



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Pētījums par Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšanu Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā

Pētījuma rezultātu ziņojums

Pētījuma pasūtītājs:

Dobeles novada pašvaldība

Pētījuma veicējs:

Nodibinājums „Baltic Institute of Social Sciences”

Eiropas Sociālā fonda projekts Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/045

„Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā”
(vienošanās Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/045/29)

Šis pētījuma rezultātu ziņojums ir veidots ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda finansiālu atbalstu.
Par pētījuma rezultātu ziņojuma saturu atbild nodibinājums “Baltic Institute of Social Sciences”.

Baltic Institute of Social Sciences
Elizabetes iela 65-16,
Rīga, LV-1050, Latvija
T. (+371) 67217553
F. (+371) 67217560
e-pasts: biss@biss.soc.lv
www.biss.soc.lv

Saturs

Apzīmējumi un saīsinājumi	3
Ievads	4
Pētījuma mērķis un uzdevumi	4
Pētījuma mērķa grupas	4
Pētnieciskās aktivitātes un tajās izmantotās metodes	4
Pētījuma rezultāti	7
1. Dokumentu analīzes rezultāti	7
1.1. Novada nozaru attīstības plānošanas dokumentu analīze	7
1.2. Zemgales plānošanas reģionā un novadā iepriekš veikto pētījumu sekundārā analīze	15
1.3. Pašvaldības īstenoto projektu dokumentu analīze	17
1.4. Kopsavilkums	23
2. Gadījumu izpētes rezultāti	25
2.1. Projekts: Velotūrisma attīstība Dobeles pilsētas teritorijā	25
2.2. Projekts: Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā	32
2.3. Projekts: Pārrobežu sadarbība uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas attīstībai Dobeles un Jonišķu rajonos	37
2.4. Kopsavilkums	42
3. Pašvaldības pieredze projektu īstenošanā	44
3.1. Informācijas pieejamība, iekšējā komunikācija un sadarbība	44
3.2. Līdzšinējās ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu apguves vērtējums	50
3.3. Galvenās problēmas ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansētu projektu īstenošanā	63
3.4. Kopsavilkums	74
4. Pagastu pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti	76
4.1. Pagastu pieredzes ES fondu un citu finanšu instrumentu apgūšanā vērtējums	76
4.2. Pagastu sadarbības ar Dobeles novada centrālo pārvaldi vērtējums	81
4.3. Dobeles novada pieredze ES fondu un citu finanšu instrumentu apgūšanā: pagastu vērtējums	87
4.4. Galvenās vajadzības: pagastos un novadā kopumā	88
4.5. Kopsavilkums	93
5. Nevalstisko organizāciju un uzņēmēju pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti	94
5.1. Dobeles novada sociālo partneru pieredze ES fondu projektu īstenošanā	94
5.2. Dobeles novada pieredze ES fondu un citu finanšu instrumentu apgūšanā: NVO un uzņēmēju vērtējums	100
5.3. Pašvaldības un sociālo partneru sadarbības vērtējums	104
5.4. Kopsavilkums	109
SVID analīzes kopsavilkums	111
Ieteikumi ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu apguves kapacitātes celšanai Dobeles novada pašvaldībā	113
Pielikumi	116
1. pielikums. Analīzē iekļautie 2004.-2006.gada plānošanas perioda projekti	116
2. pielikums. Analīzē iekļautie 2007.-2013.gada plānošanas perioda projekti	118
3. pielikums. Dokumentu analīzē izmantotie dokumenti	122

Apzīmējumi un saīsinājumi

AV – attīstības virziens
EEZ – Eiropas ekonomikas zona
ELGF – Eiropas Lauksaimniecības garantiju fonds
ELFLA – Eiropas Lauksaimniecības fonds lauku attīstībai
EK – Eiropas Komisija
ERAF – Eiropas Reģionālās attīstības fonds
ES – Eiropas Savienība
ESF – Eiropas Sociālais fonds
FGD – fokusa grupas diskusija
KF – Kohēzijas fonds
KKF – Kultūrkapitāla fonds
KPFI – Klimata pārmaiņu finanšu instruments
LAD – Lauku Atbalsta dienests
LEADER – saikne starp lauku attīstības darbībām (no franču valodas)
LIAA – Latvijas investīciju attīstības aģentūra
LVL – lats
MK – Ministru Kabinets
NVO – nevalstiskās organizācijas
PIUAC – Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centrs
RV – rīcības virziens
skat. – skatīt
SIA – Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
SVID – stiprās, vājās puses, iespējas, draudi
tab. – tabula
t.sk. – to skaitā
U - uzdevumi
u.c. – un citi
u. tml. – un tālīdzīgi
utt. – un tā tālāk
VARAM - Vides aizsardzības un reģionālas attīstības ministrija
VTP – vidējā termiņa prioritāte
ZPR – Zemgales plānošanas reģions

Ievads

Dobeles novada pašvaldības projekta „Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā” (projekta Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/045; vienošanās Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/045/29) ietvaros laikā no 2011.gada decembra līdz 2012.gada aprīlim nodibinājums *Baltic Institute of Social Sciences* ir īstenojis pētījumu par Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšanu Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā.

Pētījuma mērķis un uzdevumi

Pētījuma **mērķis** ir analizēt Eiropas Savienības (turpmāk – ES) fondu apguves un citu finanšu instrumentu (Latvijas valsts, ārvalstu finanšu instrumentu, piemēram, Klimata pārmaiņu finanšu instruments, ES Mūžizglītības programmas u.tml.) izmantošanas kapacitāti Dobeles novadā, balstoties uz šādiem galvenajiem **uzdevumiem**:

- līdzšinējās ES fondu apguves un citu finanšu instrumentu izmantošanas analīze pašvaldības līmenī;
- iegūt zināšanas par dažādu mērķa grupu pieredzi ES fondu apgūvē un citu finanšu instrumentu izmantošanā;
- noteikt galvenos šķēršļus un ierobežojumus ES fondu un citu finanšu instrumentu projektu īstenošanā;
- sniegt ieteikumus par ES fondu apguves un citu finanšu instrumentu izmantošanas kapacitātes celšanu.

Pētījuma mērķa grupas

Pētījumā ir iekļautas šādas galvenās mērķa grupas:

- pašvaldības administrācijas pārstāvji, kas ir iesaistīti lēmumu pieņemšanā par ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanu;
- projektu īstenošanā iesaistītie pašvaldības struktūrvienību darbinieki;
- pašvaldības iestāžu vadītāji;
- projektu īstenošanā iesaistītie pašvaldības iestāžu darbinieki;
- projektu īstenošanā iesaistītie partneri un tiešā labuma guvēji;
- novada pagasta pārvalžu vadītāji;
- novada uzņēmēji, zemnieki, nevalstisko organizāciju pārstāvji;
- Zemgales plānošanas reģiona pārstāvji.

Pētnieciskās aktivitātes un tajās izmantotās metodes

Pētījuma ietvaros uzmanība ir pievērsta trīs ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu atbalstīto projektu īstenošanas galvenajiem virzieniem: **infrastruktūras attīstība**, **uzņēmējdarbības atbalsts** un **sociālā vide**. Sākotnēji kā ceturtais virziens tika noteikta arī lauksaimniecības attīstība. Taču, ņemot vērā, ka šajā jomā galvenie projektu īstenotāji ir Dobeles novada zemnieku saimniecību pārstāvji un pašvaldības īstenotie projekti, piesaistot ELFLA un ELGF fondu finansējumu, ir bijuši

vērsti uz ceļu infrastruktūras kvalitātes uzlabošanu, tad šo projektu ietekme uz novada attīstību ir analizēta infrastruktūras attīstības kontekstā.

Kopumā pētījumā ir izmantotas šādas datu ieguves un analīzes metodes: dokumentu analīze, gadījumu izpēte, padziļinātās intervijas, fokusa grupu diskusijas.

Pētījuma ietvaros ir īstenotas četras pētnieciskās aktivitātes un septiņas apakšaktivitātes.

1. Līdzšinējās ES fondu apguves un citu finanšu instrumentu izmantošanas izvērtējums pašvaldības līmenī

Šīs aktivitātes ietvaros ir apkopota un analizēta informācija par Dobeles novada pašvaldības un pašvaldības iestāžu īstenotajiem ES fondu un citu finanšu instrumentu projektiem un to ietekme uz novada attīstību atbilstoši pašvaldības plānošanas programmatiskajiem dokumentiem. Analīzē ir aptverts gan 2004.-2006.gada plānošanas periods, gan līdz šim paveiktais 2007.-2013.gada plānošanas periodā.

1.1. Dokumentu analīze

Pētījuma pirmajā posmā tika veikta **dokumentu analīze** - normatīvo aktu, novada nozaru attīstības plānošanas dokumentu analīze, pašvaldības īstenoto projektu dokumentu analīze, Zemgales plānošanas reģionā un novadā iepriekš veikto pētījumu sekundārā analīze, aptverot 2004.-2006.gada plānošanas periodu un 2007.-2013.gada plānošanas periodu.

1.2. Gadījumu izpēte

Dokumentu izpētes rezultātā tika noteikti kritēriji, pēc kuriem tika atlasīti trīs Dobeles novada pašvaldības īstenoti projekti, lai veiktu to padziļinātu izpēti un kvalitatīvu izvērtējumu. Šim mērķim tika izmantota **gadījumu izpētes metode**. Gadījumu izpētes uzdevums ir noskaidrot gan labās prakses piemērus, gan arī identificēt pieļautās kļūdas, radušās problēmu situācijas, to iemeslus un pielietotos risinājumus visos projekta īstenošanas posmos, sākot no projekta pieteikuma sagatavošanas.

Gadījumu izpētes ietvaros tika veiktas padziļinātās intervijas ar projektu vadītājiem, projektu īstenošanā iesaistītajiem darbiniekiem un partneriem, projekta tiešajiem labuma guvējiem. Kopumā tika veiktas **10 padziļinātās intervijas**.

2. ES fondu apgūvē un citu finanšu instrumentu izmantošanā iesaistīto mērķa grupu un sociālo partneru pieredzes un viedokļu izpēte

Šīs aktivitātes ietvaros, pirmkārt, ir veikta novada pašvaldības pieredzes ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanā izpēte. Iegūtas zināšanas par esošo situāciju un dažādu mērķa grupu vajadzībām (pašvaldības iestāžu, pagastu pārvalžu, nevalstisko organizāciju u.c.) ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanas sekmēšanā. Otrkārt, ir veikta gan pašvaldības struktūrvienību un iestāžu iekšējās sadarbības, gan pašvaldības, pagastu teritoriju, nevalstisko organizāciju un uzņēmēju sadarbības izpēte – esošā situācija un vēlamais modelis.

2.1. Fokusa grupu diskusijas

Šajā pētījuma posmā notika **piecas fokusa grupu diskusijas**, no kurām divas notika Dobeles pilsētā un trīs diskusijas tika organizētas trīs dažādos Dobeles novada pagastos – Auru pagastā, Bikstu pagastā un Jaunbērzes pagastā. Fokusa grupu diskusijas aptvēra šādas mērķa grupas: (a) pašvaldības administrācijas pārstāvji, (b) pašvaldības struktūrvienību un iestāžu vadītāji un (c) pašvaldības struktūrvienību un iestāžu darbinieki gan Dobeles pilsētā, gan novada pagastos; (d) nevalstisko organizāciju vadītāji un biedri, (e) uzņēmēji un zemnieku saimniecību vadītāji. Visas minētās mērķa grupas vienlaikus aptver dažādas novada iedzīvotāju grupas. Kopumā diskusijās piedalījās 42 dalībnieki.

2.2. Padziļinātās intervijas

Lai iegūtu padziļinātas zināšanas par pētījumā iekļauto mērķa grupu līdzšinējo pieredzi ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstītu projektu īstenošanā, identificētu galvenās problēmas, to

iespējamos risinājumus, izvērtētu esošos sadarbības mehānismus, kā arī apzinātu galvenās mērķa grupu vajadzības, tika veiktas **16 padziļinātās intervijas** ar šādām mērķa grupām: (a) pašvaldības pārstāvjiem, kas ir atbildīgi par ES fondu apguves jautājumiem, piedalās lēmumu pieņemšanā un pašvaldības līmenī pārrauga projektu īstenošanas gaitu, (b) pašvaldības iestāžu darbiniekiem, kas ir gan iesaistīti ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu projektos, gan ir šo projektu tiešie un netiešie labuma guvēji; (c) novada pagasta pārvalžu vadītājiem (d) Zemgales plānošanas reģiona pārstāvjiem, kas ir vadījuši projektus, kuros kā partneris piedalījies arī Dobeles novada pašvaldība; (e) sociālajiem partneriem – aktīvu nevalstisko organizāciju, uzņēmēju, zemnieku saimniecību pārstāvjiem.

Padziļinātā intervija līdzinās sarunai, kurā apmācīts intervētājs, balstoties iepriekš izstrādātās jautājumu vadlīnijās, pielāgojas katram respondentam un atrod atbilstošu pieeju, kas ļauj iegūt pēc iespējas patiesu un detalizētu informāciju. Padziļināto interviju laikā ir iespējams uzdot vairāk jautājumu katram respondentam, kā arī saņemt respondenta individuālu vērtējumu, pēc iespējas izslēdzot citu mērķa grupas pārstāvju viedokļu ietekmi.

Pētījuma rezultātu ziņojumā citātu formā *slīprakstā* ir iekļauti respondentu izteikumi no intervijām un fokusa grupas diskusijām, saglabājot runātāja izteiksmes formu. Savukārt kvadrātiekvārdos ir iestarpināti vārdi vai teikumu daļas, ka atvieglo izteikumu uztveri. Atsevišķos gadījumos ir novērstas stilistiskās kļūdas, kas varētu apgrūtināt izteikumu uztveri, vienlaikus ievērojot, lai netiktu mainīta tajā ietvertā nozīme.

3. Ieteikumu izstrāde Dobeles novada pašvaldībai ES fondu apguves un citu finanšu instrumentu izmantošanas veicināšanai

Visu pētniecisko aktivitāšu rezultāti ir analizēti un apkopoti vienotā pētījuma rezultātu ziņojumā. Balstoties uz iegūtajiem rezultātiem un SVID analīzi, tika izstrādāti konceptuāli un praktiski ieteikumi Dobeles novada pašvaldības kapacitātes celšanai ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā.

3.1. Ieteikumu izstrāde Dobeles novada pašvaldībai

Pirmo divu pētniecisko aktivitāšu rezultātā ir izstrādāti ieteikumi Dobeles novada pašvaldībai ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu izmantošanas veicināšanai.

3.2. Pētījuma rezultātu ziņojuma sagatavošana

Pētījumā rezultātu ziņojums aptver visu iepriekš raksturoto pētniecisko aktivitāšu rezultātā iegūto kvalitatīvo datu analīzi. Ziņojuma galvenās daļas struktūru veido pētījuma rezultātu izklāsts piecās daļās: (a) dokumentu analīzes rezultāti, (b) gadījumu izpētes analīzes rezultāti, (c) pašvaldības pieredzes projektu īstenošanā izpētes rezultāti, (d) pagastu pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti, (e) NVO un uzņēmēju pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti. Ziņojuma noslēgumā ir sniegts SVID analīzes kopsavilkums un formulēti ieteikumi ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstīto projektu īstenošanas sekmēšanai.

4. Pētījuma rezultātu publiskošana un apspriešana

Pētījuma rezultāti ir prezentēti un apspriesti Dobeles novada pašvaldībā ar pašvaldības administrācijas pārstāvjiem, pašvaldības struktūrvienību vadītājiem un darbiniekiem, pašvaldības iestāžu vadītājiem un darbiniekiem. Pētījuma rezultātu prezentācijā un diskusijā par ES fondu apguves sekmēšanu Dobeles novadā tika aicināti piedalīties visi interesenti, t.sk. nevalstisko organizāciju biedri, uzņēmēji, zemnieku saimniecību pārstāvji, publiskojot informāciju par pētījumu un tā rezultātu apspriešanu Dobeles novada pašvaldības mājas lapā. Pasākumā piedalījās arī Zemgales plānošanas reģiona ES fondu informācijas centra speciālisti, kas sniedza informāciju par Dobeles novada pašvaldības rādītājiem ES fondu apgūvē Zemgales reģiona kontekstā, kā arī par ES fondu programmu aktualitātēm pašvaldībām.

Pētījuma rezultāti

1. Dokumentu analīzes rezultāti

Pētījuma ietvaros veiktās dokumentu analīzes uzdevums ir apkopot un analizēt dokumentālo informāciju par Dobeles novada pašvaldības un pašvaldības iestāžu īstenotajiem ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu atbalstītajiem projektiem, izvērtējot, kā pašvaldības un pašvaldības iestāžu īstenotie projekti ir saistīti ar novada attīstību un attīstības plānošanas dokumentiem.

Dokumentu analīze ietver gan normatīvo aktu, gan novada attīstības plānošanas dokumentu, gan pašvaldības īstenoto projektu dokumentu analīzi, kā arī Zemgales plānošanas reģionā un novadā iepriekš veikto pētījumu sekundāro analīzi.

Fondu apguve ir analizēta divos plānošanas periodos – 2004.-2006.gada plānošanas periodā un 2007.-2013.gada plānošanas periodā. Mērķtiecīgu šo divu posmu analīzi apgrūtina 2009.gadā notikusī administratīvi teritoriālā reforma, kas mainīja nosacījumus gan plānošanas procesos, gan teritoriju aptveramībā.

Analīzē galvenā uzmanība ir pievērsta trijiem ES fondu un citu finanšu instrumentu projektu virzieniem: infrastruktūras attīstība, sociālā vide un uzņēmējdarbības atbalsts.

Pētījumā ietvertā dokumentu analīze aptver šādu fondu apguves izpēti:

- Eiropas Lauksaimniecības fonds lauku attīstībai (ELFLA), tai skaitā, LEADER programma;
- Eiropas Lauksaimniecības garantiju fonds (ELGF);
- Eiropas Reģionālās attīstības fonds (ERAF), tai skaitā, pārrobežu sadarbības programmas;
- Eiropas Sociālais fonds (ESF);
- Kohēzijas fonds (KF);
- Klimata pārmaiņu finanšu instruments (KPFI);
- PHARE programma;
- Citas EK programmas un citi finanšu instrumenti, tai skaitā, ES Mūžizglītības programmas un Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta projekti.

1.1. Novada nozaru attīstības plānošanas dokumentu analīze

Viens no šobrīd aktuālākajiem un nozīmīgākajiem plānošanas dokumentiem „**Dobeles novada attīstības programma 2011.–2014.gads**” vēl ir projekta statusā, tomēr Dobeles novada dome to ir atzinusi par galīgo redakciju, un tas ir iesniegts Zemgales plānošanas reģionam un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai atzinuma saņemšanai¹.

Nemot vērā plānošanas dokumenta „Dobeles novada attīstības programma 2011.– 2014.gads” nozīmīgumu, **pētījumā tas ir definēts kā galvenais plānošanas dokuments**, kas ir ņemts par atskaites punktu 2007.-2013.gada plānošanas perioda projektu izvērtējumam.

¹ Aktuālā informācija 30.01.2012.

Attīstības programmā 2011.–2014.gadam kā sasniedzamie trīs galvenie mērķi ir noteikti – pieejama un sakārtota vide, labklājīga sabiedrība un attīstīta uzņēmējdarbības vide. Atbilstoši stratēģiskajiem mērķiem ir noteiktas arī vidējā termiņa prioritātes (VTP), rīcības virzieni (RV) un uzdevumi (U), kas ir apkopoti 1. tabulā „Stratēģiskā matrica vidēja termiņa prioritāšu īstenošanai”. Stratēģiskā matrica ir izmantota turpinājumā jau īstenoto un vēl 2007.–2013.gada plānošanas periodā īstenojamo projektu atbilstības novērtēšanai. Jāpiebilst, ka Dobeles novada stratēģiskie mērķi, kā arī ilgtermiņa un vidēja termiņa prioritātes ir plānotas, ņemot vērā iepriekšējā perioda Dobeles rajona, Dobeles pilsētas un novada pagastu attīstības plānošanas dokumentus.

1.tabula. Stratēģiskā matrica vidēja termiņa prioritāšu īstenošanai

Vidēja termiņa prioritāte (VTP)	Rīcības virzieni (RV)	Uzdevumi (U)
VTP1: Sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte	RV1: Kvalitatīvas izglītības pieejamība	U1: Modernizēt un attīstīt izglītības iestāžu infrastruktūru, nodrošināt vides pieejamību cilvēkiem ar īpašām vajadzībām
		U2: Nodrošināt pieejamu, kvalitatīvu un daudzpusīgu izglītību ikvienam novada iedzīvotājam
		U3: Veicināt izglītības iestāžu materiāli tehniskās bāzes attīstību
	RV2: Kvalitatīvu veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu pieejamība	U1: Attīstīt un uzlabot sociālo pakalpojumu pieejamību un dažādību
		U2: Veicināt veselības pakalpojumu pieejamību
	RV3: Kvalitatīvu kultūras, sporta un atpūtas pakalpojumu pieejamība	U1: Pilnveidot un attīstīt kultūras iestāžu infrastruktūru un produktu
		U2: Pilnveidot un attīstīt sporta aktivitātēm nepieciešamo infrastruktūru
		U3: Veicināt kvalitatīvu kultūras pakalpojuma veidošanu, kultūras amatierkolektīvu, interešu grupu un sabiedrisko organizāciju aktivitāti un darbību
	RV4: Pieejamas pašvaldības veidošana	U1: Pilnveidot pašvaldības pakalpojumu kvalitāti un pieejamību
		U2: Veicināt pašvaldības, valsts institūciju, iedzīvotāju, uzņēmēju un NVO sadarbību un partnerību
VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība	RV1: Kvalitatīvas infrastruktūras attīstība un pieejamība	U1: Attīstīt ielu un ceļu infrastruktūru
		U2: Attīstīt kvalitatīvas enerģētikas infrastruktūras ieviešanu un energoefektivitāti
		U3: Attīstīt kvalitatīvu ūdenssaimniecības un lietus ūdeņu apsaimniekošanas infrastruktūru
		U4: Attīstīt atkritumu apsaimniekošanas sistēmu
	RV2: Lauku vides, kultūrvides un kultūras mantojuma saglabāšana	U1: Nodrošināt kultūrvēsturisko objektu saglabāšanu
		U2: Veicināt tūrisma objektu attīstību un atpazīstamību
		U3: Veicināt teritorijas labiekārtošanu un racionālu izmantošanu
	RV3: Drošas vides veicināšana	U1: Veikt pasākumus sabiedriskās kārtības un drošības uzlabošanā
		U2: Veikt preventīvo darbu
VTP3: Nodarbinātības un investīciju piesaistes	RV1: Uzņēmējdarbībai labvēlīgas vides veicināšana	U1: Pilnveidot un attīstīt uzņēmējdarbības infrastruktūru

veicināšana		
		U2: Ilgtspējīgas novada ekonomikas izaugsmes nodrošināšana, ietverot sociālo un teritoriālo kohēziju
		U3: Inovatīvu uzņēmējdarbības veidu veicināšana
		U4: Uzņēmējdarbības konkurētspējas paaugstināšana novadā
		U5: Veicināt tūrisma uzņēmējdarbības attīstību
	RV2: Cilvēkresursu nodarbinātības un konkurētspējas paaugstināšana	U1: Nodarbinātības iespēju dažādošana novadā
		U2: Inovatīvu metožu ieviešana novada pārvaldē un pašvaldības pakalpojumu organizēšanā
		U3: Mūžizglītības pieejamības nodrošināšana ikvienam novada iedzīvotājam

Avots: Dobeles novada attīstības programma 2011. – 2014.gads. Projekts. 115-116.lp. Pieejams:
http://www.dobeles.lv/upload/dokumenti/dobeles_ap_galigais.pdf . Skat.: 30.01.2012.

Dobeles novada attīstības programmas 2011.–2014.gadam 2. pielikums ir **Investīciju plāns 2011.-2014. gadam**. Plānā paredzētā finansējuma analīze parāda, ka kopumā Dobeles novada attīstības programmā 2011.-2014.gadam iekļauto projektu īstenošanai paredzēts **21 942 957,22 LVL** finansējums. Lielākās projektu izmaksu daļas segšanai plānots piesaistīt ES fondu līdzekļus, kuru īstenošanai papildus tiks piešķirts Dobeles novada pašvaldības līdzfinansējums 10-20% robežās. Vairākiem projektiem saskaņā ar fondu apguves principiem ieplānota arī valsts budžeta daļa.

No visiem 89 projektiem, kas tiek īstenoti vai tiks īstenoti, 4 projektiem nav paredzēti ES fondu līdzekļi. Šo projektu realizēšanai plānots piesaistīt citus finanšu instrumentus, piemēram, Valsts Kultūrkapitāla fonda, Rietumu bankas finansējumu, un divi projekti tiks finansēti tikai no Dobeles pašvaldības budžeta līdzekļiem.

2.tabula. Plānotais finansējums sadalījumā pa vidēja termiņa prioritātēm

VTP1: Sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte	VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība	VTP3: Nodarbinātības un investīciju piesaistes veicināšana
8 717 360 LVL	12 999 944,22 LVL	225 653 LVL

3. tabula. Projektu finansējuma sadalījums pēc ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalsta

Fonds	Projektu skaits	Finansējums (LVL)
ERAF	36	18 844 457,22
ELFLA	23	250 000
ESF	10	228 000
ERAF/ELFLA	1	1 000 000
ERAF/ESF	1	21 000
ELFLA/ESF	1	5000
Eiropas pilsoņi	2	18 000
KKF	1	2 000
KPFI	10	1 540 000
Ne ES fondu finansējums (Valsts KKF, Rietumu banka, 100% no pašvaldības budžeta)	4	34 500
KOPĀ	89	21 942 957,22

Dobeles novada Attīstības programmas 2011.-2014. gadam Investīciju plānā projekti, kas tiek īstenoti un tiks īstenoti, ir sadalīti pēc trijām vidēja termiņa prioritātēm (VTP). Vislielākais

finansējums tiek/tiks piesaistīts VTP2 „Tehniskās infrastruktūras attīstība” 12 999 994,22 LVL apmērā, kā arī ievērojama daļa finansējuma paredzēta VTP1 „Sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte” - 8 717 360 LVL (skat. 2. tabulu).

Lielākā finansējuma daļa - 18 844 457,22 LVL - projektu īstenošanai, ņemot vērā kopā visas vidēja termiņa prioritātes, tiek apgūta no ERAF līdzekļiem, ar šī fonda atbalstu tiek/tiks ieviesti arī vislielākais skaits projektu - 36. Otrais plānotais lielākais projektu atbalstītājs, vērtējot pēc sniegtas finansiālās palīdzības, ir KPFI, no tā plānots piesaistīt 1 540 000 LVL. Savukārt otrais lielākais atbalstītājs plānoto projektu skaita ziņā ir ELFLA, jo no šī fonda līdzekļiem tiek atbalstīts salīdzinoši liels skaits nelielu projektu (skat. 3. tabulu).

4. tabula. Vidēja termiņa prioritāte 1: Sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte

Fonds	Projektu skaits	Finansējums (LVL)
ERAF	13	8 429 360
ELFLA	9	90 000
ESF	5	149 000
Eiropas pilsoņi	1	16 000
Kultūrkapitāla fonds	1	2 000
Ne ES fondu finansējums (100% no pašvaldības budžeta)	2	31 000
KOPĀ	31	8 717 360

Aplūkojot VTP1 ietvaros iekļautos projektus gan skaitliskā, gan finansējuma apjoma ziņā, redzams, ka ERAF ir līderis gan pēc plānotā finanšu apjoma, gan pēc atbalstāmo projektu daudzuma (skat. 4. tabulu). Arī ar ELFLA finanšu līdzekļiem paredzēts finansēt daudz projektu, kas **projektu skaita** ziņā ir otrais lielākais rādītājs pēc ERAF. Atšķirībā no kopējās tendences, VTP1 projektiem **otrais lielākais finanšu avots** ir ESF.

5. tabula. Vidēja termiņa prioritāte 2: Tehniskās infrastruktūras attīstība

Fonds	Projektu skaits	Finansējums (LVL)
ERAF	21	10 341 444,22
ELFLA	11	110 000
KPFI	10	1 540 000
ESF	1	5000
ERAF/ELFLA	1	1 000 000
Ne ES fondu finansējums (Valsts KKF, Rietumu banka)	2	3500
KOPĀ:	46	12 999 944,22

Arī attiecībā uz VTP2 saglabājās tendence, kas parādās, aplūkojot finanšu instrumentus un to atbalstāmos projektus gan pēc visām prioritātēm kopā, gan atsevišķi VTP1. No ERAF tiek plānots piesaistīt lielāko finansiālo atbalstu VTP2 projektiem. Otrs nozīmīgākais finanšu avots plānotajiem tehniskās infrastruktūras projektiem ir KPFI (skat. 5. tabulu).

Atšķirībā no tendencēm, kas parādījās, vērtējot datus pēc visām prioritātēm kopā un atsevišķi pēc VTP1 un VTP2, trešās prioritātes - „Nodarbinātības un investīciju piesaistes veicināšana” gadījumā ES fonds, ko plānots piesaistīt visvairāk gan finanšu apjoma, gan projektu skaita ziņā, ir ESF (skat. 6. tabulu). Ar tā atbalstu paredzēts finansēt investīcijas pieaugušo izglītībā, profesionālajā

izglītībā un nodarbinātības veicināšanā. Līdzīgu kopējo finanšu apjomu, bet sadalot to diviem, nevis četriem projektiem plānots piesaistīt no ERAF.

6. tabula. Vidēja termiņa prioritāte 3: Nodarbinātības un investīciju piesaistes veicināšana

Fonds	Projektu skaits	Finansējums (LVL)
ERAF	2	73 653
ELFLA	3	50 000
ERAF/ESF	1	21 000
ELFLA/ESF	1	5000
ESF	4	74 000
Eiropas pilsoņi	1	2000
KOPĀ	12	225 653

7. tabula. Projektu un to finansējumu sadalījums pēc apdzīvotās vietas tipa, VTP1 pasākumu kopumā iekļautajiem rīcības virzieniem un pēc ES fondu un citu finanšu instrumentu veidiem

Rīcības virziens	Dobeles pilsēta		Pagasti		Dobeles novads		KOPĀ (LVL, skaits)
	Fondi (skaits)	Finansējums (LVL)	Fondi (skaits)	Finansējums (LVL)	Fondi (skaits)	Finansējums (LVL)	
RV1	ERAF – 6	2 635 360	ELFLA – 4	40 000			2 705 360
	ELFLA – 2	20 000	ESF - 1	10 000			13
RV2	ESF – 1	7000			ESF - 1	95 000	282 000
	ERAF - 2	180 000					4
RV3	ERAF – 4	5 600 000	ELFLA - 3	30000	Eiropas pilsoņi - 1	16 000	5 669 000
	Pašvaldība – 1	21 000					ES – 5 648 000
	KKF - 1	2000					10 ES - 9
RV4	ERAF – 1	14 000			ESF – 1	22 000	61 000
	ESF - 1	15 000			Pašvaldība - 1	10 000	ES – 51 000
KOPĀ	19 ES - 18	8 494 360 ES fondi – 8 473 360	8	80 000	4 ES - 3	143 000 ES fondi – 133 000	31, ES - 29
							8 717 360 ES – 8 686 360

VTP1 pasākumiem lielākā daļa projektu tiek īstenoti vai tiks īstenoti Dobeles pilsētā, savukārt pagastos plānoto projektu skaits ir uz pusi mazāks. Pagastiem plānotā finanšu līdzekļu daļa salīdzinoši ar Dobeles pilsētu ir krietni mazāka, ja pat arī tajā tiktu realizēta tikai puse no paredzētajiem projektiem. Ir paredzēti arī četri projekti, kas aptvers visu Dobeles novadu, kuru īstenošanā lielākā daļa finansējums piesaistīts no ESF – 117 000 LVL. Dobeles novadam kopā no ES

fondu līdzekļiem piesaistīti 133 000 LVL, izņemot vienu pašvaldības finansētu projektu (skat. 7. tabulu).

Vidēja termiņa prioritātes iekļauj vairākus rīcības virzienus. Lielākā daļa ES fondu finansējuma tiek vai tiks apgūti RV3 „Kvalitatīvu kultūras, sporta un atpūtas pakalpojumu pieejamība” vajadzību apmierināšanai. Otrā lielākā finansējuma daļa tiks vērsta uz RV1 „Kvalitatīvas izglītības pieejamība” vajadzību apmierināšanu. Vismazāk ES fondu līdzekļu paredzēts ceturrtā rīcības virziena „Pieejamas pašvaldības veidošana” projektiem.

8. tabula. Projektu un to finansējumu sadalījums pēc apdzīvotās vietas tipa, VTP2 pasākumu kopumā iekļautajiem rīcības virzieniem un pēc ES fondu un citu finanšu instrumentu veidiem

Rīcības virziens	Dobeles pilsēta		Pagasti		Dobeles novads		KOPĀ (LVL, skaits)
	Fondi (skaits)	Finansējums (LVL)	Fondi (skaits)	Finansējums (LVL)	Fondi (skaits)	Finansējums (LVL)	
RV1	ERAF – 9	6 940 000	ERAF – 8	2 921 244,22	ERAF – 1	117 000	12 518 244,22
	KPFI – 5	960 000	KPFI – 5	580 000			29
			ERAF/E LFLA – 1	1 000 000			
RV2	ERAF – 2	263 200	ELFLA – 7	70 000	ERAF – 1	100 000	466 700
	ELFLA – 3	30 000					ES – 463 200
	Valsts KKF – 1	2000					15
	Rietumu banka – 1	1500					ES - 13
RV3	ELFLA – 2	15 000					15 000
							2
KOPĀ	23	8 211 700	21	4 571 244,22	2	217 000	12 999 944,22
	ES - 21	ES – 8 208 200					ES – 12 996 444,22
							46
							ES - 44

VTP2 „Tehniskās infrastruktūras attīstība” ES fondu finansēto projektu skaits gan Dobeles pilsētā, gan pagastos kopumā ir vienāds, savukārt projektu realizēšanai pagastos no ES fondiem plānots piesaistīt gandrīz uz pusi mazāk līdzekļu nekā Dobelē – 4 571 244,22 LVL, no kuriem 2 921 244,22 LVL piesaistīti no ERAF. Pārējo finansējuma daļu pagastos sastāda plānotie līdzekļi no KPFI un ELFLA, kā arī vienu pētījumu finansēs gan ERAF, gan ELFLA. Diviem no Dobeles projektiem līdzekļi netiks piesaistīti no ES fondiem, bet gan no Valsts KKF (2000) un Rietumu bankas (1500). Pārējo 21 projektu īstenošanai tiks piesaistīti dažādu ES fondu līdzekļi 8 211 700 LVL apmērā, no kuriem lielākā daļa - 7 203 200 LVL - no ERAF. Diviem pētījumiem, kuri vērsti uz visu novadu kopumā, līdzekļus plānots piesaistīt no ERAF 217 000 LVL apmērā.

Visvairāk finanšu līdzekļu no ES fondiem projektu īstenošanai tiks atvēlēti VTP2 pirmā rīcības virziena (RV1) „Kvalitatīvas infrastruktūras attīstība un pieejamība” vajadzību apmierināšanai - 12 518 244,22 LVL apmērā. Kopumā plānots īstenot 29 šī rīcības virziena projektu. Mazāk kā uz pusi tiek vai tiks īstenoti projekti saskaņā ar VTP 2 otro rīcības virzienu „Lauku vides, kultūrvides un kultūras mantojuma saglabāšana”. Savukārt trešā rīcības virziena „Drošas vides veicināšana” ietvaros tiks veikti tikai 2 projekti.

9. tabula. Projektu un to finansējumu sadalījums pēc apdzīvotās vietas tipa, VTP3 pasākumu kopumā iekļautajiem rīcības virzieniem un pēc ES fondu un citu finanšu instrumentu veidiem

Rīcības virziens	Dobeles novads		Kopā (LVL)
	Fondi (skaits)	Finansējums (LVL)	
RV1	ELFLA – 3	50 000	176 653
	ERAF – 2	73 653	
	ESF – 2	25 000	
	ERAF/ESF – 1	21 000	
	ELFLA/ESF – 1	5000	
	Eiropas pilsoņi – 1	2000	
RV2	ESF – 2	49 000	49 000
Kopā	12	225 653	225 653

Vismazāk projektu plānots īstenot saskaņā ar VTP3 „Nodarbinātības un investīciju piesaistes veicināšana” – kopumā tikai 10 projekti, kas visi aptver visu Dobeles novadu kopumā. Lielākā finansējuma daļa tiks piesaistīti projektiem, kas apmierinās pirmā rīcības virziena „Uzņēmējdarbībai labvēlīgas vides veicināšana” vajadzības – 176 653 LVL, savukārt otrajam rīcības virzienam „Cilvēkresursu nodarbinātības un konkurētspējas paaugstināšana” plānots gandrīz četras reizes mazāk finansējuma, un tie paredzēti divu projektu īstenošanai.

10. tabula. Projektu un to finansējumu sadalījums pēc apdzīvotās vietas tipa. Summārā tabula

VTP	Dobeles pilsēta		Pagasti		Dobeles novads	
	Projektu skaits	Summa (LVL)	Projektu skaits	Summa (LVL)	Projektu skaits	Summa (LVL)
VTP1	19	8 494 360	ES -8	80 000	4	143 000
	No tiem: ES - 18	ES fondi – 8 473 360			No tiem: ES - 3	ES fondi – 133 000
VTP2	23	8 211 700	ES - 21	4 571 244,22	ES - 2	217 000
	No tiem: ES - 21	ES – 8 208 200				
VTP3	-	-	-	-	ES - 12	225 653
KOPĀ	42	16 706 060	ES - 29	4 651 244.22	18	585 653
	No tiem: ES - 39	ES – 16 681 560			No tiem: ES - 17	ES – 575653

Kopumā par visiem trīs vidējā termiņa prioritātēm Dobeles pilsētā paredzēts īstenot 42 projektus par kopējo summu 16 706 060 LVL, Dobeles novada pagastos – 29 projektus par kopējo summu 4 651 244 LVL, un 18 Dobeles novadu aptverošus projektus par 585 653 LVL.

Zemgales plānošanas reģiona attīstības programma 2008.-2014. gadam arī ir Dobeles novadam saistošs plānošanas dokuments. Tajā ir noteikts Zemgales reģiona stratēģiskais mērķis, attīstības prioritātes, rīcības virzieni, risināmie uzdevumi un pasākumu kopums laika periodam līdz

2014.gadam, lai veicinātu teritorijas plānojumā noteiktās ilgtermiņa attīstības vīzijas un rezultatīvo radītāju sasniegšanu. Programmā definētais Zemgales reģiona stratēģiskais mērķis ir dzīves kvalitātes nodrošināšana Zemgalē, atbilstoši tam ir noteiktas trīs prioritātes:

- 1) izglītots, radošs un konkurētspējīgs cilvēks;
- 2) zināšanu ekonomikas attīstība;
- 3) kvalitatīva dzīves vide.

Dobeles novada stratēģiskie mērķi, kā arī ilgtermiņa un vidēja termiņa prioritātes, kas formulētas „Dobeles novada attīstības programmā 2011.-2014.gadam”, ir plānotas saskaņā ar Zemgales plānošanas reģiona stratēģisko mērķi un vidēja termiņa prioritātēm.

Zemgales uzņēmējdarbības attīstības programmā 2006. līdz 2011.gadam informatīvajā daļā ir identificētas problēmas, kas apgrūtina uzņēmējdarbību Zemgalē dažādās nozarēs (lauksaimniecība un pārtikas pārstrāde, kokrūpniecība, metālapstrāde un mašīnbūve, tūrisms, tekstilrūpniecība un ķīmiskā rūpniecība). Identificēto problēmu vidū ir nodalītas dažādas problēmgrupas, to vidū ir atsevišķi izceltas tās, kas attiecas uz ES un valsts atbalstu uzņēmējdarbībai, kā arī tās, kas attiecas uz pašvaldību attieksmi un kompetenci, normatīvo regulējumu, cilvēkresursu kvalitāti un uzņēmējdarbības vidi un infrastruktūru.

Galvenās identificētas problēmas, kas apgrūtina uzņēmējdarbību reģionā, ir:

- 1) reģionā trūkst cilvēkresursu;
- 2) valsts un pašvaldības nepietiekami veicina uzņēmējdarbības atbalstu;
- 3) nepilnības ES un nacionālo normatīvo aktu ieviešanā;
- 4) valsts pārvaldes un pašvaldību darbiniekiem nelabvēlīga attieksme un nepietiekama kompetence;
- 5) reģiona uzņēmumi un to saražotā produkcija nav konkurētspējīgi;
- 6) infrastruktūra uzņēmējdarbības veikšanai nav pieejama vai ir sliktā kvalitātē.

Atbilstoši šīm sešām galvenajām problēmām programmā ir noteikti arī risinājumi un veicamie uzdevumi.

Dobeles rajona lauku attīstības stratēģija 2009-2013 ir Dobeles rajona lauku partnerības plānošanas dokuments. Dobeles rajona lauku partnerība ir dibināta 2005.gada 17.jūnijā. Tajā piedalījās 35 dalībnieki, no tiem astoņas nevalstiskās organizācijas, 11 uzņēmēji un 17 pašvaldības, šobrīd ir pievienojušās vēl divas bijušā Dobeles rajona pašvaldības un divas biedrības. Konkrētais rīcības plāns ir instruments LEADER finansējuma piesaistei. LEADER finansējums projektiem Lauku attīstības programmas ietvaros tiek nodrošināts no Eiropas Lauksaimniecības fonda lauku attīstībai (ELFLA) un valsts līdzfinansējuma.

Saskaņā ar šo stratēģiju ir noteiktas trīs galvenās prioritātes un atbilstošas rīcības:

- 1) Prioritāte: Veicināt kvalitatīvu pakalpojumu pieejamību visiem partnerības teritorijas iedzīvotājiem, vienlaikus veicinot iedzīvotāju nodarbinātību.

1.Rīcība: Sociālo un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana un jaunu pakalpojumu veidošana vietējo iedzīvotāju dzīves kvalitātes nodrošināšanai.

2.Rīcība: Sadzīves un amatniecības pakalpojumu kvalitātes uzlabošana un jaunu pakalpojumu veidošana vietējo iedzīvotāju dzīves kvalitātes nodrošināšanai un nodarbinātības veicināšanai.

- 2) Prioritāte: Kultūras mantojuma saglabāšana un cilvēkresursu attīstība:

3.Rīcība: Izglītības, kultūras un vēstures mantojuma saglabāšanas, pilnveidošanas, un pieejamības uzlabošanas aktivitāšu veicināšana vietējiem iedzīvotājiem

- 3) Prioritāte: Iedzīvotāju dzīves kvalitātes celšana, nodrošinot sakoptu dzīves vidi, rekreācijas iespējas un pilnvērtīgas brīvā laika pavadīšanas iespējas.

4.Rīcība: Vietējo sabiedriskos aktivitāšu veicināšana - interešu, aktīvās atpūtas un brīvā laika pavadīšanas infrastruktūras izveide un pilnveide vietējiem iedzīvotājiem, vides sakārtošana un teritoriju labiekārtošana.

5.Rīcība: Sabiedrisko aktivitāšu veicināšana-

Publiski pieejamas teritorijas labiekārtošana, kas tiek veikta, lai nodrošinātu rekreācijas pamatpakalpojumus pašvaldību teritorijās.

Vietējās nozīmes saietu namu, brīvā laika pavadīšanas, sporta un kultūras objektu būvniecība vai rekonstrukcija.

Pirms administratīvās reformas plānošanas dokumenti tika izstrādāti gan katra pagasta/pilsētas līmenī, gan arī Dobeles rajona līmenī. Izvērtējot pieejamos plānošanas dokumentus, kā piemērotākais plānošanas dokuments projektu atbilstības plānošanas dokumentiem novērtēšanai tika izvēlēta Dobeles rajona padomes 2002.gadā pieņemtā **Dobeles rajona attīstības programma 2002.-2012.gadam**. Attīstības programmas mērķis ir veicināt Dobeles rajona līdzsvarotu un ilgtspējīgu sociāli ekonomisko attīstību. Attīstības stratēģija paredz šādus galvenos attīstības virzienus (AV):

- 1) Uzņēmējdarbības attīstības veicināšana (AV1);
- 2) Izglītības attīstība (AV2);
- 3) Lauku attīstība (AV3);
- 4) Pašvaldības resursu attīstība (AV4);
- 5) Infrastruktūras attīstības veicināšana (AV5);
- 6) Vides saglabāšana un veicināšana (AV6);
- 7) Tūrisma attīstība (AV7);
- 8) Drošība (AV8);
- 9) Veselības aprūpes un sociālās palīdzības attīstība (AV9);
- 10) Kultūras un sporta pasākumu veicināšana (AV10);
- 11) Starptautiskās sadarbības attīstība (AV11).

Attiecībā pret šiem noteiktajiem attīstības virzieniem ir vērtēti 2004.-2006.gada plānošanas perioda projekti, kas īstenoti pašreizējā Dobeles novada teritorijā.

1.2. Zemgales plānošanas reģionā un novadā iepriekš veikto pētījumu sekundārā analīze

ES fondu un citu finanšu instrumentu apguves kontekstā nozīmīgākie pētījumi ir tie, kas ir jau iekļauti dažādu plānošanas dokumentu tapšanas procesā, kā arī tie, kas vērsti uz ES un citu finanšu instrumentu apgušanas izpēti. Vairāki šādi pētījumi ir veikti Eiropas Sociālā fonda projekta „**Zemgales reģiona līdzdalība Eiropas Savienības un citas ārvalstu finanšu palīdzības projektu īstenošanā kultūras, sociālās iekļaušanas un reģionālās attīstības jomā**” (2010-2011) ietvaros. Veiktajā izpētē ir identificētas galvenās problēmas, kas kavē Zemgales reģiona pašvaldībām un to iestādēm ieviest projektus EK programmu un iniciatīvu programmās. Tās ir:

- 1) grūtības nodrošināt nepieciešamo līdzfinansējumu;
- 2) kapacitātes trūkums ieviest projektus;
- 3) nepietiekošas svešvalodu zināšanas, lai spētu sagatavot nepieciešamo dokumentāciju projektu iesniegšanai, realizēšanai un sekmīgai sadarbībai projekta ietvaros;
- 4) orientācija uz apjomīgiem infrastruktūras projektiem.

Valsts reģionālās attīstības aģentūras (VRAA) 2011. gadā sagatavotais ziņojums „**Latvijas pašvaldību, nevalstisko organizāciju un augstākās izglītības iestāžu dalība ES programmās un iniciatīvās. 2007-2010**” INTERREG IVC programmas projekta „Starpreģionālās partnerības

platforma” ietvaros ir vērsts uz Latvijas aktivitātes tajās ES programmās un iniciatīvās, kurās piedalās vairāk nekā viena partnervalsts, izpēti. Šis pētījums parāda, ka salīdzinoši ar citiem plānošanas reģioniem Zemgales reģiona pārstāvji ir aktīvāki projektos, kas vērsti uz uzņēmējdarbības veicināšanu. Kā kavējošie faktori iesaistīties projektos ir norādīti:

- finansējuma trūkums konsultantu piesaistei, lai sagatavotu projektu pieteikumus;
- projektu izskatīšanas ilgais laiks;
- laikietilpīgais process attiecībā uz radušos izdevumu atmaksu projektu atskaišu periodu ietvaros;
- birokrātija projektu ieviešanas un uzraudzības procesā;
- neskaidras instrukcijas projektu iesniegumu aizpildīšanai un citas.

Biezāk minētie iespējamie risinājumi līdzdalības ES programmās un iniciatīvās veicināšanai ir:

- ātrāku atskaišu izskatīšanu un finansējuma atmaksu;
- motivējošu atalgojuma sistēmu tiem darbiniekiem, kas iesaistās starptautiskos projektos;
- lielāku elastīgumu projekta finansējuma izlietošanā;
- detalizētākus programmu nosacījumu skaidrojumus;
- iespēju saņemt projekta idejas izvērtējumu pirms projekta iesnieguma gatavošanas;
- ES programmu vadlīniju pieejamību latviešu valodā;
- nepieciešamību paaugstināt vietējo politiķu kompetences līmeni starptautiskās sadarbības jautājumos;
- iespēju piesaistīt papildus cilvēkresursus projektu iesniegumu gatavošanā;
- savlaicīgu informācijas pieejamību pirms projektu konkursu izsludināšanas;
- iespēju projektu iesniegumus gatavot latviešu valodā.

Fokusētāku uz Dobeles rajona teritorijas izpēti vērstu pētījumu ir veikusi Dobeles rajona lauku partnerība. Pētījums „**Vietējo iniciatīvas grupu ieviesto projektu ieguldījums teritorijas attīstībā un priekšlikumu izstrāde Dobeles rajona lauku attīstības stratēģijas 2009-2013 pilnveidošanai**” ir veikts 2010.gadā Latvijas Lauku attīstības programmas pasākuma „Vietējās rīcības grupas darbības nodrošināšana, prasmju apguve un teritoriju aktivizēšana” ietvaros. Tajā ir analizēti gan 2006.-2008.gadā īstenotie projekti, gan arī 2009.-2010.gadā īstenotie projekti un to atbilstība izvirzītajām prioritātēm un rīcībām.

Veiktās izpētes rezultāti parāda, ka Dobeles rajona lauku attīstības stratēģijas 2006.-2008.gadam “Dzīves kvalitātes uzlabošana lauku apvidos, ieskaitot tādu komersantu, nevalstisko organizāciju, valsts un pašvaldības sektoru kopīgu projektu attīstību, kas vērsti uz pakalpojumu sasniedzamības un kvalitātes uzlabošanu iedzīvotājiem” ieviešanai Dobeles rajona lauku partnerība ir piesaistījusi 94 804,80 LVL lielu finansējumu projektu konkursu organizēšanai un atbalstījusi 37 projektus. Skatoties finanšu apguvi sadalījumā atbilstoši novadiem, kas izveidojušies pēc administratīvi teritoriālās reformas, jāatzīmē, ka 2006.-2008. gada periodā Dobeles novads ir apguvis 51 414,3 LVL jeb 54% no Dobeles rajonam kopumā piesaistītā finansējuma, Auces novads – 24 440,50 LVL jeb 26%, bet Tērvetes novads – 18 950,00 LVL jeb 20%.

Savukārt, 2009.-2010.gada periodā (1.-3. kārtā) apgūtā summa ir 236 364,71 LVL, no kuras Dobeles novads ir apguvis 148 718,17 LVL jeb 63% no Dobeles rajonam kopumā piesaistītā finansējuma, Auces novads – 28 215,00 LVL jeb 12%, bet Tērvetes novads – 59 431,54 LVL jeb 25%.

Viens no secinājumiem izvērtējuma pētījumā ir, ka projektos plānotās inovācijas nav būtiskas, un pārsvarā tiek realizēti projekti bez inovācijām, vai par inovāciju tiek uzskatītas projektu idejas, kas katrā konkrētajā pašvaldībā līdz šim nav realizētas, piemēram, bērnu pieskatīšanas istaba. Vienlaicīgi tiek uzsvērts, ka visi realizētie projekti ir veiksmīgi un snieguši ieguldījumu stratēģijas vīzijas sasniegšanā un ir uzlabojusies pieejamība kultūras un sporta aktivitātēm, interešu nodarbībām, kā rezultātā bērniem un jauniešiem ir iespēja pilnvērtīgāk pavadīt brīvo laiku.

Galvenās problēmas, kas apgrūtina projektu sagatavošanu un īstenošanu, projektu veicēju vērtējumā ir:

- birokrātiskās prasības projektu iesniegumu sagatavošanā un ieviešanā;
- līdzfinansējuma trūkums projektu realizēšanai;
- novadu pašvaldības neieinteresētība projektu atbalstīšanā un līdzfinansēšanā.

1.3. Pašvaldības īstenoto projektu dokumentu analīze

Nemot vērā dažādos avotus, no kuriem pētījuma vajadzībām ir apkopota informācija par abos pārskata periodos īstenotajiem vai uzsāktajiem projektiem, kā arī administratīvi teritoriālās reformas radītās izmaiņas teritorijās un to attīstības plānošanā, projektu izvērtējumu apgrūtina šādi faktori:

- nepilnības informācijā pār projekta attiecināmajām izmaksām pēc noslēguma ziņojumu apstiprināšanas, un fonda finansējuma daļu (daudzos gadījumos informācija pieejama tikai par sākotnēji apstiprināto pieejamo finansējumu, bet nevis par reāli apgūto);
- neviennozīmīgā informācija par to, uz kuru plānošanas periodu konkrētais projekts attiecas;
- plānošanas dokumentu pēctecības un teritoriālās atbilstības trūkums, kas skaidrojams ar objektīvu faktoru kopumu, ko noteica administratīvi teritoriālā reforma 2009.gadā;
- daudzi 2007.-2013.gada plānošanas perioda projekti šobrīd ir īstenošanas stadijā (daži varbūt vēl tikai tiks sagatavoti vai apstiprināti tuvākajā laikā), līdz ar to informācija par šo projektu piesaistīto finansējumu ir tikai indikatīva.

Minēto faktoru rezultātā atsevišķos gadījumos izmantotā informācija var būt neprecīza vai nepilnīga, tomēr kopumā tā atļauj izdarīt secinājumus par galvenajām tendencēm.

Analīzē ir iekļauti tie projekti, kurus ir īstenojusi vai īsteno Dobeles novada pašvaldība un tās pakļautības iestādes, kā arī ir iekļauti pašvaldības kapitālsabiedrību vai vietējo iniciatīvu grupu projekti, ja pati pašvaldība tos ir pozicionējusi kā savus projektus, sniedzot informāciju par tiem.

Analīzē galvenā uzmanība ir pievērsta 2007.-2013.gada plānošanas perioda projektu analīzei, jo tie vairāk raksturo tieši Dobeles novada pašvaldības sasniegumus projektu piesaistīšanā.

2007.-2013. gada plānošanas perioda īstenotie vai uzsāktie ES fondu un citu ārzemju finansētāju projekti ir vērtēti, balstoties uz Dobeles novada attīstības programmā 2011.–2014.gadam norādītajām vidējā termiņa prioritātēm, rīcības virzieniem un uzdevumiem (skatīt 1. tabula. Stratēģiskā matrica vidēja termiņa prioritāšu īstenošanai). Savukārt 2004.-2006.gada plānošanas perioda projekti ir vērtēti, balstoties uz 11 attīstības virzieniem, kas noteikti Dobeles rajona attīstības programmā 2002.-2012.gadam.

Uzsākto un īstenoto projektu analīzes struktūra ir veidota, ievērojot šādas analīzes kategorijas:

- projekta ietekmes virziens – sociālā vide, infrastruktūras attīstība un uzņēmējdarbības atbalsts;
- plānošanas periods – 2007.-2013. gads un 2004.-2006. gads;
- izmantotie finanšu palīdzības instrumenti.

1.3.1. Sociālā vide: 2007. - 2013.gada plānošanas periods

Sociālās vides uzlabošana ir **Eiropas Sociālais fonda (ESF)** projektu prioritāte, un tieši ar šī fonda finansējuma piesaistīšanu ir saistīti liela daļa pašvaldības īstenoto projektu sociālās vides uzlabošanai. Ar šī fonda finansējumu tiek īstenots projekts „Dobeles novada ģimeņu atbalsta centra attīstība” (piesaistītais ESF finansējums ir 80 561 LVL). Tā aktivitātes atbilst Dobeles novada attīstības programmā 2011.-2014.gadam formulētajām prioritātēm, rīcības virzieniem un uzdevumiem - VTP1: Sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte, RV2: Kvalitatīvu veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu pieejamība, U1: Attīstīt un uzlabot sociālo pakalpojumu pieejamību un dažādību.

Ar ESF atbalstu tiek īstenoti arī projekti izglītības kvalitātes celšanā, ko īsteno pašvaldības izglītības iestādes, piemēram, projekts „Profesionālo izglītības programmu īstenošanas kvalitātes uzlabošana Dobeles Amatniecības vidusskolā” (piesaistītais ESF finansējums ir 69591 LVL). Tā aktivitātes atbilst Dobeles novada attīstības programmā 2011.-2014.gadam formulētajām prioritātēm, rīcības virzieniem un uzdevumiem - VTP1, RV1: Kvalitatīvas izglītības pieejamība, U2: Nodrošināt pieejamu, kvalitatīvu un daudzpusīgu izglītību ikvienam novada iedzīvotājam un U3: Veicināt izglītības iestāžu materiāli tehniskās bāzes attīstību.

Uz sociālās vides uzlabošanu attiecas arī trīs ESF projekti, kas vērsti uz Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšanu un paaugstināšanu (kopā trijos projektos piesaistītais ESF finansējums ir 78330 LVL). Šo projektu aktivitātes atbilst Dobeles novada attīstības programmā 2011.-2014.gadam formulētajām prioritātēm, rīcības virzieniem un uzdevumiem (VTP1, RV4: Pieejamas pašvaldības veidošana, U1: Pilnveidot pašvaldības pakalpojumu kvalitāti un pieejamību).

Izglītības iestāžu materiāli tehniskās bāzes un infrastruktūras uzlabošana tiek īstenota ar **Eiropas Reģionālās attīstības fonda (ERAF)** finansējumu (atbilst VTP1, RV1, U1: Modernizēt un attīstīt izglītības iestāžu infrastruktūru, nodrošināt vides pieejamību cilvēkiem ar īpašām vajadzībām un U3: Veicināt izglītības iestāžu materiāli tehniskās bāzes attīstību). 2007.-2013.gada plānošanas periodā ar ERAF finansējumu tiek īstenoti seši projekti:

- 1) Kvalitatīvai dabaszinātņu apguvei atbilstošas materiālās bāzes nodrošināšana Dobeles 1. vidusskolā un Dobeles 2. vidusskolā (ERAF finansējums ir 167266 LVL);
- 2) Dobeles 2. vidusskolas telpu renovācija, pielāgojot profesionālās izglītības iestādes vajadzībām (ERAF finansējums ir 555 356 LVL);
- 3) Bērzupes speciālās internātpamatskolas infrastruktūras uzlabošana (ERAF finansējums ir 82 775 LVL);
- 4) Dobeles 1. vidusskolas infrastruktūras pielāgošana izglītojamiem ar funkcionāliem traucējumiem (ERAF finansējums ir 83 633 LVL);
- 5) Pirmsskolas izglītības iestādes „Spodrība” rekonstrukcija Upes ielā 14, Dobelē (ERAF finansējums ir 479 336 LVL).
- 6) Izglītības iestāžu informatizācija (ERAF finansējums ir 200 224 LVL).

ERAF finansējums ir izmantots arī stacionārās veselības aprūpes infrastruktūras uzlabošanai Dobeles un apkārtnes slimnīcā (ERAF finansējums ir 599 046 LVL; atbilst VTP1, RV2: Kvalitatīvu veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu pieejamība, U2: Veicināt veselības pakalpojumu pieejamību). Arī Jaunbērzes pagasta padomes sociālās dzīvojamās mājas Ausmaņa ielā 6 rekonstrukcija siltumnoturības paaugstināšanai ir veikta par ERAF finansējumu (ERAF finansējums ir 100 552 LVL; atbilst VTP1, RV2, U1: Attīstīt un uzlabot sociālo pakalpojumu pieejamību un dažādību).

ERAF finansējums ir arī Latvijas - Lietuvas pārrobežu sadarbības programmai, un tās ietvaros ir veikts starpvalstu sadarbības projekts, kurā piedalās arī Dobeles novads „Atraktīvu un pieejamu muzeju attīstība Zemgalē un Ziemeļlietuvā”. Šī projekta mērķis ir atbalstīt muzeju kā

svarīgu tūrisma un kultūras mantojuma komponentu tālāku attīstību, uzlabojot muzeju pieejamību un pievilcību, kā arī nostiprinot reģiona muzeju un tūrisma sektora tīklu. Tas atbilst prioritātēm VTP1, RV3: Kvalitatīvu kultūras, sporta un atpūtas pakalpojumu pieejamība RV3, U1: Pilnveidot un attīstīt kultūras iestāžu infrastruktūru un produktu (informācija par ERAF finansējumu, kas attiecas tieši uz Dobeles novadu, nav pieejama).

Būtiskas investīcijas izglītības iestāžu infrastruktūras uzlabošanā ir piesaistītas, īstenojot projektu „Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā” **Klimata pārmaiņu finanšu instrumenta (KPFI)** ietvaros (EPFI finansējums ir 1 106 788 LVL; atbilst VTP1, RV1, U1).

Uz sociālās vides uzlabošanu attiecas arī Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta projekts „Preventīvi pasākumi jauniešu noziedzības mazināšanai Zemgalē”. To īsteno Zemgales plānošanas reģions, un arī šī projekta gadījumā nav iespējams precīzi noteikt finansējuma apmēru, kas būtu uzskatāms par Dobeles novadam piesaistīto finansējumu. Projekta mērķis ir jauniešu noziedzības līmeņa mazināšana un ierobežošana Zemgales plānošanas reģionā, veicinot sociāli atbildīgas un likuma paklausīgas jaunās paaudzes audzināšanu, tas ietver arī aktivitātes: 1) Starpinstitūciju sadarbības veicināšana un iesaistīto institūciju rīcībspējas stiprināšana jauniešu noziedzības novēršanai Zemgales reģionā; un 2) Jauniešu informētības veicināšana tiesiskuma un drošības jautājumos, kā arī iespēju paplašināšana interešu izglītībai un pašattīstībai riska grupas jauniešiem. Tās atbilst Dobeles novada attīstības programmā 2011.-2014.gadam formulētajām prioritātēm VTP1, RV4, U1 un VTP1, RV1, U2.

Eiropas Lauksaimniecības fonda lauku attīstībai (ELFLA) līdzekļi tiek daudzpusīgi izmantoti sociālās vides uzlabošanai. Vairāki aktuālie vai jau īstenotie projekti attiecas uz VTP1, RV3: Kvalitatīvu kultūras, sporta un atpūtas pakalpojumu pieejamība. Piemēram, projekti „Bikstu kultūras nama rekonstrukcija” (ELFLA finansējums 20 971,35 LVL), „Penkules pagasta kultūras nama vienkāršotā rekonstrukcija” (ELFLA finansējums 61 091,67 LVL) atbilst U1: Pilnveidot un attīstīt kultūras iestāžu infrastruktūru un produktu. Projekti „Rotaļu laukumu būvniecība, sporta un atpūtas laukuma rekonstrukcija Naudītes pagastā” (ELFLA finansējums 58 000 LVL), „Sportisko aktivitāšu uzlabošana Dobeles novada iedzīvotājiem” (ELFLA finansējums 9 000 LVL), „Mežinieku skolas sporta zāles aprīkojuma iegāde” (ELFLA finansējums 8 139,84 LVL) atbilst U2: Pilnveidot un attīstīt sporta aktivitātēm nepieciešamo infrastruktūru. Savukārt, projekts „Kultūras aktivitāšu uzlabošana Dobeles novada iedzīvotājiem” (ELFLA finansējums 9 000 LVL) atbilst U3: Veicināt kvalitatīva kultūras pakalpojuma veidošanu, kultūras amatierkolektīvu, interešu grupu un sabiedrisko organizāciju aktivitāti un darbību.

ELFLA līdzekļi tiek izmantoti arī projektam „Dobeles Jaunatnes iniciatīvu un veselības centra telpu remonts” (ELFLA finansējums 9 000 LVL), atbilst prioritātēm VTP1, RV2, U1 un U2 un projektam „Apgaismojuma aparatūras iegāde un uzstādīšana Dobeles Valsts ģimnāzijā” (ELFLA finansējums 9 000 LVL), kas atbilst prioritātēm VTP1, RV1, U1.

Kopumā no ELFLA līdzekļiem saskaņā ar pieejamo informāciju VTP1 mērķim - sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte – 2007.-2013.gada plānošanas periodā ir piesaistīti 185 063,02 LVL.

VTP1 RV1: Kvalitatīvas izglītības pieejamība darbības virzienam atbilst arī projekts „Mācīšanas procesa attīstīšana, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) rīkus”, kas tiek īstenots par **Eiropas Savienības Mūžizglītības programmas Comenius līdzekļiem** (atbilst prioritātei VTP1, RV1, U2).

Sociālās vides uzlabošanai 2007.-2013.gada plānošanas periodā kopumā ir piesaistīts finansējums 2 971 983,55 LVL.

1.3.2. Sociālā vide: 2004.-2006.gada plānošanas periods

Sociālās vides uzlabošana 2004.-2006.gada plānošanas periodā visvairāk ir veicināta ar izglītības projektiem (AV2). Izglītības attīstības projektos šajā periodā ir apgūti 298 408,56 LVL. Īstenotie projekti aptver gan profesionālās izglītības programmu uzlabošanu, gan pedagogu tālākizglītību (piemēram, projekts „Informācijas tehnoloģiju kompetenču paaugstināšana Dobeles rajona vispārīgajiem skolotājiem”), gan mūzikas izglītības programmu veidošanu pieaugušajiem, tai skaitā, motivācijas programmas bezdarbniekiem, gan arī skolu sadarbības veicināšanu. Šie projekti lielākoties īstenoti ar ESF atbalstu, kā arī PHARE un ES izglītības programmas SOCRATES ietvaros.

Pie sociālās vides uzlabošanas projektiem var pieskaitīt arī projektus, kas vērsti uz pašvaldības resursu attīstību (AV4), kuru ietvaros tika veiktas apmācības pašvaldības darbiniekiem un politiķiem (projekti „Dobeles rajons ceļā uz ES fonda finansējuma apguvi” un „Latvijas pašvaldību un Latvijas Pašvaldību savienības kapacitātes stiprināšana - Latvijas pašvaldību politiķu un speciālistu vispārīgā apmācība”). Šajos projektos apgūtā summa – 33 144,67 LVL.

Projektu ietvaros, kas vērsti uz veselības aprūpes un sociālās palīdzības attīstību (AV9) apgūtā summa ir 42 371,77 LVL. Tās lielākā daļa attiecas uz projektu „Es vēlos, es protu, es daru”, kura ietvaros tika uzlabotas iekļaušanās iespējas cilvēkiem ar īpašām vajadzībām Dobeles rajonā.

Savukārt kultūras un sporta pasākumu veicināšanai (AV10) pašvaldība ir apguvusi 500 LVL Lejasstrazdu ciemata bērnu rotaļu laukuma izveidošanai.

Kopumā, atbilstoši pieejamajai informācijai, sociālās vides uzlabošanai šajā periodā ir apgūti 374 425 LVL.

1.3.3. Infrastruktūras attīstība: 2007. – 2013. gada plānošanas periods

Salīdzinoši apjomīgi infrastruktūras uzlabošanas darbi Dobeles novadā tiek īstenoti ūdenssaimniecības pakalpojumu attīstībai. Ar **Kohēzijas fonda (KF)** atbalstu tiek īstenots projekts „Ūdenssaimniecības pakalpojumu attīstība Dobeles novadā” (KF finansējums ir 3 352 375 LVL), savukārt ar **Eiropas Reģionālās attīstības fonda (ERAF)** finansējumu tiek īstenoti projekti:

- 1) „Ūdenssaimniecības attīstība Dobeles novada Dobeles pagasta Lejasstrazdu ciemā” (ERAF finansējums ir 143 155 LVL)
- 2) „Ūdenssaimniecības attīstība Dobeles novada Jaunbērzes ciemā” (ERAF finansējums ir 298 691,70 LVL).
- 3) Ūdenssaimniecības attīstība Dobeles novada Penkules ciemā (ERAF finansējums ir 297 950 LVL).
- 4) Ūdenssaimniecības attīstība Dobeles novada Krimūnu ciemā (ERAF finansējums ir 271 590,36 LVL).

Kopējais finansējums ūdenssaimniecības pakalpojumu attīstībai no ERAF – 1 011 387,46 LVL. Dobeles novada attīstības programmā 2011.-2014.gadam šie projekti atbilst prioritātēm VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība, RV1: Kvalitatīvas infrastruktūras attīstība un pieejamība, U3: Attīstīt kvalitatīvu ūdenssaimniecības un lietus ūdeņu apsaimniekošanas infrastruktūru.

Kohēzijas fonda (KF) finansējums tiek izmantots arī projekta „Siltumenerģijas pārvades sistēmas efektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā” īstenošanā (KF finansējums ir 65 939,93 LVL; atbilst prioritātēm VTP2, RV1, U2: attīstīt kvalitatīvas enerģētikas infrastruktūras ieviešanu un energoefektivitāti).

Pie infrastruktūras attīstības projektiem pieder **ERAF** projekti „Brīvības ielas rekonstrukcija Dobeles pilsētā” (ERAF finansējums ir 598 030 LVL) un Satiksmes drošības uzlabojumi Dobeles

novada Penkules un Jaunbērzes pagastos (ERAF finansējums ir 73 401 LVL). To mērķis ir uzlabot satiksmes drošību un infrastruktūru konkrētajās novada vietās un tas atbilst Dobeles novada attīstības programmā 2011.–2014.gadam noteiktajām prioritātēm - VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība, RV1: Kvalitatīvas infrastruktūras attīstība un pieejamība, U1: Attīstīt ielu un ceļu infrastruktūru, kā arī VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība, RV3: Drošas vides veicināšana, U1: Veikt pasākumus sabiedriskās kārtības un drošības uzlabošanā.

Ar ERAF finansējuma atbalstu Dobeles pilsētā tiek īstenoti tādi projekti kā „Velotūrisma attīstība Dobeles pilsētas teritorijā” (ERAF finansējums ir 700 000 LVL) un Vēsturiskā Tirgus laukuma rekonstrukcija Dobelē (ERAF finansējums ir 367 350 LVL). Dobeles novada attīstības programmā 2011. – 2014.gadam tie atbilst prioritātēm VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība, RV2: Lauku vides, kultūrvides un kultūras mantojuma saglabāšana, U1: Nodrošināt kultūrvēsturisko objektu saglabāšanu, U2: Veicināt tūrisma objektu attīstību un atpazīstamību un U3: Veicināt teritorijas labiekārtošanu un racionālu izmantošanu.

Eiropas Lauksaimniecības garantiju fonds (ELGF) Dobeles novadā ir izmantots ceļu infrastruktūras kvalitātes uzlabošanai un 2007.-2013.gada plānošanas periodā ir īstenoti vai tiek īstenoti pieci ceļu rekonstrukcijas projekti:

- 1) Dobeles pagasta investīcijas ceļu infrastruktūras kvalitātes uzlabošanā (ELGF finansējums ir 54 726 LVL);
- 2) Bērzes pagasta ceļa Nr.27 Kreijas - ceļš V1103 rekonstrukcija (ELGF finansējums ir 75 903 LVL);
- 3) Jaunbērzes pagasta ceļa Nr.58 Ceļš Nr.57 - P98 rekonstrukcija (ELGF finansējums ir 6 784 LVL);
- 4) Penkules pagasta autoceļa Nr.41 Ķeturi - Stūrīši rekonstrukcija (ELGF finansējums ir 40 888 LVL);
- 5) Auru pagasta ceļa Nr.14 P103 - Vildavas rekonstrukcija (ELGF finansējums ir 42 437 LVL).

ELGF apgūtais finansējums ceļu infrastruktūras kvalitātes uzlabošanai veido summu 220740 LVL, un tas atbilst Dobeles novada attīstības programmā 2011.-2014.gadam formulētajām prioritātēm VTP2, RV1, U1.

Eiropas Lauksaimniecības fonds lauku attīstībai (ELFLA) arī ir izmantots ceļu infrastruktūras kvalitātes uzlabošanai. 2007.-2013.gada plānošanas periodā tiek īstenoti vai jau ir īstenoti projekti „Ceļa Auri - Apgulde - Naudīte rekonstrukcija” (ELFLA finansējums ir 772 998 LVL), „Kaķenieku ciemata ielu rekonstrukcija” (ELFLA finansējums ir 174 220 LVL) un projekts „Tilta rekonstrukcija pār Bērzes upi Upeniekos, Bikstu pagasts” (ELFLA finansējums ir 89 981 LVL). Visi trīs projekti atbilst prioritātēm VTP2, RV1, U1.

Apgūtais ELFLA finansējums tehniskās infrastruktūras attīstībai (VTP2) saskaņā ar pieejamo informāciju ir 1 037 200 LVL.

Infrastruktūras projektiem kopumā 2007.-2013.gada plānošanas periodā ir apgūti vai piesaistīti 7 468 922,77 LVL.

1.3.4. Infrastruktūras attīstība: 2004.-2006.gada plānošanas periods

Saskaņā ar pieejamo informāciju 2004.-2006.gada plānošanas periodā infrastruktūras attīstībai ir apgūti 212 632,34 LVL. Šajā plānošanas periodā infrastruktūras projekti ir īstenoti galvenokārt ar **ERAF** fonda līdzfinansējumu, kā arī viens projekts ir veikts **ES Solidaritātes fonda** projektu ietvaros:

- 1) Publisko interneta pieejas punktu izveidošana un modernizācija pašvaldību sadarbības iestādes "Bērzes krasti" pagastos (ERAF);
- 2) Ceļu satiksmes uzlabošana Krimūnu pagastā (ERAF);
- 3) Dobeles pilsētas Stacijas laukuma rekonstrukcija (ERAF);
- 4) Bikstu pašvaldības ceļu periodiskā uzturēšana (ES Solidaritātes fonds).

1.3.5. Uzņēmējdarbības atbalsts: 2007. - 2013.gada plānošanas periods

Ar uzņēmējdarbības atbalstu Dobeles novadā visaktīvāk nodarbojas Dobeles Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centrs (PIUAC), kura darbībā kopā ar Dobeles novada izglītības pārvaldi ietilpst aktīva dažādu fondu līdzekļu piesaistīšana gan uzņēmējdarbības veicināšanai, gan mūžizglītības pieejamības nodrošināšanai Dobeles novadā. 2007.-2013.gada plānošanas periodā PIUAC ir īstenojis vai īsteno šādus projektus:

- 1) Konkurētspējīga uzņēmējdarbība caur sadarbību/Competitive entrepreneurship by longlife learning and business cooperation (COOP edu-ship) (ERAF, Latvijas-Lietuvas pārobežu sadarbības programma 2007.-2013.gadam; informācija par finansējuma nav pieejama, atbilst prioritātēm VTP3, RV1, U4);
- 2) Pārrobežu sadarbība uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas attīstībai Dobeles un Jonišķu rajonos (Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta projekts, finansējums 112 263,87 LVL, atbilst prioritātēm VTP3, RV1, U4);
- 3) Radoša pieaugušo apmācība (Nordplus Pieaugušo izglītības programma, finansējums 1800 LVL, atbilst prioritātēm VTP3, RV2, U3);
- 4) Pasniedzēju un pieaugušo izglītojamo motivācija (MALT) (ES Mūžizglītības programma GRUNDTVIG, finansējums 280 708,16 LVL, atbilst prioritātēm VTP3, RV2, U3);
- 5) Komercedarbības uzsācēju apmācību, konsultāciju un finansiālā atbalsta programma (ESF (VAS "Latvijas Hipotēku un zemes banka" atbalsta programmu pārvalde ALTUM, finansējums 22 667 LVL, atbilst prioritātēm VTP3, RV1, U4);

Uzņēmējdarbībai labvēlīgas vides veicināšana daļēji ir saistīta arī ar infrastruktūras projektiem, piemēram, ceļu infrastruktūras nodrošinājums ir būtisks resurss uzņēmējdarbības veicināšanai. Ar uzņēmējdarbības veicināšanu ir saistīts arī projekts „Amatniecības pārrobežu sadarbības tīkls kā Latvijas - Lietuvas pierobežas pievilcības veicinātājs, amatu māja”, kas īstenots ar Eiropas reģionālās attīstības fonda (ERAF) Latvijas - Lietuvas pārobežu sadarbības programmas atbalstu un atbilst prioritātēm - VTP3, RV1, U5 - veicināt tūrisma uzņēmējdarbības attīstību.

Vairāki no minētajiem projektiem ir plašākas sadarbības projekti visas Latvijas vai pārrobežu sadarbības mērogā, un pieejamā informācija neļauj sniegt apkopojumu par to, cik liels finansējums ir piesaistīts tieši Dobeles novadam. Kopējā identificējamā summa, kas piesaistīta uzņēmējdarbības veicināšanai, šajā plānošanas periodā ir 1 354 214,57 LVL.

1.3.6. Uzņēmējdarbības atbalsts: 2004.-2006.gada plānošanas periods

Uzņēmējdarbības veicināšanai 2004.-2006.gada plānošanas periodā ir veikti divi projekti par kopējo summu 73 163,35 LVL: projekts „Sociāli atstumto iedzīvotāju grupu apmācība uzņēmējdarbības un pašnodarbinātības uzsākšanai Dobeles rajonā” un projekts „Motivācijas programma nestrādājošo vecāku iesaistīšanai darba tirgū Jaunbērzes un Bērzes pagastos”. Projektu galveno finansējuma daļu veido ESF līdzekļi.

1.4. Kopsavilkums

Apkopojot Dobeles novadā līdz šim piesaistīto finansējumu 2007.-2013.gada plānošanas periodā² Dobeles novada attīstības programmā 2011.–2014.gadam noteikto prioritāšu sadalījumā (11.tabula), redzams, ka vislielākais finansējums ir piesaistīts prioritātei VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība – gandrīz 7,5 miljoni LVL, bet kopējais piesaistītais finanšu apjoms 2007.-2013. gada plānošanas periodā ir gandrīz 12 miljoni LVL (11 797 120,89 LVL).

11. tabula. Dobeles novada piesaistītais finansējums (LVL) no dažādiem fondiem Dobeles novada attīstības programmā 2011. – 2014. gadam noteikto prioritāšu sadalījumā (2007.-2013. gada plānošanas periodā)

VTP1: Sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte	VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība	VTP3: Nodarbinātības un investīciju piesaistes veicināšana
2 971 983,55	7 468 922,77	1 354 214,57

12. tabula. Dobeles novada/ rajona piesaistītais finansējums (LVL) no dažādiem fondiem Dobeles rajona attīstības programmā 2002.-2012. gadam noteikto prioritāšu sadalījumā (2004.-2006. gada plānošanas periods)

Uzņēmējdarbības attīstības veicināšana (AV1)	Izglītības attīstība (AV2)	Pašvaldības resursu attīstība (AV4)	Infrastruktūras attīstības veicināšana (AV5)	Veselības aprūpes un sociālās palīdzības attīstība (AV9)	Kultūras un sporta pasākumu veicināšana (AV10)
73163,35	298408,56	33144,67	212632,34	42371,77	500,00

2004.-2006.gada plānošanas periodā vislielākais finansējums ir piesaistīts prioritātei izglītības attīstība (12. tabula), bet kopumā pētījumam noteikto trīs virzienu griezumā – infrastruktūra, uzņēmējdarbības vide un sociālā vide - lielākais finansējums ir piesaistīts sociālās vides uzlabošanai – 374 425 LVL.

13. tabula. Apgūtā finansējuma (LVL) salīdzinošā tabula par dažādiem plānošanas periodiem

Plānošanas periodi	Sociālā vide	Infrastruktūra	Uzņēmējdarbības veicināšana	Kopā
2007.-2013. (par visu periodu)	2 971 983,55	7 468 922,77	1 354 214,57	11 797 120,89
2004.-2006. (par visu periodu)	374425	212632,34	73163,35	660220,69
2007.-2013. (vidēji par vienu gadu)	424569,08	1066988,97	193459,22	1685017,27
2004.-2006. (vidēji par vienu gadu)	124808,33	70877,45	24387,78	220073,56
Piesaistītā finansējuma pieaugums 2007.-2013. attiecībā pret 2004.-2006.	3 reizes	15 reizes	8 reizes	8 reizes

² Kopējā no dažādiem fondiem piesaistītā summa var nebūt pilnīgi precīza, jo balstās dažādu avotu informācijā, kā arī ir nepilnīga, jo 2007.-2013. gada plānošanas periods vēl nav noslēdzies, tomēr tā ir indikatīva, lai veiktu salīdzinājumu par finansējuma piesaisti dažādās prioritārās nozarēs.

Kopumā salīdzinot ar 2004.-2006.gada plānošanas periodu, redzams, ka 2007.-2013.gada plānošanas periodā projektu piesaistes finanšu apjoms, kā arī tematiskā daudzveidība, ir būtiski uzlabojusies. Pārreķinot apgūtos līdzekļus vidēji uz vienu plānošanas perioda gadu, redzams, ka kopumā piesaistītā finansējuma apjoms ir pieaudzis 8 reizes (13. tabula). Salīdzinoši visbūtiskāk ir pieaudzis piesaistītais finansējums infrastruktūras attīstībai – 15 reizes, mazāks pieaugums ir sociālās vides uzlabošanas projektu finansējuma apgūšanā – 3 reizes. Jāpiebilst, ka aprēķinātā summa par gadu ir rēķināta 7 gadiem (2007.-2013.gads), bet 2012. un 2013.gadā visticamāk, ka tiks uzsākta vēl citu projektu īstenošana un piesaistīti papildu finanšu līdzekļi.

Izvērtējot projektu atbilstību plānošanas dokumentos noteiktajām prioritātēm, jāsecina, ka kopumā **īstenotie un uzsāktie projekti atbilst izvirzītajām prioritātēm**. Vienlaicīgi jānorāda, ka 2007.-2013.gada plānošanas periodā saskaņā ar publiski pieejamo informāciju par projektiem, kas attiektos uz šādām plānošanas prioritātēm, rīcības virzieniem un uzdevumiem:

- VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība, RV1: Kvalitatīvas infrastruktūras attīstība un pieejamība, U4: Attīstīt atkritumu apsaimniekošanas sistēmu;
- VTP3: Nodarbinātības un investīciju piesaistes veicināšana, RV2: Cilvēkresursu nodarbinātības un konkurētspējas paaugstināšana, U1: Nodarbinātības iespēju dažādošana novadā.

Savukārt 2004.-2006.gada plānošanas periodā nav informācijas par projektiem, kas attiecas uz šādiem ieplānotajiem attīstības virzieniem: vides saglabāšana un veicināšana (AV6), tūrisma attīstība (AV7) un drošība (AV8). Iespējams, ka attiecībā uz šīm sfērām pašvaldībā vairāk dominēja projekti, kas īstenoti tikai par pašvaldības vai valsts līdzekļiem, nepiesaistot ES un citu fondu finansējumu.

2. Gadījumu izpētes rezultāti

Dokumentu analīzes rezultātā (skat. ziņojuma 1. daļu) tika atlasīti projekti, kuru īstenošanas izvērtējums ir veikts padziļināti. Analīzei izvēlētie trīs gadījumi ir šādi projekti:

- Velotūrisma attīstība Dobeles pilsētas teritorijā (ERAF);
- Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā (KPFI);
- Pārrobežu sadarbība uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas attīstībai Dobeles un Jonišķu rajonos (Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta programma „Pārrobežu sadarbība”)

Galvenie projektu izvēles kritēriji:

- **Atbilstība trīs nozīmīgajām nozarēm:** infrastruktūras attīstība, sociālā sfēra, uzņēmējdarbības veicināšana;
- **Pārstāvēti dažādi fondi** (izvēlētie gadījumi: KPFI, ERAF un Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta programma „Pārrobežu sadarbība”);
- **Atšķirīgas iestādes, kas koordinē projektus/atbild par tiem** (izvēlētie gadījumi: Dobeles novada pašvaldība (pirmie divi projekti), Dobeles Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centrs);
- **Projekti ir pabeigti vai īstenoti jau vismaz vienu gadu** (izvēlētie gadījumi: 1. projekts ir uzsākts 2009.gada aprīlī, 2. un 3. projekts ir pabeigti);
- **Sadarbības partneru daudzveidība projektos** (1. projektā sadarbības partneri ir Dobeles novada pašvaldība, valsts uzraugošās institūcijas, aktivitāšu īstenotāji, 2. projektā - Dobeles novada pašvaldība, Dobeles novada izglītības iestādes un aktivitāšu īstenotāji, 3. projektā - Dobeles Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centrs un uzņēmēji un sadarbības partneri Dobeles, Auces un Tērvetes novadā, kā arī Jonišķu rajonā Lietuvā).

Gadījuma izpēte aptver šādas tēmas:

- Projekta idejas formulēšana un **projekta sagatavošana** iesniegšanai konkursam;
- Projekta **īstenošanas** raksturojums un izvērtējums;
- Projekta **administrēšanas un atskaitīšanās par projektu** raksturojums un izvērtējums, t.sk. finanšu jautājumi;
- Projektā ietvertās **sadarbības modeļu** vērtējums;
- Projekta **ietekmes** un nozīmīguma Dobeles novadā izvērtējums.

2.1. Projekts: Velotūrisma attīstība Dobeles pilsētas teritorijā

Informācija par projektu:

Projekta nosaukums: Velotūrisma attīstība Dobeles pilsētas teritorijā

Projekta īstenotājs Dobeles novadā: Dobeles novada pašvaldība

Finansējuma apjoms: Kopējās projekta izmaksas: 1 216 146, 63 LVL; Dobeles novada pašvaldības līdzfinansējums: 531 983,36 LVL; ERAF finansējums un valsts dotācija: 684 163,27 LVL

Projekta īstenošanas laiks: 2009. gada aprīlis - 2012. gada aprīlis

2.1.1. Projekta idejas formulēšana un projekta sagatavošana iesniegšanai konkursam

Veloceliņa projekta idejas formulēšana ir saistīta ar diviem faktoriem: no vienas puses, iespēju attīstīt tūrisma infrastruktūru Dobelē, un, no otras puses, iespēju sakārtot arī vairākus citus jautājumus, kas svarīgi Dobeles iedzīvotājiem. Savā ziņā šis projekts tika atbalstīts un virzīts tālāk iesniegšanai ERAF finansējuma piesaistīšanai tieši tādēļ, kas tas apvieno divas komponentes - gan veloceliņa izbūvi tūrisma veicināšanai, gan Dobeles satiksmes infrastruktūras sakārtošanu (gājēju pāreju, apgaismojuma izbūvi un divu tiltu pār Bērzes upi rekonstrukciju).

Projekta sagatavošana šajā gadījuma prasīja ļoti intensīvu darbu ļoti īsā laika periodā 2008. gada vasarā. Tā ietvēra gan sarežģīta tehniskā projekta izstrādi, gan projekta iesnieguma sagatavošanu, un pie tā intensīvi strādāja divi darbinieki – pieteikuma rakstītājs, kas savāca un apkopoja informāciju, un būvinženieris, kas tikās ar projektētājiem, izvērtēja situāciju dabā, sagatavoja projekta tehnisko informāciju. Projekta sagatavošana ietvēra arī informācijas par zemes īpašnieku, kadastra numuru apzināšanu:

„Mums tur bija pamatīgs darbs, kur vajadzēja pierādīt, ka viss ir uz pašvaldības zemes, un visi kadastra numuri, visi īpašumi... Projekta sagatavošana bija samērā īsa, pusotra mēneša garumā, bet tajā pašā laikā ļoti apjomīga. Es atceros to laiku kā ļoti intensīvu darbu.” (projektu vadītāja)

„Tas bija ļoti neparasts projekts, jo ļoti daudz vajadzēja strādāt pie papildus informācijas, par ko varēja papildus punktus pelnīt projekta iesniegumā. Tas bija atklātais konkurss. Tur tad vajadzēja zināt, cik metru attālumā no veloceliņa ir kafejnīcas, cik daudz. Cik ir informatīvie punkti pieejami vai kaut kādi tūrisma informācijas centri, cik metru attālumā. Tad naktsmītnes. Un tādā garā. Jo pati aktivitāte ir domāta ne tikai iedzīvotājiem no mūsu pilsētas, bet arī tūristu aktivitātēm, tātad piesaistīt no citām pilsētām, bet varbūt arī ārzemju tūristus, kam patīk ceļot ar divriteni.” (projektu vadītāja)

Viens no atklātā konkursa nosacījumiem bija, ka veloceliņš nedrīkst būt īsāks par 7 km un tam ir jāsavieno pēc iespējas vairāk apskates objektu. Sagatavotais pieteikums paredzēja veloceliņa izbūvi 8 km 30 m garumā, kurš savienotu vienpadsmit objektus: Dobeles vēsturiskais centrs, Tirgus laukums; Dobeles Evaņģēliski luteriskā baznīca; Dobeles Vissvētās Trīsvienības katoļu baznīca; Latvijas auglīkopības institūts un Pēteru Upīša piemiņas muzejs; Ķestermežs un brīvdabas estrāde; Livonijas ordeņa pilsdrupas; Dobeles atbrīvošanas piemineklis, Zemgaļu pilskalns; Dobeles Sporta halle; Veselības taka; Dobeles Valsts ģimnāzija.

Projekta plānošana un iesniegšana 2008.gadā noteica arī vairākus ierobežojumus, jo šajā laikā vēl nebija izveidots Dobeles novads, un projektu pieteikt un plānot varēja tikai Dobeles pilsētas pašvaldības teritorijā. Tas vēlāk īstenošanas gaitā radīja nelielas grūtības, jo, no novada perspektīvas skatoties, projektam varēja būt labāki risinājumi, kas nebija iespējami, plānojot projektu 2008.gadā:

„Tā atkal ir tāda plānošanas problēma, kas arī nebija atkarīga no mums, jo Tērvetes iela savā laikā, pirms novada izveides, dalījās divās pašvaldībās – kreisā puse bija Dobeles pilsēta, un labā ielas puse jau bija Auru pagasts. Pēc MK noteikumiem visa aktivitāte bija jāīsteno vienas pašvaldības robežās. Protams, pēc gada mēs apvienojāmies un kļuvām par Dobeles novadu, bija pilnīgi vienalga, pa kuru ielas pusi iet, bet tajā laikā Auru pagasta teritorijā mēs nedrīkstējām plānot. Protams, mēs sapratām, ka tas ceļš būtu daudz labāks un tas varētu atbilst visam, kam vien jāatbilst, ja mēs būvētu labajā pusē, kur ir Auru teritorija. Bet mēs bijām spiesti būvēt pa kreiso pusi, tur ir ļoti daudz dzīvojamo māju, kas ir cieši viena

pie otras. Tas nozīmē, ka, pirmkārt, ir ļoti bieži nobrauktuves jātaisa, un, otrkārt, mājas atradās ļoti zemu. (..) Bet ir arī būvnormatīvi, ka velociņam ir jābūt augstākam nekā braucamā ceļa daļai turpat (..), līdz ar to tur radās lielāki kontrasti.” (projektu vadītāja)

2.1.2. Projekta īstenošanas raksturojums un izvērtējums

Pētījuma veikšanas brīdī lielākā daļa no projektā plānotajām aktivitātēm bija īstenotas. Velociņš plānotajā maršrutā bija izbūvēts, izņemot divas ielas – Zaļo ielu un Tērvetes ielu, kur velociņa izbūves projekts pārklājas ar citu projektu – kapitālsabiedrība SIA „Dobeles ūdens” īstenoto „Ūdenssaimniecības pakalpojumu attīstība Dobeļē” projektu:

„Lielākā daļa ir izbūvēta. Nav izbūvēts divās ielās. Tā ir Zaļā iela un Tērvetes iela, un tur mēs esam sadūrušies ar tādu problēmu, kas sākumā vispār nelikās, ka varētu būt problēma – divu projektu aktivitātes pārklājās. Tātad mums ir kapitālsabiedrība SIA „Dobeles ūdens”, un viņiem savukārt ir sava programma, kur ūdens apgādes paplašināšana un kanalizācijas paplašināšana, un pārbūve, tātad nodrošinot pilsētas iedzīvotājus ar piekļuvi ūdenim, ūdensvadām.” (projektu vadītāja)

Plānojot velociņa projektu, gan tika ņemts vērā, ka ir plānots arī ūdenssaimniecības projekts, bet realitātē ūdenssaimniecības projekta īstenošana dažādu faktoru dēļ ievilkās (tika vairākkārtīgi pārstrādāts tehniski ekonomiskais pamatojums, bija kaut kādas izmaiņas likumdošanā, kas atstāja ietekmi, vairākkārtīgi tika izsludināts un apturēts, tad atkal izsludināts konkurss Kohēzijas fonda līdzekļu apguvei, līdzfinansējuma problēmas u.c.), būtiski apgrūtinot velociņa pēdējā posma pabeigšanu:

„Zem velociņiem bija domāts, ka komunikācijas vispirms vajag ievilkt. Pēc visas loģikas tas ir pareizi, tā tam arī bija jābūt, ņemot vērā, ka ūdenssaimniecības projekts sākās jau 2005. gadā. (..) Sākotnēji mums bija plānots, ka mēs 2009.gadā sākam īstenot savu projektu un ūdenssaimniecība 2010.gada sākumā īsteno savu. (..) ielas, kas pārklājās, atlikām uz 2011 gadu savā projekta grafikā. Viss bija izdomāts, ka tur jau viss būs ielikts, tad pēc tam nāk velociņš. Ūdenssaimniecības darbi vēl joprojām nav uzsākti...” (projektu vadītāja)

Saskārušies ar projekta īstenošanas problēmām Dobeles novada Attīstības un plānošanas nodaļas darbinieki aktīvi iesaistījās iespējamo risinājumu meklēšanā – gan vienojoties ar kapitālsabiedrību SIA „Dobeles ūdens” par izmaiņām viņu tehniskajā plānojumā tā, lai tas mazāk traucē velociņa izbūvi, gan arī lūdzot projekta termiņa pagarinājumu projektu uzraugošajai iestādei – Latvijas investīciju attīstības aģentūrai (LIAA).

„Taču mēs, protams, nesēdējām rokas klēpī salikuši un negaidījām to brīdi, kad mums pateiks: „Velociņus neesat īstenojuši, atsūtiet visu atpakaļ, naudu atskaitiet mums!” Mēs meklējām, kā to risināt, un attiecīgi, ja jau ūdenssaimniecībai šā vai tā vajadzēja sludināt jaunu iepirkumu, mēs vienojāmies, ka viņi veic tās korekcijas un izvērza uz ielas pusi, nevis zem velociņa kaut kādas savas komunikācijas, lai mēs varam pabeigt savu projektu. Laimīgā kārtā (..) tapa 419. MK noteikumi, kas nosaka šādos gadījumos, ja kāds cits projekts ir traucējis darbību, tad ir iespēja pagarināt to projekta termiņu.” (projektu vadītāja)

Otra problēma, ar ko saskārās Dobeles novada pašvaldība, īstenojot velociņa projektu, ir būvniecības izmaksu kāpšana pēc krīzes un cenu krituma 2009.gadā. No vienas puses, pašvaldība bija spiesta velociņa izbūvi uz laiku pārtraukt ūdenssaimniecības projekta dēļ, savukārt būvnieks

termiņu ievilkšanas dēļ vairs nepiekrīta projektu īstenot par 2009.gadā aprēķinātām cenām, jo būvniecības izmaksas 2011.gadā palielinājās.

„Būvuzņēmējs, ar kuru 2009.gadā bija noslēgts līgums, mums ir pateicis, ka viņš nevar izbūvēt veloceļu līdz galam par tādu naudu. Mēs visi zinām, kas bija 2009.gads, kad cenas piedāvājumos tiešām bija tādas dempinga cenas. (..) Būvuzņēmējs mums atsūtīja vēstulīti un teica, ka diemžēl... Ja mēs viņiem būtu varējuši nodrošināt darbu tā, kā bija plānots, tad viņi mums neko papildus neprasītu un 2011.gadā pabeigtu savu darbu par iepirkuma cenām, kādas tās bija. Bet tā kā mēs, pašvaldība, viņus bremzējām... (..) Būtībā būvnieks arī nokļuva tādās pašās sprukās kā mēs pašvaldība, pārklājoties diviem projektiem. Par laimi mēs ļoti draudzīgi risinājām šos jautājumus, cilvēki saprotoši, mēs viens otram nepārmetām, mēs sapratām, ka visi esam vienā sistēmā iesprostoti. Lai kā tur ir bijis, augustā būvdarba līgumi ir laužti, līdz ar to, lai pabeigtu darbus, mēs esam sagatavojuši jaunu iepirkuma dokumentāciju.” (projektu vadītāja)

Attīstības un plānošanas nodaļas darbinieku aktīvā problēmu risināšanas stratēģija ir saistīta ne tikai ar pašvaldības interesēm, bet arī konkrētā darbinieka atbildību un personisko iesaisti projekta īstenošanā:

„Mums [pašvaldībai] pārāk daudz naudas ieguldīts, lai mēs varētu tā vienkārši nolaist rokas un pateikt, ka mums to nevajag. Personīgi man (..) tas bija lielākais projekts un lielākais darbs, kurā ir ieguldīts tik daudz pūļu, ka es arī netaisos padoties.” (projektu vadītāja)

Intervija ar iesaistīto būvnieku pārstāvi parāda, ka savstarpējā sadarbība projekta īstenošanai – būvniekiem un pašvaldības pārstāvjiem – bija laba, balstīta uz abpusēju vienošanos un sadarbību. Būvnieki bija atbildīgi un iespēju robežās izlaboja visas konstatētās nepilnības, kas saistītas ar uzbrauktuves stāvumu Tērvetes ielā, savukārt pašvaldības pārstāvji izprotoši reaģēja uz būvnieku grūtībām pildīt līguma saistības, projekta piespiedu aizkavēšanas dēļ:

„Grūtību ar Dobeles novada pašvaldību nav nekādu, ļoti atsaucīgi cilvēki, pretimnākoši, saprot reālo tirgus situāciju un, godīgi sakot, nav problēmu, ļoti patīkami strādāt. (..) Es varu salīdzināt ar Cēsu novada pašvaldību, ar kuru ir ļoti grūti strādāt. (..) Pilnīga neatsaucība no cilvēku pusēs, pilnīgs inertums, nav komentāru! Ja pēc skalas 1 līdz 10, tad Dobelei – 10 un Cēsīm – 1.” (būvnieks)

Intervētais pašvaldības pārstāvis būvnieka darba kvalitāti vērtē pozitīvi. Par to liecina gan tas, ka nav būtisku sūdzību par veloceļu kvalitāti (izņēmums ir stāvās nobrauktuves Tērvetes ielā, bet tās tika pilnveidotas), kā arī tas, ka veloceļu segums joprojām ir labā kvalitātē – arī tās celiņa daļas, kas ekspluatācijā tika nodotas jau 2009.gadā.

„Visi ir apmierināti ar darba kvalitāti. Tiešām neviens nav sūdzējies. Tagad jau pagājis laiks tam, kas izbūvēts 2009.gadā. Nu jau ir 2011.gads beidzies – viss ir kvalitatīvi, un nekur nekas nebrūk no tā, ko būvnieks ir darījis.” (projektu vadītāja)

Pozitīvi tiek vērtētas veloceļu izbūvē paredzētās uzbrauktuves - tas, ka veloceļņā ir padomāts par cilvēkiem ar invaliditāti un kopumā ir uzlabota satiksmes drošība:

„Par visu ir domāts, lai būtu vienlīdzīgas iespējas nodrošinātas – cilvēkiem ar invaliditāti ir paredzēts šis un tas, luksofors ar skaņas signālu šajā projektā ir, un, protams, visas

nobrauktuves ir atbilstošas [noteiktajām normām], izņemot vienu ielas posmu.” (projektu vadītāja)

2.1.3. Projekta administrēšanas un atskaitīšanās par projektu raksturojums un izvērtējums, t.sk., finanšu jautājumi

Projekta administrēšana kopumā tiek vērtēta kā sarežģīta, projekta uzraudzības iestādes – LIAA – prasības tiek raksturotas kā ļoti stingras:

„Latvijas investīciju aģentūra skaitās viena no stingrākām, kurai ir ļoti stingras prasības, viss pilnīgi oficiāli, mazāk telefonu sarunu, katrs dokuments ne elektroniski, bet oficiāli iesniegts. (..) Es domāju, ka LIAA projekti vispār ir diezgan sarežģīti administrējami, tāpēc ka viņiem stingras, konsekventas prasības. Jāsaka, ka varbūt mazāk tādas pretimnākšanas.” (projektu vadītāja)

Pašvaldības pārstāve atzīst, ka, sagatavojot iepirkuma procedūras dokumentus, bijusi vēl maza pieredze un pieļautas daudzas kļūdas, ko LIAA arī atklājusi, un līdz ar to iepirkuma procedūra ievilkusies:

„Jāsaka, ka 2008.gadā mēs laikam nebijām tik pieredzējuši lielu iepirkumu konkursa veikšanā, jo pārsvarā bija cenu aptaujas, mazie iepirkumi, bet tādi lieli būvdarbi sākās tieši ar Eiropas Savienības projektiem. Tāpēc tur nenoliedzami bija daudz kļūdas, kurām varēja piekassīties, un Latvijas investīciju aģentūra nelaida garām nevienu. (..) Viņiem ir juristi tieši, kas tos iepirkumu pārbauda, atbilstību līdz pašam pēdējam papīrītīm pārbaudīja, pilnīgi nepārspīlējot.” (projektu vadītāja)

No otras puses, pašvaldības pārstāve izprot arī LIAA nostāju, ko raksturo neelastīga dokumentu aprīte un dokumentu precizēšana līdz sākumiem, lai gan tā apgrūtina projektā paredzēto termiņu ievērošanu:

„Es tiešām tādā ziņā negribu neko sliktu teikt par LIAA, jo savā veidā viņi arī nodrošinās pret to, ka viss notiek 100% godīgi, nav nekas privāti sarunāts utt. Tas sarežģī termiņus un tas ļoti, ļoti ietekmē termiņus, ja mēs zinām, ka iestādei laiks dots, pieņemsim, viens mēnesis atbildēt uz vēstuli, tad būvniecības sezonā mēs aizsūtām, un pēc mēneša mēs saņemam atbildi, ka iesniedziet tādus un tādus precizējumus un vēl kaut ko. Mēs atkal iesniedzam, un atkal pēc mēneša atnāk atbilde. (..) Būvniecības sezonā tas vienkārši ir nāvējoši. Tad mēs nonākam tādās sprukās, ka pēc tam mums draud ar finanšu korekciju par to, ka būvdarbi nav pabeigti saskaņā ar plānoto līgumu. Tad uzreiz iepirkumā bija ierobežota konkurence, un nav vairs ievērots princips par brīvo konkurenci, ka, ja kāds zinātu, ka mēnesi vēlāk viņš var pabeigt darbus, tad viņi arī būtu pieteikušies konkursā. (..) Mēs jau nevaram veikt nevienu darbību, kamēr LIAA nav apstiprinājusi grozījumus. Līdz ar to sanāk, ka viņi paši ļoti gari dara, bet beigās korekcijas un pagarinātie termiņi tāpat ir uz pašvaldības kakla.” (projektu vadītāja)

Izvērtējot grūtības, kas radušās projektus administrējot un sadarbojoties ar LIAA kā uztraucošo iestādi, var secināt, ka LIAA, iespējams, ir problēmas ar cilvēkresursiem izskatīt iepirkumu dokumentus ātrākos termiņos, jeb, citiem vārdiem sakot, ir ierobežota kapacitāte. Otrkārt, ļoti formālā pieeja dokumentu izskatīšanā, piemērojot maksimālos izskatīšanas termiņus var liecināt

arī par neieinteresētu un formālu attieksmi tā vietā, lai palīdzētu pašvaldībām risināt problēmas un veicinātu ES fondu līdzekļu sekmīgu apguvi.

Uzraugošo iestāžu darbu ietekmē arī nostādnes, kas, iespējams, nāk no Eiropas Komisijas. Par to liecina ministriju attieksme pret pašvaldībās izsludināto iepirkumu kopējo sadārdzināšanos 2011.gadā:

„Kad 2011.gada cenu sadārdzinājums radās, tad neviens ministrijās negribēja atzīt šo vārdu „sadārdzinājums”. Visi apkārt, visas pašvaldības redzēja, ka tas reāli tā ir. To varēja redzēt iepirkumos, ka jauno projektu iepirkumi gāja ar stipri lielākām summām, nekā bija paredzēts projekta iesniegumos, bet ministrijās teica, ka šo vārdu aizmirstiet un nelietojiet, jo Eiropas Komisija savādāk skatās uz tām lietām. No viņu viedokļa, tirgū nekāda sadārdzinājuma nav, un tas ir jūsu pašu Latvijas uzpūstais variants.” (projektu vadītāja)

Sadarbības ar LIAA uzlabošanai pašvaldības ir sadarbojušās, un Pašvaldību savienība ir apkopojusi priekšlikumus, kas iesniegti LIAA. Dobeles novada priekšlikumi šeit bija vērsti uz komunikācijas uzlabošanu, operatīvu jautājumu risināšanā, izmantojot ne tikai formālu papīra dokumentu apriti, bet arī e-pastus un telefonu, kā arī – uz maksājumu pieprasījuma izskatīšanas paātrināšanu, jo maksājumu pieprasījuma izskatīšanas nesamērīgais garums ļoti būtiski apgrūtina budžeta un projekta naudas plūsmas plānošanas darbu:

„Kaut kad gada beigās Pašvaldību savienība izsūtīja visām pašvaldībām tādu vēstuli, aicinājumu iesniegt savus priekšlikumus tieši sadarbībai ar LIAA uzlabošanai. No tā vien mēs secinām, ka ne vieniem mums grūti, ja jau visas pašvaldības sarosījušās. Mēs arī iesniedzām savus priekšlikumus. Viens bija priekšlikums, ka operatīvu jautājumu risināšanā būtu labi izmantot e-pastu un vienkārši tālruni, lai nebūtu oficiāli jāsaaka „iesniedziet papildinājumus”, pa telefonu to izdara, un cilvēks jau pēc divām dienām iesniedz, un viss aiziet ātrāk. Tas bija viens ieteikums, un otrs ieteikums bija maksājuma pieprasījumu izskatīt īsākā laikā. Ja, piemēram, līgumā ir rakstīts, ka 20 dienu laikā viņi izskata maksājuma pieprasījumu, tad dzīvē tas ir no 4 līdz 6 mēnešiem, nebaidos no šī vārda.” (projektu vadītāja)

2.1.4. Projektā ietvertās sadarbības modeļu vērtējums

Kopš novada izveides 2009.gadā Attīstības un plānošanas nodaļas darbiniekiem, projektus īstenojot, ir izveidota ļoti cieša sadarbība ar Dobeles novada vadību. Plānošanas sanāksmes notiek reizi nedēļā, un tajās piedalās Dobeles novada domes priekšsēdētājs, priekšsēdētāja vietnieks, izpilddirektors un izpilddirektora vietnieks. Izpilddirektora vietnieks ir atbildīgs par ES projektu uzraudzību, un vienmēr ir informēts par visām grūtībām, kas rodas projektos, un palīdz risināt problēmas. Līdz ar to novada vadība ir kopumā labi informēta, un to nav nepieciešams īpaši pārliecināt par kādiem risinājumiem:

„Izpilddirektora vietnieks ir arī uzlikts kā pārraugošais par projektiem, tāpēc gadījumā, ja citi nav sanāksmē, tad viņš tur ir vienmēr obligāti. Un viņš ir lietas kursā par visām grūtībām un sarežģījumiem projektos, ja tādas rodas, atbilstoši tur iesaka savus risinājumus. Un mēs apspriežam visas šīs lietas. Tāpēc pašplūsmā mums te nekas nenotiek.” (projektu vadītāja)

Ne tik veiksmīga sadarbība dažkārt veidojas ar iedzīvotājiem jeb tiešajiem labuma guvējiem no projektiem. Konkrēti velociņa projektā sarežģījumus radīja 1990-tajos gados pavisam veikta

mērniecība, kad ceļa teritorija faktiski dažkārt tika iekļauta privātpersonu īpašumos. Saistībā ar veloceļa izbūvi bija nepieciešams precizēt īpašumu robežas, kas ne visiem iesaistītajiem bija patīkami:

„Jāsaka, ka tā sadarbība ar iedzīvotājiem, ir viena no projektu sastāvdaļām. Citreiz nav patīkama, var ievilkties mēnešiem šī sarakste un jautājumu risināšana. Veloceliņā mums bija tāda situācija ar žogu. (..) Kādu pusgadu kopumā mēs risinājām to problēmu, kamēr žogu pārcēlām privātajam viņa robežās, jo tas atkal viss saistīts ar uzmērīšanu. (..) Jāsaka veloceļam bija grūtības tieši tāpēc, ka ļoti daudz dzīvojamo māju apkārt un kā jau bija tādi laiki, ka pēc 90. gadiem visu uz aci mērīja. (..) Un tas, ko viņš visu mūžu uzskatījis par savu, beigās nemaz nav viņa. (..) Dažiem viņiem nemaz tās zemes lietas nebija sakārtotas. Līdz ar to viņiem nācās Zemes dienestā sakārtot tās savas robežas. Tie ir tādi papildus jautājumi, kas vilkās, absolūti neplānoti.” (projektu vadītāja)

2.1.5. Projekta ietekmes un nozīmīguma Dobeles novadā izvērtējums

Pašvaldības pārstāvja vērtējumā veloceļa projekts ir svarīgs un nozīmīgs Dobeles novadā, jo projekta ietvaros ne tikai tika izbūvēts veloceļš gan vietējiem, gan ārzemju tūristiem, bet arī sakārtoti daudzas citi infrastruktūras objekti – divi tilti, autostāvvietā, ielu apgaismojums Dobeles pilsētā.

„Lietderīgi no tā viedokļa, ka ļoti daudz kas no pilsētas infrastruktūras tika sakārtots gan gājēju drošībai, gan riteņbraucēju drošībai. (..) Un arī apgaismojums. (..) Mums, piemēram, papildus veloceļa projektā autostāvvietā tika izbūvēta, tie paši tilti sakārtoti, tas pats piebraucamais veloceļš pie Upīša dārza, kur, mēs zinām, ļoti daudz cilvēku brauc maijā un jūnijā.” (projektu vadītāja)

Tomēr ne visi Dobeles iedzīvotāji to spēj novērtēt. Iedzīvotāji bieži vien uzskata, ka veloceļš nav tas, kas būtu primāri nepieciešams, un labāk būtu bijis šos finanšu līdzekļus izlietot sociālo problēmu risināšanai:

„Cilvēkiem šķiet, kāpēc mums vajag veloceļu, tā ir tāda ekstra, labāk izdalīsim un iedosim naudu maznodrošinātajiem.” (projektu vadītāja)

Cilvēkiem bieži vien pietrūkst informācijas par to, ka šis projekts tika īstenots noteiktas finansējuma programmas ietvaros, kurā var īstenot tikai projektus tūrisma attīstībai, un alternatīva ir – nepiesaistīt projekta finansējumu vispār, nevis novirzīt to citiem mērķiem.

Šobrīd izvērtējot veloceļa nozīmi, tas pat, iespējams, ir nozīmīgāks pašiem Dobeles iedzīvotājiem nekā tūrisma veicināšanai, jo tūrisma attīstībai nepieciešams sakārtot vēl arī citus apskates objektus, uz ko ir vērsti citi plānotie projekti:

„Kamēr viss nav pabeigts, šobrīd ir grūti novērtēt, cik tas lietderīgi galarezultātā būs ārzemju tūristiem, jo Dobelē ir jāsakārto arī visa pārējā infrastruktūra, lai ārzemniekus vispār varētu pievilināt. Viena veloceļa dēļ varbūt viņi nemaz nebrauks uz šejieni, un tāpēc pie tā mēs arī strādājam, mums ir citi projekti, kas ir ļoti cieši saistīti ar to. (..) Vēsturiskā Tirgus laukuma projekts nupat ir noslēdzies, un tas ir ieguvis savu jauno izskatu. Tas ir vēl viens apskates objekts, kuram arī veloceļš tagad „piebrauks” klāt. Sakārtojot visus posmus, mēs varam cerēt, ka ārzemju tūristi arī brauks un izmantos to celiņu, lai apskatītu visu, kas Dobelē ir.” (projektu vadītāja)

Arī projektā iepirkuma procedūrā izvēlētajam būvniekam bija ļoti pozitīvs priekšstats par projektu un tā lietderību, un viņš to raksturo ar vārdiem: „Projekts ir ļoti interesants un tad, kad viņš tiks realizēts līdz galam, viņš būs ļoti skaists”.

2.2. Projekts: Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā

Informācija par projektu:

Projekta nosaukums: Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā

Projekta īstenotājs Dobeles novadā: Dobeles novada pašvaldība

Finansējuma apjoms: Kopējās projekta izmaksas: 1 475 718.08 LVL; Dobeles novada pašvaldības finansējums: 25% vai 368 929.52 LVL; KPFI finansējums: 75% vai 1 106 788.56 LVL

Projekta īstenošanas laiks: no 2009. gada 11.novembra līdz 2010. gada 1. decembrim

2.2.1. Projekta idejas formulēšana un projekta sagatavošana iesniegšanai konkursam

Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšanas projekta ideja saistīta ar nepieciešamību pēc izglītības iestāžu siltināšanas, jo apkures izmaksas un siltuma zudumi tajās bija ļoti lieli. Dobeles pašvaldība arī pirms projekta izsludināšanas meklēja iespējas veikt izglītības iestāžu siltināšanu, tādēļ 2009.gadā izsludinātais projektu konkurss tika uztverts kā ļoti laba iespēja veikt siltināšanu par ES fondu līdzekļiem vairākām izglītības iestādēm:

„24. vai 26.jūlijā Vides ministrija izsludina konkursu par pašvaldības ēku siltināšanu. Tas ir konkurss par jautājumu, kas jebkurai pašvaldībai vienmēr ir bijusi ārkārtīgi aktuāla lieta, jo budžetā milzīgu sadaļu ir sastādījušas izmaksas par apkuri. Vienmēr esam meklējuši iespējas siltināt, jo apkures rēķini ir milzīgi. Zinot ēku konstrukcijas, nevienam pat nav jautājumu, ka ēkas ir jāsiltina. 24.jūlijā mainīgajā situācijā [novada izveides laiks] notiek uzsaukums. Katra pašvaldība var iesniegt divus projektus, un katra summa, ko Klimata pārmaiņu instruments atbalsta, ir 2 miljoni. Summa ir grandioza. Un jāatceras, ka mēs esam Dobeles, nevis Ventpils vai Rīga. Lai sagatavotu šos apjomīgos projektus, mums laiku iedod vienu mēnesi. 27. augustā iesniegumi ir jāiesniedz Vides ministrijā. Tā ir vasara. Es uzreiz eju pie vadītājiem, bet neba es kā projektu vadītāja lemtu, cik iestādes mēs siltināsim. Tas ir politisks lēmums. Pirms tam mums bija skaidra doma, ka tās varētu būt divas pilsētas iestādes, kuras mēs siltinātu. Vadība saka, ka tās būs 11 skolas. Visām 11 ir vajadzīgi energo auditi, mums ir jāuztaisa iepirkums. Visiem ir jāsagatavo tāmes, tehniskā specifikācija.” (projektu vadītāja)

Lielākās grūtības projekta sagatavošanā iesniegšanai konkursam radīja pārāk īsais iesniedzamo dokumentu sagatavošanas un izstrādes laiks – viens mēnesis, kā arī visa atbildīgā darba par projekta sagatavošanu uzticēšana vienam darbiniekam – projekta vadītājam. Jāpiebilst, ka dažās citās lielākajās pašvaldībās šis sagatavošanas darbs noritēja ilgāk (iespējams, pat veselu gadu), tātad informācija par konkrēto projektu konkursu šīm pašvaldībām kaut kādā veidā tika sniegta daudz ātrāk:

„Lielākais ienaidnieks bija nenormāla steiga. Man pēc tam ministrijā teica, ka bija pašvaldības - Ventpils un Rīga - kas šim projektam gatavojās gadu.” (projektu vadītāja)

Atskatoties uz projekta sagatavošanas posmu, pašvaldības darbiniece kritiski vērtē Vides ministrijas kompetenci un darbu plānošanu. Gan tādēļ, ka milzīgo projektu dokumentācijas sagatavošanai tika dots tikai viens mēnesis vasarā, gan arī tādēļ, ka ministrija jau pēc konkursa

izsludināšanas un lēmumu pieņemšanas 2009.gada vasarā tā paša gada decembrī organizēja seminārus par tehniskās specifikācijas izstrādi, kuri būtu bijuši nepieciešami 2009.gada sākumā. Tā rezultātā tehniskās specifikācijas izstrādē tika pieļautas vairākas kļūdas, kas mazināja ieviestā projekta efektivitāti Dobeles novadā:

„Efektivitāte varēja būt daudz lielāka, ja ministrija no sākuma būtu apmācījusi pašvaldības, kā būtu pareizāk, kādi materiāli, kādi siltuma vadāmības koeficienti, būtu daudz mazāk kļūdu, nekā kad to skaidro tad, kad vesela gūzma projektu jau ir iesniegti. (..) Steiga radīja gūzmu ar problēmām ieviešanā. Tātad, projekts bija super, iespēja bija super, bet tā steiga un apmācība pēc tam, manuprāt, tur ir ministrijai jāuzņemas vaina, ko viņa nekad neatzīs.” (projektu vadītāja)

Projekta pieteikuma sagatavošana tika veikta, piesaistot ārpakalpojumu sniedzēju. Dobeles novada pašvaldība vāca visu nepieciešamo informāciju, ko vēlāk iesniedza šim uzņēmumam. Salīdzinoši ar citiem līdzīgiem uzņēmumiem, kas ir snieguši savus pakalpojumus citos Dobeles novada pašvaldības īstenotajos projektos, ar šo uzņēmumu sadarbība tiek vērtēta pozitīvi. Īpaši pozitīvi tiek vērtēts tas, ka šī uzņēmuma pārstāvis aktīvi iesaistījās nepieciešamās informācijas apzināšanā un apkopošanā, nevis sagaidīja šo darbu pilnīgu izpildi no pašvaldības projektu vadības puses:

„Mani pārsteidza, ka puisis bija ļoti precīzi aprakstījis lietas, par kurām viņš man nebija prasījis. Tātad internetu izmantojis, daudz strādājis ar mūsu mājas lapu.” (projektu vadītāja)

Šāda pieeja projektu vadītājas skatījumā liecina par pakalpojuma sniedzēja iedziļināšanos situācijā, kas arī guva atbilstošus rezultātus – projekts tika apstiprināts.

2.2.2. Projekta īstenošanas raksturojums un izvērtējums

Projektā kopumā tika veikti renovācijas un rekonstrukcijas darbi vienpadsmit Dobeles novada izglītības iestādēs, tādējādi paaugstinot ēku energoefektivitāti un samazinot siltumenerģijas patēriņu tajās. Galvenās projekta aktivitātes bija: 1) ēku ārsienu siltināšana, ēku cokola sienu siltināšana un logu un ārdurvju nomaiņa; 2) jumta segumu remonts un siltināšana, kā arī bēniņu pārsegumu siltināšana; 3) pagraba pārsegumu un pirmā stāva grīdu siltināšana; 4) apkures sistēmas cauruļu siltumizolācijas atjaunošana un armatūras siltināšana; 5) apkures sildelementu nomaiņa ar jauniem un apkures sistēmas skalošana un balansēšana.

Projekta īstenošanas labuma saņēmēji - izglītības iestāžu pārstāvji - kopumā ir apmierināti ar veikto darbu kvalitāti, kaut arī darba gaitā un tā rezultātā bija novērojami daži defekti, kurus vēlāk bija nepieciešams novērst:

„Bija siltinājums vecās skolas korpusam, tenapori pielikti, bet tos lika pārlīmēt, jo tur nebija kārtīgi uzsmērēta java, bija uz stūrīšiem. Tika noārdīts un viss pa jaunu pielikts.” (izglītības iestādes vadītāja)

„Šādi tādi brāķi bija. Saucām vēlreiz, vēlreiz, vēlreiz, bet nāca un darīja, laboja.” (izglītības iestādes vadītāja)

„Kaut kas drusku klibo ar kvalitāti. Tie darbi bija sasteigti, un mēs tagad cīnāmies ar sekām, lai novērstu tās nepilnības, kas radās pēc tiem darbiem. (..) Apmetums drūp, un jumtu

konstrukcijās, cik mēs saprotam, kaut kas nav pareizs. Dažādas nianšes.” (izglītības iestādes vadītāja)

Visbiežāk būvdarbu laikā radušos defektus pamanīja tikai pēc darbu pabeigšanas, kad mainījās laika apstākļi:

„Tas jau bija pēc tā, kā beidzās tie būvdarbi. Tad, kad sāka kust un lieti lija, tad es esu iekšā bērnu dārza grupiņās, kas atrodas zem šī jumta... Tur, kur parādījās mitrums, tad arī konstatējam to.” (izglītības iestādes vadītāja)

Izglītības iestāžu pārstāvji atzīst, ka darba kvalitāti būtiski ietekmē būvdarbu uzraugs un vadītājs, jo būvdarbu veicēju prasmes un atdeve ne vienmēr atbilst prasībām:

„Apmierināti esam tāpēc, ka mums palaimējās ar darba vadītāju, kurš šeit bija diendienā klāt un vadīja šos darbus. Plus arī būvuzraugs, tam arī ir ļoti liela nozīme (...) Es nezinu, varbūt ir labas celtniecības firmas, bet darbaspēks ir tāds, kāds viņš ir, es redzēju.” (izglītības iestādes vadītāja)

„Mums jau ļoti palaimējās, jo mums bija visveiksmīgākā komanda, kas te strādāja. (...) Kad sāka realizēt, mums bija labi būvnieki. (...) Rūpīgs darbs, atsaucīgi.” (izglītības iestādes vadītāja)

Vienu no lielākajām projekta īstenošanas grūtībām radīja projekta sagatavošanas posmā izstrādātās tehniskās specifikācijas kļūdas un neprecīzā informācija:

„Brīžiem bija aplam samērīts, jo bez mums to izdarīja, ēkas apkārtni visu. Tas bija gatavošanas posmā.” (izglītības iestādes vadītāja)

Projekta vadītāja šīs kļūdas skaidro ar pārāk īso laika termiņu, kādā bija jāgatavo projekta pieteikums – tā bija vasara, kad daudzas izglītības iestādes bija slēgtas un nebija iespējas tik ātros tempos veikt precīzākus mērījumus:

„Bija vasara, tāpēc bija iestādes, kur tāmētājs pat iekšā nevarēja tikt. Tas nozīmē, ka to, ko viņš varēja satāmēt, balstoties uz savu pieredzi, tas bija. Tur daudz kas iztrūka, jo nevarēja tikt iekšā. Nebija laika.” (projektu vadītāja)

Tā kā izglītības iestādes vasarā ir mazāk noslogotas, Dobeles pašvaldība vēlējas, lai projekta aktivitātes pēc iespējas vairāk tiktu īstenotas gada siltākajos mēnešos, kas projekta īstenotājiem radīja lielāku slodzi un ierobežoja iespējas izmantot projekta īstenošanas termiņu pagarinājumus:

„Projekts notiek kaut kādā laikā [termiņos]. Nevar aizmirst, ka tās ir mācību iestādes, kurām ir savas funkcijas, sava darbība. Pašvaldība mēģinās, lai, ja pavasarī darbus uzsākam, lai 1. septembrī viss ir gatavs. Ir sakārtotas fasādes, logi, nosiltinātas grīdas, veram durvis vaļā.” (projektu vadītāja)

Projekta īstenošanā grūtības radīja arī tas, ka projekta vadītāja šī projekta laikā vadīja četrus projektus vienlaicīgi un slodze bija pārāk liela, lai veltītu katram projektam pienācīgu uzmanību:

„Slodze bija tik liela, ka nebija iespējams pievērst projektam tik daudz uzmanības, cik tas bija nepieciešams.” (projektu vadītāja)

Kļūdas, kas radās gan izstrādājot, gan īstenojot projektu, saistītas arī ar pieredzes un zināšanu trūkumu šāda veida projektu īstenošanā. Kaut arī projekta īstenošanā šo projektu atzīst par vienu no sarežģītākajiem projektiem, tas ir sniedzis milzīgu pieredzi, kas ir noderējusi nākamajam projektu ieviešanā un īstenošanā:

„(..) nebija tik milzīgas pieredzes būvniecībā. Ja būtu kāds cits projektu vadītājs, kam būtu milzīga pieredze, bet man bija tik, cik bija.” (projektu vadītāja)

2.2.3. Projekta administrēšanas un atskaitīšanās par projektu raksturojums un izvērtējums, t.sk., finansu jautājumi

Projekta pārraudzītājs no valsts puses bija Vides ministrija, un kopumā projekta administrēšana nebija sarežģītāka kā citiem projektiem:

„Es neteiktu, ka tas būtu sarežģītāk kā citos. (..) Ja visu darījām, kā vajadzīgs, tad problēmu nebija. Viņi bija ļoti pretimnākoši no savas puses. (..) Nekas neievilkās. Atbildes nebija ilgi jāgaida.” (projektu vadītāja)

Iepirkumu veikšanu projekta ietvaros atviegloja tas, ka Attīstības un plānošana nodaļas vadītāja ir Iepirkumu komisijas vadītāja. Tas nozīmē, ka projekta vadītāji sagatavo tehnisko specifikāciju, bet tālāk jau par iepirkumu procedūru atbild Iepirkumu komisija, un šis darbs ir savstarpēji koordinēts:

„Mums ir iepirkumu komisija, viņi lēmumu pieņem, viņi ziņo. (..) Procedūru nodrošina viņi, bet datus par specifikācijām mēs dodam iepirkumu komisijai. (..) Mums ir paveicies, jo mūsu nodaļas vadītāja ir iepirkumu komisijas vadītāja. Līdz ar to arī viņa strādā praktiski lielāko daļu uz iepirkumiem.” (projektu vadītāja)

Kopumā saistībā ar projekta administrēšanu un atskaitīšanos par to būtiskas grūtības Dobeles novada pašvaldībai neradās.

2.2.4. Projektā ietvertās sadarbības modeļu vērtējums

Sadarbība starp pašvaldību un izglītības iestāžu pārstāvjiem. Par sadarbības pieredzi ar Dobeles novada pašvaldību un projekta vadītāju izglītības iestāžu pārstāvji stāstīja samērā maz, tomēr kopumā viņiem ir labas atsauksmes par projekta vadītāju Ēriku Karro. Viens no izglītības iestāžu vadītājiem atzina, ka projekta īstenošanas periodā centušies tikt ar problēmām galā paši, nevis vēršoties pie projekta vadītājas:

„Nē, mēs paši tikām galā. Viss smagums bija uz saimnieci. Viņa visu pārbaudīja un visus sīkumus lika pārtaisīt, kas bija. Es paiešu un pat neievērošu, bet viņa visu izdarīja.” (izglītības iestādes vadītāja)

No projekta vadītājas viedokļa sadarbība ar izglītības iestādēm bija ļoti atkarīga no konkrētās izglītības iestādes vadītāja personības. Projekta īstenošanā ar dažiem izglītības iestāžu vadītājiem

sadarbība bija veiksmīga, ar dažiem - problemātiskāka. Kā skaidro projekta vadītāja, tas lielā mērā bija atkarīgs no konkrētās personības rakstura īpašībām un prasmēm sadarboties gan ar pašvaldību, gan ar būvfirmu. Bija arī daži negatīvi piemēri. Viens no tādiem piemēriem ir, kad izglītības iestādes vadītāja par projekta finanšu līdzekļiem mēģināja veikt aktivitātes, kas nebija iekļautas projekta īstenošanas plānā. Cits piemērs ir gadījums, kad skolā vienlaicīgi darbojās divas būvfirmas, katra veicot dažādu projektu būvdarbus. Būvfirmas savā starpā nespēja vienoties, tādēļ projekta vadītājam nācās iejaukties un panākt, lai būvfirma, ar ko slēgts līgums šī projekta ietvaros, pabeidz iesāktu darbu. Kaut tas tika izpildīts, aktivitātes izpildīšanas termiņš bija jāpagarina. Pozitīvs sadarbības piemērs ir izglītības iestāde, kas spēja sadarboties ar būvfirmu un patstāvīgi bez projekta vadītājas iejaukšanās risināt radušās problēmas:

„Viņi projektu norealizēja tā, ka mēs pat neko ne redzējām, ne dzirdējām. Savstarpēji visu sarunāja. Dzirdēju, ka, ja arī kaut kādas kļūmes izlīda, tad viņi nezvanīja man, bet sazvanīja būvnieku, un vienojās savstarpēji. Tāpēc cilvēka faktoru nekad nevar par zemu novērtēt, jo tas var būt milzīgs traucēklis, un tā var būt milzīga svētība.” (projektu vadītāja)

Sadarbība ar projekta īstenotājiem - būvdarbu veicējiem. Ar būvniecības firmām projekta vadītājam sadarbības pieredze bija atšķirīga. Bija firmas, ar kurām sadarbība bija ļoti laba un produktīva, bet bija arī firmas, ar kurām projektu vadītāja neieteiktu sadarboties nevienam citam projektu īstenotājam:

„Ir uzņēmumi, ar kuriem es noteikti teiktu, jā, ļoti labi sadarbības partneri, ļoti labi prot strādāt ar iestāžu vadītājiem, jo iestāžu vadītāji ir ieinteresēti, lai iestāde būtu laba. Bija arī tādi uzņēmumi, kurus es jums nekad neieteikšu. Bet, ja viņš ir vinnējis [iepirkumā], tev ir ar viņu jāstrādā.” (projektu vadītāja)

2.2.5. Projekta ietekmes un nozīmīguma Dobeles novadā izvērtējums

Izglītības iestāžu pārstāvji projektā veiktās aktivitātes uzskata par lietderīgām un jēgpilnām. Tika minēti divi svarīgākie faktori, kas liecina par aktivitāšu atbilstību iepriekš sagaidāmajam rezultātam - izglītības iestādēs ir kļuvis daudz siltāks, un uzturēšanas tajās visiem labuma saņēmējiem ir kļuvusi komfortablāka, nekā tā bijusi iepriekš, kā arī tika sasniegts viens no svarīgākajiem mērķiem – energoefektivitātes paaugstināšana. Izglītības iestāžu siltināšanas rezultātā rēķini par izglītības iestāžu apkuri ir būtiski samazinājušies:

„Ja iepriekš lejas koridors, gaitenis pie garderobes bija tik auksts, ka tur nevarēja dežurante nosēdēt, tad šobrīd mums ir ļoti, ļoti silts.” (izglītības iestādes vadītāja)

„Mēs pat esam nogriezuši krānus šeit pie radiatoriem, kāda tagad ir iespēja. Un līdz ar to ļoti tiek taupīts siltums.” (izglītības iestādes vadītāja)

„Rēķini par siltumu ir mazāki. (..) Es salīdzināju 2010.gadu un 2011.gadu. Ir par 4 (gw) mazāk.” (izglītības iestādes vadītāja)

„Visas iestādes man ik mēnesi iesniedz datus par enerģijas patēriņu. Pēc rēķiniem tas cipars [izmaksu samazinājums] ir ļoti liels – ja rēķins par siltumu ir par 40% mazāks, tas ir reāli projekta rezultāts.” (projektu vadītāja)

Tomēr, izņemot šos reālos energoefektivitātes paaugstināšanās rādītājus, pastāv raizes par veikto būvdarbu kvalitātes ilgtspēju:

„Ir siltāks, ir labāk. Bet varbūt būs mīnuss – jo, kā tas ‘plasts’ turēsies pie sienām. Jo nav tas materiāls, kas bija paredzēts. Mums ir bail, vai tur netiek ūdens kaut kā. To mēs nezinām, bet mums ir tādas bažas. Varbūt viss būs labi.” (izglītības iestādes vadītāja)

Arī projekta vadītāja atzīst, ka īstenotais projekts bija ļoti svarīgs un nozīmīgs, bet to varēja īstenot labāk, ja būtu bijis vairāk laika, lai to labi sagatavotu:

„Pēc tam, kad mūs novembrī, decembrī, janvārī mācīja, es varēju tikai nagus kost, jo es sapratu, ka mēs varējām vēl daudz precīzāk, vēl daudz efektīvāk, nekā mēs to esam izdarījuši. Plus būtu izkritusi steiga. (..) Kopējais Latvijas labums būtu bijis vēl efektīvāks nekā rezultāti ir šobrīd.” (projektu vadītāja)

2.3. Projekts: Pārrobežu sadarbība uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas attīstībai Dobeles un Jonišķu rajonos

Informācija par projektu:

Projekta nosaukums: Pārrobežu sadarbība uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas attīstībai Dobeles un Jonišķu rajonos

Projekta īstenotājs Dobeles novadā: Dobeles Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centrs

Finansējuma apjoms: 187 926 EUR (132 075,14 LVL); 85% Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta programma „Pārrobežu sadarbība” finansējums, 15% pašvaldības finansējums

Projekta īstenošanas laiks: 2009. gads – 2010. gads

2.3.1. Projekta idejas formulēšana un projekta sagatavošana iesniegšanai konkursam

Dobeles Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centra (PIUAC) viens no galvenajiem darbības virzieniem ir uzņēmēju atbalsts, organizējot dažādas uzņēmējiem aktuālas apmācības. PIUAC definētā mērķa grupa ir mazie uzņēmēji, kas ir lielākā daļa no visiem uzņēmējiem un kuriem ir nepieciešama lielāka palīdzība tieši apmācību ziņā, jo, atšķirībā no lielajiem uzņēmējiem, mazajiem ir ļoti ierobežotas iespējas algot konsultāciju firmas vai speciālistus dažādos jautājumos. Konkrētā pārrobežu sadarbības projekta ideja tika formulēta ar mērķi veicināt pieredzes apmaiņu uzņēmēju vidū. Projekta sadarbības partneris ir Jonišķu pašvaldība, konkrēti, Jonišķu Tūrisma, informācijas un biznesa centrs.

„Domājot par pārrobežu sadarbību, nolēmām, ka varam parādīt, kā uzņēmēji strādā citās valstīs. Tāpēc doma bija apmainīties pieredzē, turklāt pārrobeža mums ir tuva gan mentāli, gan ekonomiski. (..) Mēs bijām braukuši un redzējuši, ka ir lietas, kas viņiem ir interesantākas.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Eksporta veicināšana projektā tika formulēta kā viena no prioritātēm, un saistībā ar to tika plānota gan pieredzes apmaiņas un sadarbības pasākumi, gan arī uzņēmēju apmācības par tēmām – kā pārstāvēt firmu starptautiskās izstādēs, kā kontaktēties ar ārzemju partneriem, veidot sava uzņēmuma tēlu u.tml.:

„Mēs saprotam, ka uzņēmējiem jāiet ārā uz eksportu, jāskatās, kā viņi savas zināšanas var labāk izmantot, lai redzētu un saprastu ārpusauli. To, ka viņi ir bijuši ekskursijās, to mēs nenoliedzam, bet kā profesionāli sagatavoties, lai firmu pārstāvētu izstādēs, lai kontaktētos ar ārzemju firmām, kā runāt ar viņām, kā aprakstīt uzņēmuma profilu. Daudzas lielas zināšanas, kas ir nepieciešamas, jo līdz 2007.gadam viss gāja labi vietējā katlā. Lielie dabū konsultantus un tiek, bet maziem ar saviem spēkiem ir grūti, jo tur nereti vienam cilvēkam ir jāzina un jāprot viss. Principā tā ir milzīga konkurence. Mēs saskatām pašvaldības sūtību tajā, ka mums ir jāapmāca jebkurš, kas to grib darīt”. (pašvaldības iestādes vadītāja)

Projekta pieteikuma rakstīšanā un īstenošanā vadošais partneris bija Dobeles PIUAC, kura pieredze un kapacitāte projekta rakstīšanā bija galvenie faktori, kas noteica šo lomu sadalījumu:

„Iepriekš esam jau daudz strādājuši, mums ir kapacitāte. Ir vajadzīgas labas valodu zināšanas, gan datoru zinības, svarīgākā ir sapratne un mērķis, ko tu gribi sasniegt.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

2.3.2. Projekta īstenošanas raksturojums un izvērtējums

Teritoriju ziņā projekts aptvēra Dobeles, Auces un Tērvetes novadus Latvijā un Jonišku rajonu Lietuvā. Projektā tika iesaistīti uzņēmēji no dažādām nozarēm - tūrisma, lauksaimniecības, ražošanas un pakalpojumu sfēras. Projektu veidoja vairāki aktivitāšu veidi. Pirmkārt, tās bija uzņēmēju apmācības par tēmām: „Efektīva uzņēmējdarbības vadība”, „E-komercija un mārketingss”, „Sadarbības un kooperācijas nozīme”:

„Vadībā [apmācību kursā „Efektīva uzņēmējdarbības vadība”] bija vairāk, kā strādāt pārmaiņu (krīzes) laikos ar tiem resursiem, kas ir. Vēl bija par laika plānošanu, par eksportu. Ļoti praktiski bija e-komercija, t.s., digitālais mārketingss. Uzņēmēji mēģināja savas web lapas taisīt, tādas praktiskas lietas. Jāsaprot, ka mazajiem nav laika un nav resursu tam, lai paši apgūtu to visu. Dažkārt viens cilvēks veic visas funkcijas, tur nav lieku cilvēku.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Otrkārt, projektā tika organizētas apmācības Dobeles, Auces un Tērvetes novadu politikas veidotājiem un attīstības plānotājiem (tēmas - uzņēmējdarbības atbalsta veidi un to ieviešanas iespējas, lai aktivizētu novadu uzņēmējus un piesaistītu investīcijas).

„Projekts tika rakstīts tad, kad vēl nebija teritoriālā reforma. Sākām kā Dobeles rajons, bet beidzām kā Dobeles novads. Tas, protams, rada problēmas, bet mēs zinājām, ka tā tas būs. Tāpēc tas projekts bija ļoti labs, jo mainījās jau arī politiskais sastāvs, ne tikai tā administratīvā reforma. (...) Mēs arī varējām ļaut uzņēmējiem iepazīt jauno politisko vidi, kas viņiem bija būtiska. Pasākumi, kas mums bija politiķiem un attīstības dienestam, viņus arī vērsa uz savstarpēju diskusiju.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Treškārt, projektā ārkārtīgi būtiska bija sadarbības dimensija, veicinot sadarbību un informācijas apmaiņu dažādos virzienos - sadarbība starp uzņēmējiem, sadarbība starp uzņēmējiem un pašvaldību, sadarbība starp pašvaldības institūcijām. Projektā tika izdoti arī vairāki informatīvie izdevumi - „Uzņēmējdarbība Dobeles novadā”, „Uzņēmējdarbība Tērvetes novadā” un „Uzņēmējdarbība Auces novadā”.

Projekta īstenošanai – PIUAC pārstāvji - projekta īstenošanu vērtē kā ļoti sekmīgu, kur tika īstenots ne tikai tas, kas paredzēts, bet arī vēl papildus aktivitātes un, reaģējot uz uzņēmēju ieinteresētību, apmācīts lielāks skaits uzņēmēju kā plānots:

„Es uzskatu, ka mēs izdarījām vairāk [kā paredzēts], jo vienmēr jau var kaut ko pievilkt pie rezultāta un var arī darīt ar sirdi un vairāk. Un viss bija vairāk aktivitātēs. Piemēram, mums bija daudz vairāk uzņēmēju, nekā mēs bijām plānojuši. Ņēmām visus, kas gribēja. Mēs neliedzām 20 cilvēku vietā sēdēt 30 un pat 40.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Projekta ietvaros tika izmēģinātas arī jaunas, iepriekš neizmantotas sadarbības metodes, piemēram, kontaktbiržas, kurās tika radīti apstākļi sadarbības veicināšanai starp Latvijas un Lietuvas uzņēmējiem:

„Bija daudzas lietas, ko mēs nebijām darījuši. Kontaktbiržas, kas mums arī bija jauns veids, jauns veids, kā uzrunāt, sadarboties lietuviešu uzņēmējiem un mūsējiem. Ļoti daudzus saskarsmes punktus atradām. Ja runājam par tūrismu, bija ļoti veiksmīgi, manuprāt. Izrunāja visas lietas, kas ir vienojošs, kas ir atšķirīgs.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Uzņēmēju vidū par veiktajām aktivitātēm arī bija ļoti pozitīvas atsauksmes, kas izskanēja gan tiešos kontaktos, gan arī parādījās anketēšanā pēc katras apmācības tēmas. Viens no projekta galvenajiem ieguvumiem PIUAC darbinieces vērtējumā ir uzņēmēju izpratne par to, ka ir iespējams kopīgu interešu īstenošanai sadarboties arī ar konkurentiem:

„Viena lieta ir anketas par katru apmācību ciklu, ko mēs darījām, tur tiešām bija pozitīvas atsauksmes. Mēs katru reizi jautājām par nākamajām tēmām, ko tad jūs tieši gribat. Daudzi uzņēmēji ir izauguši un palikuši stiprāki šajā jomā. Ir arī tādi gadījumi, kad uzņēmēji atzīst, ka, lūk, mēs bijām nozarē konkurenti, bet tagad mēs izrādās varam runāt un sadarboties.” (pašvaldības iestādes darbiniece)

„Viņi savā starpā [iegūtās zināšanas] ļoti augstu vērtē. Nav pašiem tik daudz zināšanu un iespēju tādā līmenī tās apgūt.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

2.3.3. Projekta administrēšanas un atskaitīšanās par projektu raksturojums un izvērtējums, t.sk., finanšu jautājumi

Projekta īstenošanas uzraudzītājs no valsts puses šajā gadījumā bija Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (VARAM). Kopumā sadarbība starp PIUAC un VARAM tiek vērtēta pozitīvi, lai gan bijis jūtams, ka VARAM atbildīgais cilvēks par projektiem nav bijis pieredzējis un baidījies izdarīt sasteigtus un ar priekšniecību nesaskaņotus lēmumus:

„Mēs esam strādājuši gan ar SIF, gan ar IZM, gan ar VIAA, gan ar VRAA. VARAM bija pirmā reize, kad viņi pa tiešo administrēja, jo parasti viņiem bija VRAA, kas administrēja. Viņiem pašiem tas bija kas jauns, no profesionālās puses to varēja just, ka viņiem nav pieredzes. Nebija tik ātras atbildes. Cilvēks, kas mums bija, viņa ļoti centās izzināt un atbildēt, bet katrā ziņā viņa uzreiz nevarēja atbildēt, jo bez pieredzes baidījās teikt savu lēmumu. Tas kavēja, bet projektā šķēršļus nerādīja.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Runājot par projektu administrāciju, PIUAC vadītāja puda neizpratni un kritiku par to, ka katrai pārraugošajai iestādei no valsts puses ir savas prasības un tās vēl arī mainās – kļūst niansētākas

un sarežģītākas – viena plānošanas perioda ietvaros. Tajā pašā laikā no projekta vadītāja tiek sagaidītas ļoti profesionālas zināšanas attiecībā uz darba attiecību un iepirkuma procedūru normatīvo regulējumu:

„Ja ņem ilgstošākā perspektīvā, tad jāsaka, ka ES regulas katram projektam tiek papildinātas vai arī tulkotas. Visu laiku ir daudzas nianse, kas mainās. Projektus ir grūti vadīt, jo vadītājam ir profesionāli jāzina visi finanšu vadības aspekti, visi likumi, kas saistās ar darba likumiem, formulējumi jāzina ļoti daudzi. Mums bija ļoti daudz aktivitātes un iepirkumi – 18 iepirkumi vienā projektā. Ar visām iepirkumu sadaļām. Viegli nav.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

No vienas puses, projekta vadītājam tiek prasītas ļoti plašas un precīzas zināšanas, tā ir ļoti augsta atbildība, bet, no otras puses, samaksāt atbilstošu atalgojumu par zināšanām, atbildību un pūlēm ļoti ierobežo pastāvošais darba attiecību normatīvais regulējums publiskajā sektorā:

„Jebkura atbildība ir sarežģīta. Ko man tas kantoris [kontrolējošā institūcija] pateiks? Viņiem ir ļoti viegli – nav pēc regulas, sveika Gauja! Ja pārraudzītājs ir ļoti gudrs, tad viņi nāk palīgā ar pieredzi, bet, ja pieredzes nav, tad viņš saka, lai skatos savas vadlīnijas. Citreiz iesaka, bet iesaka mutiski. Atbildība! Lēmumu jau tu pieņem. Smaga tēma. Es domāju, ka šeit visu vajadzētu optimizēt.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

„Mēs esam veselu programmēšanas periodu nostrādājuši, septiņus gadus... Nu, nemainām vairs neko, bet nē - katrām vadlīnijām tik liek klāt vēl kaut ko un vēl kaut ko. Norvēģiem ir tādas lietas, citiem ir tādas lietas, bet ja viena Eiropa, tad viena Eiropa. Nav konsekvences. (..) Ja gadus četrus gadus atpakaļ prasīja vienus papīrus, tad tagad prasa vēl to un to. Mūsu cilvēki ir tā noslogoti, ka tie daži santīmi, kas nāk klāt par projektu vadību, nevar motivēt. Tas neatmaksājas.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Projekta vadītāja darba apmaksas uzlabošanu ierobežo noteiktās stundas likmes, kuras nav iespējams elastīgi koriģēt saistībā ar papildus darbu pie projektiem. Ilgtermiņā tas samazina profesionālu cilvēku motivāciju īstenot projektus, vienlaicīgi projekta vadības grupas kā ārpalpojumu iepirkšana arī nav labs risinājums, jo šajos gadījumos var novērot mazāku entuziasmu projektu īstenošanā, tādēļ kopumā būtu jāmeklē veidi, kā profesionāliem projektu vadītājiem iestādē varētu likumīgi maksāt atbildībai atbilstošāku atlīdzību:

„Mēs neko daudz nevaram, jo eksistē likumdošana, un eksistē stundas likme tāda, kāda tev ir. Ja ir zema stundas likme, ja viņam ir trīs lati par stundu, viņš nevar likt 4 vai 5 lati, vai ka strādā projektā ar citām iemaņām, prasmēm, kas viņam ir vajadzīgas. Nav motivācijas darbiniekiem. Varbūt citam liekas, ka tu vadi projektus un ka tev nāk naudas, tā nav, jo darba likumdošanā ir noteiktas stundas, ko tu vari strādāt kā virsstundas. (..) Reāli jau viņam ir virsstundas, bet es nevaru samaksāt. Tā ir tā problēma, kas neļauj mūsu cilvēkresursiem attīstīties normāli, zūd motivācija. Ja viņam būs pieci vai divi projekti, viņš saņems to pašu. Pašvaldība arī nevar samaksāt, bet ir jāskatās, jo mums trūkst kapacitātes profesionāliem cilvēkiem. Lai cilvēki var profesionāli vadīt. Ja tu gribi profesionāli vadīt, tad cilvēkam par to ir jāmaksā. Tā ir ļoti augsta atbildība – gan apsaimniekošana, gan realizācija, gan aktivitātes. Atbildības līmenis ar samaksu nav samērojams. Bet vienlaikus ir ļoti svarīgi, lai projektus vada pati institūcija, nevis ka mēs noangažētu vadības grupu. Jo, ja dari pats, tad tu dari ar sirds degsmi, jo motivācija ir lielāka, ja pats raksti, ja pats dari. Lielāka atdeve.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

2.3.4. Projektā ietvertās sadarbības modeļu vērtējums

Projekts ietvēra vairākas sadarbības dimensijas un administratīvi teritoriālās reformas kontekstā tam bija būtiska loma sadarbības modeļa starp pašvaldības Attīstības un plānošanas nodaļu un Dobeles PIUAC izveidē. Projekts sakrita ar laiku, kad mainījās pašvaldības pārvaldes modelis, teritorija un notika arī domes vēlēšanas, bet projektā ietvertās aktivitātes – apmācības pašvaldības darbiniekiem – deva iespēju ciešāk kontaktēties PIUAC ar pašvaldības administrāciju, īpaši Attīstības un plānošanas nodaļu, un tas veicināja sadarbību, izpratni par kompetencēm un atbildības sadali:

„Projekts satuvināja mūsu iestādi ar politisko jomu, mūs ar Attīstības nodaļu, lai mēs saprastu, ka mēs ejam vienu ceļu. Viņi vairāk attīsta tieši infrastruktūras sadaļu. (..) Es domāju, ka pati Attīstības nodaļa varētu teikt, ka mēs sākam labāk sadarboties, jo sadarbība kādus gadus piecus atpakaļ nestrādāja vai strādāja ļoti maz gan uzņēmēju vidū, gan pašvaldībā, jo bija sadrumstalotība. Lai ekonomētu finanšu resursus un lai būtu konkurētspējīgāki, mēs nevaram visu paņemt vieni un arī viņi [Attīstības nodaļa] nevar visu paņemt vieni un būt profesionāli visur. Mēs esam daudz ar cilvēkresursiem strādājuši. Viņi to lauku mums nodefinēja, un mēs esam centušies, lai tā sadarbība būtu auglīga.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Cita veida sadarbība projekta ietvaros bija ar konsultācijas firmu, kas nodrošināja noteiktus pakalpojumus, tai skaitā, kontaktbiržu organizēšanu, pasākumu moderēšanu. Šī sadarbība abpusēji tiek vērtēta ļoti pozitīvi. Konsultācijas firmas pārstāvis PIUAC darbu un attieksmi raksturo kā profesionālu, kompetentu, ar augstu atdevi un ieinteresētību:

„Es ļoti pozitīvi vērtēju, ļoti atsaucīgi visas lietas tika risinātas visaugstākajā līmenī. Diezgan liela atdeve, teiksim, gan pašai pašvaldībai, gan pašiem iesaistītajiem uzņēmējiem”. (konsultāciju firmas pārstāvis)

„Lielais pluss, ko es uzreiz varētu pateikt, tas ir pašu Pieaugušo izglītības centra ļoti lielā ieinteresētība tajā, ko viņi dara. (..) Šajā gadījumā man ir tāda sajūta, ka viņi ļoti labi pārzina novadu, ļoti labi pārzina, kas tur ir un kā tur nav, un attiecīgi savus uzņēmējus, patiesībā savus tiešos klientus. Tas man liekas liels pluss. (..) Cilvēku lielā ieinteresētība, kas patiesībā ir projektu pamatā, vai tas izdodas vai neizdodas.” (konsultāciju firmas pārstāvis)

Konsultāciju firmas pārstāvja vērtējumā PIUAC ieinteresētība un atdeve bija ļoti augsta, nedaudz kritiskāk viņš vērtēja pašvaldības darbinieku interesi par uzņēmēju vajadzībām:

„Tajos pasākumos, kad bija tās saucamās kontaktbiržas, man likās, ka pašvaldības ieinteresētība būs lielāka par to, ko tieši uzņēmēji pauda. (..) Viņi it kā piedalījās tajos pasākumos, bet kaut kā arī uzņēmēji vēlējās nedaudz lielāku ieinteresētību. (..) To arī paši uzņēmēji teica.” (konsultāciju firmas pārstāvis)

Kā projekta plusu konsultāciju firmas pārstāvis izcēla projektā ietvertos sadarbības modeļus, kas vērsti uz uzņēmēju savstarpējās sadarbības veicināšanu, t.sk., kontaktbiržas.

„Galvenā lieta un kas bija viens no lielajiem uzsvāriem, kas tika šajā projektā likts priekšā gan tajās kontaktbiržās, gan prezentāciju materiālos, bija šīs te sadarbības komponente. (..) Tie uzņēmēji bieži vien individuāli ir pārāk mazi gan no apjoma viedokļa, gan no produktu vai pakalpojumu klāsta viedokļa, lai viņi varētu kaut ko vieni paši izdarīt. Kur turpretim

sadarbojoties viņi spēj izdarīt lietas vairāk, ātrāk, labāk, lētāk. (..) Sadarbības partneris tepat novadā, par ko viņi vēl nezināja, plus vēl arī Lietuvas pusē, kā Lietuvas pusē lietas notiek viņiem radniecīgās jomās.” (konsultāciju firmas pārstāvis)

Kopumā projekts bija vērsts uz dažādu sadarbības veidu pilnveidi vairākās dimensijās - sadarbība starp uzņēmējiem, sadarbība starp uzņēmējiem un pašvaldību, sadarbība starp pašvaldības institūcijām, kas vērtējams ļoti pozitīvi un deva būtiskus uzlabojumus savstarpējās komunikācijas veidošanā visās sadarbības dimensijās.

2.3.5. Projekta ietekmes un nozīmīguma Dobeles novadā izvērtējums

Projekta ietekme uz mazo uzņēmumu uzņēmējdarbības veicināšanu kopumā ir ļoti būtiska, to nostiprina un veicina PIUAC kompleksā pieeja jautājumiem un ilgtermiņa domāšanas perspektīva. No viena puses, PIUAC pārstāvji atzīst, ka šāda veida un apjoma aktivitātes pašvaldība tikai par saviem līdzekļiem nevar atļauties finansēt, līdz ar to projektam ir būtisks ieguldījums uzņēmējdarbības veicināšanā:

„Faktiski ir tā, ka nebūtu projekta, nebūtu finanšu resursu šiem mērķiem. To nevar tādos apmēros izdarīt ne pašvaldība, ne uzņēmējs.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

No otras puses, PIUAC pārstāvji arī uzsver, ka tikai ar vienu projektu šajā jomā arī neko nevar izdarīt. Tam ir jābūt ilgstošam darbam, kurā tiek kombinētas gan dažādu projektu piedāvātās iespējas, gan pašvaldības atbalsts, jo pašvaldība ir ieinteresēta, lai novadā attīstītos uzņēmējdarbība:

„Bet mēs arī saprotam, ka tikai ar projektu nevar dzīvot, ka nevar celt gaismas pilis. No vienas puses, mēs meklējam projektus, no otras puses, mēs skatāmies, ko varētu pašvaldība, jo ir tiem mazajiem grūti. Viņiem ir pieci līdz desmit darbinieki. Viņi knapi var izvilkt šo laiku, lai samaksātu visus nodokļus un attīstībai ir pamaz. (..) Ja neatbalstīsim uzņēmējus, tad arī sēdēsim peļķē.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Dobeles novada PIUAC pieeja ir balstīta ilgtspējīgā domāšanā, skatoties un sekojot līdzi uzņēmēju vajadzībām, lai visu laiku palīdzētu mazajiem uzņēmējiem tieši tajos jautājumos, kur viņiem visvairāk trūkst pieredzes un kompetences un kas ir visaktuālākie:

„Ļoti būtiski ir projekta rakstītāju profesionalitāte un spēja padarīt projektu ilgtspējīgu. Lielākā nelaime ir tad, ja mēs paņemam naudu un pēc tam tās ilgtspējības nav. (..) Mēs [PIUAC] visu laiku ejam ar atbildību par uzņēmējiem, lai viņi attīstās, lai viņi iet uz priekšu. Mēs viņus ņemam un atkal profesionāli pabīdām, iesaistām jaunos un jaunos projektos. Ja projektiem nav ilgtspējības, ja tikai apgroza naudu, tad ir mazāka jēga.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

„Lai celtu [uzņēmēju] profesionalitāti, ar vienu projektu ir par maz. To nevar ne vienā, ne divos gados izdarīt. Tāpēc, pirmkārt, tam projektam ir jābūt ilgtspējīgam.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

2.4. Kopsavilkums

Kopumā izvēlēto gadījumu izpēte atklāj, kas Dobeles novada rīcībā ir profesionāli, pieredzes bagāti un entuziasma pilni cilvēki (Attīstības un plānošanas nodaļas projektu vadītājas un PIUAC

vadītāja un darbinieces, kas strādā ar uzņēmējiem), kas daudz pūļu un izdomas velta ES fondu projektu piesaistīšanai Dobeles novadam svarīgu jautājumu risināšanā. Šādu cilvēku piesaistīšana, motivēšana un noturēšana darbā novada struktūrvienībās vai iestādēs ir ļoti nozīmīga un viens no pašiem būtiskākajiem aspektiem pašvaldības kapacitātes ES fondu apguvē saglabāšanā un stiprināšanā.

Izvēlēto gadījumu izpēte parāda, ka visos trijos gadījumos par projektus atbildīgie pašvaldības darbinieki ļoti labi apzinās labas sadarbības nozīmīgumu visos līmeņos, kā arī ir vērsti uz mērķtiecīgu un produktīvu jautājumu risināšanu. Analīze parāda arī to, cik svarīgs ir pašvaldības vadības atbalsts un ieinteresētība sekmīgai projektu īstenošanai. Šajā ziņā Dobeles novadā izveidotais ciešais Attīstības un plānošanas nodaļas un vadības sadarbības modelis ir uzskatāms par paraugu citām pašvaldībām. Vienlaicīgi Dobeles novadam, iespējams, ir nepieciešams uzlabot sadarbības modeļus starp novada vadību un citām pašvaldības iestādēm, kas īsteno ES fondu projektus, lai arī šajā līmenī uzlabotos sadarbība.

Nepilnības vai problēmas, ko atklāja gadījumu izpēte, lielākoties nav attiecināmas uz Dobeles novada kapacitāti projektu īstenošanā. Izņēmums ir projekts „Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā”, kura īstenošanā, iespējams, bija jāpiesaista papildu darbinieki, jo projekta īstenošanas laikā projekta vadītājas iespējas ierobežoja pārslodze. Turpmākajā projektu piesaistīšanā ir rūpīgāk jāizvērtē pašvaldības kapacitāte sagatavot kvalitatīvus pieteikumus un apjomīgus tehniskos projektus tik īsā laika periodā, kā tas bija šajā gadījumā (piemēram, varēja plānot mazāku projektā iekļaujamo izglītības iestāžu skaitu, iespējams, tad siltināšanas darbi tiktu veikti kvalitatīvāk un ar lielāku efektivitāti).

3. Pašvaldības pieredze projektu īstenošanā

3.1. Informācijas pieejamība, iekšējā komunikācija un sadarbība

Analizējot informācijas pieejamību (t.sk. informācijas avotus un kanālus, informācijas plūsmu un apmaiņu pašvaldībā, iekšējo komunikāciju) saistībā ar ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanu ir jānodala vairāki līmeņi: pirmkārt, vispārējā informācijas pieejamība par ES fondiem un citiem finanšu atbalsta instrumentiem, to ietvaros izsludinātajām programmām un aktivitātēm; otrkārt, iekšējā informācijas plūsma un apmaiņa starp projektu izstrādē un īstenošanā iesaistītajām pusēm pašvaldībā; treškārt, informācijas apmaiņa un pieejamība pašvaldības iestādēm. Atbilstoši šiem līmeņiem ir strukturētā šī pētījuma ziņojuma apakšsadaļas.

3.1.1. Vispārējā informācijas pieejamība par ES fondiem un citiem finanšu instrumentiem

Kopumā informācijas pieejamību par ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu izmantošanas iespējām pašvaldības administrācija un darbinieki, kas ir atbildīgi par novada attīstības jautājumiem, t.sk. projektu izstrādi un īstenošanu, vērtē pozitīvi. Regulāri tiek izmantoti dažādi informācijas avoti un kanāli – gan ES fondus administrējošo iestāžu mājas lapas, ministriju mājas lapas, Pašvaldību savienība, Zemgales plānošanas reģiona ES fondu informācijas centrs u.c. Pašvaldības darbinieki apmeklē arī dažādu institūciju rīkotos informatīvos seminārus par ES fondu programmām un ar to ieviešanu saistītajiem jautājumiem nacionālā vai reģionālā līmenī. Plašs informācijas avotu, kanālu un aģentu tīkls nodrošina regulāru vispārējās informācijas apriti, kas attiecīgi nozīmē atbildīgo darbinieku augstu informētības līmeni.

„Problēmas ir tad, ja informācijas ir par maz, un problēmas ir tad, ja informācijas ir par daudz. Pašvaldībai ir tā otrā galējība. Lielākā daļa no aģentūrām, kas pārrauga programmas, izplata šo informāciju par programmu palaišanu. Informācijas pieejamība ir, portāli dublē, pašvaldību savienība filtrē no ministriju lapām. Un tad vēl ir tiešie – Ziemeļvalstu informācijas birojs, Interreg lapas, kas paši publicē savas aktivitātes. Problēma ir tad, kad kādam ir visu laiku jāfiltrē šī informācija. Mūsu gadījumā to filtrē Attīstības nodaļa.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„Mums ir liels pluss, ka Zemgales plānošanas reģions sūta informāciju visām pašvaldībām. Līdz ar to mēs to savlaicīgi saņemam. Ja ir specifiskas lietas, tad paši vēl meklējam, tas ir mūsu uzdevums, bet ikdienu ir tik gara, ka parasti mēs meklējam tikai to, kur mums ir konkrēta vajadzība.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Tā kā informācijas apjoms ir ļoti liels, savukārt laika resursi ir strikti sadalīti darba funkciju izpildei, ir nepieciešams mehānisms, kas ļauj ne tikai iegūt informāciju, bet arī to strukturēt atbilstoši pašvaldības vajadzībām. Šim nolūkam Dobeles novada Attīstības un plānošanas nodaļā ir izveidota **vairākpakāpju informācijas apzināšanas, izvērtēšanas un izplatīšanas sistēma** par ES fondu un citu finanšu instrumentu programmu piedāvājumu. Sistēma darbojas vairākos līmeņos, ievērojot secīgus soļus: (a) informācijas apzināšana, identificēšana un sākotnējā atlase; (b) informācijas padziļināta izvērtēšana un kategorizēšana; (c) informācijas tālāka izplatīšana; (d) informācijas izmantošana jeb lēmuma pieņemšana par projekta idejas izstrādes uzsākšanu.

„Nodaļā ir cilvēks, kas visu laiku to dara, atlasot un pārsūtot man. Un tad es redzu, uz kurām pārvaldēm vai uz kurām jomām tas attiecas, es pārsūtu šo pārvalžu vadītājiem, kuri var sarosīt domas vai idejas, pievērsties vai nepievērsties.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Par informācijas apzināšanu nodaļā atbildīgā darbinieka uzdevums ir sekot līdzi fondu administrētāju informācijas izplatīšanas un publicēšanas aktivitātēm, regulāri pārbaudīt visus zināmos informācijas avotus par ārējā finansējuma piesaistes iespējām, apkopot relevanto informāciju un nodot to tālāk nodaļas vadībai. Nākamajā posmā nodaļas vadītāja veic padziļinātu atlasītās informācijas analīzi, izvērtējot izsludināto programmu un aktivitāšu atbilstību novada attīstības programmai un investīciju plānam, konkrētā finanšu instrumenta budžeta nosacījumus (līdzfinansējuma apmēru, attiecināmo un neattiecināmo izmaksu pozīcijas, to savstarpējās proporcijas u.c.), atbilstību administratīvajiem kritērijiem, kā arī aktivitāšu iespējamo ieguldījumu aktuālo novada vajadzību risināšanā. Ja, balstoties uz šo iekšējo izvērtējumu, programma tiek atzīta par atbilstošu, Attīstības un plānošanas nodaļa uzsāk darbu pie projekta idejas formulēšanas un izvērstas apspriešanas. Ja programma ir piemērota citām pašvaldības iestādēm kā iespējamajiem projekta izstrādātājiem un īstenotājiem, informācija par to tiek nosūtīta šo iestāžu vadītājiem.

Pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka šāda sistēma sniedz iespēju racionāli izmantot pieejamos cilvēkresursus un laika resursus. Vienaļpus, lai šāda ‘dubultā filtra’ sistēma efektīvi darbotos, Attīstības un plānošanas nodaļas darbiniekiem, kas ir atbildīgi par informācijas apzināšanu, izvērtēšanu un tālāku izplatīšanu, ir jāpārziņa pašvaldības iestāžu darbības mērķi un funkcijas, aktuālās un plānotās vajadzības, galvenās problēmas, šo iestāžu mērķa grupu vajadzības. Esošās situācijas izvērtējums liecina, ka minētie aspekti tiek ievēroti, lai gan trūkst sistēmiskas pieejas to regulārai uzraudzībai.

Informācijas pieejamību un savlaicīgu izvērtēšanu par ES fondu un citu finanšu instrumentu piedāvātājam iespējām pašvaldībām, kā liecina padziļināto interviju un fokusa grupu diskusijas ar pašvaldības darbiniekiem rezultāti, ietekmē ne tikai iekšējā informācijas ieguves un apstrādes sistēma, bet arī ārējie faktori (piemēram, politiskā lobija faktors, personīgie institucionālie kontakti), kā to ilustrē gan sekojošais citāts no intervijas ar pašvaldības administrācijas pārstāvi, gan gadījumu izpētes analīze (skat. pētījuma rezultātu 2. daļu).

„Lielajās programmās labākas starta pozīcijas iegūst tas, kurš jau ir informēts pirms programma tiek uzsaukta. Tie ir tiešie sakari ar ministrijām, kad viņi gatavo šo programmu. Protams, ka šo programmu gatavotāju informācija aizplūst arī uz pašvaldību savienībām, attiecīgi, ja tur prasa viedokli pie tapšanas. Jau šajā brīdī ir iespējams apmēram zināt par to, kas būs uzsaukuma priekšmets. Ja ir daudzi [dokumenti jāsagatavo], tiek prasīta tehniskā dokumentācija, skīču projekts, tehniskais projekts, tad jau var principā atbilstoši savai prioritātei var sākt gatavot. (..) Tas ir preventīvais darbs, kas balstās uz kontaktiem un politisko faktoru.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

3.1.2. Informācijas apmaiņa un sadarbība starp pašvaldības struktūrvienībām ES fondu projektu kontekstā

Šajā pētījuma rezultātu analīzes sadaļā ir analizēts jautājums, kā notiek informācijas apmaiņa un komunikācija starp pašvaldības struktūrvienībām – vadību un nodaļām, - kas tiešā veidā ir iesaistītas projektu izstrādē un īstenošanā.

Padziļināto interviju rezultāti liecina, ka starp pašvaldības administrāciju un novada attīstības plānošanu atbildīgo nodaļu ir regulāra informācijas apmaiņa – reizi nedēļā notiek sanāksmes, kurās piedalās gan vadības līmenis, gan Attīstības un plānošanas nodaļas darbinieki. Tajās tiek pārrunāti visi aktuālie jautājumi, kas saistīti gan ar projektu izstrādi, gan ieviešanu. Šāda sistēma, kas balstās ne tikai uz regularitātes principu, bet arī klātienē tiešo komunikāciju, vērtējama kā labā prakse, jo ļauj gan savlaicīgi identificēt problēmas, gan arī operatīvi rast risinājumus.

Vienlaikus pētījums parādīja, ka ir nepieciešams uzlabot iekšējo sadarbību, t.sk. informācijas apmaiņu, starp pašvaldības nodaļām, kas ir tieši iesaistītas ES fondu un citu finanšu instrumentu apguvē. Projektu vadītājiem sekmīgai darba izpildei ir nepieciešama regulāra sadarbība ar Komunālās nodaļas un būvvaldes darbiniekiem, jo tieši šo struktūrvienību darbiniekiem ir tehniskās zināšanas, kas nepieciešamas infrastruktūras projektu izstrādē, ieviešanā, uzraudzībā un iepirkumu tehnisko specifikāciju sagatavošanā. Projektu vadības līmenis apzinās savas kapacitātes trūkumu tieši šo tehnisko jautājumu jomā.

„(..) mēs ļoti sadarbojamies ar Komunālo nodaļu un būvvaldi. Tās ir divas nodaļas, ar kurām mums vienmēr sanāk sadarboties. Jo arhitektūras un plānošanas uzdevumus mums vajag nodošanai, ekspluatācijai vajag. Tad, kad es veidoju iepirkumus par ceļiem vai par citiem būvdarbiem, tad es saskaņoju ar Komunālo nodaļu, ja par ceļiem, tad ar ceļu inženieriem, jo tūdas specifiskas lietas es arī visas nevaru zināt.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„Man jau gribētos, lai mums būtu Attīstības nodaļā tāds cilvēks, kas tikai par šīm tehniskām lietām atbild, lai viņš ir speciālists gan par elektrību, gan par pārējiem būvdarbiem, par ceļiem.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Šobrīd sadarbība ar Dobeles novada būvvaldi ir kopumā sekmīga, taču tā drīzāk balstās uz abu struktūrvienību darbinieku **personīgajiem sociālajiem kontaktiem, nevis institucionālajām attiecībām**. Projektu vadītāju vērtējumā sadarbību būtiski ierobežo būvvaldes darbinieku mazais skaits un attiecīgi viņu pamata noslodze. Tas nozīmē, ka būvniecības speciālistu jomā pašvaldībai ir nepieciešamie cilvēku resursi, proti, ir darbinieki ar tehniskām zināšanām būvniecības jomā, taču to kapacitāte ir nepietiekama, lai nodrošinātu regulāru atbalstu projektu vadītājiem. Turklāt būvvaldes darbinieku un Attīstības un plānošanas nodaļas darbinieku sadarbību projektu jomā kavē tas, ka projektu vadītāju konsultēšana un līdzdalība projektu tehniskās izpildes uzraudzībā neietilpst būvvaldes darbinieku tiešajos darba pienākumos.

„Mums ir vienmēr kaut kādi jautājumi, kas ir būvvaldē uzdoti. Viņi ir samērā neatkarīga institūcija, tāpēc labi, ka mums ir izveidojusies tāda cieša sadarbība, ka mēs varam iet un jautāt. Tur ir ļoti atsaucīgi cilvēki. No otras puses, mēs ne vienmēr tiekam viņiem klāt. Viņiem ir sava noslodze. (..) Viņiem tas nav pienākums, nav tāda funkcija. Bet mēs, izmantojot labo sadarbību, kas mums ir bijusi pirms novada laikiem, kad viņi nebija tik ļoti atdalīti – mēs tepat visi bijām vienā mājā un pauzēs kopā kafiju dzērām – mēs varam piezvanīt un pateikt: „Saki man, lūdzu, ... utt.” Būvvaldē jau viņiem pašiem ir tikai četri cilvēki. (..) Tāpat viņus rausta uz visām pusēm teritorijas plānojumā, apbūves noteikumi jāizstrādā un vēl tur kas. Un visās lietās viņiem jābūt kompetentiem, jāatrod laiks. Viņi darbojas uz visu novadu.” (pašvaldības projektu vadītāja)

„(..) pirms reformas (..) mums bija būvvalde, nekustamie īpašumi, mēs visi bijām vienā nodaļā. Pašreizējais Komunālās nodaļas vadītājs bija mūsu nodaļas vadītājs, būvvaldes

vadītājs bija mūsu nodaļā. Kad mēs sadalījāmies, izveidojās trīs, četras nodaļas no tā visa, bet sadarbība mums visiem bija izveidojusies kā vienai nodaļai. (..) Tāpēc man nav problēmu, es skaidri zinu, pie kā griezties. Mums ir ļoti labas cilvēcīgās attiecības.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Cieša praktiskā sadarbība ir arī starp Attīstības un plānošanas nodaļu un Komunālo nodaļu, kas ne tikai sniedz specifisko informāciju, piemēram, ceļu būvniecības un rekonstrukcijas jomā, bet arī nodrošina šādu projektu ieviešanas tehnisko pārraudzību – proti, kā atzina šīs nodaļas vadītājs, nodaļā strādā darbinieks, kurs seko līdz tam, kā tiek ieviesti projekti ceļu nozarē. Tāpat kā būvvaldes gadījumā arī šī **sadarbība no abām pusēm tiek vērtēta pozitīvi.**

„(..) mēs vairāk par ceļiem, ielām, tīkliem... tad viņas katrā ziņā konsultējās, viņas sagatavo plānus, vai mēs iesniedzam viņiem. Viņas prasa: „Nu, ko tad vajag?” Mēs jau arī nevaram visas lietas pārzināt, tad mēs saliekam prioritātes kārtībā – tādas ielas, tādus ceļus, tad viņas liek lielos plānus kopā, tad izskatām kopēji, skatāmies cauri. Roku rokā strādājam. (..) Mums te diži tādu domstarpību nav. (..) [Attīstības nodaļa] ieklausās mūsos, mēs viņos ieklausāmies. Sadarbība mums ir laba.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Lai uzlabotu Attīstības un plānošanas nodaļas sadarbību ar citām nodaļām, kurās strādā to jomu speciālisti, kuru ieguldījums projektu izstrādē un īstenošanā būtiski ietekmē gala rezultātu, ir vēlams izveidot regulāru, uz institucionālās sadarbības principiem balstītu informācijas apmaiņas un komunikācijas mehānismu. Šāda mehānisma ieviešana ļautu padarīt efektīvāku arī citu iesaistīto nodaļu darbu, jo, kā atzina tehnisko jomu speciālisti, arī viņiem ir nepieciešama precīza informācija par konkrēto projektu, lai attiecīgi sniegtu pēc iespējas kvalitatīvāku informāciju tehniskajos jautājumos. Turklāt ļoti svarīgi ir visiem iesaistītajiem darbiniekiem apzināties kopējo projektu apjomu un galvenos termiņus, lai darbu plānojums iekļautos vienotā laika izpildes grafikā.

Būtisks solis pašvaldības struktūrvienību iekšējās informācijas apmaiņas uzlabošanā un sadarbības institucionalizācijas attīstīšanā ir vienotās projektu vadības sistēmas ieviešana, kas norisinājās pētījuma izstrādes laikā.

3.1.3. Sadarbība ar pašvaldības iestādēm projektu īstenošanā

Sadarbība ar pašvaldības iestādēm ES fondu apguves kontekstā notiek vairākos aspektos. Pirmkārt, tiek īstenota vajadzību apzināšana pašvaldības iestāžu līmenī gan attiecībā uz šo iestāžu darbībai nepieciešamajiem infrastruktūras uzlabojumiem, gan mērķa grupas vajadzībām (skat. arī 3.2.3. sadaļu). Otrkārt, tiek nodrošināta informācijas izplatīšana par dažādu fondu piedāvātajām iespējām. Treškārt, atsevišķos gadījumos notiek arī tieša sadarbība projektu ieviešanas posmā.

Attiecībā uz pirmo un otro punktu pašvaldībā ir izveidojusies zināma sistēma, kā tiek apzinātas pašvaldības iestāžu vajadzības un izplatīta informācija par projektu uzsaukumiem. Taču jāpiebilst, ka atsevišķi pētījumā intervētie pašvaldības iestāžu darbinieki atzina, ka viņiem trūkst atgriezeniskās saites no Attīstības nodaļas vai savas iestādes vadības par iespējām risināt paustās vajadzības, izmantojot ES fondu iespējas, kā arī par iesniegtajām projektu idejām. Piemēram, vienā no pašvaldības iestāžu struktūrvienībām kopš novada izveides ir īstenots viens projekts un vienu reizi ir saņemta informācija par iespēju izstrādāt projektu.

Fokusa grupu diskusijā pašvaldības iestāžu vadītāji apstiprināja, ka elektroniski saņem informāciju no Attīstības un plānošanas nodaļas par viņu pārstāvētajai iestādei atbilstošajām ES

fondu un citu finanšu instrumentu programmām. Kopumā **informācijas pieejamība pašvaldības iestādēm nav problēma**, pašvaldības iestāžu vadītājiem un darbiniekiem ir zināmi un pieejami publiskie informācijas avoti un kanāli. Šajā ziņā būtiski uzlabojumi nav nepieciešami.

Kritiskāk vērtējama ir sadarbība un informācijas apmaiņa par projektu izstrādi un īstenošanu starp pašvaldību un pašvaldības iestādēm, kā arī savstarpējā pašvaldības iestāžu sadarbība projektu īstenošanas jomā. Galvenie faktori, kas negatīvi ietekmē sadarbību:

- hierarhiska darba organizācija attiecībā uz projektu īstenošanu, kas, raugoties no pašvaldības iestāžu darbinieku perspektīvas, ierobežo viņu aktīvas līdzdalības iespējas projektu izstrādē un īstenošanā:

„Ir [Attīstības un plānošanas nodaļas projektu vadītāja], tad ir Sociālā dienesta vadītāja, tad ir sociālais darbinieks, kas šeit centrā ir. Informācija visa man ir, bet nekur es aktīvi tajā iekšā neesmu, izņemot par telpām. Man atļāva vienīgi domāt, kādas mēbeles tu gribi. Tik daudz man atļāva.” (pašvaldības iestādes darbiniece)

- pašvaldības iestāžu otrā vadības līmeņa (piemēram, izglītības iestāžu vadītāji, sociālā dienesta struktūrvienību vadītāji) un izpildes līmeņa darbinieku nepietiekamas zināšanas par ES fondu apgūvē iesaistīto pašvaldības struktūrvienību funkcijām;
- nepietiekamas zināšanas par līdzdalības iespējām pašvaldības projektos, kā arī nepietiekama pieredze projektu īstenošanā, kas attiecīgi negatīvi ietekmē pašvaldības iestāžu kapacitāti ES fondu apgūvē kopumā:

„Man jau īstenībā grūti par šo atbildēt, jo es nepārzinu, ko viņi [Attīstības nodaļa], cik viņiem iespējas, ko viņi dara. (..) Šobrīd kontaktā ar dienesta vadītāju es esmu tikai zemākā pakāpe. Ja man piedāvā, es atsaucos, bet ja nepiedāvā, man jau nenonāk informācija tik tieši man konkrēti. Līdz ar to grūti spriest, ko viņiem vajag darīt un kā, es nezinu.” (pašvaldības iestādes darbiniece)

- nepietiekama pašvaldības iestāžu savstarpējā informētība par katras iestādes iniciatīvām projektu īstenošanā, kas ierobežo pieredzes apmaiņu un praksē balstītu zināšanu izplatību par projektu izstrādi un ieviešanu.

Ļoti svarīgs aspekts sadarbības vērtējumā ir tas, kā notiek informācijas apmaiņa un sadarbība starp konkrēto pašvaldības iestādi un tās pakļautības iestādēm vai struktūrvienībām. Līdzās gadījumiem, kad ir novērojami informācijas apmaiņas pārrāvumi un trūkumi sadarbībā, ir arī vairāki pozitīvās prakses piemēri, kas, padziļināti izvērtējot pētījumā iegūtos datus, ļauj izvirzīt pieņēmumu par cilvēka faktora lomu pozitīvas un uz rezultātu vērstas sadarbības īstenošanā. Taču tas ir uzlūkojams kā viens no riskiem efektīvas sadarbības ilgtspējai, ņemot vērā darbinieku iespējamo mobilitāti.

„Mēs esam tik maz, ka mēs visu laiku sadarbojamies. Ja man (..) pārvaldes atbalsta nav, tad projekts ir garām. Ja man Attīstības nodaļas meitenes nepalīdzētu, tad arī ne. Mēs vispār nevaram bez sadarbības. (..) Man darbinieki saka: „Ja tu aiziesi projām, mēs vairs nevienu projektu neņemsim.” Neuzdrošinās to darīt.” (pašvaldības iestādes vadība)

Par sadarbības pilnveidošanas iespējām liecina arī atšķirīgās Attīstības nodaļas un pašvaldības iestāžu gaidas par sadarbības formu, saturu un rezultātu. Attīstības un plānošanas nodaļas vadība atzīst, ka nodaļa ir gatava konkrētai sadarbībai – konkrētu ideju apspriešanai un līdzdalībai to izstrādē, neraugoties uz to, ka šobrīd tas neietilpst nodaļas tiešajās funkcijās. Taču pašvaldības iestādēm ir jāuzņemas lielāka iniciatīva ideju formulēšanā un sadarbības uzsākšanā. Gadījumos, kad tas jau notiek, ir vairāki pozitīvās prakses piemēri par ieviesti projektiem. Savukārt pašvaldības iestādes sagaida šādu iniciatīvu no Attīstības un plānošanas nodaļas, kas ir atbildīga un kompetenta projektu īstenošanā. Atbilstošas kompetences trūkums ir tas, kas daudzos gadījumos attur pašvaldības iestādes aktīvāk iesaistīties projektu izstrādē un īstenošanā līdzās pamata funkciju izpildes pienākumiem (skat. arī ziņojuma 3.3.5. sadaļu).

„Ja viņiem [pašvaldības iestādēm] ir idejas vai vajag kaut ko palīdzēt projektu pieteikumā, viņi nāk pie mums, tad mēs strādājam kopā, tad tā sadaļa sanāk. Bet kamēr nenāk, nesanāk. Mums vajag tikai, lai atnes ideju. Pēc tam to ideju apgērbt kopā ļoti žigli var.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Fokusa grupu diskusijā atklātā pašvaldības iestāžu pieredze par savstarpējo sadarbību liecina, ka pagaidām tā ir drīzāk fragmentāra, nevis regulāra sadarbība. Tās efektivitāti un rezultativitāti lielā mērā nosaka darbinieku personīgie kontakti, nevis institucionālā sadarbības prakse.

Vienlaikus esošā pieredze ļauj izvirzīt pieņēmumu par šādas sadarbības potenciālu, kas savukārt ir viens no faktoriem, kas var sekmēt kopējo pašvaldības kapacitāti ES fondu apguvē.

„Vismaz [sadarbības] mēģinājumi ir, tas pats atbalsts riska ģimenēm, kur mēs kopā ar sociālo dienestu, bāriņtiesu, izglītības iestādēm. Gan jau mums šī sadarbība vēl ... ja būtu tas projekts aizgājis, mēs būtu daudz kur tikuši uz priekšu. Šobrīd mums ir jākašājas pašiem ar saviem spēkiem, bez projekta līdzekļiem, un tad viss iet daudz lēnāk. Ja ir iespējas, kur var sadarboties, tad kāpēc ne?” (pašvaldības iestādes vadība)

„(..) Norvēģijas finanšu instrumenta projekts, kur es biju projekta vadītāja no pašvaldības puses, viss projekts bija virzīts uz sadarbību, jo viena no aktivitātēm bija starp institūcijas projekta izveide, kur bija ļoti svarīgi, ka visas institūcijas nāca kopā – sociālais dienests, bāriņtiesa, sociālie pedagogi, psihologi, policija. Veicās labi, tika izveidota nepilngadīgo lietu komisija. (..) Nav maznozīmīgs faktors personālijas un personīgie kontakti. Ir ļoti svarīgi, ka es zinu, ka es varu aiziet pie tā cilvēka, pie tā. Ka es saņemšu atbalstu, ka viņš mani uzklaustīs un ka mēs varēsim sadarboties. (pašvaldības iestādes darbiniece)

Pašvaldības un pašvaldības iestāžu sadarbības sekmēšanā ES fondu un citu finanšu instrumentu apguves kontekstā liela loma būs vienotās projektu vadības sistēmai, kas pašvaldības vērtējumā līdzās citiem jautājumiem ļaus risināt arī vairākas no augstāk aplūkotojām informācijas apmaiņas un sadarbības problēmām.

„(..) palīdzēs mums visu to projektu vadības procesu digitalizēt, padarīt ērti pieejamu, atrodamu. (..) projekta lietvedības sistēma mums ļaus efektīvāk pārraudzīt šos te projektus, arī tos, ko vada iestādes. Tie ir digitalizācijas pamatuzdevumi.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„Projekta vadības sistēma mums nepieciešams ieviest tādēļ, ka ir ļoti daudz projektu un ir vajadzīga pārskatāmība un kontrole pār visiem projektiem. Jo, piemēram, Comenius projektu

ievieš pašas skolas, daudz Lauku atbalsta dienesta projektus arī ievieš pašas skolas, skolas direktori. Tāpat arī Dobeles Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centrs īsteno projektus (...). Tāpēc bija ieplānota šī projektu vadības sistēma, lai mēs tā kā varētu būt vienmēr nomodā par visiem projektiem.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Precīza informācija par projektiem ir arī būtisks priekšnosacījums, lai varētu kontrolēt un uzraudzīt novada attīstības programmas izpildes rādītājus, izvērtēt nepieciešamību piedalīties konkrētās projektu programmās, lai pēc iespējas racionālāk izlietotu pašvaldības līdzfinansējumam pieejamos resursus un efektīvāk plānotu nākamos periodus.

*„Pašlaik liels trūkums ir tas, ka mēs nevērtējam. Tāpēc mēs ar Attīstības nodaļu lielu uzmanību vēršam tēmai - **vērtēt**. Šobrīd ir jāvērtē, vai ir vērts projektu iesniegt. Tāpēc mēs tagad esam nonākuši līdz tam, ka mums būs vienotā projektu vadības sistēma. Lielajās pilsētās šī sistēma funkcionē jau labu laiku, tur jau sen vērtē. Projektos, kur līdzfinansējums ir 50/50, visbiežāk pasaka - nē.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)*

3.2. Līdzšinējās ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu apguves vērtējums

Izvērtējot līdzšinējo Dobeles novada pašvaldības pieredzi projektu īstenošanā, svarīgi ir ņemt vērā, ka sistēmisks darbs ES fondu apgūvē, proti, plānota, atbilstoši novada vajadzībām īstenota projektu realizācija ir sākusies salīdzinoši nesen - 2011.gadā. Pēdējos divos gados ir ievērojami palielinājies ES fondu apguves apjoms Dobeles novadā, par ko liecina gan īstenoto projektu skaits, gan apgūtais fondu finansējums (izvērsti skat. ziņojuma 1. daļu „Dokumentu analīzes rezultāti”).

Šobrīd galvenais plānošanas dokuments ir Dobeles novada Attīstības programma 2011.-2014.gadam. Vadoties pēc šī dokumenta, novadā tiek organizēta ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošana.

„Šodien novada pašvaldības līmenī tas ir palicis daudz maz sistēmisks darbs. Jāņem vērā, ka pašvaldība nepastāv ilgtermiņā, tikai no 2009.gada. Tagad var lēnām redzēt sistēmas tapšanas rezultātus. Tagad beidzot ir dokuments izstrādāts, tā ir attīstības programma, kurā ir sadaļas, kur kādos virzienos attīstīsies novada sfēras. Un kādos virzienos ir nepieciešama attiecīgi investīciju piesaiste. Investīciju resursi pamatā ir paredzēti attīstībai (...). Pamatā izvēle notiek vairāk vai mazāk atbilstoši attīstības programmai.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Tālākajā pētījuma rezultātu ziņojuma izklāstā vispirms ir analizēta pašvaldības pieredze galvenajos ES fondu apguves virzienos, aplūkoti īstenoto projektu pēctecību un ilgspēju ietekmējošie faktori, vērtēta projektu atbilstība novada un iedzīvotāju vajadzībām, kā arī raksturoti galvenie projektu pieteikumu atteikumi iemesli.

3.2.1. ES fondu apguves galvenie virzieni

Kopumā, analizējot līdzšinējo Dobeles novada pašvaldības darbu ES fondu apgūvē un citu finanšu instrumentu izmantošanā, visus projektus var iedalīt divās pamata grupās: **infrastruktūras attīstības projekti** un **cilvēkresursu attīstības projekti**. Pārējie virzieni – tādi kā uzņēmējdarbības vides attīstīšana, lauksaimniecība, tūrisma attīstība, sociālās vides attīstība – ir pakārtoti vienam vai otram no galvenajiem virzieniem.

Lielākā daļa Dobeles novada pašvaldības īstenoto projektu bijuši vērsti uz **infrastruktūras attīstību** – ceļu izbūvi un rekonstrukciju, pilsētas ielu rekonstrukciju, ūdenssaimniecības sistēmas sakārtošanu, ēku būvniecību vai rekonstrukciju, ēku energoefektivitātes palielināšanu.

Šis virziens kā prioritārais ir kļuvis vairāku ārēju un iekšēju faktoru mijiedarbības rezultātā. Pie ārējiem faktoriem minami tādi kā kopējās valsts politikas prioritātes ES fondu apguves jomā, kas attiecīgi nosaka ES fondu programmu un aktivitāšu atbalsta jomas, administratīvi teritoriālās reformas ietekme uz pašvaldības teritoriālo plānojumu un kopējiem budžeta līdzekļiem. Savukārt, pie iekšējiem faktoriem jānorāda pašvaldības administrācijas izteiktais atbalsts tieši infrastruktūras projektiem. Šis virziens ir arī prioritārais virziens novada attīstības programmā tuvākajiem gadiem.

„(..) Infrastruktūra - tā ir tā sfēra, kur mēs visvairāk pašlaik strādājam, kur arī visvairāk ir projekti - tieši infrastruktūras attīstībai. Es domāju, ka tas virziens arī saglabāsies, jo tas ir tas, ko mēs varam visvairāk palīdzēt uzņēmējdarbībai un arī, protams, visiem mūsu klientiem. Tas ir arī pašvaldības galvenais darba lauks. (..) Tas ir viss – siltums, ūdens, ceļi, pirmām kārtām. (..) Pie infrastruktūras, protams, attiecas viss mūsu ieguldījums ne tikai ceļos, bet ir laukumi, ielas, protams, arī rekreācija. Un visas šīs lietas, kas ir vajadzīgas, kā, piemēram, tūrisma attīstībai un tūrisma biznesam palīdzēt, lai būtu ko darīt, ko skatīties.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„Tas [infrastruktūra] ir prioritārais. Jo bez infrastruktūras nav jau tālāk attīstība.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Intervētie pašvaldības centrālās pārvaldes pārstāvji un darbinieki atzina, ka tieši pašvaldības ceļi ir viens no galvenajiem jautājumiem, kam jācenšas piesaistīt ārējie finanšu instrumenti, jo tādējādi tiek sniegts ieguldījums arī citu virzienu attīstībā, īpaši uzņēmējdarbības vides, lauksaimniecības un tūrisma attīstīšanā.

„(..) Pie infrastruktūras, protams, attiecas viss mūsu ieguldījums ne tikai ceļos, bet ir laukumi, ielas, protams, arī rekreācija. Un visas šīs lietas, kas ir vajadzīgas, kā, piemēram, tūrisma attīstībai un tūrisma biznesam palīdzēt, lai būtu ko darīt, ko skatīties. (..) Mums ir jāiegulda resursi, lai [tūrisma] produktu radītu. Un viens no tādiem projektiem tagad ir vēsturiskā tirgus laukuma attīstība, ar strūklakām un visu to pārējo. Tur ir ieguldīts pamatīgs resurss, bet toties radīts produkts, kas varētu būt interesants.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Jāatzīst, ka tie projekti, kurus pašvaldība īstenojusi, piemēram, izglītības jomā, siltinot vairāk kā desmit izglītības iestādes visā novadā, pēc būtības arī atbilst infrastruktūras virziena projektiem (skat. arī ziņojuma 2. daļu „Gadījumu izpētes rezultāti”).

Attiecībā uz lauksaimniecības virzienu pašvaldības vadības pārstāvji atzīst, ka nesaredz citas iespējas, izņemot ceļu sakārtošanu, kā varētu sniegt savu tiešo ieguldījumu šīs jomas attīstībā. Savu nostāju pašvaldība pamato ar argumentiem par lauksaimnieku pašu iespējām izstrādāt un īstenot projektus, kas ir vērsti uz viņu darbības attīstību.

„(..) Lauksaimniecībā mēs arī uz to vēršam, ka mēs lauku ceļu esam izbūvējuši. (..) Mēs uzskatījām, ka tas ir arī ieguldījums lauksaimniecībā, jo tas tomēr ir laukiem, zemnieka, ļaudīm, kas dzīvo tur. Tad viņi savu darbību, savu biznesu var īstenot.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„Runājot par lauksaimniecību, es nedomāju, ka šeit pašvaldība īpaši kaut ko varētu vēl darīt. Te mēs atrodamies vienā no tādām Zemgales auglīgākajām zonām, attiecīgi šeit ir pietiekami daudz lielu, spēcīgu saimniecību, kurām pašām ir pieejami labi Lauku atbalsta dienesta finanšu līdzekļi, un attiecīgi Zemkopības ministrijas arī šie te pārzinātie resursi. Es nedomāju, ka pašvaldībai šeit kaut kur jājaucas iekšā. Tas arī praksē parādījies, mums neviens zemnieks netraucē ar savām problēmām, jo viņam, kā saka, viss ir skaidrs un viss apzināts. Tas, ko mēs varam darīt, mēs jau esam izdarījuši. Mums ir faktiski izveidota un to mēs arī attīstām, - klientu apkalpošanas sistēma. Tātad tā ir elektroniskā lietvedība komplektā ar klientu apkalpošanas sistēmu. Tātad, ja viņam vajag izziņu, viņam nekur nav jābrauc, viņš aiziet uz pagasta pārvaldi, visus dokumentus tur pieņem, ieskanē, viņš ir te, ātri aiziet pakalpojuma vadītājam pilnvaru parakstīt, viņš dabon izziņu tādu, tādu, tādu. Teiksim, mēs esam nodrošinājuši to servisu, pārvaldes servisu, ko viņam varētu vajadzēt.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Vērtējot pašvaldības īstenoto projektu ietekmi uz uzņēmējdarbības vides un lauksaimniecības attīstību, jāpiebilst, ka nozīmīga loma ir Dobeles novada PIUAC. Šīs pašvaldības iestādes darbības, t.sk. cilvēkresursu attīstības projektu, galvenā mērķa grupa ir uzņēmēji, tai skaitā, lauksaimnieki. Šīs grupas zināšanu un prasmju pilnveidošana ir vērtējams kā tiešs pašvaldības ieguldījums uzņēmējdarbības veicināšanā.

Otra projektu grupa, kurai līdz šim bijusi sekundāra loma kopējā novada ES fondu apguves stratēģijā, ir **cilvēkresursu attīstības virziens**. Šajā projektu grupā ietilpst galvenokārt Eiropas Sociālā fonda (ESF) projekti, kuru mērķi ir saistīti ar palīdzību dažādām sabiedrības grupām, kā arī cilvēkresursu kapacitātes celšana.

Par novada attīstību un plānošanu atbildīgās nodaļas darbinieki atzīst, ka šai projektu grupai pagaidām ir bijusi pievērsta nepietiekama uzmanība, kas izskaidrojams ar pašvaldības centrālās pārvaldes līmeņa zemo interesi par šāda veida projektiem. Šādas vadības nostājas pamatā savukārt ir argumenti, ka šajos projektos nav iespējams piesaistīt pašvaldībai lielus finanšu resursus, īsākā termiņā ietekmēt pašvaldības kopējo attīstību, sasniegt vai iegūt redzamu rezultātu, jo cilvēkresursu attīstības projektu rezultāti ir novērtējami tikai vidējā termiņā vai ilgtermiņā, tie ir nemateriālie ieguvumi – ieguldījumi cilvēku zināšanās un prasmēs. Tomēr jānorāda, ka pētījumā uzklautais administrācijas viedoklis liecina par izmaiņām pašvaldības vadības nostājā, atklājot izpratni par nepieciešamību celt kapacitāti sociālo projektu jomā.

„(..) viedoklis ir – ka vispār nekādos „mīkstajos” [cilvēkresursu attīstības projektos] nepiedalāmies. Mēs tagad jau tā sakām, kur 100% atbalsts. Esmu vērsusi [vadības] uzmanību, ka mums, piemēram, dažādi pētījumi ir svarīgs pamats nākošajai attīstības programmai.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„(..) Šeit, protams, vēl ir ļoti daudz rezervju, jo Eiropas Sociālais fonds pieļauj vēl daudz lielākas iespējas šo te līdzekļu piesaistei.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Vairāki pašvaldības iestāžu vadītāji uzsvēra, ka cilvēkresursu attīstības projekti ir būtisks papildinājums infrastruktūras attīstības projektiem, kas ietekmē arī šo projektu rezultātu kopējo efektivitāti.

*„Es uzskatu, ka šie „mīkstie” projekti, lai arī kā daži viebji seju, jo saka, ka ir jābūvē tilti un ielas utt., bet mēs nonākam līdz tam, ka **tehnika mums ir, bet mēs nemākam to profesionāli***

izmantot. Elementāri izmantot datoru visām tām iespējām, kas viņam ir. Kāda tad tam jēga? Ja pašvaldība nesapratīs to dzirksti, ka bez labiem ceļiem ir jābūt arī spējīgiem cilvēkiem, tad nekas nebūs.(..) Ir jāpievērš uzmanību cilvēku profesionalitātes pilnveidošanai, un es uzskatu, ka šeit ir jāpiesaista Eiropas līdzekļi. Var optimizēt grāmatvedības programmu vai vienu informācijas tīklu veidot, bet ja viņu efektīvi neizmanto, tad tam nav jēgas. (..) „Mīkstajos” projektos ilgtspējības momentam ir jāpievērš daudz lielāka uzmanība.” (pašvaldības iestādes vadība)

„Un mēs tiešām nevaram domāt te tikai par struktūrfondu projektiem, kur ir redzams labums, sakārtotas ielas vai datori u.tml., bet arī tā nauda, ko mēs ieguldām cilvēku attīstībā. Tie ir šie te „mīkstie” projekti, gan Comenius, gan Leonardo un visi pārējie. Protams, mēs neredzam tiešā veidā nokrāsotās sienas, bet tas, ka mēs ieguldām pedagogu tālākizglītībā, ka viņi iegūst jaunu pieredzi, ka viņi iegūst motivāciju darbam, ka viņiem ir iespēja aizbraukt uz to pašu Rumāniju, kur viņš var ieraudzīt lietas, kuras viņš var izmantot savā turpmākajā darbā. Ir jācenšas pēc iespējas visas šīs iespējas izmantot.” (pašvaldības iestādes vadība)

„(..) īstenojot infrastruktūras projektus, nedrīkst aizmirst arī par sociālajiem projektiem, cilvēku izglītošanu. Jāstrādā ir arī pie sociālajiem fondiem, ne tikai ar ERAF.” (pašvaldības iestādes vadība)

Cilvēkresursu attīstības projektu nozīmi padziļinātajās intervijās uzsvēra arī pašvaldības projektu vadītāji, kuri saskata šajos projektos savas profesionālās pilnveides iespējas, tādējādi ceļot kopējo projektu vadības kapacitāti pašvaldībā.

„Kapacitātes stiprināšanas projektus vajadzētu turpināt. Manuprāt, tur mēs varam piesaistīt speciālistus un visādas kvalitatīvas programmas izstrādāt gan teritorijas plānojuma ziņā, gan attīstības plānojuma ziņā. (..) Pieredzes apmaiņas braucienos uz citām pašvaldībām. (..) Man jāsaka, ka tādas pieredzes kā apmaiņas braucieni uz citām pašvaldībām ir samērā maz. Tos arī varētu tā kā vairāk.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Ja pašvaldības Attīstības un plānošanas nodaļa strādā galvenokārt pie infrastruktūras projektiem ar apjomīgiem budžetiem un augstu tehnisko un juridisko zināšanu nepieciešamību, tad cilvēkresursu attīstības projekti varētu tikt definēti kā pašvaldības iestāžu darbības niša, kas vairāk atbilst to kapacitātei projektu īstenošanā.

„Tas ir arī, runājot par tiem pašiem „mīkstajiem” projektiem, kur arī pašas iestādes, ne tikai lielākās skolas, bet arī bērnu dārzi un lauku bērnu dārzi, tie paši Comenius projekti ir tas, ar ko viņi paši var tikt galā. (..) Un tad - vai nu veicas, vai neveicas, tas ir atkarīgs no tā, cik tajā iesaistīti ir nauda, cik ir dalībnieku utt.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Turklāt šajā ziņā ir vairāki labās prakses piemēri, proti, ir iestādes, kas jau šobrīd veiksmīgi strādā ar cilvēkresursu attīstības projektiem, piemēram, Izglītības pārvalde un tās pakļautības iestāde PIUAC (skat. arī ziņojuma 3.3.5. sadaļu). Nākotnē būtiski ir palielināt cilvēkresursu attīstības projektu īstenošanas kapacitāti Sociālajam dienestam un tā struktūrvienībām, kā arī Kultūras pārvaldei, kuras darbība ES fondu apguves jomā ir bijusi ierobežota, ņemot vērā atbilstošu programmu un aktivitāšu trūkumu. Sociālajā jomā, kā atzina Sociālā dienesta struktūrvienības vadītāja, pagaidām ir nepietiekami izmantotas ES fondu piedāvātās iespējas. Līdz šim īstenotie projekti ir bijuši pamatā vērsti uz telpu labiekārtošanu un izveidi, bet ļoti vajadzīgas būtu darbinieku apmācības darbam ar dažādām sociālās palīdzības un sociālo pakalpojumu saņēmēju mērķa grupām.

Nepieciešamību lielāku vērību pievērst sociālās jomas projektiem uzsvēra ne tikai šajā jomā strādājošo pašvaldības iestāžu darbinieki, bet arī citi pētījuma dalībnieki, norādot, ka līdz šim galvenais uzsvars ir bijis tieši uz ERAF finansētu infrastruktūras projektu īstenošanu.

3.2.2. Novada līdzdalība Zemgales reģiona īstenotajos projektos

Dobeles novada pašvaldībai ir izveidojusies sekmīga sadarbības pieredze projektu īstenošanā ar Zemgales plānošanas reģionu. Lielāka interese un aktivitāte no Dobeles novada puses tiekot izrādīta tieši saistībā ar uzņēmējdarbības jomā strādājošo cilvēkresursu attīstības projektiem, kas iekļaujas kopumā mazāk attīstītajā ES fondu apguves virzienā. Otrs būtisks virziens, par ko Dobeles novadam ir pastiprināta interese, ir partnerības iespējas projektos, kas saistīti ar pilsētvides attīstību.

Kā pozitīvos sadarbības piemērus Zemgales plānošanas reģiona speciālistes minēja trīs projektus:

- Latvijas – Lietuvas pārobežu sadarbības projekts **„Atraktīvu un pieejamu muzeju attīstība Zemgalē un Ziemeļlietuvā (Museum Access)”** (nozare: tūrisms; projekta ilgums: 01.2009.-10.2010.; kopējais budžets: 2 292 079,88 EUR). Dobeles novads bija viena no 10 projekta partneriem.
- Latvijas –Lietuvas pārobežu sadarbības projekts **„Amatniecības pārobežu sadarbības tīkls kā Latvijas - Lietuvas pierobežas pievilcības veicinātājs”** (nozare: tūrisms, uzņēmējdarbības attīstība; projekta ilgums: 03.2009. - 05.2011.; kopējais budžets: 1 128 755,90 EUR). Dobeles novads bija viens no 11 projekta partneriem.
- EEZ un Norvēģijas valdības līdzfinansēts projekts **„Preventīvi pasākumi jauniešu noziedzības mazināšanai Zemgalē”** (nozare: sociālā drošība; projekta ilgums: 09.2009. – 03.2011.; kopējais budžets: 354 334 EUR). Dobeles pilsētas dome bija viens no desmit projekta partneriem, kuru vidū bija gan ārvalstu partneri, gan valsts institūcijas, citu Zemgales pilsētu domes un arī nevalstiskā organizācija.

Pētījumā intervētās Zemgales plānošanas reģiona pārstāves atzīst, ka Dobeles ir viens no aktīvākajiem novadiem, kas iesaistās reģiona projektos.

„Tiek radīta projekta ideja, tālāk projekta ideja tiek pārvērsta projekta konceptā. Un šis koncepts tiek aizpildīts pilnīgi visām 22 Zemgales plānošanas reģiona pašvaldībām. No tiem, kas piesakās, tiek taisīta projekta darba grupa. (..) Dobeles ir viena no aktīvākajām.” (ZPR pārstāve)

Augstu novērtēta šo projektu kontekstā ir Dobeles novada pašvaldības kapacitāte dažādos aspektos – gan kopējā plānveida darbība ES fondu apguves jomā, gan pašvaldības iekšējā sadarbība starp dažādiem lēmumu pieņemšanas un politikas ieviešanas līmeņiem, gan projektu īstenošanas pieredze, gan projektu vadītāju profesionalitāte.

„Ir labi kadri, pieredzējuši speciālisti, plānotāji labi. Es domāju, ka tagad cilvēkresursi ir labi. Es domāju, ka ir arī politiskā vadība diezgan ieinteresēta tajā, ko viņi dara. Līdz ar to viņi arī atbalsta savu darbinieku iniciatīvas.” (ZPR pārstāve)

„Šobrīd, cik es esmu sadarbojusies, es varu teikt, ka pašvaldība skatās kopumā pēc savām prioritātēm, kādas viņiem ir noteiktas, kas viņiem ir svarīgākais. Tad atbilstoši tam, kas ir konkrētajā mirklī, kāds projekta konkurss ir atvērts, skatās, ko no tām projekta prioritātēm var īstenot.” (ZPR pārstāve)

„Pozitīvi, ļoti pozitīvi. Projekta speciālisti, ar kuriem man nācies strādāt kopā projektos, ir ļoti atbildīgi. Principā man nav bijušas problēmas ar atskaišu saņemšanu laikā. Vienmēr, ja viņiem ir kādas problēmas radušās projekta ieviešanā, tad arī uzreiz sekoja zvans vai e-pasts, un tā problēma uzreiz tiek ziņota, lai varētu to maksimāli ātri risināt, lai pārējiem partneriem nebūtu problēmas. (..) visus šos jautājumus Dobeles novads ļoti labi risinājis un ātri.” (ZPR pārstāve)

Latvijas-Lietuvas pārrobežas projekti ir tā projektu grupa, kuru īstenošanu pozitīvi vērtē arī projektu vadītājas no Dobeles novada pašvaldības puses. Nozīmīgākie pašvaldības ieguvumi ir:

- zems projektu līdzfinansējuma apjoms no pašvaldības puses (10%),
- iespēja sadarboties ar ārvalstu partneriem un gūt starptautisku pieredzi,
- iespēja attīstīt sadarbību ar citām reģiona pašvaldībām,
- daļa no šiem projektiem ir vērsti infrastruktūras virzienā,
- vadošā partnera atbildība par projekta administrēšanu.

„Mēs esam Amatu māju rekonstrējuši, blakus kultūras namam, tas ir viens pārrobežu projekts. Tā ir vēsturiskā centra daļa, kas, realizējot vienu projektu, ir pilnībā sakārtota. Tas ir milzīgs ieguvums. Realizējot trīs projektus, tādu projektu kaskādi, mēs esam līdz nepazīšanai pārvērtuši Dobeles vēsturisko centru. Viens no tiem bija pārrobežu projekts.” (pašvaldības projektu vadītāja)

„Tādā ziņā ir labi šie starptautiskie projekti, jo redzi, kas notiek citur, un, ja ir labi partneri, tad ir ieguvums.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

„Tad, kad Zemgalei ir idejas, tad mēs arī nākam ar savām idejām. Visu saliekot kopā, veidojas lielais projekts. Viņi mums jautā, ko mēs vēlamies. Sadarbība ir pozitīva.” (pašvaldības iestādes vadība)

Viena no problēmām, kas izkristalizējās partnerības projektu pieredzes kontekstā, ir arvien pieaugošā tendence no pārraudzības iestāžu puses īstenot mazāku skaitu projektu, bet ar lielāku projektu kopējo budžetu. Taču šādu projektu īstenošanai ir nepieciešama arī augstāka kapacitāte, kas neatbilst pašvaldību iestāžu līmenim un tādējādi ierobežo viņu līdzdalības iespējas noteiktās ES fondu un citu finanšu instrumentu programmās. Viens no iespējamajiem risinājumiem ir startēt šādās lielbudžeta programmās kā partnerim plašākā sadarbības partneru grupā, kā tas ir gadījumos, kad Dobeles novada pašvaldība vai tās iestādes piedalās Zemgales plānošanas reģiona administrētos projektos.

„Mums ir ļoti spēcīgs Zemgales plānošanas reģions. (..) pārraugošās institūcijas negrib ar 50 maziem projektiem strādāt. Viņiem labāk ir pieci lieli projekti. Ja tu neej ar miljonu ... bet miljonu mēs nevaram pacelt. Mēs varam pacelt 200 000. Tad ar aģentūru [Zemgales plānošanas reģionu] var mēģināt. (pašvaldības iestādes vadība)

Sadarbības pilnveidošanas kontekstā Zemgales plānošanas reģiona speciālistes norādīja, ka sagaida lielāku projektu ideju iniciatīvu no pašvaldību puses. Šādu nostāju viņas pamatoja ar to, ka

tieši pašvaldību pārstāvjiem ir plašākas zināšanas par situāciju vietējās teritorijās, par pašvaldības un tās iedzīvotāju vajadzībām, par pieejamajiem resursiem projektu īstenošanai. Tika pausts ieteikums integrēt savas pašvaldības attīstības idejas plašākā reģionālā kontekstā, tādējādi attīstot arī partnerību ar citām reģiona pašvaldībām.

„Mums ļoti patīk, ja mums nāk pasūtījums no pašvaldībām. Mums savas teritorijas nav, mēs strādājam uz tām teritorijām, kas ir Zemgalē, līdz ar to priecātos par reģionāla projekta ideju. (..) Jo pasūtījums ir vienmēr labāks variants, nekā mēs iniciējam ideju un tad: „Vai jums tas patīk vai nepatīk?” (..) Nezinu, varbūt, ka viņiem pašiem darba grupās, piemēram, paskatīties ne tikai uz savu Dobeles novada teritoriju, bet paskatīties uz integrētu teritoriju, paskatīties pāri savai administratīvajai robežai: „O, ar ko mēs varētu sadarboties? Ar to pašvaldību mēs varētu tajā sadarboties, ar to pašvaldību mēs tajā varētu sadarboties.” (..) tāds labāks skats, plašāks skats uz teritoriju.” (ZPR pārstāve)

3.2.3. Īstenoto projektu atbilstība novada un iedzīvotāju vajadzībām

Viens no nozīmīgiem īstenoto projektu izvērtēšanas kritērijiem ir to atbilstība pašvaldības un tās iedzīvotāju – projektu tiešo labuma guvēju - vajadzībām. Lai ievērotu šī kritērija izpildi, ir **nepieciešams regulāri apzināt pašvaldības iestāžu un sociālo partneru vajadzības, problēmas, kā arī esošos resursus**. Balstoties uz šiem rādītājiem, iespējams izstrādāt atbilstošu novada attīstības programmu un rīcības plānu tās ieviešanai.

Pētījuma rezultāti liecina, ka šobrīd vajadzību apzināšanas darbs notiek vairākos paralēlos līmeņos, izmantojot gan institucionālos instrumentus, gan tiešos kontaktus. Galvenā loma šajā procesā ir Attīstības un plānošanas nodaļai, kas, kā atzina nodaļas vadība, apzina gan pašvaldības iestāžu, gan pagastu, gan sociālo partneru vajadzības. Vienlaikus to iestrādi attīstības plānošanas programmatiskajos dokumentos ietekmē valsts noteiktās prioritātes ES fondu apguvei. Tas nozīmē, lai nodrošinātu pamatojumu potenciālajiem projektiem, plānošanas dokumentos tiek iekļautas tās vajadzības, kas vairāk atbilst paredzamajām programmām un aktivitātēm. Tādējādi veidojas zināma nobīde starp reālajām un dokumentētajām vajadzībām.

„To arī pieminēja šeit pašvaldības plānā, lai šeit būtu visas tās pašvaldības prioritātes arī minētas, informācijai par visām šīm aktivitātēm un prioritātēm ir jābūt norādītām šajā plānā, citādi naudu nevarēs dabūt.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„Lai dabūtu Zemgales plānošanas reģionā atbalstu lielajiem projektiem, viņi jau nevar nesaskanēt ar iepriekš izstrādāto programmu uzstādījumiem. Tas jau arī palīdz, ka mēs negrābjam kaut ko nepētītu, jo tikai tad var dabūt domes atbalstu un Attīstības nodaļas akceptu, kad darba grupa jau ir strādājusi pie tās izpētes, ka tiešām to vajag.” (pašvaldības iestādes vadība)

Notiek arī pretējs process, kad pašvaldības struktūrvienības izsaka par novada attīstības plānošanu atbildīgās nodaļas darbiniekiem savas aktuālās vajadzības un norāda konkrētus virzienus, kuros būtu vēlams piesaistīt finansējumu no ES fondiem un citām finanšu līnijām.

„Attīstības nodaļa strādā gan ar teritorijas plānojumu, gan visu pārējo. (..) mēs jau esam izpildītāji. Mēs arī savas vēlmes izsakām, ko mums vajag, kādas mums ir, lai viņi meklētu programmas, kur varētu startēt, kur varētu dabūt līdzekļus utt.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Paralēli pašvaldības un sociālo partneru vajadzību apzināšanas darbu atbilstoši savām funkcijām īsteno arī pašvaldības projektu vadītāji un atsevišķas pašvaldības iestādes. Projektu vadītāju darbs šajā jomā vairāk balstās uz praktiskajā darba pieredzē izveidotajiem kontaktiem, ikdienas saziņu darba jautājumos, veidojot visaptverošu priekšstatu par situāciju attiecīgajā jomā. Projektu vadītāju vērtējumā šādas zināšanas ir ļoti svarīgas, lai sekmīgi izstrādātu un pēcāk ieviestu jau konkrētus projektus.

„(..) ar iestāžu vadītājiem ir sanācis tā, ka darbā vienmēr ir krustojušies mūsu ceļi, un vienmēr pie projektu vadītāja nāk un saka, ka man vajag šo, varbūt mēs varam te. Un gadiem strādājot, tu aptuveni zini, ko kurai skolai vajag. Tur ir svarīga katra cilvēka individuālā personība. Ja es esmu komunikabla, ja protu atrast saskarsmes punktu ar vadītāju, kad viņš man ir gatavs to sāpi izteikt, tad tas ir tas brīdis, kad es uzzinu, kāda ir vajadzība. Problēmas ir tad, ja ir kāds intraverts, jo citādi es jau redzu, kurš ko zina, kurš ko nezina. Ja trūkst saskarsmes, tad, viens pats sēžot pie galda, tu projektu uzrakstīt nevari. Ir jābūt plašām zināšanām par pašvaldību kā tādu.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Pētījums parādīja, ka tās pašvaldības iestādes, t.sk., piemēram, PIUAC, kas iegulda darbu savu tiešo mērķa grupu vajadzību izpētē un analizē, arī sekmīgāk strādā projektu īstenošanas jomā, kas savukārt liecina par vajadzību apzināšanas un izvērtēšanas nozīmi ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanā.

„Katra gada beigās es eju un runāju ar visiem departamentu vadītājiem, ko viņi uzskata, kas viņiem viņu attīstībai ir vajadzīgs, svarīgs viņu cilvēkiem. Tad sataisām apmācību programmu gada garumā, apvieno grupās dažāda profila darbiniekus. Tā ir jebkurā gadījumā lētāk, ekonomiskāk un efektīvāk.” (pašvaldības iestādes vadība)

Analizējot pētījuma dalībnieku viedokļus par projektu atbilstību novada un iedzīvotāju vajadzībām, var secināt, ka situācija ir divējāda. Proti, ir projektu grupa, kas tiek īstenota atbilstoši to mērķa grupu, pilsētas vai visa novada vajadzībām; un ir projektu grupa, kuru īstenošana ir drīzāk orientēta uz ES fondu apguves iespēju izmantošanu un kas tikai daļēji atbilst reālajām pašvaldības vajadzībām. Pašvaldības administrācijas līmenī abas šīs projektu grupas ir kategorizētas: *reaģējošie projekti* un *proaktīvie projekti*.

Reaģējošie projekti ir tie, kas daļēji atbilst pašvaldības vajadzībām, bet kas tiek izstrādāti un īstenoti, lai izmantotu ES fondu piedāvātas iespējas. Tā kā šīs grupas projekti parasti ir ar mazāku kopējo budžetu, to īstenošanā tiek vairāk iesaistītas pašvaldības iestādes. Savukārt *proaktīvie projekti* ir tie, kas tiek plānoti, izstrādāti un ieviesti saskaņā ar novada attīstības politiku un rīcības plānu.

„Ir tie reaģējošie [projekti] ... jo parādās tas, ka tas ir mazākās programmās, mazāka apjoma, tad mēs pieļaujam, ka iestādes startē šajos (..). Tas ir tikai normāli, viņas papildina varbūt savas iespējas un kapacitāti. Tā nav problēma, tas vienmēr tā arī būs.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Kā atzina pētījumā intervētie pašvaldības administrācijas pārstāvji un darbinieki, mazāka lietderība un zemāka ilgtspēja ir *reaģējošajiem* projektiem, jo šajos gadījumos nevis projekts ir vērsts uz problēmu risināšanu un vajadzību apmierināšanu, bet otrādi - esošās vajadzības tiek piemērotas attiecīgajai programmai vai aktivitātei, kuras ietvaros iespējams īstenot projektu. Par šādu pieredzi un praksi intervijās un diskusijās vēstīja vairāki pašvaldības darbinieki:

*„(..) cik es noprotu, ka vienmēr jau gribas projektā ielikt vairāk, **pabāzt apakšā kaut ko, ko vajag pielāgot savām vajadzībām, nekā varbūt tā aktivitāte paredz.**”* (pašvaldības projektu vadītāja)

*„Es varu minēt konkrētu projektu, ko mēs īstenojām 2010.gadā, kad mēs pielāgojām I.vidusskolu bērniem ar kustību traucējumiem. Piedāvājums tāds bija, mēs, protams, to arī paņēmām. Bet **pateikt, ka tā būtu tā prioritāte, kas mums tajā un šajā brīdī būtu visvairāk bijusi vajadzīga, pilnīgi noteikti nevar pateikt.** Protams, par to ir jādomā un jārunā, kā šīs ēkas piemērot, bet šajā brīdī I.vidusskolā gan lifts, gan speciāli ierīkotās telpas nefunkcionē.”* (pašvaldības iestādes vadība)

Vienlaikus jānorāda, ka šādu *reaģējošo projektu* praksi lielā mērā nosaka kopējā valsts politika ES fondu piesaistē un apgūvē, kas savukārt tālāk ietekmē pašvaldību iekšējo politiku šajā jomā. Problēma ir tā, ka kopējās ES fondu apguves stratēģiskās vajadzības, kuras nacionālā līmenī definē valsts, ir nepietiekami saskaņotas ar pašvaldībām. Līdz ar to pašvaldības nereti nonāk situācijā, kad piedāvātās programmas tikai daļēji atbilst reālajai situācijai reģionos.

„Dotajā periodā tas ir tikai tik, cik šajā plānošanas periodā 2007.-2013.gadā, Latvijas valsts institūcijas, kā viņas ir uztvērušas, tad, kad gatavoja šo Latvijas pieteikumu uz šo plānošanas periodu, tas faktiski attiecas uz 2004.-2006.gadu, kā šīs institūcijas novērtēja pašvaldību reālās vajadzības un iespējas. Tikai tādā mērā. No mums absolūti neatkarīgs process. (..) 2004.-2006.gadā visnotaļ minimāli. Ļoti minimāli, tas ir, tieši tā, politiskā lobija jautājuma. Ar to ir izskaidrojams arī fakts, ka sportam šajā plānošanas periodā nav paredzēts ES finansējums, un tas ir nevis tāpēc, ka Eiropa neatbalsta. Bet tāpēc, ka laikā, kad latvieši 2005., 2006.gadā gatavoja šo plānošanu, 2007.gads t.sk., principā neielika. Tas bija apzināti, ka Latvija neielika atbalstu sportam un sporta būvēm. Tas ir viens piemērs. Praktiski ir tā, ka mums jāstrādā ar to, kas šajā plānošanas periodā bija sagatavots.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Lai risinātu šo situāciju un, neraugoties uz valsts politikas trūkumiem, apgūtu ES fondu finansējumu, pašvaldības projektu īstenotājiem ir izveidojušas praksē balstītas stratēģijas, kas ļauj vienlaikus risināt novada reālās vajadzības, izmantojot pieejamos finanšu instrumentus.

„Realizējot konkrētu projektu, jums ir iespēja to, kas tur ir blakus produkts, pataisīt neformāli par galveno. Un reāli projekts izskatās atbilstoši finansētāja prasībām, bet blakus produkts ir tas, ko es gribēju.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„Tie arī ir tie mūsu projekti, kas ir sociālā fonda un integrācijas fonda. Mums vajag kaut ko vienu, bet mēs apgērbjam to ideju tik tālu, ka mēs iegūstam gan to, gan to.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Pievēršoties tuvāk otrai projektu grupai jeb t.s. *proaktīvajiem projektiem*, kas, kā jau iepriekš minēts, tiek īstenoti atbilstoši novada attīstības plāniem, pētījuma gaitā ir konstatēta virkne projektu – pozitīvās prakses piemēru. Pozitīvi vērtējams ir tas, ka šie piemēri aptver ne tikai infrastruktūras attīstības virzienu (ceļi, ūdensvadi, kanalizācijas tīkli, apgaismojums), bet arī sociālo jomu, attīstot pakalpojumus sociālā riska grupām.

„Šobrīd man gribas par realizējamo ESF projektu runāt, tas šobrīd ir atbilstošs, jo pilsētas dzīvē izveidotais krīzes centrs atbilda pilsētas bērnu un riska ģimeņu vajadzībām, jo tās ir

tikai 14 ietilpības vietas. Līdz ar reformu mums ir ne tikai pilsētas iedzīvotāji, bet pievienojas arī cilvēki no pagastu pārvaldēm. Centra attīstība sakrita ar teritoriālo reformu, un ir šim centram ietilpība jādubulto. Labā ziņa ir tā, ja pilsētā ir labiekārtoti dzīvokļi un pieejamība veļas un pašaprūpes vajadzībām, kas ir pašsaprotama lieta, tad pagastos ir ģimenes, kuras nevar nomazgāties. Tāpēc higiēnas centra izveide ir vajadzīga. Jā, šobrīd mazgā veļu arī no apkārtējiem pagastiem, ved uz projekta ietvaros izveidoto higiēnas centru. Šobrīd sakrita reformas vajadzības un mērķa grupu.” (pašvaldības iestādes vadība)

„(..) ir ļoti veiksmīgs šis te pēdējais projekts, māmiņu apmācība. Jauno māmiņu apmācība ir tās ģimenes, kuras neprot, kurām nav prasmes aprūpēt savus bērnus. (..) tās ir tādas veiksmīgas idejas, kur vajadzētu arī piesaistīt naudu, jo tās tomēr ir tālejošas - ja ir aprūpēts bērns ģimenē, tad tālāk viss ir kārtībā.” (pašvaldības iestādes vadība)

„Visi ceļu projekti, noteikti. Pēc būtības, mēs jau domājam par uzņēmējdarbības attīstību, tad tāpat neviens neko nesāks un nedarīs, ja nebūs tā piekļuve sakārtota utt. Noteikti Brīvības ielas rekonstrukcijas projekts un arī tas turpinājums, kas būs līdz robežai. Tāpat arī Zaļās ielas projekts policentriskajā attīstībā ir iekļauts. Tā arī ir tāda viena no centrālām ielām (..). Tie [projekti] viennozīmīgi der visiem. Tie neaptver šauru auditoriju. Viss, kas ir skaistumam un estētikai, es domāju, ka tūrismam arī ir ļoti liela nākotne. (..) Tomēr tie objekti ir, vajag mācēt viņus izcelt.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Projektu lietderību vairāki intervētie pašvaldības pārstāvji vērtēja atkarībā no tā, cik lielā mērā tie atbilst iedzīvotāju, pēc iespējas plašāku sabiedrības grupu, vajadzībām.

„Lietderīgi ir tādi projekti, kas kalpo visiem cilvēkiem – ielu sakārtošana, laukuma veidošana. Tādi, kas padara vidi cilvēkiem pieņemamāku. Arī tie, kas sakārto ūdens saimniecību. Tie, ko cilvēki tiešām var lietot.” (pašvaldības iestādes vadība)

No šādas perspektīvas līdzšinējo Dobeles novada pašvaldības darbu ES fondu apguves jomā vērtēja arī iedzīvotāji, kas izskaidro viņu kritiskās attieksmes pret tādu projektu īstenošanu, kas, viņuprāt, atbilst tikai šaurai interešu grupai. Savukārt šādu pašvaldības rīcību iedzīvotāji gan pilsētā, gan pagastos vērtē kā nesaimniecisku.

„Negribas jau to muti virināt, bet, man liekas, ka ļoti daudz ir kas būtu stipri vajadzīgs. Pa tiem pašiem veloceliņiem – kas pa viņiem brauc?! Tur nav ne gājēju, ne braucēju! Labi, laukums. Centram ir jābūt sakoptam, bet arī ne tā, kā mēs gribētu ar kurpītēm iziet. Tas bruģis ir šausmīgs. Tas nelīdzenais akmens spiež cauri kurpītēm, sāp kājiņas, kad plānāka zolīte. Smuki ir, bet varēja būt labāk, gaumes lieta. It kā centru es uzskatu, ka vajag. Bet tie veloceliņi! Tepat paralēlajā ielā – vienā pusē cilvēkiem ir izgāzta sēta un uztaisīts veloceliņš. Otrā pusē asfalts izdrupis, uzarts, tā arī atstāts. Priekš kam viņš ir vajadzīgs?” (pašvaldības iestādes darbiniece)

Ņemot vērā ES fondu apguves kontekstu pašvaldībā (kopējās ES fondu politikas ietekme uz pašvaldības rīcībpolitiku), secināms, ka ir ļoti svarīgi atvēlēt resursus sabiedrības izpratnes veidošanai par ieguldījumiem pilsētvides sakārtošanā un attīstīšanā, lai gūtu sabiedrības atbalstu.

„Lai cik dīvaini, iedzīvotājiem nekad nav labi – tad iela pārrakta, tad bruģis ne tāds, aka par lielu. Mani izbrīnītu, ja kāds kaut ko pozitīvu pateiktu, nekā negatīvu. Cilvēkiem nepatīk

kaltais bruģis, [projekta vadītāja] ir daudz skaidrojusi, un pašvaldība ir rakstus rakstījusi. Ar iedzīvotājiem ir jāstrādā, jākomunicē.” (pašvaldības projektu vadītāja)

„(..) ir vairāk jāskaidro faktiski arī tā fondu finansiālā nozīme. Kā projektu vadītājiem jau skaidrs tas procentuālais sadalījums. Pieņemsim iedzīvotājiem, ja vēl pasniedz tādu pīli, ka tas viss ir par pašvaldības naudu vai tas viss ir par nodokļu maksātāju naudu, tad tas samērā negatīvi tiek uztverts: “Tā ir mūsu nauda, priekš kam tur to, tur to?” Tāpēc ir jāskaidro, ka tā tomēr ir Eiropas nauda un ka tā ir arī sava naudas daļa, un - ko mēs bez tā nevarētu un ko mēs bez tā varētu labāk. Tādā rakursā. Ir arī tāds noraidošs: “Kāpēc tagad Tirgus laukums, kāpēc veloceliņi, kad man varēja to konkrēto ielu noasfaltēt?” Bet ka te ir divi dažādi fondi un divi dažādi kritēriji un pašvaldības funkcijas, tas izpaliek. Bet, godīgi sakot, daļu sabiedrības tas neinteresē, par kādām naudām, ka tik būtu.” (pašvaldības uzņēmuma projektu vadītāja)

Problēmas pamatā ir **plaisa starp pašvaldības (iedzīvotāju) vajadzībām, ES fondu politikas nostādnēm un iedzīvotāju izpratni abos šajos jautājumos**. No vienas puses, pašvaldības administrācijai ir skaidra izpratne par to, ka ES fondu līdzekļi ir paredzēti nevis pamatvajadzību apmierināšanai, pašvaldības pamata funkciju izpildei, bet gan teritoriju daudzveidīgai attīstībai.

„Neviena projektu programma, lai cik tā nebūtu jauka, neatbalstīs tās lietas, kas ir jādara pašam saimniekam. Tā ir elementārā uzturēšana – ir nauda tev, nav tev naudas, tev ir jādara. (..) Ir lietas, kuras ir jānodrošina pašam, un kuras neviena programma vai finansējuma avots neatbalsīs. Pamatā tas viss ir vērstas uz attīstību, uz kaut kā jauna izveidošanu, atbalsts noteiktām sociālām grupām, sadarbība, apmaiņas programmas izglītības jomā, bet ne elementāras uzturēšanas lietas.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„(..) mūsu sašutums, mums vajag naudu tam, bet mums dod tam, ir diezgan nepamatots. Ja ir programma, viņa tiek paredzēta mērķim, un finansētājam ir savas intereses, kas nekad 100% nesakrīt ar mūsu interesēm. (..) Tā ir aksiomātiska lieta, ka finansētāja intereses nekad nebūs tādas, kā finanšu meklētāja intereses.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

No otras puses, iedzīvotāju gaidas ir vērstas primāri uz pamatfunkciju nodrošinājumu. Tāpēc iedzīvotājiem ir kritiska attieksme pret to, ka tiek īstenoti šķietami nevajadzīgi projekti.

Vienlaikus jānorāda, ka projektu izstrādes un izpildes līmenī pašvaldības aktuālo problēmu un vajadzību risināšana, pēc iespējas piesaistot ārējo finansējumu, ir atzīta stratēģija. Projektu vadītāju un pašvaldības iestāžu vadītāju dominējošo diskursu raksturo tieši ‘pašvaldības vajadzību apmierināšanas’ argumentācijas stratēģija, kas ir izskaidrojama ar kopējo resursu trūkumu pašvaldībām, lai nodrošinātu pamata funkciju izpildi.

*„(..) pilsētas stadions ir diezgan bēdīgā stāvoklī. Eiropa galvenokārt uzskata, ka tāda sporta aktivitāšu, veselīga dzīvesveida sakārtošana - tas tā kā ir pašvaldību pašu rokās. **Tā īsti nekur nevar ielīst ar tādu aktivitāti.** (..) tās ir tādas lietas, kur gribētos, kur **pagaidām ir grūti ielīst.**” (pašvaldības projektu vadītāja)*

„Projektu idejas rodas tā: jo vairāk ir informācijas par pašvaldības iestāžu vajadzībām, jo vieglāk ir atrast nepieciešamību. Īpaši, ja projekta uzsaukumā nav tādas skaidrības. Ir uzsaukums un reti ir tā, ka uzreiz ir skaidrs, ko mēs darām. Jo vairāk es zinu, kas kādā skolā ir vajadzīgs, kāda ir ielas infrastruktūra mūsu pašvaldībā, jo vairāk es zinu, jo vieglāk ir

uzrakstīt projektu. Jeb noteikt, **kur mēs ko varam pabāzt apakšā.**” (pašvaldības projektu vadītāja)

„Ir jomas, kur nav fondu finansējums pašvaldībām. Ļoti **cieš** speciālās, mākslas skolas, mūzikas skolas, bērnudārzi.” (pašvaldības projektu vadītāja)

„Dzelzceļa pārbrauktuve - arī sakārtot, dzelzceļš prasa, lai būtu barjeras gājējiem utt. Tas būtu ieguvums. Tad jau būs izprojektēta Liepājas šoseja, Tērvetes iela – izprojektēta stāv melnās mapēs kaudzēs. **Nav jau tās iespējas, par budžeta līdzekļiem mēs nevaram atļauties.** Nav mums te budžeta līdzekļu, neesam Ventspils, kas to var izdarīt.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„Galvenais iemesls, kāpēc mēs startējam, ir **piesaistīt resursus.** (..) skatāmies, kas uz mums attiecas, **kur mēs varam piesaistīt resursus un ko mēs varam savā labā darīt.**” (pašvaldības iestādes vadība)

3.2.4. Īstenoto projektu pēctecību un ilgtspēju ietekmējošie faktori

Faktori, kas ietekmē līdz šim īstenoto projektu pēctecību un ilgtspēju, ir kopīgi. Pētījumā ir identificētas trīs galvenās faktoru grupas. Jāuzsver, ka tie ir pamatā objektīvi faktori, kuru ietekmi pašvaldība tikai daļēji var kontrolēt, mazināt vai novērst:

- valstī notiekošie politiskie, ekonomiskie un sociālie procesi (t.sk. demogrāfiskās izmaiņas);
- valsts kopējās ES fondu politikas veidošanas process un noteiktās prioritātes 2004.-2006.gada un 2007.-2013.gada plānošanas periodam (skat. arī ziņojuma 3.3.1. sadaļu);
- administratīvi teritoriālā reforma, kuras rezultātā jaunizveidotie novadi pārņēma iepriekšējo administratīvo vienību uzsāktu projektu īstenošanu.

Turpinājumā par katru no minētajām faktoru grupām. Pirmkārt, iespējas nodrošināt projektu pēctecību un ilgtspēju ietekmē vispārējie sociāli ekonomiskie, politiskie un demogrāfiskie procesi valstī. Īpaši uzskatāmi to ilustrē izglītības iestāžu renovācijas un siltināšanas projekti.

„Negribu būt absolūtā negācija un runāt tikai par slikto, ir jau jāievēro visi politiskie procesi valstī. Izpilddirektoru asociācijā runājām, ka tad, kad veidoja novadus, tad pašvaldībām dalīja ‘burkānu naudu’, 200 000 latu. Nauda, ko pašvaldība varēja ieguldīt savā infrastruktūrā. Latvijā bija daudzi pagasti un pagastiņi, kas šo naudu ielika savās izglītības iestādēs, remontēja telpas un darīja daudzas labas lietas, kas viņiem tobrīd likās svarīgas. Laiks gāja un darīja savu, izveidojās novadi. Paskatījās uz novadu kopumā, kas notiek ar demogrāfiju, bērni samazinās. Tā rezultātā arī mums ir viena skola (..), kurā ir visi 200 000 ielikti, skola ir likvidēta, apvienotās klases, bērnu vairs nav, ved uz blakus pagastu. 0,2 miljoni ir ieguldīti tajā ne pašā labākajā veidā. Tajā pašā laikā skola nav nosiltināta un divstāvu enerģijas patēriņš ir lielāks nekā četru stāvu pašvaldības ēkai.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„(..) paredzēt, kā tas būs uz priekšu, ir ļoti grūti. Tas ir saistīts arī ar ekonomisko situāciju Latvijā, kad cilvēki aizbrauc. Ja 2009.gadā, kad iesniedza projektus skolu siltināšanai, likās, ka viss ir labi un stabili, tad šobrīd jau tās lietas sāk šūpoties. Vai mēs varēsim skolā nodrošināt izglītības funkciju, ja tur nav bērnu?” (pašvaldības iestādes vadība)

Otrkārt, tās ir valsts politikas prioritātes ES fondu apguves jomā, kas attiecīgi nosaka programmu un aktivitāšu piedāvājumu. Šis faktors var atstāt gan pozitīvu, gan negatīvu ietekmi. Proti, ir gadījumi, kad ir izdevies nodrošināt projektu pēctecību, ieguldot ārējo finansējumu viena objekta vai objektu grupas sakārtošanā.

„(..) tad, kad mums bija Bērnu un ģimenes lietu ministrija un mums izdevās izveidot Bērnu un jaunatnes iniciatīvu centru, tad nāca nākamais uzsaukums, kur bija iespējams inventāru nodrošināt, un tad vēl un vēl. Mēs šajā jomā redzam, kā tas viss attīstās uz priekšu. Sākām ar divām istabiņām un tagad ar divstāvu māju ir par maz. Un tad ir jomas, kur viss stāv. Piemēram, izglītības iestāžu informatizācijas projekts. Līdz ar to pārējās lietas nevar virzīt, jo tur stāv priekšā barjera.” (pašvaldības iestādes vadība)

Kā pozitīvās prakses piemērus pēctecības un ilgtspējas ziņā var minēt vairākus Dobeles novada pašvaldībā īstenotu projektu rezultātus – Amatu mājas izveide un labiekārtošana, pilsētas vēsturiskā centra izveide, pilsētas centrālo ielu rekonstrukcija. Šie rezultāti ir sasniegti secīgi ieviešot vairākus ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstītos projektus.

Treškārt, būtisks faktors, vērtējot īstenoto projektu pēctecību un ilgtspēju, ir 2009.gada vasarā notikusī administratīvi teritoriālā reforma, kuras rezultātā izveidojas jaunas administratīvas teritorijas – novadi. Tā rezultātā, raugoties no pēctecības un ilgtspējas rādītājiem, ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstītie projekti tiek iedalīti divas grupās:

- t.s. *mantotie projekti*, kas tika izstrādāti un uzsākti līdz reformai un to atbilstība novada jaunajai attīstībai programmai ir nosacīta;
- *novada projekti*, kas ir izstrādāti un attiecīgi arī īstenoti pēc reformas; šie projekti ir jau Dobeles novada pašvaldības iniciēti.

Tā kā mainījās ģeopolitiskā un teritoriālā situācija, mainījās arī attīstības un plānošanas politikas dokumenti, kas nosaka ārējā finansējuma investīciju virzienus. Līdz ar to projektu pēctecību un ilgtspēju ir pamatoti vērtēt galvenokārt otrajai jeb novada projektu grupai. Pētījumā intervētie pašvaldības pārstāvji, kas ir atbildīgi par novada attīstības jautājumiem, atzina, ka arī pēc novada izveides sākotnējā periodā projekti tika uzsākti bez plānošanas un ilgtermiņa skatījuma, jo nebija vēl izstrādāta novada attīstības programma.

„(..) no pašvaldības iniciētiem projektiem vismaz pirmais pusgads ir zināmā mērā ... ir uzsaukts „startējam”, tāpat, es negribu teikt vārdu „stihiski”, bet bez plāna, bez kaut kāda ilgtermiņa skatījuma utt. Vienkārši ir pieejams finansējums, mums ir tā vajadzība, mēs startējam. Attiecībā uz mantotiem projektiem, protams, tika mantoti visa veida projekti, arī tādi, kas, no novada viedokļa raugoties, principā ir visnotaļ lieki. Vai arī novada mērogā visās sistēmās ir izmaiņas gan izglītībā, gan kultūrā, gan tā. Viena lieta, ja tas jātur uz vienu pašvaldību, uz pagastu, otra lieta, kad tas ir novada kontekstā.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Pirms reformas periodā uzsāktie projekti tika kopumā pabeigti 2010.gadā. Sākot no 2011.gada ES fondu un citu finanšu instrumentu līdzekļu piesaiste ir balstīta uz Dobeles novada attīstības programmu 2011.-2014.gadam. Kā atzina pašvaldības pārstāvji, tieši no šī brīža, kad darbs kļuva sistēmisks, iespējams arī vērtēt projektu pēctecību un reālo ilgtspēju, kas no šī brīža skatu punkta ir drīzāk nākotnes jautājums.

3.2.5. Projektu atteikumu iemesli

Līdzšinējā pašvaldības pieredzē kopš novada izveidošanas sākuma un plānotas projektu ieviešanas stratēģijas ievērošanas, kopumā ir bijuši ļoti maz projektu noraidījumu gadījumu. Kā atzina pašvaldības projektu vadītāji, nepastāv cēloņsakarības saikne starp projektu atteikumiem un finanšu instrumentu vai attiecīgās projektu programmas pārraudzītāju.

Galvenie atteikumu iemesli pašvaldības darbinieku vērtējumā ir, pirmkārt, pārāk liels pieteicēju skaits atbilstoši pieejamajam finansējumam; otrkārt, projekta idejas nepietiekama atbilstība programmai vai aktivitātei, kas sasaucas ar *reaģējošo projektu* stratēģiju – proti, tie ir projekti, kurus iespējams īstenot programmās, kas netieši atbilst novada vajadzībām (skat. pētījuma ziņojuma 3.2.3. sadaļu).

„(..) citreiz programmu nosaukumi, aktivitāšu nosaukumi ir tik ļoti izplūduši, ka, no vienas puses, liekas, ka zem tā var palikt kaut ko, bet, no otras puses, kad konkursā ir vairāki pretendenti, tad arī tīri subjektīvi, tajā galā vērtējot, skatās, kas ir interesantāka ideja. Nav teikts, ka nedrīkst likt to iekšā. (..) Mēs taču apzināti neliktu tādu aktivitāti, kas ir neattiecināma. Ja ir konkurss, tad ir konkurss. (..) Man jāsaka, ka pašvaldībai ir ļoti maz tādu projektu, kas nav apstiprināti.” (pašvaldības projektu vadītāja)

„Ceļu projektus mēs iesniedzam kvalitatīvi, lai varētu maksimāli punktus dabūt. Projekts ir izstrādāts. Mēs pie tā visa strādājam. Lai viss būtu maksimāli. Lai nav tikai kaut kas iesniegts tikai iesniegšanas pēc, bet, lai arī būtu rezultāts. Principā vairāk vai mazāk visi projekti ir atbalstīti.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Vēl viens no iemesliem, kāpēc projekts netiek īstenots, ir projekta sadarbības partneru lēmumi par izstāšanos no projektu konkursa augstas konkurences apstākļos:

„LatLitā [Latvijas-Lietuvas pārrobežas projektu programmā] uz pēdējo kārtu bija 162 projekti uz 17 miljoniem. Tas ir liels daudzums, konkurence ir milzīga. Kad pienāca brīdis iestāties par saviem projektiem, tad Jelgavas domes pašvaldība pasaka, ka mums viņu nevajag, un, pat neinformējot pārējos, atteicās. Viņi bija vadošais partneris. Projekts bija labs, detalizēts, pārdomāts.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Kopumā secināms, ka Dobeles novada pašvaldības izstrādāto **projektu atteikumu pamatā ir drīzāk objektīvi faktori**, nevis par projektu izstrādi atbildīgo darbinieku zināšanu vai prasmju trūkums. Šo secinājumu apstiprina arī Zemgales plānošanas reģiona pārstāvju vērtējums par Dobeles novada pašvaldības projektu vadītāju augsto profesionalitātes līmeni projektu izstrādes un īstenošanas jomā. Turklāt, analizējot atteikumu iemeslus, svarīgs faktors ir tas, ka daļa projektu tiek sagatavoti, piesaistot ārpalpojumu sniedzēju resursus. Līdzšinējā sadarbība, kā atzina pašvaldības projektu vadītāji, ir vērtējama pozitīvi – projekti ir tikuši apstiprināti.

3.3. Galvenās problēmas ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansētu projektu īstenošanā

Iepriekšējā pētījumu rezultātu ziņojumu daļā tika analizēta līdzšinējā Dobeles novada pašvaldības pieredze projektu īstenošanā. Šīs daļas galvenais uzdevums ir raksturot nozīmīgākās

problēmas, kas ierobežo kopējo pašvaldības kapacitāti ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu līdzfinansētu projektu īstenošanā.

Pētījumā kopumā, raugoties no pašvaldības, tās struktūrvienību un pašvaldības iestāžu perspektīvas, ir identificēti trīs lielākie problēmu bloki:

- valsts kopējās ES fondu apguves politikas ietekme uz pašvaldības politiku ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanas jomā;
- pašvaldības attīstības un plānošanas struktūrvienības cilvēkresursu kapacitātes ierobežojumi un ar tiem saistītie riski;
- pašvaldības iestāžu kapacitātes problēmas projektu īstenošanas jomā.

Līdzās šiem blokiem šajā sadaļā ir aplūkoti projektu sagatavošanas un ieviešanas posmi, raksturojot esošās grūtības un potenciālo problēmu riskus, galvenokārt raugoties no projektu vadītāju perspektīvas. Svarīgi piebilst, ka šajās sadaļās analizētas arī praksē izveidotās stratēģijas, kas sekmē ES fondu un citu finanšu instrumentu apguvi.

Visu pētījumā identificēto problēmu apkopojums ir sniegts SVID analīzes kopsavilkuma formā pētījuma ziņojuma noslēgumā.

3.3.1. Valsts politikas ietekme uz pašvaldības politiku ES fondu apguves jomā

Analizējot Dobeles novada pašvaldības pieredzi ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstīto projektu ieviešanā, ir identificēti vairāki faktori, kas izriet no valsts kopējās politikas ES fondu apguves jomā un kas tieši ietekmē pašvaldības iespējas. Daļa no šiem faktoriem ir vērtējami kā šķēršļi sekmīgākai un pašvaldības tiešajām vajadzībām atbilstošai projektu īstenošanai.

Pirmkārt, tās ir **valsts noteiktās prioritātes ES fondu apguvē un to neatbilstība reģionu vajadzībām**, īpaši 2007.-2013.gada plānošanas periodā (skat. arī 3.2.4. sadaļu). Šis faktors ietekmē gan projektu atbilstību novada un tā iedzīvotāju vajadzībām, gan projektu savstarpējo pēctecību, kas ir vieni no būtiskākajiem projektu rezultātu izvērtēšanas kritērijiem. Problēma ir arī tā, ka šādās situācijās līdzfinansējums tiek novirzīts nevis pašvaldības prioritātēm, bet finansētāju prioritātēm. Pašvaldības pārstāvju vērtējumā ļoti svarīgi, lai vajadzības, kas nosaka konkrētu projektu īstenošanu, izrietētu no pašvaldības vajadzībām, nevis tiktu noteiktas atbilstoši modelim ‘no augšas uz apakšu’.

„(..) mēs esam stipri atkarīgi no tirgus piedāvājuma, kuru veido valsts vai citas institūcijas, kas var palaist šos uzsaukumus, kas ir pieejami te Latvijā.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„Problēma nr.1 ir definētās attiecību prioritātes, kas ir 2007.-2013. plānošanas periodam, kuras savā laikā bez pietiekošas pieredzes Latvijā noteica. Šīs prioritātes ne vienmēr sakrīt ar tām reālajām vajadzībām, kas konkrētajā situācijā ir objektos vai uz vietām īpaši reģionos. Vēl viena nianse ir tā, kad Latvijā diemžēl ir Rīga, kura koncentrē vairāk nekā trešdaļu iedzīvotājus. Līdz ar to vadības institūcijas, kas atrodas it sevišķi valsts pārvaldē Rīgā, viņi tās Rīgas problēmas automātiski pārnes uz reģioniem, attiecīgi tā ir milzīga starpība un līdz ar to neiznāk objektīvas situācijas novērtējums.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„(..) pēc pašvaldību apkopotā viedokļa tika atzīts, ka projektu ieviešana ir bijusi mazliet nepareiza, jo tika noteiktas prioritātes no augšas. Tad, kad atveras kāda aktivitāte, tad no

desmit pašvaldībām vienai tā ir pati galvenā, bet citām tā ir otrā, trešā vai vēl zemākas prioritātes aktivitāte.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Otrkārt, daudzas problēmas, kas sastopamas projektu īstenošanas posmā, izriet no **ES fondu apguves vairākpakāpju pārraudzības principa**, proti, tas, ka projektu ieviešanu pārrauga vairākas starpnieku institūcijas. Šāda struktūra padara smagnēju dažādu jautājumu saskaņošanu un lēmumu pieņemšanu, kā rezultātā var rasties problēmas ar projektā nepieciešamo grozījumu apstiprināšanu, projektu pagarinājuma apstiprināšanu, projekta termiņu ievērošanu, gala maksājumu veikšanu u.c. aspektiem.

„Pašlaik mums ir ļoti sarežģīta sistēma, ir augstāka līmeņa starpniekinstitūcija, kas ir Finanšu ministrija, tad ir atbilstoši uzraugošā ministrija – 2. līmeņa starpniekinstitūcija, tad ir aģentūra, kas ir 1. līmeņa starpniekinstitūcija. Tā ir vesela ķēde.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Treškārt, problēmas rodas arī dēļ **novēlotajiem ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstīto programmu un aktivitāšu uzsaukumiem** 2007.-2013.gada periodā, kas ietekmē pašvaldības darba laika grafika plānošanu, cilvēkresursu noslodzes un sadalījuma plānošanu, kā arī finanšu plūsmas organizēšanu. Turklāt kā problemātisku Dobeles novada pašvaldības pārstāvji vērtē arī caurspīdīguma principa ievērošanu šajos uzsaukumos, - ir vērojama politiskā lobija ietekme šajā jomā, radot priekšrocības vai īpašu atbalstu noteiktām interešu grupām.

„Pirmajā plānošanas periodā par šiem te priekšstrukturāliem fondiem bija skaidrs, kad tās programmas uzsauks, kad jātaisa pieteikumi. No laika grafika viedokļa, piemēram, pašlaik ļoti bieži daudzos gadījumos ir stipra kavēšanās, piemēram, ministrija plāno, kad tā programma tiks uzsaukta, tad, tad un tad, reāli vēlāk par pusgadu un pat vairāk.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

„Ja pirmajā periodā politiskais lobijs nenožīmēja gandrīz neko, praktiski neko. Es zinu ļoti lobētus projektus, kas neizgāja cauri, tāpēc ka gala institūcijas, Eiropas Komisijas pārstāvniecība, pateica veto – nav un viss. Protams, šajā otrajā plānošanas periodā politiskam lobijam ir liela nozīme, jo tos spēles noteikumus taisha tādus, lai viņi atbilstu vienam vairāk, nekā otram. (..) kaut kādām noteiktām projekta pieteikuma iesniedzēju grupām ir priekšrocības.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

3.3.2. Projektu sagatavošanas posms

Kopumā par pašvaldības projektu izstrādi ir atbildīga Attīstības un plānošanas nodaļa. Pēc rūpīgas informācijas izvērtēšanas par aktuālajiem projektu konkursu uzsaukumiem projektu idejas vispirms tiek detalizēti izstrādātas nodaļā, pamatojot projekta nepieciešamību un pašvaldības ieguvumus, paredzot nepieciešamo līdzfinansējuma apjomu. Tikai pēc padziļinātas izvērtēšanas un sagatavošanas projektu idejas tiek piedāvātas apspriešanai nākamajā lēmumu pieņemšanas līmenī – pašvaldības izpildvaras līmenī.

„Mums piektdienās [sapulcēs] piedalās visa [pašvaldības] vadība. (..) Tad, kad es redzu, ka mēs jau savā nodaļā esam jau tā viņu [projekta ideju] izperinājuši, ka viņa ir dzīvotspējīga, ka tā mums ir vajadzīga, ka mēs varam pamatot, ka mums to vajag, tad to var laist tautās. Kamēr tā nav dabūjusi dzīvību, nedrīkst to laist. Mums tā ir. Ja mēs pateiksim, ka tā varbūt vajag, viņi neviens neatbalstīs. (..) Jā, pasniedzam ar zelta maliņu un sakām, ka finansējums

būs šāds, ka 100%. Mēģinām pamatot, ka tas mums ir ļoti vērtīgi, tad ar to var iegūt šito, šito. (..) Dažreiz bijis tā, kad pilnīgi noskaties, - ja tu pasaki tikai programmu vai fondu, aktivitāti, ir atbilde: „Tur nekā nav, mums to nevajag”. (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„Katrā ziņā lēmumus pieņemam koleģiāli. Mēs jau tāpat skatāmies, kur ir tās iespējas, kur var startēt, kur ir kādi uzsaukumi. Ja mēs jūtam, ka mums ir potenciāls, kas ar to var tikt galā, tad mēs ķeramies klāt.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Augstāk citētie fragmenti no padziļinātajām intervijām liecina, ka Attīstības un plānošanas nodaļā ir izstrādāta stratēģija, kā virzīt projektu idejas un pieteikumu tālāko apstiprināšanu pašvaldības līmenī. Šāda pieeja, ko raksturo skaidrs funkciju sadalījums starp dažādiem lēmumu pieņemšanas un izpildes līmeņiem, ir vērtējama kā pozitīvā prakse, ko apliecina, pirmkārt, zemais projektu pieteikumu atteikumu skaits, un attiecīgi, otrkārt, arvien pieaugošais īstenoto projektu skaits pašvaldībā.

Pirms administratīvi teritoriālās reformas pašvaldības darbinieki lielāko tiesu patstāvīgi izstrādāja projektu pieteikumus. Šī prakse ir mainījies pēc reformas un Dobeles novada izveides. Pašvaldības projektu sagatavošanā tiek izmantoti ne tikai pašvaldības iekšējie cilvēkresursi, bet tiek piesaistīti arī ārpalpojumu sniedzēji – konsultāciju uzņēmumi, kas specializējušies projektu izstrādē. Pozitīva šādas sadarbības pieredze ir ar ceļu projektiem – divi šādi projekti jau ir apstiprināti. Kā ārpalpojums tiek piesaistīti arī speciālisti tehniski ekonomisko pamatojumu sagatavošanai.

Gadījumos, kad projektu sagatavo konsultantu uzņēmumi, pašvaldības darbinieku uzdevums ir nodrošināt projektu izstrādātājus ar nepieciešamo tehnisko informāciju. Kā atzina pašvaldības projektu vadītāja, jautājums par to, kurš izstrādā projektu – pašvaldība vai konsultanti – nav saistīts ar konkrētiem fondiem, bet ar nodaļas kopējo noslodzi un brīvajiem cilvēku resursiem šīs funkcijas izpildei. Problēmas, kas jāņem vērā, izmantojot šādu stratēģiju – negatīva ietekme uz pašvaldības darbinieku motivāciju, jo par projektu izstrādi kā ārpalpojumu tiek maksātas salīdzinoši lielas summas, kamēr nodaļas darbinieku atalgojums par tādu pašu darbu ir ievērojami mazāks. Kaut arī šī brīža valsts un pašvaldību ekonomiskajos apstākļos darbinieki neiebilst pret šādu kārtību, tas neizslēdz **iekšēju demotivāciju**.

„Pagājušajā gadā mums uz visu nodaļu bija 34 vai 35 projekti. Tas apjoms ir tik liels, ka mēs esam aizņemti administrēšanā, tāpēc jaunu rakstīšanai mēs kontraktējam ārpalpojumus. Prakse ir dažāda. Tas ir atkarīgs no noslogotības konkrētajā brīdī. (..) Uzrakstīt pieteikumu ir darbietilpīgi. Jā, mēs rakstām arī paši, bet par to mēs naudu nesaņemam, tas skaitās mūsu darbs. Bet, ja mēs kontraktējam uz āru, tad mēs lielas naudas maksājam.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Viena no raksturīgākajām problēmām, ar ko saskaras pašvaldības projektu vadītāji, sagatavojot projektu pieteikumus, ir nevis atbilstošu zināšanu trūkums, bet ierobežotais laiks un dažkārt arī nepietiekamie cilvēkresursi.

„(..) citreiz termiņš ir pārāk īss, lai varētu kvalitatīvi projektu izstrādāt, jo tas taču arī prasa papildu līdzekļus.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Sasteigta projektu pieteikumu sagatavošana pēcāk negatīvi ietekmē to ieviešanu – ir nepieciešami dažādi grozījumi gan projekta budžetā, gan tehniskajā plānā. Kā liecina gadījumu

izpētes rezultāti, ne vienmēr ir izdevīgi šādus grozījumus veikt, jo tas ir laikietilpīgs process, kas rada riskus kopējo projekta termiņu ievērošanai. Īpaši tas attiecas uz infrastruktūras attīstības projektiem.

Līdzās minētajām grūtībām, infrastruktūras, jo īpaši būvniecības, projektu sagatavošanas posmā projektu vadītājiem ir nepieciešamas papildu tehniskās zināšanas. Šis aspekts izvērsti ir analizēts ziņojuma 3.3.4. sadaļā. Saskaņā ar pētījumā iegūto informāciju projektu sagatavošanas posmiem raksturīgās grūtības - pašvaldības līdzfinansējuma piesaistīšana projektiem, aizņēmuma saņemšana Valsts kasē, projektu pieteikumu apstiprināšana domē - Dobeles novada pašvaldības gadījumā nerada nozīmīgus ierobežojumus ES fondu un citu finanšu instrumentu apguvei. Tāpat grūtības projektu izstrādē nav tieši saistītas ar konkrētiem fondiem vai finanšu instrumentiem.

„(..) [pašvaldībai] budžets un aizņēmuma portfelis, kredītu portfelis nav tik liels, lai mēs nevarētu atļauties. Kredītus mēs ņemam tikai lielajiem projektiem - tas, kas ir infrastruktūra, un arī ir tā, ka, ja mēs tūlīt saņemam attiecināmās izmaksas, uzreiz sedzam kredītu.”
(pašvaldības struktūrvienības vadība)

3.3.3. Projektu īstenošanas posms

Projektu īstenošanas posmam raksturīgās problēmas, balstoties uz konkrētu projektu ieviešanas padziļinātu analīzi, ir aplūkotas pētījuma rezultātu ziņojuma 2. sadaļā „Gadījumu izpētes rezultāti”. Šajā sadaļā ir raksturotas vispārējās grūtības, par kurām padziļinātajās intervijās stāstīja pašvaldības projektu vadītāji un citi projektu īstenošanā iesaistītie pašvaldības darbinieki, kā arī problēmu risināšanas stratēģijas.

Apkopojot iegūto informāciju par projektu īstenošanas posmu, var izdalīt trīs problēmu grupas: pirmkārt, sadarbība ar attiecīgās programmas pārraudzības iestādi, otrkārt, kopējie projektu ieviešanas lietvedības nosacījumi un birokrātiskās procedūras, t.sk. iepirkumu procedūru organizēšana, treškārt, projektu izpildē piesaistīto pakalpojumu sniedzēju vai piegādātāju darba kvalitātes uzraudzība.

Daloties savā pieredzē par **sadarbību ar ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu programmas administrējošām valsts iestādēm**, par projektu ieviešanu atbildīgās pašvaldības struktūrvienības pārstāvji atzina, ka ar vairākām pārraudzības iestādēm nav būtisku problēmu – visi jautājumi tiek risināti konstruktīvi, bez liekiem kavējumiem. Tajā pašā laikā ir iestādes, ar kurām sadarbība ir apgrūtināta, īpaši tas attiecas uz Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru. Grūtības rada, piemēram, ilgstošs dokumentācijas apstrādes process, kā rezultātā iekavējas konkrēti projekta posmi. Īpaši problemātiski tas ir projektos, kuru izpilde ir cieši saistīta ar t.s. sezonālajiem darbiem, piemēram, būvniecībā, ceļu būvē vai rekonstrukcijā. Rezultātā darbi tiek sasteigti, tas negatīvi ietekmē darbu izpildes kvalitāti. Taču, lai iekļautos kopējos termiņos, saņemtu projektu gala maksājumus un tādējādi izlīdzinātu pašvaldības kredīta portfeli, kas ir priekšnosacījums nākamo projektu sagatavošanai un ieviešanai, veiktie darbi tiek pieņemti, neraugoties uz to nepilnīgo atbilstību kvalitātes prasībām.

„Nezinu, vai var sadalīt fondus, bet pārraudzītājus. (..) ir aģentūra, ka tu aizsūti pirms tam dokumentus pārbaudē uz e-pastu. Nepareizās nianšes var izlabot, lapas samaina u.tml. Ir aģentūra, kam aizsūti nepareizi dažus ciparus, tad saņem uz piecām lapām vēstuli un vēl nesaproti, vai ir kaut kas jālabo vai nav.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„(..) ir viens finansētājs, kuram ir īpašas spējas rast vai atrast problēmas tur, kur viņas nav. (..) ir spējas pētīt un vētīt, ka pienāk novembra beigas un tad tiek dota atļauja būvdarbu uzsākšanai. Vai arī iepirkumā tik ilgi pēta, kamēr atrod nevienlīdzīgu attieksmi vai brīvas konkurences ierobežošanu. Zem šī var tulkot jebko un pievilkt klāt.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„Ministrijās man ir sajūta, ka viņi ir komanda A un mēs komanda B, turklāt mēs esam tie sliktie, nevarošie, neprotošie.” (pašvaldības projektu vadītāja)

*„Vēl viena problēma ir nerēķināšanās ar gadalaikiem. Ir cikliski periodi, īpaši darbiem, kas notiek ārā. Ir projekta termiņi. Ja es pa savu naudu taisītu, es kā saimnieks pa ziemu neņemtos, bet ir termiņi, ir jāpabeidz. **Šturmešana, kvalitātes problēmas, ir jāpieņem darbi, kas neatbilst.**”* (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Atsevišķs problēmu loks ir saistīts ar **iepirkumu procedūru organizēšanu un norisi** atbilstoši normatīvā regulējuma prasībām. Pirmkārt, šajā posmā ir novērojams **cilvēkresursu trūkums**. No vienas puses, pašvaldības projektu vadītāji atzina, ka ar iepirkumiem viņiem problēmu nav, jo ar šo jautājumu strādā Attīstības un plānošanas nodaļas vadītāja, kas vienlaikus ir arī pašvaldības Iepirkumu komisijas locekle. No otras puses, nodaļas vadītāja atzina, ka iepirkumu tehnisko specifikāciju sagatavošana ir ļoti darbietilpīgs process, kas prasa lielus laika resursus, kas attiecīgi rada šķēršļus pārējo darba pienākumu izpildei. Lai risinātu šo problēmu, pašvaldībā ir pieņemta darbā darbiniece, kura pārņems iepirkumu nolikumu sagatavošanas pienākumus, tādējādi novēršot cilvēkresursu trūkumu šajā jomā.

„Man noslogojums ir par lielu tikai tāpēc, ka esmu iepirkumā. Ir pieņemta meitene, kas pati mēģinās izstrādāt dokumentus, nolikumus, tad varbūt, es ļoti ceru, ka viņa izskolosies, tad man vairs nevajadzēs nolikumus gatavot. Tad, es ļoti ceru, ka man būs brīvdienas, bet nolikums paņem ļoti daudz laika.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Otrkārt, pastāv **no pašvaldības darbiniekiem tieši neatkarīgas problēmas** iepirkumu veikšanā. Proti, tā ir kārtība, kas paredz vairākpakāpju iepirkumu dokumentācijas atbilstības kontroli, kas pašvaldības pārstāvju skatījumā ir pārlieku birokratizēts, lieks un nepamatots process, kas kavē kopējo projektu ieviešanu un ir vērtējams kā nelietderīga laika resursu izlietošana.

„(..) neraugoties uz to, ka ir institūcija, kas uzrauga valstij iepirkumu procedūras, kuras skaitās salāgotas ar ES prasībām. Lai gan, pēc manā rīcībā esošās informācijas, tās ir daudz stingrākas nekā prasa ES. Viennozīmīgi, ka tas tā ir. Arī uzraugošās starpniekinstitūcijas, kur arī ir vesela grupa, arī sāka vērtēt attiecīgi šos iepirkumus, turklāt atsevišķām institūcijām tas jau sāk līdzināties sportam – atrast kaut kur neatbilstības un pielietot tos koriģējošos koeficientus, pat ja īsti to neatbilstību nav. (..) pēdējā laikā visi iepirkumi ir jāpārsūta vadošām iestādēm, kuras vēl pēta. Nepietiek, ka Iepirkumu uzraudzības birojs pasaka, ka viss ir kārtībā. Notiek uzraugu pāruzraudzība.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Ja pirmajos divos aplūkotojos problēmu blokos (sadarbība ar pārraudzības iestādēm, projektu administratīvo procedūru ievērošana) nav pamatoti kā problēmu cēloni minēt projektu vadības kapacitāti (projektu vadītājiem ir nepieciešamās zināšanas un prasmes projektu administrēšanas jomā), tad attiecībā uz trešo problēmu grupu projektu īstenošanas posmā - **projektu izpildē piesaistīto pakalpojumu sniedzēju vai piegādātāju darba kvalitātes uzraudzība** - ir zināmi šķēršļi, kas ir saistīti tieši ar projektu īstenošanā iesaistīto darbinieku kompetenci un kapacitāti.

Projektu vadītāju uzdevums ir ne tikai projektu administrēšana, bet arī tehniskās uzraudzības funkciju izpilde - tieša līdzdalība visos projekta izpildes posmos, kas paredz sadarbību ar tehnisko darbu izpildītājiem, piedalīšanos būvsapulcēs, darbu izpildes kontroli objektos, izmaksu atbilstību projekta budžetam u.tml. Kā atzina Attīstības un plānošanas nodaļas vadītāja, šajā ziņā atsevišķu nodaļas darbinieku profesionalitāte vēl ir pilnveidojama, lai celtu īstenoto projektu rezultātu kvalitāti. Profesionālā pilnveide nepieciešama ne tik daudz tehnisko zināšanu jomā, bet drīzāk **cilvēku** – projekta izpildē iesaistīto speciālistu, pakalpojumu sniedzēju, piegādātāju - **vadības jomā**. Šādu prasmju attīstīšana ir lielā mērā saistīta arī ar kopējo darba pieredzi, kas atsevišķiem darbiniekiem vēl nav pietiekami uzkrāta. Attīstības un plānošanas nodaļas vadītāja uzsvēra, ka nodaļas kapacitātes nodrošināšanā un uzturēšanā ļoti svarīga ir tās darbinieku profesionālā izaugsme un motivācija pilnveidot savas zināšanas un prasmes.

„(..) [projektu vadītājām] nav tās stingrās rokas. Nē, tehniskās [zināšanas] tās nav. (..) man ir jāorganizē būvuzraugs. Būvuzraugs ir tas, kurš šo pasākumu organizē, bet man visu laiku ir jābūt acīm vaļā. Ja būvnieks man trešajā būvsapulcē spēj atļauties pateikt, ka es neesmu skatījusies tehnisko projektu, tad piedod man, bet esmu kūkojusi trīs būvsapulces.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Savukārt projektu vadītāju vērtējumā šādu problēmu iemesli ir viņu kopējā noslodze un tehniski specifisko zināšanu trūkums (skat. 3.3.4. sadaļu).

Līdzīgi kā attiecībā uz projektu ideju izstrādi arī projektu īstenošanas posma administrēšanā pastāv vairākas praksē aprobētas stratēģijas, kas nodrošina pēc iespējas sekmīgāku projektu ieviešanu. Pirmkārt, tās ir regulāras (reizi nedēļā) **pašvaldības vadības un projektu īstenošanu tikšanās klātienē**, kas ļauj nepastarpināti risināt radušās problēmsituācijas gadījumos, kad ir nepieciešama pašvaldības vadības līmeņa līdzdalība.

„(..) mūsu nodaļas sapulcēs piedalās (..) – priekšsēdētājs, vietnieks, izpilddirektors, vietnieks. Visi jautājumi, viņi vienmēr ir informēti, kas notiek projektos. Tikko kā ir kādi sarežģījumi, vajadzīgs kāds politisks piesitiens. Mēs darām savu darbu un viņi, ja ir nepieciešams, izdara savējo. Komunikācija ir ļoti tieša. (..) Regulāri seko līdzī. Tas ir pluss, jo mēs zinām, ka vadība ir katru nedēļu ar mums. Problēmas var risināt neatliekot. Un ik pa laikam ir jautājumi, kur mums ir jāzina, kā pareizāk darīt.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Otrkārt, pastāv praksē izveidota **problēmu risināšanas stratēģija**, kas saistīta ar projektu ieviešanu. Pašvaldības vadība ir atklāti paudusi savu gatavību iesaistīties problēmu risināšanā. Balstoties uz darba pieredzi, Attīstības un plānošanas nodaļā ir izveidojusies prakse radušos sarežģījumus vispirms risināt iekšēji nodaļā, precīzi formulēt iespējamās risinājumus, pēc iespējas censties pašiem rast problēmas risinājumu un tikai tad vērsties pie augstāka vadības līmeņa. Šāda pieeja ļauj gan konstruktīvi risināt radušos sarežģījumus, gan pēc iespējas efektīvāk izmantot problēmu risināšanai nepieciešamos cilvēkresursus un laika resursus.

„(..) mums ir dienas, kad mēs izrunājam tikai savas problēmas, tādēļ ka reizēm tā problēma patiesībā nav nemaz tik liela, kā viņa jau ir sazīmēta. Un jebkurai problēmai, ja viņa ir mazāka, var atrast risinājumu, lai cik dīvaini, bet atrast to risinājumu un iznest pašiem to problēmu, nekā viņu pasniegt kā problēmu.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

3.3.4. Projektu īstenošanas cilvēkresursu kapacitāte

Šajā pētījuma rezultātu ziņojuma sadaļā ir analizētas tās problēmas, kas ir saistītas ar projektu īstenošanā iesaistīto cilvēkresursu kapacitāti. Kā atzina pašvaldības projektu vadītāji, viņiem ir nepieciešams ļoti plašs zināšanu loks, kas aptver daudzveidīgas jomas – tiesiskais regulējums gan par attiecīgā ES fonda programmu, gan par vispārējo lietvedību, projektu administrēšana, dokumentācijas sagatavošana atbilstoši prasībām, kopējā situācija projekta jomā, dažādas tehniskās zināšanas, kā arī prasme paredzēt iespējamās cenu izmaiņas par pakalpojumiem un materiāliem.

„Projektu vadītājam ir jāzina viss, likumdošana, celtniecība, būvniecība, energoefektivitāte, materiāli. Ir ļoti daudzas jomas. Dokumentus noformēt jau visi prot. Kad mēs plānojam projektu, mums ir viss jāparedz divus gadus uz priekšu – cilvēku resursi, sarežģījumi, cenu izmaiņas. Mums ir jāzina viss. Ja pats nezini, tad ir jāzina, pie kā vērsties.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Veiktā izpēte liecina, ka projektu vadītājiem ir nepieciešamā kompetence projektu administrēšanā. Grūtības un problēmas ir saistītas ar diviem aspektiem – kopējo noslodzi un tehniskajām zināšanām infrastruktūras attīstības projektu ieviešanā.

Pirmais problēmu aspekts ir augstais **projektu īstenošanā iesaistīto darbinieku noslodzes līmenis**. No vienas puses, Attīstības un plānošanas nodaļa ir ievērojami paplašinājusies pēdējo divu gadu laikā. Šobrīd nodaļā strādā astoņi darbinieki, ieskaitot nodaļas vadītāju (četri projektu vadītāji/koordinatori, divas attīstības plānošanas speciālistes, viena teritorijas plānošanas speciāliste). Periodos, kad nodaļa īsteno lielu skaitu projektu, joprojām ir **jūtams cilvēkresursu trūkums**. Pētījumā intervēto Zemgales plānošanas reģiona pārstāvju novērojumi un pieredze arī liecina par lielu Dobeles novada pašvaldības projektu vadītāju slodzi, kas ietekmē sadarbību reģionālā līmeņa projektu īstenošanā:

„Sadarbības trūkumi, man šķiet, kas attiecas uz visām aktīvām pašvaldībām, vienkārši ir cilvēkresursu pieejamība. Jo parasti, kaut Lietuvas-Latvijas programma, kur mēs visvairāk startējam tieši kā reģions ar saviem projektiem, tad Dobeles, protams, arī iet ar saviem projektiem. Tad sanāk, ka vienam cilvēkam uz visām pusēm vairāki projekti jākoordinē, tad ne vienmēr var dabūt tos pavadošos dokumentus no viņiem laikā, jā. Ne vienmēr tas tiek izpildīts laikā. Tas ir ierobežojošais faktors. Viens cilvēks var izdarīt to, ko viņš var izdarīt.” (ZPR projektu vadības speciāliste)

Turklāt, kā parādīja fokusa grupu diskusijas ar pašvaldības iestāžu vadītājiem rezultāti, Attīstības un plānošanas nodaļas darbinieku palīdzību projektu izstrādē un īstenošanā vēlētos saņemt arī pašvaldības iestādes, kurām patstāvīgai projektu īstenošanai trūkst kapacitātes (skat. 3.3.5. sadaļu).

No otras puses, balstoties uz līdzšinējo pieredzi, nodaļas darbinieki uzskata, ka, beidzoties šim plānošanas periodam un samazinoties programmu uzsaukumu apjomam, samazināsies arī kopējais nodaļas darba apjoms. Līdz ar to pastāv risks, ka notiks darbinieku skaita samazināšana. Tāpēc, neraugoties uz kopējo noslodzi, šobrīd neesot pamatoti pieņemt arī papildu darbiniekus.

„(..) no 2004. - 2006.gadam bija programmēšanas periods, viņš bija noslēdzies, projekti bija īstenoti, sākās jauns periods no 2007.-2013.gadam. Pirmie divi gadi bija kapa klusums, kamēr tapa MK noteikumi, visa likumdošana un tikai 2009.gada beigās, 2010.gada sākums sākās uzsaukumi. Tagad mēs tuvojamies programmēšanas perioda beigām. Mums vēl ir

aktivitātes, kur ir iesniegti projekti, bet atkal trīs gadi būs klusums. Neviena pašvaldība nav ieinteresēta turēt administratīvo aparātu, kuram nav noslogotība. Es nedomāju, ka mēs paliksim tik daudz. Kad sāksies jaunais periods, vilciens ieskriesies un aizies, tad atkal palielinās to kapacitāti.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Otrais problēmu aspekts cilvēkresursu kapacitātes kontekstā ir projektu īstenotāju kompetence – zināšanas un prasmes – tehniskajos jautājumos. Kā jau iepriekš minēts, par projektu īstenošanu atbildīgās struktūrvienības darbinieku zināšanas projektu sagatavošanas un administrēšanas jomā ir pietiekamas. Būtisks šķērslis projektu ieviešanā nav arī svešvalodu zināšanas.

Problēmas projektu vadītāju līmenī rada viņu **nepietiekamās specifiski tehniskās zināšanas**, kuras ir nepieciešamas infrastruktūras projektu izstrādē un ieviešanā. Bez šīm zināšanām ir grūtības sekot līdzi projekta izpildītāju darba kvalitātei, piemēram, ceļu būvē vai būvniecībā, rekonstrukcijā, renovācijā. Pētījumā intervētās projektu vadītājas atzina, ka savā darbā izjūt papildu speciālistu trūkumu šādās jomās: būvniecība, ēku un ceļu rekonstrukcija, renovācija, būvniecības projektu ekspertīze, tehnisko projektu sagatavošana. Jautājumos, kas saistīti ar ceļu nozari projektu vadības līmenis konsultējas ar šajā jomā kompetento pašvaldības struktūrvienību – Komunālo nodaļu (sadarbības aspekti ar šīm nodaļām aplūkoti 3.1.2. sadaļā), taču būvniecības jautājumos kompetentās pašvaldības iestādes – būvvaldes – palīdzība ir nepietiekama. Taču tieši no šādām specifiskām zināšanām lielā mērā ir atkarīga projekta vadītāja spēja nodrošināt kvalitatīvu infrastruktūras attīstības projektu tehnisko uzraudzību. Būvniecības projektos projektu vadītājiem ir jābūt līdzvērtīgiem sarunu partneriem ar būvdarbu izpildītājiem, lai nodrošinātu kvalitatīvu projektā paredzēto darbu īstenošanu, ievērojot budžeta un tehniskos nosacījumus.

Šobrīd atsevišķos projektos, lai sagatavotu tehniskos projektus vai nodrošinātu, piemēram, būvniecības darbu izpildes tehnisko ekspertīzi, tiek piesaistīti ārvalsts pakalpojumu sniedzēji. Šajos gadījumos problēmas nereti rada **piesaistīto tehnisko speciālistu darba kvalitāte**, kas rezultātā var radīt papildu izmaksas pašvaldībai. Lai novērstu šo problēmu, projektu vadītāji uzskata, ka būtu vajadzīgi pašvaldības algoti speciālisti tajās jomās, kurās pašvaldība nevar nodrošināt savu speciālistu pieejamību.

„(..) no vienas puses, ja mēs to pakalpojumu pērkam, mums vajadzētu uzticēties, ka viss būs kārtībā, no otras puses, tas ir nepietiekami un mums pašvaldībā vajag savu cilvēku.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Kā pozitīvā prakse tiek uzsvērts tas, ka jau šobrīd par projektu īstenošanu atbildīgajiem darbiniekiem ir pieejami tādi speciālisti kā **grāmatvedis un ceļu būves speciālists**. Sadarbībā ar šiem speciālistiem projektu vadītājiem nav problēmu.

„Grāmatvedis ir daudz, šis ceļu speciālists ir daudz. Es zinu, ka daudzām pašvaldībām līdz šim brīdim tas nav. Tāpēc pavisam nabadzīgi un apdalīti mēs neesam. Bet vienmēr gribas labāk.” (pašvaldības projektu vadītāja)

Turpmāk, lai saglabātu augstus ES fondu apgūšanas rādītājus, nepieciešams pievērst lielāku uzmanību pašvaldības projektu vadības grupas profesionālajai pilnveidei, lai uzturētu un attīstītu šo darbinieku bāzes zināšanas ne tikai projektu vadības un likumdošanas jomā, bet arī dažādajās jomās, kurās tiek izmantots ES finansējums. Ļoti būtisks faktors, ko intervijā minēja Zemgales plānošanas

reģiona projektu vadības speciāliste, ir stresa vadības zināšanas, kas ir nepieciešamas darbiniekiem ar paaugstinātu slodzi un stresa līmeni.

*„Noteikti dot iespēju projektu vadītājiem papildināt savas zināšanas regulāri gan saistībā ar projektiem, gan arī citās sfērās. Jo saprotiet, ka projekti ir par visdažādākajām tēmām. Tas nozīmē, ka projektu vadītājam arī jāorientējas gan jauniešu noziedzībā, gan visas amatniecības, gan vēl visas tēmas, kādas tiek... Jābūt iespējai šiem speciālistiem mācīties, kā arī mācīties par dažādiem projektu konkursiem, iegūt zināšanas un zināt, kurā brīdī atvērts, kādā programmā ir kādas prasības, kā likumdošanas normas apgūt vai zināt precīzi, kas skar tieši projekta attiecināmās, neattiecināmās izmaksas, lai nepieļautu kādas kļūdas. Un noteikti, ņemot vērā slodzi, arī **stresa vadība**... būtu jāveic.. Īstenībā vairāki partneri vairākās pašvaldībās ir norādījuši, ka tiem, kam ir projekti – vienam vadītājam vairāki projekti – **profesionālā izdegšana** ir ļoti aktuāla.”* (ZPR projektu vadības speciāliste)

3.3.5. Pašvaldības iestāžu kapacitāte ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstītu projektu īstenošanā

Ja Dobeles novada pašvaldības Attīstības un plānošanas nodaļas kapacitāte ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstītu projektu sagatavošanā un īstenošanā ir vērtējama kā augsta, tad pašvaldības iestāžu kapacitāte ir drīzāk zema, izņemot atsevišķas iestādes.

Šāds izņēmums ir Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības attīstības centrs (PIUAC), kura darbu pozitīvi vērtē visas pētījumā iekļautās mērķa grupas. Šīs iestādes mērķa grupas ir gan pašvaldības darbinieki, gan uzņēmēji un lauksaimnieki, gan nevalstisko organizāciju biedri, gan izglītības iestāžu darbinieki. Kopējais PIUAC projektu mērķis ir attīstīt cilvēkresursus novadā. PIUAC darba efektivitātes pamatā ir vairāki faktori. Pirmkārt, regulāra mērķa grupu vajadzību izpēte un analīze, atbilstoši kurai tiek izstrādātas projektu idejas un sagatavoti pieteikumi. Otrkārt, projektu īstenošanā tiek piesaistīti augsta profesionālā līmeņa speciālisti, piemēram, apmācību projektos, kas ir viena no galvenajām PIUAC projektu nišām, kā arī pieredzes apmaiņas projektos, kas arī ir vērsti uz pieaugušo izglītošanu un profesionālo pilnveidi. Treškārt, iestādes vadībai un darbiniekiem ir attīstītas un praktiskajā pieredzē nostiprinātas projektu sagatavošanas, administrēšanas un īstenošanas prasmes, t.sk., starptautisku projektu un partnerības projektu jomā.

Sekmīgi projektu īstenošanas jomā strādā arī Dobeles novada Izglītības pārvaldes Jaunatnes iniciatīvu un veselības centrs, kas ir īstenojis vairākus projektus sadarbībā ar jauniešu nevalstisko organizāciju „Saspraude”. Vairākus projektus ir īstenojusi arī Dobeles Amatniecības un vispārizglītojošā vidusskola. Pētījums parādīja, ka Izglītības pārvaldei un izglītības iestāžu tīkla iestādēm ir lielāka pieredze un attiecīgi arī lielāka kapacitāte projektu īstenošanā salīdzinājumā ar citām pašvaldības iestādēm. Tomēr jānorāda, ka vairākos gadījumos Izglītības pārvalde nav vadošais projekta iesniedzējs, bet gan viens no projekta partneriem. Projektu iesniedzēji, kuros piedalās arī Dobeles novada Izglītības pārvalde, ir Izglītības un zinātnes ministrija, Studiju un zinātnes administrācija un citas galvenokārt valsts iestādes. Pozitīvi vērtējams tas, ka šāda pieredze attīsta pārvaldes darbinieku zināšanas un prasmes projektu īstenošanas jomā un ir būtisks priekšnosacījums patstāvīgu projektu sagatavošanai un īstenošanai.

Mazāk sekmīgi projektu īstenošanas jomā strādā Dobeles novada Sociālais dienests un tā struktūrvienības, kā arī Dobeles novada Kultūras pārvalde.

Kultūras pārvaldes iespējas būtiski ierobežo kopējās valsts noteiktās prioritātes ES fondu jomā, kurās nav iekļautas kultūras un sporta aktivitātes.

„Galvenokārt ir pieredze ar Kultūrkapitāla fonda projektiem. Citus projektus neieviešam tāpēc, ka mums nav cilvēka, kas ar to varētu strādāt. (..) Sportam un kultūrai nav bijis ES fondu atbalsts, jo arī kultūra tiek uzskatīta kā katras valsts pašas iekšēja lieta un katras pašvaldības lieta. Kultūrā tiešu atbalstu var dabūt tikai Kultūrkapitāla fondā.” (pašvaldības iestādes vadība)

Niecīga pieredze un attiecīgi arī kapacitāte ES fondu finansētu projektu īstenošanā ir Dobeles novada Sociālajam dienestam un tā struktūrvienībām, lai gan fondu pieejamības ziņā Sociālajam dienestam būtu iespējams attīstīt cilvēkresursu attīstības projektus. Projektu izstrādi un ieviešanu kavē sociālo pakalpojumu un palīdzības sniedzēju struktūra, kas ir diezgan sadrumstalota. Šajā gadījumā liela nozīme ir Sociālā dienesta vadības kapacitātei. Sociālā dienesta struktūrvienības vadītāja intervijā atzina, ka pietrūkst resursu projektu sagatavošanā, lai neciestu struktūrvienības pamata funkciju izpilde. Fokusa grupu diskusijā cilvēkresursu trūkuma problēmu uzsvēra arī Sociālā dienesta vadība. Par Sociālā dienesta nepietiekamo projektu īstenošanas kapacitāti – gan cilvēkresursu pieejamības ziņā, gan darbinieku kompetences ziņā – liecina arī tas, ka, piemēram, projektu „Dobeles novada ģimeņu atbalsta centra attīstība”, kas ir sociālās jomas projekts, vada Attīstības un plānošanas nodaļas darbinieki, kuriem savukārt trūkst specifiskās zināšanas sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības jomā.

Taču galvenās problēmas pašvaldības iestādēm ir **nepietiekamie laika resursi, cilvēkresursi un esošo darbinieku nepietiekamās zināšanas un prasmes**, lai patstāvīgi izstrādātu projektus un uzņemtos atbildību par to ieviešanu. Šīs problēmu spilgti ilustrē sekojošie fragmenti no padziļinātajām intervijām un fokusa grupas diskusijās:

*„Lieta tāda, ka mūs neuztrauc zināšanu trūkums, visu var iemācīties. Mūs uztrauc fiziska laika trūkums. Ja tas ir jādara paralēli ikdienas darbiem, tad tas ir ļoti darbietilpīgi. Pēc tam ir sarūgtinājums, ka mums nav izdevies, un tad meklējam, kāpēc tas tā nav. Varbūt laika pietrūka. Jo tas ir jautājums, pa kuru ir jādomā, **lai mums pārvaldēs būtu cilvēks, kas strādā kaut vai ar šiem mazajiem projektiem.** Es neko nesaku par lielajiem, bet par mazajiem. Kaut vai sekot līdzī visām šīm aktualitātēm. (..) Cilvēku pietrūkst, un šī iemesla dēļ mēs neizmantojam visas iespējas. Kapacitātes trūkums pārvalžu līmenī.”* (pašvaldības iestādes vadība)

„Bieži vien pietrūkst zināšanu, jo es nevaru iebrukt visās projektu niansēs tik tālu, cik tur ir Attīstības nodaļas meitenes, kuras tur ir iekšā. Kur ir jāliek uzsvāri, kur ir jāpievērš uzmanība? Es paņemu projekta pieteikumu reizi trijos gados, esmu aizmirsis, kas bija, daudz kas ir mainījies.” (pašvaldības iestādes vadība)

*„Visu laiku esmu noskatījies ar skaudību uz kolēģiem, kad kādos izglītojošos semināros vai pasākumos sociālā dienesta vadītājiem līdzās sēž jurists un projektu speciālists. Prioritāri man būtu šobrīd juridiskā konsultācija, kārtojot dažādus juridisko aktus, un tad es neprofesionāli grābstu šo informāciju pa portāliem, pa zvaniem, pa pazīstamiem juristiem, jo es nevaru pašvaldībā saņemt profesionāla jurista padomu. Un tālāk tad ir projektu speciālists, projektu rakstītājs. Un tad es redzēju, kā viņas abas strādā. Man tur nebija, ko rakstīt, bet es redzēju, kā viņa tvēra to informāciju un jau veidoja projekta ideju. Es tā kā jutu, ka tur varētu tvert, **ja man tam būtu laiks.** Nepietiekošs jau ir Attīstības nodaļas*

resurss, lai mēs būtu tik uzmanīgi un teiktu, dodiet man vienu meiteni manām vajadzībām. Viņas jau ir pārslogotas.” (pašvaldības iestādes vadība)

Kā viens no augstāk raksturoto problēmu risinājumiem, kas izskanēja fokusa grupu diskusijā ar pašvaldības iestāžu vadītājiem, ir piesaistīt vienu no Attīstības un plānošanas nodaļas projektu vadītājiem darbam tieši ar pašvaldības iestāžu projektiem. Šāda risinājuma ieviešana ir lielā mērā atkarīga no kopējā nodaļas cilvēkresursu sadalījuma iespējām, ņemot vērā jau šobrīd augsto nodaļas darbinieku noslodzi. No otras puses, pašvaldības iestāžu vadītāji un centrālā pārvalde pauž izpratni par to, ka, pirmkārt, ir ļoti svarīgi, lai pašvaldības projektus izstrādā cilvēki, kuriem ir augsta kompetence par situāciju pašvaldībā kopumā un kas zina projekta tiešās mērķa grupas vajadzības; otrkārt, ārpakalpojumu piesaistīšana nozīmētu nošķirt projektu izstrādes un īstenošanas posmus, kas savukārt rada vērā ņemamus projekta rezultātu kvalitātes riskus.

„Protams, ir iespēja paņemt ārpakalpojumu, bet to var paņemt uz vienu kaut kādu rotaļu laukuma izveidi, bet, ja tiešām domā par nozares vai pašvaldības attīstību kopumā, tad cilvēkam ir jābūt tajā iekšā. Viņam ir jāpārzina gan izglītība, gan atbalsts, gan sociālais darbs, gan, gan, gan.” (pašvaldības iestādes vadība)

*„Tas, kurš raksta projektu, viņš jau tajā ir iekšā. Viņam ir jāpiedalās arī realizācijā. **Muļķīgi ir nodalīt rakstītāju no realizētāja.**”* (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Būtiski pašvaldības iestāžu vadītāju un darbinieku motivāciju iesaistīties ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanā ietekmē tas, ka **projektu izstrāde un īstenošana neiekļaujas pamata darba laikā un darba samaksā** (skat. arī 2.3.3. sadaļu). Tas nozīmē, ka darbiniekiem tam ir jāvelta savs brīvais laiks. Turklāt ļoti spēcīgs negatīvais arguments ir tas, ka šis darbs netiek papildus apmaksāts. Jāpiebilst, ka šo problēmas aspektu nosaka normatīvā regulējuma nosacījumi par darbinieku slodzi un darba apmaksu ES finansētos projektos.

*„(..) pie sava darba vēl rakstīt projektus, nu tas ir tavs brīvais laiks, ko tev neviens neatdod atpakaļ un tev, protams, **par to nesamaksā.** (..) Lai gan to vienmēr pārmet, ka jums jāraksta projekti – bet nu kur tad vēl tos projektus, tu tad neiesi mājās, veselības nebūs, tad tev būs darbs jāatstāj. Jo nevar to panest visu, pavilkt nevar.”* (pašvaldības iestādes darbiniece)

Kā liecina esošā pašvaldības iestāžu pieredzes un kopējās situācijas izvērtējums, pašvaldības iestāžu niša ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanas jomā ir **cilvēkresursu attīstības virziens**, kur vēl ir plašas attīstības iespējas. Galvenās pašvaldības iestāžu problēmas, kas ir jānovērš, lai iestādes varētu aktīvi iesaistīties ES fondu apguvē, ir:

- nepietiekamie laika resursi un cilvēkresursu pieejamība;
- pašvaldības iestāžu vadības un darbinieku nepietiekamā kompetence projektu sagatavošanā un īstenošanā;
- projektu īstenošanā nepieciešamo speciālistu – grāmatvežu un juristu – trūkums;
- projektu sagatavošanas un īstenošanas darba apmaksa.

3.4. Kopsavilkums

Sistēmiska un plānveida projektu sagatavošana un īstenošana Dobeles novada pašvaldībā ir sākusies no 2011.gada, pēc Attīstības programmas 2011.-2014.gadam izstrādes.

Lielākā projektu daļa tiek īstenota infrastruktūras attīstības virzienā, kas sniedz ieguldījumu arī uzņēmējdarbības vides, lauksaimniecības un sociālās vides attīstības virzienos. Mazāk attīstīts ir

cilvēkresursu attīstības virziens, kuram nākotnē ir pievēršama lielāka uzmanība. Šis virziens ir vērtējams kā pašvaldības iestāžu niša turpmākajā ES fondu apgūšanā novadā.

Pašvaldības projektu vadības kopējā kapacitāte ir vērtējama kā augsta – projektu vadītājiem ir nepieciešamās kompetences projektu sagatavošanā un projektu īstenošanas administratīvo funkciju izpildē. Pašvaldības līmenī pastāv vairākas stratēģijas, kas nodrošina kopumā sekmīgu projektu ieviešanu. Pirmkārt, vairākpakāpju informācijas apzināšanas, izvērtēšanas un izplatīšanas sistēma. Otrkārt, projektu ideju izstrādes stratēģija, ko raksturo skaidrs funkciju sadalījums starp dažādiem lēmumu pieņemšanas un izpildes līmeņiem. Treškārt, problēmu risināšanas stratēģija, kas paredz tiešu gan centrālās pārvaldes, gan projektu vadības līmeņa līdzdalību. Būtisks ieguldījums būs vienotā projektu vadības sistēmas ieviešana, kas uzlabos gan kopējo informācijas apriti projektu jomā, gan projektu īstenošanas uzraudzības sistēmu, gan projektu pēctecības uzraudzību, gan starpinstitucionālo sadarbību, gan ES fondu apguves plānošanu un sasniegto rezultātu izvērtējumu atbilstoši novada attīstības plānošanas dokumentiem.

Galvenās pētījumā identificētās problēmas, kas ierobežo Dobeles novada pašvaldības kapacitāti ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanā, ir valsts politikas prioritāšu ES fondu apguves jomā daļēja atbilstība reālajām novada un tā iedzīvotāju vajadzībām, pašvaldības iestāžu kopumā zemā kapacitāte projektu sagatavošanā un īstenošanā, augstā projektu īstenošanā iesaistīto cilvēkresursu noslodze un attiecīgi laika resursu trūkums, nepietiekama tehnisko speciālistu pieejamība un nepietiekams atbalsts pašvaldības projektu vadītājiem infrastruktūras projektu ieviešanā.

Lai sekmētu turpmāko ES fondu apgūšanu, ir nepieciešami uzlabojumi šādos aspektos: sadarbības pilnveidošana starp pašvaldību un pašvaldības iestādēm, institucionālās sadarbības mehānismu izveide starp projektu īstenošanā iesaistītajām pašvaldības struktūrvienībām, pašvaldības iestāžu kapacitātes celšana projektu ieviešanā, projektu ieviešanā iesaistīto darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidošana.

4. Pagastu pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti

Šajā daļā galvenais izmantotais empīriskais materiāls ir fokusa grupu diskusijas ar iedzīvotājiem Bikstu, Auru un Jaunbērzes pagastos, kas papildināts ar informāciju no divām intervijām ar pagastu pārvaldniekiem un centrālās novada administrācijas pārstāvju viedokļiem par sadarbību ar pagastiem, kas pausti intervijās un fokusu grupu diskusijā Dobelē.

4.1. Pagastu pieredzes ES fondu un citu finanšu instrumentu apgūšanā vērtējums

Pagastu pieredzes ES fondu īstenošanā vērtējums fokusa grupu dalībnieku vidū viennozīmīgi tiek saistīts ar administratīvi teritoriālo reformu 2009.gadā, kas būtiski ietekmēja tagadējā Dobeles novada pagastu pašnoteikšanās iespējas. Ja pirms reformas pagastiem bija paši savi projekti, tai skaitā, ES fondu finansēti, tad reformas rezultātā galvenā iniciatīva un atbildība par projektiem ir pārgājusi uz Dobeles novada centrālo pārvaldi. Līdz ar to fokusa grupu diskusijās ar pagastu pārstāvjiem dominē divas tēmas jeb divi daļījumi: **agrāk („pagasta laikā”) un tagad un tur – Dobelē un šeit – pagastā.**

Jautāti par ES projektiem pagastā, divu pagastu diskusijas dalībnieki norāda, ka pagastā projekti bija tad, kad pagasts bija pastāvīgs un pats pieņēma lēmumu par iesaistīšanos ES projektos. Netieši tiek pateikts, ka tad tika īstenoti tādi projekti, kas patiešām nepieciešami pagasta attīstībai:

„Projekti mums bija tad, kad pagasts bija pastāvīgs līdz novada izveidošanai. Tikmēr bija projekti, vairāki.

Tur bija apmācības, darba vietu radīšana.

Jā, tur bija mazaizsargātām grupām, projekts ar apmācībām. Tie bija pagasta iniciēti projekti.” (pagastu FGD dalībnieki)

Pagastu pārstāvju diskusiju dalībnieku vidū dominē viedoklis, ka pēc Dobeles novada izveidošanas ES fondu līdzfinansētie projekti tiek pārsvarā īstenoti tikai Dobelē, un pagasti ir nonākuši neizdevīgākā situācijā, jo Dobelē tiek nodrošināti gan salīdzinoši labāki dzīves apstākļi, gan arī tiek pieņemti visi nozīmīgie lēmumi, kas loģiski arī ir vairāk vērsti uz Dobeles pilsētu, nevis pagastu attīstību:

„Ja Dobelē mēs dzirdam, ka ceļ kaut ko jaunu, tad te pat perspektīvā nav doma, ka varētu kaut ko jaunu celt.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Visi lielie lēmumi tiek pieņemti novadā.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Tikai novads un centrs zēl un plaukst...” (pagastu FGD dalībnieks)

„Mums tur [par ES fondu apguvi] iespēja piedalīties nav un nebūs.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Uztaisīta tāda centralizētā sistēma. Ir tas centrs, un mēs – pagasti, un visu tikai centram, centram, centram. Kāpēc lielie projekti, kas tagad top, visi būs tikai pilsētā?” (pagastu FGD dalībnieks)

Galvenā saite ar Dobeles novada administrāciju pagastu iedzīvotājiem veidojas ar pagastu pārvaldnieku, kas ir Dobeles novada administrācijas darbinieki un tiek iecelti, starpniecību. Pagasta pārvaldnieki ir tie, kas pārzina gan pagasta situāciju, gan Dobeles novada administrācijas principus, un viņi ir tie, kas patiešām var nākt ar savām ierosmēm gan par pagasta vajadzībām, gan par interesi īstenot projektus par ES līdzekļiem. Šajā situācijā pagasta iespējas lielā mērā nosaka pagasta pārvaldnieka profesionalitāte un komunikācijas prasmes – cik labi viņi prot pārliecināt par pagastu vajadzībām Dobeles novada lēmumu virzītājus un pieņēmējus – izpilddirekciju un domi:

„Ja es esmu nācis ar sava pagasta ideju, tad man tā ir tuvāka, un es par katru cenu cīnīšos par savu pagastu. Interesanti, kā tā cīņa notiek. Var iet pie izpilddirektora, var iet pie (..) Attīstības nodaļas. Tam jau vajag deputātu atbalstu, vajag, lai izpilddirektors pats ir pārliecināts, ka tā vajadzētu. Pa priekšu ir privātā kārtā visi jāapstaigā, lai tu zini, ka tev ir atbalsts. Jo vienkārši aiziet ar savu ideju, apsēsties un izrunāt, tas ir pašlaik bezcerīgi, jo nauda ir tik, cik ir.” (pagasta pārvaldnieks)

„Es esmu piedalījies tādā domes sēdē, kur tieši lemj par līdzfinansējumu projektam. Bija ataicināti cilvēki, jo viņi šaubījās par to, vai dot to finansējumu vai nē, un es sapratu, ka viss balstās uz to, kā es māku pamatot. Tiešām, tur pusstundas garumā tas cilvēks ar tādiem argumentiem, ar pierādījumiem, ar skaitļiem, un viņam iedeva to naudu. Lielākā daļa jau teica, nē, bet cilvēks pamatoja un dabūja.” (pagasta pārvaldnieks)

„Katram ir jācīnās par sevi, es teikšu godīgi. (..) Ja tu neiesi, tā arī viss apstāsies. (..) Nepārtraukti tev jāatgādina, ka tu tāds esi, ka tev to vajag. Nebūs tā, ka tu tikai pateiksi savas vajadzības un ar to viss beigsies. Tas ir normāli, es domāju. Tev ir par sevi jādomā un jācīnās, jo mēs esam tādi 10 pagasti. Varbūt mana sāpe ir tikpat liela kā tur, bet, kurš paspēs pirmais, tas dabūs. Drusku tā kā uz sacensībām iet.” (pagasta pārvaldnieks)

Informācija, ko sniedza pagastu pārvaldnieki, liecina, ka pagastu pārvaldnieku teiktais tiek uzklauts un vajadzības tiek daļēji arī apmierinātas:

„Protams, mūs uzklausa un ņem vērā, ir lietas, ko var nedaudz ietekmēt. Tieši par centra labiekārtošanu sadzirdēja mūsu balsi. Cerams, ka būs naudiņa. Kaut kādas idejas jau var uz to novadu nest un apelēt, lai arī pagastiem kaut kas tiek, nevis viss tikai tādiem lieliem un centralizētiem projektiem.” (pagasta pārvaldnieks)

„Tā jau nav, ka nekādas atsaucības nav, bet ir jāsaprot, ka nauda... Raudāja Auru pagasts, raudāja Bērzes pagasts. Ar lielām mocībām iedalīja 10 000 latu. Mūsu mazdārziņi slīka un viņu slīka. Mēs pirmie izdarījām par 6 000, tiem palika 3 000. Kurš pirmais brauc, tas paņem. Vajadzību ir daudz.” (pagasta pārvaldnieks)

Tajā pašā laikā attieksmes līmenī pagasta cilvēkiem līdz ar novada izveidi trūkst saites un tiešo kontaktu ar lēmumu pieņēmējiem, un tas veicina **atstumtības sajūtas veidošanos pagastu iedzīvotāju vidū.**

„Es domāju, ka novadam tādi [pagasta nosaukums] nav vajadzīgi. Pašdarbību viņi gremdē nost. Arvien sliktāk un nevajadzīgāk jūtamies. Mums ir milzīga pašdarbība, salīdzinot ar mazo cilvēku skaitu, un atbalsts ir nulle, nulle, mīnusā.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Godīgi sakot, tur [novada pašvaldībā] nav ko darīt. Tur mēs esam lieki.” (pagastu FGD dalībnieks)

Saistībā ar šobrīd pagastos īstenotajiem projektiem iedzīvotāji vairāk par saviem, uz pagastu attiecināmiem, uzskata Lauku attīstības dienesta (LAD) programmas ietvaros atbalstītos projektus, kur aktīvas iedzīvotāju grupas īsteno kādas nelielas aktivitātes, piemēram, izveido bērnu rotaļu laukumiņus, nopērk tērpus tautas deju kolektīvam, noorganizē svētku pasākumus u.tml.

„Pašreiz es esmu ar vairākiem LAD projektiem kā NVO pārstāve no darba brīvajā laikā. Tā ir biedrība „Elise”. Te pagastā mums ir tikai viens projektiņš, tas ir mūsu bērnu laukums, tepat parkā. Tad mums ir vairāki projekti sakarā ar to, ka mums pašiem nav kultūras nama, un mūsu cilvēki darbojas vairākos pagastos Krimūnās, Penkulē, tur ir mūsu cilvēki. Tad mums palūdza, un mēs uztaisījām vairākus projektus par tautas deju kolektīvu tērpiem.” (pagastu FGD dalībnieks)

Šo projektu īstenošana ir saistīta ar dažu entuziastu neapmaksātu darbu, kas ir gatavi veltīt savu laiku un enerģiju kādas aktivitātes īstenošanai. No otras puses, atsevišķu pagastu pārstāvju vērtējumā tas ir vienīgais veids, kā piesaistīt finansu līdzekļus pagastam:

„Tur ir divas trīs kundzes, kas to visu dzen un velk. Ja tādu cilvēku nav, tad nekā nav.” (pagasta pārvaldnieks)

„Cepuri nost, ka ir entuziasti, kas cep tos projektus. (..) Nav vairs tā, ka novads piešķirs naudu un tagad par to naudu rīkojamies. Tie laiki ir aizgājuši. Vienīgais ceļš ir dibināt biedrības, rakstīt projektus un censties pierādīt. Tikai tā pie naudas var tikt. Ja to entuziastu nav, tad nav nekā.” (pagasta pārvaldnieks)

Jāpiebilst, ka aktīvie pagasta cilvēki savām iecerēm cenšas līdzekļus piesaistīt arī no uzņēmējiem, un vairākos pagastos ir šāda pozitīva pieredze, ka uzņēmēji, konkrēti lielie lauksaimnieki, ir atbalstījuši kādas pagastam nozīmīgas iniciatīvas, piemēram, finansējuši logu nomaiņu un sporta inventāra iegādi skolā:

„Bet ar to naudu, kas ir projektā, arī ir par maz. Mums jau ir arī sponsori. Mēs meklējam, mums ir vairākas zemnieku saimniecības palīdzējušas. Ļoti dārgi ir šie karuselīši.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Es kādreiz biju pret dāņiem [dāņu cūku fermu], ka viņi šeit strādā, ka šeit veido savu ražotni, bet šobrīd dāņi mūs ļoti atbalsta.” (pagastu FGD dalībnieks)

Saistībā ar līdzfinansējuma piesaistīšanu, kas ir prasība lielākajā daļā ES fondu programmu, vairāki pagastu diskusiju dalībnieki atzīmē, ka iegūt pašvaldības līdzfinansējumu „pagasta” laikos bija daudz vieglāk nekā šobrīd novadā:

„Jā, līdzfinansējums ir ļoti nopietna problēma. Tieši biedrībām.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Kamēr Bikstu pagasts nebija novadā, ar tiem 10% nebija problēmu. Pašvaldība nāca pretī un šo naudiņu iedeva. Tagad tā ir ļoti smaga lieta. Ja projekts ir lielāks – kādi 5 000 vai 6 000 LVL, tad kur lai tos 10% ņem? Kas par viņiem maksās? Tas ir liels šķērslis projektu īstenošanai.” (pagastu FGD dalībnieks)

Pagastu iedzīvotāji atzīmē, ka labākas izredzes biedrībām iegūt līdzfinansējumu no pašvaldības ir tad, ja ir izveidojušās labas attiecības ar pagasta pārvaldnieku, un tas palīdz lobēt konkrētos projektus līdzfinansējuma no novada pašvaldības iegūšanai vai arī pats pagasta pārvaldnieks raksta pieteikumu (jānorāda gan, ka šobrīd novadā tiek ieviesta jauna kārtība attiecībā uz līdzfinansējuma piešķiršanu, skat. arī 5.1.2. sadaļu):

„Novada laikā [pagasta pārvaldnieks] rakstīja [projektu], un tad tur izplēsa.” (pagastu FGD dalībnieks)

Laikā, kad pagasti bija patstāvīgas pašvaldības, vairākos pagastos veidojās ļoti sekmīga nevalstisko organizāciju un pašvaldības sadarbība. Tajos gadījumos, kad pašvaldība saskatīja biedrību projektos labumu visam pagastam, tā atbalstīja biedrību gan ar līdzfinansējumu, gan ar profesionālu palīdzību projektu grāmatvedības nodrošināšanā. Centralizētas un lielas pašvaldības gadījumā tāda cieša sadarbība un atbalsts vairs nav iespējams:

„Mēs caur nevalstiskām organizācijām [organizāciju nosaukumi] esam arī līdzekļus piesaistījuši un esam arī labas lietas izdarījuši. [Pagasta pašvaldība] jau vienmēr palīdzēja. Piemēram, tā pati grāmatvedība, ne jau nevalstiskā organizācija var to pavilkt. Tak jau pagastu attīsta visi tie projekti. Tādēļ iesaistās pagasta darbinieki, un aiziet.” (pagasta pārvaldnieks)

Ciešās sasaistes starp biedrību un pašvaldību darbu trūkums savukārt rada, no vienas puses, Dobeles novada pašvaldībai – aizdomas un neuzticēšanos biedrību darbam un tam sekojošais atbalsta trūkums, savukārt, biedrībām - grūtības tikt pie projektu līdzfinansējuma un aizvainojumu, ka viņu darbs netiek novērtēts:

„Vienmēr tagad novadā [aktuāls] ir līdzfinansējuma jautājums. (..) Piemēram, nevalstiskā organizācija uztaisa rotaļu laukumu, [novads] saka: „Kas pēc tam viņu kops un vāks?”. Bet es kā pārvaldes vadītājs - es viņu vāks un kopšu, un apsaimniekošu, ka tik viņš man ir! (..) Novads skatās tur juridiski un grāmatvediski, ka tas tad skaitās kā nevalstiskās organizācijas ieguvums, un kā es citu īpašumu tur varēšu krāsot? Bet mēs to tā pagastā tik ļoti neuztveram. Tas ir mūsu! Es labprāt ar simtslatniekiem nokrāsošu par savu naudiņu. Bet novadā viņi sāk atšķirot – ja tās ir nevalstiskās organizācijas, tās nevar pašas pēc tam apsaimniekot, tad mēs līdzfinansējumu nedodam.” (pagasta pārvaldnieks)

Mazo projektu konkurss, ko izsludina dažādas novada pašvaldības iestādes, arī nav piemērots avots līdzfinansējuma piesaistīšanai, jo atskaitīšanas un projekta īstenošanas termiņi nav savā starpā saskaņoti un savienojami ar LAD projektu īstenošanu:

„Tagad mums visi projekti attiecībā uz pagastiem, kas saistās ar nevalstiskām organizācijām, palēnām piebremzējās dēļ līdzfinansējumu. Praktiski tas tāds sāpju bērns par tiem līdzfinansējumiem. (..) Ir mazie projekti, ko izsludina, piemēram, kultūras un sporta pārvalde sociālie dienesti, tur mēs nevaram līdzfinansējumu dabūt. Viņiem arī jābūt, ka tas ir izpildīts, bet mēs tajā pusgada laikā [nevaram to pagūt]. Kamēr liels projekts aiziet, tā nauda vēl nav aizgājusi nekur aprītē (..) Neiet gali kopā ar novada to līdzfinansējumu, ko sniedz kultūras un sporta pārvalde.” (pagasta pārvaldnieks)

Daudzu diskusijas dalībnieku teiktais liecina, ka viņi vēl nav apguvuši Dobeles novada pašvaldības administrācijas principus un vispār **nesaprot, kur un pie kā būtu jāiet apspriest**

iespējamās projektu idejas. Jauno Dobeles novada administrāciju pagastu cilvēki nepārzina, nepazīst konkrētos cilvēkus, un viņi baidās no iespējamajiem sarežģījumiem - gan atteikumiem, gan arī iespējam īstenot projektu, ko administrē nevis pagastā, bet gan novada centrā:

*„Mēs, skola, ļoti labi sadarbojamies ar Bērnu un ģimenes lietu ministriju. Tur mēs vairākus projektus īstenojam, vismaz trīs, tas bija pagasta laikos. Aina ir krasi mainījusies. Es tagad domāju, kas mani personīgi ir kavējis to darīt šobrīd. Acīmredzot tā **neziņa, kā tas tagad notiek. Jo tad es zināju – man to projektu vajadzēja, es atnācu uz pagastu, te ir pagasta pārvaldes vadītājs, grāmatvede. Pirmkārt, atbaida grāmatvedība. Es pati to neņemos. Es tagad nezinu, kur man tagad novadā būtu jāiet, kurš būtu tas cilvēks, pie kā man jāiet.**”* (pagastu FGD dalībnieks)

„Domāju, ka nevienam te nav skaidrs, kāda ir sistēma. Mēs varbūt paši esam vainīgi, ka neesam interesējušies, bet man nav skaidrs.” (pagastu FGD dalībnieks)

Nezināšana bieži vien saistās arī ar negatīvu attieksmi. Par to liecina tas, ka cilvēkiem bez tiešas saskares ar novada administrāciju ir priekšstats, ka tā ir „uzpūsta” un darbinieku skaits ir pārāk liels:

„Tik daudz darbinieku. Divas milzīgas mājas. Kādreiz pie rajona vienā mājā sagāja. Tagad novads, kas ir viena trešā daļa no rajona, ir divas mājas, kur daudzi cilvēki saņem algas. Un kā viņi atbild, kad mēs tur kādreiz griežamies? (..) Pagastā bija vienkāršāk, novadā ir grūtāk. Tur ir milzīgi štati, vai tie tiešām tur ir vajadzīgi? Tās mājas ir jākurina, internets jāmaksā. Un sēž tur visi. Ja nesēž, tad atnāk, atslēdz durvis un aizslēdz.” (pagastu FGD dalībnieks)

Vairākiem diskusijas dalībniekiem pietrūkst informatīvie semināri, kuros pagasta cilvēki tika informēti un apmācīti sagatavot projektu iesniegumus LAD, dažiem pagastu iedzīvotājiem šķiet, ka būtu nepieciešama labāka informācijas koordinācija:

„Pagasta laikos bija reizi ceturksnī tādi semināri. Mūs - biedrības - aicināja un mūs mācīja. No rajona, no Jelgavas brauca.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Rajonā tāds koordinators noteikti derētu. Vajadzētu, lai informācija aiziet līdz visiem. (..) Jo agrāk jau pagastā bija tādi semināri. Bija. No Lauku atbalsta dienesta.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Agrāk bija vairāk informācijas uz vietām, kas uzrunāja pa taisno.” (pagastu FGD dalībnieks)

Tomēr pagastu pārstāvji paši atzīst, ka nepietiekoša iniciatīva ir arī pašu pagasta cilvēku problēma, un aktīvo un spējīgo cilvēku iespējas iesaistīties projektu pieteikumu rakstīšanā, tai skaitā, sekošanā līdz projektu konkursiem, būtiski ierobežo laika trūkums, jo cilvēki ir aizņemti paši savos darbos, lai nopelnīti iztikai:

„Kaut arī tā informācija ir, tā neuzrunā. (..) Cilvēkam, kurš strādā, nav brīvo laika resursu, lai sēdētu internetā. Un līdz ar to pie viņa tā informācija nenonāk. Un pārsvarā šie semināri ir Dobelē.” (pagastu FGD dalībnieks)

Tomēr nevar teikt, ka par ES fondu līdzekļiem projekti pagastos vispār netiek īstenoti, un to atzīst arī diskusiju dalībnieki. Visās diskusijās tika pieminēti projekti, kas vērsti uz izglītības iestāžu

ēku energoefektivitātes celšanu Dobeles novadā. Pozitīvas atsauksmes ir par projektu „Satiksmes drošības uzlabojumi Penkules un Jaunbērzes pagastā” (ERAF), tiek pieminēti ūdenssaimniecību sakārtošanas projekti pagastos, kas ir dažādās stadijās – daži ir pabeigti, bet daži – tikai vēl ieceru līmenī.

Lai gan kopumā skaita ziņā salīdzinoši visvairāk ir ceļu rekonstrukcijas projektu, to reālā ietekme varbūt nav tik ļoti jūtama, jo ceļu kopumā ir daudz, to rekonstrukcijas izmaksas – ļoti augstas, un līdzšinējie rekonstrukcijas darbi ne tuvu vēl būtiski neuzlabo kopumā slikto ceļu stāvokli, kas raksturīgs visai Latvijai.

Vēl viens pozitīvs piemērs pagastu pārstāvju vērtējumā ir saistīts ar sociālo atbalstu jaunajām māmiņām:

„Tagad 6.martā sāksies viens projekts, kas nāk no novada, no sociālā dienesta, par korekcijas uzvedību, tas ir novadīts līdz apakšai [līdz pagastiem]. Dobelē tas tika izstrādāts, divu gadu garumā tas vilksies, tur iekšā ir jauno māmiņu apmācība, būs arī divus mēnešus uzvedības korekcijas grupa un vēl bērnu emocionālā audzināšana. Tas atslogos manu darbu. Pagasta cilvēkiem tas ir ļoti vajadzīgs, jo cilvēkiem ir nepieciešams attīstīt savus resursus, lai viņš varētu iekļauties atpakaļ sabiedrībā.” (pagastu FGD dalībnieks)

Tomēr ne visi projekti viennozīmīgi tiek vērtēti pozitīvi. Vairāki projekti ir tādi, kas parāda **saspīlējumu pagastu cilvēku un novada administrācijas vai novada iestāžu vadītāju vidū**. Viens no tādiem piemēriem ir projekts „Jaunbērzes pagasta padomes sociālās dzīvojamās mājas Ausmaņa ielā 6 rekonstrukcija siltumnoturības paaugstināšanai”, kurš ir uzsākts pagasta laikā un iecerēts ar mērķi nodrošināt mājokli mazturīgajiem Jaunbērzes pagasta iedzīvotājiem, bet nesaprašanās dēļ rekonstruētā māja šobrīd netiek atbilstoši izmantota. Jāatzīmē, ka kopumā pagastu iedzīvotāji vairāk vēlas izteikties nevis par ES projektu apguvi, bet par neērtībām un neskaidrībām, kas radušās novada izveidošanas rezultātā.

4.2. Pagastu sadarbības ar Dobeles novada centrālo pārvaldi vērtējums

Runājot par pagastu sadarbību ar Dobeles novada centrālo pārvaldi, vissāpīgāk pagastu pārstāvji uztver to, ka **pagasta pārvaldniekam ir ļoti ierobežota ietekme lēmumu pieņemšanā par pagasta aktivitātēm un pagasta budžeta plānošanā**, jo pagastu pārvalde ir novada struktūrvienība, nevis atsevišķa iestāde ar savu budžetu:

„Citur ir tā, ka pagasts ir patstāvīgs ar savu naudas maku. Mums diemžēl naudas maks ir centrā. Mēs varam iet tikai ar savu iniciatīvu, pārliecināt novada darbiniekus par to, kas mums tik ļoti ir vajadzīgs. Tad izvērtē, kam visvairāk ir vajadzīgs.” (pagasta pārvaldnieks)

Pagastu pārstāvji šajā pastāvošajā sistēmā saskata pārsvarā tikai trūkumus, un neizprot, kādēļ pagastu pārvaldnieku pilnvaras ir tik ļoti ierobežotas:

„Salīdzinām divu amatpersonu – skolas direktores un pagasta pārvaldnieka – pilnvaras. Pārvaldniekam nav nekādas – ne viņš var pieņemt darbā, ne līgumus slēgt, neko. Un es kā direktore, kultūras nama vadītāja – mēs varam. Vai tiešām novads tik ļoti baidās par šo cilvēku nepamatotu naudas līdzekļu izšķērdēšanu vai neprofesionālu darbību? Vai tā ir neuzticība? Tas mani mulsina.” (pagastu FGD dalībnieks)

Ierobežotās pilnvaras pagasta pārvaldniekiem viņu pašu vērtējumā neveicina saimniecisku līdzekļu apgūšanu, jo ietaupītie līdzekļi netiks novirzīti kādām citām vajadzībām pagastā, bet gan atgriezīsies novada kopējā budžetā:

„Ja katram pagastam būtu savs budžetiņš, visu varētu saplānot. Tagad es neesmu ieinteresēts taupīt. To, ko man iedod, es iztērēju, jo citādāk man pēc tam dos vēl mazāk. Es varētu vienā pozīcijā ietaupīt, lai varētu vēl kaut ko izdarīt.” (pagasta pārvaldnieks)

„Vismaz, stādot budžetu, plānojot fondus, ļaut sajukt katram pagastam, ka viņš tiešām ir novadā svarīgs, un apkopot pagasta vajadzības. Vai arī pasaka skaidri un gaiši – Bikstiem mēs dodam 1000 latus, un jūs ar to naudu rīkojaties pēc saviem ieskatiem. Cilvēkam ir jāļauj saprast, ka viņam uzticas, ka viņš ir saimnieks. Nevar tā būt, ka saimnieks ir tur, augšā. Tā piramīda ir uzbūvēta ļoti stāva. (..) Pagasta pārvaldnieks pat pirkstu nevar pakustināt bez novada ziņas.” (pagastu FGD dalībnieks)

Tomēr pagastu pārvaldnieku vidū ir arī tādi, kas **saskata centralizācijas pozitīvās puses**, un apzinās, ka mērķtiecīga plānošana ilgākam laika periodam ir iespējama un jēgpilna tieši lielākā teritorijā:

„Protams, ka veidojas tā centralizācija, bet, no otras puses, tas varbūt nemaz nav slikti, jo decentralizēta sistēma – lēmēju un lēmumu pieņēmēju ir baigi daudz. Mēs jau nestrādājam vienai dienai. (..) Ja mēs domājam kaut kādus 20 gadus, ja ne visus 100 uz priekšu, piemēram, kad mēs būvējam skolu. Tas nav tikai šodienai. Te Latvijā ir pietiekoši daudz piemēru, kur redz, ka viss iet uz galu, bet renovē par Eiropas naudu skolu, un beigās brīnās: “Jā, mēs uztaisījām” – bet jūs taču redzējāt, ka bērnu nav. Ir daudz tādas lietas, bet kad ir centralizēti, tad vismaz kāds uzņemas to atbildību. Informācija sanāk kopā, un tomēr redz lielāku laukumu.” (pagasta pārvaldnieks)

Šādu pozīciju pauž arī centrālās administrācijas pārstāvji, kuri norāda, ka Dobeles izveidošanas jēga bija veidot centralizētu pārvaldi, kas ļauj labāk izvērtēt un plānot novada iedzīvotāju vajadzības ilgtermiņā. Administrācijas pārstāvji uzskata, ka pagastu pārvaldnieki ir tie, kas nodrošina pašvaldības atbildībā esošo ikdienas darbu īstenošanu pagastos un piedalās plānošanas dokumentu izstrādē. Tieši šajā posmā ir būtiski tas, ka pagastu pārvaldnieki spēj kompetenti plānot, kādas ir pagastu vajadzības:

„Pagasts vienkārši ir struktūrvienība, un mēs uztveram novadu kā vienotu veselumu. (..) Es uzskatu, ka pagastiem vislielākā loma ir tieši plānošanas dokumentu sagatavošanā, protams, arī ikdienas darbi, uzturēšana. Plānošanas dokumenti ir tie, kas pasaka, kādā veidā un kas tajā konkrētajā pagastā var tikt realizēts, ko vajag realizēt. (..) Tā ir novada jēga. Citur, kur pagasti ir iestādes, viņiem noteikti ir drusku cita pieeja.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Pagastu **vajadzību apzināšana novadā notiek regulāri**, tur ir iesaistīts ne tikai pagasta pārvaldnieks, bet arī novada pašvaldības iestāžu pārstāvji, piemēram, izglītības iestāžu vadītāji regulāri tiek aptaujāti par vajadzībām, kas attiecas uz viņu vadītajām skolām vai bērnudārziem. Vienlaicīgi kopējo redzējumu par pagasta vajadzībām sniedz pagasta pārvaldnieks, savukārt Attīstības un plānošanas nodaļa šīs vajadzības apkopo, sakārto prioritārā secībā un seko līdzi ES fondu konkursiem, lai atbilstošajā uzsaukumā varētu sagatavot Dobeles novada pieteikumu:

„Katrā pagastā ir apzinātas tās vajadzības. (..) Tagad mēs esam dažnedažādās projektu idejas sakārtojuši prioritārā secībā. No tā izejot, mēs zinām savas vajadzības, un es skatos katrā uzsaukumā, ko vajag. Vairāk vai mazāk es visas pagasta vajadzības zinu.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„Projektu idejas vai tās vajadzības, kas ir vajadzīgas katrā pagasta teritorijā, tiek apzinātas, ir iepriekš prasītas projektu idejas. Mēs izveidojam tādas tabulas, kurās var likt gan idejas, gan arī lai apzinātu, kādi tehniskie projekti jau ir izstrādāti, lai nebūtu, ka mēs darām kaut ko dubultā. Vai arī, ja ir kāds uzsaukums vai tikai gatavojas kāds uzsaukums, tad arī mēs apzinām visus pagastus, visu vajadzības un tad īstenojam.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Līdz ar to saskaņā ar Dobeles novada administrācijas viedokli, pagastu cilvēkiem ar savām idejām un vajadzībām būtu pirmkārt jāgriežas pie sava pagasta pārvaldnieka, kas tālāk šīs vajadzības apkopo un informē par tām novada administrāciju:

„(..) vajadzētu nonākt mūsu visu novada attīstībā tik tālu, ka pagastu pārvaldnieki ir savā teritorijā saimnieki, kad pirmajam signālam jānāk no viņiem.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„Gribētos sagaidīt no pagasta pārvaldes vadītājiem lielākus saimniekus. Varbūt, ka mūsu vadībai vajadzētu vairāk atļaut tā kā saimniekot, bet atkal es saprotu mūsu vadību, jo tad, kad pašā sākumā viņiem bija tiesības slēgt līgumus līdz 1000 Ls, tur bija visādas ziepes. Pat tādi saslēgti līgumi, par ko pašiem jābrīnās. (..) viņi taču vienmēr paši ir saimniekojuši. (..) ja katram būtu sadalīts budžets un tur, piemēram, par mazām summiņām paši slēdz līgumus, šis aparāts būtu mazāk noslogots.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Paši centrālās administrācijas pārstāvji un pašvaldību iestāžu vadītāji gan atzīst, ka novada izveidošanās rezultātā dažiem pagastu pārvaldniekiem vai iestāžu darbiniekiem pagastos ir sava veida aizvainojums par to, ka viņiem ir mazākas pilnvaras kā „pagasta laikā” un tas veicina viņus ieņemt pozīciju: „Es jau neko nevaru ietekmēt”:

„Viņiem ir aizvainojums par to, ka viņiem tagad nav nekādas teikšanas.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

„Reformas nepieņemšana. Nevis mēs visi kopā darīsim, bet es darīšu visu, lai pateiktu, ka te nekā nav, te viss ir centralizēts. Un tad ir - nevis ejam kopā un plānojam, kā ir labāk, bet es darīšu visu, lai turpinātu veco ideju.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

„Sociālā jomā es izteikti redzu jaunās sistēmas nepieņemšanu. Ir aizvainojums.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

„Jā, tas ir arī mums. Attieksme ir tāda, kas tad mēs tagad esam, jūs jau esat lielie priekšnieki. Tajā pašā laikā jau mums visi kopā vajadzētu domāt, jo pagastā tie uz vietas jau labāk zina, ko viņiem vajadzētu. Ir jautājums – vai negrib vai nevar.” (pašvaldības iestādes vadītāja)

Pagastu pārvaldnieki ir arī tie, kas palīdz centrālās administrācijas pārstāvjiem īstenot atsevišķus projektus pagastu teritorijā. Viņu palīdzība pārsvarā ir praktiska – norādīt problemātiskās

vietas, pārzināt zemju robežas (privātās – pašvaldības zemes), norādīt, kurā vietā novietot celtniecības materiālus, palīdzēt apkopot nepieciešamo informāciju par pagastu u.tml.:

„Ar pagastiem, protams, sadarbojamies. (..) Gatavojam nepieciešamos materiālus. (..) Es nezinu, kur zemes robežas, kur privātās zemes. Viņi zina, kur ir viņu vajadzības. Viņi jau labāk zina savas vajadzības, kur ir problemātiskās vietas, kur lietot kanalizāciju vajag. Kopā ar speciālistiem strādājam pie projektiem. Tā kā viens otram palīdzam.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Diskusijās pagastu pārstāvji raksturo **problemātiskos jautājumus** katrs savā nozarē, kas saistīti ar novada izvirzītajām prasībām:

- 1) Pašdarbība. Cilvēki ir neapmierināti ar prasību pašvaldības pašdarbības kolektīviem vākt punktus koncertējot:

„Par pašdarbības kolektīvu uzdevumu pamatot savu esību ar noteiktu punktu skaitu, ko var iegūt koncertējot. Novadam ir vajadzīgs pulciņš, kurš aktīvi brauc apkārt par savu naudu. Tas ir absurds, kas neiet kopā ar pašdarbības principu. Tas nav citos novados, tā ir mūsu specifika. Ja ir jāmaksā 30 - 40 latu par transportu, tad cilvēki labāk izvēlas bērniem maizi pirkt. Cik ilgi ilgtermiņā šie pulciņi to varēs izturēt? Tikai braucam, braucam pa savu naudu. Ja divu gadu laikā nav savākti punkti, tad pulciņš beidzas, vadītājam algu vairs nemaksā. Tagad pašdarbībā iet tie, kas var atļauties.” (pagastu FGD dalībnieks)

- 2) Biedrību darbība: atbalsta trūkums līdzfinansējuma nodrošināšanā, grūtības panākt šo atbalstu, dažādās prasības, kas tiek izvirzītas biedrībām:

„Tas bija pašā sākumā, kad mēs gājām un lūdzām nomas līgumus. Tās prasības jau ir dažādākas. Mums ir jābūt nomas līgumam ar pašvaldību uz tādu un tādu laiku. Mēs arī nevaram savādāk projektu iesniegt uz bērnu laukumu, kamēr biedrībai nav nomas līguma.” (pagastu FGD dalībnieks)

- 3) Atkritumu izvešanas izmaksas: cilvēki ir neapmierināti, ka atkritumu izvešanas izmaksas tiek aprēķinātas Dobelē un pagastos pēc viena principa, neņemot vērā pagastu iedzīvotāju maksātspēju:

„Mēs labprātīgi padevāmies gūstā Dobeles novadā, bet pilsēta un pagasti ir atšķirīgas lietas. Mēs nevaram piemērot Dobeles atkritumu koeficientu Bikstu pagasta vientuļai pensionārei. (..) Tas pierādīja, ka mēs - iedzīvotāji - neko nevaram izdarīt. Tāds sākums. Uz ministriju rakstījām. Saņemot atbildi, ka tas ir pārkāpts, pat tad nekustējās ne no vietas.” (pagastu FGD dalībnieks)

- 4) Par ES fondu līdzekļiem renovētās sociālās dzīvojamās mājas adekvātu izmantošanu: pastāvošie saistošie noteikumi neļauj tajā izmitināt pagasta mazturīgās daudzbērnu ģimenes un vecos, vientuļos cilvēkus, kuri dzīvo nelabiekārtotās mājās, bet tikai tos, kas ar tiesas spriedumu ir izlikti no savas dzīvesvietas, cilvēkus, kas iznākuši no ieslodzījuma un bāreņus, un novada dome nevēlas noteikumus mainīt:

„Māja stāv tukša šobrīd. Ar asarām acīs tikai daži cilvēki ir ielikti, tāpēc ka novads pateica, ka šī māja ir novada un tur būs Dobeles bomži. Un tad ar lieliem skandāliem mums izdevās panākt to, ka te nebūs Dobeles bomži. (..) Piemērā, Liepājā ļoti kolosāli. Viņiem ir veco ļaužu

mītne, viņi skaitās trūcīgi un maznodrošināti pensionāri, kas saņem ne vairāk kā valsts 4 minimālos pabalstus, tas ir, 225 Ls. Viņam ir tiesības dzīvot sociālā dzīvojamā mājā vienā istabīņā. (..) Tā arī mums bija domāts, ka būs saistošie noteikumi. (..) Bet viņi, kā gudri politiķi saka, ka viņi nedrīkst vērt valā šos saistošos noteikumus, jo tad veidosies dzīvokļu rinda un būs jādod cilvēkiem dzīvokļus.” (pagastu FGD dalībnieks)

- 5) Slikta ūdens kvalitāte un nesamērīga samaksa par nekvalitatīvu ūdeni:

„Mums ir šausmīga ūdens kvalitāte pagastā. Ļoti, ļoti. Bet kā ir lēmuši lielie novada politiķi, visur novadā ir viena maksa.” (pagastu FGD dalībnieks)

- 6) Lēmumu pieņemšana no augšas pat sīkumos un detaļās, kas saistītas ar pagastu cilvēku dzīvi, lai gan kaut kādās robežās varētu ļaut atsevišķus lēmumus pieņemt pagastā uz vietas, piemēram, izvēloties mēbeles vai toni, kādā tiek krāsota māja. Tiesa, šajā aspektā ir arī pozitīvas prakses piemēri, bet ir arī gadījumi, kad cilvēki palikuši neapmierināti:

„Ar asarām mēģinu iestāstīt novadam, ka mums vajag. Viņi pat sociālās mājas krāsu izvēlējās pelēku, jo viņiem no novada viss ir labāk redzams.” (pagastu FGD dalībnieks)

Visi minētie gadījumi tiek raksturoti kā situācijas, kad **Dobeles novada administrācija vienaldzīgi un neieinteresēti izturas pret pagastu vajadzībām**. Šāda attieksmes uztvere kopumā veicina cilvēku aizbraukšanu no pagastiem:

„Man liekas, ka laukos par katru ģimeni, par katru cilvēku būtu jāuztraucas un jākaro, lai viņš paliek.” (pagastu FGD dalībnieks)

Cilvēkiem lielas neērtības un neapmierinātību rada dažādās dokumentu saskaņošanas prasības, kas, ja netiek izmantota elektroniskā dokumentu sistēma, ir ļoti apgrūtināšas un laikietilpīgas:

„Es esmu piekususi no šīs sistēmas. Ar katru rēķinu, ar katru pavadzīmi skriet uz Dobeli.” (pagastu FGD dalībnieks)

Vilšanos ir radījusi arī atšķirīgā attieksme no Dobeles administrācijas puses pirms pievienošanās novadam un pēc. Ja novada veidošanās laikā pagastu iedzīvotājiem bija sajūta, ka viņi ir vajadzīgi, jo pie viņiem brauca un runāja, tad pēc novada izveides pagastu iedzīvotāju vērtējumā situācija ir pasliktinājusies: gan tikšanās notiek retāk, gan arī nav sajūtas, ka novada iedzīvotājos kāds reāli ieklausītos:

„Ko novads varētu darīt? Sākumā doma bija laba, kad Dobeles rīkoja izbraukuma sarunas. Cilvēki nāca daudz, bija tikšanās ar izpilddirektoriem, un radās ilūzija, ka mēs esam kādam vajadzīgi un kāds ir gatavs mūsu problēmas uzklaut. Brauca, uzreiz atbildēt nevarēja, bloķētos pierakstīja. Kad cilvēks atnāk trešo reizi un saprot, ka ne uz vienu jautājumu viņam nevar atbildēt, tad ilūzija sabruka kā kārsu namiņš. Cilvēki bija neapmierināti.” (pagastu FGD dalībnieks)

Pagasti savā ziņā jūtas arī nenovērti, viņu cilvēkiem ir sajūta, ka pagastu iniciatīvas, tai skaitā, ES fondu apgušanā, ir novada administrācijai traucējošas:

„Novadā izskanēja viedoklis – uztaisīja te bērnu laukumu, bet kas viņu tagad uzturēs? Kas tad viņu remontēs? Biedrība to noorganizē, cepuri nost. Bet ir vēl arī jāuztur. Ja kaut ko salauž, tad jānoliek vietā. Es sapratu tā, ka labāk būtu, ja tā laukuma nebūtu, jo tad novadam nebūtu krenķi, ka viens beņķītis jāsalabo.” (pagasta pārvaldnieks)

Īstenoto projektu neviennozīmīgais vērtējums no novada administrācijas puses savukārt demotivē pagastu pārstāvjus kaut ko darīt un aktīvi iesaistīties:

„Tas jau ir tas trakākais, ka tad nav motivācijas mums biedrībām.” (pagastu FGD dalībnieks)

Kritiskas piezīmes par saimniekošanu pagastos gan izskan arī no centrālās administrācijas puses. Piemēram, novada izveidošanas rezultātā atklājās vairāki gadījumi, kur neprecīzi vai juridiski nekorekti ir noformētas zemes gabalu robežas, kas šobrīd rada problēmas par valsts līdzekļiem apmaksāt pašvaldību ceļu uzturēšanu:

„Pirms novada izveidošanas tur katrā pagastā ir bijusi savādāka kārtība (..) Ir pagasti, kur kādreiz, lai vienkāršotu vietējiem cilvēkiem dzīvi, lai tam vietējam cilvēkam būtu mazāk izdevumu, nav jādala zemes gabals divās daļās, pašvaldības ceļus uzliuši pa vidu zemes gabalam. (..) Tagad iznāk tā, ka par ceļu fondu naudām sakārtošanai, tīrīšanai utt. naudu no valsts budžeta nevar paredzēt. (..) Tādas problēmas dažos pagastos ir.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Pozitīvās lietas, kas tiek minētas saistībā ar pievienošanos novadam, ir uzlabojumi, kas veikti no „reformas” naudas – līdzekļiem, kas pagastiem tika piešķirti saistībā ar pievienošanos novadam. Vienā no diskusijām arī pagasta sociālais darbinieks uzsvēra pozitīvos aspektus, ko dod pievienošanās novadam, proti, sociālie pakalpojumi ir pieejami vienlīdz labi gan Dobeles, gan pagastu iedzīvotājiem, un kopumā ir uzlabojums šo pakalpojumu pieejamībā:

„Es teiktu, ka manā jomā tagad ir labāk, jo es esmu kopā arī līdzīgajiem. Mēs esam kopā ar sociālajiem darbiniekiem novadā. Un profesionālās zināšanas tiek vairāk izmantotas. Mēs varam cilvēku vajadzības labāk apmierināt. Sociālie pakalpojumi ir labāk pieejami. Visi, kas ir Dobelē, ir arī uz laukiem. Sociālajam darbiniekam labāk ir būt novadā.” (pagastu FGD dalībnieks)

Tajā pašā diskusijā gan kāds cits pagasta pārstāvis oponentēja, ka uzlabojums sociālajā jomā ir nosacīts, jo sistēmas noteiktās administratīvās procedūras veicina to, ka cilvēki nevis vēršas pēc palīdzības, bet gan mēģina paši tikt galā vai arī problēmu nerisina:

„Šī sistēma mūs noveda pie tā, ka dienests funkcionē, bet cilvēki šeit uz vietas ir tikai cietēji no tās sistēmas, ko izveidoja. (..) Piemērs: man vajag izziņu no [pagasta] sociālās darbinieces par kādu ģimeni. Sociālā darbiniece [pagastā] raksta izziņu, ved uz Dobeli Beatei Limanānei [sociālā dienesta vadītāja] parakstīt. Beate Limanāne liek to aploksnē sūta mums atpakaļ. Un visi laimīgi. Galvenais, lai ir papīri. Bet problēma mums ir jārisina te un tūlīt. [Kamēr raksta papīrus], tikmēr viss norimstas un atmetam ar roku cilvēkam.” (pagastu FGD dalībnieks)

Viens no pagastu pārvaldniekiem intervijā norādīja, ka pagastu pārvaldniekiem, strādājot jaunajā situācijā un objektīvi pasliktinoties pagastu iedzīvotāju dzīves līmenim, pietrūkst

komunikācijas prasmes – kā skaidrot, kā palīdzēt risināt konkrētās problēmas, ar ko saskaras iedzīvotāji pagastos:

„Es domāju, ka mums arvien grūtāk ir strādāt pagastos, jo ir grūtāk iedzīvotājiem. (..) Ja maziņš pagastiņš, tad tu zini visu, katru cilvēku tu pazīsti. Es saprotu, kad ir lielāka sāpe. Bet vieglāk varbūt strādāt, kad tu viņus nezini, tev ir vienalga, taču mēs esam tepat uz vietas. Pilsētā to cilvēku nemaz neredz, pateiktu „Nē un viss!”, bet - tā kā jūs esat uz vietas, jums ir jārunā, jums tepat ir jādzīvo, jāstrādā uz priekšu un jums no tām situācijām ir jāiziet”.
(pagasta pārvaldnieks)

„Nepieciešamās prasmes?! Tiešā komunikācija ar cilvēkiem, ar izeju no dažādām situācijām.” (pagasta pārvaldnieks)

Kopumā pagastu un centrālās administrācijas attiecības ir iespējams uzlabot, vairāk skaidrojot sadarbības principus un skaidrošanā iesaistot un motivējot pagastu pārvaldniekus. Pašreizējās savstarpēji ne visai labās attiecības, iespējams, var skaidrot ar pārejas perioda grūtībām, jo cilvēkiem ir nepieciešams laiks, lai pieņemtu un izprastu jauno sistēmu un jaunus sadarbības modeļus. Jāpiebilst, ka novada izveides laiks pārklājās ar ekonomiskās krīzes radīto ietekmi un ekonomisko lejupslīdi, kas, iespējams, vēl pastiprināja pagastu iedzīvotāju nošķirtības un atstumtības izjūtu, jo gan pašu iedzīvotāju ienākumi krīzes iespaidā, iespējams, bija mazāki, gan arī novada pašvaldības rīcībā bija mazāk finanšu līdzekļu kā sākotnēji cerēts.

4.3. Dobeles novada pieredze ES fondu un citu finanšu instrumentu apgūšanā: pagastu vērtējums

Kopumā pagastu pārstāvji uzskata, ka pašreiz ES fondu piesaistīšana Dobeles novadā ir vērsta uz **lielu infrastruktūras projektu virzīšanu Dobeles pilsētas teritorijā**. Līdz ar to šie projekti apmierina Dobeles pilsētas iedzīvotāju vajadzības, bet nedod nekādu labumu pagastiem:

„Novadā nostāja ir, ka dotajā momentā taisīt tādus lielus projektus – Brīvības ielas rekonstrukcija, Tirgus laukuma rekonstrukcija. Tagad grib visas tranzīta ielas sakārtot, nav jau slikti, - salikt kanalizāciju, ūdensvadu. Tie ir tādi lieli projekti, kas prasa lielu līdzfinansējumu. Tagad pavasarī tiks savienotas trīs apdzīvotas vietas – Apgulde, Naudīte un Auri – ar asfaltētu ceļu. Bija iekšā arī pagasti, ka tiks izdarīti, bet nepietika naudas. Novadā vairāk tiek likts akcents uz lielām lietām.” (pagastu FGD dalībnieks)

Salīdzinoši turīgākie pagastu pārstāvji šajā situācijā uzskata sevi par zaudētājiem, jo novada ieplānotais finansējums pagastiem, viņuprāt, tiek novirzīts trūcīgākajiem pagastiem, kur infrastruktūra ir mazāk sakārtota:

„Pagasts ir zaudētāji. Jo savā laikā pagasts bija viens no bagātākajiem un tiem, kas visvairāk darīja. Tad, kad pārņēma centralizēti, tad teica, ka jums jau tas ir, jums jau tas ir. (..) Mums tā kā saīsināja, jo mums jau te ir asfalts. Paliek tiem pagastiem, kam nebija nekas.
(pagasta pārvaldnieks)

„Ja salīdzina ar veco teritoriju, tad tie bagātākie pagasti ir drusku cietēji. (..) Lielākas algas cilvēki saņēmuši pirms tam. Tad iemetot to visu to kopējā katlā, tagad jūt, ka nevar atļauties tik daudz, cik kādreiz.” (pagasta pārvaldnieks)

Vairāki pagastu pārstāvji **pozitīvi novērtē ES līdzfinansētos projektus, kas vērsti uz ūdenssaimniecības sakārtošanu** Dobeles novadā:

„Ūdenssaimniecība bija jāatjauno. Ūdenssaimniecības uzlabošana tagad notiek Jaunbērzē, Dobeles pagastā, Aizstrautniekos, Lejasstrazdos, un Bērzes pagastā arī kaut kas. (..) Mēs jau to jutām paši Dobelē, kāds ūdens bija līdz tam, kādas mums bija vannas un izlietnes, visas brūnā krāsā. Tagad sen tā vairs nav.” (pagastu FGD dalībnieks)

No vienas puses, cilvēki priecājas, ka dažas teritorijas Dobeles novadā tiek sakārtotas, izmantojot ES līdzekļus:

„Tirgus laukums. Tas, kas bija Dobeles tirgus laukuma vietā, tas neatbilda nekam, jo tā bedre tiešām tur tāda dzērājiem, tur nekas nenotika. Ja to tagad atjauno, un tirgus tur reāli notiks, tas visiem dobelniekiem būs labāk nekā tur tā bedre.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Redzot kā Dobeles centrs izmainās, izmainās tā iela, viss tas laukums, jo Dobeles Tirgus laukumam jau kuro reizi rekonstrukcija notiek. No tās puses man prieks, ka kaut kas notiek. Cerēsim, ka atnāks arī uz maliņām. Bet mums pašiem arī jāsasparojas, ja bērniņu nebūs, cilvēku nebūs, uzņēmējdarbība nebūs – vai novads ieguldīs naudu tukšā vietā?” (pagasta pārvaldnieks)

No otras puses, daudziem pagastu cilvēkiem ir priekšstats, ka sakārtots tiek tikai Dobeles centrs, bet ne viss Dobeles novads kopumā, un tas veicina neapmierinātību:

„Mūsu novada centrs ir sakopts ar šiem projektu līdzekļiem, kļuvis daudz skaistāks, tas ir nenoliedzami. Bet ir tāda sajūta, ka līdz robežai ir, bet kā Dobele beidzas, tā arī tas viss beidzas.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Mani interesē, kāpēc velociņš iestrēga pie Dobeles robežas? Es gribētu arī no Bikstiem aizbraukt ar riteni uz Dobeli.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Ja runā par kultūras jomu, tad esmu dzirdējusi, ka Dobelē tā kā stadionu atjaunos. Cik es sapratu, tas ir par Eiropas naudām. Tad es sapratu, ka plānā ir Dobeles pilsdrupas. Tas tā kā uz vēlāku laiku atlikts. Tas ir pilsētas centrs, bet pagastos kultūrā par Eiropas naudu Dobeles novadā nekur, nekas un nevienam nav darīts.” (pagastu FGD dalībnieks)

4.4. Galvenās vajadzības: pagastos un novadā kopumā

Viena no akūtākajām problēmām pagastos ir **cilvēkresursu jautājums** visdažādākajos aspektos. Pirmkārt, kā gandrīz visur Latvijā, Dobeles novada pagastos ir izteikta **cilvēku skaita samazināšanās un novecošanās tendence**, ko Dobeles novada izveide un centralizācijas pastiprināšanās diskusijas dalībnieku vērtējumā vēl pastiprina:

„Te jau paliek cilvēki gados pārsvarā. (..) Līdz ar to mēs paliekam tukšāki. Nav tā, ka koncentrēsim visu Dobelē. Samazinot un spiežot tos pagastu, arī Dobeles sarausies un paliks knapāka. Jaunie jau skatās. Protams, Jelgavā ir lielākas iespējas, tālāk ir atkal Rīga. (..) Šī sistēma tos pagastus baigi noplicināja. Pagasts nekas vairs nav.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Es galīgi neesmu tāds pesimists, bet diemžēl šobrīd tā ir. Iedzīvotāji noveco, darba spējīgie aizbrauc kaut kur tālāk, par bērniem nerunāsim. Tie, kas te ir, tie ir pensionāri. (..) Cilvēki nomirs, mājas paliks pamestas, un pēc pieciem gadiem tur būs grausts, un vēl pēc pieciem – līdzena vieta. Tā tas ies lēnām uz priekšu. Un es nezinu, kā to risināt, jo mēs te esam maz, nav jau kas taisa apgrozījumu.” (pagasta pārvaldnieks)

„Es vairāk skatos uz to, kā šeit pagastā ir, jo es kā uzņēmējs pēdējā gadā izjūtu, ka potenciāli labi darbinieki brauc projām. Ko viņiem šeit darīt? Tā ir valsts politika.” (pagastu FGD dalībnieks)

Iedzīvotāju novecošanās saistīta arī ar citām aktuālām vajadzībām, piemēram, nepieciešamības pēc veco ļaužu pansionāta vai sociālajām mājām veciem cilvēkiem, kas vēl spēj sevi apkopt, bet nespēj paši uzturēt savu dzīves vietu:

„Mūsu slimnīcas funkcijas ir ļoti samazinājušās, un mums pašvaldībā nav sociālās aprūpes centra, t.s. pansionāta. Mana vēlēšanās būtu, ka novadā būtu kaut kas tāds. Tur varētu būt sociālās gultas, kur pakalpojumi nebūtu jāpērk tik dārgi, kā tas ir tagad jāpērk. Tas varētu būt pie slimnīcas. Arī iespējas veciem ļaudīm, kur pavadīt vecumdienas – vai tā būtu sociālā māja, kur cilvēks var pats dzīvot. Mēs bieži saskaramies ar tādiem cilvēkiem, kuriem būtu vajadzīgs tikai siltums. Pats vēl varētu rūpēties par sevi.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Dobeles novadam nav savs veco ļaužu pansionāts. Tikai „Tērvete” ir. Tad varbūt varēja domāt par skolas telpu pielāgošanu veco ļaužu pansionātam. Nevajadzēja pārdot.” (pagastu FGD dalībnieks)

Otrkārt, pagastu iedzīvotāji uzsver, ka nepieciešams **attīstīt ražošanu** pagastos, jo uzņēmumi pagastos ir tie, kas dod pagastam dzīvotspēju, piesaista cilvēkus. Vienlaicīgi jāatzīmē, ka šī vajadzība galvenokārt tiek formulēta ļoti pasīvā veidā, sagaidot, ka kāds cits, nevis paši pagasta iedzīvotāji, nāks un izveidos konkrētajā pagastā ražotni, kas nesīs pagastam izaugsmi. Pagastu iedzīvotāji gan apzinās, ka viņu pagasti nav šajā ziņā unikāli, un šīs problēmas – **veiksmīgu uzņēmēju un darba vietu trūkums** ir raksturīgas Latvijai kopumā:

„Vajag attīstīt kādu ražošanu, lai cilvēki nāk atpakaļ, lai nāktu kāds strādāt. Tad uzreiz izkustās kaut kas. Es redzu, ka to pagastu pie dzīvības tur bērnudārzs, veikals, pasts. Būtu vēl kaut kas. Kaut vai te pāri ceļam uzliktu kādu ķieģeļu ceplīti. Līdz ko būs kāda uzņēmējdarbība, visa pārējā dzīvība izkustās.” (pagastu FGD dalībnieks)

„To jau visa Latvija runā, ka ir vajadzīga uzņēmējdarbība, kas var noturēt cilvēkus. Mēs to nevaram nekādā veidā iespaidot. Diemžēl. Nav uzņēmēju.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Visu izšķir tas, cik ir darba vietas laukos. Tur ir pamatu būtība attīstībai, lai neaizbrauc pēdējais. (..) Ja tur nebūs tā pati kultūra, skola un bibliotēka, tad visi aizbrauks. Uz Dobeli diez vai, bet mums ir Rīga tuvu, mums ir Jelgava tuvu, mums iet cauri maģistrāle.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Tās visas ir valsts mēroga problēmas un diez vai Dobeles tur var kaut ko diži ietekmēt. Viņa līgojas līdzī tātāt kā visi pārējie. (..) Darba vietas Latvijā vajag.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Lauki paliek tukši, tādēļ ka nav to darba vietu. Jo te tiešām viss ir – attīstība viss tā, lai būtu.” (pagastu FGD dalībnieks)

Ražošanas kontekstā, komentējot lauksaimniecības uzņēmumu darbību, pagastu iedzīvotāji atzīst, ka **lauksaimnieciskā ražošana pagastos notiek**, tā ir attīstīta un visi lauki ir apstrādāti, bet tehnoloģiski attīstīta un optimizēta ražotne lauksaimniecībā vairs nesaistās ar daudzām darba vietām cilvēkiem pagastos, kā tas bija kolhozu laikos:

„Ar lauksaimniecību ir labāk, vietējie zemnieki iesaistās tajos fondos, kas viņiem ir paredzēti. Vienam lielum zemniekam, kuram ir tik daudz zemes, cik kādreiz visam kolhozam, tagad viņam ir divi vai trīs strādnieki. Kolhozā bija 73 un vairāk. 500 govīs kopā četri cilvēki, viss ir automatizēts, cilvēki nav vajadzīgi.” (pagastu FGD dalībnieks)

Vairāki fokusa grupu dalībnieki pagastu diskusijās uzsvēra, ka lai veicinātu uzņēmējdarbību pagastā un arī plašāk novadā, Latvijā būtu jāmaina tiesiskais regulējums, kas ļautu savādāk organizēt iepirkumus. Pirmkārt, lai nebūtu obligāts nosacījums izvēlēties zemāko cenu, jo rezultātā iegādātās preces vai sniegtais pakalpojums ir nekvalitatīvs. Otrkārt, lai vietējiem uzņēmējiem būtu kādas priekšrocības iepirkuma procedūrā:

„Tā visa ir politika, iepirkumu politika. Tā ir pārāk sarežģīta. Visa šī kārtība. Pa lēto iegādājoties piecas reizes, mums iznāk ļoti dārgi.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Nav pareizi, ja uzvar tie lētākie solītāji, jo, ja par bērnodārzu runājot, viss pagasts pārdzīvojām. (..) Kvalitāte klibo.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Novados vajadzētu būt priekšrocībai novada uzņēmējiem. Nevis tā kā mūsu autobusu parks cīnās ar lielo Liepāju. Ja mūsu pašu varētu ...” (pagastu FGD dalībnieks)

„Mūsu bērniem nevar uztaisīt paciņas tepat Gardenē, bet, nē, jāved no Talsiem, kas vinnēja. Mēs nevaram savā pilsētā sev bērniem paciņas uztaisīt, kaut kāds sviests.” (pagastu FGD dalībnieks)

Treškārt, lai gan visi runā un uzsver, ka nepieciešams attīstīt uzņēmējdarbību, lai cilvēkiem būtu darbs, jau tagad ir grūti atrast uzticamus un labus darbiniekus, jo tie cilvēki, kas ir aktīvi un spējīgi, paši atrod darbu, savukārt, tie, kas ir bezdarbnieki, daļa ir darba tirgum nederīgi **atkarību problēmu un motivācijas trūkuma dēļ**:

„100 latnieku programma tāpat. Mēs tad te skatāmies, tas dzer, tas mazāk dzer, tas ļoti daudz dzer, tas vispār nekad nav skaidrā. Cilvēki, kas ir palikuši, viņi strādā, brauc un dara. Tie, kas uz vietas, tie vairs nav iekurbulējami. Saka, ka vajag darba iemaņas atjaunot, darba vietas radīt, bet vasarā, kad vajag iet pie kartupeļiem, nav jau kas iet. (..) Tie ir norakstīti cilvēki, viņi mums ir jābaro, nošaut mēs nedrīkstam, viņi ir jāuztur, viņš nemāk vairs strādāt, negrib.” (pagasta pārvaldnieks)

„Bet man vienu cilvēciņu vajag, un es nezinu, kur lai dabū. Pastā arī vajag.” (pagastu FGD dalībnieks)

Otra lielā problēmu un vajadzību grupa ir saistīta ar **infrastruktūras sakārtošanu**. Pagastos aktuālākie ir ceļu infrastruktūras jautājumi, daudzdzīvokļu māju stāvoklis un apsaimniekošana:

„Ceļi tas ir viens. Ja būs ceļi, tad tas ir pats galvenais, pats pirmais. Otrs nākamais ir - ēkas siltināt.” (pagasta pārvaldnieks)

Lai gan Dobeles novads ir īstenojis un īsteno vairākus lielus **ceļu rekonstrukcijas** projektus, nesakārtotu ceļu ir tik daudz, ka pagastu cilvēki joprojām ceļu sakārtošanas projektus uzskata par aktuālākajiem:

„Ceļi grūst kopā arvien vairāk. Tas ir skumji. Ja katra ceļa vienkāršs darbs maksā tūkstošus un, ja gadās, kā šogad, piemēram, 12 000 pagastam iedod, kas ir 12 000? (..) Piemēram, izrakt grāvīti, kas vairs nav gar ceļa malu un noņemt tās apmalītes, neuzliekot grants nevienu kravu, man pagājušā gadā 1 km 4 tūkstošus maksāja. Un ja 12 000 ienāk, ko var izdarīt? Jāskaita... Ceļi jāgreiderē. Ļoti vajag ceļu atjaunošanai. Tas visur Latvijā, bet laukos paliek arvien... jo tehnika... ceļi tika būvēti tad, kad bija mazāk smaga tehnika kolhozā laikā. Tagad visi ir lielie. Tilts... Man tagad arī uz jautājuma iet koka tilts, jo agrāk tur gāja 5-10 tonnīgās mašīnas. Tagad traktors pāriet ar 30-40 tonnām...” (pagasta pārvaldnieks)

„Ceļi iet uz galu diezgan strauji, jo ir smagi tanī sfērā. Tur tiešām ir milzīgas naudas jāiegulda.” (pagasta pārvaldnieks)

Katrs pagasts vairāk skatās tieši no savām pozīcijām, un no viena pagasta iedzīvotājiem reti kurš spēj paskatīties plašāk un priecāties, ka ceļi ir sakārtoti blakus pagastā vai Dobelē. Vairāki pagastu iedzīvotāji pauž rūgtumu, ka izmaksu sadārdzināšanās rezultātā ceļi tiks sakārtoti mazākā apjomā kā paredzēts, citi savukārt mēģina ceļu jautājumus risināt, izmantojot situāciju, kādu paver lielo ceļu infrastruktūras projektu īstenošana tuvumā:

„Tas pats pagasta centrs. Tā kā šogad vasarā te taisīs to asfaltu, tā pati ceļu būves firma te strādās, būtu ļoti izdevīgi viņus izmantot. Godīgi sakot, mums uz pagasta budžetu ir vajadzīgi 6 000, 8 000, varbūt 10 000, viņi ir jāatrod un jāizdara, bet izskatās, ka viņi arī būs. Mēs esam uzklausīti, naudiņa ir iedalīta.” (pagasta pārvaldnieks)

Jautājumā par daudzdzīvokļu mājām pagastos valda vislielākais pesimisms, jo šeit iespējas uzlabot māju stāvokli, izmantojot ES fondus, būtiski apgrūtina māju juridiskais statuss un iedzīvotāju kapacitāte pašorganizēties un iespējas saņemt kredītus:

„Es neredzu, kā visas tās lietas ar daudzdzīvokļu mājām, ka tās varētu sakārtot. Mūsu Gardene, tā jau būtu viena skaista vieta, priežu mežs, upes līcis, bet tur bardaks ir šausmīgs pēc tās armijas palicis, mājas brūk kopā, dzīvokļi privatizēti, dūmvadi sabrukuši, izjukuši, viens kurina savu čugunku, blakus kāpņu telpā istabā nāk dūmi, iet pa paneļiem cauri. Novads arī neieguldīs naudu, jo tas ir privāts. Es neredzu, kā to varētu sakārtot un uztaisīt vienu glītu trīs stāvu māju pagastā. Tas nav iespējams.” (pagasta pārvaldnieks)

Salīdzinoši labākas iespējas ir sakārtot pašvaldības īpašumus, tai skaitā, skolas un bērnudārzus:

„Gardenes skolas ēkas siltināšana un rekonstrukcija bija pagasta laikā. Tas bija kāds 2007., 2008.gads. Tur plakano jumtu renovēja, sporta zāli, lielas naudas tika ieguldītas.” (pagasta pārvaldnieks)

Arī šobrīd izglītības iestāžu infrastruktūras sakārtošana ir gan aktuāla problēma, gan arī jautājums, kas tiek vairāk vai mazāk risināta Dobeles novadā. Par to liecina gan īstenotie projekti, gan arī informācijas apzināšana no skolām par skolu vajadzībām:

„Mums tagad piedāvāja izteikt savas vēlmes un vajadzības saistībā ar plānošanu. Attīstības nodaļa prasīja uz Eiropas struktūrfondu apguvi, skats nākotnē - no 2014. līdz 2020.gadam, savas vajadzības bija jānorāda.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Jā, mums ir jautāts, kādas investīcijas mēs plānojam, tad mēs tur skolas siltināšanas, jumta nomaiņu un āra stadiona izbūvi tā kā rakstījām.” (pagastu FGD dalībnieks)

Pagastu fokusa grupu diskusijās arī izskanēja divi dažādie viedokļi par prioritārajiem projektiem: ja vieni uzskata, ka aktuālākie jautājumi ir saistīti ar cilvēkresursu kvalitāti un nepieciešams vairāk izglītojošo un sociālo projektu, tad citi uzskata, ka svarīgāk ir sakārtot infrastruktūras objektus:

„Infrastruktūra jau ir tā galvenā, jo tad ir iespēja rasties arī kādam jaunam uzņēmējam, ja viņam ir asfaltēts ceļš, elektrība. Bet, ja ceļš ir labs, ja ir gāze un elektrība, tad jau tur var kaut ko uzsākt, bet, ja ir jāmaksā Latvenego 25 000 par elektrotīkla atjaunošanu, tad nekā.” (pagastu FGD dalībnieks)

„Un tikai jāskatās kā ar iedzīvotājiem, vai neplūdīs prom, ja nebūs te tās darba vietas. 2007.gadā mums tikai 6 bērniņi piedzimuši, klase nesanāk. Tad vēl uz kaimiņu pagastu var cerēt, ka no Bērzes pagasta kāds bērns nāks, klasē astoņus vajag. Tā kā viss tajos cilvēkresursos atdurās. Citiādi iznāk, ka sakārto un nebūs kam.” (pagastu FGD dalībnieks)

Pie aktivitātēm, kas varētu tikt īstenotas par ES līdzekļiem, tiek minēta arī novada tēla veidošana, izgatavojot interesantas norādes vai atpazīstamības zīmes.

„Vēl man gribētos, lai Dobeles novads atšķirtos, ar kādām atpazīstamības zīmēm, ar kādām norādēm. Tāds novada tēls. Novadpētniecības muzejs jau pie tā strādā, bet vēl kaut ko. Kādreiz bija labs piemērs Nīcas pusē, kur katram pagastam bija kaut vai sava veida uzraksts, iebraucot pagastā. Kaut ko tādu.” (pagastu FGD dalībnieks)

Vienā no pagastiem katastrofālā stāvoklī ir kultūras nama skatuve, kuras atjaunošanai arī tiek meklēti līdzekļi:

„Kultūras namam mums nenormāli vajadzīga skatuve, kura galīgi kopā nebrūk, bet kopš uzcelta šī ēka, tur mainīts nav nekas. Tie ir 40 pilni gadi, šogad paliek. Tad ir tā, ka ej runā, ej runāt pie viena priekšnieka, pie otra priekšnieka runāt.” (pagastu FGD dalībnieks)

Daudzviet pagastos ir problēmas ar meliorācijas sistēmām, kas ir novecojušas un vairs īsti nepilda savas funkcijas, jo vairākos pagastos regulāri noteiktas teritorijas applūst, bet šis jautājums galvenokārt tiek risināts ar pašas pašvaldības līdzekļiem, nepiesaistot ES finansējumu:

„[Skolas stadiona] laukums noplūst ar ūdeni katru gadu. Tur kaut kas ir ar meliorāciju noticis, aizgājuši ciet vai kā.” (pagasta pārvaldnieks)

„Ir vietām ceļi, kur ir grāvji jārok, kur mazdārziņi plūst nost.” (pagasta pārvaldnieks)

4.5. Kopsavilkums

Administratīvi teritoriālās reformas 2009.gadā rezultātā Dobeles novada pagastu pārvalde un lēmumu pieņemšana ir kļuvusi ievērojami centralizētāka, jo lēmumu pieņemšana un plānošana attiecībā uz Dobeles novada pagastiem notiek nevis pašos pagastos, bet gan Dobeles novada pašvaldības centrā – Dobelē.

Pārvaldes un lēmumu pieņemšanas centralizācijai ir gan savi plusi, gan savi mīnusi. Fokusu grupu diskusijās ar pagastu pārstāvjiem izgaismojās lielākoties negatīvie aspekti, un visvairāk – pagastu cilvēku psiholoģiskās atstumtības un negatīvās nolemtības sajūta, kas saistīta ar iedzīvotāju, īpaši, bērnu skaita samazināšanos pagastos.

Pašuztveres līmenī cilvēkiem viennozīmīgi ir pazeminājusies rīcībspēja, daļa pagastu cilvēku uzskata, ka viņi neko nevar ietekmēt. Tajā pašā laikā pagastu pārvaldnieki uzsver, ka viņiem ir iespējas nākt ar savu iniciatīvu un mēģināt pārliecināt Dobeles izpilddirektoru un domniekus par savu vajadzību nepieciešamību – tas attiecas gan uz vajadzībām, ko risina pašvaldība tikai par saviem līdzekļiem, gan arī uz projektiem, kas tiek īstenoti par ES fondu līdzekļiem. Iespēja, ka projekta iniciatīva tiks atbalstīta, galvenokārt ir saistīta ar to, cik argumentēta ir projekta ideja, un vai ir veikts pārliecināšanas jeb lobija darbs.

Pētījums parāda, ka pagastu iedzīvotāju un novada administrācijas sadarbības modeļi vēl nav nostiprinājušies, daudzi pagastu iedzīvotāji izjūt atsvešinātību un nepieņem jauno pārvaldes modeli. Viens no ieteikumiem sadarbības un attiecību uzlabošanā ir vairāk skaidrot sadarbības principus, šajā procesā iesaistot un motivējot pagastu pārvaldniekus. ES fondu atbalstīto projektu īstenošanas kontekstā savstarpējā neuzticēšanās ierobežo pagastu cilvēkresursu izmantošanas iespējas, jo vairākiem pagastu cilvēkiem ir pieredze un zināšanas projektu sagatavošanā un īstenošanā, bet šobrīd šīs kompetences tiek minimāli izmantotas.

Pieredzējušu pagasta cilvēku atbalstīšana un sadarbība ar tiem ES projektu piesaistē ļautu palielināt kopējo novada kapacitāti ES fondu apguvē. Sabalansējot atbildības deleģēšanu un kontroles procedūras, ir iespējams sadarbību ar pagastiem veidot sekmīgāku, arī nemainot pastāvošos novada pārvaldes principus.

5. Nevalstisko organizāciju un uzņēmēju pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti

Dobeles novada sociālo partneru – NVO un uzņēmēju – pieredze un vajadzības saistībā ar ES fondu apgūšanu tika noskaidrota, izmantojot divas metodes – NVO un mazajiem uzņēmējiem tika organizēta viena kopēja fokusa grupu diskusija, savukārt lielo uzņēmumu pieredze un vajadzības tika noskaidrotas ar padziļinātās intervijas metodes palīdzību.

Sociālo partneru vajadzības tika aplūkotas trīs griezumos. Pirmkārt, pētījuma ietvaros tika noskaidrots, kāds atbalsts uzņēmējiem un NVO nepieciešams, lai pašiem īstenotu ES fondu projektus, un kādas ir pašvaldības iespējas to sniegt. Otrkārt, NVO un uzņēmējiem lūdza izvērtēt, cik lielā mērā līdzšinējie pašvaldības īstenotie ES fondu projekti atbilst uzņēmēju un NVO identificētajām problēmām, kas Dobeles novadā būtu jānovērš. Treškārt, tika noskaidrotas līdzšinējās informācijas apmaiņas prakses stiprās un vājās puses, lai noteiktu jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, kas ļautu pašvaldībai paaugstināt ES fondu apguves efektivitāti Dobeles novadā.

5.1. Dobeles novada sociālo partneru pieredze ES fondu projektu īstenošanā

5.1.1. Uzņēmēju kapacitāte īstenot ES fondu projektus

Dobeles novada uzņēmēju kapacitāte īstenot ES fondu projektus ir būtiski atšķirīga, un tā ir cieši saistīta ar uzņēmuma lielumu un iespējām algot konsultantus projektu pieteikumu sagatavošanai. Daļai uzņēmumu izvairīšanās no ES fondu līdzekļu apgūšanas var būt arī īpaša uzņēmuma vadības politika.

ES fondu apgūšanu uzņēmēji saista ne tikai ar pašu īstenotajiem projektiem, bet arī kā citu projektu īstenošanu, piemēram, sadarbības partneru, pašvaldības vai nevalstiskā sektora, organizēto pasākumu, semināru, apmācību u.tml. aktivitāšu dalībnieki.

„Kā uzņēmējiem mums ir viens projekts īstenots, un būtībā jāsaka, ka ar Eiropas Savienības fondiem ļoti daudz ir izmantoti dažādos semināros,ursos kā dalībniekam.” (uzņēmējs)

Ja uzņēmums ir ieinteresēts saņemt ES fondu līdzekļus, lēmums sagatavot un iesniegt projekta pieteikumu saistīts ar vismaz diviem būtiskiem apsvērumiem: pirmkārt, spēju sagatavot kvalitatīvu projekta pieteikumu; otrkārt, iespējām nodrošināt projekta līdzfinansējumu.

Saistībā ar uzņēmuma **iespējām sagatavot kvalitatīvu projekta pieteikumu** ES fondu finansējuma saņemšanai uzņēmēji norāda, ka pieteikumiem izvirzītās prasības (sarežģītās veidlapas un specifiskā valoda, kas jālieto) rada apstākļus, kad pieteicēji ir spiesti izmantot profesionālo konsultantu – pieteikumu sagatavotāju – pakalpojumus. Turklāt daļa uzņēmēju uzskata, ka pieteikšanās procedūra ES fondu finansējumam ir apzināti izveidota tāda, lai veicinātu maksas konsultantu pakalpojumu izmantošanu:

„Šobrīd ļoti rets uzņēmējs ir tāds, kurš pats raksta projektu. Viņš spiests griezties pie projektu rakstītājiem, maksāt to naudu. Viņi to shēmu ir atstrādājuši un izkoduši. Uzņēmējiem jau nav laiks sēdēt un burties cauri visiem tiem pantiņiem, un rakstīt to projektu. (..) Mēs izstrādājam biznesa plānu, mēs saliekam ciparus, to mēs izdarām, jo tas ir mūsu

darbs, bet tālāk konsultantam jāieliek tajos rāmjos, tajās prasībās, kādas nāk no valsts institūciju puses.” (uzņēmējs)

„Ja ir vajadzīgs kaut kas konkrēti un ātri, un uzņēmējam nav daudz laika gaidīt... un tā ideja jādara, tad vienmēr ir tā, ka ir jāmeklē profesionālis, kuram ir jāsamaksā, lai tas [projekta pieteikums] izietu cauri, jo savādāk tā arī pasaka. Tu jau nevari atļauties kļūdīties, būs jau pagājis laiks.” (uzņēmējs)

Atsevišķi uzņēmēji, kas mēģinājuši projektu pieteikumus sagatavot paši, ir saskārušies ar situāciju, ka projekts tiek noraidīts tāpēc, ka viņš nav sekojis „iedibinātajai kārtībai” izmantot maksas konsultantu pakalpojumus:

„Man ir diezgan nelaba pieredze, desmit gadu atpakaļ, varbūt tagad ir viss nomainījies, bet es kā uzņēmējs gāju pajautāt tās pirmās ievirzes, ka es esmu gatava pati rakstīt, domāt un tā tālāk, bet mazlietiņ vajadzētu piepalīdzēt, man lika saprast, ka mūsdienās nekas par velti nenotiek.” (uzņēmējs)

„Un pašās beigās nedabū atbalstu tāpēc, ka pasaka – žēl, pats rakstīji, nu, proties, kaut mazlietiņ... Bet man tā spītība iekšā – ja es visu esmu izdarījusi, tad par ko?” (uzņēmējs)

Vairāki uzņēmēju komentāri liecina, ka iepriekš minētā pieredze iegūta, iesniedzot ES fondu projektu pieteikumus iepriekšējā plānošanas periodā. Tomēr par būtisku kavējošu faktoru uzskatāms tas, ka reiz iegūto pieredzi uzņēmēji attiecina arī uz šī brīža plānošanas periodu, uzskatot, ka kopumā nekas būtiski nav mainījies. Tādējādi uzņēmējiem, it īpaši mazajiem uzņēmējiem, ir piesardzīga attieksme pret iespēju saņemt ES fondu atbalstu uzņēmējdarbības veicināšanas programmās, un tas kavē uzņēmēju vēlēšanos izmantot piedāvātās iespējas. Rezultātā no potenciāli aktīviem apguvējiem mazie uzņēmēji kļūst par pasīviem citu aģentu (galvenokārt, valsts un pašvaldības iestāžu) īstenoto ES fondu projektu pasākumu dalībniekiem (piemēram, kā pakalpojumu saņēmēji).

Uzņēmēji uzskata, ka sarežģītā pieteikšanās procedūra ir problēma, kas risināma valdības un ministriju līmenī un kurā pašvaldība nespēj sniegt nekādu atbalstu. Veidlapas vienkāršošana tādā veidā, ka tā būtu saprotama jebkuram potenciālajam iesniedzējam, ievērojami mazinātu konsultantu ietekmi un nepieciešamību izmantot viņu pakalpojumus. Ņemot vērā, ka veidlapu vienkāršošanu pašvaldība nespēj tieši ietekmēt, diskusijas raisījās ap citu iespējamo risinājumu – **vai ir nepieciešams pašvaldības algots konsultants, kas sniedz bezmaksas atbalstu mazajiem uzņēmējiem ES fondu projektu pieteikumu sagatavošanā?** Uzņēmēju viedoklis un argumenti par šāda pašvaldības pakalpojuma nepieciešamību atšķiras. Daļa uzņēmēju atbalstīja uzskatu, ka ir nepieciešams bezmaksas pašvaldības vai tās iestādes konsultants, kas varētu piedāvāt palīdzību mazajiem uzņēmējiem (kā turpinājumā minēts – arī NVO) ES fondu pieteikumu sagatavošanā. Vienlaikus daļa uzņēmēju uzskatīja, ka šo priekšlikumu šobrīd Dobeles novadā nebūs iespējams īstenot, jo attieksme „mūsdienās nekas par velti nenotiek” esot raksturīga arī pašvaldības darbiniekiem. Citi uzņēmēji uzskatīja, ka pašvaldības palīdzība ES fondu projektu pieteikumu sagatavošanā nebūtu nepieciešama, ja tiktu īstenots priekšlikums būtiski vienkāršot veidlapu.

„Ja viena no pašvaldības prioritātēm ir viena no tām darbības jomām ir tas, ka viņi vēlas, lai vairāk viņu uzņēmēji apgūst šos fondus, tad viņiem viennozīmīgi jāinformē vairāk. Pirmkārt, jāinformē, otrkārt, arī jākonsultē.” (uzņēmējs)

Lai gan no pašvaldības iestāžu pārstāvju sniegtās informācijas izriet, ka Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centra (PIUAC) piedāvātās apmācības un semināri būtu uzskatāmi par netiešu konsultatīvu atbalstu mazajiem uzņēmējiem izpratnes veicināšanā par ES fondu projektu sagatavošanu un ieviešanu, paši uzņēmēji šādu saikni nesaskatīja. PIUAC pakalpojumi tika novērtēti pozitīvi, uzsverot, ka tie sniedz jaunas zināšanas daudzās jomās, vienlaikus uzņēmēji nošķir centra organizētajās apmācībās iegūtās zināšanas no savām iespējām tās izmantot praksē, sagatavojot ES fondu projektu pieteikumus.

„Jā, ļoti vajadzīgi. Pa ziemu eju mācīties kaut ko. Ļoti daudz visādi likumi, par projektiem daudz ko var uzzināt. Man ļoti patīk. Visu var zināt, ko tālāk darīt, kā vispār tālāk strādāt.”
(uzņēmējs)

Mazajiem uzņēmumiem būtiskas grūtības iesniegt projekta pieteikumu un īstenot ES fondu projektu rada arī **nepieciešamība nodrošināt līdzfinansējumu**. Uzņēmējam, pirmkārt, ir jābūt pārliecinātam, ka turpmākajos gados darbosies tik sekmīgi, ka spēs atpelnīt ieguldījumus, un, otrkārt, par projekta un uzņēmēja dzīvotspēju ir jāpārliecina arī bankas, kas izsniedz kredītu līdzfinansējuma nodrošināšanai.

„Vajadzīgs šis līdzfinansējums. Un jūs paši zināt, kādas pauzes ietur bankas. Bankas pateica, ka viņiem nav dziļas pārliecības par to, ka tā naudiņa tiks atgriezta, un, nedod dievs, ja nauda tiks ieguldīta un tajā brīdī kaut kāda firma būs nobankrotējusi, un saslēgti līgumi vai vēl kaut kas, un tajā brīdī nāksies atgriezt it kā nepabeigtu vai pusratā palikušu projektu.”
(uzņēmējs)

Blakus tam, atsevišķi uzņēmēji norāda, ka plānojot projekta budžetu, jāņem vērā iespējamais iekārtu vai pakalpojumu cenu pieaugums – uzņēmējiem ir pieredze, ka, atveroties noteiktu ES fondu programmām, attiecīgo iekārtu vai pakalpojumu cenas pieaug. Tādējādi var rasties situācija, ka uzņēmēja izmaksas jeb paša ieguldījums ir vienāds abos gadījumos – gan iegādājoties iekārtu bez ES fondu atbalsta brīdī, kad attiecīgais finansējums nav pieejams, gan ar ES fondu atbalstu, jo pēdējā gadījumā iekārtu vai pakalpojumu cenas ir pieaugušas.

„Uzņēmējiem ir tā, ka līdz ko atveras, parādās Eiropas Savienības līdzekļi pieejami, piemēram, traktoriem, tā uzreiz jūs zināt, ka traktoriem cena pieaug. Rezultātā ir tā, ka vai ar atbalstu vai bez atbalsta... [uzņēmējam rezultāts ir vienāds].” (uzņēmējs)

Nemot vērā iepriekš minētos apstākļus, Dobeles novada mazo uzņēmēju iespējas īstenot ES fondu projektus ir ierobežotas, tomēr uzņēmēji saskata, ka pašvaldība varētu turpināt PIUAC uzsāktu izglītojošo un konsultatīvo darbu. Savukārt vidējie un lielie uzņēmumi lēmumus iesniegt projektu pieteikumus pieņem, balstoties uz savu attīstības plānu un iespējām, un gan uzņēmēji, gan pašvaldības pārstāvji uzskata, ka tieši veicināt uzņēmējus vairāk iesaistīties ES fondu apgūšanā pašvaldībai ir ierobežotas.

5.1.2. NVO kapacitāte īstenot ES fondu projektus

Vairumam Dobeles novada NVO ir pieredze vietēja mēroga projektu īstenošanā, piedaloties pašvaldības rīkotajos NVO projektu konkursos, vienai biedrībai ir pieredze ar KKF projektiem. Runājot par ES fondu projektu ieviešanu, Dobeles novada NVO parasti piemin tikai Lauku atbalsta dienesta administrēto programmu LEADER. Citas iespējas, kur NVO var iesniegt pieteikumus ES

fundu finansējumam (piemēram, Sabiedrības integrācijas fondā vai Nodarbinātības valsts aģentūrā), Dobeles novada NVO nepiemin.

Iegūtā informācija liecina, ka pašvaldības projektu konkursiem ir būtiska nozīme novada NVO darbības nodrošināšanā – plašāki pasākumi parasti tiek organizēti pašvaldības projektu konkursa ietvaros, daļai NVO tā ir vienīgā pieejamā iespēja. Līdz šim pašvaldība ir sniegusi NVO atbalstu divās darbības jomās – NVO pasākumu atbalstam (a) kultūras un sporta vai (b) sociālajā jomā. Saskaņā ar pašvaldības sniegto informāciju, pieejamais finansējuma apjoms vienam projektam nepārsniedz 500 latu, kopā gadā šim mērķim atvēlot aptuveni 20 000 latu.

Apkopotā NVO pieredze rāda, ka ievērojami lielākas iespējas piedalīties ES fondu atbalstītu projektu ieviešanā novada NVO ir divos gadījumos:

- ja NVO ir lielākas republikas nozīmes organizācijas vietējā nodaļa (piemēram, Sarkanā Krusta, Diabēta biedrība u.tml.), kas darbojas kā „jumta” organizācijas īstenoto projektu partneris;
- ja NVO cieši sadarbojas ar pašvaldību (parasti – sociālo pakalpojumu jomā) vai ja NVO vadība vienlaikus strādā pašvaldības iestādē, iesniedzot kopējus ES fondu projektu pieteikumus vai iegūstot nepieciešamās zināšanas NVO kapacitātes celšanai.

Vērtējot kopumā, **Dobeles novada NVO kapacitāte īstenot ES fondu projektus ir zema**, ko nosaka šādi faktori:

- algota darbaspēka trūkums, kas veltītu savu darba laiku projektu iesniegumu sagatavošanai un ieviešanai;
- zināšanu trūkums par ES fondu projektu vadības jautājumiem;
- nepietiekams pašvaldības atbalsts;
- ierobežotas iespējas nodrošināt līdzfinansējumu.

Aplūkojot pirmo faktoru, NVO vadītāji norāda, ka darbs vairumā organizāciju ir balstīts uz brīvprātības principiem, jo biedru naudas vai ziedojumi organizācijas darbībai ir nepietiekami, lai algotu kaut vienu darbinieku. Tomēr NVO vadītāju algotais darbs var būt tematiski saistīts ar vadītās organizācijas mērķiem (piemēram, sociālajā vai kultūras jomā), kas atvieglo organizācijas vadību un ļauj darboties aktīvāk.

Kopumā NVO darbības balstīšana uz brīvprātīgo darbu rada situāciju, ka organizāciju kapacitāte īstenot ES fondu projektus ir ierobežota, jo kvalitatīvai pieteikuma sagatavošanai un projekta vadībai ir jāvelta pietiekami daudz **laika un finanšu resursi**. NVO pārstāvji norāda, ka īstenot ES fondu projektus ir iespējams tikai tad, ja organizācijas vadība var savienot pamatdarbu un darbu NVO vai arī tā par darbu NVO un projektu vadīšanu saņem atalgojumu.

„Ja es to nevarētu savienot ar savu pamatdarbu, es to nedarītu nevienu mirkli. Jo tas patiesībā ir ļoti grūti, tur ir jābūt zināšanām, projektam jābūt ļoti labā līmenī, lai to varētu kāds apstiprināt, un, ja man par to nemaksā un es to daru savā brīvajā laikā (..), tad es nedarītu to noteikti. Tā kā es to varu izdarīt savā pamatdarbā, un savā pamatdarbā es saņemu algu, tad es to daru sava pamatdarba vārdā, jo nevalstiskā organizācija ir tāpēc arī dibināta – ar mērķi atbalstīt pašvaldības iestādi – nav ko tur slēpt, piesaistīt papildus līdzekļus. Es nedomāju, ka to nevar tā vienkārši, sanākot kopā grupiņa, kas par to nezina, tā vienkārši uzrakstīt. Tas ir laiks, nervi.” (NVO)

„Uzrakstīt var, bet tad ir jābūt galīgi dulli un trakiem (..), bet pēc tam var paredzēt sev algu. [NVO vadītājs] jau tā arī gadu vai divus strādāja, jo viņam nebija darba tajā laikā. Tad var rakstīt, tad var lielos apgūt, bet tikai tad, ja var tiešām – ja tev nav darba un tu vari ziedot tad, lai apgūtu ar to savu naudiņu.” (NVO)

Otrs šķērslis dalībai ES fondu projektu konkursos ir **zināšanu trūkums par ES fondu projektu vadības jautājumiem**. NVO pārstāvji nejūtas pārliecināti par savu spēju sagatavot kvalitatīvo projekta pieteikumu un kārtot projekta grāmatvedību atbilstoši fondu prasībām.

Atbilstoši šīm grūtībām NVO pārstāvji līdzīgi kā mazie uzņēmēji ierosina, ka pašvaldība varētu algot konsultantu, kas palīdz sagatavot ES fondu projektu pieteikumus un sakārtot projekta grāmatvedību.

„Vai pašvaldībai tas izmaksātu dārgi, kāds algots darbinieks, kas tieši ar šo nodarbojas? Ar nevalstiskām organizācijām? Vai pašvaldībai tas var dārgi izmaksāt? Un otru, kas grāmatvedību palīdzētu sakārtot. Neteiksim tā, ka viņiem viss būtu jāraksta, bet tā kā jūs teicāt – mēs atnākam ar savu ideju, sēžam kopā un palīdz pareizi uzrakstīt.” (NVO)

„Vajadzētu speciālistu, kas palīdzētu projektus arī Eiropas fondiem gatavot. Tas būtu viņa pienākums palīdzēt man tik daudz, cik es prasīju, nevis tik daudz, cik viņš iedomājas, ka vajag.” (NVO)

Diskutējot par šo priekšlikumu, daļa NVO pārstāvju norāda, ka Zemgales NVO centrā šādi pakalpojumi jau tiek sniegti un pašvaldībai tie nav jādublē. Savukārt citu NVO pārstāvjiem šī informācija ir jaunums vai arī kontakts par pakalpojuma sniedzējiem Zemgales NVO centrā nav bijis veiksmīgs, un tāpēc viņi sagaida, ka līdzīgus pakalpojumus viņiem sniegtu pašvaldība.

Izvērtējot šī priekšlikuma īstenošanu praksē, jāņem vērā, ka pašvaldībai nav jādublē pakalpojumi, kas NVO sektoram ir pieejami caur citiem atbalsta mehānismiem (piemēram, Zemgales NVO atbalsta centru), un gaidas, ka šādus pakalpojumus sniegs arī pašvaldība, ir saistītas ar vairuma NVO kopējo zemo cilvēkresursu kapacitāti.

Zināšanu trūkums par ES fondu vadības jautājumiem ir arī nākamās problēmas pamatā – NVO pārstāvji atšķirīgi vērtē **informācijas pieejamību** par dažādu fondu projektu konkursiem. Daļa NVO saņem Zemgales NVO centra sniegtos apkopojumus par izsludinātajiem projektu konkursiem, pieejamajiem semināriem, apmācībām u.tml., vērtējot informācijas kvalitāti kā pietiekošu, savukārt citas NVO nezina par šādas informācijas iegūšanas iespējām, tāpēc vēlas, lai pašvaldības mājas lapā arī būtu pieejama šāda informācija.

„Varētu jau arī novada mājas lapā būt tāda sadaļa zem NVO, tur varētu būt tie projekti, attiecīgas tēmas, piemēram, kultūra, var saņemt naudiņu, tajā lapā meklējiet, atradīsiet izsludinātu konkursu. Tas būtu labi.” (NVO)

„Kā nevalstiskie mēs meklējam informāciju, mums [Zemgales NVO atbalsta centrs] atsūta, mēs caurskatām – uz mums nav, uz mums ir, darīsim, nedarīsim.” (NVO)

Lai NVO sektors īstenotu kādu projektu, tam var būt svarīga sadarbība ar pašvaldību – informācijas apmaiņa, pašvaldības atbalsts, pieejamība sociālās atstumtības riskam pakļautajām

grupām u.tml. NVO pārstāvji norāda, ka grūtības īstenot projektus (t.sk., ES fondu projektus) var radīt arī pašvaldības iestāžu neatsaucība (sk. sīkāk par šo jautājumu 5.3.3. sadaļā).

„Es domāju, ka pirmais – par pašiem projektiem kā tādiem ir ļoti maz informācijas. Nākamais stūrakmens ir daudziem ar to rakstīšanu, tas noliek tādu sienu nost. Nākamais – ja tas laiks ir, tad vari, bet, ja tu pats uzņemies, tad tā ir ļoti liela utopija šajos laikos. Nākošais ir īstenošana. Nevalstiskās organizācijas, cik es esmu saskārusies, šobrīd pašvaldībai viņas nepatīk. Viņas daudz ko [apgrūtina], dienesti vēl viens uz otru kaut kur prom (...). Nav tās sadarbības, tieši otrādi – liekat mūs mierā.” (NVO)

Kā vienu no būtiskākajiem šķēršļiem dalībai ES fondu projektos NVO pārstāvji min nepieciešamību nodrošināt projekta līdzfinansējumu. Lai gan NVO līdzfinansējuma intensitāte ir zemāka nekā uzņēmējdarbības atbalsta programmās, tomēr vietējās NVO, kuru darbs tiek finansēts galvenokārt ar biedru naudu palīdzību un tiek organizēts uz brīvprātības principiem, nespēj to nodrošināt pietiekamā apjomā. Lai gan atsevišķas NVO (piemēram, Sarkanā Krusta filiāle) norādīja, ka ir saņēmušas ziedojumus no reliģiskajām organizācijām vai citām labdarības organizācijām NVO ikdienas darba nodrošināšanai, neviena no NVO nepieminēja, ka ziedojumus tās būtu saņēmušas līdzfinansējuma nodrošināšanai ES fondu projektu īstenošanai.

Saistībā ar projektu finansēšanu NVO norāda, ka būtiski atvieglo ES fondu projektu ieviešanu maksājumu sadalīšana vairākos posmos, kā to veic atsevišķi projektu administrētāji. Ņemot vērā, ka NVO un mazajiem uzņēmējiem finansējuma nodrošināšanas problēmas ir līdzīgas, mērķa grupas pārstāvji vēlētos, lai šāda prakse tiktu pielietota plašāk. Lai gan arī šis jautājums ir risināms valdības un ministriju līmenī, pašvaldība kā nozīmīga valsts līmeņa sociālā partnera – Latvijas Pašvaldību savienības – dalībniece varētu atbalstīt šādu priekšlikumu izskatīšanu nacionālajā līmenī.

„Ir lieta, kas tagad ir mazliet labāka, ka to projektu sadala, ka nevis, kad tu projektu pabeidz, tu saņem naudiņu atpakaļ, bet gan sadalīt pa kaut kādiem posmiem – pabeigt šo posmu, saņem naudu, pabeidz šo posmu, saņem naudu, tad attiecīgi ir mazāk finanšu līdzekļi nepieciešami tieši konkrētajā aprītē uzreiz, tad var pa posmiem pabeigt. Tas ir ļoti svarīgi.” (NVO)

Reaģējot uz šo problēmu, pašvaldība ir atradusi risinājumu, un ar 2012. gadu Dobeles novada NVO var konkursa kārtībā pieteikties uz pašvaldības atbalstu – līdzfinansējuma nodrošināšanu sabiedriski nozīmīgos projektos, t.sk., tādos, kas tiek īstenoti ar ES fondu atbalstu.

„Tūlīt mums aiziet tas nolikums par līdzfinansējuma piešķiršanu nevalstiskajam sektoram, kuri startē sabiedriski nozīmīgos projektos, rada publiski pieejamas lietas. (...) Programma šogad tiek atvērta, pieejamais līdzfinansējums līdz 1000 latu.” (pašvaldības administrācijas pārstāvis)

Lai gan līdzfinansējuma piešķiršana NVO pašvaldības projektu konkursā būtu būtisks atbalsts ES fondu projektu īstenošanai, jāņem vērā, ka, pat saņemot maksimālo finansējuma apmēru, NVO īstenotā projekta budžets nepārsniegs 10 000 latu³. Ņemot vērā šo aprēķinu, redzams, ka Dobeles novada NVO iespējas piedalīties valsts līmeņa NVO fondu projektos, piemēram, tādos, kurus

³ Apgalvojums izteikts, ņemot vērā, ka mazākais līdzfinansējuma apjoms, kas jānodrošina ES fondu projektos, ir 10%. Pieņemot, ka NVO saņemt maksimālo iespējamo pašvaldības atbalstu līdzfinansējuma nodrošināšanai (1000 latu), kopējais projekta budžets būs 10 000 latu.

administrē Sabiedrības integrācijas fonds, joprojām ir ierobežotas. Tas nozīmē, lai palielinātu iespējas Dobeles novada NVO piedalīties ES fondu projektos un īstenot tos plašākā mērogā nekā līdz šim, būtu jāveicina arī vietējo vidējo un lielo uzņēmēju iesaistīšanās vietējo NVO atbalsta fondu veidošanā, kas konkursa kārtībā atbalstītu vietēja mēroga projektus (piemēram, līdzīgi kā Brocēnu, Saldus un Auces novados pieejams SIA „Cemex” izveidotā nodibinājuma „Cemex iespēju fonds” projektu konkurss), paplašinot atbalstīto jomu spektru⁴, vai līdzfinansējuma saņemšanu.

Pētījumā iegūtā informācija liecina, ka Dobeles novada lielie uzņēmēji kā sociāli aktīvi partneri līdz šim nav pilnībā izmantots resurss. Lai gan atsevišķi uzņēmēji sniedz atbalstu novada iedzīvotājiem (piemēram, labiekārtojot vidi, sniedzot atbalstu izglītības iestāžu infrastruktūras uzlabošanai u.tml.), nav informācijas, ka līdzīgu atbalstu sniegtu arī citi uzņēmēji un ka vietējām NVO tādējādi tiktu ziedoti finanšu līdzekļi to darbības nodrošināšanai. Tomēr demokrātiskās valstīs pieņemts, ka uzņēmēji un iedzīvotāji ar ziedojumiem atbalsta nevalstiskā sektora aktivitātes, radot iespēju īstenot sabiedriski nozīmīgus projektus. Apsverot, ka Dobeles novada uzņēmēji kopā varētu lielākā mērā atbalstīt vietējās NVO, pašvaldībai būtu jāuzņemas iniciatīva, lai pārliecinātu vidējos un lielos uzņēmumus veidot kopēju NVO projektu fondu. Pašvaldības iniciatīva šajā situācijā ir nepieciešama tādēļ, ka vairumam Dobeles novada uzņēmumu šāda prakse ir jauna, bet pašvaldība, balstoties uz savu pieredzi un izstrādātajiem pašvaldības attīstības plānošanas dokumentiem, spēj formulēt atbalsta mērķus un virzienus, argumentēt atbalsta nepieciešamību un izcelt iespējamus ieguvumus.

5.2. Dobeles novada pieredze ES fondu un citu finanšu instrumentu apgušanā: NVO un uzņēmēju vērtējums

Izvērtējot pašvaldības īstenotos ES fondu projektus, NVO un uzņēmēji parasti ir informēti par daļu no īstenotajiem projektiem, turklāt ievērojami biežāk piemin īstenoto projektu vājās, nevis stiprās puses.

„Nu, viņiem ir kaut kas izdevies... (..) Tas bija, ja es pareizi atceros, tad, lūk, tie bija ielu sakārtojums, tad veloceliņu izbūve. Tas viss ir ļoti normāli un labi, bet es zinu, ka vairākus gadus ir nobremzējies tas projekts, kas saistīts ar ūdens un kanalizācijas izbūvi.” (uzņēmējs)

„Cik esmu dzirdējusi un interesējusies, tad Pieaugušo izglītības centrs viņš arī strādā uz šo te biznesa inkubatoriem un atbalstu mazajiem uzņēmējiem. Kaut kas viņiem tur veicas, kaut ko viņi tur dara, bet cik es nezinu. Darbība ir. Nav tā, ka nav nekādas darbības un nav sajūtas. Kaut ko viņi tur ņemās un darās. Es domāju, kad ir labāks, vai viņš varētu būt labāks, es nemāku pateikt.” (uzņēmējs)

Lai gan NVO un uzņēmēji nevar novērtēt, kuras jomas pašvaldības projektu īstenošanā ir prioritāras, visvairāk tiek pieminēti uzņēmējdarbības atbalsta (piemēram, PIUAC īstenotie cilvēkresursu attīstības projekti, ceļu nozarē īstenotie projekti) un infrastruktūras jomā īstenotie projekti, turklāt uzņēmēji infrastruktūras attīstību, ja tas skar ceļu remontu un kanalizācijas sistēmas rekonstrukciju, arī cieši saista ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. Likumsakarīgi, ka novada uzņēmēji uzskata, ka uzņēmējdarbības vides uzlabošanai ir jābūt vienai no pašvaldības īstenoto

⁴ Šobrīd NVO atbalsts Dobeles novada pašvaldības projektu konkursos tiek sniegts (a) sporta un kultūras, un (b) sociālajā jomā. Piesaistot uzņēmēju finansējumu, iespējams paplašināt atbalstāmo jomu spektru, pievienojot vides sakārtošanu un aizsardzību, dzīvnieku aizsardzību, vēsturiskā mantojuma saglabāšanu, interešu izglītību u.tml.

projektu prioritātēm, jo Dobeļē ir izvietoti vairāki lieli uzņēmumi, kā arī ir aktīva mazā uzņēmējdarbība.

Uzņēmējdarbības vides veicināšanas kontekstā gan NVO, gan uzņēmēji pozitīvi vērtē Dobeles PIUAC īstenotos projektus. Aptaujātie uzskata, ka PIUAC īstenoto projektu kvalitāti nodrošina gan pieaicināto ekspertu kompetence, gan PIUAC ciešā sadarbība ar mērķa grupu, lai noskaidrotu tēmas, kurās ir nepieciešama apmācība vai semināri. NVO un uzņēmēju PIUAC pozitīvais vērtējums būtiski izceļas, salīdzinot ar citu Dobeles novadā īstenoto projektu vērtējumu.

„Mēs ierosinām [tēmas]. Un viņi [PIUAC] uz mūsu ierosinājumiem veido projektus.”
(uzņēmējs)

„Pieaugušo izglītības centrā pietiek sanākt kopā cilvēkiem, vienkārši cilvēki īstajā vietā, viņi vienkārši dara to, ko viņi māc, un dara no sirds, un viss notiek. Mēs redzam, ka meitenes mums pasniedz pasaules līmeņa zināšanas, ka mums tiešām tiek pieaicināti speciālisti, mēs paši esam tikušies gan ar Lattelekom šefu, mēs esam [tikušies] ar direktoriem, nevis paaicina te kādu krūmu dakteri, bet tiešām aicina te cilvēkus, kuri zina, ko viņi runā, savā jomā ir speciālisti, un mēs tiešām daudz iegūstam. Tie līdzekļi aiziet un tiešām tie ir ar vērtību.”
(uzņēmējs)

Daļa NVO un uzņēmēji piemin arī tādus pašvaldības īstenotos ES fondu projektus, kas saistīti ar tūrisma veicināšanu novadā. Ja NVO un mazie uzņēmēji nepieciešamību attīstīt tūrismu Dobeles novadā nekomentē, tad lielie uzņēmumi uzskata, ka tai nav jābūt Dobeles novada prioritātei un lietderīgāk būtu tūrisma nozarē īstenotos projektus plānot tā, lai labumu gūtu arī uzņēmējdarbības vide kopumā.

„Dobeles novadam caur tās vadību jāsaprot, kādi ir tie nākotnes redzējumi, kādu Dobeļi grib. Manuprāt, te vēsturiski ir bijusi ražošanas zona diezgan spēcīga. Līdz ar to te ir zināšanas, pieredze un fonds kaut kāds šai te ražošanai. Manuprāt, uz to arī būtu jābalstās. Lauksaimniecību un arī tūrismu es liktu kā trešo vai pēdējo nozari Dobeļē.” (uzņēmējs)

„Eiropas fondu līdzekļi – veloceliņš tika realizēts. Ir forši, bet ja es skatos no uzņēmējdarbības viedokļa, manuprāt, būtu lietderīgāks veloceliņš no Zelta Druvas uz Dobeļi, jo tur dzīvo darbinieki, kuri...sabiedriskais transports ir ierobežots, benzīns kļūst dārgs, viņi lielāko daļu brauc ar velosipēdiem no tuvākajām vietām. Tas man būtu labāk, ja šāds veloceliņš būtu tur varbūt.” (uzņēmējs)

Runājot par ES projektu izmantošanu sociālajā jomā, NVO ir izveidojies viedoklis, ka tā nav novada prioritāte, pamatojot to ar pašvaldības administrācijas noraidošo attieksmi pret NVO sadarbības idejām un NVO darbu kopumā.

„Es domāju, ka pie šīs varas (..) cilvēks šeit nav vērtība, darbinieks nav vērtība. Tas nav nekas. Un kas tad ir NVO vispār? Nāk un kaut ko ubago, neko no sevis pretim nedod. Tas, ko viņi vārdos saka – uzņēmējdarbība, tas, kas nes kaut kādas inovācijas, kas nes kaut kādus finanšu resursus pašvaldībai – tā ir vērtība. Viss pārējais... nu ko tad tās tantes kabinetos, žurkas kaut kādas, sēž. Tie ir priekšsēdētāja vārdi.” (NVO)

Apkopojot pašvaldības ES fondu projektu īstenošanas vājās puses, NVO un uzņēmēji kritizē:

- ilgtermiņa redzējuma trūkumu, kas pazemina īstenoto projektu lietderību;

- īstenoto projektu centralizāciju;
- informācijas trūkumu pašvaldības īstenotajiem ES projektiem;
- vājo cilvēkresursu vadību.

Kā vienu no būtiskākajām problēmām ES fondu īstenošanā Dobeles novadā NVO un uzņēmēji min ilgtermiņa redzējuma un kopēju infrastruktūras uzlabošanas plānu trūkumu, kas pazemina īstenoto projektu lietderīgumu, jo veidojas līdzekļu izšķiešana (veiktie uzlabojumi tiek bojāti nākamo projektu rezultātā) vai arī infrastruktūras uzlabojumi funkcionāli neiekļaujas esošajā vidē (piemēram, veloceļņš ved tikai līdz Dobeles pilsētas robežai, nevis tuvākajai apdzīvotajai vietai, kas atrodas bijušā pagasta teritorijā). Jāuzsver, kā tā ir NVO un uzņēmēju izpratne par minētajiem piemēriem, nezinot projekta detaļas un tā ieviešanas gaitas nianšes.

„Bet man liekas, ka liela daļa šie fondi tiek apgūti principā nevis tāpēc, ka vajag, mums ir tas lietderīgi, bet viņi ir un mums viņi ir jāņem. Cik ļoti konkrētas programmas vajadzīgas tieši Dobeles novadam, es neesmu pētījusi, un es nezinu.” (uzņēmējs)

„Tiek pateikts – kā jūs nesaprotat, šobrīd ir ieejami līdzekļi. Ja viņi aizies, mēs viņus vairs nedabūsim. Bet kā Jūs nesaprotat, ka Jūs ieguldāt mūsu, nodokļu maksātāju naudu, savos projektos! Ir šim te plānojumam jābūt.” (uzņēmējs)

„Tikko taisīja gājēju ceļiņu, pēc tam trucas mainīja, visu izjauca. Nepagāja gandrīz mēnesis, izjauca. Jābrīnās vienkārši.” (NVO)

Ilgtermiņa redzējuma un plānošanas trūkumu pamatā NVO un uzņēmēji saskata divus iemeslus. Pirmais no tiem ir 2009. gadā īstenotā administratīvi teritoriālā reforma, otrais – savstarpēji integrēta attīstības plāna trūkums (sk. sīkāk turpinājumā).

„Plānošana nobruka, jo veciem politiķi kaut ko bija iesākuši, izremontējuši skolu, un, kad mums veidojās novads, mums izmainījās politiskā vara, un viss, kas bija, tika iznīcināts, visu sistēmu, struktūru pārtaisīja, kamēr vispār tas monstros sāka darboties, gads vai divi gandrīz pagāja.” (NVO)

Atsevišķi mērķa grupas pārstāvji uzskata, ka pašvaldības īstenoto ES fondu projektu lietderīgumu pazemina tāds apstāklis, ka tie reaģē uz iedzīvotāju vajadzībām novēloti. Piemēram, kāds uzņēmējs komentē, ka ekonomiskās augšupejas gados, kad arī jaunās māmiņas vēlējas strādāt, trūka vietas pašvaldības pirmsskolas izglītības iestādēs, un ātrs situācijas risinājums toreiz netika atrasts. Savukārt šobrīd, kad ekonomiskie apstākļi ir būtiski mainījušies, pašvaldība ir saņēmusi ES fondu finansējumu pirmsskolas izglītības iestādes paplašināšanai, taču uzņēmējs uzskata, ka projekta lietderība jau ir zemāka, jo vajadzība pēc pirmsskolas vecuma bērnu pieskatīšanas pakalpojumiem ir samazinājusies. No šīs pieredzes izriet, ka pašvaldībai būtu ne tikai jāņem vērā mērķa grupu vajadzības un jācenšas tās atrisināt ilgtermiņā, bet jāattīsta iespējas meklēt arī ātrus pagaidu risinājumus.

„Šobrīd ir tapis, es saprotu, ka arī ar Eiropas Savienības naudām šis bērnudārza paplašināšanas projekts, kas, protams, apsveicams ir. Jautājums, cik viņš laikā ir...vai viņš nav par vēlu. Tā arī Eiropas fondu apguve, es saprotu, ir ļoti ilgs process. Tā problēma ir šodien, tad, ja to atrisina rītā, tad rītā jau ir citas problēmas. Un bieži vien tas atrisinājums ir vēlu.” (uzņēmējs)

Cita pašvaldības īstenoto ES fondu projektu vājā puse NVO un mazo uzņēmēju vērtējumā ir **īstenoto projektu centralizācija**, t.i., lielākā daļa līdzekļu tiek novirzīti Dobeles kā novada centra labiekārtošanai, bijušo pagastu sakārtošanu atstājot novārtā. Aptaujātie uzskata, ka šāda rīcība liecina arī par to, ka Dobeles novads netiek aplūkots kā vienots kopums, kā līdzvērtīga teritorija, un ka projektu īstenošanā novada pašvaldība joprojām praktizē Dobeles kā centra un pagastu kā perifērijas attiecības.

„Visa nauda šobrīd aiziet... protams, ka dome var izmantot ne tikai Dobeles, bet viņa var izmantot visu naudiņu, kas pienākas uz visu novadu, kā novada centrs viņa izmanto visu naudu.” (uzņēmējs)

„Es domāju, ka vajadzētu tiem pašiem Eiropas fondiem... viņiem vajadzētu būt kaut kādai sistēmai, kā saglabāt novadu kā vienību, bet nevis kā vienību, ka tikai centrs, bet gan arī ar visu infrastruktūru, ar visiem ceļiem, ar visu nepieciešamo nodrošinājumu cilvēkiem, nav jau tikai tā, ka visi cilvēki tagad dzīvo Dobelē.” (NVO)

Saistībā ar iepriekš minētajām problēmām – ilgtermiņa redzējuma un plānošanas trūkumu un īstenoto ES projektu lokalizēšanos novada centrā – NVO un mazie uzņēmēji piemin Dobeles novada **Attīstības programmu 2011.–2014.gadam**. NVO un mazie uzņēmēji uzskata, ka Attīstības programmas izstrāde nav balstīta uz padziļinātu pašvaldības iedzīvotāju, uzņēmēju u.c. grupu vajadzību izpēti, ka programmā nav iekļautas bijušo pagastu vajadzības un ka vairumam aptaujāto nav bijusi iespēja piedalīties tās izstrādē. Lielākā daļa mērķa grupas pārstāvju norāda, ka ir iepazīstināti jau ar pilnībā sagatavotu Attīstības programmu, t.i., par vēlu, lai varētu iesniegt priekšlikumus.

„Man ir tāda pieredze, ka atnāk e-pasts un saka: mums ir jātaisa attīstības plāns, atsūtiet, ko jūs plānojat darīt kaut kādos gados. Bams! Es neplānoju apgūt kaut kādus baigos Eiropas līdzekļus, es domāju, ka par to jādomā Attīstības nodaļai, nevis jāsavāc no kaut kādiem mazajiem un to visu pēc tam ieliek attīstības plānā, un es viņus lasu un domāju – laikam es būšu tā, kas rakstīs to projektu un to visu realizēs, jo tur saliek vienkārši kādas fiksi, fiksi savāktas idejas (...). Tā nav tāda pamatīgi veidota izpēte, kas tur ir vajadzīgs – ceļi, vēl kaut kas... Fiksi, fiksi, ko atsūtīja atpakaļ, to mēs ielikām.” (NVO)

„Mums [nelika] neko atsūtīt, ne piedalīties. Mēs tur visi sākām ar saviem argumentiem, tas viss bija par vēlu. Pilnīgi bezjēdzīgs pasākums.” (uzņēmējs)

„Viņiem attīstības plāns pagājušajā gadā bija palicis tikai Dobeles pilsētai un viss. Visiem novadiem vienkārši viņu nav. Attīstības plāns ir rakstīts pieciem gadiem. Šie pieci gadi, tad, kad mēs veiksmīgi izveidojām šo novadu, daudziem [Attīstības programmas] beidzās – vienu gadu ātrāk, citam – gadu vēlāk, un viss – viņu nav. Tagad mēs vienkārši kaut kur ejam, kaut ko darīsim. Centrā visi šeit zina, kur tiks tērēta nauda, Eiropas Savienības fondu līdzekļi tiks piesaistīti, man ir tāds jautājums – ja es nezinu, kādi mums ir iedzīvotāji, kāda mums ir situācija, uz ko mēs virzāties, ko mēs tur attīstīsim, [tagad] jau var zināt, ka naudas ir sadalītas, tad jau arī mūsu maksājumi, kas ieiet pašvaldību budžetā jau ir sadalīti kaut kam, kas uz mums absolūti neattiecas, un jūs man uzdodat jautājumu, kāda tad ir sadarbība – nekāda!” (uzņēmējs)

Lai mazinātu mērķa grupu neizpratni, kāpēc novada attīstība tiek koncentrēta ap Dobeles pilsētu, pašvaldībai būtu nepieciešams skaidrāk paust mērķa grupām, kā demogrāfiskās situācija,

uzņēmējdarbības (t.sk. lauksaimniecības) attīstība mūsdienās mainīs novada apdzīvotību un industriālās un dzīvojamās vides sadalījumu, no kā izriet novada Attīstības programma.

Vēl viens trūkums, kas tiek minēts saistībā ar ES fondu īstenošanu pašvaldībā, ir **informācijas aprites kvalitāte**, proti, tās trūkums, kā infrastruktūras uzlabošanas laikā veiktie remontdarbi ietekmēs Dobeles pieejamību. Šo aspektu akcentē uzņēmēji, jo viņiem nav savlaicīgi zināms, kādā veidā veikto ceļu remontu dēļ būtu nepieciešams mainīt izejvielu piegādes un gatavās produkcijas izvešanas maršrutus. Lai gan pašvaldība informāciju par veiktajiem remontdarbiem sniedz novada interneta mājas lapā, uzņēmēji vēlētos saņemt informāciju savlaicīgāk un tieša kontakta ceļā (pa telefonu, nosūtītu pa e-pastu), nevis paši meklēt, vai gaidāmas kādas izmaiņas transporta plūsmas organizēšanā pilsētā.

„Šis ceļu remonts – vispār nebija nekādas informācijas pilsētā par to, kā tiks organizēta satiksme, jo uzņēmumam nav ok, ka vienkārši tur brauc un vienā jaukā dienā ceļš ir ciet. Transports, izejvielu piegāde... mūsaprāt, šī te komunikācija ar informēšanu sabiedrības bija slikta.” (uzņēmējs)

Saistībā ar ES fondu projektiem mērķa grupas pārstāvji uzskata, ka pašvaldības administrācija **neīsteno tādu cilvēkresursu vadības politiku, kas ļautu projektu īstenošanā uzkrātās zināšanas un prasmes saglabāt un turpināt izmantot pašvaldības attīstībai**. NVO un mazie uzņēmēji ir novērojuši, ka zinošākie pašvaldības darbinieki netiek „noturēti” Dobeles novadā, viņi aiziet strādāt citur, kas pazemina pašvaldības darbinieku kapacitāti īstenot ES fondu projektus.

„Vēl viena sāpīga tēma. Te Dobelē attīstītāji te izmācās it kā par mūsu naudu un aizbrauc prom uz Zemgales plānošanas reģionu, Jelgavas pašvaldību. Mēs neprotam savējos paturēt. Tad mums tā Attīstības nodaļa ir tāda, kāda viņa ir.” (NVO)

„Kāpēc pagastus izslaucīja gan no grāmatvežiem, gan no projektu vadītājiem, gan no lauksaimniecības konsultantiem?” (NVO)

5.3. Pašvaldības un sociālo partneru sadarbības vērtējums

5.3.1. Sadarbības vērtējuma vispārējais raksturojums

Izvērtējot pašvaldības un sociālo partneru – NVO un uzņēmēju sadarbību, redzams, ka partneru kapacitāte ir faktors, kas būtiski ietekmē sadarbības kvalitāti. Ja savā starpā sadarbojas lielie uzņēmēji vai spēcīgākās NVO un pašvaldība, tad abas puses darbojas kā līdzvērtīgi sadarbības partneri. Savukārt mazie uzņēmēji un NVO ir aplūkojami drīzāk kā pašvaldības pakalpojumu saņēmēji, nevis aktīvi sadarbības partneri.

Sadarbības kvalitātes vērtējumā, ko sniedz pašvaldība un mērķa grupu pārstāvji, novērojama asimetrija – ja viena puse sadarbību vērtē pozitīvi, tad otra iesaistītā puse sadarbību var vērtēt arī kritiski, turklāt vērtējums var atšķirties atkarībā no tā, vai tā notiek starp pašvaldības centrālo administrāciju un mērķa grupu vai pašvaldības pakļautībā esošajām iestādēm un mērķa grupu. Kā spilgts piemērs te minama mazo uzņēmēju un NVO kritiskā attieksme pret pašvaldības centrālo administrāciju un pozitīvais sadarbības ar PIUAC vērtējums.

Atšķirībā no mazajiem uzņēmējiem, lielie uzņēmēji sadarbību ar pašvaldību vērtē pozitīvi vai neitrāli, uzskatot, ka līdz šim pašvaldība vienmēr bijusi atsaucīga uzņēmēju vajadzībām, pozitīvi tiek novērtētas pašvaldības pūles pilnveidot uzņēmējdarbības vidi.

„Ar pašvaldību vispār mums ļoti labas attiecības, un viņi tiešām ir pretimnākoši.”
(uzņēmējs)

„Nē, varbūt tādā sajūtu līmenī Dobeles pašvaldība ir, manuprāt, atvērta diskusijai. Tur problēmu nav, nav jāmeklē, pa kurām durvīm ieiet jeb ar kuru cilvēku... nē. Tur it kā tas viss ir ok. Bet nezinu, kā tas būtu, ja mēs kļūtu prasīgāki vai agresīvāki.” (uzņēmējs)

5.3.2. Raksturīgākās sadarbības jomas ar uzņēmējiem

Apkopojot pašvaldības iestāžu un uzņēmēju savstarpējās sadarbības raksturojumu, tā notiek trīs virzienos:

- Informatīva sadarbība kopēju mērķu sasniegšanai – piemēram, pašvaldības atzinumu sniegšana, ka uzņēmēju īstenotie projekti atbilst pašvaldības vajadzībām, ja tāds atzinums ir nepieciešams; pasākumi, kuru ietvaros pašvaldība apzina uzņēmēju vajadzības un informē par pašvaldības attīstības plāniem:

„Ir pasākumi, kur priekšsēdētājs kopā ar uzņēmējiem arī šinī gada beigās apkopoja rezultātus, kas parāda tiešāk, kādos mēs projektos esam piesaistījuši līdzekļus un parādam attīstības programmā tos virzienus, kuros mēs vēlamies ieguldīt.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

- Mikro un mazo uzņēmēju apmācību programmu piedāvāšanu PIUAC īstenoto ES fondu ietvaros;
- Infrastruktūras sakārtošana uzņēmējdarbības piesaistīšanai novadam:

„Patiesībā pašvaldībai nav instrumenta, ar ko atbalstīt uzņēmējdarbību. Ir sagatavoti pilsētā, kad brauc ārā uz Rīgas pusi pa kreisi, ir Lauku iela, un arī braucot uz Jelgavu, ir Elektrības iela, kas ir atstāts kā ražošanas zonas, kurās ir iespēja uzņēmējiem attīstīt savu. Ar to domu, kāpēc tajās vietās, tāpēc ka tuvu ir dzelzceļš un ir tuvu Rīgas pusē un Jelgavas pusē, tāpēc ir atstātas divas zonas, tā kā ražošanas zonas, bet pagaidām nevienam interese nav bijusi. Mēs esam mēģinājuši arī projekta ietvaros mēģināt sakārtot, tā kā jau nodalīt pa gabaliem un sakārtot infrastruktūru – tā kā pieeju šiem zemes gabaliem. Tas būs gatavs, lai jūs varat šeit nākt un darboties. Tas ir tā kā vēl viens mērķis, uz ko mēs gribētu iet. Tie visi ir pašvaldības zemes gabali gan Elektrības, gan Lauku ielā. Tas tāds ļoti tālejošs. Bet varbūt, ka tas piesaistītu.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Izvērtējot esošo sadarbību, gan uzņēmēji, gan pašvaldības pārstāvji norāda, ka pastāv grūtības, kuras ir iespējams un būtu nepieciešams risināt nākotnē. No uzņēmēju puses izskan divi jautājumi, kuriem pašvaldībai būtu jāpievērš lielāka uzmanība: (a) ātrums, ar kādu tiek risinātas uzņēmēju identificētās problēmas un aktuālās vajadzības, un (b) informācijas apmaiņas intensitāte – tā šobrīd ir par zemu, uzņēmēji neuzzina par pašvaldības plāniem savlaicīgi (sk. sīkāk 5.3.4. sadaļu).

„Protams, ka ir bijušas kādas tikšanās, bet tās nav bijušas ar mērķi, teiksim, ar mērķi apzināt, tāpēc un tāpēc. Nē, bija kaut kādas tikšanās un pa starpu pasaka, ka mums tur joprojām kanalizācija problēma, mums joprojām ceļš problēma.” (uzņēmējs)

Savukārt pašvaldības pārstāvji saskatīja juridiskas, finansiālas un cilvēkresursu problēmas, kas kavē ciešāku sadarbību un atbalstu novada uzņēmējiem. Juridiska rakstura grūtības saistās ar uzņēmēju finansējuma piesaistes ierobežojumiem pašvaldību īstenotajiem projektiem, piemēram:

„Daudzi uzņēmēji pat ir sacījuši, ka viņi labprāt sadarbotos, piemēram, dodot tā kā daļu finansējumu ceļu izbūvei. Pagastā ir uzņēmēji, kas ir ar mieru. (..) Bet ierobežo tas, ka tu nevari iesaistīt privāto kapitālu.” (pašvaldības struktūrvienības vadība)

Nemot vērā uzņēmēju gatavību iesaistīties pašvaldības projektu līdzfinansēšanā, būtu nepieciešams meklēt problēmas juridiskus risinājumus. Ja tādas nav iespējams atrast, uzņēmējus būtu ieteicams motivēt aktīvāk atbalstīt NVO (piemēram, izveidot jau iepriekš minēto uzņēmēju fondu projektu atbalstam), kas īsteno sabiedriski nozīmīgus projektus, tādējādi sniedzot netiešu atbalstu sociālās vides uzlabošanai Dobeles novadā. Sadarbībā ar uzņēmējiem aktivizējot NVO, pašvaldībai iespējams netieši paaugstināt savu finanšu un cilvēkresursu kapacitāti, t.sk., ES fondu īstenošanā.

Finansiālie un cilvēkresursu ierobežojumu savukārt traucē sniegt atbalstu uzņēmējiem, piemēram, apmācības PIUAC, tādā apmērā, kādā ir pieprasījums. Neskatoties uz šo ierobežojumu, PIUAC piedāvāto apmācību apjomu un saturu mērķa grupas vērtēja atzinīgi.

„Mēs pirms projekta īstenošanas uzrunājām uzņēmējus, kas viņiem būtu vajadzīgs. Līdz ar to tā gribēšana no uzņēmēju puses bija ļoti liela, mēs nevarējām tik daudz paņemt. Mēs piedāvājam ļoti aktuālas tēmas un ļoti labus pasniedzējus.” (pašvaldības iestādes vadība)

5.3.3. Raksturīgākās sadarbības jomas ar NVO

Pašvaldības iestāžu un NVO sadarbība notiek četros virzienos:

- pašvaldības NVO projektu konkursu organizēšana to darbības nodrošināšanai;
- kopēju projektu, t.sk., ES fondu projektu, ieviešana;
- sadarbība palīdzības sniegšanā sociālās atstumtības riskam pakļautajām – mērķa grupas mobilizēšana un rekrutēšana, informācijas izplatīšana mērķa grupas vidū;
- telpu un infrastruktūras atbalsts NVO īstenotajiem pasākumiem.

„(..) veidojas jaunas sadarbības tādā ziņā, ka, piemēram, pensionāru biedrība arī saglabājusies un vēl joprojām te nāk uz aktivitātēm. Bet ir pamainījušies cilvēki šajās biedrībās, un tie ir savādāk domājošie. „Sarkanais Krusts” mums tagad daudz ar pakām piepalīdz, ar humānām palīdzībām pēc vajadzības. Tad Latvijas Bērnu fonda nodaļa ar saviem ziedojumiem dalījās tālāk. Invalīdu biedrība tā arī ļoti labprāt, ja viņiem vajag, mēs telpas piedāvājam. Viņi savukārt atkal mums kaut ko pretī dod. Diabētu biedrībai atkal mēs piedāvājam savas telpas. Viņi atkal izmanto lekcijām, semināriem, pasākumiem, ārstu vizīšu pieņemšanām. (..) Mēs sadarbojamies ar diabētu biedrību, ar invalīdu biedrību, pensionāru biedrību.” (pašvaldības iestādes darbiniece)

Kā tika minēts 5.1.2. sadaļā, vairums Dobeles novada NVO piedalās pašvaldības organizētajā NVO projektu konkursā, lai saņemtu finansējumu savas darbības nodrošināšanā – semināru vai

pasākumu rīkošanā u.tml. No NVO pārstāvju sacītā izriet, ka pašvaldības projektu konkurss ir būtisks vietējo NVO darbības atbalsta resurss.

Otrs būtisks sadarbības virziens ir kopēju projektu īstenošana, kurā iesaistās gan attiecīgā pašvaldības struktūrvienība, gan NVO. Abas iesaistītās puses šo sadarbību vērtē piesardzīgi – lai gan ir aspekti, kuros sadarbība tiek vērtēta pozitīvi, no aptaujāto stāstītā izriet, ka pašvaldībai vienkāršāk ir darboties atsevišķi, nevis sadarboties ar NVO.

„Mēs saprotam, ka pašvaldībai ļoti izdevīgi, ka biedrība pati par sevi katra kaut kur čubinās, nevis visi ir kopā, ka ir sadarbība, ka ir atbalsts, ka ir kopīgie projekti, kur pašvaldība būtu ieguvēja.” (NVO)

„Ar nevalstiskajām organizācijām iet smagi. Ja kādreiz tas bija daudz vienkāršāk, tad tagad tas ir daudz sarežģītāk. Pirmie projekti arī tapa ar nevalstiskajām organizācijām kopā gan uz dienas centra izveidošanu, tajā laikā bija bērniem ar īpašām vajadzībām, gan uz dienas pensionāru centra izveidošanu. Tad, kad paiet laiks, tad sāk dalīt mantu. Tam centram bez maz vai to, ko mēs esam kādreiz strādājuši, rakstījuši, tad nevarēja projektus īstenot bez nevalstiskajām organizācijām, tad laipni deva savu „jā”: „Mēs piekrītam, ir ok”. Tad paiet laiks, tad to mantu sāk dalīt un tad bez maz vai jādod atpakaļ, kaut īstenībā tā bija domāta mūsu dienas centra izveidošanai.” (pašvaldības iestādes darbiniece)

„Atšķirīgais redzējums tas, ka katrs... Mums vairāk tas ir bijis uz mantiskajām lietām. Tādā ziņā. Dala to mantu. It kā rakstījām to projektu priekš dienas centra izveidošanas. Ar tādu mērķi ilglaicīgam dienas centram. Tur uzreiz kaut kādu nesaskaņu ziņā saka: „Sorry, mēs savas mantas vācam projām un ejam un darām kaut kur citur!”.” (pašvaldības iestādes darbiniece)

Novērojams, ka pašvaldības un NVO starpā pastāv savstarpējā neuzticēšanās un atšķirīgu viedokļu gadījumā mantiskā atkarība var tikt izmantota kā sadarbības partnera šantāžas līdzeklis, ko nekavējas izmantot abas puses, par ko liecina arī šāds dialogs fokusa grupu diskusijā divu dalībnieku starpā:

„Vai nevalstiskajām organizācijām saejot kopā un izdarot kaut kādu spiedienu uz pašvaldību nebūtu iespējams izdarīt vairāk kaut ko?” (uzņēmējs)

„Nē. Tas spiediens būs savādāks. Šobrīd mums ir noslēgts līgums par telpām... jebkuru noslēgtu līgumu... kā jebkuru līgumu jebkurš var lauzt – mēs un viņi.” (NVO)

Iepriekš minētā pieredze rāda, ka sadarbība projektos ir grūtāka, ka tā bijusi orientēta uz materiālo resursu iegādi un infrastruktūras labiekārtošanu. Veiksmīgāka pieredze pašvaldības un NVO sadarbībā veidojusies tad, kad tā bijusi orientēta uz cilvēkresursu attīstību vai psihoemocionāla atbalsta sniegšanu sociālās atstumtības riskam pakļautajām grupām.

„Jā, ar to pašu (..) mēs esam rīkojuši. Mūsu klienti ir bijuši viena no viņu mērķa grupām, tad viņi to projektu ir piedāvājuši un mēs aktīvi tajā esam ņēmuši dalību.” (pašvaldības iestādes darbiniece)

Tomēr arī sadarbība starp pašvaldību un NVO atbalsta sniegšanai sociālās atstumtības riskam pakļautajām grupām var būt apgrūtināta, ja tā nodrošināšanai nepieciešams ne tikai brīvprātīgais darbs, bet arī finanšu resursi.

„Zupas virtuve mums šobrīd stāv zem katras kritikas, mums nav, ko katlā ielikt vispār. Un tie cilvēki ir ļoti daudz, un mēs to zupu dalām... Baznīca bija viens no tiem, kas mums sākumā pompozi solīja palīdzēt, un sociālais dienests, bet šobrīd mēs esam vieni paši palikuši.” (NVO)

Apkopojot pašvaldības un NVO savstarpējās sadarbības pieredzi, redzams, ka to apgrūtina vairāki faktori:

- Nespēja noteikt abu pušu kompetences robežas un sadarbības raksturu: *„kā nāk tā sadarbība, tur katrs velk uz savu pusi un nevar sadalīt tās robežas.”* (pašvaldības iestādes darbiniece)
- Atšķirīgais redzējums, kādā kvalitātē projekts vai kopīgi rīkotais pasākums būtu jāīsteno:

„Ja mēs ņemam garīgajiem kaut kādus tur vasaras nometnes vai kā, tad mums ir šī telpa un resursi, kur mēs varam to izvest – tāda veida sadarbība. Bet tur baigi grūti, jo katrs ir savā pusē. Es esmu ar saviem standartiem, ierobežojumiem un prasībām no augšas, ko es arī nevaru un viņi atkal daudz grib no mums reizēm.” (pašvaldības iestādes darbiniece)

- Plašāka redzējuma trūkums vairumam NVO, kā viņu darbība iekļaujas kopējā novada sociālās vides uzlabošanā un kādus pakalpojumus būtu nepieciešams attīstīt papildus esošajiem;
- Savstarpējā neuzticēšanās (sk. sīkāk arī 5.3.4. nodaļu).

Daļu iepriekš minēto problēmu būtu iespējams risinot, paaugstinot informācijas apmaiņas kvalitāti un saskarsmes kultūru (sk. 5.3.4. sadaļu), savukārt, lai NVO mērķtiecīgāk piedalītos sociālās vides uzlabošanā novadā, pašvaldībai jāuzņemas aktīvāka koordinējošā loma. Tas nepieciešams arī tāpēc, ka zemās kapacitātes dēļ vairums NVO pozicionē sevi kā pašvaldības pakalpojumu saņēmējus, t.i., sagaida, ka pašvaldība informēs NVO par pieejamajiem fondu projektiem, apmācīs un konsultēs, kā sagatavot projektu pieteikumus, kā arī citādi atbalstīs NVO darbu. Šādā situācijā pašvaldība varētu koordinēt sociālās vides uzlabošanu novadā, konkrēti definējot vēlamās jomas, kurās varētu darboties vietējās NVO (sevišķi saistībā ar sociālo pakalpojumu sniegšanu).

5.3.4. Informācijas apmaiņas kvalitāte

Vērtējot informācijas apmaiņu pašvaldības un sociālo partneru starpā, identificētās grūtības iespējas iedalīt divās grupās:

- informācijas kopējā pieejamība, kura tiek vērtēta kā nepietiekama un neatraktīva;
- saskarsmes kultūra.

Vērtējot informācijas pieejamību, NVO un uzņēmēji norāda, ka informācijas aprīte novada iekšienē nav pietiekama.

„Ja, piemēram, es nezinu, pašvaldība izdomās, ka tagad gar mūsu teritoriju vilks kaut kādu, velns viņu zina, komunikāciju, kabeli, nu jebko. Ja mēs to nezinām... (..) konstatējam tajā brīdī, kad tas notiek, tad tik ātri nevar noreagēt, jo varbūt, ka mēs arī gribam pieslēgties pie tā kabeļa. Tas kā piemērs. Vai arī... ir visādas tādas lietas, ko, teiksim, cilvēkiem vajadzētu zināt laicīgi, lai viņš var attiecīgi vai nu reaģēt vai plānot savas tālākās darbības.” (uzņēmējs)

Lai gan NVO un uzņēmēji zina, ka informāciju var iegūt novada mājas lapā un laikrakstā „Dobeles novada vēstis”, viņi norāda, ka mājas lapas struktūra ir lietotājam neērta, savukārt laikrakstā par maz tiek atspoguļota informācija, kas notiek pagastu teritorijās.

NVO un mazie uzņēmēji uzskata, ka informācijas apmaiņa starp pašvaldību un mērķa grupām būtu jāveido interaktīva, kur iedzīvotājiem ir iespēja ne tikai iesniegt savus priekšlikumus pašvaldībai, bet arī izsekot to virzībai – lēmuma pieņemšanai, kad problēma tiks novērsta.

„Mūsu dienās katram pensionāram mājās ir dators, man vairs nav jābrauc uz šejieni, lai es pateiktu kaut kādu ideju. (..) Mājas lapai ir jābūt tādai, lai es jūtu, ka es uzrakstu, un tā ideja ir iekritusi. Un viņa būs, un man ir atbilde uzreiz. Ja tante uzraksta, ka man (..) pie mājas ir šausmīgs ceļš, es netieku pēc pasta vai netieku līdz autobusam, tad ir skaidrs, ka tai tantei ir jābūt sajūtai, ka mani sadzirdēja un man būs, ja ne šonakt brigāde būs klāt, kas to izdarīs, bet mani sadzirdēja. Nevis – ā, labi, tā ir tante no (..), tad šito mēs neskatāmies, ā, bet šeit mums ārsts ir uzrakstījis, viņš ir cienījams cilvēks, mums to vajadzētu izdarīt, jo tad mums tālāk būs atsauksmes, mums būs skaisti un jauki. Ir jābūt tām lietām, kuras, protams, ir prioritāras, un kuras var mazliet pagaidīt, bet viņām ir jābūt. (..) Ir jābūt tādai informācijas plūsmai, un tur jābūt vismaz atvērtai lapai, kurā parādās – pienāca tāda un tāda informācija, un kaut vai par kategorijām jau sašķirots, viņa momentāli tiek šķirotā – to mēs varam izdarīt šodien, šo – nedēļas laikā, šo mēs darām tad, un cilvēks atver un redz, ka viņš atrodas novadā.” (uzņēmējs)

Otra problēma, par ko liecina NVO un mazo uzņēmēju pieredze, ir saskarsmes kultūras trūkums pašvaldības administrācijas attieksmē pret mērķa grupu, par ko liecina šādi piemēri:

*„Vēl viena lieta, ko varētu ierakstīt, kāda mums ir sadarbība ar pašvaldību – elementāras cieņas trūkums! **Kamēr viņi stāv, mēs visi sēžam un klausāmies, kad viņi runā, un tajā brīdī, kad viņi apsēžas, viņi sāk savā starpā pārrunāt visas lietas vai iziet ārā, un ar to viss ir beidzies.**” (uzņēmējs)*

„Un kā tad tie uzņēmēji tiem ranžoti? Mēs esam vieni, vienādi tiekamies ar to pašu novada domi visos augstos līmeņos, nākošā dienā avīzē lasām, tur pavisam citi uzņēmēji šajās pašās telpās tiek ar novada domes priekšnieku (..). Ko tad jūs no mums gribat?” (uzņēmējs)

Pieredze, kāda atklāta iepriekš minētajos divos piemēros, ne tikai aizvairo komunikācijas dalībniekus, bet arī kalpo par pamatu negatīva priekšstata veidošanai par pašvaldības darbu kopumā – aizvairojums tiek pārņemts uz pašvaldības darbinieku profesionalitātes vērtējumu, tāpēc sadarbības uzlabošanai ar sociālajiem partneriem nepieciešama arī savstarpēja saskarsmes kultūras paaugstināšana.

5.4. Kopsavilkums

NVO un uzņēmēju grupa Dobeles novadā ir neviendabīga – tajā darbojas gan vairāki lieli uzņēmēji un atsevišķas spēcīgas NVO, kuru kapacitāte, spēja īstenot ES projektus ir augsta, gan daudz mazo uzņēmēju un NVO, kuru darbības kapacitāte un spēja īstenot ES fondu projektus ir zema. Abu grupu vajadzības un līdzšinējā sadarbība ar pašvaldību būtiski atšķiras. Ja lielie uzņēmēji darbojas patstāvīgi un pašvaldība viņiem ir līdzvērtīgs partneris attīstības mērķu sasniegšanai, tad mazie uzņēmēji un vairums NVO ir pasīvi pašvaldības atbalsta saņēmēji, tāpēc pauž arī lielas gaidas

attiecībā uz pakalpojumiem, kādi būtu jāsniedz pašvaldībai viņu darbības aktivizēšanai. Šī NVO pozīcija ir pretrunā ar pašvaldības nostāju, kādai būtu jābūt sadarbībai starp NVO un pašvaldību, proti, pašvaldība sagaida lielāku NVO iniciatīvu.

Nemot vērā, ka NVO kapacitāte ir būtiski zemāka nekā pašvaldības kapacitāte, iniciatīva sadarbības veicināšanā ir jāuzņemas spēcīgākajam partnerim, t.i., pašvaldībai. Lai gan NVO un Dobeles novada pašvaldība šobrīd sadarbojas, gan īstenojot kopīgus projektus, gan aktivizējot un informējot sociālo pakalpojumu mērķa grupas, novērots, ka sadarbības partneru starpā pastāv neuzticēšanās, un veiksmīgāka sadarbība norit tad, ja tās mērķis ir cilvēkresursu kapacitātes celšana, nevis materiālo resursu iegāde un infrastruktūras uzlabošana. Lai Dobeles novada NVO aktīvāk iesaistītos sociālās vides sakārtošanā pašvaldībai prioritārās jomās, pašvaldībai skaidri jādefinē jomas, kurās nepieciešama NVO iesaistīšanās (t.sk. ar NVO īstenojamiem ES fondu projektiem), kas veicinās arī ES fondu apguves efektivitātes paaugstināšanos.

Viena no būtiskākajām problēmām, kas kavē Dobeles novada NVO piedalīšanos ES fondu projektos, ir nepieciešamība nodrošināt līdzfinansējumu. Lai gan pašvaldība ar 2012.gadu konkursa kārtībā plāno piešķirt līdzfinansējumu NVO sabiedriski nozīmīgu projektu īstenošanai, līdzfinansējuma maksimālais apmērs ir 1000 latu, kas noteiktu projektu īstenošanas gadījumā var būt nepietiekami.

Lai veicinātu līdzfinansējuma pieejamību vietēja mēroga un ES fondu NVO projektu īstenošanai, pašvaldībai jāuzņemas aktīva koordinējošā loma Dobeles novada uzņēmēju ziedošanas kultūras veicināšanai. Lielo uzņēmumu atbalsts nevalstiskajam sektoram Dobeles novadā ir nepilnīgi izmantots resurss, taču tā aktivizēšanai nepieciešama pašvaldības līdzdalība. Pašvaldībai būtu jāveicina uzņēmēju finansiāli atbalstītu NVO projektu fondu dibināšana, kas paralēli pašvaldības projektu konkursiem būtu vēl viens NVO darbības finansēšanas avots Dobeles novadā.

Vērtējot pašvaldības īstenotos ES fondu projektus, NVO un uzņēmēji atzinīgi vērtē PIUAC darba rezultātus, kas organizē dažādas apmācības un seminārus atbilstoši mērķa grupu interesēm un aktuālajām vajadzībām. Nemot vērā mērķa grupu sniegto vērtējumu, būtu jā saglabā PIUAC līdzšinējais darba modelis, kas ļauj nodrošinātu aktuālu, mērķa grupu vajadzībām atbilstošu apmācību saturu un kvalitāti.

Lai veicinātu pašvaldības un NVO vai uzņēmēju sadarbību kopumā un arī ES fondu projektu īstenošanā, nepieciešams uzlabot informācijas apmaiņas kvalitāti un savstarpējās saskarsmes kultūru. NVO un mazie uzņēmēji norāda, ka Dobeles novada mājas lapā būtu jāievieš viegli atrodamā iespēja iesniegt priekšlikumu un vajadzības tā, lai turpinājumā būtu iespējams noteikt to tālākas virzības statusu (vai problēmas novēršanas plānu). Tas veicinātu sabiedrības iesaistīšanos komunikācijā ar pašvaldību. Savukārt laikrakstu „Dobeles novada vēstis” mērķa grupas pārstāvji iesaka izmantot aktīvāk, informējot par notikumiem ne tikai pašvaldības administrācijā, bet arī pagastos, ar attēliem un rakstiem informējot par organizētajiem pasākumiem (t.sk., tādiem, kas organizēti ES fondu projektu ietvaros). Tas veicinātu visu sabiedrības grupu informētību par notiekošo visā Dobeles novada teritorijā, un arī veicinātu iedzīvotāju informētību par novada teritorijā īstenoto ES fondu projektu rezultātiem.

SVID analīzes kopsavilkums

Izvērtējot līdzšinējo Dobeles novada pašvaldības pieredzi projektu īstenošanā, ir īstenota SVID (stipro, vājo pušu, iespēju un draudu/risku) analīze, kuras apkopojums ir atspoguļots 14. tabulā.

14. tabula. Pašvaldības projektu īstenošanas pieredzes SVID analīzes kopsavilkums

Stiprās puses	Vājās puses
- sistēmiska un plānveida pieeja ES fondu apgūvē, ievērojot pašvaldības attīstības politikas galvenos virzienus un nostādnes (kopš 2011.gada); - īstenoto un uzsākto projektu atbilstība Dobeles novada Attīstības programmā izvirzītajām prioritātēm; - politiskais atbalsts pašvaldības līmenī ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansētu projektu īstenošanā; - vairākpakāpju informācijas apzināšanas, izvērtēšanas un izplatīšanas sistēma, kas nodrošina informācijas pieejamību par pašvaldības un tās iestāžu iespējām iesaistīties projektu izstrādē un ieviešanā; - augsta Attīstības un plānošanas nodaļas cilvēkresursu konkurētspēja - izveidota profesionāla komanda pašvaldības projektu izstrādei un īstenošanai; - zemi projektu pieteikumu atteikumu rādītāji (galvenie atteikumu iemesli ir galvenokārt objektīvu faktoru noteikti); - sadarbības modelis starp pašvaldības administrāciju un Attīstības un plānošanas nodaļu ES fondu apgūves kontekstā; - finanšu kapacitāte – projektu īstenošana tiek plānota, saskaņojot to ar finanšu plūsmas rādītājiem; aizņēmuma iespējas nav ierobežojums projektu īstenošanai; - lielu un veiksmīgi darbojošos uzņēmumu esamība Dobeles novadā.	- nepietiekama kopējā pašvaldības <u>iestāžu</u> kapacitāte projektu izstrādē un īstenošanā (ir arī iestādes ar apmierinošu un augstu kapacitāti); - nepietiekami attīstīta uzņēmējdarbības vide, zems nodarbinātības līmenis, kas attiecīgi negatīvi ietekmē pašvaldības finanšu kapacitāti projektu īstenošanas mērķiem; - nepietiekama sadarbība starp pašvaldību un pašvaldības iestādēm projektu ideju izstrādē, sagatavošanā un ieviešanā; - vāji attīstīta pašvaldības iestāžu savstarpējā sadarbība projektu īstenošanā; - augsta teritoriālā centralizācija ES fondu un citu finanšu instrumentu apgūves jomā – lielākā daļa īstenoto projektu sniedz ieguldījumu Dobeles pilsētas attīstībā, novārtā atstājot pagastu teritoriju attīstību; - vāja pašvaldības sadarbība ar pagastiem projektu īstenošanā – nepietiekami izmantoti pagastu cilvēkresursi; - ļoti zema pagastu līdzdalība ES fondu projektu īstenošanā (mazs pagastos īstenoto projektu skaits); - zema NVO sektora kopējā kapacitāte īstenot ES fondu projektus; - zema sabiedrības izpratne par ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu izmantošanas nosacījumiem un principiem.

Iespējas	Draudi/ Riski
• cilvēkresursu attīstības projektu virziena paplašināšana; • pašvaldības iestāžu kapacitātes celšana ES fondu apgūšanā; • pagastu cilvēkresursu izmantošana ES fondu apgūšanā (pagastu cilvēku pieredzes un zināšanu izmantošana ES fondu apgūšanā); • sadarbības modeļu pilnveidošana starp novada vadību un pašvaldības iestādēm, kas iesaistās ES fondu apgūvē; • sadarbības modeļu pilnveidošana starp pagastiem un centrālo novada pārvaldi ES fondu apgūšanas kontekstā; • pagastu un centrālās novada pārvaldes atbildības deleģēšanas un kontroles procedūru sabalansēšana; • tehnisko speciālistu piesaistīšana infrastruktūras projektu ieviešanā, tādējādi sniedzot atbalstu pašvaldības projektu vadītājiem; • projektu ieviešanā iesaistīto pašvaldības darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidošana; • NVO sektora potenciāla izmantošana ES fondu apgūšanā; NVO sektora nišas definēšana novada kopējā attīstības sekmēšanā; • lielu uzņēmēju aktivizēšana NVO projektu fonda izveidošanā, tādējādi sniedzot papildus iespējas līdzfinansējuma saņemšanai ES fondu projektiem; • pagastu, NVO un mazo uzņēmēju izpratnes pilnveidošana par novada centrālās pārvaldes darbības principiem, teritorijas attīstības plāniem un līdzdalības iespējām politikas veidošanā un lēmumu pieņemšanā, t.sk. ES fondu apgūšanā Dobeles novadā.	• valsts politikas veidošana un īstenošana ES fondu jomā (valsts prioritāšu atbilstība pašvaldību vajadzībām, valsts iestāžu kompetence un kapacitāte pašvaldības vajadzību noteikšanā, ES fondu programmu uzsaukumu plānošanā un ieviešanā); • finanšu kapacitāte ES fondu projektu līdzfinansējuma nodrošināšanai, ņemot vērā lielos plānoto infrastruktūras attīstības projektu apjomus; • augsta pašvaldības projektu īstenošanā iesaistīto darbinieku slodze, profesionālās izdegšanas risks; • projektu sagatavošanā un īstenošanā iesaistīto pašvaldības darbinieku atalgojuma sistēma – neapmaksāts projektu ieviešanas darbs, kas mazina darbinieku motivāciju aktīvi iesaistīties ES fondu apgūšanā; • projektu sagatavošanā un īstenošanā iesaistīto darbinieku mobilitāte (darba maiņa, pārcelšanās uz citu dzīves vietu), kas negatīvi ietekmētu novada kapacitāti ES fondu apgūšanā; • zema pagastu un novada centrālās pārvaldes savstarpējā institucionālā uzticēšanās; • pagastu iedzīvotāju (t.sk. NVO, mazo uzņēmēju, pašvaldības iestāžu darbinieku) rīcības spējas samazināšanās, vāja pārliecība par savām iespējām ietekmēt lēmumu pieņemšanu; • nesabalansēts plānoto ES fondu līdzekļu ieguldījuma teritoriālais sadalījums starp Dobeles pilsētu, pagastiem un novadu kopumā.

Ieteikumi ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu apguves kapacitātes celšanai Dobeles novada pašvaldībā

Lai sekmētu Dobeles novada pašvaldības kapacitāti ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā, tiek izvirzīti šādi ieteikumi:

Konceptuālie ieteikumi

- Līdzās infrastruktūras attīstības virzienam, kas ietver arī ieguldījumu uzņēmējdarbības atbalsta un lauksaimniecības attīstības virzienos, **paplašināt cilvēkresursu attīstības projektu virzienu**. Šie projekti ne tikai ietekmē infrastruktūras attīstības projektu ilgtspēju, bet būtiski ietekmē cilvēkresursu piesaisti novadam. Šī virziena paplašināšanā ir ieteicams iesaistīt tādu projektu ieviešanas aģentus kā pašvaldības iestādes, pagastu pārvaldes un NVO.
- Celt **pašvaldības iestāžu kopējo kapacitāti** ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā.
- Palielināt ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto **projektu ieguldījumu Dobeles novada pašvaldības pagastu teritorijās**, sabalansējot proporcionālo finansējuma sadalījumu starp Dobeles pilsētu un pagastiem un mazinot cilvēku aizplūšanu no pagastiem.
- Paplašināt **pašvaldības darbinieku izpratni par ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu izmantošanas būtību un mērķiem**, proti, sekmēt izpratni par to, ka, pirmkārt, fondu līdzekļu izlietojuma prioritātes un mērķus nosaka finansētājs (ES fondi un valsts), otrkārt, fondu līdzekļi ir paredzēti noteiktu jomu vai resursu attīstībai, nevis pamata uzturēšanas izmaksu nodrošināšanai. Šādas izpratnes veidošana ļautu gan atbilstošāk izstrādāt projektu idejas, gan sekmēt tālāk arī projektu mērķa grupu izpratni par šiem jautājumiem.
- Paplašināt pašvaldības iestāžu darbinieku zināšanas par projektu izstrādes un ieviešanas kārtību pašvaldībā – **plašāk skaidrot Attīstības un plānošanas nodaļas darbu**, nodaļas darbinieku pienākumus un atbildības, kā arī pašvaldības iestāžu, t.sk., pagastos, līdzdalības iespējas pašvaldības projektu iniciēšanā un ieviešanā.

Pašvaldības iestāžu kapacitātes stiprināšana

- Kaut arī atsevišķu pašvaldības iestāžu vadītājiem un darbiniekiem ir pieredze un uzkrātas zināšanas projektu sagatavošanā un īstenošanā, ir nepieciešams **attīstīt pašvaldības iestāžu vadītāju un darbinieku zināšanas un prasmes par projektu īstenošanu**. Zināšanu un atbilstošas pieredzes trūkums ir viens no iemesliem līdzās projektu darba atalgojuma sistēmai, kas negatīvi ietekmē pašvaldības iestāžu motivāciju un kapacitāti ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā.
- Viens no būtiskiem pašvaldības iestāžu kapacitātes celšanas priekšnoteikumiem ir **institucionālās sadarbības modeļu pilnveidošana** starp novada centrālo vadību, pašvaldības struktūrvienībām, kas ir iesaistītas projektu ieviešanā, un pašvaldības iestādēm. Pirmkārt, ir nepieciešams izvirzīt **konkrētus mērķus un uzdevumus pašvaldības iestādēm viņu līdzdalībai ES projektu īstenošanā**, iekļaujoties kopējā novada attīstības plānā (noteikt iestāžu darbības nišu projektu

jomā). Otrkārt, pašvaldības iestādēm un centrālās novada pārvaldības līmenim kopīgi vienoties par veidiem, kā un kam pašvaldības iestādes prezentē savas projektu idejas, kā iestādēm var palīdzēt Attīstības un plānošanas nodaļas darbinieki projektu sagatavošanā un īstenošanā u.t.t., ir jāvienojas par konkrētiem sadarbības veidiem, kas ir jāinstitucionalizē – tas nozīmē, ka tie nedrīkst balstīties tikai uz darbinieku personīgajiem kontaktiem un ‘savstarpējās izpalīdzēšanas’ principu.

- Vairāk motivēt iesaistīties ES fondu un citu finanšu atbalsta līdzfinansēto projektu īstenošanā ne tikai pašvaldības iestāžu vadības līmeni, bet arī pārējos līmeņus, jo tieši izpildes līmenim bieži vien ir padziļinātas un niansētas zināšanas par konkrētās iestādes darbības jomas tiešās mērķa grupas vajadzībām, problēmām, attīstības iespējām.

Pašvaldības projektu vadības kapacitātes stiprināšana

- Mazināt iespējamos riskus Dobeles novada pašvaldības kapacitātes samazināšanai projektu vadības līmenī, **pilnveidojot ES fondu apguvē iesaistīto darbinieku motivācijas sistēmu**. Riska pamatā ir iespējamā šo darbinieku mobilitāte – darba vietas vai dzīves vietas maiņa. Šobrīd Dobeles novada pašvaldības Attīstības un plānošanas nodaļai ir augsta cilvēkresursu konkurētspēja, šī resursa daļēja aizplūšana var būtiski ietekmēt ne tikai nodaļas darbu, bet arī pašvaldības kapacitāti kopumā, ņemot vērā gan salīdzinoši zemo pašvaldības iestāžu (ar izņēmumiem) kapacitāti projektu īstenošanā, gan to, ka Attīstības un plānošanas nodaļa ir galvenā pašvaldības struktūrvienība, kas piesaista ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzekļus pašvaldībai.
- Turpmākajā projektu piesaistīšanā rūpīgāk izvērtēt pašvaldības kapacitāti sagatavot kvalitatīvus pieteikumus un apjomīgus tehniskos projektus īsā laika periodā, lai mazinātu projektu sagatavošanā iesaistīto darbinieku profesionālās izdegšanas risku, kā arī būtiski samazinātu grūtības projektu īstenošanas posmā, kas izriet no nepilnībām plānotajās projekta aktivitātēs, to paredzamajos termiņos un tehniskajā izpildījumā, kas savukārt negatīvi ietekmē projekta ieviešanai nepieciešamo resursu izmantošanas efektivitāti. Šis ieteikums paredz arī **rūpīgu projektu uzsaukumu izvērtēšanu** atbilstoši pašvaldības cilvēkresursu un finanšu resursu iespējām konkrētajos apstākļos.
- Tā kā arī turpmāk Dobeles novada pašvaldība plāno īstenot galvenokārt infrastruktūras attīstības projektus, nepieciešams **nodrošināt tehnisko speciālistu piesaisti**, tādējādi sniedzot lielāku tehnisko zināšanu atbalstu pašvaldības projektu vadītājiem. Tehnisko speciālistu piesaistē var izmantot ne tikai pašvaldības struktūrvienībās strādājošos darbiniekus, bet arī cilvēkresursu attīstības projektus.
- Attīstības un plānošanas nodaļai **izstrādāt projektu izvērtējuma iekšējo metodiku**, nosakot galvenās indikatoru grupas, kas ļautu novērtēt projekta finanšu efektivitāti (piemēram, plānoto izmaksu attiecību pret faktiskajām), projekta atbilstību novada un tiešo mērķa grupu vajadzībām, projekta ilgtspēju un tās riskus, projekta ieviešanas nozīmīgākās problēmas un to risinājumus, projekta labās prakses piemērus, kopējos reālos izmantotos cilvēkresursus u.c. rādītājus. Ieteicams pēc katra projekta beigām veikt šādu **iekšējo izvērtējumu**. Šāda pieeja ļaus regulāri identificēt galvenos riskus projektu īstenošanā, cels projektu vadības grupas kapacitāti problēmu risināšanā, sniegs informatīvu atbalstu nākamā projekta sagatavošanā, kā arī ļaus veikt regulāru nodaļas darba izvērtējumu.

Pagastu līdzdalības sekmēšana ES fondu apgūšanā

- Lai izveidotu vai pilnveidotu **pagastu iedzīvotāju un novada administrācijas sadarbības modeļus** un mazinātu pagastu iedzīvotāju atsvešinātību, ir ieteicams vairāk skaidrot sadarbības principus jaunajā novada pārvaldes modelī, šajā procesā iesaistot un motivējot pagastu pārvaldniekus.
- Lai **veicinātu pagastu rīcībspēju** (spēju uzņemties aktīvu līdzdalību, spēju rīkoties un uzņemties atbildību), t.sk., ES fondu izmantošanā, pilnveidot pagastu iedzīvotāju izpratni par novada centrālās pārvaldes darbības principiem, teritorijas attīstības plāniem un līdzdalības iespējām politikas veidošanā un lēmumu pieņemšanā, t.sk., ES fondu apgūšanā Dobeles novadā.
- Kopējās novada kapacitātes celšanai ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā izvērtēt **pašvaldības iespējas izmantot pagastu cilvēkresursus** ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu izmantošanā. Pagastu cilvēkiem ir uzkrāta vēra ņemama pieredze projektu ieviešanā. Šobrīd šis resurss tiek izmantots nepietiekami. Tieša pagastu iesaiste un atbildības deleģēšana par konkrētām projektu aktivitātēm ne vien padziļinātu pagastu izpratni par novada centrālās vadības darbības principiem ES fondu apgūšanā, bet arī mazinātu pagastu iedzīvotāju atstumtības sajūtu.
- Pieredzējušu pagasta cilvēku atbalstīšana un sadarbība ar tiem ES projektu piesaistē ļautu palielināt kopējo novada kapacitāti ES fondu apguvē. Sabalansējot atbildības deleģēšanu un kontroles procedūras, ir iespējams sadarbību ar pagastiem veidot sekmīgāku, nemainot pastāvošos novada pārvaldes principus.

NVO un uzņēmēju līdzdalības sekmēšana ES fondu apgūšanā

- Lai Dobeles novada NVO aktīvāk iesaistītos sociālās vides sakārtošanā pašvaldībai prioritārās jomās, **pašvaldībai saskaņā ar kopējo novada attīstības programmu skaidri jādefinē jomas vai darbības virzieni, kurās vēlama NVO iesaistīšanās** (t.sk., ar NVO īstenojamiem ES fondu projektiem) vai kurās būtu vērtīgs NVO ieguldījums. Šāda stratēģija – definējot NVO lomu novada attīstībā un sniedzot stratēģiski informatīvo atbalstu - veicinātu arī ES fondu apguves efektivitātes paaugstināšanos.
- Lai veicinātu līdzfinansējuma pieejamību vietēja mēroga un ES fondu NVO projektu īstenošanai, pašvaldībai jāuzņemas aktīva koordinējošā loma **Dobeles novada uzņēmēju ziedošanas kultūras veicināšanai**. Lielo uzņēmumu atbalsts nevalstiskajam sektoram Dobeles novadā ir nepilnīgi izmantots resurss, taču tā aktivizēšanai nepieciešama pašvaldības līdzdalība. Pašvaldībai būtu jāveicina uzņēmēju finansiāli atbalstītu NVO projektu fondu dibināšana, kas paralēli pašvaldības projektu konkursiem būtu vēl viens NVO darbības finansēšanas avots Dobeles novadā.
- Lai veicinātu pašvaldības un NVO vai uzņēmēju sadarbību kopumā un arī ES fondu projektu īstenošanā, nepieciešams **uzlabot informācijas apmaiņas kvalitāti un savstarpējās saskarsmes kultūru**, kas balstītos uz savstarpējās situācijas, vajadzību, darbības principu un iespēju dziļāku izpratni. Piemēram, Dobeles novada mājas lapā būtu jāievieš viegli atrodamā iespēja iesniegt priekšlikumu un vajadzības tā, lai turpinājumā būtu iespējams noteikt to tālākas virzības statusu (vai problēmas novēršanas plānu). Tas atvieglotu gan NVO, uzņēmēju un citu ieinteresēto grupu vajadzību apzināšanu, gan veicinātu sabiedrības iesaistīšanos komunikācijā ar pašvaldību.

Pielikumi

1. pielikums. Analīzē iekļautie 2004. - 2006.gada plānošanas perioda projekti

Nr.	Projekta nosaukums	Pašvaldība	Apstiprinātās attiecināmās izmaksas (LVL)	Atbilstība plānošanas dokumentu prioritātēm
Eiropas Sociālais fonds (ESF)				
1	Sociāli atstumto iedzīvotāju grupu apmācība uzņēmējdarbības un pašnodarbinātības uzsākšanai Dobeles rajonā	Auru pagasts	44944,57	AV1
2	Informācijas tehnoloģiju kompetenču paaugstināšana Dobeles rajona vispārizglītojošo skolu pedagogiem	Dobeles rajons	50000	AV2
3	Dobeles rajona profesionālo izglītības iestāžu pedagogu profesionālās un IT kompetences paaugstināšana	Dobeles rajons	47464,08	AV2
4	Es vēlos, es protu, es daru	Dobeles rajons	41421,77	AV9
5	Motivācijas programma nestrādājošo vecāku iesaistīšanai darba tirgū Jaunbērzes un Bērzes pagastos	Jaunbērzes pagasts	28218,78	AV1
6	Apguldes arodvidusskolas programmas "BŪVDARBI" kvalifikācijā Apdares darbu tehnikas audzēkņu kvalifikācijas prakse būvniecības uzņēmumā SIA "Būvfirma L.B.K.".	Naudītes pagasts	23716	AV2
7	Apguldes arodvidusskolas programmas "SAIMNIECĪBAS VADĪŠANA" kvalifikācijā Saimniecības vadītājs/a audzēkņu mācību un kvalifikācijas prakse SIA rehabilitācijas centrā "Tērvete"	Naudītes pagasts	24924,76	AV2
8	Dobeles rajons ceļā uz ES fonda finansējuma apguvi	Dobeles rajons	24308,88	AV4
9	Profesionālās vidējās izglītības programmas "Ēdināšanas serviss" uzlabošana	Dobeles pilsēta	17651,33	AV2
10	Dobeles Valsts ģimnāzijas pedagogu kompetenču paaugstināšana angļu un vācu sarunu valodās	Dobeles pilsēta	15036,5	AV2
11	Laimīgs ir tas, kurš atradis savu darbu	Dobeles pilsēta	6583	AV2

12	Profesionālās vidējās izglītības programmas "Autotransports" uzlabošana	Dobeles pilsēta	2000	AV2
13	Zemgales plānošanas reģiona mūžizglītības atbalsta sistēmas veidošana un kapacitātes stiprināšana	Zemgales plānošanas reģions	90 000	AV2
14	Latvijas pašvaldību un Latvijas Pašvaldību savienības kapacitātes stiprināšana - Latvijas pašvaldību politiku un speciālistu vispārīgā apmācība	Plašāka sadarbība	8835,79	AV4
Eiropas reģionālās attīstības fonds (ERAF)				
15	Publisko interneta pieejas punktu izveidošana un modernizācija pašvaldību sadarbības iestādes "Bērzes krasti" pagastos	Plašāka sadarbība	36177,87	AV5
16	Ceļu satiksmes uzlabošana Krimūnu pagastā	Krimūnu pagasts	18509,57	AV5
17	Dobeles pilsētas Stacijas laukuma rekonstrukcija	Dobeles pilsēta	115393,9	AV5
PHARE				
18	Projekta "Sabiedrības veselības akadēmija" apakšprojekts "Atbalsta centrs ģimenēm ar bērniem"	Dobeles pagasts	950 (projekta finansējums)	AV9
19	Starpkultūru izpratnes un pilsoniskās līdzdalības veicināšana Latvijas pašvaldībās	Plašāka sadarbība	2477 (projekta finansējums)	AV2
20	Lejasstrazdu ciemata bērnu rotaļu laukuma izveidošana	Dobeles pagasts	500 (projekta finansējums)	AV10
ES Solidaritātes fonds				
21	Bikstu pašvaldības ceļu periodiskā uzturēšana	Bikstu pagasts	42 551 (projekta finansējums)	AV5
ES izglītības programma SOCRATES				
22	Decentralizētā akcija COMENIUS 1 skolu partnerības projekti	N/d	6202	AV2
23	MO DAL – Sociālo riska grupu dalībnieku motivēšana „MO DAL – Motivating disadvantaged adult learners”	N/d	12353,89	AV2

2. pielikums. Analīzē iekļautie 2007. - 2013.gada plānošanas perioda projekti

Nr.	Projekta nosaukums	Pašvaldība	Fonda finansējums (LVL)	Atbilstība plānošanas dokumenta prioritātēm
Eiropas Sociālais fonds				
1	Profesionālo izglītības programmu īstenošanas kvalitātes uzlabošana Dobeles Amatniecības vidusskolā	Dobeles pilsēta	69 591,00	VTP1, RV2, U2 un U3
2	Mācību atbalsta nodrošināšana un darba un sadzīves prasmju apguves veicināšana sociālās atstumtības riskam pakļautajiem jauniešiem Tukuma vakara un neklātienē vidusskolā	Plašāka sadarbība	20 000,00	VTP1, RV1, U2
3	Dobeles novada ģimeņu atbalsta centra attīstība	Dobeles novads	80 561,24	VTP1, RV2, U2
4	Speciālistu piesaiste Dobeles novada pašvaldības attīstības plānošanas kapacitātes stiprināšanai	Dobeles novads	21 000,00	VTP1, RV4, U1
5	Dobeles novada teritorijas attīstības plānošanas kapacitātes paaugstināšana	Dobeles pilsēta	35 330,00	VTP1, RV4, U1
6	Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā	Dobeles novads	22 000,00	VTP1, RV4, U1
ESF (VAS "Latvijas Hipotēku un zemes banka" atbalsta programmu pārvalde ALTUM)				
7	Komerddarbības uzsācēju apmācību, konsultāciju un finansiālā atbalsta programma	Plašāka sadarbība	22 667	VTP3, RV1, U4
Kohēzijas fonds				
8	Ūdenssaimniecības pakalpojumu attīstība Dobelē	Dobeles novads	3 352 375,00	VTP2, RV1, U3
9	Siltumenerģijas pārvades sistēmas efektivitātes paaugstināšana Dobelē	Dobeles pilsēta	65 939,93	VTP2, RV1, U2
Eiropas reģionālās attīstības fonds (ERAF)				
10	Kvalitatīvai dabaszinātņu apguvei atbilstošas materiālās bāzes nodrošināšana Dobeles 1. vidusskolā un Dobeles 2.vidusskolā	Dobeles novads	167 266,00	VTP1, RV1, U3
11	Dobeles 2.vidusskolas telpu renovācija, pielāgojot profesionālās izglītības iestādes vajadzībām	Dobeles novads	555 356,00	VTP1, RV1, U1

12	Bērzupes speciālās internātpamatskolas infrastruktūras uzlabošana	Dobeles novads	82 775,00	VTP1, RV1, U1
13	Dobeles 1. vidusskolas infrastruktūras pielāgošana izglītojamiem ar funkcionāliem traucējumiem	Dobeles pilsēta	83 633,00	VTP1, RV1, U1
14	Pirmsskolas izglītības iestādes "Spodrība" rekonstrukcija Upes ielā 14, Dobelē	Dobeles pilsēta	479 336,00	VTP1, RV1, U1
15	Izglītības iestāžu informatizācija	Dobeles novads	200 224,19	VTP1, RV1, U3
16	Lejasstrazdu pamatskolas informatizācija	Dobeles pagasts	8 530,61	VTP1, RV1, U3
17	Jaunbērzes pagasta padomes sociālās dzīvojamās mājas Ausmaņa ielā 6 rekonstrukcija siltumnoturības paaugstināšanai	Jaunbērzes pagasts	100 552,18	VTP1, RV2, U1
18	Stacionārās veselības aprūpes infrastruktūras uzlabošana Dobeles un apkārtnes slimnīcā	Dobeles pilsēta	599 046,00	VTP1, RV2, U2
19	Vēsturiskā Tirgus laukuma rekonstrukcija Dobelē	Dobeles pilsēta	367 350,18	VTP2, RV2, U1, U2
20	Velotūrisma attīstība Dobeles pilsētas teritorijā	Dobeles pilsēta	700 000,00	VTP2, RV2, U2, U3
21	Brīvības ielas rekonstrukcija Dobeles pilsētā	Dobeles pilsēta	598 030,00	VTP2, RV1, U1 VTP2, RV3, U1,
22	Satiksmes drošības uzlabojumi Dobeles novada Penkules un Jaunbērzes pagastos	Dobeles novads	73 401,00	VTP2, RV1, U1 VTP2, RV3, U1,
23	Ūdenssaimniecības attīstība Dobeles novada Dobeles pagasta Lejasstrazdu ciemā	Dobeles novads	143 155,40	VTP2, RV1, U3
24	Ūdenssaimniecības attīstība Dobeles novada Jaunbērzes ciemā	Dobeles novads	298 691,70	VTP2, RV1, U3
25	Ūdenssaimniecības attīstība Dobeles novada Penkules ciemā	Dobeles novads	297 950,00	VTP2, RV1, U3
26	Ūdenssaimniecības attīstība Dobeles novada Krimūnu ciemā	Dobeles novads	271 590,36	VTP2, RV1, U3
27	Atraktīvu un pieejamu muzeju attīstība Zemgalē un Ziemeļlietuvā, Nr.LLI-022 (Latvijas - Lietuvas pārrobežu sadarbības programma)	Plašāka pārrobežu sadarbība	59046,69	VTP1, RV3, U1
28	Amatniecības pārrobežu sadarbības tīkls kā Latvijas - Lietuvas pierobežas pievilcības veicinātājs, amatu māja (Latvijas - Lietuvas pārrobežu sadarbības programma)	Plašāka pārrobežu sadarbība	959442,54	VTP3, RV1, U5

29	Konkurētspējīga uzņēmējdarbība caur sadarbību /Competitive entrepreneurship by longlife learning and business cooperation (COOP education) (Latvijas - Lietuvas pārrobežu sadarbības programma)	Zemgales plānošanas reģions	Nav informācijas	VTP3, RV1, U4
30	Kopēji ūdens apsaimniekošanas pasākumi pārrobežu Lielupes baseinā (Latvijas un Lietuvas pārrobežu sadarbības programma)	Plašāka pārrobežu sadarbība	42500,00	VTP2, RV1, U3
ELGF				
31	Dobeles pagasta investīcijas ceļu infrastruktūras kvalitātes uzlabošanā	Dobeles novads	54726,75	VTP2, RV1, U1
32	Bērzes paagsta ceļa Nr.27 Kreijas - ceļš V1103 rekonstrukcija	Dobeles novads	75903	VTP2, RV1, U1
33	Jaunbērzes pagasta ceļa Nr.58 Ceļš Nr.57 -P98 rekonstrukcija	Dobeles novads	6784,7	VTP2, RV1, U1
34	Penkules pagasta autoceļa Nr.41 Ķeturi - Stūrīši rekonstrukcija	Dobeles novads	40888,2	VTP2, RV1, U1
35	Auru pagasta ceļa Nr.14 P103-Vildavas rekonstrukcija	Dobeles novads	42 437	VTP2, RV1, U1
ELFLA (LEADER)				
36	Tilta rekonstrukcija pār Bērzes upi Upeniekos, Bikstu pagasts	Dobeles novads	89981,55	VTP2, RV1, U1
37	Bikstu kultūras nama rekonstrukcija	Dobeles novads	20971,35	VTP1, RV3, U1
38	Kaķenieku ciemata ielu rekonstrukcija	Dobeles novads	174220	VTP2, RV1, U1
39	Rotaļu laukumu būvniecība, sporta un atpūtas laukuma rekonstrukcija Naudītes pagastā	Dobeles novads	58000	VTP1, RV3, U2
40	Penkules pagasta kultūras nama vienkāršotā rekonstrukcija	Dobeles novads	61091,67	VTP1, RV3, U1
41	Ceļa Auri - Apgulde - Naudīte rekonstrukcija	Dobeles novads	772998	VTP2, RV1, U1
42	Dobeles Jaunatnes iniciatīvu un veselības centra telpu remonts	Dobeles novads	9000	VTP1, RV2, U1 un U2
43	Kultūras aktivitāšu uzlabošana Dobeles novada iedzīvotājiem	Dobeles novads	9000	VTP1, RV3, U3
44	Sportisko aktivitāšu uzlabošana Dobeles novada iedzīvotājiem	Dobeles novads	9000	VTP1, RV3, U2
45	Mežinieku skolas sporta zāles aprīkojuma iegāde	Dobeles novads	8 139,84	VTP1, RV3, U2
46	Apgaismojuma aparatūras iegāde un uzstādīšana Dobeles Valsts ģimnāzijā	Dobeles novads	9000	VTP1, RV1, U1

KPFI				
47	Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā	Dobeles novads	1 106 788,56	VTP1, RV1, U1
Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta projekti				
48	Pārrobežu sadarbība uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas attīstībai Dobeles un Jonišķu rajonos	Plašāka pārrobežu sadarbība	112263,87	VTP3, RV1, U4
49	Preventīvi pasākumi jauniešu noziedzības mazināšanai Zemgalē	Zemgales plānošanas reģions	211672,62	VTP1, RV4, U1 VTP1, RV1, U2 VTP2, RV3, U2
ES Mūžizglītības programma Comenius				
50	Mācīšanas procesa attīstīšana, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) rīkus	Dobeles novads	Nav informācijas	VTP1, RV1, U2
ES Mūžizglītības programma GRUNDTVIG				
51	Pasniedzēju un pieaugušo izglītojamo motivācija (MALT)	Nav informācijas	280708,16	VTP3, RV2, U3
Nordplus Pieaugušo izglītības programma				
52	Radoša pieaugušo apmācība	Dobeles novads	1800	VTP3, RV2, U3

3. pielikums. Dokumentu analīzē izmantotie dokumenti

2011.gada 27.novembra Lēmums Nr.248/14 „Par Dobeles novada attīstības programmas 2011.-2014.gadam projekta galīgās redakcijas nodošanu Zemgales plānošanas reģionam un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai atzinuma sniegšanai”. Pieejams:

http://www.dobele.lv/upload/dokumenti/lemums_par_attistibas_programmu_1.pdf Skat.: 30.01.2012.

2011.gada 27.janvāra Dobeles novada domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/lemumi_27.01.2011.pdf Skat.: 5.01.2012.

2011.gada 10.februāra Dobeles novada domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/lemumi_10.02.2011.pdf Skat.: 5.01.2012.

2011.gada 24.februāra Dobeles novada domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/lemumi_24.02.2011.pdf Skat.: 5.01.2012.

2011.gada 31.marta Dobeles novada domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/lemumi_31.03.2011.pdf Skat.: 5.01.2012.

2011.gada 28.aprīļa Dobeles novada domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/nr.6_28.04.2011.pdf Skat.: 5.01.2012.

2011.gada 26.maija Dobeles novada domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/26.05.2011.lemumi_majas_lapai.pdf Skat.: 5.01.2012.

Dobeles novada domes 2011.gada 2.jūnija ārkārtas sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/lemumi_2011.02.06.pdf Skat.: 5.01.2012.

2011.gada 30.jūnija Dobeles novada domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/domes_30.06.2011.sezu_lemumi_majas_lapai.pdf Skat.: 5.01.2012.

2011.gada 28.jūlija Dobeles novada domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/domes_28.07.2011.sezu_lemumi.pdf Skat.: 5.01.2012.

2011.gada 27.oktobra domes sēdes lēmumi. Pieejami:

http://www.dobele.lv/upload/domes_lemumi/2011/lemumi_27.10.2011.pdf Skat.: 5.01.2012.

Dobeles Pieaugušo izglītības un uzņēmējdarbības atbalsta centra mājas lapa.

<http://www.pic.dobele.lv/page/143> Skat.: 5.01.2012.

Dobeles novada mājas lapa. Projektu apraksti. <http://www.dobele.lv/page/305> Skatīts: 5.01.2012.

Dobeles novada attīstības programma 2011.-2014.gads. Projekts. Pieejams:

http://www.dobele.lv/upload/dokumenti/dobeles_ap_galigais.pdf Skat.: 30.01.2012.

Dobeles rajona partnerības mājas lapa. http://dobelespartneriba.lv/index.php?option=com_docman&Itemid=58 Skat.: 20.02.2012.

Dobeles lauku partnerība. Pētījums „Vietējo iniciatīvas grupu ieviesto projektu ieguldījums teritorijas attīstībā un priekšlikumu izstrāde Dobeles rajona lauku attīstības stratēģijas 2009-2013

pilnveidošanai". Pieejams: http://dobelespartneriba.lv/index.php?option=com_docman&Itemid=58 Skat.: 20.02.2012.

Zemgales reģiona ES struktūrfondu informācijas centrs. Projekts „Zemgales reģiona līdzdalība Eiropas Savienības un citas ārvalstu finanšu palīdzības projektu īstenošanā kultūras, sociālās iekļaušanas un reģionālās attīstības jomā”. Pieejams:

http://www.esfondi.zemgale.lv/upload/attach/Zemgale_apsekojums_petijums_28062011.pdf;

http://www.esfondi.zemgale.lv/upload/attach/Regionalas_vajadzibas_Petijums.pdf;

http://www.esfondi.zemgale.lv/upload/attach/Petijums_par_vajadzibam_kulturas_joma.pdf Skat.: 20.02.2012.

Valsts reģionālās attīstības aģentūra. Ziņojums „Latvijas pašvaldību, nevalstisko organizāciju un augstākās izglītības iestāžu dalība ES programmās un iniciatīvās. 2007-2010”. Pieejams:

http://www.vraa.gov.lv/uploads/documents/sadarbiba/Zinojums_final.pdf Skat.: 20.02.2012.

Zemgales plānošanas reģiona attīstības programma 2008.-2014.gadam. Apstiprināta ar ZPRAP 16.09.2008. lēmumu Nr. 105. Pieejams:

http://www.zemgale.lv/index.php/attstbas-plnoana/plnoanas-dokumenti/cat_view/23-plnoanas-dokumenti/97-zemgales-reiona-plnoanas-dokumenti/98-zemgales-plnoanas-reiona-attstbas-programma- Skat.: 20.02.2012.

Dobeles rajona attīstības programma 2002-2012.gadam. Apstiprināta ar 25.10. 2002.lēmumu Nr.11;6§.

Dobeles rajona lauku attīstības stratēģija 2009-2013. Pieejams:

http://www.dobelespartneriba.lv/index.php?option=com_docman&Itemid=58 Skat.: 20.02.2012.