



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Projekts „Eiropas Savienības fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības projektu un risku vadības kvalitātes uzlabošana Līvānu novadā” (Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/042)

Darbības programma 2007.–2013.gadam: 1. Cilvēkresursi un nodarbinātība; Prioritāte 1.5.Administratīvās kapacitātes stiprināšana; Pasākums 1.5.2. Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana; Aktivitāte 1.5.2.2. Sociālo partneru, nevalstisko organizāciju un pašvaldību kapacitātes stiprināšana; Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai.

Pētījuma „Projektu izstrādes un ieviešanas risku analīze Līvānu novada pašvaldības projektos” pārskats

Šis pētījums ir veidots ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda atbalstu.

Par pētījuma saturu atbild Līvānu novada dome.

100% no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību. Apakšaktivitāti administrē Valsts kanceleja sadarbībā ar Sabiedrības integrācijas fondu.

Datums: 2012.gada 30.janvārī

Vieta: Līvāni

Pasūtītājs: Līvānu novada dome

Izpildītājs: SIA „D-0” (Vecmīlgrāvja 6.līnija 2-10, Rīga, LV-1015)

Līgums: 2011.gada 29.novembra līgums Nr. LND/5-44.3/11/380

Finansējums: ESF projekta „Eiropas Savienības fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības projektu un risku vadības kvalitātes uzlabošana Līvānu novadā” (Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/042) līdzekļi

Izpildītāja vārdā: Jurijs Kondratenko, mob. 28349594, fax 67217045, yurikondratenko@inbox.lv

Pasūtītāja vārdā: Iveta Dobeļe, Līvānu novada domes Investīciju un projektu nodaļas projektu vadītāja

SATURS

1. Ievads.....	3
1.1. Līvānu novads un Līvānu novada pašvaldības projektu darbs	3
1.2. Pētījuma konteksts.....	4
1.3. Pētījuma teorētiskais ietvars - projekta dzīves cikla 4 posmi.....	5
2. Pašvaldības administrācijas darbinieku, pašvaldības iestāžu vadītāju un darbinieku anketēšana un fokusgrupu diskusijas	6
2.1. Darbinieku anketēšana.....	6
2.2. Fokusgrupu diskusijas.....	8
3. Esošās situācijas apraksts projektu izstrādē un ieviešanā Līvānu novada pašvaldības projektos	10
3.1. Projekta ideja jeb sākums.....	10
3.2. Projektu plānošana	15
3.3. Projektu ieviešana.....	20
3.4. Projekta noslēgums	33
3.5. Projektu personāla motivācija	36
3.6. Risku vadības procesa novērtējums Līvānu novada domes projektos.....	39
4. Projektu risku vadība Līvānu novada pašvaldības projektos	44
4.1. Risku veidi	44
4.2. RISKU VADĪBAS MODELIS Līvānu novada pašvaldības projektiem.....	45
5. Nepieciešamo apmācību plāns pašvaldības un pašvaldības iestāžu darbiniekiem 2012.gadā.....	51
6. SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI.....	57

Pielikumi

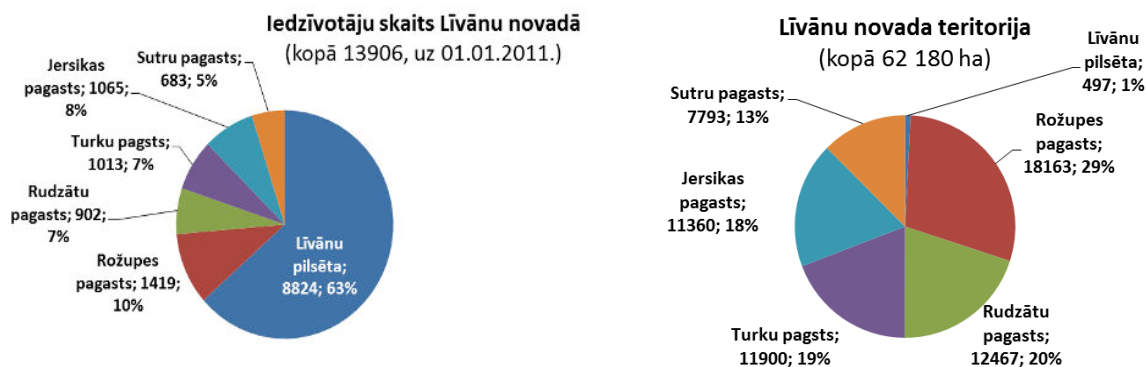
Aptauja "Līvānu novada pašvaldības iestāžu darbiniekiem"

Aptauja "Līvānu novada pašvaldības darbiniekiem"

1. Ievads

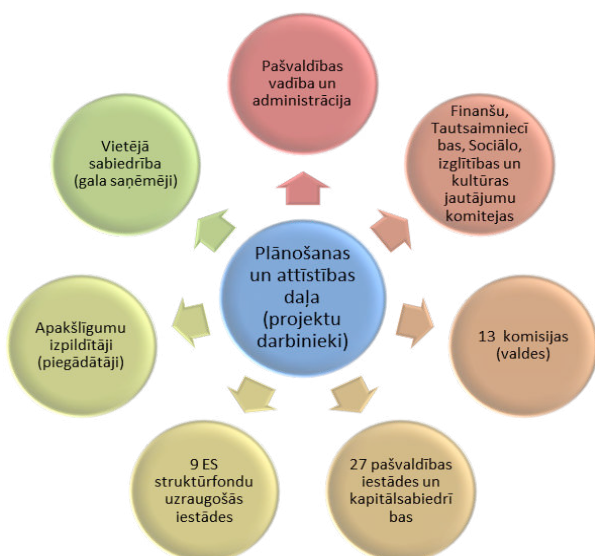
1.1. Līvānu novads un Līvānu novada pašvaldības projektu darbs

Līvānu novads aptver Līvānu pilsētu un piecus pagastus – Rožupi, Turkus, Sutrus, Rudzātus un Jersiku. Līvānu novada pašvaldība realizē vietējo pārvaldi kopumā 62180 ha plašā teritorijā, pildot savas funkcijas un sniedzot pakalpojumus 13906 novada iedzīvotājiem (PMLP dati uz 01.01.2011.). Iedzīvotāju skaita ziņā tas ir 25. lielākais novads no 109 novadiem Latvijā.



Līvānu novads robežojas ar 6 novadiem – Vārkavas, Preiļu, Riebiņu, Krustpils, Jēkabpils un Daugavpils, taču līdz šim nav pietiekoši pētīts un izmantots blakus esošo pašvaldību sadarbības potenciāls. Līvānu pilsēta ir reģionālās nozīmes attīstības centrs ar nozīmīgu kultūras, ražošanas, sociālo infrastruktūru un sabiedriskajiem pakalpojumiem, kurus izmanto ne tikai Līvānu novada iedzīvotāji. Novada ekonomiskās ietekmes sfēra ir ietverta t.s. Latgales ekonomiskā trijstūra telpā „Daugavpils – Rēzekne – Jēkabpils”, kas novadam nodrošina arī augstākās izglītības iespējas, plašākus kultūras, atpūtas un sabiedriskos pakalpojumus Latgales reģiona ietvaros.

Projektu izstrāde un ieviešana bijusi viens no galvenajiem Līvānu novada attīstības instrumentiem, jau kopš 1998.gada. Pēdējos gados arvien biežāk tiek secināts, ka pašvaldībai ir nepietiekams personāla nodrošinājums un kapacitāte maksimāli pieejamo ES struktūrfondu sniegto iespēju realizēšanai. Līvānu novada domes administratīvais aparāts nav audzis proporcionāli novada teritorijas, t.sk. iedzīvotāju skaita pieaugumam pēc administratīvi teritoriālās reformas 2009.gadā. Tiek uzstādīti augsti attīstības mērķi, taču pastāv vairāki kavēkļi ārējā finansējuma piesaistē (projektu veidā) šo mērķu stabilai, pakāpeniskai un mierīgai sasniegšanai.



Līvānu novada pašvaldības darbiniekiem ir labas vispārējās zināšanas un prasmes ES Strukturālo fondu līdzekļu apgūšanā. Iepriekšējā plānošanas periodā no 2004. līdz 2007.gadam kopā tika realizēti 33 projekti, kuru kopējā summa sastādīja 3 248 304 LVL. Laika posmā no 2008. – 2010.gadam ES Struktūrfondu līdzfinansētu projektu veidā pašvaldībai piesaistīti 9.6 miljoni LVL, 2010.gada beigās realizācijā atradās 19 projekti. Līvānu novada domes ES struktūrfondu projektus pārbauda un

administrē Plānošanas un attīstības daļas 5 darbinieces, kurām jāspēj sadarboties ar domes vadību un administrācijas darbiniekiem, 3 komitejām un 13 komisijām, 27 pašvaldības iestādēm (t.sk. to filiālēm) un kapitālsabiedrībām, 9 ES struktūrfondu uzraugošajām iestādēm, vairākiem desmitiem apakšlīgumu izpildītāju, kā arī ar gala saņēmējiem – vietējo sabiedrību.

Kopējais pārraugāmo projektu skaits 2011.gada beigās bija 24 projekti jeb 4.9 miljoni LVL, t.sk. lielākā daļa infrastruktūras sakārtošanas un būvniecības projekti, kuru ieviešanai un pārraudzībai nepieciešamas papildus specifiskas zināšanas un kuri sevī ietver papildus operatīvos un cilvēkresursu riskus. Projektu darbu iespējams ievērojami atvieglot un efektīvizēt, pievēršot lielāku uzmanību *risku vadības kvalitātes* nodrošināšanai.

1.2. Pētījuma konteksts

Lai paaugstinātu Līvānu novada domes, pagastu pārvalžu un pašvaldības iestāžu darbinieku, kā arī blakus esošo pašvaldību darbinieku zināšanas, prasmes un motivāciju projektu izstrādē, projektu un risku vadībā, laika posmā no 2011.gada septembra līdz 2012.gada jūnijam tiek ieviests ESF projekts „*Eiropas Savienības fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības projektu un risku vadības kvalitātes uzlabošana Līvānu novadā*”. Projekta ietvaros - ar izpēti, informēšanas, izglītošanas un iesaistīšanas pasākumu palīdzību – tiks sekmēta Līvānu novada un blakus esošo pašvaldību aktīva un kvalitatīva līdzdalība Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanā, ilgtermiņā stiprinot vietēja līmeņa pārvaldes kapacitāti un darba efektivitāti valsts sociāli ekonomiskai izaugsmei un ilgtermiņa attīstības mērķu sasniegšanai dzīves kvalitātes uzlabošanā vietējiem iedzīvotājiem.

Viens no konkrētiem soļiem augstākminētā projekta mērķu sasniegšanā bija pētījums „*Projektu izstrādes un ieviešanas risku analīze Līvānu novada pašvaldības projektos*”. Pētījuma veikšanai tika izmantotas vairākas teorētiskās un empīriskās pētnieciskās metodes: datu apkopošana un analīze, literatūras analīze, labākās prakses un gadījumu salīdzinošā analīze, anketēšana (izmantojot publisko aptauju portālu VisiDati.lv), klātienes diskusijas, „prāta vētras” metodi, kā arī ekspertu vērtējumus.

Pētījuma pārskats sastāv no vairākām daļām un detalizēti atspoguļo pētījuma norisi un rezultātus, t.sk.:

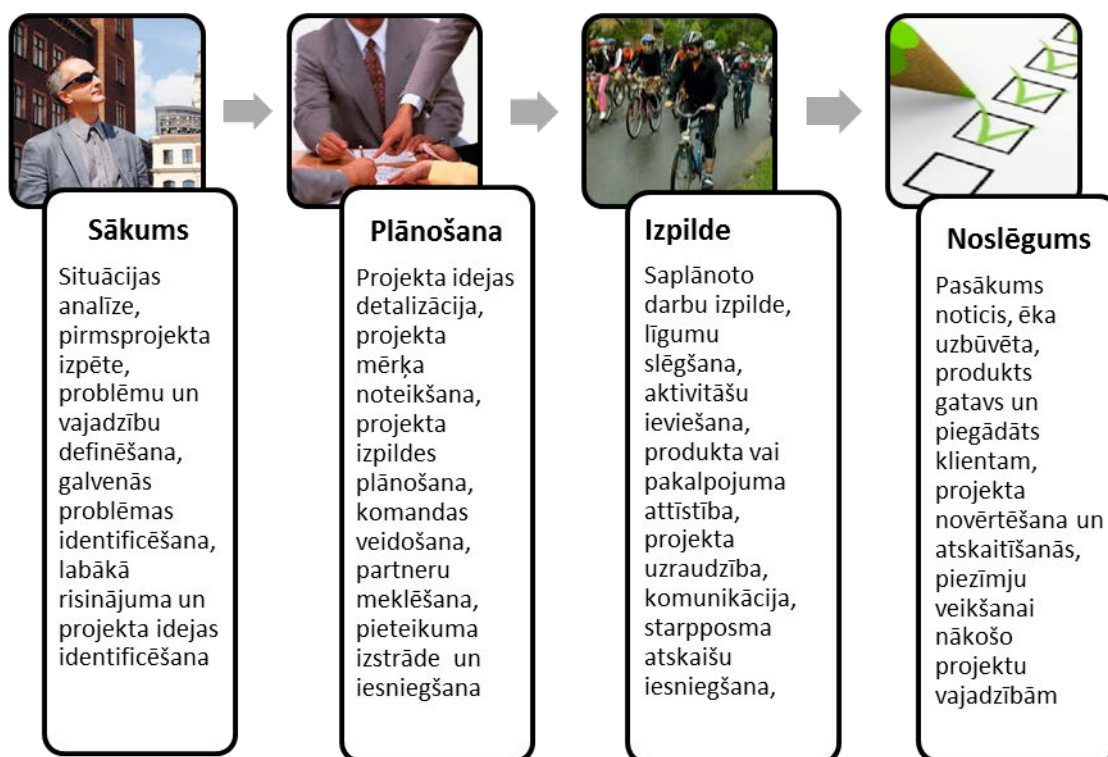
- detalizētu esošās situācijas analīzi, vajadzību un risku izpēti Līvānu novada domes, vietējo pagastu pārvalžu un pašvaldības iestāžu bijušajos un plānotajos projektos, balstoties uz 53 darbinieku aptaujas un teritoriālo darba grupu klātienes diskusiju rezultātiem;
- projektu risku kvalitatīvas vadības modeli, kas piemērots Līvānu novada ģeogrāfiskajai, kultūras, sociāli-ekonomiskajai, demogrāfiskajai situācijai;
- nepieciešamo apmācību plānu un mācību moduļu vadlīnijas atbilstoši pētījuma rezultātiem; un
- secinājumus un ieteikumus projektu izstrādes un ieviešanas risku vadības uzlabošanai Līvānu novada pašvaldības projektos.

Pētījuma pārskata pielikumā pievienotas aptaujas anketas un respondentu atbilžu apkopojums pašvaldības iestāžu un pašvaldības darbiniekiem pilnā apjomā.

1.3. Pētījuma teorētiskais ietvars - projekta dzīves cikla 4 posmi

Daļa projektu ir salīdzinoši vienkārši un īpašas projektu vadības iemaņas nav nepieciešamas. Taču lai ikvienu projektu padarītu maksimāli veiksmīgu, ieteicams izmantot kādu no zināmām projektu vadības metodikām, kas nosaka secīgas projektu fāzes, kur katrā iegūtā un analizētā informācija var sekmēt pareizu lēmumu pieņemšanu, lai veiksmīgāk sasniegtu projekta specifiskos mērķus un virsmērķi. Viens no projekta vadības fāžu – projekta dzīves cikla posmu - dalījumiem paredz 4 fāžu pieeju, t.i. sākums (iniciēšana), plānošana, izpilde (un kontrole) un noslēgums.

Šis projekta dzīves cikla dalījums 4 fāzēs ir izmantots arī pētījuma „Projektu izstrādes un ieviešanas risku analīze Līvānu novada pašvaldības projektos” visos posmos kā pētījuma teorētiskais ietvars.



Izmantojot projekta dzīves cikla 4 fāžu pieeju, tika veidota Līvānu novada domes, vietējo pagastu pārvalžu un pašvaldības iestāžu darbinieku aptaujas anketas, tika organizētas teritoriālās fokusgrupu klātienes diskusijas, veikta esošās situācijas analīze, vajadzību un risku izpēte bijušajos un plānotajos projektos.

Katrā no fāzēm identificētie riski un to novēršanas vai mazināšanas pasākumi apkopoti pētījuma galvenajā rezultātā – Līvānu novada pašvaldības projektu risku kvalitatīvas vadības modelī. Bez tam visā projekta dzīves ciklā nepieciešamās projektu vadības zināšanas un prasmes integrētas piedāvātajā apmācību plānā Līvānu novada pašvaldības administrācijas un pašvaldības iestāžu darbiniekiem.

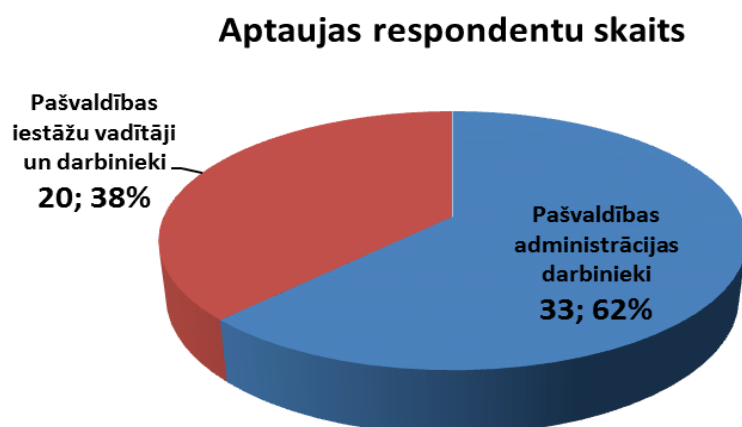
2. Pašvaldības administrācijas darbinieku, pašvaldības iestāžu vadītāju un darbinieku anketēšana un fokusgrupu diskusijas

2.1. Darbinieku anketēšana

Pētījuma pirmajā posmā, lai noskaidrotu Līvānu novada domes darbinieku un pašvaldības iestāžu (skolu, bibliotēku, u.c.) vadītāju un projektu darbinieku līdzšinējo pieredzi, panākumus, kavēkļus ES līdzfinansētu projektu izstrādē un ieviešanā, tika veiktas 2 aptaujas: pašvaldības administrācijas darbinieku anketēšana un pašvaldības iestāžu vadītāju un darbinieku anketēšana.

Aptaujas veikšanai tika izmantots publiskais aptauju portāls VisiDati.lv, nodrošinot respondentu anonimitāti un precīzu datu apkopošanu. Anketēšanas rezultāti tiek izmantoti tikai apkopotā veidā nepieciešamo turpmāko pasākumu pamatotai izvēlei un plānošanai.

Anketēšanā kopā piedalījās 53 respondenti, t.sk. 33 pašvaldības darbinieki un 20 pašvaldības iestāžu vadītāji un darbinieki.

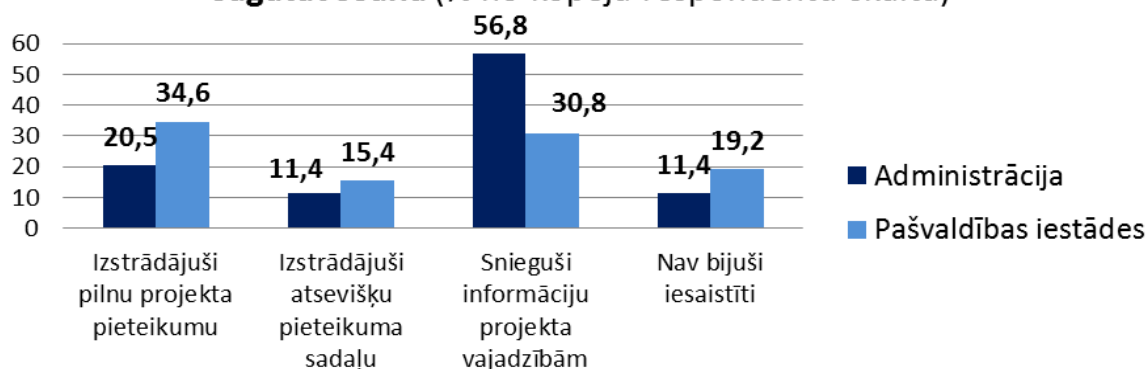


Apkopojot aptauju rezultātus, tika sākotnēji noteikts respondentu esošais zināšanu un kompetences līmenis projektu darbā un tika uzsākta nozīmīgāko risku izpēte Līvānu novada domes, vietējo pagastu pārvalžu un pašvaldības iestāžu bijušajos, esošajos un plānotajos projektos.

Apkopojot statistisko informāciju par respondentiem, secinām, ka 1/5 daļai pašvaldības darbinieku, kuri piedalījās anketēšanā, un 1/3 daļai pašvaldības iestāžu darbinieku ir personīga pieredze pilnu projekta pieteikumu izstrādē. Jāatzīmē fakts, ka pašvaldības iestāžu vadītājiem un darbiniekiem ir ievērojami lielāka individuāla personīgā pieredze pilnu projekta pieteikumu izstrādē nekā pašvaldības administrācijas pārstāvjiem, kur projektu izstrādi veic vienas nodaļas (Plānošanas un attīstības daļas) darbinieki.

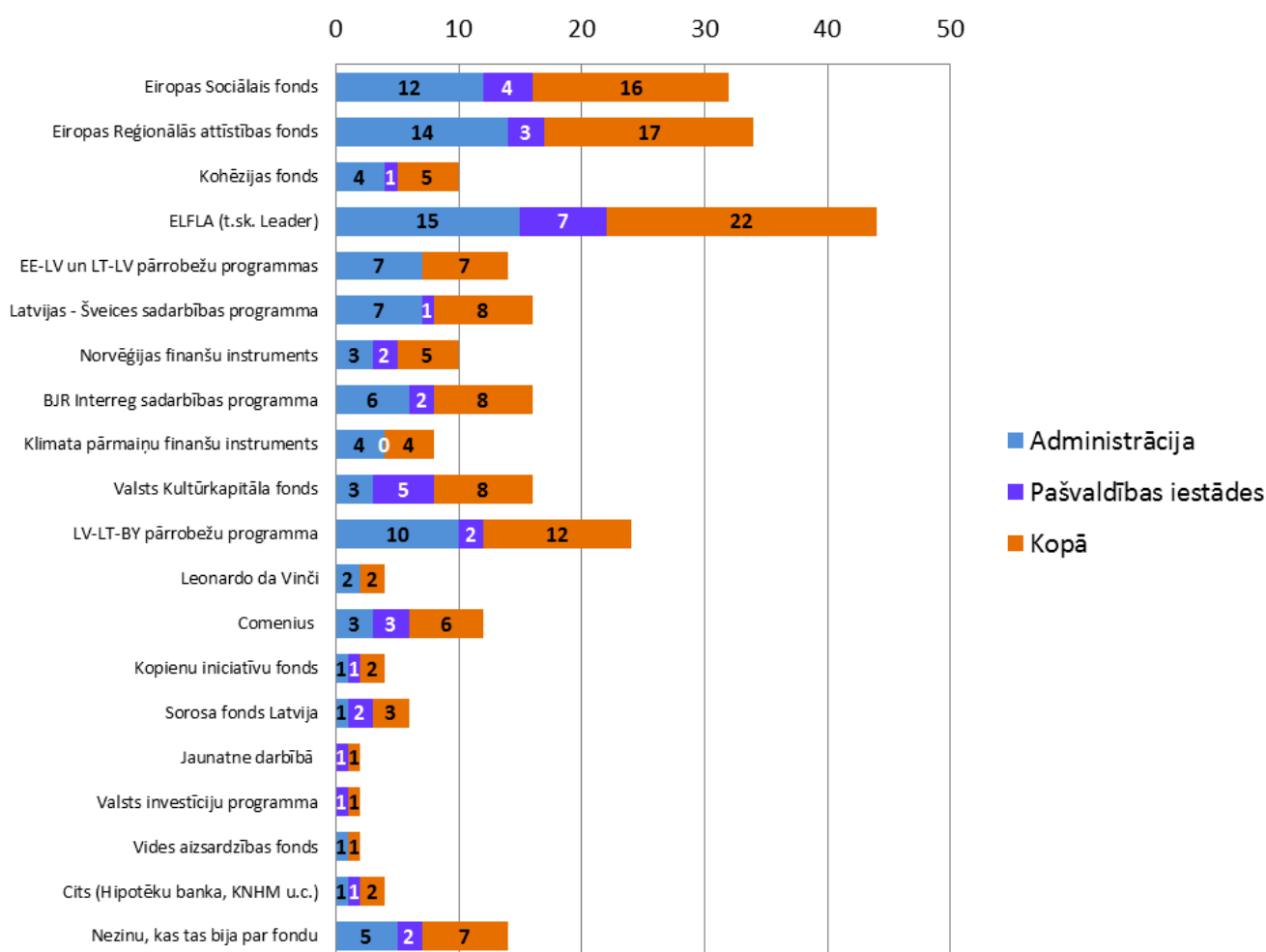
11-15% respondentu ir pieredze atsevišķu projekta pieteikuma sadaļu izstrādē. Lielākā daļa pašvaldības administrācijas darbinieku tomēr paši neplāno un negatavo projektu pieteikumus, bet gan sniedz informāciju projektu izstrādes vajadzībām. 11,4% pašvaldības darbinieku, kuri piedalījās anketēšanā, un 19,2% pašvaldības iestāžu darbinieku nekad nav bijuši iesaistīti projektu plānošanā un gatavošanā.

Iepriekšēja personīga līdzdalība projektu plānošanā un sagatavošanā (% no kopējā respondentu skaita)



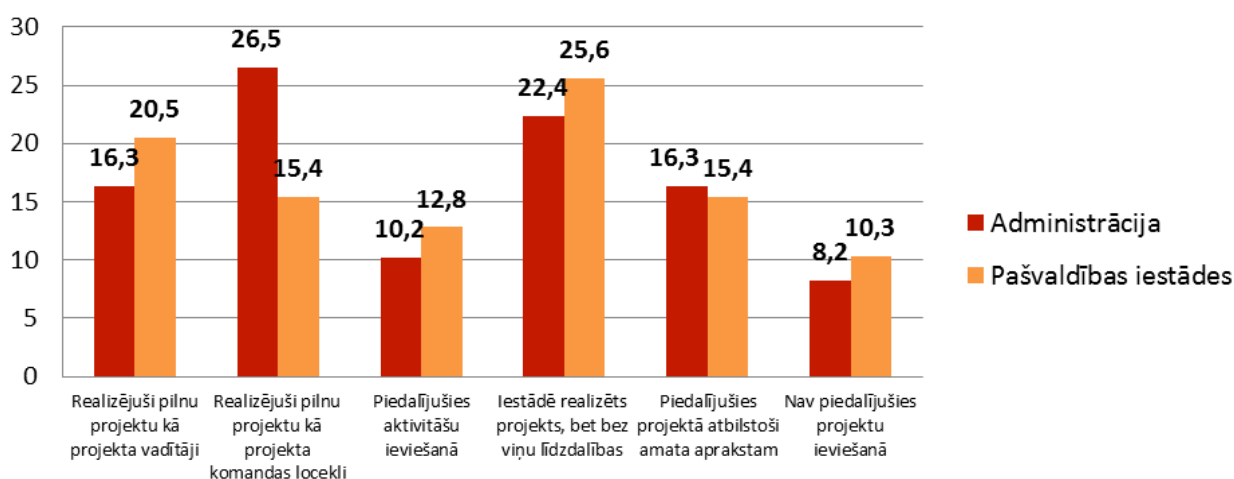
Aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka respondentiem kopumā ir nozīmīga pieredze projektu ieviešanā, t.sk. ne tikai nelielos projektos, bet apjomīgos pasākumos, kas līdzfinansēti no ESF, ERAF un dažādām pārrobežu sadarbības programmām.

Respondentu skaits ar pieredzi darbā ar fondiem un programmām



Liela daļa (26,5%) pašvaldības administrācijas pārstāvju bijuši iesaistīti projektu realizācijā kā projekta komandas locekļi, 16,3% pašvaldības darbinieku bijuši projektu vadītāji kādā no projektiem. Tāpat kā projektu plānošanā un pieteikumu izstrādē arī projektu ieviešanā pašvaldības iestāžu vadītāji un darbinieki kopumā izrāda lielāku iniciatīvu un personīgo atbildību, uzņemoties projektu vadītāju lomu (1/5 daļa bijuši projektu vadītāji). Vairāk kā 1/5 daļa respondentu atzinuši arī, ka viņu iestādē ir realizēti projekti bez viņu līdzdalības – tātad projektu darbs nav svešs, taču personīga iesaistīšanās nav pietiekoša.

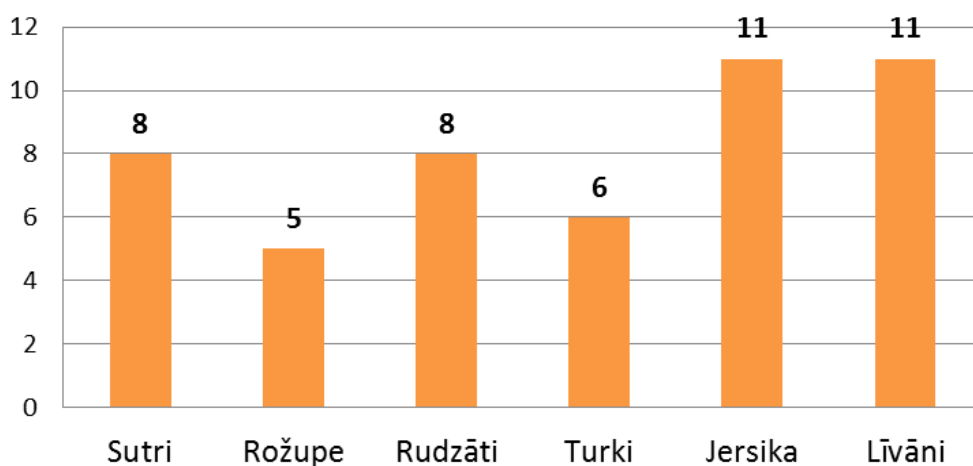
Iepriekšēja personīga līdzdalība projektu ieviešanā
(% no kopējā respondentu skaita)



2.2. Fokusgrupu diskusijas

Pēc anketēšanas noslēgšanas un sākotnējo datu apkopošanas un analīzes, tika organizētas Līvānu novada domes administrācijas un pašvaldības iestāžu vadītāju un projektu darbinieku klātienes diskusijas. Kopā 6 darba grupās – fokusgrupu diskusijās (lai posmā no 11.01.2012. – 13.01.2012.) - piedalījās 49 dalībnieki (neskaitot organizatorus).

Dalībnieku skaits fokusgrupu diskusijās
11.-13.01.2012.



Katras fokusgrupas diskusijas sākumā dalībnieki tika īsi iepazīstināti ar aptauju rezultātiem un tālāk visas diskusijas tika organizētas interaktīvā veidā uz komuniatīvās metodes bāzes, lai galvenokārt ļautu izteikties dalībniekiem un atklāt dalībnieku zināšanu un kompetenču līmeni projektu izstrādē un vadībā. Tika uzdoti uzvedinoši (dažkārt arī provokatīvi) jautājumi, piem.,

- Kāpēc vispār tiek ieviesti projekti? (var taču strādāt ikdienas režīmā kā ierasts...)
- Kas ir projekts? Kad tas sākas, kad beidzas?
- Kādas ir galvenās pazīmes, ar ko projekts atšķiras no ikdienas darba?
- Kas veido projekta komandu?
- Kas ir komunikācija projektā? T.sk. vai var izdalīt iekšējo un ārējo komunikāciju?
- Kāpēc ir svarīgi, lai projektam būtu vadītājs?

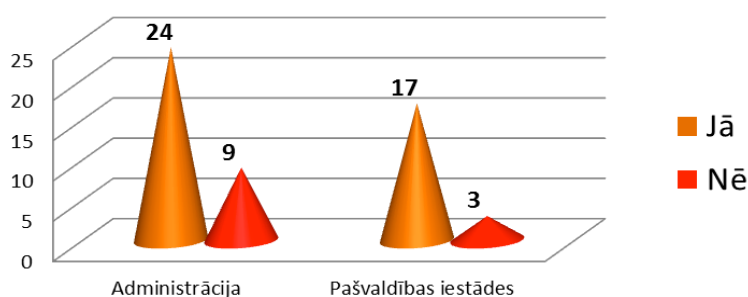
Diskusiju laikā vadītāja aicināja dalībniekus izveidot projekta definīciju, uzskaitīt projekta galvenās pazīmes, skaidrot jēdzienus saistībā ar projektiem u.c.

Virzot diskusiju tālāk, lai atklātu dalībnieku viedokļus par panākumu priekšnoteikumiem, par iespējamiem kavēkļiem un riskiem projektu izstrādē un ieviešanā (par risku identificēšanu, reģistrēšanu un novēršanas pasākumiem), tika aprunāti jautājumi „Kāpēc dažkārt projekti *izgāžas*?”, „Kas obligāti būtu jādara, lai projekti „neizgāztos”?

Katras diskusijas noslēgumā dalībnieki tika iepazīstināti ar anketēšanas rezultātā atklātajām svarīgākajām apmācību tēmām, kā arī tika aicināti izteikties par, viņuprāt, nepieciešamiem papildus apmācību moduļiem (tēmām).

Anketēšanas rezultāti parādīja, ka 77% no respondentiem ir piedalījušies apmācību semināros un/vaiursos par jautājumiem, kas saistīti ar projektu plānošanu, izstrādi un ieviešanu, t.sk. gan plaša satura kursi starptautiski atzītu sertifikātu iegūšanai, gan informatīvi izglītojoši semināri par projektu izstrādi un pieteikuma anketu sagatavošanu noteiktās programmās (piem. Leader).

Respondentu skaits, kuri jau kādreiz **piedalījušies apmācībās par projektu plānošanu, izstrādi, ieviešanu**



Jāatzīst, ka kopējais projektu vadības kompetenču, zināšanu un prasmju līmenis pašvaldības darbinieku vidū ir ļoti dažāds. Blakus mērķtiecīgi plānotām papildus apmācībām liela nozīme noteikti ir vietēja mēroga pieredzes apmaiņas pasākumiem.

Visbeidzot fokusgrupu diskusijās tika pastiprināti apskatīti personīgās motivācijas faktori („Kam jābūt, lai Jūs rīt būtu gatavi „mesties iekšā” jaunā projektā savā iestādē?”). Motivācija ir tas, bez kā nav iespējams palielināt pašvaldības administrācijas darbinieku un pašvaldības iestāžu darbinieku plašāku iesaistīšanos projektu darbā. Tāpēc ar motivāciju saistītie jautājumi šajā pētījumā ir apskatīti pastiprināti.

3. Esošās situācijas apraksts projektu izstrādē un ieviešanā Līvānu novada pašvaldības projektos

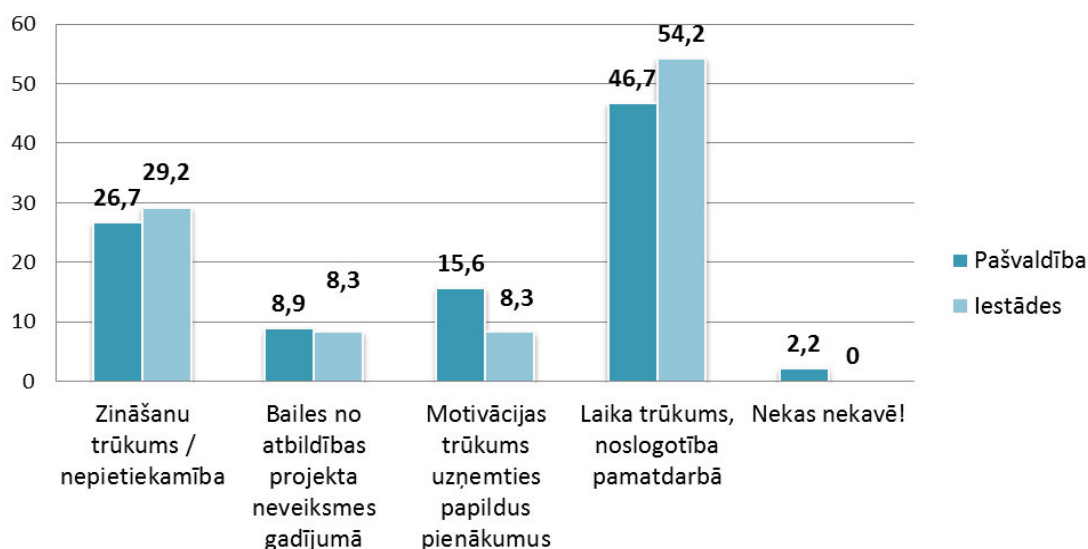
3.1. Projekta ideja jeb sākums

Līvānu novada pašvaldības jauno projektu ideju pamatā ir ilgtermiņa un vidējā termiņa attīstības plānošanas dokumenti – teritorijas plānojums un attīstības programma, kā arī atsevišķu iestāžu un struktūrvienību attīstības plāni un ikdienas vajadzības. Pašvaldības līmenī Eiropas Savienības projekti ir galvenais instruments infrastruktūras un attīstības projektu realizēšanai, jo nodrošina lielāko daļu no nepieciešamā finansējuma (75-100% apmērā atkarībā no programmas). Arī pašvaldības iestāžu līmenī projekti galvenokārt tiek sagatavoti ar mērķi piesaistīt papildus finansējumu, lai varētu realizēt tās lietas, kam iestādes pamatbudžetā naudas pietrūkst.

Pašvaldības līmenī plānotie un realizētie projekti tiek izstrādāti saskaņā ar spēkā esošo attīstības programmas investīciju plānu un ikgadējā budžetā paredzēto finansējumu, vadīti Līvānu novada domes Plānošanas un attīstības daļas Investīciju un projektu nodaļā, ko veic atsevišķi darbinieki, kas savstarpēji regulāri apmainās ar informāciju gan par jaunajām projektu idejām, gan par jau ieviešanā esošo projektu progresu un problēmām. Kopskatu pār visām projektu idejām nodrošina Plānošanas un attīstības daļas vadītāja, tādejādi ir panākts, ka projektu idejas savstarpēji nepārklājas, tās ir vērstas uz pašvaldības attīstības prioritātēm, ja nepieciešams, tiek plānots papildus projekts, lai attīstītu tālāk kādu cita projekta rezultātu un sasniegtu izvirzītos mērķus.

Problēmas jauno projektu ideju izvirzīšanā un turpmākā attīstībā rada Investīciju un projektu nodaļas un citu iesaistīto pašvaldības struktūrvienību vai iestāžu darbinieku pārslogotība un motivācijas trūkums uzņemties jaunus pienākumus, tādēļ nereti jaunas projektu idejas netiek tālāk virzītas pat tad, ja tās atbilst attīstības programmas prioritātēm un ir iespēja saņemt ārējo līdzfinansējumu idejas realizācijai.

Kavēkļi jaunu projektu izstrādei un ieviešanai
(% no respondentu skaita)



Nopietns kavēklis jaunu projektu ideju radīšanai un turpmākajai attīstībai ir arī zināšanu nepietiekamība projektu vadībā un fakts, ka pašvaldībām kopumā (Latvijas mērogā) nav informācijas un drošas pārlicības par nākamajā gadā pieejamo budžeta apmēru, par plānotajiem projektu konkursiem, termiņiem nozaru ministrijās, kā arī par ES fondu finansējuma apmēru un sadalījuma nosacījumiem nākamajam plānošanas periodam. Līdz ar to, daudzas pašvaldības attīstībai svarīgas projektu idejas, kas

ir iekļautas attīstības programmā, tālāk virzītas netiek, jo nav zināms, vai, kad, cik lielā apmērā un uz kādiem nosacījumiem būs pieejams līdzfinansējums, kā arī ir nepietiekoša finanšu un cilvēkresursu kapacitāte, lai veiktu nepieciešamos idejas attīstības priekšdarbus projektiem, par kuriem nav pārliecības, ka izdosies tos realizēt tuvākajā nākotnē. Tā kā nav zināmas pašvaldības finanšu iespējas ilgtermiņā, tad arī ilgtermiņā netiek plānoti nepieciešamie priekšdarbi un izpētes lielajiem investīciju projektiem (topogrāfiskās izpētes un ietekmes uz vidi novērtējumi, tehniski ekonomiskā pamatojuma izstrāde, tehnisko projektu sagatavošana), tāpēc daļu projekta ideju nevar realizēt, jo pietrūkst laika un resursu nepieciešamo dokumentu sagatavošanai, lai varētu piedalīties projektu konkursā un piesaistīt ES finansējumu.

Aktuālās informācijas nodrošināšana par iespējām piesaistīt ārējo finansējumu pašvaldības projektiem ir Plānošanas un attīstības daļas un Investīciju un projektu nodaļas kompetencē. Informācija galvenokārt tiek saņemta e-pastos no nozaru ministrijām un sadarbības iestādēm, Latgales plānošanas reģiona informācijas centra vai potenciālajiem sadarbības partneriem. Laika trūkuma dēļ atbildīgie darbinieki paši informāciju par projektu konkursiem nemeklē, tādejādi rodas risks, ka, ja aktuālā informācija nenonāk atbildīgo darbinieku e-pastā (ir mainījies personāls, e-pastu adreses, ir pazudusi kontaktinformācija sadarbības partneriem, sūtījums ir nonācis nevēlamo e-pastu sarakstā vai ir tehniskas problēmas ar sakariem), tad aktuālā informācija par atvērto projektu konkursu pašvaldībā nenonāk, un iespēja realizēt kādu projekta ideju netiek izmantota.

Iestāžu un pagastu līmenī jaunās projektu idejas izvirza un mēģina realizēt vietējie aktīvisti – pagastu un iestāžu vadītāji, darbinieki, NVO biedri, kas vēlas kaut ko uzlabot savā iestādē vai pagastā. Ideju rašanos lielā mērā nosaka projektu konkursu piedāvājums – tas ir, ja ir informācija par plānotu vai atvērtu projektu konkursu jomā, kas ir aktuāla konkrētajam cilvēkam. Informācijas nodošana par iespējām piesaistīt ārējo finansējumu pagastu un iestāžu projektu idejām starp pašvaldības centrālo administrāciju un iestādēm nav organizēta un strukturēta. Par projektu konkursiem ieinteresētie darbinieki uzzina vai nu no e-pastiem, ja tie ir kontaktu sarakstos sadarbības iestādēs, vai nu no sadarbības iestāžu semināriem vai personīgo kontaktu ceļā. Plānošanas un attīstības daļas un Investīciju un projektu nodaļas darbinieki to rīcībā nonākušo informāciju par projektu konkursiem, kas varētu interesēt iestādes, pārsūta e-pastā uz pagastiem vai iestāžu oficiālajām e-pastu adresēm, bet netiek pārbaudīts, vai informācija ir saņemta, vai iestādes lietvedis vai vadītājs ir to nodevis potenciālajam projekta izstrādātājam un vadītājam, līdz ar to, pastāv risks, ka aktuālā informācija nenonāk pie adresāta.

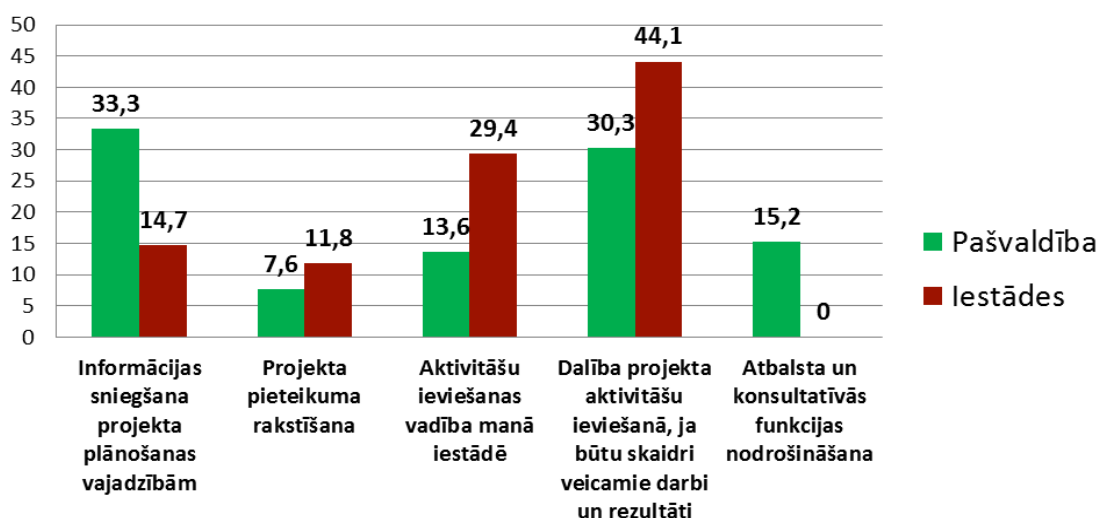
Pētījuma gaitā tika konstatēts, ka ir nepietiekoša savstarpējā informācijas apmaiņa starp pagastiem, iestādēm un Plānošanas un attīstības daļu ne tikai par iespējām piesaistīt ārējo finansējumu, bet arī par projektu idejām, kuras jau tiek plānotas un pat realizētas. Tā rezultātā pagastu un iestāžu esošās un jaunās projektu idejas ir sadrumstalotas, risina problēmu tikai vienā konkrētajā iestādē vai teritorijā, nenotiek sadarbība, tiek tērēti lielāki resursi projektu administrēšanai, jo netiek pārņemta citu jau esošā pieredze, var rasties problēmas ar projektu rezultātu ilgtspēju, jo vienas iestādes vai pagasta teritorijā ir pārāk mazs projekta rezultātu lietotāju skaits. Ir bijušas situācijas, kad atsevišķos pagastos un iestādēs tiek gatavoti vairāki projekta pieteikumi, lai pretendētu uz finansējumu konkursā, kur atbalsts ir pieejams tikai vienam projektam no pašvaldības, līdz ar to veidojas nevajadzīga konkurence pat pašvaldības struktūrvienību starpā, tērējot iekšējos resursus, ko nodrošina Līvānu novads. Šāda situācija varētu tikt novērsta, ja sākotnējās projektu idejas tiktu apkopotas pašvaldības līmenī, objektīvi izvērtētas un pieņemts lēmums par vienas idejas tālāko virzīšanu.

Iespējamo risku novērtēšana ļoti vispārīgā un aptuvenā veidā notiek projekta idejas akceptēšanas un projekta plānošanas procesā, kad tiek izvērtētas pašvaldības finanšu iespējas, tehniskās iespējas, nepieciešamais laiks un citi specifiski resursi, lai pieņemtu lēmumu, vai būs iespējams projektu realizēt, un ir vērts ieguldīt laiku un resursus projekta pieteikuma un nepieciešamo pavaddokumentu sagatavošanā.

Kā galvenais kavēklis jaunu projekta ideju izvirzīšanai pašvaldības iestādēs un pagastos tiek minēts darbinieku noslogojums pamatdarbā un laika trūkums projektam, kā arī motivācijas trūkums un negatīva iepriekšējo projektu pieredze sadarbībā ar pašvaldības centrālo administrāciju vai vietējiem iedzīvotājiem – projekta rezultātu saņēmējiem, kā arī problēmas ar projekta rezultātu uzturēšanu un atbildības uzņemšanos (atbilstošu cilvēku trūkums).

Lielākā daļa pašvaldības darbinieku piekristu sniegt informāciju projektu plānošanas vajadzībām vai piedalīties projektu ieviešanā (t.sk. nodrošinot konsultatīvu atbalstu), ja būtu skaidri veicamie darbi un rezultāti, taču reti kurš būtu gatavs pildīt projekta pieteikuma anketu vai vadīt projekta aktivitātes. Pašvaldības iestāžu vadītāji un darbinieki, savukārt, ir gatavi uzņemties lielāku atbildību – gan pieteikuma izstrādē, gan aktivitāšu ieviešanā un vadībā.

Pienākumi, kurus respondenti būtu gatavi uzņemties jaunos projektos (% no respondentu skaita)



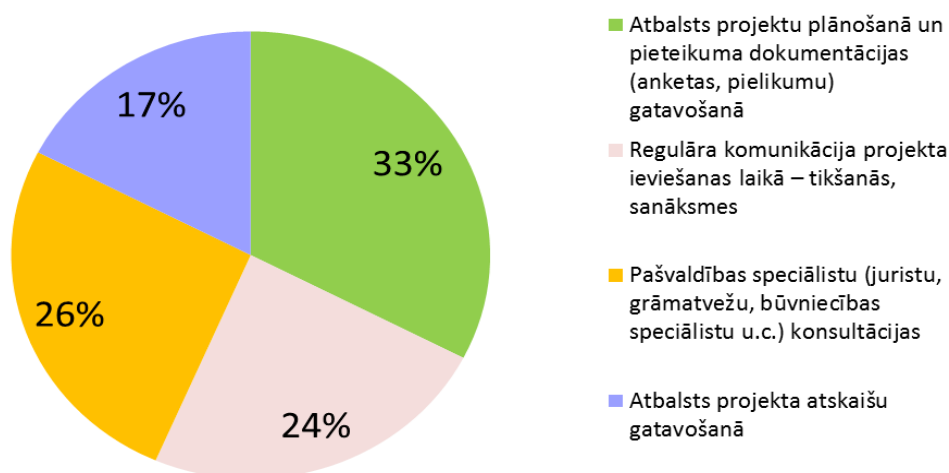
Iestādēs un pagastos jaunu projekta ideju rašanos kavē fakts, ka visi izdevumi var tikt veikti tikai saskaņā ar apstiprināto iestādes ikgadējo budžetu. Tas nozīmē, ka, ja gada sākumā, kad tiek plānots un apstiprināts iestādes budžets, nav paredzēts līdzfinansējums projektam, tad gada vidū iestāžu un pašvaldību darbinieki neredz iespējas plānot un realizēt jaunas projektu idejas. Šāds viedoklis ir daļēji pareizs, jo no vienas puses tiešām visi izdevumi, kas tiek plānoti budžetā, ir detalizēti jāpamato un paredzēt iestādes budžetā līdzekļus projektiem, kas varbūt nemaz netiks realizēti, nav iespējams. Tomēr gada laikā pastāv iespēja iestādes budžetu grozīt, papildinot to ar projektam nepieciešamo finansējumu, jo pašvaldības kopējā ikgadējā budžetā tiek veidotas rezerves dažādām, iepriekš neparedzētām vajadzībām, no kurām var tikt piešķirts papildus finansējums iestāžu projektu līdzfinansēšanai ar domes balsojumu. Pašvaldības centrālās administrācijas uzdevums ir informēt visu iestāžu vadītājus un potenciālos projektu ideju virzītājus par kārtību un iespējamiem apjomiem papildus finansējuma saņemšanai jauniem projektiem, tādējādi veicinot projektu izstrādi iestādēs un pagastos.

Jauns risinājums un aktivitātes paaugstināšanas instruments varētu būt jau sākotnēja budžeta apakšlinijas „Līdzfinansējums plānotiem projektiem” ieviešana pašvaldības budžetā. Šajā budžeta kategorijā ielānātos līdzekļus iestādes un struktūrvienības drīkstētu izmantot tikai gadījumā, ja tām izdodas izstrādāt sekmīgu projekta pieteikumu un saņemt kāda fonda vai programmas finansējumu. Ja tas neizdodas, līdzekļus var pārcelt uz citu nepieciešamo izdevumu segšanu, veicot pašvaldības budžeta grozījumus gada otrajā pusē.

Jaunu ideju rašanos un tālāku virzību kavē cilvēku pārliecība, ka projekta atbalstīšanai noteikti ir nepieciešams politiskais lobījs vai personīgie sakari, kā rezultātā, ja šāda lobija vai sakaru nav, tad par ideju kā realizējamu nemaz nesāk domāt detalizēti, jo ir pārliecība, ka finansējumu piesaistīt ir bezcerīgi. Ar jaunajām projektu idejām notiek dalīšanās savas organizācijas ietvaros, bet ne ārpus tās, pamatoti baidoties no konkurences un ideju zagšanas konkrētajā jomā. Izvērtējot iespējamus riskus saistībā ar nelietderīgu resursu iztērēšanu nekomunikācijas un ideju slēpšanas gadījumos, tomēr novada ietvaros (iekšienē) ieteicams atklātāk dalīties ar idejām, tās kopīgi apspriežot, padarot konkurētspējīgākas un attīstot plašākam gala saņēmēju atbalstam.

Attiecībā uz jaunu projektu ideju rašanos pagastos un iestādēs ļoti liela nozīme ir cilvēciskajam faktoram – atsevišķu indivīdu personībai, kompetencei, iniciatīvai, motivācijai un līderībai, jo nevienam no šiem aktīvistiem tiešajos amata pienākumos nav noteikts izstrādāt un vadīt attīstības projektus, tas pamatā ir brīvprātīgs darbs, kas vairumā gadījumu netiek atalgots, jo projektos visbiežāk nav iespēja paredzēt finansējumu administrēšanai. Tāpēc pašvaldības centrālajai administrācijai ir jāvelta lielāka uzmanība šiem cilvēkiem, novērtējot to darbu un ieguldījumu, radot labvēlīgus apstākļus projektu ieviešanai, nodrošinot konsultatīvu un metodisku atbalstu centrālajā administrācijā, lai šī iniciatīva neapsīktu.

Pašvaldības iestāžu darbiniekiem nepieciešamais atbalsts no Līvānu novada domes darbiniekiem jaunu projektu ieviešanā
(% no respondentu skaita)



Pašvaldības iestāžu darbiniekiem nepieciešams daudzpusīgs atbalsts no pašvaldības administrācijas darbiniekiem – gan saistībā ar projekta dokumentāciju, gan regulāru informācijas un zināšanu apmaiņu. Bez tam nepieciešams skaidri definēt informācijas apmaiņas kārtību starp iestādēm un centrālo administrāciju, izveidot vienotu datu bāzi, kurā tiktu uzskaitīti visi iestāžu projekti, nodrošināt savstarpējo sadarbības tīklu, kur tas ir nepieciešams projektu rezultātu ilgtspējas un efektivitātes uzlabošanai, koordinēt iestāžu darbību līdzīgo jomu projektos, novēršot nelietderīgu iekšējo konkurenci un koncentrējot resursus kopīgiem mērķiem. Ļoti vērtīgi būtu savstarpējās pieredzes apmaiņas braucieni un sanāksmes iestāžu projektu komandām, kur varētu gūt gan personīgos kontaktus, gan jaunas projektu idejas, gan veidot sadarbības projektus, gan arī neformālā gaisotnē rast risinājumus kopīgām problēmām un apmainīties zināšanām. Vērtīgi būtu pašvaldības līmenī organizēt gada projektu konkursu ar nomināciju „Gada projekts” tieši iestāžu un NVO līmenī, tādējādi gan publicējot projektu rezultātus, gan arī publiski atzinīgi novērtējot paveikto darbu, kas kopumā radītu labu pamatu jaunām projektu idejām.

Kopsavilkums

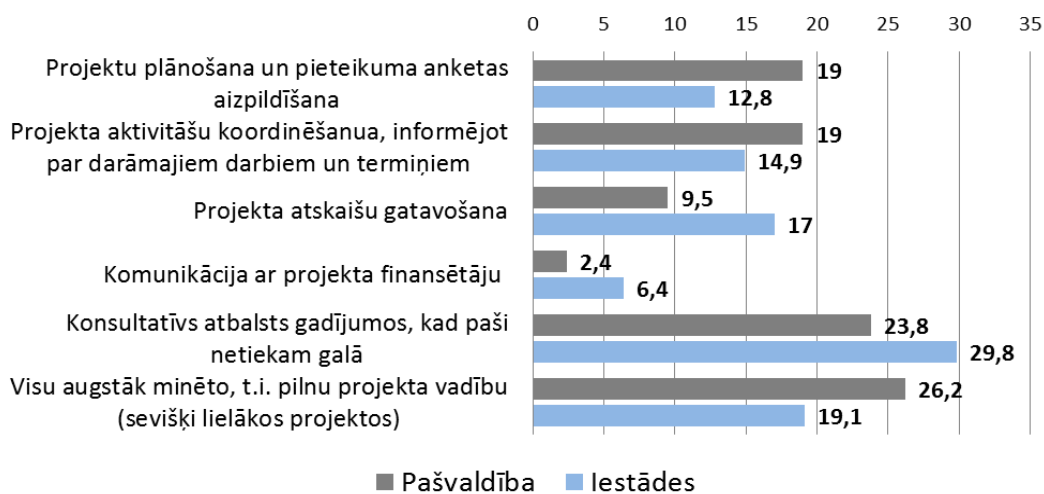
Pozitīvie faktori ➤ Pašvaldības stratēģisko projektu ideju pamatā ir attīstības programma, kas nodrošina ilgtspējīgas attīstības plānošanu ilgtermiņā un vairāku ideju savstarpējo papildināšanu un saskaņošanu; ➤ Projekti ir ietekmīgs instruments papildus finansējuma piesaistei gan finansiāli apjomīgajiem centrālās administrācijas projektiem, gan budžeta apjoma ziņā mazākajiem iestāžu un pagastu projektiem; ➤ Plānošanas un attīstības daļa nodrošina kopskatu par centrālās administrācijas projektiem; ➤ Vietējo aktīvistu darbība pagastos.	Kavējošie faktori ➤ Netiek nodrošināta vienota datu bāze un informācijas apmaiņas iespēja par iestāžu un pagastu projektu idejām; ➤ Speciālistiem, kam ir atbilstošas zināšanas un pieredze projektu realizācijā ir pārāk liela noslodze pamatdarbā un nepietiekoša motivācija jaunu projektu ideju attīstīšanai; ➤ Pašvaldībā nav noteikti informācijas viedi un dokumenti, kam ir ierobežotas pieejamības statuss; ➤ Pašvaldībai nav zināms skaidrs tās budžets un projektu finansēšanas iespējas ilgtermiņā.
Iespējamie risinājumi ➤ Vienotas iestādēs un pagastos plānoto un realizēto projektu ideju datu bāzes izveide un regulāra aktualizācija, nodrošinot informācijas nodošanu pašvaldības pagastu un iestāžu vadībai; ➤ Pieredzes apmaiņas brauciena organizēšana starp pagastiem, lai veidotu neformālu sadarbības tīklu mazo projektu vadītājiem; ➤ Projektu organizatoriskās shēmas, t.sk. informācijas apmaiņas shēmas izstrāde un apstiprināšana pašvaldības centrālās administrācijas un pagastu un iestāžu projektiem (t.sk. atbildes e-pasti „Paldies, saņēmu!”); ➤ Personāla motivācijas instrumentu izstrāde projektu vadītājiem iestādēs un pagastos; ➤ Atsevišķas budžeta apakšlīnijas „Līdzfinansējums plānotajiem projektiem” ieviešana	Lielākie riski ➤ Informācijas nesaņemšanas gadījumā, pašvaldība vai iestāde neizstrādā projekta iesniegumu un neizmanto iespējas piesaistīt papildus finansējumu; ➤ Negatīvas iepriekšējās projektu ieviešanas pieredzes dēļ jaunas projektu idejas netiek attīstītas; ➤ Savstarpējā konkurence starp iestādēm un pagastiem pašvaldības ietvaros, nelietderīga pašvaldības resursu izmantošana, nesaskaņoti izstrādājot dažādas projektu idejas vienā projektu aktivitātē; ➤ Projektu ideju un informācijas zagšana no konkurentu puses; ➤ Nepietiekošs laiks no projekta idejas rašanās brīdim līdz projekta iesniegšanas termiņam, lai sagatavotu nepieciešamos tehniskos dokumentus, rezultātā ideja netiek attīstīta.

3.2. Projektu plānošana

Projektu plānošana gan pašvaldības centrālās administrācijas projektiem, gan iestāžu un pagastu projektiem notiek atbilstoši konkrētā projektu konkursa veidlapas prasībām. Tas nozīmē, ka projekta idejas detalizācijas pakāpi, izstrādājamās struktūrplānus, laika un resursu aprēķinus, darba paketes, komandu un citas projekta plānošanas procesam raksturīgās sastāvdaļas nosaka metodiskie materiāli projekta iesnieguma veidlapas aizpildīšanai un pieprasītie papildus dokumenti. Lai gan ES fondu projektu veidlapu pamatā ir galvenās sastāvdaļas, kas nepieciešamas projekta plānošanas veikšanai, tomēr bieži ir situācijas, kad projekta iesnieguma veidlapa daļēji tiek aizpildīta formāli, izpildot metodiskajos materiālos norādītās prasības un ņemot vērā vērtēšanas kritērijus un par tiem iegūstamos punktus (cenšoties saņemt maksimāli iespējamo vērtējumu, lai izturētu konkursu).

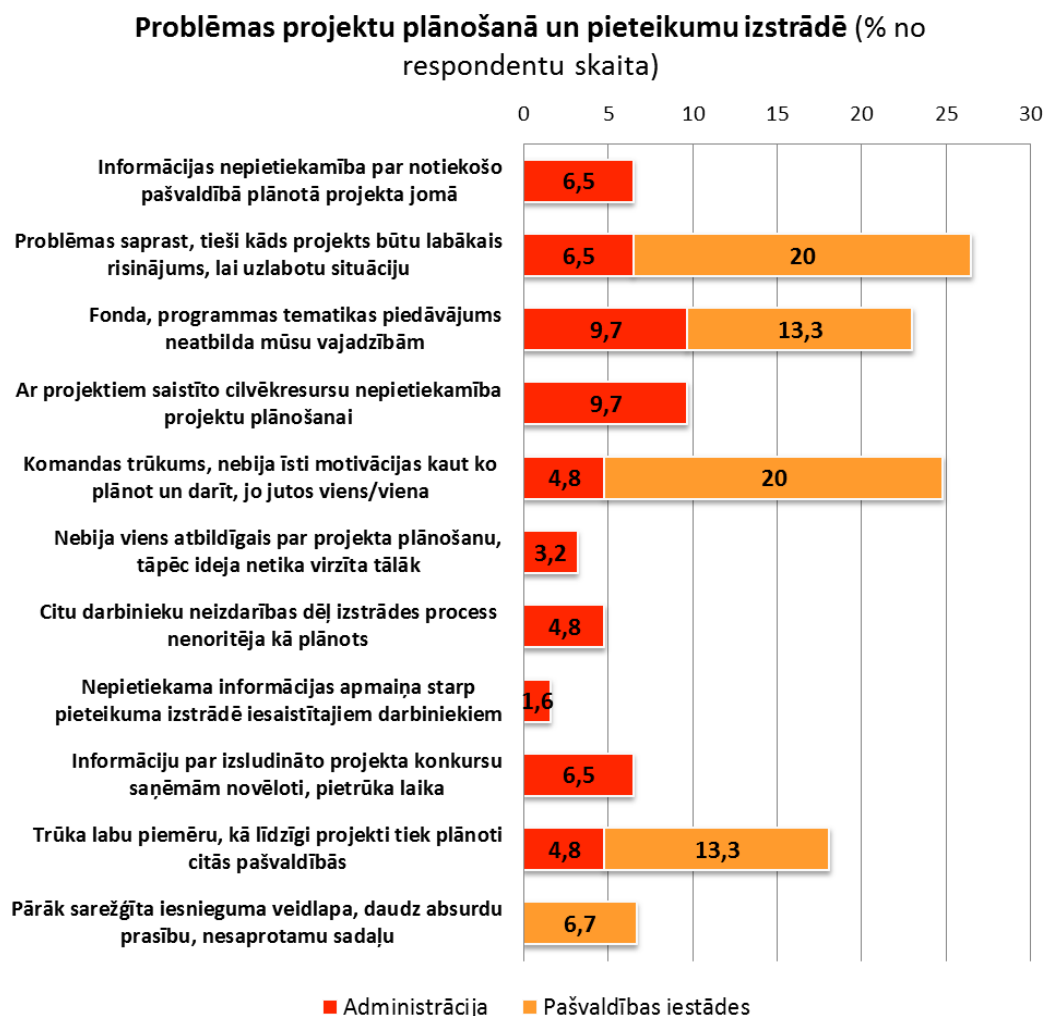
Nozīmīga loma projektu plānošanas posmā – gan domes, gan pašvaldības iestāžu projektos – ir Līvānu novada domes Plānošanas un attīstības daļai un Investīciju un projektu nodaļai. Diemžēl jāatzīst, ka daudzos gadījumos no Plānošanas un attīstības daļas tiek sagaidīta pilna projekta vadība, t.sk. plānošana, koordinēšana. Taču tā kā nodaļas kapacitāte ir ierobežota, jauno projektu skaits ir ierobežots – to iespējams palielināt tikai gadījumā, ja projektu plānošanu, izstrādi un ieviešanu uzsāk arī citi pašvaldības struktūrvienību darbinieki, kā arī palielinot centrālās administrācijas administratīvo kapacitāti projektu ieviešanas posmā.

**No Līvānu novada domes Plānošanas un attīstības daļas
(Investīciju un projektu nodaļas) nepieciešamais/sagaidāmais
atbalsts jaunu projektu ieviešanā (% no respondentu skaita)**



Projektu plānošanu un pieteikuma izstrādi (t.sk. pieteikuma anketas pildīšanu) visbiežāk veic projekta vadītājs viens pats, no citām iesaistītajām pusēm tikai saņemot nepieciešamo specifisko informāciju, kas ir nepieciešama projekta pieteikuma sagatavošanai. Projekta pieteikuma izstrāde visbiežāk notiek ļoti īsos laika termiņos, pēdējās dienās un naktīs pirms projektu iesniegšanas gala termiņa, galveno uzmanību pievēršot projekta administratīvo un atlases kritēriju izpildei, kā arī maksimāli iespējamā vērtējuma un finansējuma nodrošināšanai projektam, nevis objektīvi izvērtējot vajadzības, iespējas, resursus un nepieciešamo laiku. Projektam nepieciešamās aktivitātes, resursi un laiks projekta iesniegumā tiek plānots atbilstoši projekta izstrādātāja praktiskajai pieredzei, pēc iespējas plānojot lielāku laika rezervi tām aktivitātēm, kur tas ir iespējams, kā arī projekta budžetā paredzot slēptu (mākslīgi sadārdzinot atsevišķas pozīcijas) vai arī līdz 5% atklātu rezervi neparedzētajiem izdevumiem, kas vēlāk var tikt izmantota neieplānoto, bet projekta ieviešanai nepieciešamo izmaksu segšanai.

Pētījums atklāja vairākas problēmas projektu plānošanas un pieteikumu izstrādes posmā, no kurām galvenās ir fondu un programmu tematikas neatbilstības pašvaldības vajadzībām, cilvēkresursu nepietiekamība, grūtības atrast labāko problēmas risinājumu (projekta ideju), kā arī komandas sajūtas trūkums.



Projekta plānošanas periodā projekta vadītājs (ieteikuma „rakstītājs”) analizē iespējamos riskus atbilstoši tam, kādā griezumā tas ir nepieciešams projekta iesnieguma veidlapas aizpildīšanai. Projektu risku analīze kā atsevišķa projektu plāna sastāvdaļa netiek izstrādāta, aprobežojoties tikai ar ierastāko risku veidu formālu novērtējumu. Gadījumā, ja projekta vadītājs ir identificējis kādu nopietnu risku, kas būtiski varētu apdraudēt projekta ieviešanu, tad tas nekādā gadījumā netiks norādīts projekta iesniegumā, baidoties no projekta negatīva vērtējuma. Labākajā gadījumā šāds risks tiks „paturēts prātā” projekta vadītājam, un projekta ieviešanas gadījumā tiks veikti risku ierobežojošie pasākumi, piemēram, tehnisko projektu ekspertīze kvalitātes kontrolei, bet sliktākajā gadījumā identificētais risks tiks vienkārši aizmirst līdz tam brīdim, kad tas iestāsies. Praktiskā projektu plānošana, detalizēti plānojot veicamos darbus, nepieciešamos resursus un iesaistāmos cilvēkus un termiņus nereti sākas tikai pēc projekta iesnieguma apstiprinājuma saņemšanas (ja ir izturēts konkurss), kad ir jāsāk projekta ieviešana. Projekta komandas sanāksmes, kas veltītas tikai risku identificēšanai un vadības plāna izstrādei, plānošanas posmā parasti nenotiek, jo nav ne laika, ne konkrētas komandas, ne zināšanu par risku vadību. Iespējamie riski var tikt identificēti no iepriekšējās pieredzes, nenosaucot tos kā atsevišķus riskus un nefiksējot tos atsevišķā risku reģistrā. Kā lielākie un ietekmējošākie riski ir finansējuma un laika trūkums

aktivitāšu veikšanai, kam kā kompensējošie pasākumi tiek plānotas papildus laika un finanšu rezerves. Viens no biežāk un detalizētāk izvērtējamiem riskiem plānošanas posmā ir projekta pakalpojumu vai rezultātu pieprasījums jeb projekta ilgtspēja. Šajā ziņā ir vērojama tendence, kad projektu rakstītāji (it īpaši iestādēs un pagastos) mēģina mākslīgi uzlabot projekta ilgtspējas rezultātus (uzrādot pārāk optimistiskus datus par pakalpojumu pieprasījumu pēc projekta), lai nodrošinātu atbalstu projektam. Rezultātā pēc projekta realizācijas telpas un aprīkojums nav noslogots, šo infrastruktūru izmantot citiem mērķiem nav iespējams, jo to neļauj projekta finansēšanas noteikumi, pašvaldībai ir nelietderīgi izdevumi infrastruktūras uzturēšanai, kā arī risks par daļas saņemtā finansējuma atmaksu, ja tiek konstatēts, ka plānotie projekta rezultāti netiek nodrošināti projekta pēcieviešanas uzraudzības periodā 5 gadus pēc projekta beigām.

Iemesli šādai praksei ir vairāki:

Specifisko teorētisko zināšanu trūkums projekta plānošanas jautājumos projektu vadītājiem un projektu komandai;

- 1) Projekta plānošanas instrumentu (datorprogrammu) un zināšanu par to izmantošanas iespējām un priekšrocībām trūkums;
- 2) Nepietiekošs laiks starp informācijas par projektu konkursu saņemšanu un projektu iesniegšanas termiņu, kas neļauj veikt kvalitatīvu un detalizētu plānošanas procesu;
- 3) Nav pieejama precīza informācija par projekta izmaksām, aktivitāšu ilgumu un nepieciešamajiem specifiskajiem resursiem, tehniskajām iespējām, projekta rezultātu pieprasījumu ilgtermiņā utt.;
- 4) Ir vēlēšanās un mēģinājums piesaistīt projektam programmā maksimāli iespējamo finansējuma apmēru, pat tad, ja tam nav objektīva pamata, jo ir daudzas neapmierinātas pamatvajadzības dažādās citās jomās, kas ar projektu ir netieši saistītas;
- 5) Pārāk ilgs laiks starp projekta iesnieguma iesniegšanu un faktiskās realizācijas uzsākšanu, kā rezultātā sākotnējie plāni ir pilnībā jāpārstrādā, jo daudz kas ir mainījies;
- 6) Nepietiekošas prasmes projekta komandas izveidē un vadīšanā projekta plānošanas fāzē, jo ierobežotā laikā daudz vienkāršāk ir vadīt un organizēt savu individuālo darbu projekta pieteikuma izstrādē nevis komandas darbu;
- 7) Nepietiekama uzticēšanās projekta komandas locekļiem, lai paļautos uz to savlaicīgu un kvalitatīvu ieguldījumu projekta plānošanā un pieteikuma izstrādē.

Šādas projektu plānošanas prakses rezultātā rodas sekojošas problēmas turpmākajos projekta ieviešanas posmos:

- 1) Projekta vadītājam (rakstītājam) ir liela pārslodze un nesamērīgas atbildības par specifiskiem nozaru jautājumiem uzņemšanās projekta iesnieguma sagatavošanas posmā, kas rada augstu stresa līmeni, personāla pārdegšanas risku un nevēlēšanās turpmāk uzņemties jaunu projektu vadīšanu, kā arī risku, ka specifiskās nozares nianse netiek pareizi saplānotas;
- 2) Projekta ieviešanas gaitā rodas būtiskas novirzes no projekta iesniegumā plānotā laika grafika, resursu patēriņa un rezultātiem;
- 3) Ir nepieciešami projekta grozījumi, saskaņojumi ar sadarbības iestādēm, kas ne vienmēr ir iespējami, kā arī jebkurā gadījumā kavē projekta ieviešanu, un rada papildus darbu un stresu projekta komandai;
- 4) Ir situācijas, kad projekta iesniegumā plānotās aktivitātes un rezultātus nav iespējams sasniegt pilnībā vai daļēji tehnisku iemeslu dēļ, kā arī projekta ieviešana atbilstoši plānotajam ir ekonomiski neizdevīga un nesaimnieciska resursu izmantošana;
- 5) Ir grūtības projekta komandas izveidē piesaistot nepieciešamos nozaru speciālistus, ja tie nav tikuši identificēti un iesaistīti jau projekta plānošanas posmā;

- 6) Projekta komanda kā komanda konkrēta uzdevuma veikšanai tiek izveidota tikai pēc projekta iesnieguma apstiprināšanas un realizācijas uzsākšanas, saņemot izpildei jau konkrētus uzdevumus ar noteiktiem termiņiem, kas, iespējams, nav pareizi saplānoti;
- 7) Komandai projekta ieviešanā ir zemāka motivācija, jo izstrādātais projekta iesniegums netiek uztverts kā kopdarbs, kurā visi savstarpēji vienojoties ir noteikuši veicamos darbus, secību, termiņus un nepieciešamos resursus, bet gan kā projekta vadītāja vienpersoniska ideja, kas tiek nodota realizēšanai bez iespējām kaut ko būtiski grozīt, rezultātā liela daļa projektu ieviešanas darbu ir jāveic projekta vadītājam vienam pašam;
- 8) Projektam nav noteiktas skaidri nodalītas darba pakas, uzdevumi un starpposmu nodevumi (robežstabi), kas rada neskaidrību projekta ieviešanas posmā, komandas locekļu nespēju identificēt savus konkrētos uzdevumus, atbildību un sasniedzamos starpposmu rezultātus kopējā projekta mērķī un uzdevumā, zemu motivāciju un piederības sajūtu;
- 9) Projektiem netiek sastādīts detalizēts aktivitāšu laika grafiks un noteikta atsevišķu aktivitāšu savstarpējā saistība, aprēķinot kritisko ceļu un laika rezervi, tādējādi faktiski nav instrumenta, lai savlaicīgi veiktu projekta aktivitāšu laika kontroli un aprēķinātu projekta beigu termiņu, ņemot vērā novirzes atsevišķos posmos;
- 10) Projekta rezultātiem nav nodrošināta ilgtspēja – lietderīga turpmākā izmantošana un noslodze pēc projekta ieviešanas.

Aptuveni 95% no visiem pašvaldības projektiem tiek plānoti un realizēti bez sadarbības partneriem, jo nav teorētisko zināšanu un praktiskās pieredzes sadarbības projektu plānošanā un ieviešanā, kā arī nav pārbaudītu sadarbības partneru un pastāv izteikta iekšējā konkurence un dažreiz arī personīgās nesaskaņas starp dažādām iestādēm. Sadarbības partneris projektā tiek piesaistīts galvenokārt tāpēc, lai saņemtu augstāku vērtējumu projektam, ja šis aspekts tiek vērtēts, bet nevis tāpēc, ka šāda sadarbība būtu nepieciešama efektīvākai projekta ieviešanai vai labākiem rezultātiem. Pētījuma laikā tika konstatēts, ka lielākajai daļai projektos iesaistīto speciālistu trūkst pietiekošas izpratnes par vadošā partnera lomu, sadarbības principiem un resursu un pienākumu sadali starp partneriem, tāpēc lielākajā daļā gadījumu sadarbība ir bijusi vai nu formāla, vai uz brīvprātības principiem, nodrošinot atsevišķu aktivitāšu ieviešanai nepieciešamās telpas vai iesaistot vietējos iedzīvotājus citas organizācijas projektā.

2007.-2013.g. plānošanas periodā Līvānu novada dome kā pilntiesīgs sadarbības partneris ir iesaistījies tikai 1 Latvijas-Lietuvas pārrobežu projektā „LatLitTraffic”, pārņemot aktivitātes no Preiļu rajona padomes tās reorganizācijas rezultātā. Pārējos 3 pārrobežu projektos Līvānu novada dome ir kā apakšpartneris un projekta rezultātu saņēmējs Latgales reģiona attīstības aģentūrai, līdz ar to pašlaik lielā mērā ir zaudēti iepriekšējā plānošanas periodā izveidotie kontakti, sadarbības pieredze un pārbaudītie sadarbības partneri Rietumeiropas, Centrālās un Dienvidēiropas, kā arī Skandināvu valstīs. Iemesls šai tendencei ir Investīciju un projektu nodaļas darbinieku noslogojums nacionālajos projektos un personāla nomaiņa. Sadarbības kontakti ir saglabājušies ar Lietuvas, Polijas pašvaldībām, tiek veidotas jaunas politiskās attiecības ar Krievijas un Baltkrievijas pašvaldībām un organizācijām, kas nākotnē varētu tikt izmantotas kopīgiem sadarbības projektiem gan pašvaldības, gan tās iestāžu līmenī, ja samazinātos speciālistu noslogojums administratīvajā darbā un nacionālo programmu projektos.

Kopsavilkums

Pozitīvie faktori	Kavējošie faktori
➤ Projektu izstrādē iesaistītie speciālisti ir ar lielu praktisko projektu ieviešanas pieredzi; ➤ Projekta pieteikumu var sagatavot īsā laikā, jo darbs tiek veikts pārsvarā individuāli; ➤ Programmām ir detalizēti izstrādāti regulējošie normatīvie akti un metodiskie norādījumi;	➤ Projektu plānošanu faktiski veic individuāli projekta pieteikuma sagatavotājs; ➤ Projektu plānošana notiek projekta pieteikuma rakstītāja „galvā” vai kā personīgās piezīmes, kas nav pieejamas citiem; ➤ Projektu plānošana „galvā” ir kvalitatīva tikai tādiem projektiem, kam ir maz aktivitāšu, kā arī

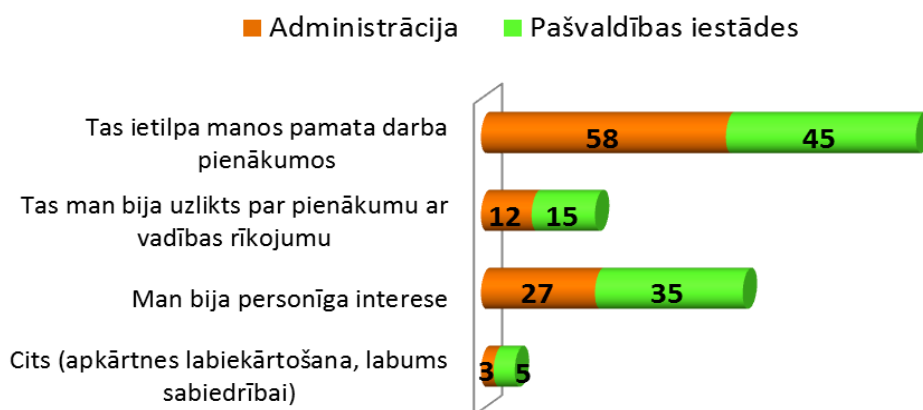
➤ Projektu pieteikumu standartveidlapās ir paredzētas būtiskākās projektu plānošanas sastāvdaļas; ➤ Nezināmajiem faktoriem (laiks, nauda) tiek plānotas pietiekošas rezerves neparedzētiem gadījumiem.	tās ir vienvērtīgas un līdzīgas jau realizētiem projektiem; ➤ Netiek veikta projektu risku analīze un risku novēršanas plāna izstrāde; ➤ Nepietiekošas teorētiskās zināšanas kvalitatīvā projektu plānošanā, iepirkumu un finanšu jautājumos pagastos un iestādēs; ➤ Tiek izmantota prakse mākslīgi samazināt būvdarbu izmaksas tehnisko projektu tāmēs.
Iespējamie risinājumi ➤ Personāla apmācība un metodisko materiālu nodrošināšana zināšanu paaugstināšanai projektu plānošanas un sadarbības jautājumos; ➤ Pieredzes apmaiņas braucieni organizēšana; ➤ Sadarbības projektu realizēšana, sasniedzot mērķus un efektīvāk izmantojot resursus; ➤ Komandas veidošanas un stiprināšanas pasākumu regulāra organizēšana; ➤ Konsultatīvā atbalsta nodrošināšana pagastu un iestāžu projektiem no centrālās administrācijas speciālistiem.	Lielākie riski ➤ Projektā paredzētas nelietderīgas aktivitātes augstāka projekta vērtējuma nodrošināšanai; ➤ Projektā ieplānoti nerasniedzami vai daļēji sasniedzami rezultāti; ➤ Projekta rezultātiem nav ilgtspējas, nepietiekošs pieprasījums; ➤ Netiek plānotas un veiktas nepieciešamās iepirkumu procedūras iestāžu un pagastu projektiem; ➤ Ievērojamas nobīdes no plāna laika grafikā; ➤ Projektos paredzētie izmaksu veidi neatbilst grāmatvedības uzskaites prasībām, neattiecināmās izmaksas; ➤ Projekta faktiskās izmaksas būtiski pārsniedz sākotnēji plānotās; ➤ Apgrūtināta projekta ieviešana personāla maiņas gadījumā; ➤ Atsevišķu projektu tehniskie risinājumi nav savstarpēji savienojami.

3.3. Projektu ieviešana

Projektu ieviešana faktiski sākas ar projekta iesnieguma apstiprināšanu un līguma par projekta realizēšanu noslēgšanu ar sadarbības iestādi, kas piešķir līdzfinansējumu projektam. Izņēmums ir tie projekti, kas tiek plānoti un realizēti ierobežotā projektu atlases konkursā – tas ir, tiem ir zināma pieejamā kvota, kuru var izmantot tikai konkrētā pašvaldība (Lauku atbalsta dienesta programma „Pamatpakalpojumi iedzīvotājiem un ekonomikai” un VARAM policentriskās attīstības programma „Nacionālas un reģionālas nozīmes attīstības centru izaugsmes veicināšana līdzsvarotai valsts attīstībai”). Šinīs programmās projektu ieviešana (tehnisko projektu izstrāde) nereti tiek uzsākta jau uzreiz pēc projekta idejas akceptēšanas un paralēli plānošanas darbam, jo ir pārliecība, ka finansējums projektam būs pieejams.

Projektu ieviešanu Līvānu novada pašvaldības projektos koordinē un vada projekta vadītājs atbilstoši līguma par projekta ieviešanu nosacījumiem un normatīvo aktu prasībām. Līvānu novada pašvaldībā un tās iestādēs ir izteikta funkcionālā pakļautība, kad ir atsevišķas iestādes un nodaļas, kas ir pakļautas tiešajam augstākajam vadības līmenim. Nodaļu un iestāžu darbinieki ir pakļauti savam tiešajam vadītājam un darbojas atbilstoši savam amata aprakstam.

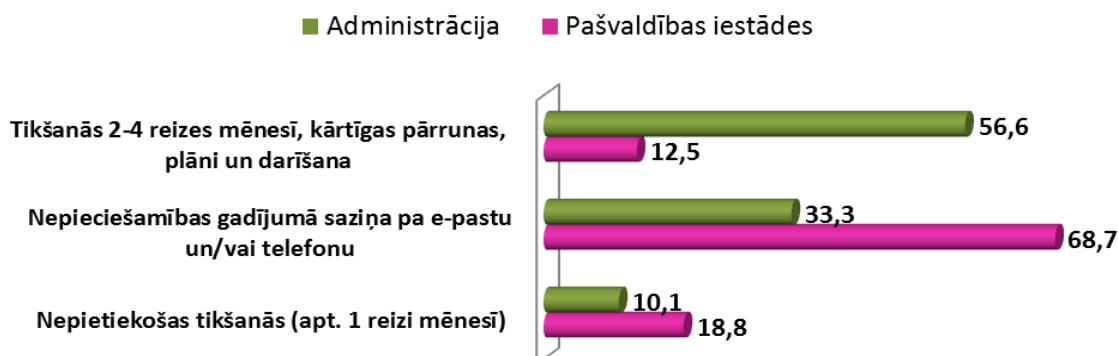
Motivācija dalībai projektos (% no respondentu skaita)



Pašvaldībā ir izstrādāta lietu nomenklatūra, kur katram atsevišķam projektam ir noteikts savs nomenklatūras numurs, glabāšanas termiņš, lietas dokumenti un atrašanās vieta (finanšu dokumenti – grāmatvedībā, juridiskie dokumenti – pie juristiem, būvniecības dokumenti – pie būvinženiera, projekta atskaites un sarakste – pie projekta vadītāja). Lai nodalītu projekta grāmatvedību no kopējās iestādes grāmatvedības atbilstoši projektu ieviešanas prasībām, ir izveidots pielikums grāmatvedības organizācijas aprakstam - kontu plāns, kurā ar atsevišķiem struktūrvienību kodiem tiek nodrošināta projekta ieņēmumu un izdevumu identifikācijas iespēja. Pašvaldībā kopumā nav izstrādāta projekta organizācijas shēma, dokumentu aprites shēma, speciālistu savstarpējās sadarbības shēma, kā arī formāli nav noteikta atbildība un pienākumi projekta ieviešanā projekta komandas dalībniekiem. Uzsākot projekta ieviešanu, pašvaldības centrālajā administrācijā tikai 3 projektiem tika izdoti rīkojumi par norīkošanu darbā projektā, jo to pieprasīja finansētājs.

Lielākajā daļā projektu ieviešana faktiski norit uz neformālu vienošanos pamata par darbu dalījumu starp speciālistiem. Ļoti liela nozīme ir pietiekošai savstarpējai iekšējai komunikācijai projektos. Diemžēl pētījuma rezultāti rāda, ka 10% pašvaldības administrācijas darbiniekiem un gandrīz 19% pašvaldības iestāžu darbiniekiem komunikācija projektos nav bijusi pietiekoša.

Savstarpējās komunikācijas veidi projekta komandā (% no respondentu skaita)



Pienākumu dalījumam konkrētos projektos pamatā ir speciālistu amata aprakstā norādītie vispārīgie pienākumi (grāmatvedim ir jānodrošina grāmatvedības uzskaitē, juristam – iepirkumu procedūras un līgumi, būvniekam – būvniecības procesu organizēšana, vadīšana un kontrole, vadībai – kopējā procesu vadīšana un atbildība). Centrālajā administrācijā pēdējos trīs gados notiek darbs vienlaicīgi ar aptuveni 20 projektiem dažādās stadijās, finansējuma apjoms projektiem 1 gadā ir 3 milj. LVL. Visu šo projektu ieviešanu un dokumentācijas sagatavošanu nodrošina 4 projektu vadītāji, 1-2 juristi, 1-2 būvniecības speciālisti un izpilddirektors. Grāmatvedības uzskaitē projektiem tiek sadalīta starp vairākiem grāmatvežiem atbilstoši projektu izdevumu veidam un veicamajam darbam. Piemaksa par papildus darbu projektos tajā iesaistītajiem speciālistiem vairumā gadījumu noteikta netiek, jo projektos nav paredzēts finansējums administrēšanas izmaksām. Izņēmums līdz šim bija 2 ERAF un 3 ESF projekti, kuros bija atļauts slēgt uzņēmuma līgumus ar iestādes darbiniekiem par papildus darbu projektā. Tomēr projekta administrēšanai novirzāmās summas bija tik nelielas, ka sadalot uz visu projekta ieviešanas laiku un komandu, piemaksa mēnesī sastādīja aptuveni 10-20Ls, kas netika vērtēts kā veicamajam papildus darbam atbilstošs atalgojums. Tāpat problēmas radās pat šī necīgā papildus atalgojuma sadalē, jo komandas locekļiem savstarpējais papildus darbu un atalgojuma sadalījums nelikās godīgs, kas radīja papildus personīgos konfliktus.

Investīciju un projektu nodaļas projektu vadītājiem amata aprakstos ir noteikts pienākums izstrādāt un vadīt projektus, līdz ar to tieši šīs nodaļas darbinieki formāli ir atbildīgi par projekta veiksmīgu ieviešanu kā projekta vadītāji, lai gan to kompetencē nav vairums ar projekta ieviešanu saistītās specifiskās aktivitātes, bet gan vairāk administratīvais darbs ar projekta dokumentāciju un pārskatiem. Darbā pie konkrētā projekta izstrādes un turpmākās tās aktivitāšu vadības un dokumentācijas sagatavošanas Investīciju un projektu nodaļas darbiniekus neformāli norīko Plānošanas un attīstības daļas vadītāja, izvērtējot katru projektu individuāli, ņemot vērā darbinieka kvalifikāciju un spējas, kā arī esošo noslodzi. Tādējādi projektu realizācijai tiek ieviesta matricas organizācijas principi, kuras būtība ir atsevišķu speciālistu dubultā pakļautība (ikdienas darba jautājumos savam tiešajam vadītājam, bet projekta ieviešanas jautājumos – konkrētā projekta vadītājam), bet praksē saglabājas funkcionālā pakļautība, jo projektā iesaistītie speciālisti neatzīst projekta vadītājus kā savus tiešos vadītājus projektu jautājumos.

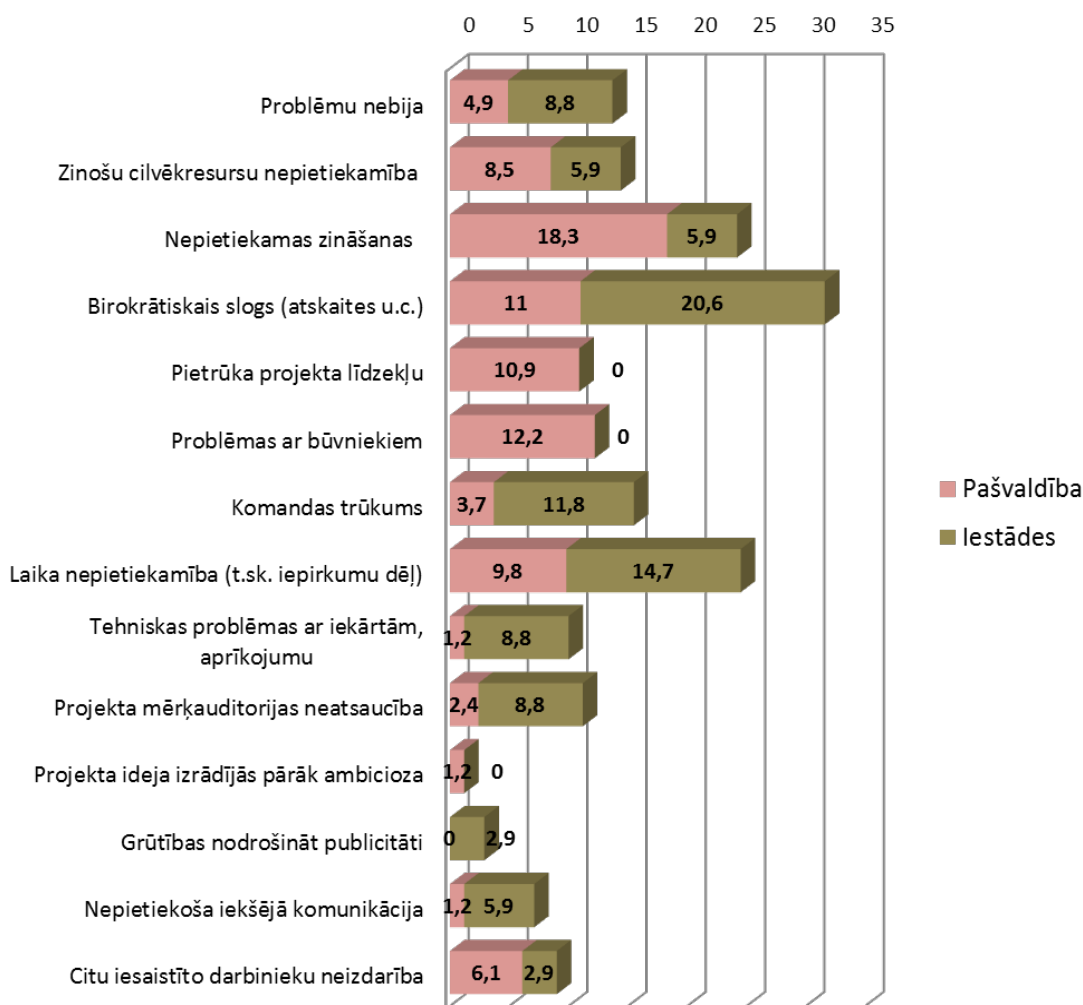
Šeit aprakstītās sistēmas rezultātā projekta ieviešanas gaitā rodas vairākas būtiskas problēmas, kas rada nopietnus projekta riskus:

- 1) Atsevišķa projekta ieviešanas veiksmē ir pilnībā atkarīga no konkrētā projekta vadītāja pieredzes, zināšanām, iniciatīvas, spējas pārliecināt citus speciālistus rīkoties atbilstoši projekta realizācijas vajadzībām, specifisko projekta nozares prasību pārzināšanas, sadarbības un organizatoriskajām spējām;

- 2) Projekta vadītājam ir ļoti augsts stresa un atbildības līmenis par procesiem, ko viņš formāli nevar ne ietekmēt, ne vadīt, ļoti augsts personāla izdegšanas risks, zema motivācija;
- 3) Projekta vadītājam ir nepieciešams pastāvīgs augstākās vadības atbalsts, lai panāktu speciālistu iesaistīšanos projekta aktivitāšu veikšanā kvalitatīvi un savlaicīgi („suņa-rējēja” loma, lai panāktu nepieciešamās darbības savam projektam);
- 4) Projektā iesaistītie speciālisti nejūtas kā pilntiesīgi projekta komandas locekļi, jo nav piedalījušies projekta plānošanā, neredz savu tiešo sasaisti ar projekta mērķiem, aktivitātēm un termiņiem;
- 5) Projekts tiek uztverts kā papildus darbs pie saviem pamatdarba pienākumiem, par kuru papildus atalgojums vai kādi citi personīgie labumi netiek saņemti, speciālistiem ir zema personīgā motivācija projekta rezultātos;
- 6) Projekta komandas locekļiem nav informācijas par projekta kopējo progresu un virzību, kā arī to ieguldījumu projekta rezultātos, jo nenotiek atsevišķu projektu vadības sanāksmes, kurās šāda veida informācija tiek sniegta;
- 7) Projektos iesaistītie speciālisti informāciju par projektu gaitu uzzina fragmentāri iknedēļas sanāsmēs pie izpilddirektora, kurās Plānošanas un attīstības daļas vadītāja un projektu vadītāji informē vadību un speciālistus par konstatētajiem riskiem, problēmām, veicamajiem darbiem un termiņiem, lai projekti virzītos uz priekšu atbilstoši plānotajam. Rezultātā projektos iesaistītajiem speciālistiem pamatā tiek nodota negatīva informācija par problēmām un riskiem projektos vai arī katrā sanāsmē tiek formulēti jauni uzdevumi dažādos projektos, kas kopumā rada nepatiku pret veicamajiem pienākumiem projektā un projektu vadītājiem, kas nepārtraukti kaut ko pieprasa. Pozitīva informācija šajās sanāsmēs reti tiek uzsērta un savstarpēji atzinība izteikta, jo pozitīvs rezultāts un termiņā paveikts darbs tiek uztverts kā pašsaprotams;
- 8) Projekta vadītājam un komandai nav vienota un brīvi pieejama datu bāze, kurā būtu visa ar projektu saistītā dokumentācija, kurā varētu plānot un pārraudzīt projekta aktivitāšu norisi, sadalot veicamos darbus pa atbildīgajiem darbiniekiem, nosakot starpposmu uzdevumus un termiņus;
- 9) Netiek veidots viens kopējs projektu aktivitāšu plāns visam pašvaldības projektu portfelim, netiek novērtēta un uzskaitīta kopējā projektā iesaistīto speciālistu noslodze, ņemot vērā to pamatdarba administratīvos pienākumus un veicamos darbus un termiņus atsevišķos projektos. Tā rezultātā veidojas nevienmērīgs kopējais projektu aktivitāšu plānojums un pārslodzes speciālistiem, kas negatīvi ietekmē darba rezultātu kvalitāti un/vai kavē projektu ieviešanu atbilstoši plānam. Šāda veida darbu un noslodzes plānojums pa visiem projektiem tiek sastādīts tikai Investīciju un projektu nodaļas speciālistu – projektu vadītāju darbam, lai Plānošanas un attīstības daļas vadītāja varētu savlaicīgi organizēt un vadīt veicamos pasākumu projektu izstrādē un ieviešanā gaitu, kā arī varētu objektīvi novērtēt atsevišķu darbinieku noslodzi un iespējas veikt papildus pienākumus, izlīdzinot kopējo noslodzi konkrētā laikā;
- 10) Projekta vadītāja rīcībā nonāk tikai tā informācija, kuru viņš ir pieprasījis no vadības vai speciālistiem, vai arī mērķtiecīgi meklējis konkrētajā jomā, līdz ar to var rasties situācija, kad informācijas trūkuma dēļ netiek fiksēti būtiski riski un laicīgi veikti nepieciešamie preventīvie vai kompensējošie pasākumi (piemēram, informācija par būvniecības gaitu projektā pie projekta vadītāja nonāk tikai tad, kad tā tiek pieprasīta par kādu konkrētu apstākli (darbu uzsākšanas vai apstādināšanas laiks, darbu daudzumu izmaiņu akti vai objekta apsekošanas akti utt.), rezultātā projekta vadītājs ir pārliecināts, ka viss notiek atbilstoši plānam, bet tad, kad novirzes laika grafikā tiek konstatētas jau pēc projekta dokumentācijas (līguma termiņa beigās), nepieciešamos pasākumus noviržu labošanai vairs nav iespējams savlaicīgi un kvalitatīvi veikt;
- 11) Projekta uzsākšanas un pabeigšanas laiks projekta komandas locekļu vidū netiek fiksēts ne ar kādiem formāliem vai neformāliem pasākumiem, izņemot dažu objektu svinīgu atklāšanu, kas vairāk ir vērsta uz sabiedrības un vēlētāju informēšanu par pašvaldības darba rezultātiem nekā uz projekta komandas darba novērtēšanu.

Rezultātā rodas vairākas izrietošās problēmparādības, kas pierādījušās arī veiktajā pētījumā: laika nepietiekamība, tehniskas problēmas ar iekārtām un aprīkojumu, motivāciju iesaistīties pazemina komandas sajūtas trūkums. Papildus slogu veido projektu ieviešanas birokrātiskās prasības.

Problēmas projekta ieviešanas procesā un noslēgumā (% no kopējā respondentu skaita)



Iepirkumu procedūras un juridiskā dokumentācija

Katra ES projekta neatņemama sastāvdaļa ir dažādu līgumu slēgšana un vairumā gadījumu arī dažādu iepirkumu procedūru veikšana. Par iepirkumu procedūru veikšanu Līvānu novada pašvaldībā atbildīgi ir juriskonsulti, kas ir tieši pakļauti Personāla vadības un administrācijas daļas vadītājam. Sākot ar 2012.gada martu tiek plānotas izmaiņas domes struktūrā, izveidojot atsevišķu juridisko nodaļu, kas būs tiešā izpilddirektora pakļautībā, bet šīs izmaiņas stāsies spēkā tikai pēc attiecīga domes lēmuma. Izmaiņu mērķis ir starp darbiniekiem uzlabot informācijas apriti, sadarbību, pienākumu sadali un darba efektivitāti. Projektu ieviešanas jautājumus šī strukturālās izmaiņas neietekmēs, jo sadarbība notiks pēc līdzšinējiem principiem:

- 1) Uzsākot projekta ieviešanu projekta vadītājs ar juristu saskaņo veicamo iepirkumu plānu projekta ietvaros, kas tiek izstrādāts, ņemot vērā projektā plānotās aktivitātes, iepirkumu priekšmetus, plānotos termiņus līgumu noslēgšanai un normatīvajos aktos paredzētos iepirkumu procedūru veidus. Šajā projekta ieviešanas posmā ir risks, ka tiek sastādīts nekorekts iepirkumu plāns, vai nu nepamatoti sadalot iepirkuma priekšmetu, vai nepareizi norādot veicamo iepirkumu procedūru, jo jurists nav pietiekošā apmērā informēts par projektā veicamajām specifiskajām aktivitātēm un neredz kopskatu visam projekta budžetam (tikai saskaņo to informāciju, ko iesniedz projekta vadītājs), bet projekta vadītājs nav kompetents speciālists publisko iepirkumu likuma niansēs, līdz ar to pārzina tikai standarta gadījumus, nevis specifiskus risinājumus. Nekorektas iepirkumu procedūras izvēle un realizācija, veicot projekta izdevumus uz neatbilstoši veiktas iepirkumu procedūras pamata, var atstāt ļoti lielu ietekmi uz projekta rezultātu un ieviešanas laiku, jo, ja kļūda tiek pamanīta laicīgi (pirms līguma noslēgšanas un izdevumu veikšanas), ir nepieciešams veikt jaunu iepirkumu procedūru, kas prasa papildus laiku. Ja līgums ir noslēgts un izdevumi ir veikti, bet nav bijusi piemērota atbilstoša iepirkumu procedūra, tad ir iespējama finanšu korekcija līdz pat 100% apmērā, kas nozīmē pilnībā zaudētu līdzfinansējumu projektam un lielu projekta neveiksmi.
- 2) Atbilstoši projekta iepirkumu plānam, projekta vadītājs informē izpilddirektoru un juristu par nepieciešamo iepirkumu. Informācija par šo veicamo darbu savlaicīgi ir pieejama tikai projekta vadītājam un Plānošanas un attīstības daļas vadītājam, ja šis pienākumus atgādināt savlaicīgi par veicamiem priekšdarbiem ir iekļauts kopējā projektu darbu plānā. Ir ievērojams risks, ka noslogotības dēļ citos projektos, ne projektu vadītājs, ne Plānošanas un attīstības daļas vadītāja juristam un citiem iesaistītajiem speciālistiem neatgādina savlaicīgi par šo plānojamo iepirkumu, kā rezultātā nav gatavs rīkojums par iepirkumu komisiju, iepirkuma nolikums ar pavaddokumentiem, un iepirkums nevar tikt izsludināts plānotajā termiņā –sākas laika grafika neievērošana projektā.
- 3) Lai izsludinātu atbilstošu iepirkumu vai noslēgtu nepieciešamo līgumu (ja iepirkums nav nepieciešams), projekta vadītājs un nozaru speciālisti sagatavo iepirkuma vai līguma priekšmeta tehnisko specifikāciju, kurā ir detalizēti jāparedz visas nepieciešamās prasības iepirkamajam priekšmetam vai pakalpojumam. Nereti tehnisko specifikāciju nozīmē tiek nenovērtēta no nozaru speciālistu puses un tiek sastādīta pavisam vai nepilnīgi, kā rezultātā rodas liels risks, ka projektā var tikt iepirkta zemas kvalitātes vai specifiskām vajadzībām neatbilstoša prece vai pakalpojums, kas var radīt ievērojamu negatīvu ietekmi uz projekta rezultātu. Tehniskās specifikācijas un nolikuma izstrādē obligāti būtu jākonsultējas ar projekta vadītāju, lai ņemtu vērā projektā plānotos laika grafikus, sasniedzamos rezultātus un apmaksas kārtību, tomēr nereti tas nenotiek, kā rezultātā iepirkuma nolikums un tehniskā specifikācija var neatbilst vai atbilst daļēji projektā plānotajam.
- 4) Izstrādājot iepirkumu nolikumus, tai skaitā, līgumu projektus liela uzmanība tiek pievērsta pasūtītāja interešu aizsardzībai, gadījumos, ja iestājās dažādi ārējie riski saistībā ar līguma izpildi. Līgumos ir paredzēti līgumsodi un līguma izpildes nodrošinājums par termiņu neievērošanu un līguma saistību neizpildi, garantiju ieturējumi līguma izpildes laikā un garantijas laika nodrošinājuma iesniegšanas noteikumi. Tāpat līgumos ir ierobežotas vai izslēgtas izpildītāja tiesības pieprasīt papildus samaksu par neparedzētiem papildus darbiem vai saistībā ar objektīvu izmaksu kāpumu ilgtermiņa līgumiem. Līdz ar to, juridiskajā ziņā pašvaldībā ir veikti preventīvie pasākumi savu interešu aizsardzībai.
- 5) Pēc iepirkuma pieteikšanās termiņa noslēgšanās, juristi kopā ar iepirkumu komisiju veic saņemto piedāvājumu izvērtēšanu. Līvānu novada pašvaldībā katram iepirkumam tiek izveidota atsevišķa iepirkumu komisija, iekļaujot tajā speciālistus atbilstoši iepirkuma priekšmeta specifikai. Iepirkuma komisijas locekļu pienākums ir detalizēti izvērtēt un matemātiski pārbaudīt visus saņemtos piedāvājumus. Tomēr praktiskā pieredze liecina, ka vairumā gadījumu lielākā daļa

iepirkumu komisijas locekļu nav pietiekošas pieredzes, juridisko un specifisko nozares zināšanu, lai kvalitatīvi un vispusīgi izvērtētu un pārbaudītu piedāvājumus. Rezultātā nereti rodas situācija, kad piedāvājumus pārbauda viens speciālists nozares dokumentus un iepirkuma komisijas sekretārs – jurists – juridiskos dokumentus, tādējādi netiek nodrošināta dubultā kontrole un var tikt nepamanītas būtiskas kļūdas piedāvājumos. Šāda situācija rada risku, kad projektam noslēdzoties, veicot detalizētu iepirkuma dokumentācijas pārbaudi, uzraugošo iestāžu eksperti konstatē kļūdas iepirkumu procedūrā un dokumentācijā, kā rezultātā var tikt piemērota finanšu korekcija līdz pat 100% apmērā no projekta finansējuma. Priekšlikums būtu iepirkumu komisijas profesionālās kapacitātes paaugstināšana, tās darbā iesaistot atbilstošus speciālistus, kā arī no pretendentiem pieprasīt finanšu piedāvājumu aprēķinus elektroniskā formā, lai speciālisti īsā laika periodā varētu pārbaudīt matemātisko aprēķinu pareizību un labot nepieciešamības gadījumā;

- 6) Pēc iepirkuma procedūras noslēgšanas un lēmuma par uzvarētāju pieņemšanas (iepirkumu komisijas kompetence) notiek līgumu slēgšana ar piegādātāju. Šajā posmā būtiski riski nav identificēti, izņemot nelielu tehniska rakstura kļūdu iespējamību ievērojamā darba apjoma dēļ. Šis kļūdu risks ievērojami pieaug, ja notiek vienlaicīga vairāku iepirkumu izvērtēšana un tam sekojoša līgumu slēgšana par līdzīgiem līguma priekšmetiem, līdz ar to būtu jāplāno darbs vienmērīgā plūsmā.
- 7) Par noslēgto līgumu projekta vadītājs un citi komandas locekļi var uzzināt no elektroniskās dokumentu vadības sistēmas Namejs, kur tiek reģistrēts līgums, bet darba efektivitātes uzlabošanai būtu nepieciešams šajā sistēmā ievietot pilnu līguma versiju skenētā veidā ar parakstu daļu un visiem pielikumiem, nevis tikai līguma projektu Word formā, kā tas ir vairumā gadījumu pašlaik. Tādējādi tiktu atvieglota līgumu administrēšana no projektu vadītāja un speciālistu puses, netraucējot juristu, lai pārskatītu vai kopētu līguma oriģinālu (šis jautājums pašlaik tiek risināts). Vērtīga būtu prakse, kad jurists, ievietojot jauno līgumu sistēmā Namejs, nosūta paziņojumu iepazīties visiem komandas locekļiem, tādējādi nodrošinot efektīvu informācijas apmaiņu starp visām iesaistītajām pusēm.
- 8) Noslēgto līgumu administrēšanu pašlaik veic projekta vadītājs un daļēji ar Plānošanas un attīstības daļas vadītāja centrālās administrācijas projektiem, pārbaudot un vadot kopējo projektu virzības gaitu. Faktiski projekta vadītāja kompetencē ir pārzināt būtiskākos līguma punktus (termiņi, līgumsodi, garantijas, nodrošinājums utt.) un laicīgi informēt vadību un projekta komandu, ja kāds līguma nosacījums netiek pildīts vai tiek konstatēts risks, ka šādas problēmas radīsies. Formāli atbildība projekta vadītājam par līgumu administrēšanu nav noteikta, jo pārsniedz projekta vadītāja pilnvaras, kā arī prasa specifiskas zināšanas. Kā vienīgais instruments līgumu administrēšanā tiek izmantotas darbinieku piezīmes ar līgumu termiņu apkopojumiem, līmlapiņas pie būtiskākajiem punktiem līguma kopijā, kas kopumā rada augstu risku, ka lielajā līgumu daudzumā, kas ir dažādos projektos, kāds būtisks punkts netiek savlaicīgi piefiksēts, tādējādi laicīgi neveicot nepieciešamos pasākumus risku novēršanai.
- 9) Kvalitatīvu un savlaicīgu līgumu administrēšanu no projekta vadītāja puses kavē nepietiekošā informācijas apmaiņa starp projekta komandas locekļiem par faktisko līguma izpildes progresu (būvniecībā, piegādēs), tādējādi par problēmām ar līguma izpildi projekta vadītājs uzzina tikai tad, kad noteiktie termiņi jau ir pienākuši, un projekta vadītājs pats sāk interesēties par līguma izpildes rezultātiem.
- 10) Līvānu novada pašvaldībā nav skaidri noteikta un reglamentēta kārtība, kādā notiek dokumentu par līguma izmaiņām virzība. Faktiski ir tā, ka daļa izpildītāju vēstuļu par nepieciešamajām izmaiņām tiek iesniegta projekta vadītājam, daļa - kancelejā, daļa - būvinženieriem, bet daļa - pa tiešo juristam. Rezultātā ir situācija, kad projekta komandas locekļiem nav pārliecības, vai nepieciešamais dokuments no izpildītāja ir iesniegts, pie kura speciālista tas atrodas, un vai tiek

gatavotas nepieciešamās izmaiņas līgumā. Šajā jomā ir augsts risks, ka netiek savlaicīgi sagatavotas nepieciešamās izmaiņas līgumos.

- 11) Noslēgtās papildus vienošanās pie līgumiem dokumentu vadības sistēmā Namejs daļēji tiek ievietotas skenētā veidā, daļēji tiek ievietotas Word sagatavju formā, paziņojums visiem komandas locekļiem par noslēgto papildus vienošanos pie līguma netiek nosūtīts.
- 12) Līguma izpildes un gala nodošanas – pieņemšanas akta atbilstību noslēgtajam līgumam un papildus vienošanos saturam kontrolē grāmatvedība, veicot gala maksājumus izpildītājam un projekta vadītājs, saskaņojot izpildītāju rēķinus un gatavojot projekta pārskatus, dokumentu vadības sistēmā Namejs atzīme, ka līgums ir izpildīts netiek ievadīta, līdz ar to nav kopējā pārskata, kādi līgumi ir izpildē, bet kādi ir pabeigti. Līgumiem, kuri tiek slēgti ES projektu ietvaros, administrēšanu daļēji nodrošina projekta vadītājs, pārējiem līgumiem ir augsts risks, ka kontroles process nenotiek vai notiek daļēji.

Līgumu izpilde

Pēc līguma noslēgšanas sākas tā izpilde, kuru lielā mērā kontrolē nozaru speciālisti vai ieinteresētās personas (būvzinieki, pagastu pārvalžu vadītāji, iestāžu vadītāji, skolotāji, sociālie darbinieki utml.), kas ir kompetenti konkrētajā jomā, vai kas ir šo projekta rezultātu lietotāji. Projekta vadītāji līgumu izpildes procesu faktiski pārzināt, kontrolēt un ietekmēt nevar līdz brīdim, kad atbilstoši līgumu noteikumiem, ir jāveic kāds starpposma nodevums, ko apliecina dokumenti. (Izņēmums šajā ziņā ir divi ESF projekti (par plānošanas dokumentu izstrādi un apmācībām, pētījumiem par projektu izstrādi pašvaldībā), kuros projekta vadītājs ir arī viens no projekta rezultātu saņēmējiem, tāpēc līguma izpildes progress tiek pārzināts detalizēti visā tā izpildes laikā.) Līvānu novada pašvaldībā nav noteikta sadarbības un atbildības sadales kārtība, koordinējot un kontrolējot līgumu izpildes procesu. Iesaistītie darbinieki strādā saskaņā ar savu amata aprakstu, pēc personīgās izpratnes un iniciatīvas, kas lielā mērā ir atkarīga no to personīgās ieinteresētības labākos projekta rezultātos, ja paši ir tiešie lietotāji (piemēram, iestādes vadītājs rūpīgi uzrauga būvdarbu kvalitāti savā iestādē, IT speciālisti kontrolē iekārtu atbilstību tehniskajai specifikācijai, skolotāji detalizēti pārbauda piegādātos metodisko materiālus, ja nepieciešams, sazinās ar piegādātājiem, lai novērst trūkumus utml.).

Būvniecības projektu rezultātu kvalitāti un piemērotību ieinteresēto pušu – lietotāju un klientu vajadzībām galvenokārt nosaka būvniecības tehniskajā projektā paredzētie risinājumi. Tehnisko projektu izstrādi veic sertificēti attiecīgo nozaru būvzinieki atbilstoši būvvaldes izdotajam arhitektūras un plānošanas uzdevumam, atbildīgo institūciju izdotajiem tehniskajiem noteikumiem un pasūtītāja izstrādātājam projektēšanas darba uzdevumam. Ņemot vērā līdzšinējo praktisko pieredzi ar tehnisko projektu zemo kvalitāti, kas izraisīja būtiskas izmaiņas būvniecības gaitā, ievērojamas neparedzētās papildus darbu izmaksas, laika termiņu kavējumus un projektu neattiecināmās izmaksas, Līvānu novada dome 2011.g. nogalē uzsāka un turpina pastiprinātu tehnisko projektu kvalitātes kontroli, veicot neatkarīgās tehnisko projektu ekspertīzes, līgumos nosakot kā obligātu projektētāju un ekspertu profesionālo civiltiesisko atbildību kļūdu gadījumā, kam preventīvi būtu jānovērš būtiskākās kļūdas tehniskajos projektos un jāuzlabo kopējā būvdarbu kvalitāte. Faktiski efektu no šiem papildus kontroles pasākumiem varēs novērtēt turpmāko gadu laikā, kad tiks veikta būvniecība, salīdzinot izmaiņu apjomus ar līdzšinējo pieredzi.

Risku par projekta rezultātu neatbilstību vai daļēju atbilstību lietotāju vajadzībām rada fakts, ka tehnisko projektu darba uzdevumu izstrādē un pašu tehnisko projektu satura un kvalitātes kontrolē netiek pilnvērtīgi iesaistīti specifisko nozaru speciālisti, bet tehnisko projektu saskaņojumu formāli veic iestādes vadītājs, kas vairumā gadījumu ir speciālists savā nozarē (izglītība, kultūra, sociālā aprūpe, veselība utt.), bet nav speciālists būvniecībā un inženiertīklos. Rezultātā rodas situācija, kad tiek akceptēts tehniskais

projekts, kurā nav iestādes specifiskajām vajadzībām piemēroti iekšējie inženiertīkli (sanitāro mezglu izvietojums un skaits), datortīkli, speciālās iekārtas (virtuve, veļas māja, skatuve) utml. Risinājums būtu paredzēt kā pienākumu projektētājam tehniskā projekta izstrādes gaitā komunicēt gan ar iestādes vadītāju, gan nozaru speciālistiem, periodiski prezentējot tehniskajā projektā paredzētos risinājumus gala lietotājiem, lai laicīgi identificētu nepilnības un labotu tās projektēšanas gaitā nevis būvniecības laikā, kā tas nereti notiek, radot novirzes laika grafikā, papildus izmaksas un neattiecināmās izmaksas ES projektā.

Būvniecības projektos, lai kontrolētu būvdarbu veikšanu atbilstoši tehniskajiem projektiem, būvnormatīvu prasībām un pasūtītāja interesēm, tiek piesaistīts sertificēts būvuzraugs, kura pienākumos ir noteikts kontrolēt būvdarbu gaitu. Tomēr prakse liecina, ka būvuzraugu darbs vairumā gadījumu ir nepilnīgs, jo to kontrolē ir daudzi objekti. Līdz ar to, būvuzraugs vienā būvdarbu veikšanas vietā uzturas ne biežāk kā dažas stundas reizi 2 dienās vai pat retāk, kā rezultātā pasūtītāja intereses tiek aizstāvētas nepietiekoši. Būvuzrauga pienākumos ir noteikts arī būvnieka iesniegto izpildes dokumentu pārbaude atbilstoši faktiski paveiktajiem apjomiem dabā, apliecinot atbilstību ar savu parakstu uz darbu izpildes aktiem, tomēr praktiskā pieredze liecina, ka pārbaudes tiek veiktas pavirši, nereti faktiskie apjomi dabā atšķiras no līgumos noteiktajiem, jo ir veiktas darbu daudzumu izmaiņas, nenoformējot tās dokumentāli un nesaskaņojot ar projekta vadītāju un speciālistiem.

Gadījumā, ja nozares speciālists nav pietiekoši atbildīgs un rūpīgi nekontrolē līguma izpildes procesu, tad ir augsts risks, ka rezultāts neatbildīs gaidītajam, un projekts būs vērtējams kā daļēji neveiksmīgs, jo ieinteresētās puses nebūs pilnībā apmierinātas ar kvalitāti. Šajā gadījumā morālā atbildība par neapmierinošiem projekta rezultātiem tiek gaidīta no projekta vadītāja un projekta komandas. Formālā atbildība par nekvalitatīviem projekta rezultātiem, ja dokumentāli tie ir pieņemti, nav noteikta nevienam pašvaldības darbiniekam. Vienīgais līguma izpildes kvalitātes kontroles un garantijas instruments ir līgumos paredzētie garantijas termiņi un to nodrošinājumi, bet objektiem, kam nav noteikts konkrēts atbildīgais vai „saimnieks” tā ekspluatācijas laikā (ielas, daudzdzīvokļu namu iekšpagalmi, ēkas un infrastruktūra, ko izmanto vairākas iestādes, vai kurās nav atsevišķu saimniecības speciālistu - vadītāju) par kvalitātes kontroli un apjomiem noteikta atbildīgā nav.

Pašvaldības darbinieku pienākumos atbildība par faktisko darbu un piegāžu apjomu atbilstību līgumā noteiktajam nav noteikta. Kontrole no iestādes vadītāja vai citas materiāli atbildīgās personas puses notiek saņemot savā materiālajā atbildībā pamatlīdzekļus un inventāru ar atsevišķām pavadzīmēm vai nodošanas-pieņemšanas aktiem caur pašvaldības grāmatvedību. Būvdarbi ekspluatācijā no iestādes vadītāja vai materiāli atbildīgās personas puses tiek pieņemti ar vienu kopīgu ekspluatācijā nodošanas aktu, kurā nav iespējams identificēt un pārbaudīt veikto darbu apjomus un uzstādīto aprīkojumu.

Visās pašvaldībās Latvijā būvniecības nozarē ir vērojams ļoti augsts risks par zemu būvdarbu un būvuzraudzības kvalitāti, kas ir likumsakarīgas sekas obligātajai iepirkumu procedūrai, kas paredz kā obligātu lētākā piedāvājuma izvēli līguma slēgšanai. Lai pašvaldībai būtu iespējas izvēlēties ne tikai lētāko, bet arī labāko piedāvājumu, iepirkumos praksē bieži tiek lietots saimnieciski izdevīgākais piedāvājums, papildus cenai vērtējot darbu izpildes laiku, garantijas termiņu vai vēl kādu kritēriju. Tomēr tas jūtamu rezultātu nedod, jo kvalitātei būtiskus specifisku rādītājus vērtēšanas nolikumos iekļaut neļauj publisko iepirkumu likuma prasības, bet vērtējot darbu izpildes termiņu un garantijas laiku ar punktiem, tiek saņemti piedāvājumi ar nereāli īsu izpildes termiņu (4 nedēļas) un vairākus desmitus gadus garu garantijas termiņu, kam apdrošinātāji nedot garantijas saistību nodrošinājumu. Rezultātā izpildītāji līgumus izpildīt nosolītajos termiņos faktiski nevar, ir vai nu jālauž līgumi, vai jāpielieto soda sankcijas vai jāpagarina līguma izpilde, kas visos gadījumos rada ievērojamas problēmas projektu realizācijā, risku par papildus neattiecināmām izmaksām un finanšu korekciju līdz pat 100% apmērā.

Līgumos paredzēto soda sankciju piemērošana notiek ļoti reti, jo vairumā gadījumu tas ir neefektīvs līdzeklis no kopējās projekta realizācijas un mērķu sasniegšanas viedokļa, jo līguma laušana un atkārtota

iepirkuma veikšana gan rada ievērojamo papildus darbu, gan prasa papildus laiku, gan rada papildus izmaksas, kuras ir jāsedz pašvaldībai. Šīs prakses rezultātā līguma saistību izpildes disciplīna no būvnieku puses ir ļoti slikta, jo ir pārliecība, ka līgumos paredzētās soda sankcijas ir formālas un praksē pielietotas netiks, kā rezultātā pašvaldības ir situācijas ķīlnieks. Lai situāciju un attieksmi mainītu, ir nepieciešams tomēr veikt līgumsodu piemērošanu un līgumu laušanu objektos, kur būvdarbu pabeigšanas kavēšanās neapdraud būtiskas pašvaldības funkcijas.

Latvijā būvniecības procesu atbilstības normatīvu un būvniecības standartu prasībām kontrole ir pašvaldības būvvalžu kompetencē. Līvānu novadā būvvaldes vadītāja un būvinspektora pienākumus veic Līvānu novada domes būvinženieris vienā personā, kas pēc būtības ir vērtējams kā interešu konflikts. Būvvaldes būvinspektoram ir jākontrolē visi pašvaldības teritorijā esošie būvniecības procesi, neatkarīgi no tā, vai būvdarbu pasūtītājs ir fiziska persona, uzņēmums vai pašvaldība. Būvvaldei kontrolējot konkrēto objektu ir jākomunicē ar būvdarbu vadītāju, būvuzraugu un pasūtītāja pārstāvi (vadītāju vai būvniecības speciālistu). Šajā gadījumā Līvānu novada pašvaldības finansētajos būvniecības objektos būvinspektors kontrolē būvdarbu veicēju un citus izpildītājus, bet ne pasūtītāju, jo viņš pats ir šī pasūtītāja (pašvaldības) faktiskais pārstāvis. Līdz ar to ir situācija, kad iztrūkst ļoti nozīmīgs būvniecības procesa un dokumentācijas kontroles elements, kas rada risku nesavlaicīgai un nekvalitatīvai būvniecības dokumentācijas sagatavošanai un nepietiekošai procesu kontrolei, kas var radīt finanšu korekciju piemērošanu no sadarbības iestāžu puses, jo būvniecības dokumentācija tiek rūpīgi un detalizēti pārbaudīta projekta noslēgumā.

Finanšu dokumenti un projektu pārskati

Finanšu dokumentu vadības procesu projektu ieviešanas gaitā daļēji nosaka grāmatvedības organizācijas apraksts un ierastā prakse ar pamatdarbības dokumentiem, kā arī līgumu nosacījumi projektu realizācijai:

- 1) Centrālās administrācijas projektu izdevumu veikšanai pašvaldības budžetā tiek plānoti līdzekļi atsevišķās budžetu izdevumu tāmēs katram projektam ik gadu saskaņā ar apstiprinātajiem projektiem un Plānošanas un attīstības daļas vadītājas iesniegto apkopojumu par ienākošajām un izejošajām naudas plūsmām, un izdevumu veidiem un finansēšanas avotiem.
- 2) Projektu izdevumu tāmes tiek sastādītas atbilstoši ekonomiskās izdevumu klasifikācijas kodiem. Katram projektam ir piešķirts savs izdevumu struktūrvienības klasifikācijas kods atbilstoši valdības funkciju klasifikatoram, pēc kā projekta izdevumi tiek nodalīti grāmatvedības uzskaitē.
- 3) Pašvaldības iestāžu un pagastu projektiem budžeta izdevumu tāmju sastādīšanas kārtība nav reglamentēta, līdz ar to daļai šo projektu izdevumi tiek iekļauti pie attiecīgās iestādes pamatbudžeta izdevumiem. Daļai projektu, ja projekta vadītājs vai atbildīgā persona (pagasta pārvaldes vadītājs) ir individuāli informēts par nepieciešamību plānot konkrētā projekta izdevumus atsevišķās tāmēs, tiek sastādītas projekta izdevumu tāmes tāpat kā centrālās administrācijas projektiem. Rezultātā rodas situācija, kad nav vienotas sistēmas iestāžu un pagastu projektu izdevumu plānošanai un uzskaitē, kas rada augstu risku projekta finansētāja prasībām neatbilstošai uzskaitē.
- 4) Ir ieviesta prakse, kad projekta vadītājs visus finanšu dokumentus (aktus, rēķinus, pavadzīmes), kas ir saistībā ar projekta izmaksām, pirms dokumenta nodošanas apmaksai pārbauda, apzīmogo ar sarkanu zīmogu, kurā norāda projekta saīsināto nosaukumu, pilno numuru un nomenklatūras numuru, un glabāšanas termiņu, tādējādi skaidri un nepārprotami nodalot šos dokumentus no kopējās finanšu dokumentu plūsmas, pievēršot grāmatvežu uzmanību, ka šie ir projekta izdevumi, kas jāuzskaita atbilstoši projektu prasībām, kā arī naudas pārskaitījumi ir jāveic no atsevišķu projektu kontiem nevis kopējā pamatbudžeta konta. Formāli šāda kārtība pašvaldībā

nav noteikta, bet ir radusies kā projektu vadītāju iniciatīva, lai nodrošinātu finanšu dokumentu kontroles atbilstību projekta prasībām.

- 5) Lai gan praksē šī finanšu dokumentu apzīmogošanas un dubultās pārbaudīšanas kārtība ir sevi attaisnojusi un vērtējama kā pozitīva un turpināma, tomēr ir nepieciešams formāli noteikt pienākumu un atbildības sadalījumu starp projektu vadītājiem un grāmatvežiem. Pretējā gadījumā pašlaik ir izveidojusies situācija, kad nav skaidri noteikts, kurš atbild par dokumentu satura kontroli – projekta vadītājs vai grāmatvedis. Rezultātā grāmatvedis paļaujas un projekta vadītāja darbu un kompetenci, bet projekta vadītājs paļaujas uz grāmatveža kompetenci, konkrēta atbildīgā nav. Īpaši aktuāla šī problēma ir ar izpildīto būvniecības darbu aktu kontroli, kur ir nepieciešamas specifiskas iemaņas, lai šos apjomīgos dokumentus (5-50 lpp.) pārbaudītu gan atbilstoši līgumam un tā izmaiņām, gan atbilstoši iepriekšējos mēnešos nodotajiem darbiem un to atlikumiem. Nereti šo aktu pārbaude lielā darba apjoma dēļ no grāmatvežu puses un specifisko iemaņu trūkuma dēļ no projektu vadītāju puses tiek veikta vispārīgi, nepamanot rupjas kļūdas dokumentos (dubulta norakstīšana, neatbilstība līgumam, matemātiskās kļūdas), kā rezultātā turpmākās projektu atskaites satur kļūdainus datus, kas rada risku par papildus auditiem no sadarbības iestāžu puses.
- 6) Iestāžu un pagastu projektu dokumentu pārbaudi parasti veic grāmatvedis atbilstoši standarta dokumentu kontroles procedūrai. Ja uz dokumenta nav skaidri, uzkrītoši un nepārprotami norādīts, ka šis dokuments ir attiecināms uz kādu konkrētu projektu, tad ir liels risks, ka tas tiks iegrāmatots un maksājums veikts kā parastajiem iestādes pamatdarbības izdevumiem, kas rada augstu risku par projekta izmaksu neattiecināšanu kā projekta izdevumi, jo tie nebūs veikti no projektam noteiktā atsevišķā konta un atsevišķi uzskaitīti. Atbildību šādā situācijā neuzņemsies neviens – ne projekta vadītājs (viņš neatbild par grāmatvedības uzskati), ne grāmatvedis (viņš nebija informēts, ka tie ir projekta izdevumi, kas īpašā kārtībā jāapmaksā un jāuzskaita), rezultātā pašvaldība zaudēs daļu no projekta līdzfinansējuma un šos izdevumus segs no sava pamatbudžeta.
- 7) Plānošanas un attīstības daļas vadītājai un projekta vadītājiem būtu nepieciešamas pieejas tiesības finanšu un grāmatvedības uzskaites programmai apskates režīmā, tādējādi atvieglojot projektu finanšu plūsmas kontroli. Šobrīd projektu vadītājiem nav iespējas bez grāmatvedības vai finanšu nodaļas starpniecības uzzināt aktuālo projekta konta atlikumu, pārbaudīt, vai un kad ir veikts maksājums izpildītājam, kas apgrūtinā projekta pārskatu sagatavošanu un finanšu plūsmas kontroli. Faktiskā projekta ieņēmumu un izdevumu kontrole notiek pa atsevišķiem projektiem Excel tabulu formā, kur katrs projektu vadītājs to dara pēc savas izpratnes un kompetences, kas ne vienmēr ir pietiekoša un nodrošina ticamu informāciju. Šī informācija tiek salīdzināta ar izdrukām no grāmatvedības uzskaites sistēmas, ko pēc projektu vadītāja lūgumu nodrošina finanšu vai grāmatvedības nodaļu darbinieki.
- 8) Plānošanas un attīstības daļas vadītāja ir neformāli atbildīga par savlaicīgu finanšu nodaļas informēšanu par projekta realizācijai nepieciešamo aizdevumu no valsts kases projekta noslēguma posmā. Lai šo informāciju kvalitatīvi un savlaicīgi sagatavotu ir nepieciešama aktuālā informācija par esošo un plānoto projekta naudas plūsmu, kā arī precīza informācija par veiktajiem maksājumiem. Pašlaik šo apkopojumu Plānošanas un attīstības daļas vadītāja gatavo Excel tabulā, projekta realizācijas laikā veicot projekta ieņēmumu un izdevumu uzskaiti, kā arī aprēķinot aktuālos atlikumus, bet iespējas šos datus salīdzināt ar grāmatvedības uzskaiti nav, jo līgumu summu atlikumu uzskaiti neviens neveic. Šādā situācijā ir risks, ka var rasties būtiskas kļūdas nepieciešamā finansējuma apjoma uzskaitē, kas var būtiski kavēt projekta gaitu un maksājumus, radot soda sankcijas pašvaldībai. Risinājums būtu projektu dokumentācijas uzskaites programma, kas ir savienota ar grāmatvedības uzskaites programmu, tādējādi nodrošinot projektu finanšu kontrolei un vadībai nepieciešamo informāciju precīzi un operatīvi.

- 9) Projekta ieņēmumu un izdevumu uzskaiti grāmatvedībā nodrošina pašvaldības grāmatveži atbilstoši grāmatvedības organizācijas aprakstam un normatīvo aktu prasībām. Problēmas ar projektu finanšu uzskaiti, ja grāmatvedis ir informēts par projekta izdevumu uzskaites prasībām (maksājumu konti, nodalījums, uzskaites grupa) nav radušās un būtiski riski izņemot labojamas tehniskas vai neuzmanības kļūdas nav identificēti.
- 10) Pētījuma gaitā tika konstatēts, ka vairums projektos iesaistīto darbinieku projekta budžetu cenšas apgūt pilnā apmērā pat tad, ja ir iespējams projekta rezultātu sasniegt ar mazākām izmaksām. Iemesls tam ir fakts, ka sadarbības iestādes ļoti reti saskaņo papildus aktivitātes projektā, līdz ar to finansējuma saņēmējs nav ieinteresēts projekta līdzekļus ietaupīt, jo tad tie ir jāatgriež valsts budžetā.
- 11) Visus projekta pārskatus atbilstoši finansētāja prasībām gatavo projektu vadītājs, atbilstoši normatīvo aktu prasībām, projekta līguma nosacījumiem un finansētāja metodiskajiem norādījumiem. Problēmas pārskatu sagatavošanā rodas, ja nav pieejami nepieciešamie dokumenti no citiem speciālistiem, vai tiek konstatētas kļūdas dokumentu saturā. Šajā gadījumā projekta vadītājs nereti ir spiests veikt savai kompetencei un pienākumiem neatbilstošus darbus, gatavojot trūkstošos vai labojot kļūdainos dokumentus, lai nodrošinātu kvalitatīvu projekta pārskatu savlaicīgu iesniegšanu. Šajā ziņā rodas risks, ka projekta vadītājs, uzņemoties savai kompetencei neatbilstošu dokumentu sagatavošanu (ar būvniecības procesu saistītie dokumenti – vēstules un akti par izmaiņām, pagarinājumiem, skaidrojumi utml.) pieļauj kļūdas vai nepilnības sagatavotajos dokumentos, kas var radīta līdzfinansējuma samazināšanu no uzraugošās iestādes puses.
- 12) Projektu pārskatus kontrolē un apstiprina sadarbības iestādes, nepieciešamības gadījumā sazinoties ar projektu vadītāju vai grāmatvedi un vienojoties par precizējumiem pārskatos vai to pavaddokumentos.

Projektu dokumentācijas lietvedība un arhivēšana

Pašvaldības dokumentu lietvedība tiek kārtota atbilstoši apstiprinātajai lietu nomenklatūrai, kurā tiek piešķirti atsevišķi lietu numuri katram centrālās administrācijas projektam, tādējādi nodrošinot projektu dokumentu nodalīšanu no kopējās iestādes dokumentu plūsmas. Pašvaldībā izstrādātajā lietu nomenklatūrā katram atsevišķam projektam ir noteikts savs nomenklatūras numurs, glabāšanas termiņš, lietas dokumenti un atrašanās vieta (finanšu dokumenti – grāmatvedībā, juridiskie dokumenti – pie juristiem, būvniecības dokumenti – pie būvinženiera, projekta atskaites un sarakste – pie projekta vadītāja).

Iestāžu un pagastu projektiem atsevišķs nomenklatūras numurs netiek piešķirts un dokumenti nodalīti, jo tas nav noteikts pašvaldības iekšējos dokumentos. Iestāžu un pagastu projektu dokumentu uzglabāšana un arhivēšana notiek tādā kārtībā kā iestādes pamatdarbības dokumentiem (grāmatvedības dokumenti 5 gadi), kas neatbilst projektu dokumentu glabāšanas termiņiem (dažādiem projektiem dažādi dokumentu glabāšanas termiņi) ieviešanas prasībām un rada augstu risku pašvaldībai par soda sankcijām un uzraugošo iestāžu puses.

Visu pašvaldības dokumentu reģistrēšanai no 2011.g.sākuma tiek izmantota elektroniskā dokumentu vadības sistēma Namejs, kuras iespējas netiek pilnvērtīgi izmantotas:

- nenotiek visu projektu dokumentu sasaiste ar konkrēto projekta numuru sistēmā,
- atbildes vēstuļu reģistrācijas numuri sistēmā nesakrīt ar papīra versijā norādītajiem,
- vēstules, kas netieši ir saistītas ar projektu (piem. līguma pagarinājumu lūgums no būvnieka vai sarakste par tehnisko projektu vai izmaiņām) nenonāk pie projektu vadītāja un visiem iesaistītajiem speciālistiem

- Namejā pieejamie līgumi un papildus vienošanās bieži ir darba varianti bez parakstiem un/vai pielikumiem, līdz ar to nav izmantojami līgumu kontrolei un projektu atskaitēm
- Nav formāli noteikta dokumentu savstarpējās aprites kārtība, shēma un atbildīgie.

Problēmas un riski ir konstatēti projektu juridiskās un būvniecības dokumentācijas uzglabāšanā un arhivēšanā atbilstoši projektu ieviešanas prasībām. Juridiskie dokumenti (iepirkumi un līgumi) ikdienas darbā tiek numurēti un uzglabāti vienkopus ar kopējo iestādes dokumentāciju, lai gan tiem ir atšķirīgs nomenklatūras numurs un uzglabāšanas termiņš. Projekta juridiskie dokumenti no kopējās dokumentu plūsmas tiek izdalīti tikai uz projektu pārbaudes laiku, kad šie dokumentu oriģināli ir jāuzrāda auditoriem. Pēc pārbaudes šie dokumenti atgriežas kopējā dokumentu plūsmā, kas ar laiku rada arvien lielākas grūtības dokumentus sameklēt projekta pēcieviešanas pārbaužu laikā, kas tiek veiktas 2-5 gadu laikā pēc projekta pabeigšanas. Šo dokumentu uzglabāšanas prasību neievērošana rada risku pašvaldībai par soda sankcijām no uzraugošo iestāžu puses. Gadījumā, ja notiek personāla maiņa juridiskajā daļā, tad kopējā dokumentu plūsmā identificēt ar konkrēto projektu saistītos dokumentus ir ļoti apgrūtināši.

Būvniecības dokumentu uzglabāšanā atbilstoši projektu prasībām problēmas rada fakts, ka nav atsevišķi nodalīta būvvaldes dokumentācija un pašvaldības kā būvniecības pasūtītāja un projekta realizētāja dokumentācija. Būvniecības jomas dokumenti (būvatļaujas, tehniskie projekti, izpildedokumentācija, ekspluatācijā nodošanas akti utml.) tiek uzglabāti atbilstoši būvvaldes lietu nomenklatūrai un prasībām, kas nesakrīt ar projektu lietu nomenklatūru un uzglabāšanas prasībām. Šāda situācija ir izveidojusies vēsturiski, jo Līvānu novada pašvaldības būvvaldes vadītāja un Līvānu novada domes būvinženiera pienākumus veic viens cilvēks, tāpēc dubultā nomenklatūrā šie dokumenti netiek gatavoti un glabāti (apjomīgo dokumentu dēļ dubulta dokumentu glabāšana arī nav optimālais risinājums). Ieteikums būtu sagatavot projekta būvniecības dokumentu sarakstu atsevišķi katram projektam, detalizēti uzskaitot dokumentus un to atrašanās vietu un nomenklatūras numuru būvvaldes lietvedībā, lai projektu pārbaudēs būtu iespējams uzrādīt būvniecības dokumentu oriģinālus. Papildus projektu būvniecības dokumentu nodalīšanai ir nepieciešams tos apzīmogat ar konkrētā projekta zīmogu, uz paša būvniecības dokumenta nepārprotami norādot tā piederību konkrētajam projektam. Ja šo dokumentu uzglabāšanas sistēmu nesakārto, tad personāla maiņas gadījumā projekta būvniecības dokumentus kopējā būvvaldes dokumentu arhīvā identificēt nav iespējams, kas rada risku par soda sankciju piemērošanu no uzraugošajām iestādēm.

Visa projekta ieviešanas dokumentācija, ko izstrādā speciālisti un projektu vadītāji, elektroniskā veidā glabājas personāla datoros. Daļa informācijas tiek glabāta uz kopējā servera, kuram tiek veidotas rezerves kopijas, bet lielai daļai projekta ietvaros uzkrātās informācijas, ko veido juristi un projektu vadītāji, rezerves kopijas veidotas netiek un dati glabājas tikai atsevišķos datoros. Gadījumā, ja kaut kādu tehnisku iemeslu vai personāla vai trešo personu neuzmanīgas vai ļaunprātīgas rīcības dēļ informācija atsevišķos datoros tiek sabojāta vai dzēsta, tad lielu daļu ar projektu ieviešanas kontroli saistīto informāciju atjaunot nav iespējams vai arī ir nepieciešams ļoti liels laika un darba patēriņš (vismaz 2-3 mēneši nepārtraukta darba), lai izveidotu nepieciešamo datu bāzi no jauna. Šis informācijas drošības risks no vadības puses netiek vērtēts pietiekoši augstu, pagaidām nekādi drošības uzlabošanas pasākumi šajā jomā plānoti netiek finansējuma trūkuma dēļ. Projektu vadītājiem ir iespēja veidot savas informācijas rezerves kopijas ārējā cietā diskā, bet šis process nenotiek regulāri, pie tam tas darbojas tikai kā garantē atsevišķu datoru tehnisku problēmu gadījumā, bet nav pareizs risinājums no datu aizsardzības viedokļa pret trešajām personām, jo riskam tiek pakļauta vienā ārējā diskā pieejama vairāku datoru informācija.

Pašvaldības vadībai ir jārisina jautājums par droša projektu dokumentācijas arhīva izveidošanu, jo pašlaik dokumenti glabājas atsevišķu darbinieku kabinetos, plauktos, un jebkāda negadījuma rezultātā var tikt iznīcināti vai bojāti (plūdi ūdensvadu bojājumu gadījumā, ugunsgrēks vai trešo personu ļaunprātīga rīcība).

Kopsavilkums

Pozitīvie faktori ➤ Tiek nodrošināta projekta dokumentācijas nodalīšana lietvedībā un grāmatvedībā; ➤ Projekta izdevumu kontroli nodrošina finanšu nodaļa, projekta vadītājs un grāmatvedība; ➤ Ir noteikts viens atbildīgais darbinieks Investīciju un projektu nodaļā katram projektam, kas koordinē projekta aktivitāšu ieviešanu; ➤ Notiek regulāras projektu vadības sanāksmes par aktuālajām problēmām; ➤ Projektu ietvaros noslēgto līgumu administrēšanu nodrošina projektu vadītāji; ➤ Līgumos ir iestrādāti pasūtītāja intereses aizsargājoši instrumenti; ➤ Uzsākta pastiprināta jauno būvniecības tehnisko projektu kvalitātes kontrole, piesaistot neatkarīgus ekspertus un pastiprinot projektētāju atbildību; ➤ Tiek veikti pasākumi būvniecības un juridiskās daļas administratīvās kapacitātes paaugstināšanai.	Kavējošie faktori ➤ Nav noteikts darba pienākumu, atbildības, pilnvaru sadalījums un informācijas un dokumentu aprīte projektā starp tajā iesaistītajiem darbiniekiem; ➤ Nav noteikta projektu ieviešanas un uzraudzības kārtība iestāžu un pagastu projektiem; ➤ Projekta vadītājam nav iespēju nodrošināt projekta aktivitāšu ieviešanu atbilstoši plānam pilnvaru trūkuma dēļ; ➤ Nepieciešams pastāvīgs augstākās vadības atbalsts sadarbībā ar citām struktūrvienībām; ➤ Nepietiekoša iepirkumu komisiju administratīvā kapacitāte un zināšanas; ➤ Nepietiekoša projekta komandas locekļu kapacitāte un motivācija darbam projektā; ➤ Netiek veidots kopējais projektu aktivitāšu plāns iepirkumu jomā un būvniecības jomā gada griezumā, nesamērīgs un nevienmērīgs noslodzes sadalījums; ➤ Nepietiekoša iespējamo soda sankciju piemērošana izpildītājiem, zema līgumu izpildes disciplīna; ➤ Netiek veikts projektu risku vadības process.
Iespējamie risinājumi ➤ Izstrādāt vienotu projektu organizācijas shēmu pašvaldībā; ➤ Izstrādāt informācijas un dokumentācijas aprītes shēmu pašvaldībā; ➤ Ieviest projektu vadības sistēmu pašvaldībā, kas nodrošina kopējo aktivitāšu plānu sastādīšanu visiem projektiem, atsevišķu speciālistu un nodaļu noslodzes izvērtējumu, kā arī dažādos citus pārskatus; ➤ Pastāvīgo iepirkumu komisiju izveide atbilstoši iepirkumu jomām, iesaistot nozaru speciālistus; ➤ Personāla apmācība un metodisko materiālu nodrošināšana zināšanu paaugstināšanai projektu ieviešanas un risku vadības jautājumos; ➤ Pieredzes apmaiņas braucienu organizēšana; ➤ Komandas veidošanas un stiprināšanas pasākumu regulāra organizēšana; ➤ Konsultatīvā atbalsta nodrošināšana pagastu un iestāžu projektiem no centrālās administrācijas speciālistiem.	Lielākie riski ➤ Izmaksu neattiecināšana neatbilstošas iepirkumu procedūras dēļ; ➤ Izmaksu neattiecināšana tehniskā projekta izmaiņu dēļ; ➤ Finansējuma trūkums neparedzēto un neattiecināmo projekta izmaksu dēļ; ➤ Finansējuma trūkums savlaicīgi nepieprasīta vai kļūdaini aprēķināta valsts kases aizdevuma dēļ; ➤ Projekta rezultātu neatbilstoša kvalitāte un daļēja piemērotība lietotāju vajadzībām; ➤ Finanšu korekcijas piemērošana neatbilstošas dokumentu uzglabāšanas dēļ; ➤ Līguma nosacījumu pārkāpumi, kvalitātes prasību neievērošana no izpildītāju puses; ➤ Informācijas zuduma risks negadījumu vai personāla maiņas rezultātā; ➤ Augsts projekta vadītāju izdegšanas risks.

3.4. Projekta noslēgums

Projekta noslēgums ir posms projekta vadībā, kas atkal tiek uztverts tikai kā projekta vadītāja kompetence un atbildība, jo visas projekta aktivitātes ir pabeigtas, un objekts vai pakalpojums ir izveidots un nodots ekspluatācijā lietotājiem un/vai klientiem. Projekta vadītājs ir atbildīgs par projekta atskaišu sagatavošanu un iesniegšanu sadarbības iestādei, kas vairumā gadījumu problēmu nerada. Tomēr, tā kā nav formāli nodalītas atbildības kompetences par vairākiem projekta noslēgumā un pēcieviešanas uzraudzības periodā nepieciešamajiem pasākumiem, tad rodas sekojoši riski:

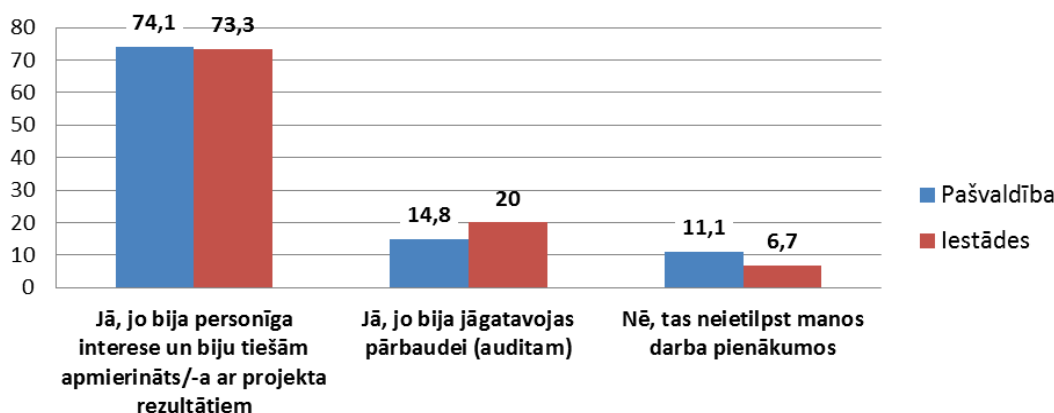
- 1) Pēc būvdarbu izpildes termiņa beigām 10 darba dienu laikā būvdarbu veicēja pienākums ir iesniegt pasūtītājam garantijas laika nodrošinājumu (ja garantijas laiks pārsniedz 24 mēnešus). Šo garantijas laika nodrošinājumu būvdarbu veicējs var saņemt no bankām vai apdrošināšanas kompānijām tikai tad, kas apdrošinātājam iesniedz parakstītu konkrētā objekta ekspluatācijā nodošanas aktu. Sakarā ar nepietiekošo pašvaldības būvvaldes kapacitāti no pašvaldības puses šie ekspluatācijas akti vairumā gadījumu tiek iesniegti novēloti – 2-4 nedēļas pēc oficiālā ekspluatācijā nodošanas datuma. Rezultātā tiek būtiski kavēta arī garantijas saistību raksta iesniegšana no būvdarbu veicēja puses, pie tam, ja būvdarbu līgumā nav paredzēts, ka ir kādi līguma pēdējo maksājumu ieturējumi līdz garantijas saistību raksta iesniegšanas brīdim, tad ir augsts risks, ka šāds garantijas raksts var netikt vispār iesniegts, jo neviena darbinieka pienākumos nav noteikts to kontrolēt. Sākot ar 2011.g. noslēgtajos līgumos vairumā gadījumu tiek atrunāts, ka noslēguma maksājumu – ieturēto līguma nodrošinājumu būvniekam izmaksā tikai pēc garantijas saistību raksta iesniegšanas pasūtītājam, tādējādi ir izveidots mehānisms, kad projekta vadītājs, kontrolējot maksājumu dokumentu atbilstību līgumam, neakceptē pēdējā maksājuma veikšanu līdz nav iesniegts šis garantijas saistību nodrošinājums, bet ir risks, ka būvdarbu veicējs ceļ nopietnas pretenzijas pret pašvaldības darbu, jo pašvaldība nenodrošina objekta ekspluatācijā nodošanas aktu būvdarbu veicējam savlaicīgi, tādējādi tas pasūtītāja vainas dēļ nevar izpildīt savas saistības un saņemt gala maksājumu.
- 2) Faktiskā pieredze būvniecības projektos liecina, ka projekta noslēguma fāzē nereti tiek konstatēts, ka izveidotā infrastruktūra atsevišķas lietotāju vajadzības neapmierina vai apmierina daļēji. Visbiežāk šāda problēma rodas ar iekšējiem sakaru, videonovērošanas un datortīkliem, kuru izvietojums un tehniskie parametri netiek saskaņoti ar IT speciālistiem projektēšanas vai būvniecības laikā. Šādos gadījumos ir nepieciešams veikt lietotāju vajadzībām atbilstošu iekšējo datortīklu pārplānošanu vai ierīkošanu, caururbjot tikko remontētās sienas, vadus un savienojumus var „noslēpt” tikai atsevišķos gadījumos, ja to pieļauj apdares materiālu specifika. Šie papildus darbi rada gan papildus laika un resursus izmaksas, kas varēja būt iekļautas būvniecības procesā, gan lietotāju neapmierinātību ar projekta rezultātu. Līdzīgas problēmas ir konstatētas citās iestādēs, kur ir specifiski aprīkojumi, ko nepārzina iestādes vadītājs un būvdarbu vadītājs bez attiecīgas pieredzes specifiskajā jomā (invalidu pacēlāji, lifti, virtuves aprīkojums, ventilācijas iekārtas utt.)
- 3) Noslēdzoties būvniecībai un nododot ēku ekspluatācijā nepietiekoši uzmanības tiek veltīts iekārtu apkalpojošo darbinieku apmācībai un instruktāžai ar jaunajām iekārtām, kā rezultātā ir risks, ka iekārtas nezināšanas vai neuzmanības dēļ tiek bojātas vai neatbilstoši ekspluatētas, vai nu nenodrošinot maksimālo iespējamo efektivitāti no to darbības, vai pat radot zaudējumus pašvaldībai.
- 4) Projektu ietvaros izveidoto vai atjaunoto iestāžu vadītāji un atbildīgie darbinieki nav pietiekoši informēti par projekta līguma nosacījumos paredzētajiem pienākumiem un par projekta rezultātu nodrošināšanu ilgtermiņā, jo ar projekta ieviešanas līgumu netiek iepazīstināti, pie

projekta vadītājiem noskaidrot šos noteikumus griežas ļoti reti. Rezultātā ir augsts risks, kad iestāžu vadītāji nezināšanas dēļ pārkāpj vai nepilda līgumu noteikumus, piemēram, iznomājot vai izmantojot kādiem citiem, projektā neparedzētiem mērķiem projektu rezultātus (telpas, aprīkojumu), neorganizē un nenodrošina tādu projekta uzraudzības rādītājus kā konkrētu mērķa grupu klientus (piemēram, bērnu dārza audzēkņu skaits, īslaicīgas sociālās aprūpes klientu skaits, radītās un saglabātās darba vietas, neuzskaita un nekontrolē ēku siltumenerģijas patēriņu, salīdzinot ar projektā plānoto, neveic atjaunotās ūdenssaimniecības ūdens paraugu laboratoriskās analīzes noteiktajos termiņos utml.). Šajā gadījumā ir augsts risks, ka pašvaldībai var tikt piemērotas soda sankcijas un daļa projekta līdzekļu ir jāatmaksā, ja pārkāpumus konstatē uzraugošās iestādes projekta pēcieviešanas periodā.

- 5) Praktiski visi ES fondu projektu ieviešanas līgumi paredz finansējuma saņēmēja pienākumu apdrošināt projekta ietvaros radītās vērtības pret dažādiem riskiem. Beidzoties projekta realizācijai, kopā ar projekta noslēguma pārskatu sadarbības iestādei ir jāiesniedz arī projektu ietvaros atjaunoto ēku un iegādāto iekārtu apdrošināšanas polises kopija. Līdz ar to, projekta vadītājs, gatavojot noslēguma atskaiti, griežas pie grāmatvežiem, lai konkrēto apdrošināšanas polisi nokopētu, bet dažreiz tiek konstatēts, ka ēka vai pamatlīdzekļi vēl nav apdrošināti. Šajā gadījumā nepieciešamā apdrošināšana tiek noformēta nekavējoties, bet risks par radīto ēku vai aprīkojumu zudumu kāda negadījuma rezultātā un ievērojamu zaudējumu rašanos pašvaldībai projekta vērtību atjaunošanai nav bijis apdrošināts. Laika periods starp atsevišķas ēkas rekonstrukcijas pabeigšanu un kopējā projekta pabeigšanu (kad projekta vadītājs noslēguma atskaites vajadzībām kontrolē apdrošināšanas polises esamību) dažreiz ir pat gads un ilgāk, jo vienā projektā tiek apvienoti vairāki objekti.
- 6) Projektu ieviešanas līgumi paredz finansējuma saņēmēja pienākumu uzglabāt visu ar projekta ieviešanu saistīto dokumentu oriģinālus līdz 31.12.2021. Šobrīd jautājums par projektu dokumentu arhivēšanu (apraksti, iesūšana, uzglabāšanas vieta) atbilstoši līgumu prasībām tiem projektiem, kas jau ir pabeigti, pašvaldībā nav atrisināts. Pašlaik dokumenti tiek glabāti dokumentu mapēs, dažādās vietās pie dažādiem speciālistiem, bez aprakstiem, līdz ar to, personāla maiņas gadījumā, var rasties lielas problēmas atrast un uzrādīt projekta dokumentāciju kontrolējošām iestādēm, par ko var tikt uzliktas soda sankcijas pašvaldībai.
- 7) Kā nopietna problēma projekta noslēguma fāzē ir jāmin fakts, ka sabiedrības kopējā nostāja pret jebkāda veida projektu aktivitātēm, iesaistīšanos tajā kaut vai skatītāju lomā ir ļoti pasīva un neaktīva, kas nereti rada vilšanos projekta noslēgumā, jo cilvēku atsaucība neatbilst gaidītajam. Šeit sasaucas gan problēmas plānošanas periodā, kad pārāk optimistiski ir novērtēta mērķauditorija, gan dažādas tehniskas un finansiālas problēmas (informācijas trūkums laukos, transporta nepieejamība utml.). Tas viss kopumā paaugstina risku, ka projektu ideju iniciatīva apstājas, sabiedrība kļūst arvien pasīvāka.
- 8) Ja projekts vai kāda tā aktivitāte ir realizēta kopā ar sadarbības partneri, tad projekta noslēgumā nereti tiek aizmirsts izpildīt saistības atbilstoši vienošanās noteikumiem, nododot projekta rezultātā tapušās materiālās vērtības partneriem, kas nākotnē rada negatīvu ietekmi uz vēlēšanos veidot sadarbības projektus partnerībā.

Taču jāatzīmē arī pozitīva parādība, kas atklāta pētījuma gaitā, t.i. darbiniekiem, kas bijuši iesaistīti projekta plānošanā vai ieviešanā, pēc projekta noslēguma saglabājas personīga interese, kā jaunizveidotais pakalpojums vai renovētais/rekonstruētais objekts „dzīvo” pēc projekta beigām.

Interesējušies par projektu pēc tā noslēguma (% no respondentu skaita)



Kopsavilkums

Pozitīvie faktori ➤ Projektu vadītāji pārrauga projektu rezultātu sasniegšanas progresu ieviešanas gaitā, laicīgi informējot par nepieciešamajiem pasākumiem vadību un projekta komandu noteikto rādītāju sasniegšanai; ➤ Projektu ietvaros radītās ēkas un aprīkojums tiek apdrošināts pret būtiskākajiem riskiem; ➤ Pašvaldības budžetā tiek paredzēts nepieciešamais finansējums projektu rezultātu uzturēšanai.	Kavējošie faktori ➤ Nav noteikts atbildības sadalījums par projekta rezultātu saglabāšanu pēcieviešanas periodā starp centrālo administrāciju un iestāžu vadītājiem; ➤ Kontrole pār projektu rezultātiem un pēcieviešanas dokumentiem no projekta vadītāja puses tiek nodrošināta fragmentāri – sagatavojot projekta noslēguma un pēcieviešanas pārskatus; ➤ Zema sabiedrības interese un iesaistīšanās projektu pasākumos un rezultātu saglabāšanā.
Iespējamie risinājumi ➤ Detalizētas apmācības, instruktāža un eksaminācija atbildīgajiem darbiniekiem iekārtu ekspluatācijā; ➤ Iestāžu vadītāju un atbildīgo darbinieku rakstiska iepazīstināšana ar projekta uzraudzības noteikumiem un nodrošināmiem rezultātiem un termiņiem; ➤ Sadarbības līgumos skaidri norādīt sadarbības partneru saistības, pienākumus un termiņus; ➤ Nodrošināt pabeigto projektu dokumentu aprakstu sagatavošanu un arhivēšanu uzglabāšanai atbilstoši līgumu nosacījumiem; ➤ Pietiekošu finanšu līdzekļu paredzēšana radītās infrastruktūras uzturēšanai un atjaunošanai; ➤ Sabiedrības izglītošanas un informēšanas kampaņu veikšana; ➤ Videonovērošanas sistēmas pakāpeniska izveidošana pie nozīmīgākajiem objektiem; ➤ Pašvaldības policijas izveide; ➤ Sadarbības uzlabošana ar valsts policiju.	Lielākie riski ➤ Netiek nodrošināta būvniecības defektu novēršana garantijas periodā; ➤ Aprīkojuma un tehnikas bojājumi, nepilnvērtīga funkcionēšana apkalpojošo darbinieku nezināšanas dēļ; ➤ Projektu rezultātu daļēja neatbilstība lietotāju vajadzībām; ➤ Nepietiekoša izveidotās infrastruktūras izmantošana un neefektīva resursu izmantošana projekta rezultātu uzturēšanai; ➤ Projekta ietvaros radīto materiālo vērtību bojāšana sīkā hulgānisma, paviršas attieksmes, nepareizas lietošanas rezultātā.

3.5. Projektu personāla motivācija

Darbā konkrētā projektā personāls ar rīkojumu, nosakot konkrētus pienākumus, atbildību, savstarpējo sadarbību, komunikāciju un pakļautību, norīkots netiek. Projekta idejas iniciatīva nāk no Plānošanas un attīstības daļas speciālistiem, pamatojoties uz attīstības programmā paredzētajiem pasākumiem, un/vai aktuālo informāciju par iespējām piesaistīt ārējo finansējumu projektiem (izsludinātie projektu konkursi). Pagastos un iestādēs projektu idejas rodas un attīstās, ņemot vērā aktuālo projektu konkursus, kuru nosacījumi atbilst iestādes vai teritorijas vajadzībām. Iestāžu un pagastu projektu darbs pamatā ir brīvprātīgs un neapmaksāts, atkarībā no konkrētā darbinieka tā brīža noslogojumu tiek veikts vai nu pamata darba laika ietvaros vai ārpus tā. Pašvaldības centrālajā administrācijā projektu ieviešana kā pamatdarbs ir noteikts amata aprakstā tikai Investīciju un projektu nodaļas speciālistiem, citu nodaļu speciālistiem darbs projektā izriet no to funkcijām. Darbs projektos tiek veikts pamatdarba laikā, bet sakarā ar lielo apjomu, nereti arī kā virsstundas, lai ievērotu pārskatu un projektu iesniegšanas termiņus, bet papildus apmaksāts netiek (izņemot atsevišķus dažus projektus, kur ir paredzētas administrēšanas izmaksas). Šajā situācijā ļoti pozitīvi vērtējams ir fakts, ka 57% no iestāžu darbiniekiem un 54% no pašvaldības darbiniekiem jaunus projektus uztver ar prieku, bet uzmanību jāpievērš faktam, ka jau tikai 36% no iestāžu darbiniekiem un 26% no pašvaldības darbiniekiem vēlas personīgi līdzdarboties projektos, kā arī 8% projektos iesaistās tikai amata apraksta pienākumu dēļ, kā arī 8% pauda nepatiku pret projektiem, jo tie nozīmē papildus darbu speciālistiem.

Vārda "PROJEKTS" izraisītās sajūtas un asociācijas pašvaldības administrācijas darbinieku vidū (%)



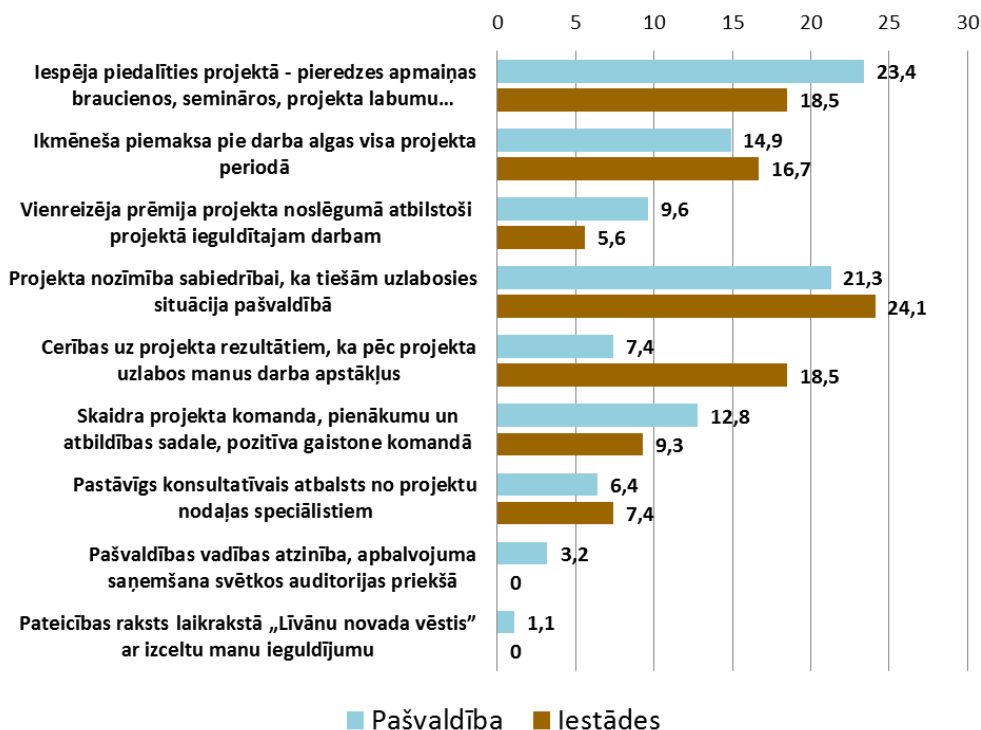
Vārda "PROJEKTS" izraisītās sajūtas un asociācijas iestāžu darbinieku vidū (%)



Pētījuma rezultātā tika noskaidrots, ka, lai veicinātu darbiniekus aktīvāk un kvalitatīvāk iesaistīties jaunu projektu ideju ģenerēšanā un darbā projektos, būtu jāveic vairāki motivējoši pasākumi:

- 1) jānodrošina projekta komandai iespēja piedalīties sev personīgi saistošās projekta aktivitātēs - apmācības savā specialitātē, pieredzes apmaiņas braucieni, semināri, sporta pasākumi utml. – 23,4% pašvaldības darbinieki un 18,5% iestāžu darbinieki.
- 2) jāpārlicina par konkrētā projekta nozīmību sabiedrībai, pašvaldībai, iestādes audzēkņiem, klientiem – 21,3% pašvaldības darbinieki un 24,1% iestāžu darbinieki.
- 3) jānodrošina ikmēneša piemaksa pie darba algas visā projekta periodā – 14,9% pašvaldības darbinieki un 16,7% iestāžu darbinieki.
- 4) jāpārlicina, ka pēc projekta uzlabosies konkrētā darbinieka darba apstākļi – 7,4% pašvaldības darbinieki un 18,5% iestāžu darbinieki.
- 5) jānodrošina skaidra projekta komanda, pienākumu un atbildības sadale, pozitīva gaisotne komandā (tad labprāt darbotos aktīvāk pat bez piemaksām vai prēmijām) – 12,8% pašvaldības darbinieki un 9,3% iestāžu darbinieki.
- 6) jānodrošina pastāvīgs konsultatīvais atbalsts no projektu nodaļas speciālistiem – 6,4% pašvaldības darbinieki un 7,4% iestāžu darbinieki.

**Nozīmīgākie priekšnoteikumi (motivātori) intereses
paaugstināšanai iesaistīties projektu darbā**
(% no respondentu skaita)



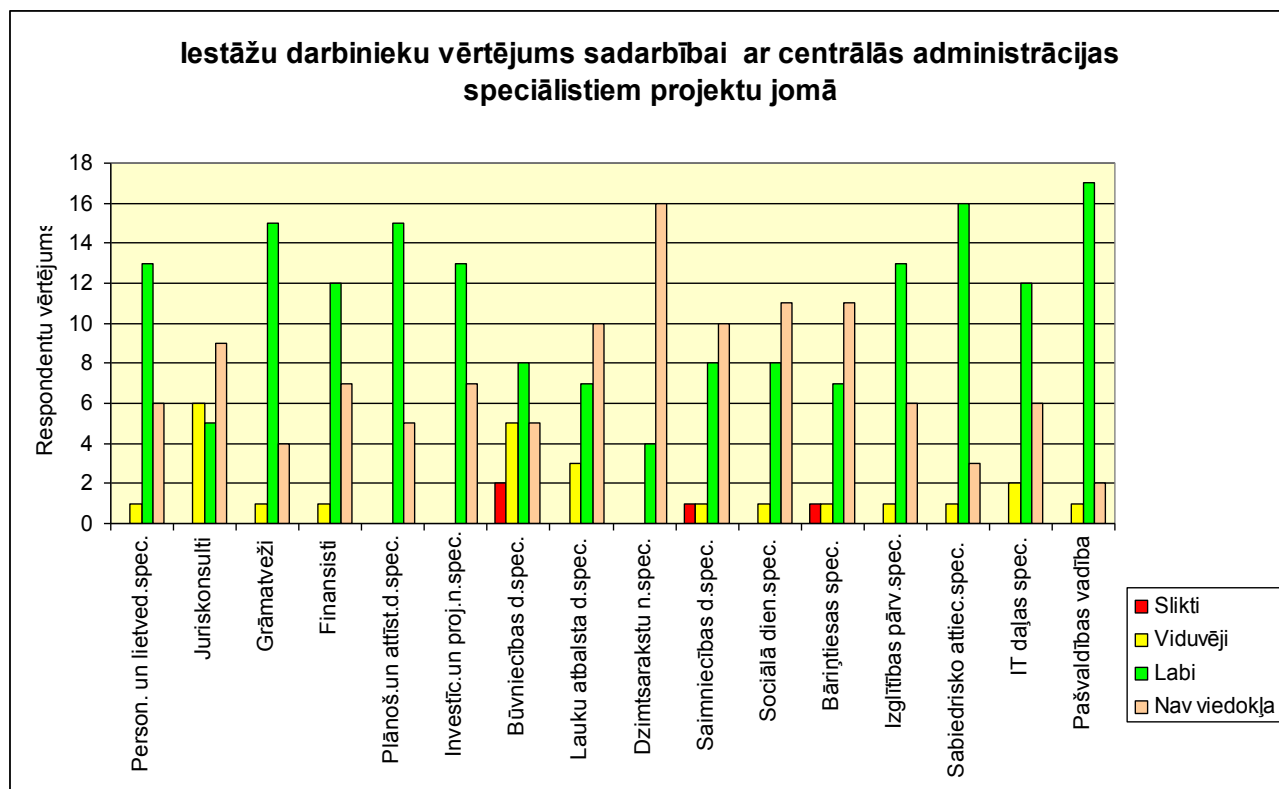
Kā lielākais kavēklis, lai iesaistītos projektu plānošanā, izstrādē un ieviešanā 48,8% pašvaldības darbiniekiem un 54,2% no iestāžu darbiniekiem ir laika trūkums un noslogotība pamatdarbā. Zināšanu trūkums projektu jomā kā šķērslis tiek minēts 26,8% pašvaldības darbinieku un 29,2% iestāžu darbinieku. Motivācijas uzņemties jaunus pienākumus projektos ir 14,6% pašvaldības darbinieku un 8,3% iestāžu darbinieku.

2011.gada nogalē pašvaldībā tika izmaksātas prēmijas līdz 20% apmērā no pamatalgas tiem darbiniekiem, kam bija labi darba rezultāti. Lai gan prēmijas kā tādas no personāla puses vienmēr tiek vērtētas pozitīvi, lai tās varētu izmantot kā motivācijas instrumentu, darbiniekiem ir jābūt skaidri noteiktiem kritērijiem, par kādiem sasniegumiem, kādā apmērā prēmijas tiks izmaksātas.

Pašvaldībā katru gadu tiek piešķirta nominācija „Gada darbinieks” vienam vai vairākiem darbiniekiem ko katras pašvaldības iestādes un uzņēmuma, publiski apbalvojot gada darbiniekus kopīgā svinīgā novada pasākumā. Šis pagodinājums no daudziem darbiniekiem tiek augstu vērtēts un varētu būt arī kā motivācijas instruments, bet ir nepieciešams nolikums, kurā būtu noteikti kritēriji un panākumi, par kuriem šī atzinība tiek piešķirta. Pretējā gadījumā virzīšana uz Gada darbinieka titulu ir neskaidra un lielā mērā kā pārsteigums gan lielākajai daļai no darbinieku, gan arī pašam godināmajam darbiniekam.

Aptaujā pašvaldības iestāžu darbiniekiem tika lūgts novērtēt arī sadarbību projektu ieviešanas jautājumos ar pašvaldības speciālistiem atsevišķās centrālās administrācijas nodaļās. Pēc aptaujas rezultātiem var secināt, ka kopumā sadarbība starp iestādēm un centrālo administrāciju tiek vērtēta kā laba, lai gan vērtējums atšķiras starp dažādām nodaļām. Pašvaldības vadības uzdevums būtu izvērtēt un novērst sadarbības problēmas projektu jomā ar atsevišķām centrālās administrācijas

struktūrvienībām, lai radītu pozitīvu un rezultatīvu komunikāciju un darbu ne tikai projektu jomā, bet arī iestādes pamatdarbības jautājumos.



Sākot ar 2012.gadu ir plānots ieviest darbinieku novērtēšanas sistēmu, no kuras būs atkarīga konkrētā darbinieka alga nākamajā gadā. Šī sistēma varētu būt labs motivācijas instruments, novērtējot arī iniciatīvu un iesaistīšanos projektos, bet ir nepieciešams pēc iespējas ātrāk izstrādāt un darbiniekus iepazīstināt ar vērtēšanas kārtību, kritērijiem un vērtējuma skalu, lai darbiniekiem ir skaidrs, kādi ir būtiskākie faktori, kas tiks vērtēti no darba devēja puses. Tādejādi tiks uzlabots darbs tajās jomās, kur tās ir vājākas, bet nepieciešamas, kā arī samazināta atdeve jomās, kas ir mazāk svarīgas no darba devēja viedokļa. Šāds prioritāšu dalījums ir kritiski nepieciešams, jo lielākā daļa darbinieku jau tagad strādā ar vairāk kā 100% noslogojumu (regulāras virsstundas). Līdz ar to, lai panāktu uzlabojumu kādā noteiktā jomā, ir jāsamazina intensitāte kādā citā, jo papildus resursu, ko iesaistīt nav.

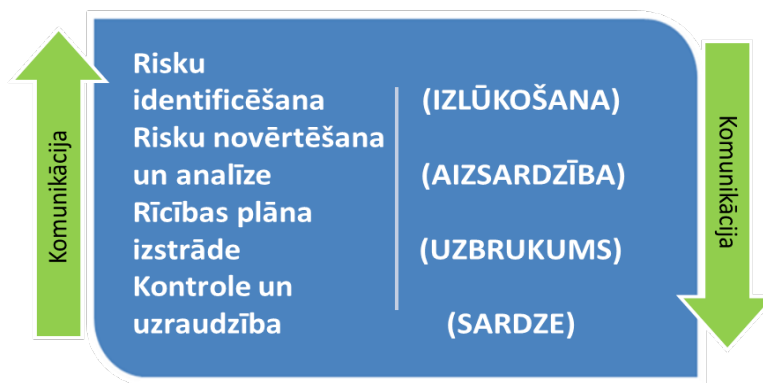
Kā nākotnes un ilgtermiņa motivācijas instruments pašvaldībā varētu tikt pielietotas darbinieku veselības un/vai nelaimes gadījumu apdrošināšanas, uzkrājošās dzīvības apdrošināšanas un/vai 3.līmeņa pensijas, kas cilvēkos rada drošības, savas nozīmības sajūtu un vēlmi strādāt ilgtermiņā konkrētajā iestādē.

3.6. Risku vadības procesa novērtējums Līvānu novada domes projektos

Risku vadības procesa novērtēšanai Līvānu novada domes projektos – un vēlāk arī risku vadības modeļa izstrādei – tiks izmantota salīdzināšanas metode, projektu risku vadības teorijā piedāvāto labo praksi salīdzinot ar faktisko situāciju Līvānu novada domes projektu risku vadības jomā.

Projekta risku vadības process sastāv no vairākiem atsevišķiem posmiem:

1. risku identificēšanas;
2. risku novērtēšanas un analīzes;
3. rīcības (reaģēšanas uz risku) plāna izstrādes;
4. kontroles un monitoringa jeb uzraudzības.



Risku identificēšana

Līvānu novada domes projektos risku identificēšanu veic projekta pieteikuma izstrādes etapā, sagatavojot standartizēto projekta pieteikuma veidlapu. Riski tiek identificēti pārsvarā attiecībā uz projekta īstenošanas fāzē ietvertajām tiešajām aktivitātēm, ne plānošanas un noslēguma fāzēm, vai projekta stratēģiskajiem mērķiem. Risku identifikācijai neizmanto nevienu no teorijā pazīstamajām risku identifikācijas metodēm. Risku identifikāciju projekta pieteikuma sagatavotājs drīzāk veic individuāli, ņemot vērā atbildīgās iestādes izveidotos metodiskos materiālus projektu sagatavošanā, iepriekšējo projektu pieredzi. Identificētie riski bieži vien ir vispārīgi, radot iespaidu, ka risku identificēšana ir tikai formāla atbildīgās iestādes prasības izpilde. Tomēr jāpiezīmē, ka uzskatāmi identificēto risku un to novērtējumu kvalitāte progresējošā secībā pieaug ar katru nākamo realizēto ERAF, ESF fondu projektu. To var skaidrot ar projektu nodaļas darbinieku kompetences pieaugumu- pieredzes uzkrāšanu un apmācībām projektu t.sk. risku vadībā, kā arī to, ka projekta atbildīgā iestāde ar vien izšķirošāku nozīmi projekta vērtēšanā piešķir tieši risku sadaļas izstrādes kvalitātei līdz ar to „piespiežot” projekta pieteikumu izstrādātājus vairāk koncentrēt uzmanību uz projekta riskiem un to vadību.

Risku novērtēšana un analīze

Identificēto risku novērtēšanu un analīzi projekta pieteikuma sagatavotājs veic individuāli, ņemot vērā standartizēto projekta pieteikuma veidlapā vai metodiskajos materiālos norādīto novērtējuma formu. Risku novērtēšanai tiek izmantota kvalitatīvā novērtējuma metode, kuras ietvaros tiek noteikts riska līmenis, analizējot tā varbūtības un ietekmes pakāpes (zema, vidēja, augsta/ 5 punktu novērtējuma skalā/ tml.), kā arī atsevišķos gadījumos sniedzot rakstisku pamatojumu šim

novērtējumam. Lielbudžeta projektiem, ko finansē aktivitātes 3.6.1.1.aktivitāti "Nacionālas un reģionālas nozīmes attīstības centru izaugsmes veicināšana līdzsvarotai valsts attīstībai" ietvaros, risku novērtēšanai tiek izmantota kvantitatīvā novērtēšanas metode- jūtīguma analīze.

Viens no svarīgākajiem aspektiem risku vadības nodrošināšanai ir vadības izpratne par šī procesa nozīmību un nepieciešamību, tomēr esošā risku kvalitatīvā novērtēšana nedot pietiekamu izpratni par risku radīto ietekmi uz projekta rezultātiem, laiku un, svarīgākais, izmaksām. Šobrīd nav veikts atsevišķs aprēķins par Līvānu novada domei radītajiem zaudējumiem, kas veidojušies papildus neparedzētu būvdarbu rezultātā, kas pētījuma ietvaros tika identificētā kā būtiskākā problēma Līvānu novada projektos. Risku kvantitatīvās novērtēšanas rezultātā tiku iegūta konkrēta skaitliskā vērtība, konkrēta summa, līdz ar to tiku iegūta dziļāka izpratne par lielākajiem, aktuālākajiem riskiem.

Rīcības plāna izstrāde

Risku rīcības plāna izstrāde tiek balstīta uz atbildīgās iestādes izstrādātajiem projekta sagatavošanas metodiskajiem materiāliem, vadlīnijām projekta risku vadībā, pašvaldības pieredzi projektu risku vadībā, kā arī ņemot vērā projektu organizāciju, iesaistītās puses. Rīcības plānu izstrādā projekta pieteikuma sagatavotājs individuāli, ievērojot projekta pieteikuma veidlapas risku izvērtējuma sadaļas formu, kurā jāapraksta risku mazināšanas, novēršanas pasākumi, piedāvātie risinājumi, kas faktiski ir identificēto risku potenciālo atbilstu saraksts. Diemžēl jāatzīst, ka līdz šim tas darīts visai formāli. Atšķirībā no labās prakses piemēriem projektu risku vadībā, Līvānu novada domes projektu izstrādātajos rīcības plānos riskiem netiek noteikts tā īpašnieks, par projekta risku vadību atbildīgais tiek norādīts projekta vadītājs. Tomēr atšķirībā no teorijā valdošās izpratnes par projektu vadītāju, tā pienākumiem un atbildību, kā arī no norādītās informācijas projektu pieteikumos, praksē Līvānu novada domes projektu organizācijā projekta vadītāja funkcijas un atbildība tiek dalītas starp Plānošanas un attīstības daļas vadītāju, Investīciju un projektu nodaļas vadītāju, projekta pieteikuma izstrādātāju, kura statuss veic projekta koordinētāja funkcijas (lai arī amats ir projektu vadītājs), kā arī starp būvniecības speciālistu, kas iesaistās visos celtniecības projektos un ir galvenais atbildīgais par veiksmīgu būvdarbu norisi (oficiāli tiek uzrādīts kā projekta vadītājs daudzos celtniecības projektu pieteikumos), kā arī iestādes vadītāju un izpilddirektoru, kas ir galvenais atbildīgais par veiksmīgu organizācijā īstenoto projektu norisi (oficiāli tiek uzrādīts kā projekta vadītājs projekta pieteikumos). Tā kā atbildība, pienākumi, uzdevumi, pilnvaras precīzi šobrīd nav definētas un atrunātas pietiekami saprotamā veidā, nav iespējams noteikt, kurš no iesaistītajiem ir galvenais atbildīgs par projektu risku vadību. Pēc pētījuma autoru novērojumiem un sarunām ar pašvaldību projektu vadītājiem Latvijā, šāda projekta organizācijas prakse pastāv daudzās Latvijas pašvaldībās un tā ir problēma ne tikai Līvānu novada domē. Pašvaldības struktūra (funkcionālā pakļautība) un ierastā darba organizācija projekta vadītājam nevar piešķirt tās pilnvaras, kas būtu nepieciešamas, lai varētu veikt projektu vadību atbilstoši labās prakses piemēriem.

Risku kontrole un monitorings

Projekta risku kontroles un uzraudzības veikšanai Līvānu novada domē var izdalīt divus atsevišķus pasākumus:

1. Dokumentālo risku fiksēšanu. Projektu pārskatos, kas reizi ceturksnī vai, atsevišķos projektos, reizi pusgadā tiek nosūtītas kā projekta atskaites projekta sadarbības partnerim (projekta finansētājam – projekta īstenošanas uzraugošajai iestādei) ir atsevišķa sadaļa, kurā nepieciešams uzrādīt konstatētos riskus vai problēmas, kā arī paredzētos pasākumus, lai riskus un problēmas novērstu. Izņēmums ir ELFLA projekti un pārrobežu sadarbības programmu projekti, kuriem informāciju par riskiem nav jāsniedz. Atskaites sagatavo projekta koordinators no projektu nodaļas.

2. Projektu vadības iknedēļas sapulces otrdienās, kurās paralēli dažādiem citiem ar projekta īstenošanu saistītiem jautājumiem tiek risināti jautājumi arī par risku vadību. Sapulcēs parasti piedalās domes izpilddirektors un priekšsēdētājs, kā projekta uzraudzības komitejas pārstāvi un projekta vadības grupas personāls- attiecīgā projekta koordinētājs no projektu nodaļas, būvinženieris, jurists, kas organizē iepirkuma procedūru un slēdz līgumus, atsevišķos gadījumos tiek pieaicināti projekta grāmatveži vai citi iesaistītie domes speciālisti. Sapulcēs tiek ziņots par konkrēta projekta problēmām, sniegti iespējamie priekšlikumi to risināšanai un pieņemts gala lēmums tās risinājumam, noteikti atbildīgie par uzdevumu izpildi, kā arī tiek noteikti termiņi uzdevumu izpildei. Tomēr jāatzīmē, ka nereti uzdevumi noteiktajos termiņos netiek izpildīti dažādu iemeslu dēļ.

Tāpat, lai veiktu Līvānu novada domes projektu risku monitoringu un kontroli kā atskaites punkti netiek izmantoti risku vadības plāns (tāda nav) vai rīcības plāns, par vienīgo tiešo instrumentu risku vadībā var uzskatīt augstākminētās iknedēļas projektu vadības sapulces, kurās notiek informācijas apmaiņa par projekta norises progresu un problēmām. Jāpiezīmē, ka sanāsmēs projekta risku apskate kā atsevišķs dienas kārtības punkts netiek izdalīts. Darba procesā nav izveidoti un tādēļ netiek izmantoti atsevišķi pārskati, ko varētu izmantot, lai pārbaudītu un kontrolētu riskus, kuru ietvaros laicīgi varētu kontrolēt novirzes no projekta plānotajiem rezultātiem, izpildes termiņiem un izmaksām. Projektu problēmas pēc fakta tiek fiksētas projekta progresa ziņojumos, jo to paredz projekta finansētāja izveidotās atskaites standartforma. Jaunu projektu risku identificēšanu var veikt ikviens projekta vadības grupā iesaistītais darbinieks, tomēr šiem riskiem netiek piemēroti visi risku vadības cikla posmi un tie netiek iekļauti kopējā risku vadības plānā, tāpat risku rīcības plāns netiek aktualizēts atbilstoši reālajai projekta situācijai. Atbilstoši projektu risku vadības labās prakses piemēram, Līvānu novada domes projektu nodaļā netiek veidotas speciālas risku datubāzes, ko varētu izmantot nākotnē risku vadības uzlabošanai projektos.

Līvānu novada domes projektu noslēguma jeb slēgšanas fāzē netiek veikta risku vadības novērtēšana vai ieteikumu izstrāde risku vadības procesa pilnveidošanai un turpmākai plānošanai.

Risku vadības procesa īstenošana

Lai arī Līvānu novada domes projektos formāli tiek veikti svarīgākie risku vadības procesa posmi, tomēr pats risku vadības plāns, shēma, ieviešanas process nav izstrādāts. Rezultātā trūkst informācijas par projektu risku vadības detalizētu procesa plānojumu, procesa gaitas kontroli, kurā būtu reģistrētas atbildīgās personas par risku vadības procesu, kā arī sniegti norādījumi, kā nodrošināt informācijas apmaiņu un komunikāciju starp projektā iesaistītajām pusēm, risinot jautājumus par risku vadības sekmīgu nodrošināšanu. Tādējādi šobrīd risku vadība Līvānu novada domes projektos ir haotiska, tā nav strukturēta, saskaņota un vienota visā projekta organizācijā. Līvānu novada domes projektiem raksturīga vecā risku vadības metodoloģijas pieeja, ko raksturo fragmentāra, epizodiska un ierobežota risku vadība.

Lai arī šobrīd lielākajai daļai no projektiem ir izstrādāts formāls risku rīcības plāns, t.sk., arī celtniecības projektiem, tomēr ņemot vērā praktisko pieredzi, var apgalvot, ka rīcības plāns nav attaisnojis savas cerības. Raksturojot Līvānu novada pašvaldības projektu risku vadības posmus-identificēšanu, novērtēšanu un rīcības plāna izstrādi var secināt, ka, ja to nepieprasītu projekta finansētājs un risku sadaļa netiktu iekļauta projekta pieteikumā, projektu risku identificēšana, novērtēšana un rīcības plāna izstrāde visdrīzāk netiktu veikta vispār, kā tas šobrīd ELFLA un pārrobežu projektos.

Pēc veikto speciālistu interviju rezultātiem, kā viena no būtiskākajām problēmām esošajā celtniecības projektu risku vadībā tika minēta komunikācijas trūkums starp projektā iesaistītajām pusēm.

Projekta koordinētājam no Investīcijas un projektu nodaļas, kas veic atskaišu sagatavošanu, tāpat projekta juristam, kas sagatavo līguma grozījumus, bieži trūkst informācijas par faktisko situāciju projekta objektā, informācija par papildus darbiem, esošo darbu izmaiņām, iekavējumiem vai citām problēmām tiek saņemta novēloti, bieži vien pēc fakta. Līdz ar to nav iespējams veikt preventīvas darbības, lai risku mazinātu vai novērstu.

Plānošanas ietvaros netiek noteiktas personas vai personu grupas, kuras ir atbildīgas par katra konkrētā riska rīcību. Jau iepriekš pilnveidojot projektu vadības kvalitātes vadības sistēmu būtu iespējams izvairīties no atsevišķiem riskiem, piemēram, attiecībā uz nekvalitatīvu ārējo dokumentu saņemšanu, kavētiem iepirkumu izsludināšanas termiņiem, laicīgi noslēgtiem līgumiem par to izpildes termiņu pagarinājumiem.

Esošo Līvānu novada domes projektu risku kontroles stratēģiju var raksturot kā maz birokratizētu, vairāk brīvu un intuitīvu. Tomēr ņemot vērā, ka projekta mērķus un aktivitātes, plānotos rezultātus un projekta īstenošanas nosacījumus pārsvarā pārzina tikai projekta pieteikuma izstrādātājs, projekta koordinētājs no projektu nodaļas, nevis pārējais projektā iesaistītais personāls (pašvaldībā nav izplatīta prakse organizēt projekta starta sanāksmes), šāda pieeja projektu risku vadībai organizācijai, kura realizē miljonu projektus, nebūtu pieļaujama.

Līvānu novada pašvaldības projektu risku vadība nav nepārtraukts attīstības, uzlabošanas un pārbaudes process, kādam tam būtu jābūt, lai nodrošinātu veiksmīgu riska vadības darbību praksē. Esošais izveidotais katra projekta formālais risku rīcības plāns nenodrošina konsekventu un efektīvu procedūru ieviešanu, kā arī pastāvīgu uzmanību risku vadības jautājumiem.

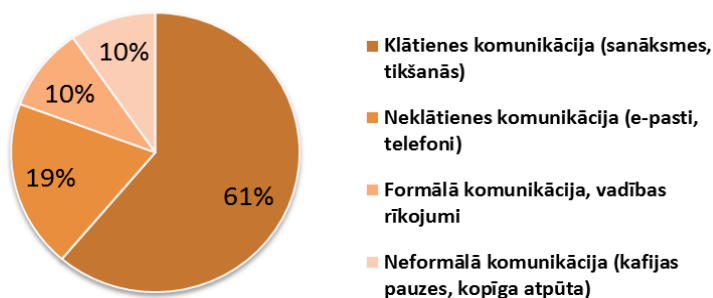
Projektu risku vadība un novērtēšana projekta ieviešanas gaitā tiek veikta projekta komandas un vadības līmenī, bet nekur netiek dokumentēta un matemātiski novērtēta. Faktiski tas nozīmē, ka projekta vadītājs, izpilddirektors, būvinženieris, jurists vai grāmatvedis savā ikdienas darbā strādājot ar projekta dokumentāciju, uzraugot projekta aktivitāšu progresu, kvalitāti, komunicējot ar izpildītājiem, ņemot vērā savu līdzšinējo praktisko pieredzi līdzīgos projektos var identificēt kādu problēmu, kas var apdraudēt projekta realizāciju, piemēram, līguma izpildes termiņa kavēšanu vai neatbilstošu būvdarbu kvalitāti vai papildus darbu un izmaksu rašanos pirms tas ir noticis fakts, bet tad, kad ir diezgan droši zināms, ka tas notiks agri vai vēlu. Šajā gadījumā problēma no konkrētā speciālista puses tiek izvirzīta apspriešanai iknedēļas sanāksmē pie izpilddirektora, kur tiek pieņemts lēmums kādus preventīvos vai kompensējošos pasākumus var veikt šajā situācijā. Riska ietekmes uz projektu lielums naudas izteiksmē daļēji tiek novērtēts un ņemts vērā, jo parasti to veido vai nu papildus darbu izmaksu apjoms vai iespējamo finanšu korekcijas kā soda sankcijas apjoms no sadarbības iestādes puses, ko var aprēķināt projekta vadītājs. Faktiski līdzšinējā prakse risku vadīšanā bija reaģēšana, kad risks jau ir iestājies.

Šajā gadījumā projekta vadītājs izvērtē, cik būtiskas ir veicamās izmaiņas projekta dokumentācijā un gaitā, un pieņem lēmumu par nepieciešamajām turpmākajām darbībām izmaiņu saskaņošanā ar projekta finansētāju. Savā ziņā notiek daļēja projekta aktivitāšu pārplānošana, izvērtējot nepieciešamās darbības, laiku, resursus un dokumentus, kas ir nepieciešami, lai veicamās izmaiņas atbilstu plānotajam rezultātam un finansētāja prasībām. Atbildība par šo procesu plānošanu un vadīšanu ir projekta vadītājam, kam ir pieejams Plānošanas un attīstības daļas vadītājas un projekta komandas speciālistu atbalsts, ja projekta vadītājs ir skaidri un nepārprotami definējis, kādos termiņos, kāda dokumentācijas ir sagatavojama vai darbi veicami no speciālistu puses. Izmaiņu plānošanas un saskaņošanas procesā projekta vadītājs izteikti izjūt neatbilstību starp sev uzlikto atbildību nodrošināt izmaiņu atbilstību projekta mērķiem, lietotāju vajadzībām, kā arī finansētāja prasībām, un pieejamiem resursiem un speciālistiem šo prasību nodrošināšanai, tādēļ ir nereti nepieciešams aktīvs vadības atbalsts.

Kā jau atspoguļots šīs nodaļas sākumā esošajā attēlā, risku vadības procesā nedrīkst par zemu novērtēt komunikācijas nozīmi visos virzienos. Veiktajā pētījumā pašvaldības administrācijas un pašvaldības

iestāžu darbiniekiem tika jautāts, kāda veida komunikācija projektu ieviešanā būtu visefektīvākā. Rezultāti rāda, ka viennozīmīgi visvērtīgākā, t.sk. projekta risku identificēšanā un novēršanā, ir regulāra klātienes komunikācija.

Efektīvākie komunikāciju veidi projektu ieviešanā



No preventīvajiem pasākumiem risku mazināšanai turpmākajā projektu realizācijā tiek pielietotas izmaiņas projektu iepirkumu nolikumos un līgumos, atbildības un soda sankciju pastiprināšana un tehnisko projektu kvalitātes kontrole, nozaru speciālistu piesaiste specifiskas jomas projektos (ūdenssaimniecība, energoefektivitātes paaugstināšanas projekti), iekšējās izmaiņas pašvaldības organizatoriskajā struktūrā, komunikācijā un informācijas aprītē, papildus personāla pieņemšana darbā un atsevišķu motivācijas instrumentu pielietošana, bet šie risku mazināšanas un novēršanas pasākumi nav vērsti uz kāda konkrēta projekta risku samazināšanu atbilstoši iepriekš izstrādātam plānam, bet gan uz projektu ieviešanas jomu kopumā, un rodas uzkrājoties projektu realizācijas pieredzei, analizējot iepriekšējās kļūdas, ņemot vērā speciālistu priekšlikumus un mēģinot veidot efektīvāku darba organizāciju pašvaldībā.

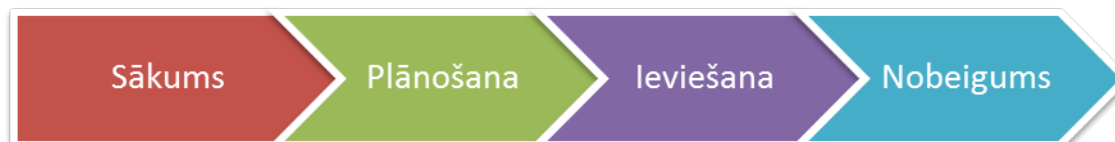
Lielā mērā veiktie risku vadības pasākumi ir atkarīga no līdzšinējās praktiskās pieredzes un komandas intuīcijas. Pieredze risku vadībā (veidi, iestāšanās biežums, ietekme, veiktie pasākumi un to rezultāti) netiek dokumentēta, sistematizēta, apkopota, analizēta un objektīvi novērtēta. Līdz ar to, ja notiek projekta komandas nomaiņa, tad informācija par veicamajiem risku novēršanas vai samazināšanas pasākumiem nav pieejama.

Kopumā projektu ieviešanas prakse iestādēs un pagastos ir līdzīga kā centrālās administrācijas projektos, bet iestādēs un pagastos šīs problēmas ir mazāk izteiktas, jo vairumā gadījumu projektu ievieš pats projekta vadītājs, kas nereti ir iestādes vadītājs vai neformāls līderis, kam ir iespējas nepieciešamības gadījumā iesaistīt papildus cilvēkus projekta ieviešanā, tomēr, tiklīdz projekts ir lielāks un tam ir saskare ar centrālo administrāciju (grāmatvedībā visiem projektiem ir saskare jo tā ir centralizēta, daļai projektu ir saskare arī ar juridisko daļu, jo ir nepieciešami iepirkumi un līgumi), tad ieviešanas problēmas un riski kļūst tādi paši kā centrālās administrācijas projektiem.

4. Projektu risku vadība Līvānu novada pašvaldības projektos

4.1. Risku veidi

Ņemot vērā, ka projekts pēc definīcijas ir riskants pasākums, lai arī cik rūpīgi to nesaplānotu, pastāv liela iespējamība, ka plāns nedarbosies. Līdz ar to visos projektos īpaša uzmanība pievēršama risku vadībai, kas caurvijas katram projektam visā tā īstenošanas laikā, t.i. visos projekta dzīves cikla posmos:



Projekta **sākumā** iespējami riski saistībā ar situācijas analīzi, galvenās risināmās problēmas un vajadzību definēšanu, labākā risinājuma (t.i. projekta idejas) identificēšanu. **Plānojot** projektu, varam kļūdīties un nepietiekoši novērtēt ārējo faktoru iedarbību uz projekta izpildi, uz projekta komandas veidošanu un partneriem, kā arī projekta pieteikuma izstrādi un savlaicīgu iesniegšanu. Lielākais vairums risku atklājas projekta **izpildes** posmā saistībā ar saplānoto darbu izpildi, līgumu izpildi, visu aktivitāšu savlaicīgu un kvalitatīvu ieviešanu, jo šajā posmā iesaistīti visvairāk ārējie sadarbības partneri. **Nobeigumā**, kad pasākums noticis, ēka uzbūvēta, pakalpojums nodrošināts, pastāv riski saistībā ar projekta novērtēšanu, atskaitīšanos un projekta kopējās ilgtspējas nodrošināšanu.

Daudzi projektu speciālisti par riskiem kļūdaini uzskata jebkuras kļūdas vai problēmas projekta dzīvē, un šādu kļūdu iemesls bieži vien ir projekta izstrādātāja nekompetence un/vai slikta plānošana. Nepareiza „Publisko iepirkumu likuma” prasību piemērošana, jebkura nezināšana, nemācēšana vai neatbilstoša izdevumu veikšana nav riski, bet projekta vadības kļūdas, t.sk. var būt pat administratīvā un kriminālā atbildība.

Taču **ne visas problēmas ir riski!** Risks ir tāds notikums, kura iestāšanos projekta vadītājs nevar ietekmēt. Risks ir kaut kas tāds, kas nepakļaujas saprātīgai kontrolei, bet ko var vadīt un mazināt tā radītās negatīvās sekas. **Riski ir ārējie un iekšējie faktori** (un šo faktoru kopa), kas var aizkavēt un/vai mainīt projekta gaitu, kā arī ietekmēt, t.sk. apdraudēt, projekta mērķa sasniegšanas iespējas, vai arī padarīt projekta īstenošanu neiespējamu. Galvenā risku pazīme ir **neparedzamība un nenoteiktība**. Tāpēc ir svarīgi riskus paredzēt jau iepriekš, tad projekta izstrādes un/vai ieviešanas gaitā var veikt mērķtiecīgus pasākumus to novēršanai.

Pastāv vairāki risku grupēšanas veidi. Tos var grupēt arī pēc šādām **kategorijām**:

- Tehniskie un tehnoloģiju riski
- Sociālie un mērķa grupas riski
- Stratēģiskie un politiskie riski
- Finanšu riski
- Operatīvie un saimnieciskie riski
- Vides un negadījumu riski
- Juridiskie riski
- Personāla un vadības riski

4.2. RISKU VADĪBAS MODELIS Līvānu novada pašvaldības projektiem

RISKU IDENTIFICĒŠANA					
RISKU IDENTIFICĒŠANA	Veicamie pasākumi risku identificēšanai	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	Datu no dažādu projektu un ieviesēju praktiskās pieredzes apkopošana un analīze, identificējot iespējamus riskus un to varbūtības pakāpi	X	X		
	Visu ieinteresēto pušu iesaiste visu projektā iespējamo risku identificēšanai un varbūtības novērtēšanai („prāta vētras” sanāksme)	X	X		
RISKU NOVĒRTĒŠANA UN ANALĪZE					
RISKU NOVĒRTĒŠANA UN ANALĪZE	Veicamie pasākumi risku novērtēšanai un analīzei	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	- Visu risku identifikācijas posmā konstatēto risku saraksta sastādīšana (A kolonna) - Visu identificēto risku veidu iestāšanās varbūtības novērtējums no 1 līdz 3 (B kolonna 1 – maza, 2-vidēja, 3-augsta) - Katra riska ietekmes uz projekta rezultātiem un finansētāju aprēķins, novērtējot iespējamās papildus laika un resursu patēriņa izmaksas (personāla atalgojums, projekta pastāvīgās izmaksas, papildus finansējums, iespējamais finanšu korekcijas vai soda sankcijas apmērs LVL), obligāti jānodrošina vienāda novērtējuma mērvienība turpmākai rezultātu salīdzināšanai (C kolonna) - Riska novērtējuma aprēķins relatīvos skaitļos, reizinot iespējamības un ietekmes lielumus (D kolonna) - Risku novērtējumu reitinga sastādīšana, kārtojot tos dilstošā secībā (saraksta augšgalā riski ar augstāko novērtējumu E kolonna) - Nepieciešamā rīcības plāna risku mazināšanai vai novēršanai izstrāde un atbildīgo par risku vadīšanas pasākumiem noteikšana		X		

RISKU NOVĒRTĒŠANA UN ANALĪZE	Piemērs risku novērtēšanai un analīzei				
	Riska apraksts	Iespējamība (no 1 līdz 3)	Ietekme naudas izteiksmē	Riska novērtējums (BxC)	Riska novērtējuma vieta reitingā
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
	Neatbilstoši veiktas iepirkumu procedūras dēļ notiek finanšu korekcija (attiecināmo izmaksu samazinājums)	2	200 000 LVL (100% apmērā no konkrētā līguma summas)	400 000	1
	Būvdarbu laikā tiek konstatēti neparedzētie papildus darbi	3	50 000 LVL (~25% apmērā no līguma summas)	150 000	2
	Būvdarbu veicēja maksātspējas dēļ tiek laužts līgums ar būvnieku	1	40 000 LVL 20% apmērā no līguma summas – izmaksātā avansa apmērs)	40 000	3
RĪCĪBAS PLĀNS					
RĪCĪBAS PLĀNS	Vadības un personāla risku mazināšanas un novēršanas pasākumi	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	Projektu organizācijas shēmas izveide, apstiprināšana un ievērošana	X	X	X	X
	Informācijas aprites shēmas izveide, apstiprināšana un ievērošana	X	X	X	X
	Risku vadības plāna shēmas izveide, apstiprināšana un ievērošana	X	X	X	X
	Projektu vadības informācijas sistēmas ieviešana projektu un organizācijas procesu un resursu plānošanai, vadīšanai un kontrolei	X	X	X	X
	Atbilstoši kvalificētas projekta vadības grupas izveide		X	X	X
	Motivācijai - konkurētspējīga atalgojuma, labu darba apstākļu, atzinības, komandas saliedētības pasākumu nodrošināšana	X	X	X	X
	Pirms darbu uzsākšanas precīzi definēti katra komandas locekļa darba uzdevumi, pienākumi un atbildība		X		
R T	Regulāru un dokumentētu projekta		X	X	X

komandas sanāksmju organizēšana				
Vadības un darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana attiecīgajā jomā, apmeklējot kursus un seminārus			X	X
Personāla faktiskās noslodzes izvērtējums un pasākumu veikšana noslogojuma normalizēšanai.	X	X	X	X
Darba grupas nomaņas iespēja	X	X	X	X
Projektu īstenošanas risku mazināšanas un novēršanas pasākumi	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
Izstrādāta pārskatāma un visiem projekta dalībniekiem saprotama dokumentācijas kārtošanas un aprites sistēma, iekšējās un ārējās komunikācijas shēma	X	X	X	X
Darba uzdevumos ietvertas precīzas un nepārprotamas prasības attiecībā uz pakalpojumu kvalitāti un termiņiem			X	
Līgumā iestrādāti līgumsodi termiņu kavēšanai un neatbilstošas pakalpojumu kvalitātes gadījumā			X	
Detalizēta darba uzdevumu izstrāde līgumiem (t.sk. tehniskajiem projektiem)		X	X	
Ieinteresēto pušu un lietotāju pārstāvju iesaistīšana tehnisko specifikāciju un darba uzdevuma izstrādē un līguma izpildes satura un kvalitātes kontrolē		X	X	
Pietiekoši ilga laika plānošana kvalitatīva līguma izpildei un tā kontrolei		X	X	
Saistību un atbildības pastiprināšana būvniecības tehnisko projektu izstrādes un ekspertīzes līgumos			X	
Būvniecības tehnisko projektu kvalitātes kontrole, veicot neatkarīgās ekspertīzes			X	
Kvalificētas un detalizētas būvuzraudzības nodrošināšana			X	
Saistību pastiprinājumu iekļaušana būvdarbu un citos līgumos (garantijas, līgumsodi, nodrošinājumi)			X	
Izstrādātas augstas prasības tehniskajā specifikācijā, noteikti atbilstības standarti		X	X	
Līgumu slēgšana uz īsu termiņu, tādējādi samazinot risku, ka ārējās tirgus situācijas ietekmē, pieaugs arī noslēgto līgumu izmaksas			X	
Ilgttermiņa saistībām iepirkumā un līgumā par būvdarbu veikšanu strikti noteikt būvdarbu līgumsumma, cenu korekcija iespēju inflācijas ietekmē paredzot			X	

RĪCĪBAS PLĀNS	konkrēta procenta ietvaros				
	Kvalificētu būvuzņēmēju un citu izpildītāju atlase			X	
	Regulāru būvdarbu un līgumu izpildes kvalitātes pārbaūžu veikšana, starpposmu pārskatu pieprasīšana			X	X
	Būvdarbu līgumos noteikt procedūru un kārtību neparedzēto darbu saskaņošanai un veikšanai atbilstoši likumdošanai			X	
	Būvnieku tāmēs paredzēt neparedzēto izdevumu pozīciju 5-10% apmērā, tādējādi garantējot, ka darbi tiks pabeigti, nepārsniedzot plānotās izmaksas			X	
	Tehnoloģisko risku mazināšanas un novēršanas pasākumi	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	Piegādes līgumos paredzēta uzstādīšana un lietotāju apmācības, instruktāža			X	X
	Pašvaldības iepirkuma tehniskajā specifikācijā norādīti CE standarts, paredzēti garantijas nosacījumi			X	
	Līgumu slēgšana ar stabiliem, licenzētiem piegādātājiem un apdrošināšanas kompānijām			X	
	Laicīgi veikti pasūtījumi		X	X	
	Personāla kvalitatīva apmācība un instruktāža darbam ar iekārtām		X	X	X
	Finanšu risku mazināšanas un novēršanas pasākumi	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	Pašvaldības budžetā līdzekļu paredzēšana neparedzētiem sadārdzinājumiem		X	X	
	Projekta budžetā iekļaut neparedzēto izmaksu sadaļu (ja aktivitātes MK noteikumi to atļauj)		X		
	Neattiecināmo izmaksu priekšlaicīga izpētes veikšana, kompetenta projekta vadības personāla piesaiste		X	X	
	Izveidota atsevišķa grāmatvedības uzskaitē un pārskats par projekta īstenošanu, lai varētu precīzi noteikt visus projekta finansējuma avotus un izdevumus.			X	
	Projekta vadītājam nodrošināta pieeja finanšu informācijas sistēmai projekta finanšu kontroles nodrošināšanai			X	
	Projektēšanas stadijā detalizēti un objektīvi tāmēti veicamie darbi, materiāli		X	X	

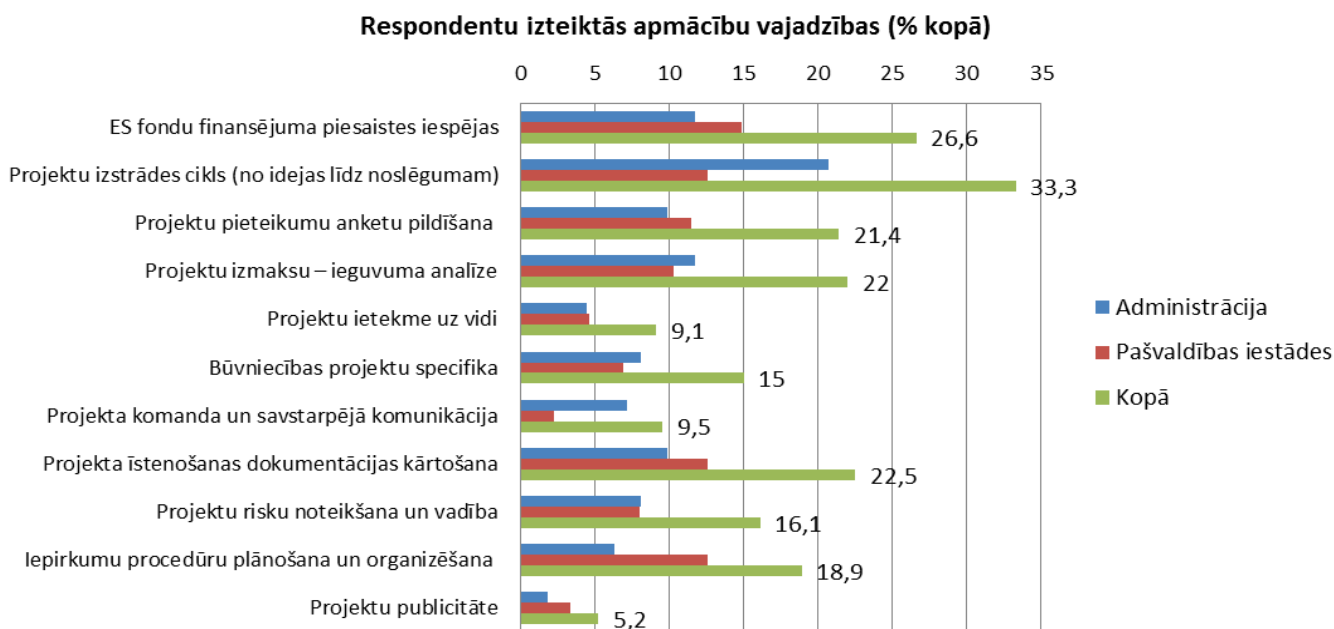
	un apjomi				
	Projekta finanses un grāmatvedības veikšana tiek uzticēta pieredzējušam speciālistam			X	
RĪCĪBAS PLĀNS	Politisko risku mazināšanas un novēršanas pasākumi	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	Pašvaldības pieņemto lēmumu ilgtspējas un pārmantojamības nodrošināšana		X	X	
	Savlaicīga, regulāra politiku informēšana par projektu aktivitātēm un rezultātiem	X	X	X	X
	Lēmumu priekšlikumu detalizēts pamatojums to efektivitātei, atbilstībai iedzīvotāju un pašvaldības vajadzībām	X	X	X	
	Dabas notikumu un negadījumu risku mazināšanas un novēršanas pasākumi	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	Stratēģisko projektu ideju ietekmes uz vidi novērtējuma nepieciešamības noteikšana attīstības programmas izstrādes posmā	X			
	Ietekmes uz vidi novērtējuma veikšana, ja nepieciešams		X	X	
	Detalizētas un vispusīgas ģeoloģiskās un topogrāfiskās informācijas savākšana un izpēte projektēšanas stadijā		X	X	
	Vides aizsardzības, zaļā iepirkuma principu un prasību iekļaušana iepirkumu un līgumu noteikumos		X	X	
	Izveidoto objektu apdrošināšana pret dabas katastrofām			X	X
	Juridisko risku mazināšanas un novēršanas pasākumi	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	Iepirkuma eksperta piesaistīšana, iepirkumu komisijas darba kvalitātes un kompetences uzlabošana		X	X	
	Speciālistu piedalīšanās semināros, lai pilnveidotu zināšanas par projekta ieviešanu un par attiecīgajā jomā veiktajām izmaiņām likumdošanā.		X	X	X
	Konkursu organizēšanai un līgumu slēgšanai tiek paredzēts vairāk laika, kā minimāli nepieciešams		X	X	
	Līgumā iestrādātas sankcijas līgumsaistību nepildīšanas gadījumā			X	
	Iepirkumiem papildus publicitātes nodrošināšana, ja nepieciešams		X	X	
	Sociālo un mērķa grupas risku mazināšanas un novēršanas pasākumi	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	Objektīvas un vispusīgas informācijas par	X	X		

	faktisko situāciju projekta jomā uzkrāšana un izmantošana				
RĪCĪBAS PLĀNS	Prognožu veidošana un objektīva novērtēšana plānotā projekta rezultātu pieprasījuma aprēķināšanā	X	X		
	Mērķa grupas reālo vajadzību izpēte un tendenču objektīva novērtēšana	X	X	X	X
	Darba ar sabiedrību, informēšana, iesaistīšana projektu aktivitātēs		X	X	X
	Sadarbības projektu realizēšana plašākā mērogā kopīgu problēmu risināšanai	X	X	X	X
KONTROLE UN UZRAUDZĪBA					
KONTROLE UN UZRAUDZĪBA	Veicamie pasākumi risku kontrolei un uzraudzībai	Projekta ideja	Projekta plānošana	Projekta ieviešana	Projekta nobeigums
	- Projektu norīšu atbilstoši plānotajam kontrole, izmantojot kopējo projektu vadības informācijas sistēmu - Identificēto risku saraksta regulāra pārbaude, salīdzinot ar faktisko situāciju - Risku novērtējuma un analīzes datu regulāra aktualizācija - Ziņojums par riskiem, kas iestājušies, iknedēļas projektu vadības sanāksmē vai nepieciešamības gadījumā nekavējoties - Lēmums un atbildīgā darbinieka noteikšana par veicamo konkrēto rīcību riska ietekmes mazināšanai vai novēršanai - Vadības kontrole par lēmumu izpildi noteiktajos termiņos, izmantojot kopējo projektu vadības informācijas sistēmu - Projekta risku dokumentēšana izmantošanai nākamo projektu risku vadības pasākumu plānošanai			X	X

5. Nepieciešamo apmācību plāns pašvaldības un pašvaldības iestāžu darbiniekiem 2012.gadā

Pētījuma sākumposmā veiktajā pašvaldības administrācijas un pašvaldības iestāžu darbinieku aptaujā tika noskaidrots pašu respondentu viedoklis par viņiem nepieciešamajām apmācību tēmām saistībā ar projektu izstrādi un ieviešanu. Aptaujas rezultāti rāda, ka populārākās apmācību tēmas (to prioritārā secībā) ir:

1. Projektu izstrādes cikls (no idejas līdz noslēgumam)
2. Eiropas Savienības fondu finansējuma piesaistes iespējas pašvaldībām, t.sk. pašvaldību iestādēm, lai paši aktīvāk varētu meklēt projektu iespējas
3. Projekta īstenošanas dokumentācija, dokumentu un finanšu vadība, pārskatu gatavošana, grozījumi
4. Projektu izmaksu – ieguvuma analīze, ieguvēju noteikšana, rezultātu un ietekmes izvērtējums
5. Projektu pieteikumu anketu pildīšana (lai paši praktiski varētu raktīt pieteikumus)



Organizējot apmācības projektu izstrādē un vadībā, lielākais uzsvars jāliek uz praktisko, grupu darbu, mācot darbiniekus strādāt komandā, teorētiskās zināšanas pielietot praksē, analizējot un detalizēti plānojot vienu, reālu projekta ideju visā tās dzīves ciklā.

Bez tam gandrīz 1/5 daļa respondentu atzinuši, ka nepieciešams papildināt zināšanas iepirkumu procedūru plānošanā un organizēšanā, t.sk. elektroniskā iepirkumu sistēmas pielietošanā.

Uzsvars apmācībās par iepirkumu procedūru liekams uz pašvaldības darbinieku, kas iepirkumā iesaistās kā iepirkumu komisiju locekļi vai projekta komandas locekļi, kvalifikācijas celšanu, lai veicinātu to izpratni par iepirkumu procesu shēmu, nepieciešamo laiku, iesaistīšanās veidiem, iepirkumu komisijas locekļu pienākumiem un atbildību, kā arī iespējamo pārkāpumu iepirkumu procesā uz ES fondu projektu finansējumu.

Nemot vērā pašu respondentu izteiktās apmācību vajadzības, kā arī pētījuma gaitā atklātās likumsakarības un vairāku problēmu cēloņus, ir izstrādāts pašvaldības administrācijas un pašvaldības iestāžu darbinieku apmācību plāns, kas sastāv no divām daļām:

- Apmācību kurss "**Praktiskā ES projektu vadība ar priekšzināšanām**" (4 dienas, 40 akadēmiskās stundas (pa 40 min.), 18 dalībnieki);
- Apmācību kurss "**Publisko iepirkumu procedūras ES projektos**" (1 diena, 8 akadēmiskās stundas (pa 40 min.), 18 dalībnieki).

Lai nodrošinātu teorētisko zināšanu pielietošanu praksē, kā arī lai apmācību rezultātā panāktu detalizēti izanalizētas un izplānotas jaunas, reālas projektu idejas un to aprakstus, apmācību ietvaros plānoti daudzi praktiskie darbi. Visi praktiskie darbi plānoti 4-5 cilvēku grupās. Grupas jāveido no dalībniekiem, kuri nākotnē reāli arī varētu kopīgi strādāt pie jaunā projekta idejas, veidojot projekta komandu vai arī praktiski iesaistoties projekta ieviešanā citādā veidā. Piedāvātajā apmācību plānā sniegtas iespējamās praktisko darbu tēmas un uzdevumi. Apmācību sniedzējs tās var aizvietot ar citiem līdzvērtīgiem praktiskajiem uzdevumiem.

Apmācību kurss " Praktiskā ES projektu vadība ar priekšzināšanām "		
1.diena		
Tematika	Saturs/Apskatāmie jautājumi	Akad.stundu skaits
Projektu izstrādes cikls (no idejas līdz noslēgumam)	- Projekta būtība – kas rosina nepieciešamību pēc projektiem? - Projektu pazīmes un veidi (projekta definīcija) - Projektu dzīves cikla fāzes - Jēdzieni saistībā ar projektiem - Projektu realizācijas būtiskākie aspekti	2
<i>Praktiskais darbs</i>	<i>Kursa projekta tēmas izvēle un pamata „Domu kartes” izstrāde (darbs grupās)</i>	0.5
Projekta iekšējā un ārējā vide	- Projekta iekšējās un ārējās vides izvērtēšanas metodes - Interesu grupu analīze - Projekta vides SVID analīze	2
<i>Praktiskais darbs</i>	<i>Kursa projekta SVID analīzes izstrāde (darbs grupās)</i>	0.5
Projektā komanda un iesaistītās puses	- Projekta vadītājs un viņa īpašības - Lomas projekta komandā, psiholoģiskā saderība - Uzraudzības komiteja (nepieciešamība, sastāvs, funkcijas, prasības) - Iekšējā komunikācija (detalizēti 2.dienā)	2
<i>Praktiskais darbs</i>	<i>Projekta komandas sastāva izveide (darbs grupās)</i>	0.5
Projekts kā problēmas risinājums	- Projekta problēmu identificēšana - Projekta galvenās problēmas definēšana un analīze - Problēmas cēloņu un seku identificēšana	2
<i>Praktiskais darbs</i>	<i>Projekta problēmku izstrāde (darbs grupās)</i>	0.5
2.diena		
Tematika	Saturs/Apskatāmie jautājumi	Akad.stundu skaits
Mērķu definēšana un līdzekļu noteikšana	- Mērķu hierarhija - Projekta mērķu spriedzes trijstūris - Projekts un programma - Projektu ieviešanas līdzekļi un resursi	1.5

<i>Praktiskais darbs</i>	Projekta virsmērķa un specifiskā mērķa definēšana (darbs grupās)	0.5
Projekta pamatojuma izstrāde	- Risinājumu alternatīvu definēšana un analīze (ieinteresēto pušu vajadzību izpēte un definēšana) - Projekta budžeta (tāmes) sastādīšana - Labākās alternatīvas izvēle un optimizēšana	2
Projektu izmaksu – ieguvuma analīze	- Ieguvēju, gala sāņēmēju noteikšana - Rezultātu un ietekmes izvērtējums	1.5
<i>Praktiskais darbs</i>	Projekta problēmas labākā risinājuma pamatojuma izstrāde (darbs grupās)	0.5
Komunikācija projektā	- Iekšējā komunikācija (komunikācijas veidi un kanāli projekta komandā, projektu sanāksmes saturs un uzdevumi, utt.) - Ārējā komunikācija	2
<i>Praktiskais darbs</i>	Komunikācijas plāna sastādīšana (darbs grupās)	1
Projekta plānošana	- Projektu plānošanas metodes - Kas jāplāno obligāti?	1
3.diena		
Tematika	Saturs/Apskatāmie jautājumi	Akad.stundu skaits
Galvenie projektu plānošanas aspekti	- Projekta aktivitāšu plāns - Projekta laika sadalījums - Projekta budžets - Cilvēkresursu plāns - Paredzamie plānotie rezultāti - Projekta uzraudzības un izvērtēšanas plāns - Risku vadības plāns (detalizēti 4.dienā)	2
<i>Praktiskais darbs</i>	Projekta aktivitāšu un laika grafika sastādīšana (darbs grupās)	1
Projekta pieteikuma sagatavošana	- Konkursa nolikuma detalizēta izpēte - Svarīgākie aspekti projektu pieteikumu anketu sadaļās - Ieteikumi projekta pieteikuma sagatavošanā - Labie un sliktie piemēri	2
<i>Praktiskais darbs</i>	Pieteikuma anketās sastopamo terminu skaidrojumi (darbs grupās)	1
Projektu plānošanas un organizēšanas programmatūras	- MS Word - MS Excel - MS Project - OpenProject - Projektu dokumentu informācijas sistēmas piemēri (RTU, Jelgavas, Ogres, Dobeles pašvaldības)	0.5
Projekta īstenošanas dokumentācija	- Dokumentu veidi - Finanšu vadība - Pārskatu gatavošana - Grozījumu gatavošana	2

	- Gala atskaites gatavošana - Praktiski dokumentācijas kārtošanas ieteikumi	
Projekta organizācija	- Projekta organizācijas iespējamās formas - Specifiski organizācijas formas izvēles kritēriji	1
<i>Praktiskais darbs</i>	<i>Piemērotākās projekta organizācijas formas izvēle atbilstoši projekta specifikai (darbs grupās)</i>	0.5
4.diena		
Tematika	Saturs/Apskatāmie jautājumi	Akad.stundu skaits
Risku vadība projektos	- Projektu risku vadības procesa galvenie posmi - Risku veidi un praktiski piemēri - Risku novēršanas pasākumu veidi un praktiski piemēri	2.5
<i>Praktiskais darbs</i>	<i>Iespējamo projekta risku saraksta izstrāde (darbs grupās)</i>	0.5
Projekta risku reģistrs	- Projekta risku reģistra būtība un nepieciešamības pamatojums - Risku reģistru veidi un piemēri	1
<i>Praktiskais darbs</i>	<i>Praktiska risku reģistra, t.sk. risku novēršanas pasākumu plāna izstrāde izvēlētam projektam (darbs grupās)</i>	1
Eiropas Savienības fondu finansējuma piesaistes iespējas Latvijā	- ES fondu finansējuma plūsma Latvijā (t.sk. „Kur tā nauda gul?”) - ES fondu un citi ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu veidi Latvijā (t.sk. kontaktinformācija) - ES fondu meklēšanas iespējas (t.s. „Fondu meklētāji”) - Aktuālie projektu konkursi pašvaldībām, pašvaldības iestādēm un NVO	2.5
Projektu finansējuma piesaiste tieši no Eiropas Komisijas	- Eiropas Komisijas projektu konkursu piemēri - Pamatprincipi darbā ar EK projektu konkursu mājas lapu http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm	1
<i>Praktiskais darbs</i>	<i>Jaunās projekta idejas reālas tālākās virzības scenārija izstrāde līdz pieteikuma iesniegšanai konkrētā fondā/programmā (kas ko darīs, līdz kuram datumam, kādu fondu nosacījumus detalizēti pētīsim, kas pildīs pieteikuma anketu, kas palīdzēs, kā nodrošināsim līdzfinansējumu utt.)</i>	0.5
Eiropas Savienības informācija un konsultācijas	- ES informācijas sniedzēji Latvijā - ES informācijas sniedzēji Latgalē	0.5
Apmācību novērtējums	- Jautājumi un atbildes - Novērtējuma anketas aizpildīšana „Noslēguma aplis” – izvērtējuma diskusija	0.5
KOPĀ:		40

Apmācību kurss "Publisko iepirkumu procedūras ES projektos"		
Kursa tematika	Saturs/Apskatāmie jautājumi	Akad.stundu skaits
Publisko iepirkumu likumdošana	- LR Publisko iepirkumu likums un aktuālie likuma grozījumi - Paredzamās iepirkumu regulējošo normatīvo aktu izmaiņas Eiropas Savienības un Latvijas līmenī un citas aktuālās tendences publiskajā iepirkumā saistībā ar ES projektu realizāciju - Finansējuma devēja iespējamās uzliktās prasības (piem., zaļais iepirkums)	1
Publisko iepirkumu organizēšanas etapi, iepirkumu veidi, formas	- Iepirkuma organizēšanas etapi - shēma un iesaistītās puses - Kas ir ekonomiski efektīvs (saimnieciski izdevīgs) iepirkums? - Mazais iepirkums, atklāts konkurss, sarunu procedūra, vispārīgā vienošanās - Iepirkumiem plānojamais laiks pa to veidiem - Elektroniskā iepirkumu sistēma (EIS) – tās lietošanas principi un kārtība, EIS priekšrocības un trūkumi	1.5
Iepirkumu komisijas locekļu pienākumi un atbildība iepirkuma procesā	- Iepirkumu komisiju locekļu pienākumi - Tehniskās specifikācijas (darba uzdevuma) un nolikuma sastādīšana un apstiprināšana (prasību attiecībā uz pretendentiem izvirzīšana, piedāvājumu izvēles kritēriji) - Saņemto piedāvājumu izvērtēšana, matemātisko kļūdu labošana piedāvājumos, (t.sk. aktualitātes nepamatoti lētu piedāvājumu vērtēšanā) - Iepirkumu komisiju locekļu atbildība	2
Publisko iepirkumu veikšana	- Iepirkumu izsludināšana - Piedāvājumu vērtēšana - Līgumu slēgšana - Obligāto paziņojumu publicēšana	1
Būvniecības iepirkumu organizēšana un norise	- Biežāk sastopamās kļūdas un problēmas - Veiksmīgu risinājumu piemēri	1
Kļūdu iepirkumu procesā ietekme uz ES projektu realizēšanu	- Izmaiņas projekta realizācijas laika grafikā pārsūdzību gadījumā - Piemērojamās finanšu korekcijas, to lielumi	1

	attiecināmajām izmaksām neatbilstošo iepirkumu gadījumā (procedūru pārkāpumi, dokumentācijas nepilnības) • iespējamie līguma priekšmeta grozījumi līguma darbības laikā no PIL viedokļa, iespējamās finanšu korekcijas būtisku līguma priekšmeta un nosacījumu gadījumā	
Apmācību novērtējums	• Jautājumi un atbildes • Novērtējuma anketas aizpildīšana • „Noslēguma aplis” – izvērtējuma diskusija	0,5
KOPĀ:		8

6.SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz veikto pētījumu var izdarīt sekojošus **secinājumus**:

1. Viens no projekta īstenošanas veiksmes faktoriem ir veiksmīga projekta risku vadība - Līvānu novada pašvaldība ir pierādījusi, ka tās darbiniekiem ir salīdzinoši labas vispārējās zināšanas un prasmes ES struktūrfondu līdzekļu apgūšanā, taču nepietiekoša uzmanība līdz šim pievērsta tieši risku vadības nodrošināšanā.
2. Lielākajai daļai no Līvānu novada domes projektiem šobrīd tiek veikta formāla risku identifikācija, to kvalitatīvs novērtējums, izstrādāts rīcības plāns un veikta projektā radušos risku dokumentēšana projekta atskaitēs, bet līdz šim atsevišķi nav izstrādāta projektu risku vadības sistēma.
3. Šobrīd veiktajos projektu risku vadības procesa posmos pastāv vairākas nepilnības:
 - 3.1. Projekta pieteikuma izstrādātāji risku identifikācijas, novērtēšanas un rīcības plāna izstrādes procesus ir pārāk individualizējuši, uzsvāru vairāk liekot uz projekta finansētāja metodiskajos norādījumos izstrādāto prasību izpildi, bet ne uz reālo situāciju pašvaldībā un projekta organizācijas specifiku Līvānu novada domē;
 - 3.2. Esošajiem būtiskākajiem riskiem nav veikts kvantitatīvais novērtējums līdz ar to grūti novērtēt to radīto zaudējuma pakāpi uz projekta izmaksām un kopējo pašvaldības budžetu;
 - 3.3. Līdzšinējā risku rīcības plānā nav noteikti risku īpašnieki.
4. Līdzšinējā pašvaldības projektu risku vadībā nav skaidri saprotams, kurš ir atbildīgs par projekta veiksmīgu risku vadības nodrošināšanu.
5. Līdzšinējā pašvaldības projektu risku vadībā pastāv komunikācijas un informācijas aprites problēmas starp projektā iesaistītajām pusēm.
6. Ir nepietiekams līdzšinējais projektu risku kontroles un uzraudzības līmenis.
7. Līvānu novada darbinieku izglītošana projektu vadībā apliecina, ka tā iespējams panākt reālus uzlabojumus pašvaldības projektu vadībā, tomēr esošās specifiski nepieciešamās zināšanas risku vadībā un esošais darba apjoms traucē ieviest projektu risku vadību kā atsevišķu projektu vadības sastāva elementu un attiecīgi izmantot to projekta veiksmīgai īstenošanai.
8. Risku vadības procesa nodrošināšanai pašvaldības projektos svarīgi ir projekta finansētāja metodiskie norādījumi, izstrādātās vadlīnijas, līgumā vai MK noteikumos izvirzītās prasības.

Pamatojoties uz izdarītajiem secinājumiem tiek izvirzīti sekojoši **priekšlikumi**:

1. Lai Līvānu novada pašvaldība esošajā un nākošajā ES fondu plānošanas periodā turpinātu veiksmīgi piesaistīt ES un citu fondu finansējumu novada attīstībai, tai nepieciešams izveidot projektu vadības organizācijas shēmu un projektu risku vadības sistēmu, tādā veidā uzlabojot organizācijas iekšējo procesu veiksmīgāku norisi (lēmumu pieņemšanu, prioritāšu noteikšanu, resursu sadali, dziļāku izpratni par potenciālo risku un iespējamo nevēlamo rezultātu). Lai sistēmu izveidotu ir jāizvēlas un jāadaptē gatava risku vadības sistēma vai jāizveido sava (tam nepieciešams vadības lēmums un atbalsts):
 - 1.1. Jānosaka risku vadības subjekts: par atbildīgo struktūrvienību var noteikt Plānošanas un attīstības daļu, kuras funkcijās ietilps:
 - Izveidot risku vadības sistēmu un administrēt to;
 - Izstrādāt piemērotu risku analīzes un vadības metodoloģiju;
 - Konstatēt iespējamos riskus, noteikt risku avotus un faktorus;

- Veidot informatīvo nodrošinājumu risku analīzei un vadībai;
 - Prognozēt organizācijas un tās ārējās vides izmaiņas nākotnē, kā arī sagaidāmos riskus prognozēšanas periodā, veikt risku novērtējumus;
 - Atrast nepieciešamos ekspertus, kas var sniegt padomus problēmsituācijās;
 - Sagatavot lēmumus risku vadībai, realizēt un kontrolēt risku vadības lēmumus.
- 1.2. Jānosaka risku vadības objekts: jāidentificē projektu riski, jāveic to uzskaitē, novērtējums, jāizstrādā rīcības plāns, kontroles un uzraudzības mehānisms;
- 1.3. Jānosaka projektu ārējās vides ietekmējošie objekti, faktori un procesi (piemēram, darbaspēka resursu pietiekamība un kvalitāte, finanšu sistēmas stāvoklis, spēkā esošā likumdošana u.c.);
- 1.4. Jāizstrādā informatīvā nodrošinājuma sistēma:
- Jāsastāda informācijas vākšanas, apstrādes, glabāšanas un nodošanas sistēmas tehnoloģiskais modelis;
 - Jāorganizē ticamas un pietiekamas nepieciešamās informācijas uzkrāšana risku vadībai;
 - Jānodrošina informācijas cirkulācija starp vadāmo un vadošo apakšsistēmām;
 - Jāizveido identificēto risku, to vērtējumu datubāze;
 - Jāparedz veids, kā darbinieki var paziņot par iespējamiem draudiem uzņēmuma darbībai;
 - Jāizveido risku vadības kontroles sistēma.
2. Otrkārt, veicot kopējo projektu risku vadības objekta noteikšanu, jāuzlabo šī brīža risku vadības posmu nepilnības:
- 2.1. Veicot projektu risku identifikāciju, procesā jāiesaista visi ar projektu īstenošanu saistītie pašvaldības darbinieki, risku identifikācijai izmantojot kādu no specializētajām metodēm. Tāpat projektu nodaļas darbiniekiem vēlams jau iepriekš apkopot identificētos riskus līdzšinējo projektu pieteikumu veidlapās vai izmantot šajā pētījumā veikto risku apkopojumu, sagatavot citu ekspertu un nozares raksturīgo identificēto risku sarakstu un izvirzīt tos kopīgai apspriešanai. Lai ar riskiem vēlāk vieglāk būtu strādāt, tos ieteicams klasificēt ņemot vērā projektu veidus un projektu dzīves cikla fāzes. Visus identificētos riskus ir jādokumentē un jāatspoguļo strukturētā formā, piemēram, tabulas veidā- tas atvieglos risku izvērtējuma un raksturojuma sagatavošanu. Izvērtējot katra riska sekas un iespējamību, var izvirzīt prioritātes, kuri riski analizējami detalizētākā veidā;
- 2.2. Risku novērtēšanai nepieciešams izstrādāt noteiktu punktu sistēmu, lai varētu identificētos riskus sarindot prioritārā secībā. Risku novērtējuma procesā jāiesaista visi ar projektu īstenošanu saistītie pašvaldības darbinieki, atsevišķu risku dziļākai izpratnei ieteicams veikt to kvantitatīvu novērtējumu;
- 2.3. Izstrādājot risku rīcības plānu, ar visām projektos iesaistītajām pusēm jāpanāk vienošanās par atbildīgajiem jeb risku īpašniekiem.
3. Lai nodrošinātu veiksmīgu konkrētu projekta īstenošanu pašvaldībā par galveno atbildīgo risku vadības nodrošināšanai projektā ieteicams norīkot projekta koordinētāju no Investīciju un projekta nodaļas, vienlaicīgi, paaugstinot tā statusu projektā līdz projekta vadītāja līmenim. Atbildīgo par kvalitatīvas projektu risku vadības sistēmas izveidi savukārt norīkot Plānošanas un attīstības daļas vadītāju, piešķirot konkrētas pilnvaras lēmumu pieņemšanā un noteikta veida risku vadību, būtiskāko risku vadību nodot izpilddirektoram un priekšsēdētājam.
4. Lai novērstu komunikācijas un informācijas aprites problēmas Līvānu novada pašvaldības projektos, projekta koordinētājam no Investīciju un projektu nodaļas ieteicams piedalīties ne tikai iknedēļas projekta vadošā personāla sapulcēs, bet regulāri reizi nedēļā arī ražošanas sapulcēs būvobjektā kopā ar domes Būvvaldes vadītāju, būvdarbu vadītāju, būvuzraugu un autoruzraugu. Tāpat būtu vēlams,

lai būvdarbu dokumentu kopijas (apsekošanas akti, sapulču protokoli) katru reizi pēc to sagatavošanas tiktu iesniegti arī projekta koordinētājam.

5. Lai uzlabotu līdzšinējo projektu risku kontroles un uzraudzības līmeni, (vēl pirms projektu risku vadības sistēmas izveides) nepieciešams uzlabot komunikāciju ar projektā iesaistītajām pusēm, noteikt risku īpašniekus un atbildīgo par projektu risku vadību atbilstoši Līvānu novada domes specifiskajai projektu organizācijai, regulāri veikt projektā plānoto rezultātu un to izpildes termiņu salīdzinājumu ar projektā sākotnēji plānotajiem datiem – iknedēļas projektu vadības sapulcēs nepieciešams ziņot par progresu, riskiem un problēmām.
6. Lai mazinātu vai novērstu papildus neparedzētu būvdarbu risku iestāšanās biežumu un ietekmi uz Līvānu novada domes celtniecības projektu budžetu, kā arī pašvaldības pamatbudžetu, ieteicams veikt šādus pasākumus:
 - 6.1. Novērtēt riska radītos zaudējumus kvantitatīvā izteiksmē un prezentēt tos pašvaldības vadībai;
 - 6.2. veikt pastiprinātu būvniecības tehnisko projektu kvalitātes kontroli, piesaistot neatkarīgos ekspertus un iesaistot ieinteresētās puses tehniskā projekta plānošanas un izstrādes procesā;
 - 6.3. Ja būvdarbu procesā rodas papildus neparedzēti darbi, tad tos vienmēr pamatot ar neatkarīga eksperta rakstisku slēdzienu, ka bez šiem būvdarbiem nav iespējams pabeigt objektu, sasniegt projekta mērķi un plānotos rezultātus, kā arī minēt papildus dabu rašanās pamatojums jeb iemeslu. Dokumentu var iesniegt projekta finansētājam, veicot projekta budžeta grozījumus, kā pamatojumu projekta budžetā paredzētās finanšu rezerves (ja ir) izlietojumam un izmaksu attiecināmībai;
 - 6.4. Turpmāk sagatavojot projekta budžetu vienmēr paredzēt finanšu rezervi neparedzētiem darbiem MK noteikumos noteiktā maksimāli atļautā apjoma apmērā, kā arī pašvaldības pamatbudžetā;
 - 6.5. būvniecības līgumos noteikt iesniedzamās dokumentācijas izstrādes kārtību, formas, termiņus, saskaņošanas shēmu un iesaistītās un atbildīgās puses.
7. Lai ieviestu projektu risku vadības sistēmu, papildus nenoslogojot pašvaldības darbiniekus, ieteicams piesaistīt ekspertus no malas - Latvijā ir vairāki uzņēmumi, kas specializējušies tieši risku vadības pakalpojumu sniegšanā. Lai risku vadības sistēmas procesu pārlietu nebirokratizētu un padarītu elastīgāku, iespējams izvēlēties jau izveidotu risku vadības sistēmu.

Aptauja "Līvānu novada pašvaldības darbiniekiem"

Respondentu statistika:

Respondentu skaits 33

Rezultātu kopsavilkums:

1. Ja jūs ikdienā pašvaldības darbā dzirdat vārdu „projekts”, kādas asociācijas vai sajūtas tas jūsos izraisa? (maksimums - 3 atbilžu varianti) (vairākas atbildes iespējamas)

Prieku, jo tiks piesaistīts papildus finansējums un paveiktas labas lietas	27		54%
Interesi, ziņkārību - gribu zināt, kas par projektu, bet pats/-i darboties tur negribētu	2		4%
Aktivitāti - gribu zināt vairāk par projektu un personīgi līdzdarboties	9		18%
Vēlos sekot līdzi, uzraudzīt un ietekmēt (vismaz daļēji) katru pašvaldības projektu	4		8%
Nepatiku, jo atkal būs papildus darbs	3		6%
Nekādas īpašas, darīšu, ko liks un/vai ko vajadzēs, jo tas ietilpst manā amata aprakstā	4		8%
Cits	1		2%
iesniegto atbilžu summa	50		

Citas atbildes:

Prieks būtu vēl lielāks, ja būtu papildus samaksa par lielo darba apjomu

2. Vai Jūs personīgi esat bijis/bijusi iesaistīts/iesaistīta projekta plānošanā un pieteikuma izstrādē ar mērķi projektam saņemt ES vai citu fondu vai programmu līdzfinansējumu? (vairākas atbildes iespējamas)

Esmu izstrādājis/-usi pilnu projekta pieteikumu	9		20.5%
Esmu izstrādājis/-usi atsevišķu projekta pieteikuma sadaļu	5		11.4%
Esmu sniedzis/-usi informāciju vai datus projekta izstrādes vajadzībām	25		56.8%
Neesmu bijis/-usi iesaistīts/-ta	5		11.4%
iesniegto atbilžu summa	44		

3. Ņemot vērā to, cik dziļi esat bijis/-usi iesaistīts/-ta projektu plānošanā un pieteikuma izstrādē, ar kādām problēmām Jums nācās saskarties? (vairākas atbildes iespējamas)

Problēmu nebija	5		8.1%
Nespēja/neprasmē pareizi noformulēt projekta ideju (t.sk. kā inovatīvu ideju)	2		3.2%
Informācijas nepietiekamība par notiekošo pašvaldībā plānotā projekta jomā	4		6.5%
Problēmas saprast, tieši kāds projekts būtu labākais			

risinājums, lai uzlabotu situāciju	4		6.5%
Ierobežota pašvaldības finanšu kapacitāte, kā dēļ atteicāties no projekta iesniegšanas	5		8.1%
Nepietiekams programmas piedāvātais finansējums mūsu projekta idejai	10		16.1%
Fonda, programmas tematikas piedāvājums neatbilda mūsu vajadzībām (ierobežotas projekta attiecināmās izmaksas, šaurs jomas skatījums, nevarēja iekļaut kompleksus problēmas risinājumus)	6		9.7%
Ar projektiem saistīto cilvēkresursu nepietiekamība projektu plānošanai, projekta plānošana notika pārāk haotiski	6		9.7%
Komandas trūkums, nebija īsti motivācijas kaut ko plānot un darīt, jo jutos viens/viena un tas jāpaspēj vēl papildus pamata darba pienākumiem	3		4.8%
Nebija viens atbildīgais par projekta plānošanu, tāpēc ideja netika virzīta tālāk	2		3.2%
Citu darbinieku neizdarības dēļ izstrādes process nenoritēja kā plānots	3		4.8%
Nepietiekama informācijas apmaiņa starp pieteikuma izstrādē iesaistītajiem darbiniekiem	1		1.6%
Informāciju par izsludināto projekta konkursu saņēmām novēloti, pietrūka laika	4		6.5%
Nezināju, kam īsti prasīt padomu, kur meklēt informāciju	0		0%
Trūka labu piemēru, kā līdzīgi projekti tiek plānoti citās pašvaldībās	3		4.8%
Vietējo politiķu pretestība mūsu projekta idejai, nebija arī atbalsta no vadības	0		0%
Grūtības nodefinēt projekta ieinteresētās puses un sadarbības partnerus	0		0%
Grūtības nodefinēt mērķa grupas, kurām būs ieguvumi projekta rezultātā	0		0%
Grūtības paredzēt atbilstošus un izmērāmus projekta rezultātu rādītājus	2		3.2%
Nevarēju kārtīgi saprast projektu konkursa vadlīnijas (kas attiecināms, kas ne utt.)	0		0%
Cits	2		3.2%
Iesniegto atbilžu summa	62		

Citas atbildes:

4. Vai Jūs personīgi esat bijis/bijusi iesaistīts/iesaistīta ES vai citu fondu vai programmu līdzfinansēta projekta īstenošanā? (vairākas atbildes iespējamas)

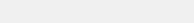
Esmu realizējis/-usi pilnu projektu kā projekta vadītājs	8		16.3%
Esmu realizējis/-usi pilnu projektu kā viens no projekta komandas locekļiem	13		26.5%
Esmu piedalījies/-usies vienas vai vairāku aktivitāšu ieviešanā	5		10.2%
Manā iestādē tika īstenots projekts	11		22.4%
Piedalījās projektā atbilstoši sava amata apraksta pienākumiem	8		16.3%
Neesmu piedalījies/-usies	4		8.2%
Iesniegto atbilžu summa	49		

5. Ja piedalījāties projekta ieviešanā, ar kādām problēmām nācās saskarties projekta ieviešanas procesā un tā noslēgumā? (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

Problēmu nebija	4		4.9%
Projektos zinošu cilvēkresursu nepietiekamība uz vietas organizācijā	7		8.5%
Nepietiekamans zināšanas par finansētāja prasībām projekta ieviešanas jautājumos	6		7.3%
Nepietiekamas projektu grāmatvedības zināšanas (kā dokumenti jānoformē, kā jāglabā)	3		3.7%
Nepietiekamas juridiskās zināšanas (līgumu veidi, iepirkumu procedūras utml.)	6		7.3%
Projekta dokumenti bija dažādās mapēs, vietās, kas radīja problēmas, kad tuvojās audits	4		4.9%
Birokrātiskais slogs atskaišu sagatavošanā, problēmas ar uzraugošo iestādi	9		11%
Iepirkuma procedūru dēļ tika kavēti termiņi	4		4.9%
Pietrūka projekta līdzekļi, jo nebija pareizi saplānots budžets	2		2.4%
Pietrūka projekta līdzekļi, jo neparedzēti palielinājās iepirkumu cenas	7		8.5%
Nebija pieejami līdzekļi priekšfinansējuma nodrošināšanai	0		0%
Problēmas ar būvniekiem, jo nestrādāja atbilstoši laika plānam un kvalitātei	10		12.2%
Tehniskas problēmas ar iekārtām, aprīkojumu, tehniku	1		1.2%

Projekta ideja izrādījās pārāk ambicioza, nespējām to īstenot, kā plānots	1		1.2%
Projekta mērķauditorija nebija tik atsaucīga kā cerējām	2		2.4%
Laika nepietiekamība visu aktivitāšu kvalitatīvai veikšanai	4		4.9%
Grūtības atrast informācijas kanālus, lai informētu par projektu sabiedrību	0		0%
Nezinājām, kam īsti prasīt padomu, kur meklēt informāciju problēmsituācijās	0		0%
Komandas trūkums, nebija īsti motivācijas kaut ko plānot un darīt, jo jutos viens/viena un tas jāpaspēj vēl papildus pamata darba pienākumiem	3		3.7%
Nebija viens atbildīgais par projekta ieviešanu, tāpēc tas netika labi organizēts	0		0%
Sākotnēji ieinteresētās puses un partneri pazuda, viņiem trūka motivācijas līdzdarboties	1		1.2%
Nepietiekama informācijas apmaiņa starp projektā iesaistītajām pusēm, darbiniekiem	1		1.2%
Grūtības ievērot projektu vizuālās identitātes un publicitātes prasības (logo, atsauces)	0		0%
Trūka līdzekļu projekta aktivitāšu turpināšanai, ēku uzturēšanai pēc projekta beigām	0		0%
Neatbilstoši izveidota ēkas, pakalpojuma utml. pieejamība personām ar īpašām vajadzībām (vai arī šis aspekts aizmirsts vispār)	2		2.4%
Citu darbinieku neizdarības dēļ projekta norise neritēja kā plānots	5		6.1%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	82		

6. Vai pēc projekta beigām esat interesējušies par projekta rezultātiem (kā jaunizveidotais pakalpojums, renovētais/rekonstruētais objekts „dzīvo”) (var būt tikai 1 atbilžu variants)? (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

Jā, jo bija personīga interese un biju tiešām apmierināts/-a ar projekta rezultātiem	20		74.1%
Jā, jo bija jāgatavojas atkārtotam auditam	3		11.1%
Nē, tas neietilpst manos darba pienākumos	3		11.1%
Cits	1		3.7%
Iesniegto atbilžu summa	27		

Citas atbildes:

nē

7. Kāpēc jūs iesaistījāties projekta ieviešanā pašvaldībā? (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

Tas ietilpa manos pamata darba pienākumos	19		57.6%
Tas man bija uzlikts par pienākumu ar vadības rīkojumu	4		12.1%
Man bija personīga interese	9		27.3%
Cits	1		3%
Iesniegto atbilžu summa	33		

Citas atbildes:

sabiedrības vajadzībām

8. Vai projekta ieviešanas laikā notika pietiekoša savstarpējā komunikācija ar projekta komandas locekļiem? Kādā veidā, cik bieži? (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

Jā, tikāties 2-4 reizes mēnesī un visu kārtīgi pārrunājām, plānojām un darījām	16		53.3%
Jā, nepieciešamības gadījumā sazinājāmies ar e-pastu palīdzību, pa telefonu	10		33.3%
Ne gluži, tikāties aptuveni reizi mēnesī un visai negribīgi	2		6.7%
Nē, tikāties pārāk reti, un pa telefonu, e-pastu visu nevar izrunāt	1		3.3%
Cits	1		3.3%
Iesniegto atbilžu summa	30		

Citas atbildes:

ikdienā

9. Vai projekta ieviešanas laikā sajūtāties kā īsta KOMANDA? (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

Jā, jo bija skaidri sadalīti pienākumi, lomas un atbildības	7		19.4%
Jā, jo bija labs/-a komandas vadītājs/-a	7		19.4%
Jā, jo bija regulāra un pietiekoša iekšējā komunikācija	17		47.2%
Jā, jo blakus darbam projektā pavadījām laiku arī kopīgos atpūtas pasākumos	1		2.8%
Nē, jo neizpildījās neviens no augstāk minētajiem aspektiem	1		2.8%
Cits	3		8.3%
Iesniegto atbilžu summa	36		

Citas atbildes:

Nē, nejutām kā īsta komanda, jo dažiem no projektā iesaistītajiem darbiniekiem ir pārāk liels noslogojums - līdz ar to, rodas dažādi pārpratumi un konflikti.
katrs darīja savu, bet nesajutāmies kā komanda
Nē, jo paši komandas dalībnieki bija pasīvi

10. Atzīmējiet fondu vai programmu, no kuriem pašvaldība ir saņēmusi finansējumu projektiem, kuros ir bijusi arī Jūsu līdzdalība: (vairākas atbildes iespējamas)

Nezinu, kas tas bija par fondu/programmu (sniedzu tikai prasīto informāciju un piedalījos daļēji)	5		5%
Eiropas Sociālais fonds	12		11.9%
Eiropas Reģionālās attīstības fonds	14		13.9%
Kohēzijas fonds	4		4%
Eiropas Lauksaimniecības Fondu lauku attīstībai (ELFLA), t.sk. LEADER programma	15		14.9%
Igaunijas-Latvijas un Latvijas-Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas	7		6.9%
Latvijas-Šveices sadarbības programma	7		6.9%
Norvēģijas Finanšu instrumenti	3		3%
Baltijas jūras reģiona Interreg sadarbības programma	6		5.9%
Ietvara programmas pētniecībai un inovācijām	0		0%
Klimatu pārmaiņu finanšu instrumenti	4		4%
Valsts kultūrkapitāla fonds	3		3%
Latvijas - Lietuvas - Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma	10		9.9%
Grundtvig programma	0		0%
Erasmus programma	0		0%
Leonardo da Vinči programma	2		2%
Comenius programma	3		3%
Kopienu iniciatīvu fonds	1		1%
Cits	5		5%
Iesniegto atbilžu summa	101		

Citas atbildes:

Hipotēku bankas projekts, Preiļu rajona Partnerības un Līvānu novada domes projekts, Nīderlandes KNHM un "Baltās mājas" projekti- projekts,
 Vides aizsardzības fonds,
 ANO, Sorosa fonds Latvija, fonds "Stichting Gamma Dienstverlening (Nīderlande)"
 fondos pārāk neiedziļinājos
 KNHM fonda līdzekļi

11. Vai Jūs līdz šim esat piedalījies/-usies kādā apmācību seminārā vai kursā par jautājumiem, kas saistīti ar projektu plānošanu, izstrādi un ieviešanu? (vairākas atbildes iespējamas)

Jā	24		58.5%
Nē	8		19.5%
Ja jā, par kādu tēmu bija apmācību seminārs vai kurss un kas to pasniedza?:	9		22%
Iesniegto atbilžu summa	41		

Citas atbildes:

"Projektu vadība.Starptautiskais AFW Akadēmijas sertifikāts" pasniedzējs Agris Olmanis
 PAR PROJEKTA FINANŠĒJUMA IZLIETOJUMU

Energētikas politikas veidošana pašvaldībā - LPMC, Projektu un lietišķo pētījumu izstrāde un realizācija - VJIC

Pirms projekta uzsākšanās parasti tiek organizēti apmācību semināri, ir bijuši papildus apmeklēti semināri par publicitātes nodrošināšanu, IPMA projektu vadības kurss, lai nokārtotu eksāmenu starptautiska semināra iegūšanai.

Projektu izstrāde un uzraudzība (Marika Rudzīte-Griķe)

IPMA

Tas bij sen!

Vietējo iniciatīvas grupu koordinātoru mācības, pasniedza Lidiya Punduree

projektu plānošana, projektu ieviešana

12. Kas Jūs visvairāk kavē iesaistīties projektu plānošanā, izstrādē un ieviešanā? (vairākas atbildes iespējamas)



Citas atbildes:

nekavē nekas

13. Nosauciet 3 faktorus, kuru izpilde palielinātu Jūsu personīgo interesi, motivāciju aktīvāk iesaistīties projektu plānošanā, izstrādē un ieviešanā. (vairākas atbildes iespējamas)



Cits	0	0%
Iesniegto atbilžu summa	94	

14. Kāda veida pienākumus Jūs būtu gatavi uzņemties jaunā projektā? (vairākas atbildes iespējamas)

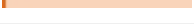
Informācijas sniegšana projekta plānošanai	22	33.3%
Projekta pieteikuma rakstīšana	5	7.6%
Aktivitāšu ieviešanas vadība	9	13.6%
Dalība projekta aktivitāšu ieviešanā, ja būtu skaidri veicamie darbi un rezultāti	20	30.3%
Atbalsta un konsultatīvās funkcijas nodrošināšana (juridiskajos, grāmatvedības, lietvedības, tehniskajos un finanšu jautājumos)	10	15.2%
Cits	0	0%
Iesniegto atbilžu summa	66	

15. Kāda veida atbalstu jaunu projektu ieviešanā Jūs gribētu saņemt no Līvānu novada domes Investīciju un projektu nodaļas? (atbild visi, izņemot domes Investīciju un projektu nodaļas speciālistes) (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

Projektu plānošanu un pieteikuma anketas aizpildīšanu	8	19%
Projekta aktivitāšu koordinēšanu, informējot mūs par darāmajiem darbiem un termiņiem	8	19%
Projekta atskaišu gatavošanu	4	9.5%
Komunikāciju ar projekta finansētāju	1	2.4%
Konsultatīvu atbalstu gadījumos, kad paši netiekam galā	10	23.8%
Visu augstāk minēto, t.i. pilnu projekta vadību, ieskaitot lēmumu pieņemšanu, aktivitāšu ieviešanu, kontroli un atskaišu gatavošanu	11	26.2%
Cits	0	0%
Iesniegto atbilžu summa	42	

16. Projekta ietvaros 2012.gadā būs iespēja bez maksas saņemt apmācību par kādu no projektu izstrādes un ieviešanas jautājumiem. Kādas 5 tēmas Jūs gribētu apgūt? (vairākas atbildes iespējamas)

Eiropas Savienības fondu finansējuma piesaistes iespējas pašvaldībām, t.sk. pašvaldību iestādēm, lai paši aktīvāk varētu meklēt projektu iespējas	13	11.7%
Projektu izstrādes cikls (no idejas līdz noslēgumam)	23	20.7%
Projektu pieteikumu anketu pildīšana (lai paši praktiski varētu raktīt pieteikumus)	11	9.9%
Projektu izmaksu - ieguvuma		

analīze, ieguvēju noteikšana, rezultātu un ietekmes izvērtējums	13		11.7%
Projektu ietekme uz vidi	5		4.5%
Būvniecības projektu specifika	9		8.1%
Projekta komanda un savstarpējā komunikācija	8		7.2%
Projekta īstenošanas dokumentācija, dokumentu un finanšu vadība, pārskatu gatavošana, grozījumi	11		9.9%
Projektu risku noteikšana un vadība	9		8.1%
Iepirkumu procedūru plānošana un organizēšana (t.sk. elektroniskā iepirkumu sistēma)	7		6.3%
Projektu publicitāte	2		1.8%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	111		

Skaidrojums: Izvēlēto atbilžu summa ir iegūta saskaitot respondentu visas atzīmētās atbildes uz šo jautājumu. Katras atbildes procentuālā vērtība tiek iegūta konkrētās atbildes izvēlēto reižu skaitu dalot ar kopējo iesniegto atbilžu summu.

Aptauja "Līvānu novada pašvaldības iestāžu darbiniekiem"

Respondentu statistika:

Respondentu skaits	20
--------------------	----

Rezultātu kopsavilkums:

1. Ja jūs ikdienā pašvaldības darbā dzirdat vārdu „projekts”, kādas asociācijas vai sajūtas tas jūsos izraisa?
(vairākas atbildes iespējamas)

Prieku, jo tiks piesaistīts papildus finansējums un paveiktas labas lietas	16		57.1%
Interesi, ziņkārību - gribu zināt, kas par projektu, bet pats/-i darboties tur negribētu	1		3.6%
Aktivitāti - gribu zināt vairāk par projektu, personīgi līdzdarboties, ietekmēt	10		35.7%
Nepatiku, jo atkal būs papildus darbs	0		0%
Nekādas īpašas, darīšu, ko liks un/vai ko vajadzēs	1		3.6%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	28		

2. Vai Jūs personīgi esat bijis/bijusi iesaistīts/iesaistīta projekta plānošanā un pieteikuma izstrādē ar mērķi projektam saņemt ES vai citu fondu vai programmu līdzfinansējumu? (vairākas atbildes iespējamas)

Esmu izstrādājis/-usi pilnu projekta pieteikumu	9		34.6%
Esmu izstrādājis/-usi atsevišķu projekta pieteikuma sadaļu	4		15.4%
Esmu sniedzis/-usi informāciju vai datus projekta izstrādes vajadzībām	8		30.8%
Neesmu bijis/-usi iesaistīts/-ta	5		19.2%
Iesniegto atbilžu summa	26		

3. Ņemot vērā to, cik dziļi esat bijis/-usi iesaistīts/-ta projektu plānošanā un pieteikuma izstrādē, ar kādām problēmām Jums nācās saskarties? (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

Problēmu nebija	4		26.7%
Informācijas nepietiekamība par notiekošo pašvaldībā plānotā projekta jomā	0		0%
Problēmas saprast, tieši kāds projekts būtu labākais risinājums, lai uzlabotu situāciju	3		20%
Fonda, programmas tematikas piedāvājums neatbilda mūsu vajadzībām (ierobežotas projekta attiecināmās izmaksas, šaurs jomas skatījums, nevarēja iekļaut kompleksus problēmas risinājumus)	2		13.3%
Ar projektiem saistīto			

cilvēkresursu nepietiekamība projektu plānošanai, projekta plānošana notika pārāk haotiski	0		0%
Komandas trūkums, nebija īsti motivācijas kaut ko plānot un darīt, jo jutos viens/viena un tas jāpaspēj vēl papildus pamata darba pienākumiem	3		20%
Nebija viens atbildīgais par projekta plānošanu, tāpēc ideja netika virzīta tālāk	0		0%
Citu darbinieku neizdarības dēļ izstrādes process nenoritēja kā plānots	0		0%
Nepietiekama informācijas apmaiņa starp pieteikuma izstrādē iesaistītajiem darbiniekiem	0		0%
Informāciju par izsludināto projekta konkursu saņēmām novēloti, pietrūka laika	0		0%
Nezināju, kam īsti prasīt padomu, kur meklēt informāciju	0		0%
Trūka labu piemēru, kā līdzīgi projekti tiek plānoti citās pašvaldībās	2		13.3%
Vietējo politiķu pretestība mūsu projekta idejai, nebija arī atbalsta no vadības	0		0%
Nevarēju kārtīgi saprast projektu konkursa vadlīnijas (ko drīkst, ko nedrīkst, ko kurā sadaļā rakstīt utt.)	0		0%
Pārāk sarežģīta iesnieguma veidlapa, daudz absurdu prasību, daudz mākslīgu un nesaprotamu sadaļu, nesaprotami termini (piem., „projekta mērķa grupas”, „horizontālās prioritātes”, „dzimumlīdztiesība”, „projekta ilgtspēja”, u.c.)	1		6.7%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	15		

4. Vai Jūs personīgi esat bijis/bijusi iesaistīts/iesaistīta ES vai citu fondu vai programmu līdzfinansēta projekta īstenošanā? (vairākas atbildes iespējamas)

Esmu realizējis/-usi pilnu projektu kā projekta vadītājs	8		20.5%
Esmu realizējis/-usi pilnu projektu kā viens no projekta komandas locekļiem	6		15.4%
Esmu piedalījies/-usies vienas vai vairāku aktivitāšu ieviešanā	5		12.8%
Manā iestādē tika īstenots projekts	10		25.6%
Piedalījos projektā atbilstoši sava amata apraksta pienākumiem	6		15.4%

Neesmu piedalījies/-usies	4		10.3%
Iesniegto atbilžu summa	39		

5. Ja piedalījāties projekta ieviešanā, ar kādām problēmām nācās saskarties projekta ieviešanas procesā un tā noslēgumā? (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

Problēmu nebija	3		8.8%
Projektos zinošu cilvēkresursu nepietiekamība uz vietas organizācijā	2		5.9%
Nepietiekamans zināšanas par finansētāja prasībām projekta ieviešanas jautājumos	2		5.9%
Birokrātiskais slogs atskaišu sagatavošanā	7		20.6%
Tehniskas problēmas ar iekārtām, aprīkojumu, tehniku	3		8.8%
Projekta ideja izrādījās pārāk ambicioza, nespējām to īstenot, kā plānots	0		0%
Projekta mērķauditorija nebija tik atsaucīga kā cerējām	3		8.8%
Laika nepietiekamība visu aktivitāšu kvalitatīvai veikšanai	5		14.7%
Pietrūka projekta līdzekļi, jo nebija pareizi saplānots budžets	0		0%
Grūtības atrast informācijas kanālus, lai informētu par projektu sabiedrību	0		0%
Nezinājām, kam īsti prasīt padomu, kur meklēt informāciju problēmsituācijās	1		2.9%
Komandas trūkums, nebija īsti motivācijas kaut ko plānot un darīt, jo jutos viens/viena un tas jāpaspēj vēl papildus pamata darba pienākumiem	4		11.8%
Nebija skaidri projekta komandas locekļu pienākumi un atbildības, nebija viens atbildīgais par projekta ieviešanu, tāpēc tas netika labi organizēts	0		0%
Nepietiekama informācijas apmaiņa starp projektā iesaistītajām pusēm, darbiniekiem	2		5.9%
Grūtības ievērot projektu vizuālās identitātes un publicitātes prasības (logo, atsauces)	1		2.9%
Nepietiekošs atbalsts no pašvaldības darbinieku puses, kā rezultātā projekta norise neritēja kā plānots	1		2.9%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	34		

6. Vai pēc projekta beigām esat interesējušies par projekta rezultātiem (kā jaunizveidotais pakalpojums, renovētais/rekonstruētais objekts „dzīvo”) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)



7. Kāpēc jūs iesaistījāties projekta ieviešanā jūsu pašvaldības iestādē? (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)



Citas atbildes:

Apkārtnes labiekārtošana
iestādei ir nepietiekams budžets aktivitāšu veikšanai

8. Vai projekta ieviešanas laikā notika pietiekoša savstarpējā komunikācija ar projekta komandas locekļiem? Kādā veidā, cik bieži? (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)

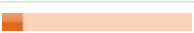
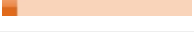
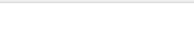


9. Vai projekta ieviešanas laikā sajutāties kā īsta KOMANDA? (vairākas atbildes iespējamas) (atbilde uz jautājumu nav obligāta)



Nē, jo neizpildījās neviens no augstāk minētajiem aspektiem	3		16.7%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	18		

10. Atzīmējiet fondu vai programmu, no kuriem Jūsu iestāde ir saņēmusi finansējumu projektiem, kuros ir bijusi arī Jūsu līdzdalība (vairākas atbildes iespējamas)

Nezinu, kas tas bija par fondu/programmu (sniedzu tikai prasīto informāciju un piedalījos daļēji)	2		5.3%
Eiropas Sociālais fonds	4		10.5%
Eiropas Reģionālās attīstības fonds	3		7.9%
Kohēzijas fonds	1		2.6%
Eiropas Lauksaimniecības Fonds lauku attīstībai (ELFLA), t.sk. LEADER programma	7		18.4%
Igaunijas-Latvijas un Latvijas-Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas	0		0%
Latvijas-Šveices sadarbības programma	1		2.6%
Norvēģijas Finanšu instruments	2		5.3%
Baltijas jūras reģiona Interreg sadarbības programma	2		5.3%
Ietvara programmas pētniecībai un inovācijām	0		0%
Klimatu pārmaiņu finanšu instruments	0		0%
Valsts kultūrkapitāla fonds	5		13.2%
Latvijas - Lietuvas - Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma	2		5.3%
Grundtvig programma	0		0%
Erasmus programma	0		0%
Leonardo da Vinči programma	0		0%
Comenius programma	3		7.9%
Kopienas iniciatīvu fonds	1		2.6%
Cits	5		13.2%
Iesniegto atbilžu summa	38		

Citas atbildes:

Sorosa fonds-Latvija
ANO, Sorosa fonds Latvija
Investīciju fondi
programma "Jaunatne darbībā" un IZM projekti
Valsts investīciju programma

11. Vai Jūs līdz šim esat piedalījies/-usies kādā apmācību seminārā vai kursā par jautājumiem, kas saistīti ar projektu plānošanu, izstrādi un ieviešanu? (vairākas atbildes iespējamas)

Jā	17		70.8%
Nē	3		12.5%

Ja jā, par kādu tēmu bija

apmācību seminārs vai kurss un kas to pasniedza?:	4		16.7%
---	---	--	-------

iesniegto atbilžu summa	24
-------------------------	----

Citas atbildes:

projektu vadība

Daudzi

Dažādi

LEADER programma, Preiļu partnerība

12. Kas Jūs visvairāk kavē iesaistīties projektu plānošanā, izstrādē un ieviešanā? (vairākas atbildes iespējamas)

Zināšanu trūkums/nepietiekamība	7		29.2%
---------------------------------	---	--	-------

Bailes no atbildības projekta neveiksmes rezultātā	2		8.3%
--	---	--	------

Motivācijas trūkums uzņemties papildus pienākumus	2		8.3%
---	---	--	------

Laika trūkums un noslogotība pamatdarbā	13		54.2%
---	----	--	-------

Nav nepieciešamības pēc jauniem projektiem, jo esošā situācija apmierina pilnībā	0		0%
--	---	--	----

Cits	0		0%
------	---	--	----

iesniegto atbilžu summa	24
-------------------------	----

13. Nosauciet 3 faktorus, kuru izpilde palielinātu Jūsu personīgo interesi, motivāciju aktīvāk iesaistīties projektu plānošanā, izstrādē un ieviešanā (vairākas atbildes iespējamas)

Iespēja piedalīties projekta aktivitātēs projekta laikā (t.sk. pieredzes apmaiņas braucienos, semināros, citu rezultātu, labumu izmantošanā)	10		18.5%
--	----	--	-------

Ikmēneša piemaksa pie darba algas visa projekta periodā	8		14.8%
---	---	--	-------

Vienreizēja prēmija projekta noslēgumā atbilstoši projektā ieguldītajam darbam	3		5.6%
--	---	--	------

Projekta nozīmība sabiedrībai, ka tiešām uzlabosies situācija pašvaldībā	13		24.1%
--	----	--	-------

Cerības uz projekta rezultātiem, ka pēc projekta uzlabos manus darba apstākļus	10		18.5%
--	----	--	-------

Skaidra projekta komanda, pienākumu un atbildības sadale, pozitīva gaistone komandā (tad labprāt darbotos aktīvāk pat bez piemaksām vai prēmijām)	5		9.3%
---	---	--	------

Pastāvīgs konsultatīvais atbalsts no projektu nodaļas speciālistiem	4		7.4%
---	---	--	------

Pašvaldības vadības atzinība (piem. apbalvojuma saņemšana svētkos auditorijas priekšā)	0		0%
--	---	--	----

Pateicības raksts laikrakstā „Līvānu novada vēstis” ar izceltu Jūsu ieguldījumu	0		0%
---	---	--	----

Cits	1		1.9%
------	---	--	------

iesniegto atbilžu summa	54
-------------------------	----

Citas atbildes:

gandrīz visi nosauktie

14. Kāda veida pienākumus Jūs būtu gatavi uzņemties jaunā projektā? (vairākas atbildes iespējamas)

Informācijas sniegšana projekta plānošanai pašvaldības darbiniekiem	5		14.7%
Projekta pieteikuma rakstīšana	4		11.8%
Aktivitāšu ieviešanas vadība manā iestādē	10		29.4%
Dalība projekta aktivitāšu ieviešanā, ja būtu skaidri veicamie darbi un rezultāti	14		41.2%
Cits	1		2.9%
iesniegto atbilžu summa	34		

Citas atbildes:

Pirms uzņemties iniciatīvu pašai, sākumā labprāt iesaistītos kādā darba grupā

15. Kādas jomas jaunus projektus Jūs gribētu ieviest savā iestādē? (miniet 3 jomas/tēmas)

1) Interneta telekomunikāciju tīkla uzlabošana - optiskā interneta ievilkšana;

Tehnikās bāzes atjaunošana - datori, printeri.

2) 1. Pagasta kultūrvides apzināšana un saglabāšana

2. Materiāli- tehniskās bāzes uzlabošana.

3. Sociālās atstumtības samazināšana

3) Izglītība

4) Izglītības apmācībā.

5) māksla, kultūra, tūrisms

6) Par jaunu grāmatu iegādi bibliotēkām.

Par tehnisko aprīkojumu (datoru iegāde).

Par ēku apzaļumošanu.

7) Dabas izziņu taka pirmsskolēniem.

Valodas terapijas centra izveide

Mazuļu skola.

8) Informatizācija

Vides uzlabošana

Energoefektivitāte

9) Darba apstākļu uzlabošanai.

Sabiedriskā transporta efektivitātes ieviešanai.

10) Nomainīt jumtu.

11) trūcīgo personu un invalīdu bezmaksas ārstēšana;

12) Skolas iekārtu renovācija

Skolas pagalma klājuma un apgaismojuma renovācija

Skolotāja palīgi bērniem ar speciālām programmām

13) Ūdens sistēmas sakārtošana;

Mācību materiālu iegāde.

IT ieviešana skolā.

14) Ekoloģijas, valodu, kultūras un sporta

15) Izglītība

Apkārtošana vide

Darba apstākļu uzlabošana

16) Mēbeles bērniem. Apmācības. Informatīvās norādes.

17) Pasākumu organizēšanas atbalstam

Tērpu iegādei

Galda spēlēm

18) Lai uzlabotu darbinieku darba aprikojumu

19) * dažādas mūsdienīgas iespējas jauniešu brīvā laika lietderīgas pavadīšanas iespēju nodrošināšanai (es vairāk domāju - iekārtas, tehniku, inventāru, brīvdabas laukumus, "šķūni" brīvdabas kino un vasaras disko ballītēm utml.)

* radošus projektus (3D māksla, vīdžejings, ēnu teātris, street art, dažādas dejas - kustību māksla, utml.)

* projektus, kas piesaista spējīgus cilvēkresursus (nevis 100latnieku variants)

20) Infrastruktūras uzlabošana (kopējā katlu māja, kanalizācijas notekūdeņu attīrīšana, ielas apgaismojums)

16. Kāda veida atbalstu jaunu projektu ieviešanā Jūs gribētu saņemt no Līvānu novada domes darbiniekiem, lai Jūs būtu gatavi realizēt jaunas projektu idejas? (vairākas atbildes iespējamas)

Atbalstu projektu plānošanā un pieteikuma dokumentācijas (anketas, pielikumu) gatavošanā	15		32.6%
Regulāru komunikāciju projekta ieviešanas laikā - tikšanās, sanāksmes	11		23.9%
Pašvaldības speciālistu (juristu, grāmatvežu, būvniecības speciālistu u.c.) konsultācijas projekta aktivitāšu ieviešanā	12		26.1%
Atbalstu projekta atskaišu gatavošanā	8		17.4%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	46		

17. Kāda veida atbalstu jaunu projektu ieviešanā Jūs gribētu saņemt no Līvānu novada domes Investīciju un projektu nodaļas? (vairākas atbildes iespējamas)

Projektu plānošanu un pieteikuma anketas aizpildīšanu	6		12.8%
Projekta aktivitāšu koordinēšanu, informējot mūs par darāmajiem darbiem un termiņiem	7		14.9%
Projekta atskaišu gatavošanu	8		17%
Komunikāciju ar projekta finansētāju	3		6.4%
Konsultatīvu atbalstu gadījumos, kad paši netiekam galā	14		29.8%
Visu augstāk minēto, t.i. pilnu projekta vadību, ieskaitot lēmumu pieņemšanu, aktivitāšu			

ieviešanu, kontroli un atskaišu gatavošanu	8		17%
Cits	1		2.1%
Iesniegto atbilžu summa	47		

Citas atbildes:

Ja tas ir liels projekts, tad "visu augstāk minēto"

18. Kāda veida komunikācija, Jūsaprāt, būtu visefektīvākā projektu ieviešanā? (vairākas atbildes iespējamas)

Klātienes komunikācija (sanāksmes, tikšanās)	19		61.3%
Neklātienes komunikācija (e-pasti, telefoni)	6		19.4%
Formālā komunikācija, vadības rīkojumi	3		9.7%
Neformālā komunikācija (kafijas pauzes, kopīga atpūta)	3		9.7%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	31		

19. Kā Jūs kopumā vērtējat sadarbību ar pašvaldības speciālistiem projektu ieviešanas jautājumos Līvānu novadā?

Personāla vadības un lietvedības speciālisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	1		5%
Labi	13		65%
Nav viedokļa	6		30%

Juriskonsulti

Slikti	0		0%
Viduvēji	6		30%
Labi	5		25%
Nav viedokļa	9		45%

Grāmatveži

Slikti	0		0%
Viduvēji	1		5%
Labi	15		75%
Nav viedokļa	4		20%

Finansisti - ekonomisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	1		5%
Labi	12		60%
Nav viedokļa	7		35%

Plānošanas un attīstības daļas speciālisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	0		0%
Labi	15		75%
Nav viedokļa	5		25%

Investīciju un projektu nodaļas speciālisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	0		0%
Labi	13		65%
Nav viedokļa	7		35%

Būvniecības daļas speciālisti, arhitekta

Slikti	2		10%
Viduvēji	5		25%
Labi	8		40%
Nav viedokļa	5		25%

Lauku atbalsta daļas speciālisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	3		15%
Labi	7		35%
Nav viedokļa	10		50%

Dzimtsarakstu nodaļas speciālisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	0		0%
Labi	4		20%
Nav viedokļa	16		80%

Saimniecības daļas speciālisti

Slikti	1		5%
Viduvēji	1		5%
Labi	8		40%
Nav viedokļa	10		50%

Sociālā dienesta speciālisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	1		5%
Labi	8		40%
Nav viedokļa	11		55%

Bērņietības speciālisti

Slikti	1		5%
Viduvēji	1		5%
Labi	7		35%
Nav viedokļa	11		55%

Izglītības pārvaldes speciālisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	1		5%
Labi	13		65%
Nav viedokļa	6		30%

Sabiedrisko attiecību speciāliste

Slikti	0		0%
--------	---	---	----

Viduvēji	1		5%
Labi	16		80%
Nav viedokļa	3		15%

IT daļas speciālisti

Slikti	0		0%
Viduvēji	2		10%
Labi	12		60%
Nav viedokļa	6		30%

Pašvaldības vadība (priekšsēdētājs, izpilddirektors)

Slikti	0		0%
Viduvēji	1		5%
Labi	17		85%
Nav viedokļa	2		10%

20. Projekta ietvaros 2012.gadā būs iespēja bez maksas saņemt apmācību par kādu no projektu izstrādes un ieviešanas jautājumiem. Kādas 5 tēmas Jūs gribētu apgūt? (vairākas atbildes iespējamas)

Eiropas Savienības fondu finansējuma piesaistes iespējas pašvaldībām, t.sk. pašvaldību iestādēm, lai paši aktīvāk varētu meklēt projektu iespējas	13		14.9%
Projektu izstrādes cikls (no idejas līdz noslēgumam)	11		12.6%
Projektu pieteikumu anketu pildīšana (lai paši praktiski varētu raktīt pieteikumus)	10		11.5%
Projektu izmaksu - ieguvuma analīze, ieguvēju noteikšana, rezultātu un ietekmes izvērtējums	9		10.3%
Projektu ietekme uz vidi	4		4.6%
Būvniecības projektu specifika	6		6.9%
Projekta komanda un savstarpējā komunikācija	2		2.3%
Projekta īstenošanas dokumentācija, dokumentu un finanšu vadība, pārskatu gatavošana, grozījumi	11		12.6%
Projektu risku noteikšana un vadība	7		8%
Iepirkumu procedūru plānošana un organizēšana (t.sk. elektroniskā iepirkumu sistēma)	11		12.6%
Projektu publicitāte	3		3.4%
Cits	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	87		

Skaidrojums: Izvēlēto atbilžu summa ir iegūta saskaitot respondentu visas atzīmētās atbildes uz šo jautājumu. Katras atbildes procentuālā vērtība tiek iegūta konkrētās atbildes izvēlēto reižu skaitu dalot ar kopējo iesniegto atbilžu summu.