

**PATVIRTINTA**

**Akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų  
uosto direkcijos stebėtojų tarybos 2025 m.  
gegužės mėn. 30 d. sprendimu  
(2025 m. birželio mėn. 26 d. Stebėtojų tarybos  
posėdžio protokolas Nr. STP-12)**

**AKCINĖS BENDROVĖS  
KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO DIREKCIJOS  
PROJEKTŲ VALDYMO POLITIKA**

## TURINYS

<b>1</b>	<b>TAIKYMO SRITIS</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>APIBRĖŽIMAI IR SUTRUMPINIMAI</b> .....	<b>4</b>
2.1	Apibrėžimai.....	4
2.2	Sutrumpinimai.....	5
<b>3</b>	<b>PROJEKTŲ VALDYMO SISTEMA</b> .....	<b>6</b>
3.1	Projektinės veiklos organizavimo struktūra.....	6
3.2	Projektinė ir neprojektinė veikla.....	6
3.3	Projekto gyvavimo ciklas.....	7
3.4	Projekto valdymo dalyvių funkcijos ir atsakomybės.....	8
<b>4</b>	<b>PROJEKTŲ VALDYMAS</b> .....	<b>12</b>
4.1	Projekto inicijavimo etapas.....	12
4.2	Projekto planavimo etapas.....	13
4.3	Projekto vykdymo etapas.....	14
4.4	Projekto užbaigimo etapas.....	16
4.5	Projekto stebėseną ir kontrolę.....	17
4.6	Pokyčių valdymas projekte.....	18
4.7	Projekto naudų vertinimas.....	19

## 1. TAIKYMO SRITIS

Akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos (toliau – KVJUD) projektų valdymo politika (toliau – Politika) nustato standartizuotus organizacijos projektų, programų ir portfelių valdymo metodus. Politika užtikrina sistemingą ir standartizuotą projektų, programų ir portfelių valdymą, apimančią valdymo struktūrą, dalyvių roles, etapus, sprendimų priėmimo būdus ir dokumentaciją. Jos tikslas – užtikrinti, kad visi projektai, programos ir portfeliai būtų įgyvendinti laikantis nustatyto plano, apimties ir biudžeto, efektyviai stebėti jų vykdymo eigą ir pasiekti suplanuotas ekonomines bei kitas naudas.

Politika parengta, vadovaujantis PMBOK® Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) standartu ir susistemintomis teorinėmis ir praktinėmis projektų valdymo žiniomis.

## 2. APIBRĖŽIMAI IR SUTRUMPINIMAI

### 2.1. Apibrėžimai

Sąvoka	Apibrėžimas
Apimtis	Visi darbai, kuriuos reikia atlikti projekte, kad būtų sukurtas produktas, paslauga arba kitas norimas rezultatas su reikiamomis savybėmis ir funkcijomis.
Darbų išskaidymo struktūra ( <i>angl. Work Breakdown Structure</i> )	Projekto darbų išskaidymas iki reikiamo detalumo lygio, kad būtų užtikrinta laiko ir išteklių kontrolė ir efektyvus projekto valdymas.
Įmonė	akcinė bendrovė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija
Kritinis kelias ( <i>angl. Critical path</i> )	Veiklų seka, lemianti anksčiausią galimą projekto ar jo fazės pabaigos datą
Nuokrypis	Projekto vykdymo metu atsiradęs pokytis nuo patvirtinto projekto valdymo plane tikslinio plano ( <i>angl. baseline</i> )
Mažas projektas	Riboto masto projektas, pasižymintis aiškiai apibrėžtais tikslais, nedideliu biudžetu, trumpu įgyvendinimo laikotarpiu ir mažesniu suinteresuotųjų šalių bei resursų skaičiumi. Toks projektas valdomas naudojant supaprastintą planavimą, stebėseną ir dokumentavimą.
Politika	Akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos projektų valdymo politika
Portfelio vadovas	Asmuo, atsakingas už projektų portfelio valdymą, tiesiogiai suinteresuotas portfelio rezultatais ir nauda. Jis užtikrina reikiamų resursų paskirstymą projektų portfelyje numatytų projektų ir (arba) programų, ir (arba) veiklų vykdymui ir užtikrina, kad būtų pasiekti KVJUD strateginiai tikslai, susieti su valdomu projektų portfeliu.
Portfelis	Visuma koordinuotai valdomų projektų ir (arba) projektų programų, ir (arba) veiklų, kuriais siekiama konkrečių KVJUD strateginių tikslų, priskirtų portfeliui pagal jo specifiką.
Portfelio valdymo komitetas	Komitetas, atliekantis pagalbinę funkciją Portfelio vadovui, kuris yra Portfelio valdymo komiteto pirmininkas. Portfelio valdymo komitetas sudaromas Portfelio vadovo iniciatyva pagal poreikį.
Programa	Programa – tai tarpusavyje susijusių projektų grupė, valdoma koordinuotai, siekiant užtikrinti tokias naudas, kurios nebūtų įmanomos valdant projektus atskirai.
Programos savininkas	Asmuo tiesiogiai suinteresuotas programos rezultatais ir nauda. Jis užtikrina kad programos tikslai atitiktų KVJUD strateginius prioritetus. Jis užtikrina reikiamų resursų paskirstymą programai ir priima strateginius sprendimus, susijusius su programos apimtimi, terminais ir rezultatais.
Programos vadovas	Asmuo, atsakingas už kasdienį programos valdymą. Jis užtikrina efektyvų programoje esančių projektų ir veiklų suderinamumą. Programos vadovas bendradarbiauja su programoje esančių projektų vadovais, teikia rekomendacijas, kad programa pasiektų numatytas naudas.
Projektas	Laikina veikla (turinti pradžią ir pabaigą), kurios tikslas yra sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą. Projektas turi konkrečius laiko, sąnaudų ir išteklių apribojimus.
Projekto aprašas ( <i>angl. Project Charter</i> )	Dokumentas, kuriame pateikiama informacija apie projektą, projekto savininko ir projekto vadovo rolės ir atsakomybės, problema, kuriai išspręsti vykdomas projektas, projekto tikslai, laukiami rezultatai, projekto apimtis ir pirminės gairės, planuojami ištekliai bei kaštai bei svarbiausios rizikos ir suinteresuotosios šalys.
Projekto biudžetas	Tai iš anksto suplanuotas ir patvirtintas projekto finansinių resursų kiekis, skirtas projektui įgyvendinti.
Projekto resursai	Kvalifikuotas ir nekvalifikuotas personalas, įrenginiai, paslaugos, naudojamos medžiagos, žaliava, materialinės arba finansinės priemonės, turima programinė įranga ir t. t.

Sąvoka	Apibrėžimas
Projekto savininkas	Asmuo, atsakingas už projekto galutinį rezultatą. Jis formuluoja pagrindinius projekto tikslus, užtikrina, kad projektas būtų suderintas su organizacijos strategija. Jis taip pat užtikrina reikiamus Projekto resursus bei stebi, kad Projektas pasiektų suplanuotą naudą.
Projekto vadovas	Asmuo, atsakingas už kasdienį projekto valdymą, planavimą, vykdymą ir kontrolę. Jis organizuoja komandos darbą, koordinuoja veiklas, sprendžia kylančias rizikas ir problemas bei užtikrina, kad projektas visa suplanuota apimtimi būtų įgyvendintas laiku, laikantis biudžeto ir kokybės reikalavimų.
Projekto valdymo komitetas	Komitetas, atliekantis pagalbinę funkciją projekto savininkui, kuris yra Projekto valdymo komiteto pirmininkas. Projekto valdymo komitetas sudaromas Projekto savininko iniciatyva pagal poreikį.
Projekto valdymo planas	Projekto vadovo parengtas ir projekto savininko patvirtintas dokumentas, kuriame nustatytos pagrindinės projekto tvarkaraščio, biudžeto, apimties pradinės reikšmės (angl. <i>baseline</i> ). Šis planas apibrėžia projekto tikslus, kontrolės mechanizmus, rizikų valdymo kokybės užtikrinimo priemones. Projekto valdymo planas sudaro pagrindą efektyviam bendradarbiavimui tarp Projektą suinteresuotų šalių.
Projekto nauda	Projekto rezultatų teikiamas poveikis KVJUD veiklos procesams ir strateginiams rodikliams. Ji atspindi, kokią pridėtinę vertę arba pokyčius pasieks KVJUD per Projektą ir kokį ilgalaikį poveikį projektas turės organizacijos veiklai.
PMBOK	PMBOK® Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) yra globalus, pritaikomas visuose sektoriuose projektų valdymo standartas. Standarte aprašyta geroji projektų valdymo praktika bei atspindimas nuolatinis žinių kaupimas.
RACI matrica	Atsakomybės priskyrimo modelis. R – atsakingas, kam pavesta atlikti darbą; A – atskaitingas, kas priima sprendimus ir priemones Projekte; C – konsultantas, su kuo konsultuojamasi dėl sprendimų; I – informuojamas, ką informuojame apie sprendimus ir veiksmus.
Resursų savininkas	Bet kurio lygmens vadovas, turintis tiesiogiai pavaldžių darbuotojų, kurie gali būti skiriami į Projekto komandos sudėtį.
Suinteresuota projekto šalis	Asmuo arba asmenų grupė (pavyzdžiui, finansuotojas, rangovas, vykdančioji organizacija, priežiūros organizacijos, valstybės institucijos ar visuomenė ir kt.), kurie turi tiesioginę ar netiesioginę įtaką Projekto vykdymo eigai, rezultatams arba gali būti paveikti Projekto rezultatų.

## 2.2 Sutrumpinimai

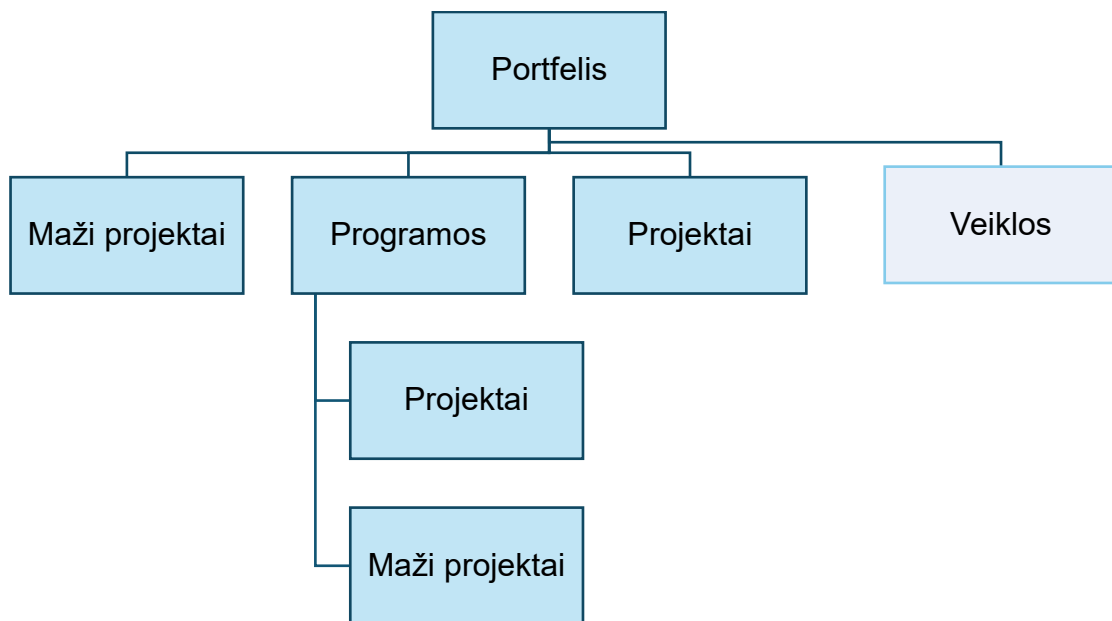
Sutrumpinimas	Reikšmė
FD	Finansų departamentas
KVJUD, Įmonė	Akcinė bendrovė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija
IT	Informacinės technologijos
PVS	Projektų valdymo skyrius
PVT	Projektų valdymo tarnyba (angl. <i>Project management office</i> )
PVP	Projekto valdymo planas
TS	Teisės skyrius
PS	Pirkimų skyrius
WBS	angl. <i>work breakdown structure</i>

### 3. PROJEKTŲ VALDYMO SISTEMA

#### 3.1. Projektinės veiklos organizavimo struktūra

Įmonės valdymas apima įprastinių (kasdienių) veiklų ir tikslingų (vienkartinių) pokyčių vykdymą. Kasdienės veiklos ir operacijos apima KVJUD nuolat vykdomų funkcijų ar paslaugų užtikrinimą, tęstines veiklas ir yra įgyvendinamos remiantis operatyviu veiklos planavimu. Tikslingi pokyčiai, numatyti KVJUD strateginiame veiklos plane, įgyvendinami remiantis projektiniu valdymu, valdant skirtingus Portfelius. Visi Portfeliai sudaro KVJUD Portfelį, kurio vadovas yra KVJUD generalinis direktorius. KVJUD Portfelis skirstomas į sričių Portfelius, šiems priskiriant Portfelį vadovus, atsakingus už optimalų Portfelio resursų panaudojimą ir Portfelio tikslų pasiekimą.

Portfelijų valdymas yra pagrindinė priemonė KVJUD valdyti prioritetus, efektyviai subalansuoti KVJUD išteklius bei optimizuoti rizikų valdymą. Portfelius gali sudaryti Programos ir (ar) Projektai ir (ar) maži projektai ir (ar) veiklos (žr. 1 pav. Projektinės veiklos organizavimo struktūra).



1 pav. Projektinės veiklos organizavimo struktūra

#### 3.2. Projektinė ir neprojektinė veikla

Ši Politika yra taikoma tik Projektų valdymui, dėl šios priežasties KVJUD svarbu atskirti projektines ir neprojektines veiklas. Projektu laikoma veikla, atitinkanti bent penkis iš aštuonių žemiau lentelėje išvardintų Projektą apibūdinančių kriterijų.

1 Lentelė. Projektą apibūdinantys kriterijai

Kriterijus	Projektą apibūdinantis kriterijaus aprašymas	Mažą projektą apibūdinantis kriterijaus aprašymas
1. Neapibrėžtumo lygis	Aukštas arba vidutinis. Galutinis projekto rezultatas yra unikalus, nėra galimybės jo nukopijuoti, o projekto eigoje gali kilti rizikų, susijusių su vidine ar išorine aplinka.	Mažas, dalis darbų, reikalingų projektui įgyvendinti, žinomi.
2. Įtaka KVJUD veiklos strategijos įgyvendinimui	Projektas turi tiesioginę sąsają su KVJUD strateginių rodiklių ir tikslų	Vidutiniška arba netiesioginė sąsaja su KVJUD strateginių rodiklių ir tikslų įgyvendinimu.

Kriterijus	Projektą apibūdinantis kriterijaus aprašymas	Mažą projektą apibūdinantis kriterijaus aprašymas
	įgyvendinimu bei daro poveikį KVJUD veiklos efektyvumui.	
3. Trukmė	Projektas turi aiškią pradžią ir pabaigą. Projekto trukmė daugiau nei 6 mėn.	Projektas turi aiškią pradžią ir pabaigą. Projekto trukmė mažiau nei 6 mėn.
4. Projekto biudžetas	Projekto biudžetas įprastai didesnis nei 500 tūkst. Eur.	Projekto biudžetas įprastai mažesnis nei 500 tūkst. Eur.
5. Dalyvaujančių darbuotojų skaičius	Projektą įgyvendinančią komandą sudaro daugiau nei 4 darbuotojai.	Projektą įgyvendinančią komandą sudaro mažiau nei 4 darbuotojai.
6. Dalyvaujančių padalinių skaičius	Projektą įgyvendina daugiau nei vienas KVJUD padalinys, kurių kiekvienas turi aiškiai apibrėžtas atsakomybes projekte.	Projektą įgyvendina vienas KVJUD padalinys.
7. Ar tai nuolatinė / kasdieninė veikla?	Ne – projektas yra laikina veikla, turinti aiškią pradžią ir pabaigą	Ne – mažas projektas yra laikina veikla, turinti aiškią pradžią ir pabaigą
8. Ar bus sukurtas apčiuopiamas rezultatas?	Taip, projekto rezultatai yra pamatuojami ir gali būti tiek materialūs (pavyzdžiui, infrastruktūra), tiek nematerialūs (pavyzdžiui – nauja sistema ar procesas).	Taip

### 3.3. Projekto gyvavimo ciklas

Projekto gyvavimo ciklą sudaro keturi etapai: inicijavimo, planavimo, vykdymo ir uždarymo. Siekiant sumažinti neapibrėžtumą kiekvienas etapas skaidomas į stadijas (angl. *stages*) (2 pav.)



2 pav. Projekto etapai ir stadijos

Projekto etapai vykdomi nuosekliai, t. y. pabaigus etapą, pereinant iš jo į kitą etapą, pagal patvirtinamus projekto sprendimų taškus (angl. *stage gates*). Pasibaigus projekto etapui atsivėlgiant į jo rezultatą priimamas sprendimas pereiti į kitą etapą t. y. projektą tęsti arba, priešingu atveju, projektą stabdyti ar nutraukti.

### 3.4. Projekto valdymo dalyvių funkcijos ir atsakomybės

Žemiau esančioje lentelėje pateikiama apibendrinta informacija apie pagrindines projekto valdymo dalyvių atsakomybes, taip pat įtraukiant ir kitas papildomas projektų ir projektų portfelių valdymo dalyvių funkcijas ir atsakomybes.

Dalyvis	Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės
Generalinis direktorius	1 formuoja projektų portfelių ir nustato jų prioritetus, kuriais siekiama KVJUD strateginių tikslų;
	2 tvirtina projektų portfelių vadovus;
	3 tvirtina projektų savininkus;
	4 tvirtina į projektų portfelių įtraukiamus naujus projektus ir jų planuojamus biudžetus;
	5 tvirtina projektų portfeliuose šalinamus ar užbaigtus projektus;
	6 tvirtina Projekto naudų po projekto pabaigos ataskaitą;
	7 vykdo projektų portfelių įgyvendinimo priežiūrą ir rezultatų vertinimą, siekdamas užtikrinti KVJUD strategijos įgyvendinimą;
	8 tvirtina pokyčius projektuose, esančius virš nustatytų Portfelio vadovo atsakomybės ribų;
	9 sprendžia nesutarimus dėl reikalingų resursų projektų portfeliuose;
	10 valdo projektų portfelių įgyvendinimo procesą ir optimizuoja išteklių projektų portfeliams įgyvendinti naudojimą, siekdamas didinti jų įgyvendinimo naudą ir jų pridėtinę vertę;
	11 su PVT pagalba nustato ir valdo projektų tarpusavio priklausomumą;
	12 valdo projektų ir (ar) programų strategines rizikas;
Portfelio vadovo rolė bei atsakomybės:	1 formuoja projektų portfelio struktūrą, nustato prioritetinius portfelio projektus ir (ar) programas;
	2 nustato projektų portfelį sudarančių projektų bei programų sąryšius ir bendrą jų naudą;
	3 nustato projektų portfelio strateginius rodiklius ir keliamus tikslus;
	4 užtikrina projektų portfeliui įgyvendinti reikalingų išteklių pritraukimą ir išlaidumą;
	5 vykdo Portfelyje esančių projektų įgyvendinimo priežiūrą ir rezultatų vertinimą, siekiant užtikrinti KVJUD strategijos įgyvendinimą;
	6 tvirtina pokyčius projektuose, esančius virš nustatytų Projekto savininko atsakomybės ribų Portfelio vadovo atsakomybių ribose;
	7 vadovauja portfelio valdymo komitetui (angl. portfolio steering committee) (jei toks sudaromas);
	8 sprendžia nesutarimus dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių projektų portfelyje;
Portfelio valdymo komiteto rolė bei atsakomybės (jei toks sudaromas):	1 padeda Portfelio vadovui atlikti jam priskirtas rolę ir atsakomybes;
	2 konsultuoja Portfelio vadovą dėl projektų portfelio ir KVJUD strateginių tikslų suderinamumo;
	3 konsultuoja Portfelio vadovą prioretizuojant projektus portfelyje;
	4 padeda užtikrinti optimalų išteklių paskirstymą ir panaudojimą portfelio projektams;
	5 padeda Portfelio vadovui įvertinti portfelyje esančių projektų rezultatų atitikimą nustatytiems portfelio tikslams;
	6 konsultuoja Portfelio vadovą tvirtinant nuokrypius projektuose, esančius virš nustatytų Projekto savininko atsakomybės ribų;
	7 konsultuoja Portfelio vadovą apie galimas rizikas projektuose ir padeda pasirinkti tinkamas priemones rizikų valdymui;

Dalyvis	Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės
	8 padeda užtikrinti tinkamą komunikaciją tarp skirtingų KVJUD padalinių;
	9 padeda spręsti tarpinstitucinius projektų portfelio įgyvendinimo ir priežiūros klausimus;
	10 teikia ekspertinę nuomonę įvairiais su projektų portfeliu susijusiais klausimais;
Programos savininko rolė bei atsakomybės:	1 nustato programos strateginius rodiklius ir keliamus tikslus;
	2 užtikrina programai įgyvendinti reikalingų išteklių pritraukimą ir išlaikymą;
	3 tvirtina pokyčius programoje, esančius virš nustatytų programos vadovo atsakomybės ribų programos savininko atsakomybių ribose;
	4 atsiskaito Portfelio vadovui ir (ar) Generaliniam direktoriui už pasiektus programos tikslus, rezultatus ir naudą;
Programos vadovo rolė bei atsakomybės:	1 koordinuoja tarpusavyje susijusius projektus ir jų projektų vadovus, kad jie kartu pasiektų bendrą programos tikslą;
	2 sudaro programos planą, nustato tarpusavio priklausomybes tarp projektų;
	3 sudaro programos struktūrą taip, kad ją sudarančių projektų komandos viena kitą papildytų;
	4 derina išteklių paskirstymą tarp projektų pagal jų prioritetus;
	5 vykdo programoje esančių projektų įgyvendinimo priežiūrą ir rezultatų vertinimą, siekiant užtikrinti KVJUD strategijos įgyvendinimą;
	6 sprendžia nesutarimus dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių projektų portfelyje;
Projekto savininko rolė bei atsakomybės:	1 pagrindžia projekto reikalingumą, nustato projekto tikslus ir siekiamą naudą, organizuoja Projekto aprašo rengimą;
	2 tvirtina Projekto valdymo planą (projekto apimtis, biudžetas ir terminai, kokybė, rizikų valdymas bei kt. informacija);
	3 užtikrina projekto (kaip priemonės tikslams pasiekti) rezultatų panaudojimą ir iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimą;
	4 tvirtina (verifikuoja) projekto gairių (tarpinių rezultatų) ir viso projekto rezultatų pasiekimą;
	5 kontroliuoja, ar projektas atitinka apimties, laiko, biudžeto, kokybės reikalavimus;
	6 tvirtina pokyčius projekte, esančius virš nustatytų Projekto vadovo atsakomybės ribų projekto savininko atsakomybių ribose;
	7 vadovauja projekto priežiūros komitetui (angl. <i>project steering committee</i> ) (jei toks sudaromas);
	8 teikia pagalbą projektų vadovui užsitikrinant resursus projektui įgyvendinti;
	9 bendrauja ir valdo svarbiausias suinteresuotąsias šalis;
	10 valdo strategines projekto rizikas;
	11 teikia pagalbą projektų vadovui ir projekto komandai (esant poreikiui);
	12 atsiskaito Portfelio vadovui ir (ar) generaliniam direktoriui už pasiektus projekto tikslus, rezultatus ir naudą;
	Projekto savininkas: - nevadovauja projekto komandai – nedeleguoja projekto komandos nariams užduočių be projekto vadovo pritarimo; - neužsiima mikrovadyba, t. y. detaliai nekontroliuoja visų darbų, vykstančių projekte.
Projekto valdymo komiteto rolė bei atsakomybės	1 padeda Projekto savininkui ir Projekto vadovui atlikti jiems priskirtas roles ir atsakomybes;
	2 konsultuoja Projekto savininką dėl projekto tikslų nustatymo;
	3 konsultuoja Projekto savininką dėl projekto išteklių naudojimo ir kompetencijų bei priemonių ir įrankių, reikalingų įgyvendinti projektą;

Dalyvis	Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės	
(jei toks sudaromas):	4	padeda Projekto savininkui įvertinti projekto rezultatų atitiktį nustatytiems projekto tikslams;
	5	konsultuoja Projekto savininką tvirtinant nuokrypius projekte, esančius virš nustatytų Projekto vadovo atsakomybės ribų;
	6	konsultuoja Projekto savininką apie galimas rizikas projekte ir padeda pasirinkti tinkamas priemones rizikoms valdyti;
	7	padeda užtikrinti tinkamą komunikaciją tarp skirtingų KVJUD padalinių;
	8	padeda spręsti tarpinstitucinius projekto įgyvendinimo ir priežiūros klausimus;
	9	teikia ekspertinę nuomonę įvairiais su Projektu susijusiais klausimais;
Projekto vadovo rolė ir atsakomybė	1	teikia pagalbą Projekto savininkui rengiant Projekto aprašą ir pagrindžiant projektą;
	2	užtikrina ir atsako už trilypio projekto tikslo (laiko, biudžeto, apimties) pasiekimą, už projekto kokybę;
	3	sudaro ir kontroliuoja projekto biudžetą bei tvarkaraštį;
	4	rengia Projekto valdymo planą ir vėliau organizuoja projekto įgyvendinimą remiantis patvirtintu Projekto valdymo planu;
	5	sudaro Projekto komandą ir valdo komandą bei skirsto komandai darbus ir užduotis;
	6	projekto vadovo atsakomybių ribose valdo paskirtus projekto žmogiškuosius, finansinius ir kitus išteklius;
	7	atsako už Projekto valdymo dokumentų parengimą;
	8	tvirtina pokyčius projekte, esančius Projekto vadovo atsakomybių ribose;
	9	rengia Projekto pažangos ataskaitą ir atsiskaito Projekto savininkui ir (ar) Portfelio vadovui, ir (ar) generaliniam direktoriui už pasiektus projekto tikslus, rezultatus ir naudą;
	10	pritraukia tiekėjus ir rangovus dalyvauti konkursuose, užtikrina techninės specifikacijos parengimą ir pirkimo inicijavimą, įgyvendina sutartis, kontroliuoja sutartinių įsipareigojimų įgyvendinimą
	11	įgyvendina projekto finansavimo sutartį ir joje numatytus veiksmus;
	12	valdo projekto rizikas ir problemas;
	13	valdo projekto suinteresuotąsias šalis;
	14	užtikrina projekto išmokytojų pamokų sklaidą;
	15	užtikrina projekto dokumentų archyvavimą;
Projekto komandos rolės ir atsakomybės	1	padeda Projekto vadovui projektuose etapuose;
	2	vykdo Projekto vadovo paskirtas užduotis;
	3	dalyvauja Projekto aptarimuose, aktyviai dalijasi įžvalgomis, patirtimi ir siūlo sprendimus, kurie padėtų pasiekti Projekto tikslus;
	4	teikia Projekto vadovui informaciją apie atliktus darbus, nuokrypius nuo plano, panaudotus išteklius ir kylančias rizikas ar problemas;
	5	bendradarbiauja su kitais projekto komandos nariais ir KVJUD padaliniais, kad užtikrintų sklandų užduočių vykdymą ir tikslų pasiekimą;
	6	laikosi Projekto kokybės standartų ir padeda užtikrinti, kad Projekto rezultatai atitiktų nustatytus reikalavimus;
	7	pildo dokumentaciją, susijusią su jų vykdomomis užduotimis, kad užtikrintų skaidrumą ir informacijos prieinamumą;
PVT rolės ir atsakomybės	1	užtikrina informacijos, susijusios su Projektų valdymu, skaidrumą ir prieinamumą;
	2	rengia reguliarias ataskaitas apie Projektų ir portfelių progresą;
	3	kuria ir prižiūri projektų valdymo procesus, metodus ir įrankius pritaikytus KVJUD poreikiams ir užtikrina jų laikymąsi KVJUD projektuose;
	4	teikia metodinę pagalbą Projekto vadovams ir Projekto komandos nariams Projekto metu;

Dalyvis	Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės
	5 dalyvauja Projektų ir portfelių aptarimuose kaip neutralus ekspertas, padedantis užfiksuoti informaciją ir priimti sprendimus, susijusius su Projektų valdymu;
	6 užtikrina, kad projektų metu išmoktos pamokos būtų tinkamai išsaugotos ir pasidalintos KVJUD.

## 4. PROJEKTŲ VALDYMAS

### 4.1. Projekto inicijavimo etapas

Projekto inicijavimo etape pradedami naujo projekto idėjos išgryninimo ir projekto pristatymo parengimo darbai. Projekto inicijavimo etapas turėtų būti trumpas ir greitas (rekomenduojama trukmė iki 2 mėn.), o jo metu sukurti rezultatai detalizuojami projekto planavimo metu.

Pagrindiniai projekto inicijavimo metu atliekami žingsniai:

Nr.	Žingsnis	Aprašymas	Susiję dokumentai
1	Projektų šaltiniai	Projektų šaltiniais KVJUD gali būti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyriausybės programos įgyvendinimo planas;</li> <li>• KVJUD strateginis veiklos planas;</li> <li>• uosto žemės nuomininkai, kurie pagal uosto žemės nuomos sutartį naudojami uosto infrastruktūrai;</li> <li>• per metus atsirandančios iniciatyvos įmonėje, pavyzdžiui – poreikis atnaujinti, pakeisti, įsigyti, sukurti infrastruktūrą, reikalingą KVJUD veiklai;</li> </ul>	
2	Projekto idėjos aptarimas ir Projekto savininko arba Programos vadovo paskyrimas	Projekto idėją aptaria KVJUD generalinis direktorius, Portfelijų vadovai ir PVT. Aptarimo metu nustatomas Projektui tinkamas portfelis, kuris užtikrins efektyvų Projekto resursų valdymą ir strateginį suderinamumą, taip pat priimamas sprendimas, ar projektas turi būti įtrauktas į Programą.. Generalinis direktorius paskiria Projekto savininką. Jei projektas įtraukiamas į Programą, Projekto savininko rolė priskiriama šios Programos vadovui.	
3	Strateginių tikslų įgyvendinamumo analizė ir Projekto aprašo paruošimas	Projekto savininkas arba Programos, į kurią buvo įtrauktas projektas, vadovas parengia Projekto aprašą, kuriame argumentuoja pasirinkto sprendimo tinkamumą ir naudingumą. Jei Projektas turi ekonominį vertinimą, Projekto savininkas arba Programos vadovas pateikia sąnaudų ir naudos analizę. Rengiant Projekto aprašą konsultuojamasi su PVT.	Projekto aprašo šablonas
4	Projekto aprašo pristatymas	Projekto savininkas arba Programos vadovas pristato Projekto aprašą KVJUD generaliniam direktoriui, Portfelijų vadovams ir PVT bei Programos savininkui (jei priimtas sprendimas, kad Projektas turi būti įtrauktas į Programą).	
5	Projekto inicijavimo etapo sprendimas	Įvertinus projekto tinkamumą, KVJUD generalinis direktorius priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmets) dėl tolimesnio projekto vykdymo.	Sprendimų protokolo šablonas
6	Preliminarių resursų patvirtinimas	Pritarus tolimesniam Projekto vykdymui, KVJUD generalinis direktorius patvirtina preliminarius finansinius resursus.	
7	Projekto vadovo paskyrimas	Pritarus tolimesniam projekto vykdymui, Projekto savininkas arba Programos vadovas skiria Projektų vadovą.	

Sėkmingam projekto inicijavimo etapui apibrėžiamos šios pagrindinės jo metu esančių dalyvių atsakomybės ir funkcijos. Toliau pateikta RACI<sup>1</sup> lentelė nurodo, kas yra atsakingas, atskaitingas, su kuo konsultuojamasi ir kas yra informuojamas atliekant pagrindinius veiksmus šiame etape.

<sup>1</sup> R – atsakingas, kam pavesta atlikti darbą; A – atskaitingas, kas priima sprendimus ir priemones projekte; C – konsultantas, su kuo konsultuojamasi dėl sprendimų; I – informuojamas, ką informuojame apie sprendimus ir veiksmus.

Eil. Nr.	Veiksmas	FD	PVS	TS	Generalinis direktorius	Projekto savininkas/ Programos vadovas	Portfelio vadovas	PVT
1	Nustatyti būtinus darbus Projektui įgyvendinti	C	R			A		C
2	Pateikti panašaus įgyvendinto projekto kainą	C	R			A		C
3	Parengti projekto finansinį vertinimą, įskaitant prognozuojamą biudžetą ir ekonominę naudą	R	C			A	C	C
4	Parengti Projekto aprašą ir pristatyti jį sprendimui priimti	C	C	C	A	R	A	C
5	Dalyvauti Projekto aprašo pristatyme ir atsakyti į techninius klausimus	I	R	I	A	C	C	I
6	Informuoti projektų iniciatorius apie galimybes vykdyti projektą	R	C	I	I	A	C	C

#### 4.2. Projekto planavimo etapas

Projekto planavimo etapas pradedamas parengus ir suderinus su svarbiosiomis suinteresuotomis šalimis Projekto aprašą. Pradiniai duomenys, reikalingi projektui planuoti, yra informacija, surinkta Projekto inicijavimo metu ir pateikta Projekto apraše.

Pagrindiniai projekto planavimo metu atliekami žingsniai:

Nr.	Žingsnis	Aprašymas	Susiję dokumentai
1	Komandos poreikio formavimas	Projekto vadovas, atsižvelgdamas į projekto specifiką, suformuoja projekto komandos poreikį, nustato reikalingą komandos narių įsitraukimą, preliminarų darbo laiką, būtinas kompetencijas.	
2	Projekto komandos narių suderinimas su Resursų savininkais	Projekto vadovas suderina projekto komandos narių kandidatūras su jais pačiais ir Resursų savininkais. Esant būtinybei, kilus nesutarimams, procese dalyvauja ir Projekto savininkas, Programos vadovas (jei Projektas įtrauktas į Programą) ir PVT.	
3	Projekto valdymo plano rengimas	Susitarus dėl Projekto komandos narių darbo Projekte, Projekto vadovas inicijuoja Projekto valdymo plano rengimo procesą, užpildydamas Projekto valdymo plano šabloną. Projekto valdymo planą rengia Projekto vadovas ir Projekto komandos nariai bei kiti reikalingi KVJUD padalinių darbuotojai. Už Projekto valdymo plano paruošimą atsako Projekto vadovas.	Projekto valdymo plano šablonas
4	Projekto valdymo plano suderinimas	Projekto vadovas parengtą Projekto valdymo planą teikia suderinti PVT, kuri vertina, ar jis atitinka formos, kokybės ir turinio reikalavimus, ir teikia savo pastabas.	
5	Projekto valdymo plano svarstymas	Projekto vadovas su PVT suderintą Projekto valdymo planą teikia svarstyti Projekto savininkui arba Programos vadovui, kuris vertina, ar jame numatyti visi laukiami rezultatai, ar pasirinktu būdu įvykdytas Projektas leis pasiekti Projekto naudas.	
6	Projekto savininko arba Programos vadovo sprendimas	Projekto savininkas arba Programos vadovas priima sprendimą dėl Projekto valdymo plano tvirtinimo. Jei Projekto valdymo planas patvirtinamas, jis teikiamas KVJUD generaliniam direktoriui, Portfelio vadovui ir Programos savininkui (jei projektas įtrauktas į Programą) svarstyti. Jei Projekto savininkas arba Programos vadovas Projekto valdymo plano nepatvirtina, Projekto vadovas tobulina Projekto planą.	

Nr.	Žingsnis	Aprašymas	Susiję dokumentai
7	Pristatyti Projekto valdymo planą sprendimui priimti	Projekto savininkas arba Programos vadovas (pagal poreikį padedant Projekto vadovui) pristato Projekto valdymo planą.	
8	Projekto valdymo plano svarstymas	Projekto valdymo plano tinkamumas vertinamas remiantis nustatytais kriterijais: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projekto atitikimas ilgalaikiai KVJUD strategijai;</li> <li>2. Projekto prioritetiškumas;</li> <li>3. Projekto aktualumas;</li> <li>4. Projekto naudos sukūrimas KVJUD;</li> <li>5. Projekto biudžeto dydis;</li> <li>6. Projekte identifikuotos rizikos ir numatyti veiksmai jų valdymui.</li> </ol>	
9	Projekto planavimo etapo sprendimas	KVJUD generalinis direktorius, Portfelio vadovas ir Programos savininkas priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl Projekto valdymo plano patvirtinimo. Jeigu Projektas ir jo valdymo planas patvirtinamas, pereinama į Projekto vykdymo etapą. Jei Projektas ir jo valdymo planas yra atmetamas, tokiu atveju jo vykdymas yra nutraukiamas.	Sprendimų protokolo šablonas

Projekto planavimo etapui apibrėžiamos šios pagrindinės jo metu esančių dalyvių atsakomybės ir funkcijos. Toliau pateikta RACI<sup>2</sup> lentelė nurodo, kas yra atsakingas, atskaitingas, su kuo konsultuojamasi ir kas yra informuojamas atliekant pagrindinius veiksmus šiame etape.

Eil. Nr.	Veiksmas	FD	PVS	PS	TS	Generalinis direktorius	Projekto savininkas/ Programos vadovas	Projekto vadovas	PVT
1	Inicijuotą projektą įtraukti į strateginį planą	A	R	I	C	I	C	C	C
2	Teikti siūlymus dėl kolegialių organų sprendimų	I	I	C	C	A	C	C	C
3	Parengti technines užduotis tiriamiesiems darbams	C	R	I	C	I	C	A	C
4	Nustatyti surinkti visą reikalingą informaciją apie planuojamus darbus projektui įgyvendinti	I	R	I	C	I	A	R	C
5	Parengti projekto valdymo planą ir pristatyti sprendimui priimti	C	C	C	I	A	R	C	C

#### 4.3. Projekto vykdymo etapas

Projekto vykdymo etape vykdomi projekto valdymo plane nurodyti darbai ir sukuriami visi planuoti projekto rezultatai pagal numatytus terminus naudojant suplanuotus resursus.

Pagrindiniai projekto vykdymo metu atliekami žingsniai:

<sup>2</sup> R – atsakingas, kam pavesta atlikti darbą; A – atskaitingas, kas priima sprendimus ir priemones projekte; C – konsultantas, su kuo konsultuojamasi dėl sprendimų; I – informuojamas, ką informuojame apie sprendimus ir veiksmus.

Nr.	Žingsnis	Aprašymas	Susiję dokumentai
1	Darbų organizavimas	Projekto vadovas organizuoja suplanuotų Projekto darbų vykdymą, vadovaudamasis parengtu ir patvirtintu Projekto valdymo planu. Vykdytas apima visų darbų išskaidymo struktūroje (WBS) nurodytų darbų atlikimą. Vykdydamas projektą lygiagrečiai vyksta Projekto stebėsenos ir kontrolės procesas, kaip aprašyta 4.5 poskyryje.	
2	Pokyčių valdymas	Jeigu Projekto vykdymo metu atsiranda nuokrypių nuo patvirtintos projekto apimties, terminų ar išteklių, vykdomas Projekto pakeitimas pagal pokyčių valdymo procesą, kaip aprašyta 4.6 poskyryje.	
3	Projekto tarpinių rezultatų pateikimas	Projekto vadovas kiekvieną mėnesį (jeigu nenumatyta kitaip) pateikia Projekto rezultatus kartu su užpildyta Projekto eigos ataskaita Projekto savininkui arba Programos vadovui ir PVT. Pasiekus tarpinius Projekto rezultatus (gaires), jų faktines reikšmes ir kokybę patvirtina Projekto savininkas arba Programos vadovas.	Projekto eigos ataskaitos šablonas
4	Projekto rezultatų vertinimas ir sprendimo priėmimas	Įgyvendinus projektą jo rezultatus Projekto vadovas kartu su Projekto savininku arba Programos vadovu pristato KVJUD generaliniam direktoriui, Portfelio vadovui, Programos savininkui (jei Projektas įtrauktas į Programą). Jie vertina Projekto rezultatus, jų kokybę, Projekto naudą, teikia rekomendacijas dėl Projekto naudų stebėjimo laikotarpio ir priima sprendimą dėl Projekto užbaigimo. Jeigu patvirtinama, kad sutarta Projekto apimtis įgyvendinta, pereinama į Projekto užbaigimo etapą.	Sprendimų protokolo šablonas

Projekto vykdymo etapui apibrėžiamos šios pagrindinės jo metu esančių dalyvių atsakomybės ir funkcijos. Toliau pateikta RACI<sup>3</sup> lentelė nurodo, kas yra atsakingas, atskaitingas, su kuo konsultuojamasi ir kas yra informuojamas atliekant pagrindinius veiksmus šiame etape.

Eil. Nr.	Veiksmas	FD	PVS	PS	TS	Generalinis direktorius	Projekto savininkas/ Programos vadovas	Projekto vadovas	Portfelio vadovas	PVT
1	Pateiktiems projekto reikalavimams užtikrinti organizuojamų viešųjų prikimimų sąlygų atitikimą	A	C	R	C	A	C	C	I	C
2	Organizuoti ir stebėti Projekto darbus, užtikrinant tinkamą sutartinių įsipareigojimų vykdymą ir rangovų darbus	C	R	I	C	C	A	R	C	C
3	Organizuoti ir dalyvauti Techninės tarybos posėdžiuose dėl rezultatų patvirtinimo	I	R	I	C	C	A	R	C	R
4	Patvirtinti užbaigtus darbus ir perduoti Projekto rezultatus naudotojams	I	R	I	C	C	A	R	C	C

<sup>3</sup> R – atsakingas, kam pavesta atlikti darbą; A – atskaitingas, kas priima sprendimus ir priemones projekte; C – konsultantas, su kuo konsultuojamasi dėl sprendimų; I – informuojamas, ką informuojame apie sprendimus ir veiksmus.

#### 4.4. Projekto užbaigimo etapas

Gavus projekto pasiektų rezultatų bei naudų patvirtinimą, pereinama į projekto užbaigimo etapą. Projekto užbaigimo etapas turėtų būti trumpas (rekomenduojama trukmė iki 1 mėn.).

Pagrindiniai projekto užbaigimo metu atliekami žingsniai:

Nr.	Žingsnis	Aprašymas	Susiję dokumentai
1	Baigiamosios ataskaitos parengimas	Projekto vadovas parengia Projekto užbaigimo ataskaitą	Projekto užbaigimo ataskaitos šablonas
2	Baigiamosios ataskaitos suderinimas	Projekto vadovas parengtą Projekto užbaigimo ataskaitą teikia suderinti PVT, kuri vertina, ar ji atitinka formos, kokybės ir turinio reikalavimus.	
3	Baigiamosios ataskaitos svarstymas	Projekto vadovas su PVT suderintą Projekto užbaigimo ataskaitą teikia svarstyti Projekto savininkui arba Programos vadovui, kuris vertina, ar joje aprašyti visi svarbiausi Projekto rezultatai ir siekiamos naudos.	
4	Baigiamosios ataskaitos tvirtinimas	Projekto savininkas arba Programos vadovas priima sprendimą dėl Projekto užbaigimo ataskaitos tvirtinimo. Jei Projekto užbaigimo ataskaita patvirtinama, ji teikiama KVJUD generaliniam direktoriui, Portfelio vadovui bei Programos savininkui (jei projektas buvo įtrauktas į Programą) svarstyti. Jei Projekto savininkas arba Programos vadovas Projekto užbaigimo ataskaitos nepatvirtina, Projekto vadovas ją tobulina.	
5	Pristatyti Projekto užbaigimo ataskaitą sprendimui gauti	Projekto savininkas arba Programos vadovas (pagal poreikį padedant Projekto vadovui) pristato Projekto užbaigimo ataskaitą.	
6	Projekto uždarymo etapo sprendimas	KVJUD generalinis direktorius, atsižvelgdamas į Programos savininko (jei toks buvo paskirtas) ir Portfelio vadovo komentarus ir pastabas, priima sprendimą (patvirtina, atideda, paveda tobulinti, atmeta) dėl Projekto užbaigimo ataskaitos patvirtinimo, projekto išbraukimo iš vykdomų Projektų portfelio. Priėmus sprendimą dėl Projekto išbraukimo iš vykdomų Projektų portfelio, išformuojama Projekto komanda.	Sprendimų protokolo šablonas
7	Projekto dokumentų perdavimas saugoti	Projekto vadovas, vadovaudamasis organizacijos nustatyta tvarka, perduoda su Projektu susijusius dokumentus saugoti už jų archyvavimą atsakingam padaliniui.	

Sėkmingam projekto užbaigimo etapui būtina aiškiai apibrėžti pagrindinių dalyvių atsakomybes ir funkcijas. Toliau pateikta RACI<sup>4</sup> lentelė nurodo, kas yra atsakingas, atskaitingas, su kuo konsultuojamasi ir kas yra informuojamas atliekant pagrindinius veiksmus šiame etape.

Eil. Nr.	Veiksmas	FD	PVS	PS	TS	Generalinis direktorius	Projekto savininkas / Programos vadovas	Projekto vadovas	Portfelio vadovas	PVT
1	Parengti projekto užbaigimo ataskaitą ir pristatyti sprendimui priimti	C	C	I	I	A	A	R	C	C

<sup>4</sup> R – atsakingas, kam pavesta atlikti darbą; A – atskaitingas, kas priima sprendimus ir priemones projekte; C – konsultantas, su kuo konsultuojamasi dėl sprendimų; I – informuojamas, ką informuojame apie sprendimus ir veiksmus.

2	Identifikuoti ir pristatyti projekte išmoktas pamokas	C	R	I	C	C	A	R	C	C
3	Užtikrinti, kad visos sutartys ir įsipareigojimai būtų užbaigti	C	C	I	C	A	C	R	I	R

#### 4.5. Projekto stebėseną ir kontrolę

Atliekant projekto kontrolę ir stebėseną vykdomas apimties, terminų, biudžeto, kokybės reikalavimų laikymosi įvertinimas už ataskaitinį laikotarpį. Tam organizuojami periodiniai projekto vykdymo pažangos aptarimai su projekto komanda ir teikiamos periodinės projekto pažangos ataskaitos.

Pagrindiniai projekto stebėsenos ir kontrolės metu atliekami žingsniai:

Nr.	Žingsnis	Aprašymas	Susiję dokumentai
1	Projekto eigos ataskaitos parengimas ir suderinimas	Antrą kiekvieno kalendorinio mėnesio savaitę Projekto vadovas užpildo Projekto eigos ataskaitą už praėjusį mėnesį ir ją teikia suderinti Projekto savininkui arba Programos vadovui ir PVT, kuri vertina, ar ji atitinka formos, kokybės ir turinio reikalavimus.	Projekto eigos ataskaitos šablonas
2	Tvirtinimo procesas	Projekto savininkas arba Programos vadovas tvirtina Projekto eigos ataskaitą. Projekto savininkui arba Programos vadovui ir (ar) PVT pateikus pastabas ir komentarus, Projekto vadovas Projekto eigos ataskaitą tobulina.	
3	Portfelio eigos ataskaitos parengimas	PVT, naudodamasi Projektų eigos ataskaitomis, parengia atskirų Portfelijų eigos ataskaitas.	
4	Projektų portfelio eigos ataskaitos pristatymas	Surinkus informaciją apie Projektų eigą, PVT pristato Projektų portfelio būklę Portfelio vadovui ir KVJUD generaliniam direktoriui.	
5	Susipažinimas su Projektų portfelio eigos ataskaita, reikalingų sprendimų priėmimas	Portfelio vadovas ir KVJUD generalinis direktorius susipažįsta su Projektų portfelio eigos ataskaita, priima reikalingus sprendimus (pagal poreikį).	Sprendimų protokolo šablonas

Sėkmingai projekto stebėsenai ir kontrolei būtina aiškiai apibrėžti pagrindinių dalyvių atsakomybes ir funkcijas. Toliau pateikta RACI<sup>5</sup> lentelė nurodo, kas yra atsakingas, atskaitingas, su kuo konsultuojamasi ir kas yra informuojamas atliekant pagrindinius su Projekto stebėseną ir kontrole susijusius veiksmus.

Eil. Nr.	Veiksmas	Projekto vadovas	Projekto savininkas/ Programos vadovas	Portfelio vadovas	FD	PVS	PS	TS
1	Stebėti projekto tvarkaraštį ir identifikuoti vėlavimus	R	A	C	C	C	C	I
2	Kontroliuoti projekto biudžetą	R	A	C	C	C	I	I
3	Vertinti projekto kokybę	R	A	C	C	C	C	C
4	Rengti reguliarias ataskaitas suinteresuotoms šalims	R	A	I	C	C	I	I
5	Organizuoti projekto progreso susitikimus	R	A	I	C	C	I	I

<sup>5</sup> R – atsakingas, kam pavesta atlikti darbą; A – atskaitingas, kas priima sprendimus ir priemones projekte; C – konsultantas, su kuo konsultuojamasi dėl sprendimų; I – informuojamas, ką informuojame apie sprendimus ir veiksmus.

6	Identifikuoti rizikas ir siūlyti jų valdymo veiksmus	R	A	C	C	C	C	C
7	Užtikrinti, kad rangovai laikytųsi sutartinių įsipareigojimų	R	A	I	C	C	C	C

#### 4.6. Pokyčių valdymas projekte

Projekto pokyčių valdymas – veikla, susijusi su projekto nuokrypių nuo patvirtinto projektų valdymo plano ir dėl šios priežasties reikalingų pokyčių projekte identifikavimu, dokumentavimu, vertinimu, tvirtinimu, vykdymu ir kontrole.

Pagrindiniai pokyčių valdymo projekte atliekami žingsniai:

Nr.	Žingsnis	Aprašymas	Susiję dokumentai
1	Pokyčio aprašymo ir atnaujinto Projekto valdymo plano parengimas tvirtinti	Tais atvejais, kai Projekte yra pokyčių, dėl kurių įgyvendinimo reikia priimti sprendimą ir juos patvirtinti, Projekto vadovas rengia pokyčio prašymą, kuriame šie pokyčiai yra aprašomi, ir atnaujina Projekto valdymo planą. Abu paruoštus dokumentus siunčia PVT suderinti.	Pokyčio aprašymo šablonas
2	Dokumentų pateikimas sprendimui pagal atsakomybių ribas	Su PVT suderinus pokyčio prašymą ir atnaujintą Projekto valdymo planą, Projekto vadovas įvertina Projekto pokyčio dydį ir kitus svarbius aspektus, atsižvelgdamas į numatytas atsakomybių ribas (atsakomybių ribos pateiktos 3 pav. ir 4 pav. žemiau), priima sprendimą dėl pokyčio vykdymo pats arba teikia jį tvirtinti atsakingam asmeniui.	
3	Sprendimo priėmimas	Projekto vadovas pristato Projekto pokytį atsižvelgdamas į numatytas atsakomybių ribas tvirtinimui.	Sprendimų protokolo šablonas
4	Projekto pokyčių registro atnaujinimas	Priėmus sprendimą dėl Projekto pokyčio, Projekto vadovas atnaujina Projekto pokyčių registrą.	

Žemiau pateiktuose 3 ir 4 paveiksluose parodytos atsakomybių ribos sprendžiant su projekto pokyčiais susijusius klausimus. 3 paveiksle pateikiama sprendimų struktūra, kai projektas nėra įtrauktas į Programos sudėtį.



3 pav. Atsakomybių ribos, kai projektas nėra Programos dalis

4 paveiksle pateikiama pokyčių sprendimų struktūra, kai projektas priklauso Programai.



4 pav. Atsakomybių ribos, kai projektas yra Programos dalis

#### 4.7. Projekto naudų vertinimas

Naudų vertinimo tikslas – nustatyti ir dokumentuoti naudas, kurios bus pasiektos projekto metu arba jam pasibaigus, tokiu atveju turi būti nustatomas projekto naudų stebėsenos laikotarpis. Nauda gali būti kiekybinė (pavyzdžiui, piniginė vertė, sutaupomo laiko kiekis) ir (ar) kokybinė (pavyzdžiui, teigiamas poveikis reputacijai, darniam vystymuisi).

Pagrindiniai pokyčių valdymo projekte atliekami žingsniai:

Nr.	Žingsnis	Aprašymas	Susiję dokumentai
1	Atsakingo už naudų stebėseną darbuotojo paskyrimas	Projekto savininkas arba Programos vadovas paskiria KVJUD darbuotoją, atsakingą už informacijos apie numatytos Projekte naudos pasiekimo apskaičiavimą ir informacijos teikimą užbaigus projektą.	
2	Projekto naudų vertinimo ataskaitos parengimas ir pristatymas	Atsižvelgdamas į Projekto valdymo plane nurodomas laukiamas naudų pasiekimo datas, paskirtas atsakingas KVJUD darbuotojas PVT teikia faktinių naudų matavimų rezultatus, užpildydamas naudų registrą. PVT parengia Projekto naudų vertinimo ataskaitą ir ją pristato Projekto savininkui arba Programos vadovui ir Programos savininkui bei, Portfelio vadovui ir KVJUD generaliniam direktoriui.	Projekto naudų vertinimo ataskaitos šablonas
3	Projekto naudos vertinimo etapo sprendimas	KVJUD generalinis direktorius priima sprendimą dėl Projekto naudų vertinimo ataskaitos tinkamumo ir projekto naudų pasiekimo.	Sprendimų protokolo šablonas
4	Nurodymų vykdymas	Vadovaudamasis priimtais nutarimais PVT nurodymus perduoda KVJUD darbuotojams. Pasiekus planuotas Projekto naudas ir (ar) nustatytą terminą, jų stebėseną nutraukiama, jei nebuvo priimtas kitoks sprendimas prieš tai buvusiame žingsnyje.	

Toliau pateikta RACI<sup>6</sup> lentelė nurodo, kas yra atsakingas, atskaitingas, su kuo konsultuojamasi ir kas yra informuojamas atliekant pagrindinius veiksmus, susijusius su Projekto naudų vertinimu.

<sup>6</sup> R – atsakingas, kam pavesta atlikti darbą; A – atskaitingas, kas priima sprendimus ir priemones projekte; C – konsultantas, su kuo konsultuojamasi dėl sprendimų; I – informuojamas, ką informuojame apie sprendimus ir veiksmus.

Eil. Nr.	Dokumentas / veiksmas	Projekto Savininkas/ Programos vadovas	Projekto vadovas	Generalinis direktorius	Darbuotojas, atsakingas už naudos stebėseną	Suinteresuotosios šalys	PVT
1	Nustatyti projekto naudas	A/R	C			C	C
2	Užpildyti naudų registrą	A	C		R	C	C
3	Parengti projekto naudų vertinimo ataskaitą	A	C		C	C	R
4	Patvirtinti projekto naudų vertinimo ataskaitą	R	I	A	I	I	C