



KLAIPĖDOS MIESTO SAVIVALDYBĖS KONTROLĖS IR AUDITO TARNYBA

AUDITO ATASKAITA

INVESTICIJŲ PROJEKTŲ VALDYMO KLAIPĖDOS MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE SISTEMA TOBULINTINA

2021 m. rugsėjo 10 d.

Nr. KAT16-(4.2)-8

Klaipėda

Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos pagrindinė funkcija – prižiūrėti, ar teisėtai ir efektyviai valdomi ir naudojami savivaldybės finansai ir kitas turtas bei kaip vykdomas savivaldybės biudžetas. Kontrolės ir audito tarnyba, teikdama audito pastebėjimus ir rekomendacijas, siekia didinti kuriamą naudą visuomenei, padedant Klaipėdos miesto savivaldybei išmintingai valdyti finansus ir turtą, o savo darbui kelia aukščiausius kokybės reikalavimus – darbą atlieka kokybiškai, sąžiningai, atsakingai, veikia išvien dėl bendro tikslo.

Auditą atliko: Audronė Vaitkevičiūtė (grupės vadovė), Indrė Meilienė.

Audito ataskaita pateikta: Klaipėdos miesto savivaldybės merui, Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriui, Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos Kontrolės komitetui.

TURINYS

SANTRAUKA	3
IŽANGA.....	11
AUDITO REZULTATAI.....	12
1. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO INVESTICINIŲ PROJEKTŲ SĄRAŠE NĖRA PATEIKIAMI VISI PLANUOJAMI IR VYKDOMI INVESTICIJŲ PROJEKTAI.....	12
2. INVESTICIJŲ PROJEKTŲ VALDYMO METODIKA IR PROCESAI TOBULINTINI	15
2.1. Investicijų projektų planavimas ir atranka.....	15
2.2. Investicijų projektų vykdymas.....	18
2.3. KMSA projektų valdyme nėra pilnai įdiegtas net antras (iš 5) brandos lygmuo.....	22
3. NEVYKDOMAS PROJEKTŲ VALDYMO SISTEMOS TOBULINIMAS.....	27
REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO PLANAS.....	31
PRIEDAI.....	32
1 priedas. Audito apimtis ir metodai.....	32
2 priedas. Projektų valdymo brandos vertinimui naudotos apklausos rezultatai	35

SANTRAUKA

Audito svarba

Investicijos¹ – 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 (švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos ir socialinės apsaugos bei kitose panašiose srityse) arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą, o investicijų projektas² – 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. Investicijų rūšys pagal investavimo objektą skirstomos³ į kapitalo ir finansines investicijas, kur kapitalo investicijos – investicijos ilgalaikiam materialiajam ir nematerialiajam turtui sukurti, įsigyti arba jo vertei padidinti. Projektinis valdymas⁴ apibrėžiamas kaip strateginio valdymo sistemos dalyvių pažangos veiklos organizavimo forma, o projektas – kaip laikina, aiškią pradžią ir pabaigą bei ribotus išteklius turinti pažangos veikla, skirta naujam produktui sukurti, siekiant įgyvendinti pažangos priemonę⁵.

Investicijų projektai yra viena iš formų įgyvendinti Klaipėdos miesto savivaldybės tikslus ir uždavinius. Kai įgyvendinti tikslus reikalinga atnaujinti ilgalaikį materialųjį ir nematerialųjį turtą, sukurti tokį turtą, yra inicijuojami investicijų projektai. Faktiškai Klaipėdos miesto savivaldybės administracija 2018–2020 m. laikotarpiu vykdė 109 investicijų projektus, 2021 m. suplanuota vykdyti 62 investicijų projektus, jiems planuojama skirti 71.175,1 tūkst. Eur arba 34 proc. patvirtintų savivaldybės biudžeto asignavimų.

Siekiant skirtas lėšas naudoti efektyviai ir rezultatyviai, investicijų projektai turi būti tinkamai planuojami ir vykdomi. Todėl Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, vykdydama 2021 m. veiklos planą, atliko investicijų projektų planavimo ir vykdymo veiklos auditą.

Audito tikslas ir apimtis

Audito tikslas – įvertinti, ar investicijų projektai Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje planuojami ir vykdomi efektyviai.

Pagrindiniai audito klausimai:

- ar investicijų projektai planuojami nuosekliai ir skaidriai;
- ar investicijų projektai valdomi taip, kad būtų pasiekti projekto tikslai;
- ar investicijų projektų valdymas vystomas siekiant didesnės projektų valdymo brandos.

¹ LR investicijų įstatymas, 2 str. 1 d.; Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.4 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.4 p. (iki 2020-04-23).

² LR investicijų įstatymas, 2 str. 10 d.; Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2003-07-24 sprendimu Nr. 1-243 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas, 2.1 p.; Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.5 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.5 p. (iki 2020-04-23).

³ LR investicijų įstatymas, 3 str. 4 d.

⁴ LR strateginio valdymo įstatymas, 3 str. 13 ir 14 d.

⁵ Projektai apima investicines veiklas, teisinio reguliavimo iniciatyvas, struktūrinių reformų ir viešojo sektoriaus pertvarkų iniciatyvas ir kitą pažangos veiklą, kuri įgyvendina pažangos uždavinius.

Audituojamas subjektas – Klaipėdos miesto savivaldybės administracija.

Audituojamasis laikotarpis – 2018–2020 m., investicijų projektų planavimo vertinimui naudoti ir 2021 m. duomenys.

Auditas atliktas pagal Valstybinio audito reikalavimus ir tarptautinius aukščiausiųjų audito institucijų standartus. Audito apimtis ir taikyti metodai išsamiau aprašyti 1 priede „Audito apimtis ir metodai“ (32 psl.).

Pagrindiniai audito rezultatai

Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos investicijų projektų planavimo ir vykdymo sistema gali veikti efektyviau.

1. Strateginio veiklos plano investicinių projektų sąraše nėra pateikiami visi planuojami ir vykdomi investicijų projektai, o jų vertinimo rodikliai turėtų būti suvienodinti

29 proc. SVP programų priemonėse numatytų projektų, atitinkančių investicijų turinį, nėra įtraukti į investicinių projektų sąrašą

Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos investicijų projektų sąrašas⁶ – kasmet atnaujinamas trimetis savivaldybės investavimo strategiją nustatantis dokumentas, kuriame apibrėžiamos pagrindinės investavimo kryptys, numatomos lėšos, reikalingos investicijų projektams įgyvendinti, finansavimo šaltiniai ir šių investicijų projektų įgyvendinimo terminai. 29 proc. SVP programų priemonėse numatytų projektų, atitinkančių investicijų ir investicijų projekto sąvoką ir turinį, nėra įtraukti į Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2023 metų strateginio veiklos plano⁷ investicinių projektų sąrašą. Nustatyta ir kitų neatitikimų tarp investicijų projektų sąrašo ir vykdomų programų priemonių. Klaipėdos miesto savivaldybės tvarkose nėra išgryninta kokios strateginio veiklos plano programų priemonės ar veikla (iki tol, kol ji tampa strateginio veiklos plano programos priemone) yra laikoma investicija/ investicijų projektu. Tam tikros priemonės/ projekto priskyrimas investicijai, pažangos ar tęstinei priemonei lemia tai, ar yra taikomi Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos nustatyti investicijų projektų inicijavimo, atrankos ir vykdymo reikalavimai⁸ (1 skyrius, 12 psl.).

Analogiškuose projektuose naudojami skirtingi produkto kriterijai

Įvertinus, ar visuose investicijų projektuose suplanuoti pasiekti rodikliai apima visas pagrindines projekto veiklas, nustatyta, kad analogiškuose statybos ir rekonstrukcijos projektuose naudojami skirtingi produkto kriterijai. Taip pat nenuosekliai nurodomi produkto kriterijai 3 metų laikotarpiui, t.y. vienais atvejais nurodomi darbai, kurie bus atliekami⁹, o kitais – ir neplanuojami atlikti darbai. Siekiant aiškumo, investicijų projektų rodikliai strateginiame veiklos plane, tuo pačiu ir metiniame veiklos plane,

⁶ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.10 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.10 p. (iki 2020-04-23).

⁷ Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2021-02-25 sprendimu Nr. T2-24 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2023 metų strateginis veiklos planas, 1 priedas „Investicinių projektų sąrašas“.

⁸ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (iki 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas (iki 2020-05-10).

⁹ Jei yra planuojamas rangos darbų etapas, jis rodikliuose ir nurodomas, nebenurodant techninio projekto parengimo arba atvirkščiai, jei per 3 metus bus tik parengtas techninis projektas, rangos darbai nėra nurodomi.

turėtų būti pateikiami vienodai, kad strateginio veiklos plano vartotojai galėtų matyti kokios veiklos yra projekte ir kada jie bus atliekami/ neatliekami (1 skyrius, 14 psl.).

2. Investicijų projektų valdymo metodika ir procesai tobulintini

Pusė tikrintų projektų nebuvo pagrįsti pagal nustatytus reikalavimus ir gerąją projektų valdymo metodiką

Tiek Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės, tiek Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo aprašas¹⁰ numato naujo investicijų projekto inicijavimą, kuris įforminamas paraiška, joje pagrindžiant investavimo poreikį, biudžetą, grąžą ir pan. 53 proc. tikrintų atvejų investicijų projektų planavimo etapas nebuvo pagrįstas paraiškomis. 50 proc. teiktų paraiškų atvejų jos pildytos formaliai, t.y. nurodomas planuojamas biudžetas neapima visų projekto veiklų arba biudžetas nenurodomas; siekiant apibrėžti projekto tikslus, didžiausias dėmesys skiriamas socialiniam aspektui, neidentifikuojant paties projekto išskirtinumo bei teikiamos ekonominės naudos ar investicijų grąžos. 50 proc. teiktų paraiškų atvejų preliminari projekto vertė neapima visų projekto veiklų arba jos visai nenurodytos.

Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos naujo investicijų projekto paraiškos formoje nėra numatyta išskirti suinteresuotas šalis, rizikas ir jų valdymo priemonės bei sudaryti preliminarų veiklų grafiką, todėl ir faktiškai tai nebuvo atliekama, nors geroji projektų valdymo metodika tai rekomenduoja (2.1 poskyris, 15 psl.).

Projektų atrankos procesas nenuoseklus

Parengtos naujų investicijų projektų paraiškos buvo vertinamos pagal nustatytus kriterijus, tačiau atsižvelgiant į tai, kad ne visiems naujiems projektams buvo rengtos paraiškos, ne visos investicijos buvo įvertintos pagal nustatytus kriterijus.

Strateginio planavimo grupė¹¹ priima sprendimą dėl siūlomų naujų investicijų projektų įtraukimo į strateginį veiklos planą¹². Strateginis veiklos planas kaip programų ir jų priemonių visuma audituojamu laikotarpiu buvo svarstytas strateginio planavimo grupėje, tačiau 2018–2020 m. laikotarpiu neužtikrintas naujų investicijų projektų svarstymas kartu su tęstinių investicijų projektų sąrašu¹³, nes audituojamu laikotarpiu naujų investicijų projektų sąrašas buvo svarstomas tik 2018 m. Taip pat Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos tvarkoje¹⁴ nėra numatyta kokiais terminais ataskaita apie pradėtus, bet neįgyvendintus projektus turėtų būti rengiama. Tokių duomenų teikimas ir svarstymas turėtų būti integruotas su strateginio veiklos plano sudarymo procesu, kai svarstant biudžetą, kartu

¹⁰ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.6, 6-13 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.6, 6-13 p. (iki 2020-04-23).

¹¹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-03-30 įsakymas Nr. AD1-421 (nuo 2020-04-01), Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-09-03 įsakymas Nr. AD1-2578 (iki 2020-03-31).

¹² Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12 p. (iki 2020-04-23).

¹³ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12 p. (iki 2020-04-23).

¹⁴ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 19 p. (nuo 2020-04-23).

sprendžiama apie naujus projektus, vykdomų projektų būklę ir finansavimo poreikį (2.1 poskyris, 15 psl.).

Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje projektinis valdymas taikomas fragmentiškai, daugiau dėmesio turėtų būti skiriama projekto planavimui pradėjus vykdyti projektą

Investicinis projektas pradedamas vykdyti patvirtinus paskyrą Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu¹⁵, jame yra paskiriamas projekto vadovas, sudaroma projekto grupė, projekto priežiūros komitetas, nustatomos suinteresuotos šalys, galimos rizikos ir numatomos pagrindinės projekto datos. 58 proc. tikrintų atvejų investicijų projektai buvo vykdomi nepatvirtinus paskyros kaip tai numato Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašo reikalavimai. Sistemiskumo, kad tam tikro pobūdžio projektai fiksuoti pagal nustatytą tvarką, o kiti – kitais būdais (tiesioginiam vadovui suformavus pavedimą dokumentų valdymo sistemoje, įgyvendinimą tik dalinai fiksuojant šioje sistemoje) audito metu nenustatyta. Taip pat nustatyta atvejų, kai rangos darbų sutartys tam tikriems projektams buvo sudarytos iki pirmosios paskyros patvirtinimo.

Projektų valdymo sistema yra informacinėmis technologijomis paremtas įrankis, kurio pagalba automatizuotas Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos projektų valdymas¹⁶. 67 proc. atvejų projekto vadovai neregistravo projekto projektų valdymo sistemoje¹⁷. Informacijos apie vykdomus IP nesuvedimas į sistemą arba duomenų atnaujinimas vėluojant, neužtikina projekto stebėsenos ir kontrolės viso projekto gyvavimo metu, ir nesuteikia galimybės rinkti, vertinti ir analizuoti informaciją apie projekto veiklų vykdymo eigą projektą prižiūrintiems ir kitiems projekto eiga suinteresuotiems asmenims. Todėl projektų priežiūros komitetai ir strateginio planavimo grupė nenaudoja informacijos apie projektų eigą iš projektų valdymo sistemos. Siekiant efektyviau išnaudoti informacines technologijas projektų valdymui esami projektų valdymo sistemos funkcionalumai yra tobulintini, turėtų būti integruoti su strateginio planavimo informacine ir dokumentų valdymo sistemomis.

Visi atsirinkti projektai, kurie buvo registruoti projektų valdymo sistemoje, turėjo patvirtintus tvarkaraščius toje sistemoje. Visiems analizuotiems investicijų projektams buvo paruošti ir programų priemonių grafikai¹⁸ (rengiami visoms programų priemonėms, ne tik IP), tačiau juose veiklos planuojamos mėnesiais, veiklos nėra priskiriamos atsakingiems asmenims, todėl programų priemonių grafikai nėra tapatūs projekto planui ir/ ar tvarkaraščiui ir nėra skirti efektyviam projekto valdymui. Taip pat, nenustatyta atvejų, kad investicijų projekto tvarkaraštis būtų patvirtintas projekto priežiūros komiteto posėdžio metu kaip tai numatė reikalavimai¹⁹.

¹⁵ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 34 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 34 p. (iki 2020-04-23).

¹⁶ Projektų valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje. Detalus projektų valdymo sistemos modelio aprašymas, 2015-08-03.

¹⁷ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 16 p. (iki 2020-05-10).

¹⁸ IP vykdančių padalinių vadovų paprašius pateikti IP planus, buvo pateikti excel formatu paruošti grafikai, kurie rengiami pagal Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014-08-04 įsakymu Nr. AD1-2328 ir 2020-08-18 įsakymu Nr. AD1-912 patvirtintą lentelę „2 lentelė. Veiklos plano priemonės (projekto) detalizavimas ir tęsinys „Priemonės (projekto) lėšų poreikio detalizavimas“. Ši forma yra strateginio planavimo metodikos dalis.

¹⁹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 19 p. (iki 2020-05-10).

Visuose paskyras turinčiuose projektuose buvo įvardijamos žinomos rizikos, tačiau valdymo priemonės praktiškai nėra numatomos, nors gera praktika numato (ES lėšomis finansuojamuose investicijų projektuose šiuo metu yra taikoma), kad rizikų planavimas apima ir valdymo veiksmų numatymą²⁰.

Klaipėdos miesto savivaldybės administracija buvo numaciusi²¹, kad projekto vykdymo metu rengiamos projekto būklės ataskaitos projekte numatytais terminais, bet ne rečiau negu kiekvieną ketvirtį ir teikiamos projekto priežiūros komitetui, tačiau faktiškai projektų būklės ataskaitos nerengtos nė vienu iš vertintų projektų atvejų. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos skyrių, vykdančių investicijų projektus, paaiškinimu, informaciją apie vykdomų projektų eigą kiekvieną ketvirtį pateikia projektų vadovai pildydami SPIS'ą²², tačiau ši informacija nepakeičia informacijos, kuri turėjo būti pateikiama projektų būklės ataskaitoje: pasiekti tarpiniai projekto rezultatai ir jų atitikimas numatytiems kriterijams; projekto pagrindinių datų skirtumas nuo patvirtinto tvarkaraščio; jei reikia, siūlomos tvarkaraščio ir projekto plano korekcijos bei jų įtaka projektui. Be to, numatyta, kad parengtą projekto būklės ataskaitą tvirtina projekto priežiūros komitetas. Ši informacija, skirta efektyviai valdyti visą projekto eigą (laiką, biudžetą, kokybę), turėtų būti integruota informacinėje sistemoje.

16 proc. atvejų vykdymo pradžios laikotarpis buvo nukeltas, o 62 proc. atvejų buvo nukeltas pabaigos terminas. Tik 33 proc. atvejų bendras projekto biudžetas nekito, o likusiais 67 proc. atvejų didėjo arba mažėjo. 44 proc. atvejų įvykę laiko ar biudžeto nukrypimai nebuvo identifikuoti paskyroje kaip rizika, o 34 proc. atvejų įvykę nukrypimai iš dalies buvo identifikuoti, t.y. buvo identifikuotas arba tik laiko, arba tik biudžeto galima nukrypimas, o įvyko abu. Įvertinti, ar projektuose, kurių bendras biudžetas ar pabaigos terminas keitėsi daugiau negu 10 proc., projekto vadovas įvardino rezultatų, laiko nukrypimus projekto būklės ataskaitose ir keitė projekto planą/ tvarkaraštį negalėjome, nes projekto būklės ataskaitos nerengtos, o projektų valdymo sistemoje plano keitimai nefiksuojami. (2.2 poskyris, 18, 21 psl.).

Investicijų projektų rodiklių ir projektų vadovų metinėse užduotyse numatytų užduočių rodiklių atitiktis

29 proc. tikrintų atvejų investicijų projektų vadovams metinėse užduotyse buvo suplanuoti mažesni rodikliai nei numatyta tų metų metiniame veiklos plane, taip darbuotojas siekia atlikti mažiau darbų nei yra numatyta metiniame veiklos plane, o projekto lėšos gali būti „užšaldytos“. Pažymėtina, kad dauguma atvejų mažesni rodikliai suplanuoti 2018–2020 m., o 2021 m. padaryta pažanga numatant užduočių rodiklius darbuotojams, siekiant, kad jie atitiktų metinio veiklos plano rodiklius. Likusiais 71 proc. tikrintų atvejų rodikliai metiniame veiklos plane ir darbuotojų užduotyse atitinka, darbuotojams yra suplanuoti didesni rodikliai ar suplanuoti skirtingo pobūdžio rodikliai. Tam tikrus darbuotojams numatomus rodiklius galima būtų susisteminti ir suvienodinti, kad įgyvendinant projektą projektų vadovų ir grupės narių veikla būtų vertinam pagal analogiškus rodiklius (2.2 poskyris, 20 psl.).

Projektų vadovų kvalifikacijos tobulinimui projektų valdymo srityje neskiriamas dėmesys

2018 m. ir 2020 m. nė vienas projektų vadovas nedalyvavo mokymuose, susijusiuose su projektų valdymu, o 2019 m. iš visų projektų vadovų tik du darbuotojai dalyvavo mokymuose, kuriuos iš dalies

²⁰ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 2.5 skirsnis „Rizikų planavimas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

²¹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 35, 36 p. (iki 2020-05-10).

²² Strateginio planavimo informacinė sistema. Joje be kitų dalykų fiksuojamas SVP/ MVP programų priemonių vykdymas.

būtų galima priskirti prie projektų valdymo tematikos. Nėra vykdomi vidiniai mokymai, kurių metu būtų dalinamasi projektų valdymo praktika, išmoktomis pamokomis, sėkmėmis ir nesėkmėmis. Pažymėtina, kad KMSA nuo 2020 m. spalio mėn. diegiama LEAN kokybės vadybos sistema, diegimo apimtyje vykdomi LEAN metodų mokymai, skirti įgyti procesų tobulinimo įgūdžius (2.2 poskyris, 22 psl.).

3. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos investicijų projektų valdyme nėra pilnai pasiektas net antras (iš 5) brandos lygmuo

Taikant projektų valdymo brandos modelį, parengtą pagal H. Kerzner, viešojo valdymo institucijos branda yra vertinama pagal tai, kaip institucija suvokia projektų valdymo svarbą, kokias projektų valdymo žinias ji yra įgijusi ir kaip jas taiko. Taip pat, yra vertinama, kaip institucija suvokia bendrus projektų valdymo principus ir procesus, kaip ji taiko projektų valdymo metodikas, kaip rengia projektų valdymo gaires ir siekia nuolatinio veiklos tobulinimo. Išskiriami 5 projektų valdymo brandos lygiai: bendra kalba, bendri procesai, vieninga metodologija, lyginamoji analizė, nuolatinis tobulėjimas.

1 projektų valdymo brandos lygis „Bendra kalba“, kuris remiasi projektų valdymo bendrų principų ir su tuo susijusių sąvokų supratimu, nebuvo įvertintas. Tačiau atsižvelgus į kitų lygių vertinimą ir investicijų projektų vertinimo rezultatus, mūsų nuomone, nėra pilnai pasiektas ir 1 brandos lygis, t.y. ne visa organizacija supranta projektų valdymo bendrus principus ir su tuo susijusias sąvokas.

Tam, kad vieno projekto sėkmės būtų pritaikytos kituose projektuose ir užtikrintas nuoseklumas, būtina apibrėžti ir vystyti bendrus procesus. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos 2 projektų valdymo brandos lygio „Bendri procesai“ vertinimo rezultatai šį lygį sudarančiose gyvavimo ciklo fazėse yra žemi (embrioninė, +2; aukščiausios vadovybės pripažinimo, +4; tiesioginių vadovų pripažinimo, +2; augimo, +5; brandos, -2), nes paprastai daugiau negu +6 balai gyvavimo ciklo fazei rodo, kad šios fazės branda yra pasiekta arba bent jau šiuo metu organizacija yra šioje fazėje. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad reikalingas didesnis vidurinio lygmens vadovų įsipareigojimas ir supratimas apie projektų valdymą; daugiau dėmesio turi būti skiriama projektų vadovų įgūdžių, susijusių su projektų valdymu, tobulinimui; reikalingas didesnis įsipareigojimas ir veiksmai iš organizacijos aukščiausios vadovybės, jeigu norima pasiekti tam tikrą projektų valdymo brandą.

Sinergija ir procesų kontrolė gali būti pasiekta diegiant vieningą metodologiją, o ne naudojant keletą metodologijų tokio paties pobūdžio projektams ir tai leidžia lengviau kontroliuoti procesą. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos 3 projektų valdymo brandos lygio „Vieninga metodologija“ vertinimo rezultatai (122 balais iš 210 galimų) reiškia, kad organizacija projektų valdymui greičiausiai dėmesį skiria tik žodžiais, t.y. viešai sako, kad palaiko, tačiau darbais to neparodo; organizacija dar neišsiaiškino tikrųjų naudų ar ką vadovybė turėtų daryti. Šį brandos lygį sudarančiose šešiose charakteristikose silpniausi yra mokymai, procesų integravimas ir vidinė kultūra²³. Audito metu atlikta investicijų projektų analizė taip pat rodo, kad nėra nuosekliai taikoma vieninga metodologija planuojant ir vykdam investicijų projektus. Norint įgyvendinti 3 brandos lygį, reikia trijų pagrindinių veiksmų: integruoti visus susijusius procesus į vieną metodiką, kuri būtų sėkmingai vykdoma; skatinti visos organizacijos kultūrą, palaikančią neformalų projektų valdymą ir atskaitingumą keliems vadovams; plėtoti bendro atskaitingumo palaikymą (2.3 poskyris, 22 psl.).

²³ Šešios brandos lygmens charakteristikos KMSA įvertintos taip: integruoti procesai, 19 balų; vidinė kultūra, 20 balų; vadovybės palaikymas, 23 balai; mokymai ir švietimas, 12 balų; neformalus projektų valdymas, 23 balai; elgesio kompetencija/ meistriškumas, 25 balai.

4. Nevykdomas investicijų projektų valdymo sistemos tobulinimas

Nevykdoma investicijų projektų valdymo sistemos lyginamoji analizė ir tuo paremtas nuolatinis tobulinimas

Siekiant kokybiškiau ir greičiau vykdyti projektus, tame tarpe ir investicijų projektus, projektų valdymo metodikos turi būti nuolatos tobulinamos. Projektų valdymo lyginamoji analizė yra procesas, kurio metu projektų valdymo praktika organizacijoje yra lyginama su kitų organizacijų projektų valdymo praktika, pasirenkant svarbiausius aspektus. 4 projektų valdymo brandos lygyje „Lyginamoji analizė“ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos vertinimas (1,7 balo iš 45 galimų) yra žemas, nes tik 37 ir daugiau balų reiškia, kad lyginamoji analizė organizacijoje yra atliekama gerai. 67 proc. respondentų nuomone organizacija niekada nebandė taikyti lyginamosios analizės. Organizacija, įsivertinusi lyginamosios analizės metu gautą informaciją, įgyvendina pokyčius, būtinus projektų valdymo proceso tobulinimui. 5 projektų valdymo brandos lygyje „Nuolatinis tobulėjimas“ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos vertinimas (-10 balų iš 48 galimų) yra labai žemas, nes mažiau negu 10 balų rodo stiprų pasipriešinimą pokyčiams arba paprasčiausiai aukštesnės vadovybės nepalaikymą, kad tobulinimas būtų vykdomas.

Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas²⁴ paskutinį kartą keistas dėl struktūros pokyčių, o ne siekiant tobulinti sistemą, susijusios tvarkos nebuvo keistos, be to, ne visi padaliniai taiko nustatytą tvarką bei nėra paskirto atsakingo padalinio už projektų valdymo proceso priežiūrą ir tobulinimą, todėl vertinama, kad Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje lyginamoji analizė ir atitinkamai pokyčiai nebuvo atliekami (3 skyrius, 28 psl.).

Už investicijų projektų valdymo sistemos kūrimą, vystymą ir tobulinimą nėra paskirtas atsakingas asmuo / skyrius

Vadovaujantis gerąja praktika Klaipėdos miesto savivaldybės administracija savo tvarkoje buvo numačiusi atsakomybę Projektų skyriui už projektų valdymo proceso tobulinimą, metodinės pagalbos teikimą, tai buvo numatyta Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos projektų valdymo proceso apraše²⁵, tačiau šios nuostatos į Projektų skyriaus nuostatus²⁶ ar darbuotojų pareigybių aprašymus nebuvo perkeltos. Faktiškai Projektų ar kitas skyrius nekoordinavo ir neanalizavo projektų valdymo proceso, jo pažangos iki LEAN metodų taikymo KMSA projekto. Tą rodo ir audito metu nustatyti faktai, kad patvirtinta tvarka neatitinka faktiškai vykstančių procesų (3 skyrius, 29 psl.).

Klaipėdos miesto savivaldybės administracija yra suplanavusi tobulinti investicinių projektų valdymą

Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginiame plėtros plane²⁷ numatytos priemonės „Tobulinti investicinių projektų valdymą“ rodiklio – įdiegta ir veikianti skaitmenizuota projektų valdymo sistema – terminas numatytas po 9 metų (3 skyrius, 30 psl.).

²⁴ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (nuo 2020-04-23).

²⁵ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 4.1 p. (iki 2020-05-10).

²⁶ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-01-30 įsakymu Nr. AD1-169 patvirtinti Projektų skyriaus nuostatai.

²⁷ Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2021-05-27 sprendimu Nr. T2-135 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginis plėtros planas.

Rekomendacijos Klaipėdos miesto savivaldybės administracijai

1. Peržiūrėti Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašo nuostatas ir:
 - 1.1. suderinti su LR investicijų įstatymo ir LR strateginio valdymo įstatymo ir poįstatyminių teisės aktų nuostatomis bei priimti sprendimus ar visos investicijos yra pateikiamos SVP rengiamame investicijų projektų sąrašė (1-asis pagrindinis rezultatas);
 - 1.2. priimti sprendimus dėl nuoseklaus investicijų projektų planavimo proceso patvirtinimo ir taikymo (2-asis ir 3-asis pagrindinis rezultatas);
 - 1.3. priimti sprendimus dėl nuoseklaus investicijų projektų vykdymo (įskaitant konkretaus projekto planavimą) ir kontrolės proceso patvirtinimo ir taikymo (2-asis ir 3-asis pagrindinis rezultatas);
 - 1.4. priimti sprendimus dėl projekcinio valdymo taikymo apimties (2-asis ir 3-asis pagrindinis rezultatas).
2. Įdiegti mokymo programą, įskaitant vidinius mokymus, apie projektų valdymo patirtis, projektų valdymo įgūdžiams tobulinti (2-asis ir 3-asis pagrindinis rezultatas).
3. Suvienodinti (kur tinkama) investicijų projektų rodiklius strateginiame veiklos plane (1-asis pagrindinis rezultatas).
4. Suvienodinti metinių užduočių ir jų rodiklių, susijusių su investicijų projektais, formulavimą (2-asis pagrindinis rezultatas).

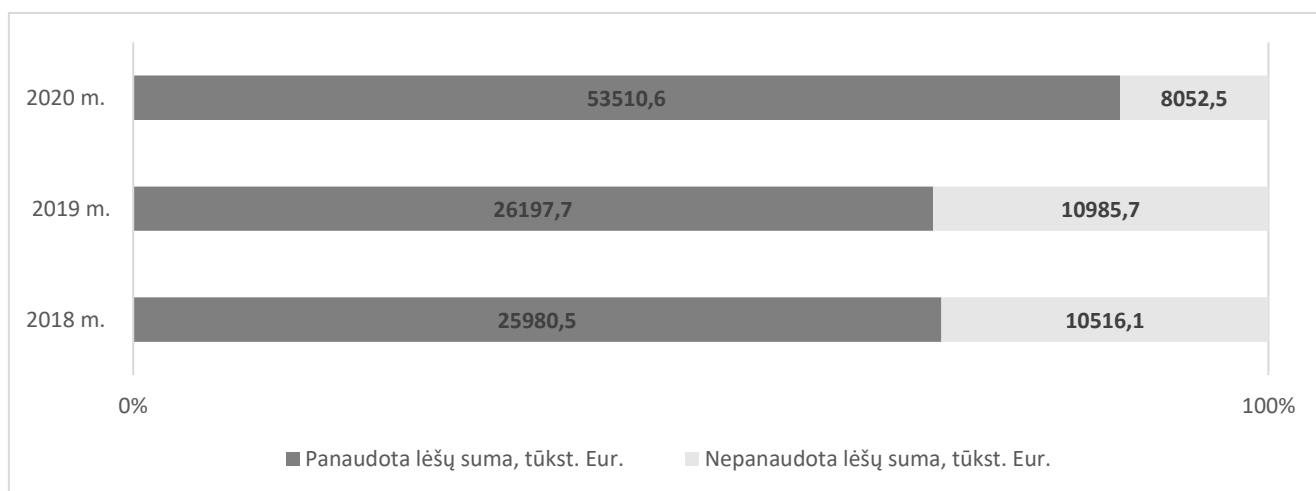
Rekomendacijų įgyvendinimo priemonės ir terminai pateikti ataskaitos dalyje „Rekomendacijų įgyvendinimo planas“ (31 psl.).

IŽANGA

Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje (toliau – KMSA) 2018–2023 m. laikotarpiu buvo suplanuoti vykdyti 169 investicijų projektai, jų bendras biudžetas augo nuo 244.788,9 tūkst. Eur iki 334.288,6 tūkst. Eur²⁸.

KMSA 2018–2020 m. laikotarpiu faktiškai vykdė 109 investicijų projektus, 2021 m. suplanuota vykdyti 62 investicijų projektus, jiems planuojama skirti 71.175,1 tūkst. Eur arba 34 proc. patvirtintų savivaldybės biudžeto asignavimų²⁹. Daugiau negu 50 proc. investiciniams projektams planuojamų ir panaudojamų lėšų šaltinis yra savivaldybės biudžetas, o ne ES, valstybės biudžeto ar kitos lėšos. 2018 ir 2019 m. nepanaudota apie 30 proc. planuotų lėšų investicijų projektams, o 2020 m. – tik 13 proc. Be to, 2020 m. panaudota beveik dvigubai daugiau lėšų negu 2018 ir 2019 m. (1 paveikslas).

1 paveikslas. 2018–2020 m. planuotų ir panaudotų materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimo ir finansinio turto padidėjimo išlaidų santykis



Šaltinis. Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba pagal KMSA 2018 m., 2019 m., 2020 m. biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitas.

Pagrindinis investicijų projektų rengimo tikslas – įvertinti visas projekto įgyvendinimo galimybes, parinkti optimalų įgyvendinimo sprendimą ir visapusiškai pagrįsti projekto įgyvendinimo būdą, išlaidas ir pasekmes. KMSA investicinių projektų inicijavimą, atranką ir vykdymą reglamentuoja Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas³⁰. KMSA projektams valdyti taiko projektinį valdymą³¹, projektų valdymo proceso dalyvius, jų atsakomybes ir projektų valdymo tvarką audituojamu laikotarpiu buvo nustačiusi Projektų valdymo proceso apraše³².

²⁸ 2018–2020 m. ir 2019–2021 m. Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio veiklos plano duomenimis.

²⁹ Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2021-02-25 sprendimas Nr. T2-23.

³⁰ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (iki 2020-04-23).

³¹ LR Strateginio valdymo įstatymas, 3 str. 14 d., projektinis valdymas apibrėžtas kaip strateginio valdymo sistemos dalyvių pažangos veiklos organizavimo forma.

³² Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas (iki 2020-05-10).

AUDITO REZULTATAI

1. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO INVESTICINIŲ PROJEKTŲ SĄRAŠE NĖRA PATEIKIAMI VISI PLANUOJAMI IR VYKDOMI INVESTICIJŲ PROJEKTAI

Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2023 metų strateginio veiklos plano³³ (toliau – SVP) 1 priedo „Investicinių projektų sąrašas“ duomenimis yra vykdoma ar suplanuota vykdyti 114 projektų. SVP programose nustatomi³⁴ programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai. KMSA investicijų projektų sąrašas³⁵ – kasmet atnaujinamas trimetis savivaldybės investavimo strategiją nustatantis dokumentas, kuriame nustatomos pagrindinės investavimo kryptys, numatomos lėšos, reikalingos investicijų projektams įgyvendinti, finansavimo šaltiniai ir šių investicijų projektų įgyvendinimo terminai. Investicijos apibrėžiamos³⁶ kaip piniginės lėšos ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintas materialusis, nematerialusis ir finansinis turtas, kuris investuojamas siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą (švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos ir socialinės apsaugos bei kitose panašiose srityse) arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą. Vienas iš investavimo būdų³⁷ yra investavimas sukuriant, įsigyjant ilgalaikį turtą arba didinant jo vertę, o investicijų rūšys pagal investavimo objektą³⁸ yra kapitalo ir finansinės investicijos³⁹.

Audito metu vertiname, ar:

- investicijų projektai (toliau – IP) apima visus turto pagerinimo (statybos, rekonstrukcijos, kapitalinio remonto) darbų, ilgalaikio materialaus ir nematerialaus turto įsigijimo (kai padidinamas turto kiekis) projektus⁴⁰;
- visuose IP suplanuoti pasiekti rodikliai apima⁴¹ visas pagrindines projekto veiklas: techninio projekto parengimą, rangos darbus.

Audito metu nustatyta, kad ne visi projektai (29 proc. SVP programų priemonėse numatytų projektų), atitinkantys investicijų ir investicijų projekto sąvoką ir turinį, yra įtraukiami į investicijų projektų sąrašą

³³ Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2021-02-25 sprendimu Nr. T2-24 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2023 metų strateginis veiklos planas.

³⁴ Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2003-07-24 sprendimu Nr. 1-243 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas, 2.9 p.

³⁵ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.10 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.10 p. (iki 2020-04-23).

³⁶ LR investicijų įstatymas, 2 str. 1 d., Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.4 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.4 p. (iki 2020-04-23).

³⁷ LR investicijų įstatymas, 4 str. 3 d.

³⁸ Ten pat, 3 str. 4 d.

³⁹ Kapitalo investicijos – investicijos ilgalaikiam materialiajam ir nematerialiajam turtui sukurti, įsigyti arba jo vertei padidinti; ir finansinės investicijos – visos investicijos, išskyrus nurodytas LR investicijų įstatymo 3 str. 4 d. 1 punkte (visos investicijos, išskyrus kapitalo investicijas).

⁴⁰ LR investicijų įstatymas, 2 str. 1 d., 3 str. 4 d. 1 p.; LR Vyriausybės 2001-04-26 nutarimu Nr. 478 patvirtintos Valstybės lėšų, skirtų valstybės kapitalo investicijoms, planavimo, tikslinimo, naudojimo, apskaitos ir kontrolės taisyklės, 1 p.; Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2003-07-24 sprendimu Nr. 1-243 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas, 2.9 p., 18 p.

⁴¹ Vertinimo kriterijus suderintas su audituojamu subjektu.

(2021–2023 m. SVP 1 priedas „Investicinių projektų sąrašas“) kaip numato Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas⁴².

SVP programų priemonių, atitinkančių investicijų apibrėžtį, tačiau neįtrauktų į investicijų projektų sąrašą, pavyzdžiai

- Klaipėdiečio kortelės koncepcijos sukūrimas ir sistemos įdiegimas, kriterijus – sukurta Klaipėdiečio kortelės koncepcija ir įdiegta sistema;
- VšĮ Jūrinių sveikatos priežiūros centro įstatinio kapitalo didinimas medicinos įrangai įsigyti, kriterijus – padidintas dalininko kapitalas, proc.;
- Automobilių stovėjimo aikštelės teritorijoje Bangų g., Klaipėdoje, įrengimas, kriterijus – parengtas techninis projektas, vnt.;
- Gatvės ir pėsčiųjų bei dviračių takų įrengimas prisidedant prie BĮ Lietuvos jūrų muziejaus projekto „Baltijos jūros gyvūnų reabilitacinis centras“ įgyvendinimo, kriterijus – įrengtas Smiltynės g. ruožas su dviračių ir pėsčiųjų takais, proc.;
- Infrastruktūros įrengimas, reikalingas BRT sistemai funkcionuoti, kriterijai: parengtas projektas, vnt.; įrengta infrastruktūra, užbaigtumas, proc.;
- Valdymo sistemos su viešojo transporto prioritetu programinės įrangos diegimas ir priežiūros paslaugos, kriterijus – įdiegta transporto valdymo sistema, proc.;
- Konteinerinių tualetų įrengimas Klaipėdos miesto paplūdimiuose, kriterijai: viešųjų tualetų ir jų infrastruktūros įrengimas Smiltynėje, vnt.; atnaujintas konteinerinis tualetas Antrosios Melnragės g. 12, vnt.; demontuota antžeminių dalių ir įrengta konteinerinių tualetų su išgriebimo duobėmis buvusių stacionarių tualetų vietose: Smiltynės g. 33 (Naujoji perkėla);
- Naujų kapinių įrengimas, kriterijai: įsigytas žemės sklypas, vnt.; projekto parengimas, vnt.;
- Sąlygų ugdymis biudžetinėse sporto įstaigose sudarymas: BĮ Klaipėdos „Viesulo“ sporto centre, kriterijai: įsigytas mikroautobusas (9 vietų), vnt.; įsigytas mikroautobusas (19 vietų), vnt.;
- VšĮ Klaipėdos krašto buriavimo sporto mokyklos „Žiemys“ dalininko kapitalo didinimas, kriterijus – padidintas kapitalas, proc.;
- Butų pirkimas politiniams kaliniams ir tremtiniams bei jų šeimų nariams, kriterijus – nupirkta butų, vnt.

2021–2023 m. SVP analizės metu nustatyta, kad du projektai⁴³, pateikti investicinių projektų sąrašė, nėra pateikti atitinkamų programų priemonėse, nors SVP yra visuma ir informacija tarp skirtingų dokumento dalių turėtų atitikti.

Analizuojant SVP programų priemones, nustatyta, kad yra tokių priemonių⁴⁴, kurios priskirtos investicijų projektams, bet jos trukmės aspektu yra tęstinės (neturinčios aiškiai apibrėžtos pabaigos) ir jose atliekama tam tikrų objektų atranka. Nors savo turiniu tokios priemonės apima ir investicijas, tačiau turėtų būti įvertinta ar tai yra pažangos⁴⁵ priemonė ar tęstinės veiklos⁴⁶ priemonė.

⁴² Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.10 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.10 p. (iki 2020-04-23).

⁴³ Projekto „Privažiuojamojo kelio prie pastato Debreceno g. 48 įrengimas ir pastato aplinkos sutvarkymas“ nėra 06 programoje; projekto „Skvero ties prekybos centru „Maxima“ (Šilutės pl. 40A) ir pėsčiųjų ir dviračių tako nuo Šilutės pl. iki Taikos pr. atnaujinimas (ankstesnis pavadinimas – Teritorijos Pempininkų tako gale (ties Debreceno g. 18) sutvarkymas)“ nėra 07 programoje.

⁴⁴ Pavyzdžiui, Klaipėdos miesto gatvių pėsčiųjų perėjų kryptinis apšvietimas, Mėgėjų sodų teritorijoje savivaldybių institucijų valdomų kelių remontas, Klaipėdos miesto paplūdimių sutvarkymo priemonių plano įgyvendinimas, Viešųjų erdvių, gatvių ir kiemų apšvietimo tinklų išplėtimas ar įrengimas, Daugiabučių namų kiemų infrastruktūros gerinimo programos įgyvendinimas, Sporto aikštynų atnaujinimas (modernizavimas), Klaipėdos miesto žvyruotų gatvių remontas, Vaikų žaidimo aikštelių įrengimo ir atnaujinimo programos įgyvendinimas.

⁴⁵ LR strateginio valdymo įstatymas, 3 str. 8 d., „Pažangos veikla – konkrečiu apibrėžtu laikotarpiu strateginio valdymo sistemos dalyvių vykdoma veikla, skirta naujam produktui sukurti ar geresnėms sąlygoms tęstinei veiklai vykdyti sudaryti, įgyvendinant pažangos uždavinius.“

⁴⁶ LR strateginio valdymo įstatymas, 3 str. 21 d., „Tęstinė veikla – strateginio valdymo sistemos dalyvio veikla įgyvendinant nustatytas funkcijas, kuria tiesiogiai įgyvendinami strateginiai tikslai, tačiau ja galima prisidėti prie strateginių tikslų įgyvendinimo.“

Taigi, Klaipėdos miesto savivaldybės tvarkose nėra išgryninta kokios SVP programų priemonės ar veikla (iki tol, kol ji tampa SVP programos priemone) yra laikoma investicija/ investicijų projektu. Įtraukimas į KMSA investicijų projektų sąrašą nėra vien techninis veiksmas, nes tam tikros priemonės/ projekto priskyrimas investicijai/ investicijų projektui lemia tai, ar yra taikomi KMSA nustatyti investicijų projektų inicijavimo, atrankos ir vykdymo reikalavimai⁴⁷. Taip pat pažymėtina, kad Klaipėdos miesto savivaldybė tvarkose⁴⁸ tiesiogiai paėmė investicijų apibrėžtį iš LR investicijų įstatymo, tačiau nepraplėtė jos savivaldybės funkcijų įgyvendinimu.

Valstybės lygmens geroji praktika, kuria galima pasinaudoti apibrėžiant investicijų/ investicijų projektų sąvoką ar reikalavimus investicijų projektų inicijavimui, atrankai ir vykdymui

Valstybės lėšų, skirtų kapitalo investicijoms, planavimo, tikslinimo, naudojimo, apskaitos ir kontrolės taisyklėse⁴⁹ numatyta kokios vertės lėšos ilgalaikiam materialiajam ir nematerialiajam turtui sukurti, įsigyti arba jo vertei padidinti ar naujoms informacinių ir ryšių technologijoms įsigyti (sukurti) nėra planuojamos valstybės investicijų programoje, o planuojami asignavimų valdytojų SVP, o tai leidžia daryti išvadą, kad tokioms priemonėms nėra rengiami investicijų projektai pagal jiems keliamus reikalavimus.

Įvertinus, ar visuose IP suplanuoti pasiekti rodikliai apima visas pagrindines projekto veiklas, nustatyta, kad paprastai statybos/ modernizavimo projekto etapai yra techninio projekto parengimas, projekto ekspertizė, statybos leidimo gavimas, viešieji pirkimai rangos darbams ir techninei priežiūrai, rangos darbai, dokumentų sutvarkymas po rangos darbų (jei reikia) NTR registre ir/ ar ES lėšas administruojančiose institucijose. Išanalizavus 2021–2023 m. SVP programose nurodytus projektų rodiklius (produkto kriterijus), nustatyta, kad:

- analogiškuose statybos ir rekonstrukcijos projektuose naudojami skirtingi produkto kriterijai, pavyzdžiui, Futbolo mokyklos ir baseino pastatų konversija (I ir II etapas), rodiklis – įgyvendintas projektas, proc.; Naujos sporto salės statyba, rodiklis – atlikta darbų, proc.; Klaipėdos sunkiosios atletikos centro statyba, rodiklis – atlikta statybos darbų, proc.; Klaipėdos lopšelio-darželio „Žiogelis“ pastato Kauno g. 27 modernizavimas, rodiklis – atlikta modernizavimo darbų, proc.; Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumo didinimas Klaipėdos mieste (lopšelio-darželio „Svirpliukas“ modernizavimas), rodiklis – atlikta rangos darbų, proc.;
- nors dažniausiai produkto kriterijai nurodomi tokie, kokie yra suplanuoti 3 metams⁵⁰, tačiau nustatyta atvejų, kai nurodomi ir techninio projekto parengimas bei rangos darbai, nors skaitmeninės reikšmės prie vieno iš jų nėra, t.y. per 3 metus tas etapas arba jau atliktas, ar bus atliktas ateinančiais laikotarpiais.

⁴⁷ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (iki 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas (iki 2020-05-10).

⁴⁸ Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2003-07-24 sprendimu Nr. 1-243 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas; Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (iki 2020-04-23).

⁴⁹ LR Vyriausybės 2001-04-26 nutarimu Nr. 478 patvirtintos Valstybės lėšų, skirtų kapitalo investicijoms, planavimo, tikslinimo, naudojimo, apskaitos ir kontrolės taisyklės, 6 p.

⁵⁰ Jei yra planuojamas rangos darbų etapas, jis rodikliuose ir nurodomas, nebenurodant techninio projekto parengimo arba atvirkščiai, jei per 3 metus bus tik parengtas techninis projektas, rangos darbai nėra nurodomi.

Siekiant aiškumo investicijų projektų rodikliai SVP, tuo pačiu ir metiniame veiklos plane (toliau – MVP), turėtų būti pateikiami vienodai, kad SVP vartotojai galėtų matyti kokios veiklos yra projekte ir kada jie bus atliekami/ neatliekami.

2. INVESTICIJŲ PROJEKTŲ VALDYMO METODIKA IR PROCESAI TOBULINTINI

KMSA 2018–2020 m. vykdė 109 investicijų projektus, 2021 m. suplanuota vykdyti 62 investicijų projektus. 2021 m. planuojama skirti projektams 71.175,1 tūkst. Eur arba 34 proc. patvirtintų savivaldybės biudžeto asignavimų⁵¹. 2020 m. investicijų projektams panaudota beveik dvigubai daugiau lėšų negu 2018 m. ir 2019 m. Be to, 2020 m. nepanaudota tik 13 proc. planuotų lėšų investicijų projektams, kai 2018 ir 2019 m. – apie 30 proc.

Projektų valdymo pagrindinis tikslas⁵² – tinkamai ir laiku įgyvendinti projektą (-us) ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius. Projektų valdymas padeda sistemiškai valdyti projekto apimtį, laiką, kokybę, biudžetą, žmogiškuosius išteklius, pokyčius ir rizikas. Projektams valdyti yra būtinos projektų valdymo žinios ir gebėjimai, kurie paprastai sutelkiami specialiai sukurtoje projektų valdymo organizacinėje struktūroje. Projektai yra valdomi tam tikru ciklu (etapais), kuris apima projekto inicijavimą, planavimą, vykdymą, stebėseną ir kontrolę, bei projekto pabaigimą. Audito metu vertinome šiuos etapus pagal pasirinktus kriterijus. Kartu įvertinome investicijų projektų valdymo brandą KMSA.

2.1. Investicijų projektų planavimas ir atranka

Projektų inicijavimo etape yra svarstomos projektų idėjos, vykdoma jų atranka, atliekama suinteresuotųjų šalių analizė, nustatoma projekto apimtis, uždaviniai, parengiamas preliminarus projekto veiklų grafikas, identifikuojamos galimos projekto rizikos ir jų valdymo priemonės⁵³.

Audito metu laikėme, kad naujas IP paraiškos stadijoje pagrindžiamas tinkamai, o tokių investicijų projektų atranka vykdoma skaidriai ir objektyviai, kai:

- naujų IP inicijavimo paraiškose numatyti finansiškai (ekonomiškai), techniškai ir socialiai pagrįsti investavimo tikslai, įvertinta investicijų grąža (nauda)⁵⁴;
- naujų IP inicijavimo paraiškose numatytos suinteresuotosios šalys ir atlikta jų poreikių analizė (įvardinti jų poreikiai)⁵⁵;
- naujų IP inicijavimo paraiškose numatyta preliminari projekto vertė apima visas projekto veiklas⁵⁶;

⁵¹ Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2021-02-25 sprendimas Nr. T2-23.

⁵² Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių II dalis „Projektų ir procesų valdymas viešojo valdymo institucijose“, skirsnis „Projektų ir procesų valdymas“, 4 psl., Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

⁵³ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 1 skyrius „Inicijavimas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

⁵⁴ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.5 p., 1 priedas (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.5 p., priedas (iki 2020-04-23).

⁵⁵ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 1.2 skirsnis „Suinteresuotųjų šalių nustatymas ir jų poreikių analizė“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

⁵⁶ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 1.3 skirsnis „Projekto apimties nustatymas“, 1.4 skirsnis „Projekto paraiškos parengimas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

- naujų IP inicijavimo paraiškose numatytos galimos projekto rizikos ir jų valdymo priemonės⁵⁷;
- naujų IP inicijavimo paraiškose numatytas preliminarus projekto veiklų grafikas⁵⁸;
- naujiems IP atliktas įvertinimas pagal atrankos kriterijus ir parengtos išvados⁵⁹;
- KMSA strateginio planavimo grupė (toliau – SPG), svarstydamą naujus IP, kartu įvertina ir vykdomus ar sustabdytus IP⁶⁰.

Tiek Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės, tiek KMSA Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo aprašas⁶¹ numato naujo IP inicijavimą, kuris įforminamas paraiška, joje pagrindžiant investavimo poreikį, biudžetą, grąžą ir pan. Audito metu nustatyta, kad:

- 53 proc. tikrintų atvejų⁶² IP planavimo etapas nebuvo pagrįstas paraiškėmis;
- 50 proc. teiktų paraiškų atvejų⁶³ jos pildytos formaliai, t.y. nurodomas planuojamas biudžetas neapima visų projekto veiklų arba biudžetas nenurodomas; siekiant apibrėžti projekto tikslus, didžiausias dėmesys skiriamas socialiniam aspektui, neidentifikuojant paties projekto išskirtinumo bei teikiamos ekonominės naudos ar investicijų grąžos;
- 50 proc. teiktų paraiškų atvejų⁶⁴ preliminari projekto vertė neapima visų projekto veiklų arba jos visai nenurodytos. Pavyzdžiui, projekto „Transporto (eismo) valdymo sistemos diegimas“ apskaičiuota tik priemonių (šviesoforų ir modemų) vertė, o pačios sistemos diegimo sąnaudos neapskaičiuotos; projektų „Dviračių ir pėsčiųjų takų jungčių ir šių takų iki sklypo Smiltynės g. 25 ir iki Naujosios perkėlos Smiltynėje įrengimas“, „Keleivinio transporto stotelių su įvažomis Klaipėdos miesto gatvėse projektavimas ir įrengimas“, „Privažiuojamojo kelio prie pastato Debreceno g. 48 įrengimas ir pastato aplinkos sutvarkymas“ preliminari vertė nenumatyta.

Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės siūlo projekto inicijavimo stadijoje identifikuoti suinteresuotąsias šalis ir nustatyti jų reikalavimus ir lūkesčius projektui, o aprašant projektą projekto paraiškoje siūloma nurodyti preliminarų projekto veiklų grafiką, galimas projekto rizikas ir jų valdymo priemones. KMSA Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašu⁶⁵ patvirtintos paraiškos formoje nėra numatyta išskirti suinteresuotas šalis, rizikas ir jų valdymo

⁵⁷ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai, 1.4 skirsnis „Projekto paraiškos parengimas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

⁵⁸ Ten pat.

⁵⁹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 13-15 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 13-15 p. (iki 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2017-03-30 sprendimu Nr. T2-75 patvirtintas Fizinių ar juridinių asmenų, pageidaujantių skirti tikslinių lėšų Klaipėdos miesto savivaldybės teritorijoje esančiai viešajai susisiekimo infrastruktūrai, pasiūlymų teikimo, vertinimo, pripažinimo tinkamais įgyvendinti ir finansavimo tvarkos aprašas, 12-15 p.

⁶⁰ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12, 19-20 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12, 19 p. (iki 2020-04-23).

⁶¹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.6, 6-13 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 4.6, 6-13 p. (iki 2020-04-23).

⁶² 30 IP iš 57 IP, kurie buvo atsirinkti tikrinti. Audito metu taikyta sisteminė atsitiktinė 2018–2021 m. investicijų projektų atranka, žr. 1 priedą „Audito apimtis ir metodai“.

⁶³ 11 IP iš 22 IP, kuriems buvo rengtos paraiškos.

⁶⁴ 11 IP iš 22 IP, kuriems buvo rengtos paraiškos.

⁶⁵ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 1 priedas (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, priedas (iki 2020-04-23).

priemonės bei sudaryti preliminarų veiklų grafiką, todėl ir faktiškai tai nebuvo atliekama. Planavimo etape yra svarbu identifikuoti suinteresuotas šalis, kadangi jomis gali būti fiziniai ir juridiniai asmenys, galintys daryti įtaką tiek teigiamą, tiek neigiamą, tiek tiesioginę, tiek netiesioginę, projektui jo įgyvendinimo metu. Tokiu atveju, jos gali palaikyti projektą arba jam prieštarauti, sudaryti neigiamas ar teigiamas sėkmingo projekto įgyvendinimo sąlygas.

KMSA Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo aprašas⁶⁶ numato parengtų paraiškų vertinimą pagal kriterijus ir išvadų parengimą. Parengtos naujų IP paraiškos buvo vertinamos pagal nustatytus kriterijus, tačiau atsižvelgiant į tai, kad ne visiems naujiems projektams buvo rengtos paraiškos, o dalis investicijų nepriskirtos investicijų projektams, ne visos investicijos buvo įvertintos pagal nustatytus kriterijus. Nė vienu analizuotu atveju išvados atskiru dokumentu⁶⁷ projektams nebuvo rengiamos. Turėtų būti įvertintas tokių išvadų reikalingumas, nes atitiktis kriterijams gali būti fiksuojama ir kitomis priemonėmis. Atrankos kriterijų taikymas užtikrina objektyvumą ir skaidrumą. Valstybės kontrolė taip pat yra pažymėjusi atrankos kriterijų svarbą, nes nustatė⁶⁸, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje nėra patvirtintų teisės aktų, reglamentuojančių kelių priežiūros priemonių lėšų skirstymo ir numatomų tvarkyti objektų atrankos procedūrų, kad numatomų tvarkyti objektų atrankos būtų atliekamos atsižvelgiant į kelių (gatvių) apžiūrų metu nustatytus defektus, seniūnų ir gyventojų gaunamus pasiūlymus.

SPG⁶⁹ priima sprendimą dėl siūlomų naujų IP įtraukimo į SVP⁷⁰. Sprendžiant, ar vykdyti naują IP turi būti įvertintos finansinės galimybės, prisiimti įsipareigojimai, suplanuotų kitų veiklų apimtis ir pan. SVP kaip programų ir jų priemonių visuma audituojamu laikotarpiu buvo svarstytas SPG, tačiau 2018–2020 m. laikotarpiu neužtikrintas naujų IP svarstymas kartu su tęstinių IP sąrašu⁷¹, nes naujų IP sąrašas SPG posėdžių metu buvo svarstomas tik 2018 m.⁷²

Atkreiptinas dėmesys, kad nuo 2020-04-23 įsigaliojo naujas tvarkos reikalavimas⁷³, numatantis prievolę KMSA Projektų skyriui parengti ir SPG pateikti ataskaitą apie pradėtus, bet neįgyvendintus projektus, tačiau tvarkoje nėra numatyta kokiais terminais minėta ataskaita turėtų būti rengiama. Siūlytina tokių duomenų teikimą/ svarstymą integruoti su SVP sudarymo svarstymu, kai svarstant biudžetą, kartu būtų sprendžiama apie naujus projektus, vykdomų projektų būklę ir finansavimo poreikį.

⁶⁶ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 13-15 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 13-15 p. (iki 2020-04-23).

⁶⁷ Vertinimo rezultatai pateikiami lentelėje, kurioje kiekvienas projektas įvertintas pagal vertinimo kriterijus bei pateikiamas siūlymas dėl įtraukimo į SVP.

⁶⁸ 2020-12-01 Valstybės kontrolės audito ataskaita „Kelių infrastruktūros valdymas“, <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/23967/keliu-infrastrukturos-valdymas>.

⁶⁹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-03-30 įsakymas Nr. AD1-421 (nuo 2020-04-01), Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-09-03 įsakymas Nr. AD1-2578 (iki 2020-03-31).

⁷⁰ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12 p. (iki 2020-04-23).

⁷¹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 12 p. (iki 2020-04-23).

⁷² Strateginio planavimo grupės 2018-10-09 posėdžio protokolas Nr. STR3-15.

⁷³ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 19 p. (nuo 2020-04-23).

2.2. Investicijų projektų vykdymas

Projekto vykdymo etapui priskirtini projekto planavimo, vykdymo, stebėsenos ir kontrolės, bei projekto pabaigimo žingsniai. Projektų valdymo praktika buvo perkelta ir į KMSA tvarką⁷⁴ bei projektų valdymo metodikos⁷⁵ rekomendacijas. Planavimo metu tvirtinant projekto paskyrą yra sudaroma projekto grupė ir projekto priežiūros komitetas (toliau – PPK), parengiamas ir patvirtinamas tvarkaraštis, projektas planuojamas ir eiga fiksuojama projektų valdymo sistemoje⁷⁶ (toliau – PVS). Projekto vykdymo metu užtikrinamas projekto užduočių paskirstymas, vykdymas ir informavimas apie jų eigą, o projekto vykdymo kontrolės metu kontroliuojamas projekto vykdymas renkant informaciją apie užduočių vykdymo rezultatus.

Audito metu laikėme, kad investicijų projektas suplanuoti tinkamai, o investicijų projektų laikas, apimtis ir biudžetas valdyti tinkamai, kai:

- projektai registruoti PVS⁷⁷;
- projektuose sudarytas projekto veiklos planas ir/ ar tvarkaraštis⁷⁸ ir juose suplanuotos ir paskirstytos užduotys, numatyti užduočių terminai⁷⁹;
- projektuose numatytos rizikos valdymo priemonės⁸⁰;
- projektuose konkrečioms metams suplanuoti (MVP) pasiekti rodikliai atitinka projektų vadovų metinėse užduotyse numatytus užduočių pasiekimo rodiklius⁸¹;
- projektuose viso projekto metu rengtos projekto būklės ataskaitos projekte numatytais terminais, bet ne rečiau negu kiekvieną ketvirtį⁸²;
- projektuose, kurių bendras biudžetas ar pabaigos terminas keitėsi daugiau negu 10 proc., projekto vadovas įvardino rezultatų, laiko nukrypimus projekto būklės ataskaitose ir keitė projekto planą/ tvarkaraštį⁸³;
- ne mažiau 90 proc. atvejų atsirinktų projektų vykdymo metu įvykę nukrypimai nuo plano (laiko/ biudžeto/ apimties) buvo identifikuoti kaip rizikos projekto paskyroje⁸⁴;

⁷⁴ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas (iki 2020-05-10).

⁷⁵ Skelbiama KMSA intraneto svetainėje.

⁷⁶ Informacinėmis technologijomis paremtas įrankis, kuriuo automatizuotas KMSA projektų valdymas. Šis įrankis pasiekiamas KMSA kompiuteriniame tinkle per interneto naršyklę, adresu <https://pvs/PVS/Projects.aspx>.

⁷⁷ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 16.1 p. (iki 2020-05-10).

⁷⁸ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 18 p. (iki 2020-05-10), Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 2.8 skirsnis „Projekto valdymo plano parengimas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

⁷⁹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 21 p. (iki 2020-05-10); Projektų valdymo metodika, dokumentas Projektų valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje, 4 dalis.

⁸⁰ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 18 p. (iki 2020-05-10), Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 2.5 skirsnis „Rizikų planavimas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

⁸¹ Suderinta su audituojamu subjektu.

⁸² Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 35 p. (iki 2020-05-10).

⁸³ Ten pat, 36, 40 p.

⁸⁴ Suderinta su audituojamu subjektu.

- ne mažiau 50 proc. projektų vadovų tobulino kvalifikaciją projektų valdymo srityje (per metus ne mažiau 8 ak.val.)⁸⁵;
- PPK ir SPG ne mažiau 50 proc. projektų atvejais informaciją apie projektų eigą naudojo iš PVS⁸⁶.

IP vykdymo pradžia

IP vykdymo pradžios etapu laikytas paskyros patvirtinimas KMSA direktoriaus įsakymu⁸⁷. Patvirtinus IP paskyrą, joje yra paskiriamas projekto vadovas, sudaroma projekto grupė, projekto priežiūros komitetas, nustatomos suinteresuotos šalys, galimos rizikos ir numatomos pagrindinės projekto datos, kas nėra daroma planavimo etapo metu. 58 proc. tikrintų atvejų⁸⁸ IP buvo vykdomi nepatvirtinus paskyros kaip tai numato Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašo reikalavimai. Pažymėtina, kad šiais atvejais projektai vykdyti kaip SVP konkrečios programos priemonės, tiesioginiam vadovui suformavus pavedimą dokumentų valdymo sistemoje, o įgyvendinimą (skelbiant viešuosius pirkimus, sudarant sutartis ir kontroliuojant jas) dalinai fiksuojant dokumentų valdymo sistemoje. Sistemiskumo, kad tam tikro pobūdžio projektai fiksuoti pagal nustatytą tvarką, o kiti – kitais būdais, audito metu nenustatyta. Taip pat nustatyta atvejų, kai rangos darbų sutartys tam tikriems IP jau buvo sudarytos iki pirmosios paskyros patvirtinimo⁸⁹.

IP registravimas PVS

Įvertinus, ar 2018–2021 metais suplanuoti ir vykdyti IP yra registruoti PVS, nustatyta, kad 67 proc. atvejų⁹⁰ projekto vadovai neregistravo projekto PVS, kaip tai numatė Projektų valdymo proceso aprašas⁹¹. Informacijos apie vykdomus IP nesuvedimas į sistemą arba duomenų atnaujinimas vėluojant, neužtikrina projekto stebėsenos ir kontrolės viso projekto gyvavimo metu, ir nesuteikia galimybės rinkti, vertinti ir analizuoti informaciją apie projekto veiklų vykdymo eigą projektą prižiūrintiems ir kitiems IP eigą suinteresuotiems asmenims.

PVS yra informacinėmis technologijomis paremtas įrankis, kurio pagalba automatizuotas Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos projektų valdymas⁹². PPK ir SPG protokolų duomenimis ir atsižvelgiant į tai, kad 2/3 IP neregistruoti PVS bei kitus audite nustatytus alternatyvių priemonių naudojimo atvejus, nenustatyta atvejų, kad PPK ir SPG informaciją apie projektų eigą būtų naudojusi iš PVS. Pažymėtina, kad siekiant efektyviau išnaudoti informacines technologijas projektų valdymui esami PVS funkcionalumai yra tobulintini.

IP veiklų planavimas tvarkaraštyje

⁸⁵ Suderinta su audituojamu subjektu.

⁸⁶ Rekomendacinės vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairės viešojo sektoriaus subjektams, 2014 m. (parengta Darbo grupės, sudarytos peržiūrėti skirtingų audito grandžių naudojamas viešojo sektoriaus subjektų vidaus kontrolės vertinimo metodikas), 5 dalis „Informacija ir komunikacija, jų vertinimas“, 2 p.; COSO vidaus kontrolės sistema, 2013 m., 11 principas.

⁸⁷ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 34 p. (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas, 33 p. (iki 2020-04-23).

⁸⁸ 21 IP iš 36 IP (pradėti vykdyti arba jau įvykdyti, iš atrinktų vertinti 57-ių IP).

⁸⁹ Pavyzdžiui, IP „Baltijos pr. ir Šilutės pl. žiedinės sankryžos rekonstravimas“ paskyra patvirtinta 2020-11-03 įsakymu Nr. AD1-1189, kai tuo tarpu rangos sutartis Nr. J9-1572 sudaryta 2020-06-04.

⁹⁰ 90 IP iš 134 IP, vertinti visi 2018–2021 m. pradėti vykdyti projektai.

⁹¹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 16 p. (iki 2020-05-10).

⁹² Projektų valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje. Detalus projektų valdymo sistemos modelio aprašymas, 2015-08-03.

Projekto veiklos, terminai ir atsakomybės numatomos projekto plane⁹³ ir / ar tvarkaraštyje⁹⁴, kurį tvirtina PPK. Visi pasirinkti IP, kurie buvo registruoti PVS⁹⁵, turėjo patvirtintus IP tvarkaraščius PVS. Šiuose patvirtintuose projekto tvarkaraščiuose suplanuotos pagrindinės IP veiklos, pvz., projektinių pasiūlymų rengimas ir pirkimas, techninio projekto rengimas ir pirkimas, rangos darbų pirkimas ir rangos darbai, techninės priežiūros pirkimas. Šiems etapams numatomas terminas konkrečia diena ir trukmė dienomis. Visiems analizuotiems IP⁹⁶ buvo paruošti ir programų priemonių grafikai⁹⁷ (rengiami visoms programų priemonėms, ne tik IP), tačiau juose veiklos planuojamos mėnesiais, veiklos nėra priskiriamos atsakingiems asmenims. Taigi, programų priemonių grafikai nėra tapatūs projekto planui ir/ ar tvarkaraščiui ir nėra skirti efektyviam projekto valdymui. Siekiant užtikrinti vienodą planavimą ir rengiamų dokumentų nedubliavimą turėtų būti peržiūrėti reikalavimai dėl veiklų planavimo. Taip pat, nenustatyta atvejų, kad IP tvarkaraštis būtų patvirtintas PPK posėdžio metu kaip tai numatė reikalavimai⁹⁸.

Rizikos valdymo priemonių numatymas

42 proc. analizuotų atvejų⁹⁹ IP buvo vykdomi patvirtinus paskyras ir juos užregistravus PVS. Visuose šiuose IP yra įvardijamos žinomos rizikos, taip pat aprašomi projektą sąlygojantys apribojimai. Dažniausiai apibrėžiamos rizikos yra susijusios su viešųjų pirkimų procedūrų ir rangos darbų užsitęsimu, tačiau valdymo priemonės praktiškai nėra numatomos, nors geroji praktika numato, kad rizikų planavimas apima rizikų identifikavimą ir valdymo veiksmų numatymą¹⁰⁰. Pažymėtina, kad ES lėšomis finansuojamuose investicijų projektuose yra aprašomos rizikos ir priemonės jas valdyti, o tokia praktika galėtų būti taikoma ir kituose KMSA ne ES lėšomis finansuojamuose IP.

IP rodiklių ir projektų vadovų metinėse užduotyse numatytų užduočių rodiklių atitiktis

29 proc. tikrintų atvejų¹⁰¹ IP vadovams metinėse užduotyse buvo/ yra suplanuoti mažesni rodikliai nei numatyta tų metų MVP. Lėšos/ finansavimas yra planuojamas pagal MVP, o projektus įgyvendinantys darbuotojai darbus vykdo pagal jiems nustatytas užduotis, tai reiškia, kad darbuotojas siekia atlikti mažiau darbų nei yra numatyta MVP, taip gali būti „užšaldytos“ lėšos. Pažymėtina, kad iš šių 33 atvejų 14 atvejų mažesni rodikliai suplanuoti 2018 ir/ar 2019 m., 18 atvejų – 2020 m. ir 1 atveju 2021 m. darbuotojo užduotyse. Iš 18 nustatytų atvejų, kai 2020 m. buvo suplanuoti mažesni rodikliai nei MVP, 9 atvejais rodikliai 2021 m. užduotyse atitinka rodiklius MVP, kitais atvejais nebuvo galimybės įvertinti, nes projektas buvo pasibaigęs ar nebuvo suformuluota kaip užduotis darbuotojui. Todėl vertinama,

⁹³ Tokiame projekto plane detalai aprašoma kaip projektas bus vykdomas, kontroliuojamas ir matuojami pasiekti rezultatai, pagal patvirtintą formą privalomos dalys: apimties planas, tvarkaraštis, biudžetas, resursų valdymo planas, kokybės valdymo planas, rizikų valdymo planas, pirkimų planas, reikalavimų ir pakeitimų valdymo planas, suinteresuotų asmenų ir komunikacijos valdymo planas.

⁹⁴ Tvarkaraštis – projekto plano dalis, kurioje yra nurodomos visos projekto užduotys, jų pradžios ir pabaigos datos, užduotis atliksiantys Savivaldybės administracijos darbuotojai.

⁹⁵ 13 IP.

⁹⁶ 36 IP, kurie buvo pradėti vykdyti.

⁹⁷ IP vykdančių padalinių vadovų paprašius pateikti IP planus, buvo pateikti excel formatu paruošti grafikai, kurie rengiami pagal Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014-08-04 įsakymu Nr. AD1-2328 ir 2020-08-18 įsakymu Nr. AD1-912 patvirtintą lentelę „2 lentelė. Veiklos plano priemonės (projekto) detalizavimas ir tęsinys „Priemonės (projekto) lėšų poreikio detalizavimas“. Ši forma yra strateginio planavimo metodikos dalis.

⁹⁸ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 19 p. (iki 2020-05-10).

⁹⁹ 15 IP iš 36 IP.

¹⁰⁰ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 2.5 skirsnis „Rizikų planavimas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

¹⁰¹ 33 iš 113 atvejų, atveju laikytas darbuotojo vykdytas projektas 2018–2021 m., vertinti visi projektų vadovai.

kad 2021 m. yra padaryta pažanga numatant užduočių rodiklius darbuotojams, siekiant, kad jie atitiktų MVP rodiklius.

71 proc. tikrintų atvejų¹⁰² rodikliai MVP ir darbuotojų užduotyse atitinka, darbuotojams yra suplanuoti didesni rodikliai nei MVP ar suplanuoti skirtingo pobūdžio rodikliai. Apžvelgiant skirtingo pobūdžio rodiklių planavimą, atkreiptinas dėmesys į tai, kad kai kuriais atvejais: nėra įvardijama, ar darbuotojas vadovauja/ administruoja projektą, ar tik dalyvauja kaip projekto grupės narys; MVP numatytas tam tikras procentas rangos darbų, o darbuotojui numatyta sudaryti rangos darbų sutartį, kas neleidžia spręsti kiek tos sutarties turi būti įvykdyta; darbuotojui nurodytas dalyvavimas projekto grupės posėdžiuose, nors MVP konkretūs rodikliai dėl rangos darbų/ techninių projektų parengimo. Todėl siūlytina kiek įmanoma suvienodinti užduočių ir jų rodiklių formulavimą darbuotojų metinėse užduotyse tam, kad įgyvendinant projektą projektų vadovų ir grupės narių veikla būtų vertinama pagal analogiškus rodiklius.

IP valdymas ir kontrolė

Svarbiausias projekto valdymo ir kontrolės etapo uždavinys – naudojant turimus išteklius, įvykdyti projekto veiklas ir įgyvendinti projekto uždavinius. Šiame etape yra valdoma projekto apimtis, laikas, biudžetas, žmogiškieji ištekliai, kokybė, informacija, rizikos ir pokyčiai, taip pat stebima ir vertinama projekto vykdymo eiga ir pasiekti rezultatai¹⁰³. Svarbu nustatyti, kokia projekto stebėsenos informacija yra reikalinga ir paskirti asmenis, atsakingus už šios informacijos surinkimą, analizę, vertinimą ir pateikimą projektą prižiūrintiems asmenims. Projekto vykdymo kontrolė reikalinga tam, kad būtų įvertinta projekto eigos situacija ir numatyti reikalingi veiksmai sėkmingam projekto vykdymui užtikrinti.

KMSA buvo numaćiusi¹⁰⁴, kad projekto vykdymo metu rengiamos projekto būklės ataskaitos projekte numatytais terminais, bet ne rećiau negu kiekvieną ketvirtį ir teikiamos PPK, tačiau faktiškai projektų būklės ataskaitos nerengtos nė vienu iš vertintų IP atvejų, tą patvirtina ir PPK posėdžių protokolų duomenys. KMSA skyrių, vykdančių IP, duomenimis informaciją apie vykdomų projektų eigą kiekvieną ketvirtį pateikia projektų vadovai pildydami SPIS'ą¹⁰⁵. Pagal šios sistemos informaciją kas ketvirtį yra pateikiami duomenys apie visų programos priemonių pasiektus produkto rodiklius bei pateikiamos pastabos, jeigu kas nors nebuvo pasiekta. Tačiau ši informacija nepakeičia informacijos, kuri turėtų būti pateikiama projektų būklės ataskaitoje, – pasiekti tarpiniai projekto rezultatai ir jų atitikimas numatytiems (projekto paskyroje ir patikslintiems projekto plane) išmatuojamiems projekto sėkmės kriterijams; projekto pagrindinių datų skirtumas nuo patvirtinto tvarkaraščio; projekto plano neatitikimai esamai situacijai, jei jis buvo patvirtintas; jei reikia, siūlomoms tvarkaraščio ir projekto plano korekcijoms bei jų įtaka projektui. Be to, numatyta, kad parengta projekto būklės ataskaita dokumentų valdymo sistemos priemonėmis pateikiama PPK nariams vizuoti. Taigi, SPIS'e pildoma informacija apie konkrečios programos priemonės įgyvendinimą negali būti laikoma konkrečios projekto būklės ataskaita. Ši informacija, skirta efektyviai valdyti visą projekto eigą (laiką, biudžetą, kokybę), turėtų būti integruota informacinėje sistemoje.

¹⁰² 80 iš 113 atvejų. Iš šių 80 atvejų: 32 atvejais darbuotojams numatyti rodikliai pilnai atitinka MVP rodiklius; 33 atvejais suplanuoti kitokio pobūdžio rodikliai; 15 atvejų yra suplanuoti didesni rodikliai.

¹⁰³ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 3 skyrius „Vykdymas ir kontrolė“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

¹⁰⁴ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 35, 36 p. (iki 2020-05-10).

¹⁰⁵ Strateginio planavimo informacinė sistema. Joje be kitų dalykų fiksuojamas SVP/ MVP programų priemonių vykdymas.

16 proc. atvejų¹⁰⁶ IP vykdymo pradžios laikotarpis buvo nukeltas, o 62 proc. atvejų¹⁰⁷ buvo nukeltas pabaigos terminas. Šiais atvejais pradžios ir pabaigos terminai nukeldinėti iki 5 metų, 48 proc. atvejų¹⁰⁸ pabaigos terminas nukeltas du ir daugiau kartų. Tik 33 proc. atvejų¹⁰⁹ bendras projekto biudžetas nekito, o likusiais 67 proc. atvejų didėjo arba mažėjo. 2019 m. investicijų projektams nepanaudota 31 proc. planuotų panaudoti lėšų¹¹⁰, o 2020 m. – 14 proc. Įvertinus, ar projektų vykdymo metu įvykę nukrypimai nuo plano (laiko/ biudžeto/ apimties) buvo identifikuoti kaip rizikos veiksniai projekto paskyroje, nustatyta, kad 44 proc. atvejų¹¹¹ įvykę laiko ar biudžeto nukrypimai nebuvo identifikuoti paskyroje kaip rizika, 22 proc. atvejų¹¹² – identifikuoti įvykę laiko ir biudžeto nukrypimai kaip galimi, o 34 proc. atvejų¹¹³ įvykę nukrypimai iš dalies buvo identifikuoti, t.y. buvo identifikuotas arba tik laiko, arba tik biudžeto galima nukrypimas, o įvyko abu. Įvertinti, ar projektuose, kurių bendras biudžetas ar pabaigos terminas keitėsi daugiau negu 10 proc., projekto vadovas įvardino rezultatų, laiko nukrypimus projekto būklės ataskaitose ir keitė projekto planą/ tvarkaraštį negalėjome, nes projekto būklės ataskaitos nerengtos, o PVS nėra galimybės nustatyti, ar buvo keistas planas, atsižvelgiant į tai, kad keičiasi bendras IP biudžetas ar ilgėja terminai.

Atsižvelgiant į nustatytus dalykus, daugiau dėmesio turėtų būti skiriama IP planavimui, pradėjus jį vykdyti.

Projektų vadovų kvalifikacijos tobulinimas

Įvertinus, ar projektų vadovai tobulino kvalifikaciją projektų valdymo srityje nustatyta, kad 2018 m. ir 2020 m. nė vienas projektų vadovas¹¹⁴ nedalyvavo mokymuose, susijusiuose su projektų valdymu, o 2019 m. iš visų projektų vadovų du darbuotojai dalyvavo mokymuose, kuriuos iš dalies būtų galima priskirti prie projektų valdymo tematikos. Nėra vykdomi vidiniai mokymai, kurių metu būtų dalinamasi projektų valdymo praktika, išmoktomis pamokomis, sėkmėmis ir nesėkmėmis. KMSA nuo 2020 m. spalio mėn. diegiama LEAN kokybės vadybos sistema, diegimo apimtyje vykdomi LEAN metodų mokymai, kuriuose iki 2021 m. balandžio mėn. sudalyvavo 282 KMSA darbuotojai, o vienu LEAN metodu sertifikuota 13 vidinių ekspertų. LEAN metodų mokymų metu yra analizuojami ir tobulinami KMSA procesai, vienas iš jų – projektų įgyvendinimo procesas (žr. ataskaitos 2.3 skyrių).

2.3. KMSA projektų valdyme nėra pilnai įdiegtas net antras (iš 5) brandos lygmuo

Projektų valdymo branda parodo viešojo valdymo institucijos gebėjimus tinkamai valdyti veiklos tikslams pasiekti reikalingus projektus, o taip pat, parodo sąlygas (institucijos aplinką), kuriomis yra (būtų) vykdomi projektai¹¹⁵. Projektų valdymo brandai įvertinti yra taikomi įvairūs modeliai (standartai), vieni žinomiausių projektų valdymo brandos įvertinimo modelių (standartų) yra¹¹⁶:

¹⁰⁶ 23 IP iš 144 IP, suplanuotų 2018–2020 m., 2019–2021 m. ir 2020–2022 m. SVP.

¹⁰⁷ 89 IP iš 144 IP, suplanuotų 2018–2020 m., 2019–2021 m. ir 2020–2022 m. SVP.

¹⁰⁸ 43 IP iš 89 IP, kurių pabaigos terminai buvo nukeldinėti.

¹⁰⁹ 48 IP iš 144 IP, suplanuotų 2018–2020 m., 2019–2021 m. ir 2020–2022 m. SVP.

¹¹⁰ Patikslintas asignavimų planas.

¹¹¹ 4 IP iš 9 IP. Vertinti 9 IP iš 15 IP, kurie vykdyti patvirtinus paskyras, o 6 IP iš 15 IP nevertinami, nes dar nėra užbaigti arba nukrypimai nuo plano neįvyko.

¹¹² 2 IP iš 9 IP.

¹¹³ 3 IP iš 9 IP.

¹¹⁴ 40 asmenų, valdžiusių bent vieną projektą 2018–2020 m.

¹¹⁵ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių III dalis „Nuo ko pradėti?“, skyrius „Projektų ir procesų valdymo brandos lygio nustatymas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.

¹¹⁶ Ten pat.

- organizacinis projektų valdymo brandos modelis (ang. Organizational Project Management Maturity Model, OPM3, PMI), parengtas JAV Projektų vadybos instituto;
- projektų valdymo brandos modelis (angl. Project Management Maturity Model, PMMM), parengtas pagal H. Kerzner;
- sprendimais pagrįstas projektų valdymo brandos modelis (angl. Solutions' Project Management Maturity Model, SPMMM), parengtas pagal J. K. Crawford.

Audito metu nuspręsta¹¹⁷ KMSA investicijų projektų brandos vertinimui naudoti projektų valdymo brandos modelį, parengtą pagal H. Kerzner. Taikant šį modelį, viešojo valdymo institucijos branda yra vertinama pagal tai, kaip institucija suvokia projektų valdymo svarbą, kokias projektų valdymo žinias ji yra įgijusi ir kaip jas taiko. Taip pat, yra vertinama, kaip institucija suvokia bendrus projektų valdymo principus ir procesus, kaip ji taiko projektų valdymo metodikas, kaip rengia projektų valdymo gaires ir siekia nuolatinio veiklos tobulinimo. Išskiriami 5 projektų valdymo brandos lygiai: bendra kalba, bendri procesai, vieninga metodologija, lyginamoji analizė, nuolatinis tobulėjimas.

Audito metu laikėme, kad investicijų projektų valdyme pasiekta tam tikra branda, jei:

- 1 projektų valdymo brandos lygyje „Bendra kalba“ 8 kategorijos (apimties valdymas, laiko valdymas, išlaidų valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, pirkimų valdymas, kokybės valdymas, rizikos valdymas, komunikacijos valdymas) įvertintos 60 ir daugiau balų (iš 100 galimų)¹¹⁸;
- 2 projektų valdymo brandos lygyje „Bendri procesai“ pasiekta augimo stadija (1 stadija – embrioninė, 2 stadija – vykdomoji, 3 stadija – linijinio valdymo, 4 stadija – augimo, 5 stadija – brandos)¹¹⁹;
- 3 projektų valdymo brandos lygis „Vieninga metodologija“ įvertintas daugiau negu 147 balais (iš 210 galimų)¹²⁰.

4 ir 5 brandos lygių vertinimas pateiktas ataskaitos 3 skyriuje „Nevykdomas projektų valdymo sistemos tobulinimas“.

Audito metu įvertinta KMSA projektų valdymo branda apsiribojant investiciniais projektais, o vertinimui atlikti buvo naudotas modelio klausimynas. Šis klausimynas pateiktas KMSA projekto vadovams¹²¹, klausimynas ir visų atsakymų analizė pateikta ataskaitos 2 priede „Projektų valdymo brandos vertinimui naudotos apklausos rezultatai“ (36 psl.). Pažymėtina, kad didžioji dalis (90 proc.) respondentų turi didesnę nei 3 metų darbo patirtį KMSA, o net 24 proc. respondentų nurodė, kad nėra projektų vadovai, nors SVP duomenimis yra atsakingi už investicinį projektą ir pagal nustatytus KMSA reikalavimus turėtų taikyti projektinį valdymą.

1 projektų valdymo brandos lygis „Bendra kalba“

1 projektų valdymo brandos lygis „Bendra kalba“ remiasi projektų valdymo bendrų principų ir su tuo susijusių sąvokų supratimu. Šis lygis nebuvo įvertintas, tačiau atsižvelgus į kitų lygių vertinimą, gautas užklausas, kad neįmanoma atsakyti klausimų, į tai, kad kvalifikacija nėra tobulinama projektų valdymo

¹¹⁷ Įvertinus galimybę praktiškai naudoti tam tikrą modelį.

¹¹⁸ Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019, 5 skyrius „1 lygis. Bendra kalba“.

¹¹⁹ Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019, 6 skyrius „2 lygis. Bendri procesai“.

¹²⁰ Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019, 7 skyrius „3 lygis. Vieninga metodologija“.

¹²¹ Detaliau žr. ataskaitos 1 priedą „Audito apimtis ir metodai“.

sirtyje, Tarnybos nuomone, KMSA nėra pilnai pasiektas ir 1 brandos lygis, t.y. ne visa organizacija supranta projektų valdymo bendrus principus ir su tuo susijusias sąvokas.

2 projektų valdymo brandos lygis „Bendri procesai“

2 projektų valdymo brandos lygyje „Bendri procesai“ organizacija pripažįsta, kad būtina apibrėžti ir vystyti bendrus procesus tam, kad vieno projekto sėkmės būtų pritaikytos kituose projektuose. Taip pat šiame brandos lygmenyje pripažįstama, kad projektų valdymo principai taikomi ir palaikomi kitose organizacijos metodikose ar srityse. Išskiriami tokie bendrų procesų užtikrinimo rezultatai:

- apčiuopiama projektų valdymo naudojimo nauda turi tapti matoma. Dažniausios naudos apima mažesnes sąnaudas, trumpesnius terminus, jokio apimties ar kokybės mažinimo ir didesnis vartotojų/ klientų pasitenkinimo potencialas;
- projektų valdymą turi remti visi organizacijos lygiai, įskaitant aukštesnį lygmenį. Gali būti reikalingi vidinės kultūros pokyčiai, todėl privaloma vadovų parama;
- nepertraukiamam sėkmingai valdomų projektų srautui reikalingos metodikos ir procesai, kuriuos galima naudoti vėl ir vėl. Tam reikia organizacinio įsipareigojimo;
- projektų valdymas apimties ir laiko rėmuose yra tik dalis pastangų. Projektai taip pat turi būti baigti skirto biudžeto rėmuose, kas gali reikalauti apskaitos ar kitų sistemos pakeitimų sąnaudų;
- projektų valdymo mokymo programų vystymas, o ne tik pavienių projektų valdymo kursų. Tai dažniausiai yra įrodymas apie tvirtą organizacijos įsipareigojimą projektų valdyme.

Šiame brandos lygyje vertinimui naudojamos gyvavimo ciklo fazės ir KMSA vertinimo rezultatai jose: embrioninė, +2; aukščiausios vadovybės pripažinimo, +4; tiesioginių vadovų pripažinimo, +2; augimo, +5; brandos, -2. KMSA rezultatai rodo žemus balus visose fazėse ir šios fazės nėra pasiektos, nes paprastai daugiau negu +6 balai gyvavimo ciklo fazei rodo, kad šios fazės branda yra pasiekta arba bent jau šiuo metu organizacija yra šioje fazėje. Žemiausiai įvertintos embrioninės, tiesioginių vadovų pripažinimo ir brandos fazės. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad:

- 81 proc. respondentų sutinka (visiškai sutinka, sutinka) su teiginiu, kad „vadovai/ vadovybė aktyviai remia ir palaiko projektų valdymą per vadovų pristatymus, susirašinėjimus ir kartais dalyvaujant projekto grupės susitikimuose“, tačiau net 62 proc. respondentų tik šiek tiek sutinka su teiginiu, kad „žemesnio ir vidurinio lygmens vadovai visiškai ir aktyviai palaiko projektų valdymo procesą“, o 53 proc. respondentų nesutinka (šiek tiek nesutinka, nesutinka) su teiginiu, kad „padalinių vadovai yra ne tik įsipareigoję taikyti projektų valdymą, bet ir vykdyti projektų vadovams duotus pažadus dėl projektų rezultatų pasiekimo“. 57 proc. respondentų mano, kad žemesnio ir vidurinio lygmens vadovai nebuvo apmokyti projektų valdymo srityje. Tai rodo, kad reikalingas didesnis vidurinio lygmens vadovų įsipareigojimas ir supratimas apie projektų valdymą.
- 76 proc. respondentų mano, kad organizacijoje nėra sukurta projektų valdymo mokymų programa (t.y. daugiau negu viena ar dvi paskaitos/ temos), siekiant pagerinti darbuotojų projektų valdymo įgūdžius. Taigi, atsižvelgiant ir į mokymų, susijusių projektų valdymu nebuvimu, turi būti daugiau dėmesio skiriama projektų vadovų įgūdžių, susijusių su projektų valdymu, tobulinimui.

- 57 proc. respondentų mano, kad vadovai/ vadovybė nepripažino ar nenustatė projektų valdymo taikymo įvairioms organizacijos veiklos sritims. 71 proc. respondentų nesutinka (šiek tiek nesutinka, nesutinka, visiškai nesutinka) su teiginiu, kad „vadovai/ vadovybė pripažino ką reikia padaryti, kad būtų pasiekta branda projektų valdyme“. Net 48 proc. respondentų neturi nuomonės dėl to, ar vadovai/ vadovybė parodė norą pakeisti savo veikimo būdą tam, kad projektų valdyme pasiektų brandą (43 proc. respondentų pritaria šiam teiginiui). Tai rodo, kad reikalingas didesnis įsipareigojimas ir veiksmai iš organizacijos aukščiausios vadovybės, jeigu norima pasiekti tam tikrą projektų valdymo brandą.

Audito metu atlikta investicijų projektų analizė (ataskaitos 1 skyrius, 2.1 ir 2.2 poskyriai) taip pat rodo, kad KMSA nėra taikomi vienodi procesai planuojant ir vykdant investicijų projektus. Norint įgyvendinti 2 brandos lygį ir pereiti į 3 brandos lygį, reikia keturių pagrindinių veiksmų:

- sukurti kultūrą, palaikančią elgesio ir kiekybinius projektų valdymo aspektus;
- pripažinti ar atpažinti tiek projektų valdymo varomąsias jėgas, tiek ir trumpalaikę bei ilgalaikę naudą;
- sukurti projektų valdymo procesą/ metodiką taip, kad norima nauda būtų pasiekama nuolatos;
- parengti nuolatinę visų darbuotojų projektų valdymo mokymų programą tam, kad projektų valdymo naudą būtų galima išlaikyti ir pagerinti ilguoju laikotarpiu.

3 projektų valdymo brandos lygis „Vieninga metodologija“

Šis projektų valdymo brandos lygis pripažįsta, kad sinergija ir procesų kontrolė gali būti pasiekta diegiant vieningą metodologiją, o ne naudojant keletą metodologijų tokio paties pobūdžio projektams. Taip pat vienos metodikos sinergijos efektas leidžia lengviau kontroliuoti procesą nei kelių metodikų taikymas. Organizacijos, kurios pasiekia 3 brandos lygmenį tradiciniame projektų valdyme gali siekti pradėti taikyti lankstų projektų valdymą. 3 brandos lygį sudaro 6 charakteristikos, kurios yra įvertinamos bei įvertinamas bendras balas. Šio brandos lygmens charakteristikos yra:

- Integruoti procesai: organizacija pripažįsta, kad kelis procesus galima supaprastinti į vieną integruotą procesą, apimančią visus kitus procesus.
- Kultūrinė parama: integruoti procesai sukuria vieningą metodiką, o ji leidžia pasiekti išskirtinę naudą. Metodika taikoma per vidinę kultūrą, kuri šiame lygmenyje pilnai palaiko projektų valdymo metodą. Kultūra tampa įprasta vidine kultūra.
- Vadovybės palaikymas: šiame lygmenyje projektų valdymo palaikymas pasklinda per visus organizacijos lygmenis, palaikymas yra matomas. Kiekvienas vadovų ar darbuotojų lygmuo supranta jo vaidmenį ir reikalingą palaikymą, kad vieninga metodika veiktų.
- Neformalus projektų valdymas: turint vadovų palaikymą ir vidinę kultūrą, vieninga metodika yra paremta gairėmis ir kontroliniais klausimynais, o ne brangiu griežtos tvarkos ir procedūrų kūrimu; dokumentavimas yra minimalus.
- Mokymai ir švietimas: turėdama stiprią kultūrinę paramą, organizacija suvokia finansinę naudą iš projektų valdymo švietimo. Nauda gali būti apibūdinta kiekybiškai ir kokybiškai.

- Elgesio kompetencija: organizacija pripažįsta elgesio skirtumus tarp projektų valdymo ir tiesioginio valdymo. Elgesio mokymo programos yra kuriamos siekiant pagerinti projektų valdymo įgūdžius.

KMSA šiame brandos lygmenyje bendrai įvertinta 122 balais (iš 210 galimų). Toks vertinimas reiškia, kad organizacija projektų valdymui greičiausiai dėmesį skiria tik žodžiais, t.y. viešai sako, kad palaiko, tačiau darbais to neparodo; parama yra minimali; organizacija tiki, kad tai yra gerai daryti, bet dar neišsiaiškino tikrųjų naudų ar ką vadovybė turėtų daryti; organizacija vis dar yra funkcinė organizacija.

Vertinant pagal šešias sudedamąsias dalis, silpniausi yra mokymai, procesų integravimas ir vidinė kultūra, nes šešios brandos lygmens charakteristikos KMSA įvertintos taip: integruoti procesai – 19 balų, vidinė kultūra – 20 balų, vadovybės palaikymas – 23 balai, mokymai ir švietimas – 12 balų, neformalus projektų valdymas – 23 balai, elgesio kompetencija/ meistriškumas – 25 balai. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad:

- Mokymų ir švietimo srityje:
 - 95 proc. respondentų teigia, kad organizacija siūlo mažiau negu 5 skirtingų vidinių mokymų darbuotojams (kursai, kurie gali būti laikomi susiję su projektais), nors 81 proc. respondentų mano, kad „mano organizacija tiki, kad projektų valdymas yra profesija“, o 71 proc. respondentų mano, kad „mano organizacija tiki, kad mokymai turi būti vykdomi, siekiant patenkinti ilgo ir trumpo laikotarpio poreikius“.
 - 86 proc. respondentų mano, kad mokymai, kurių metu aptariami dokumentuoti išmokyti pamokų pavyzdžiai iš kitų mano organizacijos projektų sudaro mažiau negu 10 proc. visų mokymų ar nė vieno mokymo.
 - 86 proc. respondentų mano, kad mažiau negu 25 proc. vadovų ar nė vienas vadovas dalyvavo mokymuose ar vadovų pasitarimuose, skirtuose specialiai vadovams parodyti ką jie gali padaryti, kad padėtų projektų valdymui vystytis/ pasiekti brandą.
 - 57 proc. respondentų nuomone artimiausią dešimtmetį svarbiausi organizacijos projektų vadovo įgūdžiai turbūt bus komunikacijos įgūdžiai ir techninis supratimas, 24 proc. nuomone – techninės žinios ir lyderystė, 19 proc. nuomone – rizikos valdymas ir veiklos išmanymas. Pagal projektų valdymo metodiką daugiau dėmesio turėtų būti skiriama integracijos, rizikos valdymo ir veiklos išmanymo įgūdžiams.
- Integruotų procesų srityje:
 - 62 proc. respondentų mano, kad organizacija aktyviai naudoja tik rizikos valdymą, po 9,5 proc. respondentų mano, kad tik visuotinę kokybės vadybą¹²² ar kitas kokybės iniciatyvas; tik visuotinę kokybės vadybą ar kitas kokybės iniciatyvas ir lygiagrečiąją inžineriją¹²³; tik rizikos valdymą ir lygiagrečiąją inžineriją; rizikos valdymą, lygiagrečiąją inžineriją ir visuotinę kokybės vadybą ar kitas kokybės iniciatyvas. Toks atsakymų išsibarstymas rodo, kad projektų vadovai negali apibrėžti kokia metodika remiantis yra valdomi projektai. Be to, 76 proc. respondentų mano, kad projektų valdymo metodikų organizacijoje iš viso nėra.

¹²² Ang. Total quality management.

¹²³ Ang. concurrent engineering.

- 76 proc. respondentų mano, kad rizikos valdymo metodika organizacijoje yra labiau neformali nei formali.
- Vidinės kultūros srityje:
 - 62 proc. respondentų mano, kad organizacijos kultūra galėtų būti geriausiai apibūdinta kaip atsidavusios komandos be įgalinimo, likę 14 proc. apibūdina kaip atskaitingumą vienam vadovui, 19 proc. – kaip atskaitingumą keliems vadovams, ir tik 5 proc. respondentų apibūdina kaip atsidavusias ir įgalintas komandas, kas yra siekis.
 - 48 proc. respondentų mano, kad organizacijoje darbuotojai yra paaukštinami į vadovų pareigas, nes jie yra aukščiausio lygio atlyginimo kategorijoje, nors siekiamybė yra, kad dėl to, jog jie žino kaip priimti patikimus veiklos sprendimus.
 - 81 proc. respondentų nuomone projektų vadovai yra skatinami vengti rizikos, o 19 proc. nuomone – rizikuoti tik kai tai patvirtina vadovybė. Siekiamybė yra skatinti rizikuoti ar rizikuoti kai tai patvirtina koordinatoriai.

Audito metu atlikta investicijų projektų analizė (ataskaitos 1 skyrius, 2.1 ir 2.2 poskyriai) taip pat rodo, kad KMSA nėra nuosekliai taikoma vieninga metodologija planuojant ir vykdant investicijų projektus. Norint įgyvendinti 3 brandos lygį ir pereiti į 4 brandos lygį, reikia trijų pagrindinių veiksmų:

- integruoti visus susijusius procesus į vieną metodiką, kuri būtų sėkmingai vykdoma;
- skatinti visos organizacijos kultūrą, palaikančią neformalų projektų valdymą ir atskaitingumą keliems vadovams;
- plėtoti bendro atskaitingumo palaikymą.

3. NEVYKDOMAS PROJEKTŲ VALDYMO SISTEMOS TOBULINIMAS

Siekiant efektyviai valdyti projektus, tame tarpe ir investicijų projektus, projektų valdymo metodikos turi būti nuolat tobulinamos. Geroji projektų valdymo metodika¹²⁴ numato, kad projektų valdymo branda yra nesibaigianti kelionė, todėl projektų valdymo meistriškumą galima būtų apibrėžti kaip nesibaigiantį lyginamosios analizės – nuolatinio tobulinimo – vieningos metodikos tobulinimo ciklą. Nuolatinio tobulinimo pagrindas yra lyginamoji analizė, kurios metu yra kiekybiškai ir kokybiškai analizuojamas projektų procesas. Lyginamoji analizė yra strateginio projektų valdymo planavimo proceso dalis, pagal kurią parengiamas tobulinimo veiksmų planas. Vidaus kontrolės, įskaitant bet kokio viešojo juridinio asmens procesą, stebėseną¹²⁵ numato ir LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas¹²⁶.

Audito metu vertinome, ar:

¹²⁴ Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019, 8 skyrius „4 lygis. Lyginamoji analizė“, 9 skyrius „5 lygis. Nuolatinis tobulėjimas“.

¹²⁵ Stebėseną – nuolatinis ir (arba) periodinis stebėjimas ir vertinimas, kai analizuojama, ar vidaus kontrolė viešajame juridiniame asmenyje įgyvendinama pagal viešojo juridinio asmens vadovo nustatytą vidaus kontrolės politiką ir ar ji atitinka pasikeitusias veiklos sąlygas.

¹²⁶ LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, 6 str. 5 d.

- 4 projektų valdymo brandos lygyje „Lyginamoji analizė“ kiekybinės analizės dalis įvertinta daugiau negu 10 balų (iš 45 galimų), kokybinės analizės dalis – daugiau negu 5 balai (iš 30 galimų)¹²⁷;
- 5 projektų valdymo brandos lygis „Nuolatinis tobulėjimas“ įvertintas daugiau negu 10 balų (iš 48 galimų)¹²⁸;
- už IP valdymo sistemos kūrimą, vystymą ir tobulinimą yra paskirtas atsakingas asmuo/skyrius¹²⁹.

Nevykdoma investicijų projektų valdymo sistemos lyginamoji analizė ir tuo paremtas nuolatinis tobulinimas

4 projektų valdymo brandos lygyje „Lyginamoji analizė“ pripažįstama, kad procesų tobulinimas yra būtinas norint kokybiškiau ir greičiau vykdyti projektus. Projektų valdymo lyginamoji analizė yra procesas, kurio metu projektų valdymo praktika organizacijoje yra lyginama su kitų organizacijų projektų valdymo praktika, pasirenkant svarbiausius aspektus. Lyginamoji analizė neturėtų būti atliekama jei organizacija neplanuoja pokyčių šioje srityje. Pokyčiai turėtų būti struktūruoto proceso dalimi, apimančio vertinimą, pritaikomumą ir rizikos valdymą. Šiame brandos lygyje vertinama kiekybinė ir kokybinė analizė bei bendras balas. Šio brandos lygmens bruožai yra:

- Organizacija turi įsteigti projektų valdymo biurą ar projektų valdymo kompetencijų centrą; tai yra pagrindinis projektų valdymo žinių centras organizacijoje.
- Projektų valdymo biuras ar projektų valdymo kompetencijų centras turi būti skirtas projektų valdymo tobulinimo procesui kartu su kita atliekama veikla.
- Lyginimas turi būti atliekamas tiek su panašia, tiek nepanašia veikla. Šių dienų pasaulyje, organizacija su 5 metų projektų valdymo patirtimi gali lengvai pralenkti organizaciją, kuri naudoja projektų valdymą 20 ir daugiau metų.
- Organizacija turėtų atlikti tiek kiekybinę, tiek kokybinę analizę. Kiekybinė analizė analizuoja procesus ir metodikas, o kokybinė – projektų valdymo taikymą.

KMSA 4 projektų valdymo brandos lygmenyje bendrai įvertinta 1,7 balo (iš 45 galimų) (kiekybinė analizė +2,5, kokybinė analizė -0,8 balo). Toks vertinimas yra labai žemas, nes tik 37 ir daugiau balų reiškia, kad lyginamoji analizė organizacijoje yra atliekama gerai, naudojama tinkama informacija, balansas tarp kiekybinės ir kokybinės analizės yra tinkamas; organizacija turi projektų valdymo skyrių¹³⁰ ar kompetencijos centrą¹³¹. Pažymėtina, kad 67 proc. respondentų nuomone organizacija niekada nebandė taikyti lyginamosios analizės.

5 projektų valdymo brandos lygyje „Nuolatinis tobulėjimas“ organizacija įsivertina lyginamosios analizės metu gautą informaciją ir įgyvendina pokyčius, būtinus projektų valdymo proceso tobulinimui.

¹²⁷ Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019, 8 skyrius „4 lygis. Lyginamoji analizė“.

¹²⁸ Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019, 9 skyrius „5 lygis. Nuolatinis tobulėjimas“.

¹²⁹ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 4.1 p. (iki 2020-05-10); Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės (VRM, 2014), IV dalis „Projektų valdymo žingsniai“, 2.3 skirsnis „Žmogiškųjų išteklių planavimas“, Projektų valdymo skyriaus tikslas.

¹³⁰ Ang. Project management office (PMO).

¹³¹ Ang. Centre of excellence (COE).

Šiame lygmenyje organizacija supranta, kad projektų valdymo meistriškumas yra nesibaigianti kelionė. Šiame brandos lygyje vertinamas bendras balas. Šio brandos lygmens bruožai yra:

- Organizacija turi sukurti išmokyti pamokų rinkinį iš kiekvieno baigto projekto. Kiekvieno projekto atvejų tyrimai, klaidų aptarimas ir išmokyti pamokos yra kritinės tam, kad klaidos nebūtų kartojamos.
- Išmokyti kiekvieno projekto pamokos turi būti perkeltos į kitus projektus ir projektų komandas. Tai gali būti pasiekama reguliariai dalinant patirtimi ar rengiant mokymus.
- Organizacija turi pripažinti, kad turi būti sukurtos mentorystės programos būsimiems projektų vadovams parengti. Žinios ir išmokyti pamokos gali būti paskleidžiamos ir per mentorystės programas. Geriausiai mentorystės programas valdo/ administruoja projektų valdymo biuras ar projektų valdymo kompetencijų centras.
- Visos organizacijos supratimas, kad strateginis projektų valdymo planavimas yra nuolatinis procesas.

KMSA 5 projektų valdymo brandos lygmenyje bendrai įvertinta -10 balų (iš 48 galimų). Toks vertinimas yra labai žemas, nes mažiau negu 10 balų rodo stiprų pasipriešinimą pokyčiams arba paprasčiausiai aukštesnės vadovybės nepalaikymą, kad tobulinimas būtų vykdomas. Tai greičiausiai atsiranda žemo lygio technologijų, ne projektais grįstose organizacijose. Tokios organizacijos galų gale pasikeis tik spaudžiamos klientų ar pokyčių jų veiklos srityje.

Atsižvelgiant į tai, kad KMSA Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas¹³² paskutinį kartą keistas dėl struktūros pokyčių, o ne siekiant tobulinti sistemą, susijusios tvarkos nebuvo keistos, bei į tai, kad ne visi padaliniai taiko nustatytą tvarką bei nėra paskirto atsakingo asmens/ padalinio už projektų valdymo proceso priežiūrą ir tobulinimą, vertinama, kad KMSA lyginamoji analizė ir atitinkamai pokyčiai nebuvo atliekami.

Už investicijų projektų valdymo sistemos kūrimą, vystymą ir tobulinimą nėra paskirtas atsakingas asmuo/ skyrius

Geroji projektų valdymo praktika¹³³ numato, kad vienas iš galimų projektų valdymo dalyvių yra organizacijos projektų valdymo skyrius, tiesiogiai pavaldus organizacijos vadovui ar kito administracijos padalinio vadovui. Šio skyriaus funkcijos, struktūra bei vieta organizacinėje struktūroje priklauso nuo organizacijos kultūros, brandos lygio ir vadovo vizijos, kur ir kaip jis mato projektų valdymą organizacijoje. Tokio projektų valdymo skyriaus pagrindinis tikslas yra kurti, palaikyti, vystyti ir tobulinti projektų valdymo sistemą. Toks skyrius dažniausiai organizuoja projektų valdymo komiteto posėdžius, analizuoja projektų vadovų pateiktas projektų ataskaitas, projektų valdymo komitetui teikia apibendrinimus apie projektų įgyvendinimo pažangą, iškilusias rizikas ir problemas, pakeitimus ir išmokyti pamokas ir pan. Šis skyrius taip pat organizuoja vidinius projektų valdymo mokymus, teikia su projektų valdymu susijusias konsultacijas, tvarko projektų bylas ir kt.

¹³² Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-04-23 įsakymu Nr. AD1-543 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (nuo 2020-04-23); Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-07-14 įsakymu Nr. AD1-1426 patvirtintas Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas (iki 2020-04-23).

¹³³ Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairių IV dalies „Projektų valdymo žingsniai“ 2.3 skirsnis „Žmogiškųjų išteklių planavimas“, Vidaus reikalų ministerija, 2014 m.; Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019, 8 skyrius „4 lygis. Lyginamoji analizė“.

Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas¹³⁴ numatė, kad vienas iš dalyvių yra KMSA Investicijų ir ekonomikos departamento Projektų skyrius¹³⁵, kurio pagrindinės funkcijos: tobulinti projektų valdymo procesą; tobulinti ir rengti projektų valdymą reglamentuojančius dokumentus; teikti metodinę pagalbą, konsultacijas projektų valdymo klausimais; organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti investicinių projektų atranką ir planavimą, patvirtintų investicinių projektų įgyvendinimą projekto plane numatytais terminais ir efektyvų lėšų panaudojimą; analizuoti skyriaus kuruojamos srities investicinių ir neinvesticinių projektų poreikį, rengti ir teikti investicinių projektų inicijavimo paraiškas bei įgyvendinti kuruojamos srities neinvesticinius projektus.

Vadovaujantis gerąja praktika KMSA savo tvarkoje buvo numačiusi atsakomybę KMSA Projektų skyriui už projektų valdymo proceso tobulinimą, metodinės pagalbos teikimą, tačiau šios nuostatos į KMSA Projektų skyriaus nuostatus¹³⁶ ar darbuotojų pareigybių aprašymus nebuvo perkeltos. Faktiškai Projektų ar kitas skyrius nekoordinavo ir neanalizavo projektų valdymo proceso, jo pažangos iki LEAN metodų diegimo KMSA projekto. Tą rodo ir audito metu nustatyti faktai, kad KMSA patvirtinta tvarka neatitinka faktiškai vykstančių procesų.

KMSA yra suplanavusi tobulinti investicinių projektų valdymą

Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginio plėtros plane¹³⁷ numatyta priemonė „Tobulinti investicinių projektų valdymą“, o šios priemonės vertinimo rodikliai:

- įdiegta ir veikianti skaitmenizuota projektų valdymo sistema (vnt.) (pradinė reikšmė 2020 m. – 0, siektina reikšmė 2030 m. – 1);
- įgyvendintų pagal nustatytus terminus projektų dalis (proc.) (pradinė reikšmė 2020 m. – 83, siektina reikšmė 2030 m. – 95).

Atkreiptinas dėmesys, kad pirmojo rodiklio terminas numatytas po 9 metų. KMSA nuomone, priemonės vertinimo rodiklio formuluotė „įdiegta ir veikianti skaitmenizuota projektų valdymo sistema“ nereiškia, jog sistema nebus įdiegta anksčiau, o tik tai, kad turi pilnai funkcionuoti 2030 m., o tokia formuluotė ir rodiklio reikšmė buvo pasirinkta siekiant parodyti tęstinumą ir funkcionavimo užtikrinimą. Konkretūs tarpiniai terminai ir darbai turi būti numatyti KMSA SVP ir MVP.

¹³⁴ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-10-07 įsakymu Nr. AD1-2954 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas, 4.1 p. (iki 2020-05-10).

¹³⁵ Pakeitus organizacinę struktūrą Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašas buvo panaikintas 2020-05-11 Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. AD1-619.

¹³⁶ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-01-30 įsakymu Nr. AD1-169 patvirtinti Projektų skyriaus nuostatai.

¹³⁷ Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2021-05-27 sprendimu Nr. T2-135 patvirtintas Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginis plėtros planas, II prioritetas „Socialinės įtraukties didinimas, įgalinant bendruomeniškumą ir stiprinant vietos savivaldą“, 2.6.2 uždavinys „Pagerinti savivaldybės veiklos valdymą, tobulinant savivaldybės ir savivaldybės įstaigų valdymo procesus“, 2.6.2.4 priemonė „Tobulinti investicinių projektų valdymą“, atsakingas KMSA Projektų skyrius.

REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO PLANAS

Rekomendacijos eilės numeris ataskaitoje	Rekomendacija	Subjektas, kuriam pateikta rekomendacija	Rekomendacijos įgyvendinimo priemonės*	Rekomendacijos įgyvendinimo ir informavimo apie įgyvendinimą data*
1.	<p>Peržiūrėti Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašo nuostatas ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ suderinti su LR investicijų įstatymo ir LR strateginio valdymo įstatymo ir poįstatyminių teisės aktų nuostatomis bei priimti sprendimus ar visos investicijos yra pateikiamos SVP rengiamame investicijų projektų sąrašė; ▪ priimti sprendimus dėl nuoseklios investicijų projektų planavimo proceso patvirtinimo ir taikymo; ▪ priimti sprendimus dėl nuoseklaus investicijų projektų vykdymo (įskaitant konkretaus projekto planavimą) ir kontrolės proceso patvirtinimo ir taikymo; ▪ priimti sprendimus dėl projekcinio valdymo taikymo apimties. 	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	Parengta nauja Investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos redakcija, atsižvelgiant į pateiktas rekomendacijas.	2022-02-01
2.	Įdiegti mokymo programą, įskaitant vidinius mokymus apie projektų valdymo patirtis, projektų valdymo įgūdžiams tobulinti.	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	Parengta vidinių mokymų programa ir numatyti atsakingi asmenys už šių mokymų vykdymą.	2022-04-01
3.	Suvienodinti (kur tinkama) investicijų projektų rodiklius strateginiame veiklos plane.	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	2022-2024m. SVP investiciniams projektams nustatyti vieningi rodikliai.	2022-02-01
4.	Suvienodinti metinių užduočių ir jų rodiklių, susijusių su investicijų projektais, formulavimą.	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	Pateiktos rekomendacijos dėl metinių užduočių vertinimo rodiklių.	2021-12-15
<p>* - priemonės ir terminus rekomendacijoms įgyvendinti pateikė Klaipėdos miesto savivaldybės administracija. Atstovai ryšiams, atsakingi už Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos informavimą apie rekomendacijų įgyvendinimą plane nustatytais terminais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ KMSA Projektų skyriaus vedėja Elona Jurkevičienė – 1 punktas; ▪ KMSA Personalo skyriaus vedėja Inga Gelžinytė-Litinskienė – 2, 4 punktai; ▪ KMSA Strateginio planavimo skyriaus vedėja Indrė Butenienė – 3 punktas. 				

Savivaldybės kontrolierė

Daiva Čeporiūtė

PRIEDAI

Audito ataskaitos „Investicijų projektų valdymo Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje sistema tobulintina“
1 priedas

Audito apimtis ir metodai

Audito apimtis

Audito tikslas – įvertinti, ar investicijų projektai Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje planuojami ir vykdomi efektyviai.

Pagrindiniai audito klausimai:

- ar investicijų projektai planuojami nuosekliai ir skaidriai;
- ar investicijų projektai valdomi taip, kad būtų pasiekti projekto tikslai;
- ar investicijų projektų valdymas vystomas siekiant didesnės projektų valdymo brandos.

Audituojamas subjektas – Klaipėdos miesto savivaldybės administracija.

Audituojamasis laikotarpis – 2018–2020 m., investicijų projektų planavimo vertinimui naudoti ir 2021 m. duomenys.

Auditas atliktas pagal Valstybinio audito reikalavimus¹³⁸ ir tarptautinius aukščiausiųjų audito institucijų standartus¹³⁹.

Audito duomenų rinkimo ir vertinimo metodai

Audito ataskaitos skyrius / poskyris	Taikyti duomenų rinkimo ir vertinimo metodai	Tikslas
1. Strateginiame veiklos plane nėra pateikiami visi planuojami ir vykdomi investicijų projektai	<u>Dokumentų peržiūra</u> Nagrinėjome: <ul style="list-style-type: none">▪ Investicijų įstatymą;▪ Strateginio valdymo įstatymą;▪ Vyriausybės nutarimą dėl Valstybės lėšų, skirtų kapitalo investicijoms, planavimo, tikslinimo, naudojimo, apskaitos ir kontrolės taisyklių;▪ Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašą;▪ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašą. <u>Duomenų analizė</u> Analizavome Klaipėdos miesto savivaldybės 2018–2020 m., 2019–2021 m., 2020–2022 m., 2021–2023 m. strateginius veiklos planus.	Įvertinti, ar: <ul style="list-style-type: none">▪ investicijų projektai atspindi/ apima visus turto pagerinimo (statybos, rekonstrukcijos, kapitalinio remonto) darbų, ilgalaikio materialaus ir nematerialaus turto įsigijimo (kai padidinamas turto kiekis) projektus;▪ visuose investicijų projektuose suplanuoti pasiekti rodikliai apima visas pagrindines projekto veiklas: techninio projekto parengimą, rangos darbus.
2. Investicijų projektų valdymo metodika ir	<u>Dokumentų peržiūra</u> Nagrinėjome: <ul style="list-style-type: none">▪ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašą.	Įvertinti, ar: <ul style="list-style-type: none">▪ naujų investicijų projektų inicijavimo paraiškose numatyti finansiškai (ekonomiškai), techniškai ir socialiai

¹³⁸ Valstybės kontrolieriaus 2002-02-21 įsakymas Nr. V-26 „Dėl Valstybinio audito reikalavimų patvirtinimo“.

¹³⁹ 3000-asis TAAIS „Veiklos audito standartas“ (<https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/post/15649/>).

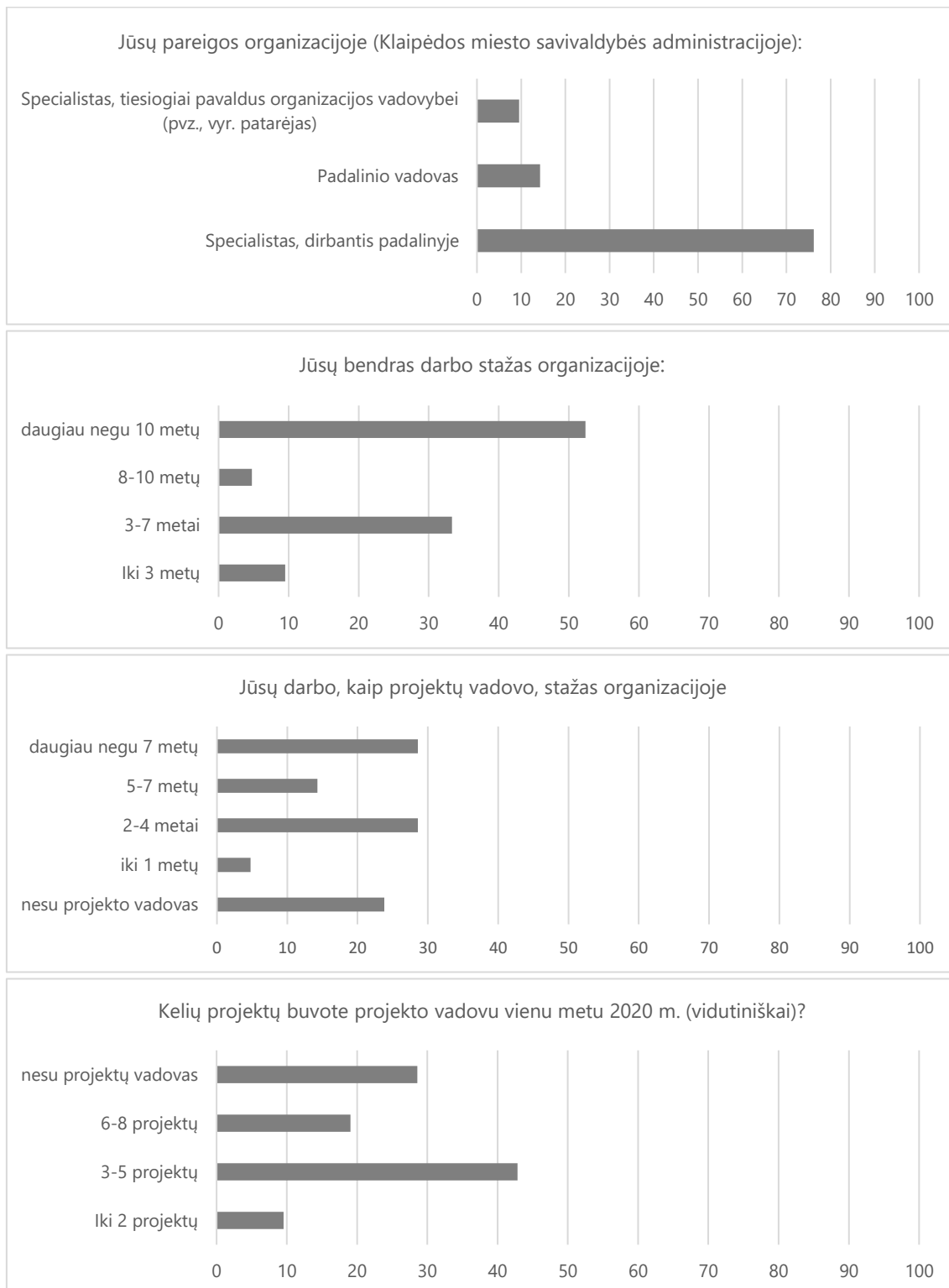
Audito ataskaitos skyrius / poskyris	Taikyti duomenų rinkimo ir vertinimo metodai	Tikslas
<p>procesai tobulinti</p> <p>2.1. Investicijų projektų planavimas ir atranka</p>	<p><u>Duomenų analizė</u></p> <p>Analizavome:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2018-2020 m. vykdytų ir 2021 m. suplanuotų vykdyti investicijų projektų paraiškas, išvadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertinimui buvo taikyta investicijų projektų sisteminė atsitiktinė atranka; ▪ Tiriamąją visumą sudarė 169 investicijų projektai, nurodyti 2018-2020 m., 2019-2021 m., 2020-2022 m., 2021-2023 m. Klaipėdos miesto savivaldybės strateginiame veiklos plane teikiamame investicinių projektų sąrašė (kadangi jie tęstiniai, tai vertinti visi individualūs). Siekiant įvertinti naujų projektų atranką, į vertinimo apimtį įtraukti ir 2021-2023 SVP esantys nauji investicijų projektai. ▪ Imties dydis: imtis nustatyta profesiniu sprendimu, t.y. nuspręsta patikrinti ne mažiau 30 proc. IP (51 IP). Taikyta sisteminė atsitiktinė atranka, kur atrankos žingsnis $169/51=3,3=3$. Pirmas vienetas pasirinktas atsitiktinai panaudojus random.org atsitiktinio skaičiaus skaičiuoklę, pirmas atrinktas pavyzdys yra 2, likę nuo jo skaičiuojant kas 3. ▪ Strateginio planavimo grupės 2018–2020 m. posėdžių protokolus. <p><u>Pokalbis</u></p> <p>Bendravome su KMSA Strateginio planavimo, Projektų, Statinių administravimo skyrių vedėjais.</p>	<p>pagrįsti investavimo tikslai, įvertinti investicijų grąža (nauda);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ naujų investicijų projektų inicijavimo paraiškose numatytos suinteresuotosios šalys ir atlikta jų poreikių analizė (įvardinti jų poreikiai); ▪ naujų investicijų projektų inicijavimo paraiškose numatyta preliminarini projekto vertė apima visas projekto veiklas; ▪ naujų investicijų projektų inicijavimo paraiškose numatytos galimos projekto rizikos ir jų valdymo priemonės; ▪ naujų investicijų projektų inicijavimo paraiškose numatytas preliminarus projekto veiklų grafikas; ▪ naujiems IP atliktas įvertinimas pagal atrankos kriterijus ir parengtos išvados; ▪ KMSA Strateginio planavimo grupė (toliau – SPG), svarstydamą naujus IP, kartu įvertina ir vykdomus ar sustabdytus IP.
<p>2.2. Investicijų projektų vykdymas</p>	<p><u>Dokumentų peržiūra</u></p> <p>Nagrinėjome:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašą; ▪ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos projektų valdymo proceso aprašą. <p><u>Duomenų analizė</u></p> <p>Analizavome:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2018-2020 m. vykdytų ir 2021 m. suplanuotų vykdyti investicijų projektų paskyras, projektų informaciją PVS ir strateginio planavimo informacinėje sistemoje, projektų būklės ataskaitas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertinimui buvo taikyta investicijų projektų sisteminė atsitiktinė atranka; ▪ Tiriamąją visumą sudarė 169 investicijų projektai, nurodyti 2018-2020 m., 2019-2021 m., 2020-2022 m., 2021-2023 m. Klaipėdos miesto savivaldybės strateginiame veiklos plane teikiamame investicinių projektų sąrašė (kadangi jie tęstiniai, tai vertinti visi individualūs). Siekiant įvertinti naujų projektų atranką, į vertinimo apimtį įtraukti ir 2021-2023 SVP esantys nauji investicijų projektai. ▪ Imties dydis: imtis nustatyta profesiniu sprendimu, t.y. nuspręsta patikrinti ne mažiau 30 proc. IP (51 IP). Taikyta sisteminė atsitiktinė atranka, kur atrankos žingsnis $169/51=3,3=3$. Pirmas vienetas pasirinktas atsitiktinai panaudojus random.org atsitiktinio skaičiaus skaičiuoklę, pirmas atrinktas pavyzdys yra 2, likę nuo jo skaičiuojant kas 3. ▪ 2018–2020 m. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos metinius veiklos planus ir ataskaitas; ▪ Atsirinktų investicijų projektų priežiūros komitetų posėdžių protokolus 2018–2020 m.; ▪ Strateginio planavimo grupės 2018–2020 m. posėdžių protokolus; ▪ Visų projektų vadovų metinės veiklos užduotis 2018–2021 m.; ▪ Projektų vadovų kvalifikacijos tobulinimo 2018–2020 m. informaciją. 	<p>Įvertinti, ar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ projektai registruoti projektų valdymo sistemoje (PVS); ▪ projektuose sudarytas projekto veiklos planas ir/ ar tvarkaraštis ir juose suplanuotos ir paskirstytos užduotys, numatyti užduočių terminai; ▪ projektuose numatytos rizikos valdymo priemonės; ▪ projektuose konkrečioms metams suplanuoti (MVP) pasiekti rodikliai atitinka projektų vadovų metinėse užduotyse numatytus užduočių pasiekimo rodiklius; ▪ projektuose viso projekto metu rengtos projekto būklės ataskaitos projekte numatytais terminais, bet ne rečiau negu kiekvieną ketvirtį; ▪ projektuose, kurių bendras biudžetas ar pabaigos terminas keitėsi daugiau negu 10 proc., projekto vadovas įvardino rezultatu, laiko nukrypimus projekto būklės ataskaitose ir keitė projekto planą/ tvarkaraštį; ▪ ne mažiau 90 proc. atvejų atsirinktų projektų vykdymo metu įvykę nukrypimai nuo plano (laiko/ biudžeto/ apimties) buvo identifikuoti kaip rizikos projekto paskyroje; ▪ ne mažiau 50 proc. projektų vadovų tobulino kvalifikaciją projektų valdymo srityje (per metus ne mažiau 8 ak.val.); ▪ projekto priežiūros komitetas (PPK) ir strateginio planavimo grupė (SPG) ne mažiau 50 proc. projektų atvejais informaciją apie projektų eigą naudojo iš PVS.
<p>2.3. KMSA projektų valdyme nėra pilnai įdiegtas</p>	<p><u>Duomenų analizė</u></p> <p>Analizavome projektų valdymo brandos vertinimui naudotas apklausos rezultatus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektų valdymo brandai įvertinti remtasi Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019 m., 	<p>Įvertinti, ar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 projektų valdymo brandos lygyje „Bendra kalba“ 8 kategorijos (apimties valdymas, laiko valdymas, išlaidų valdymas, žmogiškųjų išteklių

Audito ataskaitos skyrius / poskyris	Taikyti duomenų rinkimo ir vertinimo metodai	Tikslas
net antras (iš 5) brandos lygmuo	<p>pateiktu projektų valdymo brandos modeliu. Jo metodikoje naudojami klausimynai, branda vertinama 5 brandos lygiais;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apklausos respondentai - projektų vadovai ir padalinių, kuriuose vykdomi projektai, vadovai, Strateginio planavimo skyriaus vedėjas. Klausimynas pateiktas 44 respondentams, gautas 21 atsakymas (48 proc. respondentų); ▪ Visi klausimai ir gautų atsakymų pasiskirstymas pateiktas ataskaitos 2 priede; ▪ 1 projektų valdymo brandos lygis „Bendra kalba“ nebuvo įvertintas pagal apklausą, nes KMSA motyvuotu prašymu jie buvo išimti iš klausimyno. Vertinimas atliktas pagal kitų brandos lygių ir audito klausimų vertinimo rezultatus. 	<p>valdymas, pirkimų valdymas, kokybės valdymas, rizikos valdymas, komunikacijos valdymas) įvertintos 60 ir daugiau balų (iš 100 galimų);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 projektų valdymo brandos lygyje „Bendri procesai“ pasiekta augimo stadija (1 stadija – embrioninė, 2 stadija – vykdomoji, 3 stadija – linijinio valdymo, 4 stadija – augimo, 5 stadija – brandos); ▪ 3 projektų valdymo brandos lygis „Vieninga metodologija“ įvertintas daugiau negu 147 balais (iš 210 galimų).
3. Nevykdomas projektų valdymo sistemos tobulinimas	<p><u>Dokumentų peržiūra</u></p> <p>Nagrinėjome:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vidaus reikalų ministerijos parengtas Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gaires, 2014 m.; Investicijų įstatymą; ▪ Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginį plėtros planą; ▪ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašą; ▪ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos projektų valdymo proceso aprašą; ▪ Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos padalinių nuostatus ir pareigybių aprašymus. <p><u>Duomenų analizė</u></p> <p>Analizavome projektų valdymo brandos vertinimui naudotas apklausos rezultatus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektų valdymo brandai įvertinti remtasi Harold Kerzner, Using the project management maturity model, 3rd edition, 2019 m., pateiktu penkių brandos lygių modeliu. Jo metodikoje naudojami klausimynai; ▪ Apklausos respondentai - projektų vadovai ir padalinių, kuriuose vykdomi projektai, vadovai, Strateginio planavimo skyriaus vedėjas. Klausimynas pateiktas 44 respondentams, gautas 21 atsakymas (48 proc. respondentų); ▪ Visi klausimai ir gautų atsakymų pasiskirstymas pateiktas ataskaitos 2 priede. 	<p>Įvertinti, ar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 projektų valdymo brandos lygyje „Lyginamoji analizė“ kiekybinės analizės dalis įvertinta daugiau negu 10 balų (iš 45 galimų), kokybinės analizės dalis – daugiau negu 5 balai (iš 30 galimų); ▪ 5 projektų valdymo brandos lygis „Nuolatinis tobulėjimas“ įvertintas daugiau negu 10 balų (iš 48 galimų); ▪ už investicinių projektų valdymo sistemos kūrimą, vystymą ir tobulinimą yra paskirtas atsakingas asmuo/ skyrius.

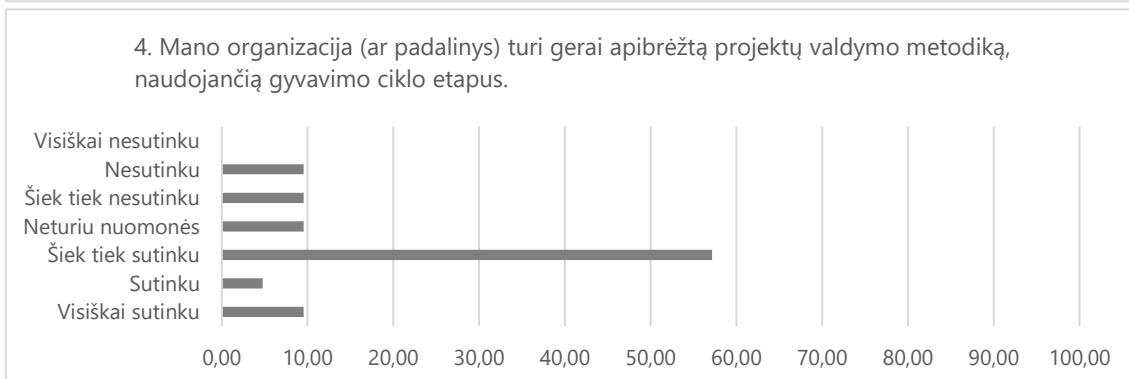
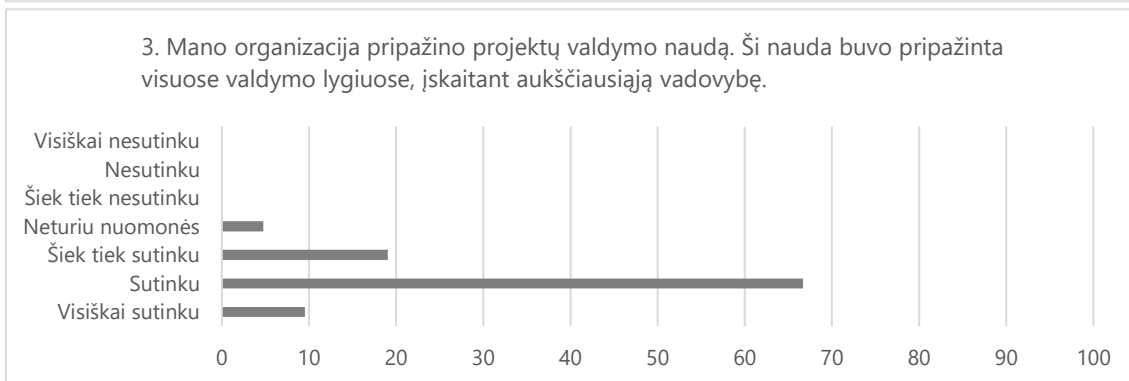
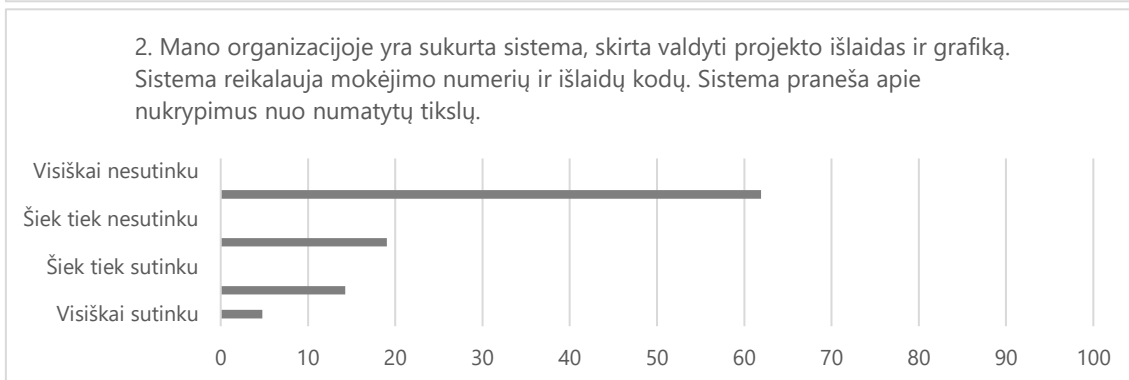
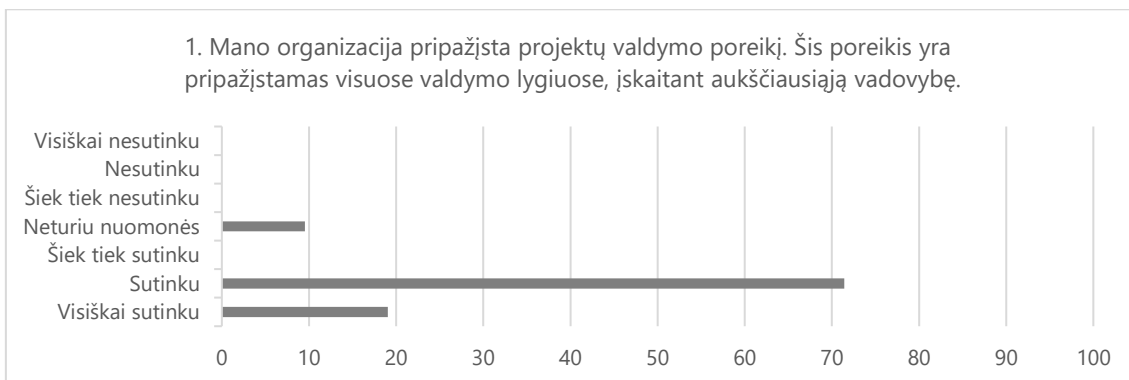
Projektų valdymo brandos vertinimui naudotos apklausos rezultatai

Apklausos rezultatai pateikiami procentine išraiška.

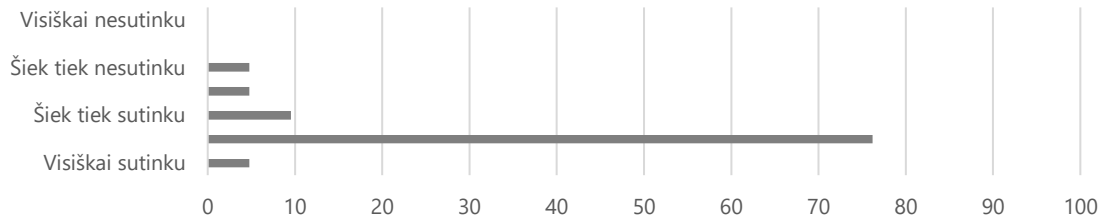
Bendra informacija



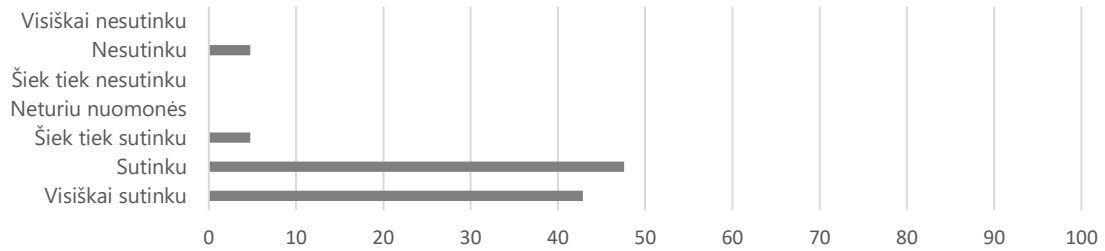
2 projektų valdymo brandos lygis „Bendri procesai“



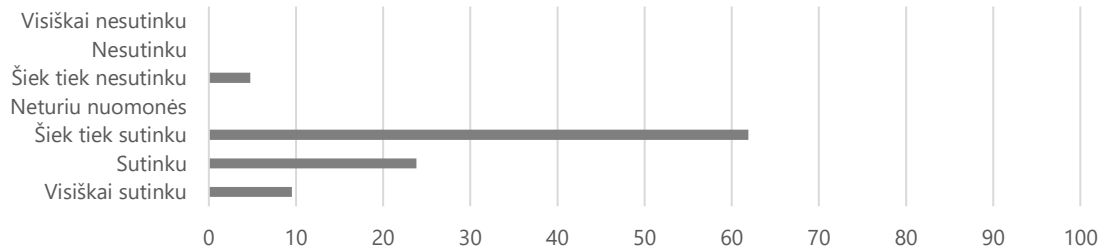
5. Mūsų vadovai/ vadovybė akivaizdžiai remia ir palaiko projektų valdymą per vadovų pristatymus, susirašinėjimus ir kartais dalyvaujant projekto grupės susitikimuose.



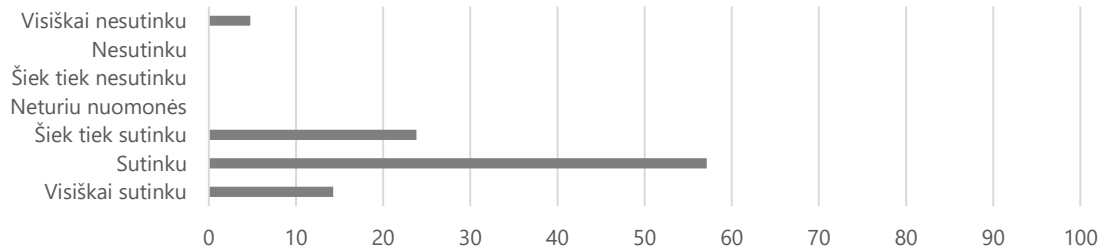
6. Mano organizacija yra pasiryžusi kokybiškai planuoti. Planuodami mes stengiamės padaryti viską ką galime geriausiai.



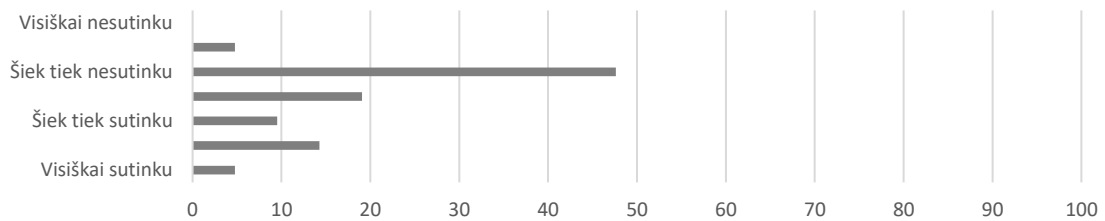
7. Mūsų žemesnio ir vidurinio lygmens vadovai visiškai ir akivaizdžiai palaiko projektų valdymo procesą.



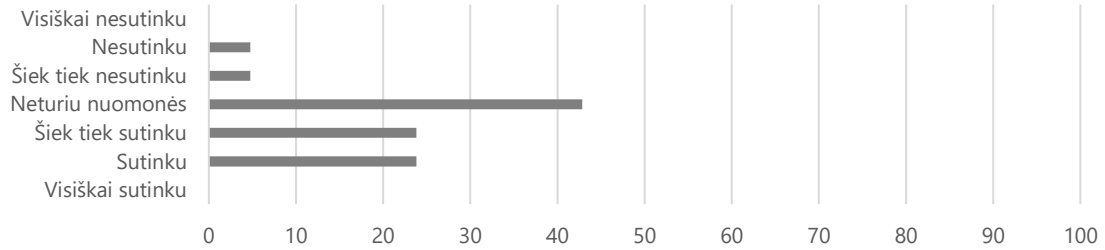
8. Mano organizacija daro viską kas įmanoma tam, kad mūsų projektų apimties pokyčiai būtų minimalūs.



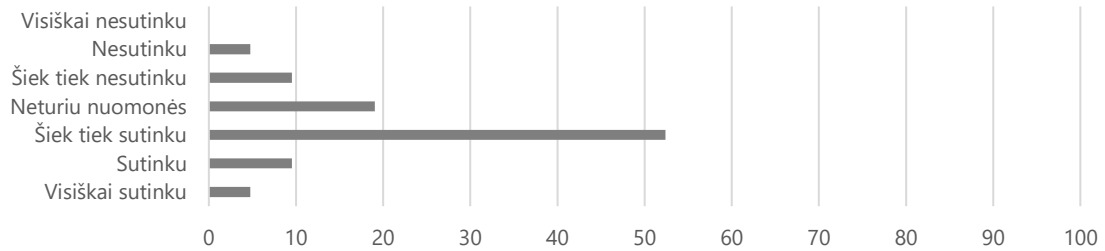
9. Mūsų padalinių vadovai (line managers) yra ne tik įsipareigoję taikyti projektų valdymą, bet ir vykdyti projektų vadovams duotus pažadus dėl projektų rezultatų pasiekimo.



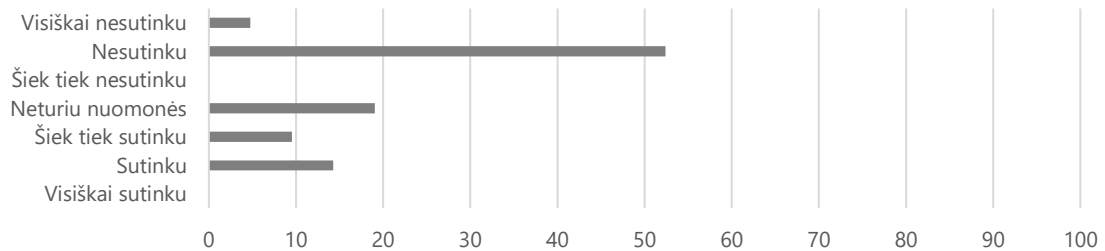
10. Mano organizacijos vadovai/ vadovybė gerai supranta projektų valdymo principus.



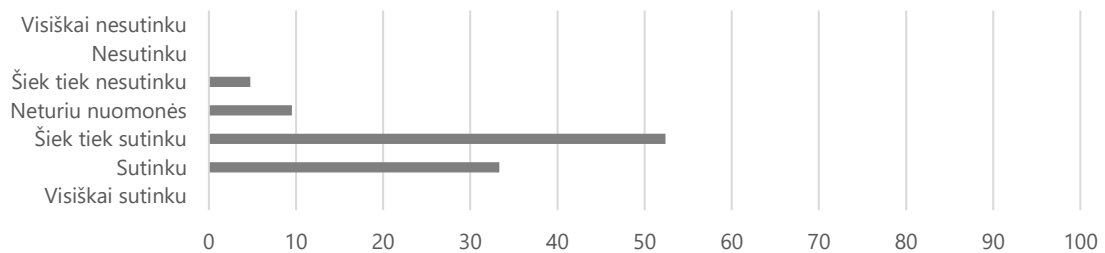
11. Mano organizacija pasirinko vieną ar daugiau projektų valdymo programinės įrangos paketų, kurie bus naudojami projektų būklei stebėti.



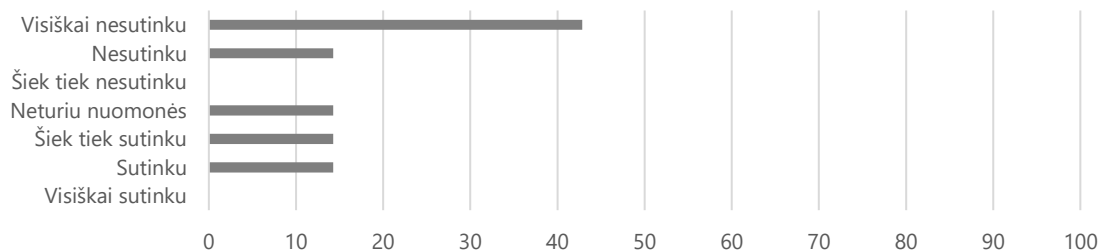
12. Mūsų žemesnio ir vidurinio lygmens vadovai buvo apmokyti projektų valdymo srityje.



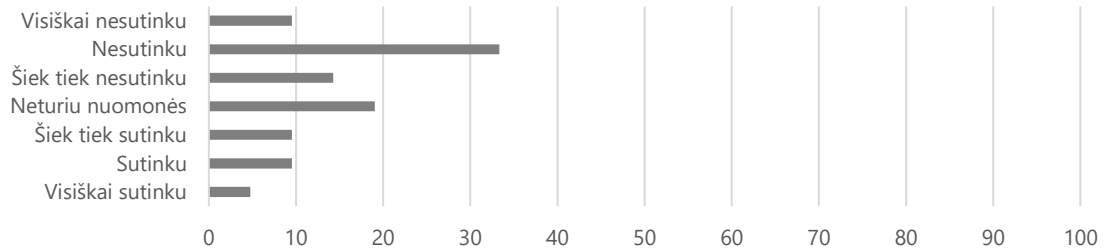
13. Mūsų vadovai/ vadovybė supranta projekto koordinavimą ir kuruoja pasirinktus projektus.



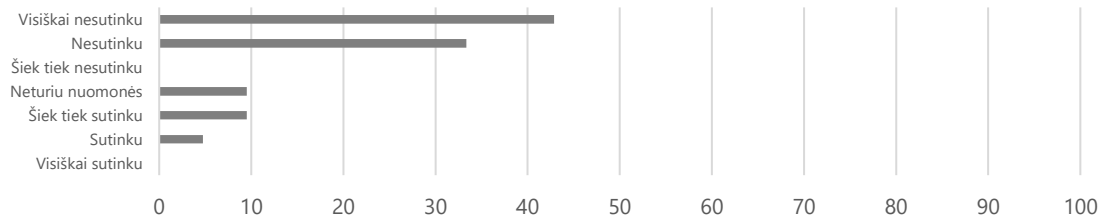
14. Mūsų vadovai/ vadovybė pripažino ar nustatė projektų valdymo taikymą įvairioms organizacijos veiklos sritims.



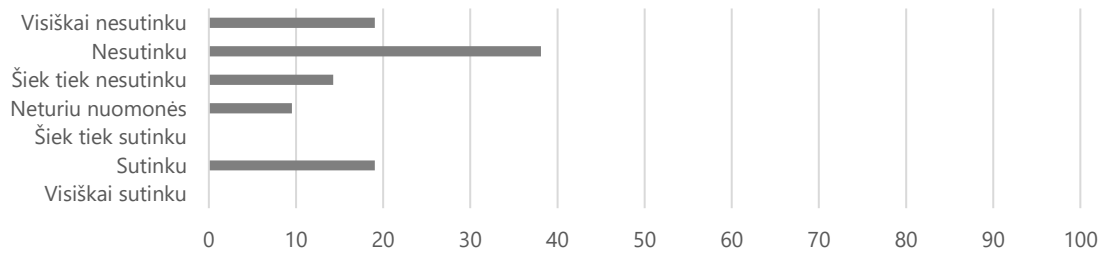
15. Mano organizacija sėkmingai integravo išlaidų ir grafiko valdymą tiek valdant projektus, tiek atsiskaitant už juos.



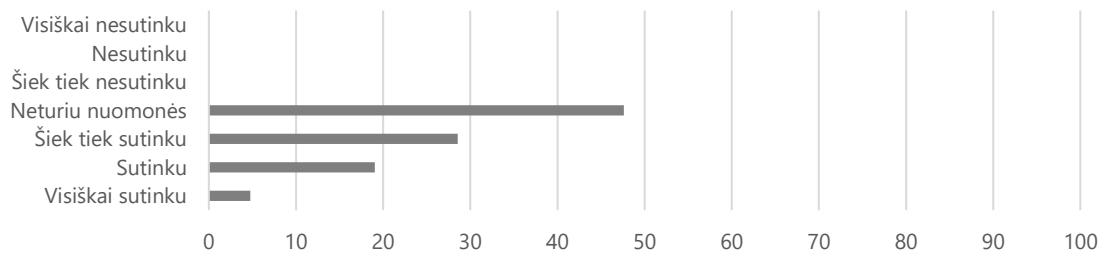
16. Mano organizacija sukūrė projektų valdymo mokymų programą (t.y. daugiau negu vieną ar dvi paskaitas/ temas), siekiant pagerinti mūsų darbuotojų projektų valdymo įgūdžius.



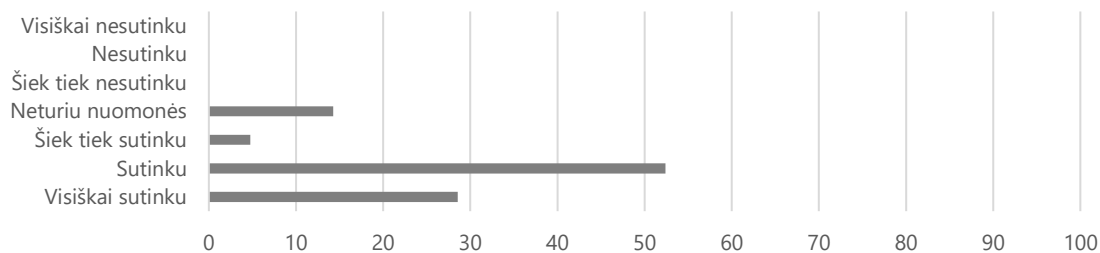
17. Mūsų vadovai/ vadovybė pripažino ką reikia padaryti, kad būtų pasiekta branda projektų valdyme.



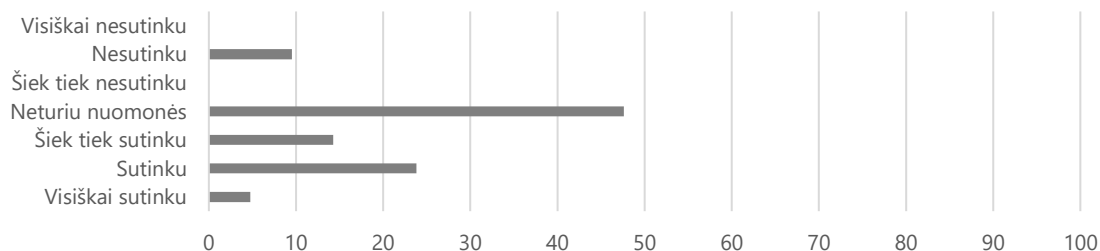
18. Mano organizacija projektų valdymą laiko labiau profesija negu trumpalaikę užduotimi.



19. Mūsų žemesnio ir vidurinio lygmens vadovai yra pasirengę išleisti savo darbuotojus į projektų valdymo mokymus.

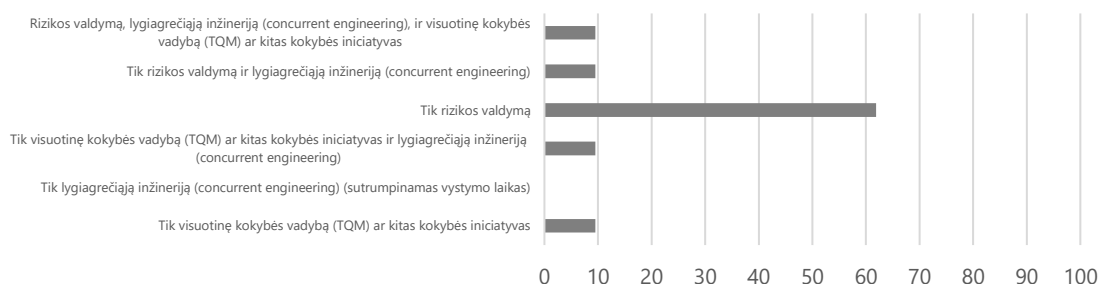


20. Mūsų vadovai/ vadovybė parodė norą pakeisti savo veikimo būdą tam, kad projektų valdyme pasiektų brandą.

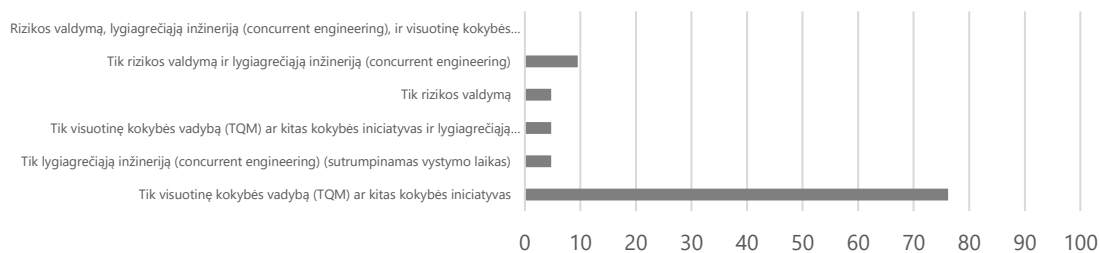


3 projektų valdymo brandos lygis „Vieninga metodologija“

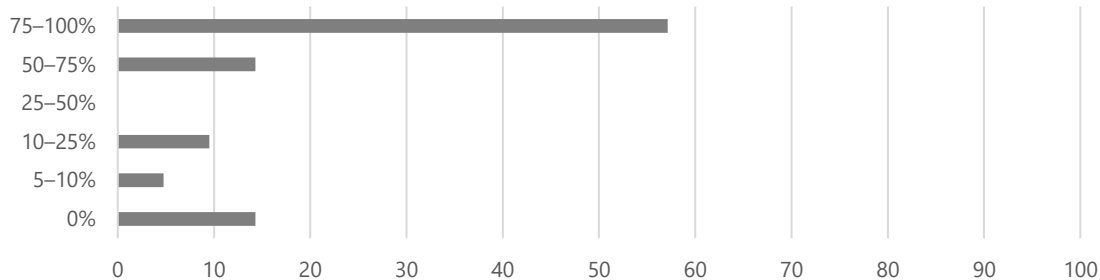
1. Mano organizacija aktyviai naudoja šiuos procesus:



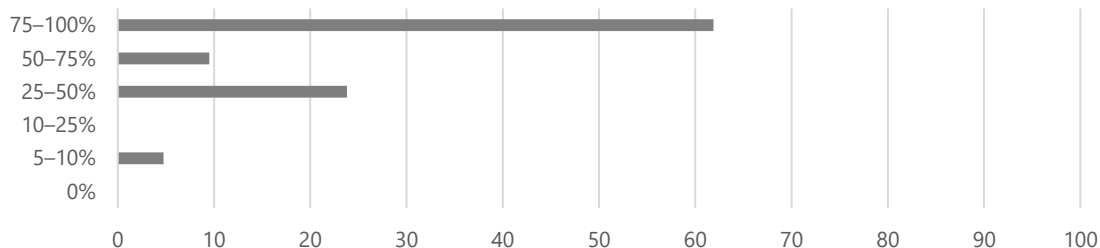
2. Kiek procentų savo valdomų projektų naudojate visuotinės kokybės vadybos (TQM) principus?



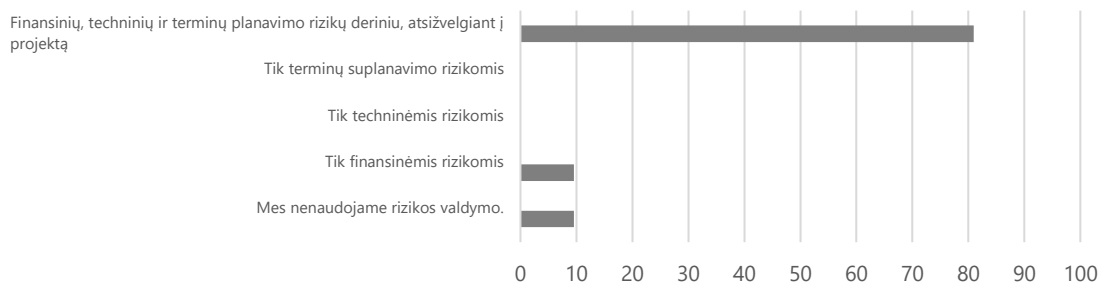
3. Kiek procentų savo valdomų projektų naudojate rizikos valdymo principus?



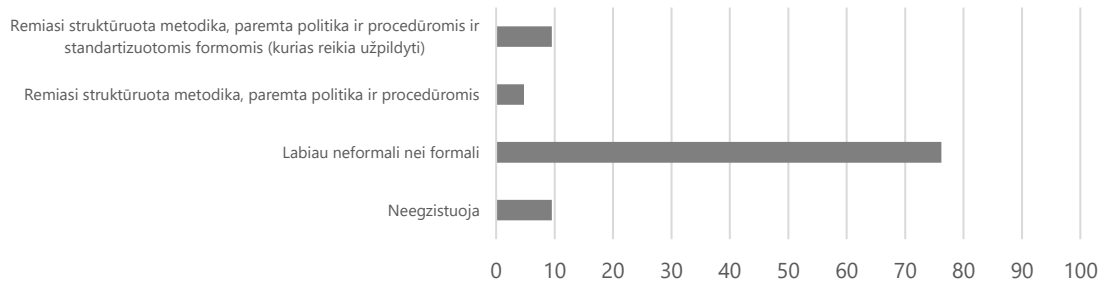
4. Kiek procentų savo valdomų projektų bandote sutrumpinti projekto terminus, atlikdami darbus lygiagrečiai, o ne nuosekliai?



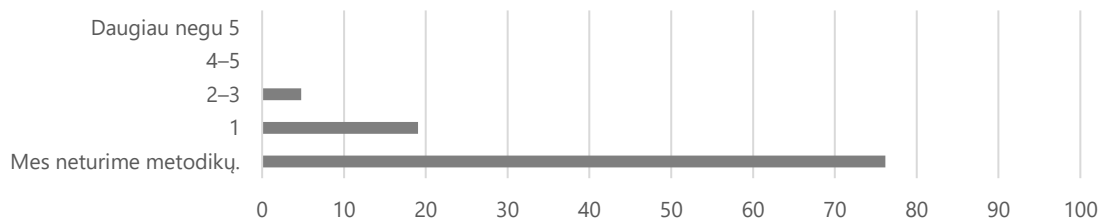
5. Mano organizacijos rizikos valdymo procesas yra paremtas/ pagrįstas:



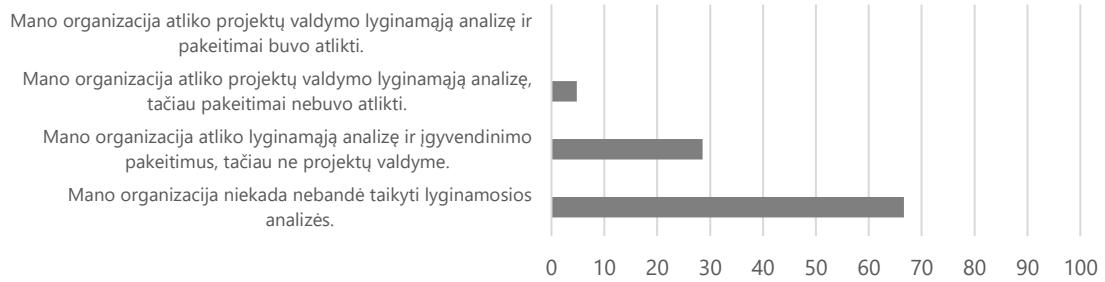
6. Mano organizacijoje rizikos valdymo metodika yra:



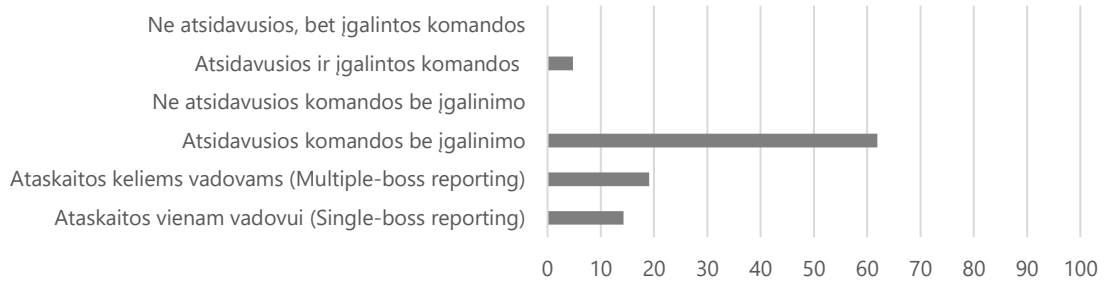
7. Kiek skirtingų projektų valdymo metodikų yra Jūsų organizacijoje (t.y., ar Jūsų nuomone MIS (projektų valdymo informacinės sistemos) projektų kūrimo metodika skiriasi nuo produkto kūrimo projektų valdymo metodikos)?



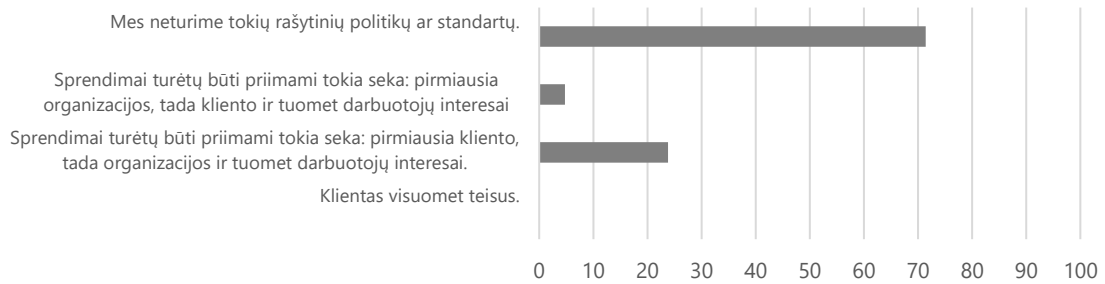
8. Dėl lyginamosios analizės (benchmarking):



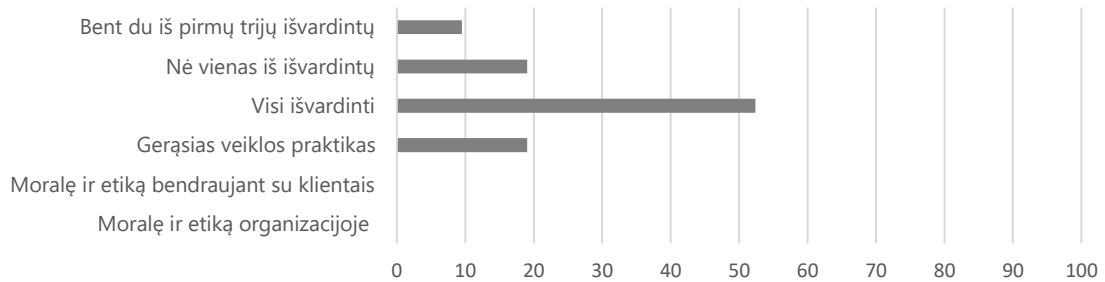
9. Mano organizacijos kultūra galėtų būti geriausiai apibūdinta kaip:



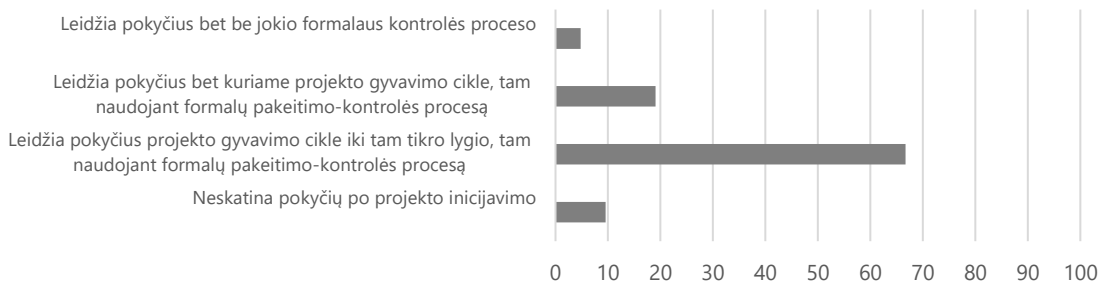
10. Kalbant apie moralę ir etiką, mano organizacija tiki, kad:



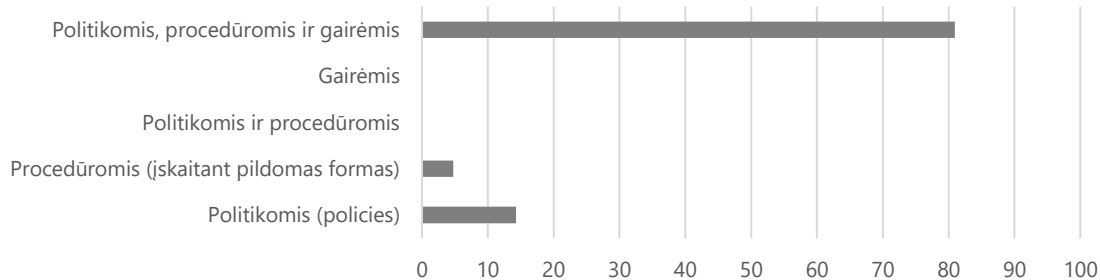
11. Mano organizacijoje vyksta vidiniai mokymai apie:



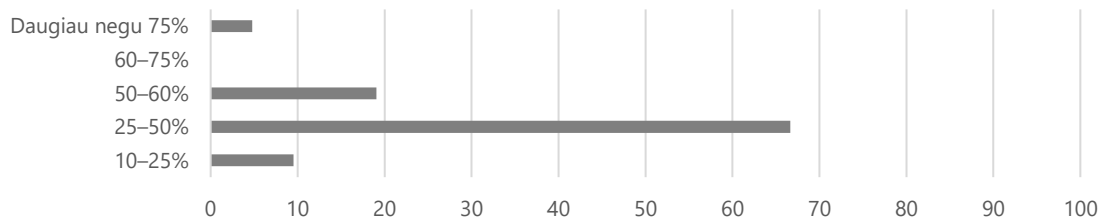
12. Mūsų kultūra, susijusi su padidėjusia apimtimi ar apimties pokyčiais, yra:



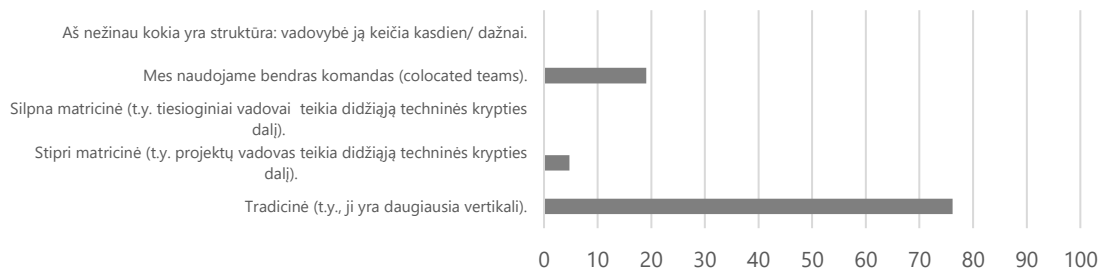
13. Atrodo, kad mūsų kultūra remiasi:



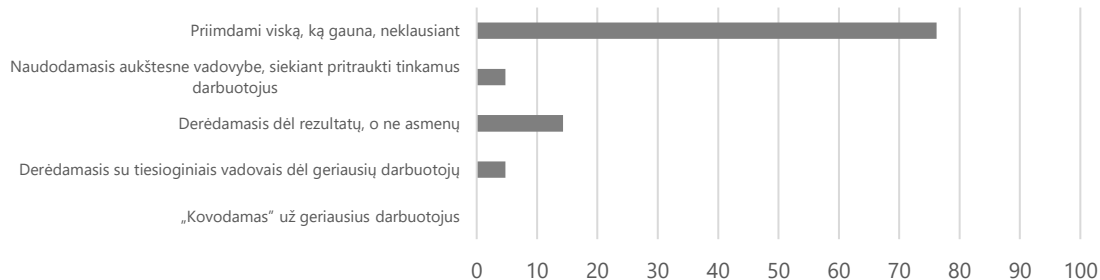
14. Organizacijos kultūra gali būti kiekybinė (politikos, procedūros, formos, gairės), elgesio arba kompromisas. Kokia tikimybė, kad mano organizacijos kultūra yra elgesio?



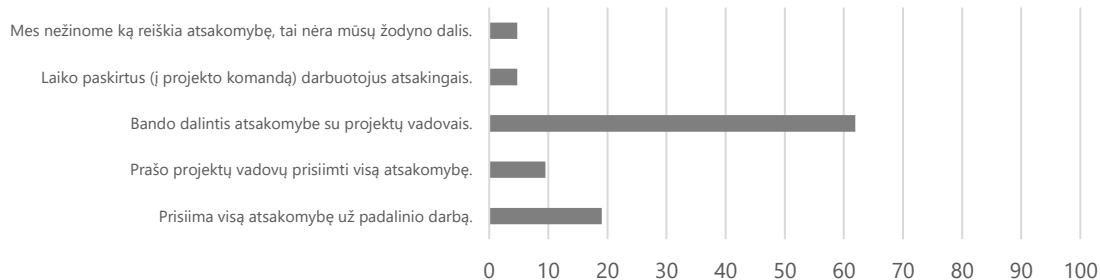
15. Mūsų organizacijos struktūra yra:



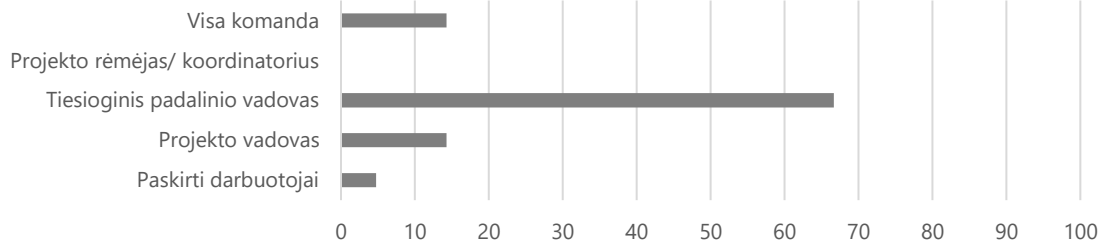
16. Paskirtas projektų vadovu, išteklius šis projekto vadovas gauna:



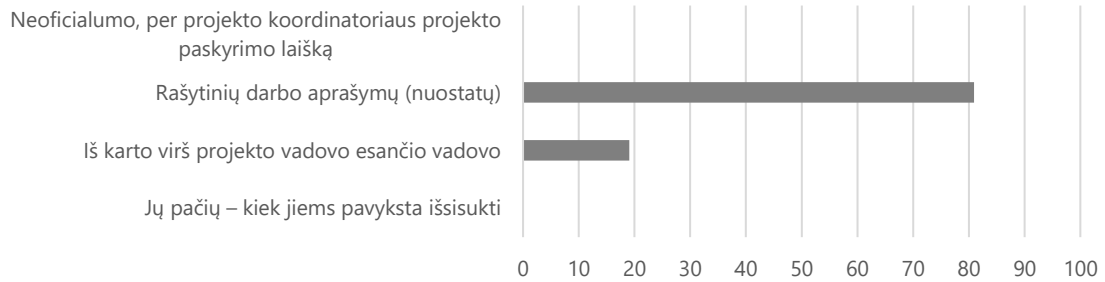
17. Mūsų tiesioginiai padalinių vadovai:



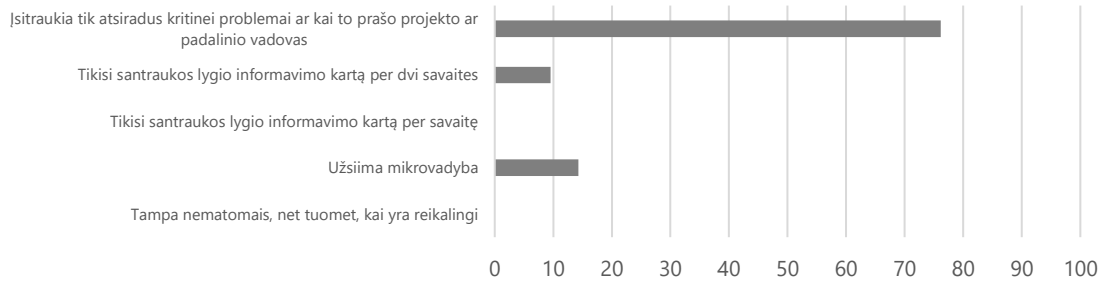
18. Mano organizacijos kultūroje asmuo, kuris greičiausiai bus laikomas atsakingu už galutinio rezultato techninį vientisumą, yra:



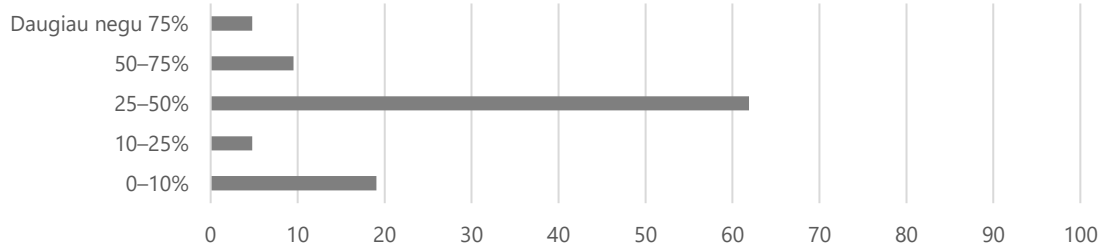
19. Mano organizacijoje projekto vadovo įgaliojimai kyla iš:



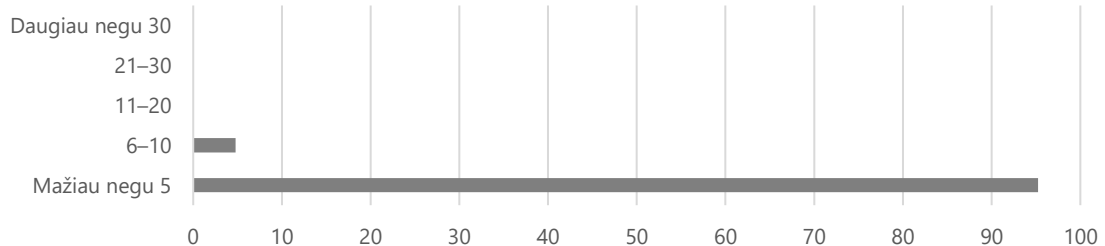
20. Prasidėjus projektui, mūsų projektų koordinatoriai paprastai:



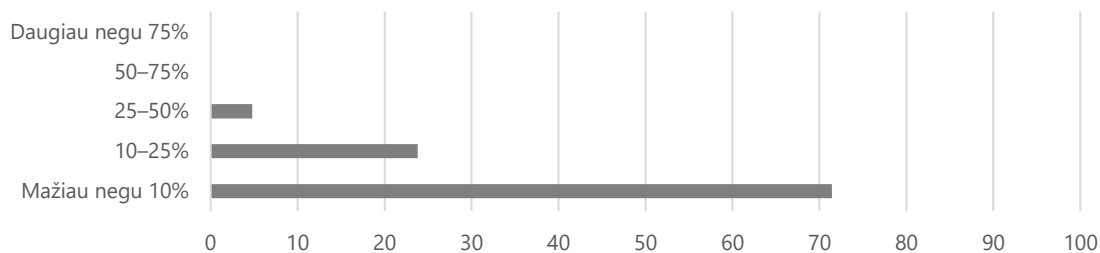
21. Koks procentas Jūsų projektų turi koordinatorius, kurie yra aukščiausio lygmens vadovai?



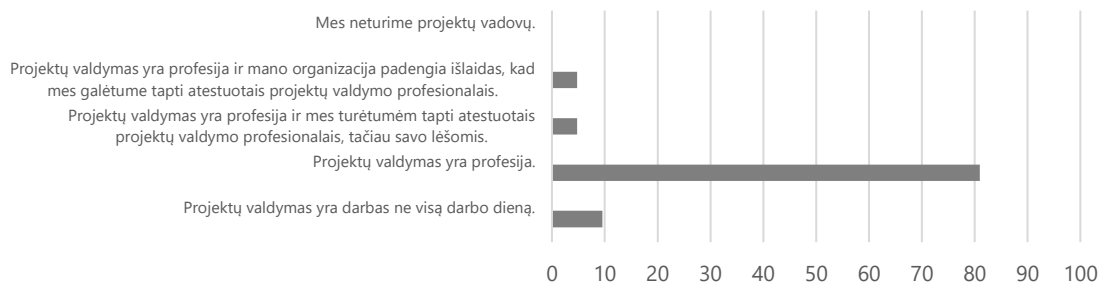
22. Kiek apytiksliai mano organizacija siūlo skirtingų vidinių mokymų darbuotojams (kursai, kurie gali būti laikoma susiję su projektais)?



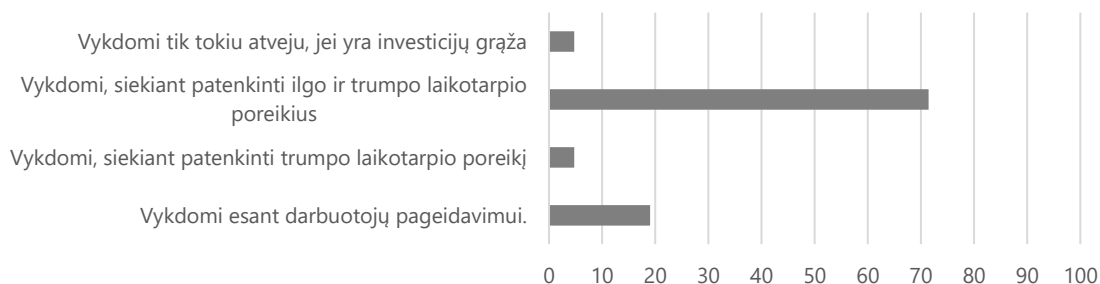
23. Atsižvelgiant į ankstesnio klausimo atsakymą, kiek procentų mokymų yra labiau elgesio, o ne kiekybinio pobūdžio?



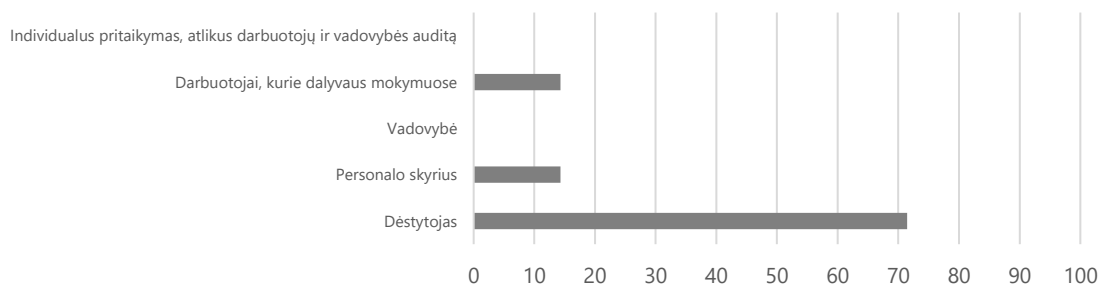
24. Mano organizacija tiki, kad:



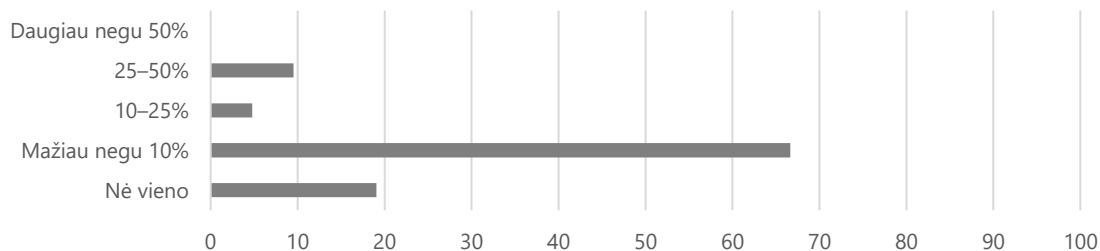
25. Mano organizacija tiki, kad mokymai turi būti:



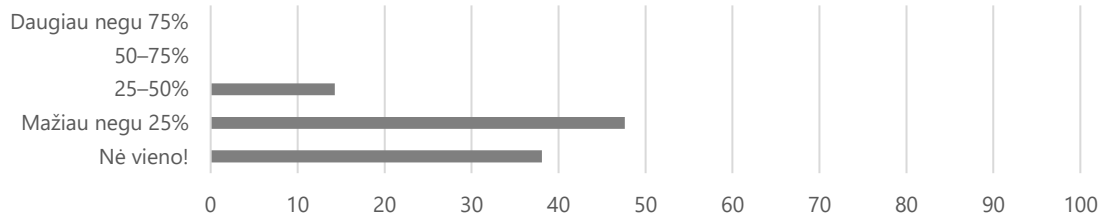
26. Mano organizacija tiki, kad mokymų turinį geriausia nustato:



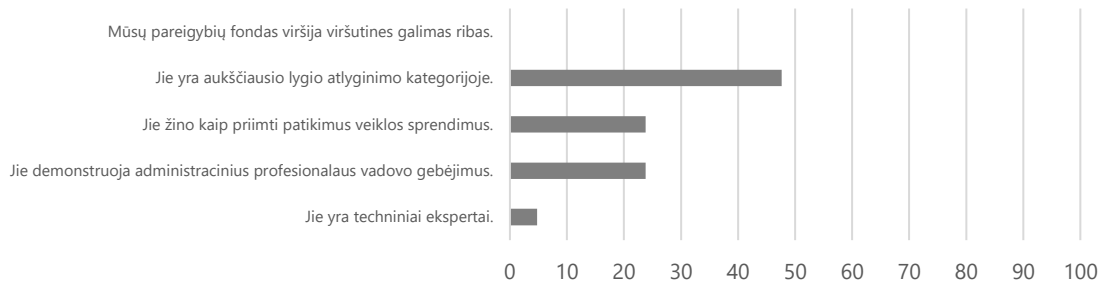
27. Kokį mokymų procentą sudaro mokymai, kurių metu aptariami dokumentuoti išmokyti pamokų pavyzdžiai iš kitų Jūsų organizacijos projektų?



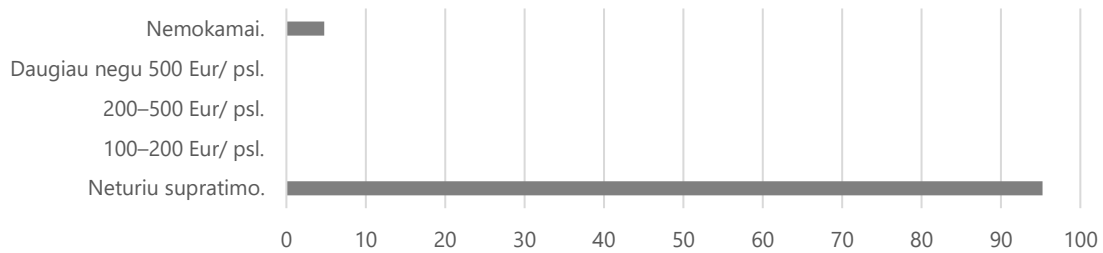
28. Kiek procentų Jūsų organizacijos vadovų dalyvavo mokymuose ar vadovų pasitarimuose, skirtuose specialiai vadovams parodyti ką jie gali padaryti, kad padėtų projektų valdymui vystytis/ pasiekti brandą?



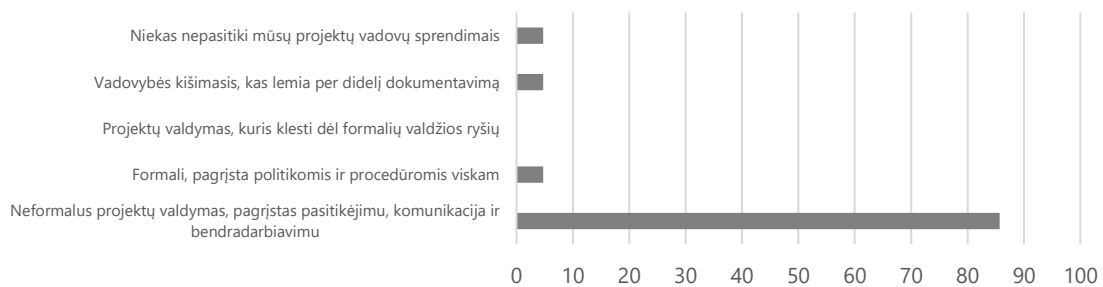
29. Mano organizacijoje darbuotojai yra paaukštinami į vadovų pareigas, nes:



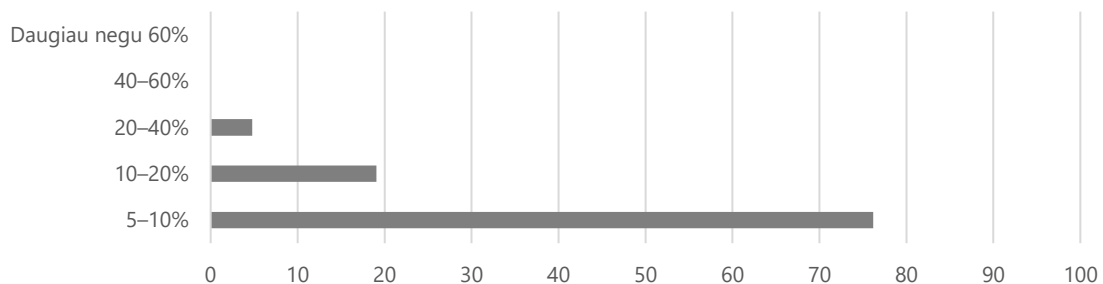
30. Turi būti parengta ir pateikta klientui ataskaita. Nepamirštant informacijos kaupimo išlaidų, apytikslė vieno tipinės ataskaitos puslapio kaina yra:

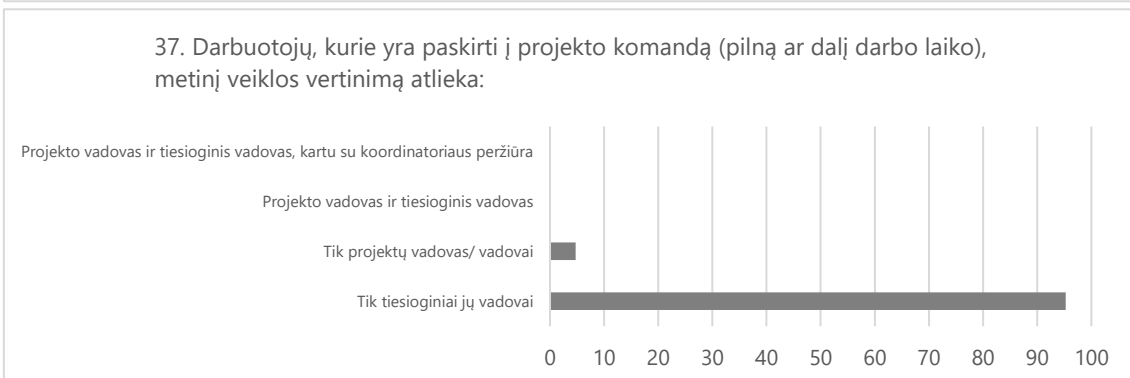
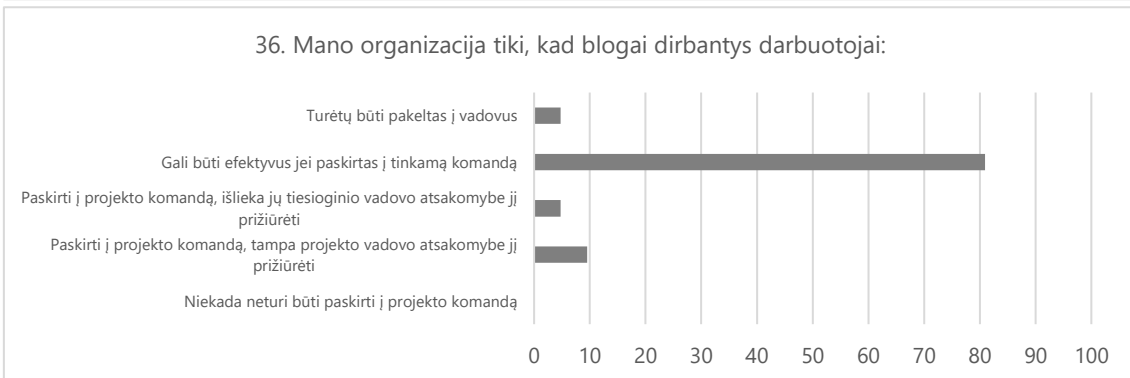
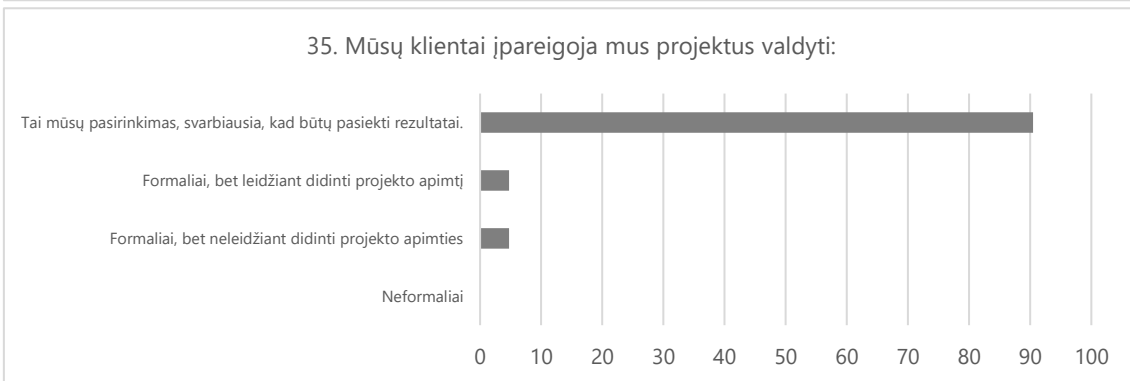
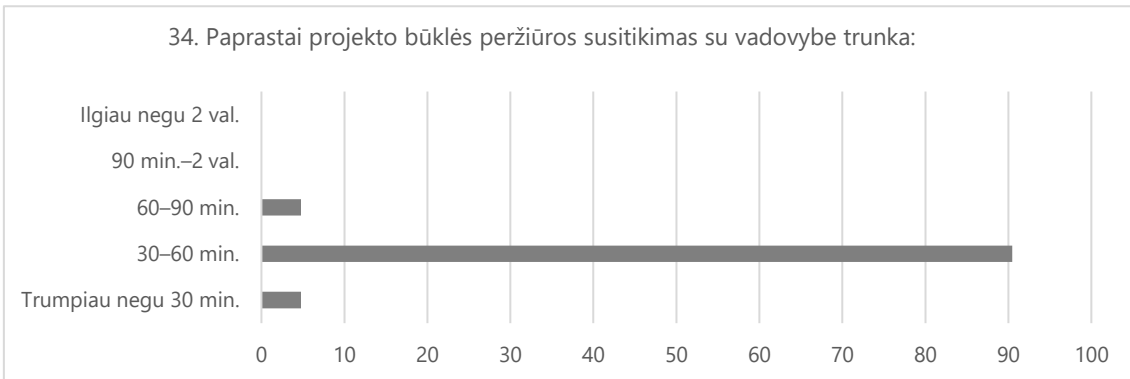
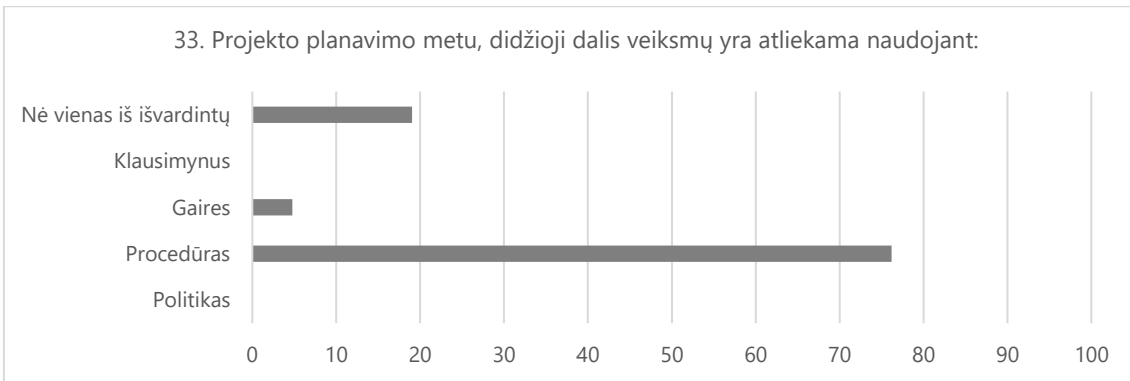


31. Kultūra mano organizacijoje geriausiai galėtų būti apibūdinta kaip:

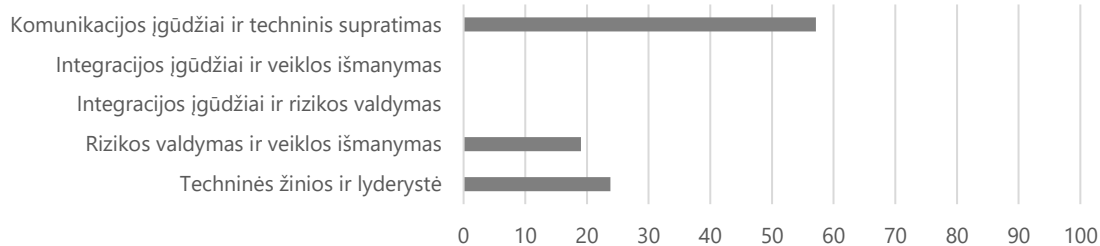


32. Kokią savaitės laiko dalį projekto vadovai skiria ataskaitų rengimui?

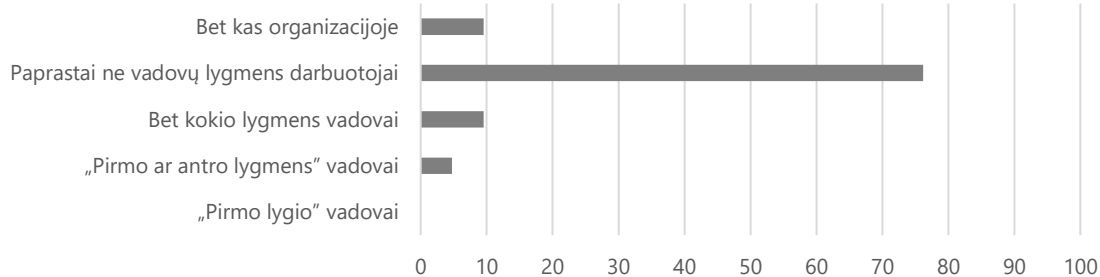




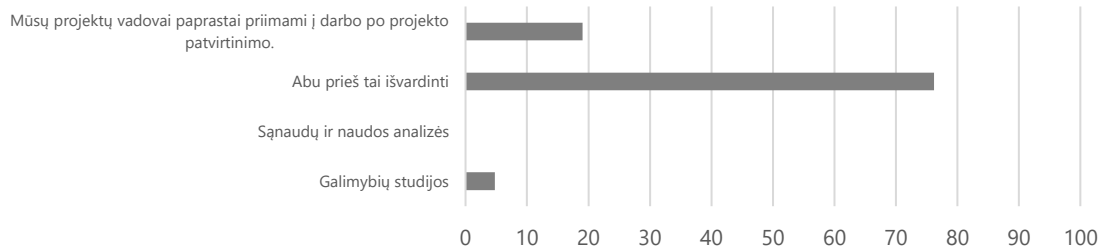
38. Artimiausią dešimtmetį svarbiausi mano organizacijos projektų vadovo įgūdžiai turbūt bus:



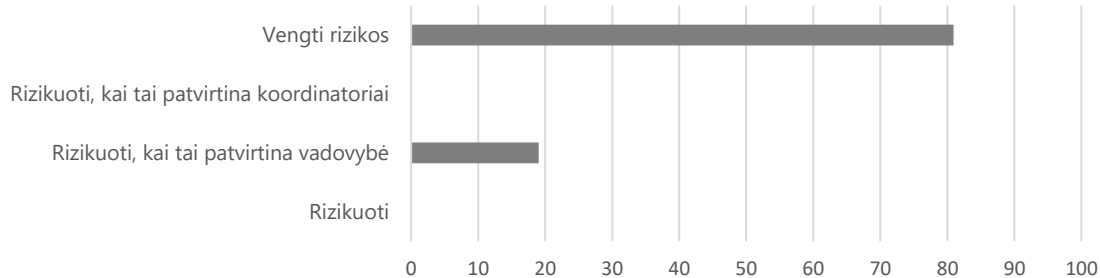
39. Paprastai mano organizacijoje paskirti projektų vadovai yra:



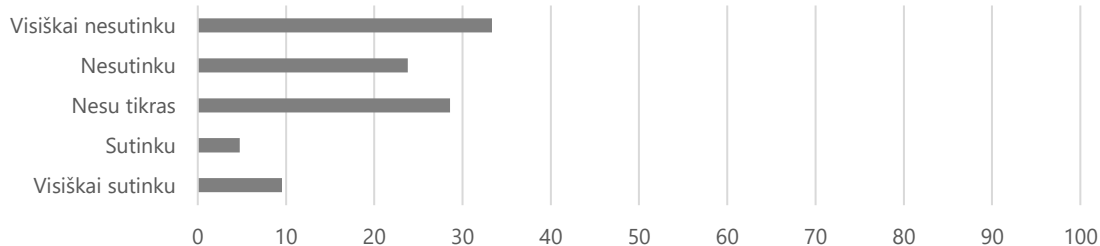
40. Projektų vadovai mano organizacijoje yra praėję tam tikrus mokymus šios srityse:



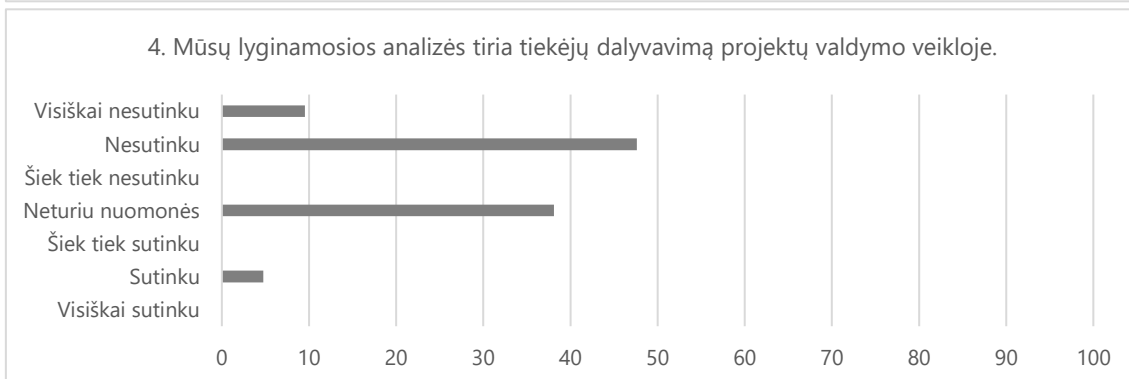
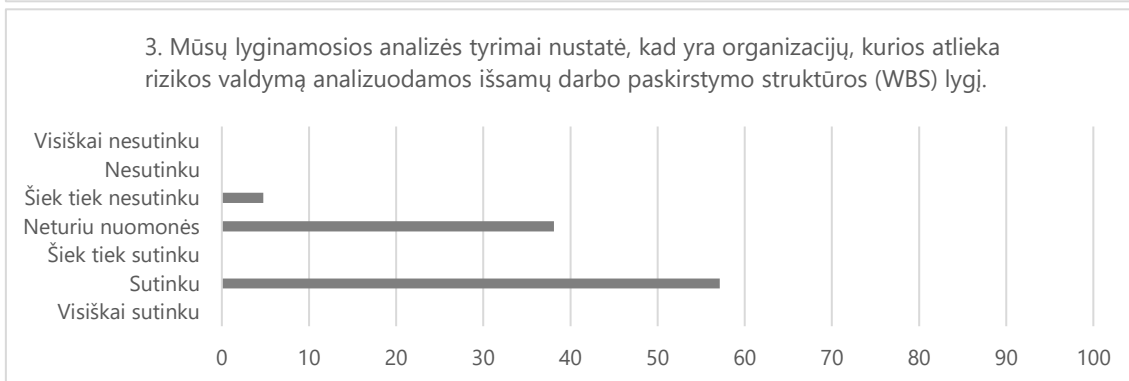
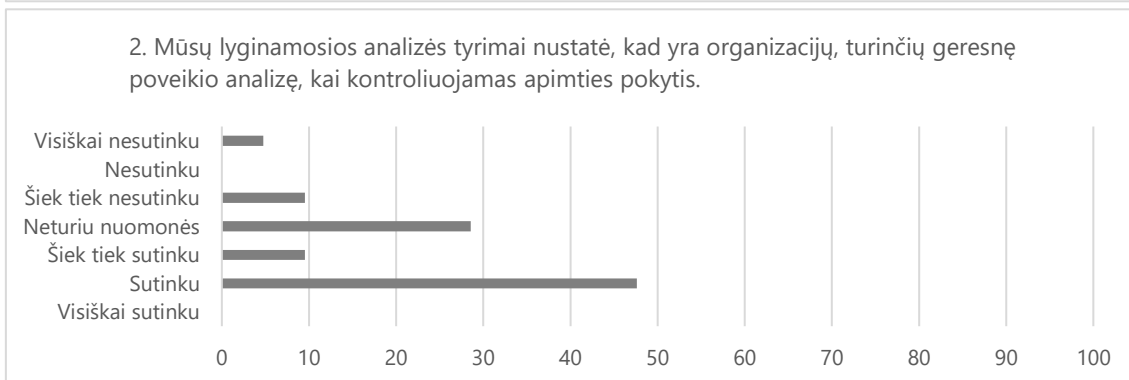
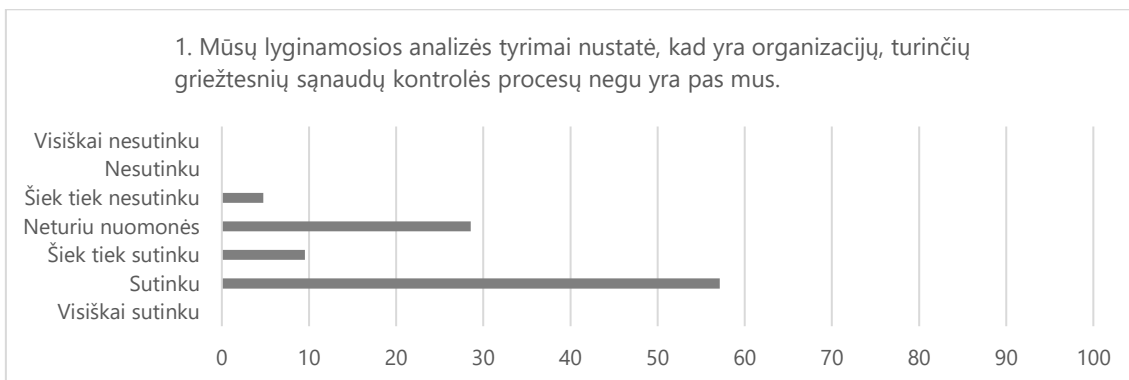
41. Mūsų projektų vadovai yra skatinami:



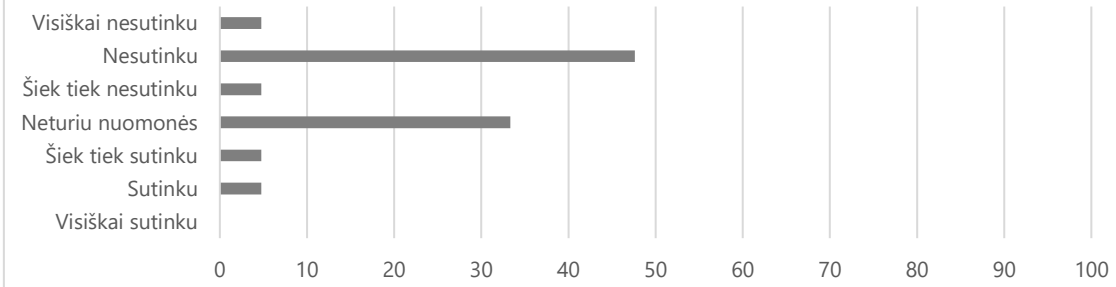
42. Įvertinkite teiginį: Mūsų projektų vadovai nuoširdžiai domisi tuo, kas nutiks kiekvienam komandos nariui pasibaigus projektui.



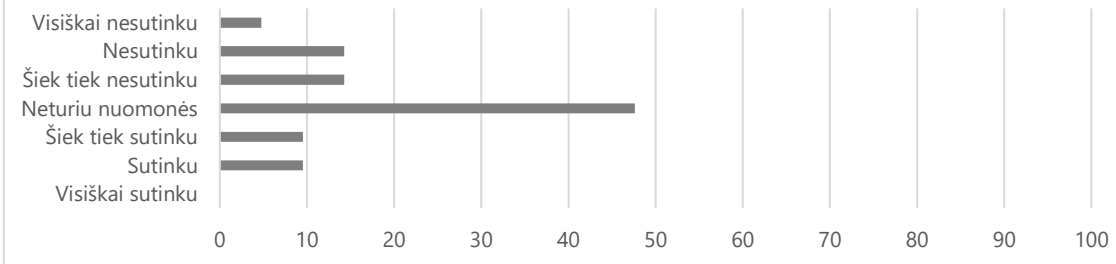
4 projektų valdymo brandos lygis „Lyginamoji analizė“



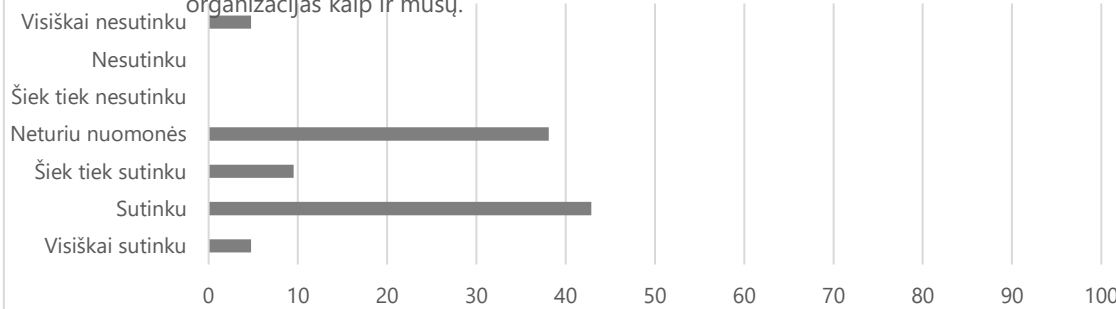
5. Mūsų lyginamosios analizės tiria klientų dalyvavimą projektų valdymo veikloje.



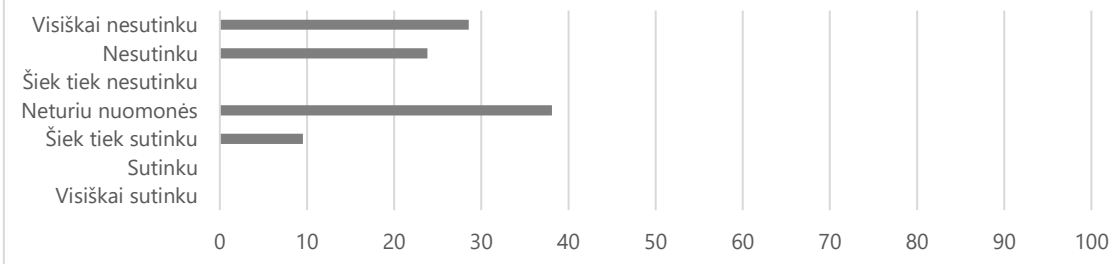
6. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip užtikrinti didesnę mūsų projektų valdymo metodikos taikymą.



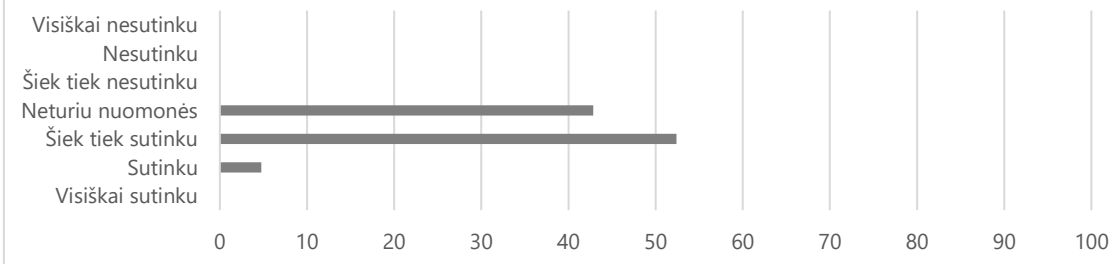
7. Mūsų lyginamosios analizės pastangos sutelktos į tokios pačios veiklos organizacijas kaip ir mūsų.



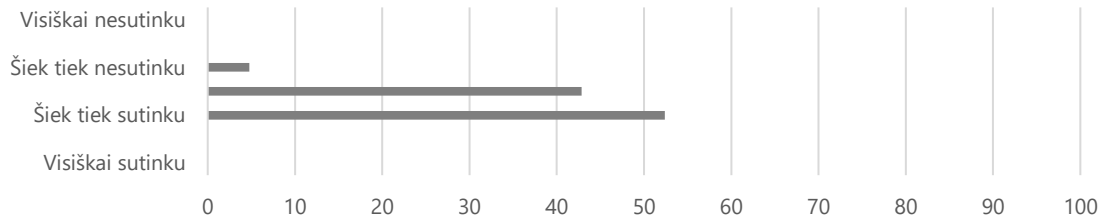
8. Mūsų lyginamosios analizės pastangos sutelktos į nepanašios veiklos organizacijas.



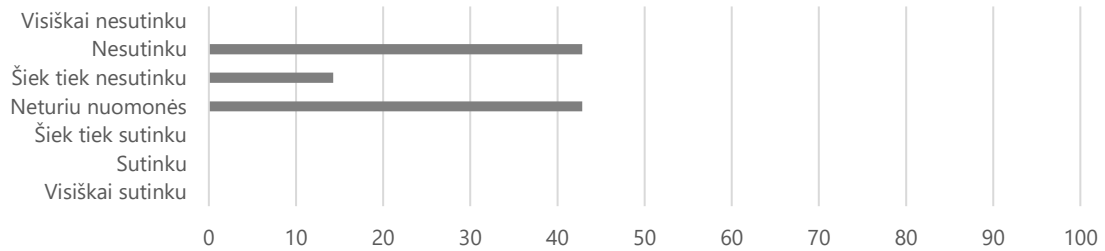
9. Mūsų lyginamosios analizės pastangos sutelktos į nepanašios veiklos organizacijas tam, kad pasisemti projektų valdymo naujų idėjų ir taikymo praktikų.



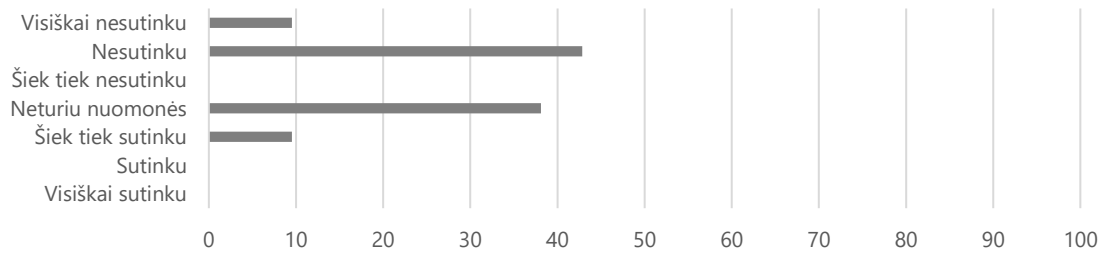
10. Mūsų lyginamosios analizės pastangos sutelktos į kitų organizacijų paralelios inžinerijos (concurrent engineering) veiklas tam, kad pasižiūrėti jų laiko planavimą ir projekto sekimą.



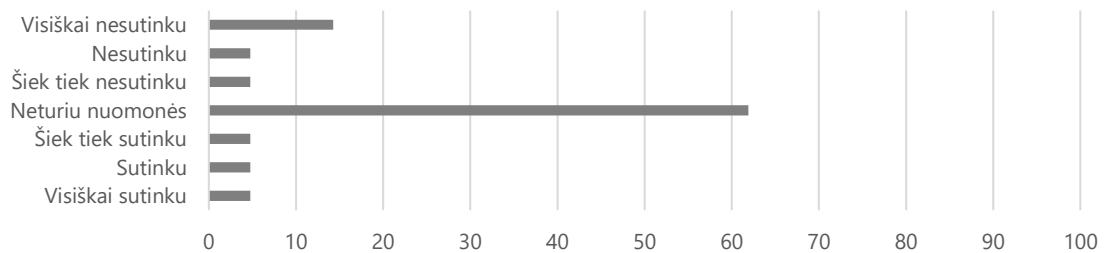
11. Mūsų lyginamosios analizės pastangos nustatė kitas organizacijas, kurios atlieka išteklių apribojimų analizę.



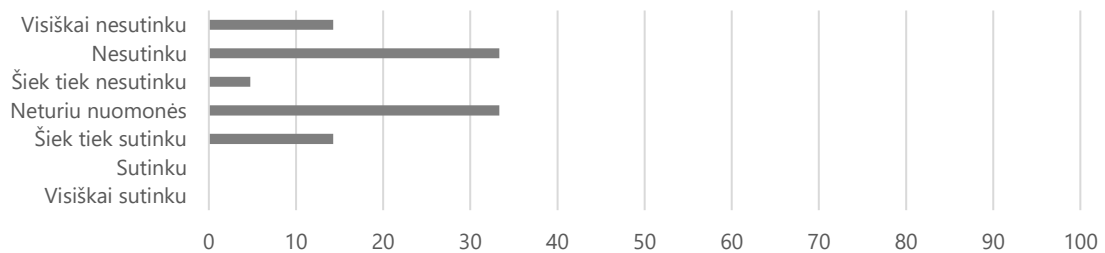
12. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos valdo savo klientus projekto apimties keitimo proceso metu.



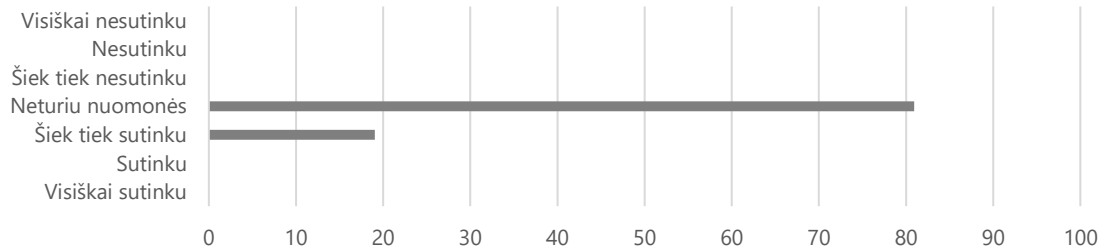
13. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos įtraukia savo klientus rizikos valdymo metu.



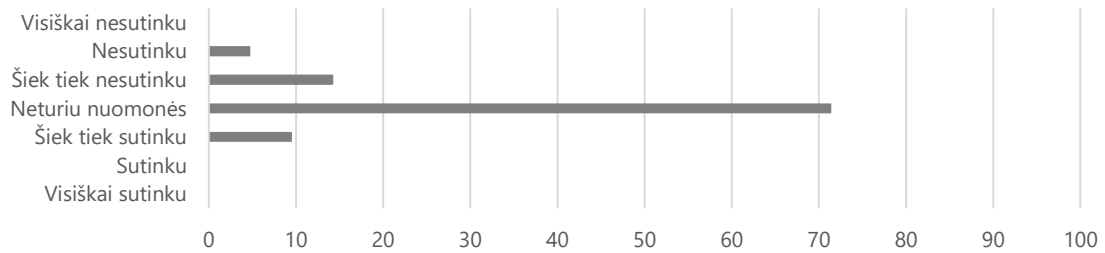
14. Mūsų lyginamosios analizės tiria programinės įrangos patobulinimus, kai jie atliekami naudojant vidinius išteklius.



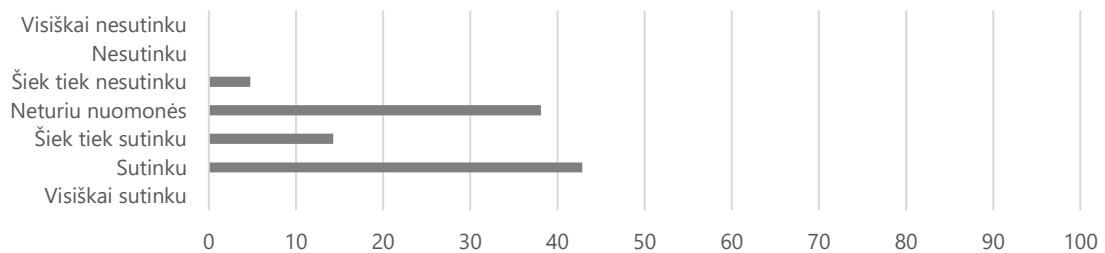
15. Mūsų lyginamosios analizės tiria programinės įrangos patobulinimus, kai jie naujai įsigjami.



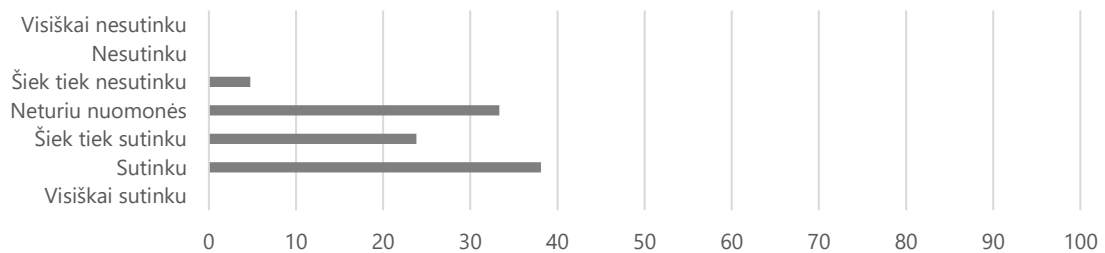
16. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos pritraukia naujus projektų valdymo metodikos vidaus naudotojus.



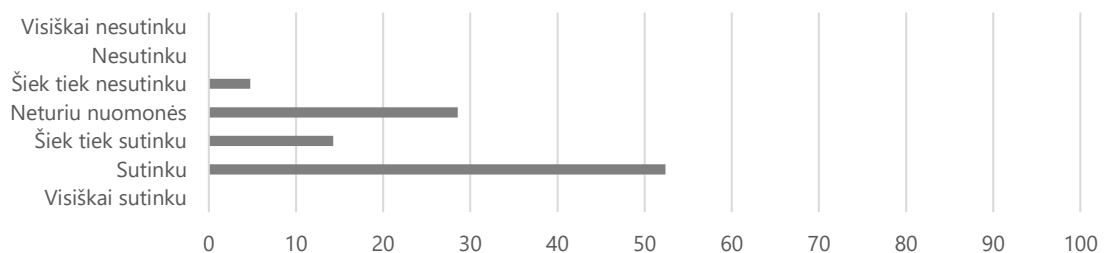
17. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos atlieka techninės rizikos valdymą.



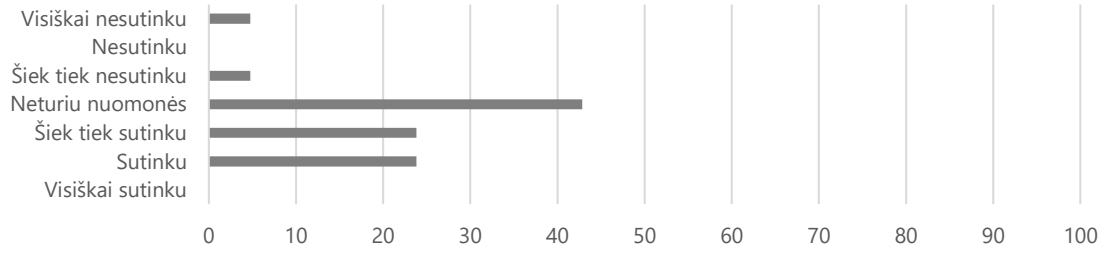
18. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos pasiekia geresnį jų projektų valdymo metodikos efektyvumą ir rezultatyvumą.



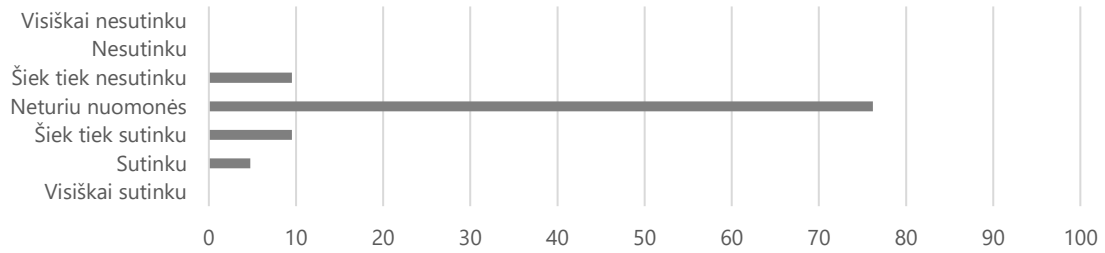
19. Mūsų lyginamosios analizės pastangos nukreiptos į tai, kaip pasiekti kokybę su mažesnėmis sąnaudomis.



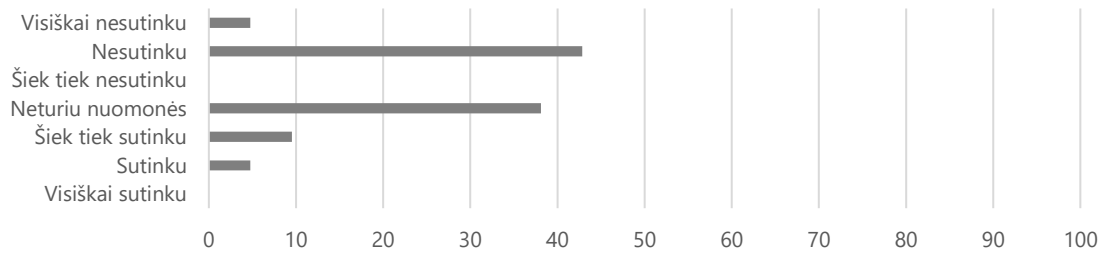
20. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos atlieka rizikos valdymą paralelios inžinerijos (concurrent engineering) veiklų metu.



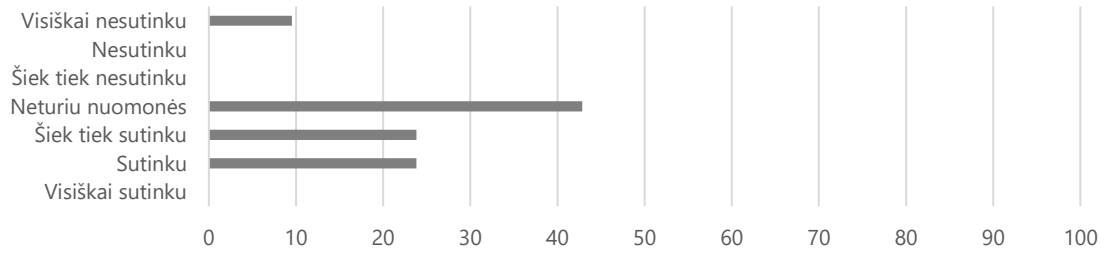
21. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos naudoja tobulinimo projektus kaip apimties keitimo valdymo dalį.



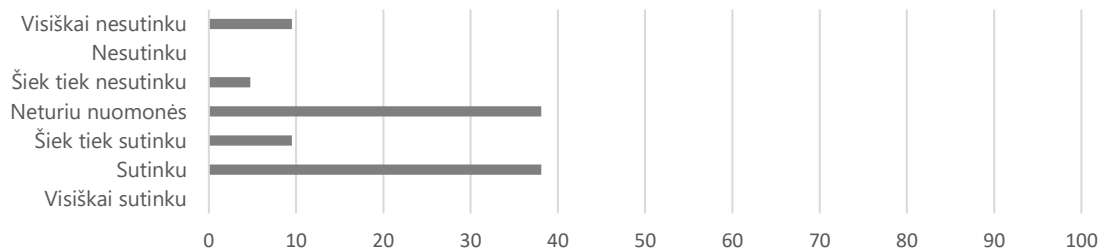
22. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip apjungti/ integruoti esamus procesus į mūsų vieną metodiką (singular methodology).



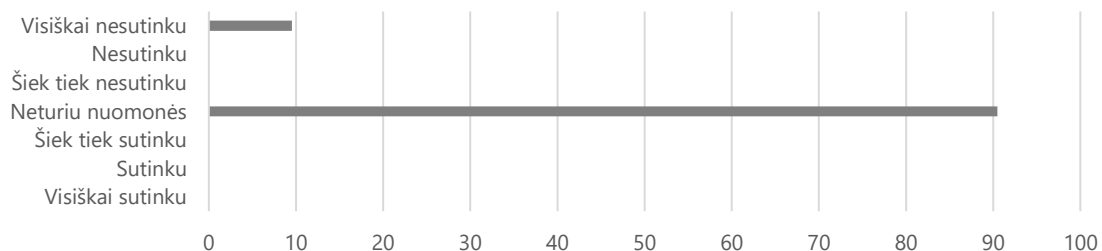
23. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos integravo naujas metodikas ir procesus į jų vieną metodiką (singular methodology).



24. Mūsų lyginamosios analizės tiria kaip kitos organizacijos tvarkosi ar skatina nekurti kelių paraleliai naudojamų metodikų.

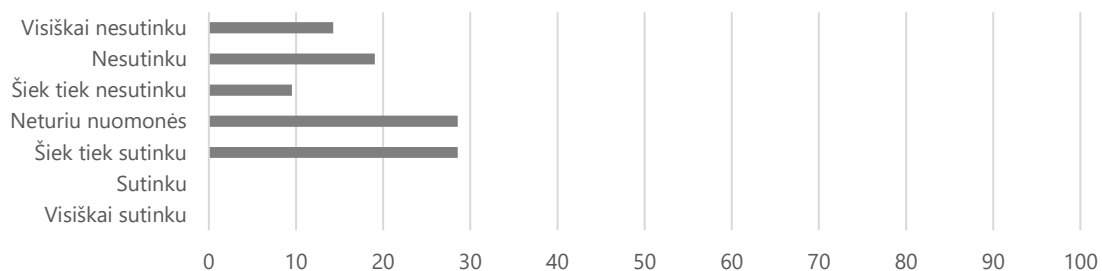


25. Mūsų lyginamosios analizės ieško kitų organizacijų, kurios naudotų išteklių modelius.

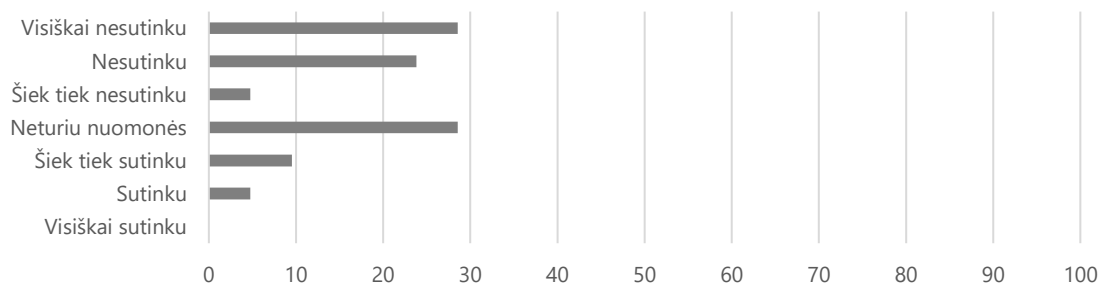


5 projektų valdymo brandos lygis „Nuolatinis tobulėjimas“

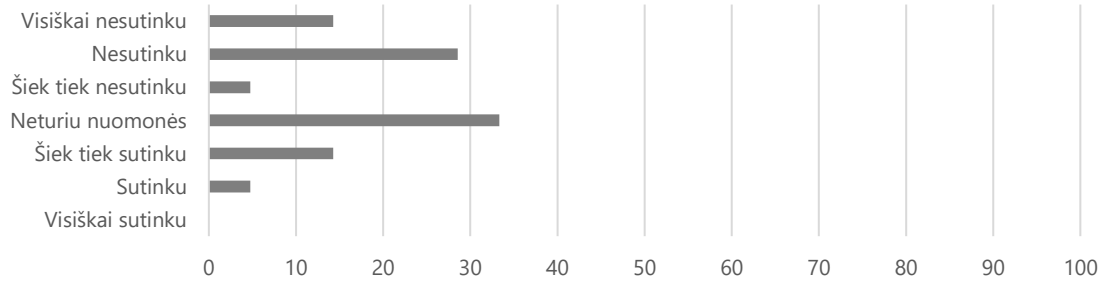
1. Mūsų metodikos atnaujinimai priartino mus prie mūsų klientų.



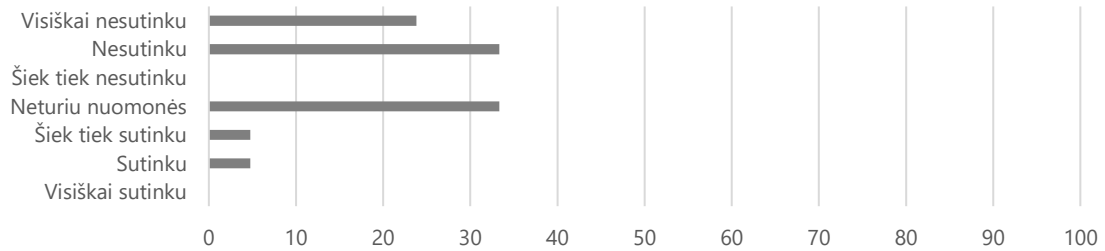
2. Mes patobulinome naudojamą programinę įrangą (projektams valdyti).



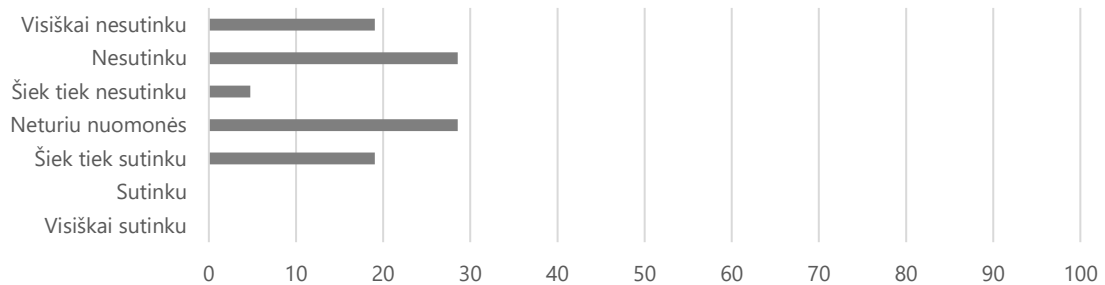
3. Mes atlikome patobulinimus, kurie leidžia pagreitinti veiklų integraciją.



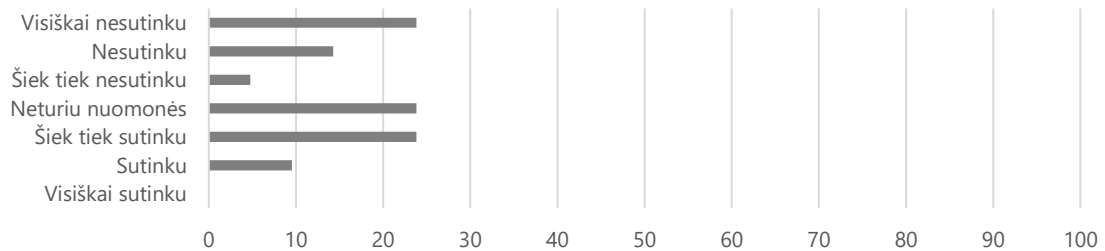
4. Mes nusipirkome programinę įrangą, kuri leido mums neberengti kai kurių ataskaitų ir dokumentų.



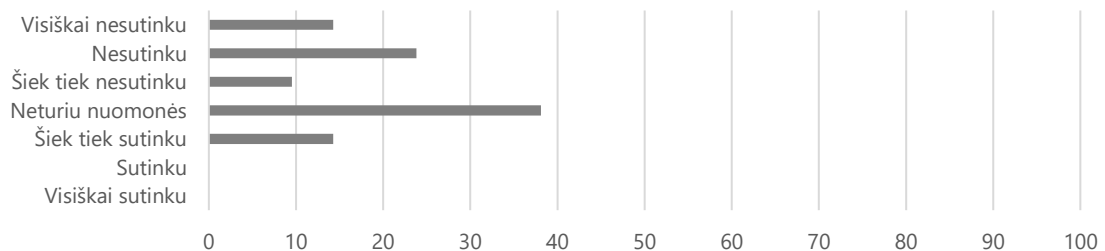
5. Pakeitus mūsų mokymų reikalavimus, pasikeitė mūsų (projektų valdymo) metodika.



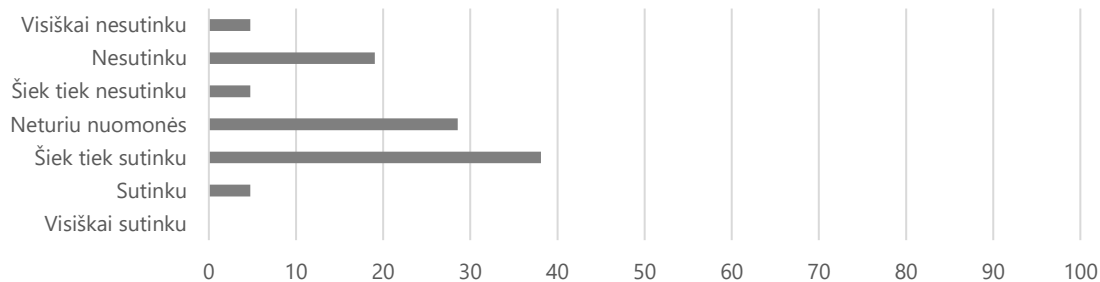
6. Darbo sąlygų (t.y., patalpų, aplinkos) pokyčiai leido supaprastinti mūsų metodiką (t.y. sumažinti dokumentų skaičių).



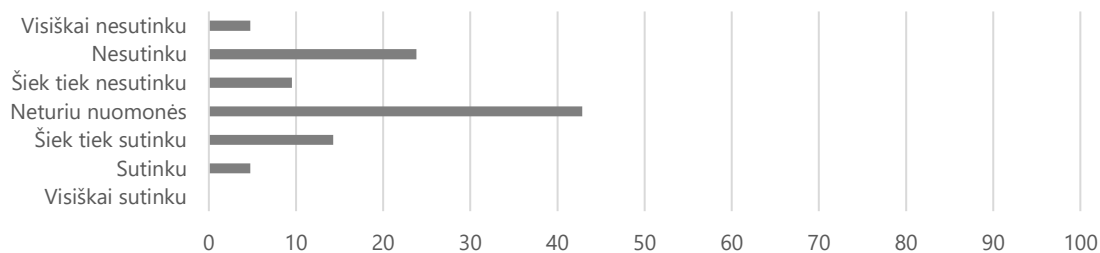
7. Atlikome metodikos pakeitimus tam, kad gautume visos organizacijos pritarimą/palaikymą.



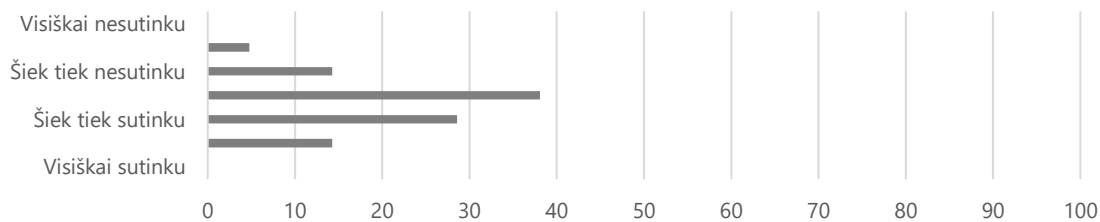
8. Organizacinės elgsenos pokyčiai turėjo įtakos mūsų metodikos pakeitimams.



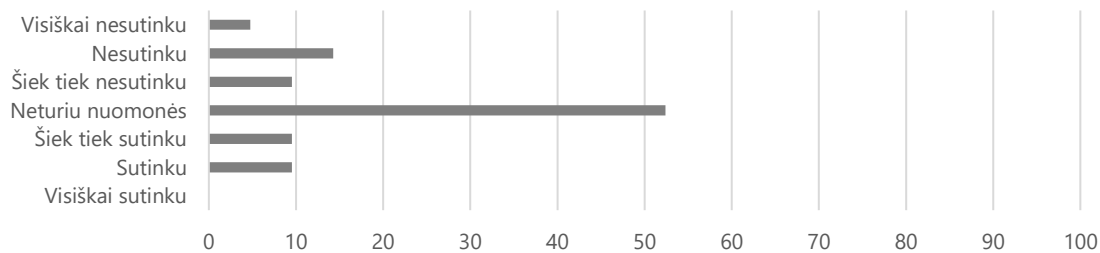
9. Vadovybės palaikymas pagerėjo tiek, kad dabar reikia mažiau kontrolės elementų / punktų (checkpoints) mūsų metodikoje.



10. Mūsų organizacinė kultūra yra tokio lygmens, kad daugiau naudojamas neformalus nei formalus projektų valdymas. Atitinkamai buvo atlikti mūsų metodikos pakeitimai dėl neformalios projektų valdymo sistemos naudojimo.



11. Galios ir valdžios pokyčiai paskatino laisvesnę metodiką, t.y. labiau gairių, o ne tvarkų ir procedūrų naudojimą.



12. Viršvalandžių reikalavimai įpareigojo keisti mūsų formas ir procedūras.

