

**Advokatas Bronius Varsackis**

**VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS  
EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO FONDO LĖŠŲ SKYRIMO, LAIKYMO IR  
ATSISKAITYMO UŽ VEIKLĄ, FINANSUOJAMĄ FONDO LĖŠOMIS, MODELIO  
SUKŪRIMAS**

*TAIKOMOJO MOKSLINIO TYRIMO DARBO ATASKAITA*

2006 m. spalio mėn. 16 d. sutartis Nr. 8 - 596  
su Lietuvos Respublikos ūkio ministerija

Kaunas

2006 m. lapkričio 30 d.

Turinys	
Įvadas.....	4
1. Santrauka .....	5
2. Teisinis VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo finansavimo reglamentavimas.....	6
3. Fondo lėšų 2002 – 2005 m. analizė .....	10
4. Projektų ciklo etapai .....	11
4.1 Viešosios politikos ciklo etapai .....	11
4.2 Projektas ir projektų ciklas .....	11
4.2.1 Projektas ir projekto kintamieji .....	11
4.2.2 Projekto ciklas ir jo sudėtinės dalys .....	12
4.2.3 Projekto ciklo etapai .....	13
5. Projektų identifikavimas.....	14
5.2 Projekto identifikavimo etapai pagal sudėtingesnį būdą.....	15
5.2.1 Problemų analizė .....	15
5.2.2 Uždavinių nustatymas ir pasirinkimas.....	18
6. Projektų formulavimas .....	21
6.1 Projekto loginės struktūros matrica .....	21
6.1.1 Loginės struktūros metodas.....	21
6.1.2 Projekto loginės struktūros matrica .....	22
6.1.3 Projekto išankstinės sąlygos .....	26
6.2 Veiklos tvarkaraščio rengimas.....	26
6.2.1 Darbų suskirstymo schemos metodas.....	26
6.2.2 Veiklos tvarkaraščio rengimo žingsniai .....	28
6.2.3 Veiklos tvarkaraštis kaip Gantto diagrama.....	32
6.3 Biudžetas ir finansinis planas .....	34
6.3.1 Biudžetas .....	34
6.3.2 Finansuoti kaštai .....	41
6.3.3 Nefinansuojami kaštai: .....	42
6.4 Rezultatai ir kiti padariniai .....	43
6.4.1 Pagrindinės sąvokos .....	43
6.4.2 Tęstinumas.....	44

7. Projektų finansavimas .....	46
7.1 Paraiškų subsidijoms vertinimas .....	46
7.1.1 Paraiškų priėmimo paskelbimas ir papildomos informacijos teikimas .....	46
7.1.1 Pasiūlymų teikimas ir vertinimas .....	47
7.1.3 Vertinimo komiteto išvados .....	52
8. Projektų įgyvendinimas .....	54
8.1 Projekto apimties valdymas įgyvendinimo metu .....	54
8.1.1 Įvadas.....	54
8.1.2 Pirmųjų ir vėlesnių įgyvendinimo metų veiklos tvarkaraščiai .....	55
8.1.3 Du pagrindiniai projekto apimties valdymo būdai .....	56
8.2 Viešųjų pirkimų tvarkaraščio valdymas. Paslaugų ir įrangos pirkimas .....	58
8.2.1 Įvadas.....	58
8.2.2 Konkursai ir konkursų dokumentų rengimas .....	59
8.2.3 Pasiūlymų vertinimas .....	61
8.2.4 Sutarčių sudarymas ir keitimas.....	66
8.3 Finansinis atsiskaitymas: mokėjimo paraiškos.....	70
8.3.1 Projekto dalyvių atlyginimas.....	71
8.3.2 Dienpinigiai .....	73
8.3.3 Kelionės kaštai.....	74
8.3.4 Paslaugos .....	74
9. Priežiūra ir vertinimas .....	76
9.1. Atsiskaitymas ir priežiūra.....	76
9.2 Vertinimas .....	78
10. Pasiūlymai dėl Fondo lėšų skyrimo, laikymo ir atsiskaitymo už veiklą, finansuojamą Fondo lėšomis, modelio sukūrimo .....	80
Literatūros sąrašas .....	82
Priedai:.....	84

## **Ivadas**

Didelė dalis elektros energijos pasaulyje yra gaminama atominėse elektrinėse. Branduolines jėgaines turi net 40 pasaulio valstybių. Lietuva su savo Ignalinos AE yra viena iš jų.

Lietuva neturi savo pirminių energijos išteklių. Jos elektros ir dujų tinklai yra tampriai susiję su Rusijos Šiaurės - vakarų energetine sistema.

Ignalinos AE su dviem sovietinio tipo RBMK-1500 reaktoriais yra vienintelė valstybė Europos Sąjungoje turinti tokio (Černobylio tipo) reaktorius, kurie buvo pastatyti ne Lietuvos poreikiams tenkinti, o kaip Sovietų Sąjungos Šiaurės vakarų energetinės sistemos dalis. Pirmasis blokas pradėjo veikti 1983 metais, o antrasis 1987 metais. Nuo 1990 metų, kai Lietuva tapo nepriklausoma valstybe, Ignalinos atominėje elektrinėje tiekiamos vietiniams poreikiams tenkinti elektros energijos dalis buvo apie 80%. Ji galėjo pilnai tenkinti Lietuvos poreikius, tačiau dėl šilumos gamybos kitose elektrinėse ir dėl rezervo palaikymo buvo skiriama tokia kvota. Likusi energija buvo eksportuojama į kaimynines valstybes- Baltarusiją, Kaliningrado sritį, Latviją ir Estiją. Nepriklausomo išėjimo į vakarų energetinę sistemą Lietuva neturi.

Ignalinos AE yra ant Drūkšių ežero kranto, šiaurės rytiniame Lietuvos kampe, arti Latvijos ir Baltarusijos sienų- 130 km nuo Vilniaus

1990 m. Lietuva iškovojo nepriklausomybę ir perėmė visą atsakomybę už saugų Ignalinos AE eksploatavimą.

G7 šalių aušto lygio pasitarimo sprendimas buvo lemtingas Ignalinos AE- rusiško tipo RBMK reaktoriai yra nesaugūs, nes dėl savo didelių parametrų negali turėti apsauginio gaubto ir negali tenkinti vakarietišku branduolinės saugos standartų, todėl privalo būti uždaryti.

Pirmas žingsnis ruošiantis Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimui buvo Tarptautinė Ignalinos AE 1 bloko eksploatavimo nutraukimo donorų konferencija, kuri įvyko 2000 metais Vilniuje. Greitai po konferencijos, kurios metu šalys pasižadėjo įnešti daugiau nei 200 mln. Eurų į Tarptautinį eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondą (toliau TIENRF). Šis fondas buvo neužilgo sukurtas ir yra administruojamas Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko (ERPB). Pradinius įnašus padarė kai kurios Europos Sąjungos valstybės ir Europos Komisija, kaip atskiras donoras. Nuo to laiko tik Europos Komisija daro reguliarius metinius įnašus į TIENRF ir dabar jos įnašas yra apie 500 Mln. Eurų.

## 1. Santrauka

Vadovaujantis darbo technine užduotimi šioje ataskaitoje pateikiama valstybės įmonės Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo fondo veiklos analizė. Studijos tikslas – parengti tyrimą, kuriame būtų išnagrinėtos paraiškos skirti valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo (toliau – Fondas) lėšų 2002 – 2005 m., parengti pasiūlymai dėl Fondo lėšų skyrimo, laikymo ir atsiskaitymo už veiklą, finansuojamą Fondo lėšomis, modelio sukūrimo.

Moksliniame darbe buvo išnagrinėtos Fondo 2002 - 2005 metų paraiškų formos ir ataskaitų bei Valstybės kontrolės ataskaita, bei šiuo metu fondo veiklą reglamentuojantys teisės aktai. Remiantis projekto ciklo valdymo metodika atliktas išsamus paaiškinimas, kaip reikia rengti projekto pasiūlymą, jį vertinti ir kontroliuoti. Tai ir yra pagrindas Fondo lėšų skyrimo, laikymo ir atsiskaitymo už veiklą, finansuojamą Fondo lėšomis, modeliui, remiantis ES PHARE projektų valdymo modeliais.

Pateitas paraiškos pildymo pavyzdys (PHARE projektų pagrindu). Jame išsamiai paaiškinta, kas yra projektas, jo valdymo mechanizmai. Pateikta projektų ataskaitos rašymo metodika ir finansinio atsiskaitymo formos. Remiantis projektų valdymo ciklu apžvelgtos tinkamos ir netinkamos projekto išlaidos. Parengta priemonių, finansuojamų Fondo lėšomis, vykdymo išlaidų sąmatos tipinė forma. Pasiūlyta Fondo lėšų valdytojo sprendimų priėmimo tvarka. Parengta sutarčių sudarymo tvarka ir sutarčių tipinė forma. Pasiūlytas atsiskaitymo ir mokėjimo būdas.

Ataskaitoje aptarti kiti pasiūlymai dėl lėšų skyrimo, administravimo, laikymo tvarkos, nurodyti konkretūs žingsniai (teisiniai, finansiniai, mokymo, konsultavimo ir pan.), kurių reikia kuriant ir įgyvendinant pasiūlytą Fondo lėšų skyrimo, laikymo ir atsiskaitymo už veiklą, finansuojamą Fondo lėšomis, modelį.

## **2. Teisinis VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo finansavimo reglamentavimas**

### **VĮ IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO FONDO ĮSTATYMAS**

VĮ Ignalinos atominės elektrinės (toliau – IAE) eksploatavimo nutraukimo fondo įstatymas buvo priimtas 2001 m. liepos 12 d. [1] ir, atsižvelgus į Valstybės Kontrolės ataskaitos [2] išvadas 2006 m. birželio 22 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo (toliau – Fondas) įstatymo pakeitimo įstatymas [3]. Įstatymas buvo priimtas atsižvelgus į Valstybės kontrolės ataskaitoje pateiktas rekomendacijas patobulinti Fondo lėšų valdymo, naudojimo ir kontrolės tvarką bei užtikrinti Lietuvos Respublikos prisiimtų įsipareigojimų pagal Lietuvos stojimo į Europos Sąjungą sutarties protokolą Nr. 4 (toliau - Protokolas Nr. 4) [4] dėl Ignalinos atominės elektrinės Lietuvoje galutinai sustabdyti IAE pirmąjį bloką iki 2005 m., o šios elektrinės antrąjį bloką – iki 2009 m. gruodžio 31 d. ir nutraukti šių blokų eksploatavimą.

Fondas buvo įsteigtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. lapkričio 23 d. potvarkiu Nr. 1149p, kai Lietuva perėmė visišką atsakomybę už branduolinės energetikos objektą – IAE ir, vadovaudamasi TATENA rekomendacijomis dėl branduolinės saugos, pradėjo kaupti lėšas elektrinės eksploatavimui nutraukti ir radioaktyviosioms atliekoms sutvarkyti. 2000 m. gegužės 2 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Lietuvos Respublikos IAE pirmojo bloko eksploatavimo nutraukimo įstatymą [5], o juo remdamasis 2001 m. liepos 12 d. Lietuvos Respublikos IAE eksploatavimo nutraukimo fondo įstatymą. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. balandžio 17 d. nutarimu Nr. 536 patvirtinti Fondo nuostatai [6]. Fondo lėšos buvo pradėtos naudoti 2002 m. finansuojant IAE pirmojo bloko eksploatavimo nutraukimo programas, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 19 d. nutarimu Nr. 172 [7] ir VĮ Ignalinos atominės elektrinės pirmo ir antro bloko eksploatavimo nutraukimo programa patvirtinta 2005 m [8] bei pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimo programos įgyvendinimo priemonių plane [9] nustatytoms priemonėms finansuoti. Trejus metus naudojant Fondo lėšas susikaupe tam tikrų duomenų, kuriuos jau galima buvo apibendrinti, – tai buvo padaryta Valstybės kontrolės ataskaitoje ir pasiūlyta patobulinti Fondo lėšų valdymą.

Atsižvelgiant į pagrindinį Valstybės kontrolės argumentą dėl Fondo tarybos, kaip neturinčios juridinio asmens statuso, ir Ūkio ministerijos, kaip Fondo lėšų tvarkytojos, neapibrėžtą veiklą ir argumentą, kad nėra nustatyta Fondą administruojanti institucija, naujoje įstatymo redakcijoje į tai yra atsižvelgta:

1) numatytas Fondo administratorius.

2) sugriežtinta lėšų skyrimo ir panaudojimo atsakomybė, ko pasėkoje Fondo taryba reglamentuojama kaip patariamasis organas, o galutinį sprendimą priima ūkio ministras, kuris savo įsakymu tvirtina tam tikrų priemonių ir konkrečių lėšų gavėjų finansavimą (ES struktūrinių fondų naudojimo pavyzdžiu). Tai palengvina ir IAE pirmojo bei antrojo blokų eksploataavimo nutraukimo programos įgyvendinimą, už kurį taip pat atsakinga Ūkio ministerija. Fondo veiklos valdymo dokumentus Lietuvos Respublikos Vyriausybei ir kitoms institucijoms dabar privalės teikti Ūkio ministerija, tuo pačiu yra išspręstas ir atsakomybės klausimas.

3) Fondo administratorius atlieka visą administracinį darbą: teikia informaciją paramos gavėjams, priima paraiškas, apdoroja informaciją pagal patvirtintus kriterijus, teikia rekomendacijas dėl lėšų skyrimo Fondo tarybai, pasirašo trišales sutartis su paramos gavėjais ir kontroliuoja lėšų panaudojimą, priima ir vertina ataskaitas, teikia informaciją Ūkio ministerijai ir Finansų ministerijai, Fondo tarybai dėl lėšų poreikio ir panaudojimo.

4) Ūkio ministerija vykdo Fondo administratoriaus darbo kontrolę, rengia ir teikia Lietuvos Respublikos Vyriausybei Fondo sąmatas ir ataskaitas, vykdo kitas funkcijas.

5) Finansų ministerija atlieka Fondo lėšų išmokėjimo, investavimo ir kitas jai priskirtas funkcijas.

Šios Studijos tikslas – parengti tyrimą, kuriame būtų išnagrinėtos paraiškos [11] skirti valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploataavimo nutraukimo fondo (toliau – Fondas) lėšų 2002 – 2005 m., parengti pasiūlymai dėl Fondo lėšų skyrimo, laikymo ir atsiskaitymo už veiklą, finansuojamą Fondo lėšomis, modelio sukūrimo. Tai numatyti kokiomis priemonėmis bus naudojamas ir kokiais būdais bus įgyvendintas Fondo įstatymo naujos redakcijos 5 straipsnis.

Pasiūlymai dėl lėšų skyrimo yra tiesiogiai susiję su 5 straipsnio punktais, nustatančiais, kokiems projektams finansuoti gal būti skiriamos Fondo lėšos. Remiantis minėtu straipsniu finansavimas iš Fondo gali būti skiriamas:

- Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimo techniniams projektams;
- Ignalinos AE sustabdytų blokų priežiūrai ir fizinei saugai užtikrinti;

- neigiamiems socialiniams ir ekonominiams Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo padariniams Lietuvos Respublikos Ignalinos atominės elektrinės regione sušvelninti;
- Ignalinos AE radioaktyviosioms atliekoms, įskaitant panaudotą branduolinį kurą, tvarkyti, saugoti, laidoti ir jų kapinynų institucinei priežiūrai vykdyti;
- branduolinei žalai atlyginti;
- Fondo administravimo išlaidoms padengti.

Atsižvelgiant į tai, kad fondas dabar naudojamas žymiai intensyviau, Fondo įstatymo 2 straipsnyje yra apibrėžta administruojanti institucija „Fondo administratorius“. Fondo administratoriaus veikla yra numatyta reglamentuoti žemesnės svarbos teisės aktais: Fondo nuostatais, kuriuos tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir įvairiomis Fondo administravimo taisyklėmis, sutartimis, bei Fondo administratoriaus nuostatais, reglamentais ir t.t., kurie bus nustatyti priėmus atitinkamus sprendimus dėl administratoriaus skyrimo.

Įstatymo 3 straipsnis apibrėžia, kas sudaro Fondo lėšas ir nustato Fondo statusą – Fondas - tai pinigų fondas.

Įstatymo 4 straipsnis numato, kad Fondo lėšos yra kaupiamos atskiroje Valstybės išdo sąskaitoje. Taip pat numatyta, jog Fondo šaltinį - atskaitymų nuo IAE parduodamos elektros energijos dydį atskaitymus tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Tačiau šis klausimas taps labai aktuali, kai 2009 metais Ignalinos atominė elektrinė išjungs ir antrąjį reaktorių ir tada turės būti nustatyti kiti Fondo papildymo šaltiniai. Šį įstatymo straipsnį reikės keisti.

Įstatymo 6 straipsnis nustato Fondo valdymą. Šiuo metu nustatytas toks reglamentavimas, kad sprendimą kokios Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo programos priemonės turi būti finansuojamos iš fondo lėšų priima Fondo taryba.

Eksploatavimo nutraukimo programos priemonių planas [10] yra sudaromas pasiūlius įvairias priemones, susijusias su eksploatavimo nutraukimu. Šios priemonės yra sugrupuotos į dvi kategorijas: techninės- aplinkosauginės ir socialinės- ekonominės. Pagal naujausias Europos Komisijos rekomendacijas [11] eksploatavimo nutraukimo fondai turėtų būti tik išskirtinai techniniams projektams finansuoti.

Įstatymo 5 straipsnis reglamentuoja Fondo lėšų naudojimą.

Siekiant užtikrinti efektyvų fondo lėšų naudojimą bei nustatyti tinkamą atsakomybę už fondo lėšų panaudojimą, iš esmės keičiami fondo valdymo principai. Atsižvelgiant į PHARE, ES struktūrinių fondų bei kitų fondų skirstymo Lietuvoje pavyzdį, fondo valdymui pasirinkta panaši schema. Fondo administratorius, atlikęs paraiškų skirti finansavimą iš fondo analizę, teiktų savo

išvadas ir rekomendaciją dėl finansavimo iš fondo skyrimo Fondo tarybai, kuri atliktų patariamąsios institucijos vaidmenį. Fondo taryba savo ruožtu teiktų rekomendaciją ūkio ministrui, kuris atsižvelgdamas į ją priimtų galutinį sprendimą. Pasirinkus tokį fondo valdymo modelį būtų eliminuotos tiek neefektyvus fondo lėšų panaudojimo, tiek atsakomybės už priimamus sprendimus nebuvimo problemos.

VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo įstatymas numato pagrindinius fondo valdymo, administravimo, lėšų skyrimo ir naudojimo principus, o tuo tarpu VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu, turi jį detalizuoti. Smulkesnis reglamentavimas įteisinamas įvairiomis taisyklėmis, tvirtinamoms Ūkio ministro.

## **VĮ IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO FONDO NUOSTATAI**

Vadovaudamasi VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2002 m. balandžio 17 d. patvirtino VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo nuostatus (toliau – Fondo nuostatai).

VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo įstatymo 6 straipsnio 1 dalis nurodo, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinti Fondo nuostatai nustato fondo valdymo, tvarkymo, lėšų laikymo ir naudojimo tvarką. Tačiau šie nuostatai visiškai neatitinka naujos įstatymo redakcijos ir yra keistini iš esmės. Todėl šiame darbe detaliau jų nenagrinėsime.

Studijos tikslas – parengti tyrimą, kuriame būtų išnagrinėtos paraiškos skirti valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo (toliau – Fondas) lėšų 2002 – 2005 m., parengti pasiūlymai dėl Fondo lėšų skyrimo, laikymo ir atsiskaitymo už veiklą, finansuojamą Fondo lėšomis, modelio sukūrimo.

### 3. Fondo lėšų 2002 – 2005 m. analizė

Atliekant šį darbą buvo išnagrinėtos 2002-2005 metų paraiškos Fondo finansavimui gauti. Kadangi Fondo lėšos intensyviau buvo pradėtos naudoti tik nuo 2002 metų, tai galima nustatyti šių paraiškų pobūdį ir pareiškėjus. Realiai tik eksploatavimo nutraukimo programos priemonių plano vykdytojai turėjo teisę teikti paraiškas Fondo finansavimui gauti. Pagrindiniai techninių - aplinkosauginių priemonių vykdytojai yra Ignalinos atominė elektrinė, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra, AB Lietuvos elektrinė, AB Lietuvos dujos, Ignalinos AE regiono plėtros agentūra bei taryba, Visagino, Ignalinos savivaldybės, Visagino verslo inkubatorius, Visagino psichologinė tarnyba, Ignalinos darbo birža ir kt.

Techninės priemonės dažniausiai yra kaip bendrafinansavimas tarptautinių projektų. Iš apklausų matyti, jog Fondo lėšos buvo labai efektyviai naudojamos, ypač tais atvejais, kai reikėjo parengti didelių projektų infrastruktūrą- žemės parengimą, komunikacijas, kelius, geležinkelio linijas, t.t. [12] Fondas taip pat labai efektyviai išnaudotas tam, jog jis galėjo būti panaudotas tuo atveju, kai reikėjo buferinių lėšų, t.y. reikėjo sustabdyti pirmąjį bloką, laikantis Stojimo sutarties reikalavimų, tačiau biurokratinės procedūros neleido Europos Sąjungos pinigų turėti reikiamu laiku. Kaip pavyzdys tai gali būti Pirmo bloko saugaus eksploatavimo projektas ir pasirengimas eksploatavimo nutraukimui. Taip pat yra pradėta finansuoti Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomų užimtumo ir socialinių garantijų įstatymo [13] įgyvendinimas. Tai sušvelnina socialinę padėtį regione.

Tačiau Valstybės kontrolės ataskaita parodo, jog Fondas dabar naudojamas žymiai intensyviau, todėl reikalinga apsibrėžti labai aiškias procedūras, kaip šį Fondą administruoti, kad jo panaudojimas nesukeltų jokių abejonių.

Šiuo metu priimta ir Ūkio ministro patvirtinta paraiškos forma yra grynai finansinė ir praktiškai netalpina jokios informacijos apie projekto kiekybinius rodiklius. Taip pat ir ataskaita yra tik finansinė, neatspindinti realiai pasiektų rezultatų, tarpusavio ryšio tarp atskirų projektų ir neatspindi ar projektas realiai yra naudingas, įgyvendinant Eksploatavimo nutraukimo programos priemonių planą.

Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo programos finansavimas iš keleto šaltinių- Tarptautinio fondo, Ignalinos programos, Fondo turi turėti aiškų modelį, įteisintą teisės aktuose ir būti viena iš sudėtinių šio modelio dalių. Prioritetai turi būti suteikiami Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo techniniams projektams finansuoti. Kaip pirmo prioriteto projektus -

projektus, kurie susiję su Ignalinos programos finansuojamų projektų infrastruktūros parengimo projektais ir eksploataavimo nutraukimo projektais, finansuojamą per specialiąją Ūkio ministerijos programą, kaip bendrojo finansavimo lėšos. Visų projektų tinkamumą finansuoti aprašo studijoje pateikti projektų ekonominio vertinimo metodai.

Manome, kad siūloma schema - PHARE projektų valdymo praktika [14] - galėtų būti naudinga priimant tinkamą projekto (priemonės) kokybinio valdymo ir kontrolės mechanizmams sukurti ir Priede 1 pateikiame paraiškos finansavimui gauti formą, kurioje išsamiai yra paaiškinta (Projekto ciklo valdymo pagrindu), kaip projektas turi būti modeliuojamas ir kaip po to kontroliuojami jo įgyvendinimo terminai ir rezultatai.

## **4. Projektų ciklo etapai**

### **4.1 Viešosios politikos ciklo etapai**

Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimo programos priemonės (toliau Eksploataavimo nutraukimo programa) yra stambesni uždaviniai nei vienas projektas, tačiau taip pat turi laikytis tų pačių viešosios politikos įgyvendinimo gairių - tikslingumo, apibrėžties laike, rezultatų patikrinimo ir kitų viešosios politikos programų įgyvendinimo kriterijų.

Šiame darbe pateikiamas modelis, kuriame Programos priemonės turi būti maksimaliai traktuojamos kaip projektai.

### **4.2 Projektas ir projektų ciklas**

#### **4.2.1 Projektas ir projekto kintamieji**

Projektai rengiami ir įgyvendinami vykdant Eksploataavimo nutraukimo programą. Projektas gali būti apibrėžiamas kaip vykdytojui patikėta veiksmų seka su tikslu tvarkaraščiu ir biudžetu. Tačiau ne kiekvienas tikslingas procesas gali būti laikomas projektu, nes projektas turi turėti šiuos pagrindinius kintamuosius: trukmę, išteklius bei apimtį.

**Trukmė:** kiekvienas projektas turi pradžios ir pabaigos terminus arba ribotą laiką, per kurį turi būti įgyvendinta projekto veikla ir pasiekti projekto rezultatai;

**Ištekliai:** tiek žmogiškieji, tiek materialieji projekto ištekliai yra įvertinami pinigais ir

sudaro projekto biudžetą;

**Projekto apimtis:** projekto veiklų, kurias reikia įgyvendinti, kad būtų pasiekti projekto rezultatai ir uždaviniai, visuma.

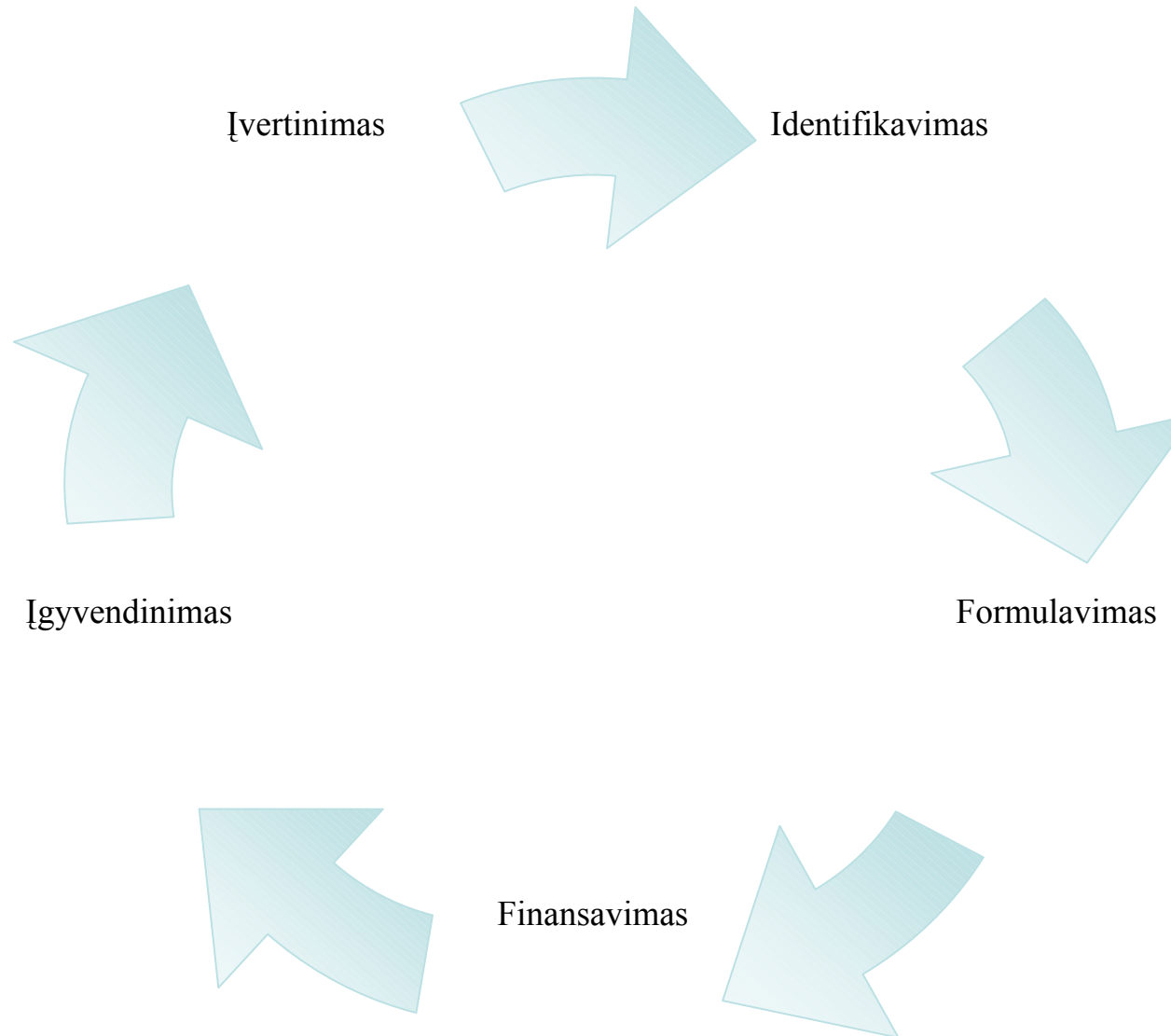
Vieno kintamojo pasikeitimai paprastai turi įtakos kitiems dviem kintamiesiems, pagaliau ir visam projektui. Pvz., sutrumpėjusi projekto trukmė reikalauja padidinti žmogiškuosius išteklius ir/arba sumažinti projekto apimtį. Padidėjusi projekto apimtis reikalauja padidinti žmogiškuosius išteklius ir/arba projekto įgyvendinimo trukmę.

#### 4.2.2. Projekto ciklas ir jo sudėtinės dalys

Projekto veiksmus galima suskirstyti į tris pagrindines dalis: **strateginį planavimą, įgyvendinimą ir įvertinimą**. Šios dalys sudaro projekto ciklą. Projekto ciklas leidžia parengti projektus struktūruotu būdu bei konsultuojantis su atitinkamomis suinteresuotomis grupėmis. Kadangi projekto ciklo dalys yra progresyvinės, nepasibaigus vienai daliai negali prasidėti kita dalis.

Kai kurias projekto ciklo dalis galima suskirstyti į smulkesnius projekto ciklo etapus. Strateginio planavimo dalis susideda iš **programavimo, identifikavimo, formulavimo ir finansavimo**. Strateginio planavimo dalies pabaigoje parengtam projektui yra skiriamas finansavimas. Įgyvendinimo dalis susideda iš **pasirengimo** ir paties **įgyvendinimo**. Įgyvendinimas pasibaigia įvykūžius bei atsiskaičius už visą projekto veiklą.

### 4.2.3 Projekto ciklo etapai



1. Pav. Projekto ciklo etapai

1. **Identifikavimas**, kurio metu paraiškos teikėjas pagal programos aprašymą nustato

projekto uždavinius ir apimtį (žr. 5 skyrių apie projektų identifikavimą);

2. **Formulavimas**, kurio metu pagal nustatytą projekto apimtį ir uždavinius yra rengiamas projekto aprašymas (žr. 6 skyrių apie projektų formulavimą). Formulavimas prasideda nuo loginės struktūros matricos (žr. 6.1.1 dalį apie projekto loginės struktūros matricą), vėliau rengiamas veiklos tvarkaraštis (žr. 6.2 dalį apie veiklos tvarkaraščio rengimą), biudžetas (žr. 6.3 dalį apie biudžetą) bei nustatomi projekto padariniai (žr. 6.4 dalį apie projekto padarinius ir jų vertinimą);

3. **Finansavimas**, kurio metu įvertinami paraiškų teikėjų projektai ir priimamas sprendimas dėl projektų finansavimo (žr. 7.1 skyrių apie paraiškų Fondo subsidijoms vertinimą);

4. **Įgyvendinimas**, kurio metu įgyvendinamas patvirtintas projektas (žr. 8.1 dalį apie projekto apimties valdymą projekto įgyvendinimo metu). Be to, įgyvendinant projektą galima subsidijos viduje konkurso būdu pirkti paslaugas, įrangą ir darbus (žr. 8.2 dalį apie viešųjų pirkimų tvarkaraščio valdymą, paslaugų ir įrangos pirkimą). Pagaliau įgyvendinant projektą yra atsiskaitoma už jo įgyvendinimą (žr. 9.1 dalį apie projekto priežiūrą ir atsiskaitymą).

5. **Įvertinimą**, kurio metu yra įvertinamas projekto įgyvendinimas (žr. 9.2 dalį apie projekto įvertinimą)

## **5. Projektų identifikavimas**

### **5.1 Du pagrindiniai projekto identifikavimo būdai**

Projektai turi būti identifikuojami pagal Eksploatavimo nutraukimo programos priemonių planą, patvirtintą einamiems metams Ūkio ministro, paraiškų teikimo taisyklės, Galutinį eksploatavimo nutraukimo planą, Pirmos fazės projektą, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo strategiją, Ignalinos AE Regiono plėtros planą, kitus dokumentus, pagrindžiančius projekto ryšį su Eksploatavimo nutraukimu ir Lietuvos energetikos ūkio energijos tiekimo stabilumo užtikrinimu. Visų pirma, prieš pradėdant projekto identifikavimą paraiškos teikėjas turi išnagrinėti visus subsidijų teikimo dokumentus: Fondo įstatymą, Fondo nuostatus, Paraiškų teikimo taisyklės, paraiškų vertinimo taisyklės, subsidijų skyrimo taisyklės ir kitus susijusius dokumentus.

Jei projektas pilnai atitinka projekto apibrėžimą, t.y. aiškūs visi projekto funkciniai parametrai: trukmė, ištekliai bei apimtis, tai jis parengiamas, kaip baigtinis projektas. Jei

Projektas yra skirtas Ignalinos AE eksploatacinėms išlaidoms, susijusioms su eksploataavimo nutraukimu, finansuoti, tai jo trukmė turėtų sutapti su kalendoriniais metais, o veiklos, su pareiginėse instrukcijose numatytomis veiklomis. Finansavimas turėtų remtis darbo laiko apskaitos tvarkaraščiais ir įkainiais, kuriuos yra patvirtinusi IAE vadovybė.

Tačiau taikant bet kurį būdą projekto identifikavimui reikia vadovautis Eksploataavimo nutraukimo programos subsidijų programos reikalavimais, pvz.:

- Eksploataavimo nutraukimo programos uždaviniais, finansuojamomis kryptimis bei finansuojamų veiklų ( Fondo įstatymas, nuostatai) tipais;
- reikalavimais projekto vykdymo vietai (pvz., socialinio tipo projektai gali būti finansuojami tik Ignalinos AE regiono teritorijoje);
- reikalavimais projekto trukmei (pvz., kad projektas turi būti įgyvendintas iki nustatyto termino);
- reikalavimais projekto partneriams (pvz., kad projektas turėtų mažiausiai du partnerius iš kitų įmonių, turinčių patirtį nurodytoje su eksploataavimo nutraukimo susijusioje veikloje);
- minimalius ir maksimalius finansavimo dydžius projektui įgyvendinti bei finansuojamus tiesioginius ir netiesioginius kaštus (žr. 6.3 dalį apie biudžetą);
- specifiniai reikalavimai, kuriuos gali išdėstyti branduolinės saugos reguliatoriai (VATESI, RSC).

## **5.2 Projekto identifikavimo etapai pagal sudėtingesnę būdą**

Jeigu Eksploataavimo nutraukimo priemonė yra nekonkreči (Pvz.: Skatinti verslo plėtrą regione), identifikuojant projektą pagal sudėtingesnę būdą naudojami du identifikavimo etapai: problemų analizė bei uždavinių nustatymas ir pasirinkimas.

### **5.2.1 Problemų analizė**

Projektai turi spręsti kažkokią naudą gavėjų problemas. Todėl projekto identifikavimas turi prasidėti nuo problemų analizės, kad būtų galima suprasti tikras naudą gavėjų problemas ir surasti galimus problemų sprendimus.

Problemų analizės metu išvardijamos visos pagrindinės esamos padėties problemos bei nustatomi „priežasties ir padarinio“ ryšiai tarp atskirų problemų. Tai apima šiuos smulkesnius

žingsnius:

- 1) suinteresuotų grupių analizę,
- 2) svarbiausių problemų išvardijimą,
- 3) problemų medžio sukūrimą.

#### *(1) Suinteresuotų grupių analizė*

Suinteresuotos grupės yra įvairios piliečių grupės ir organizacijos, kurias teigiamai arba neigiamai veiks projekto rezultatai. Kadangi skirtingos suinteresuotos grupės gali skirtingai suprasti problemas, reikia jas įtraukti į problemų analizės žingsnį. Atliekant suinteresuotų grupių analizę yra nustatomi tam tikrų suinteresuotų grupių interesai ir problemos.

Suinteresuotų grupių dalyvavimas analizuojant problemas leidžia geriau suprasti grupių poreikius, išvengti jų pasipriešinimo projektui, sukurti projekto „nuosavybės“ jausmą bei padidinti projekto tęstinumą. Jeigu nėra galimybės atlikti suinteresuotų grupių analizės, būtina įtraukti suinteresuotas grupes į kitą žingsnį.

#### *(2) Svarbiausių problemų išvardijimas*

Atlikus suinteresuotų grupių analizę prasideda problemų išvardijimo žingsnis. Dažniausiai problemos analizuojamos seminario metu, taikant „minčių lietaus“ metodą. Dalyvauja visos pagrindinės suinteresuotos grupės. Čia galima parekomenduoti, kad vietoje seminarų galima būtų panaudoti Komisiją Nacionalinės energetikos strategijos nuostatų, susijusių su Ignalinos atominė elektrine, įgyvendinimui koordinuoti, kurios posėdžių metu galima išanalizuoti Eksploatavimo nutraukimo problemų iškėlimą ir jų sprendimui naudoti Eksploatavimo nutraukimo programos priemonių plano svarstymą

Galima analizuoti problemas skirtingais lygiais. Viena vertus, problemas galima analizuoti nacionaliniu (makro) lygiu, tačiau šiuo atveju problemų bus daug, jos bus bendros ir sudėtingos. Antra vertus, problemas galima analizuoti Ignalinos AE ar Ignalinos AE regiono lygiu- tada problemų bus mažiau ir jos bus paprastesnės ir konkretesnės.

Problemų analizės pradžioje išvardijamos svarbiausios tam tikro sektoriaus arba vietovės problemos. Galima išskirti du pagrindinius pavojus analizuojant problemas. Pirma, problemos kartais apibrėžiamos nepakankamai konkrečiai ir aiškiai, todėl neviseškai suprantama problemos

esmė ir jos priežastys. Pvz., „blogas susisiekimasis su Ignalinos AE regionu“ problemos esmė ir priežastys nėra visiškai aiškios, tačiau galima numanyti, kad pagrindinė šios problemos priežastis gali būti bloga plentų ar geležinkelio būklė. Rekomenduojama problemas apibrėžti pakankamai konkrečiai ir aiškiai, tačiau tai gali būti sunkiai pasiekama analizuojant problemas makro lygiu.

Antra, kartais problemomis įvardijami nesami sprendimai, kurie apibrėžia ne esamos padėties problemas, o trokštamos situacijos stoką. Pvz., „parengto personalo stokos“ problema neapibrėžia esamos padėties. Todėl kyla pavojus, kad projekte bus sprendžiama ne esamos padėties problema (pvz., esamo personalo „nepakankamų žinių ir įgūdžių“ problema), o nesamo sprendimo problema. Todėl reikia labai atidžiai vertinti problemas, kurios prasideda žodžiais „stoka“ arba „trūkumas“.

### *(3) Problemų medžio sukūrimas*

Problemų medis yra hierarchinis problemų pavaizdavimas su aiškiais „priežasties ir padarinio“ ryšiais tarp atskirų problemų. Problemų medis padedamas kurti pasirenkant vieną bendrą problemą (pvz., „mažo užsienio turistų skaičiaus Ignalinos AE regione“ problema) ir pagal ją nustatant ryšius tarp jos ir kitų problemų taip:

- jeigu problema yra priežastis, ji yra „žemesnio lygio“ problema ir pavaizduojama pasirinktos problemos apačioje;
- jeigu problema yra padarinys, ji yra „aukštesnio lygio“ problema ir pavaizduojama virš pasirinktos problemos;
- jeigu problema nėra nei priežastis, nei padarinys, ji pavaizduojama tame pačiame lygyje.

Pvz., pradžioje pasirinkus „mažo užsienio turistų skaičiaus“ problemą, jos padarinys yra „nevisiškai panaudoto turizmo potencialo“ problema, viena iš jos priežasčių yra „nepakankamai išplėtotos kaimo turizmo infrastruktūros“ problema, o „mažo užsienio turistų skaičiaus“ problema pavaizduojama tame pačiame lygyje, nes ji nėra nei priežastis, nei padarinys.

Vėliau atitinkamai nustatomas kitų anksčiau nustatytų problemų ryšys su problemų medyje jau pavaizduotomis problemomis. Dažnai kelios „žemesnio lygio“ problemos gali būti vienos „aukštesnio lygio“ problemos priežastimis.

Pilnas problemų medis pavaizduoja esamos padėties problemų hierarchiją su „priežasties ir padarinio“ ryšiais tarp visų problemų. Sukūrus pilną problemų medį yra įvardijama pagrindinė

problema, kurią bus bandoma išspręsti projekto metu.

### 5.2.2 Uždavinių nustatymas ir pasirinkimas

Jeigu problemų analizė pavaizduoja esamos padėties neigiamus aspektus, tai uždavinių analizė trokštamos būsimos padėties teigiamus aspektus. Uždaviniai yra nustatomi reformuluojant problemas.

#### 1. lentelė. Problemų reformulavimas į uždavinius

Problemos		Uždaviniai
Mažas užsienio turistų skaičius	...	Padidinti užsienio turistų skaičių
Žemas turizmo paslaugų lygis		Pakelti turizmo paslaugų lygį

Problemų medžio „priežasties ir padarinio“ ryšiai uždavinių medyje pavirsta „priemonių ir rezultatų“ ryšiais. Pvz., jeigu „žemo turizmo paslaugų lygio“ problema yra viena „mažo užsienio turistų skaičiaus“ problemos priežastis, tai viena iš priemonių „užsienio turistų skaičiui padidinti“ bus „turizmo paslaugų lygio pakėlimas“. Be to, pagrindinė problemų medžio problema uždavinių medyje tampa pagrindiniu uždaviniu.

Tačiau egzistuoja vadinamosios objektyvios problemos, kuriomis remiantis negalima suformuluoti uždavinio. Pvz., mažos Lietuvos turizmo rinkos problema negali turėti uždavinio, nes nėra priemonių Lietuvos turizmo rinkai išplėsti (kaimyninių šalių užkariavimas nėra įmanomas). Todėl tokios problemos gali būti neįtrauktos į uždavinių medį.

Vienas projektas negali išspręsti visų problemų medžio problemų ir pasiekti visų uždavinių medžio uždavinių, todėl reikia pasirinkti svarbiausius uždavinius, kuriuos galima įgyvendinti. Prieš pasirenkant svarbiausius uždavinius, būtina sugrupuoti panašius uždavinius. Uždavinių grupės parodo alternatyvias projekto įgyvendinimo galimybes.

Projekto uždavinių grupę iš kelių alternatyvių uždavinių grupių galima pasirinkti pagal:

- pagrindinę problemą ir uždavinį, kurios buvo įvardytos kuriant problemų ir uždavinių medžius;
- išorinio pobūdžio programos apribojimus prioritetams, finansuojamoms kryptims (pvz., programa gali nefinansuoti visų uždavinių įgyvendinimo);

o vidinio pobūdžio paraiškos teikėjo apribojimus (pvz., paraiškos teikėjo patirtis ir ištekliai gali neleisti jam siekti tam tikrų uždavinių).

Pagal šiuos ir kitus veiksnius nustatoma, kuri uždavinių grupė pateks į projektą, o kuri nepateks. Pasirinkus vieną uždavinių grupę, prasideda projekto formulavimo etapas pagal loginės struktūros pagrindo metodą (žr. 6.1.1 dalį). Nustatomi projekto **bendrieji ilgo laikotarpio tikslai**, kurie apibrėžia projekto ilgo laikotarpio (5-10 metų) tikslus naudos gavėjams ar kitoms grupėms, bei **vidutinio laikotarpio uždaviniai**, kurie apibrėžia projekto konkrečią naudą per trumpą laikotarpį (1-3 metus).

### **5.3 Projekto identifikavimo žingsniai pagal paprastesnį būdą**

#### *1) Uždavinių ir finansavimo krypties pasirinkimas*

Identifikuojant projektą pagal paprastesnį būdą nereikia atlikti problemų analizės, t.y. sudaryti problemų medžio, bei nereikia nustatyti ir pasirinkti uždavinių - uždavinių medžio, nes programos uždaviniai, finansuojamos kryptys ir netgi naudos gavėjai yra išvardijami Eksploatavimo nutraukimo programos aprašyme.

Tačiau šiuo būdu identifikuojant projektą labai svarbu pasirinkti tinkamą projekto apimtį. Projekto apimties planavimas leidžia nustatyti, kurie programos uždaviniai ir finansavimo kryptys bus įtrauktos į projektą, o kurie nebus.

Projektas turi atitikti programos bendruosius ir būtinai dalį specifinių uždavinių bei dalį finansuojamų krypčių. Todėl identifikuojant projektą paraiškos teikėjas iš programos uždavinių ir finansuojamų krypčių sąrašo gali pasirinkti vieną ar kelis uždavinius ir finansavimo kryptis. Pvz., paraiškos teikėjas, Ignalinos AE regiono plėtros agentūra, pagal Eksploatavimo nutraukimo programos priemonę „Skatinti IAE regiono smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą“ pasirinko kokybės standartų diegimo kryptį, kuri prisidės prie verslo įmonių internacionalizacijos ir konkurencingumo uždavinių pasiekimo.

#### *2) Finansuojamų veiklų tipų pasirinkimas*

Kartais subsidijų dokumentuose yra nurodomi finansuojamų veiklų tipai, kurie detalizuoja programos finansuojamų veiklų kryptis. Tuo atveju identifikuodamas projektą paraiškos teikėjas

turi pasirinkti projektui tinkamus veiklų tipus. Tačiau gairėse paraiškų teikėjams yra pateikiami pagrindiniai finansuojamų veiklų tipai, o ne galutinis finansuojamų veiklų sąrašas. Todėl paraiškų teikėjai gali į savo projektus įtraukti papildomas veiklas, kurios reikalingos projekto uždaviniams įgyvendinti. Pvz., paraiškos teikėjas iš gairėse paraiškų teikėjams nurodytų finansuojamų veiklų tipų savo projektui pasirenko visus veiklų tipus.

### *3) Tikslinės grupės, tiesioginių ir netiesioginių naudos gavėjų nustatymas*

Tikslinės grupės dažniausiai yra išvardytos programos aprašyme arba gairėse paraiškų teikėjams. Šiuose subsidijų dokumentuose gali būti nurodytos bendros tikslinės grupės (pvz., regiono verslo įmonės) arba specifinės tikslinės grupės (pvz., Ignalinos AE, VATESI, ir .t.t )

Tačiau identifikuojant projektus galima pasirinkti detalesnes tikslines grupes, pvz., regiono verslo įmonės be kokybės standartų. Tačiau projekto paaiškinime reikia nurodyti tikslinių grupių pasirinkimo priežastis bei projekto tinkamumą tikslinėms grupėms (pvz., kokybės standartai prisidės prie verslo įmonių gaminamų produktų konkurencingumo vidaus ir užsienio rinkose).

Pagaliau reikia išvardyti tiesioginius (pvz., konkrečias įmones A, B ir C, jeigu įmanoma) ir, jeigu reikalinga, pagrindinius netiesioginius naudos gavėjus. Tiesioginiai naudos gavėjai dažniausiai priklauso tikslinei grupei ir gauna įvairaus pobūdžio naudą (tiek paslaugas, tiek įrangą), sukurtą projekto dėka (pvz., įmonės, kuriose buvo įdiegta kokybės valdymo sistema).

Tačiau kai kurie asmenys ar verslo įmonės gali būti naudos gavėjais nebūtinai priklausydami tikslinei grupei. Netiesioginis naudos gavėjas gauna naudą per tiesioginius gavėjus (pvz., įmonės, kurios naudojami projekto rezultatais, pačios nedalyvaudamos projekte).

## 6. Projektų formulavimas

### 6.1 Projekto loginės struktūros matrica

#### 6.1.1 Loginės struktūros metodas

Loginės struktūros analizės metodas buvo sukurtas 6-ojo dešimtmečio pradžioje USAID programai. Tai projekto (arba programos) rengimo ir valdymo metodas, kuris padeda:

- parengti nuoseklų ir realų projektą;
- efektyviai jį valdyti;
- atlikti projekto priežiūrą bei įvertinti rezultatus.

Loginės struktūros metodas neturi būti suprantamas kaip loginės struktūros matricos eilučių ir skilčių pildymo užduotis, kurią galima atlikti parengus projekto aprašymą. Loginės struktūros metodą rekomenduojama taikyti tolesniam projekto formulavimui dalyvaujant suinteresuotoms grupėms projekto identifikavimo etapo metu, pasirinkus projekto apimtį (uždavinius ir rezultatus) pagal 5 skyriuje aptartus du pagrindinius projekto identifikavimo būdus.

Pagrindinis metodo elementas yra loginės struktūros matrica - iš keturių skilčių ir keturių eilučių susidedanti lentelė, į kurią surašomi visi svarbiausi projekto komponentai. Matricoje hierarchiškai išdėstomi ryšiai tarp **indėlių ir rezultatų**, tarp **rezultatų ir specifinių uždavinių** bei tarp **uždavinių ir ilgalaikių** programos ar projekto **tikslų**. Projekto rengėjai turi nurodyti kiekvieno lygio tikslų, uždavinių ar rezultatų **pasiekimų rodiklius** bei paaiškinti, kaip šie rodikliai turėtų būti apskaičiuoti ar įvertinti. Kiekviename matricos lygyje nurodomos **prielaidos**, svarbios siekiant užsibrėžtų uždavinių. Tinkamai užpildyta matrica – 1 - 2 puslapių santrauka, kurioje sutalpinta visa esminė projekto informacija.

Keturiose projekto loginės struktūros matricos skiltyse:

- nurodomi pagrindiniai priežasties ir padarinio ryšiai tarp projekto uždavinių įvairiais lygiais (veiklos pagrindimas);
- pateikiami tikslūs kiekvieno svarbaus uždavinio veiklos apibrėžimai bei uždaviniai (pasiekimų rodikliai);
- nurodomi duomenų šaltiniai, kuriuose galima rasti informacijos, reikalingos projekto rezultatams įvertinti (informacijos šaltiniai);
- pateikiamas aiškus projekto "ribų" apibrėžimas, atsižvelgiant į kitus svarbius veiksnius (prielaidos )

## 6.1.2 Projekto loginės struktūros matrica

2 lentelė. Projekto loginės struktūros matrica

Veiklos loginis pagrindimas	Objektyviai patikrinami pasiekimų rodikliai	Informacijos šaltiniai ir priemonės	Prielaidos
<i>Koks yra bendrasis tikslas(-ai), kurį pasiekti padės projektas?</i>	<i>Kokie yra pagrindiniai bendrojo tikslo pasiekimo rodikliai?</i>	<i>Kokiuose šaltiniuose galima rasti informacijos apie pasiekimų rodiklius?</i>	
<i>Kokie yra konkretūs projekto uždaviniai?</i>	<i>Kokie yra kiekybiniai ar kokybiniai rodikliai, rodantys, ar (ir iki kokio lygmens) yra įgyvendinti konkretūs projekto uždaviniai?</i>	<i>Kokie yra egzistuojantys arba galimi informacijos šaltiniai?</i>	<i>Kokie yra veiksniai ir aplinkybės, kurių projektas tiesiogiai nepaveikė, tačiau kurie turi reikšmės jo įgyvendinimui? Į kokius rizikos veiksnius reikia atsižvelgti?</i>
<i>Kokie numatomi konkretūs projekto rezultatai ir pasekmės? Kokius patobulinimus ir pokyčius lems projektas?</i>	<i>Kokie yra kiekybiniai ar kokybiniai rodikliai, rodantys, ar (ir iki kokio lygmens) yra pasiekti numatyti projekto rezultatai?</i>	<i>Kokie yra egzistuojantys arba galimi informacijos šaltiniai?</i>	<i>Kokių išorinių veiksnių ir aplinkybių reikia norint laiku pasiekti laukiamus rezultatus?</i>
<i>Kokia veikla ir kokia seka turi būti atlikta norint gauti laukiamus rezultatus?</i>	<i>Priemonės: Kokių priemonių reikia veiklai atlikti (pvz., žmogiškųjų išteklių, įrangos, mokymų, studijų, darbo priemonių ir kt.)?</i>	<i>Kokiuose šaltiniuose galima rasti informacijos apie projekto pažangą?</i>	<i>Kokių išankstinių aplinkybių reikia norint pradėti projektą? Kokios išorinės aplinkybės, kurioms projektas neturi tiesioginės įtakos, turi egzistuoti siekiant sėkmingai jį įgyvendinti?"</i>

## 1) Vertikali logika

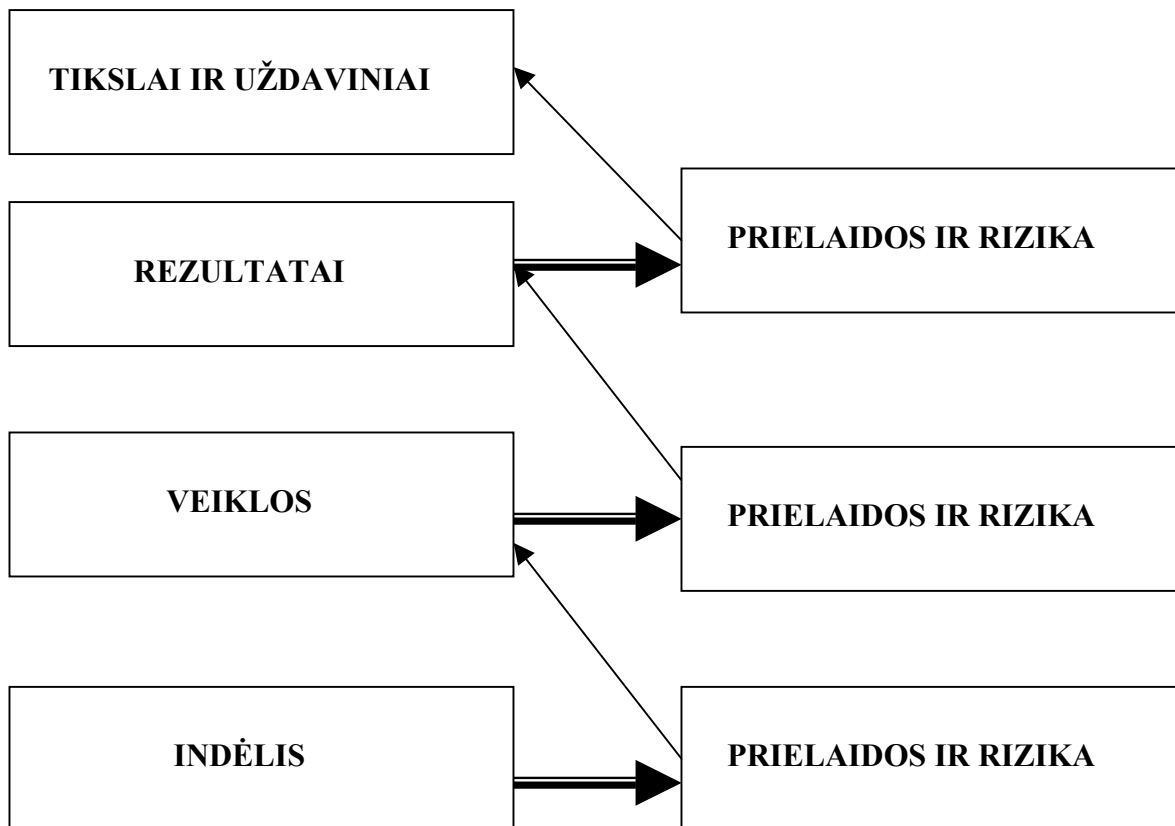
Loginės struktūros matrica turi vertikalią ir horizontalią logikas. Vertikali logika priežasties ir padarinio ryšiais susieja ilgalaikius tikslus ir specifinius uždavinius su rezultatu, indėlio ir veiklų sąveika. Kiekvienas aukščiau esantis langelis logiškai susijęs su žemiau esančiu ir atvirkščiai.

Žvelgiant iš viršaus į apačią, galima pastebėti tokią seką:

- norint įgyvendinti specifinius uždavinius, būtina pasiekti reikalingų rezultatų;
- norint gauti rezultatus, būtina įgyvendinti tam tikras veiklas;
- norint įgyvendinti veiklas, reikalingas atitinkamas indėlis.

Be to, vertikali logika nustato projekto prielaidas ir riziką, kurių nekontroliuoja projekto įgyvendintojas, ir susieja jas su pirmosios skilties elementais. Ketvirtosios skilties prielaidos ir rizika yra plačiau aptariamoms apačioje.

## 2. Pav. Matricos loginė sandara



**Prielaidos ir rizika** yra išoriniai veiksniai, turintys įtakos projekto įgyvendinimui. Prielaidomis galima vadinti šiuos apibūdinimus atitinkančius veiksniai:

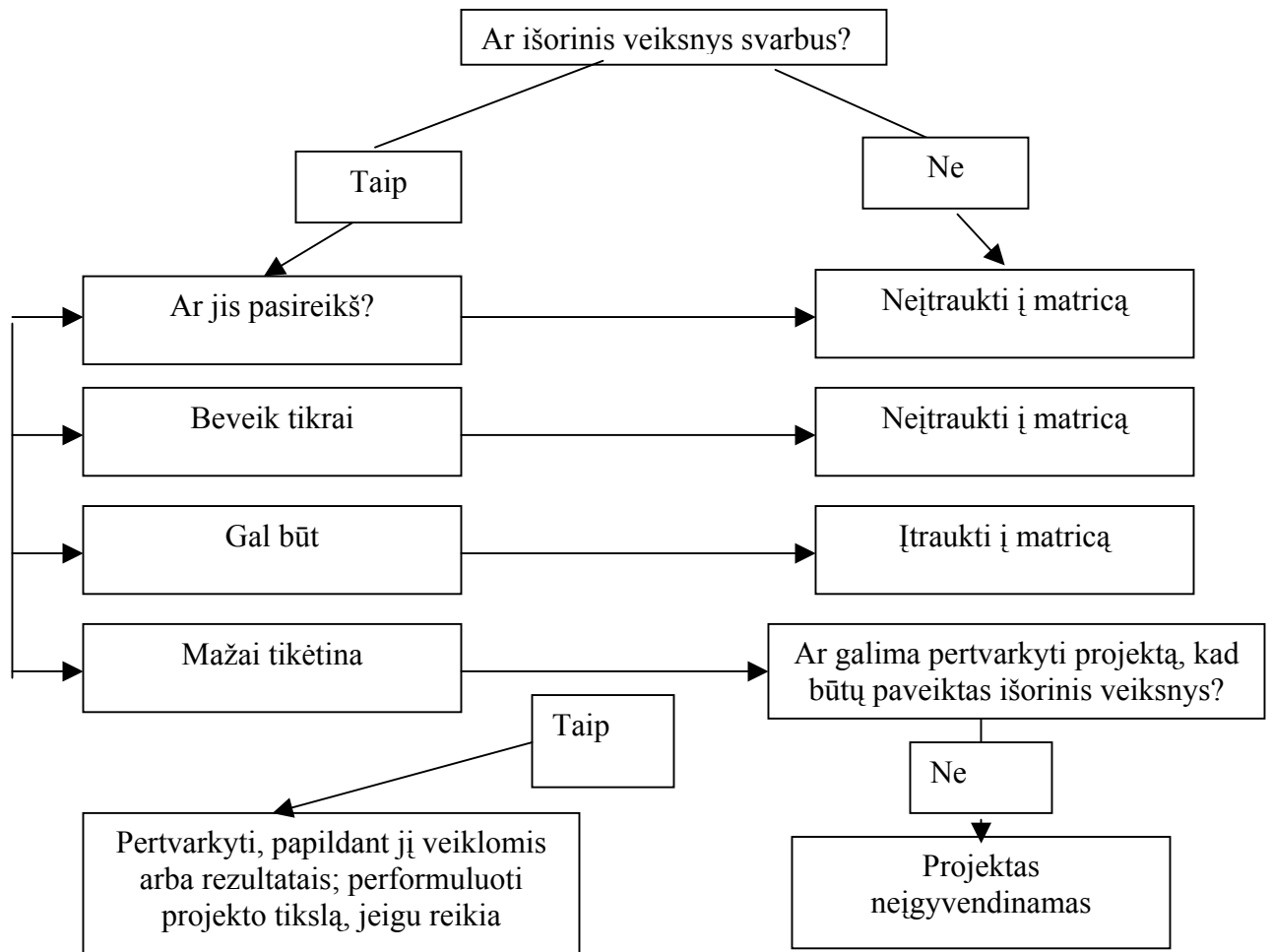
- išorinės projekto sąlygos, kurioms projekto veikla negali daryti įtakos;
- nuo jų labai priklauso sėkmingas projekto įgyvendinimas ir teigiamas projekto poveikis;
- tikimasi, kad prielaidos pasitvirtins, tačiau to garantuoti negalima.

Kartais prielaidos yra apibrėžiamos neigiamai ir formuluojamos kaip rizikos veiksniai

Paprastai prielaidos ir rizikos nurodomos kiekvienam loginės struktūros analizės elementui: ilgalaikiams arba bendriesiems tikslams, trumpo laikotarpio arba specifiniams uždaviniams, laukiamiems rezultatams ir veikloms.

Norint nuspręsti, kurias prielaidas reikia įtraukti į loginės struktūros matricą, galima įvertinti prielaidų poveikio lygį ir jų pasireiškimo galimybes. Tai galima atlikti pagal žemiau pateiktą algoritmą atsakant į šiuos klausimus:

- Ar išorinis veiksnys bus svarbus projekto sėkmei? Svarbius išorinius veiksniai reikia įtraukti į loginės struktūros matricą;
- Kokie yra išorinio veiksnio padariniai?
- Kokia išorinio veiksnio pasireiškimo tikimybė? Veiksniai, kurių pasireiškimas galimas, turi būti įtraukti į matricą kaip prielaidos. Jeigu galimi veiksniai nepasireiškia projekto įgyvendinimo metu, reikia taisyti projektą, kad jis nežlugtų. Veiksniai, kurių nesitikima, yra vadinami "žudančiomis" prielaidomis, dėl kurių reikia pertvarkyti arba atšaukti projektą.



Žemiau pateiktas konkretaus projekto aprašymas.

Projektas skirtas parengti paramos gavėjus rengti projektų dokumentus, supažindinti su projekto rengimo ir valdymo metodika bei projektų ciklu, supažindinti su Eksploatavimo nutraukimo programa, reikalavimais gauti finansavimą iš Fondo bei sustiprinti gebėjimus strateginio planavimo srityje bei administravimo srityje. Šio projekto vykdytojas ir ekspertų grupė atliks mokymo poreikių analizę, sudarys mokymo programas, parengs mokymo medžiagą bei surengs seminarus regioninių valdžios institucijų Ignalinos AE regione atstovams. Projekto vykdytojas taip pat teiks konkrečias konsultacijas projektų rengimo klausimais bei surengs mokomąją vizitą (vizitus) į vieną iš ES šalių. Projekto pabaigoje bus parengtas detalus praktinis projektų rengimo ir įgyvendinimo vadovas bei sukurta interneto svetainė, kurioje numatoma skelbti informaciją apie visas galimas eksploatavimo nutraukimo rėmimo programas ir konkursus bei informaciją ir patarimus projektų rengėjams ir vykdytojams.

Projektas turėtų prisidėti prie eksploataavimo nutraukimo programos vykdymo kokybės, skatintų projektų skaičiaus padidėjimą, projektų įgyvendinimo kokybės pagerėjimą. Projektas bus įgyvendintas 2007 m., jo trukmė 12 mėn. Projekto biudžetas - 300 000 Litų

### **6.1.3 Projekto išankstinės sąlygos**

Išankstinės sąlygos yra išoriniai įvykiai, sprendimai ir kiti veiksniai, kurių projektas tiesiogiai nekontroliuoja, tačiau kurie yra svarbūs projekto ar programos įgyvendinimui. Todėl dažnai išankstinės sąlygos turi būti atsakingų institucijų patenkintos prieš projekto pradžią. Labai dažnai pasitaiko bendrojo finansavimo išorinė sąlyga.

Dažnai išankstinės sąlygos nustatomos, kad programos lėšos būtų panaudojamos kiek galima efektyviau.

Galima išskirti tokias bendras išankstines sąlygas:

**Pasiekimai ir lėšų panaudojimo galimybės:** kasmet numatomos skirti paramos suma gali būti peržiūrima atsižvelgiant į pasiekimus ir panaudojimo galimybes - t.y. jei buvo nuolat vėluojama pasirašyti sutartis ir paskirstyti lėšas arba pasirodė, kad nesugebama laiku tų lėšų panaudoti.

**Įsipareigojimų laikymasis:** lėšos skiriamos programoms ir projektams, pagal kurias paramos gavėjai prisiima atitinkamus įsipareigojimus. Jei tokie įsipareigojimai neprisiimami arba jų nesilaikoma Fondo taryba gali nutraukti finansavimą arba ateityje jo nebeskirti.

Nustatant projektų išankstines sąlygas, būtina atsižvelgti į bendruosius reikalavimus ir konkretaus projekto specifiką.

## **6.2 Veiklos tvarkaraščio rengimas**

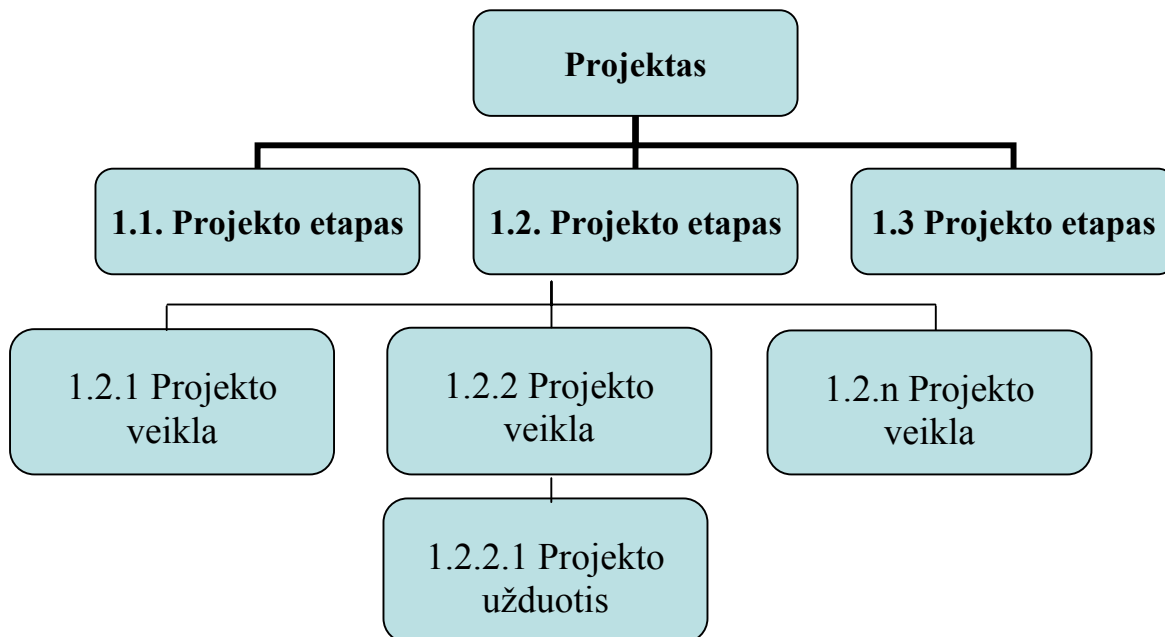
Veiklos tvarkaraštis (arba veiksmų planas) yra projekto veiklų pristatymo metodas, kuris nustato projekto veiklų loginę seką ir tarpusavio santykius. Pagal veiklos tvarkaraščius kiekvienos veiklos įgyvendinimui yra priskiriami žmogiškieji ištekliai.

### **6.2.1 Darbų suskirstymo schemos metodas**

Apsisprendus dėl projekto apimties (uždavinių ir rezultatų) pagal loginės struktūros

metodą pradedamas rengti veiklos tvarkaraštis - dažniausiai remiantis darbų suskirstymo schemas (DSS) metodu, kurio tikslas yra suskirstyti projektą į dalis. DSS užtikrina projekto nuoseklumą ir visapusiškumą bei leidžia išvengti pasikartojimo, nes planuojant projektą pagal DSS galima patikrinti visus projekto komponentus.

Projekto apimtį ir jo komponentus galima pavaizduoti remiantis DSS. Kadangi DSS yra hierarchinė struktūra, projekto apimtį geriausiai galima pateikti grafiškai "dėžutės" arba eilutės formomis.



**3. Pav. "Dėžutės" tipo darbų suskirstymo schema**

- 1. Projektas
  - 1.1. Projekto etapas
    - 1.1.1. Veikla
      - 1.1.1.1. Užduotis
  - 1.2. Projekto etapas
    - 1.2.1. Veikla
      - 1.2.1.1. Užduotis

**4 pav. Eilutės tipo darbų suskirstymo schema**

DSS lygių skaičius priklauso nuo projekto komponentų. Pateiktose DSS nurodyti šie projekto komponentai:

- projektas;
- projekto etapas;
- projekto veikla;
- projekto užduotis.

Dažniausiai pakanka 3-5 lygių, kad būtų pasiektas norimas planavimo ir kontrolės lygis, tačiau kiekvienam subprojektui arba projekto etapui galima parengti atskirus DSS.

Kitas DSS privalumas yra numeravimo ir kodavimo sistema, kuri leidžia tarpusavyje susieti visus projekto komponentus. Vieninga projekto komponentų numeravimo ir kodavimo sistema padeda atsiskaitymuose ir sąskaityboje. Viršuje esančiuose paveikslėliuose yra pavaizduota numeravimo sistema naudojant keturių lygių skaičius.

### **6.2.2 Veiklos tvarkaraščio rengimo žingsniai**

Veiklos tvarkaraštis gali būti rengiamas pagal šiuos pagrindinius žingsnius.

#### *1) Išvardyti pagrindines veiklas*

Apsisprendus dėl projekto apimties (uždavinių ir rezultatų) reikia išvardyti pagrindines veiklas, reikalingas projekto veiklos tvarkaraščiui rengti. Jeigu projektas buvo formuluojamas pagal loginės struktūros metodą, pagrindines veiklas galima rasti loginės struktūros matricos lentelėje. Projekto veiklos turi būti suderintos su programos arba gairių paraiškų teikėjams dokumentuose pateiktais finansuojamų veiklų tipais.

#### *2) Suskirstyti pagrindines veiklas į projekto etapus bei subprojektus*

Projektą galima suskirstyti į skirtingus etapus, skirtingiems etapams priskirti skirtingas veiklas pagal DSS.

Pvz., projekto veiklos bus suskirstytos į tris projekto etapus - Nr. 1 "Mokymo poreikių analizė", Nr. 2 "Mokymo programos parengimas" ir Nr. 3 "Mokymo programos įgyvendinimas" (žr. Gantto lentelę 6.2.3 skyriuje).

Be to, didelius ir sudėtingus projektus galima padalyti į subprojektus. Taip galima perduoti atsakomybę už subprojektų valdymą konsorciumo dalyviams. Rekomenduojama projektą suskirstyti į subprojektus, jeigu projektas atitinka vieną ar visas sąlygas:

- projektas yra labai didelis ir detalus (pvz., apima daugiau nei 50 veiklų), tam tikros projekto veiklos susijusios tarpusavyje ir įgyvendinamos per keletą etapų;
- egzistuoja kelios projekto tikslinės grupės ir projektas yra įgyvendinamas skirtingose vietovėse;
- paramos gavėjas yra konsorciumas, sudarytas iš skirtingų institucijų (skirtingi konsorciumo nariai gali autonomiškai įgyvendinti skirtingus subprojektus).

### *3) Suskirstyti pagrindines veiklas į smulkesnes užduotis*

Veiklos gali būti suskirstomos į smulkesnes užduotis siekiant kontroliuoti, kaip jos vykdomos. Kiekvienos smulkesnės užduoties įvykdymas gali būti pavestas tam tikram asmeniui. Nerekomenduojama labai detalai suskirstyti veiklų - geriausia išskirti tiek smulkesnių užduočių, kiek projekto vadovas bus pajėgus kontroliuoti, o veiklos vykdytojas - suprasti veiklos apimtį. Dažniausiai veiklos yra suskirstomos į smulkesnes užduotis esant didelei rizikai ir abejonei. Toks suskaidymas leidžia sukaupti daugiau informacijos ir sumažinti riziką.

### *4) Veiklų sekos, tarpusavio priklausomybės ir apribojimų nustatymas*

Veiklas suskirsčius į etapus bei suskirsčius pagrindines veiklas į smulkesnes užduotis, reikia susieti veiklas pagal jų:

- seką - kokia veiklų įgyvendinimo seka?
- tarpusavio priklausomybę - kaip viena veikla priklauso nuo kitos veiklos pradžios ir pabaigos?

Egzistuoja keletas veiklų tarpusavio santykio tipų. Dažniausiai viena veikla negali prasidėti tol, kol nepasibaigia kita veikla. Tačiau kai kurios veiklos gali būti vykdomos tuo pačiu metu.

Tam tikri išoriniai įvykiai gali turėti įtakos projekto įgyvendinimui (pvz., negalima pradėti mokymo, kol nėra patvirtinta mokymo programa). Kad būtų galima sekti šių išankstinių sąlygų įvykdymą, jas galima pažymėti kaip taisykles (žr. žingsnį Nr. 6). Būtina numatyti realias

išankstinių sąlygų įvykdymo datas.

*Pvz., projekto etapas Nr. 2 "Mokymo programos parengimas" neprasidės tol, kol nebus užbaigtas etapas Nr. 1 "Mokymo poreikių analizė", o etapo Nr. 1 veiklos Nr. 1.2 "Apklausa" neprasidės tol, kol nebus užbaigta veikla Nr. 1.1 "Klausimyno parengimas".*

#### *5) Nustatyti projekto veiklų įgyvendinimo pradžios ir pabaigos datas*

Pagal tam tikrų veiklų užduočių trukmę reikia nustatyti projekto veiklų (o po to atitinkamai ir etapų) įvykdymo trukmę, nurodyti preliminarias veiklų pradžios ir pabaigos datas. Siekiant numatyti realią tam tikrų veiklų trukmę, galima konsultuotis su patyrusiais ir techninių žinių turinčiais asmenimis.

Neteisingai trukmė įvertinama, pvz., per mažai laiko skiriama kuriems nors projekto komponentams įvykdyti, dažniausiai dėl:

- esminių projekto veiklų ar užduočių praleidimo;
- nepakankamai įvertintos veiklų tarpusavio priklausomybės;
- išteklių persidengimo (pvz., tas pats dėstytojas ar mokymo patalpos paskirtos dviem seminarams tuo pačiu metu);
- noro nustebinti žadant greitus rezultatus.

*Pvz., projekto etapo Nr. 1 veiklos Nr. 1.2 "Apklausa" trukmė bus 2 savaitės, jos numatoma pradžios data yra sausio 9 d.*

#### *6) Nustatyti projekto rengimo gaires*

Veiklas galima pažymėti kaip gaires. Projekto gairė yra trukmės neturinti (0 dienų) veikla, skirta projekto valdymui ir kontrolei. Gairėmis išskiriami pagrindiniai projekto įvykiai, pagal kuriuos vertinami projekto tikslai ar pažanga. Paprasčiausia gairė yra svarbiausių projekto komponentų įvykdymo data.

*Pvz., mokymo poreikių analizės paskelbimas (projekto etapo Nr. 1 veikla Nr. 1.4).*

#### *7) Paskirstyti etapus, veiklas ir užduotis projekto nariams*

Atsakomybės priskyrimas projekto nariams už skirtingus projekto komponentus yra vienas

iš svarbiausių tvarkaraščio rengimo žingsnių. Šis žingsnis atliekamas įvertinus kiekvieno projekto etapo, veiklos ir užduoties įvykdymo poreikį (tiek žmogiškųjų išteklių, tiek įrangos). Etapus, veiklas ir užduotis paskirsčius projekto nariams, paaiškėja atsakomybė už projekto komponentų įvykdymą.

Atsakomybę galima priskirti susiejant DSS su Organizacijos suskirstymo schema (OSS). Kaip pažymėta lentelėje, DSS ir OSS aiškiai susieja projekto komponentus su projekto nariais, nustatyta atsakomybe už projekto komponentų vykdymą. Pvz. projekto partneris B įgyvendins projekto etapo Nr. 1.1 užduotį Nr. 1.1.2.1

### 3. lentelė. Darbų suskirstymo schemas ir organizacijos suskirstymo schemas sąsajos

<i>1.1. Projekto etapas</i>					
<i>1.1.1 Projekto veikla</i>		<i>1.1.2 Projekto veikla</i>			
<i>1.1.1.1 Projekto užduotis</i>	<i>1.1.1.2 Projekto užduotis</i>			<i>Projekto partneris A</i>	<i>Projekto konsorciumas</i>
		<i>1.1.2.1 Projekto užduotis</i>		<i>Projekto partneris B</i>	
			<i>1.1.2.2 Projekto užduotis</i>	<i>Projekto partneris C</i>	

Veiklos įvykdymo kokybė ir trukmė priklauso nuo jai priskirtų išteklių. Todėl prieš pavedant veiklą įgyvendinimą, projekto įgyvendintojams reikia įvertinti kiekvieno projekto nario gebėjimus, įgūdžius ir patirtį (pvz., konsultantas su 5 metų patirtimi dirbs kokybiškiau nei konsultantas be patirties, kitoms sąlygoms nekintant) bei paaiškinti jų atsakomybę už paskirtus projekto komponentus.

Akivaizdu, kad šio žingsnio metu nustatant išteklių atsakomybę iškils poreikis tikslinti projekto komponentų įvykdymo trukmę ir kitus dalykus. Kuo tiksliau suplanuoti ištekliai, tuo tiksliau įvertinama projekto veiklą trukmė. Išteklius reikia derinti prie projekto, o ne projekto

veiklas prie išteklių.

Pvz., projekto "Mokymo poreikių analizės" etapą įgyvendina projekto partneris Nr. 1, o šio etapo veiklą "Klausimyno parengimas" - partnerio Nr. 1 konsultantai Jonas ir Laima.

### **6.2.3 Veiklos tvarkaraštis kaip Gantto diagrama**

Visa veiklos tvarkaraščio informacija gali būti apibendrinta grafiškai Gantto diagramoje. Nors Gantto diagramos yra dažniausiai rengiamos naudojant *Microsoft Project* programinę įrangą, tačiau nesudėtingas diagramas galima parengti naudojant *Microsoft Word* ar *Excel* programas.

Gantto diagrama gali būti pateikta įvairiomis formomis. Vienas Gantto diagramos pavyzdys, kuris apibendrina kiekvieno veiklos tvarkaraščio rengimo žingsnio rezultatus, yra pateikiamas lentelėje

4 lentelė. Gantto diagramos pavyzdys

Nr.	Etapai ir veiklos	Trukmė	Pradžia	Pabaiga	Ankstesnė veikla	Išteklių pavadinimas
1.	<i>Mokymo poreikių analizė</i>	2 mėn.	2001 sausis	2001 vasaris	-	Partneris Nr. 1
1.1	Klausimyno parengimas	1 savaitė	Sausio 2	Sausio 7	-	Jonas, Laima
1.2	Apklausa	2 savaitės	Sausio 9	Sausio 21	1.1	Antanas
1.3	..	...	Sausio 23	..	1.2	Laima, Antanas
1.4	Mokymo poreikių analizės paskelbimas	10 dienų	Vasario 8	Vasario 8	1.3	Jonas
2.	<i>Mokymo programos parengimas</i>	3 mėn.	2001 kovas	2001 gegužė	1 etapas	Partneris Nr. 1
	..	...	..	..	...	...
3.	<i>Mokymo programos įgyvendinimas</i>	2 mėn.	2001 birželis	2001 liepa	2 etapas	Partneris Nr. 2

## 6.3 Biudžetas ir finansinis planas

### 6.3.1 Biudžetas

Paramos teikimą konkrečiam projektui lemia tai, ar projektas parengtas įgyvendinti. Biudžeto detalumas ir aiškumas atidžiai tikrinami.

Pirma, vertinant projektų paraišką, didelis dėmesys skiriamas "pinigų vertės" kriterijui - ką ir kiek projekto vykdytojai žada atlikti už prašomą subsidiją. Paraiškos dažnai yra lyginamos tarpusavyje, pirmenybė teikiama tai, kuri panašiam indėliui (pvz., seminarui, brošiūros išleidimui, biuro įrangai, eksperto darbo dienai) prašo mažiau finansinės paramos. Antra, vertinamas projekto biudžeto sandaros aiškumas, numatytų išlaidų pagrįstumas bei jų reikalingumas projekto tikslams pasiekti.

Pirmiausia bandoma nustatyti kiekvienos plane numatytos veiklos būsimus kaštus. Turi būti nustatyta kiekvienai veiklai atlikti reikalingų indėlių tiksli kiekybinė išraiška (pavyzdžiui, ekspertų darbo dienų ar mėnesių skaičius, numatomų išleisti brošiūrų skaičius, lėktuvo bilietų skaičius ir kt.) bei kiekvieno indėlio vieneto kaina. Biudžete neturėtų būti bendrų sumų, pavyzdžiui, jei numatoma įsigyti kompiuterius, pageidautina nurodyti apytikrų jų skaičių, technines specifikacijas, reikalingus papildomus įrenginius ir kt. Išsamesnė informacija naudinga pačiam paraiškos rengėjui, nes ji leidžia tiksliau numatyti reikiamas lėšas. Rengiant paraišką reikia atlikti nedidelį tyrimą - nustatyti būsimų pirkinių (prekių ar paslaugų) kainą. Panašiai nurodomi atlyginimai: pavyzdžiui, užmokestis kiekvienam ekspertui/konsultantui biudžete turi būti išskirtas atskira eilute. Taip pat išskiriamas grynas atlyginimas (honoraras), mokesčiai (pajamų ir kt.) bei socialinio draudimo įmokos. Konkretus ekspertui/konsultantui mokamas užmokestis turi atitikti rinkos kainą, tačiau atskirai jis nėra reglamentuojamas. Žemiau pateikiamas užpildytos projekto paraiškos biudžeto lentelės pavyzdys. Daugiau informacijos apie biudžeto eilučių užpildymą yra 8.3 skyriuje "Finansinis atsiskaitymas: mokėjimo paraiškos".

### 5 lentelė. Projekto biudžeto užpildymo pavyzdys

#### PROJEKTO BIUDŽETO UŽPILDYMO PAVYZDYS (remiasi pateiktu mokymo projekto pavyzdžiu)

*Dėmesio! Lentelėje kaip pavyzdys paliktos ir tos eilutės, kurioms nepriskiriama jokia finansinė išraiška. Projekto paraiškos biudžeto lentelėje tokios tuščios eilutės išbraukiamos. Daroma prielaida, kad projektas vyks 1 metus.*

5.1. Projekto biudžetas ****		Visi metai				1 metai		
Išlaidos	Vienetas	Vienetų skaičius	Vieneto kaina (litas)	Kaštai (litas)	Vienetas	Vienetų skaičius	Vieneto kaina (litas)	Kaštai (litas)
1. Žmogiškieji ištekliai								
1.1 Atlyginimai (bendros sumos, <i>vietiniai darbuotojai</i> )								
1.1.1 Vietos ekspertas Jonas Jonaitis	Diena	200	100	20 000	Diena	200	100	20 000
1.1.2 Vietos ekspertas Petras Petraitis	Diena	150	80	12000	Diena	150	80	12000
1.1.3 Vietos ekspertas Simas Simutis	Mėnuo	10	1700	17000	Mėnuo	10	1700	17000
1.1.4 Administracinis pagalbinis personalas (sekretorė)	Mėnuo	12	500	6000	Mėnuo	12	500	6000
1.2 Atlyginimai (bendros sumos, <i>užsienio darbuotojai</i> )								
1.2.1 Danijos ekspertas Ole Larsen (Danijoje rengia vizitą)	Diena	20	500	10000	Diena	20	500	10000
1.3 Dienpinigiai komandiruotėms								
1.3.1 Užsienyje (projekto darbuotojams)	Diena			0	Diena			0

1.3.2 Šalyje (projekto darbuotojams)	Diena			0	Diena			0
1.3.3 Seminarų konferencijų dalyviams (vizitas į Daniją)	Diena	180	200	36 000	Diena	180	200	36 000
<b><i>Iš viso žmogiškųjų išteklių</i></b>				<b>111 000</b>				<b>111 000</b>
2. Kelionės								
2.1 Tarptautinės kelionės (30 asmenų į Daniją)	Skrydis	30	680	20 400	Skrydis	30	680	20 400
2.2 Vietinės kelionės (daugiau nei 200 km)	Mėnuo	12	200	2400	Mėnuo	12	200	2400
<i>Iš viso kelionių</i>				22 800				22 800
3. Inventorius ir prekės**								
3.1 Automobilių pirkimas ar nuoma	Automobilis			0	Automobilis			0
3.2 Baldai, biuro įranga				0				0
3.3 Atsarginės dalys: mašinų dalys, įrankiai				0				0
3.4 Kompiuterinė įranga (duomenų bazei ir Interneto svetainėje)				0				0
3.4.1 Kompiuteriai (serverio tipo)	Vienetas	2	2000	4000	Vienetas	2	2000	4000
3.4.2 Serverių programinė įranga	Licencijų sk.	2	1000	2000	Licencijų sk.	2	1000	2000
3.4.3 Tinklo įranga, modemas	Komplektas	2	750	1500	Komplektas	2	750	1500
3.4.4 Spausdintuvas	Vienetas	1	500	500	Vienetas	1	500	500
<b><i>Iš viso inventoriaus ir prekių</i></b>				<b>8000</b>				<b>8000</b>
4 Vietinio biuro/ projekto kaštai								
1 Automobilio kaštai	Mėnuo			0	Mėnuo			0
2 Biuro nuoma	Mėnuo			0	Mėnuo			0
3 Sunaudojamos biuro prekės (pvz., popierius, rašikliai ir kt.)	Mėnuo	24	100	2400	Mėnuo	24	100	2400

4 Kitos paslaugos (tel./faksas, elektra/šildymas, išlaikymas)	Mėnuo	24	200	4800	Mėnuo	24	200	4800
<b><i>Iš viso biuro/ projekto kaštų</i></b>				<b>7200</b>				<b>7200</b>
5. Kiti kaštai, paslaugos								
5.1 Leidiniai (Interneto svetainės maketavimas, partnerių duomenų bazės programavimas)	Vienetai	1	5000	5000	Vienetai	1	5000	5000
5.2 Studijos, tyrimai (mokymo vadovo leidyba, 200 egz.)	Vienetai	200	10	20 000	Vienetai	200	10	20 000
5.3 Audito kaštai (projekto audito, jam pasibaigus)*****	Auditas	1	5000	5000	Auditas	1	5000	5000
5.4 Vertinimo kaštai				0				0
5.5 Vertimas	Puslapiai	300	10	3000	Puslapiai	300	10	3000
5.6 Finansinės paslaugos (bankų garantijų kaštai, kt.)				0				0
5.7 Konferencijų/seminarų kaštai	Vienetai	10	4000	40 000	Vienetas	10	4000	40 000
5.8 Projekto parengimo kaštai				0				0
<b><i>Iš viso kitų kaštų, paslaugų</i></b>				<b>73 000</b>				<b>73 000</b>

## 5.1. Projekto biudžetas \*\*\*\* (tęsinys)

Išlaidos	Vienetas	Visi metai			1 metai		
		Vienetų skaičius	Vieneto kaina (Lt)	Kaštai (Lt)	Vienetas	Vienetų skaičius	Vieneto kaina (Lt)
6. Nekilnojamasis turtas ir darbai***							
6.1 Žemės pirkimas				0			0
6.2 Pastatų pirkimas				0			0
6.3 Statybos				0			0
<b>Iš viso nekilnojamojo turto ir darbų</b>				<b>0</b>			<b>0</b>
7. Kita				0			0
<b>Iš viso kitų</b>				<b>0</b>			<b>0</b>
<b>8. Iš viso tiesioginių projekto kaštų (1-7)</b>				<b>222 000</b>			<b>222 000</b>
9. Nenumatytų kaštų rezervas * (ne daugiau nei 5 % nuo tiesioginių fiksuojamų projekto kaštų-8)-				10 000			10 000
10. Iš viso tiesioginių finansuojamų projekto kaštų (8+9)				232000			232000
11. Valdymo kaštai (ne daugiau nei 7 % nuo visų tiesioginių finansuojamų projekto kaštų-10)				8000			8000
12. Iš viso (10.+11.)				240 000			240 000

\* Nenumatytų kaštų rezervas gali būti panaudotas tik gavus išankstinį raštišką Komisijos/sutarčių institucijos leidimą. Jo dažniausiai prireikia nenumatyta pabrangus planuotiems indėliams (pvz. lėktuvo bilietams, ryšio paslaugoms ir pan.).

\*\* Pirkimo ar nuomos kaštai

\*\*\* Žemę pirkti bei pastatus pirkti ar statyti galima tik tada, jei tai būtina projektui įgyvendinti. Šie kaštai yra finansuojami tik išimties atveju.

\*\*\*\* Visi skirsniai turi būti padalyti į komponentus/eilutes. Kiekvienam komponentui turi būti numatytas tikslus vienetų skaičius.

\*\*\*\*\* Valdymo kaštų nereikia detaliai pagrįsti. Dažniausiai jie skirti padengti sunkiai įvertinamiems kaštams - paramos gavėjui priklausančio automobilio naudojimas projekto tikslams ir pan. (šie kaštai atskirai į biudžetą jau neįtraukiami, žr. 4.1., 3.3.) Tačiau valdymo kaštų eilutė negali būti naudojama nuosavam indėliui finansuoti. Pvz., jei paraiškoje teigiama, kad biuro nuomos kaštai yra nuosavas projekto vykdytojų indėlis, tai subsidijos teikiamų valdymo kaštų panaudojimas tokio biuro nuomai finansuoti būtų ženklus nusižengimas.

\*\*\*\*\* Reikia įtraukti ir tuos kaštus, kurių reikalauja subsidijos suteikimo sąlygos. Pvz., labai tikėtina, kad kiekvienai didesnei nei 100 000 eurų subsidijai sutarčių institucija reikalaus atlikti privalomą auditą baigus projektą.

		<i>Suma (LT)</i>	<i>Procentas nuo bendros sumos (%)</i>
Pareiškėjo finansinis indėlis		<b>60 000</b>	<b>20</b>
Fondo indėlis, kurio prašoma šioje paraiškoje		<b>240 000</b>	<b>80</b>
Kitų organizacijų indėlis			
<i>Pavadinimas</i>	<i>Sąlygos</i>		
.....	.....		
<b><i>IŠ VISO INDĖLIŲ</i></b>		<b>300 000</b>	<b>100</b>
Tiesioginis projekto pelnas			
<b>IŠ VISO</b>		<b>300 000</b>	

Subsidijos skyrimo atveju, projekto vykdytojui dažnai suteikiama teisė savo nuožiūra vieno biudžeto skirsnio (pavyzdžiui, žmogiškieji ištekliai, kelionės, kt.) ribose tarp eilučių perskirstyti ne daugiau 10 % to skirsnio kaštų. Apie tokius pakeitimus reikia nedelsiant pranešti Fondo administratoriui. Kitais atvejais tokie pakeitimai taip pat galimi, tačiau tik iš anksto pritarus Fondo administratoriui.

### 6.3.2 Finansuoti kaštai

Minimalus bei maksimalus subsidijos dydžiai (kaip ir maksimali leistina projekto trukmė) nurodomi konkrečiame kvietime teikti paraiškas.

Projekto trukmė nulemia biudžeto lentelės formą. Jei projektas tęsis ilgiau nei metus, reikia sudaryti detalią pirmųjų metų išlaidų išsklotinę bei numatyti labiau apibendrintas kitų metų išlaidas. Į projekto paraišką, kartu ir į jos biudžetą, galima įtraukti tik finansuotinas išlaidas.

#### FINANSUOJAMI PROJEKTO KAŠTAI

Biudžeto kaštai turi atitikti finansuojamų kaštų sąrašą. Biudžeto kaštų aprašymas turi būti pakankamai detalus, kad būtų galima atskirti finansuojamus kaštus nuo nefinansuojamų. Pareiškėjai paramai gauti turi atsižvelgti į tai, kad finansuojami kaštai turi būti realūs, o ne vienkartinės bendros išmokos, kurios viršija realius kaštus. Todėl biudžete turi būti pateikti maksimalūs numatomi kaštai.

#### Finansuojami tiesioginiai kaštai

*Kad projekto kaštai būtų finansuojami, jie turi:*

- būti reikalingi projektui įgyvendinti, numatyti sutartyje bei atitikti efektyvaus finansinio valdymo principus, ypač apsimokėjimo ir kaštų efektyvumo atžvilgiu;
- būti iš tikrųjų išleisti, užregistruoti paramos gavėjo ar paramos gavėjo partnerių sąskaitose, nustatomi ir patikrinami bei pagrįsti kaštus įrodančiais dokumentų originalais.

*Finansuojamų tiesioginių kaštų sąrašas:*

- projekte dirbančio personalo kaštai, atitinkantys realius atlyginimus, socialinio draudimo įmokas bei kitus atlyginamus kaštus; atlyginimai ir kaštai neturi viršyti paprastai paramos gavėjo mokamų kaštų, o atlyginimo normos (lygis) neturi viršyti tam tikroje rinkoje bendrai priimtų normų;
- personalo, kuris dalyvauja projekte, kelionių ir pragyvenimo kaštai, jeigu jie atitinka rinkos kainas ir neviršija sutarčių institucijos nustatytų normų (tarp jų ir lėktuvo bilietai skrydžiams ekonomine klase);
- inventoriaus (naujo ir naudoto) bei paslaugų (transporto, nuomos ir t.t.) pirkimo kaštai, jeigu jie atitinka rinkos kainas;
- vartojimo prekių ir įrangos kaštai;

- sutarties išlaidos bei paramos gavėjo partnerių išlaidos;
- su sutarties reikalavimais susiję kaštai (informacijos platinimas, projekto įvertinimas, auditas, vertimas, kopijavimas, draudimas, projekto dalyvių mokymas ir t.t.), tarp jų finansinių paslaugų kaštai (ypač piniginių perlaidų ir finansinių garantijų kaštai);
- mokesčiai nepažeidžiant sutarties sąlygų;
- nenumatytų kaštų rezervas, bet ne daugiau kaip 5 proc. visų finansuojamų tiesioginių kaštų, kurie gali būti naudojami tik gavus išankstinį raštišką Fondo administratoriaus leidimą (laišką).

#### Finansuojami netiesioginiai kaštai (projekto valdymo išlaidos)

Nustatytas paramos gavėjo valdymo išlaidų procentas, tačiau ne daugiau kaip 7 proc. visų projekto finansuojamų tiesioginių kaštų, gali būti finansuojamas kaip netiesioginiai kaštai.

Netiesioginiai kaštai gali būti finansuojami, jeigu jie neapima kaštų, kurie yra priskirti kitai biudžeto eilutei.

Netiesioginiai kaštai negali būti finansuojami tais atvejais, jeigu projektas yra įgyvendinamas paramos gavėjo, kuris jau gauna subsidiją valdymui iš sutarčių institucijos

#### **6.3.3 Nefinansuojami kaštai:**

- atidėjimai galimiems ateities nuostoliams ir skoloms;
- palūkanos;
- žemės ir pastatų pirkimas, nebent tai būtina projektui įgyvendinti.
- valiutų keitimo nuostoliai nepažeidžiant sutarties;
- PVM, kurį paramos gavėjas gali susigrąžinti;
- parengiamųjų studijų arba kitos parengiamosios veiklos kaštai;
- indėliai natūra.

Siūloma pasinaudoti jau patvirtintomis kaštų kategorijomis, taikomomis Ūkio ministerijos programoms [15].

## 6.4 Rezultatai ir kiti padariniai

Rezultatų ir jų padarinių loginis ryšys, kuris yra pateikiamas ir analizuojamas šiame skyriuje, bei tinkamas jo suvokimas neabejotinai yra vienas esminių dalykų tiek projektą planuojant (rengiant paramos paraišką), tiek atsiskaitant už projekto metu pasiektus rezultatus bei vertinant projekto sėkmę.

### 6.4.1 Pagrindinės sąvokos

**Indėlis** - finansinės, žmonių, materialinės, organizacinės ir reguliavimo priemonės, sutelktos intervencijai įgyvendinti. Pavyzdžiui, įgyvendinant projektą dirbo šešiasdešimt žmonių; projektui skirta 60 000 eurų subsidija.

**Padarinys** - socialinis ekonominis pokytis, tiesiogiai ar netiesiogiai susijęs su atlikta intervencija. Padariniai apima pasekmes ir poveikį tiek teigiamą, tiek neigiamą, planuotą ar nelauktą. Padariniai neapima rezultatų!

**Rezultatai** yra tai, kas yra finansuojama ar atliekama naudojant intervencijai skirtus indėlius. Paramos gavėjai įsipareigoja už jiems skiriamą subsidiją pateikti tam tikrus rezultatus. Jei tai neatliekama, parama yra atšaukiama arba turi būti grąžinta. Vykdytojai yra atsakingi tik už rezultatus, ir už juos jie turi nuolat atsiskaityti. Rezultatai gali būti tiek materialūs produktai (kelias, vandens valymo stotis), tiek paslaugos (mokymai, konsultacijos, informacija). Rezultatus visada reikia išreikšti kiekybiškai. Rezultatų pavyzdžiai: parengtų mokytojų skaičius (vienetais), parengtų kursų/modulių skaičius (vienetais) ar apimtis (valandomis), mokymuose dalyvavusių asmenų skaičius (vienetais), suteiktų mokymų ar konsultacijų apimtis (valandomis), nutiesto kelio atstumas (kilometrais).

**Pasekmės** - nauda (arba žala), kurią tiesioginiai intervencijos adresatai (tikslinės grupės) patiria atlikus intervenciją, sukūrus rezultata. Jos stebimos tik tada, kai rezultatai jau pasiekti ir paramos gavėjas atsiskaitė už tam skirtų lėšų panaudojimą. Tada galima teigti, kad, pavyzdžiui, mokymai pagerino mokytojų asmenų kvalifikaciją. Kita vertus, dar projektą įgyvendinant, galima stebėti pasekmes bei atitinkamai jį keisti, kad pasekmės atitiktų planuotąsias. Pasekmių pavyzdžiai: skaičius asmenų, kurie mokymuose įgijo reikiamą kvalifikaciją, padidėjęs pradedančiųjų savo verslą skaičius, pagerėjęs susisiekimasis (kiek valandų sutaupoma nuvykti iš taško A į tašką B).

Poveikis - padariniai, veikiantys tiesioginę projekto auditoriją (tikslines grupes) jam

pasibaigus, taip pat visi kiti padariniai, veikiantys kitas grupes, kurios dėl to gali patirti tiek naudos, tiek žalos. Kai kurie padariniai pasireiškia tikslinėse grupėse po kelių mėnesių arba dar ilgesnio laikotarpio. Jie vadinami *specifiniais*. Pavyzdžiui, po mokymų įsidarbinusiųjų skaičius; vidutinė nedarbo trukmė po mokymų; sumažėjęs pradedančiųjų verslininkų bankrutavimo lygis (per pirmuosius 18, 24, 36 mėnesius). Kiti padariniai pasireiškia netiesiogiai (pavyzdžiui, padidėjusi projektą aptarnavusių bendrovių apyvarta), dar kiti pastebimi tik makro lygiu (ekonominiu ar socialiniu, pavyzdžiui: pagerėjęs regiono įvaizdis, sumažėjęs nedarbas). Pastarieji dar vadinami *globaliu* poveikiu.

Rengiant projekto paraišką svarbu, kad projekto uždaviniai ir tikslai sietųsi su rezultatais bei jų padariniais:

Šis loginis ryšys atrodys labiau įtikinantis, jei tiksliau ir labiau kiekybiškai bus išreikšti konkretūs projekto rezultatai. Kita vertus, vėliau rezultatai gali būti susieti su skiriamos subsidijos suma. Paramos gavėjai yra tiesiogiai atsakingi už rezultatus, pastarųjų nepasiekus, gali būti sumažinta subsidija. Todėl svarbu pateikti realią kiekybinę būsimų rezultatų išraišką.

#### **6.4.2 Tęstinumas**

Pareiškėjų projektiniuose pasiūlymuose paramai gauti turi būti išsamus projekto rezultatų tęstinumo paaiškinimas. Tęstinumas, visų pirma, parodo projekto padarinių poveikį tikslinėms grupėms. Nemažiau svarbūs yra daugiklio efektai, tai yra, galimybė, jog:

- projekto metu sukurtus rezultatus, įgytą patirtį galės pritaikyti kitos institucijos,
- sukurti rezultatai turės poveikį geografiniu požiūriu (t.y. pasireiškį įvairiose šalies vietose),
- rezultatai bus toliau kuriami ir projektui pasibaigus (t.y. suteikta parama pasitarnaus tik kaip postūmis naudingai veiklai prasidėti, kuri vėliau bus vykdoma be išorinės paramos).

Bene lengviausia daugiklio efektą įrodyti, kai projekto rezultatas yra tam tikras produktas, pavyzdžiui, metodika ar vadovas, kuriuo gali remtis panašaus profilio institucijos ir kitose šalies vietose. Galima išskirti kelis tęstinumo aspektus:

(a) *finansinis tęstinumas*. Reikia pagrįsti, kaip projekto metu remtos veiklos bus finansuojamos projektui pasibaigus (pavyzdžiui, bus sukurta pakankama paklausa, surastas finansavimas iš privataus sektoriaus), nurodyti, kas projektui pasibaigus rūpinsis projekto metu sukurtais materialiais rezultatais.

(b) *institucinis testinumas*. Reikia pateikti įrodymus, kad projekto metu sukurtos struktūros egzistuos ir jam pasibaigus (pavyzdžiui, jei įkuriamas verslo centras, svarbus būtų savivaldybės suinteresuotumas/įsipareigojimas tą centrą remti/išlaikyti ir ateityje).

(c) *testinumas politikos lygmeniu*. Jei įmanoma, reikia nurodyti, koks bus projekto struktūrinis poveikis: pavyzdžiui, bus pagerinta verslo konsultavimo praktika, patobulintos teisinės nuostatos, arba patirtis, įgyta diegiant kokybės standartus, leis suformuoti geresnę tokių standartų diegimo metodiką ir pan.

Galima teigti, kad jei subsidija skiriama veiklai, panašiai į tą, kurią institucija ir vykdo, tai testinumas yra santykinai lengvai pagrindžiamas. Svarbu nuosekliai išdėstyti, kam (pavyzdžiui, kuriam iš partnerių) priklausys materialūs projekto metu sukurti rezultatai, kaip jie bus toliau naudojami, ar numatomas projekto vykdytų veiklų bei pasiektų rezultatų tolesnis valstybės arba savivaldybės finansavimas.

## **7. Projektų finansavimas**

### **7.1 Paraiškų subsidijoms vertinimas**

Paraiškas subsidijoms teikti gali Eksploatavimo nutraukimo programos vykdytojai ir kiti juridiniai asmenys, pretenduojantys atlikti veiklas numatytas Fondo įstatyme, pvz. branduolinei žalai atlyginti.

#### **7.1.1 Paraiškų priėmimo paskelbimas ir papildomos informacijos teikimas**

Paraiškų teikimo ir vertinimo taisyklės yra parengiamos Fondo administratoriaus ir yra patvirtinamos ūkio ministro įsakymu. Šios taisyklės yra skelbiamos Fondo administratoriaus ir ūkio ministerijos tinklalapyje.

Informacija apie paraiškų priėmimą ir jų pateikimo terminus yra skelbiama atskiru skelbimu Fondo administratoriaus Interneto svetainėje bei gali būti skelbiama viename iš gavėjo šalyje registruotų nacionalinių dienraščių (paprastai "Lietuvos ryte").

Skelbimas gali būti trumpas, jame išdėstomos tik Fondo paramos teikimo sąlygos ir pateikiami adresai ir telefonai asmenų, į kuriuos galima kreiptis išsamesnės informacijos, norint įsigyti paraiškos formą ir programos reikalavimų aprašymą. Skelbime būtina nurodyti galutinę paraiškų priėmimo datą ir laiką.

Paskelbus paraiškų priėmimą, iki paraiškų pateikimo galutinio termino paraiškų teikėjams turi būti sudaromos sąlygos gauti papildomą informaciją ir konsultuotis paraiškų rengimo klausimais. Svarbius klausimus pareiškėjai raštu gali pateikti likus ne mažiau kaip 10 dienų iki pasiūlymų teikimo termino pabaigos.

Siekiant užtikrinti skaidrumą ir vienodas galimybes, atsakymas (jei jie neturi konfidencialios informacijos) į vieno pareiškėjo pateiktus klausimus, kurie gali būti aktualūs ir kitiems, turi būti skelbiamas viešai. Paprastai sutarčių institucija dažniausiai užduodamus klausimus ir savo atsakymus skelbia internete. Klausimų ir atsakymų sąrašas yra nuolat naujinamas. Galutinis sąrašas skelbiamas likus ne mažiau kaip 5 dienas iki pasiūlymo teikimo termino pabaigos.

Labai dažnai, paskelbus konkursą, Fondo administratorius organizuoja trumpus informacinius seminarus, kurių metu pristatoma programa ir atsakoma į pagrindinius klausimus. Informacija apie seminarus pateikiama kvietime teikti paraiškas. Seminaruose gali dalyvauti visi potencialūs paraiškų teikėjai.

## 7.1.1 Pasiūlymų teikimas ir vertinimas

### 1) Pasiūlymų teikimas

Projektų paraiškos turi būti gautos iki skelbime nurodytos datos ir valandos (o ne išsiųstos tą dieną). Kiekvienos paraiškos originalas ir nurodytas kopijų skaičius pateikiamas užantspauduotame siuntinyje arba voke (-uose), ant kurių nurodytas:

- adresas, kuriuo teikiami pasiūlymai (paraiškų teikimo taisyklėse arba gairėse pareiškėjams);
- tikslus pareiškėjo pavadinimas ir adresas;

### 2) Pasiūlymų vertinimas

Sutarčių institucija sudaro vertinimo komitetą, kuris atplėšia ir vertina pateiktas paraiškas. Vertinimo komitetą sudaro:

- balso teisės neturintis pirmininkas;
- balso teisės neturintis sekretorius;
- nelyginis balso teisę turinčių narių skaičius (ne mažiau kaip trys);
- balso teisės neturintys stebėtojai (nebūtinai).

Komisijos pirmininkas ir sekretorius paprastai (tačiau nebūtinai) yra Fondo administratoriaus darbuotojai. Balsuojantys komiteto nariai atstovauja su programa susijusioms šakinėms ministerijoms, centrinėms ar regioninėms institucijoms, socialiniams ekonominiams partneriams ir pan., atsižvelgiant į programos pobūdį ir finansuojamus sektorius (veiklas).

Atsižvelgiant į didelį gaunamų pasiūlymų skaičių, vertinimo komitetas gali nepajėgti išsamiai patikrinti kiekvieno pasiūlymo. Tokiu atveju, vertinant gali dalyvauti nepriklausomi vertintojai, o vertinimo komitetas galutinį sprendimą priima remdamasis jų vertinimais. Vertintojais gali būti valstybės tarnautojai arba išoriniai ekspertai.

Visi vertinimo komiteto nariai, stebėtojai ir vertintojai privalo pasirašyti nešališkumo ir konfidencialumo deklaracijas. Paaiškėjus interesų konfliktui, narys, stebėtojas ar vertintojas turi nedelsiant pasitraukti iš komiteto veiklos ar vertinimo.

Vertinimo komiteto nariams, stebėtojams ir vertintojams draudžiama skleisti bet kokią informaciją apie vertinimo eigą. Pareiškėjo, bandžiusio bet koku būdu paveikti vertinimą ar

vertintojus, pasiūlymas atmetamas. Vertinimo komiteto procedūros yra konfidencialios ir atliekamos už uždarų durų.

Vertinimas atliekamas šiais etapais:

*a) Pasiūlymų gavimas ir registravimas*

*b) Vokų atplėšimo procedūra*

Pildoma vokų atplėšimo ataskaita, pareiškėjams išsiunčiami paraiškos gavimo patvirtinimo laiškai, suteikiamas identifikacinis numeris. Laišku pareiškėjas informuojamas, ar jo paraiška gauta laiku. Pavėluotai gauti pasiūlymai vertinimo komiteto sprendimu atmetami.

*c) Administracinis tinkamumas ir programos reikalavimų atitikimas*

Pasiūlymų administracinis atitikimas ir atliktis vertinami vadovaujantis konkurso sąlygose (gairėse pareiškėjams) pateikta administracinio vertinimo lentelė. Tai standartinė lentelė, tačiau ji gali būti pakeista ir papildyta.

Administracinis ir tinkamumo vertinimas gali būti atliekamas pagal tokio tipo vertinimo elementų lentelę:

6 lentelė. Administracinio ir tinkamumo vertinimo lentelė.

Eil. Nr.	Paraiškos administracinio ir tinkamumo vertinimo kriterijai	Taip	Ne	Po patikslinimo
1.	Paraiška visiškai užpildyta, atitinka paraiškos formą, yra pasirašyta pareiškėjo, antspauduota			
2.	Projekto aprašymas pateiktas, atitinka projekto aprašymo formą, yra pasirašytas pareiškėjo			
3.	Projekto biudžetas pateiktas, atitinka projekto biudžeto formą, yra pasirašytas pareiškėjo			
4.	Laisvos formos raštas, patvirtinantis, kad pareiškėjas nėra priskiriamas nė vienai Taisyklių punkte išvardytai kategorijai, pateiktas, yra pasirašytas pareiškėjo			
5.	Kiti pagal atitinkamą projektų grupę reikalaujami dokumentai pateikti, atitinka formą, yra pasirašyti pareiškėjo (išvardyti)			
6.	Pateiktos paraiškos ir jos priedų kopijos			
7.	Paraiška užpildyta lietuvių kalba			
8.	Projektas atitinka tam tikros projektų grupės tikslus ir uždavinius			
9.	Pareiškėjas atitinka reikalavimus pareiškėjams, nustatytus pagal atitinkamą projektų grupę			
10.	Biudžete nurodytos išlaidos yra aiškios, pagrįstos, realios			
11.	Biudžete nurodytos išlaidos yra skirtos ir yra būtinos projektui vykdyti			
12.	Biudžete nurodytos išlaidos atitinka tinkamų			

	išlaidų kategorijas			
13.	Biudžete nurodytos išlaidos atitinka kiekvienos išlaidų kategorijos reikalavimus, nurodytus Taisyklių 1 ir 2 prieduose ( <i>išlaidų priskyrimas, apskaičiavimas</i> )			
14.	Biudžete nurodytos išlaidos atitinka kiekvienos išlaidų kategorijos reikalavimus pagal atitinkamą projektų grupę, jeigu taikomi ( <i>pvz., išlaidų kategorijos didžiausia galima dalis nuo visų tinkamų išlaidų</i> )			
15.	Paraiškoje prašomas lėšų dydis neviršija didžiausio galimo nustatyto lėšų skyrimo atitinkamai projektų grupei dydžio (jei toks yra nustatytas)			
16.	Paraiškoje prašomų lėšų projekto veiklai finansuoti skyrimo intensyvumas (jei toks yra nustatytas) neviršija didžiausio leistino skyrimo intensyvumo, nustatyto projektų grupei			
17.	Paraiškoje prašomų lėšų kapitalui formuoti skyrimo intensyvumas (jei toks yra nustatytas) neviršija atitinkamai projektų grupei numatyto intensyvumo			

Konkurso sąlygose taip pat nurodoma, ar neatitikęs **1,2** ir t.t. atitikimo kriterijų pasiūlymas yra iš karto atmetamas, ar gali būti prašoma patikslinimų. Jei nusprendžiama prašyti patikslinimų, papildymų, pareiškėjas informuojamas raštu, o papildomą informaciją reikalaujama pateikti ne vėliau kaip per 48 valandas (vertinimo komitetas gali numatyti ir trumpesnę laiką). Paprastai prašoma pateikti trūkstantis dokumentus ar informaciją.

Jeigu paraiška aiškiai neatitinka programos kriterijų, pasiūlymas toliau nesvarstomas. Pareiškėjams, kurių pasiūlymai atmeti kaip neatitikę nustatytų reikalavimų, išsiunčiamas standartinės formos laiškas.

Administracinio atitikimo ar atitikties vertinimą atlieka vertinimo komiteto nariai ar vertintojai (tikrintojai). Jei vertina ne vertinimo komiteto nariai, komitetas privalo peržiūrėti ir

patvirtinti vertintojų išvadas. Administracinio atitikimo vertinimo ataskaitoje pateikiamas reikalavimų neatitikusių paraiškų sąrašas ir nurodomos neatitikimo priežastys

*d) Techninis ir finansinis vertinimas*

Reikalavimus atitinkančius pasiūlymus vertina ne mažiau kaip du skirtingi žmonės (vertinimo komiteto nariai arba vertintojai). Standartinė vertinimo lentelė yra pateikiama žemiau, bet ji gali būti pakeista ir papildyta priklausomai nuo programos priemonių įgyvendinimo plano pasikeitimų ar kitų aplinkybių. Kaip ir administracinio atitikimo lentelė, ši taip pat pateikiama kvietimo (gairėse pareiškėjams, paraiškų teikimo taisyklėse, t.t.)

Kaip pavyzdys galėtų būti tokio tipo lentelė:

<b>1. Svarba</b>	<b>Balas</b>
1.1 Kaip pasiūlymas atspindi eksploatavimo nutraukimo programos poreikius?	5
1.2 Kaip aiškiai apibrėžtos ir strategiškai pasirinktos <b>tikslinės grupės</b> ?	5
1.3 Kaip pasiūlymas atspindi siūlomų <b>tikslinių grupių poreikius</b>	5x2
1.4 Kaip pasiūlymas atspindi programos <b>tikslus</b> ir vieną ir daugiau <b>prioritetų</b> ? Pastaba: 5 balų pasiūlymas (labai gerai) gali būti skiriamas tik jei pasiūlymas konkrečiai susijęs su bent <b>vienu prioritetu</b>	5
1.5 Kiek nuoseklios, tinkamos ir praktiškos yra siūlomos <b>veiklos</b> ?	5
1.6 Kiek projektas apima specifinius <b>pridėtinės vertės elementus</b> , pavyzdžiui, inovatyvus požiūris, geros praktikos modeliai kt.)	5
Pastaba: šie specifiniai pridėtinės vertės reikalavimai turi būti apibūdinti skiltyje “komentarai”	
<b>Bendra balų suma</b>	<b>35</b>
<b>2. Metodologija</b>	<b>Balas</b>
2.1 Kiek nuoseklus ir logiškas yra <b>bendras projekto aprašymas</b> ?	5x2=10
2.2 Kiek patenkinamas yra partnerių dalyvavimas ir <b>veiklos</b> ?	5
2.3 Kiek aiškus ir įgyvendinamas <b>veiklos planas</b> ?	5
2.4 Kaip išsamiai pateikti objektyviai vertinami projekto rezultatų rodikliai?	5
<b>Bendra balų suma</b>	<b>25</b>

<b>3. Tęstinumas</b>	<b>Balas</b>
3.1 Kokį poveikį projektas gali turėti numatytoms tikslinėms grupėms?	5
3.2 Kokį galima numatyti potencialų projekto daugiklio efektą? (Įskaitant projekto rezultatų dauginimo ir išplėtimo galimybes, informacijos paskleidimą)	5
3.3 Kiek tęstiniai ir tvarūs projekto rezultatai?	5
3.4 Kaip išsamiai pateikti objektyviai vertinami projekto rezultatų rodikliai?	5
<b>Bendra balų suma</b>	<b>15</b>
<b>4. Biudžetas ir kaštų efektyvumas</b>	<b>Balas</b>
4.1 Kiek biudžetas yra <b>aiškus ir detalus</b> ?	5
4.2 Kiek pasiūlytos išlaidos yra <b>būtinės</b> projekto įgyvendinimui?	5
<b>Bendra balų suma</b>	<b>10</b>
<b>5. Valdymo gebėjimai ir patirtis</b>	<b>Balas</b>
5.1 Kiek patenkinama yra pareiškėjo <b>projektų valdymo patirtis</b> ?	5
5.2 Kiek patenkinama yra pareiškėjo <b>techninė patirtis</b> (t.y. susipažinimas su projekte sprendžiamais klausimais)?	5
5.3 Kiek patenkinami yra pareiškėjo valdymo gebėjimai (įskaitant personalą, įrangą, sugebėjimą valdyti projekto biudžetą)	5
<b>Bendra balų suma</b>	<b>15</b>
<b>Viso balų</b>	<b>100</b>

Galutinė balų suma yra kiekvieną pasiūlymą vertinusių žmonių skirtų taškų aritmetinis vidurkis

### 7.1.3 Vertinimo komiteto išvados

#### *Valdytojo sprendimų priėmimo ir sutarčių sudarymo tvarka*

Vertinimo komitetas negali keisti vertintojų balų ar rekomendacijų, tačiau gali nuspręsti atrinkti projektų pasiūlymus su mažesniu balų skaičiumi negu kiti pasiūlymai, jeigu toks sprendimas tinkamai pagrindžiamas. Vertinimo komitetas gali nuspręsti pats atlikti tam tikrų pasiūlymų vertinimą pagal tą pačią vertinimo lentelę.

Visi komiteto sprendimai turi būti užfiksuoti ir pagrįsti vertinimo ataskaitoje.

Vertinimo komiteto sprendimai yra nepriklausomi ir rekomendaciniai. Komitetas pateikia rekomenduojamų finansuoti pasiūlymų sąrašą. Vertinimo procedūra aprašoma vertinimo ataskaitoje, kurią pasirašo komiteto pirmininkas, sekretorius, visi vertinimo komiteto balsuojantys nariai. Ataskaita pateikiama Fondo administratoriui. Fondo administratorius pateikia ją ir sutarties projektus Ūkio ministerijai ir Fondo tarybai. Vertinimo ataskaita skirta tik tarnybiniam naudojimui ir negali būti pateikiama susipažinti nei pareiškėjams, nei kokiam kitam šaliai, išskyrus audito departamentui ir Valstybės kontrolei. Fondo tarybai patvirtinus finansuojamų projektų sąrašą, Fondo administratorius raštu informuoja paramos gavėjus, jiems išsiunčiamas standartinės formos laiškas ir informacija apie sutarties pasirašymo sąlygas. Negavusiems finansavimo pareiškėjams taip pat išsiunčiamas raštas, paaiškinantis, kodėl jų pasiūlymas nebuvo finansuotas. Fondo administratorius parengia trišalės sutarties projektą, suderina su Ūkio ministerija, paramos gavėju. Sutartis įsigalioja ją pasirašius Šalims. Tipinė sutarties forma Priede Nr. 2.

## 8. Projektų įgyvendinimas

### 8.1 Projekto apimties valdymas įgyvendinimo metu

#### 8.1.1 Įvadas

Valdant projektą reikalinga vykdyti trijų pagrindinių projekto elementų (laiko, išteklių ir apimties) priežiūrą. Kaip jau buvo minėta, vieno projekto elemento kokybinis ar kiekybinis pokytis keičia kitus du projekto elementus. Nelaukti atidėjimai, kaštų perviršis arba išteklių pokyčiai gali sukelti projekto tvarkaraščio problemų.

Pradėjus įgyvendinti projektą reikalinga vykdyti tvarkaraščio įgyvendinimo priežiūrą. Priežiūra leidžia numatyti, kaip pokyčiai gali paveikti kitas veiklas ir pagaliau projekto rezultatus bei pabaigos datą. Tada galima pakeisti veiklų tarpusavio priklausomybę, perskirstyti išteklius bei atsisakyti tam tikrų veiklų, kad būtų galima užbaigti projektą ir įvykdyti jo uždavinius iki nustatytos datos.

Projekto įgyvendinimą galima kontroliuoti derinant du pagrindinius būdus:

**1. Rezultatų kontrolė:** tarpiniai projekto rezultatai yra palyginami su planuotais projekto rezultatais (pvz., tik iš dalies parengta mokymo medžiaga neleistų pradėti kito projekto etapo). Šis kontrolės būdas apima projekto gairių įgyvendinimo priežiūrą (ar laiku parengta mokymo medžiaga?);

**2. Išankstinių sąlygų kontrolė:** prieš pradėdant įgyvendinti kiekvieną projekto veiklą patikrinama, ar pasiektos išankstinės sąlygos (prieš pradėdant mokymo procesą patikrinama mokymo medžiaga). Atsižvelgiant į išankstines sąlygas galima pradėti arba atidėti tam tikros projekto veiklos įgyvendinimą

### 8.1.2 Pirmųjų ir vėlesnių įgyvendinimo metų veiklos tvarkaraščiai

Pagal sutarčių sudarymo procedūroms paraiškos formą pateikiamas šis veiksmų plano (veiklos tvarkaraščio) pavyzdys:

Metai	Veikla	Vietovė	Projekto vykdytojas
1 metai			
1 mėnuo	Pasirengimas veiklai Nr. 1		Vadovas
	Pasirengimas veiklai Nr. 2		Partneris Nr. 1
2 mėnuo	Veiklos Nr. 1 įgyvendinimas		
	Pasirengimas veiklai Nr. 3		
2 metai			
1 mėnuo	Veiklos Nr. . . įgyvendinimas		

Preliminariame veiksmų plane neturi būti pateiktos tam tikros datos, bet jis turi prasidėti nuo "1 mėnuo", "2 mėnuo" ir t.t. Pareiškėjams paramai gauti patariama numatyti laiko atsargą siūlomame veiksmų plane. Veiksmų plane neturi būti pateikiamas išsamus veiklų aprašymas, reikia pateikti tik jų pavadinimus.

Veiklos tvarkaraščiuose pirmųjų projekto įgyvendinimo metų veiklos turi būti išvardytos pakankamai detalios, kad būtų galima spręsti apie pasirengimą kiekvienai veiklai įgyvendinti ir jos įgyvendinimą. Veiksmų planas pirmaisiais metais turi būti pakankamai išsamus ir atspindėti kiekvienos veiklos parengimą ir įgyvendinimą. Kitų metų veiksmų planas atsižvelgiant į projekto trukmę gali būti bendresnis, jame išvardijamos tik pagrindinės tais metais numatytos veiklos.

Pirmųjų projekto įgyvendinimo metų veiklas galima aprašyti pagal savaitių trukmę (nurodant kiekvienos veiklos pradžios ir pabaigos datas savaitėmis), o kitų įgyvendinimo metų veiklas pagal mėnesius. Be to, pirmųjų įgyvendinimo metų tvarkaraštyje galima pateikti projekto etapus ir veiklas, o kitų metų - tik projekto etapus.

Projektų įgyvendinimo metu vėlesnių įgyvendinimo metų veiklos tvarkaraščiai yra taisomi pagal pirmųjų metų veiklos tvarkaraščio įgyvendinimą. Detalesnis kitų metų veiksmų

įgyvendinimo planas yra būtinas pagal Sutarčių Bendrąsias sąlygas prieš atliekant tarpinius mokėjimus.

### 8.1.3 Du pagrindiniai projekto apimties valdymo būdai

Priėmus sprendimą skirti subsidiją pasirašoma **tipinė sutartis** su subsidijos gavėju. Sutartyje ir jos prieduose paprastai nustatomi šie dalykai:

- projekto trukmė, pradžios ir pabaigos datos;
- projekto biudžeto sąmata ir didžiausios subsidijos dydis. Prie sutarties pridedamas biudžetas yra laikomas tik sąmata, galutinė subsidijos suma bus žinoma tik baigus vykdyti projektą ir pateikus galutines sąskaitas;

- nuostatos dėl uždavinių neįgyvendinimo. Jeigu subsidijos gavėjas neįgyvendina projekto pagal sutarties nuostatas, Fondo administratoriaus siūlymu Ūkio ministerija turi teisę nutraukti mokėjimus arba sustabdyti sutarties galiojimą. Subsidijos dydis gali būti sumažintas, jeigu subsidijos gavėjas nevykdo sutarties nuostatų;

- trumpa projekto santrauka

Projekto įgyvendinimo metu atsiradus poreikiui, projekto apimtį galima keisti dviem pagrindiniais būdais:

**1. Informavimas:** jeigu projekto apimties keitimas nereikalauja sutarties pataisymo ar papildymo, subsidijos gavėjas informuoja Fondo administratorių atskirai arba per projekto ataskaitas;

**2. Sutarties priedas:** jeigu projekto apimties keitimas reikalauja sutarties pataisymo ar papildymo (pvz., perskirstyti biudžetą esant 10 proc. nukrypimui nuo pradinės sumos ar pasikeitus sąlygoms), sutartis papildoma paaiškinamuoju raštu.

#### *1) Sutarties priedo nereikalaujantys pakeitimai*

Apie kai kuriuos pakeitimus (adresų, banko sąskaitos ir kt.) subsidijos gavėjas gali paprasčiausiai pranešti Fondo administratoriui. Be to, biudžeto eilutės gali neatitikti pradinių sumų (jos numatomos biudžete, kuris pridedamas prie sutarties kaip priedas), jeigu yra įvykdytos šios sąlygos:

- a) nukrypimas nuo pradinių sumų neturi įtakos esminiam projekto tikslui;
- b) finansinis poveikis apsiriboja tik lėšų perkėlimu iš vienos bendro biudžeto eilutės į kitą vienoje biudžeto antraštelėje arba tarp biudžeto antraščių, jeigu perkelta suma sudaro

mažiau nei 10 proc. pradinės biudžeto antraštės sumos.

Jeigu šios sąlygos yra įvykdytos, subsidijos gavėjas gali taikyti nuokrypį, bet privalo nedelsdamas informuoti Fondo administratorių. Tačiau nuokrypis negali būti taikomas netiesioginių išlaidų antraštei taisyti arba nenumatytoms išlaidoms atidėti, nes tokiam taisymui vis dar reikalingas išankstinis Fondo administratoriaus sutikimas. Visais kitais atvejais subsidijos gavėjas turi iš anksto pateikti Fondo administratoriui sutarties priedo paaiškinamąjį raštą.

## 2) *Sutarties priedas*

Sutartys dėl subsidijos gali būti pataisytos ar papildytos, jeigu pasirašius sutartį pasikeičia aplinkybės, kurios daro įtaką projekto įgyvendinimui. Sutartį sudariusios šalys gali tai įtvirtinti sutarties priede.

Daugiau informacijos apie subsidijų sutarčių klausimus galima rasti 8.2.4 dalyje.

Rengiant sutarties priedą turi būti laikomasi šių bendrųjų principų:

- Fondo administratorius neturi automatiškai patvirtinti subsidijos gavėjo prašymų dėl sutarties priedo. Subsidijos gavėjas turi nurodyti pateisinamas priežastis dėl sutarties priedo. Sutarčių institucija turi patikrinti pateiktas priežastis bei atmesti prašymus, kurie menkai pagrįsti arba visai nepagrįsti;

- **sutarties priedai gali būti daromi tik sutarties įgyvendinimo metu bei negali turėti grįžtamojo poveikio;**

- sutarties priedo tikslas turi būti artimai susijęs su projektu, kuris parengtas pradinėje sutartyje, pobūdžiu;

- vieneto kainos turi atitikti pradinėje sutartyje numatytas kainas;

- bet kokie pakeitimai, kurie pratęsia sutarties įvykdymo trukmę, turi būti tokie, kad įgyvendinimas ir galutiniai mokėjimai būtų užbaigti nepažeidžiant Fondo įstatymo, Fondo nuostatų ir kitų teisės aktų, su kuriais susijusi sutartis

- prašymai dėl sutarties priedo (vienos sutarties pusės kitai) turi būti pateikti laiku, kad sutarties priedui pasirašyti liktų mažiausiai 30 dienų iki pradinės sutarties įvykdymo pabaigos

## 8.2 Viešųjų pirkimų tvarkaraščio valdymas. Paslaugų ir įrangos pirkimas

### 8.2.1 Įvadas

Fondo finansuojamo projekto dalį gali sudaryti paslaugų ir įrangos (prekių) pirkimas. Tokiu atveju pats subsidijos gavėjas skelbia konkursą, atrenka laimėtoją ir sudaro sutartį su paslaugų tiekėju (-jais) vadovaudamasis Viešo pirkimo įstatymo nuostatomis. Šiuo atveju subsidijos gavėjas tampa **perkančiąja organizacija**.

Kaip subsidijų elementas paprastai perkamos tik vienos rūšies **paslaugos** - tai paslaugos, duodančios konkretų rezultatą, t.y. atliktus tyrimus, analizes, išvadas, suorganizuotus mokymus, atliktus vertinimus, auditus ir pan. Paslaugos teikėjas turi pateikti tam tikrą projektą, priemonės, kuriomis jis siekia nurodyto rezultato, nėra labai svarbios. Todėl mokėjimai vykdomi, taip vadinamų, vienkartinių išmokų forma, paslaugos teikėjui pasiekus numatytą rezultatą. Tokio pobūdžio paslaugų pirkimo sutartys sudaromos projekto įgyvendinimo laikotarpiu su įmone ar organizacija.

Kitokio pobūdžio paslaugų pirkimo sutartys - techninės pagalbos sutartys paprastai nėra subsidijų sutarties elementas, nes paramos gavėjas ir (arba) projektą įgyvendinanti institucija privalo sugebėti projektą įgyvendinti savo jėgomis, be pašalinės paramos. Techninės pagalbos sutartys su projekto koordinatoriumi ar padėjėjais (jei jie nėra paramos gavėjo ar partnerių darbuotojai) paprastai sudaromos kaip su fiziniais asmenimis, ir šie asmenys iš anksto įvardijami paraiškoje. Tokiu atveju paramos gavėjas ekspertus pasirenka savo nuožiūra, o sutartys sudaromos (arba susitariama iš anksto) prieš prasidedant projekto įgyvendinimo laikotarpiui.

Kai kurios paslaugų sutartys gali apimti abu šiuos tipus - nurodomos ir priemonės, ir rezultatas.

**Prekių (įrangos)** tiekimo sutartys sudaromos prekėms ir įrangai projektuoti, gaminti, pristatyti, surinkti, išbandyti ir eksploatuoti, kartu su kitomis sutartyje nurodytomis užduotimis, pvz., priežiūros, remonto, montavimo, mokymo ir garantinio aptarnavimo paslaugomis.

Sąvoka "Paslaugų tiekėjas" apibūdina kiekvieną paslaugas siūlantį fizinį ar juridinį asmenį. Sąvoka "tiekėjas" apibūdina kiekvieną prekes (įrangą) tiekiantį fizinį ar juridinį asmenį. Tiekėjas, teikiantis pasiūlymą konkursui, vadinamas konkurso dalyviu.

Konkursai organizuojami ir sutartys su paslaugų ir prekių (įrangos) tiekėjais sudaromos vadovaujantis žemiau pateikiama sutarčių vešiesiems pirkimams sudarymo

procedūrų lentelė. Projektai negali būti dirbtinai padalijami į keletą dalių, kad būtų išvengta šių procedūrų.

## SUTARČIŲ SUDARYMO PROCEDŪROS

Konkursų skelbimo ir sutarčių sudarymo procedūros detalios aprašomos Viešuosius pirkimus reglamentuojančiose teisės normose. Netaikyti sutarčių sudarymo tvarkos ir vykdyti konkurencines derybas su potencialiais paslaugų ar prekių tiekėjais galima tik išimtiniais atvejais ir tiksliai vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymais.

### **8.2.2 Konkursai ir konkursų dokumentų rengimas**

#### *1) Konkurso dokumentų parengimas*

Kruopščiai parengti konkurso dokumentus labai svarbu ne tik tam, kad būtų tinkamai vykdoma sutartis, bet ir tam, kad būtų deramai taikoma sutarčių sudarymo tvarka. Už konkurso dokumentų parengimą atsako perkančioji organizacija. Jei reikia, šiam darbui atlikti ji gali pasitelkti nepriklausomus techninius specialistus.

Konkurso dokumentuose turi būti pateiktos visos nuorodos ir informacija, kurią į konkursą pakviesti kandidatai turėtų pateikti savo pasiūlymuose: taikomos procedūros, pateiktini dokumentai, atvejai, kai nesilaikoma nustatytų reikalavimų, sutarčių sudarymo kriterijai ir jų svarba, subrangos sutarčių nuostatos ir kt.

Bene svarbiausia konkurso dokumentų dalis - darbo užduotis (paslaugų pirkimo konkursui) arba techninės specifikacijos (prekių/įrangos pirkimo konkursui). Darbo užduotyje nurodoma bendra informacija apie projektą, sutarties tikslai, prielaidos ir rizikos, darbo apimtis ir atlikimo terminai, logistika, reikalavimai ekspertams, atsiskaitymas, vertinimas ir kiti reikalavimai.

Techninėse specifikacijose nurodoma (jei reikia - pagal gaminių partijas): tiksli prekių/įrangos rūšis ir eksploatacijos ypatumai. Jeigu galima, nurodomos ir techninės pristatymo, įrengimo, mokymo ir tolesnės priežiūros sąlygos. Jeigu reikalingas susirinkimas ar vizitas, kad techniniai reikalavimai būtų paaiškinti toje vietoje, kur įranga bus montuojama, jo laikas ir data turi būti nurodyta pranešime apie viešuosius pirkimus ir nurodymuose konkurso dalyviams (1-as konkurso dokumentų tomas).

*Pranešimai apie viešuosius pirkimus skelbiami respublikiniame dienraštyje*

(pageidautina "Lietuvos Ryte"). Kadangi išsamaus pranešimo apie viešuosius pirkimus paskelbimo spaudoje kaina gali būti didelė, jame užtenka pateikti minimalią informaciją. Turi būti sudarytos sąlygos susipažinti su išsamiu pranešimu apie viešuosius pirkimus skelbime nurodytu adresu, kuriuo galima įsigyti konkurso dokumentus.

Techninėse specifikacijose išdėstyti minimalūs kokybės standartai ir techniniai/eksploataciniai reikalavimai turi leisti Vertinimo komisijai nustatyti, kokie pasiūlymai atitinka techninius reikalavimus, o kurie - ne. Todėl jie turi būti kiek įmanoma konkretni, tačiau draudžiama nurodyti itin specifinius reikalavimus, kuriuos atitinka tik vienos konkrečios firmos gaminiai/įranga. Jei gaminius sudėtinga pakankamai aiškiai ar suprantamai apibūdinti, šalia minimalių techninių reikalavimų gali būti pateikiamas konkretus pavyzdys, tačiau šalia jo turi būti įrašyti žodžiai "arba ekvivalentiškas".

Konkurso dokumentuose turi būti nurodyta, ar konkurso dalyviai gali pateikti sprendimų pasiūlymų variantus. Jeigu konkurso dokumentuose variantai yra numatyti, perkančioji organizacija gali į juos atsižvelgti, jeigu:

- juos teikia konkurso dalyvis, pateikęs pigiausią ir nustatytus reikalavimus atitinkantį originalų pasiūlymą;
- jie atitinka konkurso dokumentuose nustatytus minimalius kokybės ir eksploatacijos reikalavimus
- standartinius konkurso dokumentus turi parengti Fondo administratorius.

## *2) Atrankos ir sutarčių sudarymo kriterijai*

Atrankos ir sutarčių sudarymo kriterijai yra skirti atrinkti ekonomiškai naudingiausiam pasiūlymui, atitinkančiam visus techninius reikalavimus, ir susiję su konkurso dalyvio gebėjimu vykdyti panašias sutartis. Kriterijai turi būti tikslūs, visiems vienodi ir leidžiantys sąžiningai konkuruoti. Konkurso dokumentuose nurodyti kriterijai konkurso metu negali būti keičiami.

## *3) Paslaugų teikimo sutartys*

Techniniai kriterijai leidžia įvertinti techninių pasiūlymų kokybę. Dvi pagrindinės techninių kriterijų rūšys yra metodika ir siūlomų ekspertų gyvenimo aprašymas (CV). Techniniai kriterijai gali būti suskirstyti smulkiau. Metodika gali būti išnagrinėta atsižvelgus į darbo užduotį, optimalų gavėjo šalyje turimų techninių ir profesinių išteklių naudojimą, darbų

tvarkaraštį, išteklių tinkamumą užduotims atlikti, paramą, kuri siūloma ekspertams, kt. Vertinant CV balai gali būti skiriami atsižvelgiant į kvalifikaciją, profesinę patirtį, kalbos įgūdžius ir kt.

Kiekvienam reikšmingesniai kriterijui skiriama daugiausiai 100 balų, kurie gali būti suskirstyti smulkiau, pagal detalesnius kriterijus. Jų reikšmingumas priklauso nuo reikalingų paslaugų esmės ir kiekvienu konkrečiu atveju nustatomas konkurso dokumentuose.

#### *4) Prekių/įrangos tiekimo sutartys*

Atrankos kriterijai yra susiję su konkurso dalyvio gebėjimu vykdyti panašias sutartis. Tam tikrais atvejais, jeigu sutartis numato darbus arba įrangos montavimo paslaugas, konkurso dokumentuose turi būti numatyti kriterijai, pagal kuriuos įvertinami konkurso dalyvio techniniai gebėjimai.

Techninis vertinimas vykdomas pagal vertinimo lentelę, kuri skelbiama konkurso dokumentuose, ir vertinimo metu jokių būdu negali būti taisoma. Atsižvelgus į didelę prekių įvairovę ir jų techninį pobūdį, lentelės turi būti rengiamos kiekvienam konkursui TAIP /NE forma, kad būtų galima tiksliau įvertinti, ar pasiūlymas atitinka konkurso dokumentuose pateiktus techninius reikalavimus.

### **8.2.3 Pasiūlymų vertinimas**

Vokus su pasiūlymais atplėšia ir vertina perkančiosios organizacijos paskirta Vertinimo komisija, kurią sudaro balso teisės neturintis pirmininkas, balso teisės neturintis sekretorius ir nelyginis skaičius balso teisę turinčių narių (ne mažiau nei trys). Kiekvienas narys privalo pakankamai gerai mokėti kalbą, kuria teikiamos paraiškos. Balso teisę turintys nariai privalo turėti techninių ir administracinių gebėjimų, reikalingų kompetentingai nuomonei apie pasiūlymus pateikti.

Vertinimo metu visa korespondencija su konkurso dalyviais (prašymai patikslinti ar paaiškinti pasiūlymą) turi būti tvarkoma raštu (siunčiama faksu ar laišku) ir turi būti pasirašyta Vertinimo komiteto pirmininko ir sekretoriaus. Visos korespondencijos kopijos turi būti pridėtos prie vertinimo ataskaitos.

Vertinimas vyksta šiais etapais:

- a) Pasiūlymų gavimas ir registravimas;
- b) Parengiamasis susirinkimas;

- c) Vokų su pasiūlymais atplėšimo posėdis;
- d) Techninis pasiūlymų vertinimas (administracinių ir techninių reikalavimų atitikimas);
- e) Finansinis vertinimas.

#### *1) Administracinių reikalavimų atitikimas*

Vertinant, kaip pasiūlymai atitinka konkurso dokumentuose nurodytus administracinius reikalavimus.

#### *2) Techninių reikalavimų atitikimas*

Techninio pasiūlymų vertinimo metu privaloma naudotis konkurso dokumentuose pateikta vertinimo lentele.

Vertinant paslaugų konkursus, kiekvienam pasiūlymui skiriamas atitinkamas balų skaičius pagal nustatytus kriterijus. Vertinant prekių (įrangos) tiekimo konkursus, atitinkamos žymos rašomos lentelės TAIP/NE skylyje. Nei komisija, nei jos nariai jokių būdų negali pakeisti techninio vertinimo lentelės, su kuria konkurso dalyviai susipažino gavę konkurso dokumentus.

Jeigu paslaugų teikimo konkurso dokumentuose buvo numatyta pokalbių galimybė, komisija, parašiusi savo laikinąsias išvadas ir prieš baigdamą galutinai vertinti techninius pasiūlymus, gali nuspręsti pasikalbėti su ekspertų grupės pagrindiniais nariais, kurie yra siūlomi techninius reikalavimus atitinkančiuose pasiūlymuose (t. y. pasiūlymai, kurie techninio vertinimo metu surinko vidutiniškai 80 ir daugiau balų). Tuo atveju komisija kalbasi su ekspertais - pageidautina, ekspertų grupe, ir pokalbiams bei tarpams tarp jų skiria tiek laiko, kad ekspertų grupių išvadas būtų galima palyginti. Pokalbiai vyksta tipine forma, kuriai komisija turi pritarti iš anksto ir kuri taikoma visiems pokalbiui pakviestiems ekspertams ar jų grupėms.

Ne mažiau kaip prieš dešimt dienų konkurso dalyviams turi būti nusiųstas išankstinis pranešimas apie pokalbio dieną ir laiką. Jeigu konkurso dalyvis negali dalyvauti pokalbyje, su juo susitariama dėl kitos pokalbio dienos ir laiko, kuri priimtina abiem pusėms. Jeigu konkurso dalyvis negali dalyvauti ir antrame pokalbyje, jo pasiūlymas išbraukiamas iš vertinamų pasiūlymų sąrašo.

Vertinant paslaugų pirkimo konkursus, daugiausiai balų surinkusiam pasiūlymui

skiriamas galutinis techninis balas - 100, o kitiems pasiūlymams techniniai balai apskaičiuojami pagal formulę:

Techninis balas = (atitinkamo techninio pasiūlymo galutinis balas/geriausio techninio pasiūlymo galutinis balas) x 100.

Į kitą vertinimo etapą (finansinį vertinimą) patenka tik tie pasiūlymai, kurie: perkant paslaugas: techninio vertinimo metu surenka ne mažiau kaip 80 balų; perkant prekes (įrangą): atitinka visus minimalius techninius reikalavimus.

### 3) *Finansinis vertinimas*

Techninį vertinimo etapą sėkmingai praėję pasiūlymai toliau vertinami finansiniu atžvilgiu:

- Vertinimo komisija turi garantuoti, kad finansinis pasiūlymas atitinka visus formalius konkurso dokumentuose nurodytus reikalavimus. Reikalavimų neatitinkantis pasiūlymas gali būti atmestas, o priežastys išsamiai motyvuotos vertinimo ataskaitoje;

- Vertinimo komisija patikrina, ar finansiniuose pasiūlymuose nėra aritmetinių klaidų. Visos aritmetinės klaidos ištaisomos nepažeidžiant konkurso dalyvio teisių;

- pasiūlymai, kuriuose viršytas didžiausias sutarčiai skirtas biudžetas, yra atmetami (arba vykdomos derybos Fondo administratoriaus nustatyta tvarka).

Vertinant prekių (įrangos) pirkimo konkursus, vertinama bendra pasiūlymo kaina. Vertinant paslaugų teikimo konkursui pateiktus pasiūlymus, lyginamas nurodytų atlyginimų (įskaitant su darbu susijusias pridėtines išlaidas) dydis. Finansiniuose pasiūlymuose nurodyti atidėjimai nėra lyginami, nes jų dydžiai paprastai nustatomi konkurso dokumentuose.

Pigiausiam paslaugų tiekimo pasiūlymui skiriama 100 balų. Kitiems pasiūlymams balai skiriami pagal tokią formulę:

**Finansinis balas = (mažiausia bendra atlyginimų suma/bendra atlyginimų suma, nurodyta svarstomame pasiūlyme) x 100.**

### 4) *Vertinimo komisijos išvados*

Atlikus įvertinimą Vertinimo komisija gali pateikti šias rekomendacijas:

- **sudaryti sutartį** su konkurso dalyviu, kuris pateikė pasiūlymą:

- atitinkantį administracinius reikalavimus;
- kurio bendras biudžetas nėra didesnis už didžiausią sutarčiai skirtą biudžetą;

○ atitinkanti minimalius techninius reikalavimus, nustatytus konkurso dokumentuose;

- *pigiausią* iš pateiktųjų (perkant prekes arba įrangą) arba *ekonomiškai naudingiausią* (perkant paslaugas).

Ekonomiškai naudingiausias pasiūlymas nustatomas įvertinus techninę/finansinę kokybę santykiu 80/20. Tai daroma padauginus:

- techniniams pasiūlymams skirtus balus iš 0,80
- finansiniams pasiūlymams skirtus balus iš 0,20.

Gauti procentai už techninius ir finansinius pasiūlymus sudedami ir sutartis sudaroma su tuo konkurso dalyviu, kurio pasiūlymas surinko didžiausią bendrą procentą. Svarbu, kad skaičiavimai būtų atliekami tiksliai pagal nurodymus.

Paslaugų pasiūlymo vertinimo santraukos pavyzdys

	Didžiausias galimas skaičius	1 konkurso balų dalyvis	2 konkurso dalyvis	3 konkurso dalyvis
<i>TECHNINIO PASIŪLYMO VERTINIMAS</i>				
A vertintojas	100	55	88	84
B vertintojas	100	60	84	82
C vertintojas	100	59	82	90
Iš viso	300	174	254	256
Balų vidurkis		58,00	84,67	85,33
Techninis balas		ATMESTAS*	99,22	100,00
<i>FINANSINIO PASIŪLYMO VERTINIMAS</i>				
Iš viso atlyginimų		ATMESTAS	951 322 Lt	1 060 452 Lt
		ĮVERTINUS TECHNINĮ PASIŪLYMĄ		
Finansinio pasiūlymo balas			100,00	89,71
<i>SUVESTINIS VERTINIMAS</i>				
Techninio pasiūlymo balas x 0,80		ATMESTAS	99,22 x 0,80 =	100,00 x 0,80 =
		ĮVERTINUS TECHNINĮ PASIŪLYMĄ	79,38	80,00
Finansinio pasiūlymo balas x 0,20			100,00 x 0,20 =	89,71 x 0,20 =
			20,00	17,94
<i>Bendras balas</i>			79,38 + 20,00 =	80,00 + 17,94 =

		99,38	97,94
Galutinis vertinimas		1	2

Išimties tvarka paskelbti konkursą negaliojančiu, jeigu:

- nė vienas pasiūlymas neatitinka konkurso reikalavimų;
- visų gautų pasiūlymų bendra kaina (paslaugoms skaičiuojami atlyginimai ir atidėjimas) yra didesnė už didžiausią sutarčiai skirtą biudžetą;
- paslaugoms: nė vienas pasiūlymas techninio vertinimo metu nesurinko būtino minimalaus balų skaičiaus.

Jeigu Vertinimo komisija rekomenduoja sudaryti sutartį su konkrečiu konkurso dalyviu, o perkančioji organizacija patvirtina vertinimo ataskaitą, perkančioji organizacija turi naudoti tipinę sutarties formą (Patvirtintą Fondo administratoriaus) siūlomai sutarčiai parengti. Visa siūlomos sutarties informacija turėtų būti paimta iš konkurso dokumentų arba pasiūlymo, kurį pateikė rekomenduojamas konkurso dalyvis. Turėtų būti užpildytos tik specialiosios sąlygos.

Perkančioji organizacija gali nuspręsti konkursą paskelbti negaliojančiu bet kuriame etape, ypač jeigu:

- konkursas buvo nesėkmingas, t. y. nebuvo gauta kokybiškų ar finansiškai vertingų pasiūlymų arba pasiūlymų negauta iš viso;
- projekto ekonominiai ar techniniai duomenys buvo iš esmės pakeisti;
- įprastas sutarties vykdymas neįmanomas dėl išimtinių arba neįveikiamų aplinkybių (*force majeure*);
- visi techninius reikalavimus atitinkantys pasiūlymai viršija turimas finansines lėšas; buvo pažeista konkurso tvarka, ypač jeigu buvo trukdoma sąžiningai konkurencijai.

Jeigu konkursas paskelbiamas negaliojančiu, perkančioji organizacija turi pranešti apie tai konkurso dalyviams. Konkurso dalyviams kompensacija nepriklauso, bet jie turi teisę nedelsiant atgauti konkurso pasiūlymų galiojimo garantiją. Jeigu konkursas atšaukiamas prieš atplėšiant išorinius vokus su pasiūlymais, neatplėšti ir užklijuoti vokai turi būti sugrąžinti konkurso dalyviams.

#### **8.2.4 Sutarčių sudarymas ir keitimas**

##### *1) Sutarčių sudarymas*

Prieš baigiantis pasiūlymo galiojimo terminui, perkančioji organizacija raštu informuoja konkurso laimėtoją, kad jo pasiūlymas buvo priimtas iki pasibaigiant pasiūlymo galiojimo terminui, ir atkreipia dėmesį į visas aritmetines klaidas, kurios buvo ištaisytos vertinimo metu.

Konkursą laimėjęs pasiūlymas yra automatiškai pratęsiamas 60 dienų nuo pranešimo apie sutarties pasirašymą dienos. Kartu perkančioji organizacija prašo, kad konkurso laimėtojas per 30 dienų nuo informuojamojo laiško datos pateiktų konkurso dokumentuose reikalaujamus įrodymus, kurie patvirtintų paraiškos deklaracijoje pateiktus teiginius. Perkančioji organizacija, prieš išsiųsdama sutartį laimėtojui pasirašyti, turi apsvarstyti konkurso laimėtojo pateiktus įrodymus.

Perkančioji organizacija ir tiekėjas privalo sutartyje nurodyti dieną, kurią jie pasirašo sutartį. Vėliausia pasirašymo diena yra sutarties įsigaliojimo diena. Pagal sutartį negali būti finansuojamos anksčiau (prieš jos pasirašymą) suteiktos paslaugos arba sutartis negali įsigalioti ankstesne data.

## *2) Supaprastintas konkursas*

Pagal supaprastinto konkurso procedūras, perkančioji organizacija kvietimą dalyvauti konkurse bei konkurso dokumentus išsiunčia ne mažiau kaip trims savo nuožiūra pasirinktiems paslaugų ar prekių (įrangos) tiekėjams. Pranešimo apie viešuosius pirkimus skelbti nereikia. Kad konkursas įvyktų, turi būti gauti ne mažiau nei trys nustatytus reikalavimus atitinkantys pasiūlymai.

Jeigu perkančioji organizacija gauna mažiau nei tris pasiūlymus, kurie atitinka nustatytus reikalavimus, konkursas skelbiamas iš naujo. Todėl rekomenduojama pakviesti dalyvauti konkurse daugiau nei tris tiekėjus. Konkurso tvarka (taip pat konkurso dokumentų parengimas, pasiūlymų vertinimas ir sutarčių sudarymas) yra tokia pat, kaip ir skelbiant atvirąjį konkursą. Konkurso dokumentai gali būti supaprastinti - pateikiamos techninės specifikacijos ir pagrindinė informacija.

## *2) Vienas pasiūlymas*

Perkančioji organizacija gali sudaryti 5000 eurų arba mažesnės vertės paslaugų ar prekių (įrangos) pirkimo sutartis, remdamasi vieninteliu pasiūlymu. Vykdamas mažus pirkimus,

sutartis sudaryti nėra būtina, užtenka gauti sąskaitą-faktūrą. Projektai negali būti dirbtinai padalijami į keletą dalių, kad būtų išvengta viešuosiuose pirkimuose nustatytų ribų.

#### 4) *Sutarčių keitimas*

Sutartis gali prireikti pataisyti jų vykdymo metu, jeigu nuo tada, kai buvo pasirašyta pradinė sutartis, projekto įgyvendinimo sąlygos pasikeitė. Sutarties pakeitimai turi būti informinti oficialiai pasirašant **sutarties priedą**. Tokį priedą turi pasirašyti susitariančiosios šalys. Priedai rengiami pagal Fondo administratoriaus patvirtintą ir pateiktą tipinę formą.

Apie pasikeitusį adresą, pasikeitusią banko sąskaitą ir pasikeitusį auditorių tiekėjas perkančiąją organizaciją gali informuoti raštu (sutarties priedas nepasirašomas). Perkančioji organizacija pasilieka teisę nesutikti dėl tiekėjo pasirinktos banko sąskaitos ar auditoriaus.

Keičiant sutartis visada turi būti laikomasi šių **bendrujų principų**:

- perkančioji organizacija neturėtų automatiškai sutikti su tiekėjo prašymais pakeisti sutartį. Turi būti pateiktos motyvuotos priežastys sutarčiai pakeisti. Perkančioji organizacija turi apsvarstyti nurodytas priežastis ir atmesti prašymus, kurie nepakankamai pagrįsti arba visai nepagrįsti;

- **sutartis gali būti pakeista tik sutarties vykdymo metu ir ši nuostata negali būti taikoma atgaline data;**

- priedo tikslas turi būti glaudžiai susijęs su pradinėje sutartyje numatyto projekto pobūdžiu;

- svarbūs pakeitimai, pvz., esminis techninių specifikacijų/reikalavimų pakeitimas, negali būti informinami pagal priedą;

- priedas neturi keisti konkurencijos sąlygų, kurios buvo taikomos tuo metu, kai sutartis buvo sudaryta;

- vieneto kainos turi būti tokios pačios kaip ir pradinėje sutartyje, jeigu pradinė sutartis nenumato kitaip (t. y. kainos pakeitimo sąlyga);

- visi pakeitimai, kurie pratęsia sutarties vykdymo laiką, turi būti tokie, kad įgyvendinimas ir paskutiniai mokėjimai būtų padaryti prieš baigiantis subsidijos; pagal kurią buvo finansuojama pradinė sutartis, galiojimo terminui;

- paslaugų sutartys jokiū būdu negali būti keičiamos taip, kad papildomų paslaugų biudžetas būtų 50 proc. didesnis už pradinės sutarties biudžetą.

Perkančioji organizacija jokiū būdu negali didinti pradinės sutarties biudžeto arba susitarti pirkti paslaugas ar prekes (įrangą), kuri nenumatyta pradinio pasiūlymo sąlygose ir

pasirašytoje sutartyje.

Vienintelė šios taisyklės išimtis yra tiekimas papildomų prekių, kurias ketina tiekti tas pats tiekėjas ir kurios nebuvo numatytos pradinėje sutartyje, buvo iš dalies pakeistos arba papildytos, jeigu tiekėjo pakeitimas įpareigotų perkančiąją organizaciją įsigyti skirtingų techninių reikalavimų įrangą, kuri būtų nesuderinama arba kiltų neproporcingai didelės techninės problemos dėl įrangos montavimo ir priežiūros.

Prašymai pakeisti sutartis turi būti parengti taip, kad priedas būtų pasirašytas likus ne mažiau nei 30 dienų iki pradinės sutarties vykdymo pabaigos.

### **Ekspertų paskyrimas ir pakeitimas**

Konkurso dokumentuose galima numatyti, kad pagalbinis/administracinis personalas projektui įgyvendinti gali būti samdomas pasirašius sutartį. Pagrindiniai darbuotojai (projekto vadovas, ilgalaikiai ekspertai, projekto koordinatorius, buhalteris ir kt.), kuriuos turi susirasti paslaugų teikėjas, turi būti įvardyti sutartyje.

Jeigu įmonė ir (arba) siūlomi ekspertai sąmoningai slepia, kad visi ar keli grupės nariai, kurie nurodyti pasiūlyme, negali dirbti nuo konkurso dokumentuose nustatytos užduoties vykdymo pradžios dienos, juos komisija gali pašalinti iš konkurso.

Jeigu perkančioji organizacija nustato, kad tokie faktai buvo slepiami po to, kai buvo sudaryta sutartis, ji gali nuspręsti (gavusi išankstinį Fondo administratoriaus sutikimą) panaikinti sutartį ir iš naujo pradėti konkursą arba sudaryti sutartį su konkurso dalyviu, kurį Vertinimo komisija pripažino antruoju, jeigu techninis pasiūlymas surinko ne mažiau nei 80 balų ir neviršija didžiausio sutarčiai skirto biudžeto; šiuo atveju nereikalingas joks išankstinis pritarimas.

Sutartyje gali būti ne tik įvardyti pagrindiniai darbuotojai, kurių reikia projektui, bet ir nurodyta jų kvalifikacija bei patirtis. Tai svarbu tuo atveju, jeigu paslaugos teikėjui prireiktų pakeisti darbuotojus po sutarties pasirašymo ar jos vykdymo metu. Šiuo atveju paslaugų teikėjas pirmiausia turi gauti raštišką perkančiosios organizacijos sutikimą, pagrįsdamas savo prašymą pakeisti darbuotoją. Perkančiajai organizacijai atsakyti skirta 30 dienų nuo prašymo gavimo dienos.

Paslaugų teikėjas privalo savo iniciatyva siūlyti pakeisti darbuotoją, jeigu:

- a) darbuotojas mirė, sunkiai susirgo arba įvyko nelaimingas atsitikimas;
- b) prireikia pakeisti darbuotoją dėl kitų priežasčių, nepriklausančių nuo sutarties teikėjo valios (pvz., atsistatydinimas ir kt.).

Sutarties vykdymo metu perkančioji organizacija irgi gali pateikti motyvuotą raštišką prašymą pakeisti darbuotoją, jeigu ji mano, kad darbuotojas nekompetentingas arba netinkamas darbui pagal sutarties tikslą.

Jeigu darbuotojas turi būti pakeistas, ankstesnį darbuotoją keičiantis asmuo turi turėti bent lygiavertę kvalifikaciją ir patirtį, o jo (jos) atlyginimas jokių būdu negali būti didesnis nei eksperto, kuris buvo pakeistas. Jeigu paslaugų teikėjas negali rasti asmens, kuris turėtų lygiavertę kvalifikaciją ir (arba) patirtį, perkančioji organizacija gali nutraukti sutartį, jeigu mano, kad jos vykdymui kilo grėsmė. Kitu atveju perkančioji organizacija gali patvirtinti asmenį, kuris keičia ankstesnį ekspertą, ir vykdyti derybas dėl atlyginimo.

Visas papildomas su darbuotojų pakeitimu susijusias išlaidas padengia paslaugų teikėjas. Jeigu ekspertas nėra pakeičiamas nedelsiant ir praeina šiek tiek laiko, kol naujasis ekspertas pradeda eiti savo pareigas, perkančioji organizacija gali prašyti paslaugų teikėjo ekspertą paskirti laikinai, kol atvyks naujas ekspertas, arba imtis kitų priemonių šiai problemai išspręsti. Nepaisant to, kokia padėtis susiklostytų, perkančioji organizacija nemoka už tą laikotarpį, kurio metu nėra eksperto arba jį (ją) pakeičiančio asmens (nesvarbu, laikino ar nuolatinio).

### **8.3 Finansinis atsiskaitymas: mokėjimo paraiškos**

#### *Atsiskaitymo ir mokėjimo tvarka*

Fondo administratoriui adresuojamos visos mokėjimo paraiškos, taip pat ir kitame skyriuje nagrinėjamos ataskaitos. Tikslus mokėjimo paraiškų formatas, jų teikimo dažnumas ir tvarka bus nustatyta Fondo administratoriaus ( arba Ūkio ministro) potvarkiu bei subsidijos teikimo sutartyje. Šiame skyriuje yra pateikiami bendrieji ir pagrindiniai mokėjimo paraiškos rengimo principai.

Mokėjimo paraiška yra išlaidas pagrindžiantis dokumentas, kuriuo remdamasis Fondo valdytojas (Ūkio ministerija, toliau ŪM) perveda subsidijos lėšas paramos gavėjui. Projekto įgyvendinimo metu teikiamų paraiškų skaičius priklausys nuo projekto trukmės bei su ŪM sutartų finansavimo sąlygų. Pirmąją paraišką avansui pervesti reiks teikti iš karto po paramos skyrimo sutarties pasirašymo (t.y. net subsidijos teikimo sutartyje numatytas avansas nėra pervedamas nepateikus mokėjimo paraiškos). Galutinė mokėjimo paraiška pateikiama ne vėliau kaip per du mėnesius po oficialios projekto pabaigos.

Mokėjimo paraiškoje pateikiamos išlaidos turi būti pagrįstos patvirtinančių dokumentų

kopijomis (patvirtintomis antspaudu ir parašu, sunumeruotomis ir prisegtomis prie balto popieriaus A4 formato lapo). Atskirai turi būti pateikiama sunumeruotų pagrindžiančių dokumentų rodyklė pagal biudžeto eilutes. Detalius reikalavimus nustatys, taip pat konsultacijas mokėjimo paraiškų rengimo klausimais teiks sutarčių institucija bei kitos atsakingos institucijos.

### **8.3.1 Projekto dalyvių atlyginimas**

Atlyginimas mokamas už suteiktas paslaugas, t.y. realiai dirbtą laiką. Darbo laikas skaičiuojamas kalendorinėmis dienomis, kurių metu buvo dirbama. Šis laikas pažymimas darbuotojo laikaraštyje (žr. žemiau pateikiamą pavyzdį), kurį pasirašo dar ir paramos gavėjas (projekto vykdytojas) bei Fondo administratorius. Mėnesį gali sudaryti ne daugiau nei 22 darbo dienos; be to, atimamos atostogos, ligos dienos, savaitgaliai, valstybinės šventės ir kt. Kelionės dienos gali būti laikomos darbo dienomis (tai priklauso nuo projekto vykdytojo ir eksperto ar konsultanto susitarimo). Fondo administratorius turi teisę paprašyti papildomų dokumentų (pvz., pateikti lėktuvo bilietus), kurie įrodytų komandiruotės laiką.

7 lentelė. Konsultanto laikaraščio pavyzdys

DARBUOTOJO

LAIKARAŠTIS

Paramos gavėjo pavadinimas:

Sutarties numeris:

Darbuotojo vardas, pavardė: ENF XXX

Darbo pobūdis Jonas Jonaitis

Projekto vadovas

Atlyginimas už: 10 darbo dienų Dienpinigiai už: 3 kalendorines dienas

Mėnuo: kovas

Metai: 2007

Diena	Darbo diena	Prašomi dienpinigiai	Darbo vieta	Pastabos
01				
02				
03				
04				
05	x			
06	x			
07	x	x	Stokholmas	Seminaras
08	x	x	Stokholmas	Seminaras
09	x	x	Stokholmas	Seminaras
10				
11				
12	x			
13	x			
14				
15				
16				
17				
18				

19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27	x			
28	x			
29	x			
30				
31				
Viso	10	3		

Bendra suma turi atitikti mokėjimo paraiškose pateikiamus skaičius

---

Data, darbuotojo parašas

Data, paramos gavėjo parašas

---

Data, pritarė Fondo administratorius

### 8.3.2 Dienpinigiai

Dienpinigiai mokami projekto konsultantui ar renginio dalyviui, jei:

jis/ji gyvena daugiau nei \_\_\_\_\_ km nuo darbo (renginio) vietos, atvyksta į darbo (renginio) vietą ir pasilieka nakčiai;

jis/ji keliauja darbui ir pasilieka vietovėse, esančiose toliau nei \_\_\_\_\_ km nuo pastovios darbo vietos, ir jei šie kaštai dienpinigiams buvo numatyti sutarties biudžete.

Dienpinigių normos nustatomos kaip ir visoms biudžetinėms įmonėms, tačiau mokėjimo paraiškose reikia nurodyti tokias dienpinigių sumas, kokios buvo numatytos sutartyje. Dienpinigiai atidžiai tikrinami remiantis kelionės dokumentais ir kitais pagrindžiamaisiais dokumentais.

Lietuvos piliečiams dienpinigiai turi būti mokami pagal galiojančius Lietuvos įstatymus

nustatytą dienpinigių normą, į kurią neįeina nakvynės išlaidos.

### **8.3.3 Kelionės kaštai**

kelionės kaštai dengiami tik pateikus:

- visą panaudoto lėktuvo bilieto originalą,
- įsėdimo talonus,
- kelionių agentūros sąskaitos originalą.

Bilietai visada turi būti perkami pačiu pigiausiu būdu. Jei reikalingos vizos, jų kaštai gali būti dengiami iš tarptautinių kelionių biudžeto eilutės. Keliaujant ilgus atstumus traukiniu, autobusu ar laivu gali būti dengiami ir pirmos klasės bilietai, jeigu jų kaštai neviršija to paties atstumo pigiausių lėktuvo bilietų kainos. Keliaujant asmeniniu automobiliu atlyginama pagal Ūkio ministerijos patvirtintą metodiką.

### **8.3.4 Paslaugos**

Perkant paslaugas reikalingi šie pagrindžiamieji dokumentai:

a) juridinio asmens išrašyta sąskaita.

*Jeigu paslaugos pirktos ne iš juridinio asmens*

b) patento (pvz., leidžiančio užsiimti vertimo veikla) kopija,  
*arba*

c) darbo sutartis su fiziniu asmeniu, jei jis neturi patento,  
*arba*

d) autorinė sutartis su fiziniu asmeniu, kai perkama apibrėžta paslaugų apimtis.

Tiek darbo, tiek autorinėje sutartyje turi būti susitariančių šalių vardai, pavardės, adresai, paso numeriai ir asmens kodai. b), c) ir d) dokumentai turi būti pateikiami su paslaugas suteikusio asmens pasirašytu čekiu, kad jis/ji gavo sutartyje numatytą sumą.

Ūkio ministerijos iš dalies atmestos (pavyzdžiui, dėl nepakankamos dokumentacijos) mokėjimų paraiškos gali būti papildytos ir teikiamos iš naujo. Tai neturėtų užtrukti ilgiau nei 3 savaites.

Taip pat gali būti nustatytas reikalavimas (jį nustato Ūkio ministerija, atsižvelgdama į suteikiamos subsidijos apimtį) atlikti viso projekto auditą prieš teikiant galutinę mokėjimo paraišką.

Finansuojami projekto kaštai- tai:

**Kad projekto kaštai būtų finansuojami, jie turi: būti iš tikrųjų išleisti, būti užregistruoti paramos gavėjo ar paramos gavėjo partnerių sąskaitose, būti nustatomi ir patikrinami bei pagrįsti kaštus įrodančiais originalais.**

Reikia ne tik rinkti visas (tiek subsidijas, tiek papildomo finansavimo, jei jis reikalingas, išlaidų) sąskaitas, bet ir turėti tinkamą apskaitos sistemą, kuri leistų įvesti papildomą kodą visoms su projektu susijusioms finansinėms operacijoms. Jei tokios apskaitos sistemos nėra, reikėtų projektui atidaryti naują sąskaitą ir vykdyti atskirą buhalteriją. Prieš teikdama subsidiją Ūkio ministerija dar patikslins visus šiuos aspektus

## 9. Priežiūra ir vertinimas

### 9.1. Atsiskaitymas ir priežiūra

Projekto vykdymo metu sutarčių institucijai teikiamos ataskaitos - tai nustatytos formos aprašomojo pobūdžio dokumentai. Ataskaitos padeda sekti projekto eigą, registruoti visus priimtus sprendimus, įvykusius pokyčius ir išvadas. Šiuo atžvilgiu ataskaitą galima suvokti net kaip vieną iš projekto sukuriamų rezultatų (bent jau todėl, kad paramos gavėjai privalo jas parengti ir pateikti). Ataskaitos reikalingos projekto metu atliktiems darbams pažymėti bei gauti pritarimą būsimiems projekto veiksmams (t.y. pritarimas ataskaitai kai kuriais atvejais gali reikšti ir pritarimą prašomam pakeitimui). Ataskaita atspindi visus planuotų projekto veiklų, veiklų plano, veikiančios ekspertų komandos ar projektui prieinamų išteklių pokyčius. Ataskaitos iškelia diskutuotinus ar vertus dėmesio klausimus, iš kurių gali pasimokyti kiti paramos gavėjai, taip pat teikia informaciją būsimam vertinimo procesui (žr. pabaigoje pateikiamą ataskaitos ištrauką).

Ūkio ministerija nustato tipinę ataskaitos formą. Dažniausiai teikiamas ataskaitas sudaro dvi dalys: techninė ir finansinė. Ataskaitos teikiamos lietuvių kalba. **Techninėje** dalyje turi atsispindėti pažanga įgyvendinant projekto veiklas bei numatytų rezultatų pasiekimas, lyginant su tomis veiklomis ir tais rezultatais, kurie buvo planuoti projekto paraiškoje. Taip pat turi būti pateiktas pastebėtų pasekmių bei nurodytos planuotos ir panaudotos priemonės rezultatams pasiekti įvertinimas. Tai aprašomojo pobūdžio tekstas, kuriame:

*jei tarpinė ataskaita:* vardijama per laikotarpį, už kurį atsiskaitoma, įgyvendintos veiklos bei pasiekti rezultatai bei pristatomos numatomos kito atsiskaitymo laikotarpio veiklos bei planuojami pasiekti rezultatai; aprašomos visos įgyvendinimo metu patirtos problemos ir komplikacijos nurodant jų šaltinį (priežastį) bei jų sprendimo būdus kitu ataskaitiniu laikotarpiu;

pridedamas atnaujintas veiklos įgyvendinimo grafikas;

*jei galutinė ataskaita:* pristatomi visos projekto metu įgyvendintos veiklos bei pasiekti projekto rezultatai, lyginant su planuotaisiais projekto paraiškoje; taip pat pasiekti tikslai ir uždaviniai, kurie jau akivaizdūs ataskaitos rengimo momentu galiausiai pateikiami pasiūlymai, kokių veiksmų derėtų imtis ateityje, norint pratęsti projekto veiklas, rezultatus, užmegztą partnerystę, kokie nauji paramą galintys gauti projektai (žr. žemiau pateikiamą galutinės ataskaitos struktūros pavyzdį).

**Finansinėje** dalyje pateikiami išsamūs finansiniai duomenys. Patogiausia remtis

projekto paraiškoje pateikta biudžeto lentelė - į papildomą skiltį šalia planuotų nurodyti ir realias (iki atsiskaitymo momento) išlaidas.

#### GALUTINĖS ATASKAITOS STRUKTŪROS PAVYZDYS

ataskaitos apimtis: 6-8 puslapiai teksto, neribotas priedų skaičius ir finansinės lentelės.

#### Lydraštis

projekto pavadinimas  
projekto identifikacijos numeris (nurodytas sutartyje)  
žyma - galutinė ataskaita  
pagrindinio partnerio pavadinimas, adresas, telefonas, faksas, el. paštas...  
kitų partnerių (jei tokių yra) parašai.

#### I. Įvadas

Trumpas projekto ir jo tikslų aprašymas. Pateikiama informacija turi remtis paraiškos paramai gauti formoje pateikta informacija.

#### II. Veiklos

Trumpai pristatomos ir aprašomos visos projekto metu pabaigtos veiklos (vizitai, mokymai, tyrimai ir kt.). Dalyvių skaičius, vardai ir pavardės, kiti duomenys pateikiami prieduose.

Jei veiklos skiriasi nuo tų, kurios buvo nurodytos sutartyje, reikia pateikti paaiškinimus.

#### III. Rezultatai

##### a) pasiekti rezultatai

Visi per ataskaitinį laikotarpį pasiekti rezultatai: mokymo medžiaga, brošiūros, studijos, plėtros planai ir pan. turi būti trumpai aprašyti (gali būti pateikiami ir kaip priedai, jei tai įmanoma).

##### b) pasiekti tikslai ir uždaviniai

Trumpai aprašyti, kaip buvo pasiekti bendrieji ir specifiniai projekto sutartyje numatyti uždaviniai.

#### IV. Viešumas

Aprašyti žingsnius, kurių buvo imtasi siekiant paviėšinti projektą

#### V. Rekomendacijos

Pasiūlymai, kokių veiksmų derėtų imtis ateityje, norint pratęsti projekto veiklas, rezultatus, užmegztą partnerystę, kokie nauji paramą galintys gauti projektai.

Ataskaitų skaičius daugiausia priklauso nuo projekto trukmės, taip pat nuo sutarčių institucijos sprendimo, paramos teikimo sutarties turinio. Tarpinės ataskaitos turi būti

teikiamos subsidijos teikimo sutartyje numatytu dažnumu (pavyzdžiui, kas trys mėnesiai) pradedant nuo pirmos oficialios projekto dienos. Tarpinės ataskaitos visada privalomos, jei projektas trunka ilgiau nei metus ir yra keletas paramos išmokėjimų (šiuo atveju prieš prašant kiekvieno kito išmokėjimo reikia pateikti tarpinę ataskaitą). Galutinė ataskaita turi būti pateikta ne vėliau kaip per mėnesį po projekto oficialios pabaigos datos.

**Visada reikia atminti, kad:**

- Fondo administratorius gali modifikuoti atsiskaitymo sistemą.
- Fondo administratorius gali bet kada paprašyti pateikti daugiau informacijos apie projekto eigą ir rezultatus. Tai privalu padaryti per nustatytą laikotarpį (dažniausiai per 30 dienų).
- Fondo administratorius, taip pat kiti jos įgalioti asmenys ar Valstybės kontrolė turi teisę susipažinti su visa projekto dokumentacija (kurią privalu saugoti tam tikrą laiką, dažniausiai 5 metus projektui pasibaigus).

Atsiskaitymo procesas yra labai svarbus, nes jo metu pagrindžiamas skirtos subsidijos lėšų panaudojimo teisėtumas ir tikslingumas. Jei ataskaita nepateikiama per nustatytą laikotarpį, jei ji tinkamai nepagrindžia išlaidų, taip pat jei atlikto patikrinimo metu nustatoma korupcijos ar kitos netoleruotinos praktikos požymių bent vienoje vykdytoje veikloje, Fondo administratorius gali siūlyti Fondo tarybai sustabdyti paramos teikimą ir pareikalauti grąžinti skirtas lėšas.

## **9.2 Vertinimas**

Paskutinė projekto arba visos programos įvykdymo pakopa yra vertinimas. Tai procesas, kurio metu nepriklausomi (tiek atstovaujantys paramos gavėjams, tiek įgyvendinančioms institucijoms, pavyzdžiui, sutarčių institucijai) ekspertai, remdamiesi nustatytais ir skaidriais kriterijais, vertina pasiektus rezultatus ir jų padarinius, lygina juos su planuotais uždaviniais ir tikslais. Vertinimo, kaip proceso, kuris vyksta jau projektui pasibaigus, išvados tiesioginių pasekmių projekto vykdytojams neturi. Vertinimas yra skirtas:

- įgyti patirties, kas pasisekė ir kas - ne;
- apsvarstyti ar buvo kitų, geresnių būdų projektui suplanuoti ir įgyvendinti;
- įsitikinti, kad konkretūs projekto uždaviniai ir bendrieji tikslai buvo pasiekti;

o įvertinti, kokios problemos (projektų valdymo, ekonominės socialinės regiono būklės ir kitais atžvilgiais) išlieka ir kokių reikėtų imtis priemonių joms spręsti.

Vertinimas daugiau pasitarnauja kitų subsidijų teikimo programų identifikavimui bei būsimų projektų paraiškų rengimui ir atrankai. Vertinimo metu sukaupiama informacija, kokie projektai ir veiklos pasiteisina, kokie - ne. Ši informacija svarbi būsimų subsidijų administravimui. Vertinimas gali būti tiek kiekybinis (kiek žmonių buvo parengta), tiek kokybinis (ar mokymai buvo sėkmingi). Žinoma, kokybinis vertinimas yra mažiau objektyvus, reikalauja daugiau laiko ir kitų indėlių. Projektai vertinami šiais aspektais:

- *tinkamumas*, kaip projekto uždaviniai, kuriems spręsti buvo teikiamos subsidijos, atitiko sprendžiamas problemas, ar tinkamai jie atspindėjo projekto socialinę, ekonominę, fizinę ir politinę aplinką;
- *dizainas*, vertinamas vidinis projekto integralumas, ryšys tarp uždavinių, rezultatų, veiklų ir indėlių;
- *produktyvumas/našumas*, indėliai ir ištekliai lyginami su pasiektais rezultatais;
- *efektyvumas*, vertinama kiek projekto rezultatai lėmė uždavinių pasiekimą, taip pat analizuojamos loginės struktūros matricoje pateiktos prielaidos - ar jos pasireiškė ir kokią įtaką turėjo projekto rezultatams;
- *poveikis*, bandoma nustatyti, kokį poveikį projektas turėjo platesnei aplinkai ir bendriesiems tikslams;
- *tęstinumas*, ar projekto metu sukurta nauda yra ilgaamžė ir tvari; investicijų į infrastruktūrą atveju - taip pat poveikis aplinkai mokymų, konsultacijų atveju – administracinių gebėjimų augimo potencialas.

Pagrindiniai vertinimo informacijos šaltiniai yra ataskaitų analizė, taip pat interviu ir studijos. Sutarčių institucijai skirtose ataskaitose turi būti pateikiama pakankamos kokybės apibendrinta informacija. Pateikiamas pavyzdys - ataskaitos ištrauka, pristatanti mokymų seminaro rezultatus ir pateikianti informaciją, kuri gali būti naudojama tiek kiekybiniam, tiek kokybiniam vertinimui.

## **10. Pasiūlymai dėl Fondo lėšų skyrimo, laikymo ir atsiskaitymo už veiklą, finansuojamą Fondo lėšomis, modelio sukūrimo**

Remiantis aprašytų projektų ciklo valdymu (Už pagrindą imta PHARE programa ir jos pagrindu jau dabar veikianti Ignalinos Programa, kurią įgyvendina Ūkio ministerija ir CPVA), galima pasiūlyti tokį programos projektų valdymo modelį.

1. Vadovaujantis Fondo nuostatais ir **paraiškų priėmimo taisyklėmis** (Priedas Nr. 1), Fondo administratorius skelbia paraiškų priėmimą;

2. Paramos gavėjai teikia iki nurodytos datos paraiškas;

3. Fondo administratorius organizuoja paraiškų nagrinėjimą (Sudaromas Paraiškų vertinimo komitetas). Kiekvienai paraiškai analizuoti sudaroma mažiausiai 3 ekspertų vertinimo komisija (ekspertai gali būti samdomi pagal poreikį). Vertinimo komisija detaliai nagrinėja techninius ir finansinius pasiūlymus ir teikia vertinimo komitetui ataskaitą apie paraiškos tinkamumą finansuoti. Vertinimo komitetas nustato finansuotinų paraiškų sąrašą pagal jų svarbą ir turimą tiems metams skirtų pinigų kiekį.

4. Fondo administratorius (Vertinimo komisijos pirmininkas) išsamią paraiškų vertinimo ataskaitą, jos pagrindu parengtą kitų metų Fondo sąmatos projektą pristato Fondo tarybai.

5. Fondo taryba svarsto pateiktą medžiagą dėl paraiškų finansavimo ir teikia galutinį pasiūlymą Ūkio ministrui.

6. Ūkio ministerija, remdamasi Fondo tarybos patvirtinta medžiaga, teikia ateinančių metų sąmatos projektą Finansų ministerijai biudžeto įstatymo rengimui.

7. Seimui patvirtinus sąmatą su paramos gavėjais yra sudaromos trišalės sutartys.

8. Trišalė Sutartis tarp Ūkio ministerijos, Fondo administratoriaus ir paramos gavėjo dėl programos (projekto) įgyvendinimo, numatoma finansavimo ir atsiskaitymo už darbą sąlygos yra sudaroma su kiekvienu paramos gavėju.

9. **Pavyzdinėje sutarties formoje** (Priedas Nr.2) nurodytos finansinės sąlygos ir paraiškų konkretiems piniginiams veiksams atlikti (Avansinis mokėjimas, banko garantijos, teikiamų ataskaitų skaičius, tarpinių mokėjimų skaičius, galutinės ataskaitos ir darbų priėmimo akto pasirašymo sąlygos, audito užsakymas ir atlikimas). Sutartyje taip pat yra numatomos sutarties vykdymo kontrolės sąlygos.

10. Sutarties vykdymo kontrolę vykdo Fondo administratorius, reikalui esant pasitelkdamas nepriklausomas ekonominio audito įmones ar ekspertus.

11. Sutartyje numatytais etapais pagal Ūkio ministerijos patvirtintas taisykles (3

Priedas) (priklausomai, kiek sutartyje yra numatyta ataskaitų) paramos gavėjas rengia ir teikia Fondo administratoriui projekto įgyvendinimo **ataskaitas**.

12. Fondo administratorius atlieka kiekvieno projekto etapo rezultatų patikrinimą ir parengia projekto ataskaitos vertinimo ataskaitą.

13. Fondo administratorius rengia Programos vykdymo ketvirtines ir metinę ataskaitas ir teikia jas nagrinėti ir tvirtinti Fondo tarybai.

14. Fondo tarybai pritarus, Ūkio ministerija teikia galutinę ataskaitą tvirtinti Vyriausybei.

Projekto vykdytojas (paramos gavėjas) kreipiasi į Fondo administratorių prašydamas paramos, pagal pateiktą formą ir paraiškų pildymo taisykles (Priedai 1 ir 3). Gavęs palankų sprendimą sudaro trišalę sutartį (tipinė sutartis 2 priede), vykdo projektą, teikia ataskaitas Fondo administratoriui, atsiskaito finansiškai Ūkio ministerijai už patirtas išlaidas. Projekto vykdytojas yra perkančioji organizacija ir ji vykdo visus reikalingus pirkimus vadovaudamasi Viešųjų pirkimų įstatymais. Fondo administratorius vykdo priežiūrą, kaip efektyviai ir skaidriai yra vykdomi konkursai.

### Literatūros sąrašas

1. Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo įstatymas (Žin. 2001, Nr. 64-2331);
2. Valstybės Kontrolės ataskaita ( <http://www.vk.lt>);
3. Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo įstatymo pakeitimo įstatymas (2006 06 22 Nr. X-710);
4. Stojimo į Europos Sąjungą sutarties Protokolas Nr. 4 dėl Ignalinos atominės elektrinės Lietuvoje, OL L 342, 2001 12 27, p. 1.
5. Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pirmojo bloko eksploatavimo nutraukimo įstatymas 2000 05 2 Nr. VIII-1661. Valstybės žinios, 2000, Nr. 42-1189
6. VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo nuostatai, patvirtinti 2002 m. balandžio 17 d. LRV nutarimu Nr. 536. Žin., 2002, Nr. 42-1565
7. VĮ Ignalinos atominės elektrinės pirmojo bloko eksploatavimo nutraukimo programa, patvirtinta 2001 m. vasario 19 d. nutarimu Nr. 172. Žin., 2001, Nr. 17-523;
8. VĮ Ignalinos atominės elektrinės pirmo ir antro bloko eksploatavimo nutraukimo programa patvirtinta 2005 m. vasario 2 d. LRV nutarimu Nr. 117. Žin., 2005, Nr. 17-536;
9. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2005 m. vasario 25 d. įsakymas Nr. 4-92 „Dėl Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimo programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. Žin., 2006, Nr. 61-2226.
10. LR ūkio ministro įsakymas “Dėl paraiškos skirti valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo lėšų ir šio fondo lėšų naudojimo atskaitos formų patvirtinimo, Valstybės žinios 2003, Nr. 91(1)-4129;
11. Commission Recommendations on the management financial resources for the decommissioning of nuclear installations, spent fuel and radioactive waste, Brussels, 24 October 2006 C(2006) 3672
12. VĮ Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo fondo veiklos analizė ir pasiūlymų parengimas, Mokslinis darbas, Ūkio ministerija. 2005.
13. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomų užimtumo ir socialinių garantijų įstatymas. 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1541, Valstybės žinios'2003 Nr.48-2106
14. PHARE mokymų vadovas. PHARE projekto Nr. LI 9808-01 ataskaita.

15. LR ūkio ministro 2006 m. balandžio 27 d. Nr. 4-143 įsakymas Nr. 4-143 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos programų lėšų, teikiamų projektų veiklai finansuoti ir kapitalui formuoti ir subsidijoms administravimo taisyklių patvirtinimo“,

**Priedai:**

1. Finansavimui iš valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo gauti paraiškų teikimo ir vertinimo taisyklių projektas.
2. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo finansavimo pavyzdinės sutarties projektas.
3. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo lėšų panaudojimo ataskaitų teikimo taisyklių projektas