



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

**Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų
dalyvavimo vystomojo bendradarbiavimo veikloje**

Veiklos vadovas

Versija MV05. 2018 m. balandžio 28 d.

Parengė:

Giedrė Balčytė

Dirk Blink

Joe Miller

Projektas „Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo politikos įgyvendinimo gerinimas bei Lietuvos viešojo valdymo institucijų ir jų darbuotojų gebėjimų stiprinimas“

TURINYS

Veiklos vadovo paskirtis	4
Vadovo struktūra	4
1 DALIS. VIENINGO VEIKLOS MECHANIZMO PRINCIPO SUKŪRIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	6
1.1 Loginis vienos įstaigos principo pagrindas	6
1.2 Pagrindinės platesnės veiklos charakteristikos	7
1.3 Koks turėtų būti įstaigos pavadinimas?	8
1.4 Bendra organizacinė koncepcija	8
1.5 Sutartas veiksmų planas: procesas, kuris tampa orientyru „privaloma padaryti“	8
1.6 Veiksmų planas	12
2 DALIS. ĮSTAIGOS GALIMYBĖS SUDARYTI SUTARTIS SU VP ŠALIMIS	18
3 DALIS. ES PROJEKTAI IR PROGRAMOS	19
I SKIRSNIS. VERSLO PLĖTOJIMAS: PAGRINDINIAI ŽINGSNIAI	19
1 žingsnis. Sekti projektų galimybes	19
2 žingsnis. Pranešimo apie konkursą dėl paslaugų sutarties paskelbimas	21
3 žingsnis. Kvietimas teikti konkursinius pasiūlymus	23
II SKIRSNIS. PROJEKTO ĮGYVENDINIMAS: PAGRINDINIAI ŽINGSNIAI	26
4 žingsnis. Sutarties skyrimas, pradžios etapas ir pradžios ataskaita	26
5 žingsnis. Projekto įgyvendinimas, planavimas ir ataskaitų teikimas	29
6 žingsnis. Komunikacija ir viešinimas	32
7 žingsnis. Stebėseną, vertinimas ir mokymasis	34
4 DALIS. DOTACIJOS, BS IR ĮGALIOJIMO SUSITARIMAI	36
5 DALIS: KITI VP: SUSITELKIANT TIK TIES SVARBIOMIS IR AKTUALIOMIS GALIMYBĖMIS	45
1. Europos Komisija (ES)	45
2. Danijos tarptautinio vystymosi agentūra (angl. DANIDA)	47
3. GIZ (Vokietijos vyriausybės tarptautinė plėtros agentūra)	45
4. SDC, Šveicarijos plėtros ir bendradarbiavimo agentūra	52
5. SECO, Šveicarijos plėtros ir bendradarbiavimo agentūros dalis (SDC)	53
6. Švedijos tarptautinio vystomojo bendradarbiavimo agentūra (angl. SIDA)	55
7. Jungtinių Tautų vystymosi programa (angl. UNDP)	58
8. Pasaulio bankas	61
9. Jungtinės Karalystės Tarptautinio vystymosi departamentas (angl. Department for International Development, (DFID))	63
10. USAID	66
6 DALIS: GALIMYBIŲ DIDINIMAS	69
Priedai	71
1 priedas – Projektų galimybių platforma	71
2 priedas – Reguliari paieška ir informacijos atnaujinimas	73
3 priedas – Vystomojo bendradarbiavimo projektų susitikimai	75
4 priedas – Išankstinės atrankos kontrolinis sąrašas	76
5 priedas – Kontrolinis sąrašas dėl tolesnių veiksmų	77
6 priedas – Tinkamumo kontrolinis sąrašas	79
7 priedas – Partnerių atranka ir duomenų bazė	81
8 priedas – Referencinio projekto pavyzdys	84
9 priedas – Konkursinio pasiūlymo formatas ir aiškinamosios pastabos	86
10 priedas – Gyvenimo aprašymo rengimas	91

VEIKLOS VADOVO PASKIRTIS

Šio Veiklos vadovo paskirtis – pateikti išsamias rekomendacijas, kokių veiksmų reikėtų imtis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, kad jos galėtų dalyvauti tarptautinės vystomojo bendradarbiavimo partnerių (VP) bendruomenės finansuojamoje vystomojo bendradarbiavimo veikloje.

Šiame vadove nėra aprašoma Dvynių programa, kuri sukurta specialiai valstybės institucijoms. CPVA ekspertai šiuo klausimu parengė Metodinį vadovą valstybių ir savivaldybių įstaigoms bei institucijoms, kuris paskutinį kartą atnaujintas 2017 m.

Vystomojo bendradarbiavimo partnerių spektras – labai platus

Yra labai daug įvairių VP, įskaitant Europos Komisiją, daugumos 28 (27) Europos Sąjungos (ES) valstybių narių ir keturių Europos laisvosios prekybos asociacijos (ELPA) šalių vystomojo bendradarbiavimo subjektus. Svarbus VB partneris yra Jungtinių Amerikos Valstijų tarptautinės plėtros agentūra (USAID), taip pat svarbų vaidmenį vaidina daugelis tarptautinių finansų įstaigų (TFJ), įskaitant Europos rekonstrukcijos ir plėtros banką (ERPB), Pasaulio banko grupės nares (PB, TPA ir TFK), bei daugybė regioninių plėtros bankų (AfDB, ADB ir IADB). Galiausiai (kas irgi svarbu), yra Jungtinių Tautų Vystymosi programa (JTVP) ir maždaug 20 specializuotų JT vystymosi agentūrų, kaip antai UNOPS ir „UN Women“.

Visi VP vykdo vystymosi programas ir perka paslaugas tiek iš komercinių techninės paramos (TP) teikėjų, tiek ir iš valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, kurios turi konsultavimo pajėgumų atitinkamose savo veiklos srityse, pavyzdžiui, maitinės veiklos, maisto saugumo, sveikatos priežiūros, politikos ar statistikos srityje.

Viešųjų pirkimų procedūros – labai įvairios

Procedūros, kurias įvairūs VP naudoja pirkdami TA, labai skiriasi pagal savo sudėtingumą, atitikimą reikalavimams ir skaidrumą. Galimybės sėkmingai užsitikrinti partnerystę irgi skiriasi ir labai priklauso nuo minėtų veiksmų. Skaidrumo prasme išsiskiria ES ir kai kurios ES valstybės narės bei ELPA šalys.

ES paslaugų sutartys dėl TP – didžiausių galimybių šaltinis

Dėl šios priežasties CPVA ir kitų Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų šansai dalyvauti ES finansuojamose vystomojo bendradarbiavimo programose yra santykinai dideli, jei palyginsime su jų perspektyvomis pagal JTVP, USAID ir Pasaulio banko programas. Šiame Vadove daugiausia dėmesio skiriama viešųjų pirkimų būdams, susijusiems su ES paslaugų sutartimis dėl TP.

Tačiau esama ir kitų galimybių

Nors ir ne taip išsamiai, tačiau vadove pateikiama informacija ir apie tai, kaip pasiekti: a) ES dotacijas, bendruosius susitarimus ir įgaliojimo susitarimus, b) įvairias iniciatyvas, kurias įgyvendina valstybės narės, kitus dvišalio bendradarbiavimo susitarimus ir įvairius tarptautinius vystymosi partnerius.

VADOVO STRUKTŪRA

Vadovą sudaro šešios pagrindinės dalys:

Pirmoji dalis. Vieningo veikimo mechanizmo principo sukūrimas ir įgyvendinimas. Čia pateikiamos rekomendacijos, kaip įsteigti ir stiprinti agentūrą, gebančią vadovauti reikšmingai konkursinių pasiūlymų teikimo bei projektų valdymo veiklai ir ją koordinuoti. Tokia įstaiga sujungtų į vieną vietą CPVA ir Lietuvos valstybių ir savivaldybių įstaigų bei institucijų vystomojo bendradarbiavimo stiprybes ir potencialą.

Antroji dalis. Tikimybė, kad įstaigą sutarties šalimi pasirinks dvišaliai ir daugiašaliai subjektai. Pateikiama analizė, kokie dvišaliai ir daugiašaliai vystomojo bendradarbiavimo subjektai būtų potencialūs Lietuvos subjektų partneriai.

Trečioji dalis. ES TP projektai ir programos. Pateikiamos išsamios rekomendacijos dėl nuoseklių veiksmų, kurie leistų nustatyti ES TA sutarčių galimybes, teikti kainos pasiūlymą ir įgyvendinti sutartis. Ši dalis padalinta į du skirsnius.

I skirsnyje nagrinėjami trys pagrindiniai verslo vystymo etapai, įskaitant i) projekto galimybių suradimą; ii) pasirengimą teikti konkursinius pasiūlymus; iii) techninių ir finansinių pasiūlymų, kurie kartu sudaro konkursinį pasiūlymą, sujungimą.

II skirsnyje aprašomi keturi pagrindiniai projektų įgyvendinimo laimėjus konkursą etapai, įskaitant a) sutarties sudarymą ir projekto pradžią; b) įgyvendinimą ir ataskaitų teikimą; c) komunikaciją ir viešinimą; d) stebėseną, vertinimą ir mokymąsi.

Kiekvienas nurodytas etapas yra detalai aprašytas, o prieduose pateikiami papildomi dokumentai ir praktiniai pavyzdžiai.

Ketvirtoji dalis. Dotacijos, bendrieji susitarimai (BS) ir susitarimai dėl deleguotojo bendradarbiavimo. Šioje dalyje aprašomi ES paramos teikimo būdai, suteikiantys vystomojo bendradarbiavimo sutarčių galimybes (neskaitant TP).

Penktoji dalis. Informacija apie kitus vystomojo bendradarbiavimo partnerius (VP), daugiausia dėmesio skiriant svarbioms galimybėms. Šioje dalyje pateikiama informacija apie įvairius vystomojo bendradarbiavimo partnerius, daugiausia dėmesio skiriant informacijai apie tai, kaip identifikuoti galimas sutartis ir teikti dėl jų konkursinius pasiūlymus.

Šeštoji dalis. Gebėjimų stiprinimas. Šioje dalyje išdėstyti būdai, kaip stiprinti CPVA bei valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, kurios aktyviai dalyvauja vystomojo bendradarbiavimo veikloje, gebėjimus ir pajėgumą.

Šis Veiklos vadovas yra kintantis dokumentas, kurį reikia reguliariai, ne rečiau kaip kartą per metus, peržiūrėti ir atnaujinti atsižvelgus į nuolat vykstančius procedūrų pasikeitimus ir geriausią tarptautinę praktiką.

1 DALIS. VIENINGO VEIKLOS MECHANIZMO PRINCIPO SUKŪRIMAS IR ĮGYVENDINIMAS

1.1 Loginis vienos įstaigos principo pagrindas

URM, CPVA bei valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, kurios dalyvauja vystomojo bendradarbiavimo veikloje, turi galimybę plėtoti savo veiklą ir teikti techninę paramą (TP) bei panaudoti kitokius būdus, kuriuos finansuoja įvairūs bendradarbiavimo partneriai, kaip antai Europos Komisija, GIZ, SIDA ir JT įstaigos.

Siekiant, kad CPVA bei valstybių ir savivaldybių institucijos galėtų rezultatyviai dalyvauti konkursuose dėl TP sutarčių, o taip pat pasinaudoti kitais vystomojo bendradarbiavimo būdais, kaip antai tiesioginiu administravimu, bendraisiais susitarimais ir dotacijomis, reikia labai daug kartų mėginti ir tam skirti daug laiko bei pastangų. Tai reiškia, kad reikia ieškoti ir sutarti dėl projektų, kurių bus imamasi, sukurti konsorciumus, nustatyti pagrindinius ekspertus, kurie dirbtų ilgą laiką, ir daug specialistų, kurie dirbtų trumpuoju laikotarpiu, parengti konkursinius pasiūlymus, įskaitant finansinius pasiūlymus, ir imtis projektų valdymo, kurių atveju dažnai būna gana sudėtingi reikalavimai.

Todėl prireiktų įveikti dideles dabartines plėtros kliūtis, įskaitant susijusias su žmogiškaisiais ištekliais, nevienodais institucinės pagalbos, kuri teikiama valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, lygiais, gebėjimais ieškoti konkursų ir pateikti aukštos kokybės konkursinius pasiūlymus bei su pajėgumu įgyvendinti projektus taip, kad visuomet būtų užtikrinti aukščiausi techniniai bei finansiniai standartai.

Konkurencija teikiant siūlymus dėl TP paslaugų sutarčių yra labai didelė, todėl įstaiga turės įveikti privataus sektoriaus tarptautines bendroves, turinčias ilgalaikę patirtį ir laimėtų konkursų istoriją. TP projektų valdymas reikalauja didelių pastangų, nes yra susijęs su finansinėmis rizikomis, kurios atsiranda tuomet, kai netinkamai laikomasi procedūrų. Nesant kažko panašaus į vienos įstaigos principą, rizikos, kaip antai skirtingas valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų požiūris į konkursinių pasiūlymų teikimą, valdymą, finansinius pasiūlymus ir mokėjimus (vidinius bei išorinius), gali pakenkti reputacijai ir padaryti finansinę žalą.

Taip pat svarbu užtikrinti aukšto lygio koordinavimą. Mūsų siūlomomis atveju reikėtų, kad URM, CPVA bei valstybės ir savivaldybių institucijos veiktų taip, tarytum būtų viena įstaiga. Tai mes ir vadiname vienos įstaigos principu. Be abejo, tikrovėje tai bus ne viena įstaiga, o organizacinė struktūra, kurią koordinuos CPVA ir kuri apims visas susijusias valstybės ir savivaldybių institucijas bei įstaigas. Viduje ji veiktų taip, tarytum būtų viena įstaiga, o išoriniame pasaulyje į ją būtų galima žiūrėti kaip į vieną sąsają siūlomoms veikloms.

Nors numatoma, kad tokia agentūra veiktų CPVA viduje, tai nebūtų CPVA, kuri yra atsakinga už daugybę įvairių veiklų. Tai būtų ta CPVA dalis, kuri užsiima vystomojo bendradarbiavimo partnerių projektų, įskaitant dotacijas, deleguotąjį bendradarbiavimą, BS ir (daugiausia) techninės paramos sutartis. Ir tai būtų ta CPVA dalis, kuri per susitarimus su įvairiomis valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis palaikytų tokį ryšį, kuris leistų imtis koordinuotų veiksmų tam, kad būtų galima laimėti ir administruoti projektus. Tai ir yra vienos įstaigos principas.

Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad Lietuvos Respublikos vystomojo bendradarbiavimo ir humanitarinės pagalbos įstatymas bei įstatymą įgyvendinantys teisės aktai nustato kriterijus bei išdėsto valstybės bei savivaldybių institucijoms ir įstaigoms skirtas procedūras, kurios reglamentuoja jų sprendimo dalyvauti vystomojo bendradarbiavimo veikloje priėmimą, įskaitant sprendimą pateikti paraišką savarankiškai arba kartu su reikiama kompetencija turinčiu fiziniu ar juridiniu asmeniu dalyvauti vystomojo bendradarbiavimo projekte.

Mūsų manymu, toks vienos įstaigos principas šioje labai specifinėje rinkoje efektyviai veiks tik tuomet, jei bus nustatyta tokios įstaigos strategija, strateginiai tikslai ir sudarytas veiksmų planas, kuris būtų nuoseklus ir suderintas su bendrąja CPVA strategija, tačiau tuo pačiu metu jo pagrindinė kryptis būtų techninės paramos bei kitų vystomojo bendradarbiavimo būdų plėtojimas. Strategiją ir veiksmų planą sudarytų bei dėl jo sutartų CPVA bei valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, o URM būtų atsakinga už politikos formavimą ir jos įgyvendinimo koordinavimą. .

Toliau šioje Veiklos vadovo dalyje pateikiamos idėjos dėl strategijos, strateginių tikslų ir veiksmų plano.

1.2 Pagrindinės platesnės veiklos charakteristikos

Pagrindiniai ypatumai būtų tokie:

- **Vienos įstaigos principas.** Platesnio masto veiklai reikia aiškios strategijos ir aiškaus veikimo mechanizmo, suvienodintų sistemų ir procedūrų bei visų valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų veiksmų koordinavimo. Nors CPVA ir valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos yra pasiskirstę po įvairias ministerijas ir įstaigas, toks principas leidžia manyti, kad jie galėtų veikti kaip vienas konsorciumas. Laikoma, kad tai būtų praktiškiausias, veiksmingiausias ir efektyviausias būdas judėti pirmyn.
- **Vadovavimas ir koordinavimas.** Faktiškai įstaigai vadovautų URM, CPVA atliktų administratoriaus funkcijas, o valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos prie projektų galėtų iš esmės prisidėti savo specialistų pagalba. Struktūra šiek tiek panaši į privačią bendrovę, kuri valdoma centralizuotai ir turi specialistų padalinius.
- **Laimi visi, o dalyvauja irgi visi.** Vienos įstaigos koncepcija – tai būdas, kurį taikant, laimi visi: URM turi puikias galimybes pademonstruoti koordinavimo, o CPVA – administravimo gebėjimus; valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos ir toliau pačios sprendžia, ar imtis projektų savo techninės kompetencijos srityje, ir turi galimybę sutelkti dėmesį į techninį projekto įgyvendinimą.
- **Kokybė užtikrinama per visą projekto ciklą.** Esamą kokybės potencialą sustiprins geresnis projektų galimybių paieškos, konkursinių pasiūlymų teikimo, kvalifikuotų Lietuvos ir tarptautinių ekspertų suradimo mechanizmas ir projektų valdymo įgūdžių, priemonių bei sistemų tobulinimo procesų valdymas.
- **Strateginės partnerystės.** Siekiant vadovauti didesniai skaičiui teikiamų konkursinių pasiūlymų, o ne veikti tik subrangovo teisėmis, pasiūlymus galima sudaryti valstybės ir savivaldybių įstaigų bei institucijų vardu. Tinkami, gerai pasirinkti partneriai matytų partnerystės su stipria įstaiga prasmę.
- **Bendras įstaigos plėtojimo veiksmų planas.** Labai svarbu, kad vienos įstaigos principas būtų pagrįstas bendra ir drauge sutarta vizija, strateginiais tikslais ir organizacijos koncepcija, kuri grindžiama praktiniais susitarimais dėl darbo sąlygų. Visų šių dokumentų rengimo metodika trumpai apibūdinama toliau.

Susitarimuose dėl veiklos sąlygų turėtų būti nuostatos, reglamentuojančios situacijas, kai su CPVA bendradarbiauja tik viena valstybės ir savivaldybių institucija, arba kai CPVA yra vienintelis Lietuvos subjektas, pateikęs pasiūlymą. Taip pat turėtų būti numatytos galimybės įtraukti išorinius šaltinius tais atvejais, jei Lietuvos įstaiga tuo momentu neturėtų pajėgumų atsiliepti į kvietimą. Be jokios abejonės, įstaigoms reikės aptarti tokius klausimus, juos išnagrinėti ir dėl jų susitarti. Tačiau turėtų vyrauti pagrindinis vieno veiklos mechanizmo principas.

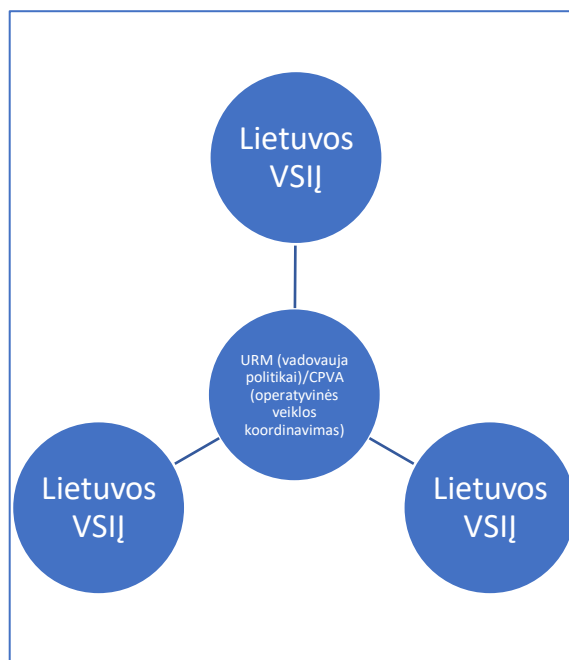
1.3 Koks turėtų būti šio mechanizmo (įstaigos) pavadinimas?

Ar įstaiga turėtų būti vadinama CPVA, ar siūlomą įtraukimu grindžiamą požiūrį labiau atitiktų kitoks pavadinimas? Šis klausimas bus apsvarstytas vėliau, aptariant strategijos kūrimo procese numatytą prekės ženklą formavimą.

1.4 Bendra organizacinė koncepcija

Toliau pateiktoje diagramoje matyti siūloma bazinė vieningo veiklos mechanizmo struktūra. Pagrindiniai šios struktūros veiklos principai būtų tokie:

- visais politikos klausimais įstaigai vadovautų URM;
- operatyvinę veiklą ir administravimą vykdytų CPVA;
- reikėtų susitarti dėl CPVA ir Lietuvos plėtros institucijų darbinių ryšių;
- URM būtų atsakinga už sutarties projekto parengimą ir turėtų imtis veiksmų, kad jį patvirtintų įvairių valdžios institucijų vadovybė;
- turėtų būti susitarta dėl bendrų darbo apmokėjimo ir išlaidų atlyginimo vykstant į komandiruotes už Lietuvos ribų sistemų taip, kad darbo apmokėjimas ir išlaidų atlyginimas veiktų kaip paskatinimas. Šiuo metu valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų pareigūnai, kurie dirba projekto ekspertais, yra mobilizuojami įvairiai, pavyzdžiui, kai kurie dirba atostogų metu; be to, jiems mokama skirtingai. Esant vieningesnei ir didesnei bendradarbiavimo iniciatyvai tokie būdai yra nepriimtini.



Pagrindinės idėjos, kuriomis grindžiamas toks susitarimas: didesniu organizuotumu ir bendru darbu grindžiamas požiūris yra naudingas visiems, kiekvienas gali dirbti pilnu pajėgumu, dėl visų pagrindinių veiklos būdų ir priemonių yra sutarta bendrai.

1.5 Sutartas veiksmų planas: procesas, kuris tampa orientyru „privaloma padaryti“

Įstaiga gali veikti sėkmingai tada, jei buvo kuriama išnagrinėjant visas svarbiausias jos sudedamąsias dalis ir įtraukiant tuos žmones, kurie įgyvendinant jos idėją yra patys svarbiausi. Tinkamai atlikus darbą, rezultatas gali būti įkvepiantis.

Reikia skirti pakankamai laiko parengti įstaigos plėtros veiksmų planą, užtikrinant, kad ji žengtų į priekį teisingu, visų pusių sutartu keliu. Tokiam procesui reikia laiko. Deja, pernelyg dažnai kasdienė rutina ima viršų ir procesas nebūna užbaigiamas iki galo. Reikia siekti bet kokia kaina to išvengti, nes aiškios strategijos poveikis gali būti didžiulis, o jei poveikis ir nebus didelis, tai ji bent jau padės paspartinti pažangą ir padaryti taip, kad ji būtų veiksmingesnė, nei gebėtumėte padaryti jos nesant.

Numačius ir glaustai popieriuje išdėsčius veiksmų planą, jis turėtų tapti kasdieniu orientyru stebint, kaip sekasi žengti tikslų įgyvendinimo link.

Vieningo veiklos mechanizmo (įstaigos) kūrimo veiksmų planas ir jo elementai

Paprastai kūrimo ir plėtros veiksmų planas apima maždaug trejų metų laikotarpį, per kurį rengiamos kasmetinės apžvalgos ir kasmet parengiamas detalus veiksmų planas. Siūloma, kad pagrindinės

veiksmų plano, kuris turėtų būti parengtas kuriant konkrečią įstaigą (mes jau minėjome, kad platesnio vystomojo bendradarbiavimo iniciatyvai reikia savos strategijos, strateginių tikslų ir veiksmų plano bendroje CPVA struktūroje), dalys būtų tokios:

- **Vizija.** Aiškiai suformuluotas siekis, ką ir kur norima pasiekti ateityje.
- **Misija,** arba ko neabejotinai reikia norint pasiekti viziją.
- **Vertybės.** Pagrindinės vertybės, kurios įkvepia viskam, kas daroma.
- **Strateginiai vertinimai.** Pagrindinės išorinės (orientuotos į rinką) galimybės ir grėsmės; pagrindinės strateginės stiprybės ir silpnosios vietos.
- **Strateginiai tikslai.** Atsižvelgiant į vertinimus, svarbu apibrėžti keturis ar penkis didelius tikslus, kuriuos reikia įvykdyti siekiant įgyvendinti savo viziją.
- **Valdymas ir organizacija.** Vienos įstaigos principo ir visų susijusių valdymo struktūrų sukūrimas.
- **Verslo plėtojimas.** Sukurti tokius verslo plėtojimo procesus, kurie būtų pagrindas augti.
- **Projekto įgyvendinimas.** Pasiiekti, kad poveikis fiziniams asmenims, institucijoms ir bendruomenėms būtų ilgalaikis.
- **Žmogiškieji ištekliai.** Susitarti dėl žmogiškųjų išteklių, kuriuos reikėtų ugdyti, jų funkcijų ir atsakomybės sričių.
- **Finansų valdymas.** Nustatyti, kokių finansų sistemų ir priemonių reikia didesnam ir sudėtingesnam projektų portfeliui.
- **Prekės ženklo formavimas, arba** prekės ženklo vertės sukūrimas per strategijas, įvaizdį ir tinkamą komunikaciją.
- **Politika ir priemonės.** Politika, gairės ir priemonės, kurios padeda teikiant pasiūlymą ir įgyvendinant projektą tais atvejais, kai taikoma tinkamos kokybės ir gerai funkcionuojančio vieningo veiklos mechanizmo koncepcija.
- **Stebėseną,** kuri leidžia įvertinti ir skatinti pažangą.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kiekviena veiksmų plano dalis paprastai kuriama bendro darbo sesijoje. Šiuo atveju mes siūlome galimą viziją, misiją ir t. t., tačiau svarbu, kad kiekviena strategijos dalis būtų peržiūrima ir suformuluojama iš naujo, atsižvelgiant į savo nuomones bei idėjas.

Toliau lentelėje atskirai aptariamas kiekvienas veiksmų plano aspektas.

Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i>	Pastabos ir pasiūlymai	
1. Bendroji vizija: kuo siekiate tapti.	<i>Ką plėtros įstaiga turėtų pasiekti arba kuo turėtų tapti per trejus ar penkerius metus.</i>	
Pavyzdžiui: Vieningas veiklos mechanizmas – svarbus Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo politikos įgyvendinimo komponentas. Ji pripažįstama kaip organizacija, pasižyminti išskirtiniu požiūriu į paramą vystymuisi, yra žinoma dėl savo techninės kompetencijos, gerbiama už nuolat pasiekiamą projektų poveikį ir apibūdinama kaip organizacija, pajėgi taikyti Lietuvos žinias ir patirtį pokyčių valdymo ir inovacijų procesuose,	Svarbu, kad vizija iš tikrųjų atspindėtų tą padėtį, kurioje norite būti po kelerių metų. Tai nėra svajonė, taigi, ji turėtų būti pasiekiamą, net jei ir ambicinga. Vizija turėtų aprėpti kelias (pavyzdžiui, keturias) ypatybes, kurios apibūdintų, kaip atrodytų įstaiga po kelerių metų.	

Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i>	Pastabos ir pasiūlymai	
kuriais siekiama užtikrinti gerą valdymą.		
2. Misija: ką reikia daryti, kad pasiektumėte viziją.	<i>Ką jums reikia daryti dabar (pagrindiniai dalykai, kuriuos privaloma padaryti), kad pasiektumėte viziją.</i>	
Pavyzdžiui: Skatinti techninę ir valdymo kompetenciją įgyvendinant vieningos veiklos mechanizmą, kuris apima valstybės ir savivaldybių institucijas bei įstaigas; nustatyti sėkmingos verslo plėtros būdus ir priemones, kurios leistų nuosekliai auginti įstaigą; sukurti tokius būdus ir priemones, kurios būtų nuosekliai taikomos tam, kad būtų pasiekti projekto rezultatai ir poveikis; stiprinti Lietuvos reputaciją ir įvaizdį užsienyje.	Tai – keturi ar penki dalykai, kuriuos privalote padaryti tam, kad pasiektumėte savo viziją. Pavyzdyje nurodyti keturi, kurie yra absoliučiai gyvybiškai svarbūs.	
3. Vertybės: tai vertybės, kuriomis turėtų remtis visi jūsų veiksmai.	<i>Kokiomis vertybėmis remiasi visi jūsų veiksmai ir kokias vertybes reikia įskiepyti savo kolegų elgesyje?</i>	
Pavyzdžiui: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientuota į rezultatus ir į poveikį, t. y. ne tik į veiksmus, bet ir į realius rezultatus bei poveikius. ▪ Aukščiausia techninė ir valdymo kompetencija – aukščiausia techninė ir valdymo kompetencija leidžia užtikrinti poveikį. ▪ Iš Lietuvos gaunamos tik geriausios žinios ir inovacijos atspindi, kad nuosekliai taikomos geriausios praktikos. ▪ Pagarba ir sąžiningumas su visomis suinteresuotosiomis pusėmis reiškia pagarbą kitiems ir sąžiningumą mechanizmo viduje ir už jo ribų. ▪ Atvirumas ir dalijimasis reiškia kelią į pasitikėjimą ir įsitraukimą mechanizmo viduje ir už jo ribų. ▪ Darnus vystymasis reiškia, kad kuriami ilgalaikiai sprendimai ir mechanizmo viduje, ir už jo ribų. 	Vertybės nėra vien tik pareiškiamai – jos atsispindės sutartyse, mokymuose, politikoje, verslo plėtros ir įgyvendinimo procesuose bei valdyme ir vadovavime. Jos motyvuos ir bus pokyčių pačiame mechanizme ir už jo ribų orientyras. Vertybės atspindi tai, kas esate jūs patys, arba tai, kuo norite sekti.	
4. Strateginiai vertinimai – tai būtini vidaus ir išorės aplinkos vertinimai.	<i>Kokios yra svarbiausios rinkos galimybės ir grėsmės? Kokios yra svarbiausios jūsų vidinės stiprybės ir silpnosios vietos?</i>	
Atliekant išorės aplinkos vertinimą, galbūt reiktų apsvarstyti tokius dalykus:	Rinkos vertinimas iš esmės atspindi požiūrį, kad yra daug galimybių,	

Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i>	Pastabos ir pasiūlymai	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politinis įsipareigojimas vystymuisi Europoje ypač ES ir ES dvišalių donorų. ▪ Apskritai, ar daug ir ar įvairios projektų perspektyvos tarptautinei plėtros agentūrai. ▪ LT plėtros įstaigos susidurs su aršia konkurencija ES TP sutarčių galimybių srityje – konkurentais bus didelės gerai žinomos privačios įmonės. ▪ Be ES, vystomojo bendradarbiavimo partneriai suteikia mažiau įgyvendinamų galimybių, tačiau jų vis tiek yra. ▪ Visoje Europoje daugybė su vyriausybėmis susijusių įstaigų teikia įgaliotojo valdymo paslaugas, taigi, yra masto didinimo galimybės. <p>Vidinės aplinkos vertinimai galėtų būti tokie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dabartiniai vystomojo bendradarbiavimo susitarimai, kuriuose dalyvauja CPVA ir atitinkamos valstybės ir savivaldybių įstaigos bei institucijos, nenumato pakankamai stiprios organizacinės sistemos, kuri tikėtų vystomojo bendradarbiavimo veiklai plėtoti. ▪ Vidiniai gebėjimai verslo plėtros ir įgyvendinimo srityje, kurie leistų reaguoti į rinką, dar nesuformuoti, ▪ Trūksta praktinio patyrimo rengti konkursinius dokumentus TP. ▪ Reikia aukštos ir nuoseklios kokybės įgyvendinimo srityje. ▪ Nepakanka vyriausybinių ekspertų, kurie turėtų techninių žinių ir norėtų dirbti ilgalaikiais ekspertais ir nuolatinėse trumpalaikėse misijose. ▪ Nėra gerai apibrėžtos paslaugos. ▪ Nepakankamas buvimas daugelyje potencialių šalių. 	<p>ypač ES TP ir potencialių deleguotojo bendradarbiavimo būdų.</p> <p>Vidinės stiprybės, susijusios su Dvynių projekto įgyvendinimu: nors įspūdinga, tačiau ši patirtis kitokia nei TP, kurios srityje yra arši konkurencija.</p> <p>Įgaliotojo bendradarbiavimo būdas reiškia tolesnes galimybes, tačiau kitaip nei kiti (dauguma) įgaliotųjų vadovų, Lietuva neturi didelio dvišalio finansavimo, kuris buvo tramplinu GIZ ir kitiems.</p> <p>Galimybių paieškas varžo tai, kad buvimas daugelyje pagrindinių šalių yra nedidelis – kitaip nei daugelio didžiųjų konkurentų.</p> <p>Kruopščiai atlikti vertinimai (kaip šiuo atveju) yra pagrindas apibrėžti veiksmus, kuriuos reikia įgyvendinti tam, kad ištaisytumėte savo silpnąsias vietas ir galėtumėte nusitaikyti į lengviausiai įgyvendinamus projektus bei projektų partnerius.</p>	
<p>5. Strateginiai tikslai (ST) – tai keli didžiausi dalykai, kuriuos turėtumėte pasiekti.</p>	<p>Strateginiai tikslai, kurie nustatyti remiantis strateginiais vertinimais, yra 4 arba 5 dalykai, kuriuos jums reikia padaryti tam, kad pasiektumėte viziją ir misiją. Šie tikslai bus orientyrai nustatant detalesnius veiksmus.</p>	
<p>Pavyzdžiui: ST Nr. 1. Sukurti ir išlaikyti vieningo veikimo mechanizmo principą, t. y.</p>	<p>Šie tikslai yra tokie, kurie reikalauja imtis konkrečių veiksmų, nustatomų ateinantiems metams. Vėliau, apžvelgus rezultatus ir</p>	

Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i>	Pastabos ir pasiūlymai	
<p>sukurti ir įgyvendinti koncepciją, kuri leistų CPVA ir LT valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms veikti kaip vienai įstaigai ir tiek, kiek tai įmanoma, vadovaujant CPVA.</p> <p>ST Nr. 2. Skatinti aukščiausią techninių įgūdžių kompetencijos lygį ir darbuotojų efektyvumą: nuolat ieškoti gabių darbuotojų ir atnaujinti esamų darbuotojų bei ekspertų žinias ir įgūdžius.</p> <p>ST Nr. 3 Pasiiekti reikšmingą apyvartos ir pelno augimą: nuosekliai gerinant apyvartos ir pelno rezultatus, sudaryti investicijų į įstaigos ir į bendruomenių, kuriose ji veikia, tobulinimą.</p> <p>ST Nr. 4. Sukurti ir įgyvendinti sistemas bei priemones, kurios padėtų plėtoti verslą ir įgyvendinti projektus. Tokios sistemos ir priemonės turi būti internete ir turi būti pasiekiamos visiems paskirtiesiems darbuotojams ir techniniams ekspertams.</p> <p>ST Nr. 5. Kurti Lietuvos indėlio į vystomojo bendradarbiavimo veiklą įvaizdį, pasitelkiant prekės ženklo propagavimo strategijas, vaizdus ir pranešimus, ypač akcentuojančius poveikį, rezultatus ir Lietuvos žinių bei patirties gero valdymo bei inovacijų srityje taikymą.</p>	<p>padėtį, tikslai atnaujinami kitiems metams.</p> <p>Kad visa tai būtų įgyvendinta, vadovauti turėtų URM, o CPVA atliktų administratoriaus funkcijas.</p> <p>. Tačiau būtent valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos yra atsakingos už tai, kad būtų pasiekti su jų įstaigomis siejami ST, ypač jų techninio ir finansų valdymo procesuose.</p>	

1.6 Veiksmų planas

Priėmus ir patobulinus bendruosius plano elementus, kurie aptarti 1.1 – 1.5 punktuose, reikėtų parengti veiksmų planą, kuris leistų įgyvendinti strateginius tikslus. Toliau pateikiamas veiksmų planas yra tik kaip pavyzdys, iš kurio matyti, kokia yra plano struktūra ir kokios gali būti veiksmų plano idėjos. Labai svarbu, kad toks planas būtų peržiūrėtas, pritaikytas pagal poreikius ir toliau tobulinamas.

Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i>	Pastabos ir pasiūlymai
<p>6. Valdymas ir organizacija: itin svarbūs valdymo pokyčiai</p> <p>Pavyzdžiui:</p> <p>Organizacija, valdymas ir lyderystė: ne kiekvienas asmuo yra vadovas, tačiau lyderiu gali būti kiekvienas.</p> <p>Jums reikės apsvarstyti, kaip galima būtų struktūriškai apibrėžti vienos įstaigos koncepciją ir kokias pasekmes tokia koncepcija turi valstybės ir savivaldybių</p>	<p><i>Koks valdymas yra dabar ir kokio jūs norėtumėte tam, kad galėtumėte užtikrinti augimą ir pasiekti strateginius tikslus?</i></p> <p>Svarbu, kad valdymas užtikrintų motyvaciją, lyderystę ir padrasintų imtis pokyčių programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pats savaime demonstruodamas atvirumą pokyčiams randant geriausius sprendimus, kurie užtikrintų agentūros sėkmę ateityje; ▪ užtikrindamas efektyvią visų vienos įstaigos koncepcijos šalių komunikaciją; ▪ pritraukdamas daugiau gabių žmonių;

<p>Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i></p>	<p>Pastabos ir pasiūlymai</p>
<p>institucijų bei įstaigų ir CPVA ryšiams bei visų pagrindinių funkcijų, pavyzdžiui, verslo plėtros, projektų įgyvendinimo, prekės ženklo propagavimo, pagalbinių sistemų, apsirūpinimo darbuotojais ir kt., valdymui.</p> <p>Keletą idėjų apie pagrindinių sričių struktūrą ir valdymą pateikiame ir šioje, ir 3-oje Metodikos dalyje.</p> <p>Dešinėje pateikta diagrama yra siūlomos struktūros modelis, kuris užtikrina, kad į įstaigos kūrimą būtų įtraukti visi subjektai. Struktūra yra kitokia nei kitos su Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo programa susijusios struktūros.</p> <p>Koordinavimo grupė renkasi du kartus per metus (prireikus ir dažniau). Ji turi sutarti dėl plėtros strategijos, stebėti pažangą, siūlyti galimus patobulinimus.</p> <p>Į koordinavimo grupės sudėtį įeina, tarkim, penki valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų atstovai, dėl kurių atstovavimo sutariama kasmet, ir dar du CPVA nariai. Pirmininkauja URM.</p> <p>Forumas, kurį sudaro visų valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, URM ir CPVA atstovai, renkasi du kartus per metus, galimai – prieš koordinavimo grupės susitikimus. Susitikimų tikslas – gauti stebėsenos ataskaitas, pateikti atsiliepimus ir pasiūlyti tobulinimo priemones.</p> <p>Įstaigos direktorius ir nuolatinis personalas – tai tie patys asmenys, kurie šiuo metu dirba CPVA. Faktiškai įstaiga yra CPVA kartu su valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ užtikrindamas finansinį augimą; ▪ užtikrindamas pažangos stebėseną ir įgytos patirties pritaikymą; ir ▪ kurdamas LT įstaigos prekės ženklą viduje ir išorėje kartu su ekspertais, vystomojo bendradarbiavimo partneriais ir bendruomenėmis, kurioms tarnauja. <div style="text-align: center;"> </div> <p>Siūlomi veiksmai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Parengti siūloma struktūrą, kuri leistų įtraukti visas šalis, ir įtvirtinti tokiame bendradarbiavimo susitarime, kuriam nereikėtų naujų teisinių ar reguliavimo srities priemonių. 2) Aptarti struktūrą ir dėl jos sutarti, nustatyti galutinį variantą ir skubiai sušaukti pirmą susirinkimą, nes būtent tokio proceso metu suformuojami įstaigos pamatai.
<p>7. Verslo plėtra (VP) – augimo pagrindas</p>	<p>Parengti aiškią verslo plėtros strategiją – kaip vykdome verslo plėtrą dabar arba kaip ją vykdysime ateityje.</p>
<p>Pavyzdys.</p> <p>Metodikos 3-oje dalyje apibūdinamas verslo plėtojimo procesas, kurį reikia naudoti visoms projektų galimybėms. Procesas apima tokius etapus:</p>	<p>Siūlomi veiksmai (išsamesnė informacija pateikta šios Metodikos 3-oje dalyje (1, 2 ir 3 žingsniai)).</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Sukurti bendrą verslo plėtros procesą, kuris būtų kaip gairės visoms projektų galimybėms. 4) Parengti projekto galimybių platformą (PGP). 5) Surinkti informaciją apie donorus ir įtraukti į PGP. 6) Pradėti rengti pasitarimus dėl VB projektų (PVBP), į kuriuos kviečiami CPVA ir valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, kurios nuspręstų, ar pasinaudoti projektų galimybėmis, ir kokie būtų tolesni veiksmai. 7) Nustatyti tam tikrą skaičių strateginių partnerių, kurie sudarytų galimybes įstaigai vadovauti projektams bei jungtis prie konsorciūmų,

<p>Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i></p>	<p>Pastabos ir pasiūlymai</p>
<p>Plius vidinės sistemos ir priemonės, padedančios palaikyti kiekvieną proceso etapą</p>	<p>8) Užtikrinti atitikimą reikalavimams; sukurti charakteristikas, parengti finansinės ataskaitas (pvz., apie apyvartą), parengti darbuotojų skaičiaus planą.</p> <p>9) Tobulinti pasiūlymų, ypač dėl ES TP projektų, rengimo metodus ir įgūdžius. Žr. 9 priedą.</p> <p>10) Sukurti jau esamų ekspertų iš Lietuvos viešojo valdymo institucijų ir kitų sektorių bazę, įtraukti ne Lietuvoje esančius tarptautinius ekspertus, kurie turi reikalingus įgūdžius ir vadovaujasi tokiais pat vertybėmis.</p> <p>11) Užtikrinti, kad esate susipažinę su administraciniais ir finansinių duomenų reikalavimais, taikomais EOI ir konkursams.</p>
<p>8. Projekto įgyvendinimas: užtikrinti ilgalaikį poveikį žmonėms, institucijoms ir bendruomenėms</p>	<p>Kokiu būdu jūs pradėsite ir įgyvendinsite pavidimus?</p>
<p>Svarbiausi veiksniai, norint pasiekti rezultatų ir užtikrinti ilgalaikį poveikį:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sukurti tinkamą komandą, kurioje būtų geras komandos vadovas ir kiti ekspertai. Tai – didžiausias iššūkis daugumai tarptautinių vystomojo bendradarbiavimo subjektų. ▪ Iškilus poreikiui, nedelsiant atlikti reikiamus komandos pakeitimus. ▪ Užtikrinti sklandžią ir gerai suplanuotą projekto pradžią. Efektyvi projekto pradžia nulemia jo galutinę sėkmę. ▪ Turėti tvirtus planavimo ir priežiūros procesus, kurie turi būti nustatyti visam projektui ir kurie apimtų visus komandos narius bei suinteresuotąsias šalis. ▪ Įdiegti tvirtas valdymo procedūras (administracines, finansų ir pagal kliento nustatytas taisykles). ▪ Sudaryti sąlygas komandos vadovui kaip galima labiau sutelkti dėmesį į techninį įgyvendinimą. Siekiant užtikrinti efektyvų procedūrų ir finansų valdymą, prireiks išteklių. ▪ Pirmenybę skirti autentiškai Lietuvos patirčiai ir praktiniam patyrimui, o ne užsienio ekspertizei, t. y. skiriant užsienio ekspertus į pagrindines pareigas. 	<p>Siūlomi veiksmai (išsamesnė informacija pateikta šios Metodikos 3-oje dalyje (4, 5, 6 ir 7 etapai)).</p> <p>12) Sukurti projekto pradžios koncepciją, kuri apimtų komandas, komunikaciją, grafiką, finansinius ir administracinius reikalavimus, pagrindinius susirinkimus ir struktūras, kurios būtų sutartos su klientais ir pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis (išsamiau išdėstyta Metodikos 3 dalyje 4-ojo žingsnio aprašyme).</p> <p>13) Parengti projekto įgyvendinimo metodiką, apimančią planavimą, stebėseną, komunikaciją, tęstinumo strategiją ir administracinį bei finansų valdymą bei ataskaitų teikimą (išsamiau išdėstyta Metodikos 3-oje dalyje 5 žingsnio aprašyme).</p> <p>14) Parengti ir įgyvendinti komunikacijos ir viešinimo strategiją, kuri iš pradžių padėtų išlaikyti kryptį rezultatų link, pagal kurią būtų viešinami rezultatai ir galiausiai – didinti informacinę sklaidą ir atitinkamai rezultatų matomumą (išsamiau išdėstyta Metodikos 3-oje dalyje 6-ojo žingsnio aprašyme).</p> <p>15) Parengti stebėsenos, vertinimo ir mokymosi strategiją (MEAL), kuri užtikrina nuolatinį grįžtamąjį ryšį, mokymąsi ir pritaikymą (išsamiau išdėstyta Metodikos 3 dalyje 7 žingsnio aprašyme).</p>
<p>9. Žmogiškieji ištekliai: reikalingi žmonės ir politika.</p>	<p>Ar tam, kad galėtumėte pasiekti savo tikslus, jūs turite personalo (vadovų, techninių ir pagalbinių darbuotojų)? Jei ne, kur juos rasite?</p>
<p>Šiuo plėtros proceso etapu mes identifikuojami tik kelis ŽI srities klausimus, kuriuos reikia pirmiausia apsvarstyti:</p>	<p>Siūlomi veiksmai:</p> <p>16) Peržiūrėti personalo poreikį, atsižvelgus į visas siūlomas veiklas.</p>

Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i>	Pastabos ir pasiūlymai
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ar CPVA turi pakankamai darbuotojų, kurie būtų patyrę sudėtingų TP projektų verslo plėtros, finansų valdymo ir projektų valdymo srityje? ▪ Ar yra įvesta personalo politika, kuri būtų tinkama platesnio masto vystomojo bendradarbiavimo veiklai vykdyti? ▪ Ar visiems dalyvaujantiems ekspertams (vidiniams ir pasitelktiems iš kitur) yra įvestos darbo apmokėjimo politika ir tvarkos? <p>Žmogiškųjų išteklių politiką ir praktikas reikės peržiūrėti kasmet, atsižvelgus į galimai platesnio masto veiklą.</p>	<p>17) Apsvarstyti galimybę priimti į darbą asmenį, kuris turėtų itin didelės patirties verslo plėtros proceso srityje ir būtų dirbęs pripažintoje tarptautinėje konsultavimo įmonėje.</p> <p>18) Apsvarstyti galimybę paskirti ekspertus (pradžioje – trumpam laikotarpiui), kurie gerai žino kitus, o ne tik ES vystomojo bendradarbiavimo partnerius, pvz., GIZ, kad būtų galima veiksmingai dalyvauti konkursuose dėl jų projektų.</p> <p>19) Peržiūrėti visas personalo politikas ir jų tinkamumą didesnio masto veiklai ir, jei reikia, jas patobulinti.</p> <p>20) Peržiūrėti dabartines visų vyriausybinių įstaigų ekspertų darbo apmokėjimo praktikas ir apsvarstyti galimybę sukurti politikas ir skatinimo praktikas, kurios būtų nuosekliai taikomos</p>
<p>10. Finansų valdymas – itin svarbus efektyviai veikiančiai įstaigai.</p>	<p>Finansų sistemos, priemonės ir valdymo procedūros, kurių reikia didesniai ir sudėtingesniai projektų portfeliui.</p>
<p>Su prašymu peržiūrėti CPVA ir dalyvaujančių valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų finansų valdymą į ekspertus dar nebuvo kreiptasi, tačiau pateikiame keletą aiškiai matomų klausimų, kuriuos vertėtų apsvarstyti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yra ne mažiau kaip du su finansų valdymu susiję plataus masto lygiai: projektų finansų valdymas ir įstaigos, kaip visumos, finansų valdymas. Ar dalyvaujančios institucijos vadovaujasi tais pačiais finansų valdymo principais ir praktikomis? Kokiu mastu jas būtų galima suvienodinti tarptautinei vystomojo bendradarbiavimo praktikai? ▪ Ar CPVA reikėtų prisiimti atsakomybę už visą finansų valdymą? Iš principo tai atrodo kaip geriausias variantas. ▪ Kokios politikos įvestos tam, kad būtų pasiekti apyvartos ir pelningumo rodikliai? Vyriausybinei organizacijai pelningumas gali ir nebūti svarbiausias klausimas, tačiau siekis užsitikrinti sektoriaus lygio pelningumą sustiprintų finansinę drausmę, o bet koks perteklius galėtų būti vėl investuojamas į vystymą. ▪ Kas sudaro sutartis su klientais, ekspertais ir partneriais? Ar sutarčių sudarymu turėtų užsiimti CPVA? ▪ Kokia yra dabartinė (jei tokia yra) projektų biudžetų sudarymo, kainodaros nuolaidų taikymo praktika? 	<p>Siūlomi veiksmai:</p> <p>21) Ištyrinėti vyriausybinių organizacijų, dalyvaujančių vystomojo bendradarbiavimo veikloje, kurią finansuoja kiti VP, finansų valdymo praktikų suvienodinimo galimybę.</p> <p>22) Ištyrinėti, ar CPVA turėtų perimti ir vykdyti finansų valdymo funkciją visoms institucijoms.</p> <p>23) Sutarti dėl politikų ir praktikų, skirtų siekti sektoriaus standartus atitinkančios apyvartos ir pelningumo lygio.</p> <p>24) Ištyrinėti, ar sutarčių sudarymas turėtų būti centralizuotas CPVA.</p> <p>25) Įvesti projektų biudžeto sudarymo, kainodaros ir nuolaidų taikymo politikas.</p> <p>26) Sutarti dėl to, kaip būtų tinkamiausia paskirstyti gautą pelną, atsižvelgus į įstaigos indėlį į projektus. Ateityje augant pajamoms ir atsirandant galimam pelnui, reikėtų apsvarstyti galimybę prisidėti prie Lietuvos dvišalių projektų (tiesiogiai arba per plėtros fondą).</p>
<p>11. Prekės ženklo kūrimas ir pranešimai: vertė, kurią turi jūsų vardas, jūsų reputacija, jūsų gebėjimai ir ką jūs pasieksite.</p>	<p>Pasitelkus vaizdinius, strategijas ir pranešimus, kurie įkvepia viziją ir misiją, sukurti tokį prekės ženklą, kuris skatintų pasiekti tikslus.</p>

<p>Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i></p>	<p>Pastabos ir pasiūlymai</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prekės ženklo kūrimas – tai Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo įvaizdžio ir reputacijos stiprinimas tarp pagrindinių suinteresuotųjų šalių – vystomojo bendradarbiavimo partnerių, kitų įstaigų, vystymo bendrovių, ekspertų ir tiek, kiek tai įmanoma, tarp pagrindinių vietinių suinteresuotųjų asmenų. ▪ Kaip jūs vertinate dabartinę prekės ženklo vertę – daugiausia išorėje, tačiau ir viduje? Labai tikėtina, kad Lietuvos parama vystymuisi nėra nei plačiai žinoma, nei vertinama. ▪ Jei žinoma, pasirodo, yra labai vertinama, todėl prekės ženklo kūrimo strategija galėtų būti veiksminga. ▪ Ar turite tinkamiausią pavadinimą įstaigai, kuri perteikia vieningos veiklos mechanizmo koncepciją ir jo techninės bei inovacijų srities kompetenciją? ▪ Ar turite viešinimo strategijas, pavyzdžiui, organizuojate renginius ir dalyvaujate pagrindiniuose susitikimuose, ypač tuose, kuriuose dalyvaujate diskusijų grupėse arba pristatote savo praktinį patyrimą? ▪ Ar jūsų interneto svetainė tinkama vienos įstaigos koncepcijai? Ar ji pritraukia pakankamai dėmesio? Ar ji (ir kitos prekės ženklo kūrimo priemonės) atspindi naują plėtros strategiją ir augimo politikas? 	<p>Siūlomi veiksmai:</p> <p>27) Sutarti dėl prekės ženklo kūrimo koncepcijos ir susijusių strategijų, kurios paverstų prekės ženklą žinomu ir vertinamu.</p> <p>28) Be kitų aspektų, apsvarstyti, ar dabartinis pavadinimas (CPVA) yra tinkamas naujoms koncepcijoms. Jei ne, ištyrinėti variantus.</p> <p>29) Apsvarstyti, ar logotipas yra tinkamas. Jei ne, ištyrinėti variantus.</p> <p>30) Sukurti pranešimų siuntimo strategiją, kuri propaguoja besimokančios įstaigos idėją, aukščiausią techninę kompetenciją ir gebėjimą kurti inovacijas.</p> <p>31) Pranešimai turėtų pabrėžti Lietuvos sėkmingą perėjimą prie gero valdymo praktikos, paremtos pažangiausiomis technologijomis, ir žinių perdavimą per savus ekspertus.</p> <p>32) Patobulinti interneto svetainę taip, kad ji atspindėtų naujas pranešimų siuntimo strategijas, atspindinčias plėtros veiksmų planą, akcentuojančias mokymąsi, o ne veiklas, inovacijas, o ne kasdienes dalykus ir skaičius, nors šie irgi yra svarbūs.</p>
<p>12. Politikos, gairės ir priemonės – palaikančioji institucinė atmintis ir gera praktika.</p>	<p>Pasitelkus politikas, gaires ir priemones, stiprinti bendrą efektyvumą.</p>
<p>Visoje šioje strategijoje nuolat minimos politikos, gairės ir priemonės. Kai kurie prioritetai nurodyti veiksmuose.</p>	<p>Siūlomi veiksmai:</p> <p>33) Iš pradžių visą dėmesį skirti tam, kas yra neabejotinai būtina, įskaitant priemones, skirtas apžvelgti pažangą, padarytą pagal visus pagrindinius veiksmų plano aspektus (žr. veiksmus Nr. 35 ir Nr. 36), bei projektų galimybių platformą (žr. 3 dalies 1 etapo 1 punktą).</p> <p>34) Pamėginti sukurti dalyvavimo konkursuose dėl projektų ir jų įgyvendinimo priemonių paketą, kuris darbuotojams būtų lengvai pasiekiamas ir, pageidautina, būtų vienoje vietoje.</p>
<p>13. Strategijos vertinimas ir stebėseną: stebėsenos įtvirtinimas kasdienėje praktikoje.</p>	<p>Ką norite pamatuoti? Kaip geriausia pamatuoti? Koks tinkamiausias pažangos sekimo būdas? PVR?</p>
<p>Čia kalbame apie įstaigos pažangą, o ne apie projektų stebėseną.</p> <p>Šiuo atveju bus labai svarbu įvertinti pažangą siekiant strateginių tikslų bei kitus pažangos aspektus. Jums reikės priimti sprendimą dėl praktinių priemonių paketo.</p>	<p>Siūlomi veiksmai:</p> <p>35) Nustatykite su ST susietus pagrindinius veiklos rodiklius (PVR) ir kas šešis mėnesius apžvelkite jų vykdymą. Šie PVR apims pažangą vienos įstaigos koncepcijos link, techninių įgūdžių ir darbuotojų</p>

<p>Veiksmų plano komponentai <i>Orientaciniai pavyzdžiai, kuriuos reikia pakeisti į savas formuluotes</i></p>	<p>Pastabos ir pasiūlymai</p>
	<p>gebėjimų, sistemų ir priemonių kūrimo pažangą bei įstaigos ir Lietuvos įvaizdžio prekės ženklų kūrimo poveikį.</p> <p>36) Įveskite nuolatinę finansinę stebėseną, kuri apimtų apyvartos, pelningumo, laimėtų, pralaimėtų ir laukiančių sprendimo projektų skaičiaus stebėjimą ir rezultatų palyginimą su metiniais tikslais.</p>

2 DALIS. ĮSTAIGOS GALIMYBĖS SUDARYTI SUTARTIS SU VP ŠALIMIS

Toliau pateikta lentelė paimta iš Veiklos vadovo 5 dalies. Joje matyti glausta informacija apie 10 vystomojo bendradarbiavimo partnerių ir apie tai, kiek tikėtina, kad valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos pajėgs sėkmingai pateikti konkursinius pasiūlymus TP projektams, kuriuose joms tektų vadovaujantis vaidmuo.

Tik ES yra skirtas 1 balas, nes tai yra labiausiai prieinamas ir didžiausias konkursus skelbiantis subjektas CPVA ir Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų veiklos srityje. Penkios ES dvišalės agentūros įvertintos 2 balais, kas reiškia, kad jos yra potencialūs partneriai, nors pasiekiamumo laipsnis ir galimybių mastas yra labai įvairus. JTVP ir Pasaulio bankas įvertinti 3 balais – tai reiškia, kad galimybės pasitaikys retai ir dažniausiai bus problemiškos, o DfID ir USAID įvertintos 4 balais, nes sėkmės bendradarbiauti su DfID šansai yra menki, o su USAID – visai nedideli.

Ši analizė joku būdu nėra mokslinė, taigi, visko gali būti. Net ir tas partneris, su kuriuo bendradarbiavimo tikimybė yra menka (USAID), atsižvelgęs į CPVA buvimą, žinias ir patikimumo bei kalbos žinias, gali suteikti galimybę CPVA pateikti konkursinį siūlymą dėl vieno iš savo projektų Ukrainoje.

Tai, kas matyti lentelėje, yra pagrindinis verslo plėtojimo su ES potencialas Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms. Būtent todėl kitoje šio Veiklos vadovo dalyje pagrindinį dėmesį skiriame rekomendacijoms, kaip laimėti ir įgyvendinti projektus su ES.

Jei būtų įmanoma gerai įvaldyti konkursinių pasiūlymų teikimą ir įgyvendinimą su ES, būtų galima lengviau parengti, laimėti ir įgyvendinti projektus su kitais VP. Tačiau tai yra prielaida, kurią padarėme remdamiesi esama informacija ir VP pažįstančių profesionalų komentarais.

Pozicija	Vystomojo bendradarbiavimo partneris	Vertinimas balais	Pastabos
1	Europos Komisija ir ES delegacijos	1	Akivaizdžiausias bendradarbiavimo šaltinis, turint omenyje jos politikas ir įvairiausias tinkamas galimybes.
2	DANIDA	2	Retkarčiais pasitaikys galimybių ir galimai bus sutarta dėl kai kurių būdų.
3	GIZ („Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH“)	2	Vienas didžiausių vystomojo bendradarbiavimo partnerių pasaulyje ir atviras pasiūlymų teikėjams ne iš Vokietijos, nors reikia įvaldyti taikomus specifinius būdus.
4	SDC, Šveicarijos plėtros ir bendradarbiavimo agentūra	2	Retkarčiais pasitaikančios galimybės
5	SECO (Valstybės ekonomikos reikalų sekretoriatas, Šveicarija)	2	Retkarčiais pasitaikančios galimybės
6	SIDA (Švedijos tarptautinė vystomojo bendradarbiavimo agentūra)	2	Retkarčiais pasitaikys galimybių ir galimai bus sutarta dėl kai kurių būdų.
7	JTVP (Jungtinių Tautų Vystymosi programa)	3	Galimybių nedaug, dalyvauti sudėtinga
8	Pasaulio bankas	3	Galimybių nedaug, dalyvauti sudėtinga
9	DfID (Tarptautinio vystymo departamentas, JK)	4	Bendradarbiavimo šansai menki
10	USAID	4	Tam tikros nišinės galimybės. Galbūt prireiks tvirto šalies buvimo ir gal bus specifinė galimybė, atspindinti Lietuvos stipriąsias vietas ir patirtį, pvz., Ukrainoje.

3 DALIS. ES PROJEKTAI IR PROGRAMOS

I SKIRSNIS. VERSLO PLĖTOJIMAS: PAGRINDINIAI ŽINGSNIAI

1 ŽINGSNIS. SEKTI PROJEKTŲ GALIMYBES

Veiksmai		Tarpinstituciniai procesai ir koordinavimas	Priemonės ir dokumentai
1.	Parengti projektų galimybių platformą.	Pasitarusi su URM ir su VB valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigomis, CPVA sukuria platformą, kuri yra atvira platforma, prieinama visoms Lietuvos su VB susijusioms institucijoms.	Projektų galimybių platforma (PGP) [1 priedas].
2.	Rinkti informaciją apie donorus ir ją įtraukti į projektų galimybių platformą (PGP).	CPVA paskiria darbuotoją plėtoti platformą, nuolat rinkti informaciją apie donorus ir sekti, kad platformoje būtų naujausi duomenys.	Informacijos rinkimo ir atnaujinimo tvarka [2 priedas].
3.	Įvesti pasitarimus dėl VB projektų (PVBP).	Pasitarusi su URM ir su VB valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigomis, CPVA įveda PVBP, kuriame dalyvaujantys asmenys sutaria dėl tokių susirinkimų tikslų, darbo metodų, pirmininkavimo ir reguliarumo. Iš esmės PVBP susitinka apžvelgti ir pasirinkti projektus, sekti, ar yra konkreči informacija, kaip antai išankstiniai pranešimai ir pranešimai apie sutartis.	Pasitarimai dėl VB projektų (PVBP) [3 priedas]. Raštas dėl tikslo ir darbo metodų, įskaitant susirinkimų reguliarumą, pirmininkavimą ir kitas funkcijas.
4.	Iš anksto atrinkti projektų galimybes, dėl kurių sprendimus priimtų PVBP.	PVBP nariai susitaria dėl projektų, kuriuos seks. Sprendimai įtraukiami į duomenų bazę.	Išankstinio atrinkimo kontrolinis sąrašas [4 priedas].
5.	Įtraukti sprendimus į platformą ir numatyti paskesnius veiksmus.	Kiekvieno projekto atžvilgiu sutariama dėl paskesnių veiksmų, Sprendimai įtraukiami į platformą.	Paskesnių veiksmų kontrolinis sąrašas [5 priedas].

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
6.	<p>Platformos parengimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paskirti CPVA darbuotoją, kuris bus atsakingas už verslo plėtojimo galimybių sekimą, įskaitant siūlomą platformą. Darbuotojas turėtų gerai išmanyti Lietuvos VB prioritetus bei valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų pajėgumus. ▪ Sukurti skaičiuoklę (gali būti pavadinta projektų galimybių platforma (PGP)), kuri būtų pasiekama visoms su vystomuoju bendradarbiavimu susijusioms Lietuvos vyriausybės institucijoms, kurios turi patirties ir (arba) noro dalyvauti VB projektuose. 	<p>Nauja ES Viešųjų pirkimų direktyva</p> <p>Nauja ES Viešųjų pirkimų direktyva reikalauja, kad visa esama projekto informacija būtų pateikta pačiu ankstyviausiu etapu. Šį procesą turėtų sekti pati ES ir ES donorai.</p>

Gairės	Pavyzdžiai, pasiūlymai
<p>7. Rinkti informaciją apie donorus ir ją įtraukti į PGP.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siekiant sekti vystomojo bendradarbiavimo projektų galimybes tapti Paramos vystymuisi paslaugų nariu: https://www.developmentaid.org/#/home ▪ Dvigubas potencialių galimybių su svarbiausiais donoriais patikrinimas, pavyzdžiui: <ul style="list-style-type: none"> ➢ ES: https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1515236610824&do=publi.welcome&userlanguage=enhttps://www.giz.de/en/html/index.html ➢ GIZ: Veikla su GIZ - tai plataus spektro paslaugų vyriausybės. Įmonėms, tarptautinėms institucijoms ir privatiems fondams galimybės https://www.giz.de/en/jobs/3109.html – žr. ir https://www.giz.de/en/html/index.html ➢ Šveicarijos plėtros ir bendradarbiavimo agentūra www.simap.ch/shabforms/COMMON/search/searchresult.jsf ➢ DANIDA http://um.dk/en/danida-en/business/contracts/ informaciją galima prenumeruoti ➢ DFID www.gov.uk/international-development-funding ➢ Taip pat žr. Vadovo 5 dalį. <p>Kasdien užtikrinti, kad vidinėje platformoje būtų naujausi duomenys.</p>	<p>2019 m. pabaigoje ES įves naują e. viešųjų pirkimų sistemą (OPSYS), kuri apims konkursus ir kai kuriuos įgyvendinimo aspektus.</p> <p>„Pataikymų procentas“</p> <p>Visad turėkite omenyje galimus „pataikymų procentus“. Jūs laimėsite tik tam tikrą projektų, kuriuos galiausiai pateikėte kaip konkursinius pasiūlymus, procentą. Vadovaujantis sektoriaus standartais, gali būti, kad jums reikės pateikti 20 pasiūlymų, kad laimėtumėte 6, t. y. „pataikymų procentas“ bus 30%, gal kartais 35 - 40%, jei jums seksis.</p> <p>„Privaloma laimėti“</p> <p>Laikoma, kad yra gera praktika nustatyti „privaloma laimėti“ galimybes, kurios dėl savo dalyko, vietos ir apimties priskirtos dideliems prioritetams, jei palyginsime su LT VB prioritetais.</p> <p>Paskesni veiksmai</p> <p>5 priede pateikiamas paskesnių veiksmų kontrolinis sąrašas. Į paskesnius veiksmus galima būtų įtraukti išvykimą į šalį pačioje pradžioje, kad būtų galima suprasti kontekstą, dabartinę padėtį ir būsimus su projektu susijusius poreikius bei nustatyti potencialius tarptautinius partnerius bei pristatyti savo įgaliojimus imtis projekto. Nuolatinė galimybės stebėseną galėtų apimti tolesnę analizę ir komandos vadovo bei pagrindinių ekspertų nustatymą tinkamu laiku.</p> <p>Tuos pačius dalykus donori daro skirtingai</p> <p>Dabar ES donori visą informaciją atskleidžia ankstyvuojant etapu ir jie bus pirmuoju tikslu, į kurį bus nukreiptas sekimas, ar nėra TP projektų, ir su VB susijusių vyriausybinių institucijų stebėjimas.</p> <p>Kitų donorių atveju tikriausiai nėra nieko geriau kaip aktyviai veikti šalyje, pavyzdžiui, Ukrainoje, ir formuoti ryšius su kitais ten esančiais ir aktyviai veikiančiais donoriais. Tai gali būti pagrindas bendradarbiauti ieškant projektų galimybių, kurių kitaip gali nepasitaikyti.</p>
<p>8. Su PVBP susiję darbai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PVBP turėtų vykti reguliariai. Pavyzdžiui, didesnės konsultacinės įmonės galimybes paprastai apžvelgia kas savaitę. ▪ PVBP turėtų suteikti galimybes: a) nuspręsti, kurių projektų siekti; b) sudaryti sąlygas aptarti prioritetinius projektus („privalu laimėti“); ir c) aptarti paskesnius veiksmus dėl visų galimybių. ▪ Dėl buvimo šalyse ir suformuotų ryšių tinklų PVBP nariai ir jų kolegės gali gauti informaciją apie būsimus projektus anksčiau nei oficialiai pranešama. Tai – įprasta praktika ir suteikia galimybę dar labiau iš anksto suplanuoti veiksmus. 	
<p>9. Projekto galimybių pasirinkimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tikėtina, kad pirmiausia bus sudarytas ilgas galimybių sąrašas, pagrįstas projektų prognozėmis (ES projektų ir donorių atveju) ir panašiais pranešimais kitiems donoriams. ▪ Geriausia būdą nustatyti, kaip pasirinkti projektus, galima tik per visapusiškas diskusijas PVBP ir pasitelkus praktinius pavyzdžius, Rekomendacijos pateikiamos 4 priede. 	
<p>10. Sutarimas dėl paskesnių veiksmų ir pažangos stebėsenos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Itin svarbu, kad pasirinkti projektai ir toliau būtų stebimi. Dėl lėto ar nepakankamo stebėjimo prarandama daug galimybių. Labai svarbu stebėjimo veiksmus numatyti pagal kontrolinius sąrašus, kad tokiu būdu dėmesys būtų sutelktas į svarbiausius dalykus: jei reikia, partnerių suradimą, tarptautinių ir vietinių ekspertų suradimą, projekto supratimą, jo esamą padėtį ir būsimus poreikius bei užtikrinimą, kad šalyje esate žinomi dėl savo patikimumo, techninės kompetencijos ir pajėgumo pasiekti rezultatus. 	

2 ŽINGSNIS. PRANEŠIMO APIE KONKURSAŲ DĖL PASLAUGŲ SUTARTIES PASKELBIMAS

Veiksmai		Tarpinstituciniai procesai ir koordinavimas	Priemonės ir dokumentai
11.	Patikrinti tinkamumo reikalavimus, o ypač – finansinius kriterijus bei reikalaujamus referencinius projektus.	CPVA suteikia galimybę patikrinti, ar yra atitikimas svarbių su VB susijusių institucijų reikalavimams	Atitikimo reikalavimams kontrolinis sąrašas [6 priedas].
12.	Nustatyti partnerius, kurie gali papildyti jūsų patirtį ir referencinius projektus, jei to reikia.	Diskusijų su partneriais reikia tam, kad būtų užtikrinta, jog jie prisidės papildančiais ir būtinais referenciniais projektais, Siekiant užtikrinti nuoseklumą, pateikiamos rekomendacijos.	Partnerių pasirinkimo gairės ir partnerių duomenų bazės formavimas (7 priedas).
13.	Parengti susidomėjimą išreiškiantį raštą (EOI) ir pirmiausia užtikrinti, kad referenciniai projektai yra gerai išdėstyti ir neabejotinai atitinka visus reikalavimus.	CPVA pakankamai anksti patikrina EOI kokybę, kad jį dar būtų galima pataisyti.	Referencinio projekto pavyzdys nurodant svarbiausias ypatybes [8 priedas].
14.	Užtikrinti, kad būtų pateikta visa reikalinga administracinio pobūdžio ir finansinė informacija ir kad būtų atliktas atitikties reikalavimams patikrinimas.	CPVA teikia visų EOI atitikties reikalavimams patikrinimo paslaugą.	Atitikties administraciniams ir finansiniams reikalavimams patikrinimo kontrolinis sąrašas – jį turės sukurti įstaiga.
Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai	
15.	<p>Nustatyti reikalavimus atitinkančius referencinius projektus</p> <ul style="list-style-type: none"> Atitikimo reikalavimams patikrinimas yra gana tiesmukas procesas, tačiau ES TP paslaugų sutarčių atvejais yra antrasis atitikimo reikalavimams lygmuo, todėl tam, kad patektumėte į trumpąjį sąrašą, reikės užsitikrinti, kad referenciniai projektai atitinka ne vien tik minimalius reikalavimus. Visus einamuosius referencinius projektus reikės sudėti į vieną paketą, nors ES projektų atveju tinkami bus tik TP projektai, be kurių nebus įmanoma kaip nors papildyti tinkamų referencinių projektų paketą. Dvynių referenciniai projektai yra techninių gebėjimų įrodymas, ką ir reikės akcentuoti. 	<p>Partneriai</p> <p>Kadangi pateikimas į ES TP sutarčių trumpąjį sąrašą priklauso nuo referencinių projektų (bei nuo kitų administracinių ir finansinių duomenų), su vystomuoju bendradarbiavimu susijusios Lietuvos valstybės ir savivaldybių įstaigos bei institucijos ir CPVA bus santykinai silpnose pozicijose. Jūsų sėkmė priklausys nuo to, ar jus priims į konsorciumą.</p> <p>Mes siūlome nemažai strateginių aljansų, galimai pagrįstų sektoriaus srities ir (arba) geografinę patirtimi.</p> <p>Diskusijose su potencialiais partneriais dėl konkrečių galimybių didžiausias dėmesys skiriamas referenciniams projektams, ekspertų dienų, biudžeto ar pelno daliai, pagrindiniams ekspertams, laimėjimo strategijai ir konsorciumo partnerių vaidmenims, ir vėl silpnoji vieta bus</p>	
16.	<p>Susirasti tinkamus partnerius</p> <ul style="list-style-type: none"> Nustatyti partnerius, kurie vertina Lietuvos patirtį ir pasiektus rezultatus Dvynių programoje (ir galimai vis dažniau – netiesioginiame valdyme). Dėl <i>ad hoc</i> susitarimų tikriausiai sėkmės nereikėtų tikėtis, nes atsižvelgus į tai, jog trūksta referencinių projektų techninės paramos srityje, tikėtina, kad įmonės nematys privalumų, kodėl pasitelkti reikėtų jus. Dabar pradėkite identifikuoti galimas strategines partnerys, akcentuodami techninę praktinį patyrimą ir savo augimo strategiją. 		

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tais atvejais, kai CPVA planuoja vadovauti projektui, nustatinėjant potencialius partnerius reikėtų apvarstyti, ar tie partneriai turi atitinkamo sektoriaus patirties ir jei taip, kiek, ir ar gali įrodyti solidžiomis rekomendacijomis, ar jie atitinka tinkamumo kriterijus ir kokie jų rezultatai laimint panašios rūšies projektus. 	<p>referenciniai projektai. praktiškai kalbant, dėl dalies, kurią prisiims partneriai, reikia susitarti prieš pateikiant EOI. Tik nedaugelis (jei apskritai bus) įmonių partnerių eis toliau nesusitarusios dėl šių dalykų.</p> <p>Vienas būdas gauti būtinus referencinius projektus – pasinaudoti Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ištekliais ir imtis kelių TP projektų, kuriuos vystomojo bendradarbiavimo srityje įgyvendina Lietuvos subjektai.</p> <p>Kiti donoriai (išskyrus ES)</p> <p>Kai kurie donoriai trumpojo sąrašo nesudaro,, pavyzdžiui, SECO neseniai paskelbė didelį konkursą visiems pasiūlymų teikėjams. Tikėtina, kad tokiais atvejais bus labiau atsižvelgiama į techninę ir sektoriaus srities patirtį. Todėl ieškant projekto galimybių, reikėtų nustatyti ir tokias galimybes.</p>
17.	<p>Parengti EOI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ EOI reikalaujam pateikti daugumos ES projektų atvejais. Kaip partnerio jus paprašys pateikti finansinius duomenis, duomenis apie darbuotojus ir informaciją apie referencinius projektus. Tam yra formos (žr. 8 ir 9 priedus). 	

3 ŽINGSNIS. KVIETIMAS TEIKTI KONKURSINIUS PASIŪLYMUS

Veiksmai		Tarpinstituciniai procesai ir koordinavimas	Priemonės ir dokumentai
18.	Parengti metodiką, kuri ES kvietimų teikti pasiūlymus atvejais apima loginį pagrindimą, strategiją, konsorciumą ir projekto valdymą, darbų grafiką bei loginę sistemą.	CPVA parengia struktūrą ir kai kurių skirsnių turinį, pvz., konsorciumas, projekto valdymas, grafikas ir loginė struktūra, o su vystomuoju bendradarbiavimu susijusios valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos parengia metodikos techninį turinį.	Konkursinio pasiūlymo formatas ir rekomendacinės pastabos [9 priedas]. Konkursinio pasiūlymo rengimo mokymų programa CPVA ir atitinkamoms su VB susijusioms vyriausybiniams institucijoms (žr. Vadovo 6 dalį).
19.	Identifikuoti geriausius pagrindinius ekspertus, kurie atitinka kvietime teikti pasiūlymus nurodytus reikalavimus. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, jog instrukcijose, kurios pateikiamos skelbiant kvietimą teikti pasiūlymus, paprastai būna nurodyti baziniai reikalavimai, kuriuos ekspertai turėtų viršyti (pageidautina).	Ieškant pagrindinių ekspertų, įtraukti visas susijusias institucijas.	Suformuoti ekspertų, įskaitant Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus ekspertus bei įtraukiant užsienio ekspertus, duomenų bazę. CV rengimas [10 priedas].
20.	Parengti išsamų finansinį pasiūlymą, įskaitant tikslinį pelningumą.	Pasitarusi su svarbiomis su vystomuoju bendradarbiavimu susijusiomis valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis CPVA parengia finansinio pasiūlymo projektą.	Finansinis pasiūlymas [Žr. Pajėgumų formavimo 6 dalį].
21.	Parengti administracinius dokumentus, kurie nurodyti instrukcijose prie kvietimo teikti pasiūlymus.	CPVA koordinuoja veiksmus su atitinkamomis institucijomis.	Reikėtų parengti administracinių dokumentų kontrolinį sąrašą.

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
22.	<p>Metodikos projekto parengimas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rengti metodiką pradėkite kaip galima anksčiau, kad būtų laiką pakoreguoti ir galutinai suderinti. ▪ Surenkite metodikos rengimo praktinį seminarą, kuriame dalyvautų visi su konkursu susiję pagrindiniai asmenys. Pernelyg dažnai šis žingsnis yra praleidžiamas, o rengti pasiūlymą pavedama vienam konkrečiam asmeniui. Taip daryti nereikia. Peržiūrėkite kiekvienos konkursinio pasiūlymo dalies rengimo būdą, apibrėžkite savo supratimą apie projekto aplinką, nustatykite, ką reikia perprasti, aiškiai išanalizuokite loginį pagrindą, pagrindines problemas, įgyvendinimo strategiją ir pagrindinius veiksmus, jūsų pačių numatytą projekto valdymo būdą ir konsorciumo vaidmenį, grafiką bei loginę struktūrą. ▪ Naudinga žinoti, kad ES mąstymas, slypintis už įvairių metodikos dalių, skiriasi. Pavyzdžiui, vyrauja nuomonė, kad konsorciumai formuojami tik arba daugiausia todėl, kad reikia referencinių projektų, todėl prašoma apibūdinti kiekvieno konsorciumo nario vaidmenį. Jie nori žinoti, ar kiekvienam yra numatytas aiškus indėlis, kuriuo turės prisidėti. ▪ Gera praktika – pradėti rengti nuo loginės struktūros arba bent jau išsiaiškinius bendruosius tikslus, projekto paskirtį, rezultatus ir veiksmus. 	<p>Apgalvoti visa konkursinį pasiūlymą</p> <p>Suradę konkursinio pasiūlymo teikimo galimybę, apgalvokite, kaip jį rengsite ir tuo tikslu surenkite konkursinio pasiūlymo rengimo strategijos praktinį seminarą. Skirkite tam visą dieną ir sukviškite visus susijusius asmenis. Tai leis sutaupyti laiko ir gali būti, kad tai bus laimėjimo ar pralaimėjimo faktorius.</p> <p>Metodikoje nurodyto vertinimo balais taikymas</p> <p>Instrukcijose dėl konkursinių pasiūlymų teikimo būna vertinimo balai, kurie bus naudojami vertinant kiekvieną metodikos dalį ir CV. Pasinaudoję ta vertinimo sistema, įvertinkite savo parengtą projektą. Tai padės jums sutelkti</p>

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dažnai pasikartojančiais intervalais apžvelkite metodikos rengimo pažangą. 	dėmesį į visas pasiūlymo dalis ir CV bei nustatyti silpnąsias vietas.
23.	<p>Pagrindinių ekspertų identifikavimas, CV parengimas ir interviu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagrindinių ekspertų identifikavimą galima pradėti pakankamai anksti. Negalima laukti, kol turėsite konkursinio pasiūlymo dokumentus. Keli variantai suteikia tvirtumo ir pasitikėjimo savimi bei galimą konkurencinį pranašumą. ▪ Nors gali būti, kad turite savo ekspertų duomenų bazę, tačiau norint rasti tinkamus GV konkrečiam konkursui, paprastai tenka daug padirbėti tinkluose. ▪ I ES konkurse ekspertams reikės pasirašyti Išimtinumo ir galimybių pareiškimą. Yra ES parengtas šablonas. ▪ Nors aiškiai apibrėžto reikalavimo nėra, tačiau paprastai suprantama, kad reikia, jog ekspertai turėtų vystomojo bendradarbiavimo projektų patirties tose aplinkose, kurios panašios į siūlomo projekto. ▪ Ieškoti CV konkursui arba apskritai turėtų būti paskirtas konkretus darbuotojas. Didesnėse konsultavimo įmonėse paprastai būna specialios atrankos komandos. 	<p>Vidinis patyrimas rengiant konkursinius pasiūlymus</p> <p>Apsispręskite, ar norite stiprinti savo vidinius gebėjimus rengti konkursinius pasiūlymus, ar pasinaudoti nustatytais patikimais konkursinių pasiūlymų rengėjais, o gal naudoti abu būdus. Jei stiprinsite vidinius gebėjimus įgysite papildomos stiprybės ir gebėjimą šią paslaugą pasiūlyti konsorciumai tais atvejais, kai esate partneris.</p> <p>Konkursinio pasiūlymo rengimo mokymai</p> <p>Veiklos vadovo 6 dalyje siūloma mokymų ir mentorystės programa. Konkursinių pasiūlymų rengimas reikalauja, kad reikia suprasti specifines aplinkybes ir kaip naudoti kiekvieną metodikos dalį. Jūs turėtumėte ir patys sukurti tam tikras priemones ir šablonus, kurie jums padės visų konkursų atvejais. Mokymai turėtų apimti visus šiuos klausimus.</p> <p>Ekspertų mentorystė rengiant svarbius konkursinius pasiūlymus irgi padės veiksmingiau taikyti reikalavimus ir parengti galutinius dokumentus.</p>
24.	<p>Finansinio pasiūlymo rengimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finansinio pasiūlymo projektą reikėtų parengti ankstyvuojant konkursinio pasiūlymo rengimo etapu, kad užtikrintumėte, jog teikiamas siūlymas yra perspektyvus, atsižvelgus į pagrindinius Techninės užduoties reikalavimus. Tačiau baigiant rengti konkursinį pasiūlymą, kai jau matyti aiškus darbų apimties vaizdas, darbuotojų skaičius ir jų dalyvavimo laipsnis, bei įgyvendinimo grafikas, projektą reikia dar kartą peržiūrėti. ▪ Finansinį pasiūlymą paprastai rengia finansininkas, nors tai ir nebūtina. Verta, kad finansinį pasiūlymą rengtų specialistas, kuris bus atsakingas už įgyvendinimą, ypač todėl, kad jis supras finansinius veiksnius, kuriuos reikia užtikrinti ir kontroliuoti. Be abejo, projektas turi būti patikrintas taikant vidaus kontrolės procedūras. ▪ ES TP finansiniai pasiūlymai yra pagrįsti vien tik atlyginimu už paslaugas pagrindiniams ekspertams ir ne pagrindiniams ekspertams. Todėl reikia, kad atlyginimo už paslaugas lygis apimtų mokesčių už paslaugas ekspertams, dienpinigius, bet kokias mėnesines išmokas (ilgalaikiams pagrindiniams ekspertams), tarptautinių ir bet kokių vietinių kelionių lėktuvu ar kitų vietinių kelionių išlaidas, bet kokias vietinio biuro ir biuro personalo išlaidas, finansavimo išlaidas (mokėjimas už banko garantiją) ir nenumatytas išlaidas. Paprastai pagalbinės veiklos, kaip antai seminarų ir mokymų, išlaidos įtraukiamos į atskirą, vadinamąjį nenumatytų išlaidų biudžetą. ▪ ES konkursuose įmonės dažnai taiko nuolaidas, kartais labai sumažindamos bendrą kainą. Tai gali paveikti konkurso rezultatą, nes finansinis pasiūlymas irgi vertinamas balais. ▪ ES konkurse vadovaujančiai įmonei (institucijai) reikės susitarti dėl finansinės garantijos ir užtikrinti konkursinių pasiūlymų pinigų srautus. Abiem atvejais reikės banko paramos. 	<p>Pagrindiniai ekspertai</p> <p>Lietuvos ekspertų įtraukimas ne tik suteiks jūsų pasiūlymui pridėtinės vertės, bet ir atspindi idėją skelbti apie pokyčius, kurie vyko šalyje, ir kartu – apie pokyčiams taikytus metodus bei priemones.</p> <p>Šią idėją propaguoti ir palaikyti turėtų padėti siūlymas sukurti Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ekspertų asociaciją. Asociacijos narių mokymas turėtų padėti sukurti nuoseklų verslo plėtros ir dalyvavimo konkursuose būdą.</p>
25.	<p>Administracinių dokumentų sukomplektavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ES konkursinį pasiūlymą reikia įtraukti daugybę įvairių finansinių ir administracinių dokumentų apie visą konsorciumą, Administratorius turi būti šio svarbaus reikalavimo ekspertas. ▪ ES konkursuose taikoma solidarai visų partnerių atsakomybė, dėl ko atitiktis reikalavimų laikymasis visiems nariams yra itin svarbus dalykas. 	<p>Interviu</p> <p>Stambesniuose projektuose būna organizuojami komandos vadovo ir kartais – pagrindinių ekspertų interviu. Itin svarbu kruopščiai ir visapusiškai parengti</p>

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
	<ul style="list-style-type: none"> Labai svarbu, kad būtų laikomasi instrukcijų konkurso dalyviams, todėl viduje turėtų būti paskirtas atitiktis užtikrinimo pareigūnas. 	pagrindinius ekspertus ir parepetuoti tokius interviu.
26.	<p>Konkursinio pasiūlymo pateikimas laiku</p> <ul style="list-style-type: none"> Užsitikrinkite, kad konkursinis pasiūlymas būtų pateiktas laiku. Atsižvelkite į vėlavimo pristatyti riziką. Kartais konkurso dokumentai laiku nepateikiami todėl, kad pasiuntiniai susidūrė su vėlavimais muitinėje. 	

II SKIRSNIS. PROJEKTO ĮGYVENDINIMAS: PAGRINDINIAI ŽINGSNIAI

4 ŽINGSNIS. SUTARTIES SKYRIMAS, PRADŽIOS ETAPAS IR PRADŽIOS ATASKAITA

Veiksmai		Tarpinstituciniai procesai ir koordinavimas	Priemonės ir dokumentai
27.	Po to, kai bus skirta sutartis, užbaikite rengti ir pasirašykite sutartį bei sutarkite dėl pradžios datos.		
28.	Sutarkite dėl projekto paleidimo ir pradžios etapo komandos.	Projekto direktorius, dėl kurio sutarta konkursiniame pasiūlyme.	
29.	Sutarkite, kaip bus palaikomas ryšys tarp komandos narių, klientų ir pagrindinių suinteresuotųjų šalių.	Projekto direktorius, dėl kurio sutarta konkursiniame pasiūlyme.	
30.	Imtis priemonių dėl visų su finansais susijusių veiksmų.	Projekto direktorius ir komandos vadovas.	Parengti kontrolinį sąrašą „Pradžios etapas. Finansiniai reikalai“.
31.	Sutvarkyti visus administracinius reikalus.	Projekto direktorius ir komandos vadovas.	Parengti kontrolinį sąrašą „Pradžios etapas. Administraciniai reikalai“.
32.	Suplanuoti visus techninius reikalus, ypač – pradžios atskaitos parengimą.	Projekto direktorius ir komandos vadovas.	Parengti kontrolinį sąrašą „Pradžios etapas. Techniniai reikalai“. Minėtus kontrolinius sąrašus įtraukite į išsamų Veiklos vadovą.

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
33.	<p>Paleidimo ir pradžios komanda</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paskirkite projekto paleidimo komandą, kurią paprastai sudaro centrinėje būstinėje dirbantis projekto direktorius, centrinėje būstinėje dirbantis finansų vadovas, komandos vadovas, pagrindiniai ekspertai ir visi svarbūs ne pagrindiniai ekspertai ar vietiniai specialiosios srities ekspertai. ▪ Parenkite paleidimo planą, kuriame būtų grafiko, kada reikia užbaigti pradžios atskaitą, projektas, nurodyta, koks yra pagrindinis ataskaitos turinys, kokių reikės konsultacijų ir visų finansų srities, administracijos, logistikos ir vietinių darbuotojų. ▪ Prieš paleisdami projektą, surenkite instruktažą paleidimo komandai. ▪ Surenkite pradžios susirinkimą, kuriame dalyvautų klientas, pagrindinės suinteresuotosios šalys ir paleidimo komanda. dėl jo sutarkite pasitarę su klientu ir suinteresuotosiomis šalimis ir juos įtraukite į pasirengimą projekto pristatymui. 	<p>Pranešimai – gera darbo pradžia</p> <p>Veiksminga komunikacija, kuri sukuria „gerą jausmą“ projekto pradžioje, nėra vienpusė komunikacija. Kartais klientų atstovai būna prastai ar agresyviai bendraujantys, o kartais tokia būna TP komanda arba suinteresuotieji asmenys.</p> <p>Dalykas, kurį gali padaryti TP komanda padedant projekto direktoriui, yra padaryti taip, kad komunikacija būtų maksimaliai gera. Ar tai pavyks padaryti, priklausys nuo to, koks bus pasirinktas komandos vadovas, projekto direktorius ir nuo gebėjimų bendrauti sąžiningai, aiškiai ir pozityviai.</p>

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
	<ul style="list-style-type: none"> Sukurkite projekto iniciatyvinį komitetą, o stambesnių projektų atveju – techninį komitetą, kad būtų galima dažniau atsiskaityti ir aptarti eigą. Paskirkite vietinius pagalbinius darbuotojus, kuriems būtų aiškiai apibrėžtos užduotys, su kuriais būtų sudarytos sutartys, leidžiančios atlikti būtinus su veiklos rezultatais ir sutartais atlyginimais (mokėjimais) susijusius pakeitimus taikant tinkamą rinkos koeficientą ir taip, kaip sutarta projekto biudžetuose. Tokiems darbuotojams galima priskirti biuro vadovą, kuris atsakingas už bendrą vadovavimą, ir finansų vadovą – priklausomai nuo projekto dydžio ir sudėtingumo. Galima nuomoti automobilį su vairuotoju – paprastai per vietinį operatorių. 	<p>Daugumą su klientu ir suinteresuotosiomis šalimis susijusių iššūkių galima įveikti pateikiant apgalvotus, ramius ir sistemingus techninius atsakymus, pagrįstus nuosekliais būdais ir metodais bei efektyviu administravimu.</p> <p>Projekto direktorius ir jo palaikymas</p> <p>Gana dažnai ir daugiausia dėl TP komandų kultūros komandų vadovai nesiskaito su įmonės nurodymais ir su projekto direktoriumi. Komandų vadovai atvyksta dažnai, įsijungia savo kompiuterius ir daro savaip – galbūt ne taip, kaip jūs norėtumėte, kad būtų daroma.</p> <p>Labai svarbu aiškiai pasakyti, ko jūs norite ir kaip norite, kad būtų daroma. Projekto direktoriaus vaidmuo – užtikrinti, kad būtų laikomasi tokio požiūrio. O renkantis komandos vadovą, reikia tokį požiūrį turėti omenyje ir su komandos vadovu dėl jo sutarti.</p> <p>Veiklos vadovas</p> <p>Visos – finansinės, administracinės ir techninės – procedūros turėtų būti sudėtos į išsamų, veiklos vadovą, kuriuos lengva naudotis ir kuriame procedūros būtų išdėstytos paprastai, Komandos vadovui, pagrindiniams ekspertams ir vietiniams darbuotojams turėtų būti surengti mokymai apie tai, kaip naudotis veiklos vadovu, o jo laikytis visiems turėtų būti privaloma.</p> <p>Finansinių taisyklių laikymosi užtikrinimas</p> <p>TP paslaugų sutartyse būtina laikytis griežtų taisyklių. Jos paprastai nustato, kad reikia laikytis patvirtinto ekspertų dienų skaičiaus bei išlaidų lygio ir kaip naudoti nenumatytų išlaidų biudžetą. Jei tokių taisyklių nesilaikoma, galima manyti, kad rangovas patirs nuostolius. Ir vėl viskas tenka atsigręžti į veiklos vadovą, jo aiškumą ir galiojimą ir į galimas baudas, jei jo įžūliai nesilaikoma.</p> <p>Paklausa pagrįstas planavimas</p> <p>Dažnai suinteresuotosios šalys reikalauja, kad planavimas vyktų atsižvelgiant į paklausą, t. y. kad būtų toks procesas,</p>
34.	<p>Komunikacija komandoje, su klientais ir su suinteresuotosiomis šalimis</p> <ul style="list-style-type: none"> Veiksminga komunikacija - tai vienas iš kertinių projekto sėkmės veiksnių. Dažnai tai būna iššūkių kupina sritis. Viena komunikacijos ypatybė – projekto direktoriaus (centrinės būstinės), techninės pagalbos šalyje, kliento ir pagrindinių suinteresuotųjų šalių santykių ir ryšių aiškumas. Šie santykiai turėtų būti aiškiai išdėstyti raštu ir dėl jų turi susitarti visi susiję asmenys, įskaitant aiškumą dėl kiekvienos šalies atsakomybės sričių. Pirminio pristatymo medžiaga turėtų būti gerai sumodeliuota, aiški, profesionali ir skatinanti teikti grįžtamąjį ryšį. Konsultacijose su suinteresuotosiomis šalimis turėtų būti gerai suplanuotų klausimų serijų pagrindinėmis temomis forma, kuri skatintų diskusijas ir sutarimą dėl priimtų požiūrių. Pradžios etapu visoms šalims, įskaitant iniciatyvinį komitetą ir techninį komitetą, jei toks yra, turi būti teikiamos reguliarios ir struktūriškai apibrėžtos ataskaitos. 	
35.	<p>Su finansais susiję veiksmai</p> <ul style="list-style-type: none"> Pradžios etapu yra labai daug darbų, susijusių su finansinių sistemų nustatymu, įskaitant, tačiau neapsiribojant vien tik banko garantija, avansiniu mokėjimu, vietinėmis banko sąskaitomis, vietinėmis struktūromis, į kurias bus priimami darbuotojai, ir vietinio pajamų mokesčio mokėjimu, PVM netaikymu (jo tvarkymu), kišenpinigių tvarka, darbo laiko apskaitos žiniaraščiais, sąskaitų faktūrų išrašymo sistemomis ir kontrolės priemonėmis, finansinėmis ataskaitomis ir jų teikimu. Turi būti aiškiai nustatyti visi klausimai, susiję su atitikties užtikrinimu, įskaitant ekspertų patvirtinimą ir išlaidas iš nenumatytų išlaidų biudžeto, o susijusios kontrolės priemonės dėl ekspertų įdarbinimo privalo užtikrinti, kad jų darbo dienos, bet kokios išlaidos ir bet kokie buvę dienpinigiai būtų tokie, kokie numatyti taisyklėse. Todėl siūlomas Veiklos vadovas turėtų būti suderintas su kliento Finansų skyriumi. 	
36.	<p>Administracinio pobūdžio klausimai</p> <ul style="list-style-type: none"> Užbaigti visus reikalingus, susijusius su Konsorciumo sutartimi, sutartis su pagrindiniais ir nepagrindiniais ekspertais, tiekėjais, dėl biuro ploto ir įrangos, renginių ir pasitarimų organizavimo bei dėl bendro paramos projektui organizavimo paslaugų, įskaitant bet kokius pažintinius vizitus. 	
37.	<p>Techniniai dalykai, įskaitant pradžios atskaitą</p> <ul style="list-style-type: none"> Sukurti visas projekto valdymo sistemas, įskaitant projekto įgyvendinimo sekimą, atskaitų formatus ir kokybės kontrolės priemones. 	

Gairės	Pavyzdžiai, pasiūlymai
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nustatyti aiškias nepagrindinių ekspertų priėmimo patvirtinimo, techninės užduoties, ekspertų paieško, derybų ir sutarčių sudarymo bei jų darbo kokybės kontrolės sistemas. ▪ Sutarti viską, ką reikia padaryti dėl konsultacijų, tyrimų pradžios etapu ir dėl savalaikio pradžios ataskaitos parengimo ir patvirtinimo. 	<p>kuriame jų paklausa būtų glaudžiausiai suderinti su projekto išteklių naudojimu. Kai kurie klientai (pavyzdžiui, ES delegacija) primygtinai reikalauja, kad būtų įgyvendintas konsultanto techninis pasiūlymas. Kitais atvejais būna galimybių pasiekti, kad požiūris būtų labiau atliepiantis. Į jūsų techninį pasiūlymą būtų galima įtraukti paklausa pagrįstą planavimą ir įgyvendinimą.</p>

5 ŽINGSNIS. PROJEKTO ĮGYVENDINIMAS, PLANAVIMAS IR ATASKAITŲ TEIKIMAS

Veiksmai		Tarpinstituciniai procesai ir koordinavimas	Priemonės ir dokumentai
38.	Sekti įgyvendinimą.	Komandos vadovas ir projekto direktorius.	Žr. 7 žingsnį.
39.	Sukurti pridėtinę vertę ir kokybiškus rezultatus.	Komandos vadovas ir projekto direktorius.	
40.	Užtikrinti savalaikį problemų sprendimą.	Komandos vadovas ir projekto direktorius.	
41.	Palaikyti oficialią ir neoficialią komunikaciją.	Komandos vadovas ir projekto direktorius.	Komanda, klientas ir kliento instruktažai (susirinkimai).
42.	Propaguoti tęstinumą.	Komandos vadovas ir projekto direktorius.	Tęstinumo strategija turėtų būti įtraukta į jūsų techninį pasiūlymą.
43.	Užtikrinti administracinį ir finansų valdymą.	Komandos vadovas, vietiniais administracijos ir finansų srities darbuotojai, centrinės būstinės finansų vadovas.	Veiklos vadovas, auditai (vidaus ir išorės).
44.	Parengti pažangos ir galutinę ataskaitas.	Komandos vadovas ir projekto direktorius.	Ataskaitų formatai.

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
45.	<p>Sekti ir skatinti projekto įgyvendinimą</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pažangos ataskaitos (dideliuose projektuose teikiamos kas šešis mėnesius) ir susijusios planavimo priemonės yra pagrindas sekti projekto įgyvendinimą, todėl reikia, kad planas būtų aiškus ir tikslus. Komandos vadovas turėtų rengti reguliarius ir grafike numatytus pažangos aptarimo susirinkimus su pagrindiniais ekspertais ir, jei taikoma, su klientu ar atsakinga suinteresuotąja šalimi. ▪ Kadangi minėtos ataskaitos yra labai susijusios su mokėjimais, visi suplanuoti projekto rezultatai turi būti kokybiški ir pateikti laiku – pakankami iš anksto, kad klientas galėtų patvirtinti. Taip pat jie turi atitikti įgyvendinimo grafike numatytus tarpinius etapus. ▪ Labai svarbu skatinti požiūrį, reikia daryti viską, kad darbai būtų padaromi, ir rasti sprendimus, jei pažanga lėtesnė nei turėtų būti. ▪ Visas rimtas problemas reikėtų aptarti su projekto direktoriumi ir galimai – su klientu ir (arba) atsakinga suinteresuotąja šalimi – priklausomai nuo to, kokias problemas reikia išspręsti. ▪ Paprastai palaikymo sulauks profesionalus, tiesioginis ir atviras būdas, kai pažangai paspartinti yra pasiūlomi variantai. 	<p>Bendros įgyvendinimo problemos</p> <p>TP projektams būdingos kelios bendros problemos. Tai prastai dirbantys komandos vadovai ir (arba) pagrindiniai ekspertai ir ne pagrindiniai ekspertai ir komunikacijos problemos, kurios dažnai yra susijusios su asmenybėmis arba institucijomis.</p> <p>Taip pat gali būti problemos, susijusios su profesionalumu, skirtingais atlygiais už darbą ir vyraujančiomis „paskalomis“, kurios atitraukia nuo darbo tikslų.</p> <p>Visas šias problemas galima išspręsti, todėl kai tik jos atsiranda, reikia kaip galima greičiau imtis efektyvių veiksmų.</p> <p>Dar gali pasitaikyti išorinių problemų, kurias projektui įveikti sunku, pavyzdžiui, pasikeičia vyriausybės vadovybė ir tai paveikia politiką ar prioritetus.</p>
46.	<p>Sukurti pridėtinę vertę ir kokybiškus rezultatus, kurie sustiprintų galutinį rezultatą</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mąstymo, kad svarbu „padėti paukščiuką“, nepakanka. Reikia, kad komanda, kaip visuma, įskaitant su VB susijusias vyriausybines institucijas, siekdama gauti maksimalų poveikį, laikytųsi pridėtinės vertės kūrimo principo. 	

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
	<ul style="list-style-type: none"> Tai galima pasiekti taikant inovatyvias metodikas ar priemones (naujus darbo būdus), pasitelkti subrangovu specialistą ar ekspertą (aukštas žinių ir įgūdžių lygis), taikyti naują požiūrį ar komandinį darbą (sprendimų blokavimo panaikinimas), ar dar kokiais nors kitais būdais, Svarbu, kad būtų ryžtas atrasti geriausią būdą. Užtikrinant išdavų kokybę, pvz., projekto ataskaitų ar mokymų, visoms pagrindinėms išdavoms reikia nustatyti standartus ir užtikrinti, kad būtų įdiegti procesai bei procedūros, kurios leis užtikrinti kokybę. Projekto atveju tai nėra lengva, todėl jums reikės savo vidaus kokybės standartus atitinkamai pritaikyti, kad parengtumėte gaires dėl to, ką jūs norite pasiekti, ir kaip tai pasieksite projekto atveju. Pasitelkite geros kokybės nepagrindinius ekspertus ir užtikrinkite, kad per visą projekto laikotarpį jie efektyviai dirbtų. Nedidelis efektyviai dirbančių ekspertų skaičius padeda ir didesnių bei sudėtingesnių, ir mažesnių projektų atveju. Toks požiūris leidžia ir sumažinti administravimo išlaidas, ir sutaupyti laiko ieškant ekspertų. 	<p>Savo dėmesį jus turėtumėte sutelkti į savo darbą. O kad tai pavyktų, paprastai reikia atvirumo ir drausmės.</p> <p>Pridėtinės vertės kūrimas</p> <p>Kasdienio spaudimo rezultatas dažnai būna tas, kad dėmesys sutelkiamas į būtinybę atlikti užduotį, o ne sukurti papildomą vertę, kuri iš tikrųjų keičia padėtį.</p> <p>Dažnai komandų vadovai būna tiek užsiėmę viskuo, kad neturi nei laiko, nei noro kas įkvėptų kurti pridėtinę vertę.</p>
47.	<p>Laiku imtis veiksmų išspręsti problemas ir įveikti iššūkius.</p> <ul style="list-style-type: none"> Jei ekspertas blogai dirba ir nepanašu, kad ateityje ims gerai dirbti, reikia laiku imtis veiksmų. Sutartys visuomet turi būti tokios, kad leistų projekto direktoriui arba projekto direktoriaus įgaliotam komandos vadovui nedelsiant arba per mėnesį nutraukti sutartis. Paprastai priimtinus dalykus laikoma aiški diskusija ir eksperto pasiaiškinimas. Komandoje turi būti nustatyta bendradarbiavimo grindžiama ir atvira kultūra bei visiems bendri principai ir darbo moralė. Dažnai bendradarbiavimą stiprina susirinkimai, kuriuose dalyvauja visi pagrindiniai komandos nariai, pvz., tai būtų mėnesio forumas, kuriame būtų galima aptarti bendrą pažangą ir visus būsimus įvykius bei naujas idėjas. Tačiau jei asmuo nuolat elgiasi destruktiviai, problemą būtina spręsti. Komunikacijos problemų tikrai atsiras ir jos gali būti susijusios su klientu, suinteresuotosiomis šalimis, komanda arba gali būti visų ar kelių minėtų dalykų derinys. Situaciją paprastai pagerins aiškus mąstymas ir projekto pažangą skatinantys sprendimai, Svarbu imtis veiksmų ir neleisti, kad problemos pradėtų pūliuoti. 	<p>Turbūt lyderiškumo, o ne valdymo atveju yra labiau linkstama kurti idėjas, kurios atneštų vertę. Tuo galėtų tiesiogiai užsiimti projekto direktorius ar komandos narys arba komandos vadovas, kuriam suteikiama laiko kurti tokias idėjas.</p> <p>Kokybė: standartai ir procesai</p> <p>Nustatykite savo standartus visoms projekto išdavoms ir aprašykite procesus ir procedūras, kaip pasiekti tų standartų. Tai labai svarbu, nes antraip daug nesukdami galvos standartus nustatys vietoje dirbantys ekspertai.</p> <p>Komunikacija</p> <p>Komunikacija turbūt yra svarbiausias projekto sėkmės veiksnys. Vienu svarbiausių darbotvarkės klausimų turėtų būti komunikacijos planas, kuriame būtų nustatyti susitikimai ir šiek tiek neformalių pokalbių bei renginių. Kai kurie bendrauja natūraliau nei kiti, taigi, reikia plano.</p> <p>Tęstinumas</p> <p>Apie tęstinumą dažniausiai pagalvojama projektui artėjant į pabaigą, tačiau tada gali būti per vėlu, mes siūlome tęstinumo planą įtraukti į pradžios ataskaitą ir per visą projekto laikotarpį jį nuolat apžvelgti ir stiprinti.</p>
48.	<p>Palaiykite oficialų ir neoficialų bendravimą</p> <ul style="list-style-type: none"> Reikės rengti reguliarius, suplanuotus oficialius komandos vadovo ir pagrindinių ekspertų susitikimus su klientu ir suinteresuotosiomis šalimis. Kas ketvirtį rengiami techninio komiteto posėdžiai ir kas pusmetį rengiami iniciatyvinio komiteto posėdžiai turėtų būti kruopščiai parengti ir vedami, jų metu turi būti pateikiami aiškūs ir į temą komandos bei suinteresuotųjų šalių pristatymai. Turėtų būti vietos klausimams ir atsakymams bei diskusijoms. Teigiamas nuostatas padeda sukurti ir neformalus susitikimai bei nedideli visuomeniniai renginiai. Renginiai projekto biure, kaip antai svarbių vietinių datų paminėjimas, ir renginiai, kurių metu galėtų būti ir trumpa paskaita bei neformalus pabendravimas dažnai irgi būna mieliai leidžiami. 	<p>Komunikacija turbūt yra svarbiausias projekto sėkmės veiksnys. Vienu svarbiausių darbotvarkės klausimų turėtų būti komunikacijos planas, kuriame būtų nustatyti susitikimai ir šiek tiek neformalių pokalbių bei renginių. Kai kurie bendrauja natūraliau nei kiti, taigi, reikia plano.</p> <p>Tęstinumas</p> <p>Apie tęstinumą dažniausiai pagalvojama projektui artėjant į pabaigą, tačiau tada gali būti per vėlu, mes siūlome tęstinumo planą įtraukti į pradžios ataskaitą ir per visą projekto laikotarpį jį nuolat apžvelgti ir stiprinti.</p>
49.	<p>Propaguoti tęstinumą.</p> <ul style="list-style-type: none"> Į pradžios ataskaitą įtraukite tęstinumo planą ir dėl jo sutarkite su visomis suinteresuotosiomis šalimis ir su klientu. Pirminis planas gali būti ir ne toks tikslus, tačiau jame bus nustatyti tęstinumo principai, o vėliau, kai bus pasiekta tam tikra pažanga, gali būti tikslinamas. 	<p>Projekto finansų valdymas ir administravimas</p>

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tęstinumo esmė yra ta, kad projektas suteikia kompetencijos ir finansų išteklius tam, kad būtų pasiekti gerokai pastovesni rezultatai, Susitarimas dėl tęstinumo yra įsipareigojimas (kurį galima įtraukti į biudžetą) tęsti darbą ir pasibaigus projektui. Tokiu būdu tęstinumą galima suformuluoti projekto metu; taip pat galima sekti jo pažangą ir informaciją apie ją įtraukti į ataskaitas. ▪ Tęstinumas yra susijęs ir su aplinka: kaip projektas gali skatinti tvarų vystymąsi. 	<p>Projekto finansų valdymas ir administravimas būna sėkmingas, jei a) yra aiškios taisyklės (taigi, reikia sutarto Veiklos vadovo); b) pagrindiniai ir vietiniai darbuotojai yra baigę mokymus apie taisykles ir jų laikymąsi; c) vienas asmuo imasi iniciatyvos tvirtai nustatyti, kad griežtai laikomasi taisyklių taip, kad niekas nebegalvoja, kad tiesiog gali daryti tai, ką nori; d) pažeidus taisykles, taikomos sankcijos, t. y. jei taikoma, neatliekami mokėjimai arba atliekami išskaitymai.</p> <p>Ataskaitų teikimas</p> <p>Reikia, kad ataskaitos būtų tinkamai sumodeliuotos ir lengvai skaitomos, tokio formato, kuriuo lengva naudotis ir sekti lenteles. Svarbu, kad jos būtų kaip galima patrauklesnės jas skaitantiems, nes antraip mažiau tikėtina, kad jos bus skaitomos ir bus pagrindas projektui bei jo peržiūrėjimui ir pritaikymui. Turėtų būti sukurtas firminis stilius.</p> <p>Sekti, kaip naudojami ištekliai</p> <p>Sekti finansinės ir administracinės veiklos rezultatus yra neabejotinai būtina. Mėnesio, ketvirčio, šešių mėnesių ir metiniais biudžeto ir ekspertų dienų panaudojimo duomenys, kurie suskaidomi pagal komponentus arba suinteresuotąsias šalis bei pateikti apibendrintai padeda sekti įgyvendinimą ir finansinės veiklos rezultatus. Reguliariai ir laiku parengtos ataskaitos suteikia galimybę atlikti koregavimus, pavyzdžiui, jei įgyvendinimas atsilieka, jį paspartinti.</p>
50.	<p>Užtikrinti administravimą ir finansų valdymą.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiklos vadovas yra visų administravimo ir finansinių taisyklių bei procedūrų, kurios turi būti visiems prieinamos, pagrindas. ▪ Pagrindiniai darbuotojai turėtų būti baigę mokymus apie jų turinį, naudojimą bei reikšmę. ▪ Būtina paskirti asmenį, kuris žino veiklos taisykles ir turi įgaliojimus jas įgyvendinti (toku asmeniu galėtų būti komandos vadovas arba koks nors kitas su komandos vadovu dirbantis nuolatinės komandos vietoje atstovas), atsakingu už griežtą tų taisyklių įgyvendinimą. Čia padės kai kurios bendros ypatybės, pavyzdžiui, vienodi tarifai taikomi visiems tarptautiniams ir vietiniams ekspertams, taip pat taikomi vienodi dienpinigiai, tačiau galiausiai reikia griežtai taikyti daugybę taisyklių, reglamentuojančių, kada už laiką galima nemokėti, už ką mokama ne iš biudžeto, kada yra mokėtini dienpinigiai (visa suma ar dalis) ir taip toliau. Minėtas asmuo turi žiūrėti, kad jos būtų griežtai taikomos. ▪ Kaupti ir lyginti duomenis apie biudžetą, ekspertų dienas ir nenumatytų išlaidų biudžeto panaudojimą. 	
51.	<p>Parengti pažangos ir galutinę atskaitą.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pažangos ataskaitos yra svarbus dalykas, todėl kiekvienas susijęs asmuo turėtų atlikti tam tikrą vaidmenį jas rengiant ▪ Pažangos ataskaitos paprastai apima pažangą link sutartų rezultatų, projekto įgyvendinimo pagal grafiką pažangą ir planus, įskaitant visus grafiko pakeitimus, bei galimas rizikas ir suplanuotas jų mažinimo priemones. ▪ Reikia, kad ataskaitos būtų lengvai skaitomos, glaustos ir tinkamo formato bei patrauklios išvaizdos. Tai padidins šansus, kad jos bus perskaitytos. ▪ Dėl galutinės ataskaitos formato turi būti iš anksto sutarta su klientu. Likus mėnesiui iki projekto pabaigos, jos projektą reikia pateikti klientui. ▪ Atminkite, kad prieš apmokėdamas sąskaitas-faktūras, klientas dar turi patvirtinti ataskaitas! 	

6 ŽINGSNIS. KOMUNIKACIJA IR VIEŠINIMAS

Veiksmai		Tarpinstituciniai procesai ir koordinavimas	Priemonės ir dokumentai
52.	Laikytis ES išorės veiksmų komunikacijos ir viešinimo vadovo reikalavimų.	CPVA užtikrina, kad visos su VB susijusios Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, projektų įgyvendintojai ir ekspertų komandos žinotų apie vadovą ir užtikrintų, kad jo reikalavimai būtų įtraukti į projekto išdavas.	Vadovas pateiktas čia .
53.	Parengti kiekvieno projekto komunikacijos ir viešinimo strategiją.	Kiekviename konkursiniame pasiūlyme turi būti komunikacijos ir viešinimo strategijos projektas.	Pavyzdinės strategijos, pagrįstos sėkminga ankstesne patirtimi.
Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai	
54.	<p>Parengti ir pritaikyti komunikacijos bei viešinimo strategiją:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parengti komunikacijos ir viešinimo strategiją, kuri bus įtraukta į pradžios atskaitą. Ji turėtų būti peržiūrima kas šešis mėnesius, rengiant pažangos atskaitas. ▪ Strategijoje gali būti numatyta, kaip bus rengiamos ataskaitos ir kaip su jomis bus supažindinamos projekto suinteresuotosios šalys ir platesnė visuomenė; gali būti numatytos interneto svetainės, kas mėnesį siunčiami naujienu biuletiniai, konferencijos, parodos ir vaizdo medžiaga. Vaizdo medžiagą galima parengti pigiai, ypač trumpus projekto suinteresuotųjų šalių pareiškimus. ▪ Renginiai turėtų būti paskirstyti per visą projekto laikotarpį ir jie turėtų propaguoti projektą, tai, ko iš jo išmokstama, ir kaip išmokus dalykus taiko suinteresuotosios šalys. Tokie renginiai suteikia galimybes stiprinti bendradarbiavimą. Reguliarių pranešimų spaudai ir su projekto ataskaitomis susijusių spaudos konferencijų bei renginių tikslas – pasiekti platesnę auditoriją. <p>Užtikrinti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visi komunikacijos ir viešinimo veiksmai turėtų būti nukreipti į suinteresuotąsias šalis. Lieskite joms skelbti savo projekto idėjas ir poveikį (potencialų poveikį) jiems, jų institucijoms ir bendruomenės, projektui bus naudingas jų grįžtamasis ryšys ir įsipareigojimas, pavyzdžiui, pasižiūrėkite vaizdo medžiagą apie 2016 m. užbaigtą ES projektą, kuris netrukus bus apžvelgiamas: http://www.euind-tcf.com <p>Išryškinti įžvalgas ir poveikį sektoriui bei kitiems projektams:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Komandos komunikacija turėtų būti vykdoma siunčiant veiksmingus pranešimus. Pavyzdžiui, projekto interneto svetainės turėtų išryškinti svarbias įžvalgas ir poveikį projektams bei sektoriui ir, pageidautina, turėtų propaguoti platesnę naudą bendruomenei arba šaliai, o ne tik skelbti techninius ar į vidų nukreiptus ilgus pareiškimus. ▪ Skelbti tai, kokia patirtis buvo įgyta, ir kas atrodo tinka suinteresuotosioms šalims yra daug svarbiau nei tik išvardyti veiksmus ar projekto planus, nors juos irgi galima pateikti patraukliais būdais. <p>Sekti viešinimą visuomenėje ir žiniasklaidoje, interneto svetainėje bei renginiuose:</p>	<p>Maksimaliai padarykite tai, ką galima padaryti su turimu biudžetu</p> <p>Komunikacijos ir viešinimo vadove pateiktos rekomendacijos dėl logotipų, pareiškimų, trumpų informacinių pranešimų, rašytinės medžiagos, spaudos konferencijų, publikacijų, kvietimų ir ženklų sistemos.</p> <p>Dažnai komandoms atrodo, kad gairės varžo, todėl sukuria gana nuobodžius darbus. Tai nėra siektinas tikslas, o neviršijant biudžeto galima daug pasiekti komunikacijos srityje ir sustiprinti projekto poveikį.</p> <p>Sutekite dėmesį į patrauklius rezultatus, lengvai suprantamus pranešimus ir įkvepiančius rezultatus</p> <p>Patrauklesnis pranešimai, ataskaitos ir gairės, kurios skatina naują mąstymą ir daugiau poveikio projektui, dažnai įkvepia suinteresuotąsias šalis,</p> <p>Tai reiškia, kad projektas ir jo įgyvendintojai buvo pastebėti. Tai - puikus atsiliepimas ES apie gerą viešinimą.</p> <p>Aprėpkite plačią auditoriją ir pamatuokite poveikį</p> <p>Pamatuoti poveikį žiniasklaidai, apsilankymus projekto interneto svetainėje ir netgi dalyvavimą yra gana lengva pamatuoti.</p>	

Gairės	Pavyzdžiai, pasiūlymai
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panaudoti sekimą žiniasklaidoje įvertinti, kiek žmonių pasiekta per pranešimus žiniasklaidoje. ▪ Sekti apsilankymus projekto interneto svetainėje. ▪ Vesti renginių lankytojų statistiką, susirinkti atsiliepimus išplatinant klausimynus. 	<p>Auditorijos aprėpimas reiškia, kad sukuriamas išsamus visų svarbių suinteresuotųjų šalių ir besidominčių šalių, įskaitant žiniasklaidą, kurioms bus siunčiami pranešimai, sąrašas. Reguliariai atnaujinamas toks sąrašas yra svarbiausias sėkmingos aprėpties veiksnys.</p>

7 ŽINGSNIS. STEBĖSENA, VERTINIMAS IR MOKYMASIS

Veiksmai		Tarpinstituciniai procesai ir koordinavimas	Priemonės ir dokumentai
55.	Sukurti stebėsenos, vertinimo ir mokymosi strategiją (MEAL).	CPVA koordinuoja MEAL strategijos kūrimą darbo grupėje, į kurią įtraukiami su VB susijusių valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų atstovai.	MEAL strateginės gairės turėtų būti įtrauktos į Veiklos vadovą.
56.	Įgyvendinti MEAL strategiją	Projekto direktorius, komandos vadovas	
57.	Iki maksimumo sustiprinti mokymąsi ir pritaikymą.	Projekto direktorius ir komandos vadovas projektuose. CPVA užtikrina, kad bendrieji mokymosi aspektai būtų paskleisti valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose.	
Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai	
58.	<p>Į MEAL strategiją įtraukti tokius pagrindinius dalykus:</p> <ul style="list-style-type: none"> Projekto veiksmų ir komponentų evoliucija. Svarbu, kad per visą projektą būtų galima sekti, kaip vystosi veiksmai ir išdavos, aiškiai matant, kas veiksminga ar mažiau veiksminga siekiant rezultatų. Sekti, kaip vyksta įgyvendinimas. Jums reikia žinoti, kada veiksmų pažanga gera ir jie sėkmingai užbaigiami laiku, ir kada yra įgyvendinimo problemų, kurias reikia greitai nustatyti ir tam, kad būtų galima žengti įgyvendinimo link, imtis korekcinųjų veiksmų. Rezultatų pasiekimas. Būtina pajėgti susieti veiksmus ir rezultatus, nes pagrindinė projekto užduotis yra pasiekti nurodytus rezultatus. Todėl sekant turėtų būti galima nustatyti (sutarus su suinteresuotosiomis šalimis, kada rezultatai buvo pasiekti. Mokymasis ir pritaikymas. MEAL strategija reiškia, kad yra nuolat įgyjama ir kaupiama patirtis, kad veiksmai ir būdai pritaikomi taip, kad projektas būtų vykdomas reikiama kryptimi. Vertinimo priemonės ir mokymosi procesai. Reikia, kad būtų kruopščiai sumodeliuoti ir įgyvendinti tokie matavimo ir mokymosi procesai, kad būtų galima gauti patikimą projekto esamos būklės vertinimą. 	<p>Kas turėtų valdyti ir įgyvendinti MEAL strategiją?</p> <p>Būtų naudinga, jei MEAL strategiją įgyvendintų konkretus ekspertas taip, kad atsirastų renkamų ir kaupiamų duomenų nepriklausomumas. Juo gali būti vietos ekspertas, nes iš tikrųjų būtų šioks toks privalumas, jei šias pareigas atliktų vietinis.</p> <p>Suinteresuotųjų šalių apklausos kokybė</p> <p>Gauti aiškią ir tikslią informaciją, ypač jei yra kritikos, ne visada lengva. Todėl aiškią ir suprantamą informaciją galima susirinkti atliekant elektroninę apklausą, kurios metu galėtų būti pateikiamas ir konkretus grįžtamasis ryšys. Tačiau atvirumo ir tikslumo galėtų suteikti ir paskesni tiesioginiai ar telefonu atlikti interviu.</p> <p>Funkcinė rezultatų schema</p> <p>Gana dažnai žmonės trikdo loginis sisteminis būdas ir jo pateikimas.</p> <p>Faktiškai funkcinė rezultatų schema yra loginė sistema, tačiau pateikta diagramos forma. Ji prasideda nuo veiksmų, kurie veda prie rezultatų, tikslo ir uždavimų. Ja kur kas lengviau naudotis ir ji žmonėms yra prieinamesnė.</p>	
59.	<p>Užtikrinti, kad būtų pamatuoti rodikliai, tikslai ir veiklos rezultatai.</p> <ul style="list-style-type: none"> Parengti logišką sistemą. Parengti rezultatų funkcinę schemą, kuri aiškiai vizualiai parodo veiksmus, rezultatus, tikslus ir uždavinius. Sukurti vertinimo priemones. Tai gali būti: a) vertinimo klausimynai, skirti visiems mokymų ir kitų projekto renginių dalyviams; b) finansinių ir administracinių išteklių panaudojimo duomenys, susiejant juos su biudžetais ir eksperto dienomis, skirtomis konkreitiems veiksams ar projekto komponentams; c) kas šešis mėnesius atliekamos suinteresuotųjų šalių apklausos, kuriomis siekiant susirinkti atsiliepimus apie suinteresuotųjų šalių suvokimą apie projekto pažangą, konkrečius veiksmus ir išskylančias problemas ar galimybes; d) reguliarūs, neformalus ir suplanuoti grįžtamajam ryšiui skirti susitikimai su klientu ir suinteresuotosiomis šalimis. Siūloma MEAL strateginė darbo grupės turėtų nustatyti ir projektui patvirtinti konkretų priemonių derinį. 		

Gairės		Pavyzdžiai, pasiūlymai
60.	<p>Nustatyti veiksmingus mokymosi ir pritaikymo procesus.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mokytis turi visi. MEAL koncepcija numato mokymosi priemonės visiems projekto dalyviams – projekto komandai, klientui ir suinteresuotosioms šalims, Mokymosi priemonės ir renginiai turėtų užtikrinti, kad kiekvienas galėtų dalyvauti pačiu tinkamiausiu būdu. ▪ Mokymosi instrumentai galėtų būti tokie: suinteresuotųjų šalių apklausos rezultatų aptarimas, mokymosi užrašai visomis svarbiomis temomis, kuriuos veda komanda arba suinteresuotosios šalys; projekto eigos sekimo analizės rezultatai; <i>ad hoc</i> diskusijos, kurios gali būti gana trumpos; kas šešis mėnesius rengiami užsiėmimai apžvalgos ir pritaikymo klausimais, kuriuose dalyvauja komandos, kliento ir suinteresuotųjų šalių atstovai, kasmetiniai planavimo susirinkimai, per kuriuos apžvelgiamas ir atnaujinamas projekto planas. ▪ Oficialios MEAL ataskaitos bus projekto pažangos ataskaitos dalis. Turėtų būti atskira dalis apie tai, ko pasimokyta ir kaip mokymasis paveikė įgyvendinimo kokybę ir efektyvumą. ▪ MEAL ataskaita turėtų būti apsvarstoma kitame techninio ar iniciatyvinio komiteto posėdyje. 	<p>Mokymosi užrašai</p> <p>Mokymosi užrašai gali būti apie bet ką. Užrašai gali būti bet kokio ilgio – nuo kelių sakinių iki poros puslapių.</p> <p>Mokymosi užrašuose išryškunami dalykai, kurie veda prie įžvalgų, kurios kažkokiu laipsniu pakeitė žmogaus požiūrį į veiklą ar projekto iššūkius.</p> <p>Pastabos gali būti užrašytos tokiu stiliumi ir taip išdėstant turinį, kad kiekvienas galėtų perskaityti.</p> <p>Moderuojami mokymosi renginiai</p> <p>MEAL koncepcija numato daug mokymosi renginių. Reikėtų pagalvoti apie tai, kad kai kurie iš jų turėtų būti moderuojami, kad padėtų dalyviams padaryti išvadą, ko buvo išmokta.</p> <p>Specialioji mokymosi ir pritaikymo ataskaita</p> <p>Pažangos atskaitoje turėtų būti specialioji dalis apie mokymąsi. Siekiant maksimaliai įtvirtinti, ko pasimokyta ir kas buvo pritaikyta, ataskaitas reikėtų aptarti kitame oficialiame komiteto posėdyje.</p>

4 DALIS. DOTACIJOS, BS IR ĮGALIOJIMO SUSITARIMAI

Šioje Metodikos dalyje aprašyti trys pagrindiniai paramos teikimo būdai, kurie (be TP) yra labiausiai dominantys CPVA (įstaiga).

1. Dotacijos ir dotacijų schemas

Elementas	Apibūdinimas	Pastabos
ES interneto svetainė	Dotacijos	
Perkančioji organizacija	Europos Komisija, nacionalinis subjektas, dotaciją gaunanti šalis ar tarptautinė organizacija.	CPVA, kaip nacionalinė įstaiga, gali valdyti dotaciją priklausomai nuo atitinkamoje dotacijos schemeje nustatytų sąlygų.
Tikslas	Dotacijos – tai finansinis įnašas iš ES biudžeto arba iš EPF, kuris skiriamas trečiosioms šalims vykdyti išorinės pagalbos veiksmus. Prašymas skirti dotaciją dažnai būna šalyje vykdomo iš ES finansuojamo TP projekto, kuriuos siekiama nustatyti pagalbos poreikį mažų projektų forma, rezultatas.	
Dotacijos gavėjai	Veiksnūs subjektai atitinkamose šalyse atitinka reikalavimus gauti paramą pagal ES devynias finansavimo priemones (4 teminės ir 5 regioninės), įskaitant keturias pagrindines vystomojo bendradarbiavimo priemones (VBP, EPF, EKP ir PNPP).	
Dotacijų rūšys¹	Dotacijos veiksams , skirtos pasiekti vieną iš pagal išorinės pagalbos programą nustatytų tikslų.	
	Veiklos dotacijos skirtos padengti subjekto, dirbančio bendrojo Europos intereso labui, veiklos išlaidas arba pasiekti vieną iš ES politikos tikslų.	
Finansavimo būdai	Reikalavimus atitinkančių išlaidų kompensavimas – tai reiškia, kad ES kompensuoja išlaidas, kurios laikomos būtinomis projekto veiklai vykdyti. Dotacija apibrėžiama kaip didžiausia suma ir reikalavimus atitinkančių išlaidų procentas. Tai reiškia, kad perkančiosios organizacijos įnašas paprastai apima tik tam tikrą procentinę dalį išlaidų pagal taisykles, kurios nustatomas kvietime teikti paraiškas. Kvietime teikti paraiškas būna nustatyta didžiausia ir mažiausia įnašo suma.	

¹ Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad sąvokos „dotacija“ ir „dotacijos schema“ skiriasi. Dotacijos schema (paprastai sudaroma rangos sutartis su privataus ar viešojo sektoriaus, tarptautiniu ar vietiniu rangovu) reiškia, kad lešų dotacijos ar paslaugos (tipiškai būna didelis skaičius) bus skiriamos dotacijos gavėjams, kurie atitinka tam tikrus kriterijus. Šios dotacijos, kurios dažnai, tačiau ne visada yra ribotos pinigines vertės, gali būti stipendijų, mokslinių tyrimų ir plėtros subsidijų, mokymo išlaidų kompensavimo, įnašų tam tikrai įrangai įsigyti (TR įrangos) ar darbų apmokėjimo (mokyklų, sveikatos priežiūros klinikų statybos ir pan.) forma. ES ir kai kurie kiti VBP įgyvendina daug dotacijų schemų, kurios pagal savo dydį, tikslą, dotacijos gavėjo rūšį, gavėjų tinkamumą ir regioną gali labai skirtis.

Elementas	Apibūdinimas	Pastabos
	<p>Perkančiosios organizacijos įnašas – tai suma, skirta kompensuoti reikalavimus atitinkančias išlaidas, kurios nustatomos pagal:</p> <ul style="list-style-type: none"> faktiškai dotacijos gavėjo (-ų) patirtas išlaidas; taikant vieną ar kelis supaprastintus išlaidų apmokėjimus. <p>Šias kompensavimo formas galima derinti apimant įvairias reikalavimus atitinkančių išlaidų kategorijas, tačiau su sąlyga, kad bus laikomasi kvietime teikti paraiškas nustatytų limitų ir sąlygų.</p> <p>Supaprastintas išlaidų apmokėjimo variantas gali būti vieneto įkainio, fiksuotųjų sumų ir (arba) fiksuotųjų normų forma. Tai nustatoma sutarties sudarymo etapu, tuo siekiant supaprastinti dotacijos valdymą.</p> <p>Paraiškų teikimo etapu pareiškėjai gali pasiūlytu, kad tokia forma bus kompensuojamos tam tikros išlaidos, o perkančioji organizacija nuspręs, ar su tokiu pasiūlymu sutikti.</p> <p>Bendroji taisyklės yra ta, kad bendra finansavimo suma, kuri apskaičiuojama taikant supaprastintus išlaidų apmokėjimo variantus, kuriuos perkančioji organizacija galėtų leisti taikyti (neskaitant netiesioginių išlaidų), negali būti didesnė kaip 60 000 EUR kiekvienam dotacijos gavėjui.</p>	
<p>Tinkamumo sąlygos</p>	<p>Subjektas dotacijos gavėjas šalyje partnerėje privalo būti pajėgus vienas ar su kitu ES VN partneriu valdyti dotacijos schemą.</p> <p>Dotacijos gavėjas paprastai privalo bendrai finansuoti veiksmų išlaidas, Minimalus bendro finansavimo procentas nustatomas sutartyje. Tačiau didžiausias ES įnašas negali viršyti 80 proc.</p> <p>Perkančioji organizacija ir subjektas dotacijos gavėjas sudaro rašytinę sutartį.</p> <p>Dotacijos apima labai įvairias sritis; sąlygos skiriasi priklausomai nuo veiklos sričių.</p>	<p>CPVA ar kita patyrusi Lietuvos įstaiga gali teikti paraišką dotacijai arba valdyti dotaciją kaip „pagrindinis pareiškėjas“ arba „bendras pareiškėjas“ sudaręs partnerystę su subjektu dotacijos gavėju ir kitais pareiškėjais.</p> <p><i>Gairių pareiškėjams dotacijai gauti</i>, kurios pateikiamos kiekvienu atveju, kai skelbiamas kvietimas teikti paraiškas, 2.1 punkte būna nustatytos pareiškėjų tinkamumo sąlygos, kurios gali būti labai detalios ir jas kiekvienu atveju reikia kruopščiai patikrinti.</p>
<p>Paraiškų teikimo būdai</p>	<p>Naujausias dotacijų galimybes galima rasti: Kvietimai teikti paraiškas; pasirinkti „rūšis“, ieškoti „dotacijos“.</p> <p>PRAG (Sutarčių sudarymo procedūrų vykdant išorės veiksmus praktinis vadovas) Dotacijų skirsnyje išdėstytos taisyklės ir procedūros.</p> <p>Paraiškas teikiantys dotacijų gavėjai kvietimams teikti paraiškas pagal tiesioginį valdymą tipiškai privalo registruotis interneto duomenų bazėje:</p>	<p>Pareiškėjų registracija PADOR iš principo yra privaloma kvietimų teikti paraiškas pagal tiesioginį valdymą atvejais</p>

Elementas	Apibūdinimas	Pastabos
	<p><u>Potencialių pareiškėjų duomenų registracija internetu (PADOR).</u></p> <p>I Ribotų kvietimų atveju gairėse pareiškėjams reikalaujama, kad vadovaujantys pareiškėjai pateiktų koncepcijos dokumentą.</p> <p>Naudojantis kontroliniu sąrašu, pirmiausia atliekamas koncepcijos dokumentų, o paskui – visos paraiškos patikrinimas.</p> <p>Gairėse pareiškėjams nurodyta, kad remiantis esamu biudžetu, pateikti galutinį siūlymą bus pakviestas tam tikras skaičius pareiškėjų. Sudaromas nurodyto skaičiaus pareiškėjų sąrašas, į kurį įtraukiami tie pareiškėjai, kurių koncepcijos dokumentai pelnė didžiausią balų skaičių. Pareiškėjai išvardijami iš eilės. Pradžios sesija, administraciniai patikrinimai ir koncepcijos dokumentų vertinimas įforminamas dokumentu.</p> <p>Tada į trumpąjį sąrašą patekę pareiškėjai kviečiami raštu pateikti visą paraišką.</p>	<p>(išskyrus atvejus, kai Gairėse pareiškėjams būna nurodyta kitaip).</p> <p><u>Potencialių pareiškėjų duomenų registracija internetu (PADOR)</u> yra internetinė duomenų bazė, kurioje potencialūs pareiškėjai registruoja informaciją apie savo organizaciją, kurią „EuropeAid“ naudoja siekdama įvertinti jų veiklos ir finansinį pajėgumą bei jų tinkamumą atsiliiepti į kvietimus teikti paraiškas, Todėl kviečiama, kad organizacijos reguliariai atnaujintų savo informaciją. Be to, PADOR siūlo partnerių paieškos galimybę per funkciją <u>Vietinių partnerių paieška.</u></p> <p>Daugiau informacijos apie pareiškėjų registraciją PADOR pateikta <u>čia.</u></p>
	<p>Paraiška privaloma pateikti vadovaujantis Gairių pareiškėjams dotacijai gauti 2.2 punkte nurodytomis instrukcijomis (įtrauktos į informacijos apie kiekvieną dotacijos schemą paketą) ir per nurodytą terminą.</p>	<p>PADOR palengvina paraiškų teikimą organizacijoms, nes kiekvieno kvietimo teikti paraiškas atveju jos nebeprivalo teikti tą pačią informaciją (pvz., statusas, finansinės ataskaitos). Joms tereikia savo paraiškose nurodyti savo unikalų identifikacinį numerį, t. y. „EuropeAid ID“ (PADOR numerį).</p>
	<p>Gairėse bus konkrečiai nurodyta, ar paraišką reikia pateikti paštu, ar internetu per <u>PROSPECT.</u></p>	<p>PADOR užsiregistravę pareiškėjai gali su tais pačiais prisijungimo duomenimis jungtis prie PROSPECT.</p>
<p>Įprastas dotacijos biudžetas</p>	<p>Įprasto biudžeto nėra, nes biudžetai būna įvairūs. Nedidelės vertės dotacijos – tai dotacijos, kurių vertė lygi arba mažesnė nei 60 000 EUR.0</p>	
<p>Įprasta dotacijos trukmė</p>	<p>Įprastos trukmės nėra.</p>	
<p>Trumpojo sąrašo sudarymas arba</p>	<p>Numatyta, kad kvietimai teikti paraiškas apskritai yra apriboti, t. y. taikoma dviejų žingsnių</p>	

Elementas	Apibūdinimas	Pastabos
<p>atviras paraiškų teikimas</p>	<p>procedūra, kai gali būti, kad bus pakvieti dalyvauti visi pareiškėjai, tačiau pateikti visą paraišką bus pakvieti tik tie, kurie pateko į trumpąjį sąrašą (remiantis koncepcijos dokumentu, kuris buvo pateiktas atsiliepiant į kvietimą teikti paraiškas paskelbiant gaires pareiškėjams).</p> <p>Išimtiniais atvejais ir taikant išankstinį patvirtinimą (tiesioginis valdymas) ar išankstinį Europos Komisijos įgaliojimą (netiesioginis valdymas su <i>ex-ante</i> kontrolės priemonėmis), kvietimai teikti paraiškas gali būti atviri, t. y. visi pareiškėjai gali laisvai teikti visą paraišką dotacijai. Šiuo atveju teikiant paraišką pagal paskelbtas gaires pareiškėjams koncepcijos dokumentą vis tiek reikia pateikti su visa paraiška, o vertinimo procese būna du žingsniai (pirmasis – sudarant trumpąjį sąrašą pagal koncepcijos dokumentą).</p> <p>Sprendimas, koks bus skelbiamas kvietimas teikti paraiškas (ribotas ar atviras) turi būti priimamas atsižvelgiant į kvietimo techninį pobūdį, ribotą laukiamų pasiūlymų skaičių ar organizacinius suvaržymus (pvz., kvietimus skelbia regioninės Europos Sąjungos delegacijos).</p>	
<p>Paraiškų vertinimas balais</p>	<p>Vertinimo kriterijus sudaro pasirinkimo ir dotacijos skyrimo kriterijai, kurie visi nustatyti vertinimo tinklėlyje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pasirinkimo kriterijai taikomi įvertinant vadovaujančiojo pareiškėjo finansinį pajėgumą ir vadovaujančiojo pareiškėjo bei bendrų pareiškėjų veiklos pajėgumą iki pabaigos atlikti siūlomus veiksmus: ○ Vadovaujantis pareiškėjas privalo turėti stabilius ir pakankamus finansavimo išteklius, kurie leistų per visą veiksmų įgyvendinimo laikotarpį užtikrinti savo veiklą ir, jei taikoma, užsitikrinti savo finansavimą; ○ Pareiškėjai (ir jų filialai) kartu paėmus privalo turėti būtiną patirtį, profesinę kompetenciją ir kvalifikaciją įgyvendinti siūlomus veiksmus. <p>Dotacijos skyrimo kriterijai pirmiausia yra susiję su veiksmų svarba ir jų suderinamumu su dotacijos programos, pagal kurią finansuojamos paraiškos, tikslais. Taip pat atsižvelgiama į veiksmų kokybę, laukiamą poveikį ir tvarumą bei ekonomiškumą.</p>	
<p>Ar reikia finansinės garantijos (avanso)</p>	<p>Netaikoma</p>	<p>Bendras finansavimas kartu su dotacijos gavėju (žr. pirmiau išdėstytą informaciją).</p>

Elementas	Apibūdinimas	Pastabos
Dotacijų schemų administravimas ir įgyvendinimas	Dotacijas administruojantys subjektai privalo atitikti čia išdėstytas taisykles. Dotacijas administruoja perkančioji organizacija ² , kuria gali būti (kaip nurodyta anksčiau) pati Europos Komisija, nacionalinė įstaiga, šalis dotacijos gavėja ar tarptautinė organizacija.	CPVA, kaip nacionalinė įstaiga, dotacijos schemą gali administruoti priklausomai nuo toje dotacijos schemoje nurodytų sąlygų. Taikomos dotacijos sutarčių administravimo taisyklės ir procedūros, kurios nustatytos PRAG .

2. BS (bendrieji susitarimai)

Elementas	Apibūdinimas	Pastabos
ES interneto svetainė	Bendrieji susitarimai	
Perkančioji organizacija	Europos Komisija ir jos delegacijos, kitos ES institucijos (priklausomai nuo konkretaus BS).	
Tikslas	Siekiant sumažinti Europos Komisijai, Delegacijoms ir ES institucijoms našta sudaryti didelį skaičių santykinai nedidelių paslaugų sutarčių. BS – tai sutarčių sudarymo priemonė, skirta suteikti dotacijos gavėjams ES išorinę paramą su trumpalaikė technine parama bet kuriuo projekto valdymo ciklo etapu ir bet kokiaje kompetencijos srityje. BS yra „skėtiniai susitarimai“ tarp Europos Komisijos ir kelių vystymosi įstaigų, kuriuose nustatomos bendrosios sąlygos, pagal kurias dvejų metų laikotarpiu gali būti sudaromos konkrečios sutartys, kurios atnaujinamos iš karto.	
Dotacijos gavėjai	Visi dotacijos gavėjai gali gauti dotacijas pagal ES devynias finansavimo priemones (4 temines ir 5 regionines, į jįskaitant keturias pagrindines vystomojo bendradarbiavimo priemones (VBP, EPF, EKP ir PNPP).	
Pagrindiniai dabartiniai BS	Dotacijų gavėjai - BEN 2013 : trumpalaikiai techninės paramos pavedimai, apimantys visą projekto ciklo veiklos spektrą (išskyrus finansinį auditą); bendras tikslinių sričių (vietų) skaičius yra 12. BS yra ypač suinteresuotos dotacijas gaunančios šalys arba Europos Komisija kartu su trečiosiomis šalimis.	Baigia galioti 2018-03-31
	Komisija - COM 2015 : kompetencija ir logistika 3 srityse veiklai, kuria suinteresuota Europos Komisija.	

² Daugumoje dotacijų schemų **vystomojo bendradarbiavimo srityje**. Tai yra kitaip nei struktūrinių fondų atveju, kai perkančioji organizacija paprastai yra nacionalinė įstaiga.

Elementas	Apibūdinimas	Pastabos
	<p>Auditas - AFC 2014: profesinių paslaugų įmonių paslaugos, skirtos audituoti išorinės paramos vystymuisi programas ir projektus, finansuojamus iš EPF ir ES biudžeto.</p>	
<p>Finansavimo būdai</p>	<p>Labai didelės apimties paslaugų sutartys³, kurias tiesiogiai administruoja Europos Komisija ar kitos ES institucijos. Bendruosiuose susitarimuose jokia finansinė vertė nenurodoma – tik vėlesniais etapais remiantis bendraisiais susitarimais ir prieš prisiimant įsipareigojimą dėl biudžeto yra numatomos konkrečios sutartys, dėl kurių pasirinkti subjektai kviečiami teikti savo paraiškas.</p>	
<p>Tinkamumo sąlygos</p>	<p>Ribotas konkursas, kai kiekvieno pirkimo atveju atliekamas išankstinis konsorciumo atitikimo reikalavimams vertinimas. Konsorciumai gali teikti kainos pasiūlymą dėl vieno ar kelių pirkimų, priklausomai nuo to, kaip nurodyta pranešime apie pirkimus.</p>	<p>CPVA ir Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos atitinka reikalavimus jungtis prie konsorciumo pasiūlymo taip, kad taptų pagrindinius vieno ar kelių pirkimo užsakymų rangovu. Iššūkis – ar kiti konsorciumo partneriai laikys patikimu ir nusimanančiu partneriu.</p> <p>Dėl dydžio BS būna retai, o tarp galimybių teikti konkursinius pasiūlymus būna dideli intervalai,</p> <p>Jungtis prie konsorciumo jau prasidėjus konkursui arba tada, kai jau buvo skirta sutartis, negalima.</p>
<p>Paraiškų teikimo būdai</p>	<p>Po atviro konkurso Europos Komisija paprastai vienam pirkimui pasirenka tris – septynis rangovus, kurie yra pageidautini konsultavimo paslaugų teikėjai.</p> <p>Tada pagal bendrąjį susitarimą pasirinkti rangovai kiekviename pirkime varžosi dėl konkrečių sutarčių, Kiekvieno atskiro individualaus projekto atveju Europos Komisija paskelbia Paslaugų pareikalavimą, į kuri visi arba į trumpąjį sąrašą patekę pageidautini tiekėjai kviečiami pateikti savo pasiūlymą.</p> <p>Į pasiūlymus turi būti įtraukti ekspertų CV, finansinis kainos pasiūlymas ir kai kuriais atvejais – metodika.</p> <p>Kiekvieno į trumpąjį sąrašą įtraukto pagal bendrąjį susitarimą atrinkto tiekėjo tikslas – sudaryti konkurencingiausią komandą ir pasiūlyti geriausią</p>	<p>Dirbant pagal BS, pagrindinis sunkumas būna tas, kad per trumpą laikotarpį reikia nustatyti ir mobilizuoti tinkamus ekspertus.</p> <p>CRIS Bendrųjų susitarimų modulio vadove yra išsamiai aprašytos BS valdymo procedūros, Tačiau vienintelės teisiškai privalomos nuostatos yra tos, kurios išdėstytos bendrojo susitarimo specialiosiose sąlygose ir jo prieduose, o būtent – Paslaugų sutarčių bendrosiose sąlygose, kurios pateiktos naujausioje PRAG versijoje.</p>

³ Paskutinio BS SIEA 2018 m. vertė buvo 650 mln. EUR.

Elementas	Apibūdinimas	Pastabos
	<p>kainą. Tokiais atvejais labai svarbią reikšmę turi konsorciumas.</p> <p>Laikotarpis nuo reikalavimo paskelbimo ir pasiūlymų pateikimo termino paprastai būna labai trumpas ir dažnai – ne ilgesnis kaip dvi savaitės. Atlikusi įvertinimą, Europos Komisija per 14 dienų priima sprendimą, kuri konkursinis pasiūlymas yra nugalėtojas – juo tampa tas, kuris pasiūlo geriausią kainos ir kokybės santykį.</p> <p>Sudarius konkrečią sutartį su pasirinktu rangovu, per kelias dienas ar savaites šis imasi veiksmų mobilizuoti savo ekspertus.</p>	
Įprastas pavedimo pagal BS biudžetas	Priklauso nuo BS. Pvz., BEN 2013 atveju vieno pavedimo biudžetas yra < 0,3 EUR. SIEA 2018 atveju < 1 mln. EUR.	
Įprasta pavedimo pagal BS trukmė	Konkrečios trukmės nėra.	
BS administravimas ir įgyvendinimas	Vystomojo bendradarbiavimo pagal VBP, EPF, EKP ir PNPP atveju dotaciją gaunantys subjektai ES šalyse partnerėse arba (irgi galimas atvejis) pačios Komisijos tarnybos pateikia paslaugų reikalavimą, kuris adresuojamas minimaliam BS rangovų skaičiui (konsorciumui). Kiekvienas iš jų įteikia konkursinį pasiūlymą dėl pavedimo (ekspertų komanda, metodika, finansinis pasiūlymas). Laimi pasiūlymas, kuris ekonomine prasme yra palankiausias.	Procedūra yra labai greita: ne daugiau kaip 4 savaitės įteikti pasiūlymą, po to per 2 savaites dotacijos gavėjas arba Komisija įvertina pasiūlymą. Sutartis pasirašomas ir pavedimas pradedamas vykdyti paprastai per mėnesį.

3. Deleguotasis bendradarbiavimas

Elementas	Apibūdinimas	pastabos
ES interneto svetainė	Įgaliojamasis bendradarbiavimas	
Perkančioji organizacija	Bet kokia organizacija (nacionalinė ar tarptautinė), kuri buvo įvertinta pagal PAGoDA sistemą (vertinimas pagal EK nustatytus tinkamumo kriterijus) ⁴ .	
Tikslas	Pagal netiesioginio valdymo sutartį valdyti ES lėšas, kurias Europos Komisija patikėjo vystomojo bendradarbiavimo subjektams iš ES valstybių narių arba kitiems VP; arba valdyti lėšas iš valstybių narių arba kitų VP, kurias buvo patikėtos Europos Komisijai.	

⁴ Šiuo metu veikianti PAGoDA Sistema yra žinoma PAGoDA 2 pavadinimu. Jei organizacija įvertinama kaip atitinkanti kriterijus, ji gali vykdyti veiksmus Europos institucijų vardu pagal netiesioginio valdymo susitarimą.

Elementas	Apibūdinimas	pastabos
	<p>Igaliojamasis bendradarbiavimas pratiškai reiškia tai, kad vienas donoras įgaliojo ir patikėjo savo projekto ar programos valdymą kitam donorui, įgaliojamasis bendradarbiavimas būna dviejų rūšių: įgaliojimo susitarimai, kurie reiškia, kad Europos Komisija patiki lėšas vystomojo bendradarbiavimo subjektams iš ES valstybių narių; ir perdavimo susitarimai, kurie reiškia, kad ES valstybės narės lėšas patikėjo Europos Komisijai.</p>	
<p>Partneriai (dotacijos gavėjai)</p>	<p>Valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos šalyse partnerėse. Jie nurodomi kiekviename įgaliojimo susitarime.</p> <p>Įgaliojimo susitarimo partneriu gali būti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vien tik įgyvendinimu užsiimančios įstaigos iš valstybių narių, kaip antai Austrijos plėtros agentūra (ADA), Belgijos techninio bendradarbiavimo įstaiga (BTC), „Lux-Development SA“, „Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). CPVA irgi būtų galima priskirti šiai grupei. 2. Įgyvendinimo organizacijos iš valstybių narių, kurios turi ir finansinę funkciją, kaip antai „Kreditanstalt für Wiederaufbau“ (KfW) ir „Agence Française de Développement“ (AFD). 3. Valstybių narių ministerijos, kurioms pavestas ir politikos formavimas, ir atsakomybės už finansavimą įgyvendinant, kaip antai JK Tarptautinės plėtros departamentas (DFID), Italijos užsienio reikalų ministerija ir Nyderlandų užsienio reikalų ministerija. 4. Ne ES institucijos, pavyzdžiui, Pietų Afrikos plėtros bankas (DBSA) ir Australijos plėtros agentūra (AusAid) 	<p>Šiuo metu CPVA yra pasiūlyta vykdyti vieną Viešųjų finansų valdymo (VfV) programos Ukrainoje komponentą pagal įgaliojimo susitarimą su Europos Komisija. Šiuo metu yra planavimo etapas.</p>
<p>Susitarimų pagal įgaliojimą bendradarbiavimą rūšys</p>	<p>Įgaliojimo susitarimas: skirtas valdyti lėšas, kurias Europos Komisija patikėjo ES valstybių narių vystomojo bendradarbiavimo subjektams arba kitiems donorams.</p> <p>Perdavimo susitarimai: skirti valdyti lėšas, kurias ES valstybės narės, kitos vyriausybės, organizacijos ar viešieji donorai patikėjo Europos Komisijai.</p>	
<p>Finansavimo būdas</p>	<p>Taikomos ES devyniose priemonėse nustatytos taisyklės ir procedūros, o pirmiausia – keturiose pagrindinėse vystomojo bendradarbiavimo priemonėse (VBP, EPF, EKP ir PNPP). NB: bendro finansavimo nereikalaujama.</p>	
<p>Tinkamumo sąlygos</p>	<p>Techninio valdymo gebėjimai įgaliojimo susitarime numatytose srityse.</p>	

Elementas	Apibūdinimas	pastabos
	<p>Finansų ir veiklos vykdymo kompetencija, kuri taikant ES nustatytus kriterijus, buvo nustatyta ES pavesto nepriklausomo audito metu.</p>	
<p>Paraiškų teikimo būdai, trumpojo sąrašo sudarymas ir paraiškų priėmimas</p>	<p>Bendra praktika yra tokia: ES kreipiasi į subjektą su klausimu, ar jį domintų įgaliojimo susitarimo projekto įgyvendinimas.</p> <p>Atsiradus galimybei sutelkti jėgas konkrečioje partnerio šalyje remiantis programavimo ir papildomumo panašumu, Vystomojo bendradarbiavimo arba Užsienio reikalų ministerijos, kurios atlieka ir politikos, ir finansavimo funkciją, paskelbia apie savo susidomėjimą.</p> <p>Europos vystomojo bendradarbiavimo praktikų tikslas yra mainų, koordinavimo ir suvienodinimo platforma, atvira Europos vystomojo bendradarbiavimo organizacijoms, kurių misija – teikti Europos ar dvišalę vystomojo bendradarbiavimo paramą.</p> <p>Faktiškai ši platforma narėmis laiko kelias (13), tačiau ne visas įgaliojimo susitarimų partneres ir įgyvendinimo agentūras.</p>	<p>Lietuva gali apsvarstyti galimybę paskelbti savo norą dalyvauti įgaliojimo susitarimų projektuose ir prisijungti prie Praktikų tinklo.</p> <p>2007-2014 m. įgaliojamasis bendradarbiavimas sudarė mažiau kaip 1% ES valstybių narių ir OPV.</p> <p>Įgaliojimo susitarimų skaičius ir dydis auga, tačiau įgaliojamojo bendradarbiavimo poveikis yra ribotas, todėl jis naudojama daugiausia kaip operatyvinės veiklos priemonė, padedanti stiprinti ES institucijų ir ES valstybių narių, ypač kai kurių įgyvendinimo agentūrų, ryšius.</p>
<p>Įprastas įgaliojimo susitarimo biudžetas</p>	<p>Specialių limitų nėra, tačiau paprastai labai didelis – keli milijonai eurų. Visada > 1 mln. EUR.</p>	
<p>Įprasta įgaliojimo susitarimo trukmė</p>	<p>Konkreiti trukmė nenustatyta.</p>	

5 DALIS: KITI VP: SUSITELKIANT TIK TIEK SVARBIOMIS IR AKTUALIOMIS GALIMYBĖMIS

Vystymo partnerių (VP) yra daug – tiek Europoje, tiek visame pasaulyje. Su kuriais iš jų megzti ryšius ir bendradarbiauti CPVA ir su vystomuoju bendradarbiavimu susijusios valstybės ir savivaldybių institucijom bei įstaigos turi daugiausiai galimybių? Kaip apsispręsti dėl prioritetinių, projektų, kuriuos yra galimybė laimėti, ypač atsižvelgiant į tai, kad kyla skirtingų iššūkių?

Pateikiant kraštutiniausią palyginimą, Rytų kaimynystės partnerystės (angl. Eastern Neighbourhood Partnership (ENP)) šalys akivaizdžiai labiau susijusios su LT interesais ir jos reikalais nei Lotynų Amerikos šalys, jau nekalbant apie iššūkius, kurie kyla dėl aršios konkurencijos, dėl aiškių konkrečių tinkamumo dalyvauti taisyklių, kurios pasitelkiamos sudarant sunkiau suprantamas sąlygas (tiksliau, kliūtis), kurios užkerta kelią patekti į rinką, pvz., dėl tautybės ir geografinis paplitimo ir aktualumo. Tačiau galimybių už ENP šalių ribų yra daugiau nei jose pačiose.

CPVA ir VB valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos taip pat turi galimybę eiti vystymosi keliu, išnaudojant jau turimas stipriąsias savybes ir privalumus (pvz., buvimą esamu laiku Ukrainoje), taip pat pradedant veiklą naujose veiklos srityse ir – atskirais atvejais – pragmatiškai pasinaudojant galimybėmis kitose pasaulio šalyse.

Šioje analitinėje Veiklos vadovo dalyje trumpai apžvelgiami svarbiausi dešimties (10) pagrindinių šalių donorių, įskaitant ES, ypatumai, į kuriuos galėtų atsižvelgti LT institucijos, nurodant galimybes (laimėti konkursus) CPVA/su VB susijusioms valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, taip pat pateikiami kai kurie su jomis susiję iššūkiai ir siūlomi būdai, kaip tuos iššūkius įveikti.

Apie daugelį įvairių veiksmų, susijusių su pirkimo konkursais, organizuojamais su skirtingais vystymo partneriais, gauti aiškios, tikslios informacijos yra tikrai nelengva. Netgi ekspertai, kurie reguliariai teikia pasiūlymus viešuose pirkimuose, nebūtinai gali žinoti tinkamumo taisykles ir tam tikrus finansinius aspektus, nes dažnai su tokiais klausimais dirba tik konkrečios srities specialistai. Laikas nuo laiko keičiasi ir pačios procedūros. Todėl, iškilus poreikiui, visuomet reikia tikrinti ir peržiūrėti visas smulkmenas. Dažniausiai, prireikus tam tikrų procedūrinių klausimų paaiškinimo, geriausiai kreiptis tiesiogiai į VP.

1. Europos Komisija (ES)

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	Europos Komisija, Tarptautinio bendradarbiavimo ir vystymosi https://ec.europa.eu/europeaid/general_en	
Perkančioji organizacija	Europos Komisija Iki 2019 m. pabaigos pirkimams ir projektų valdymo reikalams ES planuoja naudotis elektronine pirkimų sistema OPSYS.	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	Europos Komisijos Tarptautinio bendradarbiavimo ir vystymosi generalinis direktoratas atsako už Europos sąjungos vystymosi politikos ir teminių politikos krypčių kūrimą, siekiant sumažinti skurdą pasaulyje, užtikrinti tvarų ekonominį, socialinį ir aplinkos vystymąsi ir skatinti demokratiją, teisinę valstybę, gerą valdymą ir pagarbą žmogaus teisėms – daugiausiai per išorinę pagalbą. Tokią pagalbą ji teikia per įvairias programas ir finansines priemones, įskaitant paramą biudžetui, porinius projektus, subsidijas, įgaliojimo susitarimus ir techninės pagalbos sutarčių, daugelis kurių aprašyti 4 dalyje.	1 2 3
Pagrindinė veikla	Įvairi. Be to, Europos Komisijos Kaimynystės politikos ir plėtros derybų generalinis direktoratas remia reformų ir demokratijos konsolidavimą, stiprina gerovę, stabilumą ir saugumą Europoje – iš dalies per kaimynystės programą, kuri Lietuvai yra žinoma.	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	Europos Komisija pirmauja teikiant informaciją apie projektus internetinėje svetainėje. Ją lengva rasti ir paprasta ja naudotis.	1 2 3
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1515236610824&do=publi.welcome&userlanguage=en Elektroninių pirkimų sistemą – OPSYS – ES pristatys iki 2019 m. pabaigos. Ji apima pirkimo konkursus ir projektų valdymo aspektus, pvz., pranešimų/ataskaitų teikimą.	
Dokumentas, reglamentuojantis konkursus	Europos Sąjungos išorinių programų pirkimo procedūrų praktinis vadovas https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonėms)	Atviras valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms	1 2 3
Projekto biudžetas	TP paslaugų sutarčių vertė paprastai svyruoja nuo 1 mln. Eur iki maždaug 12 mln. Eur.	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	Gali trukti nuo 18 iki 56 mėnesių su galimybe pratęsti trumpesniajam laikotarpiui (paprastai iki 50 proc. pirminės trukmės), kai yra poreikis ir finansinės galimybės.	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	Paprastai tinkamų kandidatų sąrašas sudaromas, kai kandidatams reikia pateikti Susidomėjimo pareiškimą. Į jį reikia įtraukti pagrindinę – vadovaujančią organizaciją ir partnerius – 15 aktualių (tinkamų) referencinių projektų, kurie atitiktų pranešime apie pirkimą pateiktus aprašymus, taip pat pranešime nurodytus reikiamus finansinius duomenis ir duomenis apie personalą. Dažniausiai sudaromas iki 8 organizacijų/konsorciūmų, kurių prašoma teikti pasiūlymus, sąrašas.	1 2 3
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	Sąraše esantiems kandidatams siunčiamas visų konkurso dokumentų rinkinys, įskaitant aiškias ir išsamias instrukcijas, pasiūlymo teikimo formą, reikiamas pateikti deklaracijas bei nurodymus dėl finansinio pasiūlymo ir organizacijos struktūros ir metodologijos, taip pat dėl reikalingų pagrindinių ekspertų gyvenimo aprašymų ir kitų būtinų dokumentų.	1 2 3
Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai	Būtinai dokumentiniai įrodymai, kad nepatenkate į nepriėmimo situacijų kategoriją ir kad turite finansinių ir ekonominių bei techninių galimybių ir profesionalius darbuotojus, kurie atitinka skelbime apie sutartį nurodytus atrankos kriterijus. Taip pat žr. Praktinio vadovo 2.4.11 papunktį. Taip pat privaloma pateikti dokumentinius įrodymus tų referencinių projektų atžvilgiu, dėl kurių buvote įtrauktas į galutinį kandidatų sąrašą.	1 2 3
Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros	Konkursą turėtų sudaryti 5 dalys: (1) pagrindimas (užtikrinti, kad suprantate, apie ką projektas, išmanote projekto dalyką ir aplinką, intervencijos logikos pagrindimas – ar galite pasiekti rezultatų), rizika ir prielaidos ir pagrindiniai klausimai; (2) strategija, bendras požiūris ir veikla; (3) parama (papildomas aprūpinimas) – kaip prie projekto prisidės centrinis padalinys; (4) kaip užtikrinsite visų konsorciūmo narių dalyvavimą; ir (5) darbų sąrašas, įskaitant numatomą ekspertų darbo dienų skaičių.	
Pasiūlymų vertinimas	Paprastai pasiūlymai vertinami, 40 taškų skiriant struktūrai ir metodikai ir 60 – pagrindiniams ekspertams. Naujajame PRAG rekomenduojama viską keisti	

Veiksny	Pastaba	Lygis
	<p>priešingai. Tačiau daugelis naudoja seną vertinimo sistemą. Kad peržengtumėte nustatytą slenkstį ir jūsų pasiūlymas būtų toliau nagrinėjamas, jums reikia surinkti mažiausiai 75 taškus. Tuomet taikoma svertinė proporcija 80/20, kai 80 skiriama techniniam pasiūlymui, o 20 – finansiniam pasiūlymui.</p> <p>Kalbant apie 40 taškų struktūrai ir metodikai, paprastai Strategijos daliai skiriama daugiausiai „svorio“, pvz., 20 taškų ir po 5 taškus visoms kitoms dalims. Tačiau gali būti numatyta kitaip.</p>	
Finansinis pasiūlymas	<p>Finansinis pasiūlymas turi būti teikiamas kartu su konkursiniu pasiūlymu. Jis pagrįstas dienos įkainiu ir viso projekto trukmės dienų skaičiumi pagal vadinamąsias pagrindinių ekspertų ir nepagrindinių ekspertų kategorijas. Organizacija, kuri bus pasirinkta, darbus turės atlikti už savo pasiūlyme nurodytą išlaidų projektui sumą. Šiandien konkursų dalyviai linkę sumažinti savo finansinio pasiūlymo kainą, nes tai gali padėti jiems laimėti konkursą. Kai projektai dideli, tokie sumažinimai gali būti reikšmingi ir siekti maždaug 1 mln. Eur.</p>	<u>1</u> 2 3
Įgyvendinimo sąlygos	<p>Dažniausiai projektą valdo ES delegacija projekto šalyje. ES projekto vadovai ir jų delegacijos skiriasi tuo, kaip reguliuoja įgyvendinimo procesą. Kai kuriems patinka, kai pagrindinės suinteresuotosios šalys pasitelkia paklausa pagrįstą procesą, tuo tarpu kiti reikalauja, kad įgyvendinimas vyktų tiksliai taip, kaip nurodyta techniniame pasiūlyme. Delegacijos privalo laikytis griežtų PRAG taisyklių; tačiau, kai kurie tas taisykles aiškina pačia siauriausia prasme, o kiti (paprastai tie, kurie tikrai žino taisykles) randa geriausias įgyvendinimo būdus ir daro tai, ką reikia, kad būtų pasiekti geri rezultatai.</p>	
Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka	<p>Taip</p>	
Atskiros pastabos	<p>ES (fondai) Lietuvos vystomajam bendradarbiavimui yra geriausias galimybių šaltinis. Papildomas veiksnys – jos dėmesys ENP rytų ir plėtros šalims. ES yra pasiekama, čia daug didelių galimybių, jokių atskirų kliūčių, išskyrus tas, kurios susijusios su dalyvavimu dabartiniame konkurse (pvz., referencinių projektų trūkumas). Iššūkius taip pat kelia finansinių garantijų poreikis.</p>	Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 1 lygiui

2. Danijos tarptautinio vystymosi agentūra (angl. DANIDA)

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	<p>DANIDA http://um.dk/en/danida-en/</p>	
Perkančioji organizacija	<p>Danijos tarptautinio vystymosi agentūra prie Užsienio reikalų ministerijos</p>	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	<p>Danijos kaimynystės programa apima ES kaimynines šalis į rytų ir pietryčius, o ateityje susitelks ties Ukraina ir Gruzija.</p> <p>Ji taip pat apima: skurdžias, pažeidžiamas šalis ir regionus, kurie apibūdinami kaip pažeidžiami (pvz., tokias šalis, kaip Afganistanas, Burkina Faso, Malis, Nigeris, Palestina ir Somalis); skurdžias stabilias šalis (tokias, kaip Bangladešas, Etiopija, Kenija, Mianmaras, Tanzanija ir Uganda); ir pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalis ir augančios ekonomikos šalis (įskaitant Gana, Indoneziją, Pakistaną, Pietų Afriką, Ukrainą, Gruziją, Vietnamą, Egiptą) bei šalis, tokias, kaip Brazilija, Kolumbija, Kinija, Meksika ir Turkija.</p>	<u>1</u> 2 3
Pagrindinė veikla	<p>Daugiausiai koncentruojamasi į veiksmingų, atskaitingų ir įtraukiviešojo sektoriaus įmonių ir demokratiškų struktūrų, kurios gerbia žmogaus teises, kūrimą, ekonominių galimybių gerinimą ir pagalbą šalies viduje perkeltiesiems asmenims ir pabėgėliams.</p>	<u>1</u> 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	Pranešimai apie sutartis skelbiami internetinėje svetainėje: http://ted.europa.eu/ Be to, informaciją ir kontaktinius duomenis galima gauti Danijos ambasados ir per šalyse veikiančius DANIDA atstovus.	1 2 3
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	Pranešimus apie sutartis galima rasti internetinėje DANIDA svetainėje: http://um.dk/en/danida-en/business/contracts/ arba http://um.dk/en/about-us/procurement/contracts/news/ bei užsiprenumeruoti juos tame pačiame puslapyje esančioje Naujienų skiltyje.	
Dokumentas, reglamentuojantis konkursus	Danijos pagalba vystymuisi administruojama, vadovaujantis Danijos Tarptautinio vystomojo bendradarbiavimo įstatymu Suvestinė 2012 06 18 įstatymo Nr. 555 redakcija . Įstatymas įsigaliojo 2013 m. sausio 1 d. Nuo priėmimo įstatymas buvo du kartus keistas. Pirmasis keitimas (2013 12 17 įstatymas Nr. 1464) įsigaliojo 2014 m. sausio 1 d., o antrasis (2016 12 27 įstatymas Nr. 1741) – 2017 m. sausio 1 d. Remiantis Danijos teise, ES viešųjų pirkimų direktyva taikoma tiesiogiai, o bendrieji reikalavimai atitinka ES konkursų reikalavimus.	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonėms)	Atviras valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms.	1 2 3
Projekto biudžetas	Aiškios analizės nėra, tačiau daugelis projektų gali būti maži, neviršijantys 145 000 Eur.	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	Priklauso nuo užduoties apimties.	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	Dalyvauti galinčios institucijos gali pateikti konkursinį pasiūlymą vienu iš dviejų būdų: <ul style="list-style-type: none"> Atviro konkurso būdu – oficiali konkurso procedūra, pagal kurią kvietimas teikti pasiūlymus viešai skelbiamas Europos Sąjungos viešųjų pirkimų svetainėje (angl. Tenders Electronic Daily, toliau – TED) ir dalyvauti leidžiama visoms suinteresuotosioms šalims. Riboto konkurso būdu – taip pat oficiali konkurso procedūra, pagal kurią pranešimas viešai skelbiamas TED svetainėje, taip kviečiant kandidatus išreikšti susidomėjimą. Dalyvauti kviečiami tik į sudarytą sąrašą įtraukti atrinkti paslaugų teikėjai. 	1 2 3
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	Paprastai pateikiami išsamūs nurodymai. Bendrą informaciją, kurią pateikia konkurso dalyvis, turėtų sudaryti: (1) konkursinio pasiūlymo raštas (angl. Letter of Tender); (2) teiktų paslaugų/vykdytų darbų deklaracija; (3) Techninės lentelės, nurodytos Konkurso lentelių sąrašė; (4) Kainoraštis; ir (5) Įsipareigojimo raštas (angl. Letter of Commitment)	1 2 3
Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai	Oficialūs tinkamumo reikalavimai apima patirtį panašaus pobūdžio konkursuose (mažiausiai 3 referenciniai projektai) ir įgyvendintų projektų apimtį (panašūs ar aukštesnio lygio konkursai). Reikalavimai panašūs į tuos, kurie keliami ES konkursuose ir apima šiuos aspektus: <ul style="list-style-type: none"> konkurso dalyvio darbuotojai; konkurso dalyvio tinkamumas profesionaliai veiklai vykdyti; ekonominė ir finansinė padėtis; techniniai ir (arba) profesiniai gebėjimai; kokybės užtikrinimo standartai. 	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros	<p>Dažnai būna išsamiai aprašyti, priklausomai nuo konkurso dydžio.</p> <p>Kai taikoma riboto konkurso procedūra, reikia pildyti standartinę paraiškos formą, kuri teikiama kartu su konkrečia sutartimi/sutarties forma.</p> <p>Atvirų konkursų atveju dažniausiai reikalaujama pateikti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ techninį pasiūlymą, įskaitant priedėlį (daugiausiai 10 A4 formato lapų) ir techninio pasiūlymo priedus (daugiausiai 15 A4 formato lapų), įskaitant: siūlomą projekto struktūrą (daugiausiai 4 A4 formato lapai); konkretaus projekto bendrą kokybės valdymo ir užtikrinimo bei audito planą (daugiausiai 4 A4 formato lapai); pagrindinių darbuotojų sąrašą ir jų kompetenciją ir užduotis, gyvenimo aprašymus (ne daugiau kaip 5 gyvenimo aprašymai, kurie ne būtų ilgesni kaip 2 A4 formato lapų); ▪ kainoraštis, įskaitant ribinius aukščiausius įkainius ir 1 metų mokesčių/išlaidų paskirstymą. 	1 2 3
Pasiūlymų vertinimas	<p>Sistema panaši į tą, kuri naudojama ES konkursuose: techninė kokybė (apima metodiką, programos valdymą ir stebėseną, organizavimą, kokybės užtikrinimą ir veiklos vientisumo valdymo planą) – 40 %; darbuotojų kvalifikacija ir kompetencijos – 60 %.</p> <p>Techninis ir finansinis vertinimas („svoris“) skiriasi, dažniausiai taikomas 80/20 santykis.</p>	1 2 3
Finansinis pasiūlymas	<p>Panašus į tuos, kurie naudojami ES konkursuose. Finansinis pasiūlymas turi būti teikiamas kartu su konkursiniu siūlymu. Jis pagrįstas dienos įkainiu ir viso projekto trukmės dienų skaičiumi pagal vadinamųjų pagrindinių ekspertų ir nepagrindinių ekspertų kategorijas. Organizacija, kuri bus pasirinkta, darbus turės atlikti už savo pasiūlyme nurodytą išlaidų projektui sumą.</p>	1 2 3
Įgyvendinimo sąlygos	<p>Glaudžiai bendradarbiaujama su atitinkamos ambasados DANIDA atstovu bei projekto suinteresuotomis šalimis. Skaidri, atvira įgyvendinimo metodika, susitelkiant į rezultatų siekimą.</p>	1 2 3
Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka	<p>Prieš pradėdant vykdyti projektą, laimėtoju, su kuriuo pasirašoma sutartis, gali reikėti savo sąskaita įsigyti profesinės atsakomybės draudimą bendrai sutarties sumai ir galiotų visą projekto laikotarpį.</p>	1 2 3
Atskiros pastabos	<p>DANIDA prioritetai panašūs į Lietuvos VP prioritetus, kur daugiausiai dėmesio skiriama institucinių kompetencijų ir galimybių didinimui. Be to, tarp Lietuvos ir Danijos glaudūs Šiaurės ir Baltijos šalių santykiai. Techninio ir finansinio pasiūlymo pavyzdinės formos paprastai atitinka ES konkursų metu naudojamas formas, todėl, turint reikalingas ES konkursuose reikiamas gebėjimus, lengva jas rasti ir užpildyti. Tačiau Danijos VB išteklių daugiausiai skiriami per tarpvyriausybines organizacijas (pvz., JT) ir TFĮ (pvz., Pasaulio bankas), dėl to galimybių dalyvauti konkursuose nėra daug. Nepaisant to, DANIDA yra VP, kurią, be abejonės, reikia sekti ir stebėti jos naujienas.</p>	Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 2 lygiui

3. GIZ (Vokietijos vyriausybės tarptautinė plėtros agentūra)

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	<p>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</p> <p>https://www.giz.de/en/html/index.html</p>	
Perkančioji organizacija	<p>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</p>	
Pagrindinis dėmesys/pagrin	<p>Daugiamilijoninės vertės eurais programa, apimanti visas vystymosi temas ir šalis.</p>	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
dinės šalys paramos gavėjos		
Pagrindinė veikla	Labai įvairi.	1 2 3
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	GIZ yra labai įvairi, turinti daug biurų ir didelę centrinio padalinio (būstinės) paramą. Kitaip nei ES, čia neskelbiami išankstiniai pranešimai apie projektus. Geriausias būdas gauti informaciją anksti – būti šalyje. Tačiau tai, kaip GIZ vysto projektus, kuriems vykdyti organizuojami konkursai, nėra paprasta ir aišku. Ministerija, kuri atsakinga už GIZ veiklą, t.y. BMZ, kuria programas su valstybe partnere, nors dažnai manoma, kad GIZ yra apie tai informuota! Vėliau GIZ gali teikti pasiūlymus BMZ ir galiausiai vidinis procesas baigiasi priimant sprendimą dėl kurių projektų organizuoti konkursus.	1 2 3
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	Visą naujausią informaciją apie agentūros Europos mastu organizuojamus viešuosius pirkimų konkursus galima gauti prenumeruojant RSS srautą. Žr. https://www.giz.de/en/html/index.html <i>2018 m. pradžioje GIZ pristatys elektroninę pirkimų sistemą.</i>	
Dokumentas, reglamentuojant is konkursus	Žr. https://www.giz.de/en/workingwithgiz/important_documents.html	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonės)	Atviras valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms. Įmonės, dalyvaujančios GIZ konkursuose ir projektuose, turi būti apmokytos naudojantis GIZ projektų valdymo sistema „Capacity Works“. Tam agentūra neseniai pristatė internetinę mokymų programą bei naujesnėmis agentūros mokymo programomis.	
Projekto biudžetas	Dažniausiai nuo maždaug 1 mln. Eur ar mažesnės sumos, tačiau gali būti ir daug didesnė suma ir, bent jau anksčiau, kai sutartis jau pasirašyta, gali būti praplėstas.	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	Maždaug 2 metai, tačiau yra galimybė pratęsti.	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	Yra dvi pagrindinės procedūros (konkurso būdai), kurios neseniai keitėsi; tai: Atviras konkursas: apima kandidatų sąrašo sudarymą ir konkurso vykdymą tuo pat metu, o kandidatai pasiūlymus gali teikti 4 savaites. Norint būti įtrauktam į galutinį kandidatų sąrašą, reikia pateikti 10 nuorodų (konkrečių projektų) per pastaruosius trejus metus – kai projektai vykdyti šalyje ir per 5 metus – kai projektai vykdyti regioniniu lygiu. Reikalavimai paprastai mažesni (apimtys ir techninės galimybės) nei ES projektams. Nevykdomos jokios derybos. Konkursinis pasiūlymas ir jo finansinis pasiūlymas arba priimami, arba ne. Derybų procedūra: apima tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymą ir po to vykdomą pirkimo konkursą. Sąrašo sudarymas panašus į atviro konkurso procedūrą. Atrinkti kandidatai gauna visus dokumentus. Procedūra apima derybas, kurių metu kviečiama/raginama peržiūrėti (ir pataisyti) techninius ir (arba) finansinius pasiūlymus.	1 2 3
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	Pateikiami aiškaus turinio ir rezultatų skaičiavimo (vertinimo) reikalavimai. Pavyzdžiui: Siūloma koncepcija ir darbo planas (apie 20–30 puslapių), įskaitant: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tikslų/užduočių aiškinimą; intervencijos kontekstą; užduotis ir rezultatus; galimą riziką ir ją mažinančias priemones; ▪ strategiją su valdymo koncepcija; techninę koncepciją ir alternatyvas; ▪ įgyvendinimo metodus, įskaitant procesus, bendradarbiavimą, valdymo struktūrą, mokymąsi ir inovacijas; 	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ darbų su numatytu jiems įvykdyti laiku sąrašą; ▪ stebėsenos ir vertinimo koncepciją. <p>Techninė apsauga ir žinių valdymas (apie 3-7 lapus), įskaitant:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ personalo ir apsaugos koncepciją; ▪ požiūrį į apsaugą/būdus jai užtikrinti; ▪ siūlomus darbuotojus; ▪ žinių ir informacijų valdymą. <p>Vietos išteklių aptarimas (apie 1–3 lapus) ir Siūlomo personalo sudėtis ir kvalifikacija (apie 3–6 lapus).</p> <p>Laimėtuose konkursuose nurodyti ekspertai paprastai būna labai konkrečios srities, išmanantys šalies specifiką, techninę sritį ir GIZ ir ne visada arba ne dažnai yra nustatytose duomenų bazėse!</p> <p>Turite būti pasiruošę, jeigu reaguosite į atvirą konkursą, nes turėsite tik 4 savaites, per kurias turėsite pateikti pasiūlymą. Nuolatiniai kandidatai sukūrė daug diagramų (kreivių) ir pavyzdinių formų, kad užduotis būtų lengvesnė, nes konkurso sąlygų reikalavimai yra labai panašūs.</p>	
<p>Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai</p>	<p>Oficialiai tinkami tie, kuri nurodo 10 aktualių darbų kartu su verte, priklausomai nuo projekto, techninių ir finansinių veiksnių. Apskritai reikalavimai nėra tokie dideli, kaip ES.</p> <p>Tačiau GIZ konkursus ne Vokietijos bendrovės ir agentūros laimi gan retai iš dalies dėl pirkimo procedūrų ir duodamo trumpo laiko bei reikiamų žinių.</p> <p>Kandidatas turi būti apmokytas naudojantis GIZ projektų ir valdymo sistema „Capacity Works (CW)“; tam reikalingas mokymo programos galima įsigyti iš GIZ. Mokymai vyksta Miunchene ir yra mokami; kai kurios programos vykdomos anglų kalba.</p>	<p>1 2 3</p>
<p>Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros</p>	<p>Struktūra yra specifinė, reikia būti gerai susipažinus su CW koncepcijomis ir procesais, kurie sudaro techninio pasiūlymo pagrindą.</p>	
<p>Pasiūlymų vertinimas</p>	<p>Vadovaujamesi vertinimo lentelės. Paprastai techninis ir finansinis pasiūlymas vertinami pagal proporciją 70/30. Vertinimų lentelė leidžia labai tiksliai įvertinti atskiras pasiūlymo dalis. Kandidatai turėtų skirti ypatingą dėmesį toms, dalims, kurios vertinamos.</p> <p>Konkursų pasiūlymus vertina vienas asmuo centriniame padalinyje ir vienas srities ekspertas.</p>	
<p>Finansinis pasiūlymas</p>	<p>Paprastai projektai mažesni nei tie, kuriems konkursus skelbia ES. Jie yra maždaug 1 mln. Eur vertės, tačiau gali siekti ir 4 mln. Eur ar net daugiau. Taip pat stebima tendencija projektą pratęsti, jeigu jis jau yra įgyvendinamas.</p> <p>Finansinis pasiūlymas visiškai skiriasi nuo ES; GIZ turi savo finansinio pasiūlymo pavyzdinę formą.</p>	<p>1 2 3</p>
<p>Įgyvendinimo sąlygos</p>	<p>Taip.</p>	
<p>Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka</p>	<p>Įgyvendinimas gali nebūti griežtai susijęs su techniniu pasiūlymu; dažnai tuo pasirūpinama pagal programą, kuriai vadovauja GIZ.</p>	
<p>Atskiros pastabos</p>	<p>GIZ siūlo tiek galimybes, tiek iššūkius. Norint dalyvauti konkursuose, kai kuriuos darbuotojus reikia apmokyti dirbti su CW sistema, CW principų, kuriais pagrįstas techninis pasiūlymas. Laiko pasiruošti atviriems konkursams yra duodama labai ribotai, todėl reikia būti iš anksto pasiruošus. Gali būti sunku konkuruoti su Vokietijos tiekėjais, kurie turi ilgametės patirties. Tačiau verta sekti ir domėtis šios agentūros veikla.</p>	<p>Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 2 lygiui</p>

4. SDC, Šveicarijos plėtros ir bendradarbiavimo agentūra

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	SDC, Šveicarijos plėtros ir bendradarbiavimo agentūra https://www.eda.admin.ch/eda/en/home/foreign-policy/international-cooperation.html	
Perkančioji organizacija	Federalinis užsienio reikalų departamentas (FDFA).	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	Įgyvendina FDFA užsienio politiką humanitarinės pagalbos, vystomojo bendradarbiavimo ir bendradarbiavimo su Rytų Europa klausimais. SDC glaudžiai bendradarbiauja su Valstybės ekonomikos reikalų sekretoriatu (SECO).	1 2 3
Pagrindinė veikla	SDC apibūdina savo veiklą kaip: bendradarbiavimą su Rytų Europa, prisidėjimą kuriant demokratiją ir socialinės rinkos ekonomiką penkiose Vakarų Balkanų šalyse ir penkiose buvusios Sovietų Sąjungos šalyse; investavimą į padidėjusios ES stabilumą ir gerovę ir ekonominių bei socialinių skirtumų mažinimą; ir per savo Pietų bendradarbiavimo departamentą, prisidedant prie skurdo mažinimo 21 šalyje ir Afrikos, Vidurio Rytų, Azijos, Lotynų Amerikos ir Karibų jūros baseino šalyse. Ji taip pat plečia savo darbą pažeidžiamose šalyse, kuriose, vadovaujantis prognozėmis, iki 2030 m. gyvens du trečdaliai pasaulio skurdžiausių žmonių.	1 2 3
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	Tikslios informacijos, kuri tiesiogiai aktuali pirkimų konkursų kandidatams, rasti nelengva; pateikiama informacija dažniausiai yra labai bendro pobūdžio. Norint geriau suprasti pirkimų konkursų reikalavimus, turbūt geriausia būtų atsisiųsti informaciją apie dabartines konkursų galimybes.	1 2 3
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	www.simap.ch/shabforms/COMMON/search/searchresult.jsf Informaciją apie projektus galima atsisiųsti atlikus nesudėtingą registracijos procedūrą.	
Dokumentas, reglamentuojantis konkursus	Įgaliojimų skyrimą reglamentuoja teisiniai reikalavimai, išdėstyti Federaliniame viešųjų pirkimų įstatyme (1994 m. gruodžio 16 d.) ir potvarkyje dėl viešųjų pirkimų (1995 m. gruodžio 11 d.) – abu dokumentai taip pat prieinami prancūzų kalba. Be to, FDFA turi savo vidaus direktyvų.	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonėms)	Gali dalyvauti ir viešojo sektoriaus įmonės.	1 2 3
Projekto biudžetas	Projektų biudžetai prasideda nuo gana žemos sumos, tačiau SDC perspektyvos dažniausiai ilgalaikės, o projektai po pirminio etapo gali būti prailginami.	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	SDC siekia ilgalaikių projektų, kuriuos sudarytų 3 -4 metų etapai; patvirtinus konkurso laimėtoją, SDC turi galimybę tiesiogiai sudaryti sutartis dėl tolesnių etapų.	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	Paprastai atviro konkurso būdu.	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	Paprastai gerai išnagrinėti, kruopštūs ir išsamūs. Konkurso turinys yra aiškus, su tikslu vertinimu ir kiekvienai temai skiriamų puslapių skaičius, reikalauja glaustų pasiūlymų.	1 2 3
Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai	Reikia atskleisti pajėgumus per projektų skaičių per 10 paskutinių metų, o referenciniai projektai/atlikti darbai turi būti pagrįsti rašytiniais įrodymais. Laikoma, kad dokumentai panašūs į SECO: (a) metiniai biudžetai su finansinėmis 3 paskutinių metų ataskaitomis; (b) ne seniau kaip prieš 3 mėnesius gauti išrašai iš įmonių registro ir skolų registro; (c) patvirtintas socialinio draudimo įmokų ir mokesčių sumokėjimas; (d) kovos su korupcija elgesio kodeksas; (e) vidaus kokybės sistemos; (f) patvirtinti kalbos įgūdžiai; (g) patvirtinta atitiktis vietos teisės aktams ir įgaliojimai veikti šalyje, pvz., įdarbinti vietos darbuotojus. Dėl kriterijų žiūrėti kiekvieną konkursą atskirai.	1 2 3
Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros	Labai specifiniai nurodymai. Paprastai prašoma trumpos informacijos apie konkurso dalyvį, jo siūlomus darbuotojus ir ekspertus; taip pat duomenys apie metodiką bei priedai, pvz., grafikas, tinklai ir loginė sistema.	1 2 3
Pasiūlymų vertinimas	Aiškus vertinimas ir išsami informacija pateikti konkursinių dokumentų rinkinyje.	1 2 3
Finansinis pasiūlymas	Finansinis pasiūlymas visiškai skiriasi nuo naudojamų ES konkursuose. SDC padengia visas išlaidas, įskaitant apsidraudžiamąsias priemones ir vietos biuro bei visas veiklos išlaidas	1 2 3
Įgyvendinimo sąlygos	Glaudžiai bendradarbiauti su vietos atstovais atitinkamoje ambasadoje bei su suinteresuotaisiais projekto asmenimis. Dėl SECO, svarbų vaidmenį vaidina vietos ekspertai ir žinios/išmanymas apie vietos situaciją. Paprastai, lankstumas atitinkant poreikius, prisitaikymas; vengti pernelyg daug biurokratijos priimant biudžetus ir darbo planus.	1 2 3
Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka	Mūsų žiniomis, nereikalaujama.	1 2 3
Atskiros pastabos	Kalbant apie šalis ir projektų dalykus (objektus), SDC skelbia ir organizuoja konkursus, kurie aktualūs Lietuvos vystymąsi vykdančiomis valstybės ir savivaldybės įstaigoms ir institucijoms, tačiau, kai paskelbiamas ir pradedamas konkursas, laiko „reaguoti“ į skelbiamą konkursą yra labai ribotai, todėl tokių galimybių skaičius gali būti ribotas. Nepaisant to, stebėti SDC yra verta.	Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 2 lygiui

5. SECO, Šveicarijos plėtros ir bendradarbiavimo agentūros dalis (SDC)

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	SECO, Šveicarijos valstybės ekonominių reikalų sekretoriatas https://www.seco.admin.ch/seco/en/home.html	
Perkančioji organizacija	SECO veikia kaip Federalinio ekonominių reikalų departamento dalis, Ekonominių reikalų, švietimo ir mokslo departamentas (angl. Economic Affairs, Education and Research (EAER)), Federalinės administracijos dalis.	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	SECO yra atsakingas už plėtros veiklą vidutinių pajamų, besivystančios ekonomikos šalyse ir Rytų Europos bei Nepriklausomų valstybių sandraugos (pereinamojo laikotarpio) šalyse. Į dėmesio centrą patenka Albanija, Kirgizija, Serbija, Tadžikistanas ir Ukraina.	1 2 3
Pagrindinė veikla	Daugiausiai dėmesio skiriama ekonominiam vystymuisi, mažoms ir vidutinio dydžio įmonėms ir darbo rinkoms, pavyzdžiui, Techninis ir profesinis švietimas ir	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
	mokymas.	
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	Jeigu esate šalyje ir esate veiklus ir žinote ambasadą, galite sužinoti apie artėjančias galimybes; priešingu atveju, internetinėje svetainėje informacija gali pasirodyti per vėlai.	1 2 3
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	https://www.seco-cooperation.admin.ch/secocoop/en/home/about-us/calls-for-tenders.html	
Dokumentas, reglamentuojantis konkursus	Pirkimų procedūras galima rasti toliau pateiktu adresu: https://www.beschaffung.admin.ch/bpl/de/home.html	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonėms)	Gali dalyvauti visi tiekėjai; vis dėlto, bus tam tikrų konkrečių/ specifinių kriterijų teikėjams.	1 2 3
Projekto biudžetas	Didelis biudžetas reikštų 4 mln. Eur, tačiau dažniausiai projektų biudžetai būna mažesni.	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	Skirtingai – priklausomai nuo poreikio.	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	Paprastai atviro konkurso būdu, kurio metu prašoma informacijos, pvz. referencinių projektų ir finansinės būklės, kartu su techniniu pasiūlymu. Pasirinkus galutinių tinkamų kandidatų sąrašą sudarymą, būtų atskirti du pagrindiniai aspektai.	1 2 3
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	Paprastai gerai išnagrinėti, kruopščiai parengti ir išsamūs. Pateikiamas aiškus turinys ir vertinimo reikalavimai, pvz.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ konkurso dalyvio „portretas“, 2 lapai; ▪ organizacija, struktūra ir pasiūlymai, 3 lapai; ▪ paskirta grupė, 6 lapai; ▪ įgyvendinimo pasiūlymas, 10 lapų; ▪ finansų pareigūno paaiškinimas; ▪ gyvenimo aprašymo priedai, atitiktis, pakeista loginė sistema, finansinis pasiūlymas. 	1 2 3
Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai	Duomenis apie turimas galimybes reikia perteikti pateikiant, pvz., informaciją apie 3 projektus per pastaruosius 10 metų, o prie nurodytų referencinių projektų reikia pateikti rašytinius įrodymus. Reikalaujamų dokumentų pavyzdžiai: <ul style="list-style-type: none"> ▪ metiniai biudžetai su finansinėmis paskutinių 3 metų ataskaitomis; ne seniau nei prieš 3 mėnesius išduoti išrašai iš įmonių registro ir skolų registro; ▪ patvirtintas socialinio draudimo įmokų ir mokesčių sumokėjimas; ▪ kovos su korupcija elgesio kodeksas; ▪ vidaus kokybės sistema; ▪ patvirtintos (pažymėjimais) kalbos žinios; 	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
	<ul style="list-style-type: none"> patvirtinta atitiktis vietos teisės aktų nuostatomis ir galimybė veikti šalyje, pavyzdžiui, įdarbinti vietos darbuotojus. 	
Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros	Labai konkretūs nurodymai. Paprastai pateikiama tokia informacija: 10 lapų apie tiekėją ir siūlomą personalą bei ekspertus; 10 lapų apie metodiką; ir priedai, kuriuos sudaro, pavyzdžiui, grafikai, tinklai ir loginė struktūra. Papildomų taškų skiriama, kai samdomi vietiniai ekspertai ir naudojami vietos tinklai.	
Pasiūlymų vertinimas	Pateikiama aiški vertinimo informacija, pavyzdžiui: skirta projekto grupė, 27,5%; Supratimas apie įgaliojimus ir požiūrį, 35%; Procedūros ir struktūra, 12,5%; ir finansinis pasiūlymas, 12,5%.	
Finansinis pasiūlymas	Finansinis pasiūlymas visiškai skiriasi nuo tų, kurie naudojami ES konkursuose. SECO padengia visas išlaidas, įskaitant apsidraudžiamąsias priemones ir vietos biuro bei visas veiklos išlaidas.	<u>1</u> 2 3
Įgyvendinimo sąlygos	Glaudus bendradarbiavimas su SECO atstovais atitinkamoje ambasadoje bei su suinteresuotaisiais projekto asmenimis. Lankstumas reaguojant į poreikius ir prisitaikymas; kuo mažiau biurokratijos priimant biudžetą ir darbo planą.	
Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka	Nėra nurodyta.	
Atskiros pastabos	Palyginti su ES, prieiga prie galimybių ir jų apimtis yra daug mažesnė. Vis dėlto, SECO gali suteikti tam tikrą progą, todėl reikėtų ją sekti/stebėti.	Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 2 lygiui

6. Švedijos tarptautinio vystomojo bendradarbiavimo agentūra (angl. SIDA)

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	SIDA – konkursų dalyviai registruojasi SIDA internetinėje svetainėje: https://www.kommersannons.se/elite/	
Perkančioji organizacija	Švedijos tarptautinio vystomojo bendradarbiavimo agentūra (SIDA)	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	SIDA svarbios kelios sritys, tokios, kaip demokratija, žmogaus teisės ir išraiškos laisvė, lyčių lygybė, aplinkos apsauga ir klimatas, rinkos plėtra, žemės ūkis ir maisto saugumas, švietimas, sveikata, konfliktų sprendimas, taika ir saugumas. Organizacijos interesų geografija taip pat plati, įskaitant kaimynines šalis, tokias, kaip Albanija, Baltarusija, Bosnija ir Hercegovina, Gruzija, Kosovas, Moldavija, Serbija, Turkija ir Ukraina; migracijos kilmės šalys Afrikoje; tam tikros Azijos šalys; tam tikros Lotynų Amerikos šalys.	<u>1</u> 2 3
Pagrindinė veikla	Daug dėmesio skiriama partnerių šalių institucijų plėtrai, demokratiškos institucijų, kurios teiktų paslaugas piliečiams, funkcionavimui skirto pagrindo kūrimui. SIDA taip pat siekia padėti pagrindą ekonominiams vystymuisi, kad padėtų skurstantiesiems, ypač moterims, skatindama teisės aktų, administravimo, aplinkos apsaugos, sveikatos priežiūros, infrastruktūros, demokratijos ir tvarios plėtros pokyčius. Švedijos viešojo sektoriaus institucijos prisideda prie vystomojo bendradarbiavimo veiklos, kai jų turimos žinios ir patirtis gali padėti stiprinti šalis, kurios vyriausybės ir valstybinės institucijos, silpnos, valdžią.	<u>1</u> 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	<p>Išankstiniai kvalifikacijos ir konkurso reikalavimai ir kvietimai skelbiami SIDA internetinėje svetainėje.</p> <p>Didelėms sutartims SIDA gali pasitelkti toliau nurodytus leidinius: JT „Development Business“, Europos Bendrijos viešųjų pirkimų žurnalą „Tenders Electronic Daily“ (TED), ir PVK internetinių pirkimų skelbimų lenta. Pranešimai taip pat skelbiami internetiniuose technologijų žurnaluose ir didelio tiražo laikraščiuose.</p> <p>Informaciją apie konkursus taip pat galima rasti internetiniame puslapyje developmentaid.org</p> <p>Pažymėtina, kad kai kurie nedideli konkursai gali būti skelbiami tik švedų kalba.</p>	1 2 3
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	<p>Pirminis konkursų šaltinis: https://www.kommersannons.se/elite/Account/CreateAccount.aspx</p> <p>Reikia registruotis.</p>	
Dokumentas, reglamentuojantis konkursus	<p>Visus SIDA pirkimus reglamentuoja Viešųjų pirkimų įstatymas (LOU), išskyrus pirkimus, kurie vykdomi pagal kitus tarptautinius teisės aktus (LOU 3 dalis, 7-9 str.). Tokie išimtiniai atvejai dažniausiai taikomi bendriems pirkimams, kuriems sudaromi bendradarbiavimo susitarimai. Tokius pirkimus reglamentuoja Sida pirkimų gairės arba kiti tarptautiniai pirkimų teisės aktai.</p>	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonėms)	<p>Gali dalyvauti valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos.</p>	1 2 3
Projekto biudžetas	<p>Labai aiškios analizės nėra, bet kai kurie projektai gali neviršyti 200 000 Eur sumos.</p>	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	<p>Skirtingai – gali būti nuo kelių mėnesių iki kelių metų.</p>	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	<p>Taikomi skirtingi pirkimo konkursų būdai:</p> <p>(1) Atviras konkursas – apie sutarčiai sudaryti keliamus reikalavimus informuojamos visos suinteresuotosios įmonės ir visi tinkami kandidatai turi vienodas galimybes teikti savo pasiūlymą. Taikytina konkursams, kurių vertė viršija 2 000 000 SEK (maždaug 200 000 Eur).</p> <p>(2) Atviras konkursas su išankstiniais kvalifikacijos reikalavimais – bendradarbiavimo partneriams gali prirėikti potencialių kandidatų (tiekėjų), kurie atitiktų keliamus išankstinius kvalifikacijos reikalavimus, kai tai būtina pagal sutarties pobūdį, o visos šalys, atitinkančios išankstinius kvalifikacijos kriterijus, kviečiamos teikti pasiūlymus. Išankstiniai kvalifikacijos reikalavimai ir vertinimo procedūra turėtų atitikti atviro konkurso organizavimo tvarką.</p> <p>(3) Derybų – kai nėra jokių pasiūlymų ar nėra tinkamų atviro konkurso tvarką atitinkančių pasiūlymų, SIDA gali inicijuoti neskelbiamas derybas, su sąlyga, kad nekeičiamos sutarties dokumentuose iš pat pradžių išdėstytos sutarties sąlygos.</p> <p>(4) Atrankos – tvarka panaši į atviro konkurso, išskyrus tai, kad reikalavimus atitinkančios įmonės kiekvienam konkursui atrenkamos iš anksto ir raštu kviečiamos tiesiogiai. Siekiant užtikrinti pakankamą konkurencingumą, paprastai kviečiami mažiausiai trys galimi kandidatai. Atranka gali būti naudojama sutartims sudaryti, kai sutarties vertė mažesnė kaip 2 000 000 SEK.</p>	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
	<p>(5) Supaprastinos tvarkos – kai potencialūs kandidatai gauna tiesioginį pakvietimą raštu, o formalūs reikalavimai nėra tokie griežti, kaip atviro konkurso ir atrankos. Gali būti pasitelkiama, kai sutarties vertė mažesnė kaip 300 000 SEK (maždaug 30 000 Eur).</p> <p>Nuo paskelbimo dienos taikomi tokie riboti terminai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ atviro konkurso su išankstiniais kvalifikaciniais reikalavimais: išankstiniai kvalifikaciniai reikalavimai/ susidomėjimo išreiškimas – 30 dienų; konkursinio pasiūlymo pateikimas – 30 dienų; ▪ atviro konkurso: 30 dienų; ▪ atrankos: 30 dienų; ▪ Supaprastintas konkursas: 15 dienų. 	
<p>Konkursinio pasiūlymo dokumentai</p>	<p>Konkursinio pasiūlymo dokumentai, įskaitant visus paskelbtus pirkimo pranešimus, rengiami anglų, prancūzų arba ispanų kalbomis.</p> <p>Reikalaujama tokių pasiūlymo dokumentų (nė vienas negali būti senesnis kaip 6 mėnesių):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ įgaliotos valdžios institucijos išduotos registracijos pažymos kopija; ▪ pažyma, įrodanti, kad kandidatas registruotas pridėtinės vertės mokesčiui, mokesčiui prie šaltinio, įmokų už darbuotojus ir (arba) panašių mokesčių ar pagal šalis, kurioje vykdomas konkursas, įstatymus privalomų mokėti įmokų mokėtojas ir kad jis neturi jokių įsiskolinimų dėl mokesčių ar socialinio draudimo įmokų; ▪ techninio pasiūlymo pateikimo forma (teikiama konkursinio pasiūlymo dokumentuose); ▪ finansinio pasiūlymo pateikimo forma; ▪ kontaktiniai duomenys; ▪ likvidumo rodikliai ir mokumo deklaracija; ▪ priesaikos deklaracija. 	<p>1 2 3</p>
<p>Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai</p>	<p>Prekių, darbų ir paslaugų sutartys, kurias finansuoja SIDA, gali būti sudaromos su bet kokiomis įmonėmis ir asmenimis iš bet kurios šalies.</p> <p>Konkursinio pasiūlymo pakete konsultavimo paslaugoms turėtų pateikti bent minimalūs kvalifikacijos reikalavimai, kuriuos turi atitikti kandidatai, įskaitant:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ profesines, technines ir organizacines galimybes, finansinius išteklius ir kt., kurių reikia sutarčiai įgyvendinti; ▪ įrodyta patirtis, įskaitant patenkinamą panašių sutarčių įvykdymą; ▪ teisinės galimybės sudaryti sutartį. <p>Nurodyti reikalavimai turi būti objektyvūs ir atitikti konkretų pirkimą, kai įmanoma, nurodant Europos ar tarptautinių standartų, tokių, kaip EN 2900 ir ISO 9000 laikymąsi.</p> <p>Finansinė informacija</p> <p>Kandidatai turi būti finansiškai stabilūs. Jie turi pateikti naujausias ir patvirtintas metines ataskaitas, rodančias mažiausiai 1 % likvidumo rodiklius ir mažiausiai 15 % nuosavų lėšų ir mokumo rodiklį. Skaičiavimams naudojami pagrindiniai rodikliai, kurie nurodyti paskutinių pasibaigusių finansinių metų ataskaitose. Jeigu kandidatas šių reikalavimų neatitinka, tuomet turi pateikti įrodymus arba paaiškinimus.</p>	<p>1 2 3</p>

Veiksny	Pastaba	Lygis
Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros	Kiekvienam konkursui teikiami aiškūs nurodymai; taip pat pateikiamos kai kurios lentelės.	<u>1</u> 2 3
Pasiūlymų vertinimas	Konkursiniams pasiūlymams vertinti ir atrinkti pasitelkiami du pagrindiniai būdai: 1) kokybės ir kainos (QCBS). Atsižvelgiama tiek į techninio pasiūlymo kokybę, tiek į paslaugų kainą, o santykinis svetas nustatomas kiekvienu konkrečiu atveju, priklausomai nuo užduoties. Turi būti galima įvertinti kokybę. Biudžetas ir lėšos, skirtos užduočiai, gali būti nurodyti konkursinio pasiūlymo dokumentų rinkinyje, kai taikytina. Būtent šį metodą dažniausiai SIDA. 2) mažiausios kainos. Šis būdas gali tikri užduotims, kurios standartinės ar įprastos (auditas ir nesudėtingų darbų inžinerinis projektas ir pan.), kurių atžvilgiu nusistovėjusi tvarka ir standartai. Šiuo būdu nustatomi mažiausi techniniai reikalavimai dėl kokybės. Kandidatai, kurie peržengia mažiausių reikalavimų slenkstį, laikomi tinkamais; tuomet atrenkama įmonė, pasiūliusi mažiausią kainą.	<u>1</u> 2 3
Finansinis pasiūlymas	Finansiniai pasiūlymai teikiami nustatytos formos, dažniausiai pateikiant kainas ir kompensuotinas išlaidas (už konsultacijas). Pažymėtina, kad pasiūlymuose visos sumos nurodomos Švedijos kronomis (SEK).	<u>1</u> 2 3
Įgyvendinimo sąlygos	Susitarus su SIDA atstovais ir partnerės šalies institucijomis, įgyvendinimas gali būti vykdomas nebūtinai labai griežtai pagal techninį pasiūlymą.	<u>1</u> 2 3
Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka	Nenurodyta.	
Atskiros pastabos	SIDA prioritetai panašūs į Lietuvos VB, o tarp Lietuvos ir Švedijos yra glaudūs Šiaurės ir Baltijos šalių ryšiai. Be to, aiškūs požiūris į pirkimo konkursus ir procedūras; kriterijai tinkamumui nebūtinai griežti; daugeliui didelės vertės projektų nereikia rekomendacijų ar nurodyti referencinių projektų. Tačiau konsultacijos paprastai nėra labai vertingos, o galimybių yra, palyginti, mažai. Nepaisant to, SIDA yra VB subjektas, kurį, be abejonės, reikia sekti ir stebėti.	Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 2 lygiui

7. Jungtinių Tautų vystymosi programa (angl. UNDP)

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	Jungtinių Tautų vystymosi programa (UNDP) – www.undp.org , http://procurement-notice.undp.org/	
Perkančioji organizacija	Jungtinių Tautų vystymosi programa (UNDP).	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	UNDP rūpi šios pagrindinės sritys: skurdo mažinimas, demokratinis valdymas ir taikos kūrimas, klimato kaina ir nelaimių rizika ir ekonominė nelygybė. UNDP teikia paramą vyriausybei, kurios įtraukia DVT į savo nacionalinius vystymosi planus ir politiką.	<u>1</u> 2 3
Pagrindinė veikla	Kadangi UNDP yra pasaulinė programa, JT dirba kartu su viso pasaulio vyriausybėmis ir padeda kurti ir įgyvendinti politiką, pasinaudodama savo patirtimi ir žiniomis bei kompetencija, kad užtikrintų, kad DVT išdėstyti tikslai būtų pasiekti iki 2030 m. Dalis šios pagalbos apima konsultacijas.	<u>1</u> 2 3
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	Pirkimų skelbimus nesunkiai galima rasti internete adresu http://procurement-notice.undp.org/ taip pat www.developmentaid.org Paprastai jie skelbiami prieš 3 savaites.	<u>1</u> 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	http://procurement-notice.undp.org/	
Dokumentas, reglamentuojantis konkursus	UNDP pirkimų politiką galima rasti adresu: https://popp.undp.org/SitePages/POPPRoot.aspx	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonėms)	Gali dalyvauti valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos.	1 2 3
Projekto biudžetas	Nuo 5 000 JAV dolerių ir daugiau.	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	Nuo vieno iki kelių mėnesių.	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	<p>1) Prašymas siūlyti kainą (angl. Request for Quotation (RFQ)) RFQ – informacinis kvietimas siūlyti kainas už prekes/paslaugas/darbus, kurių vertė nuo 5 000 iki 100 000 JAV dolerių. Prašoma pateikti kainas ir kitas komercines sąlygas, o sutartis pasirašoma su subjektu, pateikusių mažiausią technškai priimtina pasiūlymą.</p> <p>2) Kvietimas teikti paraišką (angl. Invitation to Bid (ITB)) ITB – oficialus kvietimas teikti paraišką, paprastai susijęs su reikalavimais, kurie būna aiškiai ir glaustai išdėstyti, kai pirkimo vertė yra 100 000 JAV dolerių ar daugiau. Paprastai kaina yra vienintelis veiksnys, nulemiantis pasirinkimą. Kai tenkinami visi techniniai reikalavimai, sutartis pasirašoma su kandidatu, pasiūliusių mažiausią kainą.</p> <p>3) Prašymas teikti pasiūlymą (angl. Request for Proposal (RFP)) RFP – oficialus prašymas teikti pasiūlymą, susijęs su reikalavimais paslaugoms, kurių neįmanoma labai aiškiai ir glaustai apibūdinti, ir kai pirkimo vertė siekia 100 000 JAV dolerių ar daugiau. Kaina – vienas iš kelių veiksnių, sudarančių vertinimo kriterijus. Sutartis pasirašoma su reikalavimus atitinkančiu kandidatu, kuris griežtai laikosi konkursiniuose dokumentuose išdėstytų reikalavimų ir laikomas mažiausią kainą UNDP pasiūliusių subjektu.</p>	
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	Jie apima: <ul style="list-style-type: none"> ▪ paslaugų teikėjo kvalifikacijos įrodymą; ▪ paslaugoms teikti siūloma metodika/būdas; ▪ pagrindinių darbuotojų kvalifikacija; ir ▪ detalus sąnaudų paskirstymas. 	1 2 3
Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai	Reikalavimai nėra labai griežti ir ribojantys. Jie apima patirtį ir profesines žinias, tačiau nėra reikalavimų, susijusių su anksčiau vykdytu projektu apimtimi. Bendri reikalavimai apima: <ul style="list-style-type: none"> ▪ įmonės/organizacijos kompetenciją/žinias; jos valdymo struktūra, organizacinės galimybės/ištekliai; susijusių ar savo pobūdžiu panašių projektų/sutarčių sąrašas (tiek baigtų, tiek dar vykdomų – savo šalyje ar užsienyje); ▪ reikalavimą, kad kandidatas turėtų finansinių, techninių ir žmogiškųjų išteklių, būtinų sutarčiai vykdyti. 	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
<p>Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros</p>	<p>Kandidatai pateikia toliau nurodytus standartinius dokumentus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ trumpas įstaigos apibūdinimas, kuriame nurodomas veiklos pobūdis, ekspertinių žinių/kompetencijos sritis, turimos licencijos, pažymėjimai ir akreditacijos; ▪ verslo/veiklos licencijos: registracijos dokumentai, mokesčių mokėjimo pažymos ir pan. ▪ naujausia audituota finansinė ataskaita; pajamų ataskaita ir balansas turėtų atspindėti finansinį stabilumą, likvidumą, kredito būklę, reputaciją rinkoje ir pan.; ▪ profesinė patirtis – sąrašas užsakovų, kuriems buvo teikiamos panašios paslaugos, sąrašas, įskaitant sutarties apimtį, trukmę ir vertę ir pateikiant kontaktinius užsakovų duomenis; ▪ pažymos ir akreditacijos – įskaitant kokybės pažymas, patentų registravimo pažymas, tvarios aplinkos apsaugos pažymėjimai ir pan. ▪ rašytinė deklaracija, kad bendrovė nėra įtraukta į JT Saugumo Tarybos 1267/1989 sąrašą, JT pirkimų skyriaus sąrašą ar kitą JT netinkamų asmenų sąrašą. <p>Be to, kandidatai turi pateikti siūlomą metodiką, požiūrį ir įgyvendinimo planą (įskaitant išsamų darbų grafiką), atitinkantį techninę užduotį, nurodant atskirus komponentus ir paaiškinant, kaip bus laikomasi reikalavimų.</p> <p>Kandidatai taip pat turi pateikti savo vadovavimo struktūrą ir pristatyti pagrindinius darbuotojus, įrodyti jų tinkamumą projektui teikiant jų gyvenimo aprašymus ir aiškiai nurodant jų funkcijas ir atsakomybę.</p>	<p><u>1</u> 2 3</p>
<p>Pasiūlymų vertinimas</p>	<p>Techniniai pasiūlymai vertinami remiantis kriterijais, neleidžiančiais spręsti/veikti savo nuožiūra, t.y. remiantis kriterijumi „atitinka/neatitinka“ (atitikties atžvilgiu) arba remiantis svertų sistema, priklausomai nuo konkursiniuose dokumentuose apibrėžtos metodikos.</p>	<p>1 <u>2</u> 3</p>
<p>Finansinis pasiūlymas</p>	<p>Finansiniame pasiūlyme pateikiamas išsamus pagrindinių sąnaudų ir išlaidų paskirstymas. Visi išdirbiai ir veikla, kurie nurodyti pasiūlyme, turi būti pateikti su atskira kaina; jeigu kažkurios veiklos kaina nenurodoma, laikoma, kad jos išlaidos ir kaina įtraukta į kitos veiklos kainą bei į galutinę kainą.</p> <p>Pažymėtina, kad dauguma konsultacinių paslaugų vertinamos maždaug 100 000 JAV dolerių.</p>	<p><u>1</u> 2 3</p>
<p>Įgyvendinimo sąlygos</p>	<p>Paprastai visos tvarkos ir procedūros turi būti griežtai laikomasi ir beveik nepaliekama jokie lankstumo. Dėl bet kokių pakeitimų reikia derėtis tiek su UNDP, tiek su atitinkamos šalies partnerės institucija.</p>	<p>1 <u>2</u> 3</p>
<p>Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka</p>	<p>Dažniausiai finansinių garantijų nereikia; tačiau, mokėjimai susiję su pateikiamomis prekėmis/paslaugomis, t.y. projektinė veikla turi būti nuo pat pradžių iš anksto finansuota.</p>	<p>1 <u>2</u> 3</p>
<p>Atskiros pastabos</p>	<p>UNDP turi aiškią nusistovėjusią ir, palyginti, paprastą pirkimų konkursų tvarką. Taip yra dėl to, kad konkursai, ypač teikiant konsultacines paslaugas, yra mažos vertės. Prioritetinės sritys ir geografiniai regionai gali būti artimi LT įstaigoms ir institucijoms. Pažymėtina, kad UNDP perka darbus, prekes ir paslaugas; pastarųjų atveju LT būtų didžiausios galimybės. Taip pat pažymėtina, kad konkursuose dažnai matomas partnerės šalies valdžios susidomėjimas projektu, o valdžios atstovai dažnai dalyvauja vertinimo procese.</p> <p>LT subjektai gali sekti informaciją apie UNDP konkursus, nes jie siekia dalyvauti vystomojo bendradarbiavimo konkursuose, nes jie suteikia galimybę įgyti patirties ir tapti puikia rekomendacija. Vis dėlto, reikėtų pasakyti, kad tokios rekomendacijos gali netikti ES konkursuose arba didesnės vertės pirkimų konkursams.</p>	<p>Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 3 lygiui</p>

8. Pasaulio bankas

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	Pasaulio bankas www.worldbank.org	
Perkančioji organizacija	Perkančioji organizacija priklauso nuo šalies, kurioje įgyvendinamas Pasaulio banko projektas. Pasaulio bankas teikia paskolas ir dotacijas šalims, o atitinkamos institucijos šalyse skelbia kvietimus dalyvauti pirkimo konkursuose ir pasirašo sutartis. Kai vykdomi mažos apimties konkursai, kurie finansuojami iš Banko pagrindinio biudžeto, tokiais atvejais perkančioji organizacija yra pats Pasaulio bankas.	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	Pasaulio banko strategijoje numatyti du pagrindiniai tikslai – skurdo naikinimas ir bendros gerovės didinimas. Šie du tikslai apima plačiausių vystymo/plėtros klausimų spektrą ir konkrečius veiksmus atitinkamų šalių strategijose – šalių partnerystės su Pasaulio banku struktūrą.	1 2 3
Pagrindinė veikla	Besivystančios ekonomikos šalims Pasaulio bankas (PB) teikia paskolas mažomis palūkanomis, kreditus su mažomis ar nulinėmis palūkanomis ir dotacijas. Ši parama skiriama plačiai investicijų įvairovei tokiose srityse, kaip švietimas, sveikata, viešasis administravimas, finansinio ir privataus sektoriaus plėtra, žemės ūkis, aplinkosauga ir gamtinių išteklių valdymas. Kai kurie PB projektai finansuojami kartu su vyriausybėmis, kitomis daugiašalėmis institucijomis, komerciniais bankais, eksporto kredito agentūromis ir privačiais investuotojais.	1 2 3
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	Bendras internetinis puslapis, kuriame skelbiami PB pranešimai apie pirkimus: http://projects.worldbank.org/procurement/procurementsearch?lang=en&qterm=&showrecent=true&srce=notices Prašymai pateikti Susidomėjimo pareikšimus konsultantams, kuriuos tiesiogiai samdo Pasaulio banko įmonių grupė savo veiklai vykdyti, skelbiami šioje interneto svetainėje: https://wbgeconsult2.worldbank.org/wbgec/index.html . Norėdami pasinaudoti šiomis galimybėmis asmenys turi užsiregistruoti. Skelbimai apie didelės vertės pirkimus (konsultavimo paslaugų sutartys, kurių vertė viršija 200 000 JAV dolerių) skelbiami dgMarket . Konkursai taip pat skelbiami UN Development Business ir www.developmentaid.org interneto svetainėse. Apie galimybes, kurias teikia PB šalys narės, skelbia pirkimus vykdančios įstaigos per skelbimo apie pirkimus sistemą tose šalyse. Konkursiniams dokumentams gali būti taikomas mokestis. Labai dažnai apie pirkimų planus taip pat pranešama PB internetinėje svetainėje prie bendros informacijos apie kiekvieną šalį (pvz., http://www.worldbank.org/en/country/moldova apie Moldavijos pirkimo planus ir viešuosius konkursus).	1 2 3
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	http://projects.worldbank.org/procurement/procurementsearch?lang=en&qterm=&showrecent=true&srce=notices https://wbgeconsult2.worldbank.org/wbgec/index.htm www.developmentaid.org	
Dokumentas, reglamentuojantis konkursus	https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/Forms/DispPage.aspx?docid=4002&ver=current	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonėms)	Savo pasiūlymus teikti gali visų rūšių verslo organizacijos, kurios atitinka kiekvieno atskiro konkurso tinkamumo reikalavimus. Pelną nesiekiančios organizacijos (tokios, kaip, liginės ir universitetai) taip pat laikomi verslo organizacijomis. Viešojo sektoriaus (valstybės ir savivaldybių) institucijoms ir įstaigoms paprastai nėra neleidžiami dalyvauti konkursuose konsultavimo paslaugoms pirkti, nors jos nėra minimos tarp galimų kandidatų. Ribojimai taikomi paskolos gavėjo valdžios institucijoms ir valstybės tarnautojams.	1 2 3

Projekto biudžetas	Kai konkurso vertė viršija 50 000 JAV dolerių, vykdoma atranka	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	Skiriasi – gali būti nuo kelių mėnesių iki kelių metų	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	<p>Konsultavimo paslaugos pasirenkamos, vykdam daugiapakopę procedūrą:</p> <p>(1) Prašymo pateikti Susidomėjimo pareiškimą (angl. Expression of Interest, toliau dar – EOI) etapas, kai konsultantai (įmonės ir individualūs asmenys) gauna atitinkamą pranešimą apie EOI reikalavimus ir reikiamą kvalifikaciją, o visi reikalavimus atitinkantys kandidatai turi galimybę pateikti Susidomėjimo pareiškimą.</p> <p>(2) Prašymas teikti pasiūlymus (angl. Request for Proposal (RFP)) – asmenys arba įmonės, kurie atitiko išskeltus reikalavimus ir buvo įtraukti į galutinį potencialių kandidatų/tiekėjų sąrašą, kviečiami teikti savo pasiūlymus.</p>	<u>1</u> 2 3
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	<p>Konkursinio pasiūlymo dokumentai, įskaitant visus paskelbtus skelbimus apie pirkimus, yra rengiami anglų, prancūzų arba ispanų kalbomis (priklausomai nuo skelbimo kalbos).</p> <p>Susidomėjimo pareiškimui reikalingi dokumentai, įrodantys atitiktį keliamiems kriterijams ir kvalifikaciniams reikalavimams. Paprastai tokius dokumentus apima: įmonės registracijos pažyma, bendra patirtis ir veiklos metų skaičius, darbo patirties aprašymas ir patirtis įgyvendinant panašius pavidimus pastaraisiais metais, įskaitant suteiktas paslaugas, įgyvendintus projektus, adresus, kontaktinius duomenis ir pagrindinių darbuotojų skaičių.</p> <p>Siūlymas turėtų būti teikiamas standartine forma, kurią galima rasti tarp Pasaulio banko finansuojamų projektų konkurso dokumentų. Paprastai tai:</p> <p>TECH-1 Techninio pasiūlymo teikimo forma TECH-2 Konsultavimo organizacija ir patirtis TECH-3 Techninės užduoties pastabos ir pasiūlymai ir partnerio personalas ir infrastruktūra, kurią parūpins užsakovas TECH-4 Požiūrio, metodikos ir darbo plano pavidimui atlikti aprašymas TECH-5 Projekto grupės sudėtis ir užduotys TECH-6 Siūlomų profesionalių darbuotojų darbo aprašymai TECH-7 Darbuotojų tvarkaraščių sudarymas TECH-8 Darbų grafikas</p> <p>Standartinę finansinę formą sudaro:</p> <p>FIN-1 Finansinio pasiūlymo teikimo forma FIN-2 Išlaidų suvestinė FIN-3 Sąnaudų ir išlaidų paskirstymas pagal veiklą FIN-4 Atlyginimų paskirstymas FIN-5 Kompensuojamos išlaidos</p>	<u>1</u> 2 3
Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai	Konsultavimo paslaugos perkamos iš bet kurios šalies įmonių ir fizinių asmenų, priklausomai nuo to, ar jie atitinka tinkamumo kriterijus, kurie išvardyti konkurso dokumentuose. Bendras kriterijus konsultavimo paslaugų konkursams apima minimalius kvalifikacinius reikalavimus, kuriuos atitinkantis asmuo turi galimybę pasirašyti ir vykdyti sutartį. Tokie reikalavimai gali apimti: a) būtinas profesines, technines ir organizacines galimybes, finansinius išteklius ir kt., kurių reikia sutarčiai vykdyti; b) patirties įrodymas, įskaitant patenkinamą panašių projektų įgyvendinimą; c) teisė sudaryti sutartį.	<u>1</u> 2 3
Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros	Aiškiai sistemingai pateiktos nuorodos konkurso dokumentuose su lentelėmis, kurias reikia užpildyti.	<u>1</u> 2 3

Pasiūlymų vertinimas	Pasak Pasaulio banko, techniniai pasiūlymai konsultavimo paslaugoms teikti yra intelektualinis produktas; jų vertinimas negali apsiriboti vien matematiniais skaičiavimais. Jas turi vertinti profesionalūs kompetentingi vertintojai/ekspertai. Standartiniame RFP pateikiami penki bendrieji kriterijai, kurie pasitelkiami techniniams pasiūlymams vertinti ir nurodomi taškai (svertiniai koeficientai), kurie apima: konsultantų patirtį pavedimo srityje; siūlomos metodikos tinkamumas ir darbo planas, kuris turėtų atitikti techninę užduotį; pagrindinio personalo, kuris siūlomas pavedimui atlikti, kvalifikacija ir kompetencijos; žinių perdavimo programos tinkamumas ir vietos tiekėjų dalyvavimas. Taškai skiriami kiekvienam kriterijui.	1 2 3
Finansinis pasiūlymas	Finansiniai pasiūlymai teikiami nustatytos formos, juose pateikiama suvestinė informacija, sąnaudų ir išlaidų paskirstymas ir nurodomos kitos išlaidos. Finansiniai pasiūlymai skelbiami viešai.	1 2 3
Igyvendinimo sąlygos	Plano įgyvendinimas gali būti koreguojamas pradiniam etape. Norint pasiekti sutartų rezultatų, gali būti suteikta daugiau lankstumo ir laisvės (priklausomai nuo to, kaip oficialiai susitariama).	1 2 3
Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka	Nenurodyta	
Atskiros pastabos	Pasaulio banko prioritetai apima Lietuvos VB prioritetus. Konkurso metodika aiški, tinkamumo kriterijai nėra ypatingai griežti, daugeliu atveju, kai projektai didelės apimties, nereikalaujama pateikti referencinių projektų. Tačiau valdžios subjektai retai būna tarp kandidatų. Be to, konsultavimo paslaugų vertė nebūna didelė. Galiausiai, dauguma kvietimų skelbiami paskolą gaunančiose šalyse, kurios gali turėti savo prioritetų/pageidavimų. Todėl galimybės LT subjektams yra labai mažos.	Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 3 lygiui

9. Jungtinės Karalystės Tarptautinio vystymosi departamentas (angl. Department for International Development, (DFID))

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	Tarptautinio vystymosi departamentas https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development	
Perkančioji organizacija	Tarptautinio vystymosi departamentas, JK	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	DFID bendrieji prioritetai: <ul style="list-style-type: none"> stiprinti taiką, saugumą ir valdymą pasaulyje; stiprinti atsparumą ir atsaką į krizes (kriazių valdymą); skatinti pasaulinę gerovę; ir kovoti su ypač dideliu skurdu ir padėti labiausiai pažeidžiamiems žmonėms pasaulyje. 	1 2 3
Pagrindinė veikla	DFID vykdo veiklą Afrikos, Azijos, Vidurio Rytų šalyse, kurių dauguma yra pažeidžiamos arba kurios susiduria su grėsmėmis dėl pažeidžiamų kaimyninių šalių. DFID taip pat įgyvendina regionines programas Afrikoje, Azijoje ir Karibų jūros baseino šalyse bei palaiko vystymo ryšius su trimis nuo pagalbos priklausančiomis užjūrio teritorijomis – Šv. Elenos, Pitkerno salos ir Montseratas. Be to, kad dirba tiesiogiai šalyse, DFID taip pat teikia JK pagalbą per įvairias daugiašales pasaulines programas ir paramą daugiašaliams procesams.	1 2 3
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes	DFID vysto ekonomines galimybes žmonėms, naudodamasis inovaciniais sprendimais, kurdamas infrastruktūrą ir suteikdamas galimybę naudotis energijos	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
(dalyvauti konkurse)	ištekliais, lengvindama prekybą, kurdama švietimo galimybes ir užtikrindama kokybę ir prisidedama prie demokratinė institucijų plėtos.	
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	Skelbimus apie planuojamas sutartis galima rasti DFID tiekėjų portale: https://supplierportal.dfid.gov.uk/selfservice/ , o informaciją apie esamas galimybes galima rasti skelbimų lentos skiltyje. Be to, informaciją ir kontaktinius duomenis galima gauti JK ambasadoje ir per DFID atstovus šalyje. Kadangi DFID veiklą vykdo per daugybę fondų, galimybių paieškai prireiks skirti šiek tiek laiko. Kvietimai dalyvauti konkurse skirti galimybėms, kurios finansuojamos per konkrečius fondus keliose skirtingose šalyse.	1 2 3
Dokumentas, reglamentuojant is konkursus	DFID pirkimai: https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development/about/procurement	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonėms)	Leidžiama dalyvauti labai skirtingiems subjektams: nevyriausybinėms organizacijoms (NVO); JK įsikūrusioms pelno nesiekiančioms organizacijoms; JK įsikūrusioms mažoms ir diasporos organizacijoms; įmonėms; vietos valdžiai; švietimo institucijoms; fiziniams asmenims; humanitarinės pagalbos organizacijoms. Daugeliu atveju pasiūlymui teikti reikia sudaryti konsorciumą (pvz., bendrovė ir akademija; vietos valdžia ir NVO).	1 2 3
Projekto biudžetas	Nuo mažiau kaip 100 000 GBP iki kelių milijonų GBP.	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	Nuo kelių mėnesių iki kelių metų.	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	Dažniausia pagalbos forma – dotacijos. DFID veikia per įvairius skirtingų sričių/skirtingai paskirčiai įsteigtus fondus, todėl paraiškų tvarkymas/nagrinėjimas gali skirtis, priklausomai nuo fondo.	1 2 3
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	DFID teikia formas, kurias reikia užpildyti ir pateikti. Dokumentai, kuriuos pateikia DFID gali apimti: <ul style="list-style-type: none"> ▪ paraiškos informaciją; ▪ siūlomo projekto santrauka; ▪ svarbiausią aspektą, nuo kurio priklauso daug kitų veiksnių – apimtį; ▪ konsorciumo partnerių informaciją (jeigu ir kai prašoma); ▪ 1 skyrius: verslo pasiūlymas (4 klausimai, 4 lapai); ▪ 2 skyrius: projekto informacija (4 klausimai, 4 lapai); ▪ 3 skyrius: finansavimas ir pridėtinė vertė (2 klausimai, 2 lapai); ▪ viešai skelbiamas projekto aprašymas; ▪ papildomas finansavimas iš kitų viešojo sektoriaus subjektų; ir ▪ finansų suvestinė lentelė. 	1 2 3
Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai	Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai priklauso nuo vystomosi fondo reikalavimų. Pavyzdžiui, kai projekto apimtis – tarp 150 000 GBP ir 400 000 GBP, kriterijai galėtų būti panašūs į nurodytus toliau: <ul style="list-style-type: none"> ▪ paraiškos turi būti pagrįstos JK tyrimais arba JK verslo inicijuotos (tyrimais pagrįstos iniciatyvose turi būti bendradarbiaujama su mažiausiai vienu verslo partneriu); ▪ finansavimo dydis mikro ir mažoms įmonėms siekia 70 % bendrų projekto išlaidų sumos; 60 % – vidutinio dydžio įmonėms ir 50 % – didelėms įmonėms; 	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ moksliniais tyrimais pagrįsta veikla užsiimantys partneriai gaus 100 % finansavimą (80 % visos ekonominės kainos); ▪ dalyvaujančio mokslo sektoriaus dalis sudaro daugiausiai 50 % visų finansuojamų projekto išlaidų; jeigu konsorciumą sudaro daugiau kaip viena mokslinių tyrimų veikloje dalyvaujanti organizacija, nustatytą didžiausią dalį jos dalijasi tarpusavyje; ▪ visi projektai turi būti bendri ir į juos turi būti įtraukti tiek JK, tiek tinkami ir dalyvauti galintys besivystančios ekonomikos šalies partneriai (DFID gali pateikti informacijos apie šalis, kurios atitinka reikalavimus ir kurioms leidžiama dalyvauti); visas finansavimas turi būti nukreiptas per JK įsikūrusias organizacijas ir institucijas; ▪ paraiškos turi būti susijusios su konkrečia veiklos šaka ir turi aiškiai teikti naudą verslui ir/arba tarptautiniam vystymuisi; ▪ pagrindinis projekto pasiūlymo tikslas turėtų būti nauda konkrečiam besivystančios ekonomikos šalies sektoriui; tyrimai gali būti atliekami JK arba ne JK; ▪ jeigu pareiškėjui nepavyksta praeiti anksčiau minėto etapo, jis gali pakartotinai kreiptis dėl finansavimo šioje dotacijų kategorijoje, tačiau tik vieną kartą dėl to paties projekto. 	
<p>Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros</p>	<p>Pagrindiniai konsorciumo teikiamo pasiūlymo/konsorciumo siūlomų paslaugų elementai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ aiškios idėjos ir metodai, iliustruojantys, kodėl šis konsorciumo siūlymas yra pats veiksmingiausias būdas spręsti konkrečią vystymosi/plėtros problemą; aiškiai išdėstyta pokyčių teorija. ▪ pajėgumai ir galimybės, iliustruojantys konsorciumo įgūdžius ir galimybes pateikti pokyčių teorijoje išdėstytus rezultatus ir poveikį. ▪ struktūra ir valdymas: konsorciumui vadovaujantys asmenys atsako už valdymo struktūrą ir tvarką, kuri atitiktų programos poreikius, įskaitant aiškiai rizikos valdymo strategiją ir finansinio valdymo gebėjimus bei patikėtinę riziką. ▪ įrodymų kokybė, mokymasis ir prisitaikymas: konsorciumas privalo pademonstruoti savo gebėjimą pateikti neabejotinus ir patikimus praktinius įrodymus, žinias ir mokymąsi vykdyti programą pagal numatytus etapus. Jis turi pateikti aiškius mechanizmus, kuriais bus įsiklausoma į paramos gavėjų ir reaguojama, ir užtikrinti, kad atsiliepimai padeda kurti ir koreguoti programą. ▪ inovacijos: konsorciumas turi aiškiai iliustruoti, kaip jis nustatys ir išbandys naujus inovatyvius metodus ir patikrinti, kaip naujas metodas veiks ir bus veiksmingas. ▪ ekonominė nauda: konsorciumas turi įrodyti, kad supranta pagrindinius sąnaudų veiksnius, susijusius su projektu. 	<p>1 2 3</p>
<p>Pasiūlymų vertinimas</p>	<p>Paraiškos peržiūrimos, siekiant užtikrinti, kad jos atitinka konkurso apimtį ir keliamus tinkamumo reikalavimus. Vertinimui perduodamos tik paraiškos, kurios praeina šią atrantą. Vertinimus atlieka išoriniai vertintojai – inovatyvaus tarptautinio vystymosi srities, su kuria susijęs projektas, ekspertai. Paraiškos vertinamos metodiškai ir pagal suderintas vertinimo matricas, o vertintojai pateikia rašytinį atsiliepimą kiekvieno pažymėto klausimo atžvilgiu. Tuomet paraiškos reitinguojamos mažėjančia tvarka, o pirmą vietą užimantis pareiškėjas informuojamas apie sprendimą dėl finansavimo. Atsiliepimus/vertinimą gauna visi pareiškėjai.</p>	<p>1 2 3</p>
<p>Finansinis pasiūlymas</p>	<p>Užsiregistravęs kandidatas gauna unikalų vartotojo vardą ir slaptažodį ir gali saugiai prisijungti prie internetinės svetainės bei užpildyti finansines formas, kurios sudaro Finansinį pasiūlymą.</p>	<p>1 2 3</p>
<p>Įgyvendinimo sąlygos</p>	<p>Įgyvendinimo metu būtina laikytis visų specialiųjų sąlygų, išdėstytų susitarime su DFID. DFID projektai ypač orientuoti į rezultatus ir privalo pasižymėti</p>	<p>1 2 3</p>

Veiksny	Pastaba	Lygis
	inovatyvumu. Vis dėlto, tam tikras lankstumas įmanomas; įgyvendinimo sąlygas galima derinti kartu su vietos institucija partnere.	
Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka	Nereikia jokių finansinių garantijų. Tačiau vykdant bet kurią DFID programą, mokėjimai vykdomi tik pasiekus iš anksto sutartus rezultatus, o ne iš anksto. Tai reiškia, kad tie, kurie atsakingi už vystymo programų įgyvendinimą (rangovai arba nacionalinės vyriausybės), prisiima nemažą riziką.	1 2 3
Atskiros pastabos	DFID vystymosi finansavimo struktūra ir darbo organizavimas gali labai skirtis nuo kitų VP. Nepanašu, kad DFID didelis dėmesys nacionaliniams rangovams, geografinė apimtis ir stiprus, verslus, inovacijomis paremtas požiūris palankus Lietuvos subjektams. Taip pat privaloma mokėti anglų kalba labai aukštu lygiu bei labai gerai suprasti bendrą kultūrinį kontekstą. Pažymėtina, kad šiuo metu neaišku, kaip „Brexitas“ paveiks DFID taikomus tinkamumo kriterijus ir, ar ES subjektai techniškai vis dar galės teikti pasiūlymus. Atsižvelgiant į pirmiau išdėstyta, nepanašu, kad DFID yra tas VP, kurį reikėtų įdėmiai sekti ir stebėti. Vis dėlto DFID galima svarstyti ir bandyti susisiekti, jeigu numatoma galimybė veikti kartu vienoje iš prioritetinių sričių, kuriose aktyviai veikia Lietuvos subjektai.	Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 4 lygiui

10. USAID

Veiksny	Pastaba	Lygis
Fondas ir jo internetinė svetainė	USAID – Jungtinių Valstijų tarptautinio vystymosi agentūra (angl. United States International Development Agency) www.usaid.gov	
Perkančioji organizacija	Perkančioji organizacija yra USAID	
Pagrindinis dėmesys/pagrindinės šalys paramos gavėjos	USAID įgyvendina JAV užsienio politiką, skatindama plataus masto žmogiškąją pažangą, tuo pat metu plėtodama stabilias, laisvas visuomenes, kurdama rinkas ir prekybos partnerius Jungtinėms Amerikos Valstijoms ir puoselėdama gerą valių užsienio šalyse. USAID veikia daugiau kaip 100 šalių visuose pasaulio regionuose.	1 2 3
Pagrindinė veikla	Veikla ypač plati: <ul style="list-style-type: none"> ▪ sveikatos priežiūros skatinimas visame pasaulyje; ▪ parama stabilumui pasaulyje; ▪ humanitarinės pagalbos teikimas; ▪ inovacijų ir partnerystės skatinimas; ▪ daugiau galių moterims ir mergaitėms; ▪ USAID veikia ir daugybėje techninių sričių, įskaitant žemės ūkį, ekonominę augimą, aplinkosaugą, švietimą, demokratiją, žmogaus teises, valdymą, galių suteikimas moterims, vandens ir sanitarinių sąlygų užtikrinimas ir pasaulinė sveikata. 	1 2 3
Ar lengva rasti informaciją apie galimybes (dalyvauti konkurse)	Informacijos apie galimybes galima rasti skirtinguose šaltiniuose – USAID internetinėje svetainėje, Federalinio verslo galimybių internetinėje svetainėje. Ambasadų svetainėse. Rekomenduojama periodiškai peržiūrėti visus šiuos tinklalapius. Kai kurie USAID kvietimai gali būti skelbiami „DevelopmentAid“ platformoje.	1 2 3
Viešųjų pirkimų internetinė svetainė	www.usaid.gov/business-forecast/search Galimybės taip pat gali būti skelbiamos šalies partnerės ambasados /USAID internetinėje svetainėje. www.developmentaid.org taip pat skelbia kai kuriuos USAID konkursus. Galimybės dėl dotacijų ir partnerystės programų: https://www.usaid.gov/work-usaid/get-grant-or-contract/opportunities-funding ir grants.gov	

Veiksny	Pastaba	Lygis
Dokumentas, reglamentuojant is konkursus	USAID įsigijimų reglamentas (AIDAR) https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/aidar_0.pdf	
Tinkamumas (valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, NVO, privačioms įmonės)	USAID veiklą vykdo su įvairiomis organizacijomis: mokslininkais, universitetais, nevyriausybinio sektoriumi, korporacijomis ir mažomis įmonėmis, religinėmis organizacijomis ir bendruomenėmis, diasporos organizacijomis, JAV įstaigomis ir karinėmis bei donorų bendruomenėmis. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos iš šalių, kurios nėra partnerės, nėra minimos, tačiau nėra jokių oficialių ribojimų ar draudimų dalyvauti.	1 2 3
Projekto biudžetas	Apskritai projektų biudžetas svyruoja nuo maždaug 4 mln. JAV dolerių iki kelių šimtų milijonų dolerių, nors pastarieji priklauso neapibrėžtos apimties sutartimis, kuriose specialūs asignavimai numatomi sutarties vykdymo metu.	
Įprasta projekto/konkurso trukmė	Skiriasi, priklauso nuo priemonės ir programos.	
Ar sudaromas tinkamų kandidatų sąrašas, ar organizuojamas visiems atviras pirkimo konkursas	Kai USAID domina sutarties sudarymas tam, kad įgyvendintų tam tikrą veiklą, skelbiami prašymai: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prašymas teiki pasiūlymus (angl. Request for Proposal (RFP)): skelbiamas sutarčių sudarymo mechanizmams. ▪ Pranešimas apie finansavimo galimybę (angl. Notice of Funding Opportunity (NOFO)): NOFO išleidžiamas visų dotacijų ir bendradarbiavimo susitarimo galimybių atžvilgiu. Žr. Grants.gov ▪ Metinės programų ataskaitos (angl. Annual Program Statements (APS)): APS skelbiamos svetainėje Grants.gov. Paprastai ji rengiama metams ir skirta skatinti koncepcijų dokumentus dėl įvairių programų prieš prasidedant antram etapui – teikiant išsamias paraiškas, kurios tokius koncepcijų dokumentus daro potencialiai įgyvendintinus. 	1 2 3
Konkursinio pasiūlymo dokumentai	Visi RFP dokumentai aiškiai apibrėžia, ko tikimasi iš pasiūlymo teikėjo ir apima dokumentus, kuriuos reikia pateikti su pasiūlymu. Standartinis dokumentų rinkinys apima informaciją apie pasiūlymo teikėją, jo ankstesnę patirtį ir darbuotojus. Konkurso dokumentus sudaro techninis ir finansinis pasiūlymai. Pasiūlymo teikėjo taip pat bus prašoma pateikti tolesnius įrodymus: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Galėti laikytis reikalaujamo ar siūlomo rezultatų/darbų įvykdymo grafiko, atsižvelgiant į visus esamus komercinius įsipareigojimus ir įsipareigojimus valdžiai; ▪ turėti patenkinamą veiklos istoriją; ▪ turėti patenkinamą sąžiningumo ir veiklos etikos istoriją; ▪ turėti reikiamą organizacijos struktūrą, patirtį, apskaitos ir veiklos kontrolę, techninius įgūdžius arba gebėjimą jų įgyti; ▪ būti kitaip kvalifikuotam ir tinkamam pasirašyti sutartį pagal taikomus teisės aktus ir įstatymus (pvz., Lygių galimybių, Švaraus oro ir vandens, Mažų įmonių subrangos ir pan.). 	1 2 3
Tinkamumo dalyvauti konkurse kriterijai	Savo pasiūlymus teikti kviečiamos visos reikalavimus atitinkančios organizacijos. Tinkamumas apibrėžiamas per <i>įsivertinimą</i> , kuris pagrįstas užduoties, specialių kriterijų konkrečiame RFP atitikties, atitinkamos veiklos patirties (nebūtinai USAID suteiktos paslaugos), kvalifikuoto personalo, bendrų galimybių įgyvendinti projektą kompleksu.	1 2 3
Nurodymai dėl konkursinio pasiūlymo struktūros	Pavyzdinis Techninio pasiūlymo , susijusio su konsultavimo paslaugomis/TP, turinys galėtų būti toks: lydraštis, turinys, akronimų sąrašas, santrauka, valdymo metodas, kokybės kontrolė, užduočių tvarkos mobilizavimas, įtraukusis vystymasis, rizikos mažinimas, gebėjimai ir kompetencijos, iliustracinė užduočių tvarka (susijusi su bendraisiais susitarimais), priedai, ankstesnių darbų	1 2 3

Veiksny	Pastaba	Lygis
	informacija, projekto grupės pagrindiniai darbuotojai. Pasiūlymas turi būti glaustas ir tokios apimties, kokia nurodyta. Internete skelbiama internetinė programa, kokių veiksmų imtis, norint veiksmingai/sėkmingai teikti pasiūlymus USAID konkursuose: https://extra.usaid.gov/partner-learning/3/	
Pasiūlymų vertinimas	Pasiūlymų vertinimas apibrėžiamas RFP dokumentuose. Techninis pasiūlymas yra svarbiausias, o kainos pasiūlymui gali būti skiriama ganai mažai svėrytė. Pasiūlymai vertinami, remiantis pasiūlymo teikėjo techninio pasiūlymo kokybe, jo darbuotojais, patirtimi, gebėjimais ir ankstesniais darbais. RFP dokumentuose taip pat gali būti nurodyta, kada pasiūlymo teikėjas nebus vertinamas teigiamai ar neigiamai, pvz., <ul style="list-style-type: none"> ▪ pasiūlymo teikėjas neturi atitinkamos veiklos patirties, ▪ nėra informacijos apie jo veiklą, arba ▪ pasiūlymo teikėjas yra tokių pasiūlymo teikėjų grupės narys, kurios numatyta neįtraukti į tinkamų kandidatų sąrašus. 	1 2 3
Finansinis pasiūlymas	Finansinis pasiūlymas (arba USAID terminais kalbant – kainos pasiūlymas) turi būti teikiamas dviejų formatų: <ul style="list-style-type: none"> ▪ bendra išlaidų suvestinė; ▪ išsamus biudžetas, naudojantis elektroninėmis skaičiuoklėmis, biudžeto terminais ir išnašomis. Pasiūlymų teikėjai turi pateikti būtiną informaciją ir papildomą informaciją, atsižvelgdami į prašymų reikalavimus ir pateikdami išsamią kiekvienos išlaidų eilutės analizę. Pateikti veiksmingą (Excel) išsamų biudžetą (paskirstymą), pateikiant paaiškinimus, skirtus įvertinti kiekvieną išlaidų kategoriją, taip siekiant palengvinti išlaidų pagrįstumo nustatymą	1 2 3
Įgyvendinimo sąlygos	Įgyvendinimo plano turi būti griežtai laikomasi; norint ką nors keisti, būtina gauti oficialų perkančiosios organizacijos patvirtinimą.	1 2 3
Ar reikalinga finansinė garantija/išankstinė įmoka	Nenurodyta Nors įgyvendinimo veiklą reikia finansuoti naudojantis savo ištekliais (grynųjų srutais), sąskaitos paprastai apmokamos per protingą laikotarpį.	
Atskiros pastabos	USAID yra pasaulinė vystymosi institucija, veikianti sektoriuose ir šalyse, kurie domina LT subjektus, pvz., valdymas, demokratija ir žmogaus teisės. USAID dotacijų programos skirtos inovatyviems, vystymą skatinantiems sprendimams įgyvendinti ir konkretiems tikslams pasiekti, o tai gali būti mažiau aktualu valstybės ir savivaldybių įstaigoms ir institucijoms. Nors USAID savo svetainėje pateikia išsamos informacijos apie savo veiklą ir kaip prisidėti, RFP dokumentuose paprastai pateikiama išsamos bendros informacijos, reikėtų atkreipti dėmesį, kad konkurso dokumentų gavimas ir formos skiriasi nuo VP; jie sudėtingi, reikalavimai labai aukšti, yra specifinių veiksmų, susijusių su kalba. USAID pradeda nuo šalies būdingos strategijos, todėl Lietuvos įstaigos gali bandyti ieškoti bendradarbiavimo galimybių per šalies biurus/įstaigas, apie kuriuos Lietuvos įstaigos žino. USAID tiekėjai/kandidatai yra labai kompetentingi ir konkurencingi, tačiau galima rasti tam tikrų nišinių galimybių	Lietuvos VB agentūrų atžvilgiu priskiriama 4 lygiui

6 DALIS: GALIMYBIŲ DIDINIMAS

Atsižvelgdami į tai, kad CPVA/LT valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos imasi naujos iniciatyvos nustatyti, laimėti ir sėkmingai įgyvendinti TP projektus, siūlome sukurti specialiai tam skirtą galimybių didinimo, mokymų ir konsultavimo programą.

Toliau pateiktas galimybių didinimo metodas – apibendrinta forma ir siūlomas apsvarstyti.

Bendras požiūris – apimti visus pagrindinius elementus ieškant projekto ir teikiant pasiūlymą; o toliau – projekto įgyvendinimas. Siūlomas ypač **įtraukiančių mokymosi modulių derinys**, jungiamas su **ad hoc konsultacijomis** (toliau – nuotolinės konsultacijos) ir **mokymais/konsultavimu**.

Toliau nurodoma, į ką labiausiai susitelkiama kiekvieno metodo atveju:

- **nuotolinės konsultacijos** būtų aktualiausias susirinkimams ir posėdžiams, kai priimami su projektu susiję sprendimai „už“ ar „prieš“ ir pagal poreikį konsultacijos atskirais klausimais;
- **mokymų moduliai** gali apimti: (1) projektų stebėjimą ir sprendimų priėmimą dėl to, kuriuos projektus sekti bei tolesni etapai/procesai, įskaitant verslo/veiklos plėtros platformos sukūrimą; (2) pasiūlymo parengimą; (3) finansinio pasiūlymo ES projektui parengimą; (4) projektų pradėjimą/pradinį etapą; ir (5) projektų valdymą, komunikaciją ir matomumą, ir Stebėseną, vertinimą ir mokymąsi (angl. MEAL); ir
- **mokymai/konsultavimas** gali būti geriausiai išnaudotas pasitelkiant ekspertą kartu su CVPA pasirinktiems, vykdomiems konkursiniams pasiūlymams ir naujam projektui pradėti.

Toliau lentelėje pateikta daugiau informacijos.

Galimybių didinimo programa: bendri pasiūlymo principai

Nr.	Pagrindinės temos	Galimybių didinimo metodas
1	VEIKLOS PLĖTRA	
1.1	Projektų stebėjimo galimybės: <i>Platformos sukūrimas; sprendimo „už“ arba „prieš“ priėmimas; Vystomojo bendradarbiavimo projektų susitikimų (angl. DCPM) datų nustatymas ir organizavimas.</i>	Mokymo modulis 1; plus <i>ad hoc</i> konsultacijos.
1.2	Susidomėjimo pareiškimo pateikimas: <i>Tinkamumo tikrinimas; partnerių nustatymas; EOI parengimas; finansinės ir administracinės atitikties užtikrinimas.</i>	Mokymo modulis 1; plus <i>ad hoc</i> konsultacijos.
1.3	Konkursinių pasiūlymų rengimas: <i>Metodikos parengimas; pagrindinių ekspertų nustatymas; Finansinio pasiūlymo rengimas; administracinių dokumentų atitikties užtikrinimas.</i>	Mokymo modulis 2; plus nurodymai dėl vykstančių konkursų.
1.4	Finansinio pasiūlymo rengimas ES projektui: Pagrindinių finansinio pasiūlymo bruožų supratimas pateikiant išsamią vidaus naudojimo elektroninės lentelinės skaičiuoklės formatu. Faktinis pasiūlymas daug glaustesnis!	Mokymo modulis 3; plus nurodymai dėl vykstančių konkursų.
2	PROJEKTO ĮGYVENDINIMAS	
2.1	Projektų pradėjimas/pradinis etapas: <i>Pagrindiniai procesai pradedant projektą: komunikacijos ir planavimo nustatymas; projekto bazės steigimas ir vietinių</i>	Mokymo modulis 4; plus nurodymai dėl naujų projekto pradiniam etape.

Nr.	Pagrindinės temos	Galimybių didinimo metodas
	<i>darbuotojų įdarbinimas; techninių detalių suderinimas; konsultacijos ir pradžios ataskaitos parengimas; Veiklos vadovo parengimas su visa finansine ir administracine informacija.</i>	
2.2	Vykstantis projekto įgyvendinimas: <i>Vykstančio projekto planavimas ir planavimo peržiūros; įgyvendinimo stebėjimas; pridėtinės vertės kūrimas ir kokybiški rezultatai; problemų sprendimo laiku užtikrinimas; oficialių ir neoficialių ryšių palaikymas; tvarumo skatinimas; administracinio ir finansinio valdymo užtikrinimas.</i>	Mokymo modulis 5; <i>plus ad hoc</i> konsultacijos.
2.3	Komunikacija ir matomumas: <i>ES Komunikacijos ir matomumo vadovas; komunikacijos ir matomumo strategijos parengimas; sėkmingos komunikacijos ir matomumo metodai.</i>	Mokymo modulis 5; <i>plus ad hoc</i> konsultacijos.
2.4	Stebėseną, vertinimą ir mokymą <i>Stebėsenos, vertinimo ir mokymosi strategijos parengimas (angl. MEAL); jos įgyvendinimas; mokymosi ir prisitaikymo gebėjimų didinimas.</i>	Mokymo modulis 5; <i>plus ad hoc</i> konsultacijos.

PRIEDAI

1 PRIEDAS – PROJEKTŲ GALIMYBIŲ PLATFORMA

CPVA galėtų sukurti *Projektų galimybių platformą* (PGP), kuria galėtų naudotis visos Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, dalyvaujančios vystomojo bendradarbiavimo veikloje. Visos *prima facie* atrankos kriterijus atitikusios projektų galimybės bus įtrauktos į PGP.

CPVA galėtų paskirti personalo narij/narius, kurie tęs su esamomis galimybėmis susijusią veiklą ir stebės nurodytus šalių donorių tinklalapius ir platformas, tokias, kaip „Development Aid“, ir atliks pirminę išankstinę galimų dominančių galimybių atranką, kurios galėtų būti įtrauktos į bendrą platformą ir iškart taptų prieinamomis CPVA ir kitoms valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms.

Kol galimos projektų galimybėms skirtos platformos sukūrimo dar tik laukiama, CPVA galėtų naudotis internetine bendradarbiavimo platforma, pvz. [Trello](#), ar pan.⁵. Daug tokių standartinių projektų valdymo platformų yra nemokamos ir paprastos naudoti bei per jas galima dalytis informacija, pažymėti atitinkamus dalyvius, rengti realaus laiko diskusijas ir aptarimus bei išdiskutuoti rūpimus klausimus. Be nemokamų paslaugų tokios platformos siūlo papildomas mokamas archyvavimo, paieškos ir duomenų eksportavimo paslaugas bei kitas funkcijas, kurios gali būti naudingos, kai galimybių, įtraukti į platformą, skaičius didėja.

Valdymo ir bendradarbiavimo platformos pagrįstos „skelbimo lentų“, atitinkančių projektus, principu. Kiekvienoje „skelbimo lentoje“ yra kortelės, atitinkančios užduotį. Kortelės gali būti naudojamos, norint sekti projekto eigą arba tiesiog klasifikavimui. Visi platformos naudotojai pažymimi/priskiriami prie tam tikrų projektų ar užduočių ir yra informuojami apie projekto pažangą per įvairius užduočių paskyrimus, veiklos žurnalus ir el. pranešimus. Platformos pranešimų sistema nedelsdama informuojama suinteresuotuosius asmenis, kai įvyksta kas nors svarbaus ir susijusio su jų projektu.

PGP komponentai apima (bet nebūtinai apsiriboja):

- Projektų galimybės;
- Atrinktas galimybės;
- Galimybės, kuriomis pasinaudota ir pateikti pasiūlymai;
- Į galutinius kandidatų sąrašus įtraukti pasiūlymai;
- Į sąrašą neįtraukti pasiūlymai; ir
- Laimėtos galimybės.

Kiekvieną galimybę sudaro šie elementai (bet nebūtinai apsiriboja):

- pavadinimas;
- sektorius;
- geografinė vieta;
- pasiūlymo teikimo data;
- nariai (atitinkamų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų atstovai);
- su skelbimu susiję dokumentai: kvietimas, techninė užduotis ir pan.; ir
- su kontekstu susiję dokumentai, pvz., strategijos ir šalies programos.

⁵ Į „Trello“ panaši programinė įranga apima: (1) [Airtable](#); (2) [Asana](#); (3) [Avaza](#); (4) [ClickUp](#); (5) [Kanban Tool](#); ir (6) [Yalla](#).

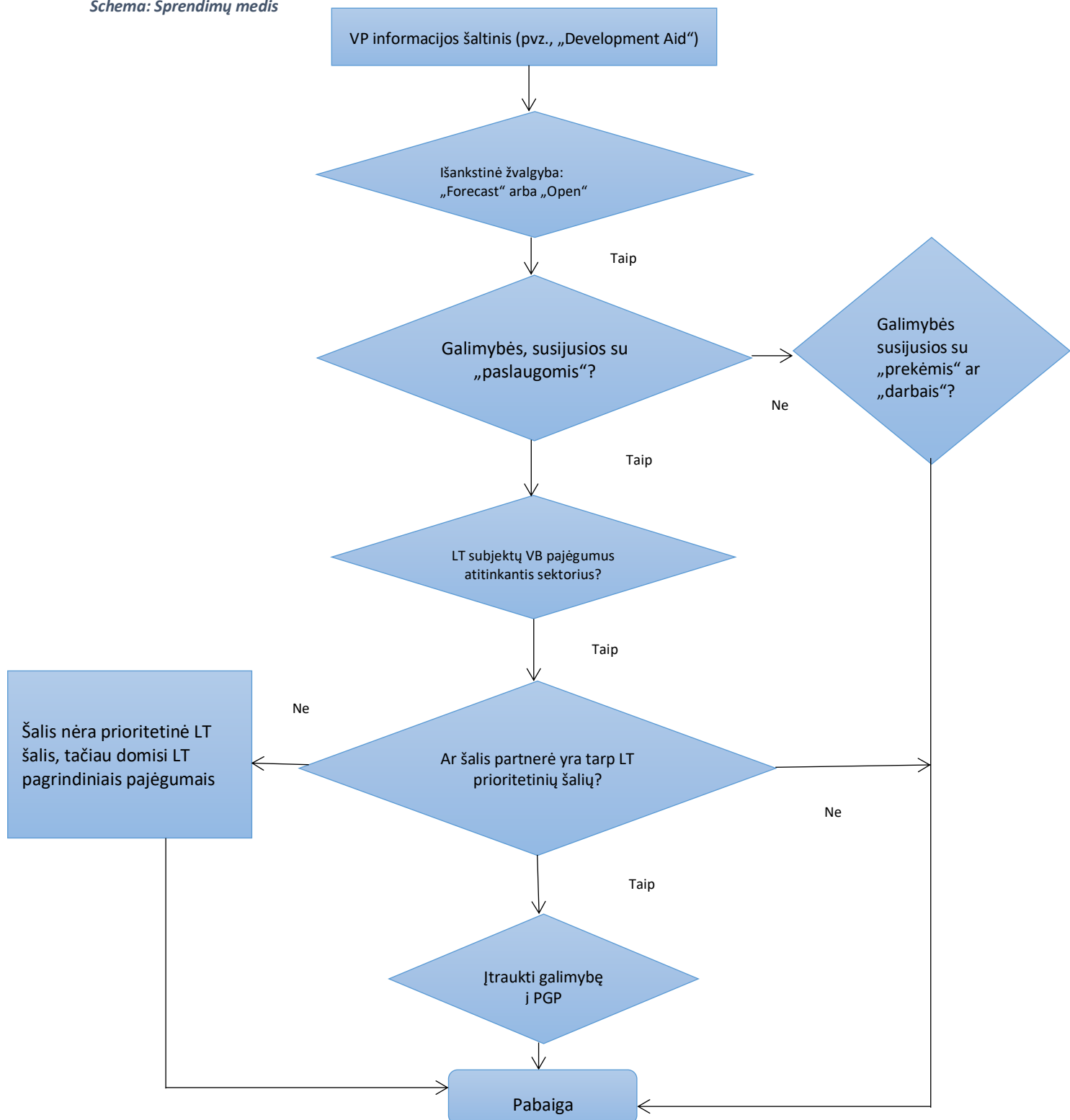
Tipinė „Trelo“ „skelbimų lentos“ momentinė ekrano kopija yra kitoje lapo pusėje.

Tipinės „Trelo“ „skelbimų lentos“ momentinė ekrano kopija

2 PRIEDAS – REGULIARI PAIEŠKA IR INFORMACIJOS ATNAUJINIMAS

Reguliarus VP interneto svetainių lankymas, siekiant rasti donora ir informacijos apie pirkimus ir įtraukti tokią informaciją į PGP [1 Priedas], turi būti patikėtas specialiai tam tikslui skirtam personalui. Darbuotojai turi labai gerai išmanyti skirtingų VP pirkimo procedūrų būdus, LT institucijų patirtį ir galimybes bei žinoti, kokia yra LT vystomojo bendradarbiavimo veiklos praktika ir prioritetai.

Schema: Sprendimų medis



Rekomenduojami paieškos žodžiai „DevelopmentAid“ ir VP internetinėse svetainėse:

- Administravimas
- Sienų valdymas
- Decentralizacija ir vietinis vystymasis
- Demokratizacija
- Energetika
- Maisto perdirbimas ir saugumas
- Maisto sauga
- Sveikata
- Institucinė plėtra ir galimybių didinimas
- Teisingumo reforma
- Makroekonomika ir viešieji finansai
- Viešasis administravimas
- Regioninė integracija
- Statistika

Lietuvos VB prioritetinių šalių grupės:

- Ukraina, Moldavija, Baltarusija, Gruzija, Armėnija ir Azerbaidžanas;
- Albanija, Bosnija ir Hercegovina, Kosovas, Makedonija, Juodkalnija ir Serbija; ir
- Egiptas, Jordanija ir Libanas.

PASTABA: URM sąrašą gali plėsti

3 PRIEDAS – VYSTOMOJO BENDRADARBIAVIMO PROJEKTŲ SUSITIKIMAI

Vystomojo bendradarbiavimo projektų susitikimų (angl. *Development Cooperation Projects Meeting* (DCPM)) tikslas – priimti sprendimus, susijusius su esamomis VB projektų galimybėmis: iš anksto pasirinkti perspektyvias galimybes ir tęsti esamų galimybių plėtojimą. Iš pradžių DCPM bus pasiteikiami kaip mokymosi platforma viešojo sektoriaus (valstybės ir savivaldybių) institucijų ir įstaigų atstovams suprasti ir sukurti bei išplėtoti būtinus pajėgumus ir gebėjimus dalyvavimui VB projektuose.

DCPM darbo tvarka apima šiuos aspektus:

- DCPM nariai – atstovai iš URM, CPVA ir iš su VB susijusių valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų (panašiai, kaip dabartinis praktikų klubas („Practitioners’ Club“).
- URM, būdama šalies VB koordinatore, turėtų pirmininkauti DCPM, o susirinkimo pirmininko pavaduotoju turėtų būti CPVA atstovas.
- DCPM susirinkimai organizuojami reguliariai, t.y. mažiausiai du kartus per mėnesį. Dėl periodiškumo galima svarstyti, peržiūrėjus projektų galimybes ir gavus šiek tiek informacijos bei įsibėgėjus darbui. Kai galimybių skaičius ir reguliarumas tampa aiškesnis, susirinkimų dažnį galima mažinti.
- Dar prieš DCPM susirinkimus, subjektai, kurie atstovaujami DCPM, peržiūri esamas galimybes bendroje LT valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bendradarbiavimo platformoje ir surenka bei pristato informaciją apie:
 - žinias apie institucijas ir jų patirtį, susijusią su galimybių sektoriumi ar geografinė vieta;
 - ekspertų, kurie turi atitinkamos patirties ir kurių gyvenimo aprašymai galėtų būti įtraukti, vardai, pavardės;
 - turimi kontaktai su šalies, kurioje yra galimybių, institucijomis;
 - žinios apie planuojamus projektus, dar prieš tai, kai apie juos paskelbiama oficialiai; ir
 - trumpa suvestinė apie visų įgyvendinamų galimybių būseną ir apie susijusius klausimus.
- DCPM susirinkimuose bus aptariama:
 - visos esamos galimybės, atsižvelgiant į konkrečią LT institucinę patirtį, prioritetines šalis (regionus), turimus pajėgumus, konkrečioje šalyje taikomą praktiką; ir
 - įžvalgos ir atitinkama informacija apie konkretų sektorių, šalį ar kitą atitinkamą su galimybėmis susijusią patirtį.
- DCPM susirinkimuose bus svarstoma ir tariama dėl:
 - perspektyviausių galimybių;
 - valstybės ir savivaldybių įstaigų ir institucijų, kurios dalyvaus rengiant susidomėjimo pareiškimus (EOI)/ pasiūlymus, ir darbų paskirstymo ir projekto komandos (vadovaujančius asmenis iš kiekvieno subjekto);
 - CPVA personalo, kuris prisiims „pasiūlymo vadovo“ vaidmenį;
 - EOI/pasiūlymų rengimo grafiką;
 - tolesnių veiksmų ir susijusio valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dalyvavimo;
- DCPM susirinkimuose bus stebima visų tuo metu vykdomų galimybių būseną ir tolesni veiksmai dėl susijusių klausimų ar korekcijų/tikslinimo;
- DCPM susirinkimuose gali būti nuspręsta, kad tolesnius darbus vykdytų mažesnė grupė, pvz., tik personalas ir ekspertai, kurie dalyvauja konkrečiame projekte.

4 PRIEDAS – IŠANKSTINĖS ATRANKOS KONTROLINIS SĄRAŠAS

DCPM susirinkimų metu bus aptariami atsakymai į klausimus, pateiktus toliau esančiame kontroliniame sąrašo išankstinei atrankai atlikti.

Sprendimas toliau domėtis/vykdyti veiksmus dėl galimybės bus pagrįstas vertinimu, kuris remsis kontroliniu sąrašu, pvz., teigiamų atsakymų skaičiumi ir turiniu.

Atranka DCPM susirinkime: Kontrolinis sąrašas

Nr.	Klausimas	Pažymėti
1	Ar galimybė patenka į vienos ar daugiau LT valstybės ar savivaldybių įstaigų ir institucijų gebėjimus ir, ar ji turi patirties su VB projektais, kokia ji?	Taip/Ne
	Jeigu taip, kokia ta patirtis?	Išvardyti
2	Ar mes atitinkame oficialius šios galimybės reikalavimus?	Taip/Ne
3	Ar turime būtinus referencinius projektus kreiptis dėl šios galimybės?	Taip/Ne
4	Ar LT subjektai turi projektui reikalingų ekspertų?	Taip/Ne
	Ar LT subjektų ekspertai gali dalyvauti projekte visą numatomą projekto įgyvendinimo laikotarpį?	Taip/Ne
	Jeigu ne, ar samdysime rinkoje esančius ekspertus?	Taip/Ne
	Jeigu taip, kiek ir kokios srities ekspertus?	Išvardyti
5	Kurios LT valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos turi patirties šalyje? Kokia jų patirtis?	Išvardyti
6	Jeigu LT subjektas yra dirbęs šalyje anksčiau, ar jis turi kontaktus šalies administracijoje, šalies donorės bendruomenėje, su potencialiais vietos partneriais?	Taip/Ne
	Jeigu taip, kokius?	Išvardyti
	Ar tais kontaktais galima pasinaudoti, norint gauti daugiau informacijos apie projektą?	Taip/Ne
7	Ar šalyje yra LT ambasada, kuri galėtų surinkti daugiau informacijos apie projekto galimybę?	Taip/Ne
8	Ar galime lyginti save su kitais potencialiais galimybės kandidatais?	Taip/Ne
	Jeigu taip, kokios mūsų stipriosios ir silpnosios pusės?	Išvardyti
9	Ar kurie nors mūsų partnerių ankstesniuose/dabartiniuose poriniuose ar kituose TP projektuose dirba šalyje arba sektoriuje?	Taip/Ne
	Jeigu taip, kurie partneriai	Išvardyti
10	Ar galime vieni bandyti savo jėgas dėl šios galimybės?	Taip/Ne
11	Jeigu ne, kokių potencialių partnerių mums reikia?	Išvardyti

5 PRIEDAS – KONTROLINIS SĄRAŠAS DĖL TOLESNIŲ VEIKSMŲ

Nr.	Veiksmas	Kas atsakingas	Laiko trukmė
Išankstinis informacinis pranešimas: įprastas pranešimo laikotarpis – 4 mėnesiai iki Paskelbimo apie sutartį			
1	Susijusių turimų dokumentų peržiūra: (1) ES veiksmų planas dėl paramos gaunančiajai šaliai (Komisijos sprendimas); (2) nacionalinės plėtros/vystymosi strategijos ir aktualios projektui sektoriaus programos; (3) kiti strateginiai dokumentai, apibendrinantys turimas žinias apie sektorių/šalį	Konkurso dalyvis (siūlymą teikiantis subjektas) kartu su partneriais	3 mėn. iki paskelbimo apie sutartį
2	Išankstinis referencinių projektų atrinkimas: referencinių projektų, atitinkančių kriterijus, išvardytus Skelbime, ir patirtį, nustatymas. Tai pirmas bandymas vertinti, ar turite pakankamai referencinių projektų/darbų.	Siūlymą teikiantis subjektas kartu su partneriais	2 mėn. iki paskelbimo apie sutartį
3	Partnerių paieška – pirminis vertinimas: kai pirmo vertinimo metu matyti, kad LT institucijų referencinių projektų/darbų, žinių ir pajėgumų nepakanka potencialiems reikalavimams atitikti, pradėti pirmines derybas su galimais partneriais.	Siūlymą teikiantis subjektas kartu su partneriais	2 mėn. iki paskelbimo apie sutartį
4	Ekspertų paieška: nustatyti pagrindinius ekspertus, kurių gali reikėti konkursiniam pasiūlymui/konkursiniam pirkimui, ypač grupės vadovą.	Siūlymą teikiantis subjektas kartu su partneriais	2 mėn. iki paskelbimo apie sutartį
Skelbimas apie sutartį (Kvietimas teikti Susidomėjimo pareiškimus): atsakymo/reagavimo į skelbimą dėl sutarties laikotarpis – 5 savaitės			
5	Referencinių projektų/darbų atrinkimas: referencinių darbų, kurie atitinka EOI reikalavimus, atrinkimas, kad būtų panašios apimtys, vertės, pobūdžio ir atitiktų gaunančiosios šalies sąlygas.	Siūlymą teikiantis subjektas kartu su partneriais	5 sav. iki teikimo
6	Tolesnis partnerių nustatymas: žinant, kad vien LT institucijos žinių ir pajėgumų nepakaks norint atitikti visus reikalavimus, ypač dėl referencinių projektų, kad LT institucija būtų įtraukta į galutinių kandidatų sąrašą ir konkrečiai veiklai vykdyti: <ul style="list-style-type: none"> ES/EEE viešojo sektoriaus (valstybės ir savivaldybių) institucijos ir įstaigos – kai tai gali sustiprinti pasiūlymą ir papildyti jį atitinkamais pajėgumais, paremti LT užsienio reikalų prioritetus ir stiprinti būsimas partnerystes; ES/EEE privatus sektorius – Europos konsultavimo įstaigos, dirbančios sektoriuje ir galinčios suteikti žinių, patirties ir tapti stipriais referenciniais projektais sektoriuje Gaunančiosios šalies privatus sektorius – tais atvejais, kai reikalingos stiprios žinios ir išmanymas apie gaunančiąją šalį ir (arba) tos šalies kalbos mokėjimas. Dauguma bendrovių sutinka su pagrindinėmis galimo susitarimo sąlygomis jau šiame etape, įskaitant galimas vykdomo projekto dalis	Konkurso dalyvis (siūlymą teikiantis subjektas)	4 sav. iki teikimo
7	Ekspertų paieška: ekspertų, kurie atitiktų ar viršytų reikalavimus skelbime apie sutartį (EOI), nustatymas, naudojantis LT ekspertų duomenų baze (URM), per asmenines pažintis ir partnerių tinklus. Nors šiame etape dar gali būti neiški galutinė struktūra ir reikalavimai pagrindiniams ekspertams.	Siūlymą teikiantis subjektas kartu su partneriais	3 sav. iki teikimo
8	Klausimų teikimas dėl išaiškinimo, susijusio su EOI: galima prašyti, kad perkančioji organizacija pateiktų paaiškinimus, susijusius su EOI	Konkurso dalyvis (siūlymą teikiantis subjektas)	3 sav. iki teikimo
Kvietimas teikti pasiūlymus: atsakyti/reaguoti reikia per 6 savaites (ES)			

Nr.	Veiksmas	Kas atsakingas	Laiko trukmė
9	Sudaryti susitarimą su partneriais, kurių reikia, įskaitant aiškius ir išsamius susitarimus.	Konkurso dalyvis (siūlymą teikiantis subjektas)	6-5 sav. iki teikimo
10	Užbaigti ekspertų paiešką ir (arba) susitarimus su jau nustatytais ekspertais: nustatyti ekspertus, kurie atitiktų ar viršytų techninės užduoties reikalavimus, naudojantis LT ekspertų duomenų baze (URM), per partnerių tinklus ir skelbiant skelbimus bendrose platformose	Siūlymą teikiantis subjektas kartu su partneriais	6-5 sav. iki teikimo
11	Klausimų dėl išaiškinimų, susijusių su konkursu, siuntimas: sąrašas klausimų, susijusių su konkursiniais dokumentais/reikalavimais, bus teikiamas perkančiajai organizacijai, kuri paskelbė konkursą.	Konkurso dalyvis (siūlymą teikiantis subjektas)	4-3 sav. iki teikimo
12	Parengti pasiūlymą: žr. 9 priedą	Konkurso dalyvis (siūlymą teikiantis subjektas) (su partnerio indėliu)	6-1 sav. iki teikimo

6 PRIEDAS – TINKAMUMO KONTROLINIS SĄRAŠAS

Konkurso dalyviai (siūlymus teikiantys subjektai) – patys arba kaip konsorciumo partneriai – privalo atitikti trijų rūšių tinkamumo kriterijus:

- **Ekonominiai ir finansiniai kriterijai**, skirti nustatyti, ar konkurso dalyvis turi pakankamų priemonių ir išteklių iš anksto finansuoti projekto įgyvendinimą ir pasiūlyti finansines garantijas užsakovui arba konsorciumo partneriams;
- **Profesiniai kriterijai** nustatomi, siekiant užtikrinti, kad konkurso dalyvis turi darbuotojus su būtinu išsilavinimu, patirtimi ir kompetencijomis, kurie atliktų projektui reikalingas užduotis; ir
- **Techniniai kriterijai** naudojami, siekiant įvertinti, ar konkurso dalyvis turi pakankamai patirties kaip panašių projektų organizacija.

Toliau pateiktas kontrolinis sąrašas naudojamas įvertinti LT subjektų tinkamumą.⁶

Konkurso dalyvio tinkamumas: Kontrolinis sąrašas

Nr.	Klausimas	Pažymėti
1	Oficialus tinkamumas (žr. skyrių „Dalyvavimo sąlygos“, punktus „Tinkamumas“ ir „Kandidatūra“)	
1.2	Ar projekto galimybės biudžetas yra didesnis nei 20 000 Eur (tokiu atveju: konkurencinės derybos ar konkursas)	Taip/Ne
1.3	Ar projekto galimybės biudžetas yra didesnis kaip 300 000 Eur (tokiu atveju: ribotas konkursas su išankstiniais kvalifikaciniais reikalavimais ir galutinių kandidatų sąrašo sudarymu)	Taip/Ne
1.4	Ar gali dalyvauti valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos – vienos pačios ar sudariusios konsorciumą?	Taip/Ne
1.5	Jeigu projekto galimybė, numatyta skelbime yra padalyta į dalis – tikrinti tinkamumą kiekvienai LT subjektą dominančiai daliai	Išvardyti
2	Ekonominės ir finansinės kandidato galimybės (žr. skyrių „Atranka ir kriterijai“, punktą „Atrankos kriterijai“)	
2.1	Ar LT subjektas atitinka metinės apyvartos kriterijų (vienas pats arba priklausydamas konsorciui)?	Taip/Ne
2.2	Ar LT subjektas atitinka esamų rodiklių kriterijus (individualiai)?	Taip/Ne
2.3	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama, kad būtų užtikrinta atitiktis kitiems ekonominiams arba finansiniams kriterijams?	Išvardyti
	Jeigu taip, ar LT subjektas juos atitinka?	Taip/Ne
3.	Profesinės kandidato galimybės (žr. skyrių „Atranka ir kriterijai“, punktą „Atrankos kriterijai“)	
3.1	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama užtikrinti minimalų darbuotojų su konkrečia profesine patirtimi skaičių? Jeigu taip, ar LT subjektas atitinka tokį reikalavimą?	Taip/Ne
3.2	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama, kad personalas turėti specialius profesionalumą patvirtinančius pažymėjimus? Jeigu taip, ar LT subjekto personalas atitinka šį kriterijų?	Taip/Ne

⁶ Pažymėtina, kad tinkamumo kriterijai gali smarkiai skirtis skirting VP atžvilgiu ir projektų, kuriuos finansuoja tas pats VP, atžvilgiu. Šis kontrolinis sąrašas pagrįstas pirkimo būdais ir terminologija, kurie naudojami ES paslaugų sutartims sudaryti.

3.3	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama, kad LT subjektas turėtų profesionalumą patvirtinančius pažymėjimus (pvz., ISO)? Jeigu taip, ar LT subjektas atitinka šį kriterijų?	Taip/Ne
3.4	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama, kad LT subjektas arba jo personalas atitiktų kitus profesionalumą patvirtinančius kriterijus?	Išvardyti
	Jeigu taip, ar subjektas arba jo personalas juos atitinka?	Taip/Ne
4.	Techninės kandidato galimybės (žr. skyrių „Atranka ir kriterijai“, punktą „Atrankos kriterijai“)	
4.1	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama praeityje būti įgyvendinus mažiausią sutarčių dėl panašių projektų skaičių? Jeigu taip, ar LT subjektas atitinka šį kriterijų?	Taip/Ne
4.2	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama, kad anksčiau panašioms projektams įgyventinos sutartys būtų nustatytos mažiausio dydžio biudžeto apimties? Jeigu taip, ar LT subjektas atitinka šį kriterijų?	Taip/Ne
4.3	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama, kad anksčiau panašioms projektams įgyvendintos sutartys apimtų konkrečią techninę temą (auditą, biudžeto paramą, dotacijų valdymą ir pan.)? Jeigu taip, ar LT subjektas atitinka šį kriterijų?	Taip/Ne
4.4	Ar norint pasinaudoti projekto galimybe reikalaujama atitikti kitus kriterijus?	Išvardyti
	Jeigu taip, ar LT subjektas juos atitinka?	Taip/Ne

7 PPRIEDAS – PARTNERIŲ ATRANKA IR DUOMENŲ BAZĖ

Esminė informacija

1. Priešingai nei poriniuose projektuose (kurie pagrįsti bendradarbiavimu tarp viešojo administravimo subjektų), TP paslaugų teikimas, kurį finansuoja įvairūs Vystymo partneriai (VP), pagrįstas daugiausiai komercine veikla konsultacijų sektoriuje.
2. Tokiais komercinės veiklos ūkio subjektais gali būti:
 - konsultacines paslaugas teikiančios įmonės;
 - kitų įmonių atšakos (pramoninė inžinerija, statybų bendrovės, apskaitos įmonės) arba
 - viešojo sektoriaus (valstybės ir savivaldybių) institucijų ir įstaigų privataus sektoriaus „atšakos“, tokios, kaip ministerijos ir valdžios agentūros.
3. Europos Sąjungoje konsultavimo verslas per pastaruosius du dešimtmečius patyrė daug pokyčių⁷, kurių pasekmės:
 - didelė koncentracija rinkoje dėl susijungimų ir įsigijimų, dėl to sumažėjo konsultavimo paslaugas teikiančių įmonių, o jos pačios padidėjo;
 - daugelių šių didesnių konsultavimo įmonių veiklos sritis prasiplėtė, sumažėjo konsultavimo įmonių, kurios specializuotųsi vienoje konkrečioje srityje ar nišinėje rinkoje; ir
 - konsultavimo paslaugų rinkoje tarp konsultavimo įmonių, kurios turi mažai savo patyrusių ir profesionalių darbuotojų ir technologijų ekspertų, išpopuliarėjo praktika samdyti laisvai samdomus nepriklausomus ekspertus.
4. Pasitikėjimas yra svarbus bet kurioje veikloje, tačiau ypač svarbus konsultavimo versle. Bendrovės turi pasitikėti ekspertų, kuriuos samdo vystomojo bendradarbiavimo pavidimams įgyvendinti, darbo kokybe. Nors daug įmonių turi dideles ekspertų duomenų bazes, joms vis dar sunku rasti tinkamų ekspertų. Todėl jos turi pasikliauti partneriais, kurie turi ekspertų su reikiamais įgūdžiais. Pranašumą turi tas partneris, kuris gali nuolat parūpinti reikiamų ekspertų ir suteikti pagalbą, užtikrinant tokius rezultatus, kokių tikimasi.
5. Buvimas patikimu partneriu savaime nereiškia, kad bendrovėms patinka dalytis pelną su savo partneriais. Konsultavimo paslaugas teikiančio verslo bruožas tas, kas partneriai paprastai patiria spaudimą mažinti kainą iš dalies dėl konkurencijos su naujais potencialiais partneriais, kurie dar tik pradeda veikti rinkoje.
6. Darytina išvada, kad norint tapti patikimu partneriu reikia aktyvios politikos, kurioje daug dėmesio būtų skirta: (i) kokybę užtikrinantiems ekspertams ir rezultatų pateikimui, (ii) išskirtinė pridėtinė vertė bet kokiai grupei ar konsorciumui; ir (iii) taiklios įžvalgos dėl kainų, išlaidų ir maržų.

Ekspertų atrankos gairės

7. Dėl kokybę užtikrinančių ekspertų ir rezultatų pateikimo:
 - nuolat atnaujinti ekspertų duomenų bazę;

⁷ Ypač Europos Sąjungoje tokius pokyčius nulėmė įvairių veiksmų derinys: (i) santykinai mažos pelno maržos konsultavimo paslaugų sektoriuje, kur svarbi bendrovės apyvarta; (ii) ypač aukšti ekonominių/finansinių, profesionalumo ir techninių galimybių (tinkamumo) kriterijai norint dalyvauti paslaugų pirkimo konkurse; (iii) projektų biudžeto augantis dydis, kur VP linkęs rinktis vieną didelį konkursą vietoje daug mažų; ir (iv) daugelio VP diegiama bendrosios sutarties, leidžianti sujungti daug prašymų teikti pasiūlymus dėl mažesnių konsultavimo pavidimų į vieną didelę pagrindinę sutartį.

- aktyviai ieškoti ekspertų;
- palaikyti ryšį su ekspertais (a) periodiškai prašant atnaujintų gyvenimo aprašymų; (b) siūlyti jiems nuolatinį žinių apie pasikeitimus rinkoje atnaujinimą, siunčiant elektroninius naujienlaiškius ir (c) nurodyti asmenį ryšiams/asmenį, kuris atsakys į klausimus dėl artimiausių galimybių ir patars dėl rezultatų pateikimo;
- skatinti Lietuvos vystymo ekspertų asociacijos steigimą;
- skirti vieną ar daugiau kokybės kontrolės pareigūnų, apmokytų ir parengtų tikrinti ekspertų darbo rezultatus prieš pateikiant juos konsorciumo partneriams ar užsakovams;
- atidžiai stebėti rezultatų teikimo terminus ir informuoti, kad vėlavimas be pagrįstos priežasties bus įtrauktas į duomenų bazę;
- organizuoti kolegų peržiūros sistemą ekspertų ataskaitų rengimo/pranešimo apie ekspertų darbo rezultatus ir darbo metodams, kurią užtikrintų besikeičiančių vyresniųjų ekspertų grupė.

8. Dėl pridėtinės vertės vystymo partneriams (konsorciumams):

- parašyti trumpą pristatymą apie LT subjektų patirtį ir vystomojo bendradarbiavimo galimybes, įskaitant LT ekspertų grupės aprašymą;
- parengti standartinę pažymą apie CPVA profesines galimybes kartu su kitais LT subjektais, kai suteikiamos garantijos, nurodant ekspertų skaičių LT vystomojo bendradarbiavimo prioritetinėse srityse. Tokią pažymą turi būti galima koreguoti pagal partnerių reikalavimus;
- parengti standartinę pažymą apie CPVA technines galimybes kartu su kitais LT subjektais, kai suteikiamos garantijos, nurodant techninės kompetencijos sritis, įskaitant referencinių projektų sąrašą. Tokią standartinę pažymą turi būti galima koreguoti pagal partnerių reikalavimus kiekvienu atskiru atveju.
- aktyviai nagrinėti potencialias galimo bendradarbiavimo galimybes LT vystomojo bendradarbiavimo srityse.
- sudaryti ir reguliariai atnaujinti potencialių partnerių sąrašą, į kurį būtų įtrauktos ES registruotos ir veikiančios konsultavimo paslaugų įmonės ir vystymo agentūros [taip pat žr. kitą šio priedo skyrių].⁸
- susisiekti su visomis sąraše esančiomis bendrovėmis ir vystymo agentūromis raštu, siūlant bendradarbiauti, nurodant LT profesines ir technines galimybes. Palaikyti ryšį telefonu ar Lietuvos diplomatinėse darbuotojų vizitais.
- užtikrinti LT subjektų gebėjimą atitikti ekonominius ir finansinius tinkamumo kriterijus: (i) įgalinant finansinių garantijų išdavimą užsakovams/konsorciumo partneriams; ir (ii) užtikrinant galimybę iš anksto finansuoti projekto veiklą mažiausiai 12 mėnesių. Užtikrinti, kad būsimi konsorciumo partneriai apie tai žinotų.

9. Dėl išlaidų, kainų ir maržų:

- aktyviai (jei reikia – atkakliai) derėtis su potencialiais partneriais dėl: (i) kasdienio ekspertų darbo „pardavimo“ vertės dydžio; (ii) papildomų LT subjekto išlaidų padengimo (kurios

⁸ Pirmą sąrašo projektą sudarė konsultantas, kuris padėjo parengti šį VV.

⁹ T.y. ekspertų laiko, nurodomo sąskaitoje klientui ar gavėjui, tarifą. „Supirkimo“ tarifas yra mokestis, mokamas ekspertams. Skirtumas tarp „(iš)pardavimo“ ir „supirkimo“ tarifų yra marža, kuri kaupiasi LT subjektui.

gali būti įtrauktos į ekspertų išpardavimo įkainį); ir (iii) administracinio mokesčio¹⁰, mokėtino vadovaujančiam konsorciumo partneriui.

- Pagrindinę projektų (partnerystės dėl dalyvavimo) įsigijimo kainą sudaro metodikos parengimas, t.y. svarbių techninių pasiūlymų dalių. Todėl svarbu, kad šis procesas būtų sklandus ir truktų kuo mažiau. Taigi reikia organizuoti atitinkamus pagrindinių darbuotojų mokymus dėl pasiūlymo rengimo. Tokie mokymai turėtų apimti atidžią techninės užduoties peržiūrą, dokumentų peržiūrą ir pasiūlymo rašymą.
- Aktyvai dalyvauti rengiant išsamaus konsorciumo susitarimo sąlygas su vadovaujančiais ir kitais partneriais. Buvimas aktyviu pradžioje kelia ir stiprina pasitikėjimą ir pagarbą.
- T.y.

Partnerių duomenų bazė

10. Sukurti partnerių duomenų bazės neįmanoma per naktį. Tam reikia ilgalaikės perspektyvos, nes patikimų rezultatų ir išdirbio iš partnerių galima tikėtis tik bėgant laikui ir su patirtimi.
11. Pirmoji duomenų bazės versija gali būti paprasta elektroninė lentelinė skaičiuoklė¹¹ su kuo mažiau įrašų apie kiekvieną galimą partnerį:
 - pavadinimas;
 - veiklos forma;
 - teisinė jurisdikcija;
 - įkūrimo metai ir – jeigu įmanoma ir taikytina – pažyma apie ankstesnius perėmimus, susijungimus ir įsigijimus;
 - pagrindinės veiklos sritys (pagal sektorius: statybų, inžinerijos, aplinkosaugos, finansų ir pan.). Kai kurių bendrovių atžvilgiu veiklos sritis gali būti labai plati, todėl tai reikia pabrėžti;
 - sąsajos su potencialių partnerių veiklos istorija (jų atitinkamose internetinėse svetainėse);
 - trumpas įprastų referencinių projektų apibūdinimas;
 - pagrindiniai klientai (dažniausi VP, bet ne visi potencialūs partneriai susitelkia ties tais pačiais VP);
 - metinė apyvarta (paskutinių trejų metų);
 - nuolatinių darbuotojų skaičius;
 - samdomų nepriklausomų konsultantų skaičius (kai taikytina);
 - atitinkamose žmoniškųjų išteklių duomenų bazėse esamų ekspertų skaičius (kai taikytina).
12. Duomenų bazė gali būti skaitmeninės formos, santykinai paprasta ateityje plėtojant ją į internetinę duomenų bazę, su dokumentų ir turinio valdymo sistema. Duomenų bazė gali būti sukurta santykinai pigiai, naudojantis jau parengta pardavimui programine įranga.

¹⁰ Paprastai 10 proc. ekspertų “išpardavimo” mokesčio.

¹¹ Pirmiau minėtas galimų partnerių sąrašas gali būti puikiu pagrindu duomenų basei.

8 PRIEDAS – REFERENCINIO PROJEKTO PAVYZDYS

2. Nurodant referencinius projektus, gali būti pateikta iki konkrečios dienos suteiktų paslaugų vertė, jeigu apmokėta už tokias paslaugas pateikta sąskaita.

3. Tai bendrovės atlikta projekto dalis. Ją ne visada paprasta nustatyti. Pavyzdžiui, vadovaujanti (pagrindinė) bendrovė gali įtraukti biudžetą nenumatytiems atvejams ir biudžetą mokesčiams. Geriausia susitarti, kurią dalį konsorciumas įtrauks į savo referencinius projektus.

1. Visa šioje eilutėje nurodoma informacija turi būti aiški ir glausta

Projekto pavadinimas			Techninės paramos paslaugos prekybai ir investicijoms (PPI)					
Juridinis subjektas	Šalis	Sutarties vertė (Eur)	Juridinio subjekto dengiama išlaidų dalis (%)	Skiriamų darbuotojų skaičius	Užsakovo pavadinimas	Finansavimo kilmė	Datos (pradžios/pabaigos)	Konsorciumo nariai, kai taikytina
CPVA	Indija	12 000 000 (TP vertė) (visiškai suteiktų paslaugų vertė: 10 704 115)	49,5 %	7 LTE 132 STE	Perkančioji organizacija – ES delegacija Pagrindinis partneris – Prekybos ministerija	ES	2012 06 12 – 2016 12 31	A bendrovė: Prancūzija B institutas: Vokietija

5. Tokiu formatu aiškiai pateikiamos projekto rezultatų ir projektų uždavinių sąsajos

4. Aiškūs, glausti aprašymai, kurie pabrėžia pasiektus praktinius rezultatus. Nieko nereikalingo. Pageidautina, kad paryškintas tekstas būtų suprantamas/aiškus

Išsamus projekto aprašymas	Suteiktų paslaugų rūšis ir apimtis
<p><u>Aplinkybės:</u></p> <p>Indijos vyriausybė užsakė į rezultatus orientuoto požiūrio (metodikų) ir labiau sutelktos valstybės tarnybos veiklos. PPI pateikė praktiškų pavyzdžių, iliustruojančių, ko galima pasiekti didinant savo pajėgumus/galimybes ir išbandė naujas metodus vykdydama bandomuosius projektus.</p> <p><u>Bendras tikslas:</u></p> <p>Stiprinti tvarią ekonominę plėtrą Indijoje.</p> <p><u>Konkretus tikslas:</u></p> <p>Igyvendinti reformų iniciatyvas pasirinktose srityse, kurios susijusios su prekybos ir investicijų klimato gerinimu Indijoje, t.y.: 1. Pakeitimų valdymas; 2. Prekybos ir investicijų klimatas; 3. Politikos reforma; 4. Organizacinė ir investicinė plėtra; 5. ES ir Indijos prekybos ryšiai.</p> <p><u>Projekto metu pasiekti rezultatai:</u></p> <p>1. Nacionalinė plėtros planavimo agentūra: pagerino strateginio prekybos ir investavimo planavimo pajėgumus</p>	<p><u>Galimybių didinimas vykdamas prekybos ir investicijų strateginį planavimą</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Stipraus ekonominio ir prognozių modelio sukūrimas, pagal kurį galima atlikti pasaulines, nacionalines ir provincijų analizes ir poveikio studijas, kurios tiesiogiai naudingos kuriant vyriausybės politiką. Šis užsakytas prognozavimo modelis ypač naudingas kuriant politiką, skirtą reaguoti į įvairius ekonominius scenarijus, susijusius su pasauline ir šalies ekonomine plėtra ir jų galimu poveikiu konkrečioms sritims, regionams ar visai Indijos ekonomikai; Užtikrintas tvarumas steigiant specialų padalinį, apmokant jo darbuotojus ir gaunant Ministerijos pasižadėjimą (įsipareigojimą) finansuoti būsimas licencijavimo išlaidas, naudojantis GEI pasauline ekonominės statistikos duomenų baze/konsultavimo paslaugomis; Politikos analizė gerinant prekybą ir investicijas į pasaulines vertės grandines ir konkurencingumą, pagrindinį dėmesį skiriant gamtiniams ištekliams ir integruojant Indijos gamybą į pasaulinius/regioninius gamybos tinklus. <p><u>Parama Prekybos ministerijai</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Išsamios galimybes didinančios programos sukūrimas, apimantis 8 pagrindinius departamentus ir 465 pareigūnus, siekiant supaprastinti prekybą, užtikrinti prekybos apsaugą, prekybos politiką ir derybas; Pareigūnų gebėjimų stiprinimas dalijantis žiniomis, udangt/tobulinant įgūdžius ir suteikiant reikiamas priemones (standartinės veiklos procedūros, vadovėliai/vadovai, gairės ir kontroliniai sąrašai); Prekybos konkurencingumo tyrimai ir analizė bei politikos, skirtos atskiriems konkrečioms klausimams, versijų kūrimas, pvz., prekybos teisės gynimo priemonių klausimai. <p><u>Parama nacionalinei investicijų valdybai (NIV)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ES tarnybos Nacionalinėje investicijų valdyboje įsteigimas, kurioje dirba projekto ir agentūros ekspertai ir kuri veikia kaip centras, skirtas padėti ES įmonėms, besidominčioms investicijomis Indijoje. Pagalba suteikta 170 Europos bendrovių; įsipareigota investuoti 760 mln. JAV dolerių; Praktinės sistemos alternatyviam ginčų sprendimui kūrimas ir stiprinimas, ginčų prevencija ir tarpininkavimas, ypač aktualus investuojančių šalių ginčų atvejais; Strateginės metodikos dėl investicijų planavimo ir skatinimo Europoje sukūrimas stiprinant koordinavimą tarp Berlyno biuro ir Indijos ambasadų Europoje;

6. Keliais nepaneigiamais punktais pateikiama projekto valdymo pasiekimų ir veiksmingumo esmė.

7. Šioje lentelėje pateikti duomenys privalomi, o šis pavyzdys parodo būtiną informaciją labai aišku formatu.

Išsamus projekto aprašymas	Teikiamų paslaugų rūšis ir apimtis																								
<p>2. Prekybos ministerija: modernizuota ir techniškai stipresnė ministerija, geresnis koordinavimas, prekybos politikos kūrimas ir įgyvendinimas.</p> <p>3. Nacionalinė investicijų valdyba (NIV): sustiprinti valdybos pajėgumai, skatinant ir supaprastinant investavimą.</p> <p>4. Intelektinės nuosavybės teisių generalinis direktoratas pramonės ministerijoje: sustiprintas intelektinės nuosavybės teisių įgyvendinimas.</p> <p>5. Mokslo, tyrimų ir technologijų ministerija ir Pramonės ministerija: patobulinta inovacijų politika; sustiprinta institucinė parama verslo kūrimui/vystymui.</p> <p>6. Nauja ir atsinaujinančių šaltinių energetika, Energetikos ministerija: modernizuoti Indijos vyriausybės pajėgumai remiant energijos gamybos iš atliekų projektus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sektoriaus pasiūlymų dėl rinkos galimybių/teisės aktų dominančiuose sektoriuose parengimas ES investuotojams. <p><u>Parama intelektinės nuosavybės teisių apsaugai</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Sustiprinti pajėgumai, metodai ir teisės aktai dėl intelektinės nuosavybės vyktant/gabenant per sieną įgyvendinimo ir muitinės apsaugos. Iš esmės pagilintos intelektinės nuosavybės pareigūnų žinios ir įgūdžiai visais geografinių nuorodų politikos, techniniais ir taptrautiniais aspektais; Bendrai sukurta nacionalinė geografinių nuorodų strategija, apimanti naują ir įtraukų požiūrį nacionaliniu ir žemesniu lygiu. Strategija aptarta ir išplatinta ministerijoms, regiono institucijoms ir sektoriaus organizacijoms. <p><u>Parama mokslui, technologijoms ir inovacijoms</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Patarimų dėl politikos teikimas ir praktiniai mokymai iš naujo atkuriant Mokslo, tyrimų ir technologijų ministeriją ir paverčiant ją pirmaujančia nacionaline technologijų kūrimo ir plėtos agentūra. Konsultacijų teikimas Pramonės ministerijai kuriant labiau į rinką orientuotus metodus ir struktūrą; Veiksmingų metodų dėl mokslo ir technologijų parkų politikos peržiūra ir kūrimas ir pakeitimai; Koncepcijos kūrimas ir partnerystės užmezgimas su fondo valdymo organizacija, siekiant steigti nacionalinį inovacijų fondą. Naujo metodo, skirto remti inovacijų verslą miestuose kūrimas/bandydas. <p><u>Pajėgumų didinimas skatinant energijos iš atliekų gamybos programas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Padidintas informuotumas apie energijos iš atliekų gamybą pagrindinėse vietose ir centrinėse valdžios institucijose ir privačiame sektoriuje; Centrinėms ir vietos valdžios institucijoms skirti išteklių, gairės ir tyrimai, remiant strateginę energijos iš atliekų projektų vystymą ir kaip nepriklausomą informacijos šaltinį potencialiems investuotojams; Sustiprintas prezidento potvarkio dėl energijos iš atliekų gamybos pagerinimo parengiant specialiai tam skirtas gaires. <p><u>Programos valdymo parama</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Paklausa pagrįstas metodas projektų planavimui įgyvendintas organizuojant daugybę techninio komiteto posėdžių ir seminarų, kuriuose labai pasiteisino ir suteikė projektą įgyvendinantiems partneriams projekto nuosavybes teises; 3315 pagrindinio personalo (KE) dieny, 9599 trumpalaikių darbuotojų (STE) dienų ir 1 998 497 Eur nenumatytų išlaidų biudžeto stbėsena ir veiksmingas panaudojimas; Reguliari stebėsena ir vertinimo tyrimai atskleidė didelį pasitenkinimą įgyvendinimo atžvilgiu; Pagrįsto metodo dėl matomumo, komunikacijos įgyvendinimas ir PPI įvaizdžio kūrimo skelbimai/renginiai. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Juridinio subjekto skiriamų pagrindinių ekspertų pareigos</th> <th>Nuolatinis personalas</th> <th>Dirbtų mėnesių skaičius</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>KE1 Grupės vadovas</td> <td>Ne</td> <td>35,89</td> </tr> <tr> <td>KE2 Prekyba ir investicijos</td> <td>Ne</td> <td>26,16</td> </tr> <tr> <td>KE3 Intelektinės nuosavybės teisės</td> <td>Ne</td> <td>11,8</td> </tr> <tr> <td>K4 Mokslas ir technologijos</td> <td>Ne</td> <td>26,86</td> </tr> <tr> <td>Grupės vadovo pavaduotojas</td> <td>Taip</td> <td>15,9</td> </tr> <tr> <td>STE – vyresnysis</td> <td></td> <td>275,59</td> </tr> <tr> <td>STE – jaunesnysis</td> <td></td> <td>64,15</td> </tr> </tbody> </table>	Juridinio subjekto skiriamų pagrindinių ekspertų pareigos	Nuolatinis personalas	Dirbtų mėnesių skaičius	KE1 Grupės vadovas	Ne	35,89	KE2 Prekyba ir investicijos	Ne	26,16	KE3 Intelektinės nuosavybės teisės	Ne	11,8	K4 Mokslas ir technologijos	Ne	26,86	Grupės vadovo pavaduotojas	Taip	15,9	STE – vyresnysis		275,59	STE – jaunesnysis		64,15
Juridinio subjekto skiriamų pagrindinių ekspertų pareigos	Nuolatinis personalas	Dirbtų mėnesių skaičius																							
KE1 Grupės vadovas	Ne	35,89																							
KE2 Prekyba ir investicijos	Ne	26,16																							
KE3 Intelektinės nuosavybės teisės	Ne	11,8																							
K4 Mokslas ir technologijos	Ne	26,86																							
Grupės vadovo pavaduotojas	Taip	15,9																							
STE – vyresnysis		275,59																							
STE – jaunesnysis		64,15																							

9 PRIEDAS – KONKURSINIO PASIŪLYMO FORMATAS IR AIŠKINAMOSIOS PASTABOS

Toliau pateikiama labai trumpa pagrindinių aspektų rengiant ES konkursinį pasiūlymą santrumpa ir ji negali būti laikoma išsamia ar galutine. Savo konkursinių pasiūlymų poreikių metodiką turite sukurti patys, todėl tai, kas pateikta toliau laikytina patarimais ar gairėmis.

Paiškinimas
<p>✓ Pagrindinis dėmesys</p> <p>Struktūra ir metodika (SM)</p> <p>Šis priedas skirtas konkursinio pasiūlymo struktūrai ir metodikai. Jis neapima ekspertų gyvenimo aprašymų (žr. 10 priedą) ar Finansinio pasiūlymo (žr. 6 dalį „Galimybių didinimas“).</p> <p>Pastaruoju metu SM sudarė 40 % vertinimo taškų; 60 % buvo skiriama pagrindiniams ekspertams.</p> <p>Naujausias PRAG nurodo, kad tai susikeitė vietomis: dabar 60 % skiriama SM ir 40 % – pagrindiniams ekspertams. Kai kurios delegacijos vis dar laikosi pirminio skirstymo.</p>
<p>✓ Vertinimas</p> <p>Naujausiame ES TP konkurse taškai buvo skirstomi taip:</p> <p>Loginis pagrindas – 5; strategija – 20; papildomas aprūpinimas (parama/papildomas personalas) – 5; konsorciumas – 5; grafikas – 5. Iš viso 40 taškų.</p> <p>Kiekvienos SM dalies vertinimas gali skirtis priklausomai nuo konkurso, tačiau beveik visada svarbiausia yra strategijos dalis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Be strategijos dalies, taškai gali būti paskirstyti vienodai arba vienas ar kitas aspektas gali būti vertinamas kiek geriau, pvz., papildomo aprūpinimo arba konsorciumo dalis – aspektai, kurie tam tikruose projektuose laikomi esminiais. ▪ Baigiant rengti pasiūlymą, visada reikia turėti omenyje, kad daugiausiai gausite už strategiją, net jeigu siekiate maksimalaus visų dalių vertinimo.
<p>✓ Apsisprendimo laikas</p> <p>Gavę techninę užduotį (angl. Terms of Reference (ToR)), perskaitykite ją. Tai gali būti akivaizdu, bet tai darome ne visada!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Įsitinkite, kad kiekvienas, dalyvaujantis rengiant konkursinį pasiūlymą, perskaitytų techninę užduotį. ▪ Suorganizuokite pirmąjį – įvadinį – susirinkimą, kuriame dalyvautų visi, susiję su konkursu, įskaitant SM dalies autorius; susirinkimo metu turėtų būti aptariami visi aspektai: gyvenimo aprašymai, finansinis pasiūlymas, administraciniai dokumentai ir atitiktis. ▪ Nustatykite grafiką techninio pasiūlymo parengimui. ▪ Įsitinkite, kad projektai būtų parengti laiku, kad prireiktų liktų laiko pakeitimams; tai padės išvengti neteisingų pasekmių ir bus pakankamai laiko kam reikia pakeisti. <p>Kad ir ką dar darytumėte, pasilikite laiko gerai apgalvoti techninę užduotį. Suorganizuokite mažiausiai vienos dienos pasitarimąjį seminarą dėl SM metodikos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nustatykite, apie ką gerai žinote ir apie ką žinote mažiau (bet apie ką reikia greitai sužinoti). ▪ Kaip suprantate rezultatus, kurių siekiama ir kliūtis/iššūkius, kylančius rezultatams pasiekti? Kokia jūsų bendra koncepcija projektui įgyvendinti? ▪ Ką žinote apie kiekvieną dalį/komponentą (svarbiausi klausimai); kaip į kiekvieną atsakysite? ▪ Kokios pagrindinės problemos ir kokie svarbiausi kiekvieno veiksmų/komponentų grupės klausimai? <p>Pasibaigus seminarui reikia parengti konkursinio pasiūlymo projektą su pagrindinėmis idėjomis. Sudėtingesniems konkursiniams pasiūlymams parengti prireiks daugiau laiko. Pasilikite laiko, nes tai gali daug ką nulemti. Prieš pradėdami rašyti pagalvokite.</p> <p>Visas konkursinis pasiūlymas turi būti parašytas nuosekliai, turi būti lengvai skaitomas ir turi būti lengva rasti pagrindines temas ir klausimus.</p>

Paiškinimas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atidžiai peržiūrėkite, kaip jis parengtas, kas jį parašė ir kas teikia pastabas plėtojant pasiūlymo projekto variantą. ▪ Nepamirškite, kad pasiūlyme turi atsispindėti geras klausimų ir šalies supratimas ▪ ...bei, žinoma, kliūtys sėkmingam projekto įgyvendinimui ir realiausi būdai pasiekti projekto rezultatų. ▪ Nepamirškite įtraukti įtaigią pasiūlymo santrauką.
<p>✓ Pasiūlymo rengimo grupės subūrimas</p> <p>Labai svarbu, kad visi suprastų projektą, jo tikslus, siekius, sunkumus vienodai. Tam turi padėti įvadinis susirinkimas, siūlomas pasitariamasis seminaras ir reguliarios pasiūlymo rengimo grupės eigos/pažangos peržiūros.</p> <p>Paprastai pasiūlymo rengimo grupę sudaro direktorius/bet kas, kas paskiriamas projekto vadovu; pasiūlymo rengėjas (autorius/ „rašytojas“) - gali būti du, kai konkursas didesnis; asmuo, atsakingas už darbuotojų skyrimą ir jų gyvenimo aprašymų parengimą; finansininkas, atsakingas už finansinį pasiūlymą; ir administratorius – atsakingas už visus dokumentus.</p> <p>Organizacijos vidaus įgūdžių ugdymas ir patirtis rašant pasiūlymus labai didina jūsų, kaip įstaigos, stiprybes ir tai labai rekomenduotina.</p> <p>Kai kurie pasiūlymų teikėjai paprasčiausiai samdo išorinius ekspertus pasiūlymui parengti. Kartais tai gali suveikti, o kartais – ne; gana dažnai rezultatai būna nuviliantys. Tačiau galite apsvarstyti šią galimybę tam tikrai atvejais, įsitikindami, kad renkatės atsargiai.</p> <p>Kartais/dažnai pasiūlymo autorius neturi techninių kompetencijų, net jeigu žino apie ES projektus – galbūt jis/ji išmano apie tai, kaip juos valdyti ir žino geriausias strategijas, kaip pasiekti rezultatų.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeigu kiti asmenys (techniniai ekspertai) prisidėtų, pagalvokite apie galimybę sudaryti klausimyną, kurį jie galėtų užpildyti. ▪ Klausimyną sudaro klausimai, rekomenduojamas vienas atsakymui numatytas žodžių skaičius ir, kai reikia, grafiniai elementai. Tai padės išvengti per daug žodžių ir minčių/idėjų, kurios neaktualios ar kurioms apdoroti gali prireikti daug laiko. <p>Bėgant laikui sukaupsite savo metodų biblioteką, kuria galėsitės naudotis. Venkite beatodairiško kopijavimo („cut and paste“). Žinoma, galite vienam pasiūlymui panaudoti gerus pavyzdžius iš kito, tačiau bus daug geriau jeigu nuolatos juos keisite ir tobulinsite.</p>
<p>✓ Loginis pagrindas</p> <p>Loginis pagrindas reiškia, kaip pateikiate savo supratimą apie kontekstą, tikslus ir projekto iššūkius. Skaitytojas greičiausiai daug žinos apie šalį, jos ekonomiką ir projektą; stenkitės nesikartoti. Pateikite naujas analizes ir įžvalgas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Greičiausiai jūsų bus prašoma pateikti pastabas dėl techninės užduoties. ▪ Konkurso dalyviai paprastai pradeda nuo šalies ir sektoriaus apibūdinimo. Čia reikia glaustumo ir aktualių bei naujausių įžvalgų. ▪ Pavyzdžiui, jeigu tai viešųjų finansų valdymo projektas, apibūdinkite bendrą VEV situaciją, pagrindinius elementus, pateikdami pagrindines konkrečius pasiūlymo problemas/iššūkius. ▪ Taip pat pateikite pastabų dėl pagrindinių projekto temų ar komponentų – jos turi būti tikslios ir pabrėžti, kokius iššūkius projektas kelia. ▪ Dažnai padeda suinteresuoto asmens analizė, kuri parodo, kur labiausiai sutelkiate dėmesį. ▪ Svarbu nurodyti projektus ir programas tame pačiame sektoriuje, kuriuos finansavo įvairūs vystymo partneriai ir kaip sieksite išvengti dubliavimo ir stiprinti sinergiją. ▪ Paprastai pateikiate intervencijos logikos apibendrinimą: iš esmės jį sudaro loginės schemos pagrindiniai elementai kartu su jūsų vertinimu/įžvalgomis apie projekto galimybes pasiekti numatytų rezultatų. ▪ Paprastai reikia apibendrinti riziką, kuri kyla siekiant projekto rezultatų ir kiek ji didelė bei paaiškinti savo rizikos valdymo strategijas. Ta pati metodika taikoma prielaidoms ir jų tikimybei.

Paiškinimas
<p>Pagrindinių klausimų neturėtų būti per daug – užtikrinkite, kad jie būtų svarbūs projektui.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Loginis pagrindas gali baigtis pagrindiniais klausimais, kurie sudaro esminius projekto iššūkius. Gali būti bendrieji pagrindiniai iššūkių, pvz., valdžios koordinavimo silpnybės. Arba kalbant apie prekybos projektą, gali reikėti labai kokybiškos politikos analizės besiderančių pozicijų ekonominio poveikio vertinimui – suinteresuotųjų šalių vaidmens ir projekto vertinimui! ▪ Pagrindiniai klausimai sieja loginį pagrindą ir pasiūlymo strategiją.
<p>✓ Strategija</p>
<p>Strategiją sudaro dvi pagrindinės dalys: bendra jūsų strategija arba būdas projektui įgyvendinti ir jūsų siūloma veikla, tačiau kaip veiklą pridėsime projekto valdymą!</p> <p>Strategija – jeigu loginis pagrindas yra jūsų „rinkos vertinimas“, strategija, kurioje apibrėžiama, kaip jūsų paslaugos patobulins ar pakeis „rinką“ į gera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Čia aprašote savo įgyvendinimo viziją. Ką pasitelksite – žmones, metodus, priemones, požiūri, gebėjimą bendradarbiauti tokiais būdais, kurie užtikrina rezultatų siekimą? ▪ Pavyzdžiui, kaip pradėsite projektą, kad padėtumėte pamatą projekto sėkmingam įgyvendinimui? ▪ Kaip pasieksite pagrindinius techninius rezultatus? Kaip įvairi veikla bus nuosekliai valdoma ir sujungiama reikiamiems rezultatams pasiekti? ▪ Kaip spręsite svarbius klausimus, pvz., lyčių ir tvarumo, ir įtrauksite juos į projekto veiklą? ▪ Kaip išlaikysite strategines kryptis; gausite reikiamas kompetencijas; reaguosite į įvairias valdymo sąlygas; užtikrinsite vadovavimą ir koordinavimą? ▪ Kaip pabrėšite, kur pasitelksite inovacijas ir intelektualinį turtą/sistemas ir metodus, kurie stiprina projekto įgyvendinimą ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą? <p>Veikla ir struktūra yra svarbu. Kaip išdėstyti savo veiklą? Kiek veiklų bus? Jos dažnai jau apibrėžtos techninėje užduotyje, tačiau, jeigu reikia, galite jų pridėti. Kiek skirsite kiekvienos veiklos aprašymui ir koks jūsų rašymo stilius?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jūsų atsakymai į šiuos klausimus turėtų suteikti jūsų daliai apie veiklą nuoseklumo. Tuomet paminėkite, ką faktiškai darysite – tai darykite glaustai. ▪ Kai kurie kandidatai prideda informaciją apie išteklius, kurie skirti kiekvienai veiklai/komponentui. Galima apibendrinti arba pateikti tvarkaraščių dalyje. <p>Projekto valdymas mažų mažiausiai apims požiūrį į:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekto pradžią - tai padeda stiprinti viso projekto potencialą; numato santykių, pasitikėjimo ir valdymo procesų, kurie sudaro jūsų projektą, aplinkybes. Apibūdinkite savo požiūrį, kad užtikrintumėte veiksmingą pradžią. ▪ Nustatykite projekto planavimo metodus ir priemones. Tai geriausia daryti, kai projekto planavimas pagrįstas paklausa, t.y. atsižvelgiama į visų suinteresuotųjų šalių poreikius. Jie gali būti labai pasikeitę nuo tada, kai projektas buvo kuriamas ir, be abejonės, keisis įgyvendinimo metu. ▪ Paklausa pagrįstas projekto planavimas. Tam reikia gana daug pastangų ir reikia įtraukti gerai išplėtotus instruktažus ir stebėsenos ataskaitas bei suteikia suinteresuotosioms šalims galimybę išdėstyti savo prioritetus ir idėjas, kad rezultatai būtų pasiekti kuo efektyviau. ▪ Ataskaitų rengimas, įskaitant projekto pradžios ataskaitą, darbo planus ir pusmetines ataskaitas (su ataskaitos struktūra, kuri suderinama su ES delegacija) ir ataskaitos projektas bei galutinė ataskaita. ▪ Aiškūs ir veiksmingi metodai ekspertams su kompetencija samdyti. ▪ Procedūros, tokios, kaip techninė užduotis pavedimams, patvirtinimo tvarka – pageidautina su viskuo, kas įtraukiama į išsamų veiklos vadovą. ▪ Kokybės užtikrinimo procedūros, pvz., ataskaitoms. ▪ Projekto valdymo ir finansinio valdymo priemonių suderinimas ir taikymas/diegimas (galimai įtraukiant mokymus), ypač tokias priemones, kurios gali susieti projektą su centrinės būstinės sistemomis.

Paiškinimas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektyvi komunikacijos ir matomumo strategija, nuo pat pradžių nukreipianti projektą į rezultatus/poveikį, tam tikru metu pamininti rezultatus ir galiausiai platinanti ir (arba) tobulinanti rezultatus. ▪ Susitarimas dėl veiksmingos stebėsenos, vertinimo ir mokymosi sistemos (MEAL) ir jos nustatymas. Tai apims reguliarius atsiliepimus iš suinteresuotųjų šalių dėl įgyvendinimo bei dėl priemonių pagal pagrindinius veiklos rodiklius (KPI), pagal ką nustatoma, kokio mokymosi reikia, kad būtų pagerintas projekto įgyvendinimas.
<p>✓ Parama/papildomas personalas</p> <p>Paprastai vadinamos papildomu aprūpinimu, parama/papildomas personalas reiškia išteklius, kurios rangovas teiks, kad padėtų veiksmingai įgyvendinti projektą.</p> <p>Tai ypač svarbu Lietuvos VB valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms dėl siekio perduoti savo žinias ir priemones plėtojant gerą valdymą ir savo technines kompetencijas pagal ES standartus, dažnai apimant naujausius metodus, procedūras ir informacines technologijas. Tačiau papildomas aprūpinimas, kurį užtikrina VB organizacijos yra labai skirtingas; todėl reikia nuspręsti dėl savo metodo ir požiūrio. Reikėtų apsvarstyti šiuos aspektus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tinkamą projektų vadovą (PV) skiria rangovas ir turi visą atsakomybę už projektą, užtikrinant, kad turi visus reikiamus išteklius, palaikant ryšius su grupės vadovu, atitinkama ES delegacija ir pagrindinėmis vietos suinteresuotomis šalimis. PV taip pat privalo laiko atlikti reikiamus pakeitimus, pvz., pakeisti pagrindinius ekspertus, konsultuodamasis su ES ir pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis, kai būtina. ▪ PV taip pat turi dalyvauti svarbiuose renginiuose ir atstovauti rangovui. ▪ Rangovas taip pat skiria centrinės būstinės koordinatorių, kad užtikrintų ryšį tarp grupės vadovo ir būstinės. ▪ Finansų pareigūnas/vadovas skiriamas ir centrinėje būstinėje, kad prižiūrėtų visus finansinius reikalus, pvz., sutartis, mokėjimus, sąskaitas ir pan. ▪ Tinkamam pagalbiniam personalui šalyje taip pat moka rangovas, pvz., biuro vadovui, finansų padėjėjui, kitiems padėjėjams, vairuotojams, apsaugos darbuotojams ir pan., priklausomai nuo projekto dydžio ir šalies. Paprastai reikalinga vietinė struktūra, pvz., reikalinga atstovybė, per kurią būtų mokami su personalu susiję mokesčiai ir kitos socialinės įmokos. Šias funkcijas taip pat galima pirkti rangos pagrindu iš išorės. <p>Papildoma veikla gali apimti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagrindinių ir nepagrindinių ekspertų įdarbinimą – kai labai svarbus LT ryšys. ▪ Patarimai ir apžvalga įvadiniam etape, kurio metu padedamas pagrindas visam projektui. Tai taip pat metas užtikrinti LT praktinę patirtį, kuri bus įtraukta į projektą. ▪ Bendra visų finansinių klausimų apžvalga, įskaitant atitiktį, patvirtinimus, sutartis ir mokėjimus. ▪ Sąskaitų rengimas ES ir darbas su auditoriais, siekiant užtikrinti atitiktį. ▪ Įvadinės ir pažangos ataskaitų peržiūra ir reikiamas koregavimas. ▪ Aprūpinimas priemonėmis, informacinėmis technologijomis ir sistemomis, kurios padeda įgyvendinti projektą ir jungia LT praktines žinias ir patirtį. <p>Svarbu užtikrinti, kad papildomas aprūpinimas nesikirstų su grupės vadovo vaidmeniu ir jo/jos veiklos įgaliojimais kasdien įgyvendinant projektą.</p> <p>Kita vertus, PV turi užtikrinti, kad grupės vadovas dirbtų pagal LT praktines žinias, sistemas ir kompetenciją. Visada reikia palaikyti ryšius!</p>
<p>✓ Visų konsorciavimo narių dalyvavimas</p>
<p>Galutinių kandidatų sąrašo reikalavimai dažnai atskleidžia poreikį suburti konsorciumą.</p> <p>Norint būti įtrauktam į galutinį potencialių tiekėjų sąrašą ES projektų atžvilgiu, bendrovėms/organizacijoms reikia nurodyti atitinkamus referencinius projektus. Dažnai vienas subjektas</p>

Paiškinimas
<p>niekada neturi pakankamai referencinių projektų, o norint patekti į sąrašą, reikia pateikti kuo didesnį atitinkamų referencinių projektų skaičių. Tai lemia konsorciimų sudarymą (kartais labai didelių).</p> <p>Tačiau projektui įgyvendinti iš tiesų ne visi konsorciūmo dalyviai yra reikalingi!</p> <p>Tokia situacija dažnai reiškė, kad faktiškai projektą įgyvendino vadovaujantis konsorciūmo narys, tuo pat metu mokėdamas sutartą maržos dalį arba konsorciūmo narių išdirbį atitinkančią dalį pagal dienas. Galiausiai, kai ES netenkino tokia situacija, todėl ji primygtinai reikalavo, kad konsorciūmas nurodytų, kuris narys dalyvaus įgyvendinant projektą.</p> <p>Labai dažnai vertinimams įtakos turi prastas šio reikalavimo laikymasis. Todėl geriausia galvoti apie tai, kai svarstoma dėl konsorciūmo narių, Pavyzdžiai, kai kurie nariai gerai įsitvirtinę projekto šalyje arba techninėje srityje arba stiprus tam tikro projekto aspekto atžvilgiu, pvz., techniniai specialistai.</p> <p><i>Todėl raginame labai gerai pagalvoti apie konsorciūmo narių indėlį ir aprašyti jų išdirbį įtikinamai.</i></p>
<p>✓ Veiklos grafikai, įskaitant siūlomą ekspertų darbo dienų skaičių</p> <p>Išsamios informacijos reikia, tačiau ne tiek, kad grafikas nebektų patikimumo – ieškokite pusiausvyros!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendrovės gali naudotis elektronine lentelė skaičiuokle „Excel“, specialų įrankį arba savo specialiai paruoštą elektroninę skaičiuoklę. Pageidautina, kad lentelė būtų sukurta konkrečiam tam projektui ir kad reiktų įsidėmėti, kad nereikia nuolat išradinėti dviračio! ▪ Veiklą išvardykite kairėje pusėje, o projekto mėnesius išilgai lentelės. Pridėkite punktus arba linijas ar linijas taškeliais (kas tinkama) veikloms atskirti. ▪ Duomenis nurodykite kaip įmanoma tiksliau, nepamirškite valstybinių švenčių, pvz., ilgujų Ramadano savaitių tam tikrose šalyse. ▪ Reiktų pasistengti įtraukti informaciją apie įvadinį etapą ir pirmus metus bei kiek įmanoma informacijos apie tolesnius metus, atsižvelgiant į tai, kad apžvalgos bus daromos kasmet. ▪ Įtraukite dienų skaičiaus antraštę. Jūs patys sprendžiate dėl išsamumo ir informacijos. Pavyzdžiui, galima įtraukti kiekvieno komponento ar veiklos rūšies dienų skaičių. Sprendžiate jūs. Iš esmės, šiame etape stengiatės pateikti informaciją, nepateikdami nerealių faktų. ▪ Galiausiai lentelės apačioje galima pridėti svarbiausius įvykius/etapus.

10 PRIEDAS – GYVENIMO APRAŠYMO RENGIMAS

1 PASTABA: gyvenimo aprašymas pateikiamas tokiu formatu, koks naudojamas ES institucijose; kiti VP naudoja kitokius formatus, nors turinys panašus.

2 PASTABA: tokios skiltys, kaip „Lytis“, „Civilinė būklė“ arba informacija apie gyvenamą vietą (gatvė, namo numeris), neįtraukiamos, net jeigu reikalaujama techninėje užduotyje. Minėtos informacijos reikalavimu pažeidžiamos daugelio ES šalių teisės aktų nuostatos.

Gyvenimo aprašymas

1. **Pavardė:** Xxx
 2. **Vardas:** Pirmas antras (jei yra)
 3. **Gimimo data:** Metai – mėnesis – diena
 4. **Tautybė:** xxx
 5. **Gyvenamoji vieta** Miestas, šalis
 6. **Išsilavinimas:**

Dokumentai: šiuo atveju laipsniai ar diplomai ekspertų referenciniame sąraše. Referencijos (nuorodos) gali būti tokios: i) užsakovų rekomendacijos; arba ii) sutarčių kopijos. Jose turi būti: pavedimo/užsakymo pradžia/pabaiga, projekto pavadinimas ir pareigos/užduotys/funkcijos/atsakomybė

Istaiga: [data nuo – data iki]	Igytas laipsnis (laipsniai) arba gautas diplomai (diplomai):
Istaigos pavadinimas, šalis, metai – metai	Xxx srities magistro laipsnis (pvz., biologijos, ekonomikos) <u>Nuorodos Nr. 01</u>
Istaigos pavadinimas, šalis, metai – metai	Xxx srities bakalauro laipsnis <u>Nuorodos Nr. 02</u>

7. Kalbos įgūdžiai (nurodyti žinių lygį skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 reiškia „puikiai“, o 5 – „pagrindai“):

Kalba	Skaitymas	Kalbėjimas	Rašymas
<kalba>		Gimtoji kalba	
Anglų	1	1	1
<kalba>	1	2	2
<kalba>	2	2	3
<kalba>	2	3	3

8. Narystė profesinėje organizacijoje:

<pvz., Atestuotų apskaitininkų institutas, Europos vertinimo draugija>

9. Kiti įgūdžiai:

Pabrėžti konkrečiai užduočiai/pavedimai svarbiausius įgūdžius, kurie nurodyti techninėje užduotyje. Įtraukti tokius dalykus, kaip projekto valdymo formalūs mokymai („Prince2“, PMP, pan.)

Grupės vadovas, programos ir projekto valdymas, politikos kūrimas, nacionalinis ir regioninis planavimas, paramos koordinavimas ir derybos bei stebėseną ir vertinimas ir standartai ir metrologija

Išsamios žinios apie ES ir TFJ reglamentus ir procedūras
Labai geri pristatymo, ataskaitų rengimo ir redagavimo/koregavimo įgūdžiai

Kruopščiai peržiūrėti techninėje užduotyje, ar valstybės tarnytojai gali būti ekspertais projekte, jeigu ne - neminėti

Labai geras kompiuterinis raštingumas („Microsoft office“/“Project“/“Visio“)

10. Dabartinės pareigos:

<dažniausiai: nepriklausomas arba laisvai samdomas ekspertas>

11. Stažas įmonėje:

Nuo (metai)

Išsamesnis pagrindinių atitinkamo profesionalo pristatymas

12. Kvalifikacija (aktuali projektui):

- <skaičius> metų tarptautinio vystymosi ir pereinamosios ekonomikos šalių darbo patirties, iš kurių 14 metų – ekonomio vystymosi ir skurdo mažinimo, 15 metų – pasirošimo stojimui į ES kontekste ir daugiau kaip 10 metų – valdymo klausimai, įskaitant politikos kūrimą ir tobulinimą.
- <skaičius> metų patirties dirbant su programų ir projektų valdymu, iš jų daugiau kaip 15 metų susiję su ES finansuojamomis programomis ir projektais.
- Loginės schemos kūrimas ir naudojimas, rodiklių kūrimas ir naudojimas bei daugiau kaip <skaičius> metų patirties dirbant su projekto ciklo valdymu.
- Programos ir projektų stebėseną ir vertinimas [ex ante, vidurio, tarpinio, ir ex post vertinimas; tiesioginė biudžeto parama; struktūrinės priemonės].
- Politikos ir programos nustatymas, kūrimas, planavimas ir programavimas, įskaitant daugiamečių programų kūrimą. Projekto dokumentų ir techninės užduoties rengimas ES ir TFJ finansuojamoms programoms, inter alia regioninio ir tarpvalstybinio bendradarbiavimo atžvilgiu, regioninė plėtra, viešasis administravimas, viešasis investavimas, ekonominis perėjimas ir vystymasis.
- Išsamios žinios apie ES procedūras (DIS, EDF, EDIS, IPA/struktūrinės priemonės).
- Žmogiškieji išteklių ir grupės valdymas tiek viešajame, tiek privačiam sektoriuje.
- Konferencijų organizavimas, mokymų kūrimas ir organizavimas.

13. Konkreti patirtis regione:

Šalis	Data nuo – data iki	Šalis	Data nuo – data iki
<i>ES ir (galimos) šalys kandidatės</i>		<i>Kitos šalys</i>	
Albanija	2002, 2004	Žalioji Kyšulys	1987-89
Bosnija ir Hercegovina	2000-03, 2004, 2009	Kuko salos	1981-84
Bulgarija	1997-98, 2003, 2005-06	Gruzija	1997-98, 2003
Kroatija	2002-03, 2004-08	Bisau Gvinėja	1984-86
Čekijos Respublika	2001	Jordanija	1998-2000
Kipras	2004	Kazachstanas	1997-98, 2003
Estija	1994-96	Kirgizija	2007
Vengrija	1998, 2007	Mauricijus	2002
Latvija	1994-96, 2003	Moldavija	2006-07
Lietuva	1992-96, 2000	Marokas	1986
Makedonija	1995-97, 2003, 2009	Palestina	1998, 2009-12
Juodkalnija	2005	Filipinai	1978-81
Turkija	2001-02	Zambija	2005

Gali būti pageidautina išvardyti šalis patirtį kartu su projektu. Pavyzdžiui, jeigu projektas susijęs su šalimi kandidate į ES, naudinga tai pabrėžti (kaip parodyta). Jeigu projektas vyksta Vakarų Balkanuose, šalyse šiuose regionuose gali būti paryškintos kaip parodyta. Panašiai dėl: kaimyninių šalių, šalių kitame regione.

Geriausia nurodyti per daug konkrečios informacijos apie projekto pradžią ir pabaigą. Didelė dalis patirties gali būti su pertrūkiais, pvz., dienų skaičius per tam tikrą laikotarpį.

PASTABA: jau kuriais atvejais perkančioji organizacija reikalauja tikslių datų ir bendro darbo dienų skaičius. Tai abejotina praktika ir tokį reikalavimą reikėtų vykdyti tik atskirais atvejais.

Atitiktis specifiniams techninės užduotyje išdėstytiems reikalavimams	
Išsilavinimas ekonomikos, politinių mokslų, tarptautinių santykių srityje (mažiausiai magistro laipsnis/akademinis lygis)	Ekonomikos magistro laipsnis, ekonomikos bakalauro laipsnis
Puikus kompiuterinis ir internetinis raštingumas	Puikus kompiuterinis raštingumas („Microsoft Office“/ „Project“ / „Visio“/ „Apple“ / „iWorks“/ „FileMaker Pro“/ „OmniGraffle“/ „Plan“). Puikus internetinis raštingumas („LinkedIn“, keli kiti specializuoti profesionalams skirti tinklalapiai).
Mažiausiai 10 metų patirtis 6 sektoriuje „Valdymas/valdžios reformos/saugumas“ plėtojant intervencijas pilietinio valdymo reformas, Europos integracijos procesas ir (arba) centrinės valdžios politikos kūrimas	Žr. pavedimus šiais numeriais: 48, 47, 46, 44, 42, 40, 38, 36, 35, 32, 31, 25, 9 ir 8.
Mažiausiai 3 metų patirtis vertinant sektoriaus programas/projektus/politiką	Žr. pavedimus šiais numeriais: 48, 46, 45, 44, 41, 38, 35, 32, 29, 28, 25, 11, 8, 7, 5, 3 ir 2.
Kompetencijos kituose sektoriuose, kurios vertinamos kaip pranašumas	Žr. pavedimus šiais numeriais: 48, 46, 44, 42, 40, 38, 36, 31, 26, 9 ir 8.
Kompetencijos vertinant programas/projektus/politiką kituose sektoriuose, kurie bus vertinami kaip pranašumas	Žr. <i>inter alia</i> pavedimus šiais numeriais: 44, 42, 41, 40, 39, 38, 36, 31, 26, 25, 22, 13, kurių visuose parengti vidaus leidiniai, skirti šioms sritims.

Paprastai projekto techninėje užduotyje nurodomos specifinės reikalingos kompetencijos. Rekomenduojama išvardyti jas, kaip parodyta lentelėje (jos nėra ES stiliaus gyvenimo aprašymo dalis, bet jas dažnai vertina perkančioji organizacija)

Verta paprašyti ekspertų, kad jie atidžiai išvardytų visus ankstesnius projektus, kurių metu buvo reikalingos specifinės kompetencijos, nurodytos techninėje užduotyje. Įsitikinkite, ar tai įmanoma ir saugokitės melagingų ekspertų teiginių.

14. Profesinė patirtis

Nr.	Data nuo – data iki	Vieta	Bendrovė / referencinis asmuo	Pareigos	Projekto pavadinimas/Aprašymas
48	metai/02 – iki dabar	Šalis	Bendrovė Dr. Vardas, pavardė, pareigos <u>El. pašto adresas</u>	<(pvz. grupės vadovas; kaip nurodyta sutartyje)>	„EuropeAid“/nnnnn/C/SER/Multi – TP ministerijai (ŽŪM) dėl PSRG programos žemės ūkio sektoriui. Konsultacijos, ekspertų patarimai ir parama Žemės ūkio ministerijai kuriant, steigiant ir pradėdant teikti tiesioginės finansinės paramos schemą žemės ūkio sektoriui Vakarų Banke „West Bank“) ir Gazoje. Nuorodos Nr.: projektas įgyvendinamas
47	mėnuo/metai – mėnuo/metai	Šalis	Bendrovė Dr. Vardas, pavardė, pareigos <u>El. pašto adresas</u>	<Sutartyje nurodytos pareigos>	Nacionalinė strategija Rytų Afrikos Bendrijai Ruandoje. Techninė parama Rytų Afrikos Benrijos reikalavimams ministerijai dėl nacionalinės politikos Rytų Afrikos bendrijos integravimui ir susijusios įgyvendinimo strategijos kūrimas. Nuorodos Nr.: R47
46	mėnuo/metai – mėnuo/metai	Šalis	Bendrovė Dr. Vardas, pavardė, pareigos <u>El. pašto adresas</u>	<Sutartyje nurodytos pareigos>	<Projekto numeris (kai žinomas) – Projekto pavadinimas (koks nurodytas atitinkamoje techninėje užduotyje)> Glaustas užduočių ir atsakomybės apibūdinimas. Nuorodos Nr.: R46
45	mėnuo/metai – mėnuo/metai	Šalis	Bendrovė Dr. Vardas, pavardė, pareigos <u>El. pašto adresas</u>	<Sutartyje nurodytos pareigos>	<Projekto numeris (kai žinomas) – Projekto pavadinimas (koks nurodytas atitinkamoje techninėje užduotyje)> Glaustas užduočių ir atsakomybės apibūdinimas. Nuorodos Nr.: R45
44	mėnuo/metai – mėnuo/metai	Šalis	Bendrovė Dr. Vardas, pavardė, pareigos <u>El. pašto adresas</u>	<Sutartyje nurodytos pareigos>	<Projekto numeris (kai žinomas) – Projekto pavadinimas (koks nurodytas atitinkamoje techninėje užduotyje)> Glaustas užduočių ir atsakomybės apibūdinimas. Nuorodos Nr.: R44
43	mėnuo/metai	Šalis	Bendrovė Dr. Vardas, pavardė, pareigos <u>El. pašto adresas</u>	<Sutartyje nurodytos pareigos>	<Projekto numeris (kai žinomas) – Projekto pavadinimas (koks nurodytas atitinkamoje techninėje užduotyje)> Glaustas užduočių ir atsakomybės apibūdinimas. Nuorodos Nr.: R43
42	mėnuo-mėnuo / metai	Šalis	Bendrovė Dr. Vardas, pavardė, pareigos <u>El. pašto adresas</u>	<Sutartyje nurodytos pareigos>	<Projekto numeris (kai žinomas) – Projekto pavadinimas (koks nurodytas atitinkamoje techninėje užduotyje)> Glaustas užduočių ir atsakomybės apibūdinimas. Nuorodos Nr.: R44

15. Kita svarbi informacija: valdybos narys, Xxx miesto kultūros fondas, šalis, metai – metai; stažotė, Europos Komisija, Briuselis, Belgija, metai – metai.

16. Publikacijos: <pavadinimas, autorius (autoriai), leidėjas, miestas, šalis, metai>

Priskirtas užduoties/pavedimo numeris mažėjančia tvarka, pradėdant nuo dabartinės arba paskutinės užduoties

Kaip įmanoma tikslesnė data:
mėnuo ir metai, bet ne dienos

ES sutarčių atžvilgiu: nurodyti, ar pareigos yra „pagrindinio eksperto“ pareigos

Verta paprašyti, kad ekspertai išvardytų visus ankstesnius projektus, kurių metu buvo reikalingos konkrečios ekspertinės žinios/pagalba, kuri nurodyta techninėje užduotyje. Patikrinti tikėtinumą ir saugotis melagingų teiginių.

11 PRIEDAS – TERMINŲ ŽODYNĖLIS

Trumpinys anglų k.	Trumpinys lietuvių k.	Paiškinimas
AFD	–	<i>Agence Française de Développement</i> – Prancūzijos plėtros agentūra
AICS	–	<i>Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo</i> – Italijos vystomojo bendradarbiavimo agentūra
CBC	TB	Tarpvalstybinis bendradarbiavimas
CW	–	Capacity Works
CPMA	CPVA	Centrinė projektų valdymo agentūra
DAC	PVK	EBPO Paramos vystymuisi komitetas
DC	VB	Vystomasis bendradarbiavimas [Lietuvos atveju pirmiausia tai yra dvišalė oficiali parama vystymuisi (OPV) (porinimas, NVO ir kt.)]
DCI	VBP	Vystomojo bendradarbiavimo priemonė . VBP (2014–2020 m. biudžetas siekia 19,6 mlrd. EUR) – tai plataus masto priemonė, apimanti visas besivystančios ekonomikos šalis (išskyrus šalis, atitinkančias reikalavimus gauti paramą pagal PNPP). VBP sudaro trys komponentai: i) regioninės programos, kurios skirtos 47 šalims 6 pasaulio regionuose ir kurių parama grindžiama Europos konsensusu dėl vystymosi ; (ii) teminės programos, skirtos visoms besivystančios ekonomikos šalims; ir iii) Afrikos programa, remianti ES ir Afrikos partnerystę.
DEVCO		Europos Komisijos Tarptautinio bendradarbiavimo ir vystymosi generalinis direktoratas.
DP	VP	Vystymo partneris (anksčiau – donoras arba šalis donorė).
DPDC	–	Vystymo politika ir vystomasis bendradarbiavimas (Suomijos užsienio reikalų ministerija)
EBRD	ERPB	Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas
EDF	EPF	Europos plėtros fondas . EPF (2014–2020 m. biudžetas yra 30,5 mlrd. EUR) teikia paramą 75 Afrikos, Karibų jūros baseino ir Ramiojo vandenyno baseino šalims (tipiškai – buvusioms kolonijoms) ir dabartinėms ES valstybių narių užjūrio šalims bei teritorijoms. Didžiausią dėmesį skiria socialinei ir ekonominei plėtrai bei žmonių ugdymui, įskaitant regioninį bendradarbiavimą ir integraciją. Finansuojama tiesioginių ES valstybių šalių įnašų forma, vadovaujantis įnašų schema. Veikia pagal savas finansines taisykles.
EEAS	EIVT	Europos išorės veiksmų tarnyba
ENABEL	–	Belgijos plėtros agentūra (buvusi BTC-CTB, arba Belgijos techninis bendradarbiavimas).
ENI	EKP	Europos kaimynystės priemonė . EKP (2014–2020 m. biudžetas yra 15,4 mlrd. EUR) siekia sustiprinti ES ir 16 kaimyninių Rytų partnerystės (6 šalys) ir Pietų partnerystės (10 šalių) ryšius ir teikia plataus masto paramą pilietinės visuomenės, ekonomikos ir kaimo plėtros, švietimo ir jaunimo užimtumo, mažų įmonių, energetikos, gamtinių išteklių valdymo, prisitaikymo prie klimato kaitos pokyčių, transporto jungčių, žmonių judumo ir žmogaus teisių bei teisingumo srityse.
EU	ES	Europos Sąjunga
EUMS	ES VN	ES valstybė narė
FWC	BS	(Daugialypis) bendrasis susitarimas
GDA	–	Jungtinių Valstijų tarptautinio vystymosi agentūra (angl. United States International Development Agency)
GIZ	–	<i>Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> – Tarptautinio bendradarbiavimo korporacija

Trumpinys anglų k.	Trumpinys lietuvių k.	Paiškinimas
GNI	BNP	Bendrosios nacionalinės pajamos
IDA	TPA	Tarptautinė plėtros asociacija (PB grupė)
IFC	TFK	Tarptautinė finansų korporacija (PB grupė)
IFI	TFJ	Tarptautinės finansų įstaigos
IIAP	TIVP	Tarpinstitucinis veiksmų planas
IPA	PNPP	Pasirengimo narystei pagalbos priemonė . PNPP (2014– 2020 m. biudžetas 11,7 mlrd. EUR) remia (potencialių) šalių kandidačių pasirengimą ES narystei, padėdama atlikti būtinas politines ir ekonomines reformas, kurių reikia ryšium su naryste ES atsirandančiomis teisėmis ir prievolėmis. Šios reformos padeda šalims kandidatėms priimti ES <i>acquis communautaire</i> (teisyną, reglamentus ir standartus) bei jo laikytis.
LDF	LPF	Lietuvos plėtros fondas
LT	LT	Lietuva
MoF	FM	Finansų ministerija
MoFA	URM	Užsienio reikalų ministerija
N/A	Net.	Netaikoma
NEAR	–	Europos Komisijos Kaimynystės politikos ir plėtros derybų generalinis direktoratas
NGO	NVO	Nevyriausybė organizacija
ODA	OPV	Oficiali parama vystymuisi [Lietuvos atveju – tai jos daugiašalė parama (JT, Pasaulio bankas) ir jos dvišalė parama (per viešojo sektoriaus įstaigas, NVO ir kt.)]
OECD	EBPO	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
PAGoDA	–	Pagal ES kriterijus įvertintas dotacijos arba įgaliojimo susitarimas
Partner country	Šalis partnerė	Anksčiau buvo vadinama „dotaciją gaunanti šalis“ arba „paramą gaunanti šalis“.
PFM	VFV	Viešųjų finansų valdymas
PMP	PVP	Projektų valdymo profesionalas
PRAG	–	Europos Sąjungos išorinių programų pirkimo procedūrų praktinis vadovas
PSD	PSP	Privataus sektoriaus plėtra
SDC	–	Šveicarijos plėtros ir bendradarbiavimo agentūra
SDG	DVT	Darnaus vystymosi tikslas
SECO	–	Valstybės ekonomikos reikalų sekretoriatas (Šveicarija)
Sida	–	Švedijos tarptautinė vystomojo bendradarbiavimo agentūra
South-South Cooperation	Pietų šalių bendradarbiavimas	Besivystančių šalių partnerių bendradarbiavimas, grindžiamas principu, kad šalys pačios tarpusavyje keičiasi ištekliais, technologijomis ir žiniomis, o ne jas gauna iš išsivysčiusių šalių.
TA	TP	Techninė parama
Triangular Cooperation	Trišalis bendradarbiavimas	Vystomasis bendradarbiavimas tarp EBPO/DAC sąrašo VP, naujo VP ir šalies partnerės
TVET	PRM	Profesinis rengimas ir mokymas
UNDP	JTVP	Jungtinių Tautų vystymosi programa
UNGM	–	Jungtinių Tautų portalas „United Nations Global Marketplace“

Trumpinys anglų k.	Trumpinys lietuvių k.	Paaiškinimas
WB	PB	Pasaulio bankas