

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Danutė GULBINIENĖ**

**ES INVESTICIJŲ PROJEKTŲ STRATEGINIS VALDYMAS**  
**VIETOS SAVIVALDOJE: ŠIAULIŲ RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2019

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Danutė GULBINIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**ES INVESTICIJŲ PROJEKTŲ STRATEGINIS VALDYMAS**  
**VIETOS SAVIVALDOJE: ŠIAULIŲ RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

**Darbo vadovas:**

**Prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS**

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

---

(Studento parašas)

Gulbinienė, D. (2019). ES investicijų projektų strateginis valdymas vietos savivaldoje: Šiaulių rajono atvejis. Viešojo administravimo studijų krypties magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas. 96 p. (su priedais – 124 p.).

## SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjamas Europos Sąjungos 2014–2020 metų investicijų projektų strateginis valdymas. Darbo tikslas – apibendrinant vertinimo procedūras išanalizuoti 2015–2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės įgyvendinamus investicijų projektus.

Tikslui pasiekti pasirinkta mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė, reglamentuojanti ES investicijų projektų valdymą.

Dviem etapais atliktas ES investicijų strateginis valdymo vertinimas. Pirmojo etapo metu atlikta 2014-2018 m. ES ir Šiaulių rajono savivaldybės lėšomis bendrai finansuotų 30 projektų analizė.

Analizuojant vertinti rodikliai: projekto priemonė, projekto prioritetas, projekto biudžetas, finansavimo intensyvumas, vykdymo priežiūra įgyvendinus projektus. Antrojo etapo metu atliktas 2014-2018 m. ES ir Šiaulių rajono savivaldybės lėšomis bendrai finansuotų projektų, atitinkančių finansišškai reikšmingiausias 2014–2020m. Veiksmų programos prioritetus „Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas“ ir Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ vertinimas. Analizuojant devynių projektų, atitinkančių minėtus prioritetus strateginį valdymą pagal šiuos rodiklius: bendros informacijos apie projektus vertinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas, projekcinės veiklos valdymo vertinimas, strateginių dokumentų ir projektų atitikties vertinimas, viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas, bendradarbiavimo/partnerystės vertinimas, projektų rezultatų pasiekimo vertinimas ir vykdymo priežiūros vertinimas.

Įgyvendinant 2014-2020 m. finansavimo laikotarpio investicijų projektus savivaldybė iš rajono biudžeto lėšų skyrė 30 proc. bendros projektų sumos. Didžiausią dalį, 66 procentus lėšų sudarė finansavimas iš ES struktūrinių fondų, 4 procentus finansavo valstybės biudžetas.

Reikšmingiausi sunkumai įgyvendinant investicijų projektus išryškėja vykdant viešuosius pirkimus. Viešuosiuose pirkimuose (priklausomai nuo pirkimo būdo) dalyvavo nuo 0 iki 11 dalyvių. Dalyvių siūlomų kainų skirtumas yra nuo 1 iki 70 procentų. Žymiausi kainų skirtumai yra perkant paslaugas, o perkant prekes – mažiausi, todėl, mažos vertės pirkimai, kai perkamos panašių techninių parametrų prekės dažnai vykdomi atliekant tiekėjų apklausas.

**Reikšminiai žodžiai:** strategija, savivaldybė, Europos Sąjungos finansavimas, investicijų projektai.

Gulbinienė, D. (2019). MD pavadinimas EN. Master's final work of the studies of Public Administration. Academic supervisor prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiauliai, University, Institute of Regional Development. 96 p. (with annexes – 124 p.).

## SUMMARY

The master's thesis analyses strategical management of European Union investment projects for the programming period 2014-2020. The objective of this thesis is to define procedures of evaluation and to assess investment projects implemented by Šiauliai district municipality in 2015-2018.

In order to reach the objective, the analysis of scholar literature and legislation regulating the management of EU investment projects is carried out together with two-stage empirical study. In the first stage 30 projects co-financed by EU and Šiauliai district municipality in 2015-2018 are analysed. Projects are evaluated on the basis of five criteria – measure, priority, budget, co-financing rate and follow-up activities after implementation of the project.

In the second stage the projects co-financed by EU and Šiauliai district municipality in 2015-2018, which meets financially significant priorities of 2014-2020 operational program – “Promoting sustainable and quality employment and participation in labour market” and “Promoting social inclusion and combating poverty” – are analysed and evaluated.

Strategical management of 9 projects corresponding to these priorities is evaluated on the basis of following criteria: general information about each project, human resource management, performance management, compliance to strategical documents, public procurement procedures, cooperation, achievement of results and performance review.

While implementing investment projects of 2014-2020 programming period Šiauliai district municipality has allocated 30 per cent of overall projects value from its budget. 66 per cent were financed by EU Structural Funds, 4 per cent – from state budget.

Most problematic part in implementation of investment projects is execution of public procurement. The number of participants in public procurement procedures varies from 0 to 11, depending on procurement method. The difference between prices offered by participants – 1 to 70 per cent. Biggest differences between offered prices are noticeable when purchasing services, meanwhile differences in prices offered by suppliers of goods are least significant since purchases of small value are usually carried out by providing selected suppliers same technical specifications of goods.

**Keywords:** strategy, municipality, the European Union funding, investment projects.

# Turinys

ĮVADAS .....	11
1. STRATEGINIO EUROPOS SAJUNGOS INVESTICIJŲ VALDYMO KONCEPTUALIEJI PAGRINDAI .....	16
1.1. Strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo samprata .....	16
1.1.1. Teorinės strateginio valdymo prielaidos .....	16
1.1.2. Strateginio investicijų valdymo teoriniai aspektai .....	19
1.1.3. Strateginis projekto valdymas, vertinimo etapai.....	23
1.1.4. Strateginis pokyčių valdymas ES investicijų kontekste .....	25
1.2.1. Regioninė plėtra – pagrindinė ES investavimo politikos sritis.....	26
1.2.2. Strateginio ES investicijų valdymo savivaldoje atspindžiai septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje .....	28
1.2.3. Europos Sąjungos struktūrinė parama .....	29
1.2.4. Teisinė ir politinė bazė, reglamentuojanti projektų įgyvendinimą.....	30
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	34
2.1. Tyrimo koncepcija.....	34
2.1.1. Strateginio valdymo mokyklų koncepcijų taikymas įgyvendinant ES struktūrinių fondų ir savivaldybės lėšomis finansuojamus investicijų projektus.....	34
2.1.2. Plėtotinės ir nustatytinės metodologijų dermė tyrime.....	35
2.2. Tyrimo problemų laukas.....	37
2.3. Tyrimo strategija .....	38
2.4. Tyrimo metodai .....	40
2.5 Tyrimo etapai.....	42
3. EUROPOS SAJUNGOS INVESTICIJŲ Į ŠIAULIŲ RAJONO INFRASTRUKTŪRĄ IŠORINIŲ IR VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	45
3.1. Šiaulių rajono situacijos analizė .....	45
3.1.1. Išorinių veiksnių (PEST) analizė.....	45
3.1.2. Vidinių veiksnių analizė .....	49
3.1.3. SSGG analizė.....	50
3.2. 2014-2018 m. ES, valstybės biudžeto ir Šiaulių rajono savivaldybės lėšomis bendrai finansuotų įgyvendinamų projektų analizė.....	55
3.3. 2014–2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos ir ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė.....	60
3.3.1. Bendra projektų informacija, jos vertinimas.....	60

3.3.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas .....	72
3.3.3. Projektų veiklos valdymo vertinimas.....	76
3.3.4. Viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas .....	81
3.3.5. Bendradarbiavimo vertinimas .....	84
3.3.6. Projektų atitiktis strateginiams dokumentams.....	85
3.3.7. Rezultatų pasiekimo vertinimas.....	87
3.3.8. Vykdyto priežiūros vertinimas .....	87
3.4. Hipotetinė ES investicijų valdymo tobulinimo strateginė programa .....	88
IŠVADOS .....	90
REKOMENDACIJOS .....	95
LITERATŪRA .....	97
TEISĖS AKTAI.....	100
PRIEDAI .....	102

## SANTRUMPOS

**AIE** – atsinaujinančių išteklių energija

**BVP** – bendrasis vidaus produktas

**BPD** – bendrasis programavimo dokumentas.

**EIB** – Europos investicijų bankas

**EJRŽF** – Europos jūrų reikalų ir žuvininkystės fondas

**EK** – Europos Komisija

**ERPF** – Europos regioninės plėtros fondas

**ES** – Europos Sąjunga

**ESF** – Europos socialinis fondas

**EVT** – Europos Vadovų Taryba

**EŽŪFKP** – Europos žemės ūkio fondas kaimo plėtrai

**IT** – informacinės technologijos

**ITI** – integruotos teritorinės investicijos

**NPP** – 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, patvirtinta 2012 m. lapkričio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 148

**NRD** – Nacionalinė reformų darbotvarkė

**NVO** – nevyriausybinės organizacijos

**PEST** – politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai veiksniai

**SaF** – Sanglaudos fondas

**SGD** – suskystintos gamtinės dujos

**SSGG** - stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

**SVV** – smulkusis ir vidutinis verslas

**ŠESD** – šiltnamio efektą sukeliančios dujos

**TUI** – tiesioginės užsienio investicijos

**VKS** – valdymo ir kontrolės sistema

**VVG** – vietos veiklos grupės

## ŽODYNAS

**Infrastruktūra** – bendraja prasme, tarpusavyje susijusių struktūrinių elementų visuma, įgalinanti ar palaikanti visą struktūrą bei jos funkcionavimą. Valstybinėje sistemoje infrastruktūra vadinama viešojo sektoriaus dalis. Plačiaja prasme apima viešąsias paslaugas. Siaurąja prasme infrastruktūra –viešojo aptarnavimo įstaigos, institucijos, teikiančios viešąsias paslaugas, nesiekiant pelno (Tarptautinių žodžių žodynas, 2017).

**Išorinės aplinkos veiksniai** – sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai (Palubinskas, 1997).

**Inovacija** – nauji ar iš esmės patobulinti produktai (prekės ir paslaugos) ar procesai, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką. (Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymo projektas, 2018).

**Investavimas** – šio įstatymo nustatytais būdais atliekami investuotojo veiksmai, kuriais jis įgyja nuosavybės teisę arba kreditoriaus reikalavimo teisę į investavimo objektą arba teisę šį objektą valdyti ir naudoti. (Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas, 1999).

**Investavimo objektas** – ūkio subjekto nuosavas kapitalas, visų rūšių vertybiniai popieriai, ilgalaikis materialusis turtas ir ilgalaikis nematerialusis turtas. (Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas, 1999).

**Investicijos** tai 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).

**Investuotojai** – Lietuvos Respublika bei užsienio valstybės, tarptautinės organizacijos, Lietuvos Respublikos ir užsienio juridiniai ir fiziniai asmenys, kurie Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka investuoja nuosavą, skolintą ar patikėjimo teise valdomą bei naudojamą turtą. (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 (Viešųjų pirkimų įstatymas, 1996).

**Metodologija** – tai pažinimo metodai ir būdai konkrečioje mokslo kryptyje (Kardelis, 2002).

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

**Organizacija (angl. Organization)** – žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2004).

**Organizavimas** – procesas, kurio metu paskirstomi išteklių bei valdžia, norint pasiekti organizacijos tikslų (Stoner ir kt., 2005).

**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).

**Planavimas** – tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams įgyvendinti numatymas (Stoner, 2005).

**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).

**Programa** – veiklos, skirtos institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti, plano dalis, kurioje nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės (projektai), numatytos lėšos ir laukiamas šios programos įgyvendinimo poveikis visuomenei (Arimavičiūtė, 2008).

**Priemonė** – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas (veiklų grupė), kuriam naudojami finansiniai, materialiniai ir žmogiškieji išteklių (Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014).

**Projektas** – veiksmai, kuriais siekiama per apibrėžtą laiką ir su tam tikrais ištekliais sukurti unikalų ir pamatuojamą produktą ar paslaugą (Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014).

**Procesas** – sisteminė tam tikros veiklos atlikimo tvarka (Stoner, 2005).

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

**Rodiklis** – suteikiantis informaciją apie tikslo, uždavinio ar priemonės įgyvendinimą (Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014).

**Savivaldybės investuotojas** – investuotojas, su kuriuo savivaldybė šio įstatymo nustatyta tvarka sudaro investicijų sutartį. (Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas, 1999).

**Savivaldybės strateginio veiklos plano programa** – esminė savivaldybės strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui pasiekti, kurioje nustatomi programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai rezultatą (Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014).

**Strateginis veiklos planas** – detalus institucijos, kurios vadovas yra asignavimų valdytojas, veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti. (LRV 2002 m. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, 2002).

**Strateginio planavimo sistema** – sistema, kurią sudaro tarpusavyje susiję pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai, institucijos, atsakingos už dokumentų rengimą, vyriausybė, strateginio planavimo dokumentų tvarka ir terminai (Arimavičiūtė, 2005).

**Strateginis valdymas** – nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo vadovaudamasi institucija veiksmingiau panaudoja savo išteklius ir laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių (Makštutis, 2016).

**SSGG metodas** – tai informacijos, susijusios su organizacijos vidine ir išorine aplinka, sistemimas 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 (Mikulskienė, 2011).

**Šiaulių rajono 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 rajono savivaldybėje ir atliekant Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vidaus administravimą (Šiaulių rajono savivaldybė, 2019).

**Tikslas (strateginis tikslas)** – strateginio planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti per strateginio planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį rezultatą (Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014).

**Uždavinys** – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti, kad bus pasiektas strateginio planavimo dokumente nustatytas tikslas (Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014).

**Valdymas** - tai pačios sistemos ir visų jos procesų tikslų formulavimo ir rezultatų racionalaus maksimizavimo procesas, projektuojant ir realizuojant kelius, būdus ir priemones iškeltiems tikslams pasiekti. (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

**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 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 (Bolman, 1997).

**Valdžios subjektas** – savivaldybės tarybos sprendimu – savivaldybės vykdomoji institucija, kai privačiam subjektui perduodama savivaldybės funkcijoms priskirta veikla; Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu – įgaliota valstybės institucija ar įstaiga, kai privačiam subjektui perduodama centrinės valdžios funkcijoms priskirta veikla. (Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas, 1999).

**Veiklos planas** – rašytinis, tvarkingas stambių tikslų suskaidymas į smulkesnius, kurie aiškiai nustato konkrečią atsakomybę konkreitiems asmenims, užtikrinantiems, kad užduotis bus baigta tinkamai ir laiku (Palubinskas, 1997).

**Vertinimo kriterijus** – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo, uždavinio ar priemonės įgyvendinimą (Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014).

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

**Viešojo ir privataus sektorių partnerystė** – valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdus nustato šis, Lietuvos Respublikos koncesijų ir kiti įstatymai. (Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas, 1999).

**Vystymasis** – tai inovacijų kūrimas ir diegimas negriaunant organizacijos bazinės kultūros (Juknevičienė, 2015).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Lisabonoje vykusiam (2000m.) viršūnių susitikime Europos Sąjungos (toliau – ES) vyriausybių vadovai išsikėlė pagrindinį tikslą: ES ekonomiką paversti dinamiškiausia ir konkurencingiausia pasaulyje. Siekiant padėti naujai įstojusioms šalims, tarp jų ir Lietuvai, stiprinti ekonomiką, ES suformavo Struktūrinius paramos fondus, kurių teikiama finansinė parama padėtų mažinti ES valstybių ekonominio ir socialinio išsivystymo skirtumus, bei padėtų gerinti šalies konkurencingumą. Nuo pat Lietuvos įstojimo į ES, t. y. nuo 2004 m. ekonomikai stiprinti yra naudojamos ES Struktūrinių fondų paramos lėšos. Pirmasis paramos etapas, kurio metu mūsų šaliai buvo skiriamos ES struktūrinės paramos lėšos pagal 2004–2006 m. Bendrojo programavimo dokumentą (BPD) jau baigėsi. Baigėsi ir teikiama Struktūrinių fondų parama pagal 2007–2013 m. programą, šiuo metu įgyvendinamas 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos laikotarpis, kuris yra jau trečiasis nuo Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą.

Tenka pastebėti, kad savivaldybėse itin aktuali ES struktūrinės paramos panaudojimo tema, todėl ji reikalauja gilesnės analizės, ypač šiuo metu, kuomet ekonomika atsigauna ir pagrindiniai šalies makroekonominiai rodikliai gerėja, artėdami prie ES vidurkio.

Šiai dienai investicijų projektų įgyvendinimas organizacijose yra neatsiejamas nuo Europos Sąjungos struktūrinių fondų skiriamo finansavimo. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje, skirtoje įgyvendinti Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, keliamas siekis sukurti stiprią, modernią ir pažangią, 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) uždaviniuose ir prioritetuose. Profesorius Kaziliūnas (2009) teigia, kad geriausias būdas organizacijos strategijai įgyvendinti, yra atitinkamų projektų vykdymas, tinkamai įvertinus organizacijos prioritetus ir sąsajas su organizacijos strategija.

**Tyrimo naujumas.** Strateginį valdymą mokslinėje literatūroje autoriai plačiai analizuoja, įvairiais aspektais. Akcentuotina, kad strateginis valdymas telkiasi į tris esminius kriterijus, kurie atspindi autorių pateikiamuose strateginio valdymo apibrėžimuose: Arimavičiūtė (2005), Bakanauskas (2011), Bamford (2011), Dess, Lumphin, Eisner (2010), Jucevičius (1998), Pileckienė (2004), Bivainis, Tunčikienė (2009) išskiria *ilgalaikių organizacijos tikslų identifikavimą*; Arimavičiūtė (2005), Bakanauskas (2011), Cibulskas, Janiūnaitė, Jucevičienė, Jucevičius (2003), Saloner, Podolny, Shepard (2010) akcentuoja *organizacijų vidaus potencialo ir išorės įtakos apibrėžimą*; Melnikas, Smaliukienė (2007), Staponkienė, Raipa (2007), Ritz, Thom (2004) pabrėžia

*strategijos kūrimą išskirdami, kad strategija kuriama ir įgyvendinama akcentuojant kokybinius pokyčius, orientuotus į valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.*

Strateginis valdymas mokslinėje literatūroje nagrinėjamas plačiai, magistro darbe susitelkta į siauresnę temą – strateginį investicijų projektų valdymą. Investicijų projektas magistro darbe apibrėžiamas investicijų samprata, kur investicijos, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymo (1999) – 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.

Arimavičiūtė (2013), savivaldybių projektų valdymą apibrėžia kaip strateginį valdymą, vykdomą atliekant tiksliai suplanuotus projektus, kaip unikalius, atskirus, decentralizuotus, tačiau tuo pačiu atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, kurie susieja išteklius su numatytais tikslais ir laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus.

Magistro darbe strateginis ES investicijų projektų valdymas nagrinėjamas vadovaujantis Melniko ir Smaliukienės (2007) strateginio valdymo apibrėžimu, kur strateginis valdymas – tam tikro subjekto veikla, kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus arba išspręsti aktualias problemas, sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus, orientuotus į kokybinius pokyčius, pasitelkiant ES investicijas ir įgyvendinant investicijų projektus.

Magistro darbe 2/3 analizuojamų projektų yra regioninio planavimo. Nacionalinė regioninė politika - valstybės ir savivaldybių institucijų ir kitų subjektų strategija, kuria daromas skirtingas poveikis regionų socialinei ir ekonominei plėtrai taip siekiant mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir pačiuose regionuose, skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą. Šiuo metu regioninė politika Lietuvoje gali būti apibrėžta kaip korekcinė veikla, orientuota į skirtumų tarp regionų ir jų viduje mažinimą. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje (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. Praėjusiu 2007–2013 metų finansavimo laikotarpiu net 70 procentų visų investicijų į regioninę politiką buvo finansuota iš ES biudžeto tai atspindi visos regioninės politikos priklausomybę nuo ES finansavimo.

Europos Komisijos patvirtinta 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programa numato, kad Lietuvai bus suteikta 6,7 mlrd. eurų investicijų. Daugiau nei 16 proc. šių investicijų bus skirta regionų plėtrai. Tai daugiau nei trečdaliu didesnė suma, nei 2007–2013 m. periodu. VRM administruos regioninių infrastruktūrinių priemonių už beveik 364 mln. eurų. Pereinamojo laikotarpio

tikslinėms teritorijoms planuojama skirti bemaž 13 mln. eurų, mažiems ir vidutiniams miestams – 98 mln. eurų, 5 didiesiems miestams – 138 mln. eurų, kaimo vietovėms – 48 mln. Eurų. Lėšos bus skiriamos tiek savivaldybių, tiek ir gyventojų, bendruomenių parengtoms investicinėms programoms įgyvendinti.

Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje (2016) 2014–2020 m. laikotarpiu numatyta regionų plėtros taryboms suteikti įgaliojimus spręsti visus regioninės politikos planavimo ir įgyvendinimo klausimus, priimant sprendimus dėl ES investicijų. Regionams suteikti daugiau atsakomybės įgyvendinant regioninę politiką (projektų atranka, savivaldybių siūlymų dėl regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektų svarstymas, išvadų teikimas finansavimą skirstančioms institucijoms).

2014–2020 m. programavimo periodu kompensacinės, socialinius ir ekonominius skirtumus mažinančios investicijos, pasiekia naujai išskirtas tikslines teritorijas. Investicijos ateina į 23 vidutinius miestus, kurie turi daugiau negu 6 tūkst. gyventojų ar yra savivaldybių centrai. Tai miestai, kuriuose sparčiau negu visoje tokių miestų grupėje mažėjo gyventojų (2001–2013 m. laikotarpiu), steigėsi mažiau įmonių (2011–2013 m. laikotarpiu), o didesnė dalis darbuotojų šiuo metu dirba pramonės ir žaliavų sektoriuje.

VRM administruojama priemonė „Kaimo gyvenamųjų vietovių atnaujinimas“ įgyvendinama kaimo gyvenamosiose vietovėse, kuriose gyvena nuo 1 tūkst. iki 6 tūkst. gyventojų. Visos dešimt regiono plėtros tarybų yra atrinkusios minėtai priemonei įgyvendinti tinkamas gyvenvietes. Visoje Lietuvoje tokių gyvenviečių – 66.

Naujojo laikotarpio ES investicijos pasiekia ir 5 didžiuosius miestus: Vilnių, Kauną, Klaipėdą, Šiaulius ir Panevėžį. Jų savivaldybės pačios apsisprendė ir pagal nustatytus kriterijus išskyrė miestų dalis – nepatrauklias, apleistas teritorijas, į kurias yra investuojama. Tai nėra kokių nors naujų objektų kūrimas, o esamų teritorijų regeneracija. Vilniaus ir Kauno miestuose nustatyta po dvi tokias teritorijas, o kituose trijuose miestuose – po vieną.

Tam tikra parama 2014–2020 metų finansavimo laikotarpiu dar teikiama ir buvusio laikotarpio probleminių teritorijų bei regioninių centrų miestams, kad kai kurios veiklos, projektai galėtų būti užbaigti kompleksiskai.

Siekiant efektyviai ir sėkmingai įgyvendinti regioninę politiką 2014 – 2020 m. Europos Sąjungos finansavimo laikotarpiu naudojamas Vidaus reikalų ministerijos (VRM) parengtas naujas metodas – integruotos teritorinės investicijos (ITI). Metodas pagrįstas tuo, kad į miestą žiūrima kaip į visumą, kuri turi būti valdoma ir plėtojama kompleksiskai, o specifinės, „sektorinės“ problemos sprendžiamos tik kaip šios visumos dalys. Naujasis ITI metodas leidžia kompleksiskai spręsti socialines (nedarbo, migracijos, socialinės atskirties), ekonomines (neefektyvaus, nesubalansuoto ūkio), aplinkosaugines

(oro, grunto, vandens ir vizualinės taršos) bei klimato kaitos problemas, derinti viešąsias, privačias investicijas ir bendruomenės iniciatyvas.

Visi Lietuvos regionai turi patvirtintas integruotas teritorijų vystymo programas 2014–2020 m. periodui ir jas įgyvendina. Į integruotą teritorijų dešimtyje regionų ir penkiuose didžiuosiuose miestuose plėtrą iš viso bus nukreipta daugiau kaip 700 mln. eurų ES investicijų.

### **Mokslinė tyrimo problema.**

Magistro darbe atliekamas Europos Sąjungos 2014–2020 m. investicijų projektų strateginio valdymo vertinimas. Išskiriant tam tikrus vertinimo kriterijus analizuoti ir vertinti 20014–2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinami projektai. Projektų analizė atlikta pagal Veiksmų programos prioritetus, siekiant identifikuoti aktualiausius Šiaulių rajonui.

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

1. Kokiomis procedūromis apibrėžiamas strateginio ES investicijų projektų valdymo vertinimo procesas Šiaulių rajone?

2. Kaip galima tobulinti strateginį ES investicijų projektų valdymą Šiaulių rajone?

**Tyrimo objektas** – ES investicijų projektų valdymas.

**Tyrimo dalykas** – 2014–2018 metų ES ir Šiaulių rajono bendrai finansuotų įgyvendintų investicijų projektų strateginio valdymo vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – apibrėžus vertinimo procedūras, įvertinti 2014–2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamų ES investicijų projektų valdymą ir pateikti hipotetinę ES investicijų valdymo tobulinimo strateginę programą.

ES investicijų valdymo tobulinimo strateginė programa vadinama hipotetine, nes galbūt yra tinkama ir kitose savivaldybėse.

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

1. Atlikti ES investicijų projektų valdymo teorinių strateginio valdymo šaltinių ir teisinės bazės analizę.
2. Parengti Šiaulių rajono ES investicijų projektų strateginio valdymo tyrimo metodiką.
3. Atlikti Šiaulių rajono savivaldybės administracijos 2014–2018 m., įgyvendintų investicijų projektų, analizę.
4. Pagrįsti, kaip galima tobulinti strateginį ES investicijų projektų valdymą Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje.

### **Ginamasis teiginys:**

strateginį ES investicijų projektų valdymą Šiaulių rajone galima tobulinti šiomis kryptimis:

1. ES investicijų projektų savivaldybėje strateginio planavimo ir valdymo gerinimas;

2. Pagrindinių su savivaldybės plėtros planavimu ir ES investicijų valdymu susijusių dokumentų tobulinimas, ir jų įgyvendinimo kontrolė.

**Tyrimo metodika.** Teorinėje magistro darbo dalyje apibrėžta strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo samprata, atliekant mokslinės literatūros, teisės aktų, strateginių dokumentų, ataskaitų, mokslinių pranešimų ir kitų dokumentų turinio analizę.

Empirinėje magistro darbo dalyje, atliktas empirinis tyrimas dviem etapais: pirmajame etape atlikta 2014–2018 m. ES ir Šiaulių rajono savivaldybės lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė. Analizuoti 2014–2020 m. finansavimo laikotarpiu įgyvendinti 30 projektų, vertinant pagal šiuos kriterijus: administruojančios ir įgyvendinančios institucijos, projekto priemonė, prioritetas, projekto biudžetas, finansavimo intensyvumas, vykdymo priežiūra po projekto įgyvendinimo.

Antrajame etape atliktas 2014–2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės ir ES lėšomis bendrai finansuotų projektų vertinimas, analizuojant Veiksmų programos dviejų prioritetų 9 investicijų 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 9 projektai yra vertinti pagal tuos pačius kriterijus. MD investicijų projektai analizuojami vadovaujantis Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymu (1999m., galiojanti redakcija nuo 2018 m.) ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės investicijų projektų planavimo, rengimo, administravimo ir kontrolės tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2018 m. Nr. A-206.

**Tyrimo naudoti šaltiniai.** Teorinėje magistro darbo dalyje vadovautasi moksline literatūra, strateginiais dokumentais, teisės aktais, naujausiais šia tema rašytais moksliniais straipsniais bei atliktais tyrimais ir jų analize. Naudotasi elektroninėmis mokslinių straipsnių duomenų bazėmis, statistiniais Eurostat ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis, informacija, skelbiama Šiaulių rajono savivaldybės internetiniame puslapyje. Empirinėje magistro darbo dalyje naudotasi teisiniais bei statistiniais ES ir Šiaulių rajono savivaldybės dokumentais.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** Tyrimo rezultatai pristatyti Šiaulių universiteto jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“, kuri vyko 2019 m. gegužės 16 d. pažymėjimo kopija pateikta priede Nr. 6 ir Šiaulių rajono savivaldybės Investicijų ir projektų valdymo skyriuje, pažymėjimo kopija pateikta priede Nr. 7.

# 1. STRATEGINIO EUROPOS SĄJUNGOS INVESTICIJŲ VALDYMO KONCEPTUALIEJI PAGRINDAI

## 1.1. Strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo samprata

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. Anot Arimavičiūtės (2013), savivaldybių projektų valdymą apibrėžiam kaip strateginį valdymą, vykdomą per tiksliai suplanuotus projektus, kaip atskirus, decentralizuotus, tačiau atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, kurie susieja išteklius su numatytais tikslais ir laiko apribojimais, taikant supaprastintus valdymo metodus.

### 1.1.1. Teorinės strateginio valdymo prielaidos

Vykstant globalizacijos procesams ir nuolat didėjant integracijai į tarptautines erdves, tapo nebeišvengiama tai, kad visuomenė ir valdymo institucijos turi priimti sprendimus, kurie leistų sistemingai siekti išsikeltų tikslų, vykdomą veiklą paversti efektyvesne kuriant visuotinį gerbūvį. Raipa (2007), teigia, kad visuomenė ėmė reikalauti iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, to siekiant nebeužtenka vien tik suformuoti strategiją, reikia nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių, tačiau juos pasiekti galima tik ieškant naujų veiklos formų.

Yra daug autorių nagrinėjančių strategijas, tačiau teoriškai šią sritį pirmieji aprašė A. Chandler ir H. Ansoff (1996). Pirmasis akcentuoja, jog „strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus (visų pirma, ilgalaikius), organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus resursus tikslui pasiekti“. H. Ansoff į strategiją apibūdina kaip bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos veiklos rezultatais bei suinteresuotais aplinkos subjektais. K. R. Andrews į strategiją žvelgia kaip „organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šių tikslų pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti.“ Arimavičiūtė (2005), akcentuoja strategijos sampratą bendrąja prasme ir teigia, kad strategija – tai planas, schema, numatytiems tikslams pasiekti. Vasiliauskas, kaip ir Chandler – strategiją mato, sprendimų visumą, aprėpiančią organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. H. Mintzberg strategiją apibrėžia kaip koncepciją nusakydamas ją penkiomis sąvokomis – planas, gudrybė, modelis, pozicija, perspektyva. Prieš

veiksmo pradžia strategija sudaroma kaip *planas* ir atsiranda turint aiškius, aptartus tikslus. Kai norima pergudrauti savo konkurentus strategija suprantama kaip *gudrybė*. Strategija gali būti reali ir norima, tada ji bus suprantama kaip tam tikras *modelis* (sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos). Strategija atspindi organizacijos vietą bendroje išorinėje aplinkoje kaip *pozicija* (t.y. jos vieta tarp konkurentų). Strategija leidžia suvokti, kaip organizacijos vadovai supranta juos supančią aplinką, kaip mąsto ją keisti, kaip tai vertina organizacijos darbuotojai tai – *perspektyva*. Autoriaus teigimu, strategijos (ir strateginio valdymo) buvimas gali būti tiek pat kenksmingas kiek ir jos nebuvimas.

Daroma išvada, jog apibendrinant strategijos sąvoką, visi autoriai strategiją akcentuoja kaip tikslą, kurio įgyvendinimui neužtenka vien jį tiksliai apibrėžti, reikia jį ir valdyti. Pasak Tabatoni, Daves ir Barblan (2004), strateginio valdymo esmė būtent ir slypi ilgalaikiame organizacijos augime, kurį skatina viduje ir išorėje esantys žmonės, kuriems strateginis valdymas yra tik įrankis, padėsiantis naudojant turimus išteklius skatinti organizacijos vystymąsi, padedant apsaugoti nuo netolimoje ateityje galimų neplanuotų atsitiktinumų.

Autoriai mokslinėje literatūroje išskiria skirtingus strateginio valdymo apibrėžimus. 1 lentelėje pateikiama keletas strateginio valdymo apibrėžimų.

1 lentelė

### Strateginio valdymo apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
Arimavičiūtė M., 2005	Strateginio valdymo procesas parengia ir įgyvendina organizacijos strategijas kaip sprendimų visumą, numatančią svarbiausius organizacijos tikslus ateityje, veiksmus ir priemones šiems tikslams pasiekti.
Arimavičiūtė M., 2005, Vasiliauskas A. 2005	Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, organizacija, juo vadovaudamasi laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimus išteklius bei potencialią.
Bamford E., 2011	Strateginis valdymas – tai procesas, kurio metu yra plėtojamoms, vykdomoms ir vertinamos strategijos. Akcentuojamos keturios strateginio valdymo proceso stadijos: analizė, formulavimas, įgyvendinimas ir vertinimas.
Baum J. A. C., Lampel J., 2010	Strateginis valdymas – novatoriško dizaino, alternatyvų modelis, paplitęs meno ir humanitariniuose moksluose, kūrybinėse disciplinose, kur vyrauja nežinomų ir neišsprendžiamų sąvokų generacija, eksperimentavimas ir tyrinėjimas, mokymasis per šias sąvokas.
Bivainis J., Tunčikienė Ž., 2009	Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas apibrėžiamas kaip veiklos ilgalaikės plėtros problemų, sprendimo būdų ir priemonių nustatymas, ieškant tinkamiausių sprendimų numatant organizacijos ateities pokyčius aplinkoje ir išskiriant veiksmus, siekiant didžiausios naudos organizacijai.
Dess G. G., Lumphin G. T., Eisner A. B., 2010	Strateginį valdymą sudaro sprendimai, veiksmai ir analizė, kurie leidžia organizacijoje kurti konkurencingą pranašumą ir jį išlaikyti prieš kitas organizacijas.
Jucevičius R., 1998	Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuos siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su sąlygomis, aplinka ir interesų įtakų grupėmis.
Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G., 2003	Strateginis valdymas – vadybinė veikla, numatanti organizacijos veiklos kryptis ir tikslus, atspindinti jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, kuriant organizacijos strateginius išteklius, numatant aprūpinimo jais būdus, parengiant ir realizuojant strategiją.

Melnikas B., Smaliukienė R., 2007	Strateginis valdymas – kryptinga subjekto veikla darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus ar išspręsti aktualias problemas, sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus orientuotus į kokybinius pokyčius.
Moradi H., 2012 J.Morrison ir I. Wilson	Strateginis valdymas paremtas ilgalaikiais organizacijos tikslais, įvertinant jos gebėjimus pasiekti tų tikslų faktorių visumą bei organizacijos silpnųjų, stiprybių, galimybių ir grėsmių analizę. Strateginis valdymas – tai technika, kuri padės sukurti organizacijai tokią ateitį, kokios ji pageidauja, bei klestėti.
Pileckienė D., 2004	Strateginis valdymas – sprendimų priėmimas, nusakant ilgalaikės organizacijos veiklos kryptis, nepriklausančias nuo išorės veiksnių, siekiant išvystyti konkurencinį pranašumą.
Raipa A., Staponkienė J., 2007	Strateginis valdymas yra koncepcijų grupė, įrankiai ir procedūros, skirtos padėti lyderiams ir vadybininkams siekiant savo tikslų. Tai organizacijos sistemingas mėginimas parodyti esminius veiksmus ir sprendimus kuriais ji vadovaujasi.
Ritz A., Thom N., 2004 Saloner G., Shepard A., Podolny J., 2010	Strateginis valdymas – socialinių sistemų ir viešųjų institucijų tikslingas orientavimas. Strateginis valdymas – tikslingas strategijos parinkimas, konkurentams iškeliantis aukštus barjerus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

*Apibendrintai strateginį valdymą galima apibūdinti kaip sudėtinį, nuolatinį, dinaminį ir nuosekliai kryptingą procesą, padedantį organizacijai judėti pasirinkta kryptimi, laiku įvertinti vidaus ir išorės pokyčius prisitaikant prie jų, skatinant kokybinius veikiančių objektų pokyčius, išnaudojant visą turimą potencialą.*

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus strateginio valdymo apibrėžimus, daroma prielaida, kad strateginis valdymas orientuojasi į tris esminius kriterijus (savitus bruožus), kurie akcentuojami autorių strateginio valdymo apibrėžimuose:

Arimavičiūtė, Vasiliauskas, Bakanauskas, Jucevičius, Moradi, Pileckienė, Bamford, Dess, Lumphin, Eisner, Bivainis ir Tunčikienė pabrėžia *ilgalaikių organizacijos tikslų identifikavimą*.

Arimavičiūtė, Vasiliauskas, Bakanauskas, Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, Pikelienė, Saloner, Podolny ir Shepard akcentuoja - *organizacijų vidaus potencialo ir išorės įtakos apibrėžimą*.

Melnikas, Smaliukienė, Raipa, Staponkienė, Ritz, Thom akcentuoja *strategijos kūrimą ir įgyvendinimą pabrėždami, kad strategija kuriama ir įgyvendinama išskiriant kokybinius pokyčius orientuotus į valdymo sprendimų rengimo bei įgyvendinimo ciklus*.

*Magistro darbe strateginis valdymas nagrinėjamas, vadovaujantis B. Melniko ir R. Smaliukienės pateiktu strateginio valdymo apibrėžimu, jame teigiama, kad strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto kryptinga veikla, daranti įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus išsprendžiant aktualias problemas, kuriant neproblemiškas situacijas, siekiant 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 apibūdinama 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, kurio investavimu siekiama iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą.

Pagal investuotojo statusą investicijų rūšys Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme (1999m.) (galiojanti redakcija 2018m.) apibūdinamos:

*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;

*privачios investicijos* – Lietuvos Respublikos ir užsienio privачios nuosavybės teisės subjektų investicijos;

*užsienio investicijos* – investicijos, atliekamos kitų valstybių, užsienio fizinių asmenų ar įmonių, organizacijų.

Norvaišienė (2006) teigia, kad pagal organizacines formas viena iš investicijų skirstymo rūšių 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, decentralizuotus, unikalius, bet atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, susiejančius išteklius su numatytais tikslais bei laiko apribojimais, jiems taikant supaprastintus valdymo metodus.
Kaziliūnas, A., 2009	Projektas – vienkartinės, kompleksinės, koordinuojamos, pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos vartotojų poreikių tenkinimui.
Litvinenko, M., Meidutė, I., (2004)	Projektas – veikla, su jai būdinga charakteristika: unikalumas, veiklos konkretumas ir apibrėžtumas, aiškūs tikslai, dinamiška raida, dalyvių įvairovė, specifinė projekto organizacija, reikiamų išteklių apribojimas, kompleksiskumas.
Nakrošis, V., 2003	Projektas – laikina veiksmų seka, darbams atlikti, siekiant sukurti naują produktą ar paslaugą. Pirma, kiekvienas projektas yra laikinas – turintis savo įgyvendinimui skirtą projekcinę trukmę, per kurią jis privalo būti įgyvendintas. Antra, kiekvienas projektas turi atlikti naujus unikalius darbus gali sukurti naują ar unikalų produktą arba paslaugą.

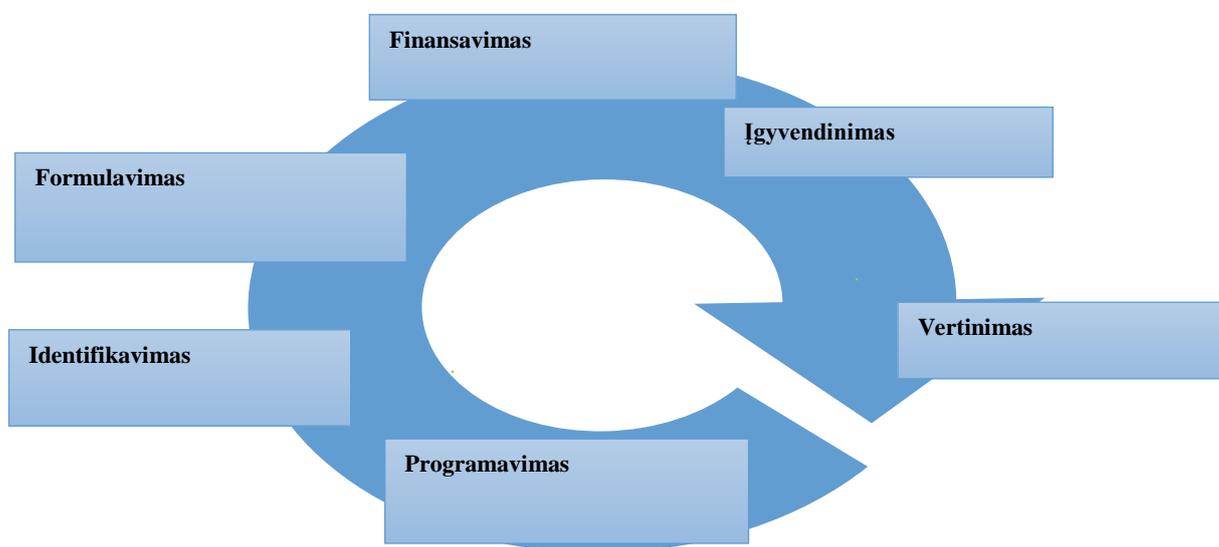
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

*Apibendrinant 2 lentelėje išskirtas projekto sampratas, akcentuotina, kad magistro darbe vadovaujamasi Arimavičiūtės (2013) pateikta projekto samprata, kur teigiama, kad savivaldybių projektų valdymą galima apibrėžti kaip strateginį valdymą, vykdomą per tiksliai suplanuotus*

projektus, kaip atskirus, decentralizuotus, unikalius, bet atskaitingus organizuotos veiklos vienetus, susiejančius išteklius su numatytais tikslais bei laiko apribojimais, jiems taikant supaprastintus valdymo metodus.

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

Projekto įgyvendinimas apima keturis pagrindinius etapus, anot Būdos ir Chmieliausko (2006), tai yra: inicijavimas, planavimas, vykdymas ir baigimas. Nakrošis (2003) visus projekto veiksmus suskirstyto į 6 etapus: prognozavimą, identifikavimą, formulavimą, finansavimą, įgyvendinimą ir vertinimą taip papildydamas Būdą ir Cmieliauską (1 pav.).



**1 pav.** Projekto ciklo etapai

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Nakrošio (2003), Kaziliūno (2009) projekto ciklo etapus.

Apibendrinant 1 pav. pateiktus projekto ciklo etapus vadovaujamesi Arimavičiūtės (2013) ir Kaziliūno (2009) pateiktomis sampratomis.

*Programavimas:* nagrinėjamos vystymosi kryptys nacionaliniu lygiu, regionuose, tam tikrose šakose, čia nustatomos problemos bei jų sprendimo galimybės. Siekiant išvengti klaidų, yra atsižvelgiama į ankstesnę patirtį. Pagrindinis tikslas yra svarbiausių uždavinių ir plėtros prioritetų nustatymas bei tinkamos aplinkos, kuria remiantis bus rengiami projektai nustatymas.

*Identifikavimas:* numatoma projekto koncepcija, konsultuojamasi su partneriais bei asmenimis suinteresuotais projektu, analizuojamos galimos projekto problemos ir bandoma ieškoti būdų galimoms problemoms spręsti.

*Formulavimas:* ruošiami projekto veiklos planai.

*Finansavimas*: pateikiamas galutinis sprendimas dėl projekto finansavimo. Priimant sprendimą, kriterijus – atitiktis ES struktūrinių fondų reikalavimams, vertinant projekto paraišką. Sutartis tarp finansuojančios institucijos ir projekto vykdytojo rengiama priėmus teigiamą sprendimą dėl finansavimo.

*Igyvendinimas*: vykdomi veiklos planų sprendimai, viešieji pirkimai, vyksta projekto administravimas. Šio etapo metu kyla daugiausia problemų; papildomų išlaidų poreikis, veiklų grafiko koregavimas.

*Vertinimas*: vertinama ar sutarties sąlygose nurodyti tikslai yra pasiekti.

Arimavičiūtė (2013), pateikia projekto gyvavimo ciklo etapus, išsamiai ir nuosekliai atskleidžia visas projektų rengimo ir įgyvendinimo fazes, pradedant įtraukimu į strateginį planą, kuris privalomas, siekiant strateginius planus tinkamai koreliuoti su vykdomų projektų tikslais, programavimo etapą autorė pateikia tik kaip bendrą rekomendaciją visoms institucijoms, neparodo strateginių planų dermės, privalomos rengiant projektus savivaldos lygmenyje.

Todėl, anot Arimavičiūtės (2013), pirmasis projektų gyvavimo ciklo etapas yra *savivaldybės planų ir projektų integracija*. Esminis tikslas šiame etape – pagrindinių plėtros prioritetų nustatymas, įtakoiant projektų inicijavimą, vadovaujantis Nacionalinės pažangos programa, Valstybės pažangos strategija, Regiono plėtros planu bei savivaldybės teritorijų planavimo dokumentais (2 pav.).



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

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Arimavičiūtės (2013) projekto ciklo etapus

Antruoju etapu turėtų vykti *projekto inicijavimas*, kuriamas projekto dizainas, deramasi su socialiniais partneriais, numatomas išteklių poreikis, vertinamas būsimas projekto naudingumas.

Trečiasis etapas – *projekto planavimas* numatant pagrindines projekto veiklas, jų apimtis ir apsprendžiant kokybės reikalavimus, sudarant numatytų veiklų įgyvendinimo laikotarpius, išskiriant reikalingus išteklius, ir nustatant galimas būsimas rizikas (priežastis galinčias lemti nesėkmingą projekto įgyvendinimą, netikėtas kliūtis). Projekto sėkmingumui didelę įtaką turi planavimo etapas, esant abejotinai projekto kokybei projekto įgyvendinimo rezultatai nebus sėkmingi.

Planavimo etape nustatomos galimos rizikos, tačiau įgyvendinant tolimesnius projekto veiksmus, svarbią reikšmę įgis projekto rizikos valdymas. Todėl svarstant ir numatant galimas tam tikras rizikas svarbu apibrėžti veiksmus, kurie bus atliekami, reaguojant į kylančias grėsmes. Būtina numatyti priemones, padedančias projekto įgyvendinimo laikotarpiu reaguoti į rizikos pokyčius. Itin problemiška projekto įgyvendinimo sritis – viešųjų pirkimų valdymas, tam reikia suteikti ypatingą reikšmę, šią sritį reiktų pradėti analizuoti planuojant projekto veiklas.

Pasak Arimavičiūtės (2013) ketvirtasis projekto gyvavimo ciklo etapas, turėtų būti *projekto įgyvendinimas*, jo metu svarbu suformuoti tinkamą projekto įgyvendinimo darbo grupę (komandą) ir efektyviai vadovauti jos darbui.

*Projekto valdymas ir kontrolė* yra penktasis projekto gyvavimo ciklo etapas, kurio metu stebimi esami projekto rezultatai, lyginant juos su planuotais, pasitaikant nukrypimams nuo planuoto rezultato pastebėti nukrypimai šalinami.

*Projekto užbaigimas* – šeštasis projekto gyvavimo ciklo etapas, čia turėtų būti, užbaigtos visos suplanuotos projekto veiklos tiek finansine, tiek administracine prasme.

Svarbūs visi ciklai, tačiau Arimavičiūtės (2013) nuomone, iš visų išvardintų projektų gyvavimo ciklo etapų svarbiausias yra savivaldybės planų ir projektų integracijos etapas, nes tik šio etapo dėka yra sprendžiamos pagrindinės strateginės problemos, realizuojami savivaldybės plėtros tikslai.

*Reziumuojant akcentuotina, kad įgyvendinant ES investicijomis finansuojamus projektus, projektų eigą kartu su savivaldybės administracija (įgyvendinančia institucija) kiekviename projekto ciklo etape kontroliuoja projektą prižiūrinčios institucijos, tai: Aplinkos projektų valdymo agentūra, Centrinė projektų valdymo agentūra, Nacionalinė mokėjimo agentūra, Europos socialinio fondo agentūra, atsakingos ministerijos. Siekiant efektyvaus lėšų panaudojimo ir prognozuotų rodiklių pasiekimo, projektų įgyvendinimo metu stebimi tarpiniai rezultatai. Kontroliuojama ar pagal iš anksto sudarytą planą panaudojamos lėšos, ar laikomasi sutartyse aptartų įsipareigojimų. Vyksta įgyvendintų projektų patikros, prižiūrinčių institucijų atstovai tikrina projekto dokumentus, lygindami projekto paraiškoje, projekto finansavimo ir administravimo sutartyje planuotus rezultatus su realiai pasiektais rezultatais. Įgyvendinus projektą savivaldybės administracija atsiskaito už projekto metu pasiektus rodiklius, patvirtina, kad su projekto metu sukurtu ar įsigytu turtu nieko nenutiko (jis nėra suniokotas ir pan.), pateikia dokumentus, įrodančius sukurto ar įsigyto turto draudimą. Po projekto pabaigos (galutinės projekto ataskaitos patvirtinimo datos) dar penkerius metus prižiūrinčiai institucijai teikia ataskaitas po projekto užbaigimo.*

### 1.1.3. Strateginis projekto valdymas, vertinimo etapai

Arimavičiūtė (2013), atsižvelgdama į savivaldybių specifiką, išskyrė 6 strateginio projektų valdymo ciklo etapus: savivaldybės planų ir projektų integracija, projektų inicijavimas, projektų planavimas, projektų įgyvendinimas, projektų vykdymas ir kontrolė, projektų užbaigimas (žr. į 1.1.2 poskyrį). Strateginio projektų valdymo vertinimo kriterijai, magistro darbe išskiriami vadovaujantis Arimavičiūtės (2013) strateginio projekto valdymo ciklo etapais ir šiems etapams būdingomis projekto veiklomis. Schema „Strateginio projektų valdymo vertinimo etapai“ pateikta 3 paveiksle.

Apžvelgiant 3 paveikslą akcentuotina, kad kiekvienam projekto valdymo etapui yra būdingos konkrečios projekto veiklos, o kiekvienam etapui ir jo veikloms vertinti – būdingi vertinimo kriterijai.

Savivaldybės **planų ir projekto integracijos** metu yra tikrinama ir vertinama projekto atitiktis regiono plano bei valstybės pažangos strategijos iškeltiems tikslams ir uždaviniams, strateginiams savivaldybės dokumentams.

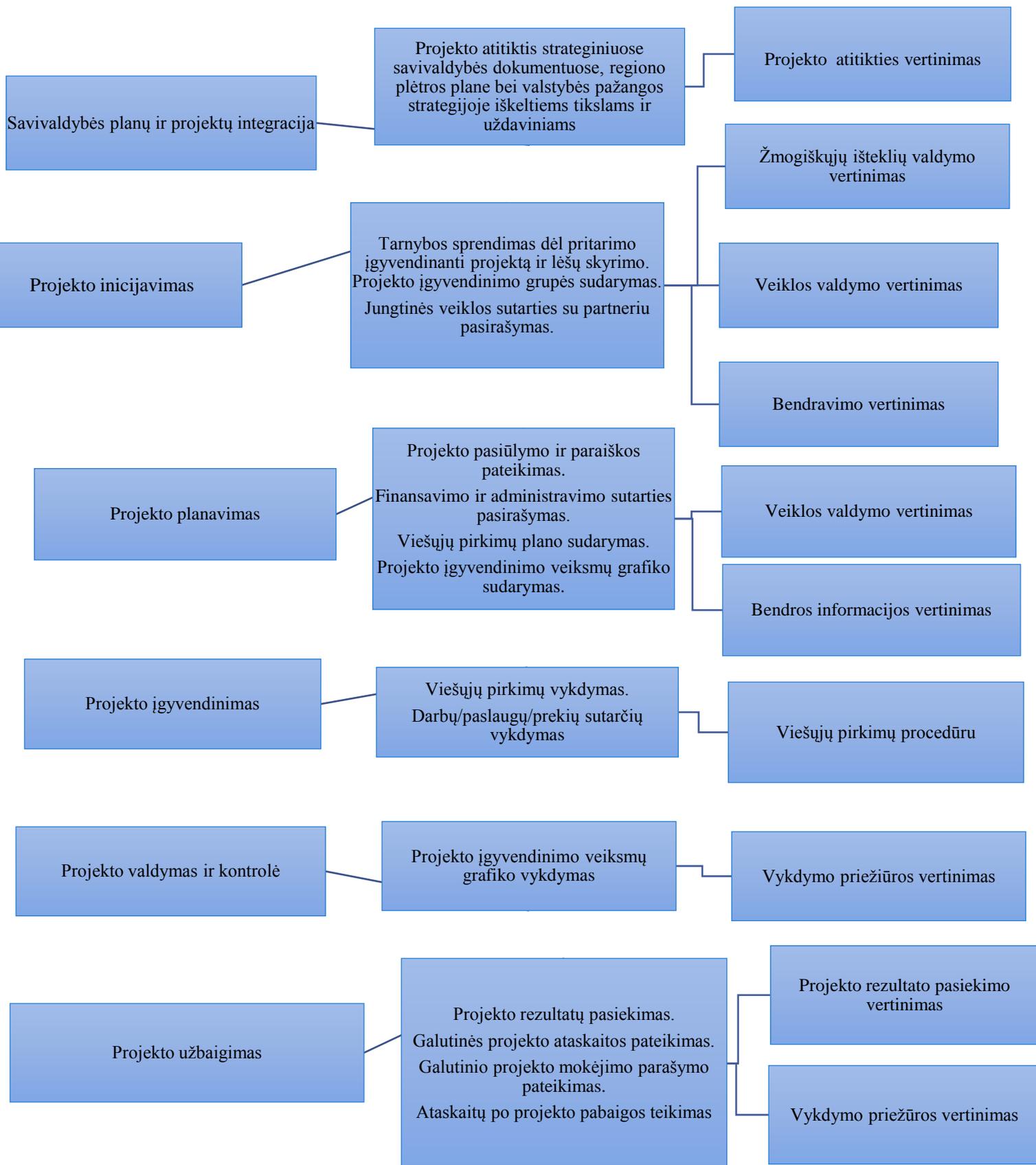
**Projekto inicijavimo** metu rengiamas savivaldybės tarybos sprendimas dėl pritarimo įgyvendinti projektą bei lėšų projektui skyrimo, sudaroma projekto įgyvendinimo grupė, jei planuojama, kad projektas turės partnerį – pasirašoma jungtinės veiklos sutartis. Atliekami žmoniškųjų išteklių, bendradarbiavimo ir veiklos valdymo vertinimai.

**Projekto planavimo** etape parengiamas ir pateikiamas vertinti projektinis pasiūlymas, rengiama projekto paraiška, pasirašoma projekto finansavimo ir administravimo sutartis, pagal poreikį sudaromas viešųjų pirkimų planas, sudaromas projekto įgyvendinimo veiksmų grafikas, numatomas projekto veiklų valdymas vertinant bendrą projekto informaciją.

**Projekto įgyvendinimo** etape vykdomi viešieji pirkimai, pasirašomos ir vykdomos darbų, paslaugų, prekių sutartys. Vertinami viešieji pirkimai.

**Projekto valdymo ir kontrolės** etape tikrinama kaip įgyvendinamos projekto veiklos, kontroliuojama ar nepažeisti projekto veiksmų grafike numatyti terminai, vertinama projekto vykdymo priežiūra.

**Projekto užbaigimo** etape pateikiamas galutinis projekto mokėjimo prašymas, galutinė projekto įgyvendinimo ataskaita, tikrinama, ar pasiekti numatyti projekto rodikliai. Vertinamas projekto rezultatų pasiekimas, projekto vykdymo priežiūra. Penkerius metus nuo galutinės ataskaitos patvirtinimo datos, įgyvendinančiajai institucijai teikiamos ataskaitos po projekto užbaigimo.



**3 pav.** Strateginio projekto valdymo vertinimo etapai  
 Šaltinis: adaptuota autorės pagal Arimavičiūtės (2013) projekto ciklo etapus

#### 1.1.4. Strateginis pokyčių valdymas ES investicijų kontekste

Pokyčiai gali apimti skirtingus lygmenis: organizacijos veiklos procesus, struktūrą ir kultūrą. Pokyčiai organizacijoje gali būti ir naudingi ir kenksmingi. Vaičekauskytė (2010), cituodama Wardale, Anderson, Burke ir Creasey teigia, jog pokyčių valdymas yra:

kontroliuojamas procesas, kurio metu įgyvendinami sisteminiai pokyčiai (*akcentuojantis į modelio apibrėžtumą, pokyčių sistemiškumą ir proceso kontrolę*), vadovaujantis iš anksto apibrėžtu modeliu su galimomis nežymiomis jo interpretacijomis.

planuotas kitimo valdymas (*akcentuojantis į planavimą*) tai rinkinys technikų ir principų, taikytinų žmogiškiesiems aspektams organizacijose, vykdamas dideles pokyčių iniciatyvas (*koncentruojantis kaip įgalinti žmones, būti geriau pasiruošti pokyčiams*) nesikoncentruoti į tai, kas valdo pokytį.

Pokyčių valdymą apima technikos, procesai, bei įrankiai, reikalingi žmogiškosios pokyčio pusės valdymui, siekiant išsikeltų tikslų (*akcentuojantis į žmogiškosios pokyčių pusės pokyčio valdymo siekį, į pagalbą besikeičiantiems žmonėms*).

Veiklos, apimančios naujų normų, vertybių, įpročių, ir veiklų apibrėžimą bei įtvirtinimą organizacijoje, veikiančios pasipriešinimą pokyčiams ir palaikančios naujus darbo metodus, planavimą, testavimą, įgyvendinimą ir perėjimą iš vienos organizacinės struktūros į kitą (*akcentuojantis ties naujų veiklos būdų apibrėžimu, paieška, pokyčio planavimu, testavimu bei įgyvendinimu*).

Kiekviena Lietuvos Respublikoje veikianti savivaldybė, yra unikali, todėl pokyčiai grupuojami pagal įvairius bruožus ir kriterijus:

*pagal organizacijos struktūros modelį*; organizacinės sistemos pokyčiai, organizacinės struktūros ir strategijos pokyčiai, reikalingų gebėjimų pokyčiai, vadovavimo stiliaus pokyčiai, personalo pokyčiai, vertybių pokyčiai (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

*pagal pokyčių dydį*; visos organizacijos reforma, dalinė restruktūrizacija, atnaujinimas, smulkus derinimas.

Organizacijos pokyčiai būna planuoti ir neplanuoti; daliniai ir sisteminiai, pokyčių valdymas organizacijoje priklauso nuo pasirenkamo pokyčių būdo.

Pagrindinės pokyčių valdymo fazės, išskiriamos mokslinėje literatūroje yra:

*veiksmas prieš pokytį (inicijavimas)* – sprendimas pradėti pokyčius. Tai fazė, kurioje nustatomos ir patvirtinamos idėjos, sudaromas realizavimo planas, priimamas sprendimas dėl plano realizavimo.

*Pokyčio įgyvendinimas* – pastangos pokyčiui. Realizuojami inicijavimo fazėje sudaryti planai, atliekant praktinius veiksmus, aiškiai pasidalijant atsakomybę (kas, kokias užduotis atliks, kas ką kontroliuos ir prižiūrės), suplanuojami materialiniai, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai (Raipa, 2013).

*Veiksmai po pokyčio (institucionalizavimas)* – pokytis tampa organizacijos nuosavybe, kurioje jis diegiamas. Įsigalioja pats inovacinis procesas, įgyvendinimo metu įvykęs pokytis tampa įprastine organizacijos veikla, sukuriama saugumo atmosfera organizacijos darbuotojams.

*Rezultatas* – gauta nauda, apimanti visos organizacijos struktūros pasiektus rezultatus, analizuojamos sritys, kurios nedavė planuoto rezultato.

*Apibendrinant akcentuotina, kad pokyčių valdymas kiekvienoje savivaldybėje yra unikalus, jis gali būti ir naudingas, ir kenksmingas sprendimas pačiai savivaldybei, todėl labai svarbu tinkamai pasiruošti ir įgyvendinti numatytus pokyčius koncentruojantis į pokyčio organizacijoje planavimą, į modelio apibrėžtumą, proceso kontrolę, pokyčių sistemiškumą, akcentuojantis ne į tai, kas valdo pokytį, bet kaip įgalinti žmones, kad jie būtų geriau pasiruošę pokyčiams. Atsakingai planuoti pokytį, testuoti bei įgyvendinti, koncentruotis į žmogiškąją pokyčio pusę, pokyčių valdymo siekį, pagelbėti besikeičiantiems žmonėms, tinkamai apibrėžti naujus veiklos būdus. Galima teigti, kad kiekvienoje organizacijoje pokyčių valdymas yra unikalus, todėl tik šių elementų visuma gali padėti strategiškai valdyti pokyčius siekiant geriausio rezultato.*

## **1.2. ES investavimo politika ir jos įgyvendinimas**

### **1.2.1. Regioninė plėtra – pagrindinė ES investavimo politikos sritis**

Regionas – valstybės teritorijos integrali dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė plėtros politika ir teikiama pagalba, atitinkanti regionų plėtros tikslus (Regioninės plėtros įstatymas, 2000). Regionų plėtra mokslinėje literatūroje analizuojama kaip vientisas bendruomenės gyvenimo ekonominio, socialinio, aplinkosaugos, technologijos, kultūros ir rekreacijos, sveikatos apsaugos aspektų vystymas tam tikroje teritorijoje. Regionų plėtra turi būti pagrįsta optimalia jų plėtros dedamųjų (socialinės, gamtinės, ekonominės) proporcija (Tamošiūnas, Čiegis, 2014).

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).

Regioninė politika siekiama remti darbo vietų kūrimą, verslo konkurencingumą, ekonomikos augimą ir pagerinti piliečių gyvenimo kokybę ji yra nukreipta į visus Europos Sąjungos regionus ir miestus. Šiems tikslams pasiekti, skirtingiems plėtros poreikiams visuose ES regionuose patenkinti, 2014-2020 m. sanglaudos politikai yra skirta 351,8 mlrd. eurų – t. y. beveik trečdalis ES

biudžeto. Regioninė politika įgyvendinama per tris pagrindinius fondus. Europos regioninės plėtros fondą (ERPF), Sanglaudos fondą (SF) ir Europos socialinį fondą (ESF). Šie fondai, kartu su Europos žemės ūkio fondu kaimo plėtrai (EŽŪFKP) ir Europos jūrų reikalų ir žuvininkystės fondu (EJRŽF) sudaro Europos struktūrinius ir investicinius (ESI) fondus.

Regioninė politika veikia daugelį sričių. Jos investicijos padeda siekti daugelio ES politikos tikslų ir papildo kitas ES politikas, pavyzdžiui, veikiančias švietimo, užimtumo, energetikos, aplinkos apsaugos, bendrosios rinkos, mokslinių tyrimų ir inovacijų srityse. Regioninė politika stiprina Europos solidarumą. Didžioji dalis sanglaudos politikos finansavimo yra skiriama mažiau išsivysčiusiems Europos valstybėms ir regionams. Akcentuotina, kad koncentruojantis į regioninę politiką, siekiama padėti šioms valstybėms ir regionams pasivyti kitus, labiau išsivysčiusius regionus, sumažinant ekonominę, socialinę ir teritorinę nelygybę. Regioninė politika padėjo Europos regionams ir miestams išgyventi skaudžiausius krizės rezultatus, ji sušvelnino 2008 m. prasidėjusios finansų krizės poveikį remdama valstybines investicijas ir plėtodamas ES investicijų lankstumą, pavyzdžiui, perprogramuodama fondus arba padidindama bendro finansavimo santykį tokiose valstybėse kaip Kipras, Graikija, Vengrija, Airija, Portugalija ir Rumunija. Jei ne sanglaudos politika, krizės metu mažiau išsivysčiusių valstybių narių valstybinės investicijos būtų papildomai sumažėjusios 45 procentais. Sanglaudos politika yra tolesnio viešojo ir privataus finansavimo katalizatorius, įpareigodama valstybes nares iš savo nacionalinio biudžeto skirti bendrą finansavimą, taip kurdama investuotojų pasitikėjimą. Atsižvelgiant į nacionalinius įnašus ir kitas privačias investicijas, tikimasi, kad 2014–2020 m. sanglaudos politikos poveikis sieks apie 450 mlrd. eurų.

Regioninė politika Lietuvoje skirstant ES struktūrinę paramą 2014–2020 metais yra įgyvendinama keturiais būdais: valstybiniu projektų planavimu; regioniniu planavimu; konkursiniais kvietimais; įgyvendinant regionų socialinių ir ekonominių skirtumų pažinimo programą.

Analizuojant ES regioninės investicijų politikos kontekstą, pastebėta, kad ES regioninė politika yra susijusi su ES struktūrinių fondų parama, kuri iš dalies pritraukia tyrimų ir plėtros verslo kompanijas į regionus, gaunančius ES struktūrinių fondų paramą, tačiau dėl to nepagerėja bendra regiono ekonomika (Kauffmann, Wagner, 2005; Midelfart-Knarvik, Overman, 2002). Galimi teigiami pokyčiai regione, kuris gauna paramą per ES struktūrinius fondus, efektyviau taikant integruotą plėtros strategiją regione, suderintą su nacionaliniais tyrimais, technologijų ir inovacijų strategijomis, bei kitomis regionų veiklomis (Nausėda, Tamošiūnas, 2009).

Pagrįsti ekonominio augimo sąlygas yra svarbiausia regioninės plėtros teorijų užduotis. Siekdami aukštesnio regiono konkurencingumo ir norėdami pritraukti naujas investicijas daugelis regionų rengia naujus strateginius planus. Regioninė politika suteikia galimybę veikti regionų ekonomikos vystymosi procesą, Lietuvoje tai dažniausiai daroma siekiant panaudoti ES lėšas. Nors paprastai

regioninės politikos priemonės nukreipiamos trumpalaikėms problemoms (pvz., nedarbo mažinimas ir pan.) spręsti, gana dažnai įtakos rezultatai gali išryškėti tik po ilgesnio laiko (Žalėvičienė, 2012).

*Apibendrinant akcentuotina, kad regioninės politikos plėtra numatyta ir 17 Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, kur teigiama, kad regioninė politika turi būti suvokiama ne tik kaip ES fondų lėšų panaudojimas, bet visų pirma, konkrečių regionų plėtrai skatinti skirtos nacionalinės teisinės ir ekonominės priemonės.*

### **1.2.2. Strateginio ES investicijų valdymo savivaldoje atspindžiai septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje**

Septynioliktojoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje pabrėžiamas pasitikėjimas valdžios institucijomis, piliečių dalyvavimo viešųjų sprendimų priėmimo svarba.

Lietuvos vietos savivalda, būdama arčiausiai kiekvieno gyventojų esančiu valdžios organu ir galėdama pasiūlyti kiekvienai konkrečiai problemai spęsti geriausius būdus, turi tam labai ribotas tiek teisinės, tiek ir finansines galimybes. Strategijoje teigiama, kad savivaldybių institucijoms bus suteiktos pakankamos galios ir finansiniai instrumentai pilnai išnaudoti vietos savivaldos turimą potencialą, numatoma sudaryti sąlygas užtikrinant galimybę gerinti vietos kelių kokybę. Savivaldoms ketinama sudaryti sąlygas plačiau vykdyti savarankiškas funkcijas, susijusias su vietos ekonominio potencialo išnaudojimu bei verslo aplinkos gerinimu, ketinama suteikti teisę disponuoti valstybine žeme. Ekonominę savivaldybių rodiklių dinamiką sieti su finansinėmis paskatomis. *Sprendžiant vieną iš didžiausių savivaldos problemų – nedarbą, planuojamas aktyvus įtraukimas į nedarbo mažinimo, užimtumo didinimo programas, suteikiant didesnes galias savivaldybėms sprendžiant ES investicijų panaudojimo galimybes regionuose pagal konkrečius vietos gyventojų poreikius.*

*Dokumente teigiama, kad būtina skaidrinti viešuosius pirkimus, kovoti su korupcija, skaidrinti teisėkūrą, žadama aiškesnė teisė, bei vartotojų apsauga. Strategijoje akcentuojamas investicijų sąlygų gerinimas, siekiant, kad lėšos, skiriamos vystomajam bendradarbiavimui, būtų strategiškai ir efektyviai naudojamos ir skaidriai administruojamos, atsižvelgiant į iš anksto nustatytus valstybės prioritetus. Teigiama, jog bus skatinamas Lietuvos partnerių dalyvavimas tarptautiniuose paramos vystymuisi konsorciuose, bendras paraiškas finansavimui gauti iš tokių donorų kaip ES vystomojo bendradarbiavimo agentūra (EuropeAid), JAV vystomojo bendradarbiavimo agentūra (USAid) ir kt. bei bendrai veiklai prioritėtinėse, Lietuvos turimam ekspertiniam potencialui perspektyviose srityse.*

2007 – 2013m. laikotarpyje regionų plėtros tarybos turėjo galimybę priimti sprendimus tik dėl maždaug 10,5 procentų ES fondų investicijų paskirstymo. *Analizuojant septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą, akivaizdu, jog regionams suteikta daugiau atsakomybės įgyvendinant regioninę politiką (savivaldybių siūlymų regiono socialinės ir ekonominės plėtros*

projektų svarstymas bei projektų atranka, išvadų teikimas finansavimą skirstančioms institucijoms). Regionų plėtros tarybos įgaliotos priimti sprendimus dėl ES investicijų, bei regioninės politikos planavimo ir įgyvendinimo klausimų.

### 1.2.3. Europos Sąjungos struktūrinė parama

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

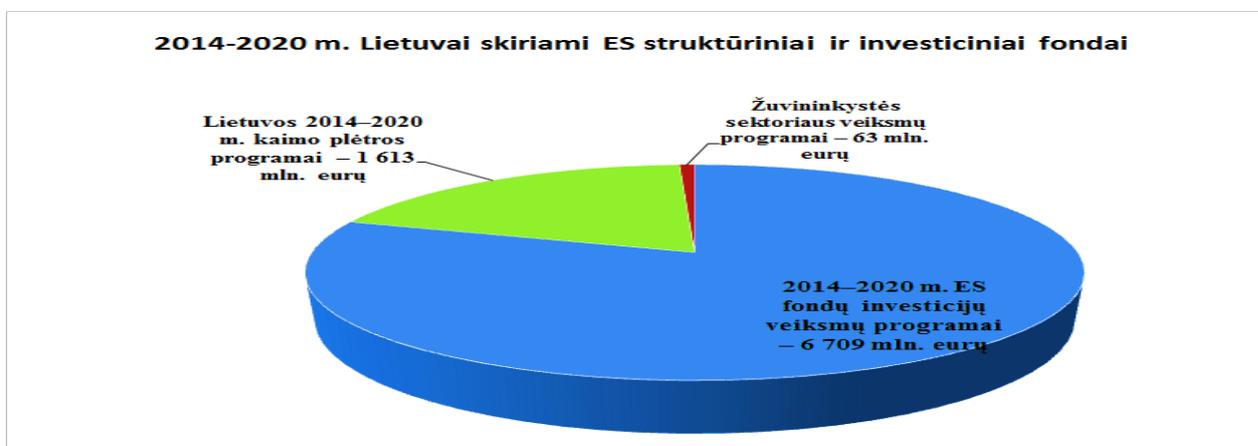
#### ES struktūriniai fondai

**Europos regioninės plėtros fondas.** Fondas, teikdamas regionams įvairią finansinę paramą numato investicijas į gamybą, kuriant ir išsaugant ilgalaikes darbo vietas, investicijas į infrastruktūrą (kelius, telekomunikacijas, energetiką) siekiant sujungti centrinius ES regionus su esančiais periferijoje, bei paramą smulkiam ir vidutiniam verslui (įmonių konsultavimas, rinkos tyrimai, mokslo tyrimai), technologijų plėtrą ir naujų darbo vietų kūrimą.

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

**Sanglaudos fondas** įsteigtas pagal Maastrichto sutartį, įsigaliojusią 1993 m. Sanglaudos fondo parama skiriama didelių aplinkos apsaugos bei transporto projektų įgyvendinimui. (ES parama, <http://www.esparama.lt/kas-yra-strukturine-parama>).

**Europos struktūrinių ir investavimo fondų** naudojimą 2014–2020 m. apibrėžia Partnerystės sutartis, pav. Nr. 4.



4 pav. Struktūrinių fondų lėšų pasiskirstymas

Šaltinis: adaptuota autorės pagal (2014-2020m. ES investicijas 2018m.)

Pagal šią sutartį Lietuvai skirta **8,351 mlrd. eurų** ekonomikos augimui skatinti, darbo vietoms kurti, kaimo plėtrai ir žuvininkystei. Sutartis apima ES fondų veiksmingo ir efektyvaus panaudojimo strategiją, jungiančią vienuolikai tematinį tikslų skiriamą finansavimą iš Europos regioninės plėtros fondo (3,501 mlrd. eurų), Europos socialinio fondo (1,127 mlrd. eurų), Sanglaudos fondo (2,049 mlrd. eurų), taip pat Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai (1,613 mlrd. eurų) bei Europos jūrų reikalų ir žuvininkystės. Klimato kaitos, rizikos prevencijos ir valdymo skatinimas, aplinkosauga ir išteklių naudojimo veiksmingumo skatinimas, tvaraus transporto skatinimas ir kliūčių pagrindinėse tinklo infrastruktūros dalyse šalinimas, užimtumo skatinimas ir darbo jėgos judumo rėmimas, socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu, investicijos į švietimą, įgūdžius ir mokymąsi visą gyvenimą, institucinių pajėgumų stiprinimas ir veiksmingas viešasis administravimas.

Lietuva, kaip ir Latvija bei Estija, savo partnerystės sutartis pasirašė vienos pirmųjų. Lietuvos partnerystės sutarties rengimą koordinavo Finansų ministerija, viešuosiuose aptarimuose ir teikiant pasiūlymus dėl finansavimo prioritetų aktyviai dalyvavo socialiniai ir ekonominiai partneriai, visuomenės atstovai, ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos.

*Apibendrinant akcentuotina, kad nustatytas pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus. Veiksmų programos padės įgyvendinti strategijoje iškeltus tikslus ir uždavinius.*

#### **1.2.4. Teisinė ir politinė bazė, reglamentuojanti projektų įgyvendinimą**

- ***Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas***

Šis įstatymas nustato investavimo Lietuvos Respublikoje sąlygas, investuotojų teises ir investicijų apsaugos priemones visų rūšių investicijoms. Įstatyme **Investicijų projektas** apibūdinamas kaip dokumentas, finansiškai (ekonomiškai), techniškai ir socialiai pagrindžiantis investavimo tikslus, įvertinantis investicijų grąžą (komercinis projektas) bei kitus efektyvumo rodiklius, nurodantis projekto įgyvendinimui reikalingas lėšas bei finansavimo šaltinius ir terminus (Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas, 1999 m.)

- ***Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas***

Regioninės plėtros įstatymo tikslas yra nukreipti regionus užsibrėžtų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo linkme. Regioninės plėtros tikslas įstatyme nustatytas vadovaujantis dviem kryptim: mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų, regionų viduje bei skatinti visos valstybės teritorijos tolygią ir tvarią plėtrą (Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas, 2000). Šiaulių rajono savivaldybė įgyvendindama regioninio planavimo investicijų projektus, įgyvendina įstatymo iškeltą regioninės plėtros tikslą įstatyme nurodomomis kryptimis.

- **Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimai**

Šiaulių regiono plėtros taryba tvirtina projektų sąrašus, kuriuos vėliau regiono savivaldybės įgyvendins, analizuojant savivaldybių poreikius, gali būti koreguojami projektų sąrašai.

- **Ministrų įsakymai.**

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

- **Strateginis veiklos planas, strateginis plėtros planas.**

Strateginiuose savivaldybės dokumentuose numatomos ilgalaikės savivaldybės priemonės, tikslai, išskiriami siektini rezultatai ir priemonių vykdytojai. Strateginiuose dokumentuose privalo atsispindėti visi savivaldybės planuojami įgyvendinti ir jau įgyvendinami investicijų projektai.

- **Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimai.** Inicijavimo stadijoje kiekvienam projektui privalomas Tarybos pritarimas, numatomas savivaldybės prisidėjimas prie projekto biudžeto dalies, administracija įpareigojama teikti paraišką įgyvendinančiai institucijai.

- **Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planas**

Rengiant planą į Šiaulių regiono plėtros planavimą buvo siekta įtraukti ekspertais vietos savivaldos administracijas, pramonės ir paslaugų sferos įmones bei organizacijas, verslo atstovus, regiono bendruomenę, skatinant teikti pasiūlymus, regiono plėtros planavimo klausimais, pareikšti nuomonę, kaip efektyviau pritraukti ir įsisavinti vidaus, nacionalines bei Europos Sąjungos paramos lėšas. Šiaulių regiono plėtros taryba dalyvauja planuojant paramą regionams – taip sudaroma galimybė regionams, tarp jų ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijai, apsispręsti, kaip geriau panaudoti paramos lėšas. Visi Šiaulių rajono savivaldybės įgyvendinami regioninio planavimo projektai privalo atitikti Šiaulių regiono plėtros plane išskirtus prioritetus, uždavinius ir tikslus.

- **Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“**

Tai pagrindinis planavimo dokumentas, juo vadovaujamosi priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ir programas. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Strategija numato 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 dalyviais gali būti visi Lietuvos gyventojai. (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

Nacionalinėje pažangos programoje, aprašomos ilgalaikių valstybės prioritetų įgyvendinimo kryptys, numatant ES finansinę paramą, įskaitant 2014-2020 m. Europos Sąjungos struktūrinę

paramą, naudojamą ilgalaikiams prioritetams įgyvendinti. Šiaulių rajono savivaldybės administracija planuoja ir įgyvendina investicijų projektus vadovaudamasi Nacionalinėje pažangos programoje numatytais prioritetais.

- ***Europos Sąjungos strategija „Europa 2020“***

Strategija „Europa 2020“ yra šio dešimtmečio ES ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė. Daugiausia dėmesio joje skiriama pažangiam, tvariam ir integraciniam augimui, siekiant pašalinti struktūrinius Europos ekonomikos trūkumus, padidinant jos konkurencingumą ir produktyvumą tvariai socialinės rinkos ekonomikai palaikyti. ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“ yra pagrindinė įgyvendinimo nacionaliniu lygmeniu priemonė. Nacionalinėse reformų programose iškeliami nacionaliniai tikslai, susiję su ES masto pagrindiniais tikslais, ir paaiškinama, kaip vyriausybės ketina juos pasiekti įveikdama ekonomikos augimo kliūtis.

Dokumente iškeliami konkretūs užimtumo, energijos naudojimo, švietimo, inovacijų diegimo ir kitų sričių tikslai, neigiamiems krizės padariniams įveikti, kurie turės būti pasiekti per dešimtmetį, kad vėl imtų augti Europos ekonomika. Šiaulių rajono savivaldybės administracija planuoja ir įgyvendina investicijų projektus vadovaudamasi strategija „Europa 2020“.

ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje „Europa 2020“ numatoma būtinybė kurti naujoviškas priemones, finansuoti, sutelkiant finansinius išteklius, ieškant naujų būdų, privačių ir viešųjų finansų derinimui, apimant viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, reikalingų investicijų finansavimui.

- ***Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija.***

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

- ***Socialinės įtraukties didinimo 2014–2020 metų veiklos planas.***

Socialinės įtraukties didinimo veiklos plano tikslas – 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).

Šiaulių rajono savivaldybėje įgyvendinamų investicijų projektų kuriais siekiama mažinti socialinę atskirtį, sveikatos netolygumus, nedarbą, skatinti socialinės įtraukties plėtrą, kurti šeimai palankią aplinką, tobulinti socialinės apsaugos, sveikatos, švietimo, viešųjų paslaugų sistemą yra daugiausia.

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

Viešojo valdymo programos tikslas – visuomenės poreikių užtikrinimas, didinant 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).

Įgyvendindama Europos Sąjungos struktūrinėmis lėšomis finansuojamus investicijų projektus, Šiaulių rajono savivaldybės administracija, siekia teikti kokybiškas viešąsias paslaugas rajono svečiams ir vietos gyventojams.

- **2014–2020 metų sanglaudos politika**

Kompleksinė miestų plėtra – Sanglaudos politikos tikslas. Europos Sąjungos sanglaudos politikos tikslas – mažinti išsivystymo skirtumus tarp ES regionų. ES sanglaudos politika įgyvendinama per Europos regioninės plėtros fondą, Europos socialinį fondą, Sanglaudos fondą ir kitokias finansines priemones.

2014–2020 metų finansiniu laikotarpiu Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo, ir Sanglaudos fondo, lėšos Lietuvai yra investuojamos į infrastruktūros, viešojo valdymo tobulinimo finansavimą ir žmogiškąjį kapitalą, lėšų skirstymo taisyklės nustatytos 2014–2020 m. ES sanglaudos politikos reglamentuose, patvirtintuose 2013 m. gruodžio 20 dieną.

Reglamentuose aprašyta virš 50 investavimo prioritetų ir 11 teminių tikslų, skirtų strategijos „Europa 2020“ tikslams pasiekti. Šalys gali pasirinkti tikslus pagal savo poreikius. ES sanglaudos politikos įgyvendinimo prioritetai nacionaliniu lygiu plačiausi yra mažiau išsivysčiusiose valstybėse narėse, kadangi šių šalių plėtros poreikiai yra didžiausi.

Lietuvai 2014–2020 m. ES sanglaudos politikos tikslams įgyvendinti iš ES struktūrinių fondų yra skirta maždaug 6,82 milijardai eurų.

- **Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis.**

Europos Komisijos patvirtinta 2014 m. birželio 20 d. Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis apibrėžia Europos struktūrinių ir investavimo fondų naudojimą 2014–2020 metų. Pagal šią sutartį Lietuvai skirta 8,351 mlrd. eurų ekonomikos augimui skatinti, darbo vietoms kurti, kaimo plėtrai ir žuvininkystei. Partnerystės sutartis apima ES fondų veiksmingo ir efektyvaus panaudojimo strategiją.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo koncepcija

#### 2.1.1. Strateginio valdymo mokyklų koncepcijų taikymas įgyvendinant ES struktūrinių fondų ir savivaldybės lėšomis finansuojamus investicijų projektus

Visos organizacijos yra tikslinės – įkurtos siekiant tam tikrų tikslų. Gražulis (2008) teigė, kad tinkamai parinkta strategija padeda organizacijai užimti norimą vietą konkurencinėje rinkoje, o jos vadovams padeda puoselėti vertybių, vaidmenų ir grupių visumą siekiant strateginių tikslų. Bosas, papildydamas Gražulį (2012) teigia, kad atsižvelgdamos į tai, kokiais principais ar logika grindžiamas tikslų įgyvendinimo procesas, nustatoma, kokią strategiją realizuoja organizacija, siekdama savo tikslų.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama 10 strategijos rengimo mokyklų. Magistro darbe naudojami dviejų mokyklų esminiai teiginiai: *pozicionavimo mokykla* ir *valdžios įtakos mokykla*.

Pozicionavimo mokyklos šalininkai teigia, (Vogelius, 2004), 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. Pasak Jucevičiaus (1998) šios mokyklos esmė – formuojant *organizacijos* strategiją, pagrindu imama jos pozicija produkto – rinkos požiūriu, vertinant pagal daugelį parametrų. Tik visapusiškas situacijos vertinimas leidžia suformuluoti daug bendrų strateginių prielaidų, iš kurių sudaromos strategijos, tinkamos konkrečioms situacijoms.

Pozicionavimo mokykla plačiausiai išstudijavo konkurencinės analizės metodus. Vadovaujantis mokyklos bendrąja koncepcija, yra kuriamos bendros, ne konkrečios strategijos, pagal jas galima organizacijas suskirstyti į tam tikras strategines grupes. Šios mokyklos dėmesys, sutelktas į skaičiavimus ir analizę, tai pasitarnauja kuriant strategiją, tačiau kartais tai tampa neigiamybe, kaip teigia Vogelius (2004), strategijos kūrimas yra turtingesnis, atsakingesnis ir dinamiškesnis procesas nei tvarkingas ir statiškas procesas, kurį pasirinko pozicionavimo mokyklos atstovai.

Strategija – tai pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje, tai Pozicionavimo mokyklos siekių pagrindas. Strategijos vystymas suprantamas (Vogelius 2004) kaip derybos tarp organizacijoje turinčių įtaką individų arba tarp kompanijos ir išorinių suinteresuotų individų. Įtakos pasidalijimo santykiai supa visą organizaciją.

Valdžios mokyklos logika – strategijos formavimas – atvira kova dėl įtakos, akcentuojant valdžios ir politinių metodų taikymo svarbą, išskiriant dvi šios mokyklos šakas: mikrovaldžios, akcentuojant valdžios santykius pačioje organizacijoje ir makrovaldžios, arba makropolitikos, akcentuojant organizacijos naudojamus valdžios svertus jos išorinėje aplinkoje. Ryškus skirtumas tarp mikro ir makro įtakos – mikro įtaka apsprendžia teisėtą ir neteisėtą įtaką organizacijos viduje, makro įtaka – jėga, kurią organizacija naudoja, kad veiktų rinkoje.

*Esminiai organizacijos politikos teiginiai:*

organizacijos išreiškia skirtingų unikumų ir grupių junginius, kuriuos vienija bendras interesas; tarp grupių narių egzistuoja nekintami įsitikinimų, vertybių, informavimo lygių, interesų, tikrovės suvokimo skirtumai;

svarbiausi sprendiniai – ribotų išteklių paskirstymas (kas kam teks);

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

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

*Akcentuotina, kad abi strateginio valdymo mokyklos su joms priskiriamais bruožais taikomi baigiamajame magistro darbe, vadovaujantis bendraisiais pozicionavimo mokyklos teiginiais, kuriant organizacijos strategijas. Įgyvendinant ES struktūrinėmis lėšomis finansuojamus investicijų projektus numatomi įgyvendinti projektai iš anksto planuojami savivaldybės strateginiuose dokumentuose. Kuriami projektų planai visam projekto įgyvendinimo laikotarpiui.*

*Valdžios mokyklos valdymo kultūra, kuriai priimtina šios mokyklos logika, paprastai būna nepalanki kūrybingiems ir iniciatyviems darbuotojams, kadangi organizacijos lygmeniu valdžios mokyklos logika gali būti panaudota prieš naujoves, susidorojimui su pažangiais vadovais arba darbuotojais (Bosas, 2004). Rengiant ir įgyvendinant investicijų projektus savivaldybės administracijos darbuotojus vienija bendras tikslas – pasitelkiant ribotus išteklius pasiekti užsibrėžtus projekto rodiklius. Tiesioginiai įgyvendintų investicijų projektų naudos gavėjai – Šiaulių rajono gyventojai.*

### **2.1.2. Plėtotinės ir nustatytinės metodologijų dermė tyrime**

Strateginio valdymo literatūroje akcentuojamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: plėtotinė ir nustatytinė. Pasak Vasiliausko (2002), nustatytinę metodologiją apibrėžė, kaip metodologiją arba strategiją, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai suformuluojami prieš strategijos įgyvendinimą.

Anot Bivainio ir Tunčikienės (2005), pagal abi metodologijas 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.

Vadovaujantis nustatytienu metodologiniu požiūriu, strateginis valdymas akcentuotinas kaip nuoseklus procesas, susidedantis iš dabarties laikotarpio strateginės analizės, kurios pagrindu kuriamos strategijos ateičiai ir strategijos įgyvendinimo. Pasak Vasiliausko (2004), nustatytienu požiūriu aiškinamos strategijos galutiniai tikslai nustatomi iš anksto, o strateginiai sprendimai priimami prieš strategijos įgyvendinimą. Nustatytinis strateginis valdymas aiškinamas tam tikromis formalizuotomis strateginio planavimo taisyklėmis ir procedūromis, nuosekliai ir racionaliai analizuojančiomis aplinką bei išteklius, apibrėžiančiomis strategijos tikslinę orientaciją, nustatančiomis strateginių sprendimų galimybes, priimant ir įgyvendinant galutinius sprendimus.

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

Pasak Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998), plėtotinis požiūris susiformavo kaip būdas išvengti nustatytinio metodo trūkumų. Anot jo, plėtotiniam strateginiam valdymui nėra būdingas strategijos kūrimo, strateginės analizės, ir įgyvendinimo stadijų jungimas į bendrą, vientisą, aiškią visumą. Plėtotinės strategijos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški, jos daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami laipsniškai ir nepertraukiamai.

Strategijos, pagrįstos plėtotiniu požiūriu, galutinė tikslinė orientacija iš anksto nežinoma, strateginiai sprendimai priimami nuolatos, viso strategijos įgyvendinimo laikotarpį metu. Anot Jonaičio (2011), strateginė analizė, strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas yra glaudžiai susiję ir susipynę, nauji sprendimai priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų ir aplinkybių.

*Apibendrinant strateginio valdymo literatūroje akcentuotinas metodologijas, teigiu, jog magistro darbo kontekste tinka abi minėtos metodologijos. Esant tinkamoms sąlygoms galima vadovautis nustatytienu metodologiniu požiūriu – strateginis valdymas čia aiškinamas kaip nuoseklus procesas, kuris susideda iš dabartinės strateginės analizės, šios pagrindu kuriamos strategijos ateičiai ir įgyvendinamos. Kadangi projektų įgyvendinimo procedūros yra griežtai reglamentuojamos teisės aktuose, įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus ryškiau vyrauja nustatytinė metodologija.*

*Tačiau įgyvendinant investicijų projektus dažnai atsiranda nenumatytų aplinkybių, kurios priverčia koreguoti strategijas ir planus. Todėl tinkama ir plėtotinė metodologija, jos požiūriu pagrįstos strategijos galutinė tikslinė orientacija nesuplanuojama iš anksto, tam tikri strateginiai*

*sprendimai priimami nuolatos, visu strategijos įgyvendinimo laikotarpiu. Plėtotinė metodologija investicijų projektų įgyvendinime vyrauja bendradarbiaujant tarp įstaigų, tarp valstybių ir panašiai. Projektai turi partnerius, jie bendradarbiauja su projekto pareiškėju dalyvauja projekto įgyvendinime.*

## 2.2. Tyrimo problemų laukas

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

3 lentelė

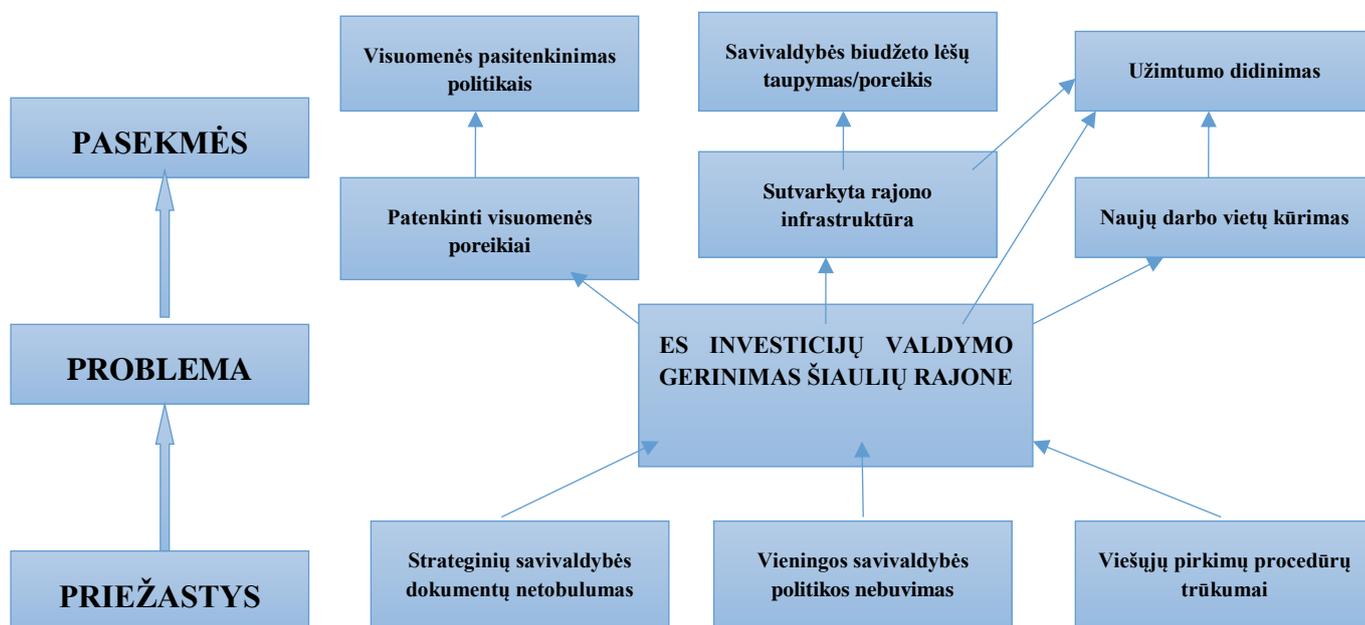
### Problemos formuluotė

<p>Įvertinus savivaldybių specifiką, įgyvendinant ES struktūrinėmis lėšomis finansuojamus investicijų projektus, esminis tikslas – nustatyti pagrindinius plėtos prioritetus, įtakojančius projektų inicijavimą, vadovaujantis teisiniais dokumentais. Atlikus projekto inicijavimą, jis turi būti tinkamai suplanuotas, numatant pagrindines projekto veiklas, veiklų apimtis, kokybės reikalavimus, numatant reikalingus išteklius. Planavimo metu nustatomos galimos rizikos, apibrėžiami veiksmai, reaguojant į kylančias projekto rizikas įgyvendinimo laikotarpiu. Problemiška ir svarbi projekto įgyvendinimo sritis – viešųjų pirkimų valdymas, planuojamas lygiagrečiai su projekto veiklomis. Svarbu suformuoti tinkamą projekto darbo grupę. Projekto valdymo ir kontrolės metu vertinama pažanga, esami rezultatai lyginami su planuotais. Užbaigiant projektą, visos suplanuotos veiklos, tiek finansine, tiek administracine prasme turi būti užbaigtos.</p> <p>Iš visų projekto gyvavimo ciklo etapų svarbiausias – savivaldybės planų ir projektų integracijos etapas, tik šio etapo dėka galima spręsti pagrindines strategines problemas realizuojant savivaldybės plėtos tikslus.</p> <p>Magistro darbe nagrinėjama Šiaulių rajono gyventojams teikiamų viešųjų paslaugų infrastruktūra ir jų plėtra panaudojus ES 2014–2020 metų 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 rajone?	1.1. Koks strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo konceptas? 1.2. Kokie dokumentai reglamentuoja Europos Sąjungos investicijų valdymą?	Dokumentų turinio analizė Atvejo analizė Investicijų projektų valdymo vertinimas, atliktas vadovaujantis Veiksmų programos prioritetais ir išskirtais 8 vertinimo kriterijais
2. Kaip gerinti ES investicijų strateginį valdymą panaudojant Europos Sąjungos investicijas Šiaulių rajone?	2.1. Kokia projektų įgyvendinimo pagrindinė nauda sukurta 2015-2018 m.? 2.2. Kokios išspręstos tikslinių grupių problemos įgyvendinant investicijų projektus?	Dokumentų turinio analizė Atvejo analizė Investicijų projektų valdymo vertinimas, atliktas vadovaujantis Veiksmų programos prioritetais ir išskirtais 8 vertinimo kriterijais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

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

Į klausimą, kaip gerinti ES investicijų strateginį valdymą panaudojant ES investicijas Šiaulių rajone, ir jame esančius problemų lauko klausimus yra atsakoma teorinės dalies antrame skyriuje, išnagrinėjant savivaldybės strateginius dokumentus, įvertinant investicijų projektų poreikį ir siekiamą jų naudą, analizuojant tikslinių grupių poreikį ir pateikiant problemų sprendimo alternatyvas.



**5 pav.** ES investicijų valdymo gerinimo Šiaulių rajone problemos medis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

5 pav. pateiktas problemos medis, išskiriant esminę magistro darbo problemą – ES investicijų valdymo tobulinimas Šiaulių rajone. Išskiriant faktorius, turinčius įtakos problemos atsiradimui: strateginių savivaldybės dokumentų netobulumas, vieningos savivaldybės politikos nebuvimas bei viešųjų pirkimų procedūrų trūkumai. Apibendrinant pasekmes: patenkinti visuomenės poreikiai, įtaka visuomenės pasitenkinimui politikais; sutvarkyta rajono infrastruktūra, įtaka savivaldybės biudžeto lėšų poreikiui ar taupymui; naujų darbo vietų kūrimas; užimtumo didinimas. Nurodomi priežastiniai ryšiai tarp priežasties ir pasekmės.

### 2.3. Tyrimo strategija

Strateginio valdymo pradininkai A. D. Chandler (1962), H. J. Ansoff (1965), K. Andrews, E. Learned, R. Christensen, (1965) apibūdino jos sampratą ir struktūrą. Lietuvoje strateginio valdymo tyrimus pradėjo R. Jucevičius (1998) ir A. Vasiliauskas (2002). Chandler (1996) atskleidė, kad strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus (ilgalaikius), organizacijos veiklos kryptį ir tikslo pasiekimui reikalingus resursus. Pasak Ansoff (1996) strategija tai bendra gija, jungianti visą

organizacijos veiklą su jos veiklos rezultatais suinteresuotais aplinkos subjektais, jam antrina ir Arimavičiūtė (2005), kuri apibrėžia strategijos sampratą bendrąja prasme teigdama, jog strategija – planas, schema, kaip pasiekti numatytus tikslus. Anot Vasiliausko ir Chandler priešingai – strategija, tai sprendimų visumą, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus, veiksmus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

Nėra vieningo strateginio valdymo apibrėžimo, jo interpretavimo ir taikymų metodų, apibrėžiant strateginio valdymo sąvoką mokslininkų nuomonės skiriasi, tačiau vieningai sutariama, kad strateginis valdymas tampa neišvengiamybe ne tik verslo organizacijose, bet ir viešajame sektoriuje. Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (A. Vasiliauskas 2002). Strateginis valdymas (R. Jucevičius, 2005) – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis.

Autoriai strategiją mato kaip apibrėžtą, įgyvendinamą, valdomą tikslą. Anot Tabatoni, Daves ir Barblan (2004) strateginio valdymo esmė ilgalaikis organizacijos augimas, skatinamas išorėje ir viduje esančių žmonių, kuriems strateginis valdymas yra tik įrankis, skatinti organizacijos vystymąsi, padėti apsaugoti nuo netolimoje ateityje laukiančių neplanuotų atsitiktinumų, naudojant turimus išteklius.

Siekiant išsikelti tyrimo tikslų, nustačius uždavinius ir jų dalis tikslams įgyvendinti, formuojama tyrimo strategijos struktūra.

Tyrimo strategija analizuojama 4 lentelėje:

4 lentelė

#### Tyrimo strategijos struktūra

<b>Tyrimo tikslas</b> – apibrėžus vertinimo procedūras įvertinti 2014–2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendintų investicijų projektų strateginį valdymą ir pagrįsti šio strateginio valdymo tobulinimo kryptis.		
<b>Uždaviniai</b>	<b>Uždavinių dalis atitinkantys skyriai</b>	<b>Rezultatai</b>
1. Atlikti strateginio ES investicijų valdymo teisinės bazės ir teorinių šaltinių analizę.	Strateginio ES investicijų valdymo samprata	Parengtas teorinės dalies skyriaus 8 poskyriai
	Teorinės strateginio valdymo prielaidos	
	Strateginio investicijų valdymo teoriniai aspektai	
	Strateginis projektų valdymas, vertinimo etapai	
	Strateginis pokyčių valdymas Europos Sąjungos investicijų kontekste	
	Regioninė politika- pagrindinė ES investavimo politika	

	Strateginio ES investicijų valdymo savivaldoje atspindžiai Septynioliktosios LR vyriausybės programoje	
	ES Struktūrinė parama	
	Teisinė bazė reglamentuojanti projektų įgyvendinimą	
2. Parengti ES investicijų valdymo tyrimo metodiką Šiaulių rajone.	Tyrimo koncepcija	Parengta devynių skyrių metodologinė dalis
	Strateginio valdymo mokyklų prognozės ir valdymo taikymas įgyvendinant investicijų projektus	
	Plėtotinės ir nustatytinės metodologijų dermė tyrime	
	Tyrimo problemų laukas	
	Tyrimo strategija	
	Tyrimo metodai	
	Tyrimo etapai	
3. Atlikta Šiaulių rajono investicijų projektų analizė.	2014-2018 m. įgyvendinamų, ES ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos lėšomis bendrai finansuotų projektų tyrimas	Parengtas tiriamosios dalies skyriai su 31 poskyriu.
	vertinama bendra projektų informacija	
	vertinamas žmoniškųjų išteklių valdymas	
	vertinamas veiklos valdymas	
	vertinamos viešųjų pirkimų procedūros	
	vertinamas bendradarbiavimas	
	vertinama projektų atitiktis strateginiams dokumentams	
	Rezultatų pasiekimo vertinimas	
	Vykdyto priežiūros vertinimas	
4. Pagrįsti strateginį projektų valdymą Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje	Hipotetinė ES investicijų valdymo tobulinimo strateginė programa.	Parengta valdymo tobulinimo strateginė programa

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

*Apibendrinant duomenis, pateiktus 4 lentelėje, akcentuotina, jog pagal magistro darbo strategiją parengtos 3 dalys: pirmas uždavinys – teorinė dalis, antras uždavinys – metodologinė dalis, trečias ir ketvirtas uždaviniai – tiriamoji dalis ir hipotetinė ES investicijų valdymo tobulinimo strateginė programa.*

## 2.4. Tyrimo metodai

Organizacijų vadyboje taikomas strateginio valdymo metodas SSGG analizė, dažnai vadinamas SWOT metodu. Anot Mikulskienės (2011), SSGG metodas – tai informacijos, susijusios su organizacijos vidine ir išorine aplinka, sisteminimas ir vertinamųjų duomenų transformavimas į

strateginius tikslus. Patartina informaciją rūšiuoti 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, leidžiantis nustatyti galimas strategines kryptis, integruojantis vidinių ir išorinių veiksnių įtaką.

SSGG analizės trūkumai – išlieka informacijos šaltinių neapibrėžtumas ir ekspertinės nuomonės subjektyvumo galimybės, nors šis metodas struktūrizuotas, procedūros detalizuotos,

SSGG analizė yra esminis modelis, žymintis organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. SSGG, anot Start ir Hovland (2004), atspindi *stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti)*, *silpnybes (ko organizacija nepajėgi atlikti)*, *galimybes (potencialiai naudingos sąlygos organizacijai)* ir *grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai)*. SSGG analizė padeda nustatyti silpnybių įtakos versle mažinimo būdus ir išryškina stipriąsias puses. Tobulu atveju, pranašumai gali atitikti rinkos galimybes, kurios atsiranda dėl konkurentų produktų arba paslaugų neefektyvumo.

Mokslininkai, analizuojantys strateginę vadybą, traktuoja nuomonę, kad SSGG (SWOT) analizė yra būtina priemonė siekiant ilgalaikių bet kurios organizacijos tikslų (asmenų, grupių ar bendruomenių), sąveikaujant su kitomis strategijomis, akcentuojant poreikius.

Politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST) metodo taikymas aktualesnis ir prasmingesnis didelėse įmonėse. Vaitkevičius (2006), interpretuoja, jog galioja ir atvirkštinė taisyklė – metodo taikymas labai mažose įmonėse, tačiau čia jis nepasitiki metodo prasmingumu. Taikant *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST)* metodą, analizuojami ekonominiai rodikliai (5 lentelė), turimos bei galimos technologijos politiniai-teisiniai pokyčiai, sociokultūriniai veiksniai. Analoui, Karami (20013) teigimu, šis metodas yra vienintelis strateginio valdymo instrumentas, skirtas tik nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos kompleksinei analizei. *Akcentuotina, jog šio metodo taikymas strateginei analizei mažų ir vidutinių įmonių veikloje – tiesiogiai proporcingas įmonės dydžiui, akcentuotina, kad PEST metodo taikymui reikia palyginti daug statistinių ir kitokių rodiklių, apdoroti reikiamą gausybę informacijos maža įmonė tam bus nepajėgi.*

#### ***PEST analizės vykdymas:***

- Nustatoma įmonės interesų sfera (organizacijos strategijos sritis);
- Nustatomi analizės lygiai – (vietinė, regioninė ir kt.)
- Nustatyti galimus įtakos veiksnis ir juos paskirstyti pagal analizės lygius (rekomenduotina išanalizuoti 3 – 4 aplinkas);
- Kiekvienoje aplinkoje pasirinkti reikšmingiausius konkrečius veiksnis, stipriai varžančius įmonės veiksmus, turinčius įtakos įmonės veiklai;
- Įvertinti ryšį tarp pasirinktų veiksnių ir įmonės veiklos (atliekant kokybinį tyrimą ir esant galimybei nustatyti jų sąsajas);

- Išanalizuoti ir įvertinti, kaip gali paveikti įmonės veiklą kartu pasireiškiantys keli veiksniai.
- Sudaroma matrica, kurioje atsispindėtų įtakos veiksniai, jų daromo poveikio lygis, siekiant išsiaiškinti išorės aplinką.

5 lentelė

#### Pagrindinės PEST analizės sritys

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

Šaltinis: (Strateginio valdymo buhalterinė apskaita, 2018)

PEST analizė organizacijoje, veikiančioje už savo šalies ribų, neapsiriboja vien savo šalies nacionaliniu lygmeniu. Anot Vasiliausko (2002), analizė privalo būti atliekama ir tų šalių atžvilgiu, su kuriomis organizacija susieta investiciniais, importo, eksporto, ekonominiais ar kitokiais tarptautiniais ryšiais. Praktikoje PEST analizė gali būti papildyta ir kitais makroaplinkos aspektais, tokiais, kaip ekologinė aplinka (Arimavičiūtė, 2005).

## 2.5 Tyrimo etapai

Tyrimas atliekamas dviem etapais:

1. Atlikti 2014–2020 m. Europos Sąjungos ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos bendrai finansuotų 30 projektų analizę. Projektų sąrašas pridedamas 1 priede. Vertinami šie kriterijai: projekto priemonė, projekto prioritetas, projekto biudžetas, finansavimo intensyvumas, administruojančios ir įgyvendinančios institucijos, vykdymo priežiūra po projekto įgyvendinimo.

2. Atlikti 2014–2020 m. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamų ES lėšomis bendrai finansuotų projektų vertinimą, vertinant magistro darbe išskirtus 9 projektus, pagal 2 finansiškai reikšmingiausius Veiksmų programos prioritetus.

Pagal 7 prioritetą „Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas“ Šiaulių rajono savivaldybės administracija įgyvendina 3 projektus (Projektas 7-1, Projektas 7-2 ir projektas 7-3). Visi trys projektai yra įtraukti į Šiaulių regiono Integruotą teritorijų vystymo programą ir yra įgyvendinami pagal 07.1.1-CPVA-R-905 priemonę „Miestų kompleksinė plėtra“ (projektų

finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 23 d. įsakymu Nr. 1V-481).

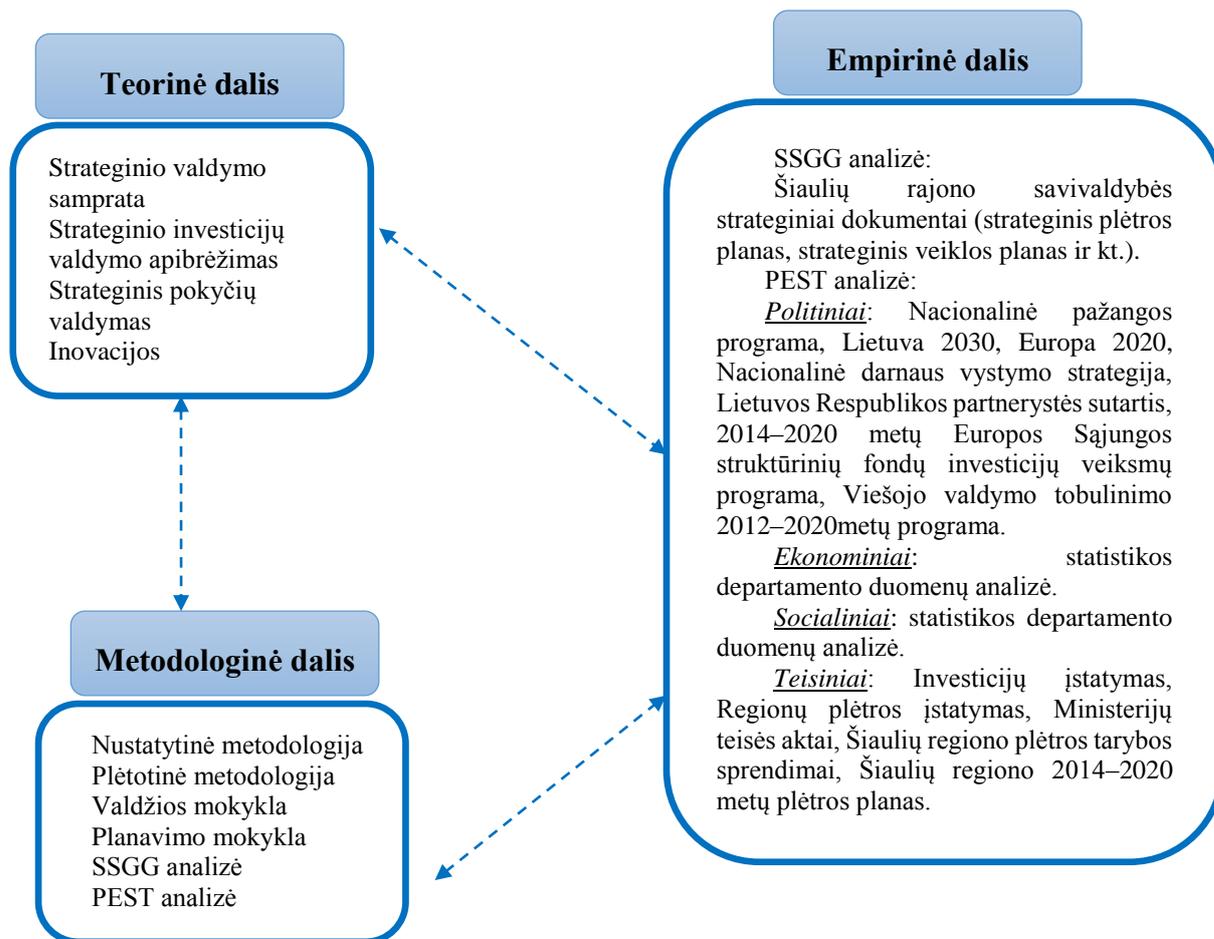
Pagal 8 prioritetą „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ įgyvendinami 6 projektai, iš kurių trys (Projektas 8-3, Projektas 8-4 ir Projektas 8-5) – pagal 08.2.1-CPVA-R-908 priemonę „Kaimo gyvenamųjų vietovių atnaujinimas“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 21 d. įsakymu Nr. 1V-833). Projektas 8-1 įgyvendinamas pagal 08.1.1-CPVA-R-408 priemonę „Socialinio būsto fondo plėtra“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. rugsėjo 16 d. įsakymu Nr. A1- 525), Projektas 8-2 įgyvendinamas pagal 08.4.1-ESFA-V-416 priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. liepos 15 d. įsakymu Nr. A1-364), projektas 8-6 įgyvendinamas pagal 08.1.2-CPVA-R-407 priemonę „Socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. A1-307).

Vertinant minėtų 9 projektų strateginį valdymą, išskirti 8 vertinimo kriterijai, fiksuojant projektų analizės protokoluose:

- Bendros projektų informacijos vertinimas, analizuojant ir vertinant tikslus, finansavimo intensyvumą, tikslines grupes, planuotus rezultatus, veiklų įgyvendinimo trukmes, vertes, projektų pagrindimą, projekto tęstinumą, atitikimą darnaus vystymosi kriterijams bei lyčių lygybės ir nediskriminavimo kriterijams.
- Žmogiškųjų išteklių vertinimas. Vertinant investicijų projektų įgyvendinimo grupės narių (darbo grupės) funkcijas, projektų partnerius, ir jų funkcijas įgyvendinant projektus.
- Projektinės veiklos valdymo vertinimas. Nagrinėjamos, vertinamos projektų įgyvendinimo procedūros (savivaldybės tarybos sprendimas pritarti projektų įgyvendinimui skiriant lėšas, projektų darbo grupių sudarymas, projektų finansavimo – administravimo sutarčių pasirašymas, galimi jų keitimai, reali projektų veiklų trukmė).
- Viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas, analizuojama ir vertinama (perkančioji organizacija, pirkimo būdas, pirkimo objektas, pirkimo trukmė, pirkimo dalyvių skaičius, I, II ir III vietos laimėtojų siūlomos kainos, pasiūlymų vertinimo kriterijai, galimi skundai dėl perkančiosios organizacijos veiksmų ar priimtų sprendimų (pretenzijos, ieškiniai teismui).
- Bendradarbiavimo vertinimas. (kitų savivaldybės administracijos skyrių dalyvavimas projekto įgyvendinime).
- Projektų atitiktis savivaldybės strateginiams dokumentams vertinimas (analizuojama projektų atitiktis Šiaulių rajono savivaldybės strateginiams dokumentams).

- Pasiektų rezultatų vertinimas, (analizuojama projektų planuotų rezultatų atitiktis jau pasiektiems rezultatams, vertinant nepasiektų rezultatų priežastis, galimas sankcijų taikymas, finansinės korekcijos projektų vykdytojams).
- Vykdyimo priežiūros vertinimas. (analizuojamas projektų patikrų vykdymas, fiksuojami neatitikimai, taisymo-likvidavimo terminai, ataskaitų teikimas po projekto įgyvendinimo).

### Tyrimo loginė schema



**6 pav.** Strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo Šiaulių rajone tyrimo loginė schema.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

*6 paveiksle pavaizduota darbo teorinės, metodologinės ir empirinės dalių loginė schema. Paveiksle pažymėta, jog 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, todėl vadovaujamosi teorinėje dalyje išskirtomis ir apžvelgtomis teorijomis.*

### 3. EUROPOS SAJUNGOS INVESTICIJŲ Į ŠIAULIŲ RAJONO INFRASTRUKTŪRĄ IŠORINIŲ IR VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Šiaulių rajono situacijos analizė

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

###### *Politiniai veiksniai*

Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planas, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, ES pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“, Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija, socialinės įtraukties didinimo 2014–2020 metų veiklos planas, viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2014–2020 metų sanglaudos politika, 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa, Septynioliktosios Vyriausybės programa tai dokumentai, teisės aktai, kuriais vadovaujasi Šiaulių rajono savivaldybės administracija, planuodama ir įgyvendindama Europos Sąjungos struktūrinėmis lėšomis finansuojamus investicijų projektus. Politiniai ir teisiniai veiksniai išsamiai aptarti 1.2.4. poskyryje apibūdinant teisinę bazę, reglamentuojančią investicijų projektų įgyvendinimą.

###### *Ekonominiai veiksniai*

**Investicinė aplinka.** Šiaulių rajone verta investuoti: gera strateginė padėtis, spartėjanti infrastruktūros plėtra, aiškūs mokesčiai, laisvi valstybinės žemės sklypai investuotojams, kvalifikuota darbo jėga, teigiamas rajono valdžios požiūris į verslą. Kadangi Šiaulių rajono savivaldybė žiedinė, galima dirbti Šiaulių mieste, kuris garsėja pramonės tradicijomis, o gyventi pigiau galima rajone.

**Ekonomika.** Ūkio subjektų skaičiaus pasikeitimas Šiaulių rajone parodo teritorijos konkurencingumą, atskleidžia, kaip keičiasi verslo aplinka. Vadovaujantis Šiaulių rajono savivaldybės administracijos duomenimis, 2018 m. pradžioje Šiaulių rajono savivaldybėje veikė 832 ūkio subjektai. Analizuojamu laikotarpiu veikiančių ūkio subjektų skaičius Šiaulių rajono savivaldybėje keitėsi netolygiai, tačiau, lyginant 2014 m. ir 2018 m. duomenis, išliko panašus (atitinkamai 839 ir 832). 2018 m. pradžioje didžiojoje dalyje (75,1 proc.) Šiaulių rajono įmonių dirbo iki 10 darbuotojų, o 12,0 proc. ūkio subjektų turėjo 100 ir daugiau darbuotojų. Šie duomenys rodo, kad rajone vyrauja ekonominiams pokyčiams jautrus mikroverslas. 10 didžiausių Šiaulių rajono savivaldybės įmonių 2018 m.: UAB „Baltic Champs“, UAB „Grafų baldai“, UAB „Bageta“, Kuršėnų ŽŪB, UAB „Ageseta“, UAB „Devold AMT“, UAB „Prekių gausa“, UAB Kuršėnų komunalinis ūkis, ŽŪB „Ginkūnų agrofirma“, UAB „Verbūnų duona“.

Šiaulių rajono savivaldybei priklausančios didžiausios įmonės: UAB „Kuršėnų vandenys“, UAB Kuršėnų komunalinis ūkis ir UAB Kuršėnų autobusų parkas. 2018 m. pabaigoje šios įmonės iš viso buvo įdarbinusios 186 darbuotojus.

Šiaulių rajone populiariausia ūkinė veikla pagal teisinę formą 2018 m. pradžioje buvo uždaroji akcinė bendrovė (UAB) – jų rajone buvo 55,8 proc. – ir individuali įmonė (IĮ) – jos rajone sudarė 20,9 proc. visų ūkio subjektų. Asociacijos Šiaulių rajone sudarė 5,6 proc., mažosios bendrijos – 2,2 proc. visų ūkio subjektų.

Pagal Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, Šiaulių rajono savivaldybėje 2018 metais daugiausia veikiančių ūkio subjektų vykdė didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklą (218 ūkio subjektų arba 26,2 proc.), transporto ir sandėliavimo veiklą (112 ūkio subjektų arba 13,5 proc.) ir apdirbamosios gamybos veiklą (110 veikiančių ūkio subjektų arba 13,2 proc.). Tuo tarpu šalyje 2018 m. pradžioje labiausiai buvo išplėtoti didmeninės ir mažmeninės prekybos veikla (26,2 proc.), profesinė, mokslinė ir techninė veikla (10,1 proc.) ir kita aptarnavimo veikla (9,8 proc.). Šiaulių apskrityje 2018 m. pradžioje daugiausia ūkio subjektų vykdė didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklą (25,7 proc.), kitą aptarnavimo veiklą (13,8 proc.) ir apdirbamosios gamybos veiklą (10,0 proc.). Kaip ir visoje šalyje, Šiaulių rajono savivaldybėje 2018 m. vyravo didmeninės ir mažmeninės prekybos veikla.

**Žemės ūkio fondas.** Remiantis Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos duomenimis, 2018 m. pabaigoje žemės ūkio naudmenos Šiaulių rajono savivaldybėje sudarė 55,0 proc. (apskrityje – 62,1 proc., šalyje – 52,6 proc.), miškai – 34,6 proc. (apskrityje – 27,2 proc., šalyje – 32,6 proc.) viso žemės ploto. Didelę žemės ūkio fondo dalį sudaro ariama žemė. Žemės ūkio naudmenų struktūroje ariama žemė Šiaulių rajone sudaro net 91 procentą. Šie duomenys parodo, kad žemės ūkis ir miškininkystė užima gana svarbią vietą Šiaulių rajone.

Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro duomenimis, Šiaulių rajono savivaldybėje, kaip ir šalyje bei Šiaulių apskrityje, dominuoja maži ūkiai, užimantys 3–10 ha plotą. Šiaulių rajono savivaldybėje smulkūs ūkiai, užimantys iki 1 ha, sudarė 6,3 proc., ir tai buvo didžiausia dalis iš visų Šiaulių apskrities rajonų savivaldybių.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, bendrosios žemės ūkio produkcijos apimtys analizuojamu periodu Šiaulių rajono savivaldybėje išaugo 4,5 mln. EUR (5,3 proc.), Šiaulių apskrityje – 9,3 mln. EUR (2,1 proc.), šalyje – 96,9 mln. EUR (4,1 proc.). Augalininkystės produkcijos apimtys Šiaulių rajono savivaldybėje didėjo 10,4 proc. (6,5 mln. EUR), Šiaulių apskrityje – 3,4 proc. (10,3 mln. EUR), visoje šalyje – 4,2 proc. (58,7 mln. EUR). Gyvulininkystės produkcijos gamybos apimtys Šiaulių rajono savivaldybėje 2014–2018 m. laikotarpiu sumažėjo 8,6 proc. (1,9

mln. EUR), Šiaulių apskrityje fiksuotas 0,8 proc. sumažėjimas (1,0 mln. EUR), o visoje šalyje 4,0 proc. (38,1 mln. EUR) augimas.

Šiaulių rajono savivaldybėje 2018 m. buvo pagaminta 19,8 proc. visos Šiaulių apskrities žemės ūkio produkcijos. Bendroji žemės ūkio produkcijos vertė savivaldybėje siekė 89,1 mln. EUR.

Šiaulių rajono savivaldybėje žemės ūkis daugiau orientuotas į augalininkystės produkcijos gaminimą. 2018 m. augalininkystė sudarė 77,3 proc. bendrosios žemės ūkio produkcijos. Šalyje ir Šiaulių apskrityje vyravo panašios tendencijos, kaip ir Šiaulių rajone – augalininkystė sudarė didžiausią bendrosios žemės ūkio produkcijos dalį (atitinkamai 59,4 ir 70,7 proc.).

Šiaulių rajono savivaldybei būdingas gana aukštas derlingumas. 2018 m. grūdinių kultūrų derlius buvo 20,7 proc. didesnis nei šalies ir 3,9 proc. didesnis nei Šiaulių apskrities vidurkiai, bulvių derlingumas šalies vidurkį viršijo 25,8 proc., Šiaulių apskrities vidurkį viršijo 21,9 proc.

**Turizmas.** Šiaulių rajono kraštas įdomus savo istorija, kultūriniais, istoriniais ir gamtos paminklais, kraštovaizdžiu. Kiekvienoje seniūnijoje yra lankytinų objektų, patrauklių turizmui ir poilsiui – tai rekreacinės vietovės, istoriniai, architektūriniai, gamtos paminklai.

Vienas didžiausių turistų traukos centrų Šiaulių rajono savivaldybėje yra Jurgaičių kaime esantis Kryžių kalnas. Šis objektas yra vienas lankomiausių ne tik savivaldybės, bet ir šalies mastu. Šiaulių rajono Turizmo ir verslo informacijos centro duomenimis, patraukliausi lankytojams pastaruoju metu buvo šie objektai: Kryžių kalnas, Kurtuvėnų regioninis parkas, Naisiai, Dargaičių etnografinis gatvinis kaimas bei Kuršėnų tautodailės ir amatų centras – Šiaulių rajono savivaldybės etninės kultūros ir tradicinių amatų centras.

Šiaulių rajono savivaldybės teritorijoje yra 51 gamtos paveldo objektas (toliau – GPO), iš jų 27 yra valstybės saugomi ir 24 savivaldybės saugomi GPO. Pagal rūšis yra saugomi šie objektai: 7 geologiniai GPO, iš jų 6 rieduliai ir 1 riedulių ekspozicija; 43 botaniniai GPO, iš jų 8 medžių grupės ir 35 medžiai; 1 zoologinis GPO – gyvūnų kolonija. Populiariausi arba labiausiai lankomi gamtos paveldo objektai: Bubių tuopos, Zuikiškės ažuolas, Šešiakamienė eglė, Martyno, Laumės akmenys, Dugnų ir Paežerių ažuolai. Taip pat rajone gausu mitologinių vietovių ir paminklų. Per Šiaulių rajono teritoriją teka Ventos ir Dubysos upės, plyti 27 natūralūs ežerai, užimantys 2,6 proc. rajono teritorijos.

Šiaulių rajono savivaldybė – viena iš turizmui ir rekreacijai vystyti pakankamai palankių savivaldybių, turinti didelį kultūros paveldo objektų ir gamtos paminklų tinklą.

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

Šiaulių rajonas nėra pirmaujantis, vertinant investicijų pritraukimą, lyginant su kitais didžiausiais šalies rajonais. TUI (tiesioginių užsienio investicijų) pritraukimas – svarbus veiksnys siekiant sukurti pridėtinę vertę, užtikrinti ilgalaikį ekonomikos augimą, paspartinti technologinių naujovių diegimą viešajame sektoriuje, pramonėje ir kitose verslo srityse.

## 1. Tiesioginės užsienio investicijos 2015–2017 m.

Metų pabaigoje

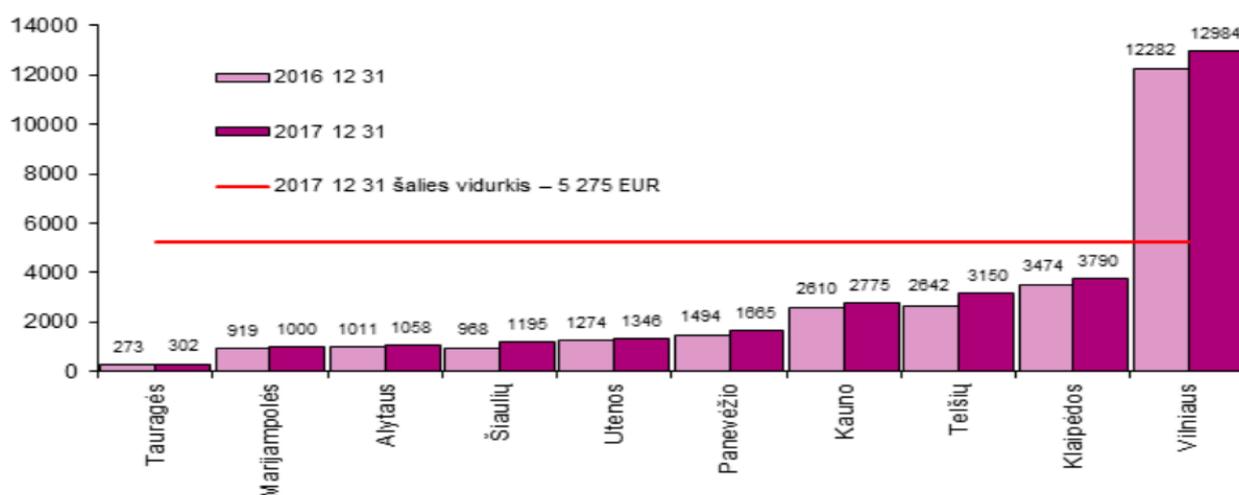
	TUI, mln. EUR			Vienam gyventojui vidutiniškai teko TUI, EUR		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Iš viso</b>	<b>13496,82</b>	<b>13925,59</b>	<b>14816,47</b>	<b>4673</b>	<b>4890</b>	<b>5275</b>
<b>Sostinės regionas</b>	<b>9528,02</b>	<b>9888,95</b>	<b>10456,84</b>	<b>11830</b>	<b>12282</b>	<b>12984</b>
<b>Šiaulių apskritis</b>	<b>177,23</b>	<b>261,82</b>	<b>317,18</b>	<b>641</b>	<b>968</b>	<b>1195</b>
Akmenės r. sav.	46,80	79,52	80,59	2247	3935	4110
Joniškio r. sav.	0,71	2,42	8,90	31	108	412
Kelmės r. sav.	0,16	0,13	0,31	6	5	12
Pakruojo r. sav.	33,01	39,30	51,16	1575	1935	2617
Radviliškio r. sav.	6,61	14,68	14,16	173	396	391
Šiaulių m. sav.	73,02	103,37	139,12	709	1021	1383
Šiaulių r. sav.	16,92	22,40	22,94	408	541	557

### 7 pav. Tiesioginės užsienio investicijos 2015-2017 m.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Analizuojant 7 paveikslą duomenis, akcentuotina, kad 2017 m. gruodžio 31 d. sukauptosios tiesioginės užsienio investicijos (TUI) Lietuvoje sudarė 14,8 mlrd. EUR ir, palyginti su 2016 m. tuo pačiu laikotarpiu, padidėjo 6,4 proc. TUI vienam Lietuvos gyventojui išaugo 7,9 proc. ir sudarė vidutiniškai 5,3 tūkst. EUR. Šiaulių rajone užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, 2015 metais sudarė 408 Eur, 2017 metais padidėjo iki 557 EUR matomas 149 EUR augimas, tai sudaro 27 procentų augimą.

TUI, tenkančios vienam gyventojui, pagal apskritis  
Eurais



### 8 pav. Tiesioginės užsienio investicijos 2015-2017 m.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Mažiau išsivystę regionai įprastai pritraukia mažiau tiesioginių užsienio investicijų, priežastis – nepalanki aplinka investicijoms: nepakankamai išvystyta infrastruktūra, biurokratinės kliūtys, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, sprendimas – gerinti investicinę aplinką. Tačiau, kaip matome 8

paveiksle, akcentuotina, kad palyginti su 2016 m. pabaiga, TUI didėjo visose apskrityse, didžiausias augimas buvo Šiaulių (21,1 proc.) ir Telšių (16,1 proc.) apskrityse.

**Socialiniai veiksniai aptarti** 3.1.2 poskyryje *Vidinių veiksnių analizė*.

**Technologiniai veiksniai: didėjantis kompiuterizacijos lygis**

Šiaulių rajono savivaldybėje įdiegta moderni kompleksinė telekomunikacijos paslaugų sistema, kuri išsiskiria funkcionalumu, paprastu administravimu, galimybe lengvai ją išplėsti. Šiuo metu visi Šiaulių rajono savivaldybės skyriai naudojami bendra vidinio duomenų perdavimo ir telekomunikacijų infrastruktūra, kuri užtikrina patikimą ir saugų ryšį. Spartina duomenų perdavimą, mažina administracinę našą. Įdiegta vienoda finansų valdymo sistema, projektų administravimui ir jų vykdymo kontrolei įdiegta patogi programa.

### 3.1.2. Vidinių veiksnių analizė

**Rajono gyventojų skaičiaus analizė.**

Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, vidutinis metinis gyventojų skaičius Šiaulių apskrityje ir jos savivaldybėse pateiktas 9 paveiksle.

#### Vidutinis metinis gyventojų skaičius

	Vidutinis metinis gyventojų skaičius   asmenys			
	2015	2016	2017	2018
Šiaulių apskritis	278 981	273 405	267 974	263 975*
Akmenės r. sav.	21 078	20 517	19 908	19 365*
Joniškio r. sav.	23 477	22 798	22 016	21 354*
Kelmės r. sav.	29 103	28 196	27 261	26 397*
Pakruojo r. sav.	21 256	20 633	19 929	19 309*
Radviliškio r. sav.	38 648	37 683	36 641	35 846*
Šiaulių m. sav.	103 775	102 097	100 894	100 347*
Šiaulių r. sav.	41 644	41 481	41 325	41 357*

**9 pav.** Tiesioginės užsienio investicijos 2015-2017 m.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, 2015 m. Šiaulių rajone gyveno 41 644 gyventojai, palyginti su 2018 m. 287 žmonėmis mažiau negu 2015 metais. Pagal procentinį gyventojų sumažėjimą per 2015–2018 m. Šiaulių rajonas išlaiko vieną mažiausių gyventojų mažėjimo tendenciją. Tačiau tai yra iškreipti duomenys, kadangi gyventojų skaičiaus stabilumui didelę įtaką turi tai, kad savivaldybė yra žiedinė, gyventojai, dėl patogaus susisiekimo ir gerėjančios infrastruktūros vis dažniau keliasi gyventi į rajoną, nors jų darbo vietos yra mieste. Gyventojų skaičiui mažėjant nežymiai, Šiaulių rajone išlieka investicijų projektų poreikis, aktuali mokyklų ir dienos centrų renovacija, įrangos ir baldų pirkimai.

### ***Teisinė bazė***

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

### ***Organizacinė struktūra***

Šiaulių rajono savivaldybės taryba išrinkta ketveriems metams savivaldybių rinkimuose, vykusiuose 2015 m. kovo 1 d., rinkimus laimėjusios partijos Lietuvos valstiečių ir žaliųjų sąjungos, Lietuvos Respublikos liberalų sąjūdžio ir Darbo partijos atstovai, pasirašė Koalicijos sutartį.

Tarybą sudaro 25 Tarybos nariai. Iš Tarybos narių sudaromi Tarybos komitetai, jų pagrindinė funkcija – preliminarus klausimų nagrinėjimas ir teikimas Tarybai, merui svarstyti, kontroliuoti, kaip vykdomi Tarybos sprendimai, mero potvarkiai, *ar laikomasi LR įstatymų*.

Iš Tarybos narių yra sudaryti 5 Tarybos komitetai: Finansų ir ekonomikos, Švietimo, Kultūros ir sporto, Rajono ūkio ir plėtros, Sveikatos ir socialinių reikalų bei Kontrolės (Šiaulių rajono strateginis plėtros planas 2017-2023 m. patvirtintas 2016 m. lapkričio 15 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos Nr. T-298).

### ***Planavimo sistema***

Šiaulių rajono vystymasis įgyvendinamas pagal du planavimo dokumentus – ilgalaikį Šiaulių rajono plėtros strateginį planą ir Šiaulių rajono savivaldybės teritorijos bendrąjį planą. Bendrasis planas – teritorijų naudojimo prioritetus atspindintis dokumentas, patvirtintas Tarybos 2009 m. birželio 12 d.

Taryba patvirtino ilgalaikį strateginio planavimo dokumentą – **Šiaulių rajono strateginį plėtros planą 2017-2023 m.** (2016 m. lapkričio 15 d. Šiaulių rajono savivaldybės taryba Nr. T-298) „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės veiklos strateginio planavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Vadovaujantis patvirtintu Strateginio planavimo tvarkos aprašu, kiekvienais metais Šiaulių rajono savivaldybėje rengiami Savivaldybės veiklos trimečiai planai.

### **3.1.3. SSGG analizė**

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

## SSGG analizės matrica

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
<p>Šiaulių rajono savivaldybėje įdiegta strateginio planavimo sistema</p> <p>Šiaulių rajono 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, užtikrinanti spartesnę bei kokybiškesnę gyventojų aptarnavimą</p> <p>Savivaldybė apie planuojamą savo veiklą ir priimamus sprendimus operatyviai informuoja ir į sprendimų svarstymo bei priėmimo procesą įtraukia bendruomenę</p> <p>Sumažėję migracijos srautai ir augantys vidinės migracijos srautai</p> <p>Didėjantis gyventojų užimtumas</p> <p>Augantis statybos įmonių skaičius</p> <p>Didžiausios statybos darbų apimtys tarp Šiaulių apskrities rajoninių savivaldybių</p> <p>Turizmui ir poilsiui patrauklūs lankytini objektai</p> <p>Bazinė socialinių paslaugų sistemos sukūrimas</p> <p>Besikuriančių naujų kultūros židinių – Naisių – buvimas</p> <p>Didėjantis reguliarių vietinio susisiekimo autobusais maršrutų skaičius</p> <p>Vykdoma vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo tinklų plėtra</p> <p>Įgyvendinami šilumos ūkio renovacijos projektai</p>	<p>Administracijos struktūrą stipriai įtakoja Savivaldybių tarybų rinkimai</p> <p>Savivaldybėje yra įdiegta strateginio planavimo sistema, vis dar neigiamas darbuotojų požiūris ir atsakomybės stoka sudaro kliūtis efektyviam sistemos funkcionavimui</p> <p>Mažėjantis gyventojų skaičius</p> <p>Menkos investicijos į turizmo sektoriaus plėtotę</p> <p>Prasta kultūrinio ir (arba) architektūrinio paveldo fizinė būklė</p> <p>Viešosios ir visuomeninės infrastruktūros nepakankamas pritaikymas neįgalųjų poreikiams</p> <p>Lėšų trūkumas nevyriausybinų organizacijų veikloms</p> <p>Viena mažiausių Šiaulių apskrityje asfaltuotų vietinės reikšmės kelių dalis</p> <p>Neišvystyta dviračių transporto sistema</p> <p>Nepakankamai sparčiai vykdomas daugiabučių namų modernizavimas</p>
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<p>Racionaliai panaudota ES struktūrinių fondų parama teigiamai paveiks susisiekimo ir rekreacinės infrastruktūros plėtrą, sveikatinimo ir socialinės sferos įstaigų materialinę bazę</p> <p>Strateginio planavimo sistemos įgyvendinimo gerinimas leis geriau planuoti veiklą ir finansinius išteklius, bus užtikrinta administracijos padalinių atskaitomybė</p> <p>Augančios tiesioginės užsienio investicijos</p> <p>Strategiškai gera geografinė padėtis</p> <p>Efektyvesnis projektų valdymas</p> <p>Švietimo, sveikatos, kultūros, sporto įstaigų turimos materialinės bazės renovavimas ir tobulinimas.</p> <p>Statybos sektoriaus plėtra didėjant daugiabučių gyvenamųjų namų renovacijos ir kitų investicinių projektų įgyvendinimo apimtims</p> <p>Nenaudojamų viešųjų pastatų pritaikymas gyventojų reikmėms</p> <p>Turistinių maršrutų plėtojimas</p> <p>Turizmo infrastruktūros atnaujinimas ir plėtra (tame tarpe dviračių ir pėsčiųjų takų)</p> <p>Švietimo įstaigų modernizavimas, techninės bazės atnaujinimas</p> <p>Sveikatos priežiūros įstaigų modernizavimas, techninės bazės atnaujinimas, veiklos funkcionalumo didinimas</p> <p>Socialinių paslaugų pasiūlos didinimas ir infrastruktūros plėtra</p> <p>Europos Sąjungos paramos ir Šiaulių rajono savivaldybės lėšų panaudojimas įgyvendinant aplinkos apsaugos programas</p> <p>Vietinės reikšmės kelių būklės ir susisiekimo patogumo gerinimas, kelių asfaltavimas</p> <p>Kompleksiškas parkų, skverų ir žaliųjų plotų projektavimo ir plėtros vykdymas</p> <p>Dviračių takų tinklo plėtra, esamų takų būklės gerinimas</p> <p>Viešojo transporto modernizavimas įsigyjant naujas ekologiškas transporto priemones</p> <p>Pastatų modernizavimas didinant energijos efektyvumą ir naudojant alternatyvius bei atsinaujinančius energijos šaltinius</p>	<p>Verslumo iniciatyvų slopinimas</p> <p>Augantis socialinės rizikos grupių asmenų skaičius</p> <p>Didėjant eismo intensyvumui ir neskiriant pakankamai lėšų kelių renovacijai ir priežiūrai, galimas eismo įvykių skaičiaus didėjimas keliuose</p> <p>Didėjantis kitų šalies regionų investicinis patrauklumas</p> <p>Mažėjantis gyvenamųjų ir neįgyvenamųjų pastatų poreikis</p> <p>Butų savininkų pasyvumas renovuojant (modernizuojant) daugiabučius</p> <p>Mažos investicijos turizmo plėtrai</p> <p>Privatiems asmenims priklausančio unikalaus kultūros paveldo nykimas dėl jų savininkų abejingumo ir neryžtingumo bei finansinių problemų</p> <p>Švietimo sistemos turimų išteklių neefektyvus panaudojimas mažėjant mokinių skaičiui, lyginant su miesto vietovėmis</p> <p>Prastėjanti kelių ir gatvių būklė</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, vadovaujantis Šiaulių rajono savivaldybės strateginiais dokumentais.

*Šiaulių rajono stiprybės įgyvendinant Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus:*

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

Šiaulių rajono savivaldybėje dirba ganėtinai kvalifikuotas personalas, kurio kvalifikacija yra nuolat keliama naudojant Savivaldybės biudžeto ir ES fondų lėšas. 2007–2013 m. finansavimo laikotarpiu įgyvendintas projektas: „Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų kompetencijų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas“ tikslas – didinti Šiaulių rajono savivaldybės veiklos efektyvumą bei administracinius gebėjimus tobulinant Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų kvalifikaciją. Mokymuose dalyvavo 40 Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų.

Šiaulių rajono savivaldybėje 2011 metais pradėta naudotis kompiuterine dokumentų apskaitos ir pavedimų kontrolės programa „Avilyš“. Įgyvendinus projektą „Elektroninės demokratijos stiprinimas Šiaulių rajone ir regione“ bendradarbiaujant su Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių miesto savivaldybių administracijomis, sukurta, įdiegta ir nuolat atnaujinama elektroninės demokratijos sistema, suteikianti galimybę gyventojams reikšti nuomonę įvairiais savivaldybės gyvavimo klausimais, teikti pastabas dėl savivaldybės rengiamų teisės aktų, susipažinti su aktualia, operatyvia ir lengvai pasiekiamą informacija apie savivaldybės rengiamus ir priimamus sprendimus, diskutuoti, teikti e-skundus, e-peticijas, keistis nuomonėmis. Sudarytos sąlygos tiesiogiai transliuoti savivaldybės tarybos posėdžius, užtikrinant galimybę gyventojams susipažinti su politikų darbo procesu, sprendimų priėmimo eiga, realiu laiku savivaldybės tinklapyje pateikti balsavimų rezultatus. Naudojantis šiuolaikinėmis technologijomis, savivaldybės administracijos darbuotojai užtikrina spartesnę bei kokybiškesnę gyventojų aptarnavimo procesą. Šiaulių rajono savivaldybė apie planuojamą veiklą ir priimamus sprendimus informacinių technologijų pagalba operatyviai informuoja visuomenę, taip suteikdama galimybę į valdymo procesą įsitraukti rajono bendruomenei.

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

Reikšminga įtaka savivaldybės administracijos struktūrai – Savivaldybių tarybų rinkimai. Savivaldybės prioritetai įgyvendinant investicijų projektus keičiasi kas ketveri metai, pasikeitus politinei valdžiai dažnai pasikeičia ir savivaldybės prioritetai, sprendžiant, kurios srities investicijų projektams bus teikiama pirmenybė. (infrastruktūros gerinimui, švietimo, kultūros).

Šiaulių rajonas nėra pirmaujantis, vertinant investicijų pritraukimą, lyginant su kitais didžiausiais šalies rajonais. TUI (tiesioginių užsienio investicijų) pritraukimas – svarbus veiksnys siekiant sukurti pridėtinę vertę, užtikrinti ilgalaikį ekonomikos augimą, paspartinti technologinių naujovių diegimą viešajame sektoriuje, pramonėje ir kitose verslo srityse.

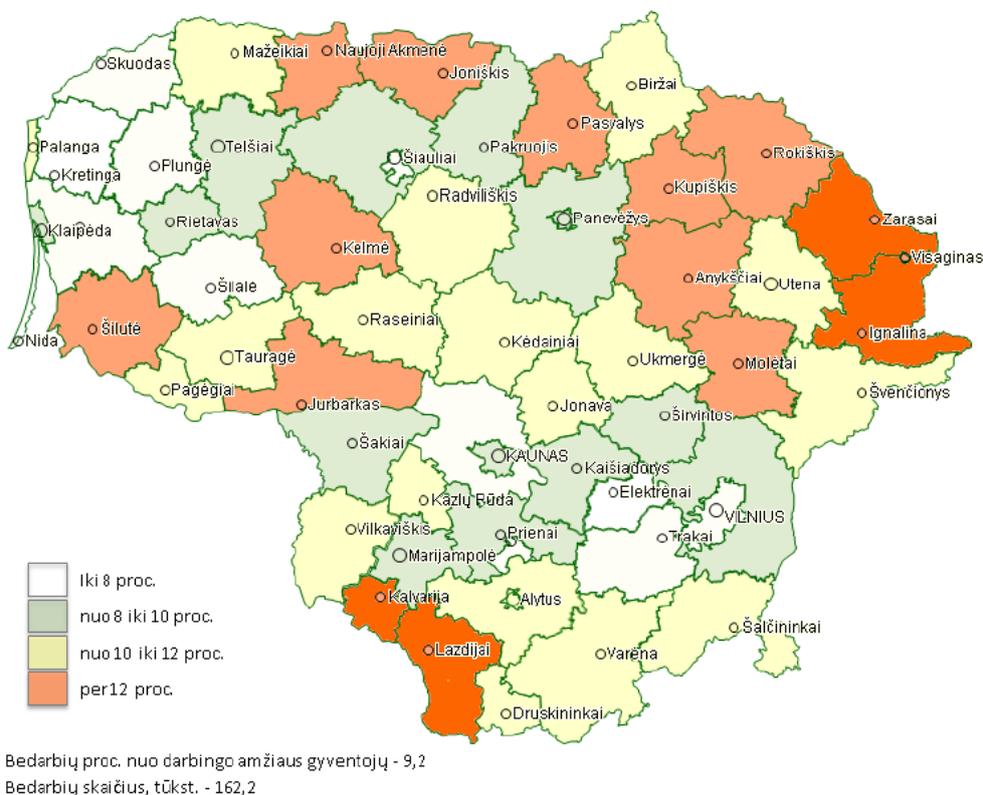
Šiaulių rajono savivaldybėje yra įdiegta strateginio planavimo sistema, vis dar neigiamas darbuotojų požiūris ir atsakomybės stoka sudaro kliūtis efektyviam sistemos funkcionavimui. Įgyvendintas projektas, kurio viena iš veiklų – finansų valdymo sistemos diegimas. Projekto vykdymo metu savivaldybės administracijai buvo įdiegta vienoda finansų valdymo sistema, tačiau dėl darbuotojų nenoro naudotis naująja sistema, ji savivaldybėje nėra efektyvi. Šiaulių rajono savivaldybėje 2011 metais taip pat pradėta naudotis kompiuterine dokumentų apskaitos ir pavedimų kontrolės programa „Avilys“, programa apjungia savivaldybės administracijos struktūrinius padalinius, tik 2016 m. ji pradėta naudoti pilna apimtimi, išnaudojant visas galimybes, tokias kaip sutarčių registras, dokumentų pasirašymas elektroniniu parašu, tačiau vis dar pasitaiko žmogiškojo faktoriaus problemų.

Gyventojų skaičiui mažėjant nežymiai, Šiaulių rajone išlieka investicijų projektų poreikis, aktuali mokyklų ir dienos centrų renovacija, įrangos ir baldų pirkimai.

*Šiaulių rajono galimybės įgyvendinant Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus:*

Efektyviai įsisavinta ES struktūrinių fondų parama teigiamai paveiks rajono susisiekimo ir rekreacinės infrastruktūros plėtrą, kultūros ir turizmo, sveikatinimo ir socialinės sferos įstaigų materialinę bazę. Planuojant 2014–2020 m. programavimo laikotarpio investicijų projektus Šiaulių rajono gyventojams teikiamų viešųjų paslaugų infrastruktūra ir numatyti jų plėtrą panaudojant Europos Sąjungos 2014–2020 metų investicijas, įgyvendinant investicijų projektus konkrečiose srityse, prisidedama ne tik prie konkrečių problemų sprendimo, bet ir užimtumo didinimo rajone.

Registruoti bedarbiai pagal savivaldybes, 2018 m. balandžio 1 d.



**10 pav.** Šiaulių rajono bedarbiai, registruoti Užimtumo tarnyboje.  
Šaltinis: Lietuvos užimtumo tarnyba

Įvertinus 10 pav. duomenis, galima teigti, kad Šiaulių rajone nedarbo lygis yra žemas, registruotų bedarbių procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų yra nuo 8 iki 10 procentų.

Strateginio planavimo sistemos įgyvendinimo tobulinimas leis geriau planuoti savivaldybės veiklą ir finansinius išteklius, užtikrinant savivaldybės administracijos padalinių atskaitomybę ir atsakomybę už ilgalaikio plano veiksmų planavimą ir įgyvendinimą bei finansinių resursų tikslingą panaudojimą.

*Šiaulių rajono grėsmės įgyvendinant Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus investicijų projektus:*

Verslumo iniciatyvų slopinimas. Vis dar egzistuoja didelė biurokratija įgyvendinant investicijų projektus siekiama sumažinti biurokratinių procedūrų skaičių, pagreitinti būtinas atlikti procedūras, skatinti verslą plėstis kuriant naujas darbo vietas Šiaulių rajone.

Didėjantis socialinės rizikos grupių asmenų skaičius. Socialinės rizikos asmenų skaičius Šiaulių rajone, kaip ir visoje Lietuvoje, auga didėjančia progresija. Nors 2007–2013 m. finansavimo laikotarpiu buvo įgyvendinta keletas investicijų projektų, nuperkant ar renovuojant butus jų poreikiams tenkinti. Įgyvendinamas projektas, teikiant kompleksines paslaugas šeimoms. Tačiau

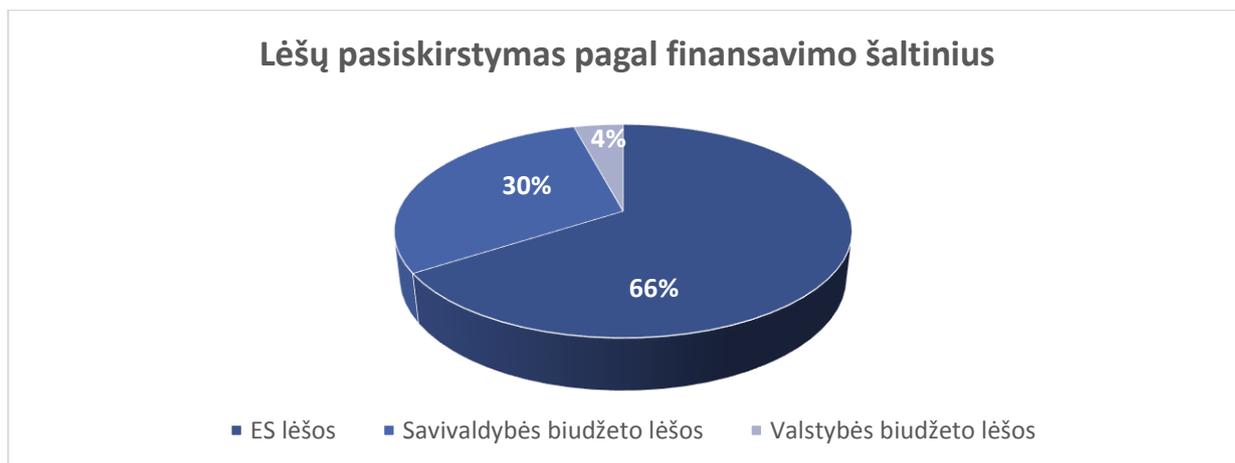
paslaugų poreikis socialinės rizikos asmenų interesams tenkinti yra didesnis, nei galima pasiekti įgyvendinus minėtus investicijų projektus.

Didėjant eismo intensyvumui ir neskiriant pakankamai lėšų kelių renovacijai ir priežiūrai, galimas eismo įvykių skaičiaus didėjimas keliuose. Šiaulių rajono savivaldybės biudžete skiriama vis daugiau lėšų rajono infrastruktūros priemonėms, o tarp jų ir kelių būklei gerinti.

### **3.2. 2014-2018 m. ES, valstybės biudžeto ir Šiaulių rajono savivaldybės lėšomis bendrai finansuotų įgyvendinamų projektų analizė**

Šiaulių rajono savivaldybės administracija 2015–2018 m. įgyvendino 30 ES, valstybės biudžeto ir savivaldybės lėšomis bendrai finansuotus įvairaus pobūdžio projektus iš kurių 4 baigti įgyvendinti, o likę 26 – vis dar vykdomi (priedas Nr. 1). Analizei pasirenkami tik tie projektai, kurių sutartys (priedas Nr. 3) pasirašytos iki 2018 m. gruodžio 31 d. Atkreipiamas dėmesys, kad įgyvendinant projektus jų vertės keičiasi priklausomai nuo įvykdytų viešųjų pirkimų procedūrų rezultatų, paraiškose nenumatytų papildomų darbų. Kadangi dauguma projektų dar nėra pasibaigę, nėra įmanoma tiksliai įvertinti, kiek lėšų reikės jų įgyvendinimui, todėl atliekant analizę vadovaujamasi projektų sutartyse patvirtintomis projektų vertėmis ir jiems skirtomis ES ir VB finansavimo bei Šiaulių rajono savivaldybės lėšomis. Į analizę taip pat neįtraukiami projektai, kurių vertė mažesnė, nei 30 000 eurų, projektai, kuriuose Šiaulių rajono savivaldybės administracija dalyvauja partnerio teisėmis, bei ministerijų skiriamos dotacijos.

Projektai įgyvendinami pagal savivaldybės strateginiame plane išskeltus tikslus ir uždavinius ir apima daug sričių: viešosios ir susisiekimo infrastruktūros įrengimo ir atnaujinimo, viešųjų ir kultūros paveldo pastatų remonto ir modernizavimo, vandens telkinių būklės gerinimo, vandentiekio ir nuotekų surinkimo tinklų plėtros ir rekonstravimo, kraštovaizdžio tvarkymo, švietimo, socialinėje, eismo saugumo gerinimo, viešųjų pastatų energinio efektyvumo didinimo, viešojo transporto priemonių parkų atnaujinimo, turizmo, viešųjų erdvių pritaikymo visuomenės ir verslo poreikiams. Pasirašytose 2014–2020 m. finansavimo periodo projektų sutartyse (PS) patvirtintų biudžetų duomenimis, Šiaulių rajono savivaldybės administracija 2014–2018 metų laikotarpiu įgyvendino projektų, kurių bendra vertė didesnė nei 14 mln. Eur, iš jų 9,4 mln. Eur sudaro ES struktūrinių fondų lėšos, 4,3 mln. Eur – savivaldybės biudžeto lėšos, 0,6 mln. Eur – valstybės biudžeto lėšos. Projektų biudžetuose suplanuotų lėšų pasiskirstymas pagal finansavimo šaltinius pateiktas 11 pav.



**11 pav.** Projektų lėšų pasiskirstymas pagal finansavimo šaltinius  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės naudojantis projektų sutartimis.

Analizuojant 11 pav. pateiktus duomenis, matoma, kad pagrindinis Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamų 2014–2020 m. finansavimo laikotarpio projektų šaltinis yra ES fondų lėšos, kurių dalis bendroje projektų vertėje sudaro 66 procentus, dar keturi procentai projektų įgyvendinimui reikalingų lėšų skiriama iš valstybės biudžeto, tad savivaldybės biudžeto lėšų poreikis sudaro 30 proc.

7 lentelė

#### Projektų klasifikacija pagal institucijas ir programas bei prioritetus

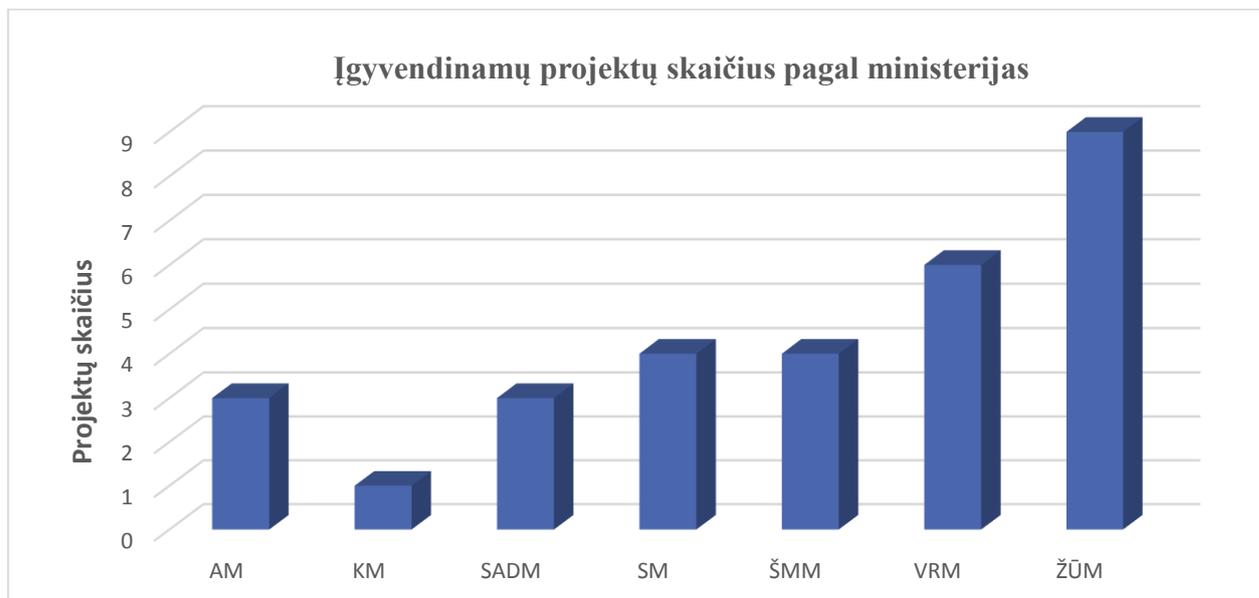
Eil. Nr.	Ministerija	Projektų skaičius	Įgyvendinančioji institucija	Projektų skaičius	Veiksmų programos prioritetai, kitos programos	Projektų skaičius
1	Lietuvos Respublikos aplinkos (AM)	3	Aplinkos projektų valdymo agentūra (APVA)	3	5	3
2	Lietuvos Respublikos kultūros (KM)	1	Centrinė projektų valdymo agentūra CPVA	1	5	1
3	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo (SADM)	3	CPVA	3	8	3
4	Lietuvos Respublikos susisiekimo (SM)	4	CPVA	4	4	2
					6	2
5	Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto (ŠMM)	4	CPVA	2	9	4
			ESFA	2		
6	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų (VRM)	6	CPVA	6	7	3
					8	3
7	Lietuvos Respublikos žemės ūkio (ŽŪM)	9	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie žemės ūkio ministerijos (NMA)	9	Kaimo plėtros 2014-2020 m. programa	9

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis projektų sutartimis

Šiaulių rajono savivaldybės administracijos 2014–2018 metais vykdomų projektų įgyvendinimą administruoja šios institucijos: Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, Lietuvos Respublikos švietimo mokslo ir sporto ministerija, Lietuvos Respublikos ūkio ministerija ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 7 lentelėje pateikta projektų klasifikacija pagal jų įgyvendinimą administruojančias ministerijas, įgyvendinančias institucijas bei 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos prioritetus ir kitas programas.

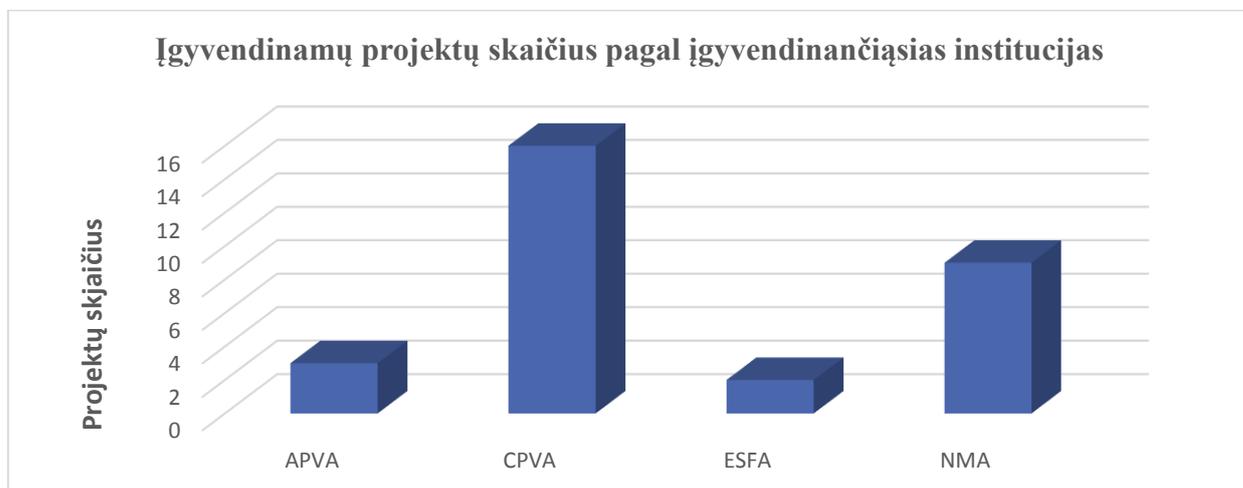
Vykdam Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos administruojamus projektus didžiausias dėmesys skiriamas mažųjų rajono gyvenviečių viešosios infrastruktūros tvarkymui – viešųjų pastatų atnaujinimui, naujų viešųjų erdvių sukūrimui ir jau esančių tvarkymui, vandentiekio ir nuotekų tinklų įrengimui. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos kuruojamų projektų investicijos orientuotos į didesnių miestelių bei Kuršėnų miesto infrastruktūros tvarkymą, įrengimą bei pritaikymą visuomenės ir verslo poreikiams. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos projektų investicijomis siekiama prisidėti prie Šiaulių rajono savivaldybės socialinio būsto plėtros, socialinių paslaugų plėtros ir jų kokybės gerinimo. Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos ministerijos kuruojamų projektų investicijos akcentuotos į aplinkosaugą, kraštovaizdžio tvarkymą, biologinės įvairovės išsaugojimą, vandens telkinių būklės gerinimą, kultūros paveldo objektų tvarkymą išsaugant kraštovaizdžio vertybes.

7 lentelės duomenys grafiškai pateikti 11, 12, 13 ir 14 paveiksluose, kuriuose matomas įgyvendinamų projektų skaičiaus pasiskirstymas pagal kiekvieną kriterijų.



**12 pav.** Įgyvendinamų projektų pasiskirstymas pagal jų įgyvendinimą administruojančias ministerijas  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis projektų finansavimo ir administravimo sutartimis

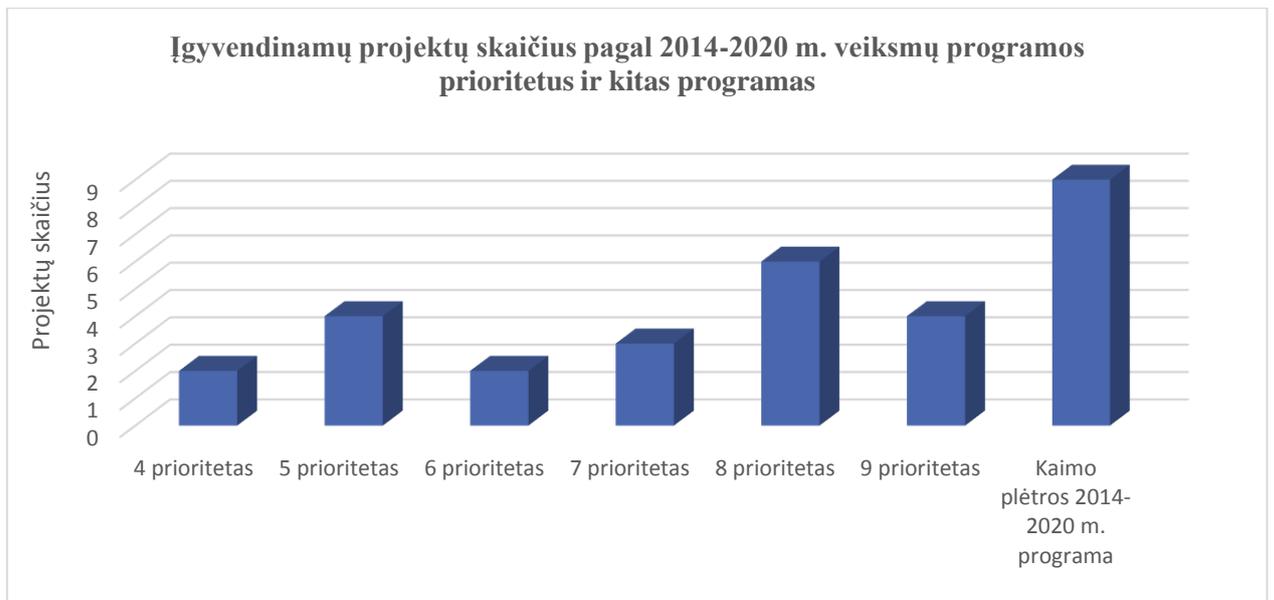
Analizuojant 12 pav. pastebima, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracija 2014–2018 m. laikotarpiu daugiausia įgyvendino Žemės ūkio ir Vidaus reikalų ministerijų administruojamų investicijų projektų (atitinkamai 9 ir 6 projektai) – bendrai jie sudaro pusę visų įgyvendinamų projektų. Kitų ministerijų kuruojamų projektų skaičius panašus – po 3 arba 4, tuo tarpu pagal Kultūros ministerijos administruojamas priemones įgyvendintas tik vienas projektas.



**13 pav.** Įgyvendinamų projektų pasiskirstymas pagal įgyvendinančias institucijas  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis projektų finansavimo ir administravimo sutartimis

Analizuojant projektų pasiskirstymą pagal įgyvendinančiąsias institucijas (13 pav.), matoma, kad daugiausiai Šiaulių rajono savivaldybės administracijos projektų 2014–2018 m. laikotarpiu įgyvendinama bendradarbiaujant su Centrine projektų valdymo agentūra, kuri kuruoja 16 savivaldybės projektų. Nacionalinė mokėjimo agentūra administruoja 9 projektus, o mažiausiai įgyvendinta Europos socialinio fondo (2 projektai) ir Aplinkos projektų valdymo (3 projektai) agentūrų kuruojamų projektų.

Vertinant projektų skaičius pasiskirstymą pagal programas ir prioritetus (14 pav.) ryškiausiai išsiskiria kaimo plėtros programa, pagal kurios priemones įgyvendinti 9 projektai. Vertinant pagal ES fondų investicijų veiksmų programos prioritetus daugiausiai projektų (6) įgyvendinama siekiant 8 prioriteto – Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu – tikslų. Po 4 projektus įgyvendinama pagal 5 (Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos) ir 9 (Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas) prioritetus, 3 projektai vykdomi pagal 7 prioritetą (Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas). Mažiausiai – po 2 projektus, vykdoma siekiant įgyvendinti 4 (Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas) ir 6 (Darniojo transporto, pagrindinių tinklų infrastruktūros skatinimas) prioritetus.



**14 pav.** Įgyvendinamų projektų pasiskirstymas pagal 2014-2020 m. veiksmų programos prioritetus ir kitas programas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis projektų finansavimo ir administravimo sutartimis

2014–2018 m. laikotarpiu Šiaulių rajono savivaldybės administracija įgyvendino regioninio ir valstybinio planavimo projektus. Procentinė investicijų projektų išraiška pateikta 15 pav.



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

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis projektų sutartimis

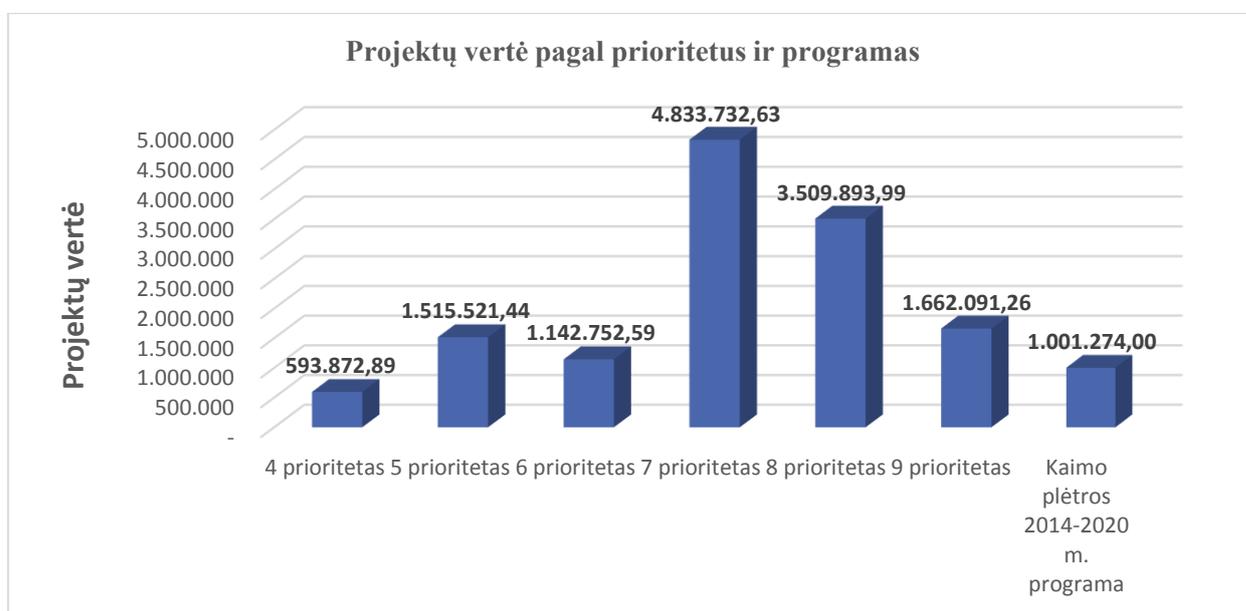
Analizuojant 15 pav. duomenis galima daryti išvadą, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracijos 2014–2018 m. laikotarpiu įgyvendinami regioninio planavimo projektai turi didesnę įtaką siekiant rajono strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, nei valstybinio planavimo ar konkursiniai projektai.

### 3.3. 2014–2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos ir ES lėšomis bendrai finansuotų projektų analizė

#### 3.3.1. Bendra projektų informacija, jos vertinimas

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

Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamų projektų vertės svyruoja nuo 35 000 Eur iki 3,26 mln. Eur, todėl negalima teigti, kad savivaldybei svarbiausi prioritetai ar programos yra tiek, pagal kuriuos įgyvendinama daugiausiai projektų. Siekiant įvertinti realią prioritetų ir kitų programų reikšmę Šiaulių rajono vystymuisi ir plėtrai, tikslingiausia prioritetus ir programas vertinti pagal bendras projektų vertes (16 pav.).



**16 pav.** Prioritetų ir programų pasiskirstymas pagal bendras projektų vertes

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis projektų sutartimis

Lyginant 16 ir 14 paveikslus matoma, kad Kaimo plėtros programos, pagal kurią įgyvendinama daugiausiai Šiaulių rajono savivaldybės administracijos projektų, vertė (1 mln. Eur) yra beveik mažiausia lyginant su Veiksmų programos prioritetų projektų vertėmis. Tuo tarpu 7 prioriteto, pagal kurį įgyvendinami tik trys projektai, vertė yra didžiausia – 4,8 mln. Eur antro pagal investicijų dydį, 8 prioriteto projektų vertė sudaro 3,5 mln., o mažiausiai reikšmingi savivaldybei – 4 prioriteto projektai.

Atsižvelgiant į 16 paveiksle pateiktą informaciją, tolimesnei projektų analizei atrinkti projektai, įgyvendinti pagal finansiškai reikšmingiausius prioritetus – „Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas“ ir „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“.

Pagal 7 prioritetą „Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas“ Šiaulių rajono savivaldybės administracija įgyvendina 3 projektus (projektas 7-1, projektas 7-2 ir projektas 7-3). Visi trys projektai yra įtraukti į Šiaulių regiono Integruotą teritorijų vystymo programą ir yra įgyvendinami pagal 07.1.1-CPVA-R-905 priemonę „Miestų kompleksinė plėtra“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 23 d. įsakymu Nr. 1V-481). Vienas iš šių projektų – projektas 7-1 baigtas įgyvendinti 2017 metais.

Pagal 8 prioritetą „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ įgyvendinami 6 projektai, iš kurių trys (Projektas 8-3, Projektas 8-4 ir Projektas 8-5) – pagal 08.2.1-CPVA-R-908 priemonę „Kaimo gyvenamųjų vietovių atnaujinimas“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 21 d. įsakymu Nr. 1V-833). Projektas 8-1 įgyvendinamas pagal 08.1.1-CPVA-R-408 priemonę „Socialinio būsto fondo plėtra“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. rugsėjo 16 d. įsakymu Nr. A1- 525), Projektas 8-2 įgyvendinamas pagal 08.4.1-ESFA-V-416 priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. liepos 15 d. įsakymu Nr. A1-364), projektas 8-6 įgyvendinamas pagal 08.1.2-CPVA-R-407 priemonę „Socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“ (projektų finansavimo sąlygų aprašas patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. A1-307).

### **3.3.1.2. Projektų tikslai**

Projektų 7-1, 7-2 ir 7-3, kurie yra įtraukti į Šiaulių regiono integruotą teritorijų vystymo programą, tikslai atitinka pirmąjį šios programos tikslą – padidinti Šiaulių regiono tikslinių teritorijų gyventojų užimtumą, gerinant patrauklumą gyvenimui, darbui ir investicijoms. Įgyvendinant šiuos projektus tvarkoma Kuršėnų miesto centrinės dalies infrastruktūra, siekiant sudaryti sąlygas didėti gyventojų užimtumui Kuršėnų mieste, skatinti socialinę ir ekonominę plėtrą.

Pagrindinis priemonės, pagal kurią įgyvendinami šie projektai, tikslas – sudaryti sąlygas gyventojų užimtumui didėti tikslinėse teritorijose, skatinti socialinę ir ekonominę plėtrą (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 23 d. įsakymas Nr. 1V-481).

Projektu 8-1 siekiama gerinti socialinio būsto prieinamumą Šiaulių rajono savivaldybės pažeidžiamiausioms gyventojų grupėms (asmenims ir šeimoms, turintiems teisę į socialinio būsto nuomą). Priemonės tikslas – padidinti savivaldybių socialinio būsto fondą, siekiant išplėsti galimybes apsirūpinti būstu asmenims ir šeimoms, turintiems teisę į socialinio būsto nuomą (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. rugsėjo 16 d. įsakymas Nr. A1- 525).

Projekto 8-2 tikslas – sudaryti sąlygas Šiaulių rajone gyvenančioms šeimoms gauti kompleksiskai teikiamas paslaugas, padedant įveikti iškilusius sunkumus ir krizes bei derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus. Priemonės tikslas – sudaryti sąlygas šeimai gauti kompleksiskai teikiamas paslaugas, užtikrinant paslaugų prieinamumą kuo arčiau šeimos gyvenamosios vietos ir siekiant įgalinti šeimą įveikti iškilusius sunkumus ir krizes bei padėti derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. liepos 15 d. įsakymas Nr. A1-364).

Įgyvendinant projektus 8-3, 8-4 ir 8-5 siekiama prisidėti prie gyvenamosios aplinkos kokybės netolygumų mažinimo Meškuičių, Grudžių ir Kairių miesteliuose, skatinant socialinę bei ekonominę plėtrą. Priemonės tikslas – sumažinti gyvenamosios aplinkos kokybės netolygumus, skatinant socialinę bei ekonominę plėtrą tikslinėse teritorijose (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 21 d. įsakymas Nr. 1V-833).

Projekto 8-6 tikslas – gerinti socialinių paslaugų prieinamumą Šiaulių rajone, plėtojant socialinių paslaugų infrastruktūrą. Priemonės tikslas – gerinti socialinių paslaugų prieinamumą bendruomenėje, mažinti regioninius skirtumus, plėtojant socialinių paslaugų infrastruktūrą bendruomenėje senyvo amžiaus asmenims, socialiai pažeidžiamoms asmenų grupėms (neįgaliems asmenims (išskyrus turinčius proto ar (ir) psichikos negalią), socialinės rizikos asmenims) ir jų šeimoms (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. A1-307).

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

7-1 ir 7-2 projektuose išskiriamos dvi tikslinės grupės: Kuršėnų miesto ir Šiaulių rajono gyventojai, kurių poreikis – gyventi patrauklioje, saugioje, bendruomeninės bei visuomeninės veiklos poreikius tenkinančioje vietovėje bei Kuršėnų miesto verslo subjektai, kurių poreikis – vystyti verslo sektorių patraukliame mieste, kuriame būtų sudarytos palankesnės galimybės verslo plėtrai (Kuršėnų miesto centrinėje dalyje). 7-3 projekto tikslinė grupė – Kuršėnų miesto centrinės dalies daugiabučių namų gyvenamuosiuose kvartaluose gyvenantys gyventojai bei veikiančios viešosios įstaigos, kiti Kuršėnų miesto gyventojai. Projektų finansavimo sąlygų apraše tinkamos projektų tikslinės grupės nėra išskiriamos, nes projektai yra orientuoti į tikslines teritorijas.

8-1 projekto tikslinė grupė – asmenys, turintys teisę į socialinio būsto nuomą pagal Lietuvos Respublikos valstybės paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymą, bei jų šeimos nariai. Projektų finansavimo sąlygų apraše tinkamos tikslinės grupės taip pat nėra išskiriamos, nes jos apibrėžtos priemonės tikslu.

8-2 projekto tikslinė grupė – Šiaulių rajone gyvenančios šeimos, nepatenkančios į socialinės rizikos šeimų sąrašą, tačiau susiduriančios su problemomis, kurių savo jėgomis išspręsti nėra

pajėgios. Pagal projektų finansavimo sąlygų aprašą tinkama projekto tikslinė grupė yra šeima – Lietuvos Respublikos piliečiai ir asmenys, turintys ilgalaikio gyventojų leidimą gyventi Europos Sąjungoje (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. liepos 15 d. įsakymas Nr. A1-364).

8-3, 8-4, 8-5 projektų tikslinės grupės taip pat išskiriamos dvi: miestelių ir Šiaulių rajono gyventojai bei miestelių, Šiaulių rajono verslininkai ir kiti veikiantys ūkio subjektai, potencialūs investuotojai. Projektų finansavimo sąlygų apraše tinkamos projektų tikslinės grupės nėra išskiriamos, nes projektai yra skirti tikslinių teritorijų bendruomenėms.

8-6 projekto tikslinė grupė – senyvo amžiaus asmenys, kuriems reikalingos ilgalaikės ar trumpalaikės socialinės globos paslaugos. Projektų finansavimo sąlygų apraše tikslinės grupės išskiriamos pagal įstaigas, kurios vykdo projektus:

Socialinės globos namai – senyvo amžiaus asmenys;

Savarankiško gyvenimo namai – senyvo amžiaus asmenys; suaugę neįgalūs asmenys (išskyrus turinčius proto ir (ar) psichikos negalią); socialinės rizikos suaugę asmenys ir jų šeimos nariai;

Grupinio gyvenimo namai – senyvo amžiaus asmenys; neįgalūs asmenys (išskyrus turinčius proto ir (ar) psichikos negalią);

Nakvynės namai – socialinės rizikos suaugę asmenys;

Psichosocialinės pagalbos centras – socialinės rizikos asmenys;

Socialinės reabilitacijos įstaiga – socialinės rizikos asmenys, priklausomi nuo psichoaktyvių medžiagų vartojimo.

Dienos centras – neįgalūs asmenys (išskyrus turinčius proto ir (ar) psichikos negalią) (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. A1-307).

Vertinant projektų tikslines grupes galima teigti, kad Šiaulių rajone didžiausias dėmesys skiriamas rajono ir atskirų jo teritorijų visuomenei – gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimui per viešosios infrastruktūros tvarkymą ir gyvenamosios aplinkos patrauklumo didinimą. Nors didžioji dalis projektų vykdomi tik išskirtose tikslinėse teritorijose, naudą gauna ir kiti rajono gyventojai. Investuojama į pagrindines rajono gyvenvietes, kuriose dirba žmonės ir iš kitų miestelių ar kaimų, didėjant gyvenviečių patrauklumui pritraukiama ir daugiau miesto svečių, kurie skatina smulkaus verslo plėtrą. Labai svarbi tikslinė grupė – socialinių paslaugų gavėjai, tačiau kartu nauda kuriama ir jų artimiesiems, globėjams. Gavus finansavimą šiems projektams sutaupomos rajono biudžeto lėšos, todėl jas galima paskirstyti kitoms sritims.

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

Įgyvendinant projektus 7-1, 7-2 ir 7-3 siekiama vieno produkto rodiklio – sukurtos arba atnaujintos atviros erdvės miestų vietovėse. Projekto 7-1 rodiklis, pasiektas 2017 metais, siekia 5 317 m<sup>2</sup>. Projektu 7-2 siekiama rodiklio reikšmė yra 18 560 m<sup>2</sup>, o projektu 7-3 – 22 596,24 m<sup>2</sup>.

Projektu 8-1 siekiama vieno stebėsenos rodiklio – 28 naujai įrengti ar įsigyti socialiniai būstai. Projekto 8-2 veiklos priežiūros rodiklis – 223 socialines paslaugas gavę tikslinių grupių asmenys (šeimos).

Projektais 8-3, 8-4 ir 8-5 taip pat siekiama vieno produkto stebėsenos rodiklio – naujos atviros erdvės vietovėse nuo 1 iki 6 tūkst. gyv. (išskyrus savivaldybių centrus). Projekto 8-3 siekiama rodiklio reikšmė sudaro 62 597 m<sup>2</sup>, projekto 8-4 – 13 058,4 m<sup>2</sup>, o projekto 8-5 – 7 732 m<sup>2</sup>.

Įgyvendinant projektą 8-6 siekiama trijų priemonės įgyvendinimo stebėsenos rodiklių: 1 investicijas gavęs socialinių paslaugų infrastruktūros objektas, 40 investicijas gavusiose įstaigose esančių vietų socialinių paslaugų gavėjams ir 66 tikslinių grupių asmenys, gavę tiesioginės naudos iš investicijų į socialinių paslaugų infrastruktūrą.

Apibendrinant planuojamų pasiekti ir jau pasiektų rodiklių reikšmes pastebima, kad didžioji dalis projektų investicijų kuria ar atnaujina viešąsias erdves, kurios yra pasiekiamos visiems rajono gyventojams ir svečiams – įgyvendinus šiuos projektus Šiaulių rajone bus sutvarkyta beveik 130 kvadratinų metrų viešosios infrastruktūros. Tiesioginių investicijų taip pat sulauks viena socialinės globos įstaiga, sukurta 40 socialinės globos vietų, įsigyti 28 socialiniai būstai. Šių investicijų dėka tiesioginės naudos gaus ne mažiau kaip 317 Šiaulių rajono gyventojų.

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

Projektas 7-1 įgyvendintas per 4 mėnesius nuo projekto sutarties pasirašymo datos, projekto 7-2 įgyvendinimo terminas – 21 mėn. nuo projekto sutarties pasirašymo datos, projekto 7-3 įgyvendinimui numatyta 20 mėn. nuo projekto sutarties pasirašymo datos. Tam tikrais atvejais dėl objektyvių priežasčių, kurių projekto vykdytojas negalėjo numatyti paraiškos pateikimo ir vertinimo metu, projekto vykdymo laikotarpis gali būti pratęstas Projektų taisyklių nustatyta tvarka. Pagal šią priemonę vykdomų projektų veiklos turi būti baigtos ne vėliau nei 2023 m. rugsėjo 1 d. (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 23 d. įsakymas Nr. 1V-481).

Projektų 8-1 ir 8-2 įgyvendinimo trukmė – 36 mėn. nuo projekto sutarties pasirašymo datos, dėl objektyvių priežasčių, kurių projekto vykdytojas negalėjo numatyti paraiškos pateikimo ir vertinimo metu, šių projektų vykdymo laikotarpis gali būti pratęstas Projektų taisyklių nustatyta tvarka. Projekto 8-1 išlaidos gali būti apmokamos ne vėliau nei iki 2021 m. spalio 1 d. (Lietuvos Respublikos

socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. rugsėjo 16 d. įsakymas Nr. A1- 525). Projekto 8-2 veiklų įgyvendinimo trukmė turi būti ne ilgesnė kaip 48 mėnesiai nuo projekto sutarties įsigaliojimo dienos (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. liepos 15 d. įsakymas Nr. A1-364).

Projektą 8-3 planuojama įgyvendinti per 25 mėn. nuo projekto sutarties pasirašymo datos, projektą 8-4 – per 23 mėn. nuo projekto sutarties pasirašymo datos, o projektą 8-5 – per 24 mėn. nuo projekto sutarties pasirašymo datos. Tam tikrais atvejais dėl objektyvių priežasčių, kurių projekto vykdytojas negalėjo numatyti paraiškos pateikimo ir vertinimo metu, projekto vykdymo laikotarpis gali būti pratęstas Projektų taisyklių nustatyta tvarka. Pagal šią priemonę vykdomų projektų veiklos turi būti baigtos ne vėliau nei 2023 m. rugsėjo 1 d. (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 21 d. įsakymas Nr. 1V-833).

Planuojama projekto 8-6 įgyvendinimo trukmė – 14 mėn. dėl objektyvių priežasčių, kurių projekto vykdytojas negalėjo numatyti paraiškos pateikimo ir vertinimo metu, projekto veiklų įgyvendinimo laikotarpis gali būti pratęstas Projektų taisyklių nustatyta tvarka. Visais atvejais projektų veiklos turi būti baigtos ne vėliau kaip iki 2021 m. spalio 1 d. (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. A1-307).

Nors daugumos Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vykdomų projektų įgyvendinimo laikotarpiai yra mažesni, nei leidžiamas maksimalus įgyvendinimo laikotarpis, visų projektų vykdymo laikotarpiai gali būti pratęsti, nepažeidžiant Projektų taisyklių nuostatų.

### **3.3.1.6. Projektų vertė**

Bendra visų pagal 7 priemonę įgyvendinamų projektų vertė yra 4 833 732,63 Eur. Planuojama projekto 7-1 išlaidų suma sudaro 758 896,21 Eur, projekto 7-2 vertė, numatyta projekto sutartyje, siekia 3 260 425,15 Eur, projekto 7-3 įgyvendinimui numatyta 814 411,27 Eur.

Bendra pagal 8 priemonę įgyvendinamų projektų vertė yra 3 509 893,99 Eur. Projekto 8-1 įgyvendinimui numatoma skirti 442 003,27 Eur, projektui 8-2 suplanuota lėšų suma yra 313 934,00 Eur, projekto 8-3 sutartyje numatyta projekto vertė siekia 933 647,60 Eur, projekto 8-4 tinkamų finansuoti išlaidų suma sudaro 871 275,94 Eur, projekto 8-5 vertė yra 515 198,84 Eur, projekto 8-6 įgyvendinimui reikalinga 433 834,34 Eur suma.

Atkreipiamas dėmesys, kad projektų, įgyvendinamų pagal tuos pačius prioritetus, vertės gali skirtis netgi daugiau nei 3 kartus. Projektų vertė priklauso nuo skirto ES finansavimo, planuojamų ar įsigytų paslaugų, prekių ir darbų kainų.

### **3.3.1.7. Finansavimo intensyvumas**

Projekto 7-1 finansavimo intensyvumas – 92,50%, iš kurių 85% – ES struktūrinių fondų lėšos, 7,5% Valstybės biudžeto lėšos. 7,5% projekto vertės sudaro savivaldybės biudžeto lėšos. Projekto 7-2 finansavimo intensyvumas – 68,52%, iš kurių 62,97% – ES struktūrinių fondų lėšos, 5,56% Valstybės biudžeto lėšos. 31,48% projekto vertės sudaro savivaldybės biudžeto lėšos. Projekto 7-3 finansavimo intensyvumas – 81,59%, iš kurių 74,98% – ES struktūrinių fondų lėšos, 6,62% Valstybės biudžeto lėšos. 18,41% projekto vertės sudaro savivaldybės biudžeto lėšos.

Priemonės projektų finansavimo sąlygų apraše nurodoma, kad didžiausia galima projekto finansuojamoji dalis sudaro 92,5 proc. visų tinkamų finansuoti projekto išlaidų. Pareiškėjas privalo prisidėti prie projekto finansavimo ne mažiau nei 7,5 proc. visų tinkamų finansuoti projekto išlaidų. Apraše taip pat nurodomos išimtys, kai Projektui bendrai finansuoti gali būti papildomai skiriama po 2,5 procentinio punkto, bet ne daugiau kaip 5 procentiniai punktai valstybės biudžeto lėšų, atitinkamai sumažinant pareiškėjo dalį (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 23 d. įsakymas Nr. 1V-481).

Projekto 8-1 finansavimo intensyvumas – 85,00%, visa finansavimo dalis yra ES struktūrinių fondų lėšos. 15% projekto vertės sudaro savivaldybės biudžeto lėšos. Projektų finansavimo sąlygų apraše nurodoma, kad didžiausia galima projektų finansuojamoji dalis sudaro iki 85 proc. visų tinkamų finansuoti projektų išlaidų. Pareiškėjai privalo prisidėti prie projektų finansavimo ne mažiau kaip 15 proc. visų tinkamų finansuoti projektų išlaidų (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. rugsėjo 16 d. įsakymas Nr. A1- 525).

Projektas 8-2 šimtu procentų finansuojamas ES struktūrinių fondų lėšomis. Priemonės projektų finansavimo sąlygų apraše nurodoma, kad didžiausia galima projekto finansuojamoji dalis sudaro iki 100 proc. visų tinkamų finansuoti projekto išlaidų (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. liepos 15 d. įsakymas Nr. A1-364).

Projekto 8-3 finansavimo intensyvumas – 84,50%, iš kurių 77,65% – ES struktūrinių fondų lėšos, 6,85% Valstybės biudžeto lėšos. 15,5% projekto vertės sudaro savivaldybės biudžeto lėšos. Projekto 8-4 finansavimo intensyvumas – 90,55%, iš kurių 83,21% – ES struktūrinių fondų lėšos, 7,34% Valstybės biudžeto lėšos. 9,45% projekto vertės sudaro savivaldybės biudžeto lėšos. Projekto 8-5 finansavimo intensyvumas – 61,26%, iš kurių 56,29% – ES struktūrinių fondų lėšos, 4,97% Valstybės biudžeto lėšos. 38,74% projekto vertės sudaro savivaldybės biudžeto lėšos.

Priemonės projektų finansavimo sąlygų apraše nurodoma, kad didžiausia galima projekto finansuojamoji dalis sudaro 92,5 proc. visų tinkamų finansuoti projekto išlaidų. Pareiškėjas privalo prisidėti prie projekto finansavimo ne mažiau nei 7,5 proc. visų tinkamų finansuoti projekto išlaidų. Taip pat apraše numatomos išimtys, kai projektui bendrai finansuoti papildomai skiriama po 2,5

procentinio punkto, bet ne daugiau kaip 5 procentiniai punktai valstybės biudžeto lėšų, atitinkamai sumažinant pareiškėjo dalį, (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. spalio 21 d. įsakymas Nr. 1V-833).

Projekto 8-6 finansavimo intensyvumas – 60%, visa finansavimo dalis yra ES struktūrinių fondų lėšos. 40% projekto vertės sudaro savivaldybės biudžeto lėšos

Priemonės projektų finansavimo sąlygų apraše nurodoma, kad savivaldybių administracijų, kitų savivaldybių biudžetinių įstaigų, viešųjų įstaigų, kurių savininkė arba dalininkė (turinti daugiau kaip 1/3 balsų visuotiniame dalyvių susirinkime) yra savivaldybė, projektų finansavimas gali sudaryti iki 85 procentų tinkamų finansuoti projekto išlaidų. Pareiškėjas ir (arba) partneris privalo prisidėti prie projekto finansavimo ne mažiau nei 15 proc. visų tinkamų finansuoti projekto išlaidų. Pareiškėjai ir (arba) partneriai savo iniciatyva ir savo ir (arba) kitų šaltinių lėšomis gali prisidėti prie projektų įgyvendinimo didesne, nei reikalaujama, lėšų suma (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. A1-307).

Analizuojant projektų finansavimo intensyvumą pastebima, kad tik 30 proc. projektų įgyvendinami su maksimaliu galimu finansavimo intensyvumu. Daugelyje projektų savivaldybės prisidėjimas yra didesnis, nei reikalaujama. Taip yra dėl to, kad įvykdžius viešuosius rangos darbų pirkimus, darbų kaina viršijo projektui skirtą maksimalią finansavimo sumą. Atsižvelgiant į tai Šiaulių rajono savivaldybės taryba, pritardama projektų įgyvendinimui, tarybos sprendime numato, skirti projektui ne tik privalomo prisidėjimo sumą, bet ir 100 proc. netinkamų finansuoti išlaidų ir 100 proc. tinkamų finansuoti išlaidų, viršijančių projekto biudžetą.

### **3.3.1.8. Projektų pagrindimas**

Įgyvendinant 7 prioriteto projektus didžiausias dėmesys skirtas viešosios infrastruktūros gerinimui, siekiant pagerinti gyvenamąją aplinką Kuršėnų mieste. Siekiant pagerinti Kuršėnų miesto bendruomeninę infrastruktūrą, padidinti gyventojų užimtumą bei prisidėti prie palankių sąlygų verslo kūrimui sudarymo, atnaujinta pagrindinė miesto (Lauryno Ivinskio) aikštė, paverčiant ją miesto traukos centru su sutvarkyta viešąja erdve, tinkama apsilankymui, poilsiui, laisvalaikio praleidimui. Šalia aikštės planuojama įrengti modernų pėsčiųjų tiltą per Ventos upę bei sutvarkyti aplink esančią upės pakrantės teritoriją, įrengiant vaikų žaidimų aikšteles, pėsčiųjų takus ir kitą būtiną infrastruktūrą, sudarant sąlygas kokybiškam laisvalaikio praleidimui, saugiam susisiekimui su kitapus upės esančiais objektais. Įgyvendinant šiuose projektus didinamas gyvenamųjų teritorijų aplinkos patrauklumas, investuojant į viešosios infrastruktūros atnaujinimą bei plėtrą, kad būtų išlaikyti vietiniai gyventojai ir didėtų miesto patrauklumas naujų gyventojų pritraukimui. Prie to prisideda ir daugiabučių gyvenamųjų namų kvartalų kompleksiškas atnaujinimas miesto centrinėje dalyje.

Nors didžioji dalis 8 prioriteto projektų yra skirti socialinių ir sveikatos paslaugų plėtrai, jų prieinamumo ir kokybės gerinimui, trys šio prioriteto projektai (projektas 8-3, projektas 8-4 ir projektas 8-5) yra orientuoti į gyvenamosios aplinkos patrauklumo didinimą daugiausiai gyventojų turinčiuose Šiaulių rajono miesteliuose (Meškuičiuose, Gruzdžiuose ir Kairiuose). Įgyvendinant šiuos projektus sprendžiama pagrindinė šių miestelių problema – nepatraukli, nusidėvėjusi, nepakankamai išvystyta bendruomeninė ir viešoji infrastruktūra, netenkinanti šiuolaikinių bendruomenės kultūrinių, socialinių, ekonominių poreikių.

Įgyvendinant šiuos projektus gerinama viešųjų erdvių estetinė (vizualinė) bei rekreacinė vertė, diegiamos priemonės, leidžiančios užtikrinti saugesnę ir kokybiškesnę gyvenamąją aplinką, paversti miestelius patrauklesniais ne tik vietos bendruomenei, bet ir kitiems rajono gyventojams, svečiams. Šių projektų metu bus tvarkomos miestelių atviros viešosios erdvės bei urbanistinė infrastruktūra, paruošiant investicijoms apleistas ar nepakankamai išnaudotas teritorijas, pritaikant viešąsias erdves saviraiškai, bendravimui, mokymuisi, sveikatinimui. Tokiu būdu sudaromos prielaidos kurtis naujiems su gyventojų aptarnavimu susijusiems verslams, bei pritraukti privačias investicijas.

Įgyvendinus šiuos projektus, gerės miestelių viešųjų erdvių būklė, didės gyventojų aktyvumas, kils gyvenimo kokybė, miesteliai taps patrauklesni turistams.

Projekto 8-1 poreikį lėmė dvi problemos: didėjantis socialinio būsto laukiančių asmenų skaičius ir nepakankamas socialinio būsto poreikio tenkinimas. Įsigijus 28 butus sumažės Šiaulių rajono savivaldybės socialinio būsto eilėje laukiančių šeimų skaičius, atsiras galimybė aprūpinti būstu šeimas ir asmenims, turinčius teisę į socialinį būstą, todėl tikėtina, kad pagerės šios tikslinės grupės ir jų šeimoms gyvenimo kokybė.

Projektas 8-2 skirtas prevencinėms priemonėms įgyvendinti, teikti pagalbą šeimai siekiant, kad šeima nebūtų įtraukta į socialinės rizikos grupę. Įgyvendinant projektą įsteigti bendruomeniniai šeimos namai, kuriuose rajono gyventojai turi galimybę gauti kompleksines paslaugas šeimoms, užtikrinant paslaugų prieinamumą kuo arčiau jų gyvenamosios vietos, padėti įveikti iškilusius sunkumus, krizes bei derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus. Tikimasi, kad įgyvendinus projektą Šiaulių rajone mažės į socialinės rizikos sąrašą įtrauktų šeimų ir jose augančių vaikų skaičius. Projekto metu vykdomų mokymų, konsultacijų ir renginių dėka užtikrinamas aktyvesnis bendravimas šeimose ir tarp šeimų, skatinamas rajono gyventojų savarankiškumas, visuomeniškumas.

Projektas 8-6 inicijuotas atsižvelgiant į vis didėjantį institucinės socialinės globos poreikį – šiuo metu laisvų vietų socialinės globos įstaigose nėra ne tik Šiaulių rajone, bet ir daugelyje kitų Lietuvos miestų. Siekiant užtikrinti, kad Šiaulių rajono gyventojai, kuriems reikalinga socialinė globa, gautų kokybiškas ir visavertes paslaugas, Šiaulių rajono pirminės sveikatos priežiūros centro socialinės globos padalinyje remontuojamos buvusio slaugos padalinio patalpos, pritaikant jas globos namų

veiklai. Įgyvendinus šį projektą gerės paslaugų prieinamumas, bus užtikrinta aukštesnė teikiamų socialinių paslaugų kokybė Šiaulių rajone gyvenantiems senyvo amžiaus gyventojams. Suremontuotose patalpose bus teikiamos socialinės globos paslaugos, numatytos Šiaulių rajono savivaldybės socialinių paslaugų plane 2018 metams.

Apibendrinant projektų poreikio pagrindimo kriterijų akcentuotina, kad nors kai kurie projektai įgyvendinami pagal tuos pačius prioritetus, jų veiklos ir tikslinės grupės gali būti labai skirtingos.

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

Vykdam 7 prioriteto projektų veiklas aktyviai prisidedama prie darnaus vystymosi principo įgyvendinimo. Projektu 7-1, projektu 7-2 ir projektu 7-3 finansuojamas viešosios infrastruktūros atnaujinimas Kuršėnų miesto centrinėje dalyje. Įgyvendinus šiuos projektus pagerės eismo sąlygos pėstiesiems ir važiuojantiems dviračiu. Tai skatins gyventojus vietoje automobilių rinktis aplinkai draugiškas transporto priemones, mažinant neigiamą poveikį aplinkai ir tausojant gamtinius išteklius. Įgyvendinus šiuos projektus atnaujinta viešoji infrastruktūra bus pritaikyta žmonėms, turintiems mažesnes mobilumo galimybes. Pastatytas pėsčiųjų tiltas per Ventos upę užtikrins jungčių tarp miesto viešųjų erdvių saugumą. Įgyvendinus projektą pagerės susisiekimas tarp svarbiausių Kuršėnų miesto lankytinų objektų ir projektų metu atnaujintos viešosios erdvės.

Projektu 8-1 ir projektu 8-6 vystoma socialinių paslaugų infrastruktūra, mažinama socialinė atskirtis, gerinama socialinių paslaugų kokybė ir didinamas jų prieinamumas. Daug dėmesio skiriama viešosios infrastruktūros gerinimui siekiant, kad būtų užtikrintas socialinių paslaugų prieinamumas potencialiems šių paslaugų gavėjams. Įgyvendinant 8-6 projektą kuriamos naujos darbo vietos.

Įgyvendinant projektą 8-2 prisidedama prie socialinės atskirties ir skurdo mažinimo, skatinamas kokybiškas ir prieinamas neformalusis švietimas, užtikrinant gerą žmonių sveikatą. Projekto renginių dalyviai skatinami laikytis aplinkosaugos reikalavimų, išteklių naudojimo veiksmingumo, atsparumo nelaimėms ir rizikos prevencijos bei valdymo principų. Kartu siekiama plėtoti savanorišką veiklą ir ugdyti visuomenės socialinę atsakomybę.

Projektas 8-3, projektas 8-4 ir projektas 8-5 taip pat, kaip ir 7 prioriteto projektai, skirti viešosios infrastruktūros atnaujinimui ir pritaikymui visuomenės poreikiams. Įrengiant automobilių stovėjimo aikšteles išvengiama transporto priemonių statymo ant žaliųjų plotų ir augmenijos niokojimo. Kertami nereikalingi ir prastos būklės medžiai pakeičiami vertingais medžiais ir krūmais, įrengiami lietaus nuotekų inžineriniai tinklai. Atnaujinta viešoji infrastruktūra bus pritaikyta žmonėms, turintiems mažesnes mobilumo galimybes. Įrengiami pėsčiųjų ir dviračių takai skatins miestelių gyventojus ir lankytojus aktyviau naudotis dviračiais, reikiamus objektus pasiekti pėsčiomis, todėl sumažės aplinkos užterštumas.

Vertinant 2014–2018 metais Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamus projektus matoma, kad darnaus vystymosi tikslai yra aktyviai integruojami į rajono politiką ir planavimą. Siekiant skatinti darnesnę vystymąsi, tarpusavyje derinami skirtingi prioritetai – ekonominės, socialinės aplinkos ir aplinkos kokybės gerinimas.

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

Projektas 7-1 baigtas įgyvendinti 2017 metais, atnaujintos L. Ivinskio aikštės priežiūra ir eksploatavimu rūpinasi Kuršėnų miesto seniūnija, bei Šiaulių rajono savivaldybė, skirdama reikalingas lėšas infrastruktūros priežiūrai ir tinkamai būklei užtikrinti. Aikštės atnaujinimo ir fontano įrengimo darbai buvo atliekami laikantis griežtų kokybinių standartų, todėl finansinės investicijos pirmaisiais jos eksploatavimo metais yra minimalios.

Žemės sklypai, kuriuose planuojama vykdyti projekto 7-2 ir projekto 7-3 veiklas, nuosavybės teise priklauso valstybei, o savivaldybė teikdama gyventojams viešąsias paslaugas, vykdo jai pavestas savarankiškasias ir valstybės perduotas funkcijas. Įgyvendinus projektus sklypų nuosavybės ir disponavimo teisių pasikeitimas nenumatomas. Įgyvendinus 7-3 projektą lietaus nuotekų ir apšvietimo tinklai bus perduoti savivaldybės įmonei UAB "Kuršėnų komunalinis ūkis". Taip pat šiems projektams nėra numatomi jokie infrastruktūros naudojimo apribojimai, nenumatomi jokie teisės aktų ar poįstatyminių teisės aktų pasikeitimai, kurie galėtų riboti naudojimą naujai sukurta infrastruktūra. Infrastruktūros priežiūra ir eksploatacija rūpinsis Kuršėnų miesto seniūnija, bei Šiaulių rajono savivaldybė, skirdama reikalingas lėšas infrastruktūros priežiūrai ir tinkamai būklei užtikrinti.

Projekto 8-1 metu nupirktų socialinių būstų priežiūra ir eksploatacija rūpinsis jų gyventojai, o Šiaulių rajono savivaldybė kasmet skirs reikalingas lėšas būstų priežiūrai ir tinkamai būklei užtikrinti, einamiesiems ir kapitaliniams remontams. Tai patvirtina Šiaulių rajono savivaldybės tarybos 2016 m. gegužės 19 d. priimtas sprendimas „Dėl 2015 m. rugsėjo 17 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimo Nr. T-234“, „Dėl Projekto „Socialinio būsto fondo plėtra Šiaulių rajone“ įgyvendinimo ir dalinio finansavimo“ papildymo“.

8-2 projektui tęstinumo reikalavimai nėra taikomi.

Projekto 8-3, projekto 8-4 ir projekto 8-5 įgyvendinimo metu sukurtos infrastruktūros palaikymu ir priežiūra rūpinsis miestelių, kuriuose įgyvendinami šie projektai, seniūnijos bei Šiaulių rajono savivaldybės administracija, skirdama savivaldybės biudžeto lėšas. Projektų veiklų rezultatų tęstinumas po projekto įgyvendinimo pabaigos bus užtikrinamas ne mažiau nei 5 m. naudojant projekto įgyvendinimo metu sukurtą viešąją infrastruktūrą, kuri bus viešai prieinama visiems miestelio gyventojams ir lankytojams. Sukurtos viešosios infrastruktūros tinkamą naudojimą užtikrins Pareiškėjas.

Igyvendinant projektą 8-6 sukurtos infrastruktūros bei įsigytos įrangos palaikymą ir priežiūrą vykdys Šiaulių rajono Pirminės sveikatos priežiūros centro Šiaulių rajono savivaldybės administracija, skirdama reikiamus žmogiškuosius išteklius, ir Šiaulių rajono savivaldybės administracija, skirdama savivaldybės biudžeto lėšas. Visas projekto metu įsigytas turtas bus perduotas Šiaulių rajono Pirminės sveikatos priežiūros centrui naudoti ir disponuoti patikėjimo teise. 2016 m. rugsėjo 6 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendime Nr. T-249 numatyta, kad projekto veiklų rezultatų tęstinumas po projekto įgyvendinimo pabaigos bus užtikrinamas ne mažiau nei 5 m. naudojant projekto įgyvendinimo metu atnaujintą infrastruktūrą ir įrangą.

Pasirašydama projektų sutartis (priedas Nr. 2) Šiaulių rajono savivaldybės administracija įsipareigojo užtikrinti visų projektų, tęstinumą ne mažiau, nei 5 metus po projektų veiklų įgyvendinimo pabaigos. Siekiant užtikrinti, kad šio įsipareigojimo būtų laikomasi, paskirti už projektų metu sukurtą ir įsigytą turto eksploataciją ir priežiūrą atsakingi savivaldybės administracijos padaliniai ar įstaigos, planuojant savivaldybės biudžetą numatomos lėšos projektų metu sukurtos infrastruktūros palaikymui ir tvarkymui. Tęstinumo planas nenumatytas tik vienam projektui, kuriam reikalavimas užtikrinti tęstinumą nėra taikomas.

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

Kadangi didžioji dalis Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamų projektų orientuoti į viešosios infrastruktūros kūrimą ir atnaujinimą, moterų ir vyrų lygybės ir (arba) nediskriminavimo principai nėra taikomi projektui 7-1, projektui 7-2, projektui 7-3, projektui 8-1, projektui 8-3, projektui 8-4 ir projektui 8-5. Vis dėlto įgyvendinant kiekvieną iš šių projektų yra užtikrinama, kad projektų rezultatai būtų vienodai prieinami visiems asmenims, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus, rasės ar etninės kilmės, religijos arba tikėjimo, amžiaus, negalios ar seksualinės orientacijos.

Projektas 8-2 prisideda prie moterų ir vyrų lygybės principo įgyvendinimo ir skatina nediskriminavimo dėl lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, negalios, lytinės orientacijos, etninės priklausomybės, religijos principo įgyvendinimą, t. y. projekto veiklos ir rezultatai prieinami visiems dalyviams, taip pat ir turintiems skirtingų poreikių (judėjimo, klausos ar kitą negalią turintiems) asmenims. Beveik visos projekto veiklos organizuojamos patalpose, pritaikytose judėjimo, regos ar kitą negalią turintiems asmenims; projekto medžiaga prireikus gali būti pritaikyta regos ar kitą negalią turintiems asmenims; vykdant projekto veiklas užtikrintas vertimas į gestų kalbą (esant poreikiui).

Igyvendinant projektą 8-6 atsižvelgiama į priemonės Projektų finansavimo sąlygų aprašo reikalavimus, vykdant pastato kapitalinį remontą taikomi Statybos techniniame reglamente STR

2.03.01:2001 "Statiniai ir teritorijos. Reikalavimai žmonių su negalia reikmėms" (patvirtinta LR aplinkos ministro 2001 m. birželio 14 d. įsakymu Nr. 317) nustatyti reikalavimai. Įgyvendinamos šios priemonės:

- tako, vedančio nuo pagrindinio įėjimo į pastatą iki patekimo į sklypą, plotis ne mažesnis, nei 1 200 mm., kad juo galėtų judėti asmenys, naudodamiesi judėjimo techninės pagalbos priemonėmis, be kliūčių ir barjerų, su nuleistais šaligatvių borteliais;

- patekimas į pastatą numatomas lifto tipo keltuvu iš kiemo pusės ir pandusu per priblokuotą pastatą. Pastato viduje asmenims su judėjimo techninės pagalbos priemonėmis užtikrinama galimybė patekti į projekto lėšomis sutvarkytas patalpas;

- išorės durų angos beklūtis plotis, jas atidarius ir matuojant tarp varčios ir staktos vidaus, ne mažesnis kaip 850 mm; esant poreikiui įrengti slenksčius ties lauko durimis, jie bus ne aukštesni nei 20 mm.

Vertinant Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vykdomų projektų poveikį moterų ir vyrų lygybės ir (arba) nediskriminavimo principo įgyvendinimui atkreipiamas dėmesys, kad nors dauguma projektų tiesiogiai neprisideda prie šio principo įgyvendinimo, tačiau visų projektų rezultatai yra vienodai prieinami visiems rajono gyventojams ir lankytojams, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus, religinių įsitikinimų, rasės ar etninės kilmės, negalios ir seksualinės orientacijos.

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

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

Siekiant užtikrinti sklandų ir efektyvų projektų veiklų planavimą, projektinių pasiūlymų ir paraiškų rengimą ir teikimą bei projektų veiklų vykdymą, Šiaulių rajono savivaldybėje sudaroma projektų valdymo sistema:

- savivaldybės administracijos lygmeniu – Investicijų projektų koordinavimo komitetas (IPKK), kuriam vadovauja savivaldybės administracijos direktorius;

- projekto lygmeniu – projekto rengimo ir įgyvendinimo grupė, kuriai vadovauja projekto vadovas.

IPKK – nuolat veikianti struktūra, koordinuojanti ir prižiūrinti rengiamų ir įgyvendinamų savivaldybės administracijos investicijų projektų eigą, kurios sudėtis ir darbo reglamentas tvirtinami savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu (2018 m. vasario 22 d. įsakymas Nr. A-206).

Projekto rengimo ir įgyvendinimo grupėje, tiksliai apibrėžiamos kiekvieno projekto komandos nario funkcijos. Į projekto rengimo ir įgyvendinimo grupės nariais skiriami Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai pagal kompetencijas. Kiekvienos projekto rengimo ir įgyvendinimo grupės nariai paskiriami atsižvelgiant į projekto veiklų pobūdį. Projekto vadovas

skiriamas IPKK posėdžio protokoliniu sprendimu, o projekto grupės nariai ir konsultantai – savivaldybės administracijos skyrių vedėjų siūlymu.

Projekto vadovas – Projekto sutarties, prekių, paslaugų ir darbų sutarčių vadovas, atsakingas už bendrą Projekto veiklą įgyvendinimo priežiūrą bei Projekto grupės darbo organizavimą. Projekto vadovu skiriamas skyriaus, kurio kompetencija yra projekte numatytų veiklų vykdymas, darbuotojas (infrastruktūriniuose projektuose – Turto valdymo skyriaus, aplinkosauginiuose – Aplinkos apsaugos skyriaus ir pan.).

Projekto vadovo asistentų skaičius ir funkcijos priklauso nuo kiekvieno projekto specifikos, įprastai projektų darbo grupėse būna šie asistentai:

Projekto vadovo asistentas, atsakingas už ryšių palaikymą su įgyvendinančiąja institucija, paraiškos parengimą ir tinkamą Projekto administravimą ir priežiūrą – Investicijų ir projektų valdymo skyriaus darbuotojas;

Projekto vadovo asistentas, atsakingas už mokėjimo prašymų ir ataskaitų įgyvendinimą Projektą rengimą ir teikimą – Investicijų ir projektų valdymo skyriaus darbuotojas;

Projekto vadovo asistentas, atsakingas už privalomų visuomenės informavimo priemonių plano sudarymą ir įgyvendinimą (derinimą) bei Projekto bylų saugojimą – Investicijų ir projektų valdymo skyriaus darbuotojas.

Priklausomai nuo Projekto vadovo kompetencijos ir projekto sudėtingumo, gali būti paskiriamas Projekto statybos darbų techninės priežiūros vadovas ir (arba) Projekto vadovo asistentas inžinerinių tinklų įrengimo klausimais (Turto valdymo skyriaus darbuotojai).

Projektuose, kuriuose reikalingas nuolatinis bendravimas su partneriais teikiant ir gaunant informaciją apie projekto veiklą įgyvendinimo eigą, skiriamas Projekto vadovo asistentas, atsakingas už ryšių palaikymą su projekto partneriais ir jų veiklą įgyvendinimo priežiūrą (įprastai – Investicijų ir projektų valdymo skyriaus darbuotojas).

Projektų finansinės dalies įgyvendinimui ir priežiūrai skiriami projekto buhalteris ir projekto finansininkas.

Projekto buhalteris, atsakingas už finansavimo lėšų naudojimą ir mokėjimų vykdymą, tinkamą ir teisingą su Projektu susijusios finansinės apskaitos tvarkymą ir finansinių dokumentų saugojimą – Buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojas;

Projekto finansininkas, atsakingas už Projekto biudžeto sudarymą pagal išlaidų kategorijas, įsakymų dėl lėšų skyrimo rengimą, finansinių ataskaitų rengimą ir teikimą, Projekto išlaidas pagrindžiančių dokumentų pirminį vertinimą – Investicijų ir projektų valdymo skyriaus darbuotojas;

Kiekvieno projekto rengimo ir įgyvendinimo grupėje taip pat numatomi konsultantai, kurie projektų rengimo ir įgyvendinimo grupių darbe dalyvauja tik esant poreikiui.

Projekto vadovo konsultantu prekių, paslaugų ir darbų sutarčių įgyvendinimo bei kitais teisės klausimais skiriamas Teisės ir personalo skyriaus darbuotojas (juristas).

Konsultantu Projekto viešųjų paslaugų, prekių bei darbų pirkimų klausimais skiriamas viešųjų pirkimų skyriaus darbuotojas.

Pagal projekto specifiką taip pat gali būti skiriami konsultantai, atsakingi už konkrečią sritį (švietimą, aplinkosaugą, architektūrą, paveldosaugą ir pan.). Tai gali būti savivaldybės skyrių ir kitų padalinių darbuotojai, seniūnai, savivaldybės ir kitų įstaigų darbuotojai.

Siekiant užtikrinti sklandų projektų veiklų vykdymą projekto rengimo ir įgyvendinimo grupės narių ligos, atostogų, komandiruočių metu ar dėl kitų priežasčių nebūnant darbe, paskiriami juos pavaduojantys asmenys. Įprastai tai būna skyriaus, kuriame dirba projekto rengimo ir įgyvendinimo grupės narys, vedėjas arba, jei skyriaus vedėjas yra projekto rengimo ir įgyvendinimo grupės narys, kitas skyriaus darbuotojas.

Projekto 7-1 rengimo ir įgyvendinimo grupę, patvirtintą 2016 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. A-268, sudaro 12 asmenų – Projekto vadovas, 5 Projekto vadovo asistentai, finansininkas, buhalteris ir 4 konsultantai (Projekto techninės dalies, teisės, architektūros klausimais). Projekto 7-2 rengimo ir įgyvendinimo grupėje, patvirtintoje 2016 m. rugsėjo 26 d. įsakymu Nr. A-1171, yra 11 asmenų – Projekto vadovas, 4 Projekto vadovo asistentai, finansininkas, buhalteris ir 4 konsultantai (Projekto techninės dalies, teisės, architektūros ir viešųjų pirkimų klausimais). Projekto 7-3 rengimo ir įgyvendinimo grupėje, patvirtintoje 2016 m. birželio 2 d. įsakymu Nr. A-704, taip pat 11 asmenų – Projekto vadovas, 4 Projekto vadovo asistentai, finansininkas, buhalteris ir 4 konsultantai (viešųjų pirkimų teisės, aplinkosaugos architektūros klausimais).

Į projekto 8-1 rengimo ir įgyvendinimo grupę, patvirtintą 2015 m. rugsėjo 22 d. įsakymu Nr. A-1112, įtraukti 8 asmenys – Projekto vadovas, 3 Projekto vadovo asistentai, buhalteris, finansininkas ir 2 konsultantai (teisės ir viešųjų pirkimų klausimais). Projekto 8-2 rengimo ir įgyvendinimo grupėje, patvirtintoje 2016 m. spalio 7 d. įsakymu Nr. A-1229, yra 8 asmenys – Projekto vadovas, 3 Projekto vadovo asistentai, buhalteris, finansininkas ir 5 konsultantai (teisės ir viešųjų pirkimų klausimais). Projekto 8-3 rengimo ir įgyvendinimo grupę, patvirtintą 2016 m. sausio 7 d. įsakymu Nr. A-23, sudaro 11 asmenų – Projekto vadovas, 3 Projekto vadovo asistentai, buhalteris, finansininkas ir 5 konsultantai (bendradarbiavimo su vietos bendruomene, teisės, statybinės dalies, architektūros, ir viešųjų pirkimų klausimais). Projekto 8-4 rengimo ir įgyvendinimo grupę, patvirtintą 2016 m. sausio 7 d. įsakymu Nr. A-25, sudaro 10 asmenų – Projekto vadovas, 3 Projekto vadovo asistentai, buhalteris, finansininkas ir 4 konsultantai (bendradarbiavimo su vietos bendruomene, teisės, architektūros, ir viešųjų pirkimų klausimais). Į projekto 8-5 rengimo ir įgyvendinimo grupę, patvirtintą 2017 m. kovo 4 d. įsakymu Nr. A-323, įtraukta 13 asmenų – Projekto vadovas, 4 Projekto

vadovo asistentai, buhalteris, finansininkas ir 6 konsultantai (bendradarbiavimo su vietos bendruomene, teisės, architektūros, aplinkosaugos, statybos specialiosios dalies ir viešųjų pirkimų klausimais). Projekto 8-6 rengimo ir įgyvendinimo grupėje, patvirtintoje 2016 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. A-838, yra 11 asmenų – Projekto vadovas, 4 Projekto vadovo asistentai, buhalteris, finansininkas ir 4 konsultantai (teisės, architektūros, socialiniais ir viešųjų pirkimų klausimais).

Projektų rengimo ir įgyvendinimo grupės atskaitingos Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriui ir Investicijų ir projektų valdymo skyriaus vedėjui. Dėl aiškaus funkcijų paskirstymo tarp savivaldybės darbuotojų, atsakingų už projektų rengimo ir vykdymo organizavimą ir priežiūrą, Šiaulių rajono savivaldybės administracijai nėra poreikio įsigyti konsultantų paslaugų.

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

7 prioriteto projektus, projektą 8-1, projektą 8-3, projektą 8-4 ir projektą 8-5 Šiaulių rajono savivaldybės administracija įgyvendina be partnerių.

Rengiantis įgyvendinti projektą 8-2 siekta užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, nevyriausybinių organizacijų įsitraukimą bei patogesnę paslaugų prieinamumą jų gavėjams, atlikta partnerių, vykdysiančių projekto veiklas, atranka. Atrinkus tris organizacijas, su jomis buvo sudarytos jungtinės veiklos sutartys, kuriose apibrėžtos projekto partnerių funkcijos įgyvendinant projektą ir kiekvienam partneriui skiriamos finansavimo lėšos. Jungtinės veiklos sutartimi kiekvienas partneris įsipareigoja: projekto įgyvendinimo laikotarpiu užtikrinti nenutrūkstamą paslaugų šeimai teikimą Šiaulių rajono gyventojams; prisiimti atsakomybę ir visas rizikas dėl įsipareigojimų įvykdymo; nedelsdamas informuoti Projekto vykdytoją apie visas aplinkybes ir priežastis, trukdančias tinkamai vykdyti projektą; laiku ir tinkamai teikti Projekto vykdytojui reikalingą dokumentaciją ir informaciją; nekeisti projekto veiklų įgyvendinimo vietos be Projekto vykdytojo raštiško sutikimo.

Atsižvelgiant į tai, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracija nėra socialinių paslaugų įstaiga, kurios atnaujinimą planuojama finansuoti ES fondų lėšomis, projektas 8-6 įgyvendinamas kartu su partneriu – Šiaulių rajono pirminės sveikatos priežiūros centru. Partneris tiesiogiai dalyvauja įgyvendinant projekto veiklas (rengia įsigyjamų prekių technines specifikacijas, dalyvauja rengiant techninį projektą, stebi rangos darbų vykdymo eigą ir teikia pasiūlymus) ir naudosis sukurtais rezultatais. Projekto metu sukurtas ir įsigytas turtas bus perduotas projekto partneriui, kuris tiesiogiai teiks socialines paslaugas tikslinės grupės asmenims.

Apibendrinant pateiktą informaciją galima akcentuoti, kad dauguma Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vykdomų projektų įgyvendinami be partnerių. Partneriai į projektų veiklas įtraukiami tik tais atvejais, kai tai yra privaloma pagal projektų finansavimo sąlygų aprašų reikalavimus, arba kai pati savivaldybė negali atlikti funkcijų, kurių vykdymui skiriamas finansavimas.

### 3.3.3. Projektų veiklos valdymo vertinimas

#### 3.3.3.1. Projektų veiklų valdymo terminai: pritarimas projektų įgyvendinimui ir lėšų skyrimui, projektų rengimo ir įgyvendinimo grupių sudarymas, projektų paraiškų pateikimas, projektų sutarčių pasirašymas

Kryptingai projektinei veiklai vykdyti Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu tvirtinamas Šiaulių rajono savivaldybės investicijų projektų planavimo, rengimo, administravimo ir kontrolės tvarkos aprašas, kuriame apibrėžiama projektų rengimo eiga.

Pasiūlymus dėl projektų įgyvendinimo Šiaulių rajono savivaldybės administracijos struktūriniai padaliniai bei įstaigos teikia savivaldybės administracijos direktoriui ir Investicijų ir projektų valdymo skyriui raštu. Gavus pasiūlymus Investicijų ir projektų valdymo skyrius teikia projektų idėjas svarstyti IPKK, kuris protokoliniu sprendimu pareiškia pritarimą ar nepritarimą projekcinės idėjos realizavimui, skiria projekto vadovą ir asmenį, atsakingą už tarybos sprendimo rengimą ir pristatymą Šiaulių rajono savivaldybės tarybai.

Priklausomai nuo projektų finansavimo sąlygų aprašų reikalavimų, projektų svarbos ir poreikio, vienas projektas IPKK buvo svarstomas nuo 1 iki 4 kartų. Projektui 7-1 buvo pritarta ir vadovas paskirtas pirmojo posėdžio metu, 2016 m. vasario mėnesį. Dėl pritarimo projekto 7-2 objektams, vadovo skyrimui ir techninio projekto sprendiniams IPKK rinkosi keturis kartus 2015 m. lapkritį, 2016 m. rugsėjį ir spalį bei 2017 m. sausį. Dėl projekto 7-3 objektų atrinkimo ir vadovo paskyrimo vyko trys IPKK posėdžiai – 2015 m. lapkritį, 2016 m. sausį ir 2016 m. gegužę.

Projekto 8-1 objektams ir vadovo skyrimui buvo pritarta dviejų IPKK posėdžių metu – 2015 m. liepą ir rugpjūtį. Dėl pritarimas projektui 8-2 kreiptasi 2016 m. birželį, tačiau IPKK nariams paprašius patikslinti informaciją, projekto veikloms ir vadovo skyrimui pritarta tik antrojo posėdžio metu – 2016 m. liepą. Projektas 8-3, projektas 8-4 ir projektas 8-5 buvo svarstomi kartu trijuose IPKK posėdžiuose – 2015 m. spalį, 2015 m. lapkritį ir 2016 m. gegužę. 2017 m. kovą papildomai svarstytas projekto 8-5 investavimo objektų keitimas. Dėl pritarimo projekto 8-6 objektams ir vadovo skyrimui 2016 m. gegužės mėn. suorganizuoti 2 IPKK posėdžiai.

Gavus IPKK pritarimą siūlomiams projekto objektams, kreipiamasi į Šiaulių rajono savivaldybės tarybą (toliau – Taryba) dėl pritarimo projektui ir dalinio finansavimo skyrimo. Įprastai tarybos sprendimas teikiamas svarstyti artimiausiame Tarybos posėdyje po IPKK sprendimo priėmimo. Projektas 8-1 buvo pirmasis, kurio įgyvendinimui pritarė Taryba – 2015 m. rugsėjo 17 d. posėdžio metu. Projektui 7-1 Tarybos pritarimas gautas 2016 m. vasario 18 d., projektui 7-2 – 2016 m. lapkričio 15 d., projektui 7-3, projektui 8-2 ir projektui 8-6 pritarta 2016 m. rugsėjo 6 d. posėdyje, o projektui 8-3, projektui 8-4 ir projektui 8-5 – 2016 m. kovo 31 d.

Įprastai Tarybos sprendimu pritariama, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracija teiktų projektinį pasiūlymą ir / arba projekto paraišką bei skirtų lėšas projektui įgyvendinti – Projektų finansavimo sąlygų apraše numatyta procentinę tinkamų finansuoti projekto išlaidų dalį. Įgyvendinant projektus beveik visais atvejais patiriama išlaidų, kurios nėra pripažįstamos tinkamomis finansuoti, o projektų vertė, atlikus viešuosius pirkimus ar atsiradus papildomų darbų poreikiui, dažnai viršija planuotą. Atsižvelgiant į tai, Tarybos sprendime taip pat nurodoma savivaldybės biudžeto lėšomis finansuoti 100 procentų netinkamų finansuoti Projekto išlaidų ir išlaidas, viršijančias Projekto biudžetą, įskaitant tinkamų išlaidų dalį, kurių nepadengia Projekto finansavimas, pagal įvykusių viešųjų pirkimų procedūrų rezultatus.

Tam tikrais atvejais, kai to reikalaujama Projektų finansavimo sąlygų apraše, į Tarybos sprendimą įtraukiamas įsipareigojimas užtikrinti Projekto finansinį ir veiklos tęstinumą ne mažiau kaip 5 metus po Projekto finansavimo pabaigos.

Projekto rengimo ir įgyvendinimo grupė įprastai yra sudaroma gavus IPKK pritarimą projektui, nelaukiant Tarybos sprendimo. Po Tarybos sprendimo priėmimo sudarytos tik trijų projektų rengimo ir įgyvendinimo grupės – projekto 7-1, projekto 8-1 ir projekto 8-2.

Tolesnė projekto rengimo ir įgyvendinimo eiga priklauso nuo projektų atrankos būdo (regioninis planavimas, valstybinis planavimas ar projektų konkursas). Projektų konkurso būdu atrenkamų projektų paraiškos yra teikiamos po kvietimo teikti paraiškas paskelbimo iki kvietime nurodytos datos. Regioninio ir valstybinio planavimo būdu atrenkamų projektų rengimo terminai yra ilgesni – pirmiausiai teikiamas projektinis pasiūlymas dėl projekto įtraukimo į iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų siūlomų bendrai finansuoti projektų sąrašus ir tik po projektinio pasiūlymo patvirtinimo ir sprendimo dėl projekto įtraukimo į projektų sąrašą, rengiama projekto paraiška ir teikiama iki kvietime teikti paraiškas nurodytos datos.

Nustatytos formos paraišką ir / arba projektinį pasiūlymą rengia, komplektuoja paraiškos priedus (pagal įgyvendinančios institucijos nustatytus reikalavimus) Šiaulių rajono savivaldybės administracijos Investicijų ir projektų valdymo skyriaus specialistai. Tais atvejais kai kartu su projektiniu pasiūlymu turi būti pateikiamas investicijų projektas, jo rengimo paslaugos perkamos iš išorės konsultantų.

Paraiškos įgyvendinančioms institucijoms teikiamos finansavimo davėjo nustatyta tvarka. Įprastai paraiškos teikiamos bendrai finansuojamų iš ES lėšų projektų Duomenų mainų svetainėje, kitose paraiškų teikimui skirtose sistemose. Projektiniai pasiūlymai siunčiami paštu arba įteikiami asmeniškai.

Projekto sutartis pasirašoma per 90 dienų po projekto paraiškos pateikimo dienos, išskyrus atvejus, kai užsitęsia sutarties rengimas ir derinimas arba kai projekto sutarties per numatytą terminą

pasirašyti negalima dėl trūkstamų dokumentų. Tokiais atvejais iš karto po reikiamų dokumentų gavimo ir pateikimo įgyvendinančiajai institucijai projekto sutartis pasirašoma arba, jei reikiamų dokumentų parengimo terminą sunku įvertinti – paraiška atsiimama ir teikiama pakartotinai. Jei paraiškos vertinimo metu paaiškėja, kad būtina atlikti keitimus, kurie laikomi esminiais pagal Projektų taisyklės, paraiškos vertinimo procedūros taip pat nutraukiamos ir iš naujo inicijuojamas projekto įtraukimas į projektų sąrašus (keičiamas investicijų projektas, teikiamas projektinis pasiūlymas), teikiama paraiška. Iš analizuojamų projektų pakartotinai buvo teikiamos dviejų projektų paraiškos – projekto 8-4 ir projekto 8-6. Projekto 7-3 sutarties pasirašymas užsitęsė apie mėnesį dėl trūkstamų dokumentų. Visų kitų projektų sutartys buvo pasirašytos ženkliai nenukrypstant nuo 90 dienų termino.

Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje projektai planuojami, rengiami ir teikiami laikantis nustatytų procedūrų. Projektų idėjos ir investavimo objektai svarstomi ir tvirtinami dvejais lygmenimis – IPKK ir Taryboje. Projektų rengimo ir įgyvendinimo grupės dažniausiai sudaromos iki paraiškų ir / ar projektinių pasiūlymų teikimo, užtikrinant, kad kiekvienos grupės nariai dalyvautų ne tik projektų įgyvendinimo, bet ir jų planavimo bei rengimo etapuose.

### **3.3.3.2. Projektų sutarčių keitimai**

Įgyvendinant analizuojamus projektus atlikti 3 projektų sutarčių keitimai. Projektui 7-1 atliktas neesminis sutarties keitimas, kurio metu ištaisyta techninė klaida nurodant netinkamą finansuoti išlaidų sumą bei įtraukti papildomi reikalavimai, taikomi projekto įgyvendinimo metu.

Projekto 8-2 sutartis keista du kartus – tikslinant projekto biudžeto pasiskirstymą tarp veiklų projekto vykdytojo iniciatyva ir papildant kai kuriuos sutarties punktus įgyvendinančiosios institucijos iniciatyva.

Projektų įgyvendinimo metu ir jų stebėsenos laikotarpiu galimas sutarčių keitimų skaičius nėra ribojamas. Pagrindinės projektų sutarčių keitimo priežastys yra: keičiamas projekto veiklų įgyvendinimo laikotarpis, keičiamas projekto biudžetas, keičiamos rodiklių reikšmės, keičiamos projekto veiklos ar techniniai sprendimai, turintys esminę įtaką projekto tikslų pasiekimui, keičiasi projekto vykdytojas ar partneriai, atsiradus poreikiui panaudoti sutaupytas lėšas sutartis keičiama įtraukiant papildomas išlaidas, keičiama projekto vykdytojo ar partnerių kontaktinė informacija, keičiamas projekto sąskaitos numeris, keičiamos sutarčių nuostatos dėl susijusių teisės aktų pasikeitimo, ištaisomos techninės klaidos.

Daugiausiai sutarčių keitimų atliekama dėl projekto išlaidų pasikeitimo (įvykdžius viešuosius pirkimus ar atlikus rangos darbus atsiranda lėšų sutaupymai arba išauga projekto vertė). Labai dažnai

pasirašius sutartį su rangovu ir pradėjus vykdyti rangos darbus atsiranda papildomų darbų, kurių nebuvo numatyta techniniame projekte, poreikis, todėl išauga ir projekto įgyvendinimui reikalingų lėšų suma.

Taip pat daugelyje projektų sutarčių keičiamas projekto įgyvendinimo laikotarpis – planuojant projekto veiklas sudėtinga tiksliai įvertinti, kiek laiko užtruks visų numatytų veiklų įgyvendinimas, nes dažnai iškyla kliūčių, kurių nebuvo galima numatyti iš anksto. Pagrindiniai veiksniai, dėl kurių tenka pratęsti projekto įgyvendinimo laikotarpį yra viešųjų pirkimų procedūros bei rangovų / tiekėjų vėlavimai ir papildomų darbų poreikis.

Viešųjų pirkimų procedūros užsitęsia dėl to, kad niekas nepateikia pasiūlymų ar siūlomos per aukštos kainos – tokiais atvejais pirkimas turi būti skelbiamas iš naujo. Pvz.: įgyvendinant projektą 8-5 dar prieš projekto paraiškos pateikimą buvo paskelbtas 5 objektų rangos darbų pirkimas, tačiau pasiūlymai pateikti tik 2 dalyse. Vykdam pakartotinį pirkimą likusioms 3 dalims pasiūlymai pateikti tik 2 dalims, vienai daliai pasiūlyta kaina viršijo numatytą maksimalią pirkimo vertę, todėl du pirkimai buvo kartojami trečią kartą. Vienas iš jų įvyko, sulaukus 7 rangovų pasiūlymų, tačiau kitą pirkimą teko nutraukti, nes dėl didelio dalyvių paklausimų skaičiaus teko tikslinti techninį projektą. Paskelbus 4 šio objekto pirkimą sulaukta 11 tiekėjų pasiūlymų. Tais atvejais, kai konkursų dalyviai nepateikia reikiamos informacijos dėl atitikties keliamiems reikalavimams, teikia pretenzijas ar apskundžia priimtą sprendimą dėl laimėtojo, pirkimo procedūrų pabaigos data atidedama, kol pateikiama reikiama informacija, išnagrinėjami skundai ar pretenzijos.

Siekiant sutrumpinti viešųjų pirkimų procedūrų trukmę svarbu tinkamai suformuoti perkamų objektų technines specifikacijas, perkamų darbų užduotis – tokiu būdu sumažinama pretenzijų, papildomų paklausimų tikimybė.

Vykdam rangos sutartis susiduriama su atvejais, kai atsiranda poreikis atlikti papildomus, darbus, kurie nebuvo numatyti techniniame projekte arba rangovai atsilieka nuo numatyto darbų grafiko. Taip pat vėlavimai atsiranda, kai dėl prastos darbų, paslaugų ar prekių kokybės kreipiamasi į tiekėjus prašant ištaisyti trūkumus. Ši problema ryškiausiai atsiskleidžia 8-6 projekte, kur dėl papildomų darbų, kurie nebuvo numatyti techniniame projekte, statinio kapitalinio remonto darbai užsitęsė daugiau nei 6 mėnesius.

Siekiant išvengti problemų, kylančių dėl darbų vykdytojų ir paslaugų teikėjų nekompetencijos, rekomenduojama keisti Viešųjų pirkimo įstatymo nuostatas, numatant pirkimų procedūrose dalyvaujančių fizinių ir juridinių asmenų atsakomybę už atliekamų darbų ar paslaugų kokybę ir nustatant griežtesnius vertinimo kriterijus tais atvejais, kai siūloma kaina akivaizdžiai per maža (pvz. projekto 8-5 pirkimo metu objekto sąmatinė kaina buvo 200 000 eurų, o mažiausias pateiktas kainos pasiūlymas – 75 000 eurų).

Kai kurių projektų atveju pastebima ir žmogiškųjų išteklių problema – nepakankama savivaldybės darbuotojų motyvacija dirbti, didelė jų kaita, delsimas atlikti jiems paskirtas funkcijas, vidinės komunikacijos stoka.

Siekiant sklandžiai ir laiku įgyvendinti projektą, pasirengimo projektui ir jo įgyvendinimo veiklos planuojamos numatant tarpinius rezultatus bei jų pasiekimo terminus. Tačiau bent vieno į projekto įgyvendinimą įtraukto asmens neveikimas gali stipriai paveikti ar net sustabdyti tolesnę projekto įgyvendinimo eigą. Pvz.: projekto 8-4 paraiškos vertinimą teko nutraukti dėl to, kad nebuvo pakeistos miestelio ribos, kurių keitimui buvo pritarta prieš 4 metus iki paraiškos pateikimo. Į problemos sprendimą aktyviai įsitraukus savivaldybės vadovams, reikiamos procedūros atliktos per mažiau, nei pusmetį.

Vertinant Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vykdomų projektų planavimo ir įgyvendinimo eigą atkreipiamas dėmesys į tai, kad nepaisant kai kurių administracijos darbuotojų, neatsakingo požiūrio į projektų vykdymą, 2014-2020 m. laikotarpiu nebuvo nutrauktas nė vieno projekto vykdymas ir nebuvo laiku nepateiktų paraiškų. Savalaikį visų su projektų rengimu ir įgyvendinimu veiklų vykdymą užtikrina Investicijų ir projektų valdymo skyriaus specialistai, patys atkakliai ieškodami kylančių problemų sprendimo būdų bei vykdydami nuolatinę darbų eigos kontrolę.

Siekiant užtikrinti sklandų projektų vykdymą labai svarbu investuoti į visų Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų darbo grupėje įgūdžius bei skatinti jų suvokimą apie projektų įgyvendinimo svarbą ir asmeninę atsakomybę už jiems paskirtų užduočių vykdymą. Rekomenduojama organizuoti darbo komandoje ir projektų valdymo mokymus, kurių efektyvumas yra pasiteisinęs ne tik Lietuvos, bet ir viso pasaulio verslo ir viešojo administravimo sektoriuose.

Dėl projekto įgyvendinimo termino pratęsimo dažniausiai kreipiamasi prieš projekto pabaigą, kai tiksliai matoma, kad projekte suplanuotų veiklų nebus įmanoma atlikti iki numatytos datos. Lygiai taip pat projekto vykdymo laikotarpis gali būti trumpinamas, jei projekto veiklos baigiamos anksčiau, nei planuota. Projekto įgyvendinimo terminas gali būti pratęsiamas ne ilgesniam laikotarpiui, nei numatyta Projektų finansavimo sąlygų apraše ir Projektų taisyklėse.

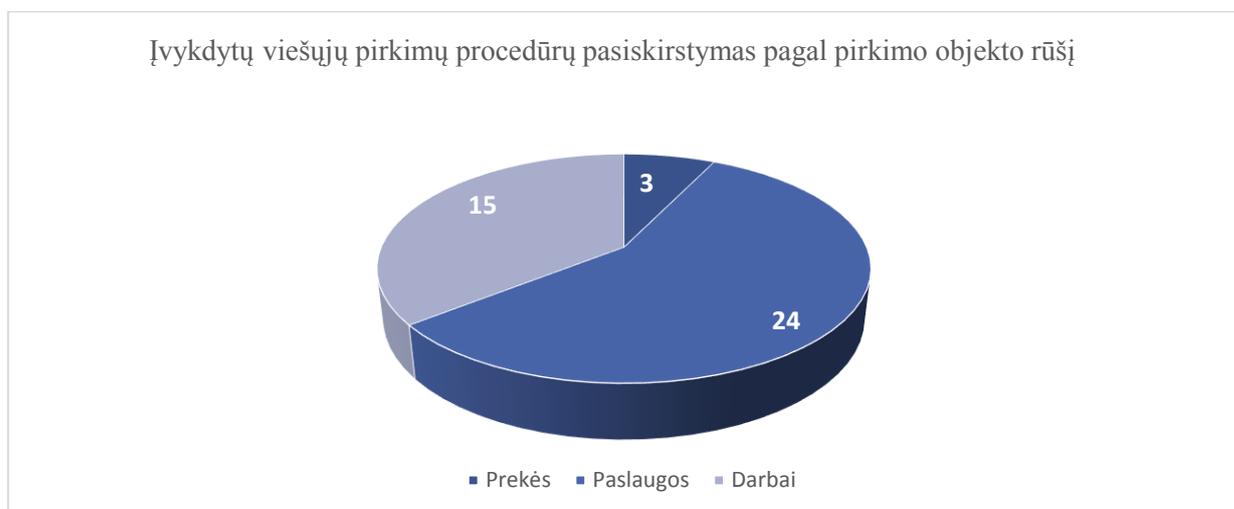
Apibendrinant akcentuojama, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamų projektų sutartys 2014-2018 m. laikotarpiu keistos tik tris kartus, nes didžioji dalis projektų pradėta įgyvendinti 2018 metais, todėl dar neatsirado poreikio juos keisti. Pagrindinės priežastys, dėl kurių vėluojama įgyvendinti projektus Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje labai aiškiai išskiriamos, todėl siekiant užtikrinti sklandų projektų vykdymą būtina užtikrinti griežtą projekto veiklų vykdymo kontrolę, nuolat stebint tiek paslaugų teikėjų, tiek savivaldybės darbuotojų darbo eigą.

### 3.3.4. Viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas

Šiaulių rajono savivaldybės administracija yra perkančioji organizacija, todėl pirkdama projektų įgyvendinimui būtinus darbus, prekes ar paslaugas, vadovaujasi Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis ir Šiaulių rajono savivaldybės supaprastintomis viešųjų pirkimų taisyklėmis, patvirtintomis Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. A-1633, Šiaulių rajono savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų organizavimo tvarkos aprašu, patvirtintu Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 m. rugpjūčio 7 d. įsakymu Nr. A-1137 ir kitais viešuosius pirkimus reglamentuojančiais teisės aktais.

Į analizę neįtraukiami Projekto 8-1 pirkimai, nes socialinio būsto pirkimai atliekami vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr.1036 „Dėl žemės, esamų pastatų ar kitų nekilnojamųjų daiktų įsigijimo arba nuomos ar teisių į šiuos daiktus įsigijimo“ tvarkos aprašo patvirtinimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. birželio 25 d. nutarimo Nr. 841 „Dėl Žemės, esamų pastatų ar kitų nekilnojamųjų daiktų pirkimų arba nuomos ar teisių į šiuos daiktus įsigijimų tvarkos aprašo patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios“ bei 2018 m. kovo 22 d. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-372 „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 m. sausio 24 d. įsakymo Nr. A-88 „Dėl socialinių būstų pirkimo skelbiamų derybų būdu sąlygų bei vertinimo kriterijų patvirtinimo“ pakeitimo“ patvirtintomis pirkimo sąlygomis.

Pagal pirkimo objekto rūšį pirkimai skaidomi į darbų, paslaugų ir prekių pirkimus. Šiaulių rajono savivaldybės administracija įgyvendindama magistro darbe analizuojamus projektus atliko 44 viešųjų pirkimų procedūras, iš kurių didžiausią dalį (64 proc.) sudarė paslaugų pirkimai. Viešųjų pirkimų procedūrų pasiskirstymas pagal pirkimo objekto rūšį pateiktas 17 paveiksle.



**17 pav.** Viešųjų pirkimų pasiskirstymas pagal pirkimo objekto rūšį  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagrindinės Šiaulių rajono savivaldybės administracijos perkamos paslaugos – inžinerinės paslaugos, viešinimo straipsnių publikavimas, viešinimo stendų gamyba ir įrengimas, investicijų projektų rengimas ir konsultavimas. Dažniausiai perkamos prekės – baldai, įranga, kompiuterinė technika, reikalinga projektų veiklų vykdymui (projektas 8-2 ir projektas 8-6). Daugiausia viešųjų pirkimų vykdyta įgyvendinant projektą 8-5 – 9 viešojo pirkimo procedūros, o mažiausia – projektą 8-4.

Kai kurie pirkimai (techninių projektų ir statybos techninės priežiūros, investicijų projektų rengimo ir konsultavimo paslaugos) administracijoje vykdomi bendrai visiems objektams, sudarant preliminarią pirkimo sutartį, kurios pagrindu esant poreikiui pasirašomos pagrindinės sutartys su laimėtoju.

Kiekvienų metų pabaigoje Šiaulių rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjai teikia Viešųjų pirkimų skyriui informaciją apie preliminarų ateinančių metų viešųjų pirkimų poreikį pagal pirkimo objektų kategorijas. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų planas kiekvienų metų pradžioje tvirtinamas administracijos direktoriaus įsakymu.

Vidutinė viešųjų pirkimų procedūrų trukmė pagal viešojo pirkimo būdą pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė

#### Viešųjų pirkimų būdai ir viešųjų pirkimų trukmė

Viešojo pirkimo būdas	Viešojo pirkimo trukmė
Atviras konkursas	70 - 160 kalendorinių dienų
Supaprastintas atviras konkursas	30 - 90 kalendorinių dienų
Supaprastintos neskelbiamos derybos	10 - 14 kalendorinių dienų
Mažos vertės pirkimas	11 - 20 kalendorinių dienų
Mažos vertės pirkimas per CPO	17 kalendorinių dienų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant 8 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad ilgiausiai trunka pirkimų, vykdomų atviro konkurso būdu procedūros – minimali procedūros trukmė siekia apie 70 kalendorinių dienų. Gavus skundų ar pretenzijų procedūros gali užsitęsti iki 160 dienų. Supaprastintas atviras konkursas trunka 30-40 kalendorinių dienų. Iki 90 kalendorinių dienų užtrunkama, jei pirkimo dalyviai pateikia pretenzijas dėl perkančiosios organizacijos veiksmų ar priimtų sprendimų. Greičiausiai atliekami mažos vertės pirkimai, kurie įprastai vykdomi įsigyjant viešinimo paslaugas, prekes ar investicijų projektų rengimo / koregavimo paslaugas. Mažos vertės pirkimai per CPO dažniausi perkant kompiuterinę įrangą, techninių projektų ekspertizės, techninės priežiūros paslaugas.

Visus magistro darbe nagrinėjamus viešuosius pirkimus vykdė pati Šiaulių rajono savivaldybės administracija. Viešuosiuose pirkimuose priklausomai nuo pirkimo būdo dalyvavo nuo 0 iki 11 dalyvių (šioje analizėje neįtraukiami pirkimų, vykdomų per CPO, dalyviai, nes jų skaičius nėra skelbiamas). Dalyvių skaičius pagal pirkimo būdą pateiktas 9 lentelėje.

**Dalyvių skaičius pagal pirkimo būdą**

Viešojo pirkimo objekto rūšis	Dalyvių skaičius
Paslaugos	1–6
Darbai	0–11
Prekės	1–3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant 9 lentelėje pateiktus duomenis galima daryti išvadą, kad daugiausiai dalyvių sulaukia rangos darbų konkursai, tačiau šie konkursai taip pat yra vieninteliai, kuriems pasiūlymų visai nepateikiama (2 konkursai). Perkant prekes jų vertė dažniausiai neviršija 10 000 eurų be PVM, todėl vykdomos 1-3 tiekėjų apklausos.

Viešųjų pirkimų konkursų dalyvių pateiktos kainos skiriasi nuo 1 iki 70 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.

**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	17–70 %
Darbai	Skirtumas tarp I–II vietų laimėtojų	5–16 %
	Skirtumas tarp II–III vietų laimėtojų	1–12 %
	Skirtumas tarp I–III vietų laimėtojų	14–17 %
Prekės	Skirtumas tarp I–II vietų laimėtojų	1–27 %
	Skirtumas tarp II–III vietų laimėtojų	1–36 %
	Skirtumas tarp I–III vietų laimėtojų	1–40 %

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 70 procentų. Mažiausi skirtumai perkant prekes, kur kainų skirtumai nėra dideli, nes mažos vertės pirkimai dažnai vykdomi atliekant tiekėjų apklausas, (priedas Nr. 4) kai perkamos panašių techninių parametų prekės.

Iprastai Šiaulių rajono savivaldybės administracija vykdydama viešuosius pirkimus pasiūlymus vertina vadovaudamasi mažiausios kainos kriterijumi. Perkant prekes ir darbus, kuriems suteikiama garantija, tai – tinkamiausias pasiūlymų vertinimo kriterijus, tačiau perkant darbus ar paslaugas tinkamesniu laikomas ekonominio naudingumo vertinimo kriterijus, kai kaina sudaro tik 30-50 proc. vertinimo, o likusią dalį – perkančiosios organizacijos nustatyti kriterijai teikėjo ar rangovo kvalifikacijai. Ekonominio naudingumo kriterijus tinkamiausias tais atvejais, kai nuo kainos gali priklausyti atliekamų darbų ar teikiamų paslaugų kokybė. Vis dėlto, ekonominio naudingumo kriterijus sunku apibrėžti taip, kad nekiltų abejonių dėl vertinimo objektyvumo, todėl, siekiant

išvengti viešųjų pirkimų procedūrų dalyvių skundų, dėl kurių užsitęsia pirkimų, o kartu ir projektų įgyvendinimo trukmė, Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje ekonominio naudingumo kriterijai vykdant viešuosius pirkimus nustatomi labai retai.

### **3.3.5. Bendradarbiavimo vertinimas**

Nors iš analizuojamų projektų tik du įgyvendinami su partneriais, beveik į visų projektų veiklas aktyviai įsitraukia ne tik Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, bet ir kitų savivaldybės padalinių ar įstaigų atstovai. Organizuojant projektų viešus aptarimus, pristatymus ir kitus renginius ar gyventojų apklausas, bendradarbiaujama su seniūnijomis, Kultūros centru. Šios įstaigos dalijasi informacija su vietos gyventojais, suteikia patalpas ir reikalingą įrangą.

Vykdant projekto 7-1, projekto 7-2 ir projekto 7-3 veiklas nuolat bendradarbiaujama su Kuršėnų miesto seniūnu ir jo pavaduotoja, UAB „Kuršėnų vandenys“ ir UAB „Kuršėnų komunalinis“ ūkis darbuotojais.

Projekto 8-2 partneriai – trys nevyriausybinės Šiaulių rajone veikiančios organizacijos, kurių veikloms kontroliuoti yra paskirtas projekto vadovo asistentas, atsakingas už bendravimą su partneriais. Kadangi visos projekto veiklos įgyvendinamos Kuršėnų mieste, kartais kreipiamasi į Kuršėnų miesto seniūnijos ar Šiaulių rajono socialinių paslaugų centro darbuotojų, kad pasidalintų informacija, patikrintų, ar partneriai tinkamai vykdo projekte suplanuotus mokymus, konsultacijas ir kitus renginius.

Projekte 8-3, projekte 8-4 ir projekte 8-5 labai aktyviai dalyvauja miestelių seniūnai ir kiti seniūnijų darbuotojai – jie išklauso vietos gyventojų pastabas ir perduoda savivaldybės administracijos darbuotojams, patys stebi vykdomų rangos darbų eigą ir informuoja už projekto įgyvendinimą atsakingus asmenis apie kylančias problemas, rangovų neveikimą ar netinkamą darbą.

Projekto 8-6 partneris, Šiaulių rajono Pirminės sveikatos priežiūros centras, yra paskyręs atsakingą darbuotoją, kuris nuolat bendrauja su Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojais, atsakingais už projekto rengimą ir įgyvendinimą, nedelsdamas įsitraukia sprendžiant kylančias problemas, stebi vykdomų rangos darbų eigą, rengia technines specifikacijas planuojamai įsigyti įrangai ir baldams.

Apibendrinant galima teigti, kad nors projektų rengimo ir įgyvendinimo grupės dažniausiai sudarytos tik iš Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų, į daugelio projektų vykdymą aktyviai įsitraukia ir seniūnijų bei kitų savivaldybės įstaigų darbuotojai, kurie geranoriškai bendradarbiauja su projektų rengimo ir įgyvendinimo grupių nariais.

### 3.3.6. Projektų atitiktis strateginiams dokumentams

Visi Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinami projektai atitinka nacionalinius ir regioninius strateginius dokumentus, yra įtraukti į Šiaulių regiono 2014-2020 metų plėtros planą ir Šiaulių rajono strateginį veiklos planą. Magistro darbe analizuojami projektai atitinka šių strateginių nacionalinių ir regioninių dokumentų nuostatas.

#### **2014-2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa.**

Projektas 7-1, projektas 7-2 ir projektas 7-3 prisideda prie 7.1 konkretaus uždavinio „Padidinti ūkinės veiklos įvairovę ir pagerinti sąlygas investicijų pritraukimui, siekiant kurti naujas darbo vietas tikslinėse teritorijose (miestuose)“ įgyvendinimo. Įgyvendinant šiuos projektus investuojama į Kuršėnų miesto viešųjų erdvių atgaivinimą, didinant gyventojų srautus jose, bei gyvenamosios aplinkos gerinimą, formuojant paklausą vietos verslams ir didinant patrauklumą privačioms investicijoms.

Projektu 8-1 prisidedama prie 8.1.2 konkretaus uždavinio „Padidinti socialinio būsto prieinamumą pažeidžiamiausioms gyventojų grupėms“ įgyvendinimo – plečiamas Šiaulių rajono savivaldybės socialinio būsto fondas.

Projektu 8-2 siekiama prisidėti prie 8.4.1 konkretaus uždavinio „Padidinti bendruomenėje teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę, plėtoti paslaugas šeimai“ įgyvendinimo – įkurti bendruomeniniai šeimos namai, kuriuose rajono gyventojai gali gauti kompleksiskai teikiamas paslaugas, padedančias išgyventi krizę, atsikratyti priklausomybių, išmokti pasirūpinti savimi ir kitais šeimos nariais ir įgalinančias juos sėkmingai auklėti ir ugdyti vaikus

Projektu 8-3, projektu 8-4 ir projektu 8-5 įgyvendinamas 8.2.1 konkretus uždavinys „Sumažinti geografinių sąlygų ir demografinių procesų sukeltus gyvenimo kokybės netolygumus“. Įgyvendinant projektus atnaujinama Meškuičių, Kairių ir Gruzdžių miestelių viešoji infrastruktūra, sudarant prielaidas naujų darbo vietų atsiradimui.

Projektas 8-6 prisideda prie 8.1.1 konkretaus uždavimo „Padidinti bendruomenėje teikiamų socialinių paslaugų dalį, pereinant nuo institucinės globos prie bendruomeninių paslaugų“ – atnaujinamos esamos ir kuriamos naujos socialinės globos vietos.

**Šiaulių regiono integruota teritorijų vystymo programa** (Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2018 m. liepos 19 d. įsakymu Nr. 1V-513).

Projektas 7-1, projektas 7-2 ir projektas 7-3 prisideda prie 1 tikslo „Padidinti Šiaulių regiono tikslinių teritorijų gyventojų užimtumą, gerinant patrauklumą gyvenimui, darbui ir investicijoms“ 1.1. uždavinio „Pritaikyti viešąsias erdves verslo poreikiams ir investicijų pritraukimui“.

**Šiaulių regiono 2014-2020 metų plėtros planas** (patvirtintas 2013 m. gruodžio 3 d. Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimu Nr. 51/5S-76).

Projektas 7-1, projektas 7-2 ir projektas 7-3 įgyvendinami pagal 1.2.1.1 priemonę „Kompleksiškai atnaujinti savivaldybių centrų ir kitų miestų (nuo 6 iki 100 tūkst. gyventojų) viešąją infrastruktūrą“, siekiant įgyvendinti 1.2.1 uždavinį „Kompleksiškai spręsti miesto gyvenamųjų vietovių problemas“.

Projektas 8-1 įgyvendinamas pagal 2.3.1.1 priemonę „Didinti būsto prieinamumą pažeidžiamoms gyventojų grupėms; pritaikyti jį neįgaliesiems bei pagyvenusiems žmonėms“, įgyvendinant 2.3.1 uždavinį „Didinti viešųjų paslaugų prieinamumą ir kokybę, mažinti socialinę, kultūrinę atskirtį“.

Projektas 8-3, projektas 8-4 ir projektas 8-5 įgyvendinami pagal 1.2.2.2 priemonę „Kompleksiškai atnaujinti 1-6 tūkst. gyventojų turinčių miestų (išskyrus savivaldybių centrus), miestelių ir kaimų bendruomeninę ir viešąją infrastruktūrą“, prisidedant prie 1.2.2 uždavinio „Kompleksiškai vystyti ir plėtoti kaimo gyvenamąsias vietas“ įgyvendinimo.

Projektas 8-6 įgyvendinamas pagal 2.3.2.2 priemonę „Gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą“, įgyvendinant 2.3.2 uždavinį „Skatinti sveiką gyvenimą ir stiprinti sveikatą“.

**Šiaulių rajono strateginis plėtros planas 2017-2023 m.** (patvirtintas 2016 m. lapkričio 15 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos Nr. T-298). Visi Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinami projektai atitinka strateginiame plėtros plane numatytas veiklas.

I prioriteto „Konkurencinga rajono ekonomika“ 1.3 tikslo „Teritorinės sanglaudos plėtra“ siekiama įgyvendinant projektą 7-1, projektą 7-2, projektą 7-3, projektą 8-3, projektą 8-4 ir projektą 8-5.

Projektu 8-1, projektu 8-2 ir projektu 8-6 siekiama prisidėti prie II prioriteto „Sumani, pilietiška, kūrybinga, socialiai saugi ir sveika visuomenė“ 2.3. tikslo „Socialiai saugios ir sveikos visuomenės formavimas“ įgyvendinimo.

**Socialinių paslaugų katalogo** (patvirtinto LR socialinės apsaugos ir darbo ministrės 2006 m. balandžio 5 d. įsakymu Nr. A1-93) nuostatas atitinka projektas 8-2 ir projektas 8-6. Projektu 8-2 teikiamos bendrosios, o projektu 8-6 - specialiosios socialinės paslaugos, atitinkančios kataloge pateikiamas socialinių paslaugų rūšis, ir charakteristikas. Socialinės globos namai, kuriuose kuriamos naujos globos vietos, atitinka stacionarių socialinių paslaugų įstaigų kategoriją.

Visi analizuojami projektai prisideda prie **Valstybės ilgalaikės raidos strategijos** (patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187) prioriteto „Saugi visuomenė“ strateginių kryptių įgyvendinimo.

Apibendrinant akcentuotina, kad 2014-2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinami investicijų projektai prisideda prie nacionaliniuose, regioniniuose ir Šiaulių rajono strateginiuose dokumentuose numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

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

Iš analizuojamų prioritetų projektų pilnai pasiektas tik projekto 7-1 rezultatas. Kadangi projektas 7-2, projektas 7-3, projektas 8-3, projektas 8-4, projektas 8-5 ir projektas 8-6 orientuoti į infrastruktūros gerinimą, jų rezultatai bus pasiekti tik projektams pasibaigus.

Projekto 8-1 ir projekto 8-2 atveju galima vertinti tarpinius rodiklių pasiekimus. Įgyvendinant projektą 8-1 įsigyti 23 būstai iš planuojamų 28, o projekte 8-2 numatytas rodiklis gerokai viršytas – projekto veiklose sudalyvavo daugiau nei 1 000 unikalių dalyvių, kai buvo planuojama į projektą įtraukti 223 asmenis.

### **3.3.8. Vykdomo priežiūros vertinimas**

#### **3.3.8.1. Projektų patikros**

Patikros yra dviejų rūšių: planinės ir neplaninės. Planinės patikros dažniausiai vykdomos tada, kaip pareiškėjas deklaruoja 75 proc. projekto išlaidų, tačiau įgyvendinančiosios institucijos patikras gali vykdyti ir anksčiau. Dauguma 2014-2020 metų laikotarpio projektų pradėta įgyvendinti 2018 metais, todėl patikrų atlikta mažai.

8 prioriteto projektuose vykdyta 1 planinė patikra – projekte 7-1. Patikros metu užfiksuoti smulkūs neatitikimai, kurie per įgyvendinančios institucijos nurodytą terminą ištaisyti.

7 prioriteto projektuose taip pat vykdyta viena planinė patikra – projekte 8-2 buvo tikrinama, ar projekto partneriai vykdo veiklas pagal iš anksto su įgyvendinančiąja institucija suderintą veiklų grafiką ir fiksuojamas dalyvių skaičius užsiėmimuose. Pažeidimų patikros metu nebuvo nustatyta.

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

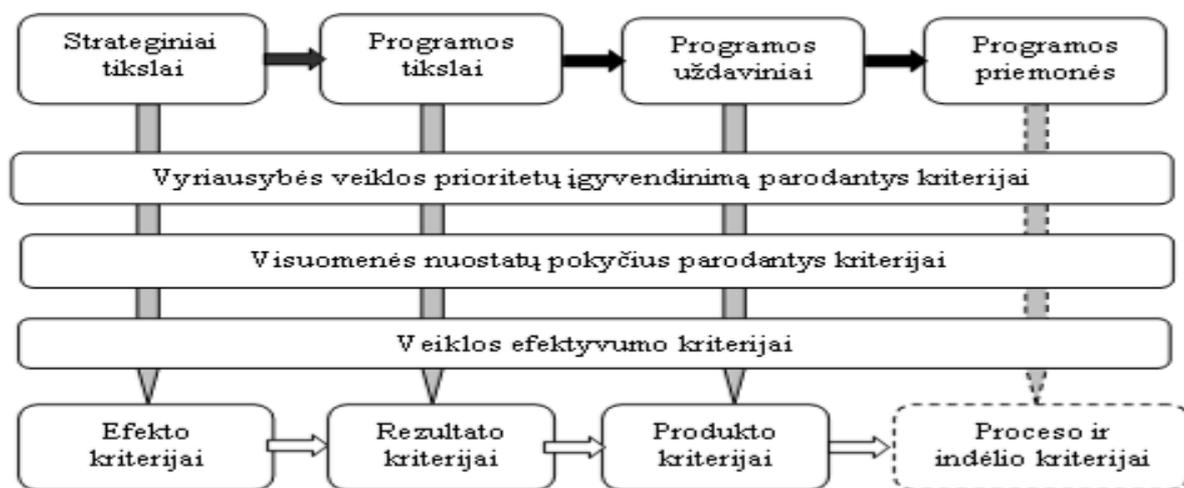
Šiaulių rajono savivaldybės administracija yra baigusi įgyvendinti tik vieną iš analizuojamų 2014-2020 metų periodo projektų – 7-1. 2019 m. pateikta ataskaitos po projekto užbaigimo. Iš viso poprojektiniu laikotarpiu turi būti pateiktos 6 ataskaitos (priedas Nr. 3) po projekto užbaigimo: pirmoji ataskaita teikiama atsiskaitymui už projekto pabaigos metus, o likusios – projekto rezultatų tęstinumo stebėsenai 5 metus po jo pabaigos.

### 3.4. Hipotetinė ES investicijų valdymo tobulinimo strateginė programa

Siekiant kuo efektyviau įsisavinti investicijas vietos savivaldoje, būtina vykdyti investicijų valdymo strateginį planavimą, kuris leidžia numatyti strateginius tikslus, kryptingai planuoti savivaldos veiklas, efektyviai paskirstyti ir prireikus perskirstyti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius. Strateginio planavimo pagrindas – **programa**. Programa, anot Arimavičiūtės (2005), yra veiklų sistema, skirta institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti, plano dalis, kurioje nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės (projektai), numatytos lėšos ir laukiamas programos įgyvendinimo poveikis visuomenei.

Strateginiuose veiklos planuose ir jų įgyvendinimo programose taikomi šie vertinimo kriterijai:

- *Efekto vertinimo kriterijus*, juo vertinamas institucijos strateginio tikslo pasiekimas ir galima nauda, kurią gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir visa visuomenė.
  - *Rezultato vertinimo kriterijus* yra programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus. Jis rodo naudą, kurią gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai įgyvendinus programą.
  - *Produkto vertinimo kriterijus* yra uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, kuriuo vertinamas sukurtas materialinis ar intelektinis produktas arba paslaugos.
  - *Proceso vertinimo kriterijus* yra priemonės įgyvendinimo vertinimo kriterijus, kuriuo matuojami vidiniai institucijos procesai (veiksmai), reikalingi produktams sukurti ar paslaugoms teikti.
- Indėlio vertinimo kriterijus* skirtas matuoti, su kokiais ištekliais (finansiniais, žmogiškaisiais, materialiniais) sukurti numatyti produktai ar suteiktos paslaugos. Proceso ir indėlio vertinimo kriterijai nėra privalomi vietos savivaldos strateginiame planavime, todėl retai taikomi.



18 pav. Strateginių veiklos planų vertinimo kriterijų sąsajos

Šaltinis: Strateginio planavimo metodika

Į strateginį veiklos planą įtraukiami ir **horizontalūs vertinimo kriterijai** (žr. 18 pav.), kurie parodo Vyriausybės prioritetų įgyvendinimą, visuomenės nuostatų pokyčius ir veiklos efektyvumą.

Siekiant tobulinti investicijų strateginį valdymą savivaldybėse ir vadovaujantis šio magistro darbo teorine dalimi, gautais tyrimo rezultatais bei pokalbių su Šiaulių rajono savivaldybės administracijos specialistais turiniu, sudaryta hipotetinė investicijų valdymo tobulinimo strateginė programa, kurioje suformuluoti du pagrindiniai tikslai, jų įgyvendinimo uždaviniai ir tam skirtos priemonės bei vertinimo kriterijai (žr. 11 lent.). Programa yra hipotetinė, nes dauguma tyrimo rezultatų gauti nagrinėjant Šiaulių rajono situaciją bei šio rajono savivaldybės administracijos įvykdytus ir vykdomus investicijų projektus. Tačiau, atsižvelgus į teorinės dalies esminius teiginius bei į faktą, kad panaši situacija ir analogiškas investicijų projektų valdymas vyrauja ir kitose rajoninėse savivaldybėse, galima daryti prielaidą, kad šios programos esminiai komponentai gali pasitarnauti ir kitų rajoninių savivaldybių ES investicijų projektų strateginiam valdymui.

11 lentelė

### Hipotetinė ES investicijų valdymo tobulinimo strateginė programa

Tikslai, ir uždaviniai	Vertinimo kriterijai
<b>1 tikslas: ES investicijų projektų savivaldybėje strateginio planavimo ir valdymo gerinimas</b>	Rezultato kriterijai: Savivaldybės bendruomenės pasitenkinimo gebėjimu įsisavinti ES investicijas lygis.
1 uždavinys: į ES investicijų projektų planavimo procesus įtraukti kiek įmanoma daugiau gyventojų.	Produkto kriterijai: Gautų gyventojų pasiūlymų dėl ES investicijų projektų planavimo skaičius.
Priemonės: Būtina bendrauti ne tik pateikiant nuveiktos veiklos ir įsisavintų investicijų ataskaitas, rengiant strateginį plėtros planą, bet bendravimą padaryti nuolatiniu jungiančiu procesu. Reikia viešinti dar tik planuojamas veiklas ir investicijas. Rekomenduojama vietos gyventojams suteikti daugiau galimybių komunikuoti su savivaldybės atstovais ir dalyvauti planuojant savivaldybės veiklas.	
2 uždavinys: gerinti žmoniškųjų išteklių kompetenciją.	Produkto kriterijai: organizuotų mokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų skaičius.
Priemonės: vertinti savivaldybės padalinių darbuotojų kompetenciją ir kelti jų kvalifikaciją ES investicijų projektų planavimo ir strateginio valdymo srityje.	
<b>2 tikslas: pagrindinių su savivaldybės plėtros planavimu ir ES investicijų valdymu susijusių dokumentų tobulinimas ir jų įgyvendinimo kontrolė</b>	Rezultato kriterijai: Dokumentų patobulinimų skaičius, ES investicijų valdymo kontrolės efektyvumas.
1 uždavinys: sistemingai nagrinėti savivaldybės administracijoje ir taryboje siūlymus ES investicijų projektų strateginio valdymo dokumentų tobulinimui.	Produkto kriterijai: Savivaldybės administracijos ir tarybos priimtų nutarimų skaičius
Priemonės: Analizuoti procesą reglamentuojančius dokumentus, rasti jų trūkumus ir teikti siūlymus.	
2 uždavinys: Vykdyti ES investicijų projektų planavimo ir įgyvendinimo kontrolę bei vertinimą.	Produkto kriterijai: Nustatytų stebėsenos kriterijų tenkinimo laipsnis.
Priemonės: sukurti pagrindinių su savivaldybės plėtros planavimu ir ES investicijų valdymu susijusių dokumentų tobulinimo sistemą bei jos tęstinumą. Įtraukti kontrolės ir vertinimo funkcijas į tam tikrų specialistų pareigybių aprašą tam, kad būtų galima pareikalauti atsakomybės iš atsakingų asmenų.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Hipotetinės ES investicijų valdymo tobulinimo strateginės programos įgyvendinimo kryptys pateikiamos 5 priede.

## IŠVADOS

1. Teorinėje magistro darbo dalyje apibrėžta strateginio Europos Sąjungos investicijų valdymo samprata, atliekant mokslinės literatūros, teisės aktų, strateginių dokumentų, ataskaitų, mokslinių pranešimų ir kitų dokumentų turinio analizę. Režiumuojant atliktą strateginio ES investicijų valdymo teorinių šaltinių ir teisinės bazės analizę, akcentuotina, jog įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamus projektus, projektų eigą kartu su savivaldybės administracija (įgyvendinančioji institucija) kiekviename investicijų projekto ciklo etape stebi bei kontroliuoja prižiūrinčios institucijos – ministerijos ir agentūros: Centrinė projektų valdymo agentūra, Europos socialinio fondo agentūra, Nacionalinė mokėjimo agentūra, Aplinkos projektų valdymo agentūra. Įgyvendinant investicijų projektus vertinami tarpiniai rezultatai, pagal iš anksto sudarytą planą panaudojamos lėšos, stebimi įgyvendinimo etapai ir kt. aspektai. Visiškai įgyvendintus projektus, organizuojamos projektų patikros. Patikrų metu prižiūrinčių institucijų atstovai tikrina projekto dokumentus, lyginant projekto paraiškoje bei projekto finansavimo ir administravimo sutartyse planuotus rezultatus su realiai pasiektais. Penkis metus po projekto pabaigos, galutinės projekto ataskaitos patvirtinimo datos, savivaldybių administracijos, įgyvendinusios projektus, teikia ataskaitas prižiūrinčioms institucijoms po projekto užbaigimo. Ataskaitose yra atsiskaitoma už projekto metu pasiektus rodiklius, patvirtina, kad su projekto metu įsigytu/sukurtu turtu nieko nenutiko, jis yra savo vietoje, nesuniokotas ir apdraustas nuo galimų draudiminių įvykių pasekmių.

2. Dviem etapais atliktas ES investicijų strateginis valdymo vertinimas. Pirmojo etapo metu atlikta 2014-2018 m. ES ir Šiaulių rajono savivaldybės lėšomis bendrai finansuotų 30 projektų analizė.

Analizuojant vertinti rodikliai: projekto priemonė, projekto prioritetas, projekto biudžetas, finansavimo intensyvumas, vykdymo priežiūra įgyvendintus projektus. Antrojo etapo metu atliktas 2014-2018 m. ES ir Šiaulių rajono savivaldybės lėšomis bendrai finansuotų projektų, atitinkančių finansiškai reikšmingiausias 2014–2020m. Veiksmų programos prioritetus „Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas“ bei „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ vertinimas. Analizuojant devynių projektų, atitinkančių minėtus prioritetus strateginį valdymą pagal šiuos rodiklius: bendros informacijos apie projektus vertinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas, projektinės veiklos valdymo vertinimas, strateginių dokumentų ir projektų atitikties vertinimas, viešųjų pirkimų procedūrų vertinimas, bendradarbiavimo/partnerystės vertinimas, projektų rezultatų pasiekimo vertinimas ir vykdymo priežiūros vertinimas.

3. 2014-2020 m. finansavimo laikotarpio investicijų projektus įgyvendinant savivaldybė iš rajono biudžeto lėšų skyrė 30 proc. bendros projektų sumos. Didžiausią dalį, 66 procentus lėšų sudarė finansavimas iš ES struktūrinių fondų, 4 procentus finansavo valstybės biudžetas.

Šiaulių rajono savivaldybės administracija daugiausia projektų 2014–2018 m. laikotarpiu įgyvendina bendradarbiaujant su Centrine projektų valdymo agentūra, kuri kuruoja 16 savivaldybės projektų. Nacionalinė mokėjimo agentūra administruoja 9 projektus, o mažiausiai yra Europos socialinio fondo (2 projektai) ir Aplinkos projektų valdymo (3 projektai) agentūrų kuruojamų projektų.

Vertinant 2014-2018 metais Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinamus projektus pastebima, kad darnaus vystymosi tikslai yra aktyviai integruojami į rajono politiką ir planavimą. Siekiant skatinti darnesnę vystymąsi, tarpusavyje derinami skirtingi prioritetai – ekonominės, socialinės aplinkos ir aplinkos kokybės gerinimas.

Analizuojant projektų finansavimo intensyvumą, daroma išvada, kad tik 30 proc. projektų įgyvendinami su maksimaliu galimu finansavimo intensyvumu. Daugelyje projektų savivaldybės prisidėjimas yra didesnis, nei reikalaujama. Taip yra dėl to, kad įvykdžius viešuosius rangos darbų pirkimus, darbų kaina viršijo projektui skirtą maksimalią finansavimo sumą. Atsižvelgiant į tai Šiaulių rajono savivaldybės taryba, pritarė projektų įgyvendinimui, tarybos sprendime numato, skirti projektui ne tik privalomo prisidėjimo sumą, bet ir 100 proc. netinkamų finansuoti išlaidų ir 100 proc. tinkamų finansuoti išlaidų, viršijančių projekto biudžetą.

Vertinant projektų skaičiaus pasiskirstymą pagal programas ir prioritetus labiausiai išsiskiria kaimo plėtros programa, pagal kurios priemones įgyvendinti 9 projektai. Vertinant pagal ES fondų investicijų veiksmų programos prioritetus daugiausiai projektų (6) įgyvendinama siekiant 8 prioriteto – Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu – tikslų. Po 4 projektus įgyvendinama pagal 5 (Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos) ir 9 (Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas) prioritetus, 3 projektai vykdomi pagal 7 prioritetą (Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas). Mažiausiai – po 2 projektus, vykdoma siekiant įgyvendinti 4 (Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas) ir 6 (Darniojo transporto, pagrindinių tinklų infrastruktūros skatinimas) prioritetus.

Šiaulių rajono savivaldybės administracijos 2014–2018 m. laikotarpiu įgyvendinami regioninio planavimo projektai turi didesnę įtaką siekiant rajono strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, nei valstybinio planavimo ar konkursiniai projektai.

Vertinant projektų tikslines grupes galima teigti, kad Šiaulių rajone didžiausias dėmesys skiriamas rajono ir atskirų jo teritorijų visuomenei – gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimui per viešosios

infrastruktūros tvarkymą ir gyvenamosios aplinkos patrauklumo didinimą. Nors didžioji dalis projektų vykdomi tik išskirtose tikslinėse teritorijose, naudą gauna ir kiti rajono gyventojai. Investuojama į pagrindines rajono gyvenvietes, kuriose dirba žmonės ir iš kitų miestelių ar kaimų, didėjant gyvenviečių patrauklumui pritraukiama ir daugiau lankytojų, kurie skatina smulkaus verslo plėtrą. Labai svarbi tikslinė grupė – socialinių paslaugų gavėjai, tačiau kartu nauda kuriama ir jų artimiesiems, globėjams. Gavus finansavimą šiems projektams sutaupomos rajono biudžeto lėšos, todėl jas galima paskirstyti kitoms sritims.

Reziumuojant Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vykdomų projektų poveikį moterų ir vyrų lygybės ir (arba) nediskriminavimo principo įgyvendinimui atkreipiamas dėmesys, kad nors dauguma projektų tiesiogiai neprisideda prie šio principo įgyvendinimo, tačiau visų projektų rezultatai yra vienodai prieinami visiems rajono gyventojams ir lankytojams, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus, religinių įsitikinimų, rasės ar etninės kilmės, negalios ir seksualinės orientacijos.

Pagal pirkimo objekto rūšį pirkimai skaidomi į darbų, paslaugų ir prekių pirkimus. Šiaulių rajono savivaldybės administracija įgyvendindama magistro darbe analizuojamus projektus atliko 44 viešųjų pirkimų procedūras, iš kurių didžiausią dalį (64 proc.) sudarė paslaugų pirkimai.

Pagrindinės Šiaulių rajono savivaldybės administracijos perkamos paslaugos – inžinerinės paslaugos, viešinimo straipsnių publikavimas, viešinimo stendų gamyba ir įrengimas, investicijų projektų rengimas ir konsultavimas. Dažniausiai perkamos prekės – baldai, įranga, kompiuterinė technika, reikalinga projektų veiklų vykdymui (projektas 8-2 ir projektas 8-6). Daugiausia viešųjų pirkimų vykdyta įgyvendinant projektą 8-5 – 9 viešojo pirkimo procedūros, o mažiausia – projektą 8-4. Ilgiausiai trunka pirkimų, vykdomų atviro konkurso būdu procedūros – minimali procedūros trukmė siekia apie 70 kalendorinių dienų. Gavus skundų ar pretenzijų procedūros gali užsitęsti iki 160 dienų. Supaprastintas atviras konkursas trunka 30-40 kalendorinių dienų. Iki 90 kalendorinių dienų užtrunkama, jei pirkimo dalyviai pateikia pretenzijas dėl perkančiosios organizacijos veiksmų ar priimtų sprendimų. Greičiausiai atliekami mažos vertės pirkimai, kurie įprastai vykdomi įsigyjant viešinimo paslaugas, prekes ar investicijų projektų rengimo / koregavimo paslaugas. Mažos vertės pirkimai per CPO dažniausi perkant kompiuterinę įrangą, techninių projektų ekspertizės, techninės priežiūros paslaugas.

Visus, magistro darbe nagrinėjamus viešuosius pirkimus, vykdė pati Šiaulių rajono savivaldybės administracija. Viešuosiuose pirkimuose priklausomai nuo pirkimo būdo dalyvavo nuo 0 iki 11 dalyvių (šioje analizėje neįtraukiami pirkimų, vykdomų per CPO, dalyviai, nes jų skaičius nėra skelbiamas). Pastebima, kad daugiausiai dalyvių sulaukia rangos darbų konkursai, tačiau šie konkursai taip pat yra vieninteliai, kuriems pasiūlymų visai nepateikiama (2 konkursai). Perkant

prekes jų vertė dažniausiai neviršija 10 000 eurų be PVM, todėl vykdomos 1-3 tiekėjų apklausos. Viešųjų pirkimų konkursų dalyvių pateiktos kainos skiriasi nuo 1 iki 70 procentų.

Akcentuotina, kad pasiūlytų kainų skirtumai didžiausi perkant paslaugas, kai skirtumas tarp pirmos ir trečios vietų laimėtojų siekia net 70 procentų. Mažiausi skirtumai perkant prekes, kur kainų skirtumai nėra dideli, nes mažos vertės pirkimai dažnai vykdomi atliekant tiekėjų apklausas, kai perkamos panašių techninių parametrų prekės.

Įprastai Šiaulių rajono savivaldybės administracija, vykdydama viešuosius pirkimus, pasiūlymus vertina vadovaudamasi mažiausios kainos kriterijumi. Perkant prekes ir darbus, kuriems suteikiama garantija, tai – tinkamiausias pasiūlymų vertinimo kriterijus, tačiau perkant darbus ar paslaugas tinkamesniu laikomas ekonominio naudingumo vertinimo kriterijus, kai kaina sudaro tik 30-50 proc. vertinimo, o likusią dalį – perkančiosios organizacijos nustatyti kriterijai tiekėjo ar rangovo kvalifikacijai. Ekonominio naudingumo kriterijus tinkamiausias tais atvejais, kai nuo kainos gali priklausyti atliekamų darbų ar teikiamų paslaugų kokybė. Vis dėlto, ekonominio naudingumo kriterijus sunku apibrėžti taip, kad nekiltų abejonių dėl vertinimo objektyvumo, todėl, siekiant išvengti viešųjų pirkimų procedūrų dalyvių skundų, dėl kurių užsitęsia pirkimų, o kartu ir projektų įgyvendinimo trukmė, Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje ekonominio naudingumo kriterijai vykdant viešuosius pirkimus nustatomi labai retai.

Iš analizuojamų projektų tik du įgyvendinami su partneriais, tačiau, beveik į visų projektų veiklas aktyviai įsitraukia ne tik Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, bet ir kitų savivaldybės padalinių ar įstaigų atstovai. Organizuojant projektų viešus aptarimus, pristatymus ir kitus renginius ar gyventojų apklausas, bendradarbiaujama su seniūnijomis, Kultūros centru. Šios įstaigos dalijasi informacija su vietos gyventojais, suteikia patalpas ir reikalingą įrangą.

Pasirašydama projektų sutartis Šiaulių rajono savivaldybės administracija įsipareigojo užtikrinti visų projektų tęstinumą ne mažiau, nei 5 metus po projektų veiklų įgyvendinimo pabaigos. Siekiant užtikrinti, kad šio įsipareigojimo būtų laikomasi, paskirti už projektų metu sukurto ir įsigyto turto eksploataciją ir priežiūrą atsakingi savivaldybės administracijos padaliniai ar įstaigos, planuojant savivaldybės biudžetą numatomos lėšos projektų metu sukurtos infrastruktūros palaikymui ir tvarkymui. Tęstinumo planas nenumatytas tik vienam projektui, kuriam reikalavimas užtikrinti tęstinumą nėra taikomas.

Iš magistro darbe analizuojamų projektų pilnai pasiektas tik projekto 7-1 rezultatas. Kadangi projektas 7-2, projektas 7-3, projektas 8-3, projektas 8-4, projektas 8-5 ir projektas 8-6 orientuoti į infrastruktūros gerinimą, jų rezultatai bus pasiekti tik projektams pasibaigus.

Projekto 8-1 ir projekto 8-2 atveju galima vertinti tarpinius rodiklių pasiekimus. Įgyvendinant projektą 8-1 įsigyti 23 būstai iš planuojamų 28, o projekte 8-2 numatytas rodiklis gerokai viršytas –

projekto veiklose sudalyvavo daugiau nei 1 000 unikalių dalyvių, kai buvo planuojama į projektą įtraukti 223 asmenis.

Visi Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinami projektai atitinka nacionalinius ir regioninius strateginius dokumentus, yra įtraukti į Šiaulių regiono 2014-2020 metų plėtros planą ir Šiaulių rajono strateginį veiklos planą. Magistro darbe analizuojami projektai atitinka šių strateginių nacionalinių ir regioninių dokumentų nuostatas.

Apibendrinant akcentuotina, kad 2014-2018 m. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendinami investicijų projektai prisideda prie nacionaliniuose, regioniniuose ir Šiaulių rajono strateginiuose dokumentuose numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

Akcentuotina, kad 8 prioriteto projektuose vykdyta 1 planinė patikra – projekte 7-1. Patikros metu užfiksuoti smulkūs neatitikimai, kurie per įgyvendinančios institucijos nurodytą terminą buvo ištaisyti.

7 prioriteto projektuose taip pat vykdyta viena planinė patikra – projekte 8-2 buvo tikrinama, ar projekto partneriai vykdo veiklas pagal iš anksto su įgyvendinančiąja institucija suderintą veiklų grafiką ir fiksuojamas dalyvių atitiktis ir skaičius užsiėmimuose. Pažeidimų patikros metu nebuvo nustatyta.

Reziumuojant akcentuotina, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracija yra baigusi įgyvendinti tik vieną iš analizuojamų 2014-2020 metų periodo projektų – 7-1. 2019 m. pateikta ataskaita po projekto užbaigimo. Iš viso poprojektiniu laikotarpiu turi būti pateiktos 6 ataskaitos po projekto užbaigimo: pirmoji ataskaita teikiama atsiskaitymui už projekto pabaigos metus, o likusios – projekto rezultatų tęstinumo stebėsenai 5 metus po jo pabaigos.

## REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos Šiaulių rajono savivaldybės administracijos projektų įgyvendintojams:

1. Vykdamas viešuosius pirkimus kai nuo kainos gali priklausyti atliekamų darbų ar teikiamų paslaugų kokybė dažniau vadovautis ekonominio naudingumo kriterijumi. Akcentuotina, kad perkant paslaugas – labiau tinka ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, kadangi kaina sudaro 30-50 procentų vertinimo, likusi dalis – perkančiosios organizacijos išskirti kriterijai. Rinktis ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijų, tinkamiausia kai pasirinkus mažiausios kainos kriterijų, nebūtinai būtų pasirinktas ekonomiškiausias pasiūlymas. (Viešųjų pirkimų skyriui).
2. Vykdamas mažos vertės viešuosius pirkimus pagal tiekėjų apklausas, į viešųjų pirkimų konkursų sąlygas įtraukti punktą – pasiūlymus pateikus mažiau nei 2 galimiems rangovam/tiekėjam – konkursą laikyti neįvykusių. Vykdamas tiekėjų apklausą žodžiu apklausti daugiau nei tris tiekėjus, pasirenkant juos lygiavertiškumo principu. (Viešųjų pirkimų skyriui).
3. Vykdamas viešuosius pirkimus techninio prižiūrėtojo paslaugoms, kiekvienas asmuo, dalyvaujantis konkurse turi pasirašyti nešališkumo deklaraciją. (Viešųjų pirkimų tarnybai).
4. Darbo grupę projekto įgyvendinimui sudaryti dar projekto rengimo metu, kad ji dalyvautų visose stadijose, nuo projekto planavimo, paraiškos teikimo ir iki projekto įgyvendinimo. Siekiant projekto rengimo ir įgyvendinimo grupės dalyvavimo visame procese. (Investicijų ir projektų valdymo skyriui).
5. Įvesti mechanizmą, numatantį realią kiekvieno darbuotojo atsakomybę už darbų neatlikimą, be pateisinamos priežasties, dabar atsakingi tik skyrių vedėjai ir projektų vadovai. (Šiaulių rajono savivaldybės Teisės ir personalo administravimo skyriui).
6. Siekiant sklandaus ir kokybiško projektų rengimo ir įgyvendinimo, projekto įgyvendinimo grupės nariai privalo būti kompetentingi. Esant poreikiui, keisti darbo grupes, formuojant naujas, įtraukiant ekspertus iš išorės (Investicijų ir projektų valdymo skyriui).
7. Projektų įgyvendinimą išskaidyti etapais, strategiškai tiksliai susiplanuoti projektų veiklas, mažinti projektų įgyvendinimo eigos priklausomybę nuo dirbančių su projektais darbuotojų kaitos. (Investicijų ir projektų koordinavimo komitetui ir Investicijų ir projektų valdymo skyriui).
8. Mažinant biurokratinę našlą retinti ataskaitų teikimo laikotarpius (Europos socialinio fondo agentūrai, Nacionalinė mokėjimo agentūrai, Aplinkos projektų valdymo agentūrai).
9. Komunikavimas su vietos gyventojais, jų įtraukimas į investicijų planavimo bei įgyvendinimo veiklas. (Šiaulių rajono savivaldybės administracijai).

10. Vertinti savivaldybės darbuotojų kompetenciją, sudarant sąlygas kelti kvalifikaciją strateginio planavimo ir projektų valdymo srityje. (Šiaulių rajono savivaldybės administracijai).
11. Sukurti pagrindinių su savivaldybės plėtros planavimu ir ES investicijų valdymu susijusių dokumentų tobulinimo sistemą bei jos tęstinumą. Įtraukti kontrolės ir vertinimo funkcijas į tam tikrų specialistų pareigybių aprašus tam, kad būtų galima pareikalauti atsakomybės iš atsakingų asmenų. (Šiaulių rajono savivaldybės administracijai, Ekonomikos ir verslo plėtros skyriui).
12. Sudaryti sąlygas Tarybos narių kompetencijų kėlimui strateginio planavimo ir projektų valdymo srityje. (Šiaulių rajono savivaldybės administracija).
13. Ministerijoms kontroliuoti įgyvendinančiųjų institucijų ir Regioninės plėtros departamento darbą, vengiant situacijų, kai keletą metų planuoti ir derinti projektai tampa netinkamais finansuoti.
14. Agentūroms ir ministerijoms – darbuotojų kompetencijos stiprinimas, siekiant suvienodinti jų keliamus reikalavimus projektų planavimo ir įgyvendinimo metu.

## LITERATŪRA

1. Akučkaitė, J., Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 6-13.
2. Amrollahi, A.; Rowlands, B. (2018). OSMP: A Design methodology for open strategic planning. *Information and Management*. 19 p.
3. Analoui, F., Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: International Thomson Business Press.
4. Andriuščenka, J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys, 1 (7). Akademija: LZŪU leidybos centras.
5. Arimavičiūtė, M. (2003). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 9–12.
6. Arimavičiūtė, M. (2004). Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 25–30.
7. Arimavičiūtė, M. (2005). Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai pagrindai. *Viešoji politika ir administravimas*, 56–98.
8. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
9. Arimavičiūtė, M. (2006). Kai kurių strateginio valdymo aspektų Lietuvos savivaldybėse analizė. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Vilnius: MRU leidykla.
10. Arimavičiūtė, M. (2007). Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 11–13.
- 11.
12. Arimavičiūtė, M. (2013). *Strateginis projektų valdymas, įsisavinant ES struktūrinę paramą Širvintų savivaldybėje: metodiniai aspektai, nauda ir problemos*.
13. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 71–78.
14. Astrauskas, A. (2004). Optimalaus Lietuvos savivaldybių institucinės struktūros modelio paieška. *Viešoji politika ir administravimas*, 9–19.
15. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 25–34.
16. Bakanaukas, A. ir kt. (2011). *Organizacijos strategija. Strateginis valdymas*. Iš: Organizacijų vadyba, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
17. Balčiūnas, S.; Juozaitienė, L.; Rudytė, D.; Tijūnaitienė, R. (2014). Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Vilnius: BMK.
18. Bamford, E., Charles, West, G. Page (2011). *Strategy: Sustainable Advance and Performance*.
19. Baum, J. A. C., Lampel, J. (2010). *The Globalization of Strategy Research*. Bingley: Emerald.
20. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda.
21. Bivainis, J., Tamošiūnas T. (2007). Darnus regionų vystymasis: teorinis diskursas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 32–34.
22. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. ISSN 1392-8619, Vol XI, No. 1.
23. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2007). Darnus regionų vystymasis: teorinis diskursas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 32–34.
24. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos. *Verslas: teorija ir praktika*, 114–127.
25. Bolman, L. G. (1997). *Deal T. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
26. Bosas, A. (2002). Strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla.
27. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
28. Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinkig and Planning. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 72–78
29. Bovaird, T., Löffler, E. (2009). *Public management and governance / 2nd edition*. – London: Taylor & francis.

30. Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 219–224.
31. Būda, V., Chmieliauskas, A. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
32. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. *Viešasis administravimas*, 1(2), 35–43.
33. Clark, D. N. (1997). Strategic Management Tool Use age: a Comparative Study. *Strategic Change*, 6.
34. Čerepan, L., (2015). *ES struktūrinės paramos panaudojimo efektyvumo vertinimas*. Magistro darbas. Kauno technologijos universitetas.
35. Černiauskiene, Nendrė. Strategic management of public sector institutions. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
36. Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2010). *Strategic Management: Text and Cases*. Fifth edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
37. Dobson, P., Starkey, K., Richards, J. (2004). *Strategic management: issues and cases*. Malden: Blackwell Publishing.
38. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, 79.
39. ES parama, (2018). Prieiga internete: <http://www.esparama.lt/kas-yra-strukturine-parama>).
40. ES struktūrinė parama 2014-2020. (2018). Prieiga internete: <http://www.esparama.lt/igyvendinami-projektai>.
41. Ginevičius, R., Krivka, A. (2009). Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas. *Verslas: Teorija ir praktika*, 10(4), 247–258.
42. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis. Text and Cases*. Cornwall: Wiley.
43. Gražulis, V. (2008). Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? Vilnius: MRU.
44. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys*. Vilnius: MRU.
45. Harrison, J. S., (2003). *Strategic Management*. Cornell University.
46. Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*, 12e. Boston: Cengage Learning.
47. Yarnall, J. (2008) *Strategic Career Management: Developing Your Talent*. Amsterdam: Elsevier.
48. Janiūnaitė, B. (2007). Piliečių inovacinė kultūra. Kaunas: Technologija.
49. Jonaitis, R. (2011). *Mokslo, studijų ir verslo integracijos strateginiai prioritetai: Šiaulių regiono atvejis*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. (2019). Prieiga internete: [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).
50. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
51. Jucevičius, R., Jucevičienė, P. (2003). Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
52. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas Žinių visuomenės institutas.
53. Juknevičienė, V., (2015) Regioninės inovacijų sistemos absorbcinio gebėjimo vystymas. Daktaro disertacija: Kauno technologijos universitetas.
54. Kalvaitis, R. (2004). Strateginis planavimas savivaldybėse, Mokymo vadovas savivaldybių tarybų nariams. Vilnius: LSA.
55. Karami, A. (2007). *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*. Chipenham: Antony Rowe.
56. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
57. 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).
58. Kavaliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius.
59. Kaziliūnas A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Mykolo Romerio universitetas.
60. Kenworthy, Thomas P. ir Alain Verbeke (2015). „The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing.“ *European Management Journal*, 179–190.
61. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
62. Lietuvos savivaldybių asociacija. (2003). *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse*. Vilnius.

63. Litvinenko, M., Meidutė, I. (2004). Projektai. Projektų valdymas: mokomoji knyga.(2018). Prieiga internete: [http://1vvn.wu.lt/wordpress/?wpfb\\_dl=3758](http://1vvn.wu.lt/wordpress/?wpfb_dl=3758).
64. Makštutis, A. (2001). Strateginio valdymo principai. Klaipėda: KU leidykla.
65. Makštutis, A. (2016). Strateginis valdymas. Vilnius.
66. Martinkus, B. (2003). Darbo procesų valdymas. Vadovėlis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
67. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija.
68. Meredith, J. R. ir Mantel, S. J. (2000). *Project Management, A Managerial Approach*. New York.
69. Midelfart-Knarvik, K. H., Overman, H. G. (2002). *Delocation and European integration: is structural spending justified?*, in *Economic Policy*, 10.
70. Mikulskienė B. (2011). *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui*. Vilnius: Mes.
71. Miller, A. (1998). *Strategic management*. Boston: Irwin.
72. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a Guided Tour Though the Winds of Strategic Management*. London: Prentice Hall.
73. Minzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4th Edition)*. Pearson education Limited. New Jersey: Prentice Hall.
74. Moradi, H. (2012). *The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity*. *European Journal of Social Science*. (2018). Prieiga internete: <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com>.
75. Morden, T. (2016). *Principles of Strategic Management*. 3rd Editon. Oxon: Routledge.
76. Nakrošis, V. (2003). *Europos Sąjungos regioninė politika ir struktūrinių fondų valdymas*. Vilnius. Eugrimas.
77. Nausėda, A., Tamošiūnas, T. (2009). Lietuvos regioninės politikos kaitos tendencijos Europos sąjungos kontekste. Šiauliai. Šiaulių universitetas Prieiga internete: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6111384/>
78. Norton, A. (2008). *Official Learning System Integrated Management*. Oxford: Elsevier.
79. Norvaišienė, R. (2006). *Įmonės investicijų valdymas*. Mokomoji knyga. Technologija. Kaunas.
80. Norvaišienė, R., Savanevičienė, A. (2003). *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėje*. Vilnius: Mokytojų vadovas.
81. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
82. Petrauskienė, R. (2009). *Strateginis planavimas viešajame administravime. Įvadas į viešąjį valdymą*, 59–69.
83. Piktornaitė, I. (2009). *Strateginio žmoniškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai*. *Vadyba*, 14(2), 119–126.
84. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas. Kolpingo kolegija.
85. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2012). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
86. Puidokas, M., Andriuskaitė, L. (2012). Klaipėdos valstybinio jūrų uosto transporto politikos analizė pozicijuojant Lietuvą kaip jūrinę valstybę. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(3), 404–419.
87. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). *Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai*. *Viešoji politika ir administravimas*, 9–15, 51.
88. Raipa, A. (2002). *Strateginis planavimas viešajame sektoriuje*. *Viešasis administravimas*, 274–286.
89. Raipa, A. (2009). *Strateginis planavimas viešajame administravime. Įvadas į viešąjį administravimą*, 59–70.
90. Raipa, A. (2013) *Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija*, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 12, Nr. 4 / 2013, Vol. 12, No 4, p. 523–539.
91. Raipa, A., Staponkienė, J. (2007). *Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape*. Iš: *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
92. Saloner, G., Shepard A., Podolny, J.(2000), *Strategic Management*, New York: Wiley.
93. Sharplim, A (1985). *Strategic management*. Northeast Louisiana University.
94. Sinkienė, J. (2008) *Miesto konkurencingumo veiksniai*. *Viešoji politika ir administravimas*, 68–75.
95. Staniškis, J. K., Staniškienė, Ž., Kliopova, I. (2004). *Subalansuotos pramonės plėtros strategija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
96. Staponkienė, J. (2004). *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai*. *Socialiniai tyrimai*, 4, 85–93.

97. Start D., Hovland I. (2004). *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*. Overseas Development Institute, London. Prieiga internete: <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/194.pdf>.
98. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2019) Prieiga internete: [www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt).
99. Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). Vadyba. Poligrafija ir informatika, 149–151.
100. Stoškus, S, Beržinskienė, D. (2005) *Pokyčių valdymas*. VŠĮ Šiaulių Universiteto leidykla.
101. *Strateginio valdymo buhalterinė apskaita*. Mokymo modulis III „Finansų valdymas“ II dalis „Finansų valdymas(2018). Prieiga internete: [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).
102. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). Strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
103. Šiupšinskas, S. (2003). Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse. Mokymo vadovas.
104. 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.
105. Tamošiūnas, T., Čiegis, R. (2014). *Regionų plėtra ir valdymas*. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija.
106. Thamrin, H.; Pamungkas, E. W. (2017). A Rule Based SWOT Analysis Application: A Case Study for Indonesian Higher Education Institution. *Procedia Computer Science*. 144–150.
107. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus metmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
108. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius.
109. Tomassen, Th., Serapinaitė, I. (2006). *Regionų plėtra: patirtis – požiūriai – modeliai*. (2018). Prieiga internete: <http://lrti.lt/veikla/publikacijos.html>.
110. Užimtumo tarnyba. (2019). Prieiga internete: [www.ldb.lt](http://www.ldb.lt).
111. Vaičekauskytė, I. (2010) *Pokyčių valdymo modelių taikymo ypatumai „A“ pirminėje ir „B“ antrinėje sveikatos priežiūros įstaigose*, magistro diplominis darbas, Kaunas.
112. Vaitkevičius, S., (2006). *Strateginės analizės instrumentarijaus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse*. Daktaro disertacija: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
113. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Vilnius: Enciklopedija.
114. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. Vilnius.
115. Vasiliauskas, A. (2015). Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
116. Vogelius, R. (2004). *Organizacinė strategija II*. Marketingo idėjos. Nr. 8/9
117. Webster, M. (2010). *Strategic Information Systems Planning: Emergent Corporate Strategy*. (2018). Prieiga internete: <http://martinwebster.eu/2010/09/17/emergent-corporate-strategy>.
118. Žalvičienė, A. (2012). Regioninė politika ir Europos Sąjungos struktūrinė parama: patirties įvertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (26).
119. Žydzūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga. Klaipėda:Klaipėdos Valstybinė Kolegija.

## TEISĖS AKTAI

1. Europos Sąjungos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategiją „Europa 2020“ (2010), patvirtinta Europos Komisijos.
2. Europos vietos savivaldos chartija. (1985). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874>
3. 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“.
4. 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“.

5. Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis (2014).
6. Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas (1999). Vilnius.
7. Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas (2000). Vilnius.
8. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas (2006). Vilnius.
9. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996). Vilnius.
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. Septynioliktosios Vyriausybės 2015-2019 metų programa (2014), patvirtinta 2012 m. gruodžio 13 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“.
14. Strateginio planavimo metodika. (2019). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2002 m. birželio 6 d., Nr. 827. Suvestinė redakcija nuo 2019-02-15. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168206/asr>.
15. Šiaulių rajono savivaldybės 2017–2019 metų strateginis veiklos planas (2016), patvirtintas 2016 m. sausio 28 d.
16. Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros planas (2013), patvirtintas 2013 m. gruodžio 3 d. Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimu Nr. 51/5S-76 „Dėl Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros plano patvirtinimo“.
17. 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“.
18. 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 „Energinės tiekimo stabilumo, prieinamumo ir didesnio energetikos efektyvumo užtikrinimas“ naudos ir kokybės vertinimo kriterijus“ projektų finansavimo sąlygų aprašų ir paraiškų dėl projekto finansavimo specialiosios (B) dalies formų patvirtinimo“.
19. 2019-11-11 Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-1472 „Dėl darbo grupės sudarymo“.

# **PRIEDAI**

**2014-2018 m. laikotarpiu Šiaulių rajono savivaldybės administracijos įgyvendintų projektų sąrašas**

Nr.	Projekto pavadinimas	Projekto numeris	Projekto pavadinimas MD
1.	Šiaulių rajono vietinio susisiekimo viešojo transporto priemonių parko atnaujinimas	04.5.1-TID-R-518-61-0002 Prioritetas 4	toliau – Projektas 4-1
2.	Šiaulių rajono pėsčiųjų ir dviračių takų rekonstrukcija ir plėtra	04.5.1-TID-R-516-61-0004 Prioritetas 4	toliau – Projektas 4-2
3.	Šiaulių rajono vietovių kraštovaizdžio tvarkymas	05.5.1-APVA-R-019-61-0002 Prioritetas 5	toliau – Projektas 5-1
4.	Kurtuvėnų dvaro sodybos parko tvarkymas	05.4.1-APVA-V-016-01-0007 Prioritetas 5	toliau – Projektas 5-2
5.	Kuršėnų dvaro sodybos (unikalus kodas 16057) tvarkybos darbai ir pritaikymas kultūros ir verslo poreikiams (II etapas)	05.4.1-CPVA-R-302-61-0003 Prioritetas 5	toliau – Projektas 5-3
6.	Makrofitų biomasės šalinimas Kairių ežere ir priekrantėse	05.3.1-APVA-V-012-01-0002 Prioritetas 5	toliau – Projektas 5-4
7.	Eismo saugumo priemonių gerinimas Šiaulių rajone	06.2.1-TID-R-511-61-0004 Prioritetas 6	toliau – Projektas 6-1
8.	Kuršėnų miesto Kudirkos g., Tilvyčio g., Dambrausko g. ir Kapų g. rekonstrukcija, įrengiant eismo saugumo priemones	06.2.1-TID-R-511-61-0005 Prioritetas 6	toliau – Projektas 6-2
9.	Kuršėnų m. Lauryno Ivinskio aikštės sutvarkymas ir pritaikymas bendruomeniniams ir verslo poreikiams	07.1.1-CPVA-R-905-61-0001 Prioritetas 7	toliau – Projektas 7-1
10.	Ventos upės viešosios erdvės Kuršėnų mieste įrengimas ir pritaikymas bendruomeniniams ir verslo poreikiams	07.1.1-CPVA-R-905-61-0004 Prioritetas 7	toliau – Projektas 7-2
11.	Kompleksinis Kuršėnų miesto daugiabučių namų gyvenamųjų kvartalų sutvarkymas	07.1.1-CPVA-R-905-61-0006 Prioritetas 7	toliau – Projektas 7-3
12.	Socialinio būsto fondo plėtra Šiaulių rajone	08.1.2-CPVA-R-408-61-0001 Prioritetas 8	toliau – Projektas 8-1
13.	Kompleksinių paslaugų šeimai teikimas Šiaulių rajone	08.4.1-ESFA-V-416-01-0007 Prioritetas 8	toliau – Projektas 8-2
14.	Meškuičių miestelio bendruomeninės ir viešosios infrastruktūros kompleksiškas atnaujinimas	08.2.1-CPVA-R-908-61-0002 Prioritetas 8	toliau – Projektas 8-3
15.	Kairių miestelio bendruomeninės ir viešosios infrastruktūros kompleksiškas atnaujinimas	08.2.1-CPVA-R-908-61-0009 Prioritetas 8	toliau – Projektas 8-4
16.	Gruzdžių miestelio bendruomeninės ir viešosios infrastruktūros kompleksiškas atnaujinimas	08.2.1-CPVA-R-908-61-0006 Prioritetas 8	toliau – Projektas 8-5
17.	Socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių rajone	08.1.1-CPVA-R-407-61-0009 Prioritetas 8	toliau – Projektas 8-6
18.	LECTIO DE VIA / Skaitymo kelias	09.2.1-ESFA-K-728-01-0028 Prioritetas 9	toliau – Projektas 9-1
19.	Pastato, esančio Daugėlių g. 90B Kuršėnai, modernizavimas, pritaikant sporto, laisvalaikio ir bendruomenės poreikiams	09.1.3-CPVA-R-725-61-0001 Prioritetas 9	toliau – Projektas 9-2
20.	Šiaulių r. Ginkūnų lopšelio-darželio plėtra	09.1.3-CPVA-R-705-61-0006 Prioritetas 9	toliau – Projektas 9-3
21.	Šiaulių r. Kuršėnų Pavenčių mokyklos-daugiafunkcio centro modernizavimas	09.1.3-CPVA-R-724-61-0009 Prioritetas 9	toliau – Projektas 9-4
22.	Šiaulių rajono savivaldybės etninės kultūros ir tradicinių amatų centro plėtra	20AM-KS-15-1-05441-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-1
23.	Šiaulių rajono savivaldybės etninės kultūros ir tradicinių amatų centro plėtra (2 etapas)	3KA-KS-10-1-002839-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-2
24.	Viešosios infrastruktūros įrengimas Gilvyčių kaime	20KI-KT-17-1-02297-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-3
25.	Viešosios infrastruktūros įrengimas Sutkūnų kaime	20KI-KS-17-1-01814-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-4
26.	Viešosios infrastruktūros įrengimas Varputėnų kaime	20KI-KS-17-1-01867-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-5
27.	Žadžiūnų kaimo viešojo pastato ir jo aplinkos atnaujinimas ir pritaikymas vietos gyventojų poreikiams,	20KI-KS-18-1-01863-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-6
28.	Viešosios infrastruktūros įrengimas Žeimių kaime	20KI-KS-17-1-01627-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-7
29.	Viešosios infrastruktūros įrengimas Naisių kaime	20KI-KS-17-1-02345-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-8
30.	Vandentiekio įrengimas Saulučių ir Papelkių kaimuose	20KI-KS-17-1-01808-PR001	toliau – Projektas ŽŪM-9

## PROJEKTO ĮGYVENDINIMO SUTARTIS

**DĖL PROJEKTO NR. .... „.....“ ĮGYVENDINIMO**

2018 m. kovo \_\_\_\_ d. Nr. \_\_\_\_

Vilnius

Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra (toliau – CPVA), atstovaujama pagal teisės aktų jai suteiktus įgaliojimus, ir

..... (toliau – Projekto vykdytojas), atstovaujamas direktoriaus ....., veikiančio pagal įstaigos nuostatus,

toliau abu kartu vadinami Šalimis, o kiekvienas atskirai – Šalimi,

atsižvelgdamos į 1997 m. lapkričio 21 d. Konvenciją dėl kovos su užsienio pareigūnų papirkimu sudarant tarptautinius verslo sandorius bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos Tarybos 2016 m. lapkričio 16 d. Rekomendacijas vystomojo bendradarbiavimo dalyviams dėl korupcijos rizikos valdymo,

vadovaudamosi Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vystomojo bendradarbiavimo veiklos įgyvendinimo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 26 d. nutarimu Nr. 278 „Dėl Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vystomojo bendradarbiavimo veiklos įgyvendinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (toliau – Aprašas), 42 punktu, Užsienio reikalų ministerijos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos įgyvendinimo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministro 2014 m. balandžio 17 d. įsakymu Nr. V-62 „Dėl Vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos įgyvendinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (toliau – Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos Aprašas) 19.2 papunkčiu ir 2018 m. vasario 12 d. tarp Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos (toliau – Ministerija) ir CPVA pasirašyta jungtinės veiklos sutartimi Nr. 10-17/2018/4-2-5 dėl Vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos (toliau – Programa) įgyvendinimo sudaro šią sutartį dėl projekto Nr. .... „.....“ (toliau – Projektas) įgyvendinimo (toliau – Sutartis).

### **1. Sutarties dalykas**

1.1. Sutartimi Šalys susitaria bendradarbiauti Sutartyje ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatyta tvarka įgyvendinant Projektą ir nustato bendradarbiavimo sąlygas ir finansinius įsipareigojimus.

1.2. Detalus Projekto aprašymas ir jo sąmata pagal veiklas pateikiami Projekto paraiškoje ir Projekto sąmatoje (Sutarties 1 ir 2 priedai).

1.3. Projekto sąmatoje nustatyta didžiausia Projekto tinkamų finansuoti išlaidų suma – *suma skaičiais* Eur (*suma žodžiais*) (*suma skaičiais* Eur (*suma žodžiais*) 2018 m. veikloms, *suma skaičiais* Eur (*suma žodžiais*) – 2019 metų veikloms ir *suma skaičiais* Eur (*suma žodžiais*) – 2020 metų veikloms finansuoti) iš jų:

1.3.1. Projekto vykdytojui 2018 m. skiriama iki *suma skaičiais* Eur (*suma žodžiais*) Programos lėšų Projekto sąmatoje nurodytoms Projekto tinkamoms finansuoti išlaidoms apmokėti. Projektui skiriamos Programos lėšos sudaro ne daugiau kaip ... procentų (*skaičius žodžiais procentų*) visų 2018 m. veiklų tinkamų finansuoti Projekto išlaidų;

1.3.2. Projekto vykdytojas 2018 m. įsipareigoja skirti Projektui įgyvendinti kitus Projekto finansavimo šaltinius - ne mažiau nei ... procentų (*skaičius žodžiais procentų*) projekto vykdytojo nuosavų lėšų (kai taikoma), Projekto partnerio (kai taikoma) ir/ arba kitų Projektą finansuojančių subjektų (kai taikoma) finansinį įnašą (toliau - nuosavas indėlis) Projekto sąmatoje nurodytoms Projekto 2018 m. veiklų tinkamoms finansuoti išlaidoms apmokėti;

1.3.3. Projekto vykdytojui 2019 m. skiriama iki *suma skaičiais* Eur (*suma žodžiais*) Programos lėšų Projekto sąmatoje nurodytoms Projekto tinkamoms finansuoti išlaidoms apmokėti. Projektui skiriamos Programos lėšos sudaro ne daugiau kaip ... procentus (*skaičius žodžiais procentų*) 2019 m. veiklų tinkamų finansuoti Projekto išlaidų;

1.3.4. Projekto vykdytojas 2019 m. įsipareigoja skirti Projektui įgyvendinti kitus Projekto finansavimo šaltinius - ne mažiau nei ... procentų (*skaičius žodžiais procentų*) projekto vykdytojo nuosavų (kai taikoma), Projekto partnerio (kai taikoma) ir/ arba kitų Projektą finansuojančių subjektų (kai taikoma) lėšų finansinį įnašą (toliau - nuosavas indėlis) Projekto sąmatoje nurodytoms Projekto 2019 m. tinkamoms finansuoti išlaidoms apmokėti;

1.3.5. Projekto vykdytojui 2020 m. skiriama iki *suma skaičiais* Eur (*suma žodžiais*) Programos lėšų Projekto sąmatoje nurodytoms Projekto tinkamoms finansuoti išlaidoms apmokėti. Projektui skiriamos Programos lėšos sudaro ne daugiau kaip ... procentus (*skaičius žodžiais procentų*) 2020 m. veiklų tinkamų finansuoti Projekto išlaidų;

1.3.6. Projekto vykdytojas 2020 m. įsipareigoja skirti Projektui įgyvendinti kitus Projekto finansavimo šaltinius - ne mažiau nei ... procentų (*skaičius žodžiais procentų*) projekto vykdytojo nuosavų (kai taikoma), Projekto partnerio (kai taikoma) ir/ arba kitų Projektą finansuojančių subjektų (kai taikoma) lėšų finansinį įnašą (toliau - nuosavas indėlis) Projekto sąmatoje nurodytoms Projekto 2020 m. veiklų tinkamoms finansuoti išlaidoms apmokėti;

1.3.7. Jei Sutarties 1.3.1-1.3.6 papunkčiuose nurodytos sumos skaičiais neatitinka sumų žodžiais, teisinga laikoma ta suma, kuri įrašyta žodžiais.

## **2. Šalių teisės ir įsipareigojimai**

2.1. CPVA įsipareigoja:

2.1.1. Teikti dalykinę ir metodinę pagalbą Projekto vykdytojui Projekto įgyvendinimo metu;

2.1.2. Tinkamai vykdyti kitus Sutartyje ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose numatytus įsipareigojimus.

## 2.2. Projekto vykdytojas įsipareigoja:

2.2.1. 2018 m. veiklas įvykdyti iki 2018 m. spalio 1 d., kuri laikytina 2018 m. veiklų pabaigos data, 2019 m. veiklas įvykdyti iki 2019 m. spalio 1 d., kuri laikytina 2019 m. veiklų pabaigos data, o 2020 m. iki ..... d. Ši data laikytina 2020 m. veiklų ir Projekto įgyvendinimo pabaigos data;

2.2.2. Pateikti tarpinę Projekto vykdymo ataskaitą už 2018 m. iki 2018 m. spalio 15 d. ir už 2019 m. iki 2019 m. spalio 15 d. kartu su Projekto išlaidas pagrindžiančių dokumentų kopijomis;

2.2.3. Galutinę Projekto vykdymo ataskaitą pateikti per 10 darbo dienų nuo Sutarties 2.2.1 papunktyje numatytos Projekto įgyvendinimo pabaigos kartu su Projekto išlaidas pagrindžiančių dokumentų kopijomis;

2.2.4. Užtikrinti nuosavą indėlį, kuris numatytas Sutarties 1.3.2., 1.3.4. ir 1.3.6. papunkčiuose. Projekto vykdytojas kartu su tarpine ir galutine Projekto vykdymo ataskaitomis turi pateikti CPVA informaciją apie nuosavo indėlio panaudojimą Projektui ir nuosavo indėlio panaudojimą pagrindžiančius dokumentus.

2.2.5. Neprašyti apmokėti Programos lėšomis pridėtinės vertės mokesčio (toliau – PVM), kuris vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais teisės aktais, gali būti įtraukiamas į PVM atskaitą ir susigrąžintas Projekto vykdytojo. Projekto vykdytojas įsipareigoja neprašyti apmokėti PVM iš Programos lėšų nuo to momento, kai įgyja teisę susigrąžinti PVM bet kokiais kitais būdais (nepriklausomai nuo to, ar Projekto vykdytojas šia teise pasinaudojo ar ne). Projekto vykdytojas negali traukti į PVM atskaitą ar kitaip susigrąžinti to PVM, kuris jau buvo kompensuotas iš Programos lėšų. Projekto vykdytojui įsiregistravus PVM mokėtoju ar išsiregistravus iš PVM mokėtojų registro, jis turi nedelsiant, bet ne vėliau kaip per 5 (penkias) darbo dienas, CPVA pateikti tai patvirtinantį dokumentą.

2.2.6. Iki 2018 m. birželio 20 d., iki 2019 m. gegužės 1 d. ir iki 2020 m. gegužės 1 d. Projekto vykdytojas turi pateikti CPVA patvirtintos formos Projekto pažangos ataskaitą, kurioje turi pateikti informaciją apie Projekto įgyvendinimo eigą, įgyvendintas veiklas, kylančius sunkumus ir priemones jiems pašalinti. Jeigu pagal Projekto pažangos ataskaitą nustatoma, kad Projekto vykdytojas negalės įgyvendinti visų ar dalies Projekto veiklų, ir Projekto vykdytojas nepateikia pagrįsto siūlymo šioms veikloms numatytas lėšas panaudoti kitoms veikloms, jis privalo per 10 darbo dienų nuo CPVA rašytinio pareikalavimo grąžinti šioms veikloms skirtas lėšas. 2.2.7. Projektui įgyvendinti skirtas Programos lėšas naudoti tik Sutartyje numatytam Projektui įgyvendinti, Sutarties 3.9 papunkčio reikalavimus atitinkančioms ir tik Sutarties 2 priede numatytoms išlaidoms apmokėti;

2.2.8. CPVA žodžiu arba raštu pareikalavus, suteikti visą prašomą informaciją, susijusią su Projekto įgyvendinimu per CPVA nurodytą terminą, kuris negali būti trumpesnis kaip 2 (dvi) darbo dienos;

2.2.9. Užtikrinti, kad Projekto vykdytojo partneriai sudarytų sąlygas atitinkamoms kontrolės ir (arba) priežiūros institucijoms tikrinti, kaip Projektas įgyvendinamas;

2.2.10. Projekto viešinimą vykdyti pagal kartu su Projekto paraiška pateiktą viešinimo planą, skelbti informaciją apie vykdomą Projektą savo interneto svetainėje, taip pat (jeigu yra galimybė) viešinti kitose visuomenės informavimo priemonėse ir kitais būdais užtikrinti Projekto matomumą. Viešindamas Projektą Projekto vykdytojas įsipareigoja naudoti Ministerijos ir Vystomojo

bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos logotipus ir nurodyti, kad Projektas yra finansuojamas Vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos lėšomis;

2.2.11. Ministerijos vystomojo bendradarbiavimo ir humanitarinės pagalbos teikimo komisijai (toliau – Komisija) patvirtinus Projekto vykdymo ataskaitą ir gavus apie tai informaciją iš CPVA, ne vėliau kaip per CPVA rašte nurodytą terminą, kuris negali būti trumpesnis kaip 2 (dvi) darbo dienos, pasirašyti Veiklų įgyvendinimo patvirtinimo aktą ir jį pateikti CPVA;

2.2.12. Ne vėliau kaip likus 5 (penkioms) darbo dienoms iki Projekte numatytų mokymų, seminaro, konferencijos ir (ar) kito renginio pradžios turi pateikti CPVA informaciją apie kiekvieną numatytą renginį CPVA nustatyta tvarka.

2.2.13. Tinkamai vykdyti kitus Sutartyje ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose numatytus įsipareigojimus.

2.3. Visos autorių (ir gretutinės) turtinės teisės į Projekto įgyvendinimo metu sukurtus intelektualines veiklos rezultatus (autorių (ir gretutinių) teisių objektus) priklauso Projekto vykdytojui. Visa iš Projekto lėšų sukurta medžiaga žymima Ministerijos logotipu ir nurodoma, kad „Projektas finansuojamas iš Vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos lėšų“, naudojant CPVA interneto tinklapyje adresu [www.cpva.lt](http://www.cpva.lt) nurodytą programos ženklą.

### **3. Projekto finansavimas, mokėjimų terminai ir tvarka**

3.1. Sutarties 1.3.1 papunktyje nurodytas lėšas Projektui įgyvendinti CPVA perveda Projekto vykdytojui tokia tvarka:

3.1.1. 80 % (.....Eur) Sutarties 1.3.1. papunktyje nurodytos sumos CPVA perveda į Projekto vykdytojo Sutartyje nurodytą sąskaitą per 5 (penkias) darbo dienas po to, kai šias lėšas gauna iš Ministerijos, bet ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo Sutarties įsigaliojimo dienos (išskyrus Sutarties 3.3. punkte numatytus atvejus);

3.1.2. 80 % (.....Eur) Sutarties 1.3.3. papunktyje nurodytos sumos CPVA perveda į Projekto vykdytojo Sutartyje nurodytą sąskaitą per 5 (penkias) darbo dienas po to, kai šias lėšas gauna iš Ministerijos;

3.1.3. 80 % (.....Eur) Sutarties 1.3.5. papunktyje nurodytos sumos CPVA perveda į Projekto vykdytojo Sutartyje nurodytą sąskaitą per 5 (penkias) darbo dienas po to, kai šias lėšas gauna iš Ministerijos;

3.1.4. Komisijai patvirtinus Projekto tarpinę ar galutinę vykdymo ataskaitą, t.y., nustačius Projekto tinkamą finansuoti išlaidų sumą, ir įvertinus nuosavo indėlio procento, numatyto Sutarties 1.3.2., 1.3.4. ar 1.3.6. papunkčiuose, užtikrinimą, ir tokiu būdu nustačius iš Programos lėšų projektui išmokamą tinkamą finansuoti išlaidų sumą, jeigu:

3.1.4.1. išmokamą Programos lėšų dalis nuo tinkamą finansuoti Projekto išlaidų sumos yra didesnė nei pagal 3.1.1., 3.1.2. ar 3.1.3. papunkčių nuostatas Projekto vykdytojui pervesta suma, lėšų skirtumą CPVA perveda į Projekto vykdytojo Sutartyje nurodytą sąskaitą per 7 (septynias) darbo dienas po to, kai abi Sutarties šalys pasirašo Veiklų įgyvendinimo patvirtinimo aktą ir CPVA šias lėšas gauna iš Ministerijos;

3.1.4.2. išmokamų Programos lėšų dalis nuo tinkamų finansuoti Projekto išlaidų sumos yra mažesnė nei pagal 3.1.1., 3.1.2. ar 3.1.3. papunkčių nuostatas Projekto vykdytojui pervesta suma, Projekto vykdytojas privalo per CPVA rašte nurodytą terminą, kuris negali būti trumpesnis kaip 2 (dvi) darbo dienos ir ilgesnis kaip 10 (dešimt) darbo dienų nuo CPVA rašytinio pareikalavimo grąžinti CPVA nepanaudotas ir (ar) netinkamai panaudotas lėšas.

3.2. Projekto tinkamomis finansuoti išlaidomis laikomos ir Programos lėšos skiriamos išlaidoms, atitinkančioms šiuos reikalavimus:

3.2.1. Sutarties 1.3.1. papunktyje nurodytos 2018 m. Programos lėšos skiriamos išlaidoms, įtrauktoms į Projekto sąmatą, apmokėti už veiklas, vykdytas nuo Sutarties įsigaliojimo dienos iki Sutarties 2.2.1 papunktyje nurodytos 2018 m. veiklų pabaigos datos. Visus su 2018 m. veiklomis susijusius pirkimus, lėšų pavedimus, ir kitus finansinius veiksmus Projekto vykdytojas ir Projekto partneris (-iai) privalo atlikti ne vėliau kaip iki Sutarties 2.2.1 papunktyje nurodytos 2018 m. veiklų pabaigos datos. Tinkamomis finansuoti gali būti pripažintos tik tokios išlaidos, kurios patirtos ir apmokėtos nuo Sutarties įsigaliojimo dienos iki 2018 m. veiklų pabaigos datos. Nuosavo indėlio, numatyto Sutarties 1.3.2. papunktyje užtikrinimą patvirtinančioms išlaidoms taip pat taikomos šiame Sutarties papunktyje išvardintos sąlygos.

3.2.2. Sutarties 1.3.3. papunktyje nurodytos 2019 m. Programos lėšos skiriamos išlaidoms, įtrauktoms į Projekto sąmatą, apmokėti už veiklas, vykdytas nuo 2018 m. spalio 2 dienos iki Sutarties 2.2.1 papunktyje nurodytos 2019 m. veiklų pabaigos datos. Visus su nuo 2018 m. spalio 2 d. veiklomis susijusius pirkimus, lėšų pavedimus, ir kitus finansinius veiksmus Projekto vykdytojas ir Projekto partneris (-iai) privalo atlikti ne vėliau kaip iki Sutarties 2.2.1 papunktyje nurodytos 2019 m. veiklų pabaigos datos. Tinkamomis finansuoti gali būti pripažintos tik tokios išlaidos, kurios patirtos ir apmokėtos nuo Sutarties įsigaliojimo dienos iki 2019 m. veiklų pabaigos datos. Nuosavo indėlio, numatyto Sutarties 1.3.4. papunktyje užtikrinimą patvirtinančioms išlaidoms taip pat taikomos šiame Sutarties papunktyje išvardintos sąlygos.

3.2.3. Sutarties 1.3.5. papunktyje nurodytos 2020 m. Programos lėšos skiriamos išlaidoms, įtrauktoms į Projekto sąmatą, apmokėti už veiklas, vykdytas nuo 2019 m. spalio 2 dienos iki Sutarties 2.2.1 papunktyje nurodytos 2020 m. veiklų ir Projekto įgyvendinimo pabaigos datos. Visus su nuo 2019 m. spalio 2 d. veiklomis susijusius pirkimus, lėšų pavedimus, ir kitus finansinius veiksmus Projekto vykdytojas ir Projekto partneris (-iai) privalo atlikti ne vėliau kaip iki Sutarties 2.2.1 papunktyje nurodytos 2020 m. veiklų ir Projekto įgyvendinimo pabaigos datos. Tinkamomis finansuoti gali būti pripažintos tik tokios išlaidos, kurios patirtos ir apmokėtos nuo Sutarties įsigaliojimo dienos iki 2020 m. veiklų ir Projekto įgyvendinimo pabaigos datos. Nuosavo indėlio, numatyto Sutarties 1.3.6. papunktyje užtikrinimą patvirtinančioms išlaidoms taip pat taikomos šiame Sutarties papunktyje išvardintos sąlygos.

3.3. Jeigu Ministerija CPVA laiku neperveda lėšų Vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos projektams įgyvendinti, CPVA informuoja apie tai Projekto vykdytoją el. paštu ir Projektui įgyvendinti skirtas lėšas perveda Projekto vykdytojui per 5 (penkias) darbo dienas po to, kai bus gautos reikalingos lėšos. Tokiu atveju Projekto vykdytojas įsipareigoja nereikšti CPVA jokių pretenzijų.

3.4. Palūkanas, gautas už Projekto lėšų disponavimą banko sąskaitoje (jeigu buvo priskaičiuotos), Projekto vykdytojas perveda CPVA per rašte CPVA nurodytą terminą, bet ne vėliau kaip 10 (dešimt) darbo dienų iki einamųjų metų pabaigos.

3.5. Projekto vykdytojas turi teisę atlikti Sutarties 1 priede numatytų veiklų ir / arba jų plano pakeitimus, neturinčius esminio poveikio Projekto apimčiai, tikslui ir uždaviniams pasiekti. Jeigu būtina atlikti tokius pakeitimus Projekto vykdytojas iš anksto elektroniniu paštu kreipiasi į CPVA su motyvuotu prašymu leisti atlikti neesminius veiklų ir / arba jų plano pakeitimus. Gautą prašymą CPVA įvertina per 5 darbo dienas ir apie priimtą sprendimą el. paštu informuoja Projekto vykdytoją.

3.6. Jeigu būtina, iš Programos Projektui skiriamos lėšos gali būti perkeliamos iš vienos sąmatos eilutės į kitą, bet ne daugiau kaip 15 (penkiolika) procentų eilutės vertės. Dėl lėšų perkėlimo Projekto vykdytojas iš anksto su motyvuotu prašymu kreipiasi į CPVA el. paštu.

3.7. Projekto vykdytojas Sutarties 2 priede nurodytas „Nenumatytas išlaidas“ gali panaudoti tik gavęs CPVA sutikimą el. paštu.

3.8. Jeigu Projekto įgyvendinimo metu sutaupoma lėšų ir Projekto vykdytojas siūlo jas panaudoti naujoms nenumatytoms veikloms arba atsiranda objektyvių priežasčių, dėl kurių reikia keisti Projekto įgyvendinimo terminus, Projekto vykdytojas apie tai el. paštu praneša 8.3.1 papunktyje nurodytam asmeniui, o šis inicijuoja kreipimąsi į Komisiją. Komisija gali priimti sprendimą pakeisti Projekto įgyvendinimo terminus ir (ar) leisti panaudoti sutaupytas lėšas kitoms Projekte nenumatytoms veikloms, kurios suteiktų Projektui pridėtinės vertės. Projekto vykdytojas apie Komisijos priimtą sprendimą informuojamas el. paštu ne vėliau kaip per 10 (dešimt) darbo dienų nuo sprendimo priėmimo.

3.9. Tinkamos finansuoti gali būti pripažintos tik tos Projekto išlaidos, kurios atitinka Aprašo 65-66 punktuose numatytus reikalavimus.

3.10. Išlaidos, kurias Projekto vykdytojas ir /ar Projekto partneris (-iai) patiria kita valiuta nei eurais, perskaičiuojamos eurais pagal Europos Centrinio Banko skelbiamą orientacinį euro ir užsienio valiutų santykį, o tais atvejais, kai orientacinio euro ir užsienio valiutų santykio Europos Centrinis Bankas neskelbia, – pagal Lietuvos banko nustatomą ir skelbiamą orientacinį euro ir užsienio valiutų santykį finansinės operacijos atlikimo dieną.

#### **4. Projekto vykdytojo patvirtinimai ir garantijos**

4.1. Projekto vykdytojas patvirtina, kad jis turi visas teises (leidimus, licencijas ir kt.) vykdyti Sutarties 1 priede numatytas veiklas.

4.2. Projekto vykdytojas patvirtina, kad Projektą vykdys tinkamai, nepažeisdamas Sutarties, Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktų, kitų sutarčių bei tarptautinės teisės principų.

4.3. Projekto vykdytojas supranta ir patvirtina, kad yra visiškai atsakingas už Sutarčiai vykdyti pasitelktus trečiuosius asmenis ir jų veiklas įgyvendinant Projektą.

4.4. Projekto vykdytojas supranta ir patvirtina, kad yra visiškai atsakingas už tinkamą CPVA Projektui įgyvendinti skirtų lėšų panaudojimą.

4.5. Projekto vykdytojas patvirtina, kad yra susipažinęs su Aprašu ir Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos Aprašu.

4.6. Projekto vykdytojas, siekdamas užtikrinti skaidrumą ir tiekėjų lygiateisiškumą, įsipareigoja Projektui reikalingų prekių ar paslaugų nepirkti iš Projekto partnerio (-ių) ir iš Projekto vykdytojo ar Projekto partnerio darbuotojų.

4.7. Projekto vykdytojas per Projekto įgyvendinimo laikotarpį (t. y., laikotarpį nuo Sutarties įsigaliojimo dienos iki Sutarties 2.2.1 papunktyje nurodyto Projekto įgyvendinimo pabaigos) iš Projekto veiklų vykdymo negali gauti pelno (Projekto veiklos neturi būti susijusios su pelno siekiu).

## **5. Projekto įgyvendinimo kokybė ir šalių atsakomybė**

5.1. Šalys įsipareigoja susilaikyti nuo veiksmų, kuriais būtų pažeistos Sutarties sąlygos ir kurie galėtų daryti žalą Šalių interesams, geram vardui ir tarpusavio santykiams.

5.2. Jeigu Projektas nevykdomas, vykdomas ne pagal Sutarties sąlygas arba Projekto vykdytojas nevykdo / netinkamai vykdo kitus įsipareigojimus pagal Sutartį, CPVA informuoja Projekto vykdytoją elektroniniu paštu / registruotu paštu ir nurodo terminą trūkumams pašalinti. Jeigu per nurodytą terminą Projekto vykdytojas trūkumų nepašalina, CPVA įgyja teisę be atskiro įspėjimo termino nutraukti Sutartį ir reikalauti grąžinti pervestas lėšas.

5.3. Jeigu pagal Projekto vykdymo ataskaitą CPVA ir/ar Komisija nustato, kad Projekto vykdytojas įvykdė ne visus Sutartimi prisiimtus įsipareigojimus ar įvykdė juos netinkamai, Projekto vykdytojas įsipareigoja grąžinti CPVA neįvykdytoms ar netinkamai įvykdytoms veikloms skirtas lėšas per CPVA elektroniniu paštu arba registruotu paštu nurodytą terminą, o tuo atveju, kai Projekto vykdytojui buvo pervesta tik lėšų dalis, CPVA atitinkamai sumažina Projekto vykdytojui pervedamą lėšų likutį.

5.4. Jeigu Sutartyje nustatyta tvarka Projekto vykdytojas negrąžina CPVA pervedtų lėšų ar neperveda palūkanų (Sutarties 3.1.4.2 ir 3.4 papunkčiai), Projekto vykdytojas rašytiniu CPVA reikalavimu įsipareigoja mokėti CPVA 0,02 % nuo laiku negrąžintos sumos dydžio delspinigius už kiekvieną uždelstą dieną.

5.5. Jeigu CPVA Sutartyje nustatyta tvarka neatsiskaito su Projekto vykdytoju, CPVA rašytiniu Projekto vykdytojo reikalavimu įsipareigoja mokėti 0,02 % nuo laiku nepervestos sumos dydžio delspinigius už kiekvieną uždelstą dieną, išskyrus Sutarties 3.3 papunktyje numatytą atvejį.

5.6. Jeigu Projekto vykdytojui iškeliamas bankroto byla, pradedamos likvidavimo ar reorganizavimo procedūros, stabdoma jo veikla arba teisės aktų nustatyta tvarka susidaro analogiška situacija, Projekto vykdytojas įsipareigoja nedelsdamas, bet ne vėliau kaip per 5 (penkis) darbo dienas elektroniniu paštu arba registruotu paštu apie tai informuoti CPVA. Jeigu, CPVA vertinimu, tai gali turėti įtakos tinkamam Sutarties vykdymui, ši Sutartis CPVA nutraukiama vienašališkai ir registruotu paštu apie nutrauktą Sutartį informuojamas Projekto vykdytoja

## **6. Nenugalimos jėgos aplinkybės (*force majeure*)**

6.1. Šalys neatsako dėl bet kokios Sutarties nuostatos nevykdymo ar netinkamo vykdymo, jeigu tai susiję su nenugalimos jėgos aplinkybėmis (*force majeure*), kurias Šalys supranta taip, kaip nustato Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas ir Atleidimo nuo atsakomybės esant nenugalimos jėgos (*force majeure*) aplinkybėms taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. liepos 15 d. nutarimu Nr. 840 „Dėl Atleidimo nuo atsakomybės esant nenugalimos jėgos (*force majeure*) aplinkybėms taisyklių patvirtinimo“.

6.2. Šalis, negalinti laiku įvykdyti / tinkamai įvykdyti savo sutartinių įsipareigojimų dėl nenugalimos jėgos (*force majeure*) aplinkybių, turi kiek įmanoma greičiau, bet ne vėliau kaip per 1 (vieną) darbo dieną nuo aplinkybių paaiškėjimo dienos elektroniniu paštu arba registruotu paštu informuoti apie tai kitą Šalį. Šalis, pažeidusi nurodytą terminą, atleidžiama nuo atsakomybės tik nuo to momento, kada kita Šalis gavo jos pranešimą apie nenugalimos jėgos (*force majeure*) aplinkybes.

6.3. Šalis, kuri vadovaujasi nenugalimos jėgos (*force majeure*) aplinkybėmis, turi jas patvirtinti teisės aktų nustatyta tvarka.

6.4. Jeigu Šalis dėl nenugalimos jėgos (*force majeure*) aplinkybių negali vykdyti savo sutartinių įsipareigojimų ilgiau nei 15 (penkiolika) kalendorinių dienų, kita Šalis turi teisę vienašališkai nutraukti Sutartį.

## **7. Ginčų sprendimas**

7.1. Šalių teisės ir įsipareigojimai yra aiškinami pagal Sutarties nuostatas ir pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus.

7.2. Bet koks ginčas, nesutarimas ar reikalavimas dėl Sutarties sprendžiamas Šalių derybomis, o Šalims per 30 (trisdėšimt) kalendorinių dienų nuo vienos Šalies rašytinio pranešimo kitai Šaliai pradėti derybas gavimo dienos nesusitarus, ginčas perduodamas spręsti Lietuvos Respublikos teismui pagal CPVA buveinės adresą, jeigu teisės aktuose nenustatytas išimtinis bylų teisingumas.

## **8. Pranešimai ir šalių kontaktiniai asmenys**

8.1. Visi pranešimai, informacija ir kitokia Sutartyje numatyta korespondencija turi būti daroma raštu ir siunčiama elektroniniu paštu arba registruotu paštu. Jeigu minėta korespondencija siunčiama elektroniniu paštu, gavimo data bus laikoma jos išsiuntimo diena, o jeigu siunčiama registruotu laišku – 10 (dešimta) darbo diena nuo išsiuntimo.

8.2. Šalys įsipareigoja elektroniniu paštu arba registruotu paštu viena kitai pranešti apie jų registracijos, buveinės adreso, pavadinimo, banko sąskaitos, kitų rekvizitų ar asmenų, atsakingų už Sutarties vykdymą ir priežiūrą, pasikeitimus ne vėliau kaip per 3 (tris) darbo dienas nuo pasikeitimo. Šalis, neįvykdžiusi šio reikalavimo, negali pareikšti pretenzijų ar atsikirtimų, kad kitos Šalies veiksmai, atlikti pagal paskutinius jai žinomus duomenis, neatitinka Sutarties sąlygų arba ji negavo pranešimų, siųstų pagal šiuos duomenis.

8.3. Šalių asmenys kontaktams:

8.4. CPVA vardu Veiklų įgyvendinimo patvirtinimo aktą turi teisę pasirašyti Tarptautinių programų valdymo departamento direktorius, o jo nesant – jį pavaduojantis asmuo.

## **9. Sutarties pakeitimai ir jos nutraukimas**

9.1. Ši Sutartis gali būti nutraukiama:

9.1.1. Rašytiniu Šalių susitarimu;

9.1.2. Jeigu Šalis nevykdo šioje Sutartyje numatytų įsipareigojimų ilgiau kaip 20 (dvidešimt) kalendorinių dienų nuo rašytinio kitos Šalies pranešimo apie tai gavimo dienos. Tokiu atveju Sutarties nutraukimo diena laikoma dvidešimt pirmoji kalendorinė diena, einanti po pranešimo apie Sutartyje numatytų įsipareigojimų nevykdymą gavimo dienos;

9.1.3. Vienašaliu CPVA sprendimu, jeigu dėl Projekto vykdytojo ar Projekto partnerio:

kuris yra fizinis asmuo, per pastaruosius 5 metus buvo priimtas ir įsiteisėjęs apkaltinamasis teismo nuosprendis ir šis asmuo turi neišnykusį ar nepanaikintą teistumą;

kuris yra juridinis asmuo, kita organizacija ar jos padalinys, vadovo, kito valdymo ar priežiūros organo nario ar kito asmens, turinčio (turinčių) teisę atstovauti ūkio subjektui ar jį kontroliuoti, jo vardu priimti sprendimą, sudaryti sandorį, ar buhalterio (buhalterių) ar kito (kitų) asmens (asmenų), turinčio (turinčių) teisę surašyti ir pasirašyti ūkio subjekto apskaitos dokumentus, per pastaruosius 5 metus buvo priimtas ir įsiteisėjęs apkaltinamasis teismo nuosprendis ir šis asmuo turi neišnykusį ar nepanaikintą teistumą;

kuris yra juridinis asmuo, kita organizacija ar jos padalinys, per pastaruosius 5 metus buvo priimtas ir įsiteisėjęs apkaltinamasis teismo nuosprendis;

už dalyvavimą nusikalstamame susivienijime, jo organizavimą ar vadovavimą jam; kyšininkavimą, prekybą poveikiu, papirkimą; sukčiavimą, turto pasisavinimą, turto iššvaistymą, apgaulingą pareiškimą apie juridinio asmens veiklą, kredito, paskolos ar tikslinės paramos panaudojimą ne pagal paskirtį ar nustatytą tvarką, kreditinį sukčiavimą, neteisingų duomenų apie pajamas, pelną ar turimą pateikimą, deklaracijos, ataskaitos ar kito dokumento nepateikimą, apgaulingą apskaitos tvarkymą ar piktnaudžiavimą, kai šiomis nusikalstamomis veikomis kėsinamasi į Europos Sąjungos finansinius interesus, kaip apibrėžta Konvencijos dėl Europos Bendrijų finansinių interesų apsaugos 1 straipsnyje; nusikalstamą bankrotą; teroristinį ir su teroristine veikla susijusį nusikaltimą; nusikalstamu būdu gauto turto legalizavimą; prekybą žmonėmis, vaiko pirkimą arba pardavimą; kitos valstybės subjekto (partnerio) atliktą nusikaltimą, apibrėžtą Direktyvos 2014/24/ES 57 straipsnio 1 dalyje išvardytus Europos Sąjungos teisės aktus įgyvendinančiuose kitų valstybių teisės aktuose;

9.1.4. Vienašaliu CPVA sprendimu, jeigu Projekto vykdytojas ar Projekto partneris ar Projekto veiklose dalyvaujantys asmenys Sutarties galiojimo metu įtraukiami į Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO), sąrašus, nurodytus EBPO tinklalapyje: <http://www.oecd.org/trade/xcred/debarment-list.htm>;

9.1.5. Vienašaliu CPVA sprendimu, jeigu Sutarties vykdymo metu paaiškėja, kad paraiškos vertinimui pateikta Projekto vykdytojo ir Projekto partnerio (-ių) valstybėje (-ėse) partnerėje (-ėse) (jeigu yra) deklaracija dėl teistumo neturėjo už korupcinio pobūdžio veikas, buvo melaginga.

9.1.6. CPVA, sužinojusi apie aplinkybes, sudarančias pagrindą vienašališkai nutraukti Sutartį Sutarties 9.1.3-9.1.5 papunkčiuose numatytais pagrindais, apie Sutarties nutraukimą prieš 20 kalendorinių dienų raštu informuoja Projekto vykdytoją. Tokiu atveju Sutarties nutraukimo diena laikoma dvidešimt pirmoji kalendorinė diena, einanti po CPVA rašto apie Sutarties nutraukimą dienos gavimo dienos.

9.2. Projekto vykdytojas patvirtina, kad Projekto vadovui ir Projekto veiklose dalyvaujantiems asmenims yra žinoma, kad pagal Lietuvos Respublikos įstatymus jam ir Projekto partneriams yra draudžiami bet kokie korupcinio pobūdžio susitarimai su programos koordinatoriais, paramos

gavėjais, vyriausybės pareigūnais ir kitomis trečiosiomis šalimis, o užsienio pareigūnų papirkimas, sudarant tarptautinius verslo sandorius, užtraukia tokią pačią baudžiamąją atsakomybę fiziniams ir juridiniams asmenims, kaip ir Lietuvos valstybės tarnautojų papirkimas, ir kad baudžiamoji atsakomybė už kyšininkavimą užsienyje kyla net ir tuomet, jei tai nėra laikoma nusikaltimu toje šalyje.

9.3. Nutraukus Sutartį Projekto vykdytojas privalo sugrąžinti CPVA visas pagal Sutartį išmokėtas lėšas. Lėšos privalo būti grąžintos per CPVA rašte nurodytą terminą, kuris negali būti trumpesnis kaip 2 (dvi) darbo dienos ir ilgesnis kaip 10 (dešimt) darbo dienų nuo CPVA rašytinio pareikalavimo grąžinti visas pagal Sutartį išmokėtas lėšas.

9.4. Ši Sutartis gali būti keičiama rašytiniu Šalių susitarimu.

9.5. Visi šios Sutarties pakeitimai, papildymai ir priedai yra neatskiriamos šios Sutarties dalys, jeigu jie atlikti raštu ir pasirašyti kompetentingų šios Sutarties Šalių atstovų.

## **10. Sutarties galiojimas**

10.1. Sutartis įsigalioja nuo jos abiejų Šalių pasirašymo dienos ir galioja iki visiško visų Sutartimi Šalių prisiimtų įsipareigojimų įvykdymo arba jos pasibaigimo kitais Sutartyje ar teisės aktuose nustatytais atvejais.

## **11. Baigiamosios nuostatos**

11.1. Nei Sutartis, nei jokios iš Sutarties atsirandančios teisės ar pareigos negali būti perduotos trečiajam šaliai be išankstinio kitos Šalies rašytinio sutikimo.

11.2. Sutartis pasirašyta 2 (dviem) vienodą teisinę galią turinčiais egzemplioriais lietuvių kalba po vieną egzempliorių kiekvienai Šaliai.

11.3. Sutartys, pasirašomos su juridiniu asmeniu, tvirtinamos juridinio asmens antspaudu, jeigu šis privalo tokį turėti.

11.4. Sutarties sąlygos be išankstinio rašytinio kitos Šalies sutikimo negali būti atskleistos tretiesiems asmenims, išskyrus Šalių darbuotojus / atstovus, vykdančius sutartinius įsipareigojimus, bei kompetentingas institucijas, turinčias teisę pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus susipažinti su tokia informacija. Minėta informacija Šalių darbuotojams / atstovams turi būti atskleidžiama tik tiek ir tokia, kiek to reikia Sutarties tikslams pasiekti.

## **12. Sutarties priedai**

12.1. Prie Sutarties pridedami šie priedai:

12.1.1. Sutarties 1 priedas – Projekto paraiška (be priedų), ..... lapų;

12.1.2. Sutarties 2 priedas – Projekto sąmata, .....lapai.

## **13. Šalių rekvizitai ir parašai**

**Viešoji įstaiga Centrinė projektų  
valdymo agentūra**

.....

Adresas: ..... g. ...., ..... .....

Adresas: S. Konarskio g. 13, 03109  
Vilnius

Juridinio asmens kodas 126125624

A. s. Nr. LT

Bankas

Banko kodas

---

Data:

A.V.

Juridinio asmens kodas

PVM mokėtojo kodas .....

A. s. Nr. LT .....

AB .....bankas

Banko kodas .....

---

.....  
Data:

A.V.

Forma patvirtinta

Lietuvos Respublikos finansų ministro

2008 m. vasario 20 d. įsakymu Nr. 1K-066

(Lietuvos Respublikos finansų ministro

2013 m. gegužės 7 d. įsakymo Nr. 1K-170  
redakcija)**KEISTA:**

2014 11 28 įsakymu Nr. 1K-405 (nuo 2014 12 05)

Ataskaitos gavimo registracijos žyma

**ATASKAITA PO PROJEKTO UŽBAIGIMO**

\_\_\_\_\_ Nr. \_\_\_\_\_ Patikslinimo data \_\_\_\_\_

(data)

<b>Iš Europos Sąjungos fondų lėšų bendrai finansuojamo projekto (toliau projektas) pavadinimas</b>		
<b>Projekto kodas</b>		
<b>Projekto vykdytojo rekvizitai</b>		<b>Pavadinimas</b>
		<b>Kodas</b>
<b>Projekto finansavimo pabaigos data</b>		
<b>Informacija apie projekto vykdytojo atstovą, atsakingą už priežiūrą įgyvendinus projektą</b>	<b>vardas</b>	
	<b>pavardė</b>	
	<b>telefono Nr.</b>	

	<b>el. paštas</b>	
<b>Ataskaita teikiama</b> (kaip nurodyta projekto finansavimo ir administravimo sutartyje):	<input type="checkbox"/> kasmet, ne vėliau kaip per 30 dienų pasibaigus kalendoriniams metams <input type="checkbox"/> ne vėliau kaip per 30 dienų praėjus kiekvieniems iš 5 metų po projekto finansavimo pabaigos.	
<b>Ši ataskaita teikiama už laikotarpį:</b>	nuo 20.. iki 20.. metų	

### 1. STEBĖSENOS RODIKLIAI (jei taikoma)

Stebėsenos rodiklio pavadinimas (matavimo vienetai)	Reikšmė			Stebėsenos rodiklio pasiekimo pagrindimo dokumentai	Komentarai
	Planuota pasiekti reikšmė	Faktiškai pasiekta reikšmė <i>(nuo projekto įgyvendinimo pradžios iki ataskaitinio laikotarpio pabaigos)</i>	Pasiekimo data		

### 2. INFORMACIJA APIE PROJEKTO PAJAMAS:

**2.1. Pildoma tuo atveju, jei buvo įgyvendintas iš Europos regioninės plėtros fondo ar Sanglaudos fondo lėšų bendrai finansuojamas projektas:**

2.1.1. Iš Europos regioninės plėtros fondo ar Sanglaudos fondo lėšų bendrai finansuojamas projektas buvo priskirtas prie projektų, kurių pajamas galima iš anksto objektyviai apskaičiuoti, grupės:

Nr.	Atsiskaitymo objektas	Taip/Ne	Projekto vykdytojo komentarai
1.	Ar pasibaigus projektui, t. y. pateikus galutinę projekto įgyvendinimo ataskaitą, įvyko iš anksto nenumatytų su projektu susijusių kainų (prekių ar paslaugų pardavimo kainų, tarifų, nuomos įkainių ir pan.) politikos pasikeitimų (teikiamų prekių ar paslaugų kainų nustatymo principų pasikeitimai, kurie lemia didesnes grynąsias projekto pajamas ir pan.) ir dėl to iš projekto yra gaunama papildomų iš anksto nenumatytų pajamų?		
2.	Ar pasibaigus projektui, t. y. pateikus galutinę projekto įgyvendinimo ataskaitą, atsirado naujų iš anksto nenumatytų pajamų šaltinių (dėl naujų mokesčių vartotojams įvedimo, naujų paslaugų teikimo ir panašių pokyčių) ir dėl to iš projekto yra gaunama iš anksto nenumatytų pajamų?		

KEISTA:

2014 11 28 įsakymu Nr. IK-405 (nuo 2015 01 01)

2.1.2. Iš Europos regioninės plėtros fondo ar Sanglaudos fondo lėšų bendrai finansuojamas projektas buvo priskirtas prie grupės projektų, iš kurių gaunama pajamų, bet jų iš anksto objektyviai apskaičiuoti neįmanoma, ir jos iš anksto nebuvo apskaičiuotos:

	Metai po projekto užbaigimo					Iš viso
	1 metai (20__)/(____ __)	2 metai (20__)/(____ __)	3 metai (20__)/(____ __)	4 metai (20__)/(____ __)	5 metai (20__)/(____ __)	
Iš projektų faktiškai gautų grynąjų pajamų suma, Eur			...			

□ 2.1.3. Iš Europos regioninės plėtros fondo ar Sanglaudos fondo lėšų bendrai finansuojamas projektas buvo priskirtas prie projektų, iš kurių pajamų negaunama, grupės. (Prie šios projektų grupės taip pat priskiriami projektai, kuriems įgyvendinti reikalinga bendra išlaidų suma neviršija 1 000

000 EUR (vieno milijono eurų), arba projektai, kurie įgyvendinami vadovaujantis valstybės pagalbos teikimo taisyklėmis, kaip nustatyta Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo (OL 2010 C 83, p. 47) 107 straipsnyje, įskaitant de minimis pagalbą, arba finansų inžinerijos projektai.)

**2.2. Pildoma tuo atveju, jei buvo įgyvendintas iš Europos socialinio fondo lėšų bendrai finansuojamas projektas:**

*KEISTA:2014 11 28 įsakymu Nr. 1K-405 (nuo 2015 01 01)*

po projekto užbaigimo buvo gauta pajamų:

	Metai po projekto užbaigimo				
	1 metai (20__)/ (_____)	2 metai (20__)/ (_____)	3 metai (20__)/ (_____)	4 metai (20__)/ (_____)	5 metai (20__)/ (_____)
Iš projekto faktiškai gauta pajamų suma, Eur					

2.2.2. po projekto užbaigimo pajamų negauta.

**3. KITA INFORMACIJA**

Nr.	1. Atsiskaitymo objektas	Taip/Ne	Pastabos
1.	Ar projekto vykdytojas užtikrina, kad dokumentai bus saugomi ne trumpiau kaip 3 (trejus) metus nuo veiksmų programos, pagal kurią įgyvendintas projektas, užbaigimo?		
2.	Ar projekto vykdytojas, atsižvelgdamas į Projektų administravimo ir finansavimo taisyklių, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. gruodžio 19 d. nutarimu Nr. 1443 (Žin., 2008, Nr. 4-132), 201 ir 202 punktų nuostatas, sudaro galimybę šiuose punktuose nurodytų institucijų atstovams susipažinti su 203 punkte nurodytais dokumentais?		
3.	Ar turtas buvo perleistas, parduotas, įkeistas, ar kitokiu būdu suvaržytos daiktinės teisės į turta, kuriam įsigyti ar sukurti skiriamos projekto finansavimo lėšos?		
4.	Ar pasikeitė veiklos, kuriai buvo skirtos projekto finansavimo lėšos, pobūdis ar įgyvendinimo sąlygos, ar ši veikla nutraukta?		
5.	Ar projekto vykdytojas yra (buvo) reorganizuojamas (-tas) arba likviduojamas (-tas)?		
6.	Ar pasikeitė projekto vykdytojo teisinė forma?		
7.	Ar įvykdyti papildomi projekto tęstinumo reikalavimai, nustatyti projekto finansavimo ir administravimo sutartyje, projektų finansavimo sąlygų apraše ar nustatyti įgyvendinančiosios institucijos po projekto įgyvendinimo (jei taikoma)?		

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(projekto vykdytojo (parašas) (vardas ir pavardė)  
atstovo, atsakingo už priežiūrą  
įgyvendinus projektą, pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(projekto vykdytojo (parašas) (vardas ir pavardė)  
institucijos ir (ar) organizacijos vadovo  
arba jo įgalioto asmens pareigų pavadinimas)

**Įgyvendinančiosios institucijos pastabos ir išvados:**

*(pildo įgyvendinančiosios institucijos atstovas)*

Pastabų nėra

Pastabos ir (ar) siūlomi įgyvendinančiosios institucijos veiksmai:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(įgyvendinančiosios institucijos atsakingo  
(vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

darbuotojo pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
data

TVIRTINU

Perkančiosios organizacijos vadovo vardas, pavardė, parašas  
A. V.

**TIEKĖJŲ APKLAUSOS PAŽYMA**

20 m. d. Nr. \_\_\_\_\_

Pirkimų organizatorius		
	<i>(pareigos vardas, pavardė)</i>	<i>(telefonas)</i>

Pirkimo objekto rūšis:  Prekės  Paslaugos  Darbai

Pirkimo objekto pavadinimas, trumpas aprašymas	
Programa, priemonė ar kitas lėšų šaltinis	Projektų finansavimo programa

Tiekėjų apklausos forma: Raštu  Žodžiu

Tiekėjų apklausos data	
Pasiūlymų pateikimo data	

Aprašo punktas, kuriuo vadovaujantis apklausiami mažiau negu 3 tiekėjai	-
---	---

Tiekėjo pavadinimas	1	2	3
Tiekėjo kodas			
Adresas			
Tel. / faks.			
Atsakingas asmuo (pareigos, vardas, pavardė)			
Pasiūlymo turinys: <i>Vnt. kaina:</i>			
<i>Nuolaidos ir pan.:</i>			
Bendra kaina su PVM:			
Galutinė pasiūlymo kaina (jeigu buvo derėtasi:)	-	-	-

Tinkamiausias tiekėjas	
------------------------	--

**Pirkimų organizatorius***(vardas, pavardė)**(parašas)*

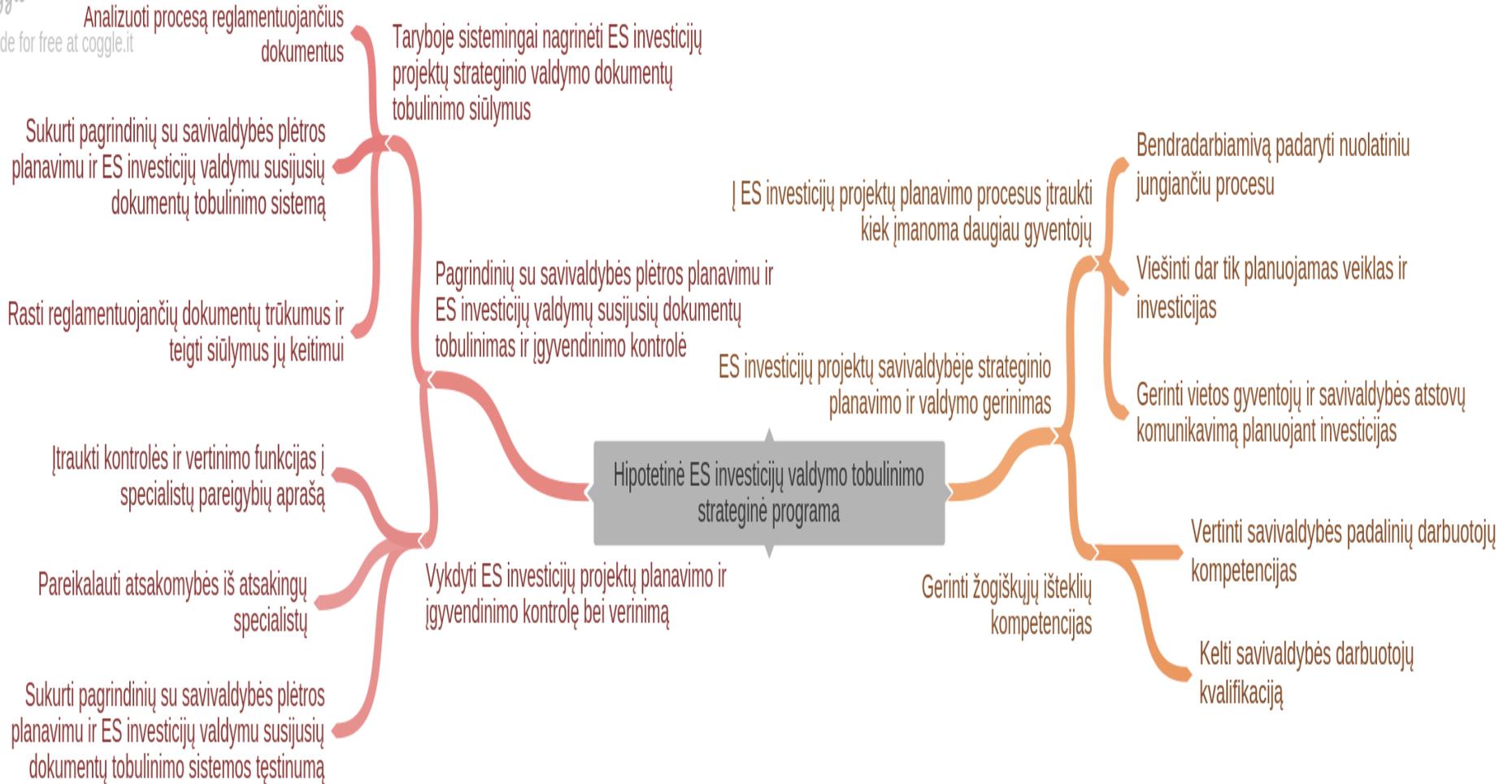
Tiekėjų apklausos pažyma kompiuterizuotoje dokumentų ir užduočių apskaitos valdymo sistemoje „@vilys“ yra suderinta su Buhalterinės apskaitos skyriaus specialistu, tvarkančiu konkrečios srities asignavimus.

**Pastabos:**

1. Jeigu pirkimo sutarties vertė su PVM yra mažesnė negu 300 Eur, Tiekėjų apklausos pažyma neteikiama tvirtinti Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriui.
2. Jeigu apklausoje dalyvauja daugiau negu 3 tiekėjai, pildomas papildomas lapas.

coggle

made for free at coggle.it



**Hipotetinės ES investicijų valdymo tobulinimo programos įgyvendinimo kryptys**



# PAŽYMĖJIMAS

**Danutė Gulbinienė**

dalyvavo Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje  
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI”

ir skaitė pranešimą tema:

„ES investicijų projektų strateginis valdymas vietos savivaldoje: Šiaulių rajono atvejis“

Regionų plėtros instituto direktorė



doc. dr. Lina Garšvienė

Šiauliai, Lietuva  
2019 m. gegužės 16 d.

Registracijos Nr. RP-8-266



**ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
INVESTICIJŲ IR PROJEKTŲ VALDYMO SKYRIUS**

Biudžetinė įstaiga, V. Montvilos g. 4, 76337 Šiauliai,  
tel.: (8 41) 399 434 / 596 678, faks. (8 41) 52 38 86, el. p. investicijos@siauliuraj.lt  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 188726051

Šiaulių universiteto  
Regionų plėtros institutui

2019-05-16

**DĖL MOKSLINIO DARBO PRISTATYMO**

Informuoju, kad 2019 m. gegužės 13 d. Danutė Gulbinienė Investicijų ir projektų valdymo skyriaus darbuotojų pasitarimo metu (13 val.) pristatė magistro darbą „ES investicijų projektų strateginis valdymas vietos savivaldoje: Šiaulių rajono atvejis“.

Vedėja



Ineta Navickaitė