

Pavadinimas:	EPSO-G įmonių grupės projektų valdymo politika
Tvirtinantis organas:	EPSO-G valdyba
Patvirtinta:	2022-08-11
Politikos savininkas:	EPSO-G infrastruktūros funkcinis padalinys
Politikos viešinimas:	Skelbiama viešai

PROJEKTŲ VALDYMO POLITIKA

TIKSLAS:	Užtikrinti laiku atliekamą ir kokybišką projektų įgyvendinimą bei efektyvią įgyvendinimo kontrolę, nustatant ir standartizuojant projektų valdymo principus Grupėje.
TAIKYMO APIMTIS:	Visoms Grupės įmonėms.

1. Vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai

1.1. Šioje politikoje vartojamos sąvokos ar sutrumpinimai turi šias reikšmes:

Grupės įmonės	EPSO-G, jos Dukterinės bendrovės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės ar bet kuri iš šių bendrovių atskirai.
Grupės PMO	EPSO-G infrastruktūros funkcinis padalinys, kuris vykdo Politikos savininko funkcijas.
Portfelis	Vienos ar kelių Grupės įmonių vykdomų Programų ir Projektų rinkinys, skirtas įgyvendinti strateginius Grupės ar Grupės įmonės tikslus, pasiekti Naudas ir didinti valdymo našumą bei veiksmingumą.
Programa	Tarpusavyje susijusių dviejų arba daugiau Programų, Projektų ir kitų veiklų grupė, kurių bendras valdymas suteikia galimybę tikslus ir naudas pasiekti efektyviau nei valdant atskirai. Programos valdymui mutatis mutandis taikomi šioje Politikoje nustatyti Projektų valdymo principai.
Projektas	Laikina, turinti aiškią pradžią ir pabaigą, veikla, kuri yra skirta įgyvendinti pokytį – naudojantis ribotais ištekliais sukurti unikalų rezultatą, paslaugą, produktą, gaminį, sistemą. Projektu vadinamas ir paprojektis, t. y. projektas, esantis didesnio projekto dalis, įgyvendinamas siekiant padalinti (atskirti) apimtį, terminus, biudžetą ir (arba) atsakomybę už rezultatus.
Komitetas	Kolegialus organas, kuris teikia išvadas ir rekomendacijas dėl Portfelio, Programos ar Projekto valdymo ir įgyvendinimo.
Metodika	Dokumentas, detalizuojantis ir paaiškinantis Politikoje nustatytų principų įgyvendinimo būdus Grupės įmonėje, nustatantis ryšius tarp procesų, instrukcijų, šablonų ir kitų dokumentų.
Ministerija	Lietuvos Respublikos energetikos ministerija
Nauda	Išmatuojamas patobulinimas ar rezultatas parodantis, kokie Grupės įmonės veiklos srities rodikliai bus pagerinti įgyvendinus Projektą, Programą ar Portfelį.
Savininkas (Projekto, Programos, Portfelio)	Savininkas yra atsakingas už tai, kad Projektas, Programa ar Portfelis būtų įgyvendintas sėkmingai ir jo tikslai (naudos) būtų pasiekti. Savininkas yra atsakingas (angl. Accountable, Approver, Final approving authority) už sprendimų priėmimą, įskaitant inicijavimą, pokyčių tvirtinimą, naudų nustatymą ir matavimą, Projekto, Programos ar Portfelio vadovo bei komandos paskyrimą, įgaliojimų suteikimą ir įgyvendinimo priežiūrą.
Suinteresuotosios šalys	Išorės ir vidaus fiziniai ar juridiniai asmenys, asmenų grupės ar organizacijos (Grupės įmonės akcininkai, valdymo organai, darbuotojai, klientai, kiti), galintys

daryti įtaką Projekto, Programos ar Portfelio eigai arba kurie gali būti paveikti jų įgyvendinimo.

2. Bendrosios nuostatos

- 2.1. Projektų valdymas yra sisteminis metodas, skirtas vykdyti pokyčius, kurie būtini Grupės arba Grupės įmonės strategijai įgyvendinti, todėl Portfelį sudarančios Programos ir Projektai privalo prisidėti (angl. *contribute*) prie strateginių tikslų įgyvendinimo.
- 2.2. Politika ir Projektų, Programų bei Portfelių valdymas Grupės įmonėse remiasi „Project Management Institute“ (PMI) projektų, programų ir portfelio valdymo standartais.
- 2.3. Politikai įgyvendinti rengiama Metodika, kuri detalizuoja ir paaiškina Politikoje nustatytų principų įgyvendinimo būdus, atsižvelgiant į Grupės įmonės organizacinę struktūrą, informacinių sistemų ir kitų Projektų valdymui taikomų įrankių galimybes bei Projektų valdymo brandą.
- 2.4. Programų ir Projektų valdymui taikoma Grupės įmonės, kurioje įgyvendinama Programa ar Projektas Metodika. Jei Programa ar Projektas įgyvendinamas kelių Grupės įmonių bendrai ar kartu su trečiosiomis šalimis, dėl taikytinos Metodikos, resursų pasidalijimo ar techninių priemonių, Programos ar Projektų valdymo ir įsipareigojimų Programą ar Projektą įgyvendinančios šalys susitaria sudarydamos bendrą Programos ar Projekto įgyvendinimą ir valdymą reglamentuojantį susitarimą (toliau – Susitarimas). Susitarimo nuostatos negali prieštarauti šios Politikos nuostatoms.

3. Projektų priskyrimas Portfeliams, Portfelių valdymas

- 3.1. Jeigu Projekto valdymas yra pavestas Grupės įmonei valstybės institucijos sprendimu, toks Projektas (nepriklausomai nuo to, kokioje Grupės įmonėje yra įgyvendinamas) laikomas valstybės projektu ir yra valdomas Ministerijos ar Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka. Valstybės projektai įtraukiami į jį valdančios Grupės įmonės Portfelį, pažymint, kad tai yra valstybės projektas. Grupės PMO vykdo valstybės projektų stebėseną ir kontrolę tiek, kiek tai neprieštarauja valstybės institucijos nustatyta tvarkai.
- 3.2. Projektas, kuris prisideda prie Grupės strategijos reikalaujamų pokyčių įgyvendinimo, yra laikomas Grupės Projektu (nepriklausomai nuo to, kokioje Grupės įmonėje yra įgyvendinamas) ir todėl yra valdomas Grupės Portfelyje. Sprendimą dėl Projekto (ne)įtraukimo į Grupės Portfelį priima Grupės Portfelio Savininkas. Grupės Projektai įtraukiami į jį vykdančios Grupės įmonės Portfelį, pažymint jo priklausymą Grupės Portfeliui.
- 3.3. Projektas laikomas Grupės įmonės Projektu ir yra valdomas Grupės įmonės Portfelyje, jeigu prie Grupės strategijos reikalaujamų pokyčių įgyvendinimo neprisideda arba Projekto indėlis į Grupės strategijos įgyvendinimą nėra kritinis¹. Grupės įmonės Portfelyje taip pat valdomi Projektai, įgyvendinami kartu su kitomis Grupės įmonėmis, kaip Programos, Projekto ar kitos Grupės įmonės Projekto dalis. Grupės PMO Portfelių formavimo tikslu yra informuojamas apie visas Grupės įmonių teikiamas svarstyti Projektų idėjas.
- 3.4. Grupės įmonės įstatuose nustatyta tvarka papildomai gali būti tvirtinamas kontroliuojamų strateginių projektų sąrašas, kurį gali sudaryti valstybės, Grupės ar Grupės įmonės Portfelyje valdomi projektai. Grupės įmonės valdyba vykdo į šį sąrašą įtrauktų projektų valdymo priežiūrą ir kontrolę.

¹ Projekto indėlis laikomas nekritiniu, jeigu Projektą pavėlavus įgyvendinti arba neįgyvendinus apskritai, strategijos reikalaujami pokyčiai vis tiek gali būti įgyvendinti laiku.

- 3.5. Grupės Portfelio Savininkas yra EPSO-G vadovas. Grupės įmonės Portfelio Savininkas yra Grupės įmonės vadovas. Portfelio Savininkas yra atsakingas už Portfelio formavimą, koordinavimą ir įgyvendinimo priežiūrą.
- 3.6. Portfelio savininko sprendimu formuojamas Portfelio Komitetas, teikiantis išvadas ir rekomendacijas dėl Portfelio formavimo, valdymo ir įgyvendinimo.
- 3.7. Portfelio vadovo funkcijas vykdo Grupės įmonės projektų portfelio vadovas (jei tokia pareigybė Grupės įmonėje yra) ar kitas jo funkcijas atlikti įgaliotas asmuo. Portfelio vadovas vykdo Portfelio įgyvendinimo stebėseną, prižiūri Portfelį sudarančių Projektų sąrašą.

4. Projektų valdymas

- 4.1. Projektas pradedamas įgyvendinti Portfelio savininko sprendimu įtraukti jį į Portfelį. Projektas nutraukiamas Portfelio savininko sprendimu nutraukti projektą ir išbraukti jį iš Portfelio.
- 4.2. Projekto savininką tvirtina ir keičia Portfelio savininkas. Projekto vadovą siūlo Projekto savininkas, sprendimas fiksuodamas Portfelyje.
- 4.3. Siekiant inicijuoti Projektą, Portfelio Komitetui teikiamas nustatytos formos idėjos pagrindimo dokumentas, kuriame nurodoma pagrindinė informacija sprendimui dėl Projekto įgyvendinimo priimti, įskaitant kaštus Projekto inicijavimui vykdyti. Projektas pradedamas (pereina į inicijavimo etapą) Portfelio savininkui pritarus idėjai.
- 4.4. Projektų įgyvendinimas vyksta etapais: inicijavimo, planavimo, vykdymo ir užbaigimo, kuriuos skiria etapų sprendimai.
- 4.5. Projekto inicijavimo etape rengiamas Projekto inicijavimo dokumentas (verslo planas, investicijų projektas ar kitas lygiavertis dokumentas), kuriuo pagrindžiamas Projekto poreikis, siekiamas pokytis, Projekto Naudos bei analizuojamos alternatyvos Projekto rezultatams pasiekti. Projekto inicijavimas laikomas baigtu Portfelio savininkui pritarus Projekto inicijavimo dokumentui.
- 4.6. Projekto planavimo etape rengiamas Projekto planas, kuriuo siekiama pasiruošti Projekto vykdymui: detalizuojama Projekto apimtis, terminai, apribojimai, planuojami reikiami ištekliai ir kiti Projekto sėkmingam vykdymui būtini aspektai. Projekto planavimas laikomas baigtu Projekto savininkui pritarus Projekto planui. Projekto planas gali būti atnaujinamas Projekto vykdymo metu fiksuojant pakeitimą.
- 4.7. Projekto vykdymo etape įgyvendinamos Projekto plane suplanuotos veiklos ir įgyvendinamos projektų valdymo praktikos (valdomos rizikos ir problemos, fiksuojami pakeitimai ir išmoktos pamokos ir t.t.). Projekto vykdymo etapas baigiasi Projekto Savininkui patvirtinus Projekto vadovo deklaraciją apie Projekto įvykdymą.
- 4.8. Projekto užbaigimo etape rengiama Projekto užbaigimo ataskaita. Projektas baigiamas Portfelio savininkui patvirtinus Projekto užbaigimo ataskaitą.
- 4.9. Projekto Savininko sprendimu, atsižvelgiant į projekto apimtį, tipą, finansavimo sąlygas ar Suinteresuotų šalių poreikius, gali būti suformuojamas Projekto Komitetas.
- 4.10. Projektų stebėseną ir kontrolę vykdoma visą Projekto įgyvendinimo laikotarpį. Informacija apie Projekto eigą, progresą, rizikos įvykius, problemas bei siūlomus sprendimus saugoma Grupės įmonės informacinėje sistemoje ir reguliariai teikiama Metodikoje nustatyta, Projekto plane detalizuota ar Suinteresuotų šalių nustatyta tvarka.

5. Rizikų ir problemų valdymas

- 5.1. Rizikos ir problemos registruojamos atskiruose Projekto, Programos arba Portfelio registruose. Rizikos į konkretų registrą įtraukiamos tik jeigu jos gali daryti esminę įtaką² Projekto, Programos arba Portfelio tikslams.
- 5.2. Turi būti vertinamos bendrosios ir specifinės rizikos. Bendrųjų rizikų sąrašas sudaromas Grupės mastu.
- 5.3. Sprendimą dėl rizikų (ne)įtraukimo į registrą priima Projekto vadovas arba Projekto Savininkas.
- 5.4. Projekto užduočių ir rizikų valdymo (ne)efektyvumas turi būti susietas su darbuotojo veiklos vertinimu.
- 5.5. Suinteresuotos šalys turi būti nuolat informuojamos apie Projekto, Programų, Portfelio rizikų tikimybės ir įtakos ir problemų poveikio pokyčius, išskyrus, jeigu rizikos ar problemos turinys sudaro konfidencialią informaciją ar informaciją, kuri laikoma komercine (gamybine) paslaptimi.
- 5.6. Uždarius rizikas ir (arba) problemas, turi būti įvertintos galimybės tobulinti procesus arba fiksuoti patirtis išmokytų pamokų registre.

6. Resursų valdymas

- 6.1. Už Projekto resursų planavimą atsakingas Projekto vadovas, kuris gali paskirti Projekto dalių ar veiklų vadovus ir pavesti jiems suformuoti komandas užduočių vykdymui. Projekto Savininkas užtikrina resursų pasiekiamumą Projekto įgyvendinimo metu.
- 6.2. Grupės įmonės vadovai ir darbuotojų tiesioginiai vadovai ar kiti Projekto resursus valdantys asmenys tvirtina resurso priskyrimą Projektui ir vykdo faktinio darbo laiko kontrolę, siekiant balansuoti darbo krūvį darbuotojams.
- 6.3. Resursų užimtumas, krūvis bei su tuo susijusios rizikos turi būti reguliariai vertinamos ir pagal poreikį pristatomos Suinteresuotoms šalims.
- 6.4. Esant poreikiui ir Projektą įgyvendinančios Grupės įmonės kreipimuisi, Grupės įmonės gali dalintis resursais, tokį sprendimą fiksuodamos resursų valdančios Grupės įmonės vadovo sprendimu arba Susitarimu.

7. Naudų valdymas

- 7.1. Kiekvienas Projektas turi turėti nustatytas pamatuojamas Naudas, kurios aprašomos Projekto idėjos pagrindimo arba inicijavimo metu, detalizuojamos Projekto planavimo metu, stebimos visą Projekto įgyvendinimo laikotarpį ir matuojamos po Projekto pabaigos (jei nustatytos Naudos pasireiškia baigus įgyvendinti Projektą).
- 7.2. Projekto savininkas atsako už Naudų nustatymą, Naudų (ne)pasiekimą, asmenų, atsakingų už Naudų stebėjimą po Projekto pabaigos (jei nustatytos Naudos pasireiškia baigus įgyvendinti Projektą) paskyrimą.
- 7.3. Projekto pokyčių vertinimo metu turi būti įvertinta (esant poreikiui, perskaiciuota) ir pokyčio įtaka Projekto Naudoms. Projekto įgyvendinimo metu Naudų stebėseną, matavimą, pokyčių įtakos Naudoms vertinimą vykdo Projekto vadovas.

² Įtaka laikytina esmine, jeigu rizikai realizavusis bus neįmanoma pasiekti Projekto, Programos arba Portfelio tikslų ir tokio poveikio nebus įmanoma kompensuoti korekcinėmis priemonėmis.

7.4. Portfelio vadovas dalyvauja Projekto Naudų formavime, apibendrina Portfelio Naudas, stebi Projektų pokyčių įtaką joms, vykdo Naudų matavimo kontrolę.

8. Politikos įgyvendinimas, priežiūra ir kontrolė

8.1. Už šios politikos įgyvendinimą yra atsakingi Grupės įmonių vadovai, kurie užtikrina Grupės įmonės Projektų valdymo veiklos kokybę, skiria išteklius Projektų valdymo procesų įgyvendinimui ir gerinimui, reguliariai rodiklių ir rezultatų stebėjimui.

8.2. Grupės PMO vykdo politikos įgyvendinimo Grupės įmonėse patikrinimą, peržiūri Projektų valdymo procesų atitiktį šiai politikai ir teikia rekomendacijas. Grupės įmonės turi pašalinti neatitiktis per rekomendacijose nustatytą terminą ir apie tai informuoti Grupės PMO.

8.3. Politikos įgyvendinimui EPSO-G vadovo sprendimu, taikytinu visoms Grupės įmonėms gali būti nustatomi reikalavimai:

8.3.1. Projekto idėjos pagrindimo, inicijavimo, Projekto planavimo ir atsiskaitymo dokumentų minimaliam turiniui;

8.3.2. fiksuojamiems ir perduodamiems rodikliams (angl. *KPI*) ir duomenims, padedantiems matuoti Portfelijų ir Projektų statusą bei Projektų valdymo funkcijos kokybę ir jos pokytį.

8.4. Grupės PMO:

8.4.1. teikia metodologinę pagalbą dėl politikos taikymo;

8.4.2. teikia siūlymus dėl kokybinių ir kiekybinių rodiklių politikos įgyvendinimo stebėsenai;

8.4.3. vykdo Grupės mastu stebimų rodiklių (angl. *KPI*) stebėseną;

8.4.4. vykdo politikos įgyvendinimo kokybės stebėseną;

8.4.5. teikia siūlymus dėl Projektų valdymo funkcijos ir jos reglamentavimo gerinimo;

8.4.6. organizuoja Grupės įmonių dalijimąsi gerosios praktikos pavyzdžiais, išmoktomis pamokomis;

8.4.7. kiekvienais metais raportuoja valdybai Grupės įmonės projektų valdymo funkcijos brandą.