

Ceļvedis

Jūrmalas pilsētas uzņēmējiem un iedzīvotājiem projektu izstrādē

Sagatavoja:



SIA Baltijas Datoru akadēmija,
Tallinas ielā 4, Rīga, LV-1001,
www.bda.lv

Ceļvedis ir izstrādāts Eiropas Sociālā fonda finansēta un Valsts kancelejas sadarbībā ar Sabiedrības integrācijas fondu administrētā projekta “Jūrmalas pilsētas domes kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības politikas instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošana” (līgums Nr.1DP/1.5.2.2.3./11/APIA/SIF/044/28) ietvaros. 100% no projekta izmaksām finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību. Par šīs publikācijas saturu atbild projekta īstenotājs un tas neatspoguļo Eiropas Savienības oficiālo viedokli.

2012

Saturs

1.	Projekta darba vide	6
1.1.	Projekta vadības pamatprincipi.....	6
1.2.	Projekta dzīves cikls.....	9
2.	Projekta idejas izstrāde	10
2.1.	Situācijas analīze	11
2.2.	Ideju identificēšana	12
2.3.	Nepieciešamības pamatojums	13
2.4.	Mērķu definēšana	14
2.5.	Aktivitāšu (uzdevumu) definēšana.....	15
2.6.	Laika grafika izstrāde	16
2.7.	Resursu analīze.....	19
2.8.	Risku analīze	20
2.9.	Uzraudzība.....	22
2.10.	Novērtēšana	23
2.11.	Projekta ilgtspēja.....	27
2.12.	Projekta budžets.....	28
3.	Projekta vadība.....	32
3.1.	Projekta komanda	32
3.2.	Komunikācija projektos.....	36
3.3.	Grāmatvedības uzskaitē	45
3.4.	Iepirkumu procedūru piemērošana	48
3.5.	Finansēšanas līgums.....	56

3.6. Eiropas Savienības publicitātes vadlīnijas.....	58
3.7. Atskaišu sagatavošana un iesniegšana	63
4. Finanšu piesaiste.....	67
4.1. Finanšu piesaistes pamatprincipi.....	67
4.2. Projektu iesniegumu vērtēšana	71
4.3. Informācijas meklēšanas pamatprincipi	72
4.4. Privāto finansētāju projektu konkursi	73
4.5. Latvijas valdības programmas.....	76
4.6. Citu valstu valdību atbalsta programmas	78
4.7. Eiropas Savienības programmas	79
Pielikums.....	88

Par Ceļvedi Jūrmalas pilsētas uzņēmējiem un iedzīvotājiem projektu vadībā

„Ceļvedis Jūrmalas pilsētas uzņēmējiem un iedzīvotājiem projektu vadībā” ir izstrādāts Eiropas Sociālā fonda finansēta un Valsts kancelejas sadarbībā ar Sabiedrības integrācijas fondu administrētā projekta “Jūrmalas pilsētas domes kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības politikas instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošana” (līgums Nr.1DP/1.5.2.2.3./11/APIA/SIF/044/28) ietvaros. 100% no projekta izmaksām finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību.

Ceļvedi Jūrmalas pilsētas uzņēmējiem un iedzīvotājiem projektu vadībā izstrādāja SIA Baltijas Datoru akadēmija www.bda.lv (iepirkums Nr. JPD 2011/111 ESF 3.daļa).

Ceļvedis Jūrmalas pilsētas uzņēmējiem un iedzīvotājiem projektu vadībā (turpmāk – Ceļvedis) ir izstrādāts ar mērķi veicināt Jūrmalas pilsētas uzņēmēju un iedzīvotāju izpratni par Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanu.

Ceļvedī ir iekļauta informācija par:

- *vispārīgiem principiem projektu vadībā;*
- *dokumentu sagatavošanu (ieskaitot atskaites, maksājumu pieprasījumus, utml dz.);*
- *pamatprincipiem kā sekot līdzī atvērtajiem un gaidāmajiem projektu konkursiem;*
- *kādu nozaru projektiem kādās uzraudzības institūcijās interesēties un un cita noderīga informācija.*

1. Projekta darba vide

Projektu vadība, tāpat kā jebkura cita darbības joma / nozare, ir saistīta ar noteiktas terminoloģijas lietošanu. Ceļvedī atbilstošās sadaļās ir sniegts terminu skaidrojums projektu vadības kontekstā, t.sk. iekavās norādot terminu tulkojumu angļu valodā (ja attiecināms). Terminoloģija projektu vadības jomā ir lietojama kontekstā, līdz ar to atsevišķa sadaļa terminoloģijas uzskaitījumam Ceļvedī nav iekļauta.

1.1. Projekta vadības pamatprincipi

Projekta izstrāde ir strukturēta domāšana. Projekta idejas apraksts ir strukturētas domāšanas rezultāts, kas ir galvenais priekšnoteikums finanšu piesaistei. Projekta vadība ir projekta idejas īstenošana.

Jo sistemātiskāk mēs īstenosim projektu izstrādes un vadības darbu, jo ātrāk un optimālāk mēs sasniegsim redzamus un sabiedrībai noderīgus rezultātus.



Projekta vadības jomā pastāv neskaitāmas definīcijas terminam „Projekts”. Nav pareizu vai nepareizu definīciju. Projektu vadībā galvenais ir panākt, ka iesaistītajām pusēm (projekta komanda, sadarbības partneri, iedzīvotāji, mediji, u.c.) ir vienota izpratne tematikā.

Projekts – unikāla darbība, kurā tiek apvienoti cilvēku, materiālie un finanšu resursi attiecīgajā jomā, lai noteiktā laika un izmaksu grafikā sasniegtu vēlamu rezultātu / labvēlīgas izmaiņas, ko attiecīgi definē darbības mērķi. Projekts ir komplekss un dinamisks pasākumu kopums ar specifisku darba organizēšanu un noteiktu ietekmi.

Projekta vadība - Zināšanu, prasmju, instrumentu un paņēmienu pielietošana projekta aktivitātēs, lai izpildītu vai pārsniegtu ieinteresēto pušu vajadzības un ieceres no projekta. (*Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, USA 1996*)

Iesaistītās puses (*stakeholders*) – dažādas sabiedrības grupas, kas tieši vai netieši, pozitīvi vai negatīvi, ir ieinteresētas projekta rezultātos:

- labuma guvēji (*beneficiaries*): projekta komanda, mērķa grupa (*target group*) – tiešā / netiešā,
- projekta partneri (*project partners*): asociētie (*associated*) / informatīvie (*informative*) sadarbības partneri,
- gala saņēmēji (*final beneficiaries*): piemēram, Jūrmalas pilsētas dome, vietējie uzņēmēji, nevalstiskās organizācijas, vietējie mediji, u.c. – labuma guvēji pastarpināti un ilgākā laika periodā.

Programma - politikas darbības ietvars konkrētā sektorā/jomā ar skaidri definētiem mērķiem un prioritātēm, kas turpinās vairākus gadus ar iespējām veikt grozījumus. Programmu realizē cilvēki organizācijās (NVO, privātajā vai valsts sektorā), ievērojot programmā noteikto ieviešanas nosacījumu kopumu (vadība, maksājumu veikšana, kontrole) un tā tiek plānota, izpildīta un kontrolēta.

Ikviens projekts tiek īstenots kādas noteiktas/-u programmas/-u ietvarā (ikvienai darbībai ir noteikti “rāmji”):

- Jūrmalas pilsētas iedzīvotāju zināšanas, vērtības un attieksme,
- Jūrmalas pilsētas uzņēmumu biznesa plāni,
- Jūrmalas pilsētas nevalstisko organizāciju attīstības stratēģijas,
- Jūrmalas pilsētas domes normatīvie akti un attīstības plānošanas dokumenti <http://www.iurmala.lv/page/944>,
- Rīgas plānošanas reģiona attīstības programma <http://www.rpr.gov.lv/pub/index.php?id=192>,
- Nozaru attīstības valsts programmas <http://www.mk.gov.lv>,
- Latvijas Republikas attīstības plānošanas dokumenti <http://www.nap.lv>,
- Latvijas Republikas likumi un Ministru kabineta noteikumi <http://www.likumi.lv>,

- Eiropas Savienības politikas dokumenti <http://www.europa.eu>

Projekta organizācijas kultūra – vide, kurā tiek īstenots projektu izstrādes un vadības darbs. Projekta organizācijas kultūras veidošana ir ilgtermiņa un pastāvīgi attīstāms darbs. Projekta organizācijas kultūra ir laba, ja:

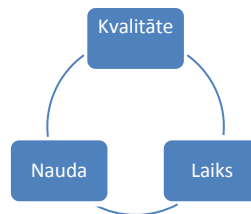
- projekts saņem visus resursus, par ko ir panākta vienošanās;
- iesaistītās puses seko līdzi projekta plānā paredzētām aktivitātēm un īsteno kontroles un pārbaudes procedūras;
- dialogs starp iesaistītajām pusēm, t.sk. ar ārējo finansētāju, ir atvērts un pārskatāms.

Projekta izstrādi un vadību īsteno **projekta komanda** (sīkāk skat. sadaļā Projekta komanda) – cilvēku grupa, kura ir atbildīga par noteiktas projekta idejas izstrādi un īstenošanu.

Finanšu piesaiste – process starp idejas izstrādi un īstenošanu. Finanšu piesaiste varbūt saistīta ar iekšējo un/vai ārējo resursu (t.sk. finanšu) piesaisti. Finanšu piesaistes process ir strukturētas darbības definēta rezultāta sasniegšanai (sīkāk skat. sadaļā Finanšu piesaiste).

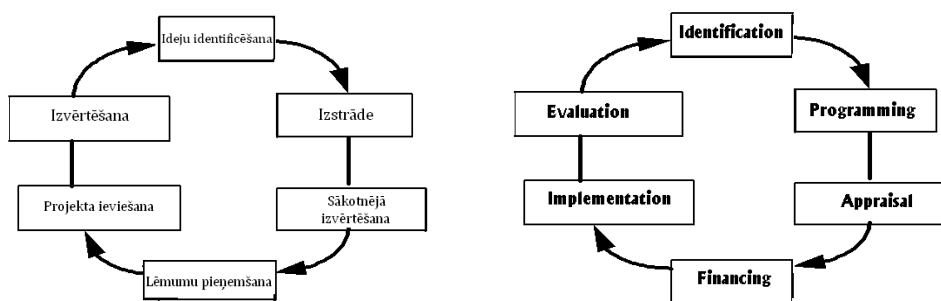
Mūsdienās, projekta pieteikuma/iesnieguma veidlapas aizpildīšana iesniegšanai konkrētam finansētājam, tiek klasiski saukta par „projektu rakstīšanu”, kas patiesībā ir tikai viens no posmiem projektu izstrādes un vadības jomā. Projektu vadība ir plašāks darba lauks kā „projektu rakstīšana”.

Projekta izstrāde un vadība ir nemitīga projekta komandas un / vai pasūtītāja izšķiršanās starp galvenajiem projekta **ierobežojošiem raksturlielumiem**:



Mēs varam ierobežotā laikā par lielu naudu nodrošināt augstu kvalitāti, vai to pašu kvalitāti nodrošināt par mazu naudu ilgākā laika posmā. Mēs varam par lielu naudu ilgākā laika posmā nodrošināt zemu kvalitāti vai tajā pašā laika posmā nodrošināt augstu kvalitāti. Projekta vadība ir nemitīga lēmumu pieņemšana.

1.2. Projekta dzīves cikls



Jebkuras idejas dzīves ciklu (projekta dzīves ciklu) var iedalīt 6 posmos:

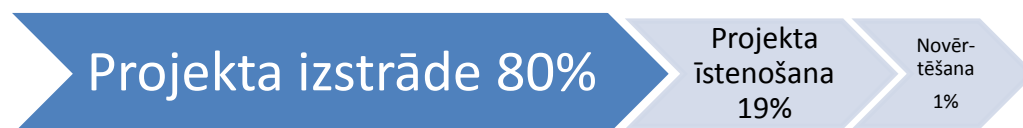
- **Ideju identificēšana:** šis posms saistīts ar situācijas analīzi, ideju identificēšanu, lēmumu pieņemšanu par prioritātēm.
- **Izstrāde:** šis posms ir saistīts ar detalizētu idejas izstrādi, kas ietver noteiktus loģiskus idejas izstrādes soļus – mērķu definēšana, aktivitāšu plāna un laika grafika definēšana, resursu analīze, risku analīze, uzraudzība un novērtēšana, ilgtspēja, budžets.
- **Sākotnējā izvērtēšana:** kad ir noslēdzies projekta idejas izstrādes posms, ir nepieciešams veikt projekta idejas sākotnējo izvērtēšanu, iesaistot maksimāli visas ieinteresētās puses un lai identificētu neatbilstības, ja tādas izstrādes posmā ir radušās.
- **Lēmumu pieņemšana:** lēmumu pieņemšanas posms ir saistīts ar finanšu piesaisti – kam, kad, kā izstrādāto ideju labāk „pārdot”, lai saņemtu visus nepieciešamos resursus. Šis posms ir saistīts arī ar finanšu piesaisti.
- **Projekta ieviešana:** kad ir saņemti idejas īstenošanai nepieciešamie resursi, tiek uzsākts projekta ieviešanas process, kas sevī ietver zināšanu, prasmju un pieredzes pielietošanu maksimāli kvalitatīvu rezultātu sasniegšanai ar minimāliem resursiem.
- **Novērtēšana:** pēc projekta ieviešanas, ir nepieciešams veikt projekta novērtēšanu, lai projekta īstenotāji varētu pārliecināties par projekta kvalitatīvu ieviešanu – aktualitāte, ietekme, iekļaušanās laikā un resursos, projekta ilgtspējas saturiskā un finansiālā analīze, jaunu ideju identificēšana.

Projekta cikla vadība (*project cycle management*) nodrošina, ka projekti atbilst apstiprinātajai attīstības stratēģijai un identificētajām problēmām, respektē un sekmē

uzņēmuma, organizācijas, pašvaldības politikas (jomu) mērķu sasniegšanu un tiek pārdomāti riski un ilgtspējas jautājumi.

2. Projekta idejas izstrāde

Jo vairāk laika mēs veltīsim projekta idejas izstrādei, t.sk. analīzei, jo vienkāršāk mums pašiem būs projektu ieviest tajā brīdī, kad būs panākta vienošanās par visu nepieciešamo resursu piesaisti.



Uzsākot projekta idejas izstrādi **ir jāpanāk vienošanās par:**

- Darbiniekiem / Vadītāju (to tiesībām un pienākumiem)
- Tēmu / nozari (atbilstoši izvirzītajām prioritātēm)
- Dokumentu aprites kārtību (lietvedība / grāmatvedība)
- Komunikāciju (iekšējā / ārējā)
- Uzraudzību (projekta izstrāde / vadība)

Projekta idejas izstrāde ir saistīta ar sekojošu loģisku soļu īstenošanu:

- Projekta īstenoāja raksturojums
- Nepieciešamības pamatojums
- Mērķis
- Uzdevumi / Aktivitātes
- Laika grafiks
- Nepieciešamie resursi
- Risku analīze
- Uzraudzība
- Novērtēšana
- Ilgtspēja
- Budžets
- + Nosaukums

2.1. Situācijas analīze

Situācijas analīze ir nepieciešama, lai varētu:

- Skaidri definēt darbības prioritātes;
- Plānot optimālu resursu (gan cilvēku, gan materiālu, gan finanšu) izlietojumu;
- Skaidri definētu darbības struktūru.

Situācijas analīzes līmeņi:

- Uzņēmuma / organizācijas līmenis;
- Nozares līmenis;
- Jūrmalas pašvaldības līmenis;
- Rīgas plānošanas reģiona līmenis;
- Nacionālais līmenis;
- Eiropas Savienības līmenis.

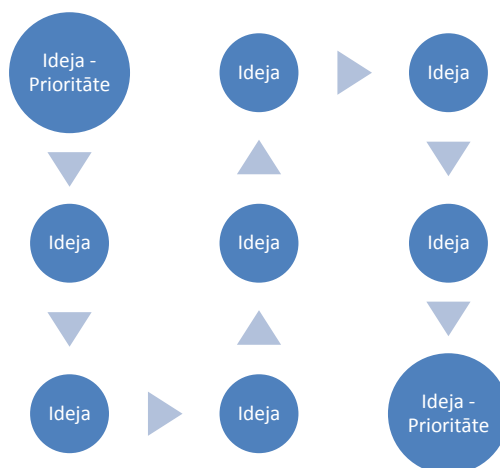
Būtiski jautājumi, uz kuriem ir jādefinē atbildes:

- *Kas es esmu?* – projekta īstenotāja raksturojums – juridiskais statuss;
- *Ko es varu?* – projekta īstenotāja iepriekšējās pieredzes apraksts un sasniegumi nozarē un projektu īstenošanā, projekta īstenotāja rīcībā esošo resursu, t.sk. finanšu, apraksts;
- *Ko es gribu?* – izriet no prioritātēm (situācijas analīze un ideju identificēšana).

Situācijas analīzē ir jāņem vērā, ka jaunas prasības / vajadzības (jebkurā līmenī) var uzrasties un mainīties jebkurā brīdī un tieši tādēļ prasību analīze ir jāvada. Tas, kas bija aktuāli pagājušajā gadā, var nebūt aktuāli šogad. Situācijas analīze ir jāīsteno sistemātiski pēc savstarpējās vienošanās – reizi mēnesī, reizi gadā, reizi trijos gados, utml dz.

2.2. Ideju identificēšana

Lai varētu panākt vienošanos par projektu ideju izstrādes uzsākšanu, ir nepieciešams panākt vienošanos uzņēmumā / organizācijā / iedzīvotāju grupā par prioritātēm. Lai varētu vienoties par prioritātēm, ir nepieciešamas identificēt projektu idejas, no kurām izvēlēties aktuālākās.



Projektu ideju identificēšanai var organizēt tikšanās, kuras:

- balstītas uz „prāta vētras” metodi – nestrukturēta saruna, kurā dalībnieki izsaka dažādas idejas, kuras netiek analizētas, vērtētas, bet tikai pierakstītas;
- balstītas uz dažādām analīzes metodēm – strukturēta saruna, idejas identificējot pa noteiktām jomām (pašvaldības vajadzības, tirgus prasības, iedzīvotāju pieprasījums, tehnoloģiju attīstība, likumdošanas izmaiņas, ekoloģiskas dabas iemesli, sociālās vajadzības, demogrāfiskā situācija, politiskais stāvoklis, kultūras ietekme, psihogrāfija (sabiedrības vērtības, attieksme), u.c. jomas), kā piemēram SVID analīze, Venn diagrammas metode, Force field analīze, Spider metode, u.c. (par metodēm vairāk skat. sadaļā Novērtēšana);
- balstītas uz dokumentu satura analīzi – dažādu normatīvo aktu un attīstības plānošanas dokumentu satura analīze (pilsētas, reģiona, valsts, Eiropas Savienības mērogā) – kontentanalīze.

2.3. Nepieciešamības pamatojums

Lai varētu labāk „pārdot” savas idejas, pirmkārt, pašiem projekta īstenotājiem savām idejām IR JĀTIC/JĀNOTIC! Otrkārt, ir nepieciešams sagatavot projekta idejas nepieciešamības pamatojumu – situācijas un problēmas aprakstu un argumentāciju par labu savai idejai.

Projekta nepieciešamības pamatojums ir korelācija starp esošo un vēlamo situāciju.

Projekta nepieciešamības pamatojumā ir jāiekļauj:

- Skaitļi, fakti, statistika (attālums, iedzīvotāji, mērķa grupu sadalījums, uzņēmējdarbības vide, u.c.);
- Atsauces uz dokumentiem (programmas, pētījumi, likumi, u.c.);
- Nozares salīdzinošie dati (starp pašvaldībām / nozarēm / uzņēmumiem, u.c.);
- Problēmas definējums (nevis iedomāta, bet esoša situācija).

Projekta nepieciešamības pamatojuma sagatavošanas pamatprincipi:

- Maksimāli divas A4 lapas;
- Jāievēro vienveidība tekstā (vienādu apzīmējumu lietošana);
- Jāizvairās no nepaskaidrotiem saīsinājumiem, terminiem, abreviatūrām – jebko, kas ir pārprotams, interpretējams;
- Labāk īsāk nekā garāk.

Projekta nepieciešamības pamatojums attēlo esošo situāciju (vizualizē) un apraksta iespējamās sekas, kas var iestāties gadījumā, ja situācija netiks risināta un apraksta ieguvumus, kas tiks sasniegti, ja projekta ideja tiks īstenota nekavējoties.

2.4. Mērķu definēšana

Mērķu definēšana ir viens no sarežģītākajiem posmiem projektu izstrādē. Projekta komandai ir jāvienojas par prioritātēm mērķu īstenošanā. No visa plašā aktuālo vajadzību klāsta ir jāizvēlas būtiskākie, svarīgākie, nekavējoši īstenojamie mērķi.

Neatkarīgi no projekta komandas izvēles par prioritārajiem mērķiem, liela uzmanība ir jāpievēršs arī pašu mērķu formulēšanai.

Mērķu formulēšanā ir jāievēro **SMART** formula:

S-pecific - KONKRĒTS – detalizēts, motivēts

M-easurable – IZMĒRĀMS – daudzumā, lielumā

A-chievable – SASNIEDZAMS – iespējams, praktisks

R-ealistic - REĀLS – nav utopisks, ar noteiktu rezultātu

T-ime-bound – IEKĻAUJAS LAIKĀ – ar noteiktu veicamo darbības ilgumu, beigu termiņu, noteiktiem pieejamiem resursiem

Jo konkrētāki, nepārprotamāki mērķi tiks definēti, jo vieglāk un ātrāk būs īstenojams projekta idejas izstrādes process. Līdz ar to, ikvienai iesaistītai personai būs vieglāk iesaistīties projekta idejas tālākā izstrādē un skaidrāki būs “spēles” noteikumi.

Mērķi iedalās:

- REZULTATĪVAIS MĒRĶIS - ir vispārējs ar statistiku pierādāms, piemēram, iegādes (gab), pakalpojumi (kv.m.), u.c.
- KAPACITĀTES MĒRĶIS - ir pierādāms ar novērojumiem, intervijām, piemēram, iegūtās zināšanas, prasmes.

2.5. Aktivitāšu (uzdevumu) definēšana

Kad esam panākuši vienošanos par mērķi, mums nepieciešams definēt noteikta aktivitātes (uzdevumus), kas īstenojamas, lai sasniegtu definēto mērķi. Aktivitāšu (uzdevumu) identificēšana palīdzēs mums labāk saprast projektu kopumā un būs izmantojamas kā kontroles punkti projekta īstenošanas laikā.

„Prāta vētra” $\Rightarrow$ Aktivitāšu (uzdevumu) kopums $\Rightarrow$ Aktivitāšu plāns

Aktivitāšu plāna izstrādes mērķis ir atspoguļot paredzētās aktivitātes un to izpildes laiku un secību, definēt nepieciešamos cilvēkresursus (ieguldījums cilvēkdienās) un izveidot pamatu uzraudzībai.

Aktivitāšu plānā norādītās aktivitātes ir jānumurē. Aktivitātēm var definēt arī apakšaktivitātes, lai saprotamāk atspoguļotu projekta ideju. Jo mazāk aktivitātes tiks iekļautas aktivitāšu plānā, jo ērtāk projekta ideja būs īstenojama.

Sagatavojot aktivitāšu plānu, neaizmirstiet tajā iekļaut aktivitātes „Projekta vadība” un „Publicitāte”, kā arī samērojiet aktivitāšu nozīmi un apjomu.

„Projekta vadība” ietver kvalitātes kontroli; informēšanu, komunikēšanu, atskaitīšanos; komandas vadīšanu; finanšu plānošanu; novērtēšanu. „Publicitāte” ir aktivitātes, kas vērstas uz to, lai darītu zināmu citām personām par projekta īstenošanu un sasniegtajiem rezultātiem.

2.6. Laika grafika izstrāde

Laiks ir resurss, kas ir ārpus mūsu kontroles. Visu nevar paspēt, tāpēc jāizmanto mums dotais laiks saprātīgi. Laika plānošana nozīmē plānot savu darbību laikā, strādāt gudrāk un efektīvāk, taupot resursus un nenožīmēt strādāt ātrāk, vairāk, ilgāk.

Laika plānošanu ietekmē mūsu **personīgie un profesionālie mērķi**:

- Sociālie (darbs, karjera, stāvoklis sabiedrībā),
- Izglītība (sevis pilnveidošana visa mūža garumā),
- Finansiālie (ienākumi, īpašumi),
- Personīgā dzīve (ģimene, veselība),
- Brīvais laiks (garīga un fiziska pilnveidošanās, draugi, hobiji, sports, ceļojumi, atpūta).

Izprotiet savus mērķus, pilnvaru un spēju robežas un pārdomājiet to, cik daudz varat uzņemties. Pret visu, kas nonācis „uz Jūsu galda” nav jāizturas kā pret pirmās prioritātes darbu. Nekļūstiet par nepārtrauktu krīzes situāciju glābēju. Jūsu prioritātes var atšķirties no vadības viedokļa un citu darbinieku prioritātēm. Jums jābūt skaidram priekšstatam par sava uzņēmuma / organizācijas un sava amata / lomas prioritātēm - noskaidrojiet tās pie sava vadītāja. Pārskatiet savas prioritātes katru dienu, t.i. veltiet laiku plānošanai. Ir būtiski iepazīt sevi, vērot un analizēt citus un laikus paredzēt šķēršļus. Neatlieciet svarīgus darbus uz pēdējo minūti. Iemācieties tikt galā ar vainas izjūtu un pateikt “nē”. Sakārtojiet darba un mājas vidi - katrai lietai un dokumentam sava vieta. Nekļūstiet par "*hronisko Jā - teicēju*".

Plānojot projekta idejas īstenošanai nepieciešamo laiku, esiet reālisti un atcerieties, ka ir cilvēki, kuri laiku izjūt ātrāk kā tas patiesībā ir un ir cilvēki, kuri laiku izjūt ilgāk. Būtiski ir ņemt vērā savas spējas un neparedzēt veikt vairāk, nekā spējat noteiktā laika posmā. Nepieciešams ieplānot laiku no Jums neatkarīgiem, neparedzētiem notikumiem.

Personīgo laika izjūtu ietekmē dažādi faktori: laiks un vieta, kurā dzīvojam; nācija, kultūra; ģimene, tās vērtības, dienas kārtība; ikdienas sociālā vide, lomas; psiholoģiskais tips; bioloģiskais pulkstenis, u.c.

Izstrādājot laika grafiku, atcerieties par „**laika zagļiem**”:

- **ārējie vai uzspiestie traucējumi** (kopēju mērķu, prioritāšu trūkums; nepietiekošs darbinieku skaits; kvalificētu speciālistu trūkums; neskaidri pienākumi; informācijas trūkums; darbs, kas uzdots pēdējā brīdī; citu laikā nepadarītais darbs, kavējumi; kopēja darba telpa; pārtraukšana, uzmanības novēršana (apmeklētāji, zvani); pārāk ilgi apmeklējumi; garas un nogurdinošas sapulces; kļūdas, tehniskas kļūmes; citu kolēģu negatīvas emocijas, u.c.);
- **iekšējie vai pašu radītie traucējumi** (grūtības izvirzīt mērķus un izvēlēties prioritātes; pārāk augstu un ļoti grūti sasniedzamu mērķu izvirzīšana; nepietiekoša plānošana; nespēja tikt galā ar vainas izjūtu un pateikt “nē”; cenšanās izdarīt pārāk daudz; perfekcionisms; nesekošana bioloģiskajam pulkstenim (efektīvākās darba stundas); bailes un neprasme deleģēt; bailes kļūdīties; svarīgu darbu atlikšana, novilcināšana; pašu negatīvas emocijas pret kolēģiem, konflikti; emocionālas, personīgas problēmas, u.c.).

Būtiski ir atcerēties **ieklaut atpūtu savā prioritāšu sarakstā** - plānot laiku arī patīkamām, ar darbu nesaistītām lietām; atrast sev patīkamu, aizraujošu nodarbi; atvaļinājuma un atpūtas brīžos nedomāt par darbu; dažreiz atļauties nedarīt pilnīgi neko un neizjust par to vainas sajūtu, bet prieku.

Neprecīza laika plānošana ir viens no visbiežāk sastopamiem riskiem, kuri piepildās projekta izstrādes un īstenošanas laikā. Laika grafika definēšana nereti ir saistīta ar pastāvošo likumdošanu. Paturiet prātā negatīvo pieredzi attiecībā pret laika plānošanu un izmantojiet to projekta laika grafika sastādīšanā. Laiks projektā vienmēr ir par maz.

Lai sagatavotu labu laika grafiku, jāņem vērā, ka:

- Jānorāda nevis konkrēti datumi / mēneši, bet numurēti periodi;
- Ikvienai aktivitātei ir jāieplāno laika rezerve;
- Pirmā gada plānam jābūt detalizētākam (pa mēnešiem), katra nākošā gada plāns var būt vispārīgāks (pa ceturkšņiem);
- Maksimāli atslogojiet projekta pirmo un pēdējo periodu (mēnesi);
- Nedrīkst projekta vidū būt “tukši” mēneši;
- Jāseko līdzi noslodzei pa periodiem (mēnešiem) – jāsadala noslodze uz visu projekta laiku.

Nr.	Aktivitāte	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Aktivitātes nosaukums	X	X										
2.	Aktivitātes nosaukums			X	X	X	X	X	X	X	X		
2.1.	Apakšaktivitātes nosaukums			x			x			x	x		
2.2.	Apakšaktivitātes nosaukums				x	x		x	x				
3.	Aktivitātes nosaukums					X	X	X	X		X	X	X
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

2.7. Resursu analīze

Lai mēs varētu attīstīt projekta ideju, ir jāapzina projekta idejas īstenošanai nepieciešamos resursus (to veids un apjoms). Resursu analīze ir galvenais izejas dokuments budžeta sagatavošanai. Atcerieties, ka **nauda nav resurss, bet līdzeklis** resursu piesaistei. Nav iespējams noskaidrot, cik „maksā” mūsu projekta ideja, ja mēs neesam definējuši projekta idejas īstenošanai nepieciešamos resursus.

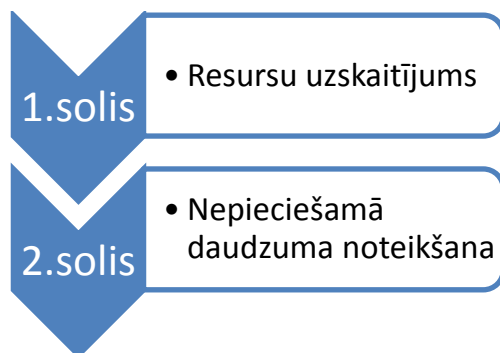
Lielākās kļūdas resursu analīzē tiek pieļautas, jo:

- Uzmanība tiek koncentrēta uz naudu, ne piesaistāmajiem resursiem;
- Mēs rēķinamies ar jau mūsu rīcībā esošiem resursiem un uztveram tos kā pašsaprotamus, neiekļaujam resursu analīzē.

Vadlīnijas piemērotu resursu izvēlei:

- atbilst atzītajai vajadzībai (projekta idejai);
- ir pieejami maksimāli uz vietas (samazina risku faktorus un izmaksas);
- ir tehnoloģiski piemēroti (iespējama to izmantošana tehniski un prasmju ziņā);
- ir pieņemami kultūras ziņā (atbilst iedzīvotāju vērtībām, attieksmei, tradīcijām);
- ir videi draudzīgi.

Resursu analīzē mēs uzskaitām nepieciešamos resursus pēc to tipa – materiāli, tehnoloģijas, informācija, cilvēki (kancelejas preces, sakaru pakalpojumi, mēbeles, celtniecības materiāli, projekta vadītājs, brīvprātīgie, likumdošana, u.c.) un nosakām nepieciešamo daudzumu.



2.8. Risku analīze

Risks ir iespēja, ka notiks kaut kas, kas atstās pozitīvu vai negatīvu ietekmi uz projekta gaitu. Riskus identificē, lai jau savlaicīgi paredzētu pasākumus risku mazināšanai.

Risku veidi:

- **Tehniskie** – viss, kas saistīts ar tehnoloģiju, tehnikas pielietošanu (elektroenerģijas darbības īslaicīgi traucējumi, salūzt būvtehnika būvdarbu veikšanas laikā)
- **Saimnieciskie** – viss, kas saistās ar ietekmi uz projekta vadību (piegādes netiek nodrošinātas piegādes līgumā noteiktajā termiņā, aktivitāte x netiek īstenota plānotajā laikā, izmaksas ir lielākas kā plānots projekta budžetā, projekta vadītāja ilgstoša slimība)
- **Politiskie** – viss, kas saistās ar lēmumu pieņemšanu uzņēmumā, organizācijā / pašvaldībā / valstī / Eiropas Savienībā (pēc pašvaldību vēlēšanām mainās pašvaldības attīstības prioritātes, tiek veiktas izmaiņas x likumā)
- **Sociālie** – viss, kas saistās ar projekta tiešo mērķa grupu (netiek sasniegta plānotā apmācību mērķa grupa, noslēguma pasākumā piedalās par 50% vairāk dalībnieki kā ieplānots)

Kad ir identificēti iespējamie riski, ir jāveic to iespējamības un ietekmes analīze, lai varētu noteikt būtiskākos projekta riskus. Būtiskākajiem projekta riskiem (riskiem ar vidēju un/vai lielu ietekmi) tiek sagatavots pasākumu plāns risku mazināšanai.

Rīcība risku novēršanai var būt:

- **tūlītēja** (izmaiņas tiek veiktas / pasākumi tiek īstenoti veicot risku analīzi)
- **projekta ieviešanas laikā atbilstoši laika grafikam** (pasākumi risku mazināšanai tiek iekļauti uzraudzības plānā un īstenoti projekta īstenošanas laikā)
- **pēc nepieciešamības** (tikai tad, kad risks iestājas)

Risks	Iespējamība (maza, vidēja, liela)	Ietekme (maza, vidēja, liela)	Pasākumi risku mazināšanai
1. Aktivitāte x netiek īstenota plānotajā laikā	Vidēja	Liela	1. Paredzēt papildus laiku aktivitātes īstenošanai (tūlītēja darbība) 2. Paredzēt papildus finansējumu papildus speciālistu piesaistei (darbība budžeta izstrādes laikā)
2. Tiek piegādātas daļēji komplektētas mēbeles	Maza	Liela	1. Līgumā paredzēt soda sankcijas par līguma saistību neizpildi (darbība projekta īstenošanas laikā) 2. Līgumā noteikt mēbeļu piegādi un uzstādīšanu (darbība projekta īstenošanas laikā) 3. Apzināt citus piegādātājus (darbība projekta izstrādes vai īstenošanas laikā)
3. Projekta vadītāja ilgstoša slimība projekta īstenošanas laikā	Maza	Liela	1. Izvirzīt augstas profesionālās prasības projekta darbiniekiem, nodrošinot darbinieku savstarpējo aizstājamību (darbība pieņemot darbā darbiniekus) 2. Apzināt citus projekta vadītājus (darbība projekta izstrādes vai īstenošanas laikā) 3. Paredzēt papildus līdzekļus budžetā neparedzētiem izdevumiem (darbība budžeta izstrādes laikā)
4. Netiek sasniegta plānotā apmācību mērķa grupa	Vidēja	Liela	1. Veikt mērķa grupas zināšanu vajadzību aptauju (tūlītēja darbība) 2. Izvērtēt mērķa grupai piemērotāko apmācību norises vietu, laiku, ilgumu (tūlītēja darbība) 3. Noteikt iepriekšēju pieteikšanos uz apmācībām vismaz 10 dienas pirms plānotā apmācību uzsākšanas laika (darbība projekta īstenošanas laikā) 4. Nosūtīt sms atgādinājumu mērķa grupai 2 dienas pirms apmācībām (darbība projekta īstenošanas laikā) 5. Pieņemt darbā mērķa grupas koordinatore (tūlītēja darbība – papildinājumu veikšana resursu analīzē un darbība budžeta izstrādes laikā)

Risku analīzes soli:**1.solis** Risku identificēšana**2.solis** Iespējamība, ka risks iestāsies**3.solis** Ietekme uz projektu**4.solis** Pasākumi risku mazināšanai

2.9. Uzraudzība

Uzraudzība ir jāplāno un vēl būtiskāk – jānodrošina, ka uzraudzība tiek īstenota. Projekta idejas izstrādes laikā ir jā sagatavo uzraudzības plāns. Uzraudzības plāns ir projekta vadības instruments. Uzraudzības plāna sagatavošanai galvenais informācijas avots ir aktivitāšu un laika grafiks un risku analīze.

Uzraudzība atbild uz jautājumu KĀ projekts tiek ieviests?

Uzraudzība nodrošina:

- projekta virzību atbilstoši aktivitāšu un laika grafikam;
- atbilstību projekta finansētāja prasībām;
- atbilstību vispārējiem projekta vadības kritērijiem.

Uzraudzība ir nepārtraukts process. Uzraudzībā iegūtie dati un informācija ir izmantojama arī projekta novērtēšanā, nereti pat pilnībā balstot novērtēšanu uz uzraudzības datiem.

Uzraudzība aplūko rezultātu saistību ar laika grafiku un ieguldījumiem (uzraudzības kritēriji), taču neattiecas uz atbilstības, derīguma, seku un ilgtspējības pārbaudēm (novērtējuma kritēriji).

Uzraudzības kritērijiem ir jāatbilst SMART formulai – specifiskiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, reāliem un atbilstošā laikā īstenotiem. Laika dimensiju nosaka atbilstoši projekta laika grafikam. Uzraudzības metode ir jāizvēlas tāda, kura nav apstrīdama un interpretējama. Atbildīgā persona par uzraudzības īstenošanu nedrīkst būt iesaistīta konkrēto pārbaudāmo darbu izpildē.

Indikators (ko pārbaudām)	Laika dimensija (kad pārbaudām)	Metode (kā pārbaudām)	Atbildīgais (kas pārbauda)
Piegādes līguma projektā ir iekļautas visas specifiskās pasūtītāja prasības	x.mēnesis	Projekta vadības grupas atzinums par līguma projektu	Grāmatvedis
Plānotā apmācību mērķa grupa ir apzināta	x.mēnesis	Pieteikušos dalībnieku saraksts	Projekta vadītājs
Tiek nodrošināta projekta publicitāte	x., x., x.mēnesis	Mediju monitorings	Projekta vadītājs

2.10. Novērtēšana

Novērtēšana atbild uz jautājumu KO esam sasnieguši?
--

Novērtēšana ir sistemātiska projektu kvalitātes un īpašību izpēte. Novērtēšanas mērķi ir uzlabot lēmumu pieņemšanu, resursu piešķiršanu un pārskatamību un iegūt atgriezenisko saiti. Novērtēšana ir konstruktīvs novērtējums par kādu darbību un attīstības un motivācijas sastāvdaļa.

Novērtēšana tiek veikta periodiski (maziem projektiem visbiežāk projekta noslēgumā, lieliem – gan starpposmu novērtēšana, gan noslēgumā, arī nereti pirms projekta uzsākšanas).

Novērtēšana palīdz noteikt turpmāko projekta komandas rīcību (pēc izvērtēšanas rezultātu analīzes). Novērtēšanā iesaista projekta dalībniekus / darbiniekus, sabiedrību. Novērtē plānoto, esošo un paredzamo projekta gaitu un rada labākas iespējas turpmākiem projektiem

Novērtēšanas kritēriji var būt KVANTITATĪVI un KVALITATĪVI. Lielākam pašu ieguvumam nākotnē, būtiski ir pievērst uzmanību tieši kvalitatīvu kritēriju noteikšanai:

- *piemērotība* (vai bija pareizi izvēlēta stratēģija)
- *atbilstība* (vai ieguldītais darbs ir atbilstošs sasniegtajiem rezultātiem)
- *racionalitāte / lietderīgums* (vai Jūsu izvēlētās metodes ir bijušas vispiemērotākās)
- *efektivitāte* (vai ieguldītā nauda ir atbilstoša sasniegtajiem rezultātiem)
- *blakusefekti* (plusi un mīnusi)
- *sekas* - rezultātu iedarbība

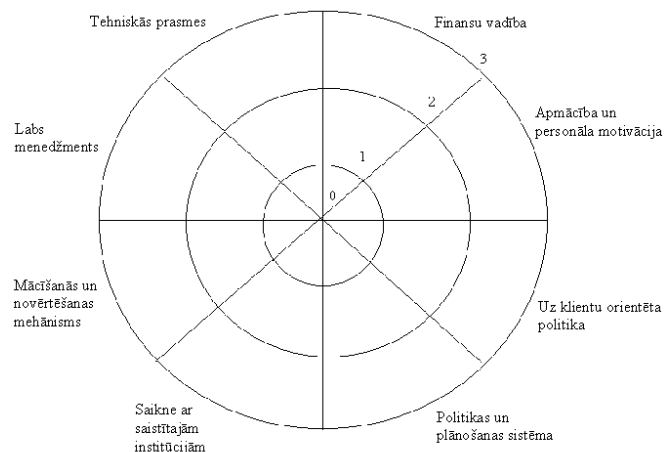
Novērtēšanas laika dimensija: pirms projekta īstenošanas, projekta īstenošanas laikā, pēc projekta ieviešanas.

Projektu novērtēšana ir pamats programmu, kuru ietvaros projekti tiek īstenoti, novērtēšanai.

Jo daudzveidīgākas novērtēšanas metodes mēs pielietosim, jo kvalitatīvāks būs projekta novērtējums.

Projektu vadībā biežāk pielietotās **novērtēšanas metodes**:

1. *Spider metode* – ļoti plaši tiek pielietota projekta vadības izvērtēšanā.



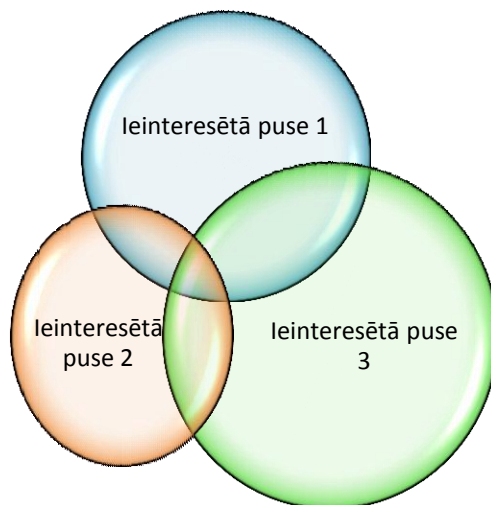
Kritēriju vērtību skalu un pašus kritērijus nosaka projekta vadības komanda, atbilstoši izvirzītajiem novērtēšanas mērķiem.

2. *Aptauja* – ļoti piemērota novērtēšanas metode gadījumos, kad nepieciešams iegūt informāciju no liela cilvēku skaita. Organizējot aptauju, ir jābūt skaidram priekšstatam par respondentiem (kam tiks jautāts) un mērķi (ko vēlamies uzzināt no respondentiem).

Aptaujas organizēšana sastāv no 6 soļiem: Respondentu atlase; Aptaujas laika, vietas un metodes noteikšana; Anketas jautājumu izstrāde; Aptaujas veikšana; Datu apstrāde; Datu analīze un secinājumi.

Īstenojot aptauju, ir: jāizveido aptaujas un anketas nosaukums; anketā jāiekļauj ievads – īsa informācija par aptaujas mērķi un datu pielietošanu; anketā jāiekļauj sadaļa par respondentiem (dzimums, vecums, nodarbošanās, u.c.); sāciet ar vienkāršiem jautājumiem – pārejiet uz sarežģītiem; veidojiet anketu maksimāli īsu, iekļaujot maksimāli daudz informācijas; veidojiet anketu pārskatāmu; atstājiet pietiekami daudz vietas atbildēm (jo īpaši atvērtajiem jautājumiem); neietveriet vienā jautājumā divus; pārbaudiet drukas kļūdas; esiet precīzi!

3. *Venn diagramma* – piemērota dažādu interešu saskarsmes punktu analīzei, jo īpaši ieinteresēto pušu analīzē.



4. *Rezultātu karte (Outcomes mapping)* - metode, lai izvērtētu sekundāro labuma guvēju ieguvumus ilgtermiņā. Sākotnēji tiek definēti un noslēgumā izvērtēti: sagaidāmās rīcības, kas tiks sasniegtas projekta laikā; vēlamās rīcības, kas sagaidāmas projekta beigās; iespējamās rīcības, kas sagaidāmas vairākus mēnešus pēc projekta beigām.
5. *Izmaksu-ieguvumu analīze (cost-benefit analyse)* - ekonomikas disciplīna, kas plaši tiek izmantota infrastruktūras projektos.
6. *Izmaksu efektivitātes analīze (cost effectiveness analyse)* - ekonomikas disciplīna, kas plaši tiek izmantota infrastruktūras projektos.
7. *Intervijas* - padziļināta izvērtēšana, laba projektu komandas darba izvērtēšanai, kvalitatīvo rādītāju sasniegšanas izvērtēšanai.
8. *Kontentanalīze* – dokumentu (likumu, plānošanas dokumentu, mediju) satura pētījums. Novērtēšanas metode, kas plaši tiek izmantota sākotnējai izvērtēšanai (projekta izstrādes laikā, pirms projekta uzsākšanas).

9. *Mediju monitorings* – metode, kas tiek izmantota visos projektos, lai novērtētu publicitāti un pierādītu tās īstenošanu (kad, kur, ko par projektu publicē mediji).
10. *Labās prakses analīze (case study)* - situāciju / notikumu / pieredzes padziļināta analīze. Plaši tiek izmantota kapacitātes projektos.
11. *SVID (SWOT) analīze* - konkrētas prizmas / aspekta analīze. Nosaka kāda aktuāla jautājuma stiprās un vājās puses (iekšējie faktori) un iespējas un draudus (ārējie faktori), piemēram, sadarbības ar vietējo pašvaldību analīze.

Novērtēšanas kritērijiem ir jāatbilst SMART formulai – specifiskiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, reāliem un atbilstošā laikā īstenotiem. Laika dimensiju nosaka atbilstoši projekta laika grafikam. Novērtēšanas metode ir jāizvēlas tāda, kura nav apstrīdama un interpretējama un sniedz visplašāko mūs interesējošo informāciju. Novērtēšanu var uzticēt vienam konkrētam cilvēkam vai sadalīt atbildību starp vairākiem projekta komandas dalībniekiem. Par novērtēšanu atbildīgam cilvēkam ir jābūt ar atbilstošu kvalifikāciju, lai novērtēšanas īstenošanu varētu nodrošināt maksimāli augstā kvalitātē.

Indikators (ko novērtējam)	Laika dimensija (kad novērtējam)	Metode (kā novērtējam)	Atbildīgais (kas novērtē)
Plānotā apmācību mērķa grupa tika sasniegta	x.mēnesis (pēdējais)	Dalībnieku reģistrācijas lapa	Projekta koordinators
Tika nodrošināta pozitīva projekta publicitāte	x.mēnesis (pēdējais)	Mediju monitorings Kontentanalīze	Projekta koordinators
Projekta komanda atzinīgi novērtē savstarpējo sadarbību projekta īstenošanas laikā	x.mēnesis (pēdējais)	Projekta komandas intervija	Projekta koordinators
Iedzīvotāji ir apmierināti ar sasniegtajiem projekta rezultātiem	3 mēnešus pēc projekta noslēguma	Iedzīvotāju aptauja	Projekta koordinators

2.11. Projekta ilgtspēja

Jau projekta izstrādes laikā ir jādomā par projekta ilgtspēju:

- kas notiks pēc konkrētās projekta idejas ieviešanas (saturiski)
- kā projekta ideja tiks “uzturēta” (finansiāli).

Projekta ilgtspēja tiek atspoguļota koncentrēti, 2-5 teikumos.

Piemēri:

Pēc projekta noslēguma tiks turpināts darbs pie idejas attīstības, piedāvājot arvien jaunas apmācības uzņēmuma darbiniekiem kvalifikācijas celšanai, konkurētspējas un produktivitātes paaugstināšanai.

Pēc projekta noslēguma, izveidotā infrastruktūra tiks uzturēta no organizācijas ieņēmumiem un tiks turpināts darbs pie papildus finansējuma piesaistes no vietējās pašvaldības budžeta un dažādiem privātiem un publiskiem, t.sk. Eiropas Savienības, fondiem.

2.12. Projekta budžets

Projekta budžets tiek sagatavots, pamatā balstoties uz resursu un risku analīzi un uzraudzības un novērtēšanas plāniem.

Projekta budžets – projekta idejas vērtība naudas izteiksmē.

Projekta budžets atspoguļo kā mēs aprēķinām, cik daudz naudas mums nepieciešams projekta idejas īstenošanai.

Projekta finanšu vadība tiek īstenota projekta īstenošanas laikā, atbilstoši finansētāja un īstenotāja noteiktajiem finanšu uzskaites pamatprincipiem, nodrošinot nepārtrauktu finanšu plūsmu.

Projekta grāmatvedība atklāj, kā mēs izlietojam naudu, kad tā saņemta.

Budžeta veidošanas pamatprincipi:

- jānosaka budžeta mērķi un uzdevumi (lai kaut kur nonāktu, mums jāzina, kur vēlamies doties);
- jāievēro izmaksu efektivitātes pamatprincipi (loģiskā saikne starp ieguldījumu un iznākumu / rezultātu);
- detalizēta budžeta izstrādāšana (jāveido budžeta pozīcijas un apakšpozīcijas, jāveic rūpīgs izmaksu novērtējums, jānodrošina precizitāte aprēķinos).

Budžetu var veidot:

- “*No lejas uz augšu*” - komplicēts, bet rūpīgs budžeta veidošanas ceļš, nosauc visas projekta aktivitātes, novērtē izmaksas, pievieno netiešās izmaksas;
- “*No augšas uz leju*” - riskants, bet ātrs budžeta veidošanas veids, piemēram, pieļaujot, ka Jūsu projekts ir līdzīgs iepriekšējiem, izmaksas ir zināmas.

Budžeta sagatavošanas process:

- Izdevumus sagrupē pa to veidiem,

- Nosaka mērvienības,
- Nosaka daudzumus,
- Nosaka izmaksas uz vienību,
- Aprēķina kopsummas.

Piemēri budžeta pozīcijām: telpu īre, elektrība, sakaru pakalpojumi (telefons, fakss, Internets, pasts), kopēšanas darbi, transporta izdevumi, kancelejas preces, sīkais inventārs (galda lampas, plaukti, u.c.), datortehnika, programmatūra, lektoru atalgojums, projekta vadītāja un projekta koordinators atalgojums, aptauja, naktsmītnes izdevumi, ēdināšanas un kafijas paužu organizēšana, tipogrāfijas pakalpojumi, remontmateriāli un remontdarbu veikšana, reklāmas izdevumi, apmācību dalības maksa, inventārs (āra trenāžieri, soli, fotoaparāts, utml dz.), u.c.

Piemēri:

Nr.	Budžeta pozīcija	Vienība	Vienību skaits	Vienības izmaksas	Kopā
1.	Atalgojums	x	x	x	2880
1.1.	Projekta vadītāja atalgojums	mēnesis	12	200	2400
1.2.	Lektoru darba samaksa	stunda	24	20	480
2.	Kancelejas preces	mēnesis	12	10	120
3.	Transporta izmaksas	mēnesis	12	30	360
4.	Mēbeles (galdi, plaukti, krēsli, u.c.)	komplekts	1	600	600
5.	Kafijas paužu organizēšana	cilvēks	20	7,50	150
Kopā:					4590

Sagatavojot budžetu, ir: jā sagatavo budžeta izmaksu un ieņēmumu daļas; izmaksu un ieņēmumu plūsma laika griezumā; jāparedz finansējums neparedzētiem gadījumiem.

Eiropas Savienības (ES) finansētos projektos izmaksas dalās:

© Baltijas Datoru Akadēmija 2012 www.bda.lv

- attiecināmās tiešās izmaksas:
 - Nepieciešamas projekta īstenošanai
 - Izmaksas, kuras plānots veikt projekta līgumā norādītajā termiņā
 - Reāli izdevumi, kuru esamību pierādīs projekta īstenotāja grāmatvedības dokumenti;
- attiecināmās netiešās izmaksas:
 - Ne vairāk kā 7-18% no tiešajām attiecināmajām izmaksām (atsevišķos projektu konkursos),
 - Nav jābūt detalizēti nosauktām, bet nedrīkst būt iekļautas citās budžeta pozīcijās (ļoti bieži - projekta vadības izmaksas: atlagojums, biroja izmaksas, publicitāte, informācijas izplatīšana, u.c.);
- neattiecināmās izmaksas:
 - Līdzekļi iespējamiem parādiem un zaudējumiem nākotnē;
 - Aizņēmuma procenti;
 - Ieguldījums projektā, kas nav skaidras naudas ieguldījums (izņemot nolietojums – atsevišķos gadījumos);
 - Zaudējumi, kas radušies valūtas kursa svārstību rezultātā;
 - PVN (ja atgūstams);
 - Aktivitātes, kas īstenotas ārpus projektā atļautās teritorijas.

Nolietojums (*depreciation*) - nolietojumu var iekļaut attaisnotajos izdevumos, ja nacionālais vai ES atbalsts nav ticis izmantots šo pamatlīdzekļu iegādei pēdējos 7 gados, nolietojuma izmaksas ir aprēķinātas saskaņā ar grāmatvedības normatīviem un izmaksas attiecas tikai uz projekta aktivitātēm un finansēšanas periodu.

Lietota kustamā un nekustamā īpašuma iegāde ir attaisnota, ja kustamā īpašuma pārdevējs nodrošina izcelsmes deklarāciju, kas apliecina, ka iepriekšējos 7 gados

patatlīdzeklis nav iegādāts par nacionālās vai ES palīdzības līdzekļiem, cena atbilst tā tirgus cenai un ir zemāka par atbilstoša jauna īpašuma cenu un kustamais īpašums atbilst aktivitāšu veikšanai nepieciešamajām tehniskajām prasībām, un atbilst pieprasītajām normām un standartiem.

Zemes iegāde - jābūt tiešai saiknei starp zemes iegādi un finansētā projekta mērķiem, zemes iegādes izmaksas nedrīkst pārsniegt 10% no kopējiem attaisnotajiem izdevumiem (izņemot īpaši atrunātus gadījumus) un jānodrošina apliecinājums no neatkarīga kvalificēta vērtētāja vai oficiālas institūcijas, ka zemes iegādes vērtība nepārsniedz tās tirgus vērtību.

PVN, citi nodokļi un nodevas - ja samaksātais PVN ir atgūstams, tad to nevar iekļaut attaisnotajos izdevumos. Citus nodokļus un nodevas, kas rodas īstenojot ES projektus, iekļauj attaisnotajos izdevumos.

Projekta ieņēmumi - projekta darbības periodā no aktivitāšu veikšanas var rasties ieņēmumi. Ieņēmumi samazina nepieciešamo ES līdzfinansējuma summu. Izņēmumi ir ieņēmumi no investīcijām to ekonomiskās izmantošanas laikā, kas līdzfinansētas no ES un privātie ieguldījumi līdzfinansējot operācijas, kuras tiek finansētas arī no publiskā sektora.

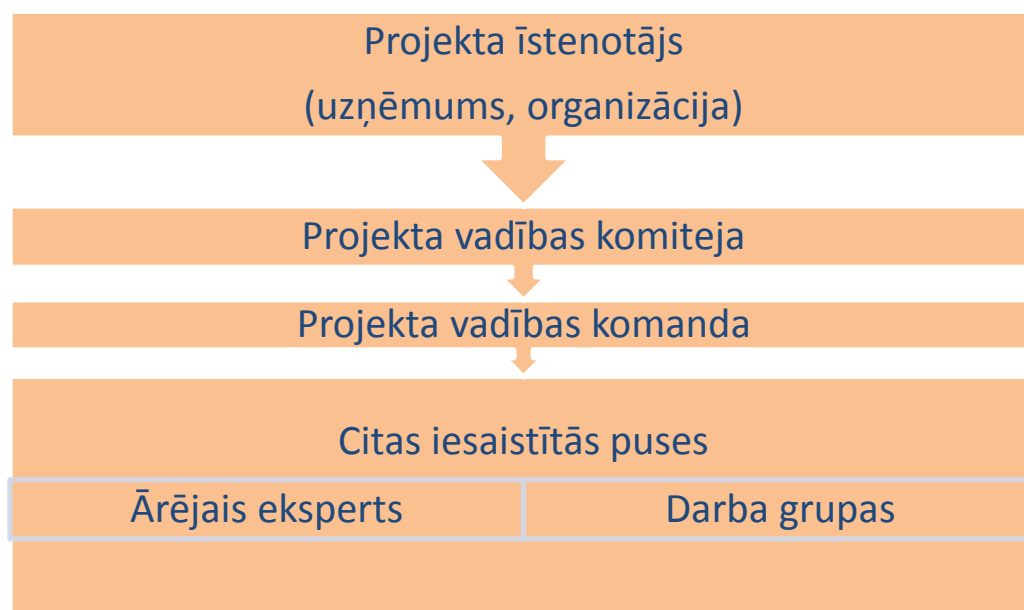
Izmaksu iedalījums tiek norādīts Ministru Kabineta noteikumos, kas nosaka noteikta projekta konkursa ietvaru vai Eiropas Komisijas vadlīnijās (*call for proposals*) – atkarībā no projekta konkursa organizētāj institūcijas, ar ko jāiepazīstas sagatavojot projekta iesniegumu iesniegšanai potenciālajam finansētājam.

3. Projekta vadība

Projekta vadība – ietver gan projekta izstrādes, gan projekta īstenošanas procesu vadību, ko īsteno projekta komanda atbilstoši definētajiem mērķiem, pastāvošo likumdošanu un finansētāja izvirzītajām prasībām.

3.1. Projekta komanda

Tipiska Eiropas Savienības projekta organizācija:



Projekta īstenotājs (uzņēmums, organizācija) - formāli un juridiski, saturiski un finansiāli atbildīgs par projekta ieviešanu, paraksta visus līgumus un vada projekta vadības komiteju (*Steering Committee*).

Projekta vadības komiteja (steering committee) - pārstāv svarīgākās projektā iesaistītās puses (*stakeholders*), pieņem lēmumus par projekta ieviešanu, koordinē projekta darbu, uzrauga projekta ieviešanu.

Darba grupas - novērtē un izpilda projekta vadītāja uzdotos uzdevumus, identificē problēmas un piedāvā risinājumus, sadarbojas ar kolēģiem, lai

sasniegtu iespējami labākus rezultātus, līdzatbildīgi par projekta sekmīgu ieviešanu.

Ārējā eksperta piesaiste:

<i>Plusi</i>	<i>Mīnusi</i>
Ir nepieciešamās specifiskās zināšanas un pieredze Augsta ieinteresētības un motivācijas pakāpe Plašāks kontaktu loks Projekta gala rezultāts tiek sasniegts ātrāk Attieksmes neitralitāte	Nespēj īsā laikā izprast uzņēmuma / organizācijas īpatnības Uzdod liekas darbības Pielieto standarta risinājumus / vadās no iepriekšējas pieredzes, kas konkrētā gadījumā var nederēt Reizēm var dārgi izmaksāt

Projekta komanda - cilvēku grupa, kura strādā kopā ar kopīgu mērķi un filozofiju. Projekta komandas veidošanas mērķis ir piesaistīt projekta izstrādei un vadībai vajadzīgo daudzumu cilvēku īstajā laikā.

Uzsākot darbu jaunā projekta komandā, ir nepieciešams veikt **organizācijas darbības efektivitātes analīzi**, lai lēmumi tiktu pieņemti un darbi organizēti atbilstoši esošajai situācijai.



Projekta komandas darba efektivitāti veicina:

- daudzveidīgs komandas sastāvs,
- augsta atklātības un uzticēšanās pakāpe,
- vadības kvalitāte,
- resursu pietiekamība,
- lēmuma precīza formulēšana,
- vienota mērķu izpratne,
- kopīgs rezultātu izvērtējums,
- nepieciešamības gadījumā iespēja piesaistīt ārējo ekspertu,
- projekta darbinieku ieinteresētība (*profesionālā, personīgā*).

Projekta komandas veidošana:

- uz projekta laiku,
- nosaka precīzu darba saturu,
- definē projekta organizāciju konkrētam projektam,
- nosaka kvalitātes prasības,
- nosaka darbu izpildes termiņus,
- definē budžetu, kura ietvarā komandai būs jāstrādā.

Projekta darbinieki:

- jāņem vērā arī viņu personība;
- tas ir Cilvēks, kurš:
 - var saliedēt komandu (rada komandas garu),
 - spēj laikā sasniegt vajadzīgos rezultātus,
 - var strādāt ar praktiskiem, administratīviem jautājumiem,
 - spēj kritiski vērot procesu,
 - var atskaitīties projekta saņēmējorganizācijai / ieinteresētajām pusēm,
 - pārzina rakstīšanas un projektu dokumentu izstrādes, tehniskās disciplīnas (biroja tehnika), ekonomikas, grāmatvedības un administrēšanas disciplīnas.

Projekta vadītāja loma:

- projekta vadīšana,
- zināšanu pielietošana,
- standartu ievērošana,
- projekta pārstāvēšana.

Projekta vadītājam ir jābūt Personībai, kam piemīt līdera spējas, ir augsta motivācija, ir izpratne par vietējo politiku un kultūru, profesionāli risina konfliktus, ar augstām komunikācijas prasmēm, skaidri definē lēmumu pieņemšanas procesu, ir ar noteiktām ietekmēšanas un vienošanās spējām, pārzina un īsteno resursu plānošanu, ikdienas darbā pielieto informācijas un komunikācijas tehnoloģijas un ir atvērts netradicionāliem lēmumiem, rīcībai.

Komandas vadīšana ir domāšanas veids un prasme ietekmēt komandu. Talantīgs vadītājs vada kolektīvu ar iecietību, uzticību, lojalitāti, uzcītību, kvalitāti, diplomātiju un cieņu pret padotajiem.

Projekta vadītāja piesaiste:

<i>„No iekšpuses”</i>		<i>„No ārpuses”</i>	
<i>Plusi</i>	<i>Mīnusi</i>	<i>Plusi</i>	<i>Mīnusi</i>
Labi pārzina vietējos apstākļus	Var būt iesīkstējuši priekšstati	Iespēja izvēlēties vislabāko kandidātu	Nepārzina vietējos apstākļus
Var būt ieinteresēts uzņēmuma / organizācijas, ne tikai projekta, panākumos	Nav pieredze projektu vadībā	Nav saistīts ar iepriekšējām attiecībām	Var būt iepriekšējo panākumu varā
Lētāks	Ietekmē amats, iepriekšējās attiecības ar kolēģiem	Nav jāuztraucas par savu nākotni darba vietā	Dārgāks
	Nav inovatīvs – “iestrēdzis pagātnes varā”		
	Nevar paskatīties uz situāciju kritiski		

Projekta darbinieka CV = EUROPASS:

- Vienots CV + dokumentu kopums Eiropas Savienībā zināšanu, prasmju un pieredzes atzīšanai
- Saturs:
 - CV (kopsavilkums)
 - Valodu pase (detalizēta informācija par valodas prasmēm)
 - Europass Mobilitāte (pieredzes apraksts par dalību mobilitātes pasākumos)
 - Pielikums kvalifikācijas apliecinošam dokumentam (vienota saskaņotu izglītības dokumentu atzīšana)
 - Diploma pielikums (vienots standarts)

www.europass.lv

Vienmēr turiet tuvumā aktualizētu Europass!

3.2. Komunikācija projektos

Informācija ir domas, fakti, idejas, uzskati, utt., savukārt, **komunikācija** – informācijas apmaiņas procesi.

Galvenais **komunikācijas mērķis projektos** ir panākt tiešās vai netiešās mērķa grupas noteiktu rīcību – uzklaut informāciju, apgūt zināšanas, mainīt attieksmi vai veikt kādas noteiktas darbības:

- jaunas informācijas ieguve un iepriekšējas informācijas interpretācija (ne vienmēr mēs iegūstam kādu informāciju, varbūt mēs vienkārši, pat nenožīmīgi pļāpājam ar draugiem, utt);

- iegūt patīkamas emocijas, atpūsties un izklaidēties (te meklējams iemesls arī cilvēku interesei, piem. par TV seriāliem, kas dod iespēju uz kādu stundu atslābināties, aizmirstot ikdienas raizes);
- lai uzturētu vajadzīgas attiecības un pazīšanas;
- lai ietekmētu attieksmes, mainītu citu viedokļus un pat uzvedību.

Organizējot komunikāciju projektos ir skaidri jādefinē komunikācijas mērķis, jāizvēlas atbilstošākais vēstījums precīzi definētai mērķa grupai, izmantojot maksimāli piemērotus informācijas izplatīšanas kanālus un jānodrošina atgriezeniskās saites saņemšana.

Lai pastiprinātu komunikācijas efektivitāti:

- komunikācija projektā ir jāorganizē maksimāli daudzveidīgi, iedarbojoties maksimāli uz visām 5 cilvēku maņām (redze, dzirde, oža, tauste, garša);
- informācijai jābūt pietiekamai, saprotamai, nepārprotamai, lietderīgai, ticamai, savlaicīgai, pieejamai;
- komunikācijas veids ir jāizvēlas atbilstoši auditorijai, organizācijas spējām un resursiem un jautājumiem, par kuriem jārunā;
- jāplāno efektīva atgriezeniskās saites saņemšana.

Komunikācijas organizēšanā ir jāiesaista komunikācijas speciālists, jo **komunikācija projektos ir starpdisciplināra nozare:**

- Menedžments / vadība
- Mārketingi / reklāma
- Informātika / IKT
- Loģika / domāšana+plānošana
- Sociālā psiholoģija / cilvēka izziņa

Kas nosaka vēstījuma efektivitāti?

- *Ticamība*: ticami, kompetenti avoti, pārliecinoši pierādījumi;

- *Spēcīga ideja*: pievilcīgi elementi, idejas, interesants, emocionāli rosinošs saturs;
- *Personīgi atbilstošs*: trāpīga sasaiste ar auditorijas iespējamo situāciju;
- *Vēstījuma skaidrība*: saprotams un vienkāršs vēstījums;
- *Stimuli*: bailes, humors, realitāte.

Lai projekta vēstījumi būtu kvalitatīvi - pierādītu vai pamatotu viedokli, faktus un atspēkotu pretējās puses apgalvojumus - ir jāņem vērā **argumentācijas pamatprincipi**:

- *Argumenti PRET* - labāk minēt tos pašiem, nevis uzklaut no kāda cita, minot tos prioritārā secībā;
- *Argumenti PAR* - ikvienam „pret” argumentam ir savi „par” argumenti. Izvēlieties pārliecinošus „par” argumentus izmantojot statistiku, ekspertu ziņojumus, piemērus un pētījumus. Parasti argumenti „par” ir daudzveidīgāki un to ir vairāk nekā argumentu „pret”.

Lai palielinātu vēstījuma ticamību:

- nedrīkst automātiski pieņemt, ka cilvēki tic (ticamība = argumentācija);
- pārliecināšanā izmantotie argumenti nedrīkst pārsniegt otras puses gaidas (nepiedāvāriet par daudz);
- pasniedziet visu patiesību, kaut arī nepatīkamu;
- norādiet precīzus skaitļus (ir jāiegulda laiks izpētei);
- atklāriet savus ieguvumus;
- piedāvāriet jautājumu tūlītējus risinājumus;
- ticiet un izmantojiet „rakstiskā vārda spēku”.

Komunikācija projektos ir **divlīmeņu komunikācija** – iekšējā un ārējā komunikācija.

<i>Iekšējā komunikācija</i>	<i>Ārējā komunikācija</i>
Komunikācija projekta komandā	Komunikācija ar trešajām personām ārpus projekta komandas
<i>Darba vietas iekārtojums</i>	<i>Korporatīvais tēls</i>

<i>Iekšējās kārtības noteikumi (t.sk. "formas tērpi")</i> <i>Iknedēļas sanāksmes</i> <i>Kopīgi atpūtas pasākumi</i> <i>Intranets utt.</i>	<i>Komunikācijas veidi ar iesaistītajām pusēm (mājas lapa, publiski pasākumi, individuāla komunikācija, utml dz)</i>
--	--

Iekšējās komunikācijas kvalitāte nodrošina:

- Augstāku darba morāli
- Lepnumu par darba vietu
- Atvieglotu jaunu darbinieku rekrutēšanu
- Paaugstinātu darbinieku lojalitāti
- Augstāku produktivitāti
- Augstāku efektivitāti
- Augstāku sadarbības līmeni

Projekta iekšējās / ārējās komunikācijas organizēšanas projektos process:

- Definē mērķus, rezultatīvos rādītājus;
- Izvēlas atbilstoši konkrētam projektam un mērķa grupai (katram projektam tie ir atšķirīgi);
- Labā prakse: Pārtrauga projekta vadītājs / izpilda informācijas koordinators.

Kontroljautājumi, pirms sākam komunikatīvā darba organizēšanu un īstenošanu:

- Kas ir mērķa grupa? (mērķa grupa NAV: iedzīvotāji = viendabīga masa, visi iedzīvotāji, mērķa grupa IR: atšķirīgas, specifiski definētas iedzīvotāju grupas);
- Ko mēs sagaidām no mērķa grupas? (informācija, zināšanas, attieksme, rīcība);
- Kādas metodes tiks izmantotas? (atbilstoši projektā paredzamajiem resursiem);

- Kad komunikācija ir īstenojama? (saskaņā ar projekta izstrādes un vadības laika grafiku, atbilstoši kad un kādam jābūt rezultātam).

Populārākie veidi kā sasniegt mērķa grupu:

- Sanāksmes
- Publikācijas laikrakstos
- Prezentācijas
- Ziņojumi
- Plakāti
- Bukleti
- Mājas lapas
- Reklāmas

Organizējot komunikāciju projektos, ir jāņem vērā pastāvošais **sabiedrības sociālais modelis** (Ārējie apstākļi, globalizācija, integrācija; Informētības līmenis un pieejamie masu mediji; Sociālā integrācija un autoritātes; Politiskie resursi; Mentalitāte un tradīcijas; Ģimenes stāvoklis un dzimums; Brīvais laiks un atpūta; Ekoloģiskie apstākļi; Valsts ekonomiskais stāvoklis; Sociālās politikas likumdošana; Demogrāfiskais stāvoklis; Nodarbinātība un darba apstākļi; Ekonomiskie resursi, ienākumi; Veselība un tās aprūpe; Izglītība un zinātne; Sadzīves apstākļi; Dzīves, īpašuma drošība) un **sabiedrības gatavības modelis**:

1. Sabiedrībai nav izpratnes.
2. Noraidoša attieksme, pastāv pretošanās.
3. Nav motivācijas ko darīt, sabiedrība apzinās problēmu.
4. Skaidra apziņa, ka kaut kas jādara, tomēr plānu nav.
5. Sagatavošanās stadija: aktīvi līderi uzsākuši plānošanu.
6. Informācija pietiekamā daudzumā, aktivitātes tūlī uzsāksies.
7. Stabilitātes stadija: aktivitātes ir atbalstītas no lēmumu pieņēmēju puses.
8. Sabiedrības locekļi jūtas komfortabli, sabiedrība izmanto pakalpojumus un atbalsta sasniegumus.

9. Augsta līmeņa sabiedrības līdzdalība, ir padziļinātas zināšanas par riska faktoriem un problēmas iemesliem.

Mērķa grupa (auditorija) ir mainīga, tā ir regulāri jāpēta.

Ārējā komunikācija projektos sākas ar **komunikācijas plānu**:

- Lai nodrošinātu sistemātisku un saskaņotu resursu izmantošanu;
- Īpaši svarīgi – sadarbības / partnerības projektos
- Kontroljautājumi: Par ko ir projekts? Kāpēc šis projekts ir svarīgs? Ar ko tas atšķiras no citiem projektiem? Kādi būs mērķa grupas ieguvumi / ietekme uz mērķa grupu, vidi, infrastruktūras attīstību? Ko mēs vēlamies panākt no iesaistītajām pusēm? Kādi ir nepieciešamie un pieejamie komunikācijas veidi / nosacījumi?

Komunikācijas plāna saturs:

- *Iesaistītā puse = mērķa grupa (KAM?)*
- *Komunikācijas kanāls (KĀ?)*
- *Tēma (PAR KO?)*
- *Laika dimensija (KAD?)*
- *Atbildīgais par izpildi (KAS?)*

Piemēri

<i>Kam?</i>	<i>Kā?</i>	<i>Par ko?</i>	<i>Kad?</i>	<i>Kas?</i>
Pilsētas laikraksti	Preses relīze	Par projekta īstenošanas uzsākšanu	1.mēnesis	Sabiedrisko attiecību speciālists
Uzņēmuma darbinieki	Paziņojums uz informācijas dēļa	Par iespēju piedalīties apmācībās	x.mēnesis	Projekta koordinators
Pašvaldība	Prezentācija	Par projekta laikā	x.mēnesis (pēdējais)	Projekta vadītājs

		sasniegtiem rezultātiem		
--	--	----------------------------	--	--

Mediju attiecības – tiek plaši izmantotas projekta publicitātes nodrošināšanai.

Projekta publicitāte – informācija trešajām personām par projekta īstenošanu.

Projekta komandai ir jāpārzina mērķa grupas **mediju lietošanas paradumi** (kādos medijus lieto, cik bieži, mērķis, intereses, u.c.).

Mediju izmantošana:

- Reklāma
- Informācija presei
- Preses konference
- Preses brīfings
- Speciālie notikumi
- Sociālais tīkls

Speciālie notikumi:

- Konkursi
- Flash-mob
- Koncerti
- Projektu atklāšanas / noslēguma pasākumi
- Aptauja
- Prezentācijas
- Skatu kartiņu izdošana
- Karoga iesvētīšana
- u.c...

Pamatkritēriji informācijas sagatavošanai:

- Žargoni, akadēmiskais stils, abstraktas valodas lietošana = jāaizmirst;
- Izmantojiet maksimāli īsus teikumus / veidojiet maksimāli īsus tekstus;
- Izskaidrojiet sarežģītas lietas detalizētāk;
- Izmantojiet citātus, stāstus „iz dzīves”;
- Lietojiet “Es”, “Mēs” / nelietojiet „Kāds” formu;
- Atsaucieties uz zināmiem cilvēkiem;
- Negatīvu informāciju izsakiet pozitīvi;
- Gariem tekstiem izmantojiet rindkopu nosaukumus;
- Ievērojiet nediskriminācijas principus;
- Maksimāli izvairieties no tekstu izcelšanas;
- Izmantojiet attēlus, fotogrāfijas;
- Neatkārtojiet vienu un to pašu informāciju / variējiet;
- Nepieļaujiet drukas kļūdas;
- Informācijas precizitāte (datumi, laiks, vieta, uzvārdi, nosaukumi);
- 6K princips (kas, kad, kur, kā, ko, kāpēc – atrodiet atbildes uz šiem jautājumiem sagatavotajā informācijā);
- Lietojiet uzņēmuma vai organizācijas un projekta identifikāciju (logo);
- Jābūt notikumam (slavenība, varoņi, neparasts vai īpašs, ekstrēms gadījums, u.c.);
- Sāciet ar vienkāršo, pārejiet uz sarežģīto;
- Atsauces uz projektu iekļaujiet teksta vidū;
- Aizrautīgs, īss virsraksts;
- Pirmā rindkopa uzrunā;
- Padariet “smagnējo ES projekta informāciju” vieglu;
- Ievērojiet principu „Galvenā informācija – Fona informācija – Galvenā informācija”.

Praktiski ieteikumi galveno publicitātes rīku izmantošanā:

- *Preses relīzes* - maksimāli viena A4 lapa, iekļaujot visas publicitātes prasības;
- *Mājas lapas* - vienkārša struktūra, vieglā valodā, viegli administrējama;

- *Bukleti* - jāņem vērā informācijas lietošanas ilgums, jāplāno izplatīšanas kanāli, ko mēs vēlamies sasniegt ar konkrēto bukletu, pirms tā drukāšanas;
- *Sociālie tīkli* – “Ja Tevis nav internetā, Tevis nav vispār!” (twitter, youtube, LinkedIn, u.c.);
- *Afišas / plakāti* - īss derīguma termiņš, krāsains, atbilstošās vietās tiek izplatīts;
- *Prezenteklāma* - stingri jādefinē lietošanas mērķis, dārga;
- *Intervijas* - veidojiet pastāvīgu sadarbību ar žurnālistiem, ievērojiet informācijas sagatavošanas pamatprincipus, praktizējiet publisko runu;
- *Fotogrāfijas* - saskaņojiet ar autoru / attēlā redzamiem cilvēkiem (jo īpaši par bērniem), maksimāli gaišas bildes, labā izšķirtspējā.

Atgriezeniskās saistes saņemšana ir mutiska / rakstiska īstermiņā / ilgtermiņā.

Atgriezeniskās saites saņemšana ir jāplāno > jāveicina > jāsaņem > jāanalizē.

3.3. Grāmatvedības uzskaite

Grāmatvedības uzskaites pamatprincips ES projektos Nr.1 – nodalīta grāmatvedība (atsevišķa dokumentu uzglabāšana, nodalīti grāmatvedības konti, atsevišķs bankas konts).

Citu finansētāju projektos šāda veida prasības nav noteiktas.

Grāmatvedības kārtošana tiek organizēta atbilstoši Latvijas Republikas likumdošanai (14.10.1992. likums „Par grāmatvedību”).

Labā prakse nosaka, ka katram projektam tiek izstrādāta atsevišķa **grāmatvedības kārtošanas instrukcija**, kurā ietver:

- Pamatojums (projekta informācija);
- Projekta organogramma (kas, ko dara, par ko atbild);
- Finansēšanas līguma nosacījumi;
- Dokumentu aprites shēma;
- Grāmatvedības kontu plāns;
- Jāskaidro grāmatvedības ierakstos lietotie kodi, saīsinājumi, atsevišķi burti vai simboli;
- Cita būtiska informācija pēc nepieciešamības.

Grāmatvedības dokumenti – uz grāmatvedības dokumentiem ir jānorāda projekta īstenotāja rekvizīti un finansēšanas līguma numurs:

- **Atalgojums** - *darba līgumam*: darba līgums, darba laika uzskaites tabele, darba algas aprēķins, maksājuma dokuments, darbinieka atskaite (projektu prasība); *uzņēmuma līgumam*: uzņēmuma līgums, a) pašnodarbinātās personas apliecība, nodošanas-pieņemšanas akts, radītais darbs (ja tāds ir) vai atskaite, rēķins, maksājuma dokuments (gadījumā, ja persona ir pašnodarbināta – nodokļus aprēķina un iemaksā valsts kasē izpildītājs), b) nodošanas-pieņemšanas akts, radītais darbs (ja tāds ir) vai atskaite, darba samaksas aprēķins, maksājuma dokuments (gadījumā, ja persona nav reģistrēta nodokļu

maksātāju reģistrā Valsts ieņēmumu dienestā – nodokļus ietur un iemaksā valsts kasē pasūtītājs); *autortiesību līgums*: autoratlīdzības līgums (līgums slēdzams tikai saskaņā ar 06.04.2000. likums „Autortiesību likums” II daļu), nodošanas-pieņemšanas akts, autordarbs, maksājuma dokuments (var piemērot nodokļu atvieglojumus saskaņā ar 11.05.1996. likuma „Par iedzīvotāju ienākuma nodokli” 3.pantu un 04.07.2006. MK noteikumu Nr.556 „Likuma „Par iedzīvotāju ienākuma nodokli” normu piemērošanas noteikumi” 15.-17.pantu); *Svarīgi ir atcerēties, ka* uz uzņēmuma līgumiem attiecas iepirkumu likumdošana, uz darba līgumiem – darba likumdošana.

- **Komandējumu izdevumi** – tiek piemēroti saskaņā ar 12.10.10. MK noteikumiem Nr.969 “Kartība, kādā atlīdzināmi ar komandējumiem saistītie izdevumi” un ES noteiktajām aktuālajām dienas naudas likmēm (*per diems*). Vairāk skatīt:

www.europa.eu/europaid/work/procedures/implementation/per_diem/index_en.htm)

- **Sakaru pakalpojumi** – a) pasūtītāja telefona / interneta pieslēgumam: rīkojums, rēķins, rēķina apmaksas dokuments, norakstīšanas akts; b) patapināts telefona / interneta pieslēgums: patapinājuma līgums, rēķins, rēķina apmaksas dokumenti, norakstīšanas akts; c) priekšapmaksas sarunu kartes: rīkojums, maksājuma dokuments, norakstīšanas akts; d) pasta izdevumi: maksājuma dokuments, norakstīšanas akts;
- **Transporta izdevumi** – a) pasūtītāja autotransports: rīkojums, degvielas / citu izdevumu (piemēram, apdrošināšana, rezerves daļas, tehniskās apkopes izdevumi, u.c.) maksājuma dokumenti, maršrutu lapa, norakstīšanas akts; b) patapināts autotransports: patapinājuma līgums, degvielas / citu izdevumu (piemēram, apdrošināšana, rezerves daļas, tehniskās apkopes izdevumi, u.c.) maksājuma dokumenti, bet tikai saskaņā ar patapinājuma līgumā norādīto, maršrutu lapa, nodošanas-pieņemšanas akts, norakstīšanas akts; c) nomāts autotransports: nomas līgums, rēķins, maksājuma dokuments, nodošanas-pieņemšanas akts, norakstīšanas akts – nomāts autotransports pakļaujas iepirkuma likumdošanai; d) sabiedriskais transports – rīkojums, braukšanas biļetes, maksājuma dokuments, darbinieka atskaite, norakstīšanas akts;
- **Mazvērtīgais inventārs** – rēķins / čeks, maksājuma dokuments, rīkojums, inventāra saraksts, norakstīšanas akts (ja attiecināms;

- **Pamatlīdzekļi** – rēķins / čeks, maksājuma dokuments, nodošanas-pieņemšanas akts, pamatlīdzekļu uzskaites kartīte (ES projektos jāievēro ES Publicitātes vadlīnijas);
- **Telpas** – a) telpu noma: līgums, rēķins, maksājuma dokuments, nodošanas-pieņemšanas akts; b) telpu uzturēšana: rīkojums, rēķini, maksājuma dokumenti, norakstīšanas akts;
- **Projektēšanas / celtniecības darbi** – tāme, līgums, nodošanas-pieņemšanas akts, rēķins, maksājuma dokumenti, gala rezultāts – skice, tehniskais projekts, utml dz.;
- **Bankas pakalpojumi** – bankas konta izdruka;
- **Konsultatīvie pakalpojumi** – līgums, rēķins, atskaite / galarezultāts, nodošanas-pieņemšanas akts, maksājuma dokuments.

Grāmatvedību kārtoti tā, lai grāmatvedības jautājumos kvalificēta trešā persona varētu gūt patiesu un skaidru priekšstatu par uzņēmuma finansiālo stāvokli bilances datumā, tā darbības rezultātiem, naudas plūsmu noteiktā laikposmā, kā arī konstatēt katra saimnieciskā darījuma sākumu un izsekot tā norisei.

Grāmatvedības reģistri kārtojami divkārtā ieraksta sistēmā - vienu un to pašu summu par vienu un to pašu saimniecisko darījumu ierakstot grāmatvedības kontu debetā un kredītā, ievērojot apstiprināto projekta grāmatvedības kontu plānu (apstiprināts ilglaicīgai lietošanai sistematizēts kontu saraksts ar atbilstoši piešķirtiem kontu kodiem) un saimnieciskā darījuma būtībai atbilstošu grāmatvedības kontu savstarpējo saistību (kontu korespondenci).

3.4. Iepirkumu procedūru piemērošana

Iepirkums - preču pirkšana, pakalpojumu saņemšana vai būvdarbu veikšana Pasūtītāja vajadzībām, kur Pasūtītājs ir valsts budžeta iestādes, citas juridiskas personas (uzņēmēji, biedrības un nodibinājumi, reliģiskas organizācijas).

Iepirkumu procedūras uzņēmējiem un nevalstiskajās organizācijās ir jāievēro tikai gadījumā, ja:

- a) tiek īstenots valsts vai ES finansēts projekts;
- b) iegādes (pa preču grupām vai pēc piegādātāja/pakalpojuma sniedzēja) ir 50 000,00 LVL vai vairāk (būvdarbiem – 120 000 LVL).

Citos gadījumos projektu īstenotājiem ir jāievēro izmaksu efektivitātes pamatprincipi (jāaptaujā vismaz 3 potenciālie pretendenti) un interešu konflikta novēršanas likumdošana (piemēram, nedrīkst veikt iegādes un saņemt pakalpojumus no saistītiem uzņēmumiem un projekta sadarbības partneriem).

Pamatprincipi, kas jāievēro iepirkumu piemērošanā, t.sk. īstenojot ES finansētus projektus, ir integrēti arī Latvijas Republikas likumdošanā un ir vienoti visā ES teritorijā:

- 1) iepirkuma procedūras atklātums;
- 2) piegādātāju brīva konkurence, kā arī vienlīdzīga un taisnīga attieksme pret tiem;
- 3) līdzekļu efektīva izmantošana, maksimāli samazinot pasūtītāja (šajā gadījumā, uzņēmēju un organizāciju) risku.

05.02.2008. Ministru Kabineta noteikumi Nr.65 „Noteikumi par iepirkuma procedūru un tās piemērošanas kārtību pasūtītāja finansētiem projektiem”

ES finansējums tiek administrēts caur LR valsts budžetu, līdz ar to piemērojams Likums. Bet likums neattiecas uz “citām” juridiskām personām (uzņēmēji, biedrības, utml dz), tādēļ tika izdoti Ministru Kabineta (MK) noteikumi, kas regulē iepirkumu īstenošanu ES projektu ietvaros.

Galvenā iepirkumu uzraugošā institūcija Latvijā ir
Iepirkumu uzraudzības birojs www.iub.gov.lv.

Iepirkumu uzraudzību īsteno arī Sadarbības iestādes (piemēram, Sabiedrības Integrācijas Fonds), atbildīgā iestāde (piemēram, Valsts Kanceleja), vadošā iestāde (LR Finanšu ministrija), citas valsts un ES kontrolējošās iestādes (piemēram, Valsts Kontrole, Eiropas Savienības Audita institūcija), u.c.

Ja plānošanas posmā tiek pieņemts lēmums par iepirkumu procedūras piemērošanu, **iepirkuma procedūru īsteno iepirkumu komisija.**



Projekta īstenošanas laikā par iepirkumu ziņošanu sadarbības iestādei ir atbildīgs projekta vadītājs. Jebkurš iepirkums ES finansēta projekta ietvaros ir jāīsteno, ievērojot ES finansētu projektu apraksts (termiņi, apjomi, utml dz.) un publicitātes vadlīnijas. Iepirkumu īstenošanai tiek definēta uzraudzība. Par uzraudzību atbildīgais cilvēks nedrīkst būt iepirkuma izpildītājs.

Vajadzību apzināšanā galvenie jautājumi projektu izstrādes posmā (projekta cikla kontekstā):

- Kādas iegādes nepieciešamas (kvantitāte / kvalitāte pakalpojumiem, precēm, būvdarbiem)?
- Kādas ir plānotās (pamatoti aprēķinātas) izmaksas?
- Kad iegādes ir nepieciešamas (laika dimensija)?

Ja jāiegādājas vairāku nosaukumu preces, vairāku veidu pakalpojumi, dažādu veidu būvdarbi, šīs dažādās preces/ pakalpojumi / būvdarbi **jāapvieno vienā iepirkumā**, ja

- preces, pakalpojumi, būvdarbi ir līdzīgi pēc funkcionalitātes (*piem., dažāda nosaukuma pārtikas preces, mēbeles, biroja preces, datortehnika, automašīnu rezerves daļas; dažādu projektu audits pēc vienotas metodoloģijas; dažādi būvdarbi vienā objektā*)
- iepirkumu plānošana tiek organizēta 12 mēnešu periodā (ES finansētos projektos – ieteicams visam projekta īstenošanas laikam, lai mazinātu risku neiekļauties darbu izpildes grafikā)
- precēm / pakalpojumiem / būvdarbiem ir vienots piegādātāju loks.

Gadījumā, ja nepieciešams īstenot iepirkumu procedūru, projekta vadības grupā tiek pieņemts lēmums par iepirkuma veikšanu pirms projekta uzsākšanas vai tā iekļaušanu aktivitāšu plānā.

Projekta izstrādes laikā tiek pieņemts **lēmums par ekspertu piesaisti vai nepiesaisti** iepirkumu plānošanā, īstenošanā un/vai izvērtēšanā:

Jā > uzņēmumā / organizācijā nav pieejams atbilstošs speciālists (piemēram, tiek attīstīts jauns starpkultūru sadarbības projekts, bet darbiniekiem nav zināšanu par citām kultūrām un to raksturīgajām iezīmēm; ir jāveic datorizācijas projekts, bet esošais IT speciālists izpilda tikai administratora funkcijas, bet nepilda informāciju un komunikāciju tehnoloģiju (IKT) plānošanas un izstrādes funkcijas; ir jāveic ūdensvada izbūve, bet nav pieejams būvniecības inženieris ar atbilstošām zināšanām).

Jā > ir ierobežots laiks (lai mazinātu riska faktoru, ka iepirkums netiks īstenots kvalitatīvi, sekos sūdzības no iesaistītajām pusēm un tiks zaudēts laiks projektā pirms paredzamo darbu izpildes uzsākšanas vai nav pieejami nepieciešamie cilvēkresursi, kas dotajā brīdī var iesaistīties iepirkumu plānošanā un/vai īstenošanā).

Jā > nepārzina konkrētās jomas / nozares iepirkumu specifisku (jo nav iepriekšējas pieredzes) un netiek izanalizētas visas iespējamās alternatīvas pirms lēmuma pieņemšanas.

Nē > eksperta darbs tiek veikts par atalgojumu un budžetā nav brīvu finanšu līdzekļu.

Paredzamā līgumcena:

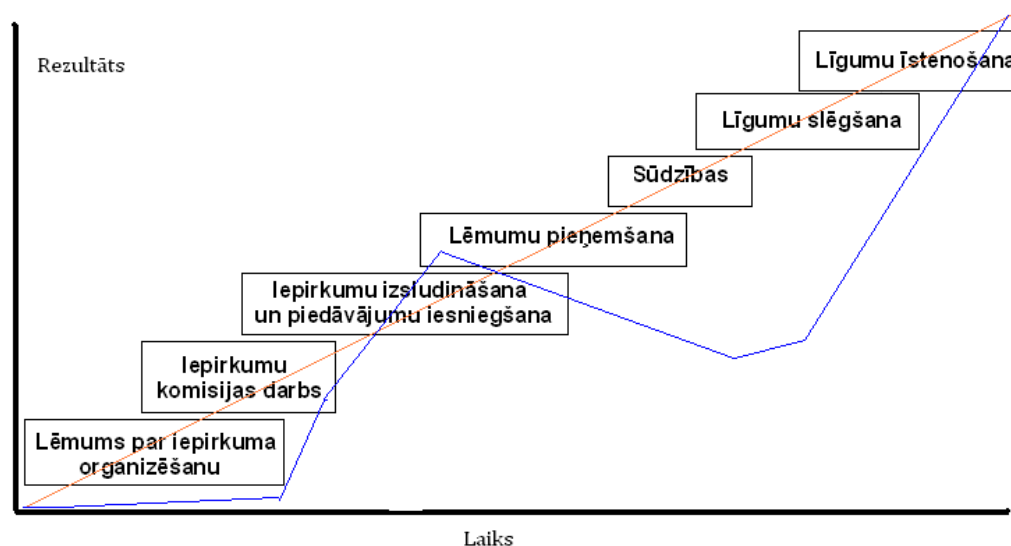
- Paredzamo līgumcenu nosaka bez PVN (PVN ir vienīgais nodoklis, kuru neņem vērā paredzamās līgumcenas noteikšanā);
- Paredzamā līgumcena ir visa samaksa, ko saņems līguma izpildītājs;
- Līgumcenā jāierēķina jebkuru nākotnes izvēles iespēju un jebkurus līguma papildinājumus;
- Paredzamās līgumcenas noteikšanai nav atļauts izmantot tādu metodi, kas vērsta uz likumdošanā noteikto iepirkuma procedūru nepiemērošanu.

Iepirkumu īstenošanu var veikt pirms projekta iesnieguma iesniegšanas finansētājam:

Jā = Tiek precīzi definēta projekta budžetā nepieciešamā summa.

Nē = Nav zināms, vai ieguldītie resursi iepirkumu īstenošanā rezultēsies ar projektam piešķirto finansējumu.

Jā / Nē = Iekonomē/zaudē laiku pirms nākamo aktivitāšu uzsākšanas projekta īstenošanas laikā.

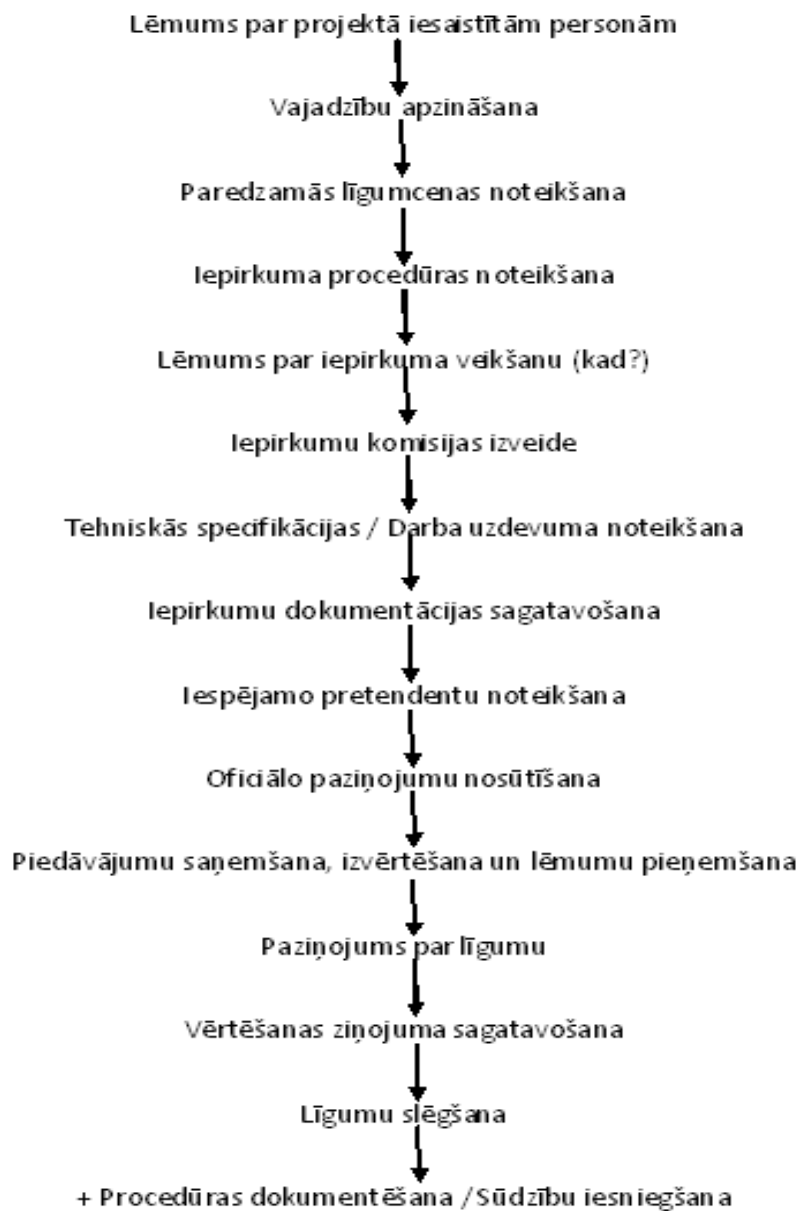


* sarkanā līkne (taisna) – ideāls, vienmērīgs, kalitatīvi saplānots iepirkuma process

* zilā līkne (lauzta) – reāla dzīves situācija, kad ne visas darbības iepirkuma procesos notiek kā plānots

Uzņēmumiem, organizācijām, kuras nekad nav īstenojušas iepirkuma procedūras, vēlams sazināties ar speciālistiem šajā jomā. Katrs no iepirkuma procedūras īstenošanas soļiem ir saistīts ar noteiktiem riskiem kā rezultātā nav iespējams saņemt nepieciešamo precī / pakalpojumu plānotajā apjomā un kvalitātē un atbilstoši projekta laika grafikam.

Pirms lēmuma pieņemšanas par iepirkuma procedūras piemērošanu, projekta īstenošanai jāiepazīstas ar MK noteikumu Nr.65 III nodaļu Izņēmumi.



Iepirkuma procedūras īstenošanas shēma

Sagatavojot iepirkuma priekšmeta tehnisko specifikāciju, jāievēro sekojošus nosacījumus:

- Tehniskajā specifikācijā norāda prasības attiecībā uz iepirkuma priekšmeta kvalitāti, apjomu, drošību, garantiju, pārbaudes metodēm, iesaiņošanu, marķēšanu, izmantojamām metodēm, nepieciešamajiem resursiem, vēlamo galarezultātu, atbilstību nozares normatīvajos aktos noteiktajām prasībām, vides aizsardzību, invalīdu piekļuves iespējām un citas pamatotas un objektīvas prasības, lai iepirkuma priekšmets atbilstu iepirkuma mērķim;
- Ja iepirkuma priekšmetam jāatbilst attiecīgiem standartiem, tehnisko specifikāciju sagatavo ar atsauci uz tiem. Katra atsauce lietojama kopā ar vārdiem "vai ekvivalents";
- Prasības formulē precīzi, lai iespējamais piegādātājs varētu konstatēt līguma priekšmetu un finansējuma saņēmējs - salīdzināt piedāvājumus;
- Tehniskajā specifikācijā nedrīkst minēt noteiktus izstrādājumus vai procesus, kā arī norādīt uz tirdzniecības markām, patentiem un specifisku izcelsmi, ja vien šie nosacījumi nav izšķiroši iepirkuma priekšmeta pastāvēšanai. Šādā gadījumā minētā norāde lietojama kopā ar vārdiem "vai ekvivalents".

Finansējuma saņēmējs, nodrošinot identiskas informācijas izplatīšanu:

- nosūta uzaicinājumu IUB publicēšanai, kas nodrošina uzaicinājuma publicēšanu IUB mājas lapā 3 (triju) darbdienu laikā pēc uzaicinājuma saņemšanas;
- var nosūtīt uzaicinājumu iespējamiem piegādātājiem, kuri tam ir zināmi, publicēt uzaicinājumu vienā vai vairākos preses izdevumos vai jebkurā citā publiski pieejamā resursā.

Finansējuma saņēmējs nosaka tādu **piedāvājumu iesniegšanas termiņu**, kas ir pietiekams piedāvājumu sagatavošanai, bet ne īsāku par 5 (piecām)

darbdienām, skaitot no nākamās darbdienas pēc uzaicinājuma publicēšanas iepirkumu uzraudzības biroja mājaslapā internetā.

Finansējuma saņēmējs atzīst par atbilstošiem tikai tos piedāvājumus, kuri iesniegti un sagatavoti atbilstoši uzaicinājumā un tehniskajā specifikācijā noteiktajām prasībām, kā arī citos līguma slēgšanas tiesību piešķiršanas procedūras dokumentos noteiktajām prasībām, ja tādas ir. Finansējuma saņēmējs no atbilstošajiem piedāvājumiem **izvēlas piedāvājumu ar zemāko cenu.**

Finansējuma saņēmējs paziņojumam par pieņemto lēmumu pievieno uzaicinājumu, tehnisko specifikāciju, visu saņemto piedāvājumu oriģinālus, kā arī piedāvājumu vērtēšanas protokolus, eksperta atzinumus un citus līguma slēgšanas tiesību piešķiršanas dokumentus, ja tādi ir, un uzglabā tos atbilstoši atbildīgās institūcijas noteiktajam termiņam.

Pēc lēmuma pieņemšanas par iepirkuma rezultātiem, 3 (triju) darbdienu laikā tiek nosūtīta informācija IUB publicēšanai mājas lapā, pretendentiem un pēc līguma slēgšanas tiek uzsākta iepirkuma līguma īstenošana.

3.5. Finansēšanas līgums

Pēc projektu iesniegumu izvērtēšanas, **projekta iesnieguma iesniedzējs saņem lēmumu** no potenciālā projekta finansētāja:

- par projekta iesnieguma noraidīšanu
- par projekta iesnieguma apstiprināšanu ar nosacījumiem
- par projekta iesnieguma apstiprināšanu.

Gadījumā, ka **projekta iesniegums tiek apstiprināts ar nosacījumiem**, tad projekta īstenotājs:

- 1) izvērtē izvirzītos nosacījumus (piemēram, ir samazināta kāda budžeta pozīcija, jo projekta iesniegumā nebija veikti aritmētiski precīzi aprēķini),
- 2) pieņem lēmumu vai projekta ideja ir īstenojama, izpildot nosacījumus,
- 3) uzsāk līguma slēgšanas procedūru.

Gadījumā, ja **projekts tiek apstiprināts**, tad projekta īstenotājs uzsāk līguma slēgšanas procedūru.

Līguma slēgšanas procedūra ir procedūra, kad abas puses vienojas par atbalsta piešķiršanas nosacījumiem un finansēšanas līguma parakstīšanu / neparakstīšanu.

Ar finansēšanas līguma vispārīgiem nosacījumiem ikvienam interesentam ir iespēja iepazīties brīdī, kad projekta konkurss tiek izsludināts.

Gadījumā, ja projekta idejas autoram nav pieņemami speciālo nosacījumu uzstādījumi (piemēram, projekta iesniegums ir apstiprināts ar nosacījumiem, kuru dēļ projekta ideja nav īstenojama plānotajā apjomā un kvalitātē), labāk ir atteikties no līguma slēgšanas jau līguma slēgšanas procedūras laikā.

Līguma satura piemērs:

- speciālie noteikumi (līguma priekšmets, mērķis, termiņi, finansējums, pārskati & maksājumi, kontaktinformācija)
- vispārējie noteikumi (atbildība, interešu konflikts, datu aizsardzība, konfidencialitāte, publicitāte, īpašumtiesības, novērtēšana)
- sadarbības noteikumi
- pārskatu iesniegšana
- izmaksu kārtība & attiecināšana
- kontrole & audits
- līguma grozījumi
- strīdu izskatīšana

Līguma īstenošanas laikā projekta ideja ir jāīsteno stingri ievērojot projekta iesniegumā norādīto informāciju – jebkuras atkāpes no projekta iesniegumā norādītās informācijas ir jāsaskaņo ar projekta finansētāju pirms to veikšanas.

Izmaiņas sākotnējā projekta idejā:

- Izmaiņas projektā ir jāsaskaņo ar finansētāju, bet ne visos gadījumos ir jāveic grozījumi finansēšanas līgumā;
- Izmaiņas nedrīkst ietekmēt sākotnējo projekta nodomu;
- Izmaiņas līguma grozījumu veikšanai ir jāpieprasa termiņā, kas atrunāts finansēšanas līgumā (parasti 1-2 mēnešus pirms līguma grozījumu stāšanās spēkā);
- Izmaiņas starp budžeta pozīcijām ir pieļaujamas noteiktā procentuālā amplitūdā (piemēram, 20% starp budžeta pozīcijām (var tikt noteikta maksimāli pieļaujamā izmaiņu summa, piem. 500 LVL), virs kuras ir jānoformē līguma grozījumi); ļoti reti ir iespēja mainīt darba samaksas likmes, vienību skaitu. Praktiski neiespējami pievienot jaunu budžeta pozīciju.

3.6. Eiropas Savienības publicitātes vadlīnijas

Projekta īstenošanas laikā ir jāparedz informēšanas un publicitātes pasākumi, kas nepieciešami **mērķa grupas** un **sabiedrības** informēšanai par projekta norisi. Projekta vadītājs atbild par iekšējās un ārējās komunikācijas koordinēšanu, t.sk. par informēšanas un publicitātes pasākumiem. Pirms projekta iesnieguma iesniegšanas, vienmēr pie finansētāja ir jānoskaidro vai informēšanas un publicitātes pasākumi ir projektā atbalstāmās darbības / projekta attiecināmās tiešās izmaksas. Projekta informēšanas un publicitātes pasākumi ir jāatspoguļo gan projekta saturiskajā, gan finanšu sadaļā, bet nepārkāpjot ierobežojumus, ja tādi noteikti (ļoti bieži – līdz 5% no projekta attiecināmām izmaksām).

Publicitātes pasākumu neievērošana var būt par pamatu izmaksu neattiecināmībai.

Katrs finansētājs nosaka savu obligāto publicitātes pasākumu minimumu, kas jāievēro īstenojot projektu (logo lietošana jebkurā komunikācijā ar trešajām personām – preses relīzes, baneri, bukleti, reģistrācijas lapas, mājas lapas, u.c.).

ES finansētos projektos ir jāievēro specifiskas Publicitātes vadlīnijas:

- “EU Visibility guidelines for external actions”
<http://publications.europa.eu/code/lv/lv-5000100.htm>;
- Eiropas Komisijas Regula Nr.1828/2006 (*noteikumi par Regulas 1083/2006 īstenošanu, 08.12.2006., 8.-9.pants*);
- Eiropas Savienības fondu 2007.-2013.gada plānošanas perioda publicitātes vadlīnijas Eiropas Savienības fondu finansējuma saņēmējiem;
- MK noteikumi Nr. 749 “Kārtība, kādā nodrošina Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda publicitātes un vizuālās identitātes prasības, kā arī publisko informāciju par šo fondu projektiem (04.10.2011.).

www.esfondi.lv > Vadlīnijas

Publicitātei ir jābūt adekvātai projekta apmēram. Vadlīnijas/MK noteikumi nosaka **minimumu, bet ne maksimumu** Vadlīniju/MK noteikumu ievērošanā. Finansējuma saņēmējs īsteno projekta publicitāti **atbilstoši** projekta iesnieguma veidlapā **plānotajam**.

Piemēri obligātajām ES publicitātes prasībām:

- Ja projekta kopējās ES fonda un nacionālā līdzfinansējuma izmaksas pārsniedz **350 000 LVL** (500 000 EUR) **un** projekta ietvaros iegādātas iekārtas vai veikti infrastruktūras uzlabošanas vai būvniecības darbi, finansējuma saņēmējs nodrošina: (A) informatīvo stendu projekta īstenošanas laikā projekta īstenošanas vietā; (B) pastāvīgu informatīvu plāksni 6 mēnešu laikā pēc projekta noslēguma;
- Jāievēro vizuālā identifikācija (logo lietošana) noteiktā formātā un izvietojumā un kopā ar logo lieto vadošās iestādes saukli “Ieguldījums tavā nākotnē” (jebkurā informācijā trešajām personām);
- Informācija par projektu jāievieto projekta īstenotāja mājas lapā ne retāk kā 1 (vienu) reizi 3 (trijos) mēnešos;
- Iespieddarbos obligāti jāievieto sekojoša atsauce: “Šis <materiāla nosaukums> ir veidots ar Eiropas Savienības Eiropas <fonda nosaukums> fonda finansiālu atbalstu. Par <materiāla nosaukums> saturu atbild <Finansējuma Saņēmēja vai materiāla autora nosaukums>” un tas neatspoguļo oficiālo Eiropas Savienības viedokli.

Piemēri publicitātes un informēšanas pasākumiem pēc projektu īstenotāju iniciatīvas:

- uzlīmes ar ES un attiecīgā ES fonda logo uz projekta ietvaros izveidotajiem mācību / izdales materiāliem / mapēm;
- izveidoti drukāti informatīvi, reprezentatīvi, audiovizuāli materiāli, projektu fotogrāfiju albums;
- sasaukta preses konference, norises vietā izvietojot atbilstoši noformētu publicitātes plakātu, u.c.

Projekta **informēšanas un publicitātes pasākumu veidus norāda projekta iesniegumā** un apraksta to īstenošanu (arī tad, ja netiek paredzēts budžets šo pasākumu īstenošanai): apjoms, pasākumu skaits, biežums, periodiskums, kopējais periods, izpildītājs, izmaksas (ja ir), u.c.

Piemērs logo rindas lietošanai:



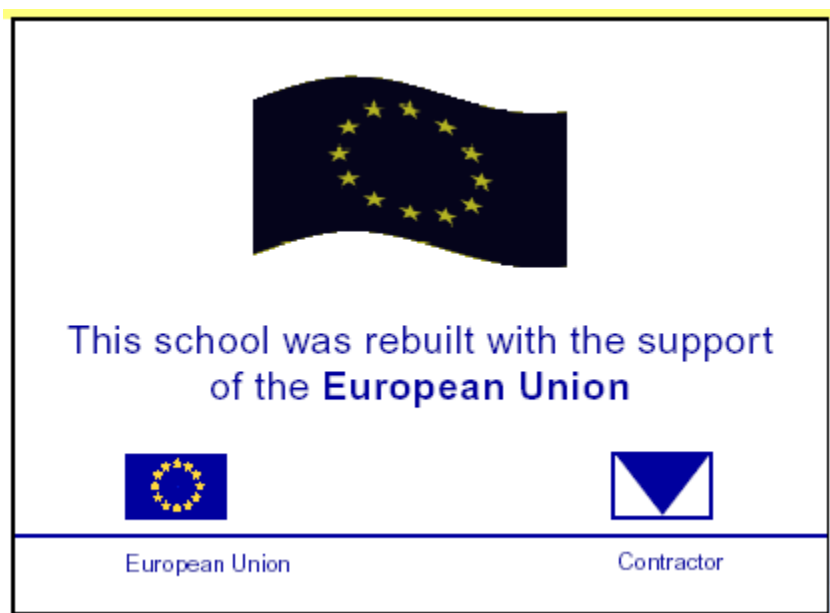
Informācijas standos, informācijas plāksnēs obligāto Publicitātes vadlīniju prasību ievērošanai ir jāatvēl vismaz 25% no visa informatīvās plāksnes / stenda laukuma. Atlikušie 75% laukuma izmantojami pēc finansējuma saņēmēja ieskatiem.

Jāatceras, ka finansētājs var brīvi un nesaskaņojot ar projekta īstenotāju izmantot projekta pamatinformāciju - finansējuma saņēmējs, projekta nosaukums, īstenošanas vieta, finansējuma apmērs u.c. (kas tiek atrunāts finansēšanas līgumā) – savu informatīvo un publicitātes mērķu sasniegšanai. Šīs informācijas publiskošana var tikt ierobežota, ja tā apdraud projekta īstenotāju vai skar viņa darbības intereses / ja projekts tiek īstenots jomās, kuru regulē personu datu aizsardzība (piemēram, vardarbībā cietušie bērni).

Visas autortiesības uz projekta laikā radītām vērtībām pieder **projekta īstenotājam**. Projekta īstenotājs piešķir finansētājam tiesības brīvi un pēc saviem ieskatiem izmantot visus dokumentus un materiālus, kas radušies projekta rezultātā, ar noteikumu, ka netiek pārkāptas autortiesības. Projekta īstenotājam jāiesniedz finansētājam 1 (vai cits skaits, atbilstoši finansēšanas līguma norādītajam apjomam) eksemplārs no visiem materiāliem, kas radīti projekta ietvaros (kopā ar projekta noslēguma ziņojumu).

Kā pierādīt publicitātes pasākumu īstenošanu projektā? - izdrukas no mājas lapas ar redzamu adresi (linku), preses relīzes (izdrukas), publikāciju kopijas (ar norādi uz datumu, mediju, atrašanās vietu medijā), fotogrāfijas no pasākumiem, radio un TV ieraksti (ja bijuši), pasākumu afiša / darba kārtība, dalībnieku saraksts, izdales / mācību materiāli, prezenreklāmas paraugi (vai to maketi), u.c.

Piemēri publicitātes vadlīniju ievērošanai



3.7. Atskaišu sagatavošana un iesniegšana

Ikvienā projektā ir saturiskās un finanšu atskaites!

Atskaišu noformēšanā ir jāievēro:

- jāiesniedz pēc finansētāja noteikta parauga (veidlapas);
- datorsalikumā, lapas numurētas, atskaite cauršūta / necauršūta, parakstīta, datēta, apzīmogota (ja attiecināms);
- Valsts valodas normas (ja attiecināms);
- nedrīkst būt neatrunāti labojumi;
- jāiesniedz noteikts eksemplāru skaits / elektroniska versija;
- jāievēro atskaišu iesniegšanas termiņi;
- pielikumā jāpievieno saturu / darbu izpildi pierādošus dokumentus.

Papildus informāciju par atskaišu noformēšanu un saturu Jūs vienmēr varat saņemt pie finansētāja (konsultācijas klātienē un neklātienē), finansētāja izdotā metodikā, pašā finansēšanas līgumā, speciāli organizētos informatīvos semināros, pie pieredzējušiem kolēģiem.

Praktiski ieteikumi atskaišu sagatavošanā:

- sāciet atskaites gatavot savlaicīgi (2-4 nedēļas iepriekš, jo tas ir darbietilpīgs process);
- ievērojiet loģiku savās atskaitēs (norādītai informācijai ir jābūt izsekojamai projekta iesniegumā un atskaites pielikumos);
- ievērojiet “Pieteikums-atskaite” principu – atskaitieties, pirmkārt, par projekta iesniegumā paredzētajām aktivitātēm;
- neaizmirstiet pievienot visu saturu un darbu izpildi pierādošo dokumentāciju;
- nebaidieties no atskaišu apjoma (tās ir apjomīgas!);
- neaizmirstiet par Publicitātes vadlīniju ievērošanu.

Atskaišu izskatīšanas termiņi tiek noteikti finansēšanas līgumā. Parasti tās ir 20 darba diena (1 mēnesis). Finansētājs var pieprasīt papildus informāciju, ja atskaite ir iesniegta nepilnīga. Tikai pēc atskaites gala apstiprināšanas, Jūs noteikta laikā (parasti 1 mēneša laikā) saņemsiet uzņēmuma / organizācijas bankas / projekta kontā finansējumu / tā noslēguma daļu, par ko panākta vienošanās.

Pēc projekta noslēguma var tikt noteikts **projekta rezultātu lietojuma ierobežošana** (3-5 gadi) un šajā laikā Jūs nedrīkstat mainīt rezultātu lietojuma mērķi (piemēram, iznomāt cita veida darbībai projekta ietvaros paredzēto mērķu sasniegšanai liebiekārtotas telpas), var tikt noteikt ierobežojums gūt ieņēmumus (ES projektos kā obligāta prasība) no projekta rezultātiem / iegādēm un Jūs esat pakļauti finansētāja pārbaudēm.

Saturisko atskaišu veidi:

- *Progresā / informatīvie ziņojumi* (ik pa 3, 6 mēnešiem līdz nākamā mēneša 15.datumam pēc perioda noslēguma / 2 nedēļu laikā pēc pārskata perioda beigām);
- *Statistikas pārskati* pa mēnešiem, ceturkšņiem, gadiem projekta laikā un pēc tā beigām tematiski;
- *Gada pārskats* noteiktā termiņā (3-5 gadi) pēc projekta noslēguma;
- *Ex-post atskaite* (atsevišķos līgumos atrunāts atskaišu veids, iesniegšana 3, 6, 9 mēnešus pēc projekta noslēguma ar mērķi attālināti izvērtēt projekta norisi un sasniegtos rezultātus);
- *Noslēguma atskaite* (ir visiem projektiem bez izņēmuma).

Finanšu atskaides saturs:

- Maksājuma pieprasījums,
- Projekta izmaksu uzskaitījums,
- Projekta finansēšanas avoti,
- Iepirkumu dokumentācija,
- Grāmatvedības kontu plāns,
- Grāmatvedības kontu izdrukas,
- Bankas norēķina konta izdrukā,
- Citi dokumenti (*piem. Apliecinājumi*).

!!! Finanšu atskaišu piemēri – skat.pielikumā.



Atbildīga un profesionāla projektu vadība, t.sk. projekta atskaišu kvalitāte – garantija, ka tiks saņemts finansējums, par ko panākta vienošanās!

4. Finanšu piesaiste

4.1. Finanšu piesaistes pamatprincipi

Finansējuma meklēšanas process ir līdzīgs jauna darba meklēšanai. Ar profesionāli sastādīta pieprasījuma (projekta pieteikums/iesniegums) palīdzību jāpārlicina finansētāju izvēlēties tieši Jūs. Pieredze rodas pētot un rakstot pieprasījumus (projekta pieteikumus/iesniegumus). Pieredze ir atkarīga no darba rezultātiem (gan pieprasījuma pieņemšana, gan noraidīšana ir pamācoša pieredze). Pozicionējiet projekta pieteikumu atbilstoši finansētāja noteiktajiem mērķiem, uzdevumiem, interesēm (bet nekad neaizmirstiet savus projekta īstenos mērķus). Jārēķinās ar to, ka jo pazīstamāks finansētājs, jo lielāks konkurss. Dibiniet maksimāli daudz un dažādus kontaktus ar valsts un nevalstiskām organizācijām, privāto sektoru **informācijas apmaiņai / atpazīstamībai**. Neignorējiet nevienu finansētāju un izpildiet visas saistības, ko esat uzņēmušies. Nekaunieties sazināties ar jums zināmiem cilvēkiem, kam ir pieredze šajā jomā. Veiksmīga finansējuma meklēšanas atslēga ir: **pozitīva attieksme** un **labs laika plānojums**.

Finanšu piesaistes 3+1 stūrakmeņi:

- projekta ideja,
- izveidota partnerība,
- priekšstats par finansējuma piesaistes iespējām

un tas viss prasa laiku.

- 98% gadījumos, finansējumu piešķir **juridiskām personām**. Individuāli var pieteikties uz “ceļojumu grantiem” – dalībai apmācībās, konferencēs, pētījumu veikšanai, utml dz.

Partnerības veidošana:

- Latvijā īstenotiem projektiem – pēc nepieciešamības / atkarībā no finansētāja;
- Starptautiskiem projektiem – vienmēr.

No sadarbības tīkliem veidojas stratēģiskās partnerattiecības konkrētu projektu īstenošanai. Partnerības veidošana ir ilgtermiņā īstenojams darbs. Partnerības veidošanā (un finanšu piesaistē kopumā) angļu valodas zināšanām ir liela priekšrocība.

Latvijā īstenotiem projektiem **visoptimālākie sadarbības modeļi** finanšu piesaistei ideju īstenošanai ir:

- NVO + pašvaldība
- NVO + NVO
- NVO + izglītības iestāde
- Uzņēmums + profesionālā asociācija
- Uzņēmums + pētnieciskā institūcija

Starptautiskiem projektiem partneru meklēšanā plaši tiek izmantotas dažādas **partneru meklēšanas datu bāzes**, ko uztur konkrētu finanšu programmu atbildīgās institūcijas.

Nereti, iesniedzot projekta pieteikumu / iesniegumu, ir jāiesniedz **partnerību apliecinošu dokumentu oriģināli**, kuru apjomu, saturu un formātu nosaka finansētājs.

Projekta iesnieguma / idejas apraksta sagatavošana

Kad ir izstrādāta projekta ideja, izzinātas dažādas finanšu piesaistes iespējas un pieņemts lēmums iesniegt savu projekta ideju konkrētam finansētājam, tiek sagatavots projekta iesniegums / idejas apraksts.

Ieteikumi projekta iesnieguma / idejas apraksta sagatavošanai:

- Noformēts atbilstoši finansētāja prasībām;
- Tiek ievērota idejas apraksta loģiskā struktūra;
- Projekta idejas apraksts tiek sagatavots maksimāli kodolīgs (bez liekvārdības), skaidrs, īss;
- Idejas aprakstā ietver pietiekami statistikas / pētījumu datus, atsauces uz normatīvajiem aktiem, kas pamato idejas nepieciešamību;
- Jāievēro precizitāte nosaukumos;
- Jāizvairās no pārprotamu saīsinājumu, nepaskaidrotas terminoloģijas lietošanas;
- Jāsamēro informācija projekta idejas aprakstā un pievienotajos un publiski pieejamos dokumentos;
- Jāievēro precizitāte skaitļos / summās;
- Potenciālajam finansētājam jāiesniedz laikus (atbilstoši budžeta gadam, projektu iesniegumu konkursu termiņiem).

Dažādojiet finanšu piesaistes metodes:

- ziedošana,
- sponsorēšana,
- granti (projektu konkursi).

Finanšu piesaistes avoti:

- *vietējie uzņēmēji (mazie un vidējie uzņēmumi)* – labprāt atbalsta savu novadu organizāciju iniciatīvas sabiedrībai nozīmīgu projektu īstenošanā;
- *lielie uzņēmumi* – ir izstrādāti mārketinga un sponsorēšanas plāni, ieviestas noteiktas tradīcijas; interesē projekti ar lielu publicitāti; idejas vēlams iesniegt rudenī, kad tiek gatavoti uzņēmumu nākamā gada budžeti. Nereti tiek veidoti dažādi labdarības fondi (piemēram, Rietumu bankas labdarības fonds, www.rblf.lv) ar konkrēti definētu ideju iesniegšanas kārtību;
- *vietējās pašvaldības* – daudzām pašvaldībām ir izveidoti projektu konkursi, kas finansē pilsētas / novada organizāciju idejas projektu konkursu kārtībā. Atbilstoši nepieciešamībai var iesniegt iesniegumu pašvaldībai visa gada garumā (jo īpaši nelielam atbalstam, piemēram transports, telpas), labāk ir iesniegt (jo īpaši lielākām iniciatīvām, piemēram, rotaļu laukuma izveide) rudenī, kad tiek gatavots nākamā gada budžets;
- *citas NVO* – vienmēr ir vērts sazināties ar citām NVO, lai izzinātu par iespējām piesaistīt noteiktus resursus citu NVO resursu ietvaros (piemēram, speciālisti, kancelejas preces, telpas, u.c.);
- *religiskas organizācijas* – piemērotas finanšu piesaistei sociālu un labdarības projektu īstenošanai;
- *pasākumi* – ir iespēja organizēt kādas noteiktas aktivitātes finansējuma vākšanai konkrētu ideju īstenošanai (piemēram, jauniešu veidota foto izstāde, lai iegūtu līdzekļus foto laboratorijas aprīkojuma iegādei);
- *organizāciju saimnieciskā darbība* – piemērota NVO sektoram finanšu līdzekļu iegūšanai.

Jāizskata arī Latvijas valsts, citu valstu valdību, Eiropas Savienības, privātu fondu sniegtās iespējas – par tām vairāk skat.tālāk.

4.2. Projektu iesniegumu vērtēšana

Projektu iesniegumi tiek izvērtēti atbilstoši finansētāja noteiktajiem vērtēšanas kritērijiem, kuri ir atšķirīgi un nav vienoti. Projektu vērtēšanas termiņš ir atkarīgs no tā, kam projekta ideja ir iesniegta:

- sponsorēšana, ziedošana – max līdz 1 mēnesim;
- projektu konkursos – 1-8 mēneši (piemēram, ES finansēta un Latvijas investīciju un attīstības aģentūras administrētas aktivitātes uzņēmumu dalībai starptautiskās izstādēs ir 1 mēnesis, savukārt, iesniedzot projekta ideju projektu konkursam, ko organizē Eiropas Komisija uzņēmējdarbības atbalstam – 8 mēneši), kas tiek publiskots, izsludinot konkrētu projektu konkursu.

Projektu vērtēšanas kritēriji tiek iedalīti:

- Administratīvie kritēriji (ir iespēja iesniegt papildus informācija);
- Kvalitātes kritēriji (nav iespēja iesniegt papildus informāciju).

Izsludinot projektu konkursu, tiek noteikts Ir / Nav vērtēšanas komisija (diskutējamie / nediskutējamie vērtēšanas kritēriji).

„Kas maksā, tas pasūta mūziku” - projektu iesniedzēji paši pieņem lēmumu pieņemt vai nepieņemt finansētāja definētos projekta iesnieguma sagatavošanas, vērtēšanas un īstenošanas noteikumus.

4.3. Informācijas meklēšanas pamatprincipi

Jo precīzāk mēs pārzināsim vajadzības, kurām ir nepieciešams piesaistīt finansējumu, jo mazāk laika būs jāpatērē informācijas meklēšanai par piemērotiem finanšu avotiem.

Jo vairāk ieklausimies dažādos informācijas apmaiņas tīklos (parakstīšanās uz organizāciju, institūciju ziņu lapām; konferenču un tematisku semināru apmeklēšana, utmlz), jo īsākā laikā iegūsim maksimāli detalizētu mūs interesējošu informāciju par dažādiem finanšu avotiem lēmuma pieņemšanai.

Jo regulārāk īstenosim informācijas monitoringu, jo rezultāti būs ātrāk redzami.

Praktiski pielietojams informācijas avots Latvijā

Rīgas plānošanas reģiona Eiropas Savienības struktūrfondu Informācijas centrs

www.rpr.gov.lv/esfondi.

Eiropas Savienības informācijas portāls Latvijā

www.es.gov.lv > Tavas iespējas > ES finanšu programmas

Praktiski pielietojams informācijas avots Eiropas Savienībā

Eiropas Savienības institūcija ārējās palīdzības administrēšanā

http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm

Privāta institūcija par un ap Eiropas Savienības finanšu programmām

www.welcomeurope.org

4.4. Privāto finansētāju projektu konkursi

Specifiskās iezīmes:

- Nereti ir ļoti ierobežota pieejamā informācija par konkrētā privātā finansētāja specifiski definētajiem atbalsta nosacījumiem;
- Atbalsta kritēriji tiek noteikti atbilstoši paša finansētāja vērtībām, attieksmei, interesēm;
- Privātie finansētāji reti nosaka konkrētus projekta ideju iesniegšanas termiņus – bieži projektu idejas var iesniegt jebkurā laikā un šādā gadījumā tiek noteikts, cik ilgā laikā iesniegtās projekta idejas tiks izvērtētas (gadījumā, ja tiek noteikti projektu ideju iesniegšanas termiņi, tie ir zināmi savlaicīgi un ir jāievēro);
- Privāto finansētāju atbalsta fonda finanšu resursus veido paša finansētāja vai piesaistītā finansējuma kopējais apjoms;
- Privāti finansētāji var būt: uzņēmumi (piemēram, AB fonds), privātas personas (piemēram, Ināra un Borisa Teterova fonds), vairāku privātpersonu / uzņēmumu kopīgas iniciatīvas (piemēram, Kopienu iniciatīvu centrs);
- Privātais finansējums Latvijā var tikt piesaistīts kā sponsorēšana (piesaistīts finansējums, par kura piešķiršanu tiek nodrošināta sponsora publicitāte), ziedojums (noteiktam mērķim vai organizācijas darbībai kopumā piešķirts finansējums, nenodrošinot ziedotājam publicitāti), projektu konkurss (uz konkrēti definētiem nosacījumiem piešķirts finansējums);
- Latvijā pieejamiem privātiem finansējumiem idejas iesniedz latviešu valodā, informāciju noformējot konkrētā projekta iesnieguma formā, ja tādu finansētājs piedāvā / pieprasa – citkārt, brīvā formā, ievērojot labas projekta vadības prakses (tiek iekļauta informācija par visiem projekta izstrādes soļiem) pamatprincipus.

Daži piemēri:**Vitolu fonds** www.vitolufonds.lv

Fonda mērķis ir stipendiju veidā palīdzēt spējīgiem, centīgiem, bet maznodrošinātiem jauniešiem studēt Latvijas augstskolās.

Latvijas Kopienu iniciatīvu fonds (LKIF) www.iniciativa.lv

LKIF finansējumu programmu un akciju ietvaros var saņemt tikai sociālajā, veselības aprūpes un izglītības jomā strādājošās nevalstiskās organizācijas, kas reģistrētas un darbojas Latvijas reģionos. Izvērtējot projektus un lemjot par atbalstu, LKIF būtisku nozīmi pievērš tam, lai projekta īstenošanā būtu iesaistīta vietējā pašvaldība un iedzīvotāji.

AB.LV labdarības fonds www.abfonds.lv

Fonds atbalsta radošus cilvēkus un izcilas organizācijas, kas iegulda savus pūliņus un zināšanas, lai sasniegtu visai sabiedrībai svarīgus mērķus – veidotu stipru Latvijas valsti, saliedētu un pārtikušu sabiedrību. Uzmanības lokā ir laikmetīgā māksla, bērni un jaunieši, izglītības un pilsoniskās sabiedrības attīstība.

Rietumu bankas labdarības fonds www.rblf.lv

Fonda prioritātes ir atbalsts: sociālām problēmām, tajā skaitā medicīnai; bērniem un jauniešiem; izglītībai un zinātnei; mākslai un kultūrai.

Sorosa fonds Latvija www.sfl.lv

Sorosa fonds – Latvija (SFL) ir neatkarīgs resursu avots cilvēkiem un organizācijām, kas vēlas darbināt demokrātiju, stiprināt tiesiskumu un vairost toleranci Latvijā. SFL ir piecas galvenās darbības jomas, kuru ietvaros tiek realizēti dažādi projekti: Laba pārvaldība enerģētikā, Tiesiska valsts, Cilvēktiesības un sociālā integrācija, Plašāka Eiropa un Kvalitatīvi un neatkarīgi mediji.

Hipotēku bankas Klientu klubs Mēs paši www.hipo.lv > Mēs paši

Mērķis ir veicināt iedzīvotāju iniciatīvas dzīves un vides kvalitātes uzlabošanā, sekmējot sabiedriskā labuma vairošanu konkrētās kopienas teritorijā. Tiek atbalstīti projekti, kas paredz izglītošanu un apmācības, kuru rezultātā tiek veicināta pašnodarbinātība un profesionālā orientācija; projektiem, kas saistīti ar konkrētās teritorijas (novada, pilsētas, pagasta) tēla veidošanu, patriotisku jūtu audzināšanu iedzīvotājos; projektiem, kas sekmē sabiedriskā labuma vairošanu un veicina iedzīvotāju sociālo atbildību (labdarību), nodrošina papildus sociālos pakalpojumus iedzīvotāju grupām; projektiem, kas vērsti uz kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanu; projektiem, kas saistīti ar apkārtnes labiekārtošanu.

Konrāda Adenauera fonds www.kas.de un **Roberta Šūmaņa fonds** www.robert-schuman.eu

Atbalsta demokrātijas stiprināšanas, pilsoniskās līdzdalības attīstības un politiskās atbildības paaugstināšanas iniciatīvas daudzās pasaules valstīs, t.sk. arī Latvijā.

4.5. Latvijas valdības programmas

Latvijas valdības programmas tiek īstenotas Latvijas valsts budžeta ietvaros. Visas ministrijas Latvijā www.mk.gov.lv savu darbību īsteno konkrētu valsts programmu (VP) – politikas plānošanas dokumenta - ietvaros. Atbilstoši VP prioritātēm, ik gadus VP īstenošanai tiek piešķirts noteikts finanšu apjoms. Atsevišķu ministriju pārraudzībā esošās VP ietver sevī atbalstu NVO, pašvaldībām, uzņēmumiem.

Latvijas valdības programmas NAV Eiropas Savienības administrētas programmas Latvijā.

Daži piemēri:

Izglītības un zinātnes ministrija www.izm.gov.lv

Jaunatnes politikas valsts programma 2012, kas ik gadus tiek aktualizēta un apstiprināta no jauna Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam ietvaros. Projektu konkursi tiek organizēti budžeta gada ietvaros (parasti gada sākumā). Aktuāliem projektu konkursiem var sekot līdzi www.izm.gov.lv > Nozares politika > Jaunatne > Projekti

Kultūras ministrija www.km.gov.lv

Piemēram, atbalsts NVO [Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012. – 2018.gadam](#) VP ietvaros.

Valsts kultūrkapitāla fonda www.kkf.lv darbība arī ir Latvijas valdības programma.

VKKF mērķis ir veicināt līdzsvarotu kultūras un mākslas nozaru jaunrades attīstību un kultūras mantojuma saglabāšanu valstī saskaņā ar valsts kultūrpolitikas vadlīnijām.

Ārlietu ministrija www.am.gov.lv

Tiek organizēti projektu konkursi saskaņā ar Attīstības sadarbības politikas ikgadējo plānu www.am.gov.lv > Ārpolitika > Daudzpusējās attiecības > Ārējā sadarbība.

Noteikti jāpiemin ***valsts iniciatīvas uzņēmējdarbības uzsākšanas veicināšanai un atbalstam*** – www.altum.lv

4.6. Citu valstu valdību atbalsta programmas

Latvijā NVO un uzņēmējiem nereti ir pieejamas arī citu valsts valdību finansējums – gan tāds, ko administrē Latvijā, gan tāds, ko administrē donorvalsts. Tas finansējums, kas tiek administrēts no Latvijas valsts puses, tiek administrēts balstoties uz Eiropas Savienības projektu administrēšanas pamatprincipiem (vairāk skat. nākošajā sadaļā) – ir nepieciešams sagatavot lielu informācijas apjomu uz projekta iesnieguma iesniegšanas brīdi. Ļoti reti ir iespēja iesniegt projekta iesniegumu latviešu valodā, parasti ir jāiesniedz angļu valodā.

Vienkāršākais veids, kā piesaistīt citu valstu valdību finansējumu ir griezties Vēstniecībās – ir vēstniecības, kuras veido pat speciālas atbalsta programmas, ir **vēstniecības** – kuras iesaistās tikai pēc pamatota pieprasījuma.

Latvijā populārs ir **Šveices konfederācijas finansējums** Latvijai www.swiss-contribution.lv un **Norvēģijas un Eiropas ekonomiskās zonas finansējums** Latvijai www.eeagrants.org.

Ziemeļvalstu ministru padomes finansējums ir ļoti daudzveidīgs – Rīgas informācijas birojs Latvijā administrē mobilitātes un NVO programmas - www.norden.lv > Grantu programmas. Ir pieejama izglītības programma dažādām mērķa grupā www.nordplusonline.org, kā arī finansējums iniciatīvām, kuru tiešā mērķa grupa ir jaunieši www.ui.dk > Grants and scholarships.

Ir finansējums, kas tiek administrēts citā valstī, bet attiecas arī uz Latviju. Plašs un ērts **informācijas meklēšanas instruments** par un ap citu valstu finansējumu, kas attiecas uz Latviju ir www.fundsforngos.org (angļu valodā).

4.7. Eiropas Savienības programmas

Eiropas Savienības (ES) programmas tiek īstenotas ES budžeta ietvaros. **ES budžets** ir bezdeficīta budžets 7 gadiem (programmēšanas periods 2007-2013, 2014-2020...). Jebkuras ES finanšu programmu mērķus nosaka politiskajā vidē, sarunās ar saņēmējvalsti. ES finanšu programme mērķi ir sabiedriska sektora mērķi un prioritātes - uz sabiedrības attīstību vērsti – ar galveno pamatdomu “Cilvēks pirmajā vietā!”. Ikvienas ES programmas īstenošanā Latvijā, ar savu finansējumu piedalās Latvijas valsts. ES programmas (budžets) tiek administrēts vairākos veidos – tieši no Eiropas Komisijas (EK) puses; saņēmējvalstī (piemēram, Latvijā) noteiktās kārtības ietvaros; sadarbībā ar starptautiskām institūcijām (piemēram, Apvienoto Nāciju organizācija).

ES projekts - ES regulu un tās programmu vai vadlīniju regulētas aktivitātes, kuru īstenošanas līdzdalības kritērijus (sektors, projekta iesniedzējs, līdzfinansējuma nodrošināšanas kalendārs, u.c.) nosaka programma un vadlīnijas un ieviešanas procedūru (atšķirīgā pakāpē) konkretizē finansējuma administrētājs.

ES projektu īstenošanā tiek ievēroti **ES programmu īstenošanas pamatprincipi**:

- *Plānošanas pamatprincips* - fondu mērķu sasniegšanai īsteno daudzgadu plānošanas sistēmu, kam ir vairāki posmi, kas ietver prioritāšu noteikšanu, finansēšanu, kā arī vadības un kontroles sistēmu. EK piešķir struktūrfondu līdzekļus kā līdzfinansējumu saskaņā ar ilggadīgām pasākumu programmām, kuras ierosina dalībvalstis un īsteno pēc EK atļaujas saņemšanas.
- *Partnerības princips* - lai maksimāli optimāli tiktu izmantoti pieejamie resursi programmu īstenošanā, dalībvalstis veido sadarbību ar EK,

dalībvalstis veido sadarbību ar iestādēm un struktūrām (valsts iestādes, pašvaldības, NVO, MVU, pētniecības un izglītības iestādes, u.c.) optimālai resursu izmantošanai un papildus pievienotās vērtības radīšanai. Lielākajā daļā EK programmu ietvaros tiek īstenoti starptautiski projekti, kas jau pašā saknē nosaka to, ka nepieciešama kāda sadarbība – ne tikai nacionālā mērogā, bet arī starptautiska.

- *Līdzfinansējuma (papildinātības) princips* – programmu / projektu pieteikumā ir jāpierāda, ka bez ES līdzfinansējuma mēs vienu vai otru projektu nevaram īstenot vispār vai īstenot iepriekš plānotā kvalitātē ierobežoto pieejamo finanšu resursu dēļ. ES patīk, ja augsti tiek novērtēts viņu ieguldījums. ES apropriācijas (finansējums) nedrīkst aizstāt valsts strukturālos izdevumus
- *Novērtējuma princips* - ES un programmu mērķu sasniegšanu pārbauda Uzraudzības komiteja. Programmas nedrīkst būt pretrunā ar citām ES politikas jomām. Katram struktūrfondam, EK iniciatīvai vai programmai ir paredzētas noteiktas darbības jomas, kuras konkrētā finanšu programma atbalsta.

ES projektu vērtēšanā tiek piemēroti šādi galvenie **vērtēšanas kritēriji**:

- *Piemērotība* – kādā pakāpē projekta mērķis saskan ar nacionālajām vajadzībām, atbilst Kopienas politikai;
- *Efektivitāte* – kādā pakāpē realizējot projektu tiek sasniegts mērķis, cik efektīvi tiek izmantoti līdzekļi rezultātu sasniegšanai;
- *Ilgspēja* – cik ilgi projekta rezultātā notikušās izmaiņas turpināsies pēc paša projekta beigām;
- *Ieguvumi* – ekonomiskie un sociālie ieguvumi (īpaši nodarbinātība).

ES projektu īstenošanā ir jāievēro arī **ES horizontālās prioritātes** (www.esfondi.lv > Vadlīnijas un skaidrojumi > 2007-2013 > Vadlīnijas, metodikas un skaidrojumi > 13. Horizontālās prioritātes):

- *Teritoriju līdzsvarota attīstība* – mazināt nelabvēlīgās attīstības rādītāju atšķirības starp dažādām valsts teritorijas daļām, īpaši, starp galvaspilsētas reģionu un pārējo teritoriju, īstenojot policentrisku attīstības modeli, prioritāri atbalstot salīdzinoši mazāk attīstītās teritorijas.
- *Makroekonomiskā stabilitāte* – investīcijām pamatā jābūt vērstām uz produktīvajām nozarēm, kas vidējā un ilgā termiņā var garantēt ekonomikas kopapjoma pieaugumu. Publiskās un privātās partnerības risinājumu pielietojums dažādu sabiedrības interesēm atbilstošu attīstības projektu īstenošana.
- *Vienādas iespējas* – jebkāda veida diskriminācijas dzimuma, rases, etniskās izcelsmes, reliģijas vai pārliecības, invaliditātes, seksuālās orientācijas, vecuma dēļ izskaušana un vienādu iespēju nodrošināšana dažādām sabiedrības grupām.
- *Ilgtermiņa attīstība* – vides aizsardzība, kur tiek ievērota saskaņota ekonomiskā izaugsme un dabas resursu izmantošana, lai tautsaimniecības un sociālie panākumi netiktu gūti uz dabas resursu pārmērīgas izmantošanas un vides kvalitātes pasliktināšanas rēķina.
- *Informācijas sabiedrība* – virzība uz zināšanu ietilpīgu ekonomiku un zināšanu sabiedrību, jo no tā ir atkarīga piekļuve zināšanām kā galvenajām valsts attīstības resursam. Prioritāte ir uzlabot publisko pakalpojumu pieejamību ar IKT palīdzību, izmantot IKT risinājumus kā līdzekli papildus darba vietu radīšanai, veicinātāju inovācijām un uzņēmējdarbības attīstībai.

ES projektu veidi

Nacionālais projekts – palīdzība tiek novirzīta atbilstoši nozaru prioritātēm un apstiprinātajai nacionālajai programmai, palīdzības saņēmēji pamatā ir valsts un pašvaldības = liela apjoma projekti.

Ierobežots projektu iesniegumu konkurss – palīdzība tiek novirzīta atbilstoši nozaru prioritātēm un apstiprinātajai nacionālajai programmai; projektu iesniegumus var iesniegt tikai ierobežots pieteicēju loks pēc administrējošās institūcijas uzaicinājuma.

Atklāts projektu iesniegumu konkurss – projekta iesniegumu var iesniegt ikviens interesents saskaņā ar konkrētā projektu konkursa vadlīnijās noteikto.

Grantu shēmas – palīdzība tiek novirzīta atbilstoši MK apstiprinātajām tiesībām apsaimniekot grantu shēmas; palīdzības saņēmējs ir noteikta institūcija, kas atbalsta shēmas ietvaros piešķir finansējumu tiešajam saņēmējam, piemēram, uzņēmējam.

EK politikas jomas

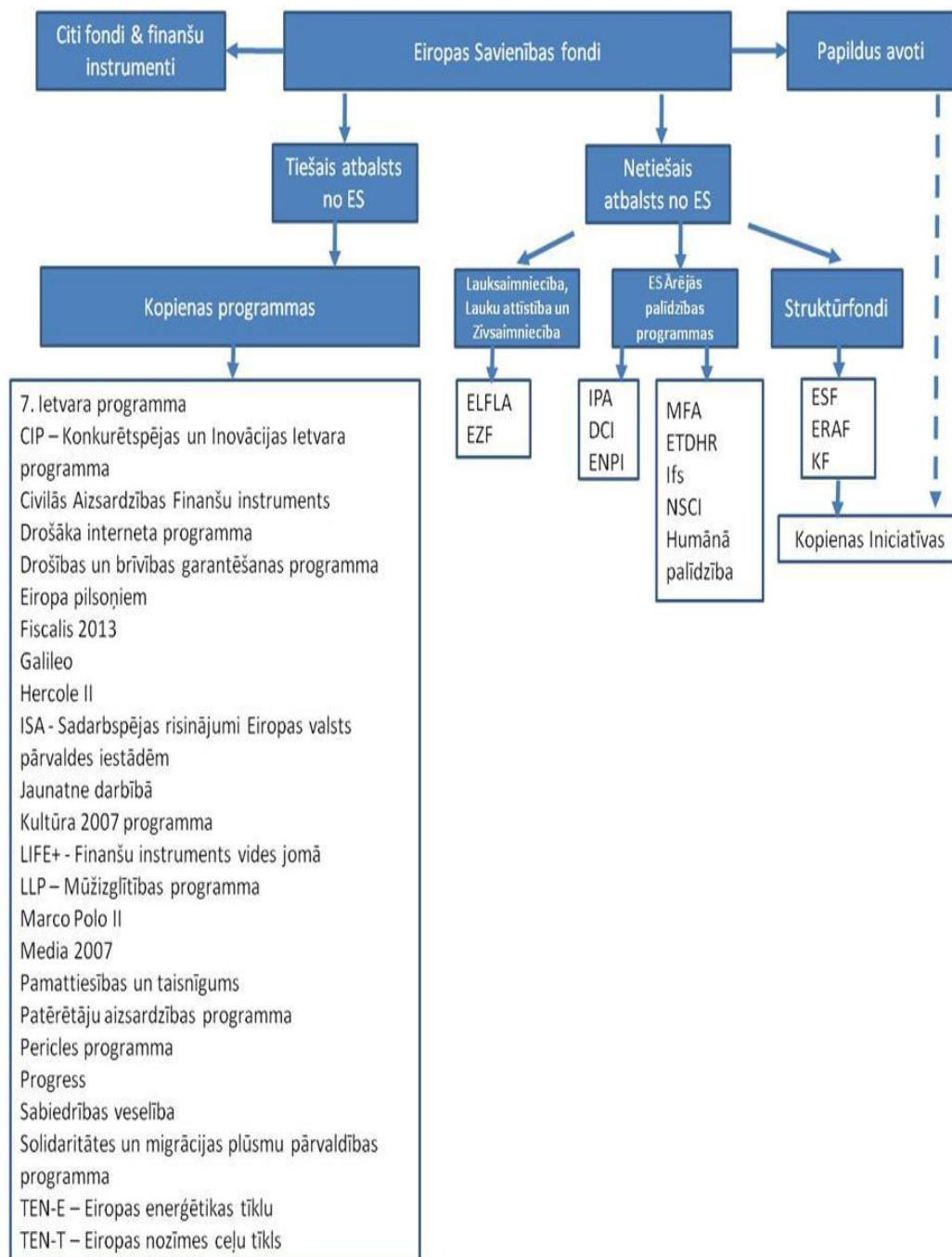
Ārējās attiecības	Klimata pārmaiņu iegrozošana
Ārējā tirdzniecība	Konkurence
Ārpolitika un drošības politika	Kultūra
Attīstība un sadarbība	Lauksaimniecība
Audiovizuālā joma un plašsaziņas līdzekļi	Muita
Budžets	Nodarbinātība un sociālie jautājumi
Cilvēktiesības	Nodokļi
Cīņa pret krāpšanu	Paplašināšanās
Daudzvalodība	Pārtikas nekaitīgums
Ekonomikas un monetārās lietas	Patērētāji
Enerģētika	Pētniecība un jauninājumi
ES pilsonība	Reģionālā politika
Humānā palīdzība	Sabiedrības veselība
Iekšējais tirgus	Sports
Informācijas tehnoloģijas	Tieslietas un iekšlietas
Institucionālās lietas	Transports
Izglītība, apmācība, jaunatne	Uzņēmējdarbība
Jūrlietas un zivsaimniecība	Vide

EK ģenerāldirektoriāti – institūcijas, kas pārtrauga un īsteno nozares attīstībai nepieciešamās darbības (līdzīgi kā ministrijas Latvijā)

Agriculture and Rural Development (AGRI)	Humanitarian Aid (ECHO)
Budget (BUDG)	Human Resources and Security (HR)
Climate Action (CLIMA)	Informatics (DIGIT)
Communication (COMM)	Information Society and Media (INFSO)
Competition (COMP)	Internal Market and Services (MARKT)
Economic and Financial Affairs (ECFIN)	Interpretation (SCIC)
Education and Culture (EAC)	Joint Research Centre (JRC)
Employment, Social Affairs and Inclusion (EMPL)	Justice (JUST)
Energy (ENER)	Maritime Affairs and Fisheries (MARE)
Enlargement (ELARG)	Mobility and Transport (MOVE)
Enterprise and Industry (ENTR)	Regional Policy (REGIO)
Environment (ENV)	Research and Innovation (RTD)
EuropeAid Development & Cooperation (DEVCO)	Secretariat General (SG) `
Eurostat (ESTAT)	Taxation and Customs Union (TAXUD)
Foreign Policy Instruments Service (EEAS)	Trade (TRADE)
Health and Consumers (SANCO)	Translation (DGT)
Home Affairs (HOME)	

Oficiālajā dokumentu un informācijas aprītē netiek lietoti ģenerāldirektoriātu pilnie nosaukumi, bet to saīsinājumi (piem. EAC, REGIO, INFSO, u.c.).

Ir dažādas, Jūrmalas NVO un uzņēmējiem **aktuālas ES programmas**:



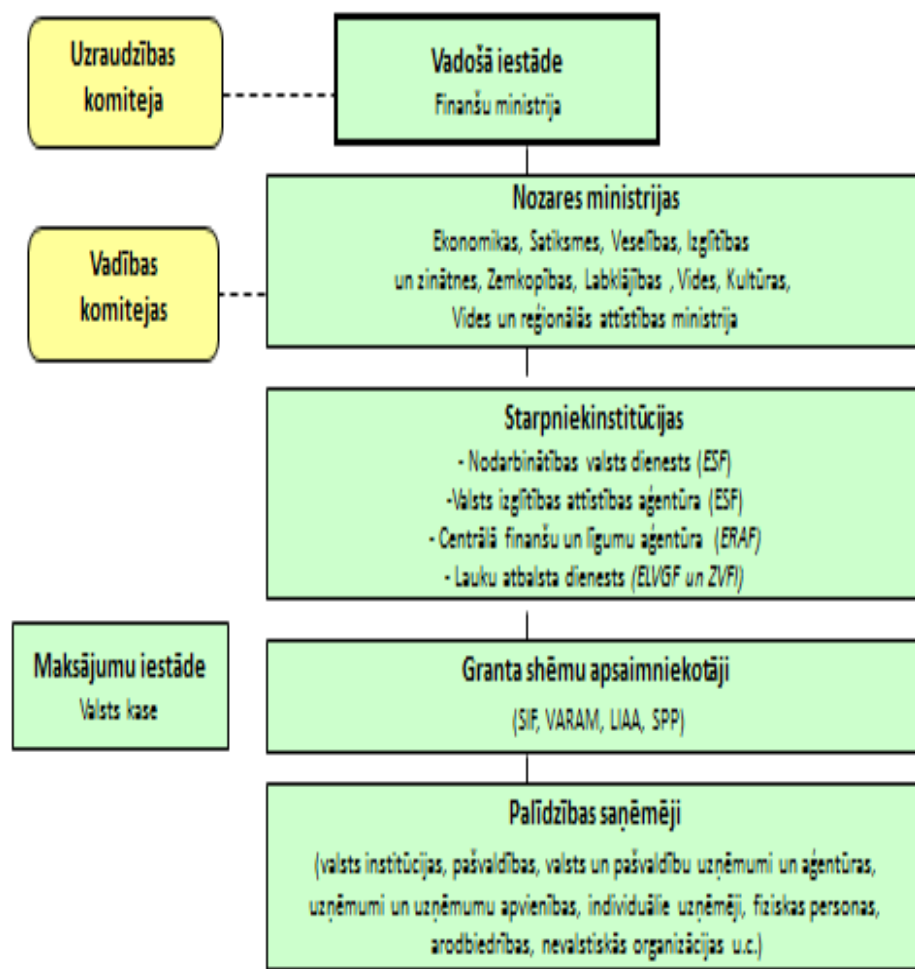
Programmu struktūrshēma

Kopienas programmas un iniciatīvas – vairāk informācijas var meklēt Ārlietu ministrijas izveidotajā mājas lapas vietnē <http://www.es.gov.lv/tavas-iespejas/es-programmas> un Finanšu ministrijas administrētajā mājas lapā www.esfondi.lv > Citas programmas (t.sk. pārrobežu sadarbības programmas), kā arī programmu administrējošo institūciju Latvijā mājas lapās: Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra www.jaunatne.gov.lv (neformālās izglītības programma Jaunatne darbībā), Valsts izglītības attīstības aģentūra www.viaa.gov.lv (profesionālās izglītības programma Leonardo da Vinci, mūžizglītības programma Grundtvig, vispārējās izglītības programma Comenius, u.c.), ES kontaktpunkts Latvijā www.ccplatvia.lv (programma Kultūra un programma Eiropa pilsoņiem)

Teritoriālās sadarbības programmas – ērts pārskats par pārrobežu sadarbības programmām (arī par citām ES programmām) atrodams Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas mājas lapas vietnē www.varam.gov.lv > Fondi un investīcijas.

Programmas nosaukums	Programmas mājas lapā
Igaunijas – Latvijas programma	www.estlat.eu
Igaunijas – Latvijas – Krievijas programma	www.estlatrus.eu
Latvijas – Lietuvas programma	www.latlit.eu
Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas programma	www.enpi-cbc.eu
Centrālā Baltijas jūras reģiona programma INTERREG IV A	www.centralbaltic.eu
Baltijas jūras reģiona programma	http://eu.baltic.net
INTERREG IV C	www.interreg4c.eu
URBACT II	http://urbact.eu

Struktūrfondi – ērts pārskats par ES struktūrfondu finansētājamā iniciatīvām ir atrodams Finanšu ministrijas administrētajā mājas lapā www.esfondi.lv > ES fondu aktivitātes un projekti.



Struktūrfondu administrēšanas shēma Latvijā

EK administrētas programmas – Eiropas Savienības oficiālā mājas lapa www.europa.eu > Politikas jomas un pasākumi > Finansējums. Atšķirībā no Latvijā administrētām programmām, šīm programmām projektu konkursi ir retāk, projektu konkursi tiek izsludināti daudz savlaicīgāk, ir ilgāks projektu iesniegumu vērtēšanas laiks, projektu iesniegumi ir jāsagatavo angļu valodā, ir jāplāno plaša partnerība ar ES valstīm (atsevišķās programmās – arī ar valstīm ārpus ES), projektu finansējums ir lielāka apjoma, ne vienmēr projektu iesniegumi sarežģītāki.

Ērti sekot līdzi mums interesējošiem projektu konkursiem var atbilstošās nozares ģenerāldirektoriāta mājas lapā http://ec.europa.eu/about/ds_en.htm, kur ik gadus tiek publicēts gada darbības plāns, norādot kādi konkrēti projektu konkursi tekošajā gadā ir plānoti. Turpat arī atrodams programmēšanas perioda ietvardokuments 7 gadiem.

Informācijas atrašanai par ES programmām var izmantot informācijas meklētājus:

- http://ec.europa.eu/europeaid/index_lv.htm > EuropeAid attīstības un sadarbības ģenerāldirektorāts > Funding
- www.welcomeurope.org > All EU grants (privāta starptautiska institūcija, kas administrē informāciju ap un par ES programmām)
- www.rpr.gov.lv/esfondi (Rīgas plānošanas reģiona Eiropas Savienības struktūrfondu informācijas centrs)

Pielikums

(Eiropas Sociālā fonda finanšu atskaites piemērs)

4. ATTIECINĀMO IZDEVUMU KOPSAVILKUMS ²				
Izmaksu sadalījums atbilstoši noslēgtajam līgumam	Noslēgtajā līgumā apstiprinātās attiecināmās izmaksas (Ls vai EUR)	pieprasījumos deklarētie attiecināmie izdevumi (Ls vai EUR) ³	Šajā pieprasījumā deklarētie attiecināmie izdevumi (Ls vai EUR)	Visi pieprasījumi kopā 4 = (2 + 3) (Ls vai EUR)
	1	2	3	4
1. Projekta netiešās izmaksas kopā				
2. Materiāltehnisko līdzekļu un aprīkojuma izmaksas kopā				
3. Pārējās attiecināmās izmaksas kopā				
4. Neparedzētie izdevumi				
Attiecināmie izdevumi – kopā				
Gūtie ieņēmumi				
Izdevumi kopā (ņemot vērā gūtos ieņēmumus)				
t.sk. šķērsfinansējums %				
t.sk. netiešo izmaksu nemainīgā likme %				
Eiropas Savienības finansējums %				
Valsts budžeta finansējums %				
Valsts budžeta dotācija pašvaldībām %				
Pašvaldības budžeta finansējums %				
Cits publiskais finansējums %				
Privātais finansējums %				
Pieļaujamā avansa un starpposma maksājuma kopsumma Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmējam samaksātais avanss Pieļaujamais starpposma maksājumu apjoms ⁴% Ls/EUR ³% Ls/EUR Ls/EUR				
Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmējs _____ (amats, vārds, uzvārds) (paraksts)				
Datums _____				

5. PĀRSKATA PERIODA ATTIECINĀMIE IZDEVUMI⁵

Nr. p.k.	Izdevumu pozīcija saskaņā ar noslēgto līgumu	Darbu izpildītājs/ pakalpojumu sniedzējs	Projekta izdevumi				Rēķina samaksa		rēķina summa bez PVN ⁸	Rēķina summa (Lg/EUR) ⁶			Piezīmes
			projekta izdevumu apraksts (izmaksu veids, preces vai pakalpojuma nosaukums)	ārpakalpojuma statuss ⁷	izdevumus pamatojoša dokumenta numurs	izdevumus pamatojoša dokumenta datums	samaksas dokumenta datums	samaksas dokumenta numurs		rēķina summa ar PVN ⁹	kopējie attiecināmie izdevumi	t.sk. PVN kā attiecināmie izdevumi ⁸	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
No Eiropas Savienības fonda finansētie projekta izdevumi													
No šķērsfinansējuma finansētie projekta izdevumi													
Kopā													
Gūtie ieņēmumi													
Izdevumi kopā (ņemot vērā gūtos ienākumus)													
Netiešie attiecināmie izdevumi (aprēķina no "Izdevumi kopā ņemot vērā gūtos ienākumus")							%						
Kopā attiecināmie izdevumi (ņemot vērā gūtos ieņēmumus un netiešos attiecināmos izdevumus)													
Eiropas Savienības finansējums							%						
t.sk. šķērsfinansējums							%						
Valsts budžeta finansējums							%						
t.sk. šķērsfinansējums							%				X		
Valsts budžeta dotācija pašvaldībām							%						
t.sk. šķērsfinansējums							%				X		
Pašvaldības budžeta finansējums							%						
t.sk. šķērsfinansējums							%				X		
Cits publiskais finansējums							%						
t.sk. šķērsfinansējums							%				X		
Privātais finansējums							%						
t.sk. šķērsfinansējums							%				X		
Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmējs													
			(amats, vārds, uzvārds)				(paraksts)						

7. Projekta ietvaros iepirktie vai radītie pamatlīdzekļi (ja attiecināms)

Lūdzam norādīt informāciju par **visiem** pamatlīdzekļiem, kas maksājuma pieprasījuma pārskata periodā radīti vai iepirkti projekta ietvaros, dalēji vai pilnībā izmantojot Eiropas Savienības fondu finansējumu.

Nr. p.k.	Pamatlīdz ekļa nosauku ms	Pamatlīdz ekļa uzskaites kartītes Nr.	Atrašanās vieta	Datums, kad nodots ekspluatācijā	Derīgās lietošanas laiks (gados)	Izslēgšanas datums	Izslēgšanas pamatojums
1	2	3	4	5	6	7	8

Eiropas Savienības fonda finansējuma saņēmējs _____

(amats, vārds, uzvārds) _____ (paraksts) _____