

# LIETUVOS RESPUBLIKOS RYŠIŲ REGULIAVIMO TARNYBOS

## PROJEKTŲ VALDYMO GAIRĖS

### I. ĮVADAS

Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos projektų valdymo gairėse (toliau – Gairės), siekiant efektyviau (laiku ir kokybiškai) įgyvendinti Ryšių reguliavimo tarnybos (toliau – RRT) vykdomus projektus, užtikrinti racialesnį išteklių naudojimą ir didesnės naudos RRT sukūrimą, bei kartu siekiant standartizuoti projektų valdymo principus, apibrėžiami esminiai RRT projektų valdymo etapai bei kiekvieno etapo veiksmai, projektų valdymo organizacinė struktūra.

Gairėse vartojamos sąvokos ir projekto valdymo proceso dalyvių atsakomybės apibrėžtos Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatyme, Strateginio valdymo metodikos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2021 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 292 „Dėl Strateginio valdymo metodikos patvirtinimo“, 1 priedo - Projektų valdymo tvarkos apraše ir Gairėse.

### II. PROJEKTO CHARAKTERISTIKA

RRT projektinis valdymas, kaip strateginio valdymo sistemos dalyvių pažangos veiklos organizavimo forma, taikomas planuojant ir vykdant projektus, įgyvendinančius RRT veiklos prioritetus, numatytus RRT strategijoje, o RRT funkcinės struktūros dalyvių poreikiu – planuojant ir vykdant kitas veiklas, atitinkančias projekto kriterijus.

RRT svarbu atskirti projektinę veiklą nuo funkcinės veiklos. Kriterijai, kurie padeda RRT pasirinkimą tam tikras veiklas vykdyti kaip projektus:

**Unikalumas.** Tai nėra kasdienė veikla, didelis neapibrėžtumas, nėra galimybės nukopijuoti. Galutinis projekto rezultatas visada bus unikalus, nors projektų valdymo procesai gali kartotis.

**Aiškiai apibrėžtas laikas ir biudžetas.** Projektas turi aiškiai pradžia ir pabaigą. Projekto pabaiga laikomas momentas, kai pasiekiami numatyti projekto rezultatai arba projektas dėl įvairių priežasčių (finansavimo stokos ar prioritetų kaitos) nutraukiamas.

**Aiškūs tikslai ir rezultatai.** Projekto tikslai turi būti aiškiai apibrėžti, o sukuriama rezultatai ir nauda – pamatuojami pagal apibrėžtus rodiklius ir susiję su strateginiais RRT prioritetais.

**Žmogiškųjų išteklių įvairovė.** Paskirtas projekto vadovas, komanda, atsakinga už projekto įgyvendinimą. Gali būti pasitelkiami tiek vidiniai, tiek išoriniai žmogiškieji ištekliai.

**Projektas yra laikina organizacija.** Komanda suburiama projekto tikslams pasiekti, rezultatams sukurti. Projektui pasibaigus, atsakinga už projekto įgyvendinimą komanda yra išformuojama.

**Projektas lygus pokyčiui.** Projekto unikalumas, tikslai ir rezultatai paprastai yra susieti su pokyčiais.

Veiklos, neatitinkančios pirmiau apibrėžtų kriterijų, RRT valdomos kaip funkcinės veiklos. Joms projektų valdymo principai netaikomi.

### III. PROJEKTŲ VALDYMO RRT ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

RRT projektai skirstomi į: strateginius projektus ir vidinius projektus.

Projektas, kuris prisideda prie RRT strategijos reikalaujamų pokyčių įgyvendinimo, yra laikomas strateginiu projektu ir yra valdomas *RRT strateginiame portfelyje*. Sprendimą dėl projekto (ne)įtraukimo į RRT strateginį portfelį priima Strateginio valdymo komitetas (toliau – SVK). *RRT strateginio portfelio* savininkas yra RRT Tarybos pirmininkas.

Projektas laikomas vidiniu projektu, jeigu projekto indėlis į RRT strategijos įgyvendinimą nėra kritinis. Tokie projektai įprastai susiję su RRT struktūrinių padalinių funkcinėmis veiklomis, atitinkančiomis Gairėse apibrėžtus projekto kriterijus.

RRT projektai nurodomi RRT strateginiuose ir (ar) metiniuose veiklos planuose.

Projektų valdymo RRT lygmenys:

- stebėseną ir kontrolę - SVK – vykdo strateginių projektų stebėseną ir kontrolę; RRT Taryba arba RRT Tarybos pirmininkas – vykdo vidinių projektų stebėseną ir kontrolę (toliau kartu – subjektas, vykdamasis stebėseną ir kontrolę). Šiame valdymo lygmenyje sprendžiami nesutarimai dėl projektų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, nustatomas ir valdomas projektų tarpusavio priklausomumas, vertinamos ir šalinamos projektų įgyvendinimo rizikos, vertinama projektų ekonominė ir socialinė nauda;

- atsakomybė už projektą - projekto savininkas – strateginiuose projektuose – skiriamas SVK, vidiniuose – RRT Tarybos pirmininko arba RRT Tarybos (t.y. asmenis, skiria stebėsenos ir kontrolės subjektai);

- vadovavimas projektui – projekto vadovas, jį skiria atitinkamo projekto savininkas;

- projekto uždavinių vykdymas – projekto komanda. Projekto komandą suburia projekto vadovas derindamas su projekto savininku.

Projektų valdymo koordinatorius (toliau – PVK) - RRT darbuotojas ar valstybės tarnautojas, kuriam priskirta visų RRT projektų metodinė koordinavimo funkcija - koordinuoja visų projektų valdymo RRT lygmenis ir toliau apibrėžtus projekto gyvavimo ciklo etapus.

### IV. PROJEKTO GYVAVIMO CIKLO ETAPAI

Projekto gyvavimo ciklą sudaro penki etapai: inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir kontrolės, užbaigimo, bei papildomas naudos vertinimo etapas. Kiekviename etape numatyti pagrindiniai veiksmai, atliekami kiekviename projekto gyvavimo ciklo etape.

Inicijavimas	Planavimas	Įgyvendinimas	Stebėseną ir kontrolę	Užbaigimas	Išmoktos pamokos
<p>Projekto savininko ir projekto vadovo paskyrimas.</p> <p><i>Jei SVK nusprendžia, kad projektas strateginis, projekto savininku skiriamas Tarybos pirmininkas, RRT struktūrinio padalinio vadovas ar kitas padaliniiui nepriklausantis darbuotojas.</i></p> <p><i>SVK sprendimu projektas įtraukiamas į RRT projektų portfelį.</i></p> <p><i>Vidinio projekto savininku įprastai skiriamas atitinkamo RRT struktūrinio padalinio vadovas</i></p> <p><i>Siekiant inicijuoti projektą rengiamas idėjos pagrindimo dokumentas (pasiūlymas), kuriame nurodomi žemiau nurodyti inicijavimo etapo veiksmi.</i></p>	<p>Komandos nustatymas ir paskyrimas</p> <p><i>Projekto vadovas, atsižvelgdamas į projekto specifiką, nustato komandos narių poreikį (atsakomybės, kompetencijos) ir teikia projekto savininkui, tariaisi su funkciniais vadovais dėl darbo vykdant projektą.</i></p>	<p>Įgyvendinimo veiklos pagal projekto planą</p>	<p>Projekto progreso vertinimas</p>	<p>Atliktų darbų priėmimas</p>	<p>Vykdant projektą išmoktos teigiamos ir neigiamos pamokos: įžvalgos kaip tuo pasinaudoti perspektyvoje.</p>
<p>Prielaidos ir apribojimai, alternatyvų ir įgyvendinamumo analizė</p>		<p>Projekto valdymo proceso užtikrinimas</p>	<p>Projekto atskaitomybė, ataskaitų teikimas</p>	<p>Projekto rezultatų perdavimas</p>	
<p>Uždaviniai ir Tikslai</p>	<p>Reikalavimų surinkimas</p>	<p>Pokyčių valdymas <i>Esant poreikiui dėl projekto plano pokyčių, rengiamas planas dėl projekto plano atnaujinimo ir teikiamas projekto stebėseną ir kontrolę atliekančiam subjektui.</i></p>	<p>Pokyčių inicijavimas, forminimas</p>	<p>Dokumentacijos sutvarkymas</p>	
<p>Pagrindinių suinteresuotų šalių ir rizikų identifikavimas</p>	<p>Projekto plano sudėtinės dalys: - apimties apibrėžimas (darbų išskaidymo struktūra); - tvarkaraščio sudarymas; - biudžeto detalizavimas.</p>	<p>Kokybės užtikrinimas</p>	<p>Projekto plano pakeitimų tvirtinimas</p>	<p>Projekto vertinimas (išmoktos pamokos)</p>	

<b>Inicijavimas</b>	<b>Planavimas</b>	<b>Įgyvendinimas</b>	<b>Stebėseną ir kontrolę</b>	<b>Užbaigimas</b>	<b>Išmoktos pamokos</b>
	Rizikų identifikavimas (rizikų registras)	Reikalavimų peržiūra	Prognozės skaičiavimai	Projekto baigiamosios ataskaitos rengimas	
	Suinteresuotų šalių identifikavimas	Komandos valdymas	Kokybės auditavimas	Projekto dokumentų perdavimas saugoti	
	Komunikacijos planavimas	Komunikacijos valdymas	Projekto (visų sudėtinių dalių) stebėseną ir kontrolę		
	Projekto pirkimų planas	Pirkimų valdymas	Projekto dokumentacijos analizė		
Kaštų ir naudos analizė	Gairių planas	Projekto rizikų valdymas, atsako strategijos, veiksmai	Tarpinių rezultatų vertinimas ir tvirtinimas		
Preliminarus darbų aprašymas, gairių numatymas	Kokybės reikalavimų apibrėžimas	Projekto suinteresuotų šalių valdymas			
Preliminari komanda, ištekliai	Projekto plano tvirtinimas	Komunikacijai informacija			
Projekto pasiūlymo rengimas	Naudų dalies aprašymas	Kalendorinio tvarkaraščio atnaujinimas (periodinis)			
<b><u>Projekto pasiūlymas</u></b>  <i>Projekto pasiūlymas, atlikus visus projekto inicijavimo etapo veiksmus, teikiamas derinimui subjektui, vykdančiam projekto stebėseną ir kontrolę.</i>	<b><u>Projekto planas</u></b>  <i>Projekto planas, atlikus visus projekto planavimo etapo veiksmus, teikiamas, derinimui subjektui, vykdančiam projekto stebėseną ir kontrolę.</i>	<b><u>Projekto įgyvendinimo ir pokyčių dokumentai</u></b>  <i>Projekto įgyvendinimą vykdo .projekto vadovas ir savininkas.  Esant poreikiui dėl projekto plano keitimo, kreipiamasi į subjektą, vykdančią projekto stebėseną ir kontrolę.</i>	<b><u>Progreso arba eigos ataskaitos</u></b>  <i>Atlieka subjektas vykdančias projekto stebėseną ir kontrolę.  Terminai: informaciją apie projekto eigą teikiamą subjektams, atliekantiems projekto stebėseną ir kontrolę kas mėnesį.</i>	<b><u>Baigiamoji ataskaita (įskaitant naudų vertinimas)</u></b>  <i>Projekto ataskaitą parengia projekto vadovas, derina su projekto savininku.  Ataskaita teikiama subjektui, vykdančiam projekto stebėseną ir kontrolę.</i>	<i>Projekto išmoktų pamokų išvalgos (apibendrinimai) - projekto vadovas ir projekto savininkas.</i>

## **V. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS**

RRT PVK reguliariai peržiūri ir atnaujina Gaires.

RRT PVK sudaromas projektų sąrašas, kuriame pateikiama bendra informacija apie jų statusą ir eigą.