Centrinė projektų valdymo (CPVA)	5	VP3-2.4-SADM-01-R-61, VP3-2.4-SADM-01-R-63, VP3-2.4-SADM-03-V-01, VP3-2.4-SADM-03-V-04
3.	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos (SAM)	2	CPVA	2	VP3-2.1-SAM-08-R-61, VP3-2.1-SAM-11-R-61
		7	CPVA	1	VP2-3.1-IVPK-05-R-61, VP2-4.4-SM-02-R-61, VP2-4.4-SM-02-R-61, VP2-5.1-SM-02-V-01, VP3-3.3-SM-01-V-01
4.	Lietuvos Respublikos susisiekimo (SM)		Transporto investicijų direkcija (TID)	6	
5.	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo (ŠMM)	2	CPVA	2	VP3-2.2-ŠMM-06-R-61
6.	Lietuvos Respublikos ūkio (ŪM)	21	Lietuvos verslo paramos (LVPA)	21	VP2-2.4-ŪM-01-V-01, VP2-2.4-ŪM-01-V-02, VP3-1.3-ŪM-05-R-61, VP3-3.4-ŪM-03-V-01, VP3-3.4-ŪM-03-V-04, VP3-3.4-ŪM-04-R-61
7.	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų (VRM)	12	Europos socialinio fondo (ESFA)	12	VP1-4.1-VRM-04-R-61, VP1-4.2-VRM-02-R-61, VP1-4.2-VRM-03-V-01, VP1-4.2-VRM-04-R-61

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: *Projektų finansavimo ir administravimo sutartimis*

Apibendrinant 7 lentelės duomenis, akcentuotina, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. laikotarpiu daugiausia įgyvendintino Lietuvos Respublikos ūkio ir vidaus reikalų ministerijų administruojamų investicijų projektų, atitinkamai pagal priemones: VP2-

2.4-ŪM-01-V-01, VP2-2.4-ŪM-01-V-02, VP3-1.3-ŪM-05-R-61, VP3-3.4-ŪM-03-V-01, VP3-3.4-ŪM-03-V-04, VP3-3.4-ŪM-04-R-61 ir VP1-4.1-VRM-04-R-61, VP1-4.2-VRM-02-R-61, VP1-4.2-VRM-03-V-01, VP1-4.2-VRM-04-R-61. Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos administruojamų priemonių metu dėmesys akcentuotas į viešosios infrastruktūros plėtrą, viešųjų pastatų rekonstravimą siekiant energetinių sutaupymų ir efektyvesnių išteklių panaudojimų, sumažinant išlaidas skiriamas viešųjų pastatų išlaikymui, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos kuriamos priemonės skirtos techninės dokumentacijos: detaliųjų planų, specialiųjų planų, išvystymo studijų parengimui, savivaldybės darbuotojų kompetencijų tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui ir administracinių gebėjimų stiprinimui.

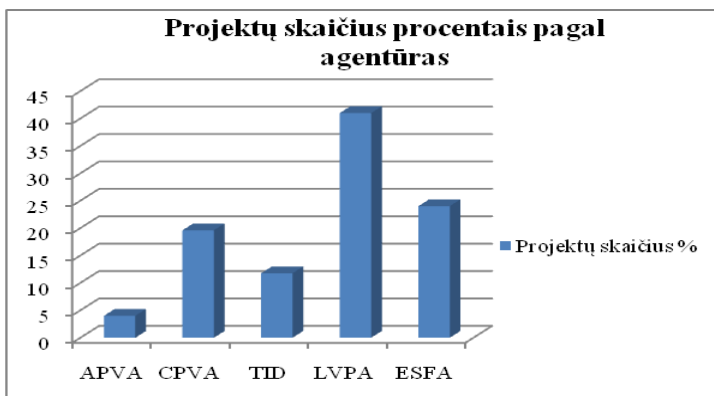
6 lentelėje taip pat pateiktos įgyvendinančios institucijos su kuriomis Šiaulių miesto savivaldybės administracija bendradarbiaudama įgyvendino projektus: Aplinkos valdymo agentūra, Centrinė projektų valdymo agentūra, Transporto investicijų direkcija, Lietuvos verslo paramos agentūra, Europos socialinio fondo agentūra. Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007-2013 m. laikotarpiu daugiausia projektų įgyvendintino dirbdama su Lietuvos verslo paramos ir Europos socialinio fondo agentūromis. Procentinė įgyvendintų projektų skaičiaus išraiška pagal atsakingas administruojančias ministerijas ir įgyvendinančias institucijas pateikiama 8 ir 9 pav.



**8 pav.** Procentinė įgyvendintų projektų skaičiaus išraiška pagal atsakingas administruojančias ministerijas  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: *Projektų finansavimo ir administravimo sutartimis*

*Apibendrinant 8 pav., atkreiptinas dėmesys, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. laikotarpiu daugiausia įgyvendintino Lietuvos Respublikos ūkio ir vidaus reikalų ministerijų administruojamų investicijų projektų, kas bendrai sudaro daugiau nei pusę visų įgyvendintų projektų.*



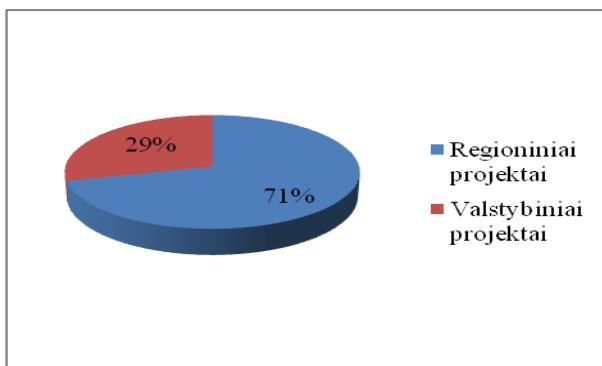


**9 pav.** Procentinė įgyvendintų projektų skaičiaus išraiška pagal įgyvendinančias institucijas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: *Projektų finansavimo ir administravimo sutartimis*

Apibendrinant 9 pav., atkreiptinas dėmesys, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. laikotarpiu daugiausia projektų įgyvendintino dirbdama su Lietuvos verslo paramos ir Europos socialinio fondo agentūromis, kas bendrai sudaro daugiau nei pusę visų įgyvendintų projektų. Mažiausiai įgyvendinta Aplinkos valdymo agentūros kuruojamų projektų.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. laikotarpiu įgyvendino regioninio ir valstybinio planavimo projektus. Procentinė regioninio ir valstybinio planavimo projektų išraiška pateikiama 10 pav.



**10 pav.** Procentinė regioninio ir valstybinio planavimo projektų išraiška

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: *Projektų finansavimo ir administravimo sutartimis*

Apibendrinant 10 pav. duomenis, akcentuotina, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. laikotarpiu įgyvendinti projektai procentine išraiška: 2/3 regioninio planavimo projektai ir 1/3 valstybinio planavimo projektai. Galima daryti išvadą, kad regioninė politika įgyvendinant projektus turi didelę įtaką.

### **3.3. 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė**

#### **3.3.1. Bendros projektų informacijos vertinimas**

##### **3.3.1.1. Programa, prioritetas, uždavinys, priemonė**

3 projektai: Projektas 007, Projektas 002 ir Projektas 003 įgyvendinti pagal VP3 Sanglaudos skatinimo veiksmų programos VP3-2 Viešųjų paslaugų kokybės ir prieinamumo: sveikatos, švietimo ir socialinės infrastruktūros prioriteto VP3-2.4 Paskatinti socialinės rizikos asmenų bei socialinę atskirtį patiriančių asmenų ir jų šeimos narių geresnę integraciją į visuomenę ir darbo rinką uždavinio VP3-2.4-SADM-01-R-61 Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra priemonę (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-706, 2009).

5 projektai: Projektas 024, Projektas 042, Projektas 048, Projektas 047 ir Projektas 055 įgyvendinti pagal VP1 Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos VP1-4 Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas prioritetą VP1-4.2 Gerinti veiklos valdymą, geriau įgyvendinti ES politikas, tobulinti viešojo administravimo struktūrą uždavinį VP1-4.2-VRM-04-R Teritorijų planavimas priemonę (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-419, 2008).

2 projektai: Projektas 049 ir Projektas 109 įgyvendinti pagal VP3 Sanglaudos skatinimo veiksmų programos VP3-3 Aplinka ir darnus vystymasis prioriteto VP3-3.4 Padidinti energijos gamybos ir vartojimo efektyvumą bei atsinaujinančių energijos išteklių vartojimą uždavinio VP3-3.4-ŪM-03-V Viešosios paskirties pastatų renovavimas nacionaliniu lygiu priemonę (Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas Nr. 4-265, 2008).

##### **3.3.1.2. Projektų tikslai**

Projektu 007, Projektu 002 ir Projektu 003 siekiama plėtoti nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūrą ir gerinti jų kokybę Šiaulių mieste.

Pagrindinis priemonės tikslas – nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros gerinimas, mažinant socialinių paslaugų infrastruktūros skirtumus savivaldybėse, dekoncentruojant ir decentralizuojant socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą, didinant jų įvairovę, modernizuojant socialinių paslaugų įstaigų materialinę bazę bei prisidedant prie pačių asmenų, kuriems skirtos socialinės paslaugos, arba tokių asmenų šeimų narių sugrįžimo į darbo rinką. (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-706, 2009).

Vienas iš Projekto 007 siekių ir buvo sudaryti sąlygas Projekto 007 tikslinės grupės asmenims naudotis kompiuteriais darbo paieškai, konsultuotis ieškant darbo, skatinti grįžti į darbo rinką.

Projekto 024 tikslas – užtikrinti sistemingą Šiaulių miesto vandentvarkos infrastruktūros plėtrą, atsižvelgiant į ilgalaikius poreikius, projekto 042 tikslas – pagerinti Šiaulių miesto urbanistinį architektūrinį įvaizdį, atsižvelgiant į ilgalaikius poreikius, Projekto 048 tikslas – užtikrinti sistemingą Šiaulių miesto Zoknių gyvenamojo rajono darnų vystymąsi, atsižvelgiant į ilgalaikius poreikius, Projekto 047 tikslas – užtikrinti darnų Šiaulių miesto šilumos ūkio modernizavimą bei plėtrą, atsižvelgiant į ilgalaikius poreikius, Projekto 055 tikslas – užtikrinti transporto infrastruktūros darnią plėtrą Šiaulių mieste, atsižvelgiant į ilgalaikius poreikius.

Projektų finansavimo sąlygų apraše išskirtas priemonės tikslas – užtikrinti sistemingą konkrečių teritorijų darnų vystymąsi, racionalų teritorijų, lėšų ir kitų išteklių panaudojimą, atsižvelgiant į šių teritorijų plėtros ilgalaikius poreikius (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-419, 2008).

Priemonės tikslas įgyvendintas parengus Šiaulių miesto vandentvarkos specialųjį planą, Šiaulių miesto išorinės vaizdinės reklamos specialųjį planą, Energijos rūšies parinkimo ir naudojimo Šiaulių mieste specialųjį planą, Transporto organizavimo Šiaulių mieste specialųjį planą ir Zoknių gyvenamojo rajono Šiauliuose detalųjį planą. Rengiant minėtus planus atsižvelgta į ilgalaikius Šiaulių miesto poreikius.

Projekto 049 tikslas – mažinti Šiaulių miesto „Romuvos“ gimnazijos pastate suvartojamos energijos sąnaudas įdiegiant energijos taupymo priemones, Projekto 109 tikslas - mažinti Šiaulių miesto Didždvario gimnazijos pastate suvartojamos energijos sąnaudas įdiegiant energijos taupymo priemones.

Priemonės tikslas – mažinti pastatuose suvartojamos energijos sąnaudas (Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas Nr. 4-265, 2008). Tikslas pasiektas viešuosiose pastatuose atlikus renovaciją ir įdiegus energijos taupymo priemones.

### **3.3.1.3. Projektų tikslinės grupės**

Projekto 007 tikslinė grupė – socialinės rizikos suaugę asmenys (vyrai), projekto 002 tikslinė grupė – senyvo amžiaus suaugusieji su negalia ir senyvo amžiaus asmenys, Projekto 003 tikslinė grupė – suaugusieji su negalia ir senyvo amžiaus asmenys.

Pagal finansavimo sąlygų aprašą remiamos veiklos pagal tikslines grupes: suaugę asmenys su negalia; neįgalūs ir sutrikusio intelekto vaikai; pagyvenę asmenys; socialinės rizikos šeimos; socialinės rizikos suaugę asmenys (smurtą šeimoje patyrusios moterys; asmenys, priklausomi nuo narkotinių, psichotropinių ar toksinių medžiagų vartojimo ir kt.) (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-706, 2009).

Projekto 024 tikslinė grupė – Šiaulių miestas, projekto 042 tikslinė grupė - Šiaulių miestas, Projekto 048 tikslinė grupė – Šiaulių miestas, Projekto 047 tikslinė grupė – Šiaulių miestas, Projekto 055 tikslinė grupė – Šiaulių miestas.

Priemonės tikslinė grupė – Šiaulių miestas (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-419, 2008).

Projekto 049 tikslinė grupė – mokyklos pastato savininkas, t.y. Šiaulių miesto savivaldybė, ir pastato naudotojai, t.y. pati mokykla, Projekto 109 tikslinė grupė – mokyklos pastato savininkas, t.y. Šiaulių miesto savivaldybė, ir pastato naudotojai, t.y. pati mokykla.

Projektų finansavimo sąlygų apraše išskirtos šios tikslinės grupės – Šiaulių miesto viešųjų pastatų savininkai ir naudotojai (Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas Nr. 4-265, 2008).

*Apibendrinant akcentuotina, kad nors projektų tiesioginės tikslinės grupės yra: socialinės rizikos suaugę asmenys, senyvo amžiaus suaugusieji, senyvo amžiaus suaugusieji su negalia, Šiaulių miesto viešųjų pastatų savininkai (t.y. savivaldybė) ir naudotojai (t.y. mokyklos), tačiau netiesioginės naudos gavėjai (tikslinės grupės) yra visi Šiaulių miesto gyventojai, kadangi socialinės paslaugos teikiamos Šiaulių miesto gyventojams ar jų artimiesiems, patenkinamas socialinių paslaugų poreikis. Mokyklų atveju – sutaupoma lėšų, kurios mokyklos energijos sąnaudų netaupant būtų daug didesnės. Sutaupant iš miesto biudžeto reikia skirti mažiau lėšų, lėšos perskirstos kitoms reikmėms, miestiečių labui.*

#### **3.3.1.4. Planuoti projektų rezultatai**

Planuotas Projekto 007 rezultatas – *produktų rodikliai*: 1 pastatytas, rekonstruotas objektas ar objektas, kuriame atnaujinta įranga; *rezultatų rodikliai*: 40 vietų paslaugų gavėjams; 3 etatai (naujos darbo vietos); 65 tikslinių grupių asmenys, gavę tiesioginės naudos iš investicijų į nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtrą, planuotas Projekto 002 rezultatas – *produktų rodikliai*: 1 pastatytas, rekonstruotas objektas ar objektas, kuriame atnaujinta įranga; *rezultatų rodikliai*: 47 vietų paslaugų gavėjams; 7 etatai (naujos darbo vietos); 47 tikslinių grupių asmenys, gavę tiesioginės naudos iš investicijų į nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros

plėtrą, planuotas Projekto 003 rezultatas – *produktų rodikliai*: 1 pastatytas, rekonstruotas objektas ar objektas, kuriame atnaujinta įranga; *rezultatų rodikliai*: 40 vietų paslaugų gavėjams; 10,50 etatai (naujos darbo vietos); 40 tikslinių grupių asmenys, gavę tiesioginės naudos iš investicijų į nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtrą.

Planuotas Projekto 024 rezultatas – parengtas 1 specialusis planas, planuotas Projekto 042 rezultatas – parengtas 1 specialusis planas, planuotas Projekto 048 rezultatas – parengtas 1 detalusis planas, Planuotas Projekto 047 rezultatas – parengtas 1 specialusis planas, Planuotas Projekto 055 rezultatas – parengtas 1 specialusis planas.

Planuotas Projekto 049 rezultatas – energijos taupymo požiūriu atnaujintas 1 viešosios paskirties pastatas, atnaujintame viešosios paskirties pastate sutaupyta 0,43 GWh energijos, Planuotas Projekto 109 rezultatas – energijos taupymo požiūriu atnaujintas 1 viešosios paskirties pastatas, atnaujintame viešosios paskirties pastate sutaupyta 0,41 GWh energijos.

*Apibendrinant, akcentuotina, kad įgyvendinant priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektus planuota pastatyti 3 pastatus, sukurti 127 vietas socialinių paslaugų gavėjams, sukurti 20,50 naujų etatų, 152 tikslinės grupės asmenims suteikti socialines paslaugas. Įgyvendinant priemonės VP1-4.2-VRM-04-R-61 projektus planuota parengti 4 specialiuosius planus ir 1 detalųjį planą. Įgyvendinant priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V-04 projektus planuota energijos taupymo požiūriu atnaujinti 2 viešosios paskirties pastatus, atnaujintuose pastatuose planuota sutaupyti 0,84 GWh energijos.*

### **3.3.1.5. Projektų veiklų įgyvendinimo trukmė**

Projekto 007 veiklų įgyvendinimo trukmė – 25 mėnesiai nuo finansavimo ir administravimo sutarties pasirašymo datos, Projekto 002 veiklų įgyvendinimo trukmė – 22 mėnesiai nuo finansavimo ir administravimo sutarties pasirašymo datos, Projekto 003 veiklų įgyvendinimo trukmė – 35 mėnesiai nuo finansavimo ir administravimo sutarties pasirašymo datos. Dėl objektyvių priežasčių, kurių projekto vykdytojas negalėjo numatyti paraiškos pateikimo ir vertinimo metu, projekto vykdymo laikotarpis gali pratęstas.

Maksimali planuojamo projekto įgyvendinimo trukmė – 28 mėnesiai nuo projekto finansavimo ir administravimo sutarties pasirašymo datos. Dėl objektyvių priežasčių, kurių projekto vykdytojas negalėjo numatyti paraiškos pateikimo ir vertinimo metu, projekto vykdymo laikotarpis gali būti pratęstas projekto finansavimo ir administravimo sutartyje numatyta tvarka (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-706, 2009).

Projektas 024 baigtas 2011-04-28, Projektas 042 baigtas 2015-06-02, Projektas 048 baigtas 2015-08-30, Projektas 047 baigtas 2015-08-30, Projektas 055 baigtas 2015-10-15.

Maksimali projekto veiklų įgyvendinimo trukmė – iki 2015 m. spalio 30 d. (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-419, 2008).

Projekto 049 veiklų įgyvendinimo trukmė – 15 mėnesių, Projekto 109 veiklų įgyvendinimo trukmė – 10 mėnesių.

Pagal finansavimo sąlygų aprašą, šios priemonės projektai turi būti įgyvendinti per ne ilgesnį kaip 18 mėnesių laikotarpį nuo projekto finansavimo pradžios, išskyrus atvejus, jeigu sutartyje dėl objektyvių priežasčių nustatyta kitaip (Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas Nr. 4-265, 2008).

*Apibendrinant, projektų įgyvendinimo terminai pratęsti tik esant motyvuotiems raštiškiems prašymams. Priemonės VPI-4.2-VRM-04-R-61 Projekto 055 atveju finansavimo sąlygų aprašas pratęstas ministro įsakymu.*

### **3.3.1.6. Projektų vertė**

Projekto 007 vertė – 413.487,12 Eur, Projekto 002 vertė – 699.495,99 Eur, Projekto 003 vertė – 1.102.937,02 Eur.

Bendra priemonės projektų lėšų suma - 2.215,92 Eur.

Projekto 024 vertė – 143.535,68 Eur, Projekto 042 vertė – 36.964,87 Eur, Projekto 048 vertė – 47.405,73 Eur, Projekto 047 vertė - 48.672,68 Eur, Projekto 055 vertė – 138.344,13 Eur.

Bendra priemonės projektų lėšų suma – 414.923,09 Eur.

Projekto 049 vertė – 427.894,74 Eur, Projekto 109 vertė – 358.010,32 Eur.

Bendra priemonės projektų lėšų suma – 785.905,06 Eur.

*Apibendrinant akcentuotina, kad projektų vertės tose pačiose priemonėse gali skirtis netgi daugiau nei 50 procentų, jos priklauso nuo skirto finansavimo, paslaugų/darbu/prekių, kurie įgyvendinti/pirkti viešųjų pirkimų metu rangovų/teikėjų/tiekėjų pateiktų kainų.*

### **3.3.1.7. Finansavimo intensyvumas**

Projekto 007, Projekto 002 ir Projekto 003 finansavimo intensyvumas – 85% ES struktūrinių fondų lėšos, 15% savivaldybės biudžeto lėšos.

Priemonės finansavimo sąlygų apraše išskirta, kad savivaldybių administracijų, savivaldybių biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų, kurių steigėjas arba dalininkas yra valstybė arba savivaldybė, projektų finansavimas gali sudaryti iki 85 procentų tinkamų finansuoti projekto išlaidų. Likusią projekto tinkamų išlaidų dalį pareiškėjas ir (arba) partneris (-iai) turi padengti iš pareiškėjo ir (arba) partnerio (-ių) lėšų (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-706, 2009).

Projekto 024, Projekto 042, Projekto 048, Projekto 047 ir Projekto 055 finansavimo intensyvumas – 85% ES struktūrinių fondų lėšos, 15% savivaldybės biudžeto lėšos.

Priemonės finansavimo sąlygų apraše išskirta, kad savivaldybių administracijų, savivaldybių biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų, kurių steigėjas arba dalininkas yra valstybė arba savivaldybė, projektų finansavimas gali sudaryti iki 85 procentų tinkamų finansuoti projekto išlaidų. Likusią projekto tinkamų išlaidų dalį pareiškėjas ir (arba) partneris (-iai) turi padengti iš pareiškėjo ir (arba) partnerio (-ių) lėšų (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-419, 2008).

Projekto 049 ir Projekto 109 finansavimo intensyvumas – 85% ES struktūrinių fondų lėšos, 15% valstybės biudžeto lėšos.

Priemonės finansavimo sąlygų apraše išskirta, kad finansavimo intensyvumas nustatomas kaip procentinė finansavimo išraiška, skaičiuojama nuo bendros tinkamų finansuoti išlaidų sumos, ir gali siekti 100 procentų (Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas Nr. 4-265, 2008).

*Apibendrinant finansavimo intensyvumo kriterijų įgyvendinant investicijų projektus, akcentuotina, kad Šiaulių miesto savivaldybė savivaldybės tarybos sprendimais dėl pritarimo įgyvendinti projektus įsipareigojo VP3-2.4-SADM-01-R-61 ir VP1-4.2-VRM-04-R-61 priemonių projektams skirti 15 procentų tinkamų finansuoti projekto biudžeto lėšų ir nenumatytų ar netinkamų finansuoti, tačiau projektui įgyvendinti būtinų išlaidų ir tinkamų išlaidų dalį, kurios nepadengs projektui skirtas finansavimas. Priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V-04 projektai įgyvendinti be savivaldybės biudžeto finansinio prisidėjimo.*

### **3.3.1.8. Projektų pagrindimas**

Įgyvendindama priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektus Šiaulių miesto savivaldybės administracija siekė patenkinti didėjančią socialinių paslaugų poreikį, mažinti socialinę atskirtį, gerinti socialinių paslaugų infrastruktūrą Šiaulių mieste.

Projektais siekiama rekonstruoti 3 Šiaulių miesto savivaldybei priklausančius pastatus Šiaulių mieste (Energetikų g. 20A ir Pakruojo g. 41) ir pritaikyti juos nestacionarių socialinių paslaugų teikimui.

Įkurtuose Nakvynės bei Savarankiško gyvenimo namuose ugdomi ir stiprinami paslaugų gavėjų gebėjimai savarankiškai spręsti savo socialines problemas, jiems padedama įveikti socialinę atskirtį, atkurti socialinius ryšius su visuomene. Socialinės rizikos asmenims, kurie dėl bedarbystės, skurdo, laisvės atėmimo, patiriamo smurto šeimoje yra praradę arba niekada net neturėję savo būsto ir šiuo metu nėra pajėgūs savarankiškai savimi pasirūpinti, padedama susirasti gyvenamąjį plotą, susirasti darbą bei spręsti kitas problemas.

Neįgyvendinus projektų Šiaulių miesto socialinės priežiūros sistema būtų tobulinama tik fragmentiškai, o naujos paslaugos nebūtų taikomos tokiu mastu, kuris reikalingas atskirties mažinimui ir socialinei integracijai didinti.

Įgyvendindama priemonės VP1-4.2-VRM-04-R-61 projektus Šiaulių miesto savivaldybės administracija: siekė užtikrinti sistemingą Šiaulių miesto Zoknių gyvenamojo rajono darnų vystymąsi, Šiaulių miesto vandentvarkos infrastruktūros plėtrą, pagerinti Šiaulių miesto urbanistinę architektūrinę įvaizdį, užtikrinti transporto infrastruktūros darnią plėtrą Šiaulių mieste atsižvelgiant į ilgalaikius poreikius.

Projektai tiesiogiai prisideda prie darnaus ir sistemingo miesto vystymosi, racionalaus lėšų įsisavinimo.

Specialieji ir detalūs planai prisideda planavimo ir gyvenimo sąlygų gerinimo mieste, užtikrina tobulesnes administracines procedūras ir tuo pačiu padidina administracinius gebėjimus miesto plėtros planavimo ir įgyvendinimo srityse, pagerėja savivaldybės administracijos veiklos valdymas, efektyviau ir kokybiškiau bus realizuojamos Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu nustatytos priskirtosios savivaldybės funkcijos.

Įgyvendindama priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V-04 projektus Šiaulių miesto savivaldybės administracija siekė išspręsti problemą dėl neefektyvaus energijos vartojimas gimnazijų pastatuose, neatitinkančiuose nustatytų higienos normų ir statybinių techninių normatyvų. Projektais siekta mažinti pastate suvartojamos energijos sąnaudas bei prisidėti prie globalinės problemos sprendimo - energijos išteklių taupymo, neigiamo poveikio aplinkai mažinimo. Problemos sprendimo būdai apima: 1) pastatų renovaciją 2) dalinį šildymo, elektros sistemos modernizavimą, vėdinimo įrengimą. Atlikus pastatų renovaciją bei energetikos sistemos dalinį modernizavimą, mokymosi aplinka atitinka privalomas higienos normas ir saugos reikalavimus. Remiantis 2002 m. spalio 10 d. LR Seimo nutarimu (Nr. IX-1130) projektai prisideda prie Nacionalinės energetikos strategijos.



Projektų įgyvendinimas naudingas visuomenei šiais aspektais: 1) socialiniu aspektu – geresnė ugdymo/ugdymosi aplinka sumažina mokinių ir mokyklų darbuotojų sergamumą, didina mokinių motyvaciją mokytis, sukuria palankias sąlygas darbui ir mokslui, kas tiesiogiai įtakoja visuomenės progresą; 2) ekonominiu – pagerėjusios mokymosi sąlygos sumažina mokinių ir mokyklų darbuotojų sergamumą, naudojama mažiau valstybės lėšų, skirtų sveikatos apsaugai. Padidėjusi mokinių motyvacija mokytis sąlygoja geresnius mokymosi rezultatus, padidėja mokinių galimybės ir pagerėja perspektyvos. Tai skatina visuomenės pažangą ir ekonominę plėtrą; 3) finansiniu – po rekonstrukcijos sutaupomos šilumos energijos išlaidoms apmokėti skiriamos lėšos.

*Apibendrinant projektų poreikio pagrindimo kriterijų akcentuotina, kad nors tų pačių priemonių projektai ir atitinka tuos pačius tikslus, jų įgyvendinami uždaviniai ir poreikis skirtingi, skiriasi ir tikslinės grupės.*

### **3.3.1.9. Projektų atitiktis darnaus vystymosi kriterijui**

Projekto 007, Projekto 002 ir Projekto 003 įgyvendinimas turi teigiamą poveikį socialiniam aspektui. Visų trijų minėtų projektų įgyvendinimo dėka sukurtos naujos darbo vietos. Be to, Savarankiško gyvenimo namų ir Laikino apgyvendinimo tarnybos paslaugos leidžia į darbo rinką grįžti socialines paslaugas gaunantiems asmenims ar jų artimiesiems. Taip prisidedama prie BVP augimo ir užimtumo didinimo. Projektai sąlygoja didesnę socialinę integraciją, mažėjančią socialinę atskirtį, kadangi vystoma socialinių paslaugų infrastruktūra. Projektai orientuoti į socialinių paslaugų reikalaujančius visuomenės segmentus – asmenis turinčius proto ir psichinę negalią. Projekto įgyvendinimas turi teigiamą poveikį aplinkai, nes atliktiems darbams kelti kokybės ir aplinkosaugos reikalavimai. Projektai neturi apribojimų, darančių neigiamą įtaką ekonomikos ir regionų vystymo srityse.

Projekto 024, Projekto 042, Projekto 047, Projekto 048, Projekto 055 įgyvendinimas skirtas darnaus vystymosi plėtotei ir užtikrinimui. Visi minėti projektai neturi apribojimų, darančių neigiamą įtaką regionų vystymuisi, informacinės visuomenės ir žinių visuomenės plėtros srityje. Projektuose taip pat nenumatyta veiksnių, kurie turėtų neigiamą poveikį aplinkosaugai, socialinei sričiai ir ekonomikos augimui.

Energijos gamybos ir vartojimo efektyvumo didinimas laikomas vienu iš svarbiausių uždavinių, mažinant neigiamą poveikį aplinkai. Rekonstravus Šiaulių miesto „Romuvos“ gimnazijos ir Šiaulių miesto Didždvario gimnazijos pastatus, padidėjo energijos vartojimo efektyvumas ir sumažėjo šilumos energijos sąnaudos. Sumažėjus energijos sąnaudoms, efektyviau

naudojami gamtos ištekliai, sumažėjo ir aplinkos tarša, pasaulinio klimato kaita. Diegiant aplinkos taršą mažinančias priemones, sumažėjo aplinkos keliamas pavojus sveikatai. Taip projektų įgyvendinimas tiesiogiai prisideda prie darnaus Lietuvos vystymosi ir Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo. Projektai neturi jokių apribojimų, darančių neigiamą įtaką socialinėje, ekonomikos, regionų vystymo srityse.

*Apibendrinant projektų atitiktį darnaus vystymosi kriterijui, akcentuotina, kad darnus vystymasis apibrėžiamas Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje. Darnaus vystymosi tikslas - užtikrinti ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių aspektų sinergiją. Visų 2007-2013 m. laikotarpiu Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendintų projektų tikslai atitinka ir užtikrina darnaus vystymosi plėtotę.*

### **3.3.1.10. Projektų tęstinumas po projektų pabaigos**

Įgyvendinus Projektus 007, 002 ir 003, kurių metu įkurti: Laikino apgyvendinimo tarnyba bei du savarankiškų gyvenimo namų padaliniai, projektų tęstinumą, sėkmingą įstaigų funkcionavimą bei vystymąsi užtikrina Šiaulių miesto savivaldybė bei Šiaulių miesto savivaldybės Socialinių paslaugų centras Projekto 007 atveju ir Šiaulių miesto savivaldybės Globos namai Projekto 002 ir Projekto 003 atvejais. Priimti sprendimai dėl Projektų įgyvendinimo ir netinkamų finansuoti išlaidų skyrimo.

2013 m. sausio 31 d. tarybos sprendimu Nr. T-5 nutarta penkerius metus po Projekto 007 įgyvendinimo užtikrinti finansinį ir veiklos tęstinumą (Savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-5, 2013), 2010 m. vasario 25 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-43 užtikrintas Savarankiško gyvenimo namų finansavimas įgyvendinus Projektą 002 (Savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-43, 2010), 2008 m. rugsėjo 25 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-296 užtikrintas Savarankiško gyvenimo namų finansavimas įgyvendinus Projektą 003 (Savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-296, 2008).

Naujai įrengtos patalpos (Savarankiško gyvenimo namų padaliniai ir Laikino apgyvendinimo tarnybos padalinys) nuosavybės teise priklauso Šiaulių miesto savivaldybei. Po projektų įgyvendinimo projektų partneriams, kurie vykdo veiklą ir užtikrina projektų rezultatų panaudojimą. Savivaldybė neplanuoja perleisti naujai įrengtų patalpų (Savarankiško gyvenimo namų padaliniai ir Laikino apgyvendinimo tarnybos padalinys) kitoms organizacijoms, taip pat užtikrintai liks tiesioginė institucija, kuriai pavaldūs projektų partneriai.

Įgyvendinus Projektą 003 ir Projektą 002 Šiaulių miesto savivaldybės globos namai reorganizuoti į Savarankiško gyvenimo namus ir stacionarios socialinės paslaugos įstaigoje nebeteikiamos.

Įgyvendinus Projektą 024 siekiama toliau subalansuotai ir sistemingai plėtoti Šiaulių miesto vandentvarkos infrastruktūrą, remiantis projekto įgyvendinimo rezultatu – Šiaulių miesto vandentvarkos specialiuoju planu, Projektą 042 Šiaulių miesto išorinės vaizdinės reklamos specialusis planas – neterminuoto galiojimo teritorijų planavimo dokumentas, tai užtikrina ilgalaikį projekto rezultatų tęstinumą; Projektą 047 – energijos rūšies parinkimo ir naudojimo Šiaulių mieste specialusis planas ir reglamentas – terminuoto galiojimo planavimo dokumentas; Projektą 048 siekiama toliau subalansuotai ir sistemingai plėtoti veiklą Šiaulių miesto Zoknių gyvenamajame rajone, remiantis projekto įgyvendinimo rezultatu – Šiaulių miesto Zoknių gyvenamojo rajono detaliuoju planu. Atsižvelgus į visuomenės, verslo, kultūros bei gamtos vertybių apsaugos interesus, siekiama tolesnio investicijų pritraukimo ir subalansuoto jų įsisavinimo, Projektą 055 siekiama toliau subalansuotai ir sistemingai plėtoti Šiaulių miesto transporto infrastruktūrą, remiantis projekto įgyvendinimo rezultatu – transporto organizavimo Šiaulių mieste specialiuoju planu. Įgyvendinus minėtus 5 projektus siekiama investicijų pritraukimo ir subalansuoto jų įsisavinimo. Savivaldybė 5 metus po projekto įgyvendinimo užtikrins sprendinių, kurie numatyti parengtuose specialiuosiuose ir detalijame planuose įgyvendinimą, įgyvendinimo organizavimą bei finansavimą. Atsiradus poreikiui planus atnaujinti/koreguoti, veikla bus finansuojama miesto savivaldybės/kitų fondų lėšomis.

Projekto 049 ir Projekto 109 įgyvendinimo metu renovuoti abu gimnazijų pastatai priklauso Šiaulių miesto savivaldybei. Savivaldybė neplanuoja perleisti pastatų kitoms organizacijoms, taip pat užtikrintai liks tiesioginė institucija, kuriai pavaldžios gimnazijos. Renovuotų pastatų eksploatavimo bei priežiūros išlaidas užtikrina savivaldybės kasmetinis finansavimas. Renovavus pastatus, taupant šilumos energiją sumažėjo pastatų eksploatacinės išlaidos. Sutaupytos lėšos skiriamos kitiems poreikiams. Teigiamas gimnazijų įvaizdis visuomenėje, patogi geografinė padėtis, aukšto lygio mokinių paruošimas egzaminams, olimpiadoms, nuolat diegiamos inovacijos į ugdymo procesą, vykdomi projektai, taip pat po rekonstrukcijos pagerėjusios mokymo ir mokymosi sąlygos užtikrina pastovų ir nemažėjantį mokinių skaičių mokyklose. Kadangi gimnazijos finansuojamos pagal moksleivio krepšelio metodiką, finansavimas gimnazijų veiklai vystyti yra užtikrintas, nes abiejų gimnazijų charakteristikos užtikrina pastovų ugdytinių skaičių.

*Apibendrinant akcentuotina, kad įgyvendinant visų 3 priemonių investicijų projektus*

*Šiaulių miesto savivaldybės taryba pritarlama projektų įgyvendinimui įsipareigojo priemonių „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“ ir „Teritorijų planavimas“ projektams skirti 15 procentų visų tinkamų finansuoti projekto biudžeto lėšų ir nenumatytų ar netinkamų finansuoti, tačiau projektui įgyvendinti būtinų išlaidų ir tinkamų išlaidų dalį, kurios nepadengs projektui skirtas finansavimas. Visų projektų atveju po jų pabaigos savivaldybė įsipareigojo užtikrinti jų tęstinumą ir 5 metus po projekto pabaigos teikti įgyvendinančiai institucijai ataskaitas po projektų užbaigimo.*

### **3.3.1.11. Projektų atitiktis lyčių lygybės ir nediskriminavimo kriterijui**

Nors Projekto 007, Projekto 002 ir Projekto 003 veiklos nėra tiesiogiai skirtos lygių galimybių skatinimui, tačiau nediskriminavimo principas yra integrali visų trijų projektų dalis ir prisideda prie lygių galimybių principų įgyvendinimo.

Projekto 007 įgyvendinimo metu sukurtas padalinys vyrams, tačiau netiesioginės Projekto naudos gavėjos yra ir moterys, nes Projekto metu sukūrus naują padalinį sudaryta galimybė teikti socialines paslaugas vien tik moterims šiuo metu veikiančio padalinio patalpose. Tai reiškia, kad po Projekto 007 įgyvendinimo yra sudarytos sąlygos ir moterims teikti kokybiškesnes socialines paslaugas. Projekto įgyvendinimo procese ir priimant į naujas darbo vietas vienodomis sąlygomis dalyvaus tiek vyrai, tiek moterys, bet kokios rasės arba etninės kilmės, religijos arba tikėjimo, amžiaus, negalios ar seksualinės orientacijos atstovai (Projekto 007 finansavimo ir administravimo sutartis, 2013).

Nors Projekto 002 ir Projekto 003 veiklos nėra tiesiogiai skirtos lygių galimybių skatinimui, nediskriminavimo principas yra integrali projektų dalis ir prisideda prie lygių galimybių skatinimo, nes projektų dėka užtikrinamos lygios galimybės visiems naudotis nestacionariomis socialinėmis paslaugomis bei tapti lygiaverte bendruomenės ir darbo rinkos dalimi. Įgyvendinant Projektus 002 ir 003 bei naudojantis projektų rezultatais užkirstas kelias bet kokiai diskriminacijai lyties, rasės, etninės kilmės, religijos ar tikėjimo, amžiaus, negalios ar seksualinės orientacijos pagrindais. Projekto 002 ir Projekto 003 metu pasiekti rezultatai taip pat vienodai prieinami visiems tikslinių grupių atstovams nepriklausomai nuo kitų charakteristikų, galinčių būti diskriminacijos pagrindu. Sudarytos vienodos sąlygos gauti paslaugas ar įsidarbinti Savarankiško gyvenimo namuose nepriklausomai nuo amžiaus, lytinės orientacijos, tikėjimo ir kt. (Projekto 002 finansavimo ir administravimo sutartis, 2010; Projekto 003 finansavimo ir administravimo sutartis, 2009).

Nors Projekto 024, Projekto 042, Projekto 047, Projekto 048, Projekto 055 veiklos nėra tiesiogiai skirtos lygių galimybių skatinimui, tačiau visų projektų metu pasiekti rezultatai vienodai prieinami visiems tikslinės grupės atstovams nepriklausomai nuo charakteristikų, galinčių būti diskriminacijos pagrindu. Projektų veiklos neturi jokio neigiamo poveikio lyčių lygybės ir nediskriminavimo principų įgyvendinimui.

Projekte 049 ir Projekte 109 nenumatoma apribojimų, kurie turėtų neigiamą poveikį lyčių lygybės ir nediskriminavimo principų įgyvendinimui. Įvykdyti visi priemonės nustatyti reikalavimai: sudarytos vienodos dalyvavimo projektuose ir naudojimosi projektų rezultatais galimybės vyrams ir moterims; sudarytos vienodos dalyvavimo projektuose bet kokios rasės arba etninės kilmės, religijos arba tikėjimo, amžiaus, negalios, seksualinės orientacijos atstovams.

*Apibendrinant akcentuotina, kad nors daugumos projektų veiklos nėra tiesiogiai skirtos lygių galimybių skatinimui, tačiau nediskriminavimo principas yra integrali projektų dalis ir prisideda prie lygių galimybių principų įgyvendinimo.*

### **3.3.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas**

#### **3.3.2.1 Projektų įgyvendinimo grupės narių funkcijos**

Formuojant projektų įgyvendinimo komandą Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu kiekvienam projektui atskirai sudaroma projekto įgyvendinimo darbo grupė, tiksliai ir konkrečiai apibrėžiant kiekvieno komandos nario funkcijas bei kompetencijos ribas. Visi projektai turi projektų vadovus, projektų finansininkus, specialistus, pagal projekto pobūdį, kurie yra Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojai.

Projekto vadovas – atsakingas už tinkamą projekto įgyvendinimą, koordinavimą, bendrą projekto eigos ir veiklos kontrolę, įvairių su projekto įgyvendinimu susijusių ataskaitų rengimą, ryšių su išorės konsultantais ir valstybinėmis institucijomis palaikymą;

projekto finansininkas – atsakingas už atskiros projekto išlaidų buhalterinės apskaitos tvarkymą, visų ūkinių operacijų, susijusių su projekto vykdymu, finansavimu ir dokumentavimu atskirose, tik su projekto įgyvendinimu susijusiose bylose, finansinių operacijų vykdymą, finansinių ataskaitų rengimą, prašymų mokėjimams gauti rengimą;

projekto prižiūrėtojas (tiesioginis naudos gavėjas) – atsakingas už tinkamų projekto rezultatų palaikymą po projekto užbaigimo, reikiamos informacijos pateikimą, įrangos ir patalpų poreikio parengimą ir suderinimą, dalyvavimą rengiant projektui įgyvendinti reikalingą techninių užduočių ir specifikacijų rengimą;

projekto koordinatorius – viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas, įvairių ataskaitų rengimas, viešinimo veiklų koordinavimas;

projekto srities specialistas (ekspertas) – atsakingas už projekto srities dokumentų ir informacijos, reikalingos projektui įgyvendinti, teikimą, derinimą ir pateikimą projekto vadovui;

bendrosios techninės priežiūros vadovas – atsakingas už bendrosios techninės priežiūros vykdymą, specialiosios statinio statybos techninės priežiūros koordinavimą, jos vadovų veiklą ir statinio normatyvinę kokybę;

specialiųjų darbų techninės priežiūros vadovas – atsakingas už specialiųjų darbų techninę priežiūrą;

inžinierius – atsakingas už techninio projekto koregavimo, rekonstrukcijos darbų ir techninės priežiūros paslaugų organizavimą ir kontrolę.

Priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektų įgyvendinimo grupės sudarytos iš projekto vadovo, projekto finansininko, inžinieriaus arba bendrosios praktikos ir specialiųjų darbų techninės priežiūros vadovų (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-258, 2013). Projekto 007 įgyvendinimo grupėje be projekto vadovo, projekto finansininko, bendrosios praktikos ir specialiųjų darbų techninės priežiūros vadovų, dar yra projekto srities specialistas (ekspertas) ir projekto prižiūrėtojas (tiesioginis naudos gavėjas). Projekto prižiūrėtojas (tiesioginis naudos gavėjas) nėra Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojas, tai projekto partnerio direktorius, t.y. tiesioginis naudos gavėjas (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-258, 2013).

Priemonės VP1-4.2-VRM-04-R-61 projektų įgyvendinimo grupės sudarytos iš projekto vadovo, projekto finansininko ir projekto srities specialistų (ekspertų). Projekto srities specialistai (ekspertai) – Šiaulių miesto savivaldybės Architektūros ir urbanistikos skyriaus atstovai, specialistai geriausiai žinantys specialiųjų ir detaliųjų planų rengimo subtilybes bei procedūras, derinimo bei tvirtinimo aspektus, miesto poreikį (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1363, 2011; Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1, 2013; Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-46, 2011).

Priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V-04 projektų įgyvendinimo grupės sudarytos iš projekto vadovo, projekto finansininko, projekto koordinatoriaus bei bendrosios praktikos ir specialiųjų darbų techninės priežiūros vadovų (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-401, 2010; Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1472, 2008).

Projektų įgyvendinimo grupės ataskaitingos Projektų įgyvendinimo priežiūros tarybai, kuri sudaryta Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu (Savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-206, 2015). Projektų įgyvendinimo priežiūros taryba atlieka projektų stebėseną, tikrindama projekto valdymo grupės pateiktas pastabas, vertindama projekto įgyvendinimo komandos darbą, pateikdama pastabas ir pasiūlymus. Visiems magistro darbe vertintiems projektams įgyvendinti nebuvo perkama konsultantų paslaugų.

### **3.3.2.2 Projektų partnerių funkcijos įgyvendinant projektus**

Visi trys priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektai įgyvendinti su partneriais, projekto partneriai yra tiesioginiai naudos gavėjai. Projekto partnerių funkcijos įgyvendinant projektus apibrėžiamos jungtinės veiklos sutartyse. Jungtinės veiklos sutartimi Partneris įsipareigoja: vykdyti Sutartį sąžiningai ir rūpestingai; teikti viena kitai pagalbą visais organizaciniais ir administraciniais klausimais, susijusiais su Sutarties vykdymu, ir visokeriopai bendradarbiauti vykdant Sutartį; priimti reikiamus sprendimus, būtinus, kad įsipareigojimai pagal Sutartį būtų įvykdyti tinkamai ir laiku; pateikti laiku ir tinkamus dokumentus, būtinus Paraiškai pateikti; Projekto įgyvendinimo metu ir penkerius metus po Projekto įgyvendinimo pabaigos bendradarbiauti rengiant ataskaitas ir teikti visus reikiamus duomenis; vykdyti kitus įsipareigojimus pagal Sutartį ir Lietuvos Respublikos įstatymus (Projekto 007 Jungtinės veiklos sutartis, 2013).

Priemonės VP1-4.2-VRM-04-R-61 projektai įgyvendinti be partnerių (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1363, 2011, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1, 2013; Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-46, 2011).

Remiantis priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V-04 projektų finansavimo sąlygų aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2008 m. birželio 25 d. įsakymu Nr. 4-265, 11 str. "<...> projektai vykdomi be partnerių".

*Apibendrinant akcentuotina, kad iš 3 priemonių tik priemonės „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“ projektai įgyvendinti su partneriais. Partnerių funkcijos apibrėžiamos projektų jungtinių veiklų sutartyse, partneriai dalyvauja projektų įgyvendinime nuo pat paraiškos rengimo momento iki projekto pabaigos ir 5 metus po projektų pabaigos teikiant ataskaitas po projektų užbaigimo. Kitų dviejų priemonių („Teritorijų planavimas“ ir „Viešosios paskirties pastatų renovavimas nacionaliniu lygiu“) projektai įgyvendinti be partnerių.*

### **3.3.3. Projektų veiklos valdymo vertinimas**

#### **3.3.3.1 Projektų veiklų valdymo terminai: projektų įgyvendinimo darbo grupių sudarymas, tarybos pritarimas projektų įgyvendinimui ir lėšų skyrimui, projektų paraiškų pateikimas, projektų finansavimo ir administravimo sutarčių pasirašymas**

Šiaulių miesto savivaldybės administracija, įgyvendindama investicijų projektus, projektų įgyvendinimui kiekvienam projektui atskirai Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaroma projektų įgyvendinimo grupė, projekto įgyvendinimui ir lėšų skyrimui tarybos sprendimu pritaria Šiaulių miesto savivaldybės taryba.

Projektų įgyvendinimo darbo grupės gali būti sudaromos bet kurioje projektų rengimo ar įgyvendinimo stadijoje. Projekto 007 ir Projekto 047 įgyvendinimo grupės sudarytos jau pateikus paraišką prieš pasirašant projektų finansavimo ir administravimo sutartis. Projekto 042 įgyvendinimo grupė sudaryta projektui pritarus savivaldybės tarybai, prieš projekto paraiškos pateikimą ir projekto finansavimo ir administravimo sutarties pasirašymą. Projekto 055 įgyvendinimo grupė sudaryta prieš pritariant savivaldybės tarybai, teikiant projekto paraišką ir pasirašant projekto finansavimo ir administravimo sutartį.

Šiaulių miesto savivaldybės taryba visiems projektams pritaria prieš projektų paraiškų pateikimą įgyvendinančioms institucijoms ir projektų finansavimo ir administravimo sutarčių pasirašymą. Savivaldybės tarybos pritarimas gali būti gautas ir tą pačią dieną, kai teikiama projekto paraiška. Projekto 007 atveju savivaldybės taryba pritarė projekto įgyvendinimui ir lėšų skyrimui 2013 m. sausio 31 d., projekto paraiška įgyvendinančiai institucijai pateikta 2013 m. sausio 31 d., t.y. tik gavus savivaldybės tarybos pritarimą.

Daugumai kitų projektų paraiškos pildomos iš anksto gavus savivaldybės tarybos pritarimą projektų įgyvendinimui, pvz.: Projekto 024 atveju savivaldybės taryba pritarė 2011 m. lapkričio 24 d., projekto paraiška įgyvendinančiai institucijai pateikta 2012 m. kovo 30 d., Projekto 047 atveju savivaldybės taryba pritarė 2012 m. gegužės 31 d., projekto paraiška įgyvendinančiai institucijai pateikta 2012 m. spalio 30 d.

Savivaldybės tarybos sprendimų ir projektų paraiškų pateikimo terminai priklauso daugiausia nuo to, kada gaunamas kvietimas teikti projektų paraiškas. Be to, savivaldybės administracija įgyvendina investicijų projektytus vadovaudamasi ilgalaikiais savivaldybės strateginiais dokumentais. Atsiradus poreikiui įgyvendinti investicijų projektą, kuris nėra suplanuotas ilgalaikiuose strateginiuose dokumentuose, pirmiausia projektas savivaldybės administracijos patvirtinta tvarka, įtraukiamas į ilgalaikius savivaldybės strateginius dokumentus.



Tarybos sprendimu dėl projekto įgyvendinimo savivaldybės taryba įpareigoja Šiaulių miesto savivaldybės administraciją: teikti projekto paraišką įgyvendinančiai institucijai, įgyvendinti projektą, numatyti projektui įgyvendinti 15 procento patvirtintų projekto biudžeto lėšų ir nenumatytų ar netinkamų finansuoti, tačiau projektui įgyvendinti būtinų išlaidų dalį.

Projekto finansavimo ir administravimo sutartis pasirašoma po 3 ar daugiau mėnesių nuo projekto paraiškos pateikimo įgyvendinančiai institucijai. Pateikus projekto paraišką, dažniausiai įgyvendinančioji institucija per 20 darbo dienų nuo paraiškos gavimo pateikia pastabas, savivaldybės administracija patikslinus paraišką pagal gautas pastabas, pateikia pakoreguotą paraišką, paraiška vertinama pakartotinai. Projekto 047 paraiška pateikta 2012 m. spalio 30 d., projekto finansavimo ir administravimo sutartis pasirašyta 2013 m. kovo 29 d. Projekto 049 ir Projekto 109 paraiškos pateiktos 2008 m. gruodžio 31 d., projektų finansavimo ir administravimo sutartys pasirašytos 2009 m. balandžio 29 d. Projekto 007 paraiška pateikta 2013 m. sausio 31 d., projekto finansavimo ir administravimo sutartis pasirašyta 2013 m. birželio 13 d.

*Apibendrinant akcentuojama, kad rekomenduotina projekto įgyvendinimo grupę sudaryti nuo pat pradžių, t.y. projekto rengimo stadijoje, dar prieš teikiant projekto paraišką įgyvendinančiai institucijai arba iš karto kai projekto įgyvendinimui pritaria savivaldybės taryba, prieš rengiant projekto paraišką. Taip projekto įgyvendinimo darbo grupės nariai projekto įgyvendinime pradėtų dalyvauti nuo pat projekto pradžios.*

### **3.3.3.2 Finansavimo ir administravimo sutarčių keitimai**

Magistro darbe analizuojamų projektų įgyvendinimo metu ir 5 metų po projektų įgyvendinimo ataskaitiniu laikotarpiu buvo atlikti 46 projektų finansavimo ir administravimo sutarčių keitimai, vidutiniškai po 5 finansavimo ir administravimo sutarčių keitimus 1 projektui. Iš jų: 26 esminiai keitimai ir 20 neesminių keitimų.

Esminių ir neesminių finansavimo ir administravimo sutarčių keitimų priežastys:

pratęsta projekto trukmė (16)

pakeista galutinio mokėjimo prašymo pateikimo data (15)

pakeista projekto veiklų pabaigos data (14)

pakoreguotas projekto biudžetas (13)

pakeistas kontaktinis asmuo (9)

pakeistas atsakingas asmuo (4)

pakeistas ataskaitos po projekto užbaigimo teikimo būdas iš kasmet nuo kalendorinių metų pabaigos į kasmet nuo projekto finansavimo pabaigos (2)

papildyta, kad turi būti teikiama ataskaita (2)

pakoreguoti fiziniai veiklos įgyvendinimo rodikliai (2)

pakeistas fizinis veiklos įgyvendinimo rodiklis, projekto esmės aprašymas, stebėsenos rodiklio „Atnaujintuose viešosios paskirties pastatuose sutaupyta energijos“ planuojama reikšmė (1)

pakoreguoti finansiniai veiklų įgyvendinimo rodikliai (1)

ištaisyta techninio pobūdžio klaida (1)

Vienu FAS keitimu gali būti keičiamas ne vienas kriterijus. Daugiausia sutarčių keitimų atliekama, kai įvykdomi viešieji pirkimai ir žinomos tikslios paslaugų atlikimo kainos (priemonė „Teritorijų planavimas“), kai nuperkami ir pradedami rangos darbai ir žinomas tikslus lėšų poreikis, susidarius papildomam lėšų poreikiui arba likučiui, atliekamos atitinkamos korekcijos. Tyrimo metu užfiksuota 13 atvejų, kai pakoreguotas projekto biudžetas.

Atliekant tam tikrus projektų finansavimo ir administravimo keitimus, automatiškai dauguma atvejų koreguojasi ir kiti, pvz. pratęsus projekto trukmę keičiasi ir galutinio mokėjimo prašymo pateikimo data bei projektų veiklų pabaigos data. Termino pratęsimas galimas tik motyvuotai pagrindžiant, pateikiant reikiamus dokumentus įgyvendinančiai institucijai, bet ne ilgiau kaip iki projektų finansavimo sąlygų aprašuose nurodytų maksimalių terminų. Priežastys dėl kurių reikalingas projektų trukmių pratęsimas:

ilgiau nei planuota užtrukusios viešųjų pirkimų procedūros: skundai, pretenzijos pirkimo metu, rengėjų ar rangovų neatitikimas pirkimo metu keliamiems reikalavimams, nustatyta maksimali kaina, pirkimų nutraukimas ir naujų skelbimas ir pan.

paslaugų rengėjų, rangovų ar prekių gamintojų vėlavimai, papildomi, nenumatyti, tačiau rezultatui pasiekti būtini darbai, neteisingai suplanuoti derinimo procedūrų terminai, neįvertinti koregavimų terminai, pvz., parengtas detalusis planas turi būti viešinamas, turi vykti viešas pristatymas visuomenei, gaunamos pastabos pagal kurias reikia detalųjį planą koreguoti ir procedūra tęsiama iš naujo: viešinimas, viešas svarstymas, derinimas, gavus pritarimą iš visų derinančių institucijų, teikiama valstybinei statybos ir teritorijų planavimo inspekcijai, gavus jų teigiamą išvadą tvirtinimas savivaldybės taryboje. Viešinimo ir derinimo procedūros ne retai užtrunka daugiau nei 3 mėnesius.

Atsakingas asmuo finansavimo ir administravimo sutartyse yra Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktorius, pasikeitus administracijos direktoriui kreipiamasi į įgyvendinančią instituciją ir atliekamas neesminis sutarties pakeičiant atsakingą asmenį.

Kontaktinis asmuo finansavimo ir administravimo sutartyse yra projektų vadovas. Projektų vadovas dažnai būna įdarbinamas tik projekto įgyvendinimo laikotarpiui, o jam pasibaigus projekto procedūrų užbaigimui ir ataskaitinio laikotarpio po projekto užbaigimo stebėsenos vykdymui bei ataskaitų po projektų užbaigimui rengimui ir teikimui paskiriamas Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojas. Tai tik viena iš kontaktinių asmenų kaitos priežasčių.

Projektų finansavimo ir administravimo keitimai gali būti atliekami ir projektui pasibaigus, ataskaitinio laikotarpio metu, pvz: pakeistas ataskaitos po projekto užbaigimo teikimo būdas iš kasmet nuo kalendorinių metų pabaigos į kasmet nuo projekto finansavimo pabaigos, papildyta, kad turi būti teikiama ataskaita, pakeistas atsakingas ar kontaktinis asmuo.

*Apibendrinant akcentuotina, kad tikėtinos priežastys: strateginio planavimo trūkumas, nemotyvuotos projekto įgyvendinimo komandos parinkimas, nenuspėjamos kainos. Savivaldybės administracija galėtų išspręsti šias problemas: išskaidydama projektų įgyvendinimą laikotarpiais, strategiškai tiksliai susiplanuojant projektų veiklas, skatindama kuo mažesnę darbuotojų, dirbančių su projektais, kaitą.*

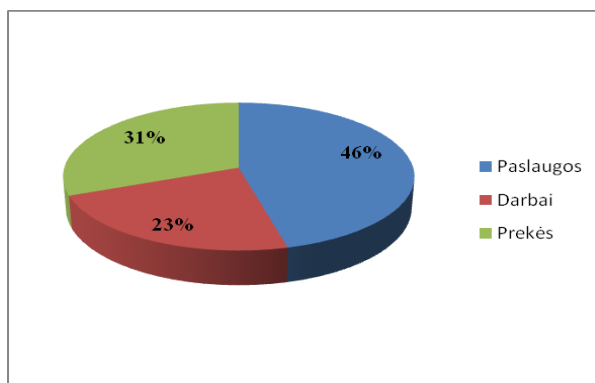
#### **3.3.4. Viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas**

Šiaulių miesto savivaldybės administracija įgyvendindama viešuosius pirkimus vadovaujasi Viešųjų pirkimų įstatymo (1996) nuostatomis, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintomis viešųjų pirkimų taisyklėmis, patvirtintomis 2013 m. rugsėjo 18 d. administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-1096 ir kitais viešuosius pirkimus reglamentuojančiais teisės aktais.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija įgyvendindama magistro darbe vertinamus 39 viešuosius pirkimus; kai kurie pirkimai, tokie kaip ekspertizės paslauga Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje vykdomi bendrai visiems objektams. Projektuose 002 ir 003 baldų, buitinės įrangos, roletų ir žaliuzių bei techninio projekto koregavimo ir vykdymo priežiūros viešieji pirkimai vykdyti abiem projektams bendrai.

Daugiausia viešųjų pirkimų vykdyta įgyvendinant priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektus, t.y. iki 9 viešųjų pirkimų vienam projektui, mažiausia - priemonės VP1-4.2-VRM-04-R-61 projektus, t.y. iki 2 viešųjų pirkimų vienam projektui.

Vykdytų viešųjų pirkimų procentinis pasiskirstymas pateikiamas 11 pav.



**11 pav.** Viešųjų pirkimų procentinis pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kiekvienų metų pabaigoje Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Teisės skyriaus Viešųjų pirkimų poskyrio specialistai iš kitų administracijos skyrių surenka preliminarų ateinančių metų viešųjų pirkimų poreikį pagal 11 pav. pateiktas kategorijas: darbai, paslaugos ir prekės. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų planas einamųjų metų pradžioje tvirtinamas administracijos direktoriaus įsakymu.

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos 2007–2013 metais įgyvendintų projektų metu vykdytų viešųjų pirkimų būdai ir viešųjų pirkimų procedūrų trukmė pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė

**Viešųjų pirkimų būdai ir viešųjų pirkimų trukmė**

Viešojo pirkimo būdas	Viešojo pirkimo trukmė
Atviras konkursas	71–144 kalendorinės dienos
Supaprastintas atviras konkursas	33–80 kalendorinių dienų
Supaprastintos neskelbiamos derybos	10–14 kalendorinių dienų
Mažos vertės pirkimas	11–23 kalendorinės dienos
Mažos vertės pirkimas per CPO	18 kalendorinių dienų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant 8 lentelės duomenis, akcentuotina, kad atviras konkursas dažniausiai trunka 71–89 kalendorines dienas. Gavus skundų ar pretenzijų – iki 144 kalendorines dienas. Supaprastintas atviras konkursas trunka 35–43 kalendorines dienas. 80 kalendorinių dienų truko vykdant du viešuosius pirkimus, kuriuose buvo pateiktos pretenzijos dėl perkančiosios organizacijos veiksmų ar priimtų sprendimų. Atviru konkursu dažniausiai vykdomi paslaugų pirkimai, darbai nagrinėtuose projektuose pirkti supaprastinto atviro konkurso būdu, papildomi darbai – supaprastintų neskelbiamų derybų būdu, kai perkama iš to pačio rangovo, kuris vykdo/vykde pagrindinius darbus. Mažos vertės pirkimai vykdyti įsigyjant daiktus, mažos vertės pirkimai per CPO – kompiuterinę įrangą.

Visus magistro darbe nagrinėjamus viešuosius pirkimus vykdė pati Šiaulių miesto savivaldybės administracija.

Apibendrinant akcentuotina, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracija pasirašydama Jungtinės veiklos sutartį gali įgalioti viešuosius pirkimus vykdyti kitas perkančiąsias organizacijas. Pavyzdžiui, projektų partnerius ar tiesioginius naudos gavėjus.

Viešuosiuose pirkimuose priklausomai nuo pirkimo būdo dalyvavo nuo 1 iki 7 dalyvių. 1 dalyvis – neskelbiamų derybų būdu perkant darbus iš to paties rangovo, kuris atlieka pagrindinius darbus. Dalyvių skaičius pagal pirkimo būdą pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė

#### Dalyvių skaičius pagal pirkimo būdą

Viešojo pirkimo objekto rūšis	Dalyvių skaičius
Paslaugos	2–7
Darbai	2–6
Prekės	1–5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant 9 lentelės duomenis, akcentuotina, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracija vykdydama viešuosius pirkimus ir siekdama neriboti konkurencijos, prekes, paslaugas ir darbus nusipirkti kokybiškus, tačiau mažiausia kaina, turėtų į viešųjų pirkimų konkursų sąlygas įtraukti punktą, kad jei pasiūlymą pateiks mažiau nei 2 dalyviai, viešasis pirkimas bus laikomas neįvykusiu, o vykdant apklausą žodžiu ar raštu, apklausti mažiausiai 5 tiekėjus/ teikėjus, t.y. daugiau nei 3 tiekėjus/teikėjus.

Dalyvių pateiktos kainos skiriasi nuo 0,1 iki 69 proc. Kainų skirtumai tarp pirmos ir antros vietos laimėtojų, tarp antros ir trečios vietos laimėtojų bei tarp pirmos ir trečios vietos laimėtojų sudarius dalyvių eilę pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

#### Kainų skirtumai

Paslaugos	Skirtumas tarp I–II vietų laimėtojų	2–29 %
	Skirtumas tarp II–III vietų laimėtojų	1–56 %
	Skirtumas tarp I–III vietų laimėtojų	17–69 %
Darbai	Skirtumas tarp I–II vietų laimėtojų	5–16 %
	Skirtumas tarp II–III vietų laimėtojų	1–7 %
	Skirtumas tarp I–III vietų laimėtojų	14–17 %
Prekės	Skirtumas tarp I–II vietų laimėtojų	0,03–14 %
	Skirtumas tarp II–III vietų laimėtojų	0,01–34 %
	Skirtumas tarp I–III vietų laimėtojų	0,01–43 %

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant 10 lentelėje pateiktus duomenis, akcentuotina, kad pasiūlytų kainų skirtumai didžiausi perkant paslaugas, kai skirtumas tarp pirmos ir trečios vietų laimėtojų siekia net 69 procentus. Mažiausi skirtumai perkant prekes, kur pasiūlytų kainų skirtumai vos keli šimtai eurų.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija, vykdydama viešuosius pirkimus pasiūlymus vertino vadovaudamasi mažiausios kainos kriterijumi. Akcentuotina, tai, kad perkant prekes ir darbus, kuriems teikiama 2–5 metų garantija, mažiausios kainos kriterijus – tinkamiausias pasiūlymų vertinimo kriterijus, tačiau perkant paslaugas – labiau tinka ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, kur kaina sudaro tik 30-50 proc. vertinimo, likusią dalį sudaro perkančiosios organizacijos išskirti kriterijai. Ekonomiškai naudingiausi pasiūlymo vertinimo kriterijus tinkamiausias tada, kai pasirinkus mažiausios kainos kriterijų nebūtinai būtų pasirinktas ekonomiškiausias pasiūlymas.

### **3.3.5. Bendradarbiavimo vertinimas**

Priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektų įgyvendinimo grupės sudarytos iš administracijos skyrių (investicijų ir miesto plėtros, statybos, socialinės paramos ir apskaitos) ir tiesioginių naudos gavėjų, t.y. Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centro ir Šiaulių miesto savivaldybės Globos namų.

Priemonės VP1-4.2-VRM-04-R-61 projektų įgyvendinimo grupės sudarytos iš administracijos darbuotojų: investicijų ir miesto plėtros skyriaus, apskaitos skyriaus, architektūros ir urbanistikos skyriaus. Į Projekto 055 įgyvendinimo grupę įtrauktas ir informatikos skyriaus atstovas.

Priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V-04 įgyvendinimo grupės sudarytos iš administracijos skyrių (investicijų ir miesto plėtros, statybos, švietimo ir apskaitos).

*Apibendrinant vertinamą kriterijų akcentuotina, kad visų tyrimo metu nagrinėjamų projektų įgyvendinimo grupės sudarytos iš administracijos darbuotojų, kurie Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais priskirti projekto vykdymui, nustatant jų konkrečias funkcijas ir atsakomybes.*

### **3.3.6. Projektų atitiktis strateginiams dokumentams**

Priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektai atitinka:

2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginiam plėtros planui. 2007–2016 m. Šiaulių miesto savivaldybės strateginiame plėtros plane numatyta Šiaulių miesto plėtros vizija – „Šiauliai – Saulės

miestas: atviras, veržlus ir saugus“. Saugumo segmentas vizijos struktūroje įtraukia ir optimaliai sutvarkytą socialinės rūpybos sistemą, suteikiančią galimybę socialiai atskirtiems asmenims sėkmingai integruotis į visuomenę. Strateginio plėtros plano pirmojo prioriteto „Atvira, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė“ vienas iš tikslų (Nr. 1.5) yra „Kurti socialinės apsaugos sistemą, mažinančią socialinę atskirtį ir užtikrinančią pažeidžiamų gyventojų grupių socialinę integraciją“. Pirmasis šio tikslo uždavinys yra „Pagerinti socialinės paramos infrastruktūrą ir socialinių paslaugų kokybę“, numatytos šio uždavinio veiklos atitinkamai yra: (Nr. 1.5.1.2.) savarankiško gyvenimo namų steigimas iki 2010 m. ir (Nr. 1.5.1.4) renovuoti Šiaulių miesto nakvynės namus, kurie dabar yra Socialinių paslaugų centro padalinys, išplėsti teikiamų paslaugų įvairovę ir kiekį.

Šiaulių regiono plėtros plano 2007–2013 metams III prioriteto „Šiaulių regiono sanglaudos skatinimas“ 3.2. tikslo „Viešųjų paslaugų aukštos kokybės ir prieinamumo užtikrinimas: sveikatos, socialinės, švietimo ir kultūros įstaigų infrastruktūros plėtra“, 3.2.2. uždavinio „Plėsti socialinių paslaugų įstaigų infrastruktūrą, didinti paslaugų prieinamumą, jų įvairovę ir gerinti kokybę“, atitinkamai 3.2.2.50. priemonę „Renovuoti Šiaulių miesto nakvynės namus, siekiant išplėsti teikiamų paslaugų spektrą ir apimtis“; 3.2.3.54. priemonę „Šiaulių miesto savarankiškojo gyvenimo namų steigimas“ ir 3.2.2.61. priemonę „Nestacionarių socialinių paslaugų plėtra Šiaulių regione įkuriant savarankiško gyvenimo namus Šiaulių miesto savivaldybės globos namuose (ES)“, už kurių įgyvendinimą atsakinga Šiaulių miesto savivaldybės administracija.

Projektai atitinka 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos II prioritetą „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“, kadangi jo dėka planuojama kiekybiškai ir kokybiškai praplėsti Šiaulių miesto socialinių paslaugų infrastruktūrą, steigiant naujus padalinius.

Taip pat projektai atitinka pagrindinį VP3-2.4-SADM-01-R priemonės „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“ tikslą - nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros gerinimas, mažinant socialinių paslaugų infrastruktūros skirtumus savivaldybėse, dekoncentruojant ir decentralizuojant socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą, didinant jų įvairovę, modernizuojant socialinių paslaugų įstaigų materialinę bazę bei prisidedant prie pačių asmenų, kuriems skirtos socialinės paslaugos, arba tokių asmenų šeimos narių sugrįžimo į darbo rinką, kadangi projekto dėka planuojama gerinti Šiaulių miesto nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūrą, mažinti socialinių paslaugų infrastruktūros skirtumus savivaldybėse (plečiant socialinių paslaugų infrastruktūrą Šiaulių mieste), dekoncentruoti ir decentralizuoti socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą steigiant padalinį, didinti jų įvairovę, modernizuojant socialinių

paslaugų įstaigų materialinę bazę bei prisidedant prie pačių asmenų, kuriems skirtos socialinės paslaugos, arba tokių asmenų šeimos narių sugrįžimo į darbo rinką.

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. Nutarimas Nr. IX-1187) kaip vienas iš valstybės vizijos segmentų yra numatomas socialinės integracijos ir socialinės paramos, globos ir rūpybos aukštas lygis. Kaip valstybės raidos prioritetą yra išskiriama „Saugi visuomenė“. Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje numatyti raidos prioritetai ir siekiai turi tiesioginių sąsajų su numatomu vykdyti projektu, kurio veiklos atitinka saugios visuomenės siekimo prioritetą.

Horizontaliąsias Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos konvergencijos tikslui įgyvendinti sritis (Darnus vystymasis, Lyčių lygybė ir nediskriminavimas).

Visus bendruosius ir specialiuosius projektų atrankos kriterijus, numatytus 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos II prioriteto VP3-2.4-SADM-01-R priemonės „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“ projektų finansavimo sąlygų aprašo 3-iajame priede pateikiamus reikalavimus.

Socialinių paslaugų katalogo (Patvirtinto LR socialinės apsaugos ir darbo ministrės 2006 m. balandžio 5 d. įsakymu Nr. A1-93, pakeitimas patvirtintas 2010 m. liepos 7 d. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-325) nuostatas (7.2; 14.2; ir 21.1 punktai): projektuose planuojamos veiklos atitinka Kataloge pateikiamas socialinių paslaugų rūšis, planuojamos teikti bendrosios, specialiosios ir socialinės globos paslaugos atitinka Kataloge nurodytas charakteristikas, o planuojama plėsti įstaiga pagal savo parametrus atitinka Nestacionarių socialinių paslaugų įstaigų kategoriją.

Projektai atitinka nacionalinius strateginius dokumentus.

Priemonės VP1-4.2-VRM-04-R-61 projektai atitinka:

2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ tikslą – stiprinti administracinius gebėjimus ir didinti viešojo administravimo efektyvumą ir šio prioriteto 2 uždavinį – gerinti veiklos valdymą, geriau įgyvendinti Europos Sąjungos (toliau – ES) politikas, tobulinti viešojo administravimo struktūrą.

Projektai atitinka 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.2-VRM-04-R „Teritorijų planavimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo 8 punkte nurodytą pagal priemonę remiamą veiklą – specialiųjų ir detaliųjų planų rengimas.



Šiaulių regiono plėtros planą 2007–2013 metams – projektai tiesiogiai prisideda prie Šiaulių regiono plėtros plano Šiaulių regiono plėtros plano II prioriteto „Šiaulių regiono ekonomikos skatinimas“ 2.4 tikslo „Transporto tinklo plėtra, grindžiama darnaus vystymosi principais“ 2.4.4 uždavinio „Tobulinti eismo valdymo sistemą (-as) mažinant neigiamą transporto poveikį aplinkai bei neigiamas transporto eismo pasekmes“ 2.4.4.9 priemonės „Parengti miesto transporto eismo organizavimo projektą“ įgyvendinimo ir III prioriteto „Šiaulių regiono sanglaudos skatinimas“ 3.1. tikslo „Vietinės ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo reikmėms“ 3.1.2. uždavinio „Rengti dokumentus teritorijos urbanistinės infrastruktūros plėtrai ir gerinti urbanistines erdves“ atitinkamai: 3.1.2.75 priemonės „Šiaulių miesto išorinės vaizdinės reklamos specialiojo plano parengimas“ įgyvendinimo; 3.1.2.76 priemonės „Zoknių gyvenamojo rajono Šiauliuose detaliojo plano parengimas“ įgyvendinimo; 3.1.2.77 priemonės „Energijos parinkimo ir naudojimo Šiaulių mieste specialiojo plano ir reglamento atnaujinimas“ įgyvendinimo. Už priemonės įgyvendinimą atsakingas Šiaulių miesto savivaldybės administracija.

Priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V-04 projektų atitiktis projektų paraiškose nenurodoma.

*Apibendrinant akcentuotina, kad 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos įgyvendinti investicijų projektai atitinka Šiaulių miesto, Šiaulių regiono strateginius dokumentus, kitus galiojančius teisės aktus.*

### **3.3.7. Rezultatų pasiekimo vertinimas**

Magistro darbe analizuojamų visų trijų priemonių projektų paraiškose planuoti rezultatai dalinai arba pilnai pasiekti. Nei vienam iš analizuojamų projektų įgyvendinanti institucija netaikė sankcijų ar finansinių korekcijų projekto vykdytojų dėl nepasiektų rezultatų, kadangi rezultatai visuose projektuose pasiekti, atitinkamai pagal priemones:

Priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61: planuoti ir pasiekti produktų rodikliai: pastatyti, rekonstruoti objektai ar objektai, kuriuose atnaujinta įranga (3 objektai); rezultatų rodikliai: vietos paslaugų gavėjams skaičius iš viso 120; naujų darbo vietų planuota įsteigti 20,50 etato, įgyvendinus projektus įsteigta – 38,25 etato; planuotas tikslinių grupių asmenų, gavusių tiesioginės naudos iš investicijų į nestacionarias socialines paslaugas infrastruktūros plėtrą, skaičius – 152, pasiekta – 160.

Priemonės VP1-4.2-VRM-04-R: planuoti rezultatai – parengti ir atnaujinti 4 specialieji planai ir 1 detalusis planas, įgyvendinus projektus pasiekti rezultatai - parengti ir atnaujinti 4 specialieji planai ir 1 detalusis planas.

Priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V: planuoti ir pasiekti rezultatai – energijos taupymo požiūriu atnaujinti 2 viešosios paskirties pastatai.

### **3.3.8 Vykdomo priežiūros vertinimas**

#### **3.3.8.1. Projektų patikros**

Patikros yra dviejų rūšių: planinės ir neplaninės.

Priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektuose vykdytos 4 planinės patikros: Projekte 007 dvi, Projektuose 002 ir 003 po vieną. Projekte 007 neatitikimų neužfiksuota, Projektuose 002 ir 003 užfiksuoti smulkūs neatitikimai, kurie per įgyvendinančios institucijos nurodytą terminą ištaisyti.

Priemonės VP1-4.2-VRM-04-R projektuose patikros nevykdomos.

Priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V projektuose vykdytos 4 planinės patikros: dvi Projekte 048 ir dvi Projekte 109. Užfiksuoti smulkūs neatitikimai, tačiau per įgyvendinančios institucijos nurodytą terminą neatitikimai ištaisyti.

#### **3.3.8.2. Ataskaitos po projektų užbaigimo**

Priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 įgyvendintuose projektuose pateikta: Projekto 007 1 ataskaita po projekto užbaigimo, o Projektuose 002 ir 003 po 3 ataskaitas po projektų užbaigimo. Iš viso stebėseną bus vykdoma į metus po projekto užbaigimo, t.y. bus teikiamos 5 ataskaitos po projekto užbaigimo (Ataskaita po projekto 007 užbaigimo, 2016; ataskaita po projekto 002 užbaigimo, 2016; ataskaita po projekto 003 užbaigimo, 2016)

Priemonės VP1-4.2-VRM-04-R įgyvendintuose projektuose pateikta: Projekto 042 pateiktos 5 ataskaitos po projekto užbaigimo, stebėsenos periodas pasibaigė, atskaitų po projekto užbaigimo nebereiks teikti, už projekto rodiklius pilnai atsiskaityta. Kitų šios priemonės projektų stebėsenos periodas tik prasidėjo, pateikta po 1 ataskaitą po projekto užbaigimo (ataskaita po projekto 024 užbaigimo, 2016; ataskaita po projekto 042 užbaigimo, 2016; ataskaita po projekto

048 užbaigimo, 2016; ataskaita po projekto 047 užbaigimo, 2016; ataskaita po projekto 055 užbaigimo, 2016).

Priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V įgyvendintuose projektuose pateikta po 6 ataskaitos po projekto užbaigimo, stebėsenos periodas pasibaigė, atskaitų po projekto užbaigimo nebereiks teikti, už projektų rodiklius pilnai atsiskaityta (ataskaita po projekto 049 užbaigimo, 2016; ataskaita po projekto 109 užbaigimo, 2016).

### **3.4. ES investicijų valdymo tobulinimas Šiaulių mieste**

Siekiant patenkinti visuomenės poreikius, didinti visuomenės pasitenkinimą politikais, taupyti savivaldybės biudžeto lėšas, didinti miestiečių užimtumą, kurti naujas darbo vietas bei sutvarkyti miesto infrastruktūrą siūlomos dvi ES investicijų valdymo tobulinimo kryptys Šiaulių mieste:

1. Vieningos savivaldybės politikos užtikrinimas.
2. Viešųjų pirkimų procedūrų tobulinimas.

Šiaulių miesto taryba renkama 4 metams, o tuo pačiu pasikeitus savivaldybės tarybos nariams, keičiasi ir savivaldybės administracijos vadovai, kurie į pareigas skiriami asmeninio politinio pasitikėjimo pagrindu. 2016 m. rugpjūčio 25 d. Šiaulių miesto savivaldybės taryba, tarybos sprendimu Nr. T-235 patvirtino 2015–2024 metų Šiaulių miesto strateginės plėtros planą, kuriame išskirti miesto prioritetai, strateginiai tikslai, uždaviniai bei priemonės (Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-235, 2016).

Politikų kaita Šiaulių miesto savivaldybėje ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje neturėtų turėti įtakos ES investicijų įsisavinimui. Prioritetas turėtų būti teikiamas tiems investicijų projektams, kurie numatyti ilgalaikiuose strateginiuose dokumentuose.

Siekiant užtikrinti vieningą savivaldybės politiką svarbus ir dar vienas kriterijus – atsakingai parinkta projektų įgyvendinimo darbo grupė. Pavyzdžiui, Projekto 055 įgyvendinimo metu pasikeitė šeši projekto vadovai. Didelė darbuotojų kaita sudaro problemų projektų įgyvendinimui, atsiranda rizikos, tokios kaip vėlavimas.

Tobulinant viešųjų pirkimų procedūras, siūloma mažinti biurokratinės procedūras. 2016 m. pab. savivaldybės administracija įsigijo ir įsidiegė viešųjų pirkimų planavimo sistemą. 2017 m. viešųjų pirkimų planas jau pildomas viešųjų pirkimų planavimo sistemoje. Tai sumažina žmoniškojo faktoriaus daromų klaidų skaičių, taupo laiką, dokumentų nebereikia tikslinti, kadangi sistema leidžia išsaugoti tik tą informaciją, kuri suvesta be klaidų. Tačiau inicijavimo sistema

susideda ne tik iš viešųjų pirkimų plano sudarymo. Pasiteisinus viešųjų pirkimų planavimo sistemos veiklai, siūloma Šiaulių miesto savivaldybės administracijai įsigyti ir daugiau modelių sistemoje, kad būtų galima joje pateikti ir informaciją apie pirkimus, įkelti reikiamus dokumentus, pavyzdžiui, perkant rangos darbus – techninį projektą.

Taip pat pasirašant Jungtinės veiklos sutartį įgalioti viešuosius pirkimus vykdyti kitas perkančiąsias organizacijas. Pavyzdžiui, projektų partnerius ar tiesioginius naudos gavėjus.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija vykdoma viešuosius pirkimus ir siekdama neriboti konkurencijos, prekes, paslaugas ir darbus nusipirkti kokybiškus, tačiau mažiausia kaina, į viešųjų pirkimų konkursų sąlygas įtraukti punktą, kad jei pasiūlymą pateiks mažiau nei 2 dalyviai, viešasis pirkimas bus laikomas neįvykusių, o vykdant apklausą žodžiu ar raštu, apklausti mažiausiai 5 tiekėjus / teikėjus, t. y. daugiau nei 3 tiekėjus / teikėjus.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija vykdoma viešuosius pirkimus pasiūlymus turėtų vertinti ne tik mažiausios kainos kriterijumi. Akcentuotina, tai, kad perkant prekes ir darbus, kuriems teikiama 2-5 metų garantija, mažiausios kainos kriterijus - tinkamiausias pasiūlymų vertinimo kriterijus, tačiau perkant paslaugas – labiau tinka ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, kur kaina sudaro tik 30-50 proc. vertinimo, likusią dalį sudaro perkančiosios organizacijos išskirti kriterijai. Ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus tinkamiausias tada, kai pasirinkus mažiausios kainos kriterijų nebūtinai būtų pasirinktas ekonomiškiausias pasiūlymas.

## IŠVADOS

1. Atlikus strateginio ES investicijų valdymo teorinių šaltinių ir teisinės bazės analizę akcentuotina, kad įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus projektus, projektų eigą kartu su įgyvendinančia institucija (Savivaldybės administracija) kiekviename projekto ciklo etape stebi ir kontroliuoja prižiūrinčios institucijos, tokios kaip Centrinė projektų valdymo agentūra, Europos socialinio fondo agentūra, Aplinkos projektų valdymo agentūra, Lietuvos verslo paramos agentūra ir kt., atsakingos ministerijos. Projektų įgyvendinimo savivaldybėse metu stebimi tarpiniai rezultatai, pagal iš anksto sudarytą planą panaudojamos lėšos ir kt. aspektai. Įgyvendinus projektą organizuojamos projektų patikros, kurių metu prižiūrinčių institucijų atstovai tikrina projekto dokumentus, realius pasiektus rezultatus lygina su projekto paraiškoje ir projekto finansavimo ir administravimo sutartyje planuotais rezultatais. Savivaldybių administracijos, įgyvendinusios projektus, penkis metus po projekto pabaigos (galutinės projekto ataskaitos patvirtinimo datos) teikia ataskaitas po projekto užbaigimo, kuriose dar penkis metus po projekto pabaigos (galutinės projekto ataskaitos patvirtinimo datos) atsiskaito už projekto metu pasiektus rodiklius, patvirtina, kad su projekto metu sukurtu ar įsigytu turtu nieko nenutiko, jis nėra suniokotas ir pan.

2. ES investicijų valdymo vertinimas atliktas dviem etapais: pirmame etape atlikta 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė. 51 projektas, įgyvendintas minėtu finansavimo laikotarpiu, analizuotas vertinant šiuos kriterijus: projekto priemonė, projekto biudžetas, finansavimo intensyvumas, administruojančios ir įgyvendinančios institucijos, vykdymo priežiūra įgyvendinus projektus. Antrame etape atliktas 2007–2013 m. Šiaulių miesto savivaldybės ES lėšomis bendrai finansuotų projektų vertinimas, analizuojant trijų priemonių 10 projektų strateginį valdymą pagal šiuos kriterijus: bendros projektų informacijos vertinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas, veiklos valdymo vertinimas, viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas, bendradarbiavimo vertinimas, projektų atitikties strateginiams dokumentams vertinimas, rezultatų pasiekimo vertinimas ir vykdymo priežiūros vertinimas.

3. Įgyvendindama 2007–2013 m. finansavimo laikotarpio projektus savivaldybė iš miesto biudžeto skyrė mažiau nei 4 procentus bendros projektų sumos. Didžiąją dalį, t.y. beveik 90 procentų lėšų sudarė ES struktūrinių fondų skirtas finansavimas, apie 6 procentus – valstybės biudžeto lėšos ir apie 1 procentą – privačios lėšos.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. laikotarpiu daugiausia įgyvendintino Lietuvos Respublikos ūkio ir vidaus reikalų ministerijų administruojamų investicijų projektų, kas bendrai sudaro daugiau nei pusę visų įgyvendintų projektų. Projektų metu dėmesys akcentuotas į viešosios infrastruktūros plėtrą, viešųjų pastatų rekonstravimą siekiant energetinių sutaupymų ir efektyvesnių išteklių panaudojimą, sumažinant išlaidas skiriamas viešųjų pastatų išlaikymui, detaliųjų planų, specialiųjų planų, išvystymo studijų parengimui, savivaldybės darbuotojų kompetencijų tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui ir administracinių gebėjimų stiprinimui.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. laikotarpiu daugiausia projektų įgyvendintino dirbdama su Lietuvos verslo paramos ir Europos socialinio fondo agentūromis, kas bendrai sudaro daugiau nei pusę visų įgyvendintų projektų. Mažiausiai įgyvendinta Aplinkos valdymo agentūros kuruojamų projektų.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija 2007–2013 m. laikotarpiu įgyvendino 2/3 regioninio planavimo projektų ir 1/3 valstybinio planavimo projektų.

Nors projektų tiesioginės tikslinės grupės yra: socialinės rizikos suaugę asmenys, senyvo amžiaus suaugusieji, senyvo amžiaus suaugusieji su negalia, Šiaulių miesto viešųjų pastatų savininkai (t. y. savivaldybė) ir naudotojai (t. y. mokyklos), tačiau netiesioginės naudos gavėjai (tikslinės grupės) yra visi Šiaulių miesto gyventojai, kadangi socialinės paslaugos teikiamos Šiaulių miesto gyventojams ar jų artimiesiems, patenkinamas socialinių paslaugų poreikis. Mokyklų atveju – sutaupoma lėšų, kurios mokyklos energijos sąnaudų netaupant būtų daug didesnės. Sutaupant iš miesto biudžeto reikia skirti mažiau lėšų, lėšos perskirstos kitoms reikmėms, miestiečių labui.

Nors daugumos projektų veiklos nėra tiesiogiai skirtos lygių galimybių skatinimui, tačiau nediskriminavimo principas yra integrali projektų dalis ir prisideda prie lygių galimybių principų įgyvendinimo.

Visus magistro darbe nagrinėjamus viešuosius pirkimus vykdė pati Šiaulių miesto savivaldybės administracija. Daugiausia viešųjų pirkimų vykdyta įgyvendinant priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektus, t.y. iki 9 viešųjų pirkimų vienam projektui, mažiausia – priemonės VP1-4.2-VRM-04-R-61 projektus, t.y. iki 2 viešųjų pirkimų vienam projektui.

Viešuosiuose pirkimuose priklausomai nuo pirkimo būdo dalyvavo nuo 1 iki 7 dalyvių. 1 dalyvis – neskelbiamų derybų būdu perkant darbus iš to paties rangovo, kuris atlieka pagrindinius darbus.

Dalyvių pateiktos kainos skiriasi nuo 0,1 iki 69 proc. Pasiūlytų kainų skirtumai didžiausi perkant paslaugas, kai skirtumas tarp pirmos ir trečios vietų laimėtojų siekia net 69 procentus. Mažiausi skirtumai perkant prekes, kur pasiūlytų kainų skirtumai vos keli šimtai eurų.

Atviras konkursas dažniausiai trunka 71–89 kalendorines dienas. Gavus skundų ar pretenzijų – iki 144 kalendorines dienas. Supaprastintas atviras konkursas trunka 35–43 kalendorines dienas. 80 kalendorinių dienų truko vykdant du viešuosius pirkimus, kuriuose buvo pateiktos pretenzijos dėl perkančiosios organizacijos veiksmų ar priimtų sprendimų. Atviru konkursu dažniausiai vykdomi paslaugų pirkimai, darbai nagrinėtuose projektuose pirkti supaprastinto atviro konkurso būdu, papildomi darbai – supaprastintų neskelbiamų derybų būdu, kai perkama iš to pačio rangovo, kuris vykdo/vykde pagrindinius darbus. Mažos vertės pirkimai vykdyti įsigyjant daiktus, mažos vertės pirkimai per CPO – kompiuterinę įrangą.

Visų trijų priemonių projektų paraiškose planuoti rezultatai dalinai arba pilnai pasiekti. Nei vienam iš analizuojamų projektų įgyvendinanti institucija netaikė sankcijų ar finansinių korekcijų projekto vykdytojų dėl nepasiektų rezultatų.

Priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61: planuoti ir pasiekti produktų rodikliai: pastatyti, rekonstruoti objektai ar objektai, kuriuose atnaujinta įranga (3 objektai); rezultatų rodikliai: vietos paslaugų gavėjams skaičius iš viso 120; naujų darbo vietų planuota įsteigti 20,50 etato, įgyvendinus projektus įsteigta – 38,25 etato; planuotas tikslinių grupių asmenų, gavusių tiesioginės naudos iš investicijų į nestacionarias socialines paslaugas infrastruktūros plėtrą, skaičius – 152, pasiekta – 160.

Priemonės VP1-4.2-VRM-04-R: planuoti rezultatai – parengti ir atnaujinti 4 specialieji planai ir 1 detalusis planas, įgyvendinus projektus pasiekti rezultatai – parengti ir atnaujinti 4 specialieji planai ir 1 detalusis planas.

Priemonės VP3-3.4-ŪM-03-V: planuoti ir pasiekti rezultatai – energijos taupymo požiūriu atnaujinti 2 viešosios paskirties pastatai.

Priemonės VP3-2.4-SADM-01-R-61 projektuose vykdytos 4 planinės patikros: Projekte 007 dvi, Projektuose 002 ir 003 po vieną. Projekte 007 neatitikimų neužfiksuota, Projektuose 002 ir 003 užfiksuoti smulkūs neatitikimai, kurie per įgyvendinančios institucijos nurodytą terminą ištaisyti.

## REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos projektų įgyvendintojams Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje:

1. Projekto įgyvendinimo grupę sudaryti nuo pat pradžių, t. y. projekto rengimo stadijoje, dar prieš teikiant projekto paraišką įgyvendinančiai institucijai arba iš karto kai projekto įgyvendinimui pritaria savivaldybės taryba, prieš rengiant projekto paraišką. Taip projekto įgyvendinimo darbo grupės nariai projekto įgyvendinime pradėtų dalyvauti nuo pat projekto pradžios.

2. Išskaidyti projektų įgyvendinimą laikotarpiais, strategiškai tiksliai susiplanuojant projektų veiklas, skatindama kuo mažesnę darbuotojų, dirbančių su projektais, kaitą.

3. Pasirašant Jungtinės veiklos sutartį įgalinti viešuosius pirkimus vykdyti kitas perkančiąsias organizacijas. Pavyzdžiui, projektų partnerius ar tiesioginius naudos gavėjus.

4. Vykdamat viešuosius pirkimus ir siekiant neriboti konkurencijos, prekes, paslaugas ir darbus nusipirkti kokybiškus, tačiau mažiausia kaina, į viešųjų pirkimų konkursų sąlygas įtraukti punktą, kad jei pasiūlymą pateiks mažiau nei 2 dalyviai, viešasis pirkimas bus laikomas neįvykusi, o vykdant apklausą žodžiu ar raštu, apklausti mažiausiai 5 tiekėjus / teikėjus, t. y. daugiau nei 3 tiekėjus / teikėjus.

5. Vykdamat viešuosius pirkimus pasiūlymus vertinti ne tik mažiausios kainos kriterijumi. Akcentuotina, tai, kad perkant prekes ir darbus, kuriems teikiama 2–5 metų garantija, mažiausios kainos kriterijus – tinkamiausias pasiūlymų vertinimo kriterijus, tačiau perkant paslaugas – labiau tinka ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, kur kaina sudaro tik 30–50 proc. vertinimo, likusią dalį sudaro perkančiosios organizacijos išskirti kriterijai. Ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus tinkamiausias tada, kai pasirinkus mažiausios kainos kriterijų nebūtinai būtų pasirinktas ekonomiškiausias pasiūlymas.

6. Sudarant projektų įgyvendinimo grupes įtraukti ir ekspertus iš išorės.



## LITERATŪRA

1. Analoui, F., Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: International Thomson Business Press.
2. Arimavičiūtė, M. (2013). *Strateginis projektų valdymas, įsisauginant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos*. Straipsnis leidinyje: Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje, ISSN 2029-8846, [Nr.] 1(5), [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN\\_2029-8846.N\\_1\\_5.PG\\_95-106/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_2029-8846.N_1_5.PG_95-106/DS.002.0.01.ARTIC).
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vadovėlis, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
4. Bakanauskas, A. ir kt. (2011). *Organizacijos strategija. Strateginis valdymas*. Iš: Organizacijų vadyba, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
5. Bamford, E., Charles, West, G. Page (2011). *Strategy: Sustainable Advance and Performance*.
6. Baum, J. A. C., Lampel, J. (2010). *The Globalization of Strategy Research*. Bingley: Emerald.
7. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. ISSN 1392-8619, Vol XI, No. 1.
8. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Monografija. Vilnius. Technika.
9. Bolman, L. G. (1997). *Deal T. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
10. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
11. Būda, V., Chmieliauskas, A. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
12. Čerepan, L., (2015). *ES struktūrinės paramos panaudojimo efektyvumo vertinimas*. Magistro darbas. Kauno technologijos universitetas.
13. Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2010). *Strategic Management: Text and Cases*. Fifth edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
14. ES parama, [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/kas-yra-strukturine-parama>.
15. ES struktūrinė parama 2007-2013, [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/igyvendinami-projektai>.
16. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys*. Vilnius: MRU.
17. Jonaitis, R. (2011). *Mokslo, studijų ir verslo integracijos strateginiai prioritetai: Šiaulių regiono atvejis*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20110804\\_093905-81945/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110804_093905-81945/DS.005.0.02.ETD).
18. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas: monografija*, Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
19. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
20. Kaufmann, A., Wagner, P. (2005). *EU Regional Policy and the Stimulation of Innovation: The Role of the European Regional Development Fund in the Objective 1 Region Burgenland*, in European Planning Studies, 4 (13).
21. Kaziliūnas A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Mykolo Romerio universitetas.
22. Lietuvos darbo birža, [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per internetą: [www.ldb.lt](http://www.ldb.lt).
23. Litvinenko, M., Meidutė, I. (2004). *Projektai. Projektų valdymas: mokomoji knyga*. [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gegužės 7 d.]. Prieiga per internetą: [http://1vvn.wu.lt/wordpress/?wpfb\\_dl=3758](http://1vvn.wu.lt/wordpress/?wpfb_dl=3758).
24. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

25. Nakrošis, V. (2003). *Europos Sąjungos regioninė politika ir struktūrinių fondų valdymas*. Vilnius: Eugrimas.
26. Meredith, J. R. ir Mantel, S. J. (2000). *Project Management, A Managerial Approach*. New York.
27. Midelfart-Knarvik, K. H., Overman, H. G. (2002). *Delocation and European integration: is structural spending justified?*, in *Economic Policy*, 10.
28. Mikulskienė B. (2011). *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui*. Vilnius: Mes.
29. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Winds of Strategic Management*. London: Prentice Hall.
30. Moradi, H. (2012). *The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity*. *European Journal of Social Science*, [interaktyvus], Vol. 30 No. 1, p. 70-77, [žiūrėta 2015 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com>.
31. Norvaišienė, R. (2006). *Įmonės investicijų valdymas*. Mokomoji knyga. Technologija. Kaunas.
32. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas. Kolpingo kolegija.
33. Raipa, A. (2013) *Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija*, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 12, Nr. 4 / 2013, Vol. 12, No 4, p. 523–539.
34. Raipa, A., Staponkienė, J. (2007). *Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape*. Iš: Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija.
35. Saloner, G., Shepard A., Podolny, J.(2000), *Strategic Management*, New York: Wiley.
36. Start D., Hovland I. (2004). *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*. Overseas Development Institute, London. [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/194.pdf>.
37. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per internetą: [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt).
38. Stoškus, S, Beržinskienė, D. (2005) *Pokyčių valdymas*. VŠĮ Šiaulių Universiteto leidykla.
39. *Strateginio valdymo buhalterinė apskaita*. Mokymo modulis III „Finansų valdymas“ II dalis „Finansų valdymas“, [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.fmias.org/LT/downloads/mod32/09%20Mod.III\\_part%20II\\_LT\\_ws.pdf](http://www.fmias.org/LT/downloads/mod32/09%20Mod.III_part%20II_LT_ws.pdf).
40. Tamošiūnas, T. (2009). *Darnus regionų vystymasis: Šiaulių regiono socialinės ir ekonominės plėtros sisteminis tyrimas. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga*, Kaunas, Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
41. Tamošiūnas, T., Čiegis, R. (2014). *Regionų plėtra ir valdymas*. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija.
42. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*, Vilnius, p. 66-67.
43. Tomassen, Th., Serapinaitė, I. (2006). *Regionų plėtra: patirtis – požiūriai – modeliai*. [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://lrti.lt/veikla/publikacijos.html>.
44. Vaičekauskytė, I. (2010) *Pokyčių valdymo modelių taikymo ypatumai „A“ pirminėje ir „B“ antrinėje sveikatos priežiūros įstaigose*, magistro diplominis darbas, Kaunas.
45. Vaitkevičius, S., (2006). *Strateginės analizės instrumentarijaus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse*. Daktaro disertacija: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
46. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Vilnius: Enciklopedija.
47. Vasiliauskas, A. (2004). *Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai*. Vilnius: LMA Ekonomikos institutas.
48. Vogelius, R. (2004). *Organizacinė strategija*. Marketingo idėjos. Nr. 8.
49. Vogelius, R. (2004). *Organizacinė strategija II*. Marketingo idėjos. Nr. 9.
50. Webster, M. (2010). *Strategic Information Systems Planning: Emergent Corporate Strategy*, [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://martinwebster.eu/2010/09/17/emergent-corporate-strategy>.
51. Žalėvičienė, A. (2012). *Regioninė politika ir Europos Sąjungos struktūrinė parama: patirties įvertinimas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (26).

## TEISĖS AKTAI

1. Europos Sąjungos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategiją „Europa 2020“ (2010), patvirtinta Europos Komisijos.
2. Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija (2013), patvirtinta 2013 m. gruodžio 18 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1281 „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programos patvirtinimo“.
3. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012), patvirtinta 2012 m. gegužės 15 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“.
4. Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis (2014).
5. Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas (1999). Vilnius.
6. Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas (2000). Vilnius.
7. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas (2006). Vilnius.
8. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996). Vilnius.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės (2013), patvirtinta 2013 m. kovo 13 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. – 228 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017-2021 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės (2016), 2013 m. gruodžio mėn. projektas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“.
12. Socialinės įtraukties didinimo 2014-2020 metų veiklos planas (2013), patvirtintas 2013 m. spalio 22 d. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-588 „Dėl socialinės įtraukties didinimo 2014-2020 m. veiksmų plano patvirtinimo“.
13. Šešioliktosios Vyriausybės 2012-2016 metų programa (2012), patvirtinta 2012 m. gruodžio 13 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“.
14. Šiaulių miesto savivaldybės 2016–2018 metų strateginis veiklos planas (2016), patvirtintas 2016 m. sausio 28 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-1 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2016–2018 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“.
15. Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planas (2013), patvirtintas 2013 m. gruodžio 3 d. Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimu Nr. 51/SS-76 „Dėl Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros plano patvirtinimo“.
16. Viešojo valdymo tobulinimo 2012 - 2020 metų programa (2012), patvirtinta 2012 m. vasario 7 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“.
17. 2008-06-25 Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas Nr. 4-265 „Dėl priemonių „Viešosios paskirties pastatų renovavimas nacionaliniu lygiu“, „Viešosios paskirties pastatų renovavimas regioniniu lygiu“, „Viešosios paskirties pastatų renovavimo projektai, atitinkantys Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento 1.2 priemonės „Energetikos tiekimo stabilumo, prieinamumo ir didesnio energetikos efektyvumo užtikrinimas“ naudos ir kokybės vertinimo kriterijus“ projektų finansavimo sąlygų aprašų ir paraiškos dėl projekto finansavimo specialiosios (B) dalies formų patvirtinimo“.
18. 2008-11-11 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1472 „Dėl darbo grupės sudarymo“.
19. 2008-11-27 Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. IV-419 „Dėl 2007-2013 m. žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.2-VRM-04-R „Teritorijų planavimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“.
20. 2009-04-29 projekto „Šiaulių miesto Didždvario gimnazijos pastato (Vilniaus g, 188, Šiauliai) rekonstravimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-03-V-01-109 finansavimo ir administravimo sutartis.

21. 2009-12-03 projekto „Šiaulių pramoninio parko plėtra“, Nr. VP2-2.4-ŪM-01-V-01-004 finansavimo ir administravimo sutartis.
22. 2009-12-04 projekto „Šiaulių miesto gatvių, kelių jungčių tarp aplinkkelių ir miesto rajonų nutiesimo ir modernizavimo II etapas (objektas: pietinio aplinkkelio Sembos, Išradėjų, Pramonės, Statybininkų g. Šiauliuose“, Nr. VP2-4.4-SM-02-R-61-002 finansavimo ir administravimo sutartis.
23. 2009-12-30 Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-706 „Dėl 2007-2013 m. sanglaudos skatinimo veiksmų programos II prioriteto „Viešųjų pastatų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“ VP3-2.4-SADM-01-R priemonės „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“ antrojo etapo projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“.
24. 2010-04-15 projekto „Finansų valdymo bei apskaitos ir atskaitomybės sistemos, atitinkančios Lietuvos Respublikos finansų ministerijos patvirtintą VSAFAS koncepciją, sukūrimas ir įdiegimas Šiaulių miesto savivaldybėje“, Nr. VP1-4.2-VRM-03-V-01-046 finansavimo ir administravimo sutartis.
25. 2010-04-16 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-401 „Dėl projekto valdymo darbo grupės sudarymo“.
26. 2010-04-22 projekto „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybės gerinimas Šiaulių mieste“, Nr. VP3-2.2-ŠMM-06-R-61-012 finansavimo ir administravimo sutartis.
27. 2010-04-22 projekto „Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų kompetencijų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas“, Nr. VP1-4.1-VRM-04-R-61-002 finansavimo ir administravimo sutartis.
28. 2010-05-26 projekto „Šiaulių oro uosto plėtros galimybių studijos parengimas“ Nr. VP1-4.2-VRM-02-R-61-003 finansavimo ir administravimo sutartis.
29. 2010-05-28 projekto „Šiaulių regiono turizmo sektoriaus plėtros planavimo tobulinimas“, Nr. VP1-4.2-VRM-02-R-61-010 finansavimo ir administravimo sutartis.
30. 2010-09-29 projekto „Elektroninės demokratijos stiprinimas Šiaulių mieste ir regione“, Nr. VP2-3.1-IVPK-05-R-61-001 finansavimo ir administravimo sutartis.
31. 2010-10-14 projekto „Šiaulių miesto Zoknių pagrindinės mokyklos pastato renovavimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-010 finansavimo ir administravimo sutartis.
32. 2010-12-02 projekto „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant nestacionarių socialinių paslaugų padalinį (savarankiško gyvenimo namus asmenims turintiems proto ir psichinę negalią) Šiaulių miesto savivaldybės globos namuose“, Nr. VP3-2.4-SADM-01-R-61-002 finansavimo ir administravimo sutartis.
33. 2011-01-18 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-46 „Dėl projekto rengimo ir įgyvendinimo darbo grupės sudarymo“.

34. 2011-01-28 projekto „Šiaulių miesto vandentvarkos specialiojo plano parengimas“, Nr. VP1-4.2-VRM-04-R-61-024 finansavimo ir administravimo sutartis.

35. 2011-01-31 projekto „Psichikos dienos stacionaro (centro) įsteigimas prie viešosios įstaigos Šiaulių centro poliklinikos Varpo g. 9“, Nr. VP3-2.1-SAM-08-R-61-003 finansavimo ir administravimo sutartis.

36. 2011-02-10 projekto „Visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kokybės gerinimas Šiaulių mieste modernizuojant Šiaulių miesto savivaldybės sveikatos biurą“, Nr. VP3-2.1-SAM-11-R-61-004 finansavimo ir administravimo sutartis.

37. 2011-03-18 projekto „Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų kompetencijų tobulinimas“, Nr. VP1-4.1-VRM-04-R-61-007 finansavimo ir administravimo sutartis.

38. 2011-03-28 projekto „Talkšos ežero šiaurinės dalies valymas ir prieigų sutvarkymas“, Nr. VP3-1.4-AM-04-R-61-008 finansavimo ir administravimo sutartis.

39. 2011-07-13 projekto „Šiaulių pramoninio parko rinkodaros projektas „Investuok Šiauliuose“, Nr. VP2-2.4-ŪM-01-V-02-003 finansavimo ir administravimo sutartis.

40. 2011-07-29 projekto „Techninės dokumentacijos parengimas Šiaulių viešajam logistikos centrui steigti“, Nr. VP2-5.1-SM-02-V-01-010 finansavimo ir administravimo sutartis.

41. 2011-08-08 projekto „Šiaulių miesto lengvosios atletikos maniežo pastato rekonstravimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-023 finansavimo ir administravimo sutartis.

42. 2011-08-09 projekto „Viešosios turizmo infrastruktūros plėtra prie Šiaulių mieste esančių vandens telkinių, siekiant sukurti palankesnes aktyvaus poilsio sąlygas ir tinkamai naudoti gamtos išteklius“, Nr. VP3-1.3-ŪM-05-R-61-006 finansavimo ir administravimo sutartis.

43. 2011-08-19 projekto „Šiaulių miesto „Romuvos“ pagrindinės mokyklos pastato modernizavimas ir energetinių charakteristikų gerinimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-03-V-04-072 finansavimo ir administravimo sutartis.

44. 2011-08-19 projektas „VŠĮ Šiaulių universiteto gimnazijos pastato modernizavimas ir energetinių charakteristikų gerinimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-03-V-04-073 finansavimo ir administravimo sutartis.

45. 2011-09-12 projekto „Šiaulių miesto specialiojo ugdymo centro pastato rekonstravimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-022 finansavimo ir administravimo sutartis.

46. 2011-10-05 projekto „Gytarių pagrindinės mokyklos pastato, esančio K. Korsako g. 10, rekonstravimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-015 finansavimo ir administravimo sutartis.

47. 2011-11-15 projekto „Šiaulių miesto sporto mokyklos „Dubysa“ pastato (Gumbinės g. 18, Šiauliai) rekonstravimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-025 finansavimo ir administravimo sutartis.

48. 2011-11-30 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1384 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1139 „Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas“ pakeitimo“.

49. 2011-12-07 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1363 „Dėl projekto rengimo ir įgyvendinimo grupės sudarymo“.

50. 2012-01-20 projekto „Buvusio „Elnio“ fabriko praeityje užterštos teritorijos sutvarkymas“, Nr. VP3-1.4-AM-06-R-61-004 finansavimo ir administravimo sutartis.

51. 2012-03-30 projekto „Ekologiškų viešojo transporto autobusų įsigijimas Šiaulių mieste (I etapas)“, Nr. VP3-3.3-SM-01-V-01-001 finansavimo ir administravimo sutartis.

52. 2012-04-04 projekto „Stacionarių socialinių paslaugų plėtra Šiaulių mieste, įrengiant naujas Šiaulių miesto savivaldybės globos namų patalpas“, Nr. VP3-2.4-SADM-03-V-01-039 finansavimo ir administravimo sutartis.

53. 2012-06-19 projekto „Oro transporto išvystymo sektorinės studijos parengimas įgyvendinant strategines Šiaulių miesto vystymosi kryptis“, Nr. VP1-4.2-VRM-02-R-61-017 finansavimo ir administravimo sutartis.

54. 2012-08-02 projekto „Šiaulių miesto išorinės vaizdinės reklamos specialiojo plano parengimas“, Nr. VP1-4.2-VRM-04-R-61-042 finansavimo ir administravimo sutartis.

55. 2012-09-20 projekto „Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas“, Nr. VP1-4.1-VRM-04-R-61-013 finansavimo ir administravimo sutartis.

56. 2012-09-25 Nacionalinė bendrijos strategija: Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslu gyvendinti. Vilnius.
57. 2012-09-26 projekto „Viešojo transporto infrastruktūros modernizavimas Šiaulių mieste“, Nr. VP3-3.3-SM-01-V-01-007 finansavimo ir administravimo sutartis.
58. 2012-11-14 projekto „Stacionarių socialinių paslaugų plėtra Šiaulių mieste, įrengiant naujas Šiaulių miesto savivaldybės vaikų globos namų patalpas“, Nr. VP3-2.4-SADM-03-V-04-002 finansavimo ir administravimo sutartis.
59. 2013-01-02 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1 „Dėl projekto įgyvendinimo grupės sudarymo“.
60. 2013-02-06 projekto „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant socialinių paslaugų padalinius socialinės rizikos asmenims Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centre“ jungtinės veiklos sutartis Nr. SŽ-96.
61. 2013-03-01 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-258 „Dėl projekto įgyvendinimo grupės sudarymo“.
62. 2013-03-29 projekto „Energijos rūšies parinkimo ir naudojimo Šiaulių mieste specialiojo plano ir reglamento atnaujinimas“, Nr. VP1-4.2-VRM-04-R-61-047 finansavimo ir administravimo sutartis.
63. 2013-04-05 projekto „Zoknių gyvenamojo rajono Šiauliuose detaliojo plano parengimas“, VP1-4.2-VRM-04-R-61-048 finansavimo ir administravimo sutartis.
64. 2013-04-19 projekto „Šiaulių miesto „Dainų“ progimnazijos pastato, Šiauliuose, Dainų g. 45, rekonstravimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-03-V-04-108 finansavimo ir administravimo sutartis.
65. 2013-06-13 projekto „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant nestacionarių socialinių paslaugų padalinius socialinės rizikos asmenims Šiaulių miesto savivaldybės Socialinių paslaugų centre“, projekto kodas NR. VP3-2.4-SADM-01-R-61-007 finansavimo ir administravimo sutartis Nr. SŽ-683.
66. 2013-06-27 projekto „Viešosios infrastruktūros plėtra Šiaulių miesto pietiniame rajone“, Nr. VP3-1.3-ŪM-05-R-61-013 finansavimo ir administravimo sutartis.
67. 2013-07-17 INT/695 Inovacijų sąjungos būklė 2012 m., Bendros rinkos, gamybos ir vartojimo skyriaus nuomonė dėl Komisijos komunikato Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Inovacijų sąjungos būklė 2012 m. Pokyčių spartinimas“.
68. 2013-08-09 projekto „Šiaulių lopšelio-darželio „Sigutė“ pastato (J. Basanavičiaus g. 92, Šiauliai) rekonstravimas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-033 finansavimo ir administravimo sutartis.
69. 2013-08-09 projekto „Šiaulių lopšelio-darželio „Žilvitis“ pastato remontas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-034 finansavimo ir administravimo sutartis.
70. 2013-09-02 projekto „Transporto organizavimo Šiaulių mieste specialiojo plano parengimas“, VP1-4.2-VRM-04-R-61-055 finansavimo ir administravimo sutartis.
71. 2013-09-18 Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1096.
72. 2013-10-08 projekto „Šiaulių miesto Liepų gatvės rekonstrukcija“, Nr. VP2-4.4-SM-02-R-61-027 finansavimo ir administravimo sutartis.
73. 2013-10-31 projekto „Šiaulių plaukimo mokyklos „Delfinas“ pastato (Ežero g. 11A, Šiauliai) remontas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-035 finansavimo ir administravimo sutartis.
74. 2013-11-28 projekto „Šiaulių pramoninio parko infrastruktūros plėtra“, Nr. VP2-2.4-ŪM-01-V-01-010 finansavimo ir administravimo sutartis.
75. 2013-12-06 projekto „Ugdymo paslaugų kokybės gerinimas Šiaulių lopšelyje-darželyje „Pupų pėdas“, Nr. VP3-2.2-ŠMM-06-R-61-014 finansavimo ir administravimo sutartis.
76. 2013-12-13 projekto „Viešojo transporto infrastruktūros ir dviračių tako Tilžės g., Šiauliuose, modernizavimas“, Nr. VP3-3.3-SM-01-V-01-013 finansavimo ir administravimo sutartis.
77. 2013-12-31 projekto „Medelyno progimnazijos pastato remontas“, Nr. VP3-3.4-ŪM-04-R-61-040 finansavimo ir administravimo sutartis.
78. 2014-11-26 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1328 „Dėl viešųjų pastatų energinio efektyvumo didinimo programos patvirtinimo“.
79. 2014-2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa (2014), Europos Komisijos patvirtinta 2014 m. rugsėjo 8 d.

80. 2015-07-09 Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-206 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2015 m. gegužės 7 d. sprendimo Nr. T-132 „Dėl projektų įgyvendinimo priežiūros tarybos sudarymo“ pakeitimo“.

81. 2016-01-13 Ataskaita po projekto „Šiaulių miesto išorinės vaizdinės reklamos specialiojo plano parengimas“ užbaigimo Nr. 1.

82. 2016-01-13 ataskaita po projekto „Zoknių gyvenamojo rajono Šiauliuose detaliojo plano parengimas“ užbaigimo, Nr.1.

83. 2016-01-13 ataskaita po projekto „Energijos rūšies parinkimo ir naudojimo Šiaulių mieste specialiojo plano ir reglamento atnaujinimas“ užbaigimo Nr. 1

84. 2016-01-13 ataskaita po projekto „Transporto organizavimo Šiaulių mieste specialiojo plano parengimas“ užbaigimo Nr. 1.

85. 2016-01-14 Ataskaita po projekto „Šiaulių miesto vandentvarkos specialiojo plano parengimas“ užbaigimo Nr. 5.

86. 2016-01-22 Ataskaita po projekto „Šiaulių miesto Didždvario gimnazijos pastato (Vilniaus g. 188, Šiauliai) rekonstravimas“ užbaigimo Nr.6.

87. 2016-01-26 Ataskaita po projekto „Šiaulių miesto „Romuvos“ gimnazijos pastato (Dainų g. 7, Šiauliai) rekonstravimas“ užbaigimo Nr. 6.

88. 2016-07-12 ataskaita po projekto „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant nestacionarių socialinių paslaugų padalinį (savarankiško gyvenimo namus asmenims turintiems proto ir psichinę negalią) Šiaulių miesto savivaldybės globos namuose“ Nr. VP3-2.4-SADM-01-R-61-002 užbaigimo, Nr.3.

89. 2016-07-12 ataskaita po projekto „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant nestacionarių socialinių paslaugų padalinį (savarankiško gyvenimo namus) Šiaulių miesto savivaldybės globos namuose“ Nr. VP3-2.4-SADM-01-R-61-003 užbaigimo, Nr.3.

90. 2016-08-25 Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-235 „Dėl 2015–2024 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano patvirtinimo“.

91. 2016-10-05 Ataskaita po projekto „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių regione įkuriant nestacionarių socialinių paslaugų padalinius socialinės rizikos asmenims Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centre“ Nr. VP3-2.4-SADM-01-R-61-007 užbaigimo, Nr. 1.