**SANTRAUKA**

Prieš dešimtmetį Druskininkų miestas buvo didelėje krizėje, nedarbo lygis viršijo visus rodiklius. Atėjęs į valdžią, novatoriško požiūrio meras išsikėlė strateginius planus – atkurti ir plėtoti senąsias sanatorinio gydymo tradicijas bei vystyti naujas, tačiau kurortui ypač svarbias, aktyvaus laisvalaikio, konferencinio turizmo kryptis – pasiteisino. Per pastarąjį dešimtmetį į savivaldybėje esančius objektus investuota daugiau nei 1 mlrd. litų, o atvykusių turistų skaičius išaugo dešimtimis kartų, bei sumažėjo nedarbo lygio rodikliai (vidutinis nedarbas Druskininkų savivaldybėje 2008 metais buvo 2,1 karto didesnis nei šalyje, o 2014 metais – jau tik 1,2 karto). Šiandien Druskininkai – modernus, šiuolaikiškas kurortas, veikiantis visus metus. Prie šių pasiekimų prisidėjo puiki savivaldybės darbuotojų komanda, sugebėjusi pasinaudoti Europos Sąjungos skirtomis lėšomis. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2013 m. gruodžio 31 d. duomenimis, Druskininkų savivaldybė yra įsisavinusi 82,29 proc. 2007–2013 m. ES Struktūrinės paramos regioninio planavimo būdu finansuotų projektų lėšų.

Darbo problema: Druskininkų savivaldybės komunikacijos neefektyvumas valdant ES finansuojamus projektus ir Druskininkų savivaldybės darbuotojų, dirbančių projektų valdyme, koordinavimo sunkumai.

Darbo tikslas: remiantis teorine bei empirine medžiaga išanalizuoti Druskininkų savivaldybės Europos Sąjungos projektų valdymą ir pateikti siūlymus, kaip tobulinti projektų valdymą.

Darbo objektas: Druskininkų savivaldybės administracijos valdomi ES finansuojami projektai.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti literatūros šaltinius, teoriniu pagrindu nagrinėjančius ES finansuojamų projektų valdymo ypatumus;
2. nustatyti ES finansuojamų projektų valdymo ypatumus Druskininkų savivaldybėje;
3. atlikti anketinę Druskininkų savivaldybės darbuotojų apklausą, siekiant sužinoti ES finansuojamų projektų valdymo sunkumus;
4. ištirti Druskininkų gyventojų nuomonę apie ES projektų valdymą Druskininkų savivaldybėje;
5. parengti Europos Sąjungos finansuojamų projektų valdymo tobulinimo planą;
6. apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas bei siūlymus.

Tyrimo metodika pasirinkta anketinė apklausa, dokumentų analizė bei empirinis tyrimas, t. y. stebėjimas. Išanalizavus tyrimo rezultatus gauti rezultatai:

* Atlikus praktiką Druskininkų savivaldybėje nustatyta: ES finansuojamus projektus Druskininkų savivaldybėje įgyvendina Druskininkų savivaldybės administracijos (DSA) direktorės suburta Druskininkų savivaldybės darbuotojų komanda, projektų įgyvendinimo apimtys – vienu metu dirbama daugiau nei su 4 projektais, ES finansuojamų projektų kontrolę atlieka DSA direktorė, projektų vadovas bei Savivaldybės Kontrolės ir audito tarnyba.
* Atlikus anketinę darbuotojų apklausą paaiškėjo, kad Druskininkų savivaldybės darbuotojai susiduria su koordinavimo, komunikavimo, teisės aktų (dokumentų) neparengimu laiku ir vadovo neaiškiais, nekonkrečiais nurodymais, problemomis. Taip pat paaiškėjo, kokių problemų turi darbuotojai bendraudami su kitomis institucijomis (pernelyg ilgas dokumentų derinimo laikas, kitų institucijų darbuotojų motyvacijos stoka, praktinės patirties trūkumas sprendžiant iškilusias problemas) bei kokios ES finansuojamos sritys svarbiausios Druskininkų savivaldybei (tai yra, parama kaimo ir regioninės plėtros bei socialinės atskirties mažinimo sritys). Anketos duomenys parodė, kad Druskininkų savivaldybė įgyvendina projektus pagal visas keliamas taisykles bei metodikas.
* Gyventojų anketos duomenų analizė padėjo išsiaiškinti gyventojų nuomonę apie ES finansuojamų projektų įgyvendinimą: paaiškėjo, kad gyventojams trūksta informacijos apie projektų valdymą, taip pat paaiškėjo, kokių sričių projektų gyventojai norėtų daugiau (sveikatos apsaugos), ko dar trūksta Druskininkų miestui, dėl ko miestas patraukliausias turistams ir gyventojams (dėl išpuoselėtos miesto aplinkos).
* Atlikus dokumentų analizę ir stebėjimą, pastebėta, kad įgyvendinamų projektų skaičius labai didelis, o Valstybės tarnybos įstatymas neapima motyvacinės sistemos visiems dirbantiems projektų valdymo srityje (daugelis dirba pagal darbo sutartis ir nėra valstybės tarnautojai). Taip pat praktikos metu pastebėta, kad nėra tinkamai vykdoma rizikų kontrolė, kas gali turėti neigiamos įtakos projekto eigai. Taip pat savivaldybės pastatas nėra vienoje vietoje, kas kelia sunkumų sklandžiai darbuotojų komunikacijai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, tyrimo rezultatus ir dokumentus pateiktos išvados ir pasiūlymai Druskininkų savivaldybės administracijai dėl projektų valdymo tobulinimo.

Siūlomi sprendimai.

* Prieš inicijuojant projektus atlikti gyventojų apklausą, siekiant išsiaiškinti jų lūkesčius.
* Parengti viešinimo planą, į jį įtraukiant įvairias viešinimo priemones (informaciją talpinti Druskininkų savivaldybės *Facebook* puslapyje, „Mano Druskininkai“ laikraštyje bei sukurti atsiliepimų skiltį internetiniame Druskininkų puslapyje, taip pat sudalyvauti skaidrumo iniciatyvos „Jonvabaliai“ rengiamame „Atviriausios savivaldybės“ konkurse ir įdarbinti viešųjų ryšių specialistą dirbti su ES finansuojamais projektais).
* Gerinti projektus įgyvendinančių darbuotojų bendravimą (susirinkimų mažojoje konferencijų salėje organizavimas).
* Tobulinti projektus įgyvendinančių darbuotojų darbo organizavimą (atskirti pagal pareigybės aprašymą numatytus darbus ir projektų valdymą, mažinti skyriaus darbų apimtis).
* Stiprinti rizikų kontrolę įtraukiant projektų valdymo sritį į informacinę LABBIS sistemą.

Tolesnės analizės galimybės.

Analizuojant Druskininkų savivaldybės ES finansuojamus projektus išaiškėjo, kad kyla problemos bendraujant su išorinėmis institucijomis (pernelyg ilgas dokumentų derinimo laikas, kitų institucijų darbuotojų motyvacijos stoka, praktinės patirties trūkumas sprendžiant iškilusias problemas), esant galimybėms šią temą ir kylančias problemas būtų galima analizuoti ir ieškoti problemų sprendimo būdų. Taip pat analizės metu paaiškėjo, kad Druskininkų savivaldybės sudaryta ES finansuojamų projektų darbo grupė nėra pakankamai motyvuojama. Ateityje taip pat naudinga analizuoti ne tik Druskininkų savivaldybės ES finansuojamų projektų valdymą (planavimą, kontrolę, įgyvendinimą), bet ir ES lėšų panaudojimo efektyvumą, skaidrumą, visuomenės įtraukimą į projektų valdymą ir analizuoti ar tikslingai naudojamos ES lėšos ir kokia suinteresuotų grupių nuomonė apie kliūtis, kylančias įgyvendinant Druskininkų savivaldybės projektus.

Praktinės darbo pritaikymo galimybės.

Išanalizavus Druskininkų savivaldybės ES finansuojamus projektus ir išsiaiškinus pagrindines problemas, pasiūlyti realūs pasiūlymai problemoms spręsti (parengti viešinimo planą, tobulinti projektus įgyvendinančių darbuotojų darbo organizavimą, stiprinti rizikų kontrolę ir t.t.). Šiuos siūlymus galima pritaikyti praktiškai ir pagerinti ES finansuojamų projektų valdymą Druskininkų savivaldybėje.