MOKSLAS • EKONOMIKA • SANGLAUDA

EUROPOS SĄJUNGA
EUROPOS SOCIALINIS FONDAS

Kuriame Lietuvos ateitį

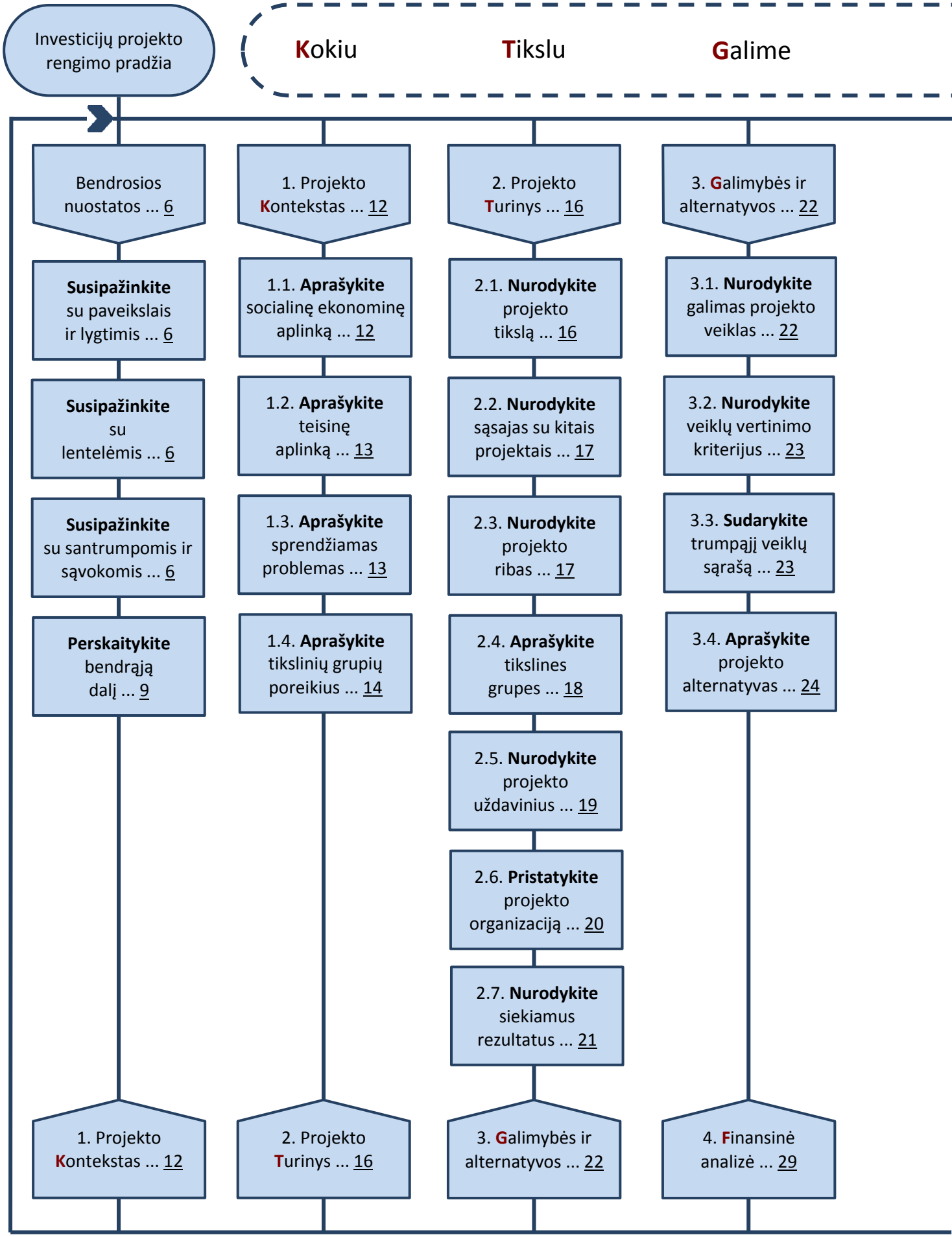
INVESTICIJŲ PROJEKTŲ, KURIEMS SIEKIAMA GAUTI FINANSAVIMĄ IŠ EUROPOS SĄJUNGOS STRUKTŪRINĖS PARAMOS IR VALSTYBĖS BIUDŽETO LĖŠŲ, RENGIMO METODIKA

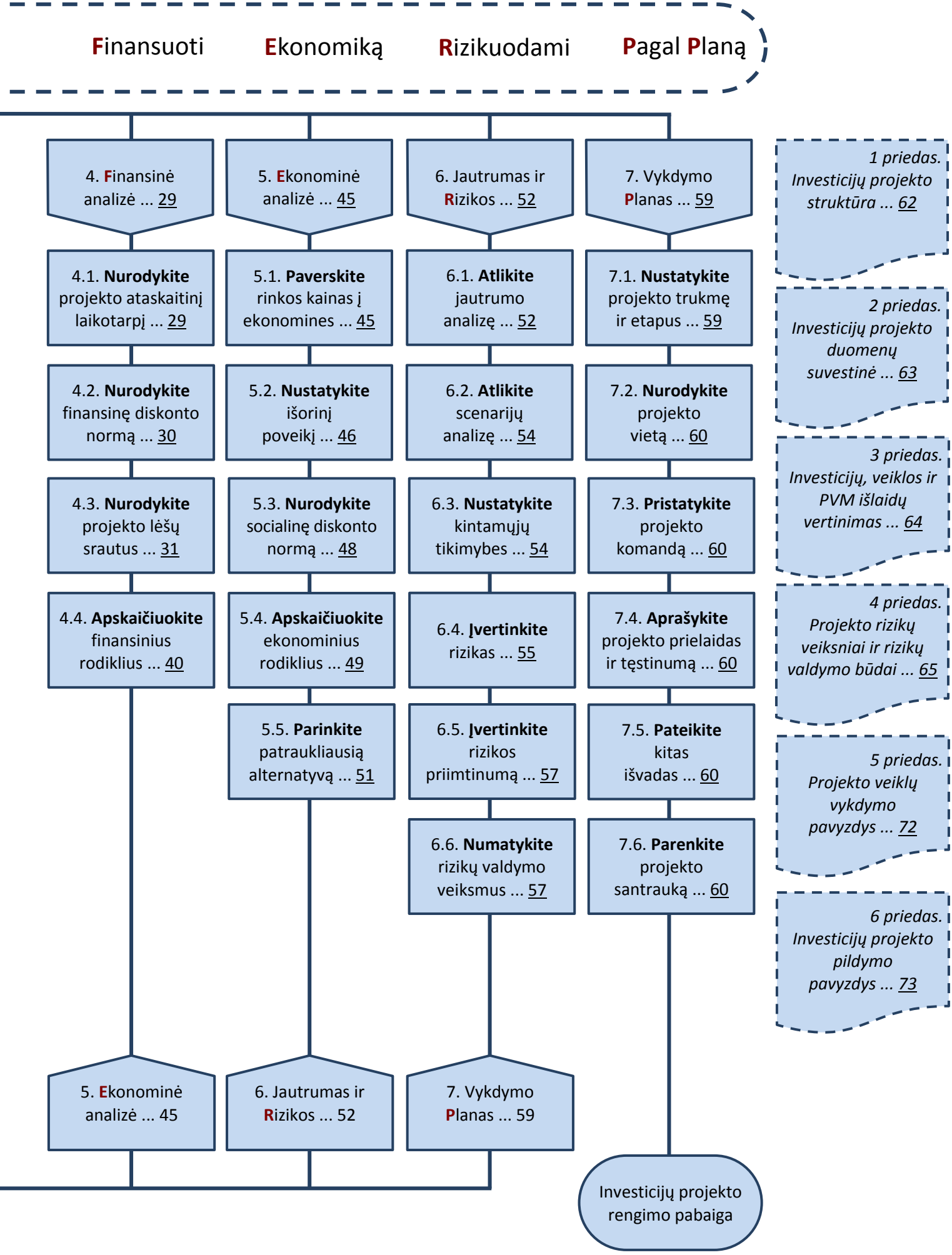
CPVA
CENTRINĖ PROJEKTŲ VALDYMO AGENTŪRA
CENTRAL PROJECT MANAGEMENT AGENCY

ppplietuva.lt

2013 m. spalio 21 d.

Metodikos versija 1.0.7 (vėliausia Metodikos el. versija yra pasiekiama adresu www.ppplietuva.lt/metodikos.html)


Investicijų projekto rengimo pradžia
Kokiu
Tikslu
Galime
Bendrosios nuostatos ... 6
Susipažinkite su paveikslais ir lygtimis ... 6
Susipažinkite su lentelėmis ... 6
Susipažinkite su santrumpomis ir sąvokomis ... 6
Perskaitykite bendrąją dalį ... 9
1. Projekto Kontekstas ... 12
1.1. Aprašykite socialinę ekonominę aplinką ... 12
1.2. Aprašykite teisinę aplinką ... 13
1.3. Aprašykite sprendžiamas problemas ... 13
1.4. Aprašykite tikslinių grupių poreikius ... 14
2. Projekto Turinys ... 16
2.1. Nurodykite projekto tikslą ... 16
2.2. Nurodykite sąsajas su kitais projektais ... 17
2.3. Nurodykite projekto ribas ... 17
2.4. Aprašykite tikslines grupes ... 18
2.5. Nurodykite projekto uždavinius ... 19
2.6. Pristatykite projekto organizaciją ... 20
2.7. Nurodykite siekiamus rezultatus ... 21
3. Galimybės ir alternatyvos ... 22
3.1. Nurodykite galimas projekto veiklas ... 22
3.2. Nurodykite veiklų vertinimo kriterijus ... 23
3.3. Sudarykite trumpąjį veiklų sąrašą ... 23
3.4. Aprašykite projekto alternatyvas ... 24
1. Projekto Kontekstas ... 12
2. Projekto Turinys ... 16
3. Galimybės ir alternatyvos ... 22
4. Finansinė analizė ... 29


Finansuoti
Ekonomiką
Rizikuodami
Pagal Planą
4. Finansinė analizė ... 29
5. Ekonominė analizė ... 45
6. Jautrumas ir Rizikos ... 52
7. Vykdymo Planas ... 59
4.1. Nurodykite projekto ataskaitinį laikotarpį ... 29
5.1. Paverskite rinkos kainas į ekonomines ... 45
6.1. Atlikite jautrumo analizę ... 52
7.1. Nustatykite projekto trukmę ir etapus ... 59
4.2. Nurodykite finansinę diskonto normą ... 30
5.2. Nustatykite išorinį poveikį ... 46
6.2. Atlikite scenarijų analizę ... 54
7.2. Nurodykite projekto vietą ... 60
4.3. Nurodykite projekto lėšų srautus ... 31
5.3. Nurodykite socialinę diskonto normą ... 48
6.3. Nustatykite kintamųjų tikimybes ... 54
7.3. Pristatykite projekto komandą ... 60
4.4. Apskaičiuokite finansinius rodiklius ... 40
5.4. Apskaičiuokite ekonominius rodiklius ... 49
6.4. Įvertinkite rizikas ... 55
7.4. Aprašykite projekto prielaidas ir tęstinumą ... 60
5.5. Parinkite patraukliausią alternatyvą ... 51
6.5. Įvertinkite rizikos priimtinumą ... 57
7.5. Pateikite kitas išvadas ... 60
6.6. Numatykite rizikų valdymo veiksmus ... 57
7.6. Parenkite projekto santrauką ... 60
5. Ekonominė analizė ... 45
6. Jautrumas ir Rizikos ... 52
7. Vykdymo Planas ... 59
Investicijų projekto rengimo pabaiga
1 priedas. Investicijų projekto struktūra ... 62
2 priedas. Investicijų projekto duomenų suvestinė ... 63
3 priedas. Investicijų, veiklos ir PVM išlaidų vertinimas ... 64
4 priedas. Projekto rizikų veiksniai ir rizikų valdymo būdai ... 65
5 priedas. Projekto veiklų vykdymo pavyzdys ... 72
6 priedas. Investicijų projekto pildymo pavyzdys ... 73

Susipažinkite su paveikslais ir lygtimis

PAVEIKSLAS 3.1. ALTERNATYVŲ SUDARYMO IR PASIRINKIMO SCHEMA 25
PAVEIKSLAS 4.1. FINANSINIŲ RODIKLIŲ APSKAIČIAVIMAS 40
PAVEIKSLAS 5.1. SOCIALINĖS DISKONTO NORMOS APSKAIČIAVIMO METODAI 48

LYGTIS 4.1. DISKONTO VEIKSNYS 29
LYGTIS 4.2. FINANSINĖ GRYNOJI DABARTINĖ VERTĖ 40
LYGTIS 4.3. FINANSINĖ VIDINĖ GRĄŽOS NORMA 41
LYGTIS 4.4. FINANSINIS NAUDOS IR IŠLAIDŲ SANTYKIS 41

Susipažinkite su lentelėmis

LENTELĖ 1.1. PROJEKTO PROBLEMŲ ANALIZĖ 14
LENTELĖ 1.2. PROJEKTO POREIKIŲ ANALIZĖ 15
LENTELĖ 2.1. PROJEKTO TIKSLŲ NUSTATYMAS 16
LENTELĖ 2.2. PROJEKTO RIBŲ APIBRĖŽIMAS 18
LENTELĖ 2.3. PROJEKTO TIKSLINIŲ GRUPIŲ APIBRĖŽIMAS 18
LENTELĖ 2.4. PROJEKTO LOGINIS PAGRINDIMAS 19
LENTELĖ 2.5. PROJEKTO REZULTATAI IR PASEKMĖS 21
LENTELĖ 3.1. PROJEKTO GALIMŲ VEIKLŲ VERTINIMO KRITERIJAI 23
LENTELĖ 3.1. ALTERNATYVA „VEIKTI KAIP ĮPRASTAI“ 26
LENTELĖ 3.2. TRUMPŲ LOGINIŲ ALTERNATYVŲ FORMULUOČIŲ PAVYZDŽIAI 27
LENTELĖ 4.1. TAIKYTINI FINANSINĖS ANALIZĖS LAIKOTARPIAI 30
LENTELĖ 4.2. PROJEKTO ATASKAITINIO LAIKOTARPIO PASIRINKIMAS 30
LENTELĖ 4.3. INVESTICIJŲ NUSTATYMAS 32
LENTELĖ 4.4. PROJEKTO INVESTICIJOS IR LIKUTINĖ VERTĖ, TŪKST. LT 33
LENTELĖ 4.5. VEIKLOS PAJAMŲ IR IŠLAIDŲ NUSTATYMAS 36
LENTELĖ 4.6. VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS PAJAMŲ IR IŠLAIDŲ DINAMIKOS SKIRTINGUOSE IP PAVYZDŽIAI 36
LENTELĖ 4.7. PROJEKTO VEIKLOS PAJAMOS, IŠLAIDOS IR MOKESČIAI, TŪKST. LT 37
LENTELĖ 4.8. PROJEKTO FINANSAVIMAS, TŪKST. LT 39
LENTELĖ 4.9. PROJEKTO VIEŠŲJŲ LĖŠŲ SUVESTINĖ, TŪKST. LT 39
LENTELĖ 4.10. INVESTICIJŲ FINANSINIAI RODIKLIAI, TŪKST. LT 42
LENTELĖ 4.11. FINANSINIS GYVYBINGUMAS, TŪKST. LT 42
LENTELĖ 4.12. KAPITALO FINANSINIAI RODIKLIAI, TŪKST. LT 43
LENTELĖ 4.13. PROJEKTO ĮGYVENDINIMO ALTERNATYVŲ FINANSINIŲ RODIKLIŲ PALYGINIMAS 44
LENTELĖ 5.1. RINKOJE NEĮVERTINTOS NAUDOS (ŽALOS) NUSTATYMAS 47
LENTELĖ 5.2. PROJEKTO SOCIALINĖ-EKONOMINĖ NAUDA (ŽALA), TŪKST. LT 48
LENTELĖ 5.3. PROJEKTO EKONOMINIAI-SOCIALINIAI RODIKLIAI, TŪKST. LT 50
LENTELĖ 5.4. PROJEKTO ĮGYVENDINIMO ALTERNATYVŲ EKONOMINIŲ RODIKLIŲ PALYGINIMAS 51

Susipažinkite su santrumpomis ir sąvokomis

ES (angl. *EU*) – Europos Sąjunga

SNA (angl. *CBA, cost–benefit analysis*) – sąnaudų ir naudos analizė

IP (angl. *investment project)* – investicijų projektas

VPSP (angl. *PPP, Public-Private Partnership*) – viešojo ir privataus sektorių partnerystė

Projekto investicijų laikotarpis (angl. *investment period*) – metų, kuriais numatytos projekto investicijos (išskyrus reinvesticijas), skaičius.

Projekto ataskaitinis laikotarpis (angl. *time horizon*) – metų, kuriems pateikiamos projekto investicijų, veiklos išlaidų, veiklos pajamų, mokesčių, finansavimo bei socialinės-ekonominės naudos (žalos) prognozės, skaičius.

Grynųjų pinigų srautas (angl. *net cash flow*) – pagrindinis SNA analizės kintamasis. Apskaičiuojamas kaip teigiamų ir neigiamų pinigų srautų skirtumas kiekvienais projekto ataskaitinio laikotarpio metais.

Veiklos pajamos (angl. *operating revenues*) – pajamos, kurios tiesiogiai gaunamos iš vartotojų už prekes ir (arba) paslaugas, teikiamas kaip įgyvendinto projekto (sukurtos ar modernizuotos infrastruktūros) pasekmė.

Veiklos išlaidos (angl. *operating costs*) – išlaidos, kurios yra patiriamos arba planuojamos patirti projekto metu sukuriamo turto eksploatavimui ir projekto veiklos pajamų uždirbimui.

Visos įplaukos (angl. *total revenues*) – projekto veiklos pajamų ir finansavimo šaltinių suma.

Visos išlaidos (angl. *total expenditures*) – projekto investicijų, veiklos išlaidų, mokesčių bei paskolų grąžinimui suplanuotų pinigų srautų suma.

Grynosios veiklos pajamos (angl. *net operating revenues*) – veiklos pajamų ir veiklos išlaidų sumų per tą patį laikotarpį aritmetinis skirtumas.

Likutinė vertė (angl. *residual value*) – suma, kuri apskaičiuojama prie ilgalaikio materialiojo ar nematerialiojo turto įsigijimo ar pasigaminimo savikainos pridedant arba iš jos atimant visas turto vertės pokyčių (tikrosios vertės pasikeitimo, perkainojimo) sumas ir atimant sukauptą nusidėvėjimo ar amortizacijos sumą.

Finansavimo lėšos (angl. *financial resources*) –

1. Lėšos, skirtos finansuoti projekto investicijoms ir veiklos išlaidoms, kurių nepadengia projekto pajamos.
2. Iš viešųjų šaltinių, draudimo fondų ir kt. gaunamos įplaukos už prekes ir (arba) paslaugas, kurios sukuriamos įgyvendinus projektą.

Pagal kilmę finansavimo lėšos dažniausiai skirstomos į ES finansavimo, bendrojo finansavimo, nacionalinio viešojo kapitalo, nacionalinio privataus kapitalo ir kitus šaltinius.

Privati nuosavybė (angl. *private equity*) – bet koks projekto organizacijos nuosavas turtas, naudojamas IP įgyvendinti (pinigai, nekilnojamasis turtas, žinios ir intelektinė nuosavybė ir pan.).

Paskolos (angl. *loans*) – kredito institucijų, kitų juridinių ir fizinių asmenų

skolintos lėšos, naudojamos IP įgyvendinti.

Visos investicijos (angl. *total investment costs*) – visoms projekto veikloms įgyvendinti reikalingų investicijų (įskaitant reinvesticijas) suma. Įskaičiuojamos visos investicijos, kurias planuojama patirti sukuriant apibrėžtus projekto rezultatus (ES struktūrinės paramos projektuose – tinkamumo finansuoti reikalavimus atitinkančių ir netinkamų išlaidų suma).

Nusidėvėjimo norma (angl. *depreciation rate*) – sistemingas turto nudėvimosios vertės paskirstymas per jo naudingo tarnavimo laiką. Kiekvienų metų nusidėvėjimo norma gaunama skaitiklyje įrašant 1, o vardiklyje – investicijų ekonomiškai naudingą tarnavimo laiką.

Apyvartinio kapitalo poreikis (angl. *demand for working capital*) – Apyvartinis kapitalas – tai turimo trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumas. Apyvartinio kapitalo poreikis vertinamas kiekvienais metais ir, esant neigiamam skirtumui, nurodomi lėšų šaltiniai trūkstamiems pinigų srautams padengti.

Diskonto norma (angl. *discount rate*) – metinis procentas, naudojamas nustatyti ateities pinigų srautų dabartinę vertę.

FDN (angl. *FDR*) – finansinė diskonto norma

SDN (angl. *SDR*) – socialinė diskonto norma

Diskontuotos investicijos (angl. *discounted investment costs*) – investicijos, įvertintos dabartine pinigų verte, t.y. kiekvienų metų investicijos padaugintos iš atitinkamos diskonto normos.

Diskontuotos grynosios pajamos (angl. *discounted net revenues*) – grynosios pajamos, įvertintos dabartine pinigų verte, t.y. kiekvienų metų grynosios pajamos padaugintos iš atitinkamos diskonto normos.

Grynųjų pajamų ir investicijų santykis (angl. *net revenues to investment costs ratio*) – santykis parodo, kokia dalis investicijų nebus padengta gaunamomis grynosiomis pajamomis (kokiai trūkstamai daliai reikalinga gauti finansavimą).

VGN (angl. *IRR, internal rate of return*) – vidinė grąžos norma

FVGN (angl. *FIRR*) – finansinė vidinė grąžos norma

Investicijų finansinė vidinė grąžos norma, FVGN(I) (angl. *FIRR of the investment*) – diskonto norma, kai investicijų vertė lygi grynųjų pinigų srautų vertei, t.y. diskonto norma, kurią pritaikius FGDV(I) lygi nuliui.

Kapitalo finansinė vidinė grąžos norma, FVGN(K) (angl. *FIRR of capital*) – diskonto norma, kurią pritaikius FGDV(K) lygi nuliui.

EVGN (angl. *EIRR*) – ekonominė vidinė grąžos norma. Diskonto norma, kuriai esant investicijų ekonominė vertė lygi grynųjų pinigų srautų vertei, t.y. diskonto norma, kurią pritaikius EGDV lygi nuliui.

GDV (angl. *NPV, net present value*) – grynoji dabartinė vertė

FGDV (angl. *FNPV*) – finansinė grynoji dabartinė vertė

Investicijų finansinė grynoji dabartinė vertė, FGDV(I) (angl. *FNPV of the investment*) – apskaičiuojama sudedant diskontuotus investicijų, investicijų likutinės vertės ir grynųjų veiklos pajamų srautus per projekto ataskaitinį laikotarpį. Rodiklis parodo, kaip projekto grynųjų veiklos pajamų srautas per visą ataskaitinį laikotarpį, skaičiuojant šios dienos pinigų verte, padengia investicijas.

Kapitalo finansinė grynoji dabartinė vertė, FGDV(K) (angl. *FNPV of capital*) – apskaičiuojama sudedant projekto savininko[1] skiriamo finansavimo, investicijų likutinės vertės, palūkanų bei grynųjų veiklos pajamų diskontuotus pinigų srautus per projekto ataskaitinį laikotarpį. Rodiklis parodo projekto savininko investuoto kapitalo atsiperkamumą (grynųjų pajamų vertę), skaičiuojant šios dienos pinigų verte.

EGDV (angl. *ENPV*) – ekonominė grynoji dabartinė vertė. Apskaičiuojama sudedant diskontuotus ekonominius grynuosius pinigų srautus per projekto ataskaitinį laikotarpį. Ji parodo projekto naudą visuomenei, skaičiuojant šios dienos pinigų verte.

Finansinis naudos ir išlaidų santykis, FNIS (angl. *financial benefit/cost ratio*) – finansinės analizės rodiklis, atskleidžiantis, kiek kartų IP sukuriama finansinė nauda viršija jam įgyvendinti reikalingas finansines išlaidas. Apskaičiuojamas pagal 4.4 skyriuje nurodytą formulę.

Ekonominis naudos ir išlaidų santykis, ENIS (angl. *economic benefit/cost ratio*) – ekonominės analizės rodiklis, atskleidžiantis, kiek kartų IP sukuriama ekonominė nauda viršija jam įgyvendinti reikalingas ekonomines išlaidas. Apskaičiuojamas pagal 5.4 skyriuje nurodytą formulę.

Konversijos koeficientas, KK (angl. *conversion factor*) – ekonominėje analizėje naudojamas skaičius, kuris yra pritaikomas specifiniam finansiniam srautui, siekiant paversti šį finansinį srautą ekonominiu.

Perskaitykite bendrąją dalį

Siekdama efektyvinti projektų rengimo ir vertinimo procesą, sumažinti viešojo sektoriaus išlaidas, skiriamas IP rengti, tobulinti investicijų planavimo viešajame sektoriuje kompetencijas ir gebėjimus, suvienodinti IP rengimo praktiką, viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA) parengė IP rengimo metodiką (toliau – metodika). Šioje metodikoje pateikiami detalūs investicijų projektų, kuriems įgyvendinti siekiama gauti finansavimą iš ES struktūrinės paramos ir valstybės biudžeto lėšų, struktūros ir turinio reikalavimai bei pristatomi praktiniai metodikos taikymo pavyzdžiai. Pagal struktūros reikalavimus apibrėžiamas IP sudarančių dalių skaičius, o pagal turinio reikalavimus nustatomi pagrindiniai klausimai, į kuriuos turi būti pagrįstai ir argumentuotai atsakyta IP.

IP – dokumentas, finansiškai (ekonomiškai), techniškai ir socialiai pagrindžiantis investavimo tikslus, įvertinantis investicijų grąžą (komercinis projektas) ir kitus efektyvumo rodiklius, nurodantis projektui įgyvendinti reikalingas lėšas bei finansavimo šaltinius ir terminus[2]. IP rengimas planuojant

[1] Sąvoka „projekto savininkas“ yra platesnė už sąvoką „projekto organizacija“. Bendruoju viešųjų IP atveju projekto savininkas yra Lietuvos valstybė.
[2] LR investicijų įstatymas (Žin., 1999, Nr. 66-2127)

valstybės investicijas reglamentuotas IP rengimui taikomų reikalavimų apraše[3]. Šiame apraše IP samprata atitinka pateiktą apibrėžimą, tačiau ja neapsiribojama, pagrindžiamas dar vienas būtinasis vidinės projekto logikos kriterijus: projekto rezultatai turi būti projekto veiklų padarinys, projekto veiklos turi sudaryti prielaidas įgyvendinti projekto uždavinius, o pastarieji – pasiekti nustatytus tikslus (vertikalioji projekto logika).

IP rengimo tikslas – įvertinti visas IP įgyvendinimo galimybes, parinkti optimalų įgyvendinimo sprendimą ir visapusiškai pagrįsti projekto įgyvendinimo būdą, išlaidas, pasekmes ir pan. IP rengimas apima:

a) išsamią probleminės padėties, dėl kurios reikalinga įgyvendinti projektą, analizę;

b) pokyčių poreikio pagrindimą, reikalavimų konkretiems pokyčiams, kurių siekiama įgyvendinant IP, apibrėžimą, projekto įgyvendinamumo ir alternatyvų analizę;

c) veiksmų plano sudarymą (nustatoma veiksmų seka, jų ryšiai, svarba, vieta bendroje projekto eigoje);

d) projekto išlaidų ir naudos analizę.

Metodikos naudotojų grupės:

a) organizacijos, įstaigos ir (arba) institucijos, nepaisant jų tipo, savininko ar veiklos, kurios rengia ar planuoja rengti IP;

b) konsultacinės įmonės, rengiančios IP, konsultuojančios kitus juridinius subjektus jų rengimo klausimais;

c) įgyvendinančiosios institucijos, atliekančios projektų, kuriems įgyvendinti siekiama gauti finansavimą iš ES struktūrinės paramos ir valstybės biudžeto lėšų, vertinimą;

d) kitos institucijos ir organizacijos, rengiančios ilgalaikius investicijų planus.

Metodikos nuostatos suderintos su šiais dokumentais:

a) 2006 m. liepos 11 d. Tarybos reglamentu (EB) Nr. 1083/2006, nustatančiu bendrąsias nuostatas dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo bei panaikinančiu Reglamentą (EB) N. 1260/1999;

b) Europos Komisijos užsakymu parengtu dokumentu „Investicijų projektų sąnaudų ir naudos analizės atlikimo metodinės gairės“ (angl. *Guide to Cost-benefit analysis of investment projects (Final report 16/06/2008)* (toliau – SNA gairės);

c) Europos Komisijos darbo dokumentu Nr. 4 „Ekonominės naudos analizės atlikimo metodikos gairės“ (2006 m. rugpjūčio mėn.);

d) Tarybos reglamento (toliau – Reglamentas) 55 straipsnio išaiškinimais;

e) Frolio, Massimo. *Cost – benefit analysis and incentives in evaluation*, 2007 m., ISBN: 978 1 84720 238 3.

Metodinės rekomendacijos dėl atskirų dalių apimties parengtos darant prielaidą, kad naudojamas šriftas – Arial, šrifto dydis – 11 pt, tarpas tarp eilučių – 1. IP informatyvumui naudojamos lentelės ir paveikslai. Lentelės, paveikslai ir lygtys numeruojamos dviejų skaičių deriniais, kur pirmasis skaičius reiškia skyriaus numerį, o antrasis – paveikslo ar lentelės eilės numerį (pvz., lentelė 3.4). Didelės apimties (daugiau nei 1 psl.) paveikslai ir lentelės iškeliamos į IP priedus. Naudojama tęstinė IP puslapių numeracija. Struktūrinės IP dalis žymimos skaitmenimis pagal Metodikoje siūlomą struktūrą. Esant poreikiui įterpiamos

[3] LR finansų ministro 2011 m. rugsėjo 15 d. įsakymas Nr. 1K-310 (Žin., 2011, Nr. 115-5418)

naujos dalys, numeracija koreguojama.

Metodiką sudaro dvi dalys:

a) Tekstinė – šis dokumentas, kuriame paaiškinami pagrindiniai IP rengimo principai, sąvokos, SNA struktūra, skaičiavimo principai ir pan.

b) Skaičiuoklė – MS Excel skaičiuoklė, skirta investicijų projekto SNA atlikti. Skaičiuoklės naudojimo principai ir jų ryšys su tekstine metodikos dalimi aprašyti tekstinėje metodikos dalyje. Skaičiuoklę atsisiųskite kaip savarankišką metodikos priedą, išsaugokite darbiniame kompiuterio diske ir pradėkite naudoti parengus IP 1–3 dalis (1. skyrius – 3. skyrius). Jeigu nepageidaujate naudotis skaičiuokle, metodikos tekstinėje dalyje pateikiamas lenteles panaudokite individualiai projekto skaičiuoklei sudaryti.

Bendrieji reikalavimai duomenims ir informacijai, naudojamai IP:

a) patikimumas – IP prielaidas pagrįskite kitų mokslinių tyrimų ar analizių duomenimis;

b) oficialumas – įsitikinkite, kad IP pateikiamos informacijos šaltinis yra viešai prieinamas. Rekomenduojama naudotis strateginiais planais, viešųjų subjektų informacinėmis sistemomis ir (arba) duomenų bazėse kaupiamais statistiniais duomenimis, galimybių studijomis, sektorių apžvalgomis, teritorijų planavimo dokumentais (bendrųjų planų koncepcijomis, sprendiniaiss ir pan.), oficialiomis Lietuvos ūkio raidos prognozėmis ir apžvalgomis, visuotinių gyventojų surašymų duomenimis, kitų institucijų informacinėmis sistemomis ir (arba) duomenų bazėse sukauptais duomenimis;

c) aktualumas – naudokite ne senesnius nei vienerių metų duomenis, kuriais grindžiamas projekto poreikis. Tendencijoms atskleisti naudokite ne trumpesnio nei penkerių metų laikotarpio duomenis. Paklausos prognozes pagrįskite makroekonominėmis tendencijomis;

d) vienareikšmiškumas – naudokite vienareikšmius teiginius, aiškiai atskleidžiančius požiūrį ir nuostatas;

e) išsamumas – jeigu IP teiginiai grindžiami kitų tiriamųjų darbų tezėmis ar išvadomis, pateikite nuorodas į atitinkamus informacijos ir duomenų šaltinius, kad IP vertintojai ar informacijos naudotojai galėtų išsamiai susipažinti su pagrindimu.

1. Projekto Kontekstas

Apimtis – iki 10 psl. standartiniu šriftu.

Ši dalis skirta projekto išorinei ir vidinei aplinkai pristatyti. Detaliai atskleisti projekto kontekstą būtina, siekiant įvertinti projekto turinio (tikslų, uždavinių bei veiklų įgyvendinimo prielaidų ir rezultatų) optimalumą, realumą bei pagrįstumą.

Šios IP dalies rengimo etapai:

1.1. Aprašykite projekto socialinę–ekonominę aplinką. Viešosios paslaugos, kurios kokybei gerinti skirtas projektas, socialinė, ekonominė ir institucinė aplinka, pagrindiniai socialiniai – ekonominiai reiškiniai ir prielaidos, formuojantys projekto poreikį, jų tendencijos projekto įgyvendinimo perspektyvoje (analizuojama sektoriaus, regiono ir nacionalinė aplinka),

1.2. Aprašykite projekto teisinę aplinką. Viešosios paslaugos, kurios kokybei gerinti skirtas projektas, teikimo teisinis reglamentavimas, identifikuojant apribojimus viešosios paslaugos teikimui,

1.3. Aprašykite projektu sprendžiamas problemas, ir

1.4. Aprašykite tikslinių grupių poreikius. Viešosios paslaugos, kurios kokybei gerinti skirtas projektas, poreikiai (sektoriaus, regiono ir nacionaliniu mastu), poreikiams tenkinti parengti strateginiai dokumentai.

1.1. **Aprašykite** socialinę ekonominę aplinką

Pirmiausiai išanalizuokite makroaplinką – atsakykite, kokioje socialinėje, ekonominėje ir institucinėje aplinkoje siekiama įgyvendinti projektą. Analizuojamos aplinkos pasirinkimą lemia konkreti viešoji paslauga, kuriai skirtas projektas: pavyzdžiui, pirminės sveikatos priežiūros viešosios paslaugos teikimas nagrinėjamas sveikatos apsaugos sistemos kontekste, analizei pasirenkamos projekto esmę apibūdinančios charakteristikos. Analizuojant socialinę – ekonominę aplinką, įvertinkite projekto mastą – projektą priskirkite regioniniam, nacionaliniam ar tarptautiniam lygiui.

Pagrindiniai analizės akcentai ir klausimai turi būti (sąrašas indikatyvus, nebaigtinis):

a) viešosios paslaugos, kuriai skirtas projektas, svarba, paskirtis ir tikslai;
b) kaip šiuo metu teikiama viešoji paslauga;
c) kokios tipinės (pagrindinės) institucijos teikia nagrinėjamas viešąsias paslaugas;
d) kokia viešosios paslaugos teikimo principinė schema, atsakingos institucijos;
e) kas daro tiesioginę įtaką viešosios paslaugos teikimo mastui, kokios bendrosios poreikių tendencijos;
f) kokios viešosios paslaugos teikimo strateginės bei perspektyvinės kryptys;
g) kaip viešosios paslaugos teikimas susijęs su nacionaliniais makroekonominiais rodikliais;
h) kiek viešosios paslaugos teikimą lemia bendrosios pasaulinės tendencijos (globalizacijos poveikis, visuotinio klimato atšilimas, laisvas žmonių ir prekių judėjimas ir pan.);
i) kiti Jūsų nuomone aktualūs akcentai ir klausimai.

1.2. Aprašykite teisinę aplinką

Aprašykite teisinę projekto aplinką, nurodykite, kokie teisės aktai reglamentuoja viešosios paslaugos teikimą, kokie galimi projekto įgyvendinimo galimybių, projekto veiklų, rezultatų, finansinio tęstinumo apribojimai ir norminiai reikalavimai. Vertinami dokumentai turi apimti nacionalinį, regioninį ir, jei yra, sektorinį lygmenis. Savivaldybės dokumentus nagrinėkite tuo atveju, jeigu projekto organizacija ir (arba) partneris yra savivaldybės institucija.

Pagrindiniai teisinės analizės klausimai:

a) viešosios paslaugos teikėjams taikomi teisiniai apribojimai (juridinio asmens forma, steigėjas, įstaigos ar institucijos dydis, veiklos apribojimai);

b) projektui įgyvendinti būtinos teisinės prielaidos:

- infrastruktūros projektų atveju išnagrinėkite disponavimo nekilnojamuoju turtu, naudojamu ar planuojamu naudoti viešosios paslaugos teikimui, klausimus (projekto organizacija valstybės turtą valdo patikėjimo teise, yra turto savininkas ar tik naudotojas ir pan.)
- informacinės visuomenės plėtros projektų atveju išnagrinėkite teisės aktus, kuriuos reikalinga priimti ar pakeisti, kad būtų užtikrintas įgyvendinant projektą numatomų perkelti į elektroninę terpę paslaugų teikimas (nurodykite planuojamas teisės aktų priėmimo ar pakeitimo datas, už teisės aktų projektų rengimą ir priėmimą atsakingas institucijas, taip pat priežastis, dėl kurių šie teisės aktai turi būti keičiami ar priimami, ir atitinkamos pasekmes projekto rezultatams, jei teisės aktai nebūtų priimti ar pakeisti iki planuojamos datos ar apskritai per projekto ataskaitinį laikotarpį;

c) kam atiteks projekto veiklų rezultatai, ar esama teisinių apribojimų planuojamiems sukurti rezultatams (rezultatai turi būti konkretaus viešojo subjekto nuosavybė ir pan.). Jei sukurtų projekto veiklų rezultatų teisinė priklausomybė skiriasi, nurodykite kiekvieną projekto rezultatą ir jo teisinę priklausomybę.

1.3. Aprašykite sprendžiamas problemas

Šiame skyriuje apibendrintai atskleiskite visą viešosios paslaugos problemų įvairovę: infrastruktūros netinkamumas viešajai paslaugai teikti, viešosios paslaugos teikimo neefektyvumas, viešosios paslaugos kokybės neatitikimas tikslinių grupių poreikiams ir pan. Tai labai svarbu problemos mastui ir svarbai suvokti bei nustatyti potencialią projekto vietą viešosios paslaugos teikimo procesuose. Problemas atskleisti reikia ir norint nustatyti projekto apimtį, kadangi siekiama parengti projektą taip, kad jis optimaliai prisidėtų prie viešosios paslaugos teikimo pagerinimo. Projekto savininkams atlikti tokią problemų „inventorizaciją“ prasminga vien dėl investicijų sprendimų optimalumo.

Didelių kompleksinių projektų atveju gali būti sprendžiamos kelios tarpusavyje susijusios ar nesusijusios problemos, tačiau visada verta nustatyti pagrindinę, kuri bus išspręsta pasiekus projekto rezultatus. Taigi šioje investicijų projekto dalyje:

a) nustatykite esminę problemą, kuriai spręsti rengiamas IP;

b) įvardykite problemą lėmusias (lemiančias) priežastis ir nurodykite, ar įgyvendinamas IP jas sprendžia;

c) jei turima žinių, kad analogiška problema jau buvo išspręsta kituose regionuose, savivaldybėje ir pan., trumpai aprašykite padėtį ir taikytus sprendimo būdus.

Atsižvelgti į tiksliai įvardytą problemą svarbu ir kitose IP dalyse – ypač projekto socialinio ekonominio poveikio ir rizikų vertinimo. IP autoriui ypač svarbu suvokti projekto problemų esmę ir paskirtį, kadangi objektyviai įvertinti esamą padėtį būtina planuojant projekto veiklas ir užsibrėžiant siekiamus rezultatus.

Dažnai IP pasitaikanti klaida yra tai, kad pagrindinė problema, vertinant

projekto sukuriamą socialinę ekonominę naudą, neatskleidžiama arba netiksliai nustatyta, todėl nėra aišku, kokia pridėtinė vertė sukuriama ją išsprendus, tai yra įgyvendinus projektą.

Aiškiai ir tiksliai nustačius problemą matyti, kokio dydžio projektas reikalingas, ar planuojamos veiklos yra tinkamos apimties problemai spręsti. Įvardytos problemos ir galimai jas sukėlusios priežastys padeda suprasti kituose IP skyriuose aprašytų projekto tikslų, uždavinių, investicijų svarbą bei įvertinti, ar pasirinktas optimalus problemos sprendimo būdas.

Lentelė 1.1. *Projekto problemų analizė*

GEROJI PRAKTIKA	1) Problema – mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros (toliau – MTTP) tyrimų pasiūla neatitinka esamos paklausos dėl MTTP įrangos neatitikties šios dienos poreikiams. Problemos sprendimo būdas – šiuolaikinius MTTP poreikius atitinkančios įrangos įsigijimas. Projekto veikla – MTTP įrangos įsigijimas. 2) Problema – socialinių ir ekonominių iniciatyvų trūkumas Vasarvidžio kaime. Problemos sprendimo būdas – infrastruktūros socialinėms ir ekonominėms iniciatyvoms sukūrimas. Veikla – patalpų kaimo bendruomenės susirinkimams įrengimas ir pritaikymas. 3) Problema – nepakankamas centrinio archyvo teikiamų viešųjų paslaugų prieinamumas. Problemos sprendimo būdas – centrinio archyvo paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę, sukuriant skirtingas elektronines paslaugas skirtingoms tikslinėms grupėms. Projekto veikla – elektroninių paslaugų projektavimas, kūrimas, testavimas, sklaida.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Problema – nenaudojamas pastatas Vasarvidžio miesto centre. Problemos sprendimo būdas – salės bendruomenės veikloms įrengimas šiuo metu nenaudojamame pastate. Veikla – nenaudojamo pastato rekonstrukcija. Vertinama projekto problema nėra aiški, siūlomas sprendimas nėra susijęs su problema. 2) Problema – neveikiantis fontanas miesto aikštėje. Problemos sprendimo būdas – visos aikštės rekonstrukcija ir žaliosios zonos sukūrimas, rekonstruojant fontaną. Vertinama projekto problema viršija problemos mastą, nenurodo, su kokiomis tikslinėmis grupėmis yra susijęs problemų sprendimas. 3) Problema – miesto bibliotekos pastatas yra avarinės būklės. Projekto veikla „knygų lentynų ir knygų įsigijimas“ yra neracionali, nesprendžianti projekto problemos. 4) Problema – teikiamų viešųjų informacinių paslaugų neatitiktis rinkos poreikiams (pateikiamais duomenimis nepatogu naudotis, jie neaktualūs, nėra galimybės pasirinkti skirtingų duomenų pjūvių). Pasirinktas problemos sprendimo būdas – informacijos apie teikiamas viešąsias informacines paslaugas sklaida – nėra tikslingas, kadangi nesprendžia projekto problemos.

1.4. Aprašykite tikslinių grupių poreikius

Siekdami įvertinti turimus poreikius, visų pirma identifikuokite visas tikslines grupes, kurias įtakoja egzistuojanti problema. Detali projekto tikslinių grupių analizė atliekama investicijų projekto 2.4 skyriuje.

Poreikių analizė yra itin svarbi IP dalis, nes:

a) turi tiesioginę įtaką IP apimčiai ir riboms;
b) yra viena iš svarbiausių investicijų poreikį lemiančių veiksnių;
c) svarbus veiksnys vertinant projekto veiklos išlaidas;
d) padeda nustatyti projekto pajamų lygį, jei jų bus gaunama;
e) dažnai nulemia finansavimo iš valstybės biudžeto dydį;
f) yra svarbus socialinės ekonominės naudos (žalos) vertinimo kintamasis.

Atliekant poreikių analizę, išsamiai apibūdinkite poreikį lemiančius veiksnius, nurodykite jų apimtis šiuo metu. Itin svarbu tinkamai pasirinkti analizės apimtį, detaliai pagrindžiant šį sprendimą.

Lentelė 1.2. *Projekto poreikių analizė*

GEROJI PRAKTIKA	1) Apskrities ligoninės modernizavimo projekte detaliai išnagrinėtas apskrities gyventojų skaičius, jų demografinė sudėtis, sergamumo tendencijos. Išnagrinėtas sveikatos priežiūros įstaigų išsidėstymas, pasiekiamumas, galimybė transportuoti ligonius į respublikinius centrus ypač sunkių diagnozių atveju. Apibrėžtas kritinis laikas reikalingas ligoniui pasiekti gydymo įstaigą. 2) Elektroninių paslaugų kūrimo projekte detaliai išnagrinėtas fiziniu būdu teikiamų viešųjų paslaugų teikimo organizavimas, procesai ir procedūros, šiuo metu patiriamos veiklos sąnaudos, gaunamos veiklos pajamos, teisiniai jiems galiojantys apribojimai, pristatyti fizinių viešųjų paslaugų teikimo trūkumai, poreikiai juos pašalinti kuriant elektronines paslaugas.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Numatant kolegijos, esančios X mieste, studentų skaičių, vertinamas tik X miesto gyventojų pokytis, nors 40 proc. kolegijos mokinių yra atvykę iš kitų Lietuvos miestų. Miestiečių X gausėjimas gali iškreipti tikrosios padėties vaizdą, kadangi kituose miestuose gimstamumo rodikliai yra žemesni. 2) Identifikuotas IP poreikis: turima infrastruktūra yra nerekonstruota nuo pat jos sukūrimo 1952 metais, todėl reikalinga į ją investuoti. Nėra aišku, ar infrastruktūra reikalinga šiuo metu ir ar bus reikalinga ir kokioms tikslinėms grupėms ateityje. 3) Prognozuojant elektroninių paslaugų teikimo poreikius neišnagrinėta, kokios apimties paslauga yra patraukliausia jos tikslinėms grupėms, kokiai paslaugai gauti vartotojams pakaktų šalyje vyraujančio kompiuterinio raštingumo lygio.

Atlikę projekto konteksto analizę, parenkite trumpą atliktos analizės rezultatų aprašymą (iki 1500 simbolių), kurį vėliau įtrauksite į projekto santrauką 7.6. skyriuje nustatyta tvarka ir kuris turėtų apimti:

a) socialinės-ekonominės aplinkos apibūdinimą;
b) teisinės aplinkos apibūdinimą;
c) sprendžiamų problemų sąrašą;
d) tikslinių grupių ir jų poreikių sąrašą.

2. Projekto Turinys

Apimtis – iki 10 psl. standartiniu šriftu.

Šioje dalyje nurodykite visus esminius projekto turinio elementus tam, kad būtų įmanoma tinkamai suformuluoti ir pasirinkti IP įgyvendinimo alternatyvą:

2.1. Nurodykite projekto tikslą,

2.2. Nurodykite sąsajas su kitais projektais,

2.3. Nustatykite projekto ribas. Nurodykite pasirinktus būdus ir apimtį, kuria dalimi (kiek) IP prisidės prie problemos sprendimo. Tais atvejais, kai projekto problema labai plati, o projektu sprendžiama tik nedidelė problemos dalis, detalizuokite, kurios problemos dalies ar aspekto planuojamas IP niekaip nespręs,

2.4. Detaliai aprašykite tikslines grupes, kurioms IP įgyvendinimas turės tiesioginės įtakos ir kurios pajus socialinę-ekonominę IP įgyvendinimo naudą (žalą).

2.5. Nurodykite projekto uždavinius,

2.6. Pristatykite projekto organizaciją. Projekto organizacija vadinamas juridinis ar fizinis subjektas ar jų grupė, prisiimanti atsakomybę už projekto įgyvendinimą ir vykdanti pagrindines projekto veiklas, ir

2.7. Nurodykite siekiamus rezultatus, tai yra planuojamą projekto įtaką viešosios paslaugos kiekybiniams ir kokybiniams pokyčiams.

2.1. **Nurodykite** projekto tikslą

Aiškiai apibrėžtas projekto tikslas padeda suprasti, kokią socialinę ekonominę naudą sukurs projekto investicijos. Pagrindinis klausimas, į kurį reikia atsakyti nustatant projekto tikslą, yra šis: „Kokią pagrindinę socialinę ekonominę naudą sukurs projekto įgyvendinimas?“ Projekto tikslas turi atskleisti pageidaujamus sisteminius, struktūrinius pokyčius, kurie dažniausiai nėra tik kiekybinių rodiklių pasikeitimas. Kiekybiniai pokyčiai ne visada atskleidžia tikrąją projekto paskirtį.

Tais atvejais, kai projektui įgyvendinti siekiama pasinaudoti ES struktūrinės paramos ir (arba) Lietuvos bendrojo finansavimo lėšomis, įrodykite, kad projekto tikslas akivaizdžiai atitinka strateginių investicijų planavimo dokumentų nuostatas: 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos atitinkamos veiksmų programos tikslą, prioriteto tikslą ir priemonės tikslą, arba atitinkamą nacionalinę šakinę strategiją ar programą. Projekto tikslas turi akivaizdžiai rodyti, kad prisidedama prie priemonės ar veiksmų programos prioriteto tikslo.

Lentelė 2.1. *Projekto tikslų nustatymas*

GEROJI PRAKTIKA	1) Projekto tikslas – pagerinti asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybę Vakarų Lietuvos gyventojams. 2) Veiksmų programos prioriteto priemonės tikslas – modernizuoti ir optimizuoti viešųjų ambulatorinių ir stacionarinių paslaugų infrastruktūrą privačiose asmens sveikatos priežiūros įstaigose. Projekto tikslas – gerinti ligų diagnostiką ankstyvojoje stadijoje ir paslaugų kokybę bei didinti prieinamumą modernizuojant ir optimizuojant privačią antrinio lygio ambulatorinių paslaugų infrastruktūrą. 3) Projekto tikslas – perkelti į elektroninę erdvę pagrindines teismų teikiamas paslaugas teisingumo vykdymo procese, sudarant palankesnes sąlygas gyventojams pasinaudoti teismų paslaugomis ir sutaupant dalį jų išlaidų.
TOBULINTINA	1) Projekto tikslas – rekonstruoti vieną Vakarų rajono ligoninės chirurgijos

PRAKTIKA	skyrių. Rekonstrukcija negali būti savitikslė. 2) Priemonės tikslas – modernizuoti ir optimizuoti viešųjų ambulatorinių ir stacionarinių paslaugų infrastruktūrą privačiose asmens sveikatos priežiūros įstaigose. Projekto tikslas – atlikti pastato Vilniaus g. 5 Rytų mieste rekonstrukciją. Projekto tikslas neįrodo, kad prisidedama prie priemonės įgyvendinimo. 3) Priemonės tikslas – kurti vartotojui patogias, lengvai pasiekiamas ir naudingas elektronines viešąsias paslaugas, taip užtikrinti, kad informacinės ir ryšių technologijos būtų veiksmingai naudojamos viešajam sektoriui modernizuoti. Projekto tikslas – įsigyti kompiuterinę įrangą ir atlikti serverinės remontą. Projekto tikslas neįrodo, kad prisidedama prie priemonės įgyvendinimo.

2.2. Nurodykite sąsajas su kitais projektais

Pateikite trumpus kitų įstaigos, organizacijos ir (arba) įmonės įgyvendinamų projektų aprašus, nurodykite pasiektus projektų rezultatus (įgyvendinamas veiklas, jei projektas tebevyksta), bendrą investicijų vertę ir paskirtį. Pateikite informaciją tik apie tuos projektus, kurie yra tiesiogiai arba netiesiogiai susiję su rengiamu projektu. Pateikiant informaciją apie šiuos projektus:

a) paaiškinkite projektų sąsajas projekto veiklų ir rezultatų aspektu (projekto Nr. 1 rezultatas – 10 km naujai įrengto dviračių tako maršrutu A–B, projekto Nr. 2 rezultatas – 5 km naujai įrengto dviračių tako maršrutu B–C.

b) nustatykite, ar sąsaja tiesioginė, ar netiesioginė. Tiesioginė sąsaja yra tokia, kai ryšys tarp projektų yra priežastinis (vienas projektas lėmė kito projekto įgyvendinimą: pagal projektą Nr. 1 parengtai mokymo programai reikia infrastruktūros, pritaikytos specialistams rengti pagal šią programą) arba papildomasis (pagal projektą Nr. 1 atlikti rekonstrukcijos darbai, pagal projektą Nr. 2 patalpos bus aprūpintos įranga ir baldais).

c) pagrįskite, jog tos pačios išlaidos, būtinos projektui įgyvendinti, nėra įtrauktos į kelių skirtingų projektų biudžetus. Ši informacija reikalinga projekto dvigubo finansavimo rizikai įvertinti.

2.3. Nustatykite projekto ribas

Siekiant teisingai apibrėžti projekto ribas, pradžioje svarbu apibrėžti projekto sąvoką. Lotyniškai *projectus* – numestas į priekį. Todėl projektas visų pirma suvokiamas kaip kryptingų veiklų, orientuotų į pokyčių ateityje sukūrimą ir (arba) inicijavimą, visuma vienam apibrėžtam tikslui pasiekti. Kitas skiriamasis projekto bruožas – fiksuota veiklų įgyvendinimo pradžia ir pabaiga, esant ribotiems ištekliams.

Tarybos reglamento Nr. 1083/2006 2 skyriaus 2 dalyje (39–41 straipsniuose) pateikiama projekto sąvoka pirmiausia taikytina didelės apimties projektams: „Veiksmas, susidedantis iš eilės darbų, veiklos arba paslaugų, skirtų atlikti nedalomą tiksliai nustatyto ekonominio arba techninio pobūdžio uždavinį, kuriuo siekiama aiškiai nustatytų tikslų.“

SNA gairėse pateikiamas projekto apibrėžimas: „Ekonomiškai nedalomų užduočių, veiklų seka specifinei techninei funkcijai atlikti. Visos užduotys nukreiptos pasiekti nustatytą projekto tikslą.“

Projekto ribos yra aiškiai nustatytos, kai projektas vertinamas kaip atskiras savarankiškas analizės vienetas. Projektas neturi būti skaidomas į smulkesnes dalis dėl administravimo, įgyvendinimo paprastumo. Taip pat keli projektai neturėtų būti sujungiami į vieną didelį projektą, jei kiekvienu iš jų siekiama atskirų tikslų, sprendžiamos skirtingos problemos, nors sujungimas ir sudarytų prielaidas paprasčiau pritraukti investicijas ar finansavimą.

Aiškiai apibrėžtos projekto ribos – nedalomas tolesnės analizės vienetas, susidedantis iš tiksliai apibrėžtų kryptingų ekonominių ar techninių darbų, veiklų ar paslaugų sekos.

Lentelė 2.2. *Projekto ribų apibrėžimas*

GEROJI PRAKTIKA	1) Projektas, kurio tikslas – modernizuoti bendrojo lavinimo mokyklų bibliotekas, siekiant gerinti mokyklos bendruomenei teikiamų paslaugų kokybę ir užtikrinti geresnes mokymo ir mokymosi sąlygas, įgyvendinamas kaip vienas projektas, kurio organizacija yra Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, o projekto partnerės – visos Lietuvos savivaldybių administracijos ir savarankiškos mokyklos (iš viso 240 mokyklų bibliotekų). Užtikrintas vienodas bibliotekos paslaugų standartas, efektyviai suplanuotos didelio kiekio įrangos įsigijimo išlaidos. 2) Projekto tikslas – užtikrinti elektroninių turto ir pajamų deklaravimo paslaugų prieinamumą visiems Lietuvos gyventojams. Projektas orientuotas į visos Lietuvos gyventojus, todėl projekto veiklos informacinės sistemos diegimo, testavimo, mokymo, konsultavimo aspektu apima visus Valstybinės mokesčių inspekcijos skyrius ir jų padalinius.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Projektas, kurio tikslas – efektyvinti MTTP veiklas chemijos pramonės srityje, įgyvendinamas kaip trys savarankiški projektai, nes MTTP infrastruktūra modernizuojama atskirai trijose švietimo įstaigose neužtikrinant jų bendradarbiavimo tarpusavyje. Tokiu atveju nutolstama nuo projekto bendrojo tikslo, galimai dubliuojamos investicijos, potencialiai prarandama veiklų tarpusavio koordinavimo – tai yra efektyvumo – kontrolė. 2) Projekto tikslas – užtikrinti vienodą interneto ryšio skverbtį visose Lietuvos kaimo vietovėse. Projektas įgyvendinamas tik Bartų rajone, todėl projekto ribos neatitinka suformuluoto projekto tikslo.

2.4. **Aprašykite** tikslines grupes	Projekto tikslinė grupė – projekto metu sukurtos infrastruktūros naudotojai ir (arba) paslaugų gavėjai, kuriems skirta projekto kuriama socialinė ekonominė nauda (žala). Detaliai aprašant projekto tikslines grupes: a) nurodykite kiekvieną tikslinę grupę ir suinteresuotų asmenų grupę (jeigu įmanoma, tiksliai nurodykite tikslinės grupės dydį ir asmenų skaičių); b) projekto įtaką kiekvienai grupei; c) paaiškinkite, kodėl ir kaip kiekviena grupė suinteresuota projektu.

Lentelė 2.3. *Projekto tikslinių grupių apibrėžimas*

GEROJI PRAKTIKA	1) Projekto pareiškėjas, vykdydamas įprastinę veiklą, aptarnauja visų amžiaus grupių II grupės neįgaliuosius. Projektas, kuriuo siekiama padėti neįgaliesiems integruotis į darbo rinką, skirtas pareiškėjo aptarnaujamiems II grupės neįgaliesiems, kurių amžius – nuo 25 iki 45 metų ir nuolatinė gyvenamoji vieta yra Lietuvos probleminėse teritorijose. Tai sudaro 35 proc. visų pareiškėjo aptarnaujamų klientų. 2) Projekto pareiškėjas teikia viešąsias paslaugas fiziniu ir elektroniniu būdais ir projektu siekia padidinti elektroninių viešųjų paslaugų skaičių ir išplėsti įvairovę. Tikslinės grupės sudarytos pagal amžiaus ir išsilavinimo požymius, atliktas jų poreikių patenkinimo tyrimas. Projekto veiklos skirtos sukurti naujas viešąsias elektronines paslaugas vyresniems nei 18 metų asmenims, studijuojantiems pagal bakalauro ir magistro studijų programas.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Projekto tikslas – pagerinti pedagogų konsultavimo kokybę, išbandant naują pedagogų informavimo ir konsultavimo veiklos modelį. Atskirai tikslinės grupės neišskiriamos. Organizacija teikia informavimo ir konsultavimo paslaugas Lietuvos pedagogams, todėl organizacijos klientai – visi Lietuvos pedagogai.

	Aprašomi visi organizacijos, įstaigos ir (arba) įmonės klientai iki projekto įgyvendinimo nepaaiškinant, kelioms tikslinėms grupėms skirtas įgyvendinamas projektas ir kokį poveikį projekto įgyvendinimas joms turės. 2) Projekto tikslas – padidinti instituto teikiamų viešųjų paslaugų prieinamumą. Institutas šiuo metu elektroninių paslaugų neteikia. Didinant prieinamumą, bus sukuriamos naujos, šiuo metu neteikiamos elektroninės viešosios paslaugos. Daroma prielaida, kad tikslinės grupės, kurios naudosis elektroninėmis paslaugomis, atitinka fizinių paslaugų gavėjus, t. y. tuos vartotojus, kuriuos šiuo metu fiziškai aptarnauja institutas. Neįvertinta naujų kuriamų viešųjų elektroninių paslaugų tikslinė grupė (dydis, pasiskirstymas pagal amžių ir pan.).
2.5. **Nurodykite** projekto uždavinius	Planuodami projekto tikslus, uždavinius ir veiklas: a) pagrįskite projektu siekiamus sukurti aiškius ir realius kiekybinius ir kokybinius pokyčius, atitinkančius strateginių investicijų planavimo dokumentų nuostatas ir kryptis; b) išlaikykite nuoseklią vidinę projekto logiką, t. y.: • projekto uždaviniai turi įgyvendinti nustatytus tikslus; • projekto veiklos turi sudaryti prielaidas pasiekti projekto uždavinius; • projekto rezultatai turi būti projekto veiklų padarinys; c) neskaidykite smulkių pagalbinių veiklų, pavyzdžiui, techninio projekto parengimo ar ekspertizės, investicijų projekto parengimo. Išplėstinė projekto loginio pagrindimo struktūra pateikiama žemiau (***Lentelė 2.4.*** *Projekto loginis pagrindimas*). Paraiškos ES struktūrinės paramos finansavimui gauti formoje pateikiama supaprastinta projekto loginės matricos struktūra, kurioje iki trijų apribotas projekto tikslų skaičius, taip pat iki trijų apribotas vienam tikslui skirtų uždavinių skaičius, o veiklų skaičius vienam uždaviniui išspręsti – iki penkių. Šioje loginėje matricoje pagrindinės prielaidos ir rizikos nėra išskiriamos. Projektų, kuriems įgyvendinti prašoma skirti valstybės biudžeto finansavimą, standartinėse paraiškų formose gali būti nurodytos kitokios loginio pagrindimo schemos, kurios dažniausiai supaprastina toliau lentelėje pateikiamą loginės matricos struktūrą. IP pateikite išplėstinį projekto loginį pagrindimą ir į esamas paraiškų formas perkelkite sutrumpintas formas pagal paraiškose nurodytą struktūrą.

Lentelė 2.4. *Projekto loginis pagrindimas*

Veiklos loginis pagrindimas	Objektyviai pasiekiami rezultatų rodikliai	Stebėsenos priemonės	Pagrindinės prielaidos ir rizikos
Koks yra bendrasis projekto tikslas?	Kokie yra pagrindiniai bendrojo tikslo pasiekimo rodikliai? Rodikliai išreiškiami kiekybiškai – finansiniais ar socialiniais ekonominiais kintamaisias.	Kokiomis priemonėmis bus vertinami pasiekimų (t. y. bendrieji – plačiausieji efekto) rodikliai?	
Kokia yra konkreti projekto paskirtis?	Kokie yra kiekybiniai ar kokybiniai projekto įgyvendinimo rodikliai, rodantys, ar (ir iki kokio lygio) įgyvendinti konkretūs projekto uždaviniai?	Kokiomis priemonėmis bus vertinami konkretūs pasiekti rezultato kiekybiniai ar kokybiniai rodikliai?	Kokios prielaidos turi didžiausią reikšmę projekto įgyvendinimui?
Kokie numatomi konkretūs projekto	Kokie yra kiekybiniai ar kokybiniai rodikliai, pagal	Kokiomis priemonėmis bus vertinami konkretūs pasiekti	Kokių išorinių veiksnių ir

rezultatai?	kuriuos vertinamas projekto rezultatų pasiekimas?	uždavinio kiekybiniai ar kokybiniai rodikliai?	aplinkybių reikia, norint laiku pasiekti laukiamus rezultatus?
Kokia veikla ir kokia seka turi būti atlikta norint gauti laukiamus rezultatus?	Priemonės: Kokių priemonių reikia veiklai atlikti?	Kokiomis priemonėmis bus vertinami konkretūs pasiekti kiekybiniai ar kokybiniai veiklų rodikliai?	Kokių išankstinių aplinkybių reikia, norint pradėti projektą?

2.6. Pristatykite projekto organizaciją

Išsamiai pristatykite organizaciją, įstaigą, įmonę ar jų grupę, planuojančią įgyvendinti IP. Nurodykite pagrindinius projekto organizacijos sudėties duomenis: narių skaičių, pagrindinį (vadovaujantį) narį, kitus narius, santykius tarp jų, visą papildomą informaciją, kuri padėtų atskleisti atsakomybės pasiskirstymą ir pagrindines funkcijas įgyvendinant IP.

Informaciją apie projekto organizaciją pateikite naudojantis šia struktūra:

a) Projekto pareiškėjas (angl. *applicant*; tais atvejais, kai projekto pareiškėjas įgyvendina projektą kartu su partneriais, tarptautinėje praktikoje jis gali būti vadinamas vadovaujančiuoju partneriu, angl. *lead partner*). Projekto pareiškėjas prisiima didžiausią atsakomybę už projekto veiklų įgyvendinimą: jis atsakingas finansiniu, organizaciniu, fiziniu bei veiklos rezultatų sukūrimo požiūriu, todėl jį pristatant svarbu visapusiškai atskleisti pajėgumus (galimybes) įgyvendinti projektą: darbuotojų skaičių, vykdomų veiklų įvairovę, patirtį ir pan.

Nurodykite juridinio asmens pavadinimą, identifikavimo kodą, veiklos vykdymo adresą, darbuotojų skaičių, teikiamas viešąsias paslaugas, atsakomybę už viešąją paslaugą, kurios kokybei gerinti skirtas projektas, valstybės deleguotas funkcijas, savarankiškąsias funkcijas, kitą vykdomą veiklą.

b) Projekto partneris (-iai) (jei taikoma). Projekto partneris – juridinis arba fizinis subjektas, suinteresuotas kartu su projekto pareiškėju įgyvendinti projektą ir dalytis atsakomybe, veiklomis ir tų veiklų išlaidomis.

Nurodykite juridinio asmens pavadinimą, identifikavimo kodą, veiklos vykdymo adresą, darbuotojų skaičių, teikiamas viešąsias paslaugas, atsakomybę už viešąją paslaugą, kurios kokybei gerinti skirtas projektas, valstybės deleguotas funkcijas, savarankiškąsias funkcijas, kitą vykdomą veiklą.

Nurodykite pagrindinius duomenis apie partnerį ir visą papildomą informaciją, kuri atskleistų, kokius reikalingus išteklius turi subjektas, kokią viešąją paslaugą teikia, kokia yra paslaugos teikimo ir projektų vykdymo patirtis, pagrįskite partnerių pasirinkimą, partnerystės priežastis ir formą, aprašykite, kaip bus dalijamasi atsakomybe įgyvendinant projektą, kokia bus kiekvieno partnerio veikla, kam teks projekto rezultatai ir kas bus atsakingas už tinkamą projekto rezultatų naudojimą ir išsaugojimą.

c) Pareiškėjo ir partnerio (-ių) bendradarbiavimo pagrindimas. Pareiškėjo ir partnerio dalyvavimas projekte turi būti pagrįstas: pareiškėjas su partneriu privalo pateikti bendradarbiavimo argumentus.

Nurodykite priežastis, nulėmusias bendradarbiavimą, bendradarbiavimo esmę – duomenis apie jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį, veiklas, kurias įgyvendins pareiškėjas ir partneris (-iai), kiekvieno iš jų vaidmenį užtikrinant projekto tęstinumą, atsakomybės už projekto įgyvendinimą pasiskirstymą. Pagrįskite, kad bendradarbiavimas yra ne formalus, o aiškiai sprendžiantis projekto problemas. Numatomus projekto partnerius įtraukite į IP rengimo procesą, kad partneriai iš anksto būtų supažindinti su projektu ir kartu su pareiškėju dalyvautų IP planavimo veikloje.

d) Projekto vieta projekto organizacijoje. Pristatykite projekto svarbą

pareiškėjo ir partnerio veiklai, kokiai viešajai paslaugai gerinti skirtas projektas, kaip pakis paslaugos teikimas. Nurodykite pareiškėjo ir partnerio teikiamas viešąsias paslaugas ar jų dalis, kurioms gerinti rengiamas IP; procesus, kuriuos projekto pareiškėjo ir partnerio institucijose pakeis IP įgyvendinimas; IP įtaka žmogiškiesiems ir materialiniams pareiškėjo ir partnerio ištekliams.

2.7. Nurodykite siekiamus rezultatus

Aprašykite, kaip keisis viešoji paslauga ir jos teikimas įgyvendinus projektą, kokie kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai leis įsitikinti, kad planuoti rezultatai yra pasiekti. Projekto rezultatai turi paaiškinti, kaip ir kiek projekto įgyvendinimas išsprendžia problemą (-as), dėl kurios (-ių) jį siekiama įgyvendinti. Šiame skyriuje nepakanka projekto rezultatus išreikšti tik fiziniais įgyvendinimo rodikliais – jie turi būti apibūdinti išsamiai ir visapusiškai. Taip pat turi būti vienareikšmiškai aišku, kas patirs išlaidas, reikalingas įgyvendinti projektą, taip pat kas tiesiogiai gaus naudą.

Išanalizuokite ir aprašykite tikėtiną projekto tiesioginį ir netiesioginį poveikį. Tiesioginis poveikis suprantamas kaip poveikis tiesioginėms tikslinėms grupėms (vartotojams, darbuotojams, organizacijai ir pan.), o netiesioginis – kaip poveikis trečiosioms šalims, išorinei aplinkai. Įsitikinkite, kad projekto kuriama nauda nėra įvertinta kelis kartus ir taip pervertintas projekto poveikis (pvz., jei dėl projekto įgyvendinimo sukuriamos dvi naujos darbo vietos, gali būti vertinamas bet kuris iš dviejų komponentų: arba šių dviejų naujų darbo vietų sukūrimo įtaka BVP augimui, arba nauda darbo rinkos dalyviams, kadangi darbo užmokesčio sumos įskaitomos apskaičiuojant BVP).

Lentelė 2.5. *Projekto rezultatai ir pasekmės*

GEROJI PRAKTIKA	1) Sukūrus elektroninę turto deklaravimo sistemą, bus sudaryta galimybė pildyti deklaracijas elektroniniu būdu, pagreitės deklaracijų peržiūra ir klaidų taisymas, sumažės žmonių daromų klaidų rizika, galimybė deklaruoti turtą ir pajamas visiems Lietuvos gyventojams bus prieinamesnė. Projekto rezultatas – viena nauja elektroninė turto deklaravimo sistema. Projekto pasekmės – elektroniniu būdu pateiktos vienos deklaracijos tikrinimas sutrumpės 40 min., bus išvengta eilių ir sutaupytas Lietuvos gyventojų laikas. Šiuo atveju projekto rezultatas yra sumažėjusios darbo sąnaudos projekto organizacijoje, pagerėjusi viešosios paslaugos kokybė ir sutaupytas Lietuvos gyventojų laikas.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Rekonstravus ligoninę, chirurgijos skyriuje bus sukurti du nauji gydytojų etatai, ir tai įvertinta kaip tiesioginė projekto įtaka nedarbo mažinimui Lietuvoje. Neatsižvelgta į tai, kad šie du etatai bus sukuriami perkeliant du etatus iš traumatologijos skyriaus ir kad įgyvendinus projektą sumažės darbo apimtis traumatologijos skyriuje. 2) Įvertinta, kad įdiegus elektroninę informacinę sistemą bus sumažintas popieriaus sunaudojimas ir taip prisidėta prie miškų išsaugojimo. Neatsižvelgta į galimą netiesioginį neigiamą poveikį (žalą) popieriaus pramonei.

Atlikę projekto turinio analizę, parenkite trumpą atliktos analizės rezultatų aprašymą (iki 1500 simbolių), kurį vėliau įtrauksite į projekto santrauką 7.6. skyriuje nustatyta tvarka ir kuris turėtų apimti:

a) projekto tikslą; b) projekto sąsajas su kitais projektais;
c) projekto ribų apibūdinimą; d) projekto tikslinių grupių apibūdinimą;
e) projekto uždavinių sąrašą; f) projekto organizacijos apibūdinimą;
g) siekiamų rezultatų apibūdinimą.

Apimtis – iki 20 psl. standartiniu šriftu.

Ši dalis tarptautinėje praktikoje anglų kalba vadinama *feasibility and option analysis*. Galimybių ir alternatyvų analizei naudokite šią struktūrą:

3.1. nurodykite galimas veiklas projekto tikslui pasiekti ir uždaviniams išspręsti (sudarykite vadinamąjį ilgąjį veiklų sąrašą, kuriame veiklos sugrupuotos pagal tam tikrus kriterijus (pvz., veiklų tipą – infrastruktūros veiklos, žmogiškųjų išteklių plėtros veiklos ir pan.),

3.2. nurodykite veiklų vertinimo kriterijus (pvz., teisinius, techninius (technologinius), aplinkosauginius, finansinius, žmogiškuosius išteklius, laiką, reikalingą veikloms įgyvendinti, šių kriterijų paaiškinimą ir pasirinkimo pagrindimą),

3.3. įvertinę galimas veiklas pagal pasirinktus veiklų vertinimo kriterijus, sudarykite trumpąjį veiklų sąrašą, ir

3.4. aprašykite projekto įgyvendinimo alternatyvas (sudarytas iš geriausiai įvertintų galimų veiklų) bei nurodykite kiekvienos alternatyvos įgyvendinimo ypatumus, padarinius:

3.4.1. Alternatyva „Veikti kaip įprastai“. Šios alternatyvos esmė – padėties vertinimas, jei projekto organizacija tęstų veiklą nedarydama jokių investicijų. Tai projekto įgyvendinimo atskaitos taškas.

3.4.2. Alternatyva „Minimalūs pakeitimai“. Šios alternatyvos esmė – įgyvendinti projekto tikslą ir uždavinius investuojant minimaliai.

3.4.3. Alternatyva „Įgyvendinti projektą“. Tai tikėtina optimali projekto įgyvendinimo alternatyva.

3.4.4. Alternatyva „Įgyvendinti projektą kitaip“. Išnagrinėkite alternatyvą, jeigu trumpasis veiklų sąrašas apima kitas technologines ir (arba) technines projekto įgyvendinimo galimybes.

VPSP projektų įgyvendinimo galimybės ir alternatyvos suprantamos taip pat, kaip ir įprastų IP: nagrinėjama, kokių techninių alternatyvų esama ir kokia iš jų yra optimaliausia. Dažnai pasitaikanti VPSP projektų klaida – vieno techninio sprendimo, kai alternatyva įgyvendinama viešajame sektoriuje (pavyzdžiui, naujo pastato statyba), palyginimas su visiškai kitokia technine alternatyva, kai projektą įgyvendina privatus partneris (pavyzdžiui, seno pastato rekonstrukcija). Neatsižvelgiant į tai, ar IP rengiamas kaip VPSP projekto dokumentų pirmoji dalis, ar tiesiog planuojamas investicinis sprendimas, alternatyvų analizė atliekama iš projekto organizacijos, siekiančios projekto tikslo, pozicijų, – VPSP atveju tai reiškia, kad iš viešojo sektoriaus, siekiančio įgyvendinti IP, pusės. IP atlikta galimybių ir alternatyvų analizė skirta nustatyti viešajam sektoriui patraukliausią investavimo būdą, kurį pasirinkus VPSP galimybių studijoje būtų atliktas šios alternatyvos įvertinimas tuo atveju, jei projektą įgyvendintų privatus partneris.

3.1. **Nurodykite** galimas projekto veiklas

Pirmiausia išanalizuokite IP įgyvendinimo galimybes, kurias reikėtų suformuluoti atsižvelgiant į 1 skyriuje išnagrinėtą projekto kontekstą bei 2 skyriuje išnagrinėtą turinį.

Nagrinėtinų IP įgyvendinimo galimybių pavyzdžiai:

- sveikatos priežiūros paslaugų stacionaro kokybės gerinimo projekte gali būti svarstoma, ar reikia gerinti kokybę keliose nacionalinėse ligoninėse, ar keliolikoje nedidelių vietinės reikšmės sveikatos priežiūros įstaigų (centralizavimas

arba decentralizavimas);

- energijos naudojimo efektyvumo gerinimo projekte gali būti svarstoma, ar diegti energijos efektyvumo priemones, ar statyti naujas, pigesnę elektros energiją gaminančias elektrines (objektas arba subjektas);
- siekiant mažinti mirštamumą nuo kraujo užkrėtimo gali būti plečiama tyrimų bazė, gerinamos operacinių sąlygos, didinama perpilamo kraujo kontrolė, įsigyjama pažangesnė operacinių įranga ir t. t.;
- elektroninių paslaugų modernizavimo projekte gali būti svarstoma, ar reikia gerinti paslaugų kokybę perkeliant jas į naują platformą (panaudojant naujas technologijas), ar gerinti šiuo metu teikiamų elektroninių paslaugų kokybę, perkeliant jas į aukštesnį pažangos lygį ir didinant jų prieinamumą, ar sukurti visiškai naujas elektronines paslaugas.

Iš pateiktų galimų variantų suformuluokite priimtiniausias alternatyvas – parenkite „ilgąjį“ veiklų sąrašą, kuriame veiklos gali būti grupuojamos atsižvelgiant į problemą, kurią ketinama išspręsti įgyvendinamu projektu, į veiklų pobūdį, į tam tikrus derinius ir (arba) atskiras grupes.

3.2. Nurodykite veiklų vertinimo kriterijus

Įvertinkite ilgąjį veiklų sąrašą pagal Jūsų pasirinktus vertinimo kriterijus.

Kriterijus nusistato pati projekto organizacija. Kriterijus suformuluokite atsižvelgdami į projekto kontekstą, sprendžiamas problemas, finansuojamų veiklų pobūdį ir pan. Pagal nustatytuosius vertinimo kriterijus turi būti įmanoma tarpusavyje palyginti visas veiklas ir įvertinti jas pagal svarbiausius kriterijus: aktualumą, poveikį problemos sprendimui, įgyvendinimo trukmę ir kt.

Lentelė 3.1. *Projekto galimų veiklų vertinimo kriterijai*

GEROJI PRAKTIKA	1) Projekto tikslas – verslo ir mokslo bendradarbiavimo skatinimas, didinant MTTP tyrimų prieinamumą verslui. Kiekviena galima veikla vertinama pagal poveikį MTTP tyrimų skaičiui ir kompleksiškumui. Pasirinkti vienodi vertinimo kriterijai. 2) Projekto tikslas – padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą, sukuriant efektyvias, vartotojams lengvai prieinamas gyvenamosios vietos deklaravimo paslaugas. Projekto galimos veiklos vertinamos pagal vartotojų, kuriems bus užtikrintas deklaravimo paslaugos prieinamumas, skaičių, pagal veiklų įgyvendinimo trukmę, susijusių institucijų skaičių, reikalingų pakeisti teisės aktų skaičių, paslaugų teikimo patikimumą ir kitus kriterijus.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Projekto tikslas – didinti sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą ir kokybę. Kriterijus įvertinti galimas veiklas – gydymo(si) sąlygų ligoninėje pagerinimas – nėra tinkamas, kadangi visos galimos projekto veiklos skirtos pagerinti gydymo(si) sąlygas ligoninėje. 2) Projekto tikslas – sukurti elektronines priemones, skirtas informuoti apie teisinius pokyčius verslo apmokestinimo sistemoje. Kriterijus įvertinti galimas veiklas – elektroninių priemonių sukūrimo kaina – nėra tinkamas, kadangi privalo būti įvertintas ne tik investicijų dydis, bet ir veiklos išlaidos teikiant paslaugas, t. y. šie kriterijai yra išlaidų ir naudos analizės dalis.

3.3. Sudarykite trumpąjį veiklų sąrašą

Siekdami suteikti pirmenybę tam tikriems kriterijams ar jų grupei, naudokite balų arba svorių sistemą. Galimos veiklos taip pat gali būti vertinamos naudojant kokybinius parametrus. Naudokite ne mažiau kaip penkių kriterijų vertinimo sistemą tiek kiekybiniam, tiek kokybiniam galimų veiklų įvertinimui atlikti. Pagal vertinimo kriterijus atrinkite geriausiai įvertintas galimas veiklas ir sudarykite trumpąjį sąrašą. Visos veiklos trumpajame sąraše turi būti investicinio pobūdžio,

t. y. joms įgyvendinti turi būti reikalingos investicinės išlaidos.

3.4. **Aprašykite** projekto alternatyvas

Projekto įgyvendinimo alternatyvas sudarykite iš trumpojo veiklų sąrašo. Veiklos iš šio sąrašo pagal poreikį gali būti jungiamos į grupes. Formuojant IP įgyvendinimo alternatyvas, atsižvelkite į tai, kad visos alternatyvos, išskyrus alternatyvą „Veikti kaip įprastai“, turi padėti pasiekti iškeltą projekto tikslą. Bendrieji reikalavimai projekto įgyvendinimo alternatyvų analizei pateikiami žemiau:

a) analizės objektas – investicijų, investicijų likutinės vertės, veiklos pajamų, veiklos išlaidų, mokesčių, finansavimo ir sukuriamos socialinės-ekonominės naudos (žalos) pokyčiai, lyginant bet kurią IP įgyvendinimo alternatyvą su situacija, jei projektas nebūtų įgyvendinamas (alternatyva „Veikti kaip įprastai“) arba investicijų, investicijų likutinės vertės, veiklos pajamų, veiklos išlaidų, mokesčių, finansavimo ir sukuriamos socialinės ekonominės naudos (žalos) srautai absoliučiais skaičiais, neperžengiant projekto ribų (nelyginant su alternatyva „Veikti kaip įprastai“);

b) pokyčius vertinkite iš ilgalaikės perspektyvos – per visą kuriamos infrastruktūros ekonominį tarnavimo laikotarpį;

c) alternatyvas sudarykite ir nagrinėkite neperžengdami projekto ribų (2.3. skyrius)

d) alternatyvas sudarykite, atsižvelgdami į esamus apribojimus – pavyzdžiui, nesvarstykite alternatyvos, kuriai įgyvendinti projekto organizacija neturi finansinių išteklių ir neturi galimybių jų gauti, kadangi tai nėra prasminga. Apribojimai gali būti teisiniai (disponavimo turtu), politiniai, ekonominiai (konkurencijos iškraipymas) ir kt., jie nurodomi 1. ir 2. IP skyriuose;

e) palyginkite bent du technologiškai skirtingus įgyvendinimo sprendimus ir pagrįskite bei paaiškinkite pasirinktos IP įgyvendinimo technologijos pranašumą;

f) įvertinkite investicijas, investicijų likutinę vertę, veiklos pajamas, veiklos išlaidas, mokesčius, finansavimą ir projekto sukuriamą socialinę-ekonominę naudą (žalą) kiekvienos IP įgyvendinimo alternatyvos atveju per tą patį pasirinktą kuriamos infrastruktūros ekonominį tarnavimo laikotarpį;

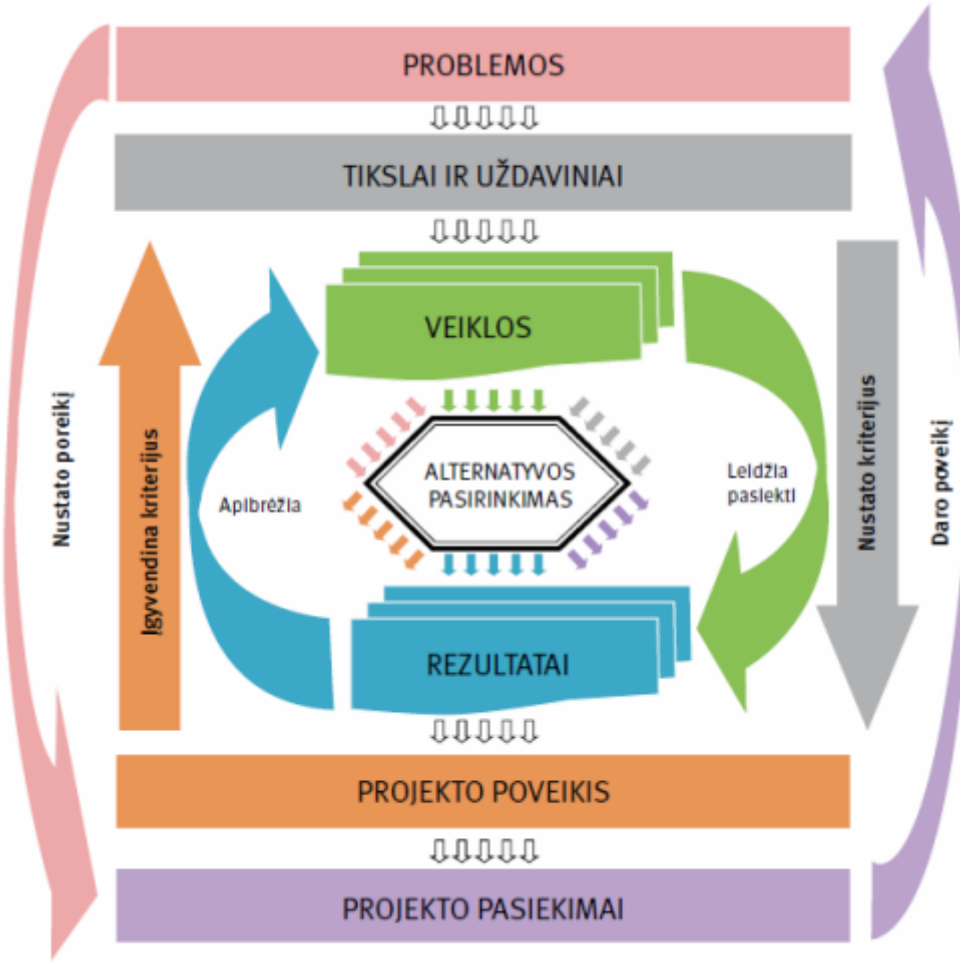
g) išnagrinėkite ne mažiau kaip keturias projekto įgyvendinimo alternatyvas:

1) „Veikti kaip įprastai“;
2) „Minimalūs pakeitimai“;
3) „Įgyvendinti projektą“;
4) „Įgyvendinti projektą kitaip“;

h) alternatyvas apibūdinkite taip, kad vertintojui ar kitam IP informacijos naudotojui būtų aiški alternatyvų esmė, turinys ir paskirtis.

Principinė alternatyvų sudarymo schema pateikiama žemiau.

Paveikslas 3.1. *Alternatyvų sudarymo ir pasirinkimo schema*



3.4.1.

Alternatyva „Veikti kaip įprastai“

Šios alternatyvos esmė – padėties, kuri susiklostytų, jei projekto organizacija tęstų veiklą kaip įprasta, neįgyvendindama investicinių veiklų, numatymas per visą projekto ataskaitinį laikotarpį. Ši alternatyva – padėtis, kai veikla tęsiama nedarant esminių investicijų. Iš tiesų tai nereiškia, kad alternatyvos įgyvendinimas nieko nekainuoja, – planuojant šią alternatyvą turi būti planuojamos reikalingos veiklos išlaidos, įvertinamos išlaidos infrastruktūros būklei palaikyti. Kadangi visos kitos svarstomos alternatyvos yra investiciniai veiksmai, alternatyva „Veikti kaip įprastai“ vadinama IP atskaitos tašku.

Pagrindiniai alternatyvos požymiai:

a) atskleidžia, kokia susiklostytų finansinė ir socialinė ekonominė padėtis, jei projekto organizacija tęstų šiuo metu vykdomą veiklą neinvestuodama;

b) alternatyvos esmė – tolesnis veiklos vykdymas vadovaujantis dabartiniais veiklos principais;

c) privaloma visiems IP;

d) būtina teisingam kitų alternatyvų įvertinimui, jeigu kitų alternatyvų finansiniai srautai išreiškiami skirtumu (pokyčiu) tarp alternatyvos „Veikti kaip įprastai“ ir kiekvienos kitos IP įgyvendinimo alternatyvos;

e) reiškia, kad paslauga yra teikiama šiuo metu ir privalės būti teikiama netgi tuo atveju, jeigu projektas nebūtų įgyvendinamas;

f) alternatyvai būdingos pajamos, išlaidos ir (galbūt) būtinosios investicijos (reikalingos esamai infrastruktūrai palaikyti)[4];

g) alternatyvos finansinė analizė atliekama išreiškiant finansinius srautus absoliučiais skaičiais, ne jų pokyčiu: t. y. vertinamos projekto organizacijos veiklos pajamos ir išlaidos, patiriamos vykdant veiklą kaip įprastai, veiklai finansuoti gaunami finansavimo srautai ir pan.

Lentelė 3.1. *Alternatyva „Veikti kaip įprastai“*

GEROJI PRAKTIKA	1) Numatomos būtinosios viešosios paslaugos teikimo veiklos palaikymo išlaidos. 2) Alternatyva atskleista neperžengiant projekto ribų – projekto organizacijos veikla nagrinėjama tiek, kiek tai reikalinga pristatyti projekto įgyvendinimo kontekstą. 3) Nagrinėjamos projekto organizacijos šiuo metu turimos informacinės technologijos, teikiamos viešosios paslaugos, techninės galimybė šias paslaugas modifikuoti, papildyti, išplėsti.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Teigiama, jog tęsiant veiklą kaip įprastai, viešosios paslaugos teikimas būtų nutraukiamas – t.y. visuomenei viešosios paslaugos apskritai nebebūtų teikiamos. 2) Veiklos išlaidos, finansavimas ir sąnaudos alternatyvai „Veikti kaip įprastai“ įgyvendinti prilyginamos nuliui, nors viešoji paslauga šiuo metu teikiama toms pačioms tikslinėms grupėms ir bus teikiama per nagrinėjamą ataskaitinį laikotarpį. 3) Nenagrinėjamos šiuo metu teikiamos viešosios paslaugos, nors dalis jų teikiama elektroniniu būdu.
3.4.2. *Alternatyva „Minimalūs pakeitimai“*	Šios alternatyvos esmė – įgyvendinti projekto tikslą ir uždavinius investuojant minimaliai. Tai projekto įgyvendinimo alternatyva, kuriai reikia mažiausiai investicijų išlaidų. Tais atvejais, kai projekto organizacija, veikdama kaip įprastai, privalo nuolat bent iš dalies investuoti, nes viešajai paslaugai teikti reikia nenutrūkstamo investicijų srauto, alternatyva „Minimalūs pakeitimai“ gali būti svarstoma kaip atskaitos taškas vietoj alternatyvos „Veikti kaip įprastai“. Bet kokiu atveju ši alternatyva užtikrina, kad projekto tikslas bus pasiektas.
3.4.3. *Alternatyva „Įgyvendinti projektą“*	Tai viena iš mažiausiai dviejų technologiškai skirtingų projekto įgyvendinimo alternatyvų. Jos esmė – pasiekti projekto tikslus efektyviausiu būdu, įgyvendinant technologiškai aiškų sprendimą. Pristatykite projekto įgyvendinimo alternatyvos esmę, veiklas, kurias planuojama atlikti, investicijų išlaidų toms veikloms atlikti prognozę.
3.4.4. *Alternatyva „Įgyvendinti projektą kitaip“*	Išnagrinėkite alternatyvą, jeigu skiriasi galimų veiklų, esančių trumpajame sąraše, technologiniai sprendimai. Tai nebūtinai reiškia, kad technologijos yra iš esmės skirtingos – alternatyvos mastu galite atlikti neženklius pakeitimus, modifikacijas, suplanuoti skirtingus projekto įgyvendinimo etapus ar laikotarpius.

[4] Būtinosios investicijos suprantamos kaip išlaidos, kurios reikalingos tam, kad IP nagrinėjama veikla būtų vykdoma per visą projekto ataskaitinį laikotarpį. Todėl daugeliu atvejų investicijų išlaidos yra būtinos: pavyzdžiui, jeigu viešajai paslaugai teikti reikalinga informacinių technologijų infrastruktūra, kurios eksploatavimo laikotarpis negali viršyti 7 metų, jai atnaujinti būtina numatyti investicijų išlaidas bent vieną kartą per 15 metų projekto ataskaitinį laikotarpį.

Lentelė 3.2. *Trumpų loginių alternatyvų formuluočių pavyzdžiai*

Projekto trumpas pristatymas	Alternatyva „Veikti kaip įprastai“	Alternatyva „Minimalūs pakeitimai“	Alternatyva „Įgyvendinti projektą“	Alternatyva „Įgyvendinti projektą kitaip“
Pagrindinė problema – higienos reikalavimų ir pacientų poreikių neatitinkančios operacinio gydymo paslaugos rajonų ligoninėse. Tikslas – užtikrinti operacinio gydymo paslaugų infrastruktūros atitikimą standartams rajonų ligoninėse.	Vykdoma įprastinė veikla, investicijų išlaidų neplanuojama.	Jei dėl operacinių avarinės būklės ir higienos normų neatitikties kiltų grėsmė nutraukti veiklą, būtų atliekamas operacinių remontas nekeičiant inžinerinių tinklų.	Atliekamas operacinio bloko infrastruktūros modernizavimas (panaudojant įprastus dažus ir grindų dangą, modernizuojant inžinerinius tinklus), įsigyjama reikalinga medicininė įranga ir baldai.	Atliekamas operacinio bloko infrastruktūros modernizavimas panaudojant operacinių sprendimus iš nerūdijančio plieno (moderni technologija, mažinanti bakterijų dauginimąsi), įrengiant inžinerinius tinklus.
Pagrindinė problema – viešųjų susisiekimo paslaugų Antanavo kaime Nepakankamas prieinamumas ir prasta paslaugų kokybė. Tikslas – išplėtoti Antanavo kaimo Susisiekimo infrastruktūrą ir užtikrinti esamos infrastruktūros kokybę.	Išlaikoma esama infrastruktūra: gatvių tinklas neišplėtotas, gatvės padengtos žvyru, nėra šaligatvių, neįrengtas apšvietimas.	Gerinama nepravažiuojamų kelių būklė: lyginamos duobės, naudojant žvyrą sutvirtinama šalikelė.	Išasfaltuojama nauja gatvė ir įrengiamas apšvietimas, šalikelė barstoma skalda.	Išasfaltuojama nauja gatvė ir įrengiami šaligatviai pėstiesiems.
Pagrindinė problema – teritorijų planavimo procesų neveiksmingumas. Tikslas – sukurti intelektualią valdymo sistemą, kurią naudojant dalis teritorijų planavimo procesų būtų automatizuota.	Teritorijų planavimo procesai organizuojami ir vykdomi rankiniu būdu, procesas neautomatizuojamas.	Investuojama į esamos duomenų kaupimo informacinės sistemos dalinį technologinį atnaujinimą.	Sukuriama uždaro tipo informacinė valdymo sistema naujoje platformoje.	Sukuriama uždaro tipo informacinė sistema naudojant esamą informacinę sistemą.

Skaičiuoklė pritaikyta palyginti keturias alternatyvas, nurodytas aukščiau (***Lentelė 3.2.*** *Trumpų loginių alternatyvų formuluočių pavyzdžiai*). Detalų alternatyvų apibūdinimą pateikite IP tekstinėje dalyje (3.4. skyrius), o finansinius ir ekonominius alternatyvų duomenis (investicijas, investicijų likutinę vertę, veiklos pajamas, veiklos išlaidas, mokesčius, finansavimą ir socialinę ekonominę naudą bei žalą) – skaičiuoklėje. Įvertinę suformuluotas IP įgyvendinimo alternatyvas, 4. skyriuje bei 5. skyriuje nustatyta tvarka palyginkite jas pagal finansinės ir socialinės ekonominės analizės rezultatus. Priimtą sprendimą dėl pasirinktos alternatyvos

pakomentuokite ir pagrįskite. Naudojant skaičiuoklę, pagal nutylėjimą pasirenkama alternatyva, turinti didžiausią EGDV.

Atlikę projekto galimybių ir alternatyvų analizę, parenkite trumpą atliktos analizės rezultatų aprašymą (iki 1500 simbolių), kurį vėliau įtrauksite į projekto santrauką 7.6 skyriuje nustatyta tvarka ir kuris turėtų apimti galimų veiklų sąrašą, veiklų vertinimo kriterijų sąrašą, trumpąjį veiklų sąrašą bei išnagrinėtų alternatyvų apibūdinimą.

4. Finansinė analizė

Apimtis – apribojimai nenustatyti.

Atlikdami finansinę analizę, nagrinėkite finansinius IP įgyvendinimo alternatyvų pinigų srautus. Naudokite pinigų srautų metodą: apskaičiuojant finansinius rodiklius, projekto išlaidos (investicijos, veiklos išlaidos, mokesčiai ir pan.) suprantamos kaip neigiami pinigų srautai, o projekto įplaukos (veiklos pajamos, finansavimas ir pan.) – kaip teigiami pinigų srautai. Apskaičiuodami finansinius rodiklius, diskontuokite viso ataskaitinio laikotarpio grynųjų pinigų srautus. Pinigų srautus išreikškite tūkstančiais litų.

Diskontavimas – dabartinės būsimųjų pinigų srautų vertės apskaičiavimo būdas.

Laiko įtaką pinigų srautų vertei nustatykite naudojant diskonto veiksnį (***Lygtis 4.1.*** *Diskonto veiksnys*).

Lygtis 4.1. *Diskonto veiksnys*

$$Diskonto\ \ veiksnys = \frac{1}{(1+i)^t},$$

kur *i* – diskonto norma, *t* – metai.

Projekto finansinę analizę atlikite šiuo eiliškumu:

4.1. nurodykite projekto ataskaitinį laikotarpį,

4.2. nurodykite finansinę diskonto normą (FDN);

4.3. nurodykite projekto lėšų srautus (investicijas, investicijų likutinę vertę, veiklos pajamas, veiklos išlaidas, mokesčius ir finansavimą), ir

4.4. apskaičiuokite finansinius rodiklius ir pateikite išvadą dėl projekto gyvybingumo.

4.1. **Nurodykite** projekto ataskaitinį laikotarpį

Projekto ataskaitinis laikotarpis yra metų, kuriems pateikiamos projekto investicijų, investicijų likutinės vertės, veiklos pajamų, veiklos išlaidų, mokesčių, finansavimo bei socialinės-ekonominės naudos (žalos) prognozės, skaičius. Šį metų skaičių nustatykite atsižvelgiant į ekonomiškai pagrįstą projekto kuriamo ilgalaikio turto naudojimo trukmę (infrastruktūros tarnavimo laikotarpį). Šiuo tikslu įvertinkite laikotarpį, per kurį naudingiau naudoti infrastruktūrą palaikant jos naudojimo savybes (techninis aptarnavimas, remontas ir pan.), nei sukurti reikalingą infrastruktūrą iš naujo.

Viename IP gali būti investuojama į skirtingą laikotarpį tarnaujančią infrastruktūrą. Tokiu atveju projekto ataskaitinio laikotarpio trukmę nustatykite, įvertinę turto, kuriam numatoma išleisti didžiąją dalį investicijų, naudingo tarnavimo laikotarpį.

Siekiant prognozių realumo ir pagrįstumo, nesirinkite ilgesnio nei 30 metų trukmės projekto ataskaitinio laikotarpio. Kiekvienam sektoriui taikytini finansinės analizės laikotarpiai pateikiami žemiau.

Lentelė 4.1. *Taikytini finansinės analizės laikotarpiai*

Sektorius	Rekomenduojamas analizės laikotarpis (metais)
Energetika	15-25
Geležinkeliai	30
Keliai	25-30
Vandentiekio, kanalizacijos, vandens nuotekų valymo sistemos, kiti aplinkosauginiai projektai	30
Oro uostai ir uostai, intermodalinis transportas	25
Telekomunikacijos	10-20 (20 metų – kabelių tinklų atveju)
Pramoninės investicijos	10
Švietimo ir mokslo infrastruktūra	15-20
Ligoninės ir sveikatos apsaugos infrastruktūra	20
Industrinės zonos ir technologijų parkai	20
Kitos paslaugos	15

Atskirais atvejais dėl prognozavimo sudėtingumo ir (arba) kitų objektyvių priežasčių galite taikyti trumpesnį projekto ataskaitinį laikotarpį. Taikydami trumpesnį laikotarpį, aprašykite priežastis, dėl kurių laikotarpis trumpinamas.

Projekto ataskaitinio laikotarpio metus nurodykite iš eilės nuo pirmųjų (1) iki paskutinių metų (pavyzdžiui: 15, 20 ar 30). Projekto ataskaitinio laikotarpio pradžia – pirmasis projekto investicijų patyrimo momentas. Sudarydami veiklų įgyvendinimo grafikus, pirmųjų metų reikšmę galite paaiškinti, nurodydami aktualią veiklų pradžią metais (pavyzdžiui, 2013 metų rugpjūtis). Atkreipkite dėmesį, kad projekto ataskaitinio laikotarpio metai dažniausiai nesutampa su kalendoriniais metais. Projekto ataskaitinio laikotarpio neskaidykite į etapus, tai yra neišskirkite projekto investicijų laikotarpio (infrastruktūros kūrimo siekiant projekto tikslo) ir veiklos vykdymo metų (esant modernizuotai infrastruktūrai).

Lentelė 4.2. *Projekto ataskaitinio laikotarpio pasirinkimas*

GEROJI PRAKTIKA	1) Švietimo ir mokslo sektoriuje planuojamo projekto ataskaitinio laikotarpio pirmieji metai yra 1, paskutiniai – 15. 2) Pirmieji projekto įgyvendinimo metai – pirmieji investicijų išlaidų patyrimo metai.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Projekto analizė pradedama nuo 0 metų[5]. 2) Projekto ataskaitinis laikotarpis pradedamas nuo 4-ųjų projekto įgyvendinimo metų, nors per pirmuosius trejus metus patirta investicijų išlaidų, kurios nagrinėjamos neperžengiant projekto ribų. 3) Investicijų laikotarpio metai atskiriami nuo likusių projekto ataskaitinio laikotarpio metų.

4.2. Nurodykite finansinę diskonto normą

Tais atvejais, kai projektą numatoma visiškai arba iš dalies finansuoti ES struktūrinės paramos lėšomis, taikykite Europos Komisijos rekomenduojamą 5 % realią finansinę diskonto normą.

Tais atvejais, kai projekto nenumatoma finansuoti ES struktūrinės paramos lėšomis, realią finansinę diskonto normą (FDN) apskaičiuokite, atsižvelgdami į

[5] Tarptautinėje projektų finansų praktikoje naudojami 0 ir -1 ar -2 metai, tačiau šioje metodikoje, nagrinėjant viešąsias investicijas, rekomenduojama pradėti nuo pirmųjų metų.

tinklalapyje http://www.ecb.int/stats/money/long/html/index.en.html paskelbtą informaciją apie Lietuvos ilgalaikio skolinimosi palūkanų normas konvergencijos tikslais. Skaičiavimams naudokite informaciją apie Lietuvos palūkanų normas nuo 2001 m. sausio mėn. (https://stats.ecb.europa.eu/stats/download/irs/irs/irs.zip). Nustatykite pastaraisiais mėnesiais taikytų palūkanų normų vidurkį. Vertinamų pastarųjų mėnesių skaičiumi laikykite Jūsų nurodyto projekto ataskaitinio laikotarpio mėnesių skaičių. Jeigu nurodytas projekto ataskaitinis laikotarpis viršija 10 metų, taikykite 120 pastarųjų mėnesių palūkanų normų vidurkį.

Esant poreikiui, galite taikyti savo pasirinktą realią FDN. Tokiu atveju nurodykite aiškias pasirinktos realios FDN pasirinkimo priežastis ir jos apskaičiavimo prielaidas.

Taikydami pasirinktą realią FDN, analizę atlikite palyginamosiomis (pastoviomis) kainomis, t. y. nekoreguokite jų dėl infliacijos. Jeigu planuojant IP, dalis investicijų jau atlikta, šių investicijų nediskontuokite. Diskontavimo principą taikykite tik ateities pinigų srautams.

Naudojant skaičiuoklę, siūloma FDN iš anksto apskaičiuota šiame skyriuje nurodyta tvarka.

4.3. Nurodykite projekto lėšų srautus

Atlikdami finansinę analizę, nurodykite šiuos projekto lėšų srautus:

4.3.1. projekto investicijas,
4.3.2. projekto investicijų likutinę vertę,
4.3.3. projekto veiklos pajamas,
4.3.4. projekto veiklos išlaidas,
4.3.5. projekto mokesčius, ir
4.3.6. projekto finansavimą.

4.3.1. Projekto investicijos – tai visos projekto veikloms įgyvendinti reikalingos išlaidos, kurias planuojama patirti sukuriant apibrėžtus projekto rezultatus. Šios išlaidų sumos neskirstykite pagal finansavimo šaltinius (tai atliksite, analizuodami finansavimą). Šioje IP dalyje įvertinkite realų investicijų poreikį ir suplanuokite realią investicijų patyrimo eigą, dalis ir proporcijas.

Nustatydami projekto investicijas, įvertinkite:

- dabartinę turto būklę. Jei planuojate rekonstruoti esamą turtą, kritiškai įvertinkite esamą turto būklę ir ją išsamiai pristatykite IP bei vėliau rengiamuose dokumentuose (pirkimo dokumentuose, kt.).
- investavimo patirtį projekto organizacijoje. Jei atstovaujate savivaldybės administraciją, tinkamam investicijų planavimui galite panaudoti iki IP rengimo įvykdytų viešųjų paslaugų, darbų ar prekių pirkimų vertes.
- atitinkamų darbų, prekių, paslaugų rinkos tendencijas. Planuojamas investicijų vertes peržiūrėkite ir patikslinkite dėl ypatingos padėties atitinkamuose rinkos segmentuose, pvz., statybų bumo sąlygomis rangovų pelningumo lūkesčiai bus didesni nei sąstingio laikotarpiu, todėl patikslinkite investicijų išlaidų sumą, įvertinę galimą pabrangimą, arba esant tik vienam rinkos dalyviui, kuriančiam specialias informacines sistemas, galite tikėtis kainos pasiūlymo, kuris viršija planuojamą investicijų vertę.
- galimybę projekto pirkimuose sulaukti tarptautinės konkurencijos. Kai projektų vertė viršija 50 mln. Lt ar perkamos ypatingos prekės, paslaugos, darbai, tikėtina, jog dėl IP veiklų įgyvendinimo viešųjų pirkimų metu varžysis ne tik lietuviškos, bet ir tarptautinės kompanijos. Tarptautinių kompanijų dalyvavimas dažnai reiškia galimybę gauti mažesnės kainos pasiūlymą, todėl atsižvelkite į tai, nustatydami investicijų vertę.

- laiko suvaržymus (apribojimus). Įvertinkite, ar suplanuota IP įgyvendinimo trukmė yra optimali tokio tipo, dydžio ir sudėtingumo projektui įgyvendinti. Kai IP įgyvendinimo planas yra labai įtemptas ir vėlavimai negalimi, įvertinkite, kad rangovai ar prekių ir paslaugų teikėjai, prisiimdami tokio IP veiklų vykdymo riziką, tikėsis didesnio pelningumo, todėl investicijų vertė gali būti didesnė nei planuojama per ilgesnį laikotarpį.
- sezoniškumą. Šis veiksnys yra darbų vykdymo eigos suvaržymas, kadangi vykdant statybos darbus nepalankiu sezonu jie pabrangsta. Kai laiko yra pakankamai ir rangovui ar paslaugų teikėjui paliekama teisė pačiam suplanuoti atitinkančius sezoną technologinius procesus, tikimybė, jog darbų kaina gali būti mažesnė, atitinkamai didėja.

Detaliai aprašykite investicijų vertės nustatymo prielaidas ir nurodykite galutinę investicijų vertę. Viena iš būtinų prielaidų – investavimo proceso trukmė. Atsižvelgdami į investavimo proceso trukmę ir nustatytąją investicijų vertę, priklausomai nuo projekto veiklų įgyvendinimo eigos, investicijų vertę paskirstykite dalimis per projekto ataskaitinį laikotarpį.

Lentelė 4.3. *Investicijų nustatymas*

GEROJI PRAKTIKA	1) Investicijos nekoreguojamos dėl infliacijos. Investicijų dydis nustatomas pagal anksčiau įvykdyto viešojo pirkimo rezultatus. 2) Informacinei sistemai sukurti reikalingų investicijų dydis apskaičiuojamas įvertinant techninės įrangos poreikį ir darbo laiko valandas, kurias informacinės sistemos kūrėjo specialistai sugaištų kurdami informacinę sistemą. 3) Į projekto investicijas įtrauktas pirkimo PVM, kurį projekto organizacija apskaitoje įtraukia į investicijų savikainą.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Į projekto investicijas įtrauktas pirkimo PVM, kurį projekto organizacija gali įtraukti į atskaitą ir susigrąžinti. 2) Į projekto investicijas įtrauktas pirkimo PVM, kurio dalį projekto organizacija, vykdanti mišrią veiklą, gali įtraukti į atskaitą ir susigrąžinti. 3) Į projekto investicijas įtrauktos pridėtinės išlaidos, kurių pobūdis ir sudėtis nepristatyta, o dydis nepagrįstas.

Skaičiuoklėje projekto investicijas nurodykite kiekvienos alternatyvos A., B. ir C. eilutėse. Visas projekto investicijas nurodykite teigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt. Jeigu aprašydami projekto alternatyvas pasirinkote vertinti finansinių srautų pokyčius, investicijų sumažėjimą nurodykite neigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt.

4.3.2. Investicijų likutinė vertė – tai ilgalaikio turto vertė, pasibaigus projekto ataskaitiniam laikotarpiui. Nustatydami investicijų likutinę vertę, atsižvelkite į projekto investicijų sumas ir ekonomiškai pagrįstą ilgalaikio turto naudojimo trukmę. Likutinę vertę apskaičiuokite tik tam turtui, kuriam įsigyti ar sukurti numatytos IP investicijos.

Jeigu projekto ataskaitinis laikotarpis sutampa su ekonomiškai pagrįstu ilgalaikio turto naudojimo laikotarpiu, turto likutinė vertė atitiks likvidacinę turto vertę, t. y. sumą, kurią projekto organizacija gautų pardavusi turtą jo naudingo tarnavimo laiko pabaigoje, įvertinus būsimas likvidavimo ar perleidimo išlaidas.

Jeigu projekto ataskaitinis laikotarpis yra trumpesnis nei ekonomiškai pagrįstas ilgalaikio turto naudojimo laikotarpis, likutinę vertę nustatykite vienu iš trijų būdų:

1. Nustatykite turto rinkos vertę projekto ataskaitinio laikotarpio pabaigoje (šį būdą taikykite tuo atveju, kai turtą projekto ataskaitinio laikotarpio pabaigoje numatoma parduoti).

2. Apskaičiuokite turto nusidėvėjimą projekto ataskaitiniu laikotarpiu: iš sukurtos turto vertės atimkite nusidėvėjimą, sukauptą per projekto ataskaitinį laikotarpį.

3. Įvertinkite projekto grynųjų veiklos pajamų, kurias planuojama uždirbti po projekto ataskaitinio laikotarpio pabaigos, vertę projekto ataskaitinio laikotarpio pabaigoje. Šis būdas aktualiausias tais atvejais, kai iš projekto gaunama pajamų ir šių pajamų srautas yra reikšmingas.

Skaičiuoklėje investicijų likutinę vertę nurodykite tik paskutiniais projekto ataskaitinio laikotarpio metais kiekvienos alternatyvos E. eilutėje teigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt. Jeigu aprašydami projekto alternatyvas pasirinkote vertinti finansinių srautų pokyčius, investicijų likutinės vertės sumažėjimą nurodykite neigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt.

Skaičiuoklėje EK tinkamų deklaruoti išlaidų suma (tais atvejais, kai IP numatytą finansuoti ES struktūrinės paramos lėšomis) skaičiuojama, investicijų likutinę vertę pridedant prie veiklos pajamų, o finansiniai rodikliai (FVGN(I), FGDV(I), FVGN(K), FGDV(K), IP finansinis gyvybingumas) skaičiuojami, investicijų likutine verte mažinant investicijų sumą[6].

Jeigu nesinaudojate skaičiuokle, sudarykite atskirą lentelę kiekvienos IP įgyvendinimo alternatyvos investicijoms ir likutinei vertei įvertinti pagal žemiau pateikiamą lentelę.

Lentelė 4.4. *Projekto investicijos ir likutinė vertė, tūkst. Lt*

		Projekto ataskaitinis laikotarpis				
		1	*2*	*3*	*...*	*N*
A.	Alternatyvos investicijos					
A.1.	*Žemė*					
A.1.1.	Žemės įsigijimas					
...	Kita (...)					
A.2.	*Nekilnojamasis turtas*					
A.2.1.	Nekilnojamojo turto įsigijimas					
...	Kita (...)					
A.3.	*Statyba, rekonstravimas, kapitalinis remontas ir kiti darbai*					
A.3.1.	Statyba, rekonstravimas ir kapitalinis remontas					
...	Kita (...)					
A.4.	*Įranga, įrenginiai ir kitas turtas*					
A.4.1.	Baldai					
...	Kita (...)					
A.5.	*Paslaugos*					
A.5.1.	Projektavimas					
...	Kita (...)					
A.6.	*Projekto administravimas ir vykdymas*					
A.6.1.	Darbo užmokestis projektą					

[6] Skaičiavimas nepriklauso nuo to, ar projekto organizacija turi teisę disponuoti turto likutinės vertės dydžio finansiniais srautais.

	administruojantiems asmenims ir komandiruočių išlaidos					
...	Kita (...)					
A.7.	*Reinvesticijos*					
A.7.1.	Kita (...)					
B.	Pasirengimo veiklų išlaidos					
C.	Apyvartinio kapitalo pokytis					
D.	Visos investicijos (A+B+C)					
E.	Investicijų likutinė vertė					

4.3.3. Projekto veiklos pajamos – pajamos, kurios yra tiesiogiai gaunamos iš vartotojų už prekes ir (arba) paslaugas, kurios sukuriamos įgyvendinant projektą, pavyzdžiui: vartotojų tiesiogiai mokami mokesčiai už naudojimąsi infrastruktūra, žemės ar pastatų pardavimas arba nuoma, mokėjimai už paslaugas ir pan.

Prieš nurodydami projekto veiklos pajamas, pateikite ir paaiškinkite pajamų ir jų kitimo prielaidas per visą projekto ataskaitinį laikotarpį, tai yra atsižvelkite į:

a) viešosios paslaugos vartotojų skaičių ir jo kitimo tendencijas;

b) poreikio naudotis viešosiomis paslaugomis dažnumą, jo kitimo tendencijas;

c) viešosios paslaugos teikimo kainą (jei paslauga teikiama už mokestį) lemiančius veiksnius (namų ūkių pajamas, vartotojų perkamąją galią ir pan.);

d) viešosios paslaugos teikimo trukmę;

e) planuojamus viešosios paslaugos teikimo pokyčius per projekto ataskaitinį laikotarpį (kartais planuojamas paslaugos pakeitimas, paslaugų sujungimas ir pan.);

f) kitus veiksnius, turinčius įtakos viešosios paslaugos teikimo apimčiai.

Projekto veiklos pajamoms priskirkite tas pajamas, kurios yra uždirbamos naudojant projekto metu kuriamą ar jau sukurtą turtą, tai yra į projekto veiklos pajamas įtraukite tik projekto veiklos pajamas, o ne visos organizacijos, įstaigos ir (arba) įmonės pajamas, jeigu projektas apima tik dalį veiklos didelėje organizacijoje.

Įplaukas, gaunamas iš privačių ir viešųjų lėšų šaltinių, kurios atsiranda ne iš tarifų, rinkliavų, mokesčių, nuomos ar kitų vartotojų tiesioginių mokėjimų, nurodykite kaip finansavimo šaltinius. Įplaukas, gaunamas iš viešųjų šaltinių, draudimo fondų (pvz., privalomasis sveikatos draudimo fondas, socialinio draudimo fondas ir pan.), taip pat nurodykite kaip finansavimo šaltinius.

Skaičiuoklėje projekto veiklos pajamas nurodykite kiekvienos alternatyvos F. eilutėse. Visas projekto veiklos pajamas nurodykite teigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt. Jeigu aprašydami projekto alternatyvas pasirinkote vertinti finansinių srautų pokyčius, veiklos pajamų sumažėjimą nurodykite neigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt.

4.3.4. Projekto veiklos išlaidos – išlaidos, kurios patiriamos eksploatuojant IP įgyvendinimo metu sukurtą turtą viešajai paslaugai teikti. Projekto veiklos išlaidų tipus, savybes ir dydį lemia:

a) infrastruktūros, kuri buvo modernizuota įgyvendinus IP, eksploatavimo ypatumai (pastatų atveju – energetinių išteklių, komunalinės, remonto išlaidos; įrangos atveju – eksploatavimo išlaidos, priemonių ir medžiagų eksploatavimo išlaidos);

b) žmogiškųjų išteklių poreikis viešajai paslaugai suteikti;
c) viešosios paslaugos teikimo apimtys;
d) viešosios paslaugos teikimo intensyvumas;
e) kiti veiksniai.

Atsižvelkite į šiuos pagrindinius veiklos išlaidų vertinimo principus:

1) vertindami projekto veiklos išlaidas, neperženkite projekto ribų, tai yra nevertinkite visų projekto organizacijos išlaidų (dažniausiai IP apima tik dalį projekto organizacijos veiklos).

2) įvertinkite pakartotinių išlaidų, skirtų iki projekto ataskaitinio laikotarpio pabaigos susidėvėjusioms projekto metu sukurto turto ar jo dalims pakeisti, poreikį. Numatomų viešųjų paslaugų teikimo tęstinumui užtikrinti yra būtinos tiek reinvesticijos, tiek infrastruktūros būklės palaikymo išlaidos:

a) jei investicijų ar jų atskirų komponentų (pavyzdžiui, investuojama į naujo pastato statybą ir MTEP įrangą) ekonomiškai naudingas tarnavimo laikas yra trumpesnis nei projekto ataskaitinis laikotarpis, numatykite pakartotines išlaidas susidėvėjusioms projekto metu sukurto turto dalims pakeisti (pavyzdžiui, vietose, kur dažniausiai vaikštoma – tambūre, vestibiulyje – per 15 metų reikės pakeisti labiausiai susidėvėjusias grindų dangos dalis). Šias išlaidas laikykite infrastruktūros būklės palaikymo išlaidomis bei nurodykite jas veiklos išlaidų lentelės G.3.1. eilutėje.

b) reinvesticijomis laikykite išlaidas, kurios patiriamos visiškai pakeičiant ilgalaikį turtą, į kurį buvo investuotos IP lėšos (pavyzdžiui, projekto ataskaitinis laikotarpis yra 15 metų, kompiuterinę techniką numatyta keisti kas 5 metus, todėl šias išlaidas laikykite reinvesticijomis). Reinvesticijas nurodykite investicijų lentelės A.7. eilutėse. Kadangi reinvesticijomis visiškai pakeičiamas ilgalaikis turtas, padidinkite investicijų likutinę vertę bei perskaičiuokite metinę materialiojo turto nusidėvėjimo (nematerialiojo turto amortizacijos) sumą.

3) paskolų palūkanų išlaidas nurodykite veiklos išlaidų lentelės G.2.1. eilutėje.

4) jeigu aprašydami projekto alternatyvas pasirinkote vertinti finansinių srautų pokyčius, veiklos išlaidų sumažėjimą (sutaupymus) nurodykite su minuso ženklu, tokiu būdu padidindami projekto grynąsias pajamas.

5) jeigu tiesiogiai atskirti projekto išlaidų nuo visų projekto organizacijos išlaidų neįmanoma, naudokite šiuos būdus:

- palyginimo. Taikydami šį būdą, palyginkite projekto organizacijos pajamas ir (arba) išlaidas nagrinėjamos alternatyvos ir alternatyvos „Veikti kaip įprastai“ atvejais. Naudodami šį metodą, į projekto veiklos išlaidas įtraukite tik tą papildomą veiklos pajamų ir (arba) veiklos išlaidų dalį, kuri atsiranda dėl IP įgyvendinimo.
- pro rata. Šį būdą taikykite projektams, iš kurių gaunamos pajamos. Veiklos išlaidas priskirkite projektui pagal *pro rata* (proporcingumo) principą. Remiantis šiuo principu, analizuokite numatomo sukurti turto vertę ir iki projekto įgyvendinimo projekto organizacijos turėto turto likutinę vertę. Tokiu būdu veiklos išlaidoms priskirkite atitinkamą procentinę visų išlaidų dalį, kurią sudaro naujai sukurto turto vertės santykis su visu organizacijos turtu.
- kitus modelius, jeigu jie yra priimtiniausi Jūsų IP atveju. Naudodami kitą modelį, nurodykite jo pasirinkimo priežastis ir naudojimo principus.

Skaičiuoklėje projekto veiklos išlaidas nurodykite kiekvienos alternatyvos G. eilutėse. Visas projekto veiklos išlaidas nurodykite teigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt. Jeigu aprašydami projekto alternatyvas pasirinkote vertinti finansinių srautų pokyčius, veiklos išlaidų sutaupymus (sumažėjimą) nurodykite neigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt.

Lentelė 4.5. *Veiklos pajamų ir išlaidų nustatymas*

GEROJI PRAKTIKA	1) Detaliai aprašomos veiklos pajamų ir išlaidų, skirtų projekto metu sukurtiems rezultatams palaikyti, prielaidos. 2) Analizuojamas tik dėl projekto įgyvendinimo atsirandantis pajamų ir išlaidų pokytis arba veiklos pajamos ir išlaidos absoliučiais skaičiais neperžengiant projekto ribų. 3) Projekto pajamos planuojamos atsižvelgiant į viešosios paslaugos vartotojų perkamąją galią.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Nepakankamai atskleistos pajamų ir išlaidų prielaidos arba jos nenurodytos. 2) Analizuojamos visos įstaigos naujai gaunamos pajamos ir patiriamos išlaidos, o ne dėl IP įgyvendinimo atsirandantis pokytis arba veiklos pajamos ir išlaidos absoliučiais skaičiais neperžengiant projekto ribų. 3) Finansavimo lėšos, gaunamos iš viešųjų šaltinių (valstybės biudžeto lėšos, savivaldybių biudžeto lėšos ir kiti valstybės lėšų šaltiniai), įtraukiami į projekto pajamas. 4) Paramos lėšomis įsigyto turto nusidėvėjimas atspindimas kaip pareiškėjo išlaidos arba kaip veiklos išlaidos. 5) Projekto pajamos ir išlaidos indeksuojamos dėl infliacijos ar kitų makroekonominių veiksnių, nors naudojamas diskontavimo metodas. 6) Projekto rezultatas – sukurta informacinė sistema, o įvertintos veiklos išlaidos – komunalinių sąnaudų padidėjimas.

Jeigu IP siekiate įgyvendinti VPSP būdu ir numatote panaudoti ES struktūrinės paramos lėšas, sudarykite konsoliduotą (infrastruktūros naudotojo ir infrastruktūros savininko) veiklos pajamų ir išlaidų prognozę, kad grynųjų pajamų srautas atspindėtų sumines pajamas iš turto, kuriam sukurti buvo panaudota ES struktūrinė parama.

Lentelė 4.6. *Viešojo sektoriaus veiklos pajamų ir išlaidų dinamikos skirtinguose IP pavyzdžiai*

Veiklos pajamos	Veiklos išlaidos
Pajamos už mokslinius tyrimus (verslo įmonėms, šakinėms ministerijoms ir pan.) – padidėja sukūrus tinkamą infrastruktūrą. *Pajamos už patalpų nuomą* (biurams, veikloms vykdyti ir pan.) – padidėja pagerinus fizinės infrastruktūros būklę. *Pajamos už mokamų paslaugų teikimą* (platesnės apimties nei nustatytas teikiamos viešosios paslaugos standartas) – išplėtus paslaugų teikimo galimybes (įsigijus skenavimo, skaitmeninimo įrangą); jei neriboja teisės aktai, tam tikros viešosios paslaugos gali būti teikiamos platesniu mastu, už tai	*Darbo užmokesčio išlaidos* (įskaitant socialinio draudimo mokesčius ir kitus mokesčius) – dažniausiai sutaupomos dėl veiklos efektyvumo padidinimo. *Energetinių išteklių išlaidos* (patalpų apšvietimui, įrangos ir technikos veikimui užtikrinti ir pan.) – atlikus apšvietimo sistemos ar šildymo sistemos rekonstrukciją sutaupoma, įsigijus papildomą įrangą – padidėja. *Eksploatacinės išlaidos* (įrangos, informacinės sistemos veikimui užtikrinti ir pan.) – sukūrus naują informacinę sistemą padidėja, pakeitus seną gatvių apšvietimo įrangą nauja – sutaupoma. *Kanceliarinės išlaidos* (rašomasis

apmokestinant vartotojus. *Pajamos už įgyvendinimo metu sukurto / ir (arba) įsigyto turto pardavimą* (parduodama nusidėvėjusi įranga, parduodama įsigyta autotransporto priemonė ir pan.) – jei projekto organizacija planuoja dėl kokių nors priežasčių parduoti sukurtą turtą bet kuriais ataskaitinio laikotarpio metais, tai turi būti įvertinta.	popierius, segtuvai, spausdinimo dažai, milteliai ir pan.) – sukūrus informacinę sistemą, paslaugos teikiamos elektroniniu būdu, todėl sumažėja viešųjų paslaugų teikimo kanceliarinės sąnaudos. *Infrastruktūros būklės palaikymo (einamojo remonto) išlaidos* – būdinga rekonstruotų ar naujai pastatytų pastatų eksploatavimui (lubų perdažymas, sienų dangos pakeitimas ir pan.).

4.3.5. Projekto mokesčiai – tai piniginiai srautai, kurie atsiranda dėl IP veiklų įgyvendinimo.

Siekdami teisingai įvertinti projekto metu atsirandantį pirkimo pridėtinės vertės mokestį, pasinaudokite 3 priede pateiktu klausimynu.

Veiklos pajamoms tenkantį (pardavimo) pridėtinės vertės mokestį nurodykite tik tuo atveju, jeigu numatoma, kad šis mokestis bus priskaičiuojamas teikiant paslaugas ar tiekiant prekes.

Akcizo, muito ir kitus mokesčius nurodykite tik tuo atveju, jeigu numatoma, kad šis mokestis bus priskaičiuojamas teikiant paslaugas ar tiekiant prekes.

Skaičiuoklėje projekto mokesčius nurodykite kiekvienos alternatyvos H. eilutėse. Visus projekto mokesčius nurodykite teigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt. Jeigu aprašydami projekto alternatyvas pasirinkote vertinti finansinių srautų pokyčius, mokesčių sutaupymus (sumažėjimą) nurodykite neigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt.

Jeigu nesinaudojate skaičiuokle, sudarykite atskirą lentelę kiekvienos IP įgyvendinimo alternatyvos veiklos pajamoms, veiklos išlaidoms ir mokesčiams įvertinti pagal žemiau pateikiamą lentelę.

Lentelė 4.7. *Projekto veiklos pajamos, išlaidos ir mokesčiai, tūkst. Lt*

		Projekto ataskaitinis laikotarpis				
		1	*2*	*3*	*...*	*N*
D.	Visos investicijos (A+B+C)					
F.	Veiklos pajamos, iš viso					
F.1.	*Prekių pardavimo pajamos*					
F.1.1.	Prekės "..." pardavimo pajamos					
F.2.	*Paslaugų suteikimo pajamos*					
F.2.1.	Paslaugos "..." suteikimo pajamos					
F.3.	*Finansinės ir investicinės veiklos pajamos*					
F.4.	*Kitos pajamos*					
G.	Veiklos išlaidos, iš viso					
G.1.	*Veiklos išlaidos*					
G.1.1.	Žaliavos					
G.1.2.	Darbo užmokesčio išlaidos					
G.1.3.	Elektros energijos išlaidos					
G.1.4.	Turto eksploatavimo išlaidos					

G.1.5.	Šildymo ir kitos komunalinės išlaidos					
G.1.6.	Administravimo išlaidos					
G.1.7.	Kita (...)					
G.2.	*Finansinės ir investicinės veiklos išlaidos*					
G.2.1.	Gautų paskolų (L.3.1.-L.3.2.) palūkanos					
G.2.2.	Kita (...)					
G.3.	*Kitos išlaidos*					
G.3.1.	Infrastruktūros būklės palaikymo išlaidos					
G.3.2.	Kita (...)					
H.	*Mokesčiai*					
H.1.	Bendra investicijoms tenkančio PVM suma					
H.2.	Bendra veiklos pajamoms tenkančio PVM suma					
H.3.	Bendra veiklos išlaidoms tenkančio PVM suma					
H.4.	Bendra mokėtinų akcizo mokesčių suma					
H.5.	Bendra mokėtinų muito mokesčių suma					
H.6.	Kita (...)					
J.	Grynosios veiklos pajamos (F.)-(D.)-(G.)					

4.3.6. IP įgyvendinimui reikalingas projekto finansavimas skirstomas į šias grupes:

1) finansavimas iš ES struktūrinės paramos ir kitų negrąžintiną paramą teikiančių fondų, organizacijų, institucijų. Informacija apie šias lėšas nurodoma pateikiant konkretaus ES paramos šaltinio (fondo, priemonės) pavadinimą.

2) viešasis įnašas – tai lėšos, kurių kilmė – valstybės ir (arba) savivaldybių biudžetai bei kiti viešųjų lėšų šaltiniai, tikslingai suplanuoti IP įgyvendinti. Šią viešųjų lėšų dalį suplanuokite tiek projekto investicijų laikotarpiui, tiek visam projekto ataskaitiniam laikotarpiui. Vertinant viešuosius projektus, vertinkite iš valstybės kaip savininko pozicijų, todėl viešosios kilmės pinigų srautus sumuokite su išorinių finansavimo šaltinių lėšomis.

Bendrojo finansavimo bei specialiųjų programų, skirtų padengti netinkamą finansuoti PVM, lėšos priskiriamos viešajam įnašui. Finansavimo šaltiniams taip pat priskirkite įplaukas, kurių kilmės pagrindas nėra tarifai, rinkliavos, mokesčiai, nuompinigiai ar kitos vartotojų tiesioginio apmokestinimo formos.

3) privatus įnašas – tai privačios kilmės lėšos, kurias galite numatyti IP, kai projekto organizacijoje yra bent vienas privatus subjektas. Šios privačios lėšos turi būti tikslinės, skirtos projektui įgyvendinti. Finansavimo šaltinių analizę atlikite iš infrastruktūros savininko pozicijų, tai yra įskaičiuokite visus pinigų srautus, kuriuos numatote panaudoti viešajai infrastruktūrai sukurti ir (arba) modernizuoti.

4) kiti šaltiniai – tai IP įgyvendinimui skolintos lėšos. Atskirai nurodykite Europos investicijų banko teikiamas paskolas ir kitų komercinių bankų paskolas.

Skaičiuoklėje projekto finansavimą nurodykite kiekvienos alternatyvos K., L. ir M. eilutėse. Visą projekto finansavimą nurodykite teigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt. Jeigu aprašydami projekto alternatyvas pasirinkote vertinti finansinių srautų pokyčius, finansavimo sumažėjimą nurodykite neigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt.

Jeigu nesinaudojate skaičiuokle, sudarykite atskirą lentelę kiekvienos IP

įgyvendinimo alternatyvos finansavimui įvertinti pagal žemiau pateikiamą lentelę.

Lentelė 4.8. *Projekto finansavimas, tūkst. Lt*

		Projekto ataskaitinis laikotarpis				
		1	*2*	*3*	*...*	*N*
K.	Prašomas finansavimas					
K.1.	*ES struktūrinės paramos lėšos*					
K.1.1.	Europos regioninės plėtros fondas (ERPF)					
K.1.2.	Europos socialinis fondas (ESF)					
K.1.3.	Sanglaudos fondas (SF)					
K.2.	*LR bendrojo finansavimo lėšos*					
K.2.1.	ERPF bendrojo finansavimo lėšos					
K.2.2.	ESF bendrojo finansavimo lėšos					
K.2.3.	SF bendrojo finansavimo lėšos					
K.3.	*Specialiosios programos lėšos, skirtos padengti netinkamą finansuoti PVM*					
L.	Nuosavos lėšos					
L.1.	*Viešosios lėšos*					
L.1.1.	Valstybės biudžeto lėšos					
L.1.2.	Savivaldybės biudžeto lėšos					
L.1.3.	Kiti viešųjų lėšų šaltiniai (...)					
L.2.	*Privačios lėšos*					
L.2.1.	Nuosavos lėšos					
L.2.2.	Kiti lėšų šaltiniai (...)					
L.3.	*Paskolos*					
L.3.1.	Paskolos iš Europos investicijų banko					
L.3.2.	Paskolos iš kitų šaltinių (...)					
L.3.3.	Paskolų grąžinimai (išskyrus palūkanas)					
M.	Finansavimas, iš viso					

Viešosioms paslaugoms būdinga tai, kad investavimas siekiant pagerinti viešosios paslaugos kokybinius parametrus lemia viešojo finansavimo poreikio padidėjimą pasibaigus projekto investicijų laikotarpiui.

Nurodę projekto finansavimą, apskaičiuokite ir įvertinkite viešųjų lėšų poreikį per visą projekto ataskaitinį laikotarpį, ir palyginkite su projekto įgyvendinimui numatoma negrąžintina parama.

Lentelė 4.9. *Projekto viešųjų lėšų suvestinė, tūkst. Lt*

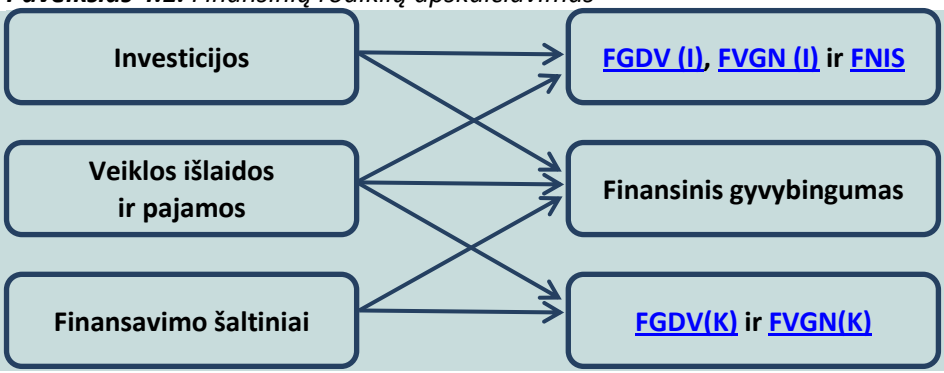
	Laikotarpis (pradžios ir pabaigos metai, pvz., 1-5, 6-25)	**Negrąžintina parama (K. eilutė)**		**Viešųjų lėšų poreikis (L.1. eilutė)**	
		Suma	*GDV*	*Suma*	*GDV*
Per projekto investicijų laikotarpį					
Per projekto ataskaitinį laikotarpį (išskyrus projekto investicijų laikotarpį)					

4.4. Apskaičiuokite finansinius rodiklius

Pagrindiniai finansinės analizės rezultatai:
4.4.1. investicijų rodikliai (FGDV(I), FVGN(I) ir FNIS),
4.4.2. išvada dėl finansinio gyvybingumo,
4.4.3. Kapitalo rodikliai (FGDV(K) ir FVGN(K)), ir
4.4.4. rodiklių palyginimas.

Pagrindines išvadas pateikite remdamiesi FGDV(I) verte arba visų nurodytų rodiklių deriniu. Apskaičiuodami skirtingus rodiklius, įtraukite skirtingus pinigų srautus, kurie yra pateikti šiame skyriuje. Alternatyvos „Veikti kaip įprastai“ finansinės analizės rodiklius apskaičiuokite tik tuo atveju, jeigu manote esant tikslinga juos palyginti su kitomis alternatyvomis.

Paveikslas 4.1. *Finansinių rodiklių apskaičiavimas*



4.4.1. FGDV parodo projekto naudą, išreikštą dabartine pinigų verte. Šį rodiklį gausite sudėję diskontuotą grynąjį pinigų srautą per projekto ataskaitinį laikotarpį.

Lygtis 4.2. *Finansinė grynoji dabartinė vertė*

$$\text{FGDV} = \frac{PS_0}{(1+i)^0} + \frac{PS_1}{(1+i)^1} + \ldots \frac{PS_t}{(1+i)^t},$$

kur $PS_{0,1,\ldots,t}$ – atitinkamų metų grynųjų pinigų srautas, i – diskonto norma, t – atitinkami metai.

Skaičiuoklėje FGDV apskaičiuojama naudojant funkciją
NPV (Rate; Value 1, Value 2,... Value N),
kur Rate – diskonto norma, o Value 1, Value 2,... Value N – grynųjų pinigų srautų kiekvienais ataskaitinio laikotarpio metais reikšmės.

FGDV(I) skaičiuojama siekiant įvertinti planuojamų investicijų naudą šiandien, t. y. GDV parodo, ar verta investuoti į projektą. FGDV(I) parodo, kokią finansinę naudą padeda gauti projekto investicijos per projekto ataskaitinį laikotarpį ir kiek ši nauda verta šiandien.

Jei FGDV(I) < 0, diskontuoti projekto grynųjų pajamų srautai nepadengia diskontuotų investicijų ir projektas per projekto ataskaitinį laikotarpį finansiškai neatsiperka, todėl įgyvendinant IP finansinė nauda nebus gauta.

Jei FGDV(I) > 0, diskontuoti grynųjų pajamų srautai padengia diskontuotas investicijas ir projektas yra finansiškai patrauklus investuotojams. Kitaip tariant, investicijos atsipirks ir projekto finansinė nauda padengs investuotų lėšų sumą.

Jei visų nagrinėjamų IP įgyvendinimo alternatyvų FGDV(I) yra neigiama, priimtiniausia alternatyva yra ta, kurios neigiama FGDV(I) yra artimiausia nuliui.

FVGN – diskonto norma, kuriai esant investicijų, investicijų likutinės vertės, veiklos pajamų ir veiklos išlaidų pinigų srautų grynoji dabartinė vertė lygi nuliui. Jeigu FVGN didesnė už rinkoje esančią palūkanų normą, IP duos didesnę naudą už lėšų skolinimosi išlaidas. Labai žema ar net neigiama FVGN nebūtinai reiškia, jog projektas neefektyvus.

Lygtis 4.3. *Finansinė vidinė grąžos norma*

$$FGDV = \frac{PS_0}{(1+FVGN)^0} + \frac{PS_1}{(1+FVGN)^1} + \ldots \frac{PS_t}{(1+FVGN)^t} = 0,$$

kur $PS_{0,1,\ldots,t}$ – atitinkamų metų grynųjų pinigų srautas, t – atitinkami metai.

Skaičiuoklėje FVGN apskaičiuojama naudojant funkciją
IRR (*Value 1*:*Value N*),
kur *Value 1* – grynųjų pinigų srauto reikšmė pirmaisiais ataskaitinio laikotarpio metais, o *Value N* – paskutiniais ataskaitinio laikotarpio metais.

FVGN(I) yra vertinama kartu su FGDV(I). Esant labai neigiamai FGDV(I), FVGN(I) dažniausiai neskaičiuojama.

Jeigu apskaičiuota FVGN(I) didesnė už rinkoje esančią vidutinę palūkanų normą, IP sukuriama finansinė nauda didesnė už IP įgyvendinimui pasiskolintų lėšų skolinimosi išlaidas.

Jei iš projekto gaunama pajamų, paskaičiuokite finansinį naudos ir išlaidų santykį (FNIS).

Lygtis 4.4. *Finansinis naudos ir išlaidų santykis*

$$FNIS = \frac{VPPS}{InPS - LPS + VIPS}$$

$$VPPS = VPPS_0 * \frac{1}{(1+i)^0} + VPPS_1 * \frac{1}{(1+i)^1} + \ldots VPPS_t * \frac{1}{(1+i)^t}$$

$$InPS = InPS_0 * \frac{1}{(1+i)^0} + InPS_1 * \frac{1}{(1+i)^1} + \ldots InPS_t * \frac{1}{(1+i)^t}$$

$$LPS = LPS_n * \frac{1}{(1+i)^n}$$

$$VIPS = VIPS_0 * \frac{1}{(1+i)^0} + VIPS_1 * \frac{1}{(1+i)^1} + \ldots VIPS_t * \frac{1}{(1+i)^t}$$

kur $VPPS_{0,1,\ldots,t}$ – atitinkamų metų veiklos pajamų grynasis pinigų srautas,
$InPS_{0,1,\ldots,t}$ – atitinkamų metų investicijų grynasis pinigų srautas;
LPS_n – paskutinių metų likutinės vertės grynasis pinigų srautas;
$VIPS_{0,1,\ldots,t}$ – atitinkamų metų veiklos išlaidų grynasis pinigų srautas;
t – atitinkami metai;
n – paskutiniai projekto ataskaitinio laikotarpio metai;
i – diskonto norma.

Skaičiuoklėje investicijų rodikliai apskaičiuojami šiame skyriuje nurodyta tvarka pagal Jūsų pateiktus projekto lėšų srautus.

Jeigu nesinaudojate skaičiuokle, sudarykite atskirą lentelę kiekvienos IP

įgyvendinimo alternatyvos investicijų rodiklių įvertinimui pagal žemiau pateikiamą lentelę.

Lentelė 4.10. *Investicijų finansiniai rodikliai, tūkst. Lt*

		Projekto ataskaitinis laikotarpis				
		1	*2*	*3*	*...*	*N*
D.	Visos investicijos					
E.	Investicijų likutinė vertė					
F.	Veiklos pajamos, iš viso					
G.1.	*Veiklos išlaidos*					
G.3.	*Kitos išlaidos*					
Investicijų rodiklių apskaičiavimui taikykite šį grynąjį pinigų srautą -(D.)+(E.)+(F.)-(G.1.)-(G.3.)						
FGDV(I)						
FVGN(I)						
FNIS[7] *Apskaičiavimui naudokite šią formulę:* $\frac{(F.)}{(D.)-(E.)+(G.1.)+(G.3.)}$						

4.4.2. IP suplanuokite taip, kad nė vienu laikotarpiu IP įgyvendinimas ir veikla nesustotų dėl lėšų trūkumo, t. y. kiekvienais projekto ataskaitinio laikotarpio metais sukauptasis grynasis pinigų srautas nebūtų neigiamas. Projekto sukauptasis grynasis pinigų srautas parodo, ar projekto ataskaitiniu laikotarpiu numatomos įplaukos padengs išlaidas atitinkamu laikotarpiu. Atkreipkite dėmesį, kad atskirų metų grynasis pinigų srautas gali būti neigiamas, tačiau atskirų metų sukauptasis grynųjų pinigų srautas negali būti neigiamas.

Kaupiant pinigų srautus, kiekvienų metų grynąjį pinigų srautą perkelkite į paskesnius metus. Pagal sukauptąjį grynąjį pinigų srautą sprendžiama, ar įgyvendinant projektą pajėgiama užtikrinti reikalingus pinigų srautus per visą projekto ataskaitinį laikotarpį. Projekto organizacija turi įvertinti finansavimo poreikius ir numatyti finansavimo šaltinius poreikiui patenkinti.

Skaičiuoklėje išvada dėl finansinio gyvybingumo pateikiama šiame skyriuje nurodyta tvarka pagal Jūsų pateiktus projekto lėšų srautus.

Jeigu nesinaudojate skaičiuokle, sudarykite atskirą lentelę kiekvienos IP įgyvendinimo alternatyvos finansinio gyvybingumo įvertinimui pagal žemiau pateikiamą lentelę.

Lentelė 4.11. *Finansinis gyvybingumas, tūkst. Lt*

		Projekto ataskaitinis laikotarpis				
		1	*2*	*3*	*...*	*N*
D.	Visos investicijos					
F.	Veiklos pajamos, iš viso					
G.	Veiklos išlaidos, iš viso					
H.	Mokesčiai					
L.	Finansavimas, iš viso					
Finansinio gyvybingumo apskaičiavimui						

[7] Prieš apskaičiuodami rodiklį, diskontuokite kiekvienų metų srautą (D., E., F. ir G. eilutėse)

taikomas grynasis pinigų srautas -(D.)+(F.)-(G.)-(H.)+(L.)					
Sukauptasis grynasis pinigų srautas (GPS) (einamųjų metų GPS + praeitų metų sukauptasis GPS)					

4.4.3. FGDV(K) atskleidžia, kokią finansinę naudą per projekto ataskaitinį laikotarpį sukuria jo savininko investuotas kapitalas. Kai IP planuojama įgyvendinti viešajame sektoriuje ir projekto organizacija yra viešojo sektoriaus subjektai, projekto savininkas yra Lietuvos valstybė, kadangi prie IP įgyvendinimo prisidedama biudžeto lėšomis.

Jei FGDV(K) < 0, projekto savininkui finansiškai nėra naudinga vykdyti IP, nes IP pinigų srautai nepadengia savininko įnašo.

Jei FGDV(K) > 0, projekto savininkui naudinga įgyvendinti IP, nes IP pinigų srautai padengia į projektą investuotą kapitalą.

FVGN(K) vertinama kartu su FGDV(K). Jeigu FVGN(K) didesnė už rinkoje esančią palūkanų normą, IP duos didesnę naudą už kapitalo skolinimosi išlaidas.

Skaičiuodami kapitalo rodiklius, viešąsias lėšas ir nuosavas privačias lėšas vertinkite kaip valstybės arba projekto savininko patiriamas projekto vykdymo išlaidas, todėl šiomis sumomis sumažinkite kapitalo rodiklių apskaičiavimui taikomą grynąjį pinigų srautą.

Skaičiuoklėje kapitalo rodikliai apskaičiuojami šiame skyriuje nurodyta tvarka pagal Jūsų pateiktus projekto lėšų srautus.

Jeigu nesinaudojate skaičiuokle, sudarykite atskirą lentelę kiekvienos IP įgyvendinimo alternatyvos kapitalo rodiklių įvertinimui pagal žemiau pateikiamą lentelę.

Lentelė 4.12. *Kapitalo finansiniai rodikliai, tūkst. Lt*

		Projekto ataskaitinis laikotarpis				
		1	*2*	*3*	*...*	*N*
E.	Investicijų likutinė vertė					
F.	Veiklos pajamos, iš viso					
G.1.	*Veiklos išlaidos*					
G.2.1.	Gautų paskolų (L.3.1.-L.3.2.) palūkanos					
G.3.	*Kitos išlaidos*					
K.2.	*LR bendrojo finansavimo lėšos*					
L.1.	*Viešosios lėšos*					
L.2.	*Privačios lėšos*					
L.3.3.	Paskolų grąžinimai (išskyrus palūkanas)					
Kapitalo rodiklių apskaičiavimui taikomas grynasis pinigų srautas (E.)+(F.)-(G.1.)-(G.2.1.)-(G.3.)-(K.2.)--(L.1.)-(L.2.)-(L.3.3)						
FGDV(K)						
FVGN(K)						

4.4.4. Apskaičiavę kiekvienos alternatyvos finansinius rodiklius, rezultatus pateikite bendroje lentelėje ir pateikite pagrįstą išvadą, ar kuri nors IP įgyvendinimo alternatyva gali būti išskirta kaip visapusiškai pranašesnė.

IP įgyvendinimo alternatyvą laikykite visapusiškai pranašesne, kai:

a) tik ši alternatyva turi teigiamą FGDV(I);
b) alternatyvos FGDV(I) daugiau nei 10 % viršija kitų alternatyvų FGDV(I);
c) yra kiti Jūsų pasirinkti ir pagrįsti argumentai.

Lentelė 4.13. *Projekto įgyvendinimo alternatyvų finansinių rodiklių palyginimas*

	Finansinės analizės rodiklis	Projekto įgyvendinimo alternatyva				
		„Veikti kaip įprastai“	*„Minimalūs pakeitimai“*	*„Įgyvendinti projektą“*	*„Įgyvendinti projektą kitaip“*	*Išvados*
1.	FGDV(I)	*Jei tikslinga skaičiuoti*				*Išvados apie alternatyvų finansinius rodiklius*
2.	FVGN(I)					
3.	FNIS					
4.	išvada dėl finansinio gyvybingumo					
5.	FGDV(K)					
6.	FVGN(K)					

Atlikę projekto finansinę analizę, parenkite trumpą atliktos analizės rezultatų aprašymą (iki 1500 simbolių), kurį vėliau įtrauksite į projekto santrauką 7.6 skyriuje nustatyta tvarka ir kuriame reikėtų nurodyti projekto ataskaitinį laikotarpį, taikytą FDN, bendras kiekvieno pagrindinio finansinio lėšų srauto (investicijų, investicijų likutinės vertės, veiklos pajamų, veiklos išlaidų, mokesčių ir finansavimo) diskontuotą ir nediskontuotą sumas, apskaičiuotų finansinių rodiklių reikšmes ir išvadą dėl projekto gyvybingumo.

5. Ekonominė analizė

Apimtis – apribojimai nenustatyti.

Socialinėje-ekonominėje analizėje įvertinkite projekto indėlį regiono ar nacionalinei ekonominei gerovei. Projekto poveikio vertinimo ribos priklauso nuo projekto: jeigu projektu siekiate išspręsti regionines problemas ir IP veiklos skirtos tik regioninėms tikslinėms grupėms, socialinė-ekonominė analizė turėtų apsiriboti regioninio poveikio vertinimu. Plačiausios socialinės-ekonominės analizės ribos yra visa Lietuvos visuomenė, kuri dažniausiai nereiškia visų šalies gyventojų, o apsiriboja atitinkamu jų segmentu, kuris identifikuojamas pagal tam tikrus demografinius požymius (amžius, išsilavinimas, gyvenamoji vietovė ir pan.). Kitaip sakant, vertinama projekto įtaka visuomenei dažniausiai sutampa su projekto tikslinėmis grupėmis. Būtent šis analizės aspektas aiškiausiai atskiria finansinę ir socialinę-ekonominę analizę: finansinėje analizėje nagrinėjote pinigų srautų pasikeitimus projekto organizacijoje, o socialinėje-ekonominėje analizėje išnagrinėkite pokyčius visuomenėje.

Jeigu atlikus alternatyvų palyginimą pagal finansinius rodiklius nė viena IP įgyvendinimo alternatyva nėra išskirtina kaip visapusiškai pranašesnė, atlikite visų projekto alternatyvų socialinio-ekonominio poveikio vertinimą.

Jeigu atlikus finansinę analizę akivaizdu, kad tikslinga įgyvendinti tik vieną alternatyvą, šioje dalyje atlikite tik šios IP įgyvendinimo alternatyvos ekonominį-socialinį vertinimą.

Pagrindinis ekonominės analizės rezultatas – EGDV, EVGN ir ENIS. Ekonominiai rodikliai apskaičiuojami atliekant diskontavimą pagal socialinę diskonto normą.

Projekto ekonominei analizei naudokite finansinės analizės piniginius srautus šiuo eiliškumu:

5.1. paverskite rinkos kainas į ekonomines;
5.2. nustatykite išorinį poveikį;
5.3. nurodykite socialinę diskonto normą;
5.4. apskaičiuokite ekonominius rodiklius;
5.5. parinkite patraukliausią alternatyvą.

5.1. **Paverskite** rinkos kainas į ekonomines

Finansinėje analizėje įvertintus pinigų srautus gali paveikti netobula konkurencinė, mokestinė aplinka ir kiti veiksniai, dėl kurių pasireiškimo finansinėje analizėje įvertinti pinigų srautai neatspindi tikrosios pinigų vertės. Ekonominėje analizėje naudokite ne finansinius, o ekonominius pinigų srautus, kurie gaunami pakoregavus finansinės analizės pinigų srautus pagal atitinkamus konversijos koeficientus.

Šis veiksmas vadinamas konvertavimu. Jo tikslas – nustatyti perėjimo nuo rinkos prie skaičiuojamųjų verčių koeficientus, kuriuos pritaikius projekto finansiniai pinigų srautai taptų ekonominiais. Koeficientai nustatomi įvertinus šiuos įtaką finansiniams rodikliams darančius veiksnius:

1. finansinėje analizėje pinigų srautų dydžiai yra iškreipti dėl netobulos rinkos (muitai, kvotos, kiti prekybos apribojimai, monopolinė galia, valstybės turto nuoma mažesnėmis nei rinkos kainomis ir pan.);

2. darbo užmokesčio išlaidos tiesiogiai neišreiškia sukuriamos pridėtinės vertės (subsidijos, darbo biržos mokėjimai, įsipareigojimai išsaugoti darbo vietas ir pan.). Atlyginimų nuokrypiai galimi dėl šių priežasčių:

2.1. biudžetinių įstaigų darbuotojų atlyginimai už panašų darbą mažesni nei privataus sektoriaus darbuotojų;

2.2. teisės aktų reglamentuojamas minimalus darbo užmokestis daro įtaką nustatomo darbo užmokesčio dydžiui.

Atlikdami konvertavimą, naudokite finansinius pinigų srautus, naudotus apskaičiuojant FGDV(I) ir FVGN(I). Konvertavimui konversijos koeficientus taikykite tokiu būdu:

a) išskaičiuokite PVM, jeigu jis buvo įtrauktas į investicijų, prekių ir paslaugų savikainą, taip pat muitus, akcizus bei veiklos subsidijas;

b) išlaidas vertinkite kartu su visais tiesioginiais mokesčiais (įskaitant darbuotojo mokamą ir darbdavio išskaitomą gyventojų pajamų mokestį (15%), darbdavio mokamas socialinio draudimo įmokas (pvz., 30,98 %), darbuotojo mokamas ir darbdavio išskaitomas socialinio draudimo įmokas (3 %), darbuotojo mokamas ir darbdavio išskaitomas privalomojo sveikatos draudimo įmokas (6 %). Kitaip tariant, šiems mokesčiams konversijos koeficiento netaikykite.

c) darbo užmokesčio išlaidoms konversijos koeficiento netaikykite, kol valstybės lygmeniu nėra patvirtintas visiems projektams taikomas šių išlaidų konversijos koeficientas.

d) išskaičiuokite grynuosius mokesčius darbuotojams (pvz., socialinio draudimo išmokas draudiminių įvykių atvejais), jeigu tokie mokesčiai yra suplanuoti IP.

Konversijos koeficientus nurodykite investicijų, veiklos pajamų ir veiklos išlaidų piniginių srautų eilutėms, taip pat pateikite paaiškinimą dėl pasirinktų konversijos koeficientų dydžių.

5.2. Nustatykite išorinį poveikį

Nustatydami išorinį poveikį, įvertinkite IP sukuriamą ekonominę naudą ir ekonominę žalą. Atsižvelkite į visas socialines IP įtakos aplinkybes, kurios turi tiesioginį poveikį IP tikslinėms grupėms ir kitoms išorinės aplinkos grupėms.

Ekonominė nauda (žala) išreiškiama pinigine verte šiuo eiliškumu:

5.2.1. nustatykite vertintinus IP poveikio (naudos ir žalos) komponentus;

5.2.2. išnagrinėkite galimybę IP poveikio komponentus išreikšti pinigine verte;

5.2.3. nustatykite projekto sukuriamos naudos (žalos) poveikio mastą šakai, paslaugų rinkai, prekių ir (arba) paslaugų vartojimui, valstybės biudžeto išlaidoms, pagrindimui ir apimties nustatymui. Įvertinkite, ar tai tiesioginis, ar netiesioginis projekto poveikis.

5.2.1. Vertintinus IP poveikio (naudos ir žalos) komponentus nustatykite atsižvelgę į IP pobūdį ir specifiką.

Atsižvelkite į tai, kad projekto įgyvendinimu dažniausiai siekiama panaikinti (sumažinti) alternatyvos „Veikti kaip įprastai“ sukeliamą socialinę-ekonominę žalą (pvz., kai viešoji paslauga visai neteikiama arba šiuo metu teikiama viešoji paslauga neatitinka jai keliamų standartinių reikalavimų). Dėl šios priežasties įvertinkite galimybę numatyti socialinės-ekonominės žalos komponentą alternatyvoje „Veikti kaip įprastai“.

Galimi poveikio komponentai gali būti gyvenimo trukmės pokytis, staigių mirties atvejų skaičiaus pokytis, žinių atitikties darbo rinkos poreikiams pokytis, kelionės laiko pokytis, laukimo laiko pokytis, paslaugos suteikimo laiko pokytis, poveikio aplinkai pokytis, išmetamo CO_2 kiekio pokytis, oro kokybės pokyčiai, vandens kokybės pokyčiai, poveikis biologinei įvairovei, triukšmo sumažėjimas (padidėjimas), poveikis kraštovaizdžiui, estetiniai (dizaino) pokyčiai, patogumų (nepatogumų) pokyčiai (pvz., dėl atliekų, iškasenų, įrenginių gabenimo (sutvarkymo) atsirandančios dulkės, kvapai, estetinis nepatrauklumas), gyvenimo

kokybės pokyčiai, darbuotojų darbo laiko sutaupymas, kt.

Netiesioginis projekto poveikis – tai kiekybiniai ar kainos skirtumai, susidarantys antrinėse rinkose. Netiesioginį projekto poveikį nustatykite tik tais atvejais, kai, Jūsų nuomone, antrinės rinkos nefunkcionuoja efektyviai (yra iškraipytos). Iškraipymų šiose rinkose gali atsirasti dėl nevienodų socialinių ribinių sąnaudų (pavyzdžiui, rinką iškraipo mokestiniai skirtumai, subsidijos, monopolijų įtaka, išorinis poveikis ir kt.).

Lentelė 5.1. *Rinkoje neįvertintos naudos (žalos) nustatymas*

GEROJI PRAKTIKA	1) Projektas skirtas mirštamumui nuo širdies ligų mažinti, todėl vertinama nauda tikslinei grupei – pailgėjusi vidutinė gyvenimo trukmė, sumažėjęs staigių mirties atvejų skaičius. 2) Projektas skirtas studentų įgyjamų žinių atitikčiai darbo rinkos poreikiams didinti, todėl vertinama darbdavių nauda – sutaupytos lėšos, kurias darbdaviai įprastai skiria užtikrinti naujų darbuotojų atitiktį darbo rinkos poreikiams.
TOBULINTINA PRAKTIKA	1) Projektas skirtas verslo ir mokslo bendradarbiavimui stiprinti, o vertinama projekto nauda – šildymo išlaidų sutaupymas mokslinių tyrimų institutuose. Šildymo išlaidų sutaupymas yra finansinė nauda, kuri turi būti įvertinta finansinėje projekto analizės dalyje. 2) Projektas skirtas viešųjų paslaugų verslui perkelti į elektroninę erdvę, o vertinama projekto nauda – Lietuvos mokslininkų išradimams išduotų patentų skaičiaus augimas. Patentų skaičiaus augimas nėra įtakotas projekto, todėl negali būti vertinamas kaip projekto sukuriama nauda.

5.2.2. Esant galimybei, pateikite naudos (žalos) komponentų finansinę išraišką. Finansinės išraiškos nustatymui pasinaudokite anksčiau atliktais tyrimais arba patikimais statistiniais rodikliais, pavyzdžiui, triukšmo pokytį galite įvertinti, suteikę finansinį įvertį kiekvienam pokyčio decibelui ir kiekvienam paveiktam namų ūkiui, sumažėjusį išmetamo CO_2 kiekio poveikį – nustatę finansinį įvertį kiekvienai CO_2 tonai, žinių atitiktį darbo rinkos poreikiams – nustatę darbdavių išlaidas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, kelionės ar laukimo laiko sutaupymą – nustatę vidutinę ekonomiškai aktyvių žmonių laiko vertę ir t.t.

Nesuradę galimybės atskiriems komponentams suteikti finansinės išraiškos, šių komponentų įtakos nevertinkite ekonominių–socialinių rodiklių skaičiavimuose.

Kartu su netiesioginiu poveikiu nevertinkite poveikio, kurį jau įvertinote, atlikę rinkos kainų konvertavimą į ekonomines, pvz., socialinis naujai sukurtų darbo vietų poveikis jau buvo įvertintas, konvertuojant rinkos kainas į ekonomines, todėl papildomas šio poveikio įtraukimas reikštų dvigubą naudos skaičiavimą.

5.2.3. Nustatę galimą finansinę išraišką, paskaičiuokite poveikio mastą bei nurodykite, ar tai tiesioginis, ar netiesioginis poveikis.

Nustatytą netiesioginį poveikį pažymėkite atskirose žemiau pateikiamos lentelės (***Lentelė 5.2.*** *Projekto socialinė-ekonominė nauda (žala), tūkst. Lt*) O. eilutėse (pavyzdžiui, jei paslaugą teikia darbuotojai, kuriems pagal valstybės programą iš dalies kompensuojamas darbo užmokestis, tai kompensacijos dydį nurodykite kaip socialinės–ekonominės žalos komponentą, nes organizacija, įstaiga ar įmonė šių išlaidų dalies nepatiria).

Skaičiuoklėje projekto socialinę-ekonominę naudą (žalą) nurodykite kiekvienos alternatyvos N. ir O. eilutėse. Tiek socialinę-ekonominę naudą, tiek socialinę-ekonominę žalą nurodykite teigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt. Jeigu

aprašydami projekto alternatyvas pasirinkote vertinti srautų pokyčius, socialinės-ekonominės naudos (žalos) sumažėjimą nurodykite neigiamu sveikuoju skaičiumi tūkst. Lt.

Jeigu nesinaudojate skaičiuokle, sudarykite atskirą lentelę kiekvienos IP įgyvendinimo alternatyvos socialinei-ekonominei naudai (žalai) įvertinti pagal žemiau pateikiamą lentelę.

Lentelė 5.2. *Projekto socialinė-ekonominė nauda (žala), tūkst. Lt*

		Projekto ataskaitinis laikotarpis				
		1	*2*	*3*	*...*	*N*
N.	Tiesioginis socialinis ekonominis (SE) poveikis					
N.1.	*Tiesioginė SE nauda (finansinė išraiška)*					
N.1.1.	Kita (...)					
N.2.	*Tiesioginė SE žala (finansinė išraiška)*					
N.2.1.	Kita (...)					
O.	Netiesioginis SE poveikis					
O.1.	*Netiesioginė SE nauda (finansinė išraiška)*					
O.1.1.	Kita (...)					
O.1.	*Netiesioginė SE žala (finansinė išraiška)*					
O.1.1.	Kita (...)					

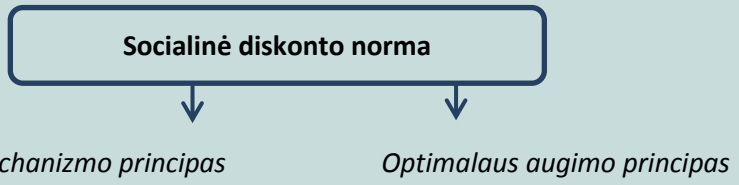
5.3. **Nurodykite** socialinę diskonto normą

Socialiniams-ekonominiams rodikliams apskaičiuoti naudokite socialinę diskonto normą (SDN). SDN atskleidžia visuomenės požiūrį į ateities naudą ir išlaidas, parodo visuomenės pasiryžimą atidėti vartojimą šiandien dėl vartojimo rytoj (ateityje).

Didelė SDN reiškia, kad visuomenė (arba valdžia) nenori investuoti reikšmingų išteklių (pavyzdžiui, kapitalo), kurie sukurtų didesnę gerovę ateitiems kartoms, todėl didelė SDN rodo polinkį į dabartinį vartojimą ir trumpalaikes investicijas (projektus), o maža SDN – atvirkščiai, reiškia, kad pirmenybė teikiama ilgalaikėms investicijoms.

Ekonomikos literatūroje aptinkami 6 skirtingi SDN apskaičiavimo metodai[8]:

Paveikslas 5.1. *Socialinės diskonto normos apskaičiavimo metodai*



[8] Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., Weimer, D. (1996). Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice.

1) Alternatyviosios sąnaudos
   a) Vartojimo
   b) Privataus sektoriaus investicijų
2) Svertinis visuomeninių alternatyviųjų sąnaudų metodas
3) Reali valdžios skolinimosi norma
4) Šešėlinė kapitalo kaina
5) Socialinė laiko pirmeniškumo norma
6) Laikui bėgant mažėjanti diskonto norma

2013 m. CPVA atliko SDN Lietuvai tyrimus ir nustatė, kad, atsižvelgiant į metinį mirtingumo lygį, vartojimo ribinio naudingumo elastingumą ir tikėtiną vartojimo vienam gyventojui augimo tempą Lietuvoje įgyvendinamų projektų atžvilgiu turėtų būti taikoma 6,15 % reali SDN.

Lietuvoje įgyvendinamiems investicijų projektams SDN gali būti nustatyta atskiru Finansų ministerijos priimtu teisės aktu. Tokiu atveju, atliekant ekonominę analizę, reikėtų taikyti Finansų ministerijos nustatytą SDN. Tol, kol valstybės lygmeniu SDN nenustatyta, ekonominėje analizėje taikykite 6,15 % realią SDN.

5.4. Apskaičiuokite ekonominius rodiklius

Pagrindiniai socialinės–ekonominės analizės rezultatai:
5.4.1. EGDV rodiklis,
5.4.2. EVGN rodiklis, ir
5.4.3. ENIS rodiklis.

Apskaičiuodami skirtingus rodiklius, įtraukite skirtingus pinigų srautus, kurie yra pateikti šiame skyriuje. Alternatyvos „Veikti kaip įprastai“ socialinės-ekonominės analizės rodiklius apskaičiuokite tik tuo atveju, jeigu manote esant tikslinga juos palyginti su kitomis alternatyvomis, kitais atvejais pateikite tik esamos socialinės-ekonominės naudos (žalos) aprašymą.

5.4.1. EGDV parodo, kokia socialinė-ekonominė nauda projektu bus sukurta išorinėje projekto aplinkoje. Taigi, EGDV skirta pagrįsti būsimą IP naudą per visą ataskaitinį laikotarpį tikslinėms grupėms, išreiškiant ją dabartine pinigų verte.

Jei EGDV < 0, IP sukuriama diskontuota nauda nepadengia diskontuotų išlaidų, todėl tokio IP įgyvendinti nėra tikslinga. Jei EGDV > 0, projektu kuriama pridėtinė vertė visuomenei. Atitinkamai, socialiniu ekonominiu požiūriu IP yra pagrįstas, jeigu jo EGDV yra teigiama.

EGDV apskaičiuokite, įvertinę:

a) ekonominius pinigų srautus (kuriuos gavote atlikę finansinių srautų konvertavimą 5.1. skyriuje aprašytu būdu), ir

b) projekto sukuriamą socialinę-ekonominę naudą bei projekto nulemtą socialinę-ekonominę žalą (kurias apskaičiavote 5.2. skyriuje aprašytu būdu).

Skaičiuoklėje EGDV apskaičiuojama naudojant funkciją
NPV (Rate; Value 1, Value 2,... Value N),
kur Rate – socialinė diskonto norma, o Value 1, Value 2,... Value N – grynųjų pinigų srautų kiekvienais ataskaitinio laikotarpio metais reikšmės.

5.4.2. EVGN - tai diskonto norma, kuriai esant EGDV yra lygi nuliui. Kadangi skaičiuojant EGDV grynųjų pajamų srautai taip pat diskontuojami, apskaičiuotoji EVGN lyginama su SDN, pritaikyta EGDV apskaičiuoti. Žymią socialinę ekonominę

naudą duodančio IP EVGN paprastai yra didesnė nei pritaikyta SDN.

Skaičiuoklėje EVGN apskaičiuojama naudojant funkciją
IRR (*Value 1*:*Value N*),
kur *Value 1* – grynųjų pinigų srauto reikšmė pirmaisiais ataskaitinio laikotarpio metais, o *Value N* – paskutiniais ataskaitinio laikotarpio metais.

5.4.3. ENIS – svarbiausias socialinės-ekonominės analizės rodiklis, atskleidžiantis, kiek kartų projekto sukuriama nauda viršija jam įgyvendinti reikalingas išlaidas. ENIS apskaičiuokite, padalindami IP kuriamą ekonominę naudą iš ekonominių išlaidų.

Ekonominė nauda yra lygi konvertuotų ir diskontuotų veiklos pajamų (F.) bei socialinės–ekonominės naudos (N.1. ir O.1.) sumai.

Ekonominės išlaidos yra lygios konvertuotų ir diskontuotų investicijų (D.), atėmus konvertuotą ir diskontuotą investicijų likutinę vertę (E.), konvertuotų ir diskontuotų veiklos išlaidų (G.1. ir G.3.) bei socialinės–ekonominės žalos (N.2. ir O.2.) sumai.

Viešųjų investicijų projektų ENIS visais atvejais privalo būti didesnis už 1.

Skaičiuoklėje ekonominiai rodikliai apskaičiuojami šiame skyriuje nurodyta tvarka pagal Jūsų pateiktus projekto lėšų srautus.

Jeigu nesinaudojate skaičiuokle, sudarykite atskirą lentelę kiekvienos IP įgyvendinimo alternatyvos ekonominių rodiklių įvertinimui pagal žemiau pateikiamą lentelę.

Lentelė 5.3. *Projekto ekonominiai-socialiniai rodikliai, tūkst. Lt*

		KK	Projekto ataskaitinis laikotarpis				
			1	*2*	*3*	*...*	*N*
D.	Visos investicijos						
E.	Investicijų likutinė vertė						
F.1.	*Prekių pardavimo pajamos*						
F.2.	*Paslaugų suteikimo pajamos*						
F.3.	*Finansinės ir investicinės veiklos pajamos*						
F.4.	*Kitos pajamos*						
G.1.	*Veiklos išlaidos*						
G.3.	*Kitos išlaidos*						
N.1.	*Tiesioginė SE nauda (finansinė išraiška)*						
N.2.	*Tiesioginė SE žala (finansinė išraiška)*						
O.1.	*Netiesioginė SE nauda (finansinė išraiška)*						
O.2.	*Netiesioginė SE žala (finansinė išraiška)*						
	Ekonominių rodiklių apskaičiavimui taikykite šį grynąjį pinigų srautą (GPS)[9] *-(D.)+(E.)+ +(F.1.)+(F.2.) +(F.3.) +(F.4.)- -(G.1.)-(G.3.)+ +(N.1.)-(N.2.)+(O.1.)-(O.2.)*						
	EGDV						
	EVGN						

[9] Prieš apskaičiuodami GPS, konvertuokite finansinius pinigų srautus (D., E., F. ir G. eilutėse) pagal kiekvienai eilutei nustatytą atskirą konversijos koeficientą (KK).

ENIS[10] *Apskaičiavimui naudokite šią formulę:* $\frac{(F.1.)+(F.2.)+(F.3.)+(F.4.)+ +(N.1.)+(O.1.)}{(D.)-(E.)+(G.1.)+(G.3.)+ +(N.2.)+(O.2.)}$	

5.5. Parinkite patraukliausią alternatyvą

Apskaičiavę kiekvienos alternatyvos socialinius-ekonominius rodiklius, rezultatus pateikite bendroje lentelėje. Galutinę išvadą dėl patraukliausios (optimaliausios) alternatyvos pateikite, palyginę išnagrinėtas alternatyvas pagal finansinės analizės rodiklius (4.4. skyrius) ir socialinės-ekonominės analizės rodiklius (5.4 skyrius).

Lentelė 5.4. *Projekto įgyvendinimo alternatyvų ekonominių rodiklių palyginimas*

	Socialinės-ekonominės analizės rodiklis	Projekto įgyvendinimo alternatyva				
		„Veikti kaip įprastai“	*„Minimalūs pakeitimai“*	*„Įgyvendinti projektą“*	*„Įgyvendinti projektą kitaip“*	*Išvados*
1.	EGDV	*Jei tikslinga skaičiuoti*				*Išvados apie alternatyvų ekonominius rodiklius*
2.	EVGN					
3.	ENIS					

Kadangi dažniausiai viešieji IP nėra finansiškai atsiperkantys ir jie naudingi tik socialiniu-ekonominiu aspektu, ekonominės analizės rodiklius laikykite pagrindiniais alternatyvų palyginimo kriterijais. Lyginant alternatyvas pagal ekonominius rodiklius, pirmiausia atsižvelkite į alternatyvos EGDV, tuomet į ENIS ir paskiausiai – į EVGN.

Pasirinkta IP įgyvendinimo alternatyva turi būti finansiškai gyvybinga (kiekvienais projekto ataskaitinio laikotarpio metais sukauptasis grynųjų pinigų srautas negali būti neigiamas) ir sukurti didžiausią socialinę-ekonominę naudą. Be to, viešųjų investicijų projektų ENIS visais atvejais turi būti didesnis už 1.

Atlikę projekto ekonominę analizę, parenkite trumpą atliktos analizės rezultatų aprašymą (iki 1500 simbolių), kurį vėliau įtrauksite į projekto santrauką 7.6 skyriuje nustatyta tvarka ir kuriame reikėtų nurodyti atliktus konvertavimo veiksmus, išorinio poveikio elementus, taikytą SDN, apskaičiuotų ekonominių rodiklių reikšmes ir pasirinktą IP įgyvendinimo alternatyvą.

[10] Prieš apskaičiuodami rodiklį, konvertuokite finansinius pinigų srautus (D., E., F. ir G. eilutėse) pagal kiekvienai eilutei nustatytą atskirą konversijos koeficientą (KK) bei diskontuokite kiekvieną srautą (D., E., F., G., N. ir O. eilutėse)

6. Jautrumas ir Rizikos

Apimtis – apribojimai nenustatyti.

Projektai planuojami remiantis pagrindinių projektus apibūdinančių parametrų prognozėmis, todėl tai nėra tik subjektyvios nuomonės apie projektą formavimas. Kadangi projekto planavimas ir rengimas yra veikla, kuria siekiama sudaryti finansinių srautų ateities projekcijas, tikėtinos atitinkamos prognozavimo klaidos ir netikslumai. Dažna prognozavimo klaidų ir netikslumų priežastis yra istorinių duomenų trūkumas, kuris ypač būdingas inovatyviems, precedentų neturintiems projektams. Taip pat tikėtinas subjektyvių, neplanuotų ir objektyviai neidentifikuojamų veiksnių pasireiškimas, pavyzdžiui, korupcijos pasireiškimas įgyvendinant projektą.

Tikimybė, kad tam tikras įvykis neigiamai (arba teigiamai) paveiks IP įgyvendinimą, vadinama rizika. Dar kitaip rizika apibrėžiama kaip bet kuris veiksnys, įvykis ar poveikis, kuris turi neigiamos (teigiamos) įtakos sėkmingam IP įgyvendinimui nustatytu laiku, patiriant iš anksto apibrėžtą išlaidų sumą ir užtikrinant reikalingą kokybę.

Išanalizuokite ir įvertinkite rizikos veiksnius, darančius įtaką IP, parenkite jų valdymo planą, numatykite būtinuosius išteklius jiems valdyti, įvertinkite rizikų pasireiškimo poveikį projekto finansams. Tradiciškai projekto parametrų prognozavimo klaidos ir netikslumai ir jiems įtaką dariusios rizikos pagal rizikų pasireiškimo priežastis ir kitus skiriamuosius bruožus skirstomos į kategorijas. Priklausomai nuo projekto tipo, kiekviena rizika gali nevienodai pasireikšti skirtinguose projektuose – pavyzdžiui, projektuose, kurių planuojama įgyvendinimo trukmė vieni metai, o suplanuota statybos veikla 11 mėnesių, statybos vėlavimų rizika turės lemiamos reikšmės projekto įgyvendinimui.

Rengiant šią IP dalį, svarbu pateikti sisteminį suvokimą apie potencialias konkretaus projekto rizikas ir įvertinti šių rizikų galimą poveikį projekto įgyvendinimo sėkmingumui. Kartais atliekant analizę tampa akivaizdu, kad tos pačios rizikos turi nevienodą poveikį projektui skirtingu jo įgyvendinimo laikotarpiu (projekto planavimo, įgyvendinimo ar kontrolės metu).

Riziką įvertinkite kiekvienam IP šiuo eiliškumu:

6.1. atlikite jautrumo analizę;
6.2. atlikite scenarijų analizę;
6.3. nustatykite kintamųjų tikimybes;
6.4. įvertinkite rizikas;
6.5. įvertinkite rizikos priimtinumą;
6.6. numatykite rizikų valdymo veiksmus.

6.1. **Atlikite** jautrumo analizę

Jautrumo analizę atlikite tik tiems projektams, kurių projekto biudžetas viršija 10 mln. Lt. Jeigu projekto biudžetas yra mažesnis nei 10 mln. Lt, kritiniais laikykite dešimt kintamųjų, kurie sukuria didžiausius diskontuotus projekto lėšų srautus.

Jautrumo analizė atskleidžia, kaip kiekvieno atskiro kintamojo pasikeitimas įtakoja analizuojamo IP rezultatus.

Jautrumo analizę atlikite atskirai keisdami prielaidas dėl kiekvieno kintamojo reikšmės ir stebėdami, kaip šis pasikeitimas įtakoja finansinius (FGDV(I), FVGN(I)) ir ekonominius (EGDV, EVGN) rodiklius. Vienu metu keiskite tik vieno kintamojo reikšmę bei nekeiskite kitų kintamųjų reikšmių.

Jautrumo analizės rezultatas yra kritinių kintamųjų ir jų lūžio taškų sąrašas, taip pat grafiškai pavaizduota kritinių kintamųjų įtaka. Nurodytą sąrašą sudarykite,

atlikę visų kintamųjų jautrumo analizę. Kritiniais kintamaisiais laikykite kintamuosius, kurių reikšmei pasikeitus 1%, projekto FGDV(I), FVGN(I), EVGN arba EGDV pasikeičia daugiau nei 1 %. Įvertinę IP specifiką (pvz., esant dideliam kintamųjų skaičiui, kurių kiekvienas turi nedidelę įtaką rezultatui), galite taikyti ir mažesnį nei 1 % pokytį tam, kad kintamuosius laikytumėte kritiniais.

Jautrumo analizę atlikite šiuo eiliškumu:

6.1.1. nustatykite kintamuosius,

6.1.2. eliminuokite kintamųjų tarpusavio priklausomumą,

6.1.3. atlikite elastingumo analizę, ir

6.1.4. nustatykite kritinius kintamuosius ir jų lūžio taškus.

6.1.1. Kiekvieno IP kintamieji gali būti suskirstyti į:

a) bendruosius – bendrosios projektui taikomo finansinio modelio prielaidos (FDN, SDN, projekto ataskaitinis laikotarpis),

b) tiesioginius – projekto investicijų srautai (A.1., A.2., A.3., A.4., A.5., A.6., A.7., B., C.), investicijų likutinė vertė (E.), veiklos pajamos (F.1., F.2., F.3., F.4.), veiklos išlaidos (G.1., G.2., G.3.), mokesčiai (H.1., H.2., H.3., H.4., H.5., H.6.), socialinis-ekonominis poveikis (N.1., N.2., O.1., O.2.),

c) specifinius – kintamieji, susiję su IP būdinga specifine veikla ar jos įgyvendinimo ypatumais (pvz., paslaugos vartotojų skaičius, pajamų (paslaugos) tarifas, paslaugos kaina, vidutinis darbo užmokestis, įdarbintų asmenų skaičius, energijos kaina, sunaudojamas energijos kiekis, statybos įrangos nuomos kaina).

6.1.2. Atskiri specifiniai kintamieji gali būti to paties tiesioginio kintamojo sudedamoji dalis, kas gali sąlygoti jautrumo (scenarijų) analizės rezultatų iškraipymą. Dėl šios priežasties naudokite kintamuosius, kurie yra tarpusavyje nepriklausomi. Kintamųjų tarpusavio priklausomybę atskiruose finansiniuose ir (ar) ekonominiuose srautuose galite eliminuoti pasirinkdami:

a) tik specifinius kintamuosius, kurie veikia tiesioginius kintamuosius (pavyzdžiui, veiklos pajamos yra tiesioginis kintamasis, tačiau paslaugos (prekės) kiekis ir (ar) kaina yra veiklos pajamų komponentai ir kiekvienas atskirai gali būti kritinis);

b) tik tiesioginius kintamuosius, tai yra reikšmingesnius sudėtinius kintamuosius, kuriems daro įtaką specifiniai kintamieji.

6.1.3. Elastingumo analizė parodo, kaip kiekvieno atskiro kintamojo pasikeitimas įtakoja analizuojamo IP rezultatus. Elastingumo analizę atlikite šiuo eiliškumu:

a) esant poreikiui (pvz., esant dideliam specifinių kintamųjų skaičiui), atlikite kokybinę elastingumo analizę. Jos rezultatas – kintamųjų, kurie turi žymią įtaką finansiniams ir ekonominiams rodikliams, sąrašas. Naudokite tuos kintamuosius, kuriems ankstesniuose etapuose buvo suteikta finansinė išraiška. Kokybinės elastingumo analizės tikslas yra sumažinti skaičiuojamosios elastingumo analizės metu nagrinėjamų kintamųjų skaičių,

b) atlikite skaičiuojamąją elastingumo analizę, atskirai Jūsų pasirinktu procentiniu dydžiu keisdami kiekvieno pasirinkto kintamojo reikšmę ir stebėdami šio pakeitimo įtaką finansiniams (FGDV(I), FVGN(I)) ir ekonominiams (EGDV, EVGN) rodikliams. Rodiklių pokyčius fiksuokite absoliučia arba procentine išraiška. Atkreipkite dėmesį, kad rodiklių pokyčių kreivė gali būti ne linijos formos, todėl skaičiavimus atlikite pasirinkdami ne mažiau kaip 10 skirtingų kiekvieno pasirinkto kintamojo reikšmių.

6.1.4. Įvertinę elastingumo analizės rezultatus, kritiniais laikykite kintamuosius, kurių reikšmei padidėjus (sumažėjus) 1 %, bent vieno finansinio ar ekonominio rodiklio reikšmė pakinta daugiau nei 1 %. Kritiniai kintamieji paprastai tiesiogiai įtakoja pagrindinius finansinius srautus: investicijas, veiklos pajamas, veiklos išlaidas ir pan. Paprastai kritinių kintamųjų skaičius neturėtų viršyti dešimties.

Jautrumo analizės rezultatus pateikite grafiškai. Sėkmingai atliktos jautrumo analizės grafiniai rezultatai yra kreivės, vaizduojančios kritinių kintamųjų įtaką finansiniams (FGDV(I), FVGN(I)) ir ekonominiams (EGDV, EVGN) rodikliams.

Kritiniams kintamiesiems taip pat paskaičiuokite lūžio taškus. Lūžio taškas – tai kritinio kintamojo reikšmė, kurią pasiekus EGDV tampa lygi nuliui, arba kitaip tariant, projekto sukuriama socialinė-ekonominė nauda nesiekia minimalios priimtinos reikšmės, kuriai esant grynoji dabartinė projekto išlaidų vertė lygi sukuriamai naudai.

Kritinių kintamųjų lūžio taškas yra skirtas nustatyti didžiausią riziką lemiančius kintamuosius, įvertinti projekto rizikingumą, suteikti daugiau informacijos apie galimas rizikos valdymo priemones.

Skaičiuoklėje atliekama visų tiesioginių kintamųjų, kuriems yra suteikta finansinė išraiška, elastingumo analizė bei pateikiamas šios analizės rezultatas, vartotojui ją inicijavus.

6.2. **Atlikite** scenarijų analizę

Scenarijų analizė yra speciali jautrumo analizės forma. Standartinėje jautrumo analizėje išnagrinėjote kiekvieno atskiro kintamojo įtaką projekto rodikliams.

Atlikdami scenarijų analizę, įvertinkite kritinių kintamųjų bendrą įtaką finansiniams (FGDV(I), FVGN(I)) ir ekonominiams (EGDV, EVGN) rodikliams. Analizę atlikite esant tariamai pesimistinei ir tariamai optimistinei įvykių klostymosi eigai (išnagrinėkite tris–penkis galimus scenarijus). Optimistinės ir pesimistinės reikšmės leidžia modeliuoti IP rodiklius, tokiu būdu įvertinant bendrą IP rizikingumą. Projekto finansinius ir ekonominius rodiklius paskaičiuokite kiekvienam kritinių kintamųjų reikšmių deriniui (scenarijui).

Jautrumo ir scenarijų analizės nelaikykite alternatyva rizikų analizei, nes tai tik tarpiniai veiksmai atliekant IP rizikos vertinimą.

6.3. **Nustatykite** kintamųjų tikimybes

Atliekant jautrumo ir scenarijų analizes, nėra atsižvelgiama į tikimybę, kad kintamasis tam tikra apimtimi gali paveikti IP rodiklius tikrovėje. Kitaip tariant, kintamojo reikšmės keitimas sąlyginiu procentiniu dydžiu nereiškia tikimybės, kad kintamasis pasikeis būtent tokiu dydžiu.

Dėl šios priežasties kiekvienam kintamajam nustatykite tikimybių skirstinį, tai yra galimų kintamojo reikšmių ir kiekvienos reikšmės tikimybės sąrašą (grafiką). Jūsų pasirinktoje IP įgyvendinimo alternatyvoje nurodytą kintamojo reikšmę laikykite labiausiai tikėtina kintamojo reikšme.

Tikimybių skirstinį kiekvienam kintamajam galite sudaryti remdamiesi skirtingais šaltiniais, tokiais kaip eksperimentiniai duomenys, panašių projektų istoriniai duomenys aprašomojoje literatūroje, ekspertų konsultacijos. Akivaizdu, kad jei tikimybių skirstinio duomenų tyrimo procesas nėra patikimas, rizikos įvertinimas taip pat tampa neaktualus. Tačiau šis veiksmas net ir taikant paprasčiausią formą (pvz., trikampio statistinį skirstinį) atskleidžia projekto stipriuosius ir silpnuosius aspektus, kurie yra palyginami su baziniu scenarijumi.

Kai kuriais atvejais (pavyzdžiui, neturint pakankamai ankstesnių duomenų apie panašius projektus) gali būti gana sudėtinga pateikti tinkamas prielaidas apie kintamųjų tikimybių skirstinius. Tokiais atvejais atlikite bent jau kokybinį rizikos

vertinimą, siekdami pagrįsti jautrumo analizės rezultatus.

Skaičiuoklėje kiekvienam tiesioginiam kintamajam pagal nutylėjimą yra parinktas labiausiai tikėtinas tikimybių skirstinys. Esant poreikiui (pvz., atsižvelgiant į 6.6. skyriuje nustatyta tvarka atliktus veiksmus), vartotojui taip pat suteikta galimybė pakeisti pagal nutylėjimą parinkto tikimybių skirstinio tipą ir (arba) reikšmes. Keisdami iš anksto parinktą tikimybių skirstinį, pateikite priežastis, dėl kurių priėmėte tokį sprendimą (pvz., parinkti konkretūs rizikų valdymo veiksmai, mokslinis (eksperimentinis) tyrimas (straipsnis), kt.).

6.4. **Įvertinkite** rizikas

Rizikų vertinimą atlikite šiuo eiliškumu:

6.4.1. nustatykite kiekvieno (tiesioginio) kintamojo rizikos įvertį,

6.4.2. nustatykite rizikos veiksnius, kurie yra būdingi projektui,

6.4.3. suteikite įvertį kiekvienam rizikos veiksniui, kuris yra būdingas projektui, ir

6.4.4. paskirstykite kiekvieno rizikos veiksniui priskirto įverčio reikšmę pagal projekto ataskaitinio laikotarpio metus.

6.4.1. Kiekvieno kritinio (tiesioginio) kintamojo rizikos įverčiui apskaičiuoti pasirinkite mažiausią reikšmę, kurios (pagal kaupiamosios tikimybių kreivės duomenis) kritinis (tiesioginis) kintamasis:

a) investicijų atveju – neviršys 70 % atvejų,
b) investicijų likutinės vertės atveju – neviršys 30 % atvejų,
c) veiklos pajamų atvejų – neviršys 30 % atvejų,
d) veiklos išlaidų atveju – neviršys 70 % atvejų,
e) mokesčių atveju – neviršys 70 % atvejų,
f) socialinės-ekonominės naudos atveju – neviršys 30 % atvejų, ir
g) socialinė-ekonominės žalos atveju – neviršys 70 % atvejų.

Kritinio (tiesioginio) kintamojo rizikos įvertį (absoliutų skaičių) gausite, iš Jūsų pasirinktos reikšmės atėmę projekto biudžete numatytą atitinkamo kritinio (tiesioginio) kintamojo reikšmę.

Jeigu 6.1. skyriuje nustatyta tvarka kritiniais kintamaisiais pasirinkote specifinius kintamuosius, juos rizikų vertinimo požiūriu laikykite rizikos veiksniais ir nustatykite susijusio tiesioginio kintamojo rizikos įvertį:

a) jeigu tiesioginiam kintamajam daro įtaką vienas specifinis kintamasis, tiesioginiam kintamajam panaudokite specifinio kintamojo tikimybių skirstinį ir pasirinkite mažiausią reikšmę šiame skyriuje nustatyta tvarka,

b) jeigu tiesioginiam kintamajam daro įtaką daugiau nei vienas specifinis kintamasis, tiesioginio kintamojo reikšmių tikėtiną pasiskirstymą (kaupiamąją tikimybių kreivę) gausite pritaikę *Monte Carlo* metodą[11], o tiesioginio kintamojo rizikos įvertį – šiame skyriuje nustatyta tvarka. Pagal *Monte Carlo* statistinio pasiskirstymo metodą daugelį kartų imamos (simuliuojamos) atsitiktinės specifinių kintamųjų reikšmės iš 6.3. skyriuje apibrėžto intervalo (skirstinio) ir apskaičiuojamos tiesioginio kintamojo reikšmės.

6.4.2. Nustatę tiesioginių kintamųjų rizikos įverčius, įvertinkite, kokie rizikos

[11] *Monte Carlo* metodas – statistikoje taikomas simuliacijos metodas, kurio esmė – galimų proceso (algoritmo) rezultatų simuliavimas. Metodas taikomas 3 žingsniais: 1) kintamiesiems nustatomos galimų reikšmių leistinos ribos; 2) generuojami atsitiktiniai kintamieji, esantys nustatytose ribose, ir atliekami vertinamų rodiklių skaičiavimai su pasirinktomis kintamųjų reikšmėmis; 3) individualių skaičiavimų rezultatai sujungiami į vieną visumą. Sujungti rezultatai sudaro statistinio pasiskirstymo kreivę, kuri rizikos analizės atveju atspindi analizuojamos rizikos poveikio tikimybių kreivę.

veiksniai gali lemti rizikos pasireiškimą. Vienarūšius rizikos veiksnius sugrupuokite.

Kiekvieno projekto rizikos grupės ir veiksniai gali skirtis, todėl turėtų būti atsakingai pasirinktos, įvertinus projekto veiklų ir įgyvendinimo specifiškumą. Įprastai vertinamos rizikų grupės ir rizikų veiksniai yra pateiktos 4 priede. Taip pat nurodykite kitus Jūsų nuomone aktualius rizikos veiksnius bei tiesioginius kintamuosius, kuriems šie veiksniai daro įtaką.

a) **Statybos rizikų grupė**. Šios grupės rizikų veiksniai būdingi projektams, kuriuos įgyvendinant vykdoma pastatų statyba, rekonstrukcija, remontas ar kitaip naudojamos statybinės medžiagos. Statybos rizikomis taip pat galima vadinti bet kokius rizikų veiksnius, kurie daro neigiamą poveikį statybos trukmei, išlaidoms ir kokybei. Vertinant pinigų srautais, statybos rizikų grupės rizikų veiksniai turi tiesioginę įtaką projekto investicijų į statybos ir rekonstravimo darbus dydžiui. Statybos rizikų grupę ir galimą jų poveikį būtina detaliai išnagrinėti, kadangi esant žymiems investicijų dydžio nuokrypiams projekto finansiniam gyvybingumui gali iškilti grėsmė. Statybos rizikų pasireiškimą gali lemti išankstinis geologinių sąlygų neįvertinimas ar neteisingas įvertinimas, nepakankamai apibrėžti pastato saugumo charakteristikų reikalavimai ir pan.

b) **Tinkamumo rizikų grupė**. Šios grupės rizikų veiksniai tiesiogiai veikia projekto veiklos pajamas. Veiklos pajamos traktuojamos kaip bendros pajamos, gaunamos iš vykdomos veiklos per numatytą IP įgyvendinimo laikotarpį. Galimas procentinis pajamų pokytis (padidėjimas arba sumažėjimas) taikomas per visą IP įgyvendinimo laikotarpį numatytoms veiklos pajamoms.

c) **Paklausos rizikų grupė**. Šios grupės rizikų veiksniai tiesiogiai veikia IP veiklos pajamas. Rizikų poveikis veiklos pajamoms traktuojamas kaip bendrų pajamų, gaunamų iš vykdomos veiklos per numatytą IP įgyvendinimo laikotarpį, pokytis. Galimas procentinis pajamų pokytis (padidėjimas arba sumažėjimas), taikomas per visą IP gyvendinimo laikotarpį numatytoms veiklos pajamoms.

d) **Makroekonominių rizikų grupė**. Šios grupės rizikų veiksniai turi tiesioginę įtaką veiklos išlaidų (pvz., darbo užmokesčio išlaidų, elektros ir šildymo išlaidų) bei veiklos pajamų pokyčiui (padidėjimui arba sumažėjimui).

e) **Projekto tęstinumo rizikų grupė**. Šios rizikos grupės rizikų veiksniai tiesiogiai veikia numatytas projekto veiklos pajamas.

Skaičiuoklėje iš anksto parinkti rizikos veiksniai bei jų įtakojami tiesioginiai kintamieji. Esant poreikiui, vartotojui suteikta galimybė pažymėti atskirus rizikos veiksnius kaip netaikytinus arba eliminuotus (6.6. skyriuje nustatyta tvarka), taip pat pakeisti rizikos veiksnio įtakojamus tiesioginius kintamuosius.

6.4.3. Kiekvienam rizikos veiksniui, kuris yra būdingas projektui, suteikite įvertį, atsižvelgdami į tiesioginio kintamojo, kurį šis rizikos veiksnys įtakoja, įvertį:

a) nustatykite, kokia apimtimi (0-100 %) atskiras rizikos veiksnys gali nulemti tiesioginio kintamojo reikšmės pasikeitimą;

b) padauginkite rizikos veiksnio galimą įtaką (0-100 %) iš tiesioginio kintamojo įverčio.

Skaičiuoklėje atskirų rizikos veiksnių įverčiai paskaičiuojami pagal vartotojo nurodytą įtaką. Jeigu bendra vartotojo nurodyta rizikos veiksnių įtaka viršija 100%,

kiekvieno rizikos veiksnio įtaka yra proporcingai mažinama. Jeigu bendra vartotojo nurodyta rizikos veiksnių įtaka yra mažesnė nei 100%, nenurodyta įtaka yra priskiriama kitiems vartotojo nenustatytiems (nežinomiems) rizikos veiksniams.

6.4.4. Rizikos veiksnio įvertį pagal projekto ataskaitinio laikotarpio metus paskirstykite proporcingai šio rizikos veiksnio įtakojamo tiesioginio kintamojo lėšų srautui. Jeigu Jūsų nuomone rizikos veiksniui yra būdingas kitoks pasiskirstymas laike, nurodykite šį pasiskirstymą bei tokio Jūsų pasirinkimo priežastis.

6.5. Įvertinkite rizikos priimtinumą

Dažniausiai projekto SNA rodikliai apskaičiuojami vertinant labiausiai tikėtiną įvertį, tačiau pagrindinis kriterijus projekto tinkamumą lemiančioms vertėms nustatyti turėtų būti tikėtina šių rodiklių vertė. Rodiklių vertės skaičiavimai grindžiami juos veikiančių kritinių kintamųjų tikimybių skirstinių duomenimis. Toks metodas leidžia ne tik teikti pirmenybę projektams, kurių EGDV tikėtinas rezultatas yra geriausias, bet ir įvertinti susijusias rizikas ir palyginti skirtingus atvejus.

Atliekant projektų vertinimus šiuo metodu, svarbu įvertinti galimą kompromisą tarp rizikingų projektų, sukuriančių reikšmingą socialinę naudą, ir mažiau rizikingų, kartu sukuriančių ir mažesnę socialinę ekonominę naudą.

Rekomenduojama neutraliai žvelgti į rizikas, kadangi viešasis sektorius turi galimybę sugrupuoti ir (arba) įvairinti rizikas, taip jas sumažindamas, įgyvendinti didelį skaičių projektų. Tokiais atvejais EGDV apibūdina rizikos įvertį. Kai kuriais atvejais projekto organizacija gali nukrypti nuo neutralios pozicijos ir pasiūlyti pasirinkti didesnę arba mažesnę potencialią riziką turintį projektą, tačiau tokiais atvejais vertėtų aiškiai pagrįsti pasirinktą poziciją.

Rizikos priimtinumui įvertinti:

a) panaudokite *Monte Carlo* metodą. Pagal šį statistinio pasiskirstymo metodą daugelį kartų imamos (simuliuojamos) atsitiktinės kritinių (tiesioginių) kintamųjų reikšmės iš 6.3. skyriuje ir 6.4.1. skyriuje apibrėžto intervalo (skirstinio) ir apskaičiuojamos IP finansinių ir ekonominių rodiklių reikšmės.

Pakartoję šį procesą apie tūkstantį kartų (didesnis simuliacijų skaičius didina rezultatų patikimumą), *Monte Carlo* metodo taikymo rezultatus (FGDV(I), FVGN(I), EGDV ir EVGN rodiklių reikšmių tikėtiną pasiskirstymą) pateikite grafiniu (pvz., kaupiamąja tikimybių kreive) arba skaitiniu (pvz., reikšmių lentele) formatu.

b) kiekvienam rodikliui atskirai nurodykite, kokia yra tikimybė, kad rodiklio reikšmė bus nepriimtina (neigiama arba mažesnė nei Jūsų nurodyta kaip pageidaujama),

c) paaiškinkite, ar projekto organizacijai tokia neigiamų (arba mažesnių nei pageidaujama) rezultatų tikimybė yra priimtina, ir

d) nustatykite labiausiai tikėtinas finansinių (FGDV(I), FVGN(I)) ir ekonominių (EGDV, EVGN) rodiklių reikšmes.

6.6. Numatykite rizikų valdymo veiksmus

Kiekvienai projekto rizikai valdyti pasirinkite efektyviausią valdymo būdą. Pagrindiniai rizikų valdymo būdai yra:

1) rizikos išvengimas – pašalinama rizikos priežastis (-ys), tokiu būdu išnyksta rizikos įvykio tikimybė,

2) rizikos prevencija – mažinama rizikos pasireiškimo tikimybė arba sušvelninamas galimas rizikos poveikis projekto rezultatams, vykdant prevencines veiklas ar investuojant daugiau lėšų į infrastruktūros sukūrimą,

3) apsidraudimas nuo rizikos (finansinis rizikos perdavimas draudikui) - įsigyjamas draudimas nuo rizikų, nuo kurių įmanoma apsidrausti (*force majeure* rizikos, statybos rizikos, civilinės atsakomybės rizikos ir pan.),

4) rizikos perdavimas – rizikos valdymas perduodamas tai šaliai, kuri pajėgesnė ją valdyti (pavyzdžiui, projektas įgyvendinamas pasitelkus partnerį, kuris yra įgijęs atitinkamos rizikos valdymo patirties),

5) pasidalijimas rizika – šalys iš anksto apibrėžia, kokia apimtimi bus dalijamasis teigiamu (neigiamu) poveikiu, atsitikus rizikos įvykiui, ir

6) rizikos prisiėmimas - riziką nusprendžiama valdyti patiems (sudaroma atitinkama organizacinė struktūra, paskirstomos atsakomybės už visas galimas rizikas projekto organizacijos viduje ir pan.), atliekant tik pasyvią rizikos stebėseną.

Dažniausia klaida vertinant rizikas yra optimistinis šališkumas, t. y. sistemiškai perdėtas optimizmas vertinant tiesioginius kintamuosius. Siekiant minimizuoti optimistinį šališkumą, rekomenduojama imtis specialių korekcijų. Šios korekcijos gali būti atliekamos didinant išlaidų vertes ir mažinant arba vėliau nei planuota vertinant projekto pajamas ar sukuriamą socialinę ekonominę naudą. Korekcijas vertėtų pagrįsti empiriniais (pagrįstais patyrimu) duomenimis, gautais nagrinėjant praeityje įgyvendintus panašius projektus, taip pat ekspertų konsultacijomis, jei istorinių duomenų apie panašius projektus nėra.

Optimistinio šališkumo korekcijos leidžia geriau įvertinti projektą pirmaisiais projekto įgyvendinimo etapais. Tačiau šių korekcijų nevertėtų traktuoti kaip alternatyvaus rizikų vertinimo būdo, o tik kaip tikslesnį rizikos analizės pagrindą. Rizikos analizės pagrindu turi būti suformuota rizikos prevencijos strategija, identifikuotos konkrečios rizikos, jų pasireiškimo tikimybės, valdymo būdai ir trečiosios šalys, kurioms rizikos gali būti perduodamos (pavyzdžiui, draudimo kompanijos). Rizikos valdymas yra sudėtinga funkcija, kuriai atlikti reikia aukštos kompetencijos ir išteklių. Šią funkciją rekomenduojama patikėti rizikos valdymo srities profesionalams.

Atlikę rizikos analizę, nustatykite specialias projekte įvardytų rizikų valdymo priemones, remdamiesi tarptautine praktika (jeigu įmanoma).

Be to, atsižvelgę į parinktas rizikų valdymo priemones bei jų įtaką rizikų poveikiui ir tikimybei (tai yra atsižvelgę į sumažėjusį projekto rizikingumą), įvertinkite galimybę patikslinti susijusių tiesioginių kintamųjų tikimybių skirstinius bei perskaičiuoti tiesioginių kintamųjų rizikos įverčius ir rizikos veiksnių įverčius. Kitaip tariant, įvertinkite, ar tikslinga pakartoti 6.3. skyriuje bei 6.4. skyriuje numatytus veiksmus. Jeigu rizikų valdymo priemonės yra susijusios su papildomų išlaidų atsiradimu, numatykite šias išlaidas atitinkamose projekto biudžeto eilutėse bei pakartokite visus 4. skyriuje, 5. skyriuje ir 6. skyriuje nurodytus veiksmus, kadangi rizikų valdymo išlaidų įtraukimas pakeičia atskirų IP kintamųjų reikšmes.

Atlikę projekto jautrumo ir rizikų analizę, parenkite trumpą atliktos analizės rezultatų aprašymą (iki 1500 simbolių), kurį vėliau įtrauksite į projekto santrauką 7.6 skyriuje nustatyta tvarka ir kuriame reikėtų nurodyti kritinius kintamuosius ir jų lūžio taškus, scenarijų analizės rezultatus, kritinių kintamųjų rizikos įverčius, rizikos veiksnių įverčius, rizikos priimtinumo aprašymą ir parinktus rizikų valdymo veiksmus.

7. Vykdymo Planas

Apimtis – apribojimai nenustatyti.

Ankstesniuose skyriuose formuluojant ir pristatant IP įgyvendinimo alternatyvas, dėmesys buvo skiriamas alternatyvos esmei atskleisti. Šio skyriaus užduotis – išsamiai pristatyti pasirinktą IP įgyvendinimo alternatyvą, atskleidžiant visas jos įgyvendinimo organizacines detales, veiklas, kurias planuojama atlikti, apibūdinti kartu su atsakingais už jas asmenimis.

Jeigu projektas įgyvendinamas informacinės visuomenės plėtros sektoriuje ir jo paskirtis – viešųjų elektroninių paslaugų plėtra, šiame skyriuje būtina aiškiai išskirti, kokie parengiamieji veiksmai bus atlikti prieš pradedant kurti elektronines paslaugas, kiek ir kurios elektroninės paslaugos bus kuriamos, aprašyti jų kūrimo technologinius sprendimus, pateikti funkcines schemas, taip pat atskleisti, kurios elektroninės paslaugos bus modernizuojamos, nurodyti modernizavimo lygį ir apimtį. Jeigu projektas rengiamas šio sektoriaus projektams, o jo paskirtis – patobulinti informacinę sistemą, šioje dalyje aiškiai aprašykite, ką esamoje informacinėje sistemoje numatyta patobulinti: pateikiama aiški tobulinamų ar papildomai sukuriamų informacinės sistemos grandžių analizė, kurioje išryškinami planuojami skirtumai, palyginti su dabartinėmis esamomis paslaugomis. Taip pat šioje dalyje pateikite numatomos sukurti informacinės sistemos struktūrą: aprašyti informacinės sistemos komponentai, suderinamumas su registrais ir kitomis informacinėmis sistemomis, neatsižvelgiant į tai, kas yra jų savininkai (t. y. neapsiribojama tik vidine organizacija). Svarbu atskleisti, kaip kiekvienas iš kuriamų informacinės sistemos komponentų (posistemių, modulių) yra susijęs su elektroninėmis paslaugomis.

7.1. **Nustatykite** projekto trukmę ir etapus

Aprašykite IP įgyvendinimo trukmę lemiančius veiksnius bei atskleiskite, ar projekto organizacija yra pasirengusi įgyvendinti projektą, kokius parengiamuosius veiksmus jau yra atlikusi, ar turi pakankamai žinių apie rinką, kurioje įgyvendinamas IP.

Grafiškai pavaizduokite IP įgyvendinimo trukmę, nurodykite etapus ir detaliai aprašykite kiekvieno etapo laukiamus rezultatus.

Pasirinkdami trukmę:

a) skirkite pakankamai laiko viešiesiems pirkimams vykdyti. Viešųjų pirkimų vykdymo trukmę nustatykite ne tik pagal teisės aktuose numatytus procedūrų trukmės apribojimus (pavyzdžiui, CPVA numatomų pirkimo dokumentų išankstinio derinimo procedūrai atlikti reikalingus terminus), bet ir atsižvelkite į projekto organizacijos viešųjų pirkimų vykdymo patirtį,

b) pradėję viešuosius pirkimus iki finansavimo skyrimo, galite vykdyti pirkimo procedūras savo nuožiūra, tačiau negalite sudaryti prekių ar paslaugų pirkimo sutarčių, arba pasirašyti šias sutartis savo rizika,

c) įvertinkite, koks tinkamų išlaidų patyrimo laikotarpis nurodomas projektui taikomame Projektų finansavimo sąlygų apraše, jeigu projektą yra numatoma finansuoti ES struktūrinės paramos lėšomis.

Projekto veiklų vykdymą detalizuokite naudodami specializuotą programinę įrangą, skirtą laikui ir ištekliams planuoti (pvz., MS Project, OpenProj, Ace Project ir pan.). Naudojantis specializuota programine įranga sudarytas projekto įgyvendinimo planas yra naudingas įrankis atliekant projekto administravimo veiklas, skirstant užduotis, atsakomybes ir kiekvienu IP įgyvendinimo momentu vertinant IP įgyvendinimo eigą.

7.2. Nurodykite projekto vietą

Pateikite informaciją apie projekto vykdymo vietą, kur bus naudojami projekto metu įsigyti baldai ir (arba) įranga ir kitas ilgalaikis turtas, aprašykite vietos infrastruktūrą, ar vieta yra tinkama ir patogi viešajai paslaugai teikti, kaip bus užtikrintas paslaugos prieinamumas, kokie buvo konkrečios fizinės vietos pasirinkimo kriterijai.

7.3. Pristatykite projekto komandą

Šioje projekto dalyje aprašomas projekto organizacijos pasirengimas vykdyti projektą, įrodoma, kad darbuotojai turi reikiamą kvalifikaciją, jei reikia, pagrindžiamas išorės ekspertų poreikis.

Paaiškinkite kaip užtikrinsite projekto administravimą ir įgyvendinimo priežiūrą:

1) kokia numatoma organizacinė struktūra,
2) kokia numatoma administravimo komanda, ir
3) kokios komandos narių funkcijos ir atsakomybės.

7.4. Aprašykite projekto prielaidas ir tęstinumą

Aprašykite projekto tęstinumą, tai yra nurodykite:

1) kaip bus naudojamasi projekto metu sukurtais rezultatais,
2) kaip bus užtikrinamas tinkamas sukurtos infrastruktūros naudojimas ir išlaikymas, ir
3) kaip pasikeis organizacijos, įstaigos ar įmonės veikla įgyvendinus projektą.

7.5. Pateikite kitas išvadas

Formuluodami kitas išvadas, glaustai pateikite informacija apie projektą:

1) kaip bus išspręsta problema,
2) pristatykite pasirinktą IP įgyvendinimo alternatyvą, atskleiskite visas jos įgyvendinimo organizacines detales, veiklas, kurias planuojama atlikti,
3) nurodykite finansinės ir ekonominės analizės rezultatus, ir
4) kitą Jūsų nuomone svarbią informaciją.

7.6. Parenkite projekto santrauką

Šią IP dalį parenkite tada, kai yra parengtos visos kitos IP dalys. Projekto santrauka – apibendrinimas, pagrindiniai IP skiriamieji bruožai. Projekto įgyvendinimo metu vykdant projekto viešinimo veiklas, šia santrauka dažniausiai naudojamasi esminiams projekto bruožams pristatyti. Dėl šios priežasties rengdami santrauką, naudokite informatyvius, faktinę informaciją apibendrinančius teiginius, išplėstinius sakinius.

Projekto santraukos apimtį apribokite iki 2 puslapių ir jai sudaryti panaudokite informaciją, nurodytą kiekvieno IP rengimo etapo apibendrinime:

1) **Projekto kontekstas**. Socialinė-ekonominė projekto aplinka, teisinė aplinka, sprendžiamos problemos, turimi poreikiai.

2) **Projekto turinys**. Projekto tikslas, sąsajos su kitais projektais, projekto ribų apibūdinimas, uždaviniai, tikslinės grupės, projekto organizacija, siekiami rezultatai, taip pat projekto trukmė, etapai, veiklos, prielaidos ir tęstinumo aprašymas.

3) **Projekto galimybės ir alternatyvos**. Trumpas atliktos analizės rezultatų aprašymas (galimos veiklos, veiklų vertinimo kriterijai, trumpasis veiklų sąrašas, alternatyvų analizė ir palyginimas). Be to, jeigu dalis IP informacijos nenagrinėjama dėl to, kad buvo atliktos projektą pagrindžiančios galimybių studijos, nurodykite tikslius šių galimybių studijų pavadinimus bei esant galimybei pateikite šias galimybių studijas kaip IP priedą.

4) **Finansinė analizė**. Atliktos analizės rezultatų aprašymas (projekto ataskaitinis laikotarpis, taikyta FDN, bendra kiekvieno pagrindinio finansinio lėšų srauto (investicijų, investicijų likutinės vertės, veiklos pajamų, veiklos išlaidų,

mokesčių ir finansavimo) diskontuota ir nediskontuota sumos, apskaičiuotų finansinių rodiklių reikšmės ir išvada dėl projekto gyvybingumo).

5) **Ekonominė analizė**. Atliktos analizės rezultatų aprašymas (atlikti konvertavimo veiksmai, išorinio poveikio elementai, taikyta SDN, apskaičiuotų ekonominių rodiklių reikšmės ir pasirinkta IP įgyvendinimo alternatyva.

6) **Jautrumas ir rizikos**. Atliktos analizės rezultatų aprašymas (kritiniai kintamieji ir jų lūžio taškai, scenarijų analizės rezultatai, kritinių kintamųjų rizikos įverčiai, rizikos veiksnių įverčiai, rizikos priimtinumo aprašymas ir parinkti rizikų valdymo veiksmai).

7) **Vykdymo planas**. Aprašyti projekto trukmė, etapai, veiklos, prielaidos ir tęstinumas bei suformuluotos kitos išvados.

Parengę projekto santrauką, sudarykite duomenų apie IP suvestinę lentelę (pagal 2 priedą). Lentelę pateikite atskiru priedu, jos apimtis į nurodytą 2 puslapių projekto santraukos apimtį neįskaičiuojama.

Bendroji dalis (sutrumpinimai, paveikslų sąrašas, lentelių sąrašas)

Projekto santrauka

1. Projekto kontekstas
   1.1. Socialinė-ekonominė aplinka
   1.2. Teisinė aplinka
   1.3. Sprendžiamos problemos
   1.4. Tikslinių grupių poreikiai

2. Projekto turinys
   2.1. Projekto tikslas
   2.2. Projekto sąsajos su kitais projektais
   2.3. Projekto ribos
   2.4. Projekto uždaviniai
   2.5. Projekto tikslinės grupės
   2.6. Projekto organizacija
   2.7. Projekto siekiami rezultatai

3. Galimybės ir alternatyvos
   3.1. Galimos projekto veiklos
   3.2. Veiklų vertinimo kriterijai
   3.3. Trumpasis veiklų sąrašas
   3.4. Projekto alternatyvos
      3.4.1. Alternatyva „Veikti kaip įprastai“
      3.4.2. Alternatyva „Minimalūs pakeitimai“
      3.4.3. Alternatyva „Įgyvendinti projektą“
      3.4.4. Alternatyva „Įgyvendinti projektą kitaip“

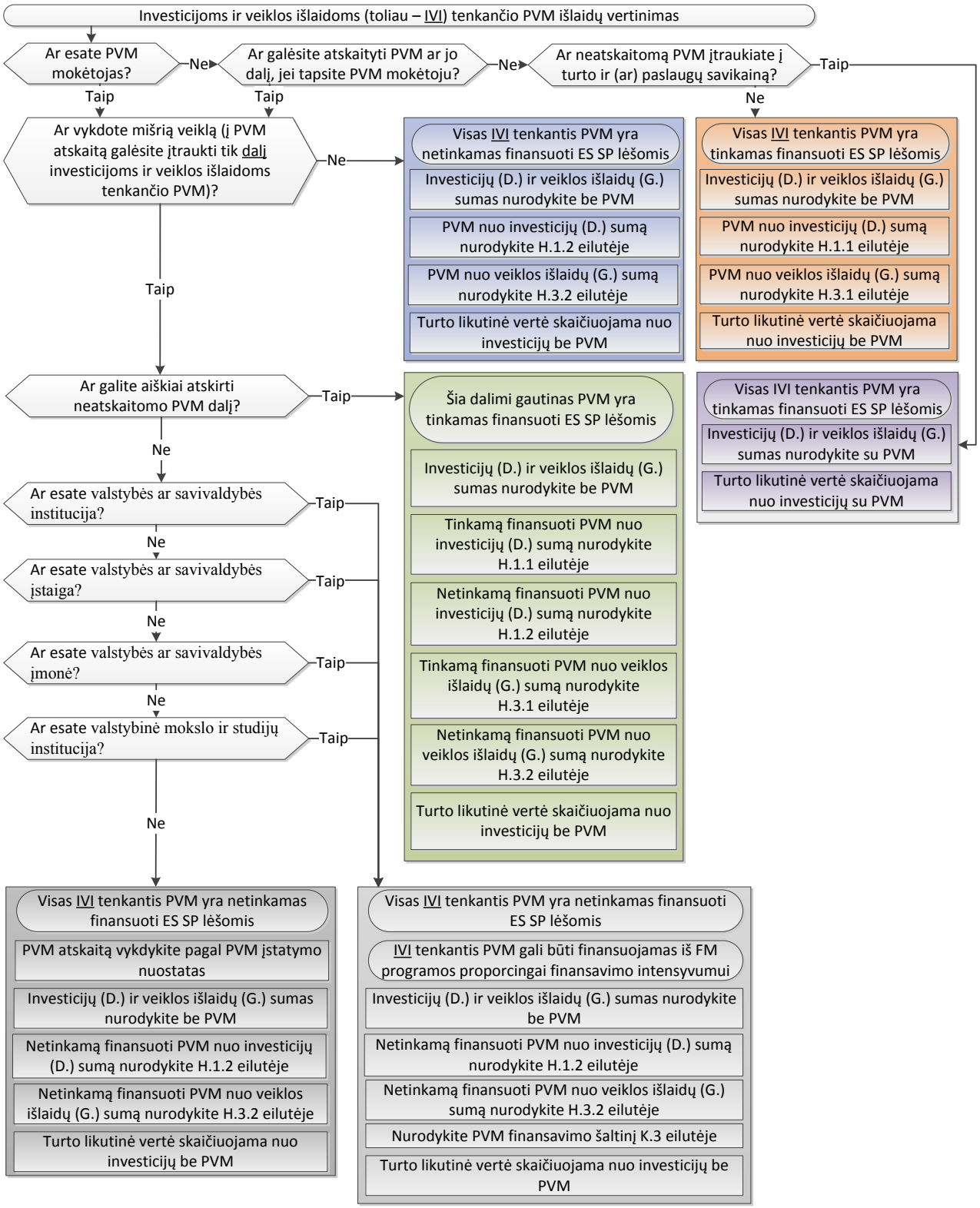
4. Finansinė analizė
   4.1. Projekto ataskaitinis laikotarpis
   4.2. Finansinė diskonto norma
   4.3. Projekto lėšų srautai
      4.3.1. Investicijų išlaidos
      4.3.2. Investicijų likutinė vertė
      4.3.3. Veiklos pajamos
      4.3.4. Veiklos išlaidos
      4.3.5. Mokesčiai
      4.3.6. Finansavimas
   4.4. Finansiniai rodikliai
      4.4.1. Investicijų finansiniai rodikliai
      4.4.2. Išvada dėl finansinio gyvybingumo
      4.4.3. Kapitalo finansiniai rodikliai
      4.4.4. Rodiklių palyginimas

5. Ekonominė analizė
   5.1. Rinkos kainų pavertimas į ekonomines
   5.2. Išorinio poveikio nustatymas
      5.2.1. Poveikio komponentai
      5.2.2. Poveikio komponentų finansinė išraiška
      5.2.3. Poveikio mastas ir pobūdis
   5.3. Socialinė diskonto norma
   5.4. Ekonominiai rodikliai
      5.4.1. EGDV rodiklis
      5.4.2. EVGN rodiklis
      5.4.3. ENIS rodiklis
   5.5. Patraukliausios alternatyvos parinkimas

6. Jautrumas ir rizikos
   6.1. Jautrumo analizė
      6.1.1. Kintamųjų nustatymas
      6.1.2. Tarpusavio priklausomybės įvertinimas
      6.1.3. Elastingumo analizė
      6.1.4. Kritiniai kintamieji
   6.2. Scenarijų analizė
   6.3. Kintamųjų tikimybės
   6.4. Rizikų vertinimas
      6.4.1. Kintamųjų rizikos įverčiai
      6.4.2. Rizikos veiksniai
      6.4.3. Rizikos veiksnių įverčiai
      6.4.4. Rizikos veiksnių įverčių reikšmės laike
   6.5. Rizikos priimtinumas
   6.6. Rizikų valdymo veiksmai

7. Projekto vykdymo planas
   7.1. Projekto trukmė ir etapai
   7.2. Projekto etapai
   7.3. Projekto vieta
   7.4. Projekto komanda
   7.5. Projekto prielaidos ir tęstinumas
   7.6. Kitos išvados

Eil. Nr.	Investicijų projekto duomenys	Investicijų projekto duomenų aprašymas
1.	Viešoji paslauga, kurios kokybei gerinti skirtas investicijų projektas	1.1. skyriuje nurodytos viešosios(-ųjų) paslaugos (-ų) tikslus pavadinimas ir 2.5. skyriuje nurodytų tikslinių grupių, kurioms skirtas IP, sąrašas
2.	Projekto tikslas	2.1. skyriuje nurodytas IP tikslas
3.	Projekto veiklos	7.2. skyriuje nurodytos IP veiklos
4.	Projekto pareiškėjas	Tikslus projekto pareiškėjo pavadinimas
5.	Projekto partneris (-iai)	Tikslus projekto partnerio (-ių) pavadinimas (*jei taikoma*)
6.	Projekto biudžetas, Lt	Pasirinktos IP įgyvendinimo alternatyvos bendra nediskontuota vertė per projekto investicijų laikotarpį (D. + G. + H.1. + H.3.). Atkreipkite dėmesį, kad projekto investicijų laikotarpis paprastai yra trumpesnis už projekto ataskaitinį laikotarpį.
7.	Prašomas finansavimas, Lt	Prašomo finansavimo iš ES struktūrinės paramos ir (ar) Lietuvos nacionalinio biudžeto lėšų suma, tūkst. Lt (K. eilutė).
8.	Projekto įgyvendinimo vieta	Savivaldybė, miestas, kaimas, gyvenamoji vietovė
9.	Projekto įgyvendinimo trukmė	Projekto įgyvendinimo trukmė, mėn.


Investicijoms ir veiklos išlaidoms (toliau – IVI) tenkančio PVM išlaidų vertinimas
Ar esate PVM mokėtojas?
Ne
Taip
Ar galėsite atskaityti PVM ar jo dalį, jei tapsite PVM mokėtoju?
Ne
Taip
Ar neatskaitomą PVM įtraukiate į turto ir (ar) paslaugų savikainą?
Taip
Ne
Ar vykdote mišrią veiklą (į PVM atskaitą galėsite įtraukti tik dalį investicijoms ir veiklos išlaidoms tenkančio PVM)?
Ne
Taip
Visas IVI tenkantis PVM yra netinkamas finansuoti ES SP lėšomis
Investicijų (D.) ir veiklos išlaidų (G.) sumas nurodykite be PVM
PVM nuo investicijų (D.) sumą nurodykite H.1.2 eilutėje
PVM nuo veiklos išlaidų (G.) sumą nurodykite H.3.2 eilutėje
Turto likutinė vertė skaičiuojama nuo investicijų be PVM
Visas IVI tenkantis PVM yra tinkamas finansuoti ES SP lėšomis
Investicijų (D.) ir veiklos išlaidų (G.) sumas nurodykite be PVM
PVM nuo investicijų (D.) sumą nurodykite H.1.1 eilutėje
PVM nuo veiklos išlaidų (G.) sumą nurodykite H.3.1 eilutėje
Turto likutinė vertė skaičiuojama nuo investicijų be PVM
Ar galite aiškiai atskirti neatskaitomo PVM dalį?
Taip
Ne
Šia dalimi gautinas PVM yra tinkamas finansuoti ES SP lėšomis
Investicijų (D.) ir veiklos išlaidų (G.) sumas nurodykite be PVM
Tinkamą finansuoti PVM nuo investicijų (D.) sumą nurodykite H.1.1 eilutėje
Netinkamą finansuoti PVM nuo investicijų (D.) sumą nurodykite H.1.2 eilutėje
Tinkamą finansuoti PVM nuo veiklos išlaidų (G.) sumą nurodykite H.3.1 eilutėje
Netinkamą finansuoti PVM nuo veiklos išlaidų (G.) sumą nurodykite H.3.2 eilutėje
Turto likutinė vertė skaičiuojama nuo investicijų be PVM
Visas IVI tenkantis PVM yra tinkamas finansuoti ES SP lėšomis
Investicijų (D.) ir veiklos išlaidų (G.) sumas nurodykite su PVM
Turto likutinė vertė skaičiuojama nuo investicijų su PVM
Ar esate valstybės ar savivaldybės institucija?
Taip
Ne
Ar esate valstybės ar savivaldybės įstaiga?
Taip
Ne
Ar esate valstybės ar savivaldybės įmonė?
Taip
Ne
Ar esate valstybinė mokslo ir studijų institucija?
Taip
Ne
Visas IVI tenkantis PVM yra netinkamas finansuoti ES SP lėšomis
PVM atskaitą vykdykite pagal PVM įstatymo nuostatas
Investicijų (D.) ir veiklos išlaidų (G.) sumas nurodykite be PVM
Netinkamą finansuoti PVM nuo investicijų (D.) sumą nurodykite H.1.2 eilutėje
Netinkamą finansuoti PVM nuo veiklos išlaidų (G.) sumą nurodykite H.3.2 eilutėje
Turto likutinė vertė skaičiuojama nuo investicijų be PVM
Visas IVI tenkantis PVM yra netinkamas finansuoti ES SP lėšomis
IVI tenkantis PVM gali būti finansuojamas iš FM programos proporcingai finansavimo intensyvumui
Investicijų (D.) ir veiklos išlaidų (G.) sumas nurodykite be PVM
Netinkamą finansuoti PVM nuo investicijų (D.) sumą nurodykite H.1.2 eilutėje
Netinkamą finansuoti PVM nuo veiklos išlaidų (G.) sumą nurodykite H.3.2 eilutėje
Nurodykite PVM finansavimo šaltinį K.3 eilutėje
Turto likutinė vertė skaičiuojama nuo investicijų be PVM

Eil. Nr.	Rizikų grupė / rizikų veiksniai	Paaiškinimas (detalizavimas)	Valdymo būdai
R.1.	**Statybos rizikų veiksniai**		
R.1.1.	Projektavimo klaidos	Klaidos techniniuose projektuose gali būti pastebėtos pradėjus juos įgyvendinti, įgyvendinant arba tik baigus įgyvendinti projektą. Klaidų įtaka skiriasi priklausomai nuo etapo. Statybos metu klaidos gali pasireikšti statybos proceso sutrikdymu (esminė projektavimo klaida, dėl kurios neįmanoma įgyvendinti pasirinkto konstruktyvaus sprendimo), o projekto įgyvendinimo pabaigoje – sukurtosios infrastruktūros netinkamumu ar nepakankamu pritaikomumu viešosioms paslaugoms teikti.	Profesionali techninio projekto ekspertizė reikiamu laiku. Projektuojamo objekto sudėtingumą atitinkantys projektuotojų kvalifikacijos reikalavimai. Kokybiškai parengta projektavimo užduotis, iki projektavimo pradžios išduotas projektavimo sąlygų sąvadas.
R.1.2.	Vėlavimas atlikti statybos darbus	Vėluojama paprastai dėl objektyvių išorinių priežasčių: sezoniškumo neigiamos įtakos, išorinės aplinkos (darbų neleidžiama atlikti dviem pamainomis, nes netoli statybvietės yra gyvenamųjų namų kvartalas), neatliktų parengiamųjų darbų (statybų leidimo gavimas reikiamu laiku, statybvietės perdavimas rangovui ir pan.). Gali būti vidinės priežastys: žemesnė nei būtina rangovo kompetencija ir patirtis, techninių sprendimų sudėtingumas, technologijų inovatyvumas ir pan.	Gauti visi reikalingi leidimai ir atlikti suderinimai iki statybos pradžios. Sankcijų už vėlavimą suplanavimas ir numatymas rangos sutartyje.
R.1.3.	Statybos darbų neatitiktis normatyviniams reikalavimams ir standartams	Rašydamas statybos darbų aktus, techninės priežiūros atstovas gali nustatyti, kad statybos darbai atlikti nesilaikant technologinių principų, neatitinka taikomų standartų (pavyzdžiui, šiluminė stogo varža neatitinka reikalavimų, arba ventiliacijos sistema neužtikrina reikalingo oro srauto pašalinimo). Projekto vykdymo priežiūros atstovas gali nustatyti, kad atlikti statybos darbai neatitinka projektinių sprendinių, kurie buvo numatyti techniniame projekte. Galimas neatitikties statybos darbų pabaigoje nustatymas, kai rangovui baigus vykdyti darbus pastatą reikalinga priduoti valstybinei nuolatinei statybos komisijai.	Įpareigoti rangovą drausti atliekamus statybos darbus statybų rizikų draudimu. Rangos sutartyje aprašyti statybos darbų neatitikties normatyviniams reikalavimams ir standartams užfiksavimo ir pašalinimo procedūras ir atsakomybę. Organizuoti ir užtikrinti profesionalią projekto vykdymo priežiūrą ir techninę priežiūrą.
R.1.4.	Statybos darbų sąnaudų padidėjimas	Vykdant rangos darbų pirkimus, gali būti pasiūlyta didesnė rangos darbų kaina, nei tikėtasi ar nustatyta sudarant investicijų projekto biudžetą. Galimos priežastys: neįvertintas ar nepakankamai įvertintas konkurencijos lygis (rinka monopolinė ir galimi karteliniai susitarimai), neįvertintas galimas tarptautinių rangovų dalyvavimas (santykinai aukštesnės kainos dėl apsunkinto valdymo), pernelyg optimistiškai įvertintas techninio sprendimo įgyvendinamumas, neatsižvelgta į esamą statybų rinkos padėtį (statybų bumas, todėl statybos	Sudaryti bendros kainos rangos darbų sutartį. Parengti detalų techninį projektą, jame numatant racionaliausius techninius sprendimus. Užtikrinti tinkamą rangos darbų sutarties vykdymo kontrolę. Sutartyje aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžti

Eil. Nr.	Rizikų grupė / rizikų veiksniai	Paaiškinimas (detalizavimas)	Valdymo būdai
		įmonių pageidaujamas pelningumas didesnis nei įprastai). Statybos darbų sąnaudos gali padidėti ir vykstant statybai, jei bus nuspręsta keisti projektinius sprendinius ar naudojamas technologijas.	užsakovo rezervo panaudojimo galimybes ir būdus. Apibrėžti naujų technologijų realizavimo atvejus ir aspektus. Techninės specifikacijos netikslumai ar projektinės dokumentacijos neatitiktis projekto tikslams
R.1.5.	Techninės specifikacijos netikslumai ar projektinės dokumentacijos neatitiktis projekto tikslams	Rengiant techninį projektą, atsižvelgiama į teisinius, teritorijų planavimo ir kitus apribojimus, kurie gali būti neįvertinti formuojant projekto koncepciją ir detaliai aprašant projekto įgyvendinimo alternatyvas. Pavyzdžiui, buvo planuojama mokyklos teritoriją aptverti įprasta tvora, tačiau įvertinus triukšmo lygį paaiškėjo, kad aptveriant teritoriją būtina išspręsti ir triukšmo mažinimo klausimą. Arba buvo planuojama rekonstruojant pastatą užpilti rūsį, tačiau atliekant taikomuosius tyrimus paaiškėjo, kad rūsys kultūriniu požiūriu yra vertingas ir turi būti konservuojamas ir pritaikomas lankyti.	Techninės dokumentacijos rengimą atskirti nuo rangos darbų. Kuo ankstesniu etapu inžineriniu aspektu įvertinti planuojamus investicijų projekto įgyvendinimo sprendimus. Techninei specifikacijai parengti samdyti reikiamą kvalifikaciją turinčius specialistus. Projekto administravimo komandoje numatyti inžinerines kompetencijas turintį personalą.
R.1.6.	Žemės ar kito turto nuosavybės teisės apribojimai	Projekto organizacija gali būti neįvertinusi, kad būtinas turto nuosavybės teisių turėtojo sutikimas investuoti į žemę ar nekilnojamąjį turtą, todėl su šiais apribojimais susidurs jau pirmaisiais investicijų į nekilnojamąjį turtą etapais (kreipdamasi dėl projektavimo sąlygų sąvado ir pan.).	Užtikrinti projekto organizacijai teisę disponuoti turtu (žeme ir kitu nekilnojamuoju turtu), su kuriuo susiję statybos darbai iki projekto įgyvendinimo pradžios. Nustatyti apribojimus iki statybos darbų pradžios ir investicijas suplanuoti atsižvelgus į apribojimus.
R.1.7.	Archeologiniai ir kultūros paveldo apribojimai	Apribojimai gali pasireikšti planuojant statinių rekonstrukciją, kai rekonstruojamas statinys dėl jo vertingųjų savybių yra saugomas pagal bet kurį kultūros vertybių apsaugos režimą. Apribojimai gali būti atitvarų dangų tipų, fasadų konfigūracijos, patalpų planavimo, tam tikrų vertybinių elementų išsaugojimo ir pan. Kad apribojimų būtų galima laikytis, gali būti reikalinga pakoreguoti techninius sprendinius (patalpų perplanavimas, konfigūracijos keitimas ir pan.). Vietovėse, kuriose kultūrinis sluoksnis yra didelis (istoriniai duomenys apie vietovę siekia daugiau nei kelis šimtus metų), naujos statybos metu įrengiant pamatus gali būti rasta archeologinių radinių, ir norint juos kompetentingai ištirti reikia sustabdyti statybos darbus ir atlikti papildomus	Atlikti taikomuosius kultūros paveldo vertybių tyrimus iki projekto įgyvendinimo pradžios. Surinkti istorinius faktus apie vietovę, kurioje ketinama vykdyti naują statybą. Prieš pradedant vykdyti rangos darbus, suderinti techninį projektą su Kultūros paveldo vertybių departamentu, jeigu statybos darbai planuojami paveldo objekte.

Eil. Nr.	Rizikų grupė / rizikų veiksniai	Paaiškinimas (detalizavimas)	Valdymo būdai
		tyrimus.	Organizuoti archeologinę priežiūrą, kai darbai vykdomi kultūros paveldo vertybių teritorijoje.
R.1.8.	Specialieji turto reikalavimai	Ypatingos paskirties statiniams (ligoninėms, kalėjimams, viadukams ir pan.) gali būti nustatyti specialieji turto reikalavimai. Siekiant nesukelti statybų rizikų, šie reikalavimai turi būti preciziškai nustatyti ir aprašyti, jų įgyvendinamumas patikrintas praktiškai.	Metodiškai pasiruošti išsamiai aprašyti specialius reikalavimus turtui. Susipažinti su kitų šalių praktika nustatant specialiuosius reikalavimus turtui.
R.1.9.	Naujų technologijų atsiradimas ar naujų technologijų panaudojimas projektui įgyvendinti	Dažna technologijų kaita būdinga informacinių technologijų įrangai, mokslinei ir kitai panašiai įrangai. Projekte turi būti visiškai aiški įsigyjamos įrangos paskirtis, technologinio naujumo reikalavimai, apibrėžtas įrangos naujumo standartas, jo vertinimo principai ir pan., ir šių duomenų pagrindu nustatoma, kada tikslingiausia turimas technologijas keisti.	Projekto valdymo grupėje numatyti technologijų specialistą, atsakingą už technologijų kaitos stebėjimą ir vertinimą. Jei projekte planuojama statyba ir įranga, įrangą pirkti tik pačioje statybos pabaigoje, įvertinus rinkoje esančių technologijų aktualumą. Rinktis sertifikuotas, specialistų pripažintas technologijas.
R.1.10.	Neigiamos fizinės ir teisinės sąlygos, darančios įtaką turto vertės ar jo naudingumo sumažėjimui	Fizinės sąlygos: geologinė žemės sklypo struktūra ir sandara gali būti netinkama tam tikrai pamatų konstrukcijai. Eksploatuojamo vaikų darželio turto vertė pablogės pusę statinio išnuomojus prekybinės paskirties įstaigai.	Iki projekto įgyvendinimo pradžios išsamiai įvertinti fizines ir teisines sąlygas. Aktyviai dalyvauti procesuose, susijusiuose su aplinkine infrastruktūra (netoliese vykdomais plėtros planais).
R.1.11.	Vėlavimas išduoti statinio projektavimo sąlygų sąvadus	Projektavimo sąlygų išdavimui galioja nustatytos procedūros, kurioms įgyvendinti reikalingas teisės aktuose nustatytas laikas. Kartu sąvado išdavimas yra puikus parengtumo kontrolės mechanizmas, kuris padeda įsivertinti parengtumą vykdyti statybos darbus	Pradėti projektavimo sąlygų sąvado išdavimo procesą iš anksto, iki projekto įgyvendinimo pradžios
R.1.12.	Vėlavimas išduoti statybos leidimus	Vėlavimą gali sukelti netinkamas projekto administravimas, negebėjimas vykdyti organizacines projekto veiklas. Taip pat išorinės priežastys: dokumentų, reikalingų statybos leidimui gauti, netinkamumas, nebuvimas (neatlikta techninio projekto ekspertizė).	Išsiaiškinti statybos leidimų išdavimo tvarką iki projekto pradžios. Parengti reikalingus dokumentus statybos leidimui gauti. Paskirti atsakingus asmenis projekto valdymo

Eil. Nr.	Rizikų grupė / rizikų veiksniai	Paaiškinimas (detalizavimas)	Valdymo būdai
			komandoje už statybos leidimo gavimą.
R.2.	**Tinkamumo rizikų veiksniai**		
R.2.1.	Nesugebėjimas teikti projekte numatytos apimties paslaugas	Projekto tikslinės grupės dydis gali neatitikti ar nepakankamai atitikti infrastruktūrą, kurią numatoma sukurti (modernizuoti) įgyvendinant projektą. Pavyzdžiui, suplanuota per metus aptarnauti 1000 pacientų, paslaugos turi būti teikiamos naudojantis infrastruktūra, kur vienu metu paslaugos gali būti teikiamos 8 asmenims, o realiai teikiamos 6 asmenims. Arba informacinė sistema suprojektuota taip, kad tinkamai veikia tuomet, kai prisijungusių prie jos vartotojų skaičius neviršija 500, o realus vienu metu prisijungusiųjų skaičius siekia 750 vartotojų, todėl informacinė sistema veikia su klaidomis.	Išsamiai įvertinti planuojamas teikti paslaugas ir infrastruktūros tinkamumą joms teikti. Kartu su projektavimo užduotimi suplanuoti veiklos organizavimo ir vykdymo principus. Pasitelkti viešųjų paslaugų teikimo ekspertus, turinčius praktinės atitinkamų paslaugų teikimo patirties.
R.2.2.	Nesugebėjimas teikti projekte numatytos kokybės paslaugas	Paslaugų kokybei turi įtakos ne tik žmogiškieji veiksniai, bet ir infrastruktūros tinkamumas paslaugoms teikti. Todėl planuojant viešųjų paslaugų teikimo procesus, ypač kai paslaugos pradedamos teikti naujai, turi būti konsultuojamasi su atitinkamą veiklą organizuojančiais ir vykdančiais asmenimis ir pasirenkamas toks veiklos vykdymo modelis, kuris leistų užtikrinti reikalingą viešųjų paslaugų kokybę.	Iš anksto apibrėžti teikiamų paslaugų kokybės reikalavimus ir infrastruktūrą projektuoti jau atsižvelgiant į šiuos nustatytus reikalavimus.
R.2.3.	Teikiamų paslaugų neatitiktis saugumo ar kitiems privalomiems reikalavimams (higienos, sanitarijos)	Rizikos veiksnys yra ypač būdingas specialiosios paskirties pastatams: kalėjimams, operacinėms, sterilizacinėms, mokslinių tyrimų patalpoms ir pan. Rizikos veiksnys dažnai pasireiškia ne iš karto pradėjus eksploatuoti naują infrastruktūrą, bet per projekto ataskaitinį laikotarpį, kai infrastruktūros savininkas modifikuoja vykdomą veiklą, pavyzdžiui, rinkoje perkamą paslaugą pradeda užsitikrinti savo jėgomis. Informacinės visuomenės plėtros projektuose turi būti identifikuoti duomenų apsaugos reikalavimai ir parodyta, kaip projektuojami elektroniniai sprendimai atitiks šiuos reikalavimus.	Jei objektui taikomi aukšti atitikties standartai, toks objektas privalo būti projektuojamas individualiai. Tipinių projektų naudojimas turi būti kruopščiai įvertintas. Projektavimo užduotyje, perkamų statybos darbų apraše pateikti tiesiogines nuorodas į galiojančius standartus, higienos normas ir pan., kurie turi būti užtikrinti teikiant paslaugas. Numatyti infrastruktūros modifikavimo galimybes.
R.2.4.	Paslaugų teikimo sąnaudų padidėjimas	Veiklos išlaidos yra vienas iš pagrindinių projekto rezultatų tęstinumą užtikrinančių veiksnių, todėl jos turi būti suplanuotos atsižvelgus į paslaugų teikimo standartus, pastovias veiklos išlaidas, kintamas veiklų įgyvendinimo sąnaudas ir pan. Paslaugų teikimo sąnaudų padidėjimas gali lemti projekto negyvybingumą, vartotojams reiškiantį paslaugų prieinamumo sumažėjimą.	Detaliai įvertinti paslaugų teikimo sąnaudų komponentus, istorines jų kaitos tendencijas. Apibrėžti paslaugų teikimo standartą, kurio bus laikomasi per visą projekto ataskaitinį laikotarpį. Apibrėžti paslaugų teikimo organizavimo

Eil. Nr.	Rizikų grupė / rizikų veiksniai	Paaiškinimas (detalizavimas)	Valdymo būdai
			procesus.
R.2.5.	Netinkama paslaugas teikiančių darbuotojų kvalifikacija	Netinkama darbuotojų kvalifikacija gali lemti netinkamą paslaugos kokybę, vartotojų nepasitenkinimą gaunama paslauga ar net paslaugos paklausos sumažėjimą. Taip pat netinkama darbuotojų kvalifikacija gali lemti įrangos, į kurią buvo investuota, netinkamą eksploatavimą, kas savo ruožtu lems įrangos remonto išlaidų augimą ir pan.	Iš anksto įvertinti darbuotojų kvalifikacijos suderinamumą su nustatytais paslaugų teikimo reikalavimais ir, esant poreikiui, parengti kvalifikacijos kėlimo veiksmų planą.
R.3.	**Paklausos rizikų veiksniai**		
R.3.1.	Vartotojų skaičiaus pasikeitimas	Šios rizikos pasireiškimas reiškia, kad realus vartotojų skaičius gali skirtis nuo planuoto skaičiaus, kuriam sudarytos išlaidų ir naudos analizės prognozės. Finansiniu požiūriu vartotojų skaičiaus kitimas turi įtakos pajamoms (kai vartotojai moka už paslaugas), finansavimui (kai projekto organizacijai sumokama už faktinį aptarnautų vartotojų skaičių), veiklos išlaidoms (tik kintamai veiklos išlaidų daliai, tiesioginei paslaugos savikainai).	Atlikti vartotojų rinkos tyrimus. Išnagrinėti vartotojų rinkos tendencijas. Identifikuoti rinkų segmentus. Įvertinti naujų vartotojų pritraukimo galimybes esant poreikiui.
R.3.2.	Pajamų tarifo pokytis	Pajamų tarifo pasikeitimas gali reikšti, kad atlikus investicijas ir pradėjus teikti paslaugą planuotu tarifu, vartotojų pageidaujama mokėti kaina už paslaugą pasirodys esanti mažesnė nei nustatytasis tarifas, todėl atsiras būtinybė pajamų tarifą keisti. Tai neigiamai atsilieps projekto gyvybingumui, kels grėsmę projekto rezultatų naudojimo tęstinumui. Galimas ir priešingas rizikos pasireiškimas: tuo atveju, kai vartotojų skaičius viršija prognozuotą ir paslaugos teikti esamu paklausos lygiu neįmanoma, tarifas didinamas, taip užsitikrinant reikalingą pajamų lygį.	Įvertinti projekto gyvybingumo jautrumą pajamų tarifo pokyčiams. Įvertinti paklausos lygio pokytį pasikeitus pajamų tarifui.
R.3.3.	Veiklos pajamų dydžio pasikeitimas	Veiklos pajamų dydžio pasikeitimui gali turėti įtakos vartotojų skaičiaus pasikeitimas arba pajamų tarifo pasikeitimas. Veiklos pajamų dydis gali ir mažėti (mažesnė nei prognozuota paklausa), ir didėti (didesnė nei planuota paklausa). Bet kokiu atveju veiklos pajamų dydis turi esminės įtakos projekto gyvybingumui.	Atlikti namų ūkio pajamų tyrimą. Iš anksto įvertinti galimybes mažinti paslaugų kainą.
R.3.4.	Konkurencija	Konkurencijos rizika reiškia, kad analogiškų viešųjų paslaugų teikėjų skaičius įgyvendinus projektą gali būti didesnis, nei planuota, todėl paslaugų teikėjas susidurs su konkurencija, kuri gali pasireikšti skirtingais aspektais: konkuravimu dėl vartotojų, dėl kainos, dėl kokybės ir pan.	Pozicionuoti platinamą produkciją ar teikiamą paslaugą. Pasirengti konkuravimo strategiją.
R.3.5.	Paslaugų kainų pokyčiai	Ši rizika gali pasireikšti būtinumu keisti paslaugų kainas bet kuriuo projekto ataskaitinio laikotarpio momentu. Tai gali nutikti dėl įvairių makroekonominių veiksnių, pavyzdžiui, infliacijos, oficialios valiutos šalyje pasikeitimo ir pan.	Įvertinti projekto gyvybingumo jautrumą pajamų tarifo pokyčiams. Parengti paslaugų kainų valdymo strategiją.

Eil. Nr.	Rizikų grupė / rizikų veiksniai	Paaiškinimas (detalizavimas)	Valdymo būdai
		Pokyčius taip pat gali lemti paslaugų teikimo savikainos padidėjimas dėl vidinių organizacijos veiksnių – darbo organizavimo principų pasikeitimo ir pan.	Nustatyti makroekonominius veiksnius, kuriems pasikeitus ribiniu dydžiu būtų keičiamos paslaugų kainos.
R.3.6.	Technologijų senėjimas	Technologijų senėjimo rizika priklauso nuo sektoriaus, kuriame įgyvendinamas IP: sveikatos apsaugos srityje technologijų senėjimo rizika labai didelė, transporto srityje – gerokai mažesnė. Technologijų senėjimo rizikos pasireiškimas reiškia, kad gali būti investuojama į technologiškai pasenusią, nebeaktualią įrangą, ir tai neužtikrins pageidaujamo kokybinio šuolio, kurį tikėtasi pasiekti IP įgyvendinimu.	Jei projekte numatytos ir statybos, ir įrangos įsigijimo veiklos – įrangą įsigyti pabaigus statybos darbus. Apsibrėžti siekiamą paslaugų standartą, kritiškai įvertinti technologijų naujumo įtaką teikiamų paslaugų kokybei.
R.3.7.	Nauji rinkos pokyčiai, darantys įtaką paslaugos vartotojų skaičiui	Ši rizika gali pasireikšti tuomet, kai per investavimo laikotarpį rinkoje atsiranda naujos paslaugos, lemiančios vartotojų srautų persiskirstymą. Pavyzdžiui, mobiliojo interneto ryšio infrastruktūros plėtra ir atitinkamo vartotojų skaičiaus pasirinkimas greta laidinio interneto plėtros.	Pasirengti pereiti prie paslaugų teikimo kitoms tikslinėms grupėms. Numatyti paslaugų įvairinimo galimybes.
R.3.8.	Nauji rinkos pokyčiai, darantys įtaką paslaugų kainai, kokybei ir kiekybei	Rinkoje pokyčiai gali vykti dėl esminio rinkos dalyvių skaičiaus pasikeitimo, rinkos reguliavimo mechanizmų įdiegimo ir panaudojimo ir panašių esminių pokyčių. Pokyčiai gali būti ir teigiami (sumažėjęs rinkos dalyvių skaičius, rinkai pritaikyti reguliavimo mechanizmai), ir neigiami (gerokai išaugęs dalyvių skaičius, panaikinti rinkos reguliavimo mechanizmai).	Numatyti paslaugų teikimo įvairinimo galimybes. Parengti rinkos pokyčių valdymo strategiją. Numatyti paslaugų įvairovės plėtrą, pasirengti pakeisti paslaugas.
R.4.	**Makroekonominių rizikų veiksniai**		
R.4.1.	Infliacijos augimas	Infliacija – makroekonominis reiškinys, todėl šios rizikos pasireiškimas dažniausiai visiškai nesusijęs su įgyvendinamo IP veiklomis. Infliacijos pasireiškimas per projekto ataskaitinį laikotarpį didžiausią reikšmę gali turėti projekto veiklos pajamoms ir išlaidoms, nes augant infliacijai projekto organizacija bus priversta pakeisti įkainius. Neigiamą poveikį projekto finansavimui gali turėti infliacijos nulemta žala valstybės ar savivaldybės biudžetui, kurių pusiausvyrai sutrikus planuotas finansavimo lygis gali būti neužtikrintas.	Investicijas suplanuoti atsižvelgiant į esamą ir prognozuojamą infliacijos lygį. Rengiant veiklos pajamų, veiklos išlaidų bei finansavimo prognozes, remtis Lietuvos banko prognozėmis dėl infliacijos lygio.
R.4.2.	Vidutinio atlyginimų dydžio šalyje	Rizika ypač būdinga projektams, kuriuose didžiąją veiklos išlaidų dalį sudaro išlaidos darbo užmokesčiui, o viešosios paslaugos teikimui užtikrinti reikia didelio skaičiaus darbuotojų. Rizikos pasireiškimas reiškia, kad suplanuoto darbo	Planuoti veiklos išlaidas darbo užmokesčiui remiantis ilgalaike vidutinio atlyginimo augimo strategija šalyje.

Eil. Nr.	Rizikų grupė / rizikų veiksniai	Paaiškinimas (detalizavimas)	Valdymo būdai
	augimas	užmokesčio fondo gali nepakakti paslaugų teikimui užtikrinti, todėl gali atsirasti poreikis pertvarkyti paslaugų teikimą, atliekant atitinkamus funkcijų pasiskirstymo ir užduočių paskirstymo pakeitimus.	Kritiškai įvertinti vidutinio atlyginimo skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuose ir atsižvelgti į tai, planuojant projektų finansinius srautus.
R.4.3.	Energijos kainos kitimas	Rizika gali pasireikšti tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Tiesiogiai rizika itin pasireiškia projektuose, kuriuos įgyvendinant patiriama daug išlaidų energetiniams ištekliams. Netiesiogiai energijos kainų kritimas daro įtaką kainų kilimui daugelyje sektorių, todėl ši rizika gali pasireikšti bet kuriame projekte.	Įvertinti energetinių išteklių poreikį. Numatyti alternatyvius apsirūpinimo energetiniais ištekliais šaltinius. Pritaikyti pagrindinius mechanizmus, įrengimus ar priemones daugeliui energetinių išteklių naudoti.
R.4.4.	Kainų reguliavimas	Kainų reguliavimo mechanizmai labiausiai būdingi energetikos, vandentvarkos, komunalinio ūkio, transporto sektoriuose. Kituose sektoriuose kainų reguliavimo mechanizmai taip pat nustatomi, tačiau jų keitimas yra paprastesnė procedūra.	Įvertinti kainų nustatymo teisinio reguliavimo principus, jų lankstumą ir priklausomybę nuo realios paslaugos teikimo savikainos. Įvertinti, nuo kokių kintamųjų priklauso paslaugos teikimo tarifo nustatymas, išnagrinėti jų kitimo tendencijas.
R.5.	**Projekto tęstinumo rizikų veiksniai**		
R.5.1.	Projekto gyvybingumas per visą ataskaitinį laikotarpį	Finansiniai ištekliai būtini ne tik projekto rezultatams pasiekti, bet ir jų naudojimui užtikrinti. Kai IP siekiama modernizuoti paslaugų teikimą, pagerinti paslaugos kokybę, finansiniai ištekliai, reikalingi paslaugai teikti, gali išaugti, todėl turi būti įvertinti jau investicijų planavimo pradžioje.	Įvertinti finansinių lėšų poreikį projekto gyvybingumui užtikrinti. Numatyti galimybę įvairinti teikiamas paslaugas ir teikti mokamas paslaugas.
R.5.2.	Sukurtų projekto rezultatų tinkamas naudojimas	Projekto rezultatai privalo būti naudojami pagal paskirtį visą projekto ataskaitinį laikotarpį. Minimalus projekto rezultatų tinkamo naudojimo laikotarpis – metų skaičius, per kurį projekto sukuriama socialinė ekonominė nauda padengia projekto investicijas ir veiklos išlaidas. Planuojant projektą, būtina apibrėžti projekto rezultatų naudojimo tinkamumą, t. y. paaiškinti, kada naudojami projekto rezultatai vadintini tinkamai naudojamais.	Aiškiai apibrėžti projekto rezultatų paskirtį, naudojimo ribas. Numatyti projekto rezultatų naudojimo tinkamumo vertinimo kriterijus. Suformuoti projekto rezultatų naudojimo tinkamumo vertinimo kriterijus.

*5 priedas. Projekto veiklų vykdymo pavyzdys**

Eil. Nr.	***Projekto veiklos ir jų detalizavimas***	***Projekto veiklų vykdymo laikotarpis (projekto investicijų laikotarpis)***																							
		Metai	***201_***											***...***	***201_***										
		Ketvirtis	***I***			***II***			***III***			***IV***		***...***	***I***			***II***			***III***			***IV***	
		Mėnuo	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***11***	***12***	***...***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***11***	***12***
1.	**I veikla pvz., statybos darbai ir (arba) informacinės sistemos kūrimas ir pan.**																										
1.1.	pvz., techninio projekto rengimo paslaugų pirkimas (techninės specifikacijos rengimas, dokumentacijos derinimas, pirkimo procedūros, sutarties pasirašymas)																										
1.2.	pvz., techninio projekto parengimas, įskaitant leidimo darbams vykdyti gavimą (techninės specifikacijos rengimas, dokumentacijos derinimas, pirkimo procedūros, sutarties pasirašymas)																										
1.3.	pvz., rangos darbų pirkimas																										
1.4.	pvz., darbų vykdymas																										
1.5.	...																										
2.	**II veikla pvz., aprūpinimas įranga ir pan.**																										
2.1.	pvz., prekių (paslaugų) pirkimas (techninės specifikacijos rengimas, dokumentacijos derinimas, pirkimo procedūros, sutarties pasirašymas)																										
2.2.	pvz., prekių pristatymas ar paslaugų teikimas																										
2.3.	...																										

** Jeigu projektą numatote finansuoti ES struktūrinės paramos lėšomis, įsitikinkite, kad nurodytos projekto veiklos sutampa su paraiškos dėl projekto finansavimo bendrosios (A) dalies 6 p. nurodytomis projekto veiklomis. Investicijų projekte kiekviena veikla gali būti detalizuojama labiau.*

Pateikiamas sutrumpintas sveikatos apsaugos sektoriaus projekto SNA pavyzdys.

Projekto tikslas – pagerinti medicinos centro teikiamų viešųjų antrinio lygio ambulatorinių paslaugų kokybę ir prieinamumą.

Projekto uždavinys – modernizuoti medicinos centro medicininę įrangą.

Buvo svarstomos 3 alternatyvos: 1. „Veikti kaip įprastai“, 2. „Atlikti patalpų remonto darbus ir įsigyti itin aukštos kokybės įrangą“, 3. „Atlikti patalpų rekonstrukcijos darbus ir įsigyti dalį reikalingos įrangos“. Atlikus SNA analizę visoms alternatyvoms nustatyta, kad didžiausią socialinę ekonominę naudą teiktų trečia projekto alternatyva.

Pasirinktas projekto ataskaitinis laikotarpis yra 15 metų, analizės objektas yra finansinių ir ekonominių srautų pokyčiai, įgyvendinus projektą.

Toliau pateikiami alternatyvos finansinės ir ekonominės analizės prielaidos ir skaičiavimai. Analizėje taikoma 5 % finansinė diskonto norma ir 6,15 % ekonominė diskonto norma.

Investicijų suma

Rekonstrukcijos darbų vertė (A.3.) sudaro 860 tūkst. Lt pagal turimą viešųjų pirkimų metu gautą pasiūlymą, iš jų išorinių atitvarų apšiltinimo ir atnaujinimo vertė (A.3.1) sudaro 690 tūkst. Lt, vidaus patalpų atnaujinimo darbų vertė (A.3.3.) sudaro 170 tūkst. Lt.

Įrangos įsigijimo investicijos (A.4.) sudaro 327 tūkst. Lt pagal turimą viešųjų pirkimų metu gautą pasiūlymą.

Projekto administravimo ir vykdymo paslaugų vertė (A.6.3.) sudaro 56 tūkst. Lt pagal turimą viešųjų pirkimų metu gautą pasiūlymą.

Investicijų likutinė vertė

Rekonstrukcijos darbų vertė (A.3.) sudaro 860 tūkst. Lt. Įrangos įsigijimo investicijos (A.4.) sudaro 327 tūkst. Lt. Investicijų likutinė vertė apskaičiuota tiesioginio nusidėvėjimo metodu:

- rekonstrukcijos darbams taikomas 20 metų ekonomiškai naudingo tarnavimo laikotarpis, todėl metinė nusidėvėjimo suma sudaro 860/20=43 tūkst. Lt. Investicijos atliekamos pirmaisiais projekto ataskaitinio laikotarpio metais, todėl iki ataskaitinio laikotarpio pabaigos infrastruktūra yra naudojama 14 metų, o sukaupta nusidėvėjimo suma sudaro 43 (tūkst. Lt) * 14 (metų) = 602 tūkst. Lt. Atitinkamai, investicijų likutinė vertė sudaro 860-602=258 tūkst. Lt;
- įrangos įsigijimo išlaidoms taikomas 8 metų ekonomiškai naudingo tarnavimo laikotarpis, todėl metinė nusidėvėjimo suma sudaro 327 (tūkst. Lt) / 8 (metai) = 40,875 tūkst. Lt. Kadangi projekto ataskaitinis laikotarpis viršija 8 metus, o įranga visiškai nusidėvi per aštuonerius metus, devyntaisiais projekto ataskaitinio laikotarpio metais turi būti numatytos tokio paties dydžio reinvesticijos. Devyntaisiais metais atlikus reinvesticijas, įrangos likutinė vertė padidėja iki pradinės sumos (327 tūkst. Lt), iki projekto ataskaitinio laikotarpio pabaigos atnaujinta įranga yra naudojama šešerius metus, todėl nusidėvi 40,875 (tūkst. Lt) * 6 (metai) = 244,71 tūkst. Lt, o įrangos likutinė vertė, pasibaigus projektui, sudaro 327-261,6=82,29 (tūkst. Lt).
- bendra investicijų likutinė vertė sudaro 258+82,29 = 340,29 tūkst. Lt. Suapvalinta investicijų likutinė vertė sudaro 340 tūkst. Lt.

Veiklos išlaidos ir pajamos

- planuojamos pajamos iš mokamų ginekologo konsultacijų – 11.200 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 280 apsilank., apsilankymo kaina – 40,00 Lt/apsilank.);
- pajamos iš mokamų echoskopuotojo konsultacijų – 32.400 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 610 apsilank., apsilankymo kaina – 40,00 Lt/apsilank.);
- pajamos iš mokamų urologo konsultacijų – 375 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 5 apsilank., apsilankymo kaina – 75,00 Lt/apsilank.);
- pajamos iš mokamų vaikų neurologo konsultacijų – 425 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 5 apsilank., apsilankymo kaina – 85 Lt/apsilank.);

- pajamos iš mokamų genetiko konsultacijų – 4.800 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 20 apsilank., apsilankymo kaina – 240 Lt/apsilank.);
- pajamos iš mokamų neurologo konsultacijų – 1.800 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 45 apsilank., apsilankymo kaina – 40,00 Lt/apsilank.);
- pajamos iš mokamų vaikų alergologo konsultacijų – 550 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 10 apsilank., apsilankymo kaina – 55,00 Lt/apsilank.);
- pajamos iš mokamų oftalmologo konsultacijų – 550 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 10 apsilank., apsilankymo kaina – 55,00 Lt/apsilank.);
- pajamos iš mokamų otorinolaringologo konsultacijų – 1375 Lt (prognozuojamas apsilankymų skaičius per metus – 5 apsilank., apsilankymo kaina – 275 Lt/apsilank.);
- gaunamų PSDF lėšų padidėjimo dėl projekto įgyvendinimo nėra numatoma;
- bus sukurtos 2 naujos darbo vietos (vadybininkui, valytojai) (1,5 etato), taip pat padidės esamų gydytojų darbo užmokesčio išlaidos, kadangi padidės suteikiamų konsultacijų skaičius ir gydytojų darbo laikas. Šių darbuotojų darbo užmokesčio (su soc. draudimo ir garantinio fondo mokesčiais) išlaidos per metus sieks 54.720 Lt:
    - vadybininko priskaičiuotas darbo užmokestis sieks 2.500 Lt/mėn.;
    - valytojos – 1.500 Lt/mėn.;
    - esamų gydytojų, kurie dirbs papildomas valandas ir aptarnaus papildomus pacientų srautus – 35 proc. nuo gautų pajamų už suteiktas paslaugas, remiantis šiuo metu įstaigoje vyraujančia praktika;
- bus atliekami patalpų rekonstrukcijos darbai, todėl bus sutaupytos patalpų šildymo išlaidos. Šiuo metu patalpų šildymo išlaidos šildymo sezono metu siekia vidutiniškai 12.000 Lt. Patalpų rekonstrukcijos metu bus apšiltintos sienos, įdėti nauji plastikiniai langai, įrengtas atskiras šilumos mazgas, todėl planuojama, kad bus sutaupoma apie 40 proc. šildymo išlaidų per metus, t.y. 4.800 Lt per metus.
- bus sutaupomos patalpų nuomos išlaidos, nes bus atliekami patalpų rekonstrukcijos darbai, po kurių veikla bus perkelta į rekonstruotas patalpas, atsisakant šiuo metu nuomojamų patalpų. Patalpų nuomos išlaidų sutaupymai siektų 56.933 Lt per metus.
- medicinos priemonių išlaidos padidės 552 Lt (echoskopo gelis 2 vnt. x 23 Lt x 12 mėn.), o medicininės išlaidos – 2.400 Lt per metus (med. instrumentai, įrankiai ir kitos priemonės naudojamos konsultacijų metu – 200 Lt/mėn. x 12 mėn.).
- kitas išlaidas sudarys echoskopo nuotraukų popieriaus išlaidos – 600 Lt (2 vnt. x 25 Lt/vnt. x 12 mėn.), elektroninės registracijos aptarnavimo mokestis – 3.000 Lt (250 Lt/mėn. x 12 mėn.). Tokiu būdu kitos išlaidos iš viso sieks 3.600 Lt per metus.

Mokesčiai

Projekto lėšų srautai, atsirandantys dėl mokesčių yra suplanuoti pagal 21 % PVM tarifą, taikomą tiek pirkimo (atsiranda iš investicijų ir veiklos išlaidų), tiek pardavimo (atsiranda iš veiklos pajamų) PVM.

Finansavimas

Projektui įgyvendinti numatoma ES struktūrinė parama, kurios pagalba yra padengiama 85 % visų tinkamų finansuoti investicijų, tai yra (1243-170)*85% = 912 tūkst. Lt. Likusi investicijų dalis, taip pat pirkimo PVM sąnaudos yra padengiamos nuosavo kapitalo lėšomis.

Projekto gyvybingumas užtikrintas, nes kiekvienais ataskaitinio laikotarpio metais akumuliuotas grynųjų pinigų srautas nėra neigiamas, nors devyntaisiais metais grynųjų pinigų srautas ir neigiamas.

Ekonominė analizė

Projekte yra atskleista, kokią įtaką įstaigai ir rajono gyventojams turės projekto veiklos bei išplečiamos sveikatos priežiūros paslaugų apimtys:

- Fiskalinės korekcijos, taikant patikslinančius konversijos koeficientus, nėra numatytos.
- Darbuotojų sukurta ekonominė nauda – įgyvendinus projektą būtų 2 naujos darbo vietos (vadybininkas, valytoja) (1,5 etato). Numatoma, kad naujų darbuotojų darbo laiko trukmė per metus sieks 3.024 val. Konsultacijų skaičius padidės 1.190 konsultacijų per metus. Jei vidutinė vienos konsultacijos

trukmė būtų 30 min., tada esamų gydytojų darbo laikas padidėtų 595 val. per metus. Tokiu būdu bendras naujų ir esamų darbuotojų dirbto darbo laiko padidėjimas sieks 3.619 val. per metus. Daroma prielaida, kad darbuotojas per vieną dirbtą valandą vidutiniškai sukurs 17,61 Lt pridėtinės vertės. Jei darbuotojo sukuriamą pridėtinę vertę laikysime jo darbo ekonomine nauda, tai numatoma sukurti darbuotojų ekonominė nauda per metus sieks 63.726 Lt (3.619 val. x 17,61 Lt/val.), arba 64 tūkst. Lt.

- Pirminio lygio pajamų padidėjimas. Įgyvendinus šį projektą bendrovė gaus papildomą naudą, susijusią su pajamų iš pirminio lygio paslaugų teikimo (šeimos gydytojų paslaugų). Projekto metu už nuosavas bendrovės lėšas (netinkamos išlaidos) bus rekonstruotos patalpos, skirtos šeimos gydytojų veiklai, o kadangi šis projektas yra skirtas antrinio lygio ambulatorinių paslaugų plėtrai, iš šeimos gydytojų konsultacijų planuojamos gauti grynosios pajamos buvo skaičiuojamos kaip papildoma projekto alternatyvų ekonominė nauda. Prognozuojama, kad antraisiais ir trečiaisiais projekto ataskaitinio laikotarpio metais pelnas iš šeimos gydytojų konsultacijų padidėjimo sieks 27 tūkst. Lt, ketvirtaisiais ir penktaisiais padidės iki 55 tūkst. lt, o šeštaisiais-penkioliktaisiais metais sudarys 110 tūkst. Lt.
- Įmonė užtikrins kokybiškas ir labiau prieinamas antrines ambulatorines paslaugas, platų jų spektrą arčiau gyvenamosios pacientų vietos, išaugs atliktų tyrimų skaičius, pagerės darbuotojų darbo sąlygos.
- Projektas turės teigiamą įtaką ekonomikos augimui: dėl savalaikio gydymo sutrumpėjęs nedarbingumo laikotarpis leis valstybei išvengti pašalpų mokėjimo, sveikesni piliečiai integruosis į darbo rinką.
- Projektas prisidės prie ekonominių-socialinių skirtumų mažinimo regione, kadangi modernios paslaugos bus priartintos prie Vilniaus miesto mikrorajonų gyventojų.
- Daroma prielaida, kad paslaugomis negali būti prekiaujama tarptautinėje rinkoje, todėl konversijos koeficientai pajamoms ir sąnaudoms neįvedami.

Investicijų, pajamų (išlaidų), finansavimo šaltinio, socialinio ekonominio poveikio pavadinimas		KK	Taikomas PVM %	Iš viso	Ataskaitinio laikotarpio metai														
					Investicijų metai														
					1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*
A.	**Alternatyvos investicijos**	**-**	**-**	1.570	**1.243**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**327**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
A.1.	*Žemė*	-	-	0	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
A.1.1.	Žemės įsigijimas	1,00	21%	0															
A.2.	*Nekilnojamasis turtas*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
A.2.1.	Nekilnojamojo turto įsigijimas	1,00	21%	0															
A.3.	*Statyba, rekonstravimas, kapitalinis remontas ir kiti darbai*	-	-	*860*	*860*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
A.3.1.	Statyba, rekonstravimas ir kapitalinis remontas	1,00	21%	690	690														
A.3.2.	Einamasis remontas	1,00	21%	0															
A.3.3.	Kita (netinkamos finansuoti išlaidos)	1,00	21%	170	170														
A.4.	*Įranga, įrenginiai ir kitas turtas*	-	-	*327*	*327*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
A.4.1.	Baldai	1,00	21%	0															
A.4.2.	Tikslinės transporto priemonės	1,00	21%	0															
A.4.3.	Kompiuterinė technika	1,00	21%	0															
A.4.4.	Programinė įranga	1,00	21%	0															
A.4.5.	Patentai/licencijos/prekių ženklai	1,00	21%	0															
A.4.6.	Kita (medicinos įranga)	1,00	21%	327	327														
A.5.	*Paslaugos*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
A.5.1.	Projektavimas	1,00	21%	0															
A.5.2.	Techninės, projekto vykdymo priežiūros ir panašios paslaugos	1,00	21%	0															
A.5.3.	Studijos	1,00	21%	0															
A.6.	*Projekto administravimas ir vykdymas*	-	-	*56*	*56*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
A.6.1.	Darbo užmokestis projektą administruojantiems asmenims ir komandiruočių išlaidos	1,00	-	0															
A.6.2.	Darbo užmokestis projektą vykdantiems asmenims ir komandiruočių išlaidos	1,00	-	0															
A.6.3.	Projekto administravimo paslaugų pirkimas	1,00	21%	0															
A.6.4.	Kitos projekto administravimo ir vykdymo išlaidos (biuro, komunalinės ir panašios paslaugos)	1,00	21%	0															
A.6.5.	Viešinimas	1,00	21%	0															
A.6.6.	Auditas	1,00	21%	0															
A.6.7.	Kita (paslaugos)	1,00	21%	56	56														

Investicijų, pajamų (išlaidų), finansavimo šaltinio, socialinio ekonominio poveikio pavadinimas		KK	Taikomas PVM %	Iš viso	Ataskaitinio laikotarpio metai														
					Investicijų metai														
					1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*
A.7.	*Reinvesticijos*	-	-	*327*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*327*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
A.7.1.	Kita (reinvesticijos į medicinos įrangą)	1,00	21%	327									327						
B.	**Pasirengimo veiklų išlaidos**	-	-	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
B.1.	Kita (...)	1,00	21%	*0*															
C.	**Apyvartinio kapitalo pokytis**	**1,00**	-	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
C.1.	*Trumpalaikis turtas*	-	-	*0*															
C.2.	*Trumpalaikiai įsipareigojimai*	-	-	*0*															
C.3.	*Grynasis apyvartinis kapitalas*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
D.	**Visos investicijos (A+B+C)**	**1,00**	-	**1.570**	**1.243**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**327**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
E.	**Investicijų likutinė vertė**	1,00	-	**340**															340
F.	**Veiklos pajamos, iš viso**	-	-	**728**	**0**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**
F.1.	*Prekių pardavimo pajamos*	**1,00**	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
F.1.1.	Prekės "..." pardavimo pajamos	1,00	21%	0															
F.2.	*Paslaugų suteikimo pajamos*	**1,00**	-	*728*	*0*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*	*52*
F.2.1.	Mokamų paslaugų suteikimo pajamos	1,00	21%	728		52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
F.3.	*Finansinės ir investicinės veiklos pajamos*	1,00	-	*0*															
F.4.	*Kitos pajamos*	1,00	21%	*0*															
G.	**Veiklos išlaidos, iš viso**	-	-	**182**	**0**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**
G.1.	*Veiklos išlaidos*	**1,00**	-	*182*	*0*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*	*13*
G.1.1.	Žaliavos	1,00	21%	0															
G.1.2.	Darbo užmokesčio išlaidos	1,00	-	952		68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
G.1.3.	Elektros energijos išlaidos	1,00	21%	0															
G.1.4.	Turto eksploatavimo išlaidos	1,00	21%	0															
G.1.5.	Šildymo ir kitos komunalinės išlaidos	1,00	21%	-70		-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
G.1.6.	Administravimo išlaidos	1,00	21%	0															
G.1.7.	Kita (numatomi nuomos išlaidų sutaupymai)	1,00	21%	-798		-57	-57	-57	-57	-57	-57	-57	-57	-57	-57	-57	-57	-57	-57
G.1.8.	Kita (medicininės ir medicinos priemonių išlaidos)	1,00	21%	42		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
G.1.9.	Kita (kitos papildomos išlaidos)	1,00	21%	56		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
G.2.	*Finansinės ir investicinės veiklos išlaidos*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
G.2.1.	Gautų paskolų (L.3.1.-L.3.2.) palūkanos	1,00	-	0															
G.3.	*Kitos išlaidos*	**1,00**	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
G.3.1.	Infrastruktūros būklės palaikymo išlaidos	1,00	21%	0															
G.3.2.	Kita (...)	1,00	21%	0															

Investicijų, pajamų (išlaidų), finansavimo šaltinio, socialinio ekonominio poveikio pavadinimas		KK	Taikomas PVM %	Iš viso	Ataskaitinio laikotarpio metai														
					Investicijų metai														
					1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*
H.	**Mokesčiai (+ neigiama įtaka; - teigiama įtaka investicijų projekto lėšų srautams)**	**-**	**-**	**21**	**261**	**-22**	**-22**	**-22**	**-22**	**-22**	**-22**	**-22**	**46**	**-22**	**-22**	**-22**	**-22**	**-22**	**-22**
H.1.	*Bendra investicijoms tenkančio PVM suma*	-	-	*330*	*261*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*69*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
H.1.1.	PVM suma, tinkama finansuoti ES SP lėšomis	-	-	0															
H.1.2.	PVM suma, netinkama finansuoti ES SP lėšomis	-	-	330	261	0	0	0	0	0	0	0	69	0	0	0	0	0	0
H.2.	*Bendra veiklos pajamoms tenkančio PVM suma*	-	-	*153*	*0*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*	*11*
H.3.	*Bendra veiklos išlaidoms tenkančio PVM suma*	-	-	*-162*	*0*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*	*-12*
H.3.1.	PVM suma, tinkama finansuoti ES SP lėšomis	-	-	0															
H.3.2.	PVM suma, netinkama finansuoti ES SP lėšomis	-	-	-162	0	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12
H.4.	*Bendra mokėtinų akcizo mokesčių suma*	-	-	*0*															
H.5.	*Bendra mokėtinų muito mokesčių suma*	-	-	*0*															
J.	**Grynosios veiklos pajamos**	**-**	**-**	**-684**	**-1.243**	**39**	**39**	**39**	**39**	**39**	**39**	**39**	**-288**	**39**	**39**	**39**	**39**	**39**	**379**
K.	**Prašomas finansavimas**	**-**	**-**	**912**	**912**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
K.1.	*ES struktūrinės paramos lėšos*	-	-	*912*	*912*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
K.1.1.	Europos regioninės plėtros fondas (ERPF)	-	-	912	912														
K.1.2.	Europos socialinis fondas (ESF)	-	-	0															
K.1.3.	Sanglaudos fondas (SF)	-	-	0															
K.2.	*LR bendrojo finansavimo lėšos*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
K.2.1.	ERPF bendrojo finansavimo lėšos	-	-	0															
K.2.2.	ESF bendrojo finansavimo lėšos	-	-	0															
K.2.3.	SF bendrojo finansavimo lėšos	-	-	0															
K.3.	*Specialiosios programos lėšos, skirtos padengti netinkamą finansuoti PVM*	-	-	*0*															
L.	**Nuosavos lėšos**	**-**	**-**	**592**	**592**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
L.1.	*Viešosios lėšos*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
L.1.1.	Valstybės biudžeto lėšos	-	-	0															
L.1.2.	Savivaldybės biudžeto lėšos	-	-	0															
L.1.3.	Kiti viešųjų lėšų šaltiniai (...)	-	-	0															
L.2.	*Privačios lėšos*	-	-	*592*	*592*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
L.2.1.	Nuosavos lėšos	-	-	592	592														
L.2.2.	Kiti lėšų šaltiniai (..)	-	-	0															
L.3.	*Paskolos*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
L.3.1.	Paskolos iš Europos investicijų banko	-	-	0															

Investicijų, pajamų (išlaidų), finansavimo šaltinio, socialinio ekonominio poveikio pavadinimas		KK	Taikomas PVM %	Iš viso	Ataskaitinio laikotarpio metai														
					Investicijų metai														
					1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*
L.3.2.	Paskolos iš kitų šaltinių (...)	-	-	0															
L.3.3.	Paskolų grąžinimai (išskyrus palūkanas)	-	-	0															
M.	**Finansavimas, iš viso**	**-**	**-**	**1.504**	**1.504**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
N.	**Tiesioginis socialinis ekonominis (SE) poveikis**	**-**	**-**	**2.160**	**0**	**91**	**91**	**119**	**119**	**174**	**174**	**174**	**174**	**174**	**174**	**174**	**174**	**174**	**174**
N.1.	*Tiesioginė SE nauda (finansinė išraiška)*	-	-	*2.160*	*0*	*91*	*91*	*119*	*119*	*174*	*174*	*174*	*174*	*174*	*174*	*174*	*174*	*174*	*174*
N.1.1.	Kita (darbuotojų sukurta ekonominė nauda)	-	-	896		64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
N.1.2.	Kita (pirminio lygio pajamų padidėjimas)	-	-	1.264		27	27	55	55	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
N.2.	*Tiesioginiai SE kaštai (finansinė išraiška)*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
O.	**Netiesioginis SE poveikis**	**-**	**-**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
O.1.	*Netiesioginė SE nauda (finansinė išraiška)*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
O.2.	*Netiesioginiai SE kaštai (finansinė išraiška)*	-	-	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*

Projekto viešųjų lėšų suvestinė, tūkst. Lt	Laikotarpis (pradžios ir pabaigos metai)	Negrąžintina parama (K.)		Viešųjų lėšų poreikis (L.1.)	
		suma	*GDV*	*suma*	*GDV*
Per projekto investicijų laikotarpį	1 - 1	912	869	0	0
Per projekto ataskaitinį laikotarpį (išskyrus projekto investicijų laikotarpį)	2 - 15	0	0	0	0

Finansinės analizės (FA) ir papildomi rodikliai	Rodiklio reikšmė	FA rodiklių lėšų srautai														
Finansinė grynoji dabartinė vertė investicijoms - FGDV(I)	-863	-1.243	39	39	39	39	39	39	39	-288	39	39	39	39	39	379
Finansinė vidinė grąžos norma investicijoms - FVGN(I)	-6,47%															
Investicijų (D.) GDV	1.395															
Investicijų likutinės vertės (E.) GDV	324															
Veiklos pajamų (F.) GDV	490															
Veiklos išlaidų (G.1.) GDV	123															
Veiklos išlaidų (G.3.) GDV	0															
Finansinis naudos ir išlaidų santykis - FNIS	0,41															
Finansinis gyvybingumas	Taip	0	61	122	183	244	305	366	427	93	154	215	276	337	398	459
Finansinė grynoji dabartinė vertė kapitalui - FGDV(K)	-33	-592	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	379
Finansinė vidinė grąžos norma kapitalui - FVGN(K)	4,31%															

Ekonominės analizės (EA) ir papildomi rodikliai	Rodiklio reikšmė	EA rodiklių lėšų srautai													
Ekonominė grynoji dabartinė vertė - EGDV	398	-1.243	130	130	158	158	213	213	213	-114	213	213	213	213	553
Ekonominė vidinė grąžos norma - EVGN	10,51%														
Investicijų (D.) konvertuota GDV	1.362														
Investicijų likutinės vertės (E.) konvertuota GDV	320														
Prekių pardavimo pajamų (F.1.) konvertuota GDV	0														
Paslaugų suteikimo pajamų (F.2.) konvertuota GDV	728														
Veiklos išlaidų (G.1.) konvertuota GDV	182														
Veiklos išlaidų (G.3.) konvertuota GDV	0														
Socialinės ekonominės naudos GDV	1.282														
Socialinės ekonominės žalos GDV	0														
Ekonominis naudos ir išlaidų santykis - ENIS	1,64														