

Metodiskais materiāls vienotai projektu sagatavošanai un ieviešanai Madonas novada pašvaldībā



IEGULDĪJUMS
TAVĀ NĀKOTNĒ



Madona 2012

Saturs

Saīsinājumi	3
Ievads.....	4
Projektu sagatavošanas un īstenošanas uzdevumi	5
Projekts un tā fāzes	10
Projektā iesaistīto speciālistu pienākumi un atbildība	13
Projektu sagatavošanas un ieviešanas shēma atbilstoši Madonas novada pašvaldības normatīvajiem dokumentiem un administratīvajam procesam	17
Būvniecības projektu specifika.....	20
Projekta vadības grupa un efektīvs projektu ieviešanas sadarbības modelis.....	26
Projektu dokumentu iekšējā aprites kārtība.....	30
Projektu nomenklatūra, dokumentu glabāšana, pabeigto projektu glabāšanas kārtība	33
Finanšu dokumentu aprites kārtība	35
Iepirkumu dokumentu aprites kārtība	40
Pielikums	44
Izmantotie materiāli.....	45

Saīsinājumi

APIA – atklāta projektu iesniegumu atlase

CFLA – Centrālā finanšu un līgumu aģentūra

EDVS – elektroniskā dokumentu vadības sistēma

EK – Eiropas Komisija

ELFLA – Eiropas Lauksaimniecības fonds lauku attīstībai

ERAF – Eiropas Reģionālās attīstības fonds

ES – Eiropas Savienība

ESF – Eiropas Sociālais fonds

EZF – Eiropas Zivsaimniecības fonds

IUB – Iepirkumu uzraudzības birojs

KF – Kohēzijas fonds

LAD – Lauku atbalsta dienests

LBN – Latvijas būvnormatīvs

LIAA – Latvijas investīciju un attīstības aģentūra

LIAS – Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija

MK – Ministru kabinets

MNP – Madonas novada pašvaldība

VRAA – Valsts reģionālās attīstības aģentūra

Ievads

Šis metodiskais materiāls izstrādāts Madonas novada pašvaldības realizētā projekta „Madonas novada pašvaldības kapacitātes paaugstināšana Eiropas Savienības un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai” ietvaros.

Projekta mērķis ir panākt aktīvu un kvalitatīvu pašvaldības līdzdalību ES un citu ārvalstu finanšu avotu līdzfinansētu projektu sagatavošanā un ieviešanā paaugstinot darbinieku zināšanas projektu vadības procesos un veicinot savstarpējo sadarbību kopīgu mērķu sasniegšanā

Projekta ietvaros Madonas novada pašvaldības, pārvalžu un izglītības iestāžu darbiniekiem bija iespēja piedalīties apmācību ciklā un paaugstināt zināšanas un prasmes šādās tēmās:

- projekta sagatavošanas, aktivitāšu un vadības plānošana,
- iepirkumi ES un citu ārvalstu finanšu avotu līdzfinansētos projektos,
- būvniecības tiesiskuma ievērošana projektu īstenošanā.

Šajā apmācību ciklā piedalījās 76 pašvaldības, pārvalžu un iestāžu darbinieki.

Dalībnieki aktīvi iesaistījās darba grupās, lai izdiskutētu projektu izstrādes un ieviešanas procesa stiprās un vājās puses un sniegtu ierosinājumus šī procesa optimizēšanai Madonas novada pašvaldībā, iestādēs un pašvaldības kapitālsabiedrībās. Šo diskusiju rezultāti apvienojumā ar pašvaldības projektu izstrādes un ieviešanas normatīvajiem aktiem, administratīvo struktūru un vadošo darbinieku ieteikumiem apkopoti metodiskajā materiālā par projektu tehniskajiem, finanšu un ekonomiskajiem aspektiem kvalitatīvai un vienotai projektu sagatavošanai un ieviešanai Madonas pašvaldībā.

Metodiskā materiāla mērķis ir atvieglot projektu speciālistu ikdienas darbu. Tajā ir apskatīts plašs jautājumu loks - projektu īstenošanas uzdevumi, projektā iesaistīto speciālistu pienākumi, projektu sagatavošanas un ieviešanas shēma, dokumentu aprites kārtība, būvniecības projektu specifika un iepirkuma procedūra, sniegti dažādu jomu speciālistu ieteikumi.

Metodiskajam materiālam ir informatīvs raksturs.

Projektu sagatavošanas un īstenošanas uzdevumi

Katrs projekts ir ieguldījums pašvaldības izvirzīto attīstības mērķu sasniegšanā. Ideālais variants, uz kuru tiek ties – pašvaldības īstenotie projekti secīgi papildina un turpina viens otru un rezultātā pašvaldība veiksmīgāk īsteno plānošanas dokumentos izvirzītos mērķus.

Pašlaik spēkā esošie plānošanas dokumenti, kuri nosaka Madonas novada pašvaldības projektu sagatavošanas mērķus un uzdevumus ir līdz šim novada teritorijai izstrādātie stratēģiskie un telpiskie plānošanas dokumenti - Madonas pilsētas sociāli ekonomiskā attīstības programma 1998. - 2012. gadam, Madonas pilsētas teritorijas plānojums ar grozījumiem, pagastu teritorijas plānojumi un attīstības programmas.

Šobrīd notiek vidēja termiņa plānošanas dokumenta - Madonas novada attīstības programmas laika periodam no 2013. līdz 2020. gadam izstrāde.

Plānošanas dokumentu hierarhiju Latvijā nosaka Attīstības plānošanas sistēmas likums. Hierarhiski augstākie ir ilgtermiņa attīstības plānošanas dokumenti, kam pakārtojas vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumenti un tiem savukārt – īstermiņa plānošanas dokumenti

Eiropas līmeņa augstākais vidējā termiņa attīstības plānošanas dokuments ir Stratēģija „Eiropa 2020”.

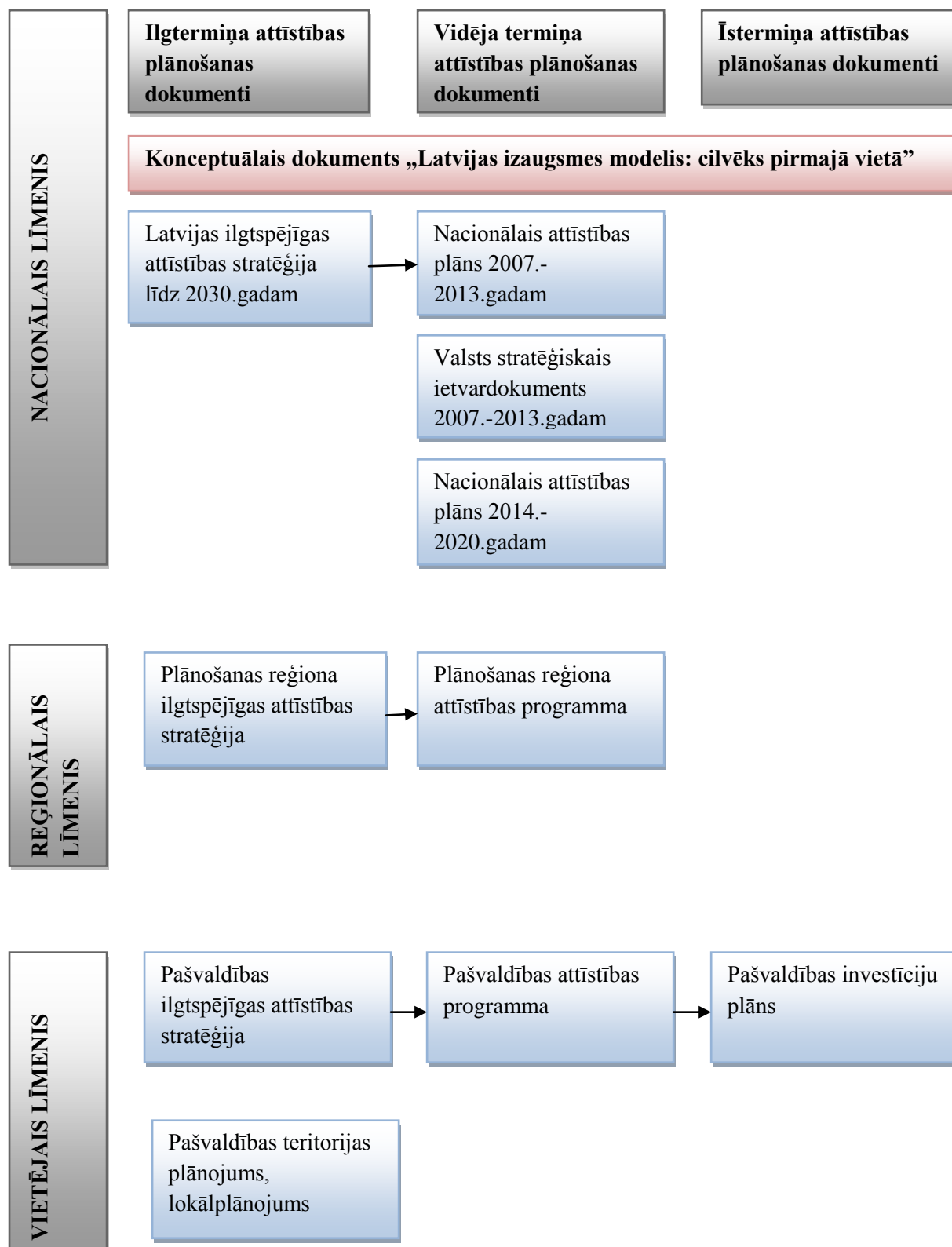
Latvijā visi plānošanas dokumenti jāsaskaņo ar ilgtermiņa konceptuālo dokumentu „Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā”, kas Saeimā ir apstiprināts 2005.gada 26.oktobrī. šajā dokumentā iezīmēts valsts attīstības ilgtermiņa mērķis – pakāpeniski 20-30 gadu laikā nodrošināt būtisku cilvēka dzīves labklājības pieaugumu.

Šobrīd svarīgākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments ir Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam (LIAS), apstiprināta 2010.gada 10.jūnijā.

Svarīgākais vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments ir Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam (apstiprināts ar Ministru kabineta 2006.gada 4.jūlija noteikumiem Nr. 564 „Noteikumi par Latvijas Nacionālo attīstības plānu 2007.-2013.gadam”). Tas nosaka valsts izaugsmes mērķi, stratēģiskos mērķus, prioritātes un valsts izaugsmes priekšnosacījumus:

Svarīgāko jeb stratēģisko un savstarpēji saistīto projektu ideju ģenerēšanu jeb projektu groza sastādīšana tiek veikta izstrādājot pašvaldības attīstības dokumentus.

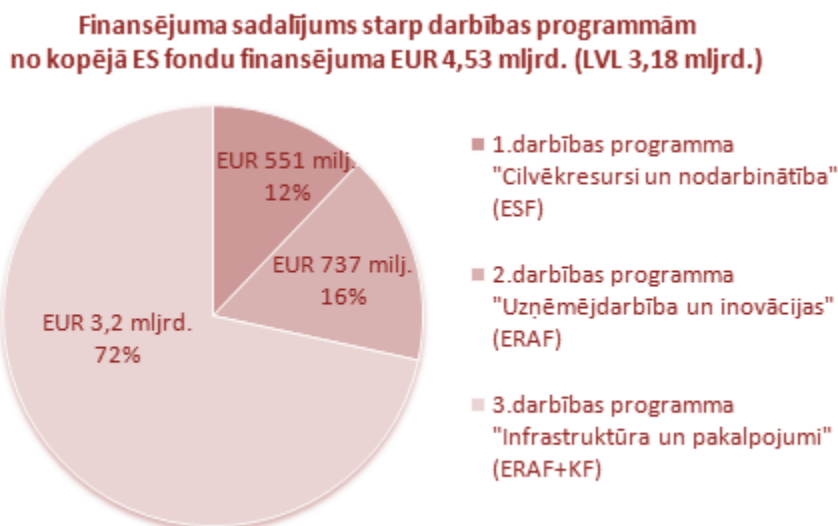
1.shēma. Attīstības plānošanas dokumenti Latvijā



Latvija kā Eiropas Savienības (ES) dalībvalsts, īstenojot ES reģionālo politiku, izmanto ES sniegto finanšu palīdzību ekonomiskajai un sociālajai attīstībai. Lielākie finanšu instrumenti, kuru ietvaros Latvija saņem finanšu palīdzību, ir **ES fondi: Eiropas Reģionālās attīstības fonds (ERAF), Eiropas Sociālais fonds (ESF) un Kohēzijas fonds (KF)**, kuru vadību Latvijā nodrošina Finanšu ministrija. Papildus tam Latvija saņem finanšu līdzekļus arī Eiropas Kopienas iniciatīvu Equal un Interreg ietvaros, kā arī piedalās dažādās citās ES finansētās programmās. Lauksaimniecības un zivsaimniecības nozares atbalstu 2007.-2013.g. periodā koordinē Zemkopības ministrija, administrējot Eiropas Lauksaimniecības fondu lauku attīstībai (ELFLA) un Eiropas Zivsaimniecības fondu (EZF).

Saskaņā ar ES Padomes lēmumu par ES daudzgadu finanšu ietvaru 2007.-2013.gadam, Latvija saņēmusi EUR 4,53 mljrd. (EUR 4'530'447'634) ar ES fondu (ERAF, ESF un KF) starpniecību.

2.shēma . Latvijai pieejamais ES fondu finansējums no 2007.-2013.gadam



Galvenais valsts vidēja termiņa plānošanas dokuments 2007. - 2013.gadam ir Valsts stratēģiskais ietvardokuments, kas nosaka kopējo ES fondu apguves stratēģiju, bet plānošanas dokumentāciju veido arī darbības programmas un darbības programmu papildinājumi, ar kuru palīdzību tiek vadītas ES fondu investīcijas Latvijā.

ES fondu vadību Latvijas normatīvo aktu sistēmā regulē Eiropas Savienības struktūrfondu un kohēzijas fonda vadības likums un 26.06.2007. MK noteikumi Nr.419 "Kārtība, kādā Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadībā iesaistītās institūcijas nodrošina plānošanas dokumentu sagatavošanu un šo fondu ieviešanu".

2007.-2013.g. plānošanas periodā ES fondu atbalsts primāri virzīts uz iedzīvotāju izglītību, uzņēmumu tehnoloģisko izcilību un elastību, kā arī zinātnes un pētniecības attīstību, lai veicinātu zināšanu ietilpīgas ekonomikas veidošanos valstī un stiprinātus

citus nepieciešamos priekšnoteikumus ilgtspējīgai ekonomiskai attīstībai un cilvēku dzīvei Latvijā kopumā. Lai Latvija varētu sasniegt vidējos ES attīstības rādītājus, ar fondu palīdzību ir jāīsteno valsts attīstības stratēģija, ko valdība noteikusi Nacionālajā attīstības plānā. Valsts attīstības stratēģijas priekšplānā izvirzīts izglītots, radošs un uzņēmīgs cilvēks, bet kā galvenais mērķis noteikts uz izglītību, zinātņi un konkurētspējīgiem uzņēmumiem balstīta tautsaimniecība.

Saskaņā ar ES fondu aktivitāšu ieviešanas indikatīvo plānu 2007.-2013.gadam ES struktūrfondos tiek īstenotas 152 aktivitātes. Vairāk nekā 34 ir domātas tieši pašvaldībām un to iestādēm. Lielākais vairums – 27 aktivitātes ir ERAF finansētas ar mērķi attīstīt publisko infrastruktūru un pakalpojumus. Vairāk nekā puse no tām tiek realizēta kā atklāta projektu iesniegumu atlase (APIA). Arī septiņas ESF aktivitātes tiek izsludinātas kā APIA.

Svarīgākais ES fondu apguvi reglamentējošais vispārīgais normatīvais akts ir ES struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības likums 2007. - 2013. gadam, kas nosaka kopējos ES fondu administrēšanas principus, ES fondu vadībā iesaistīto institūciju un ES fonda finansējuma saņēmēja tiesības un pienākumus, kā arī regulē ES fondu vadībā iesaistīto institūciju lēmumu pieņemšanas, apstrīdēšanas un pārsūdzēšanas kārtību.

3.shēma. ES fondu vadībā iesaistītās institūcijas



Finanšu ministrija kā atbildīgā institūcija par ES Kohēzijas politikas jautājumiem ir uzsākusi gatavošanos 2014.-2020. gada plānošanas periodam. Balstoties uz EK publicētajiem Eiropas Savienības Kohēzijas politikas regulu priekšlikumiem 2014.-2020. gada plānošanas periodam, sadarbībā ar nozaru ministrijām un sociālajiem partneriem tiek veidota pozīcija attiecībā uz Kohēzijas politikas nākotnes jautājumiem, kā arī tiek strādāts pie nacionāla līmeņa jautājumiem.

Latvijas valdība ir vienojusies, ka Eiropas Savienības fondu finansējums piešķirams atbilstoši Latvijas vidēja termiņa attīstības nostādņu – Nacionālā attīstības plāna – ietvaros definētajām valsts stratēģiskajām prioritātēm.

Nacionālā attīstības plāna ietvaros Latvijas nozares – ministrijas un sadarbības partneri – kopīgi strādā, lai noteiktu, izvērtētu un izvēlētos sasniedzamos rezultātus. Pārresoru koordinācijas centrs nodrošina atvērtu Nacionālā attīstības plāna gatavošanas procesu, kurā visas ieinteresētās puses tiek aicinātas iesaistīties ar savām idejām un ieguldījumu.

Projekts un tā fāzes

Projekta jēdziens un tā raksturojošās pazīmes

Projekta jēdzienam ir daudz un dažādi formulējumi un definīcijas, viens no biežāk sastopamajiem ir:

Projekts ir ierobežots laikā, unikāls koordinētu darbību kopums ar definētiem parametriem, ko veic organizācija specifisku mērķu sasniegšanai.

Projekti pēc savas darbības sfēras un sasniedzamā mērķa var būt dažādi, bet tiem ir kopīgas pazīmes, kas raksturo projekta būtību.

Projektu raksturojošās pazīmes:

- novitāte – projekts tā ieviešanas vidē ir jauns un neatkārtojams,
- iepriekš formulēts konkrēts mērķis – definēts mērķis, kas jāsasniedz projektu ieviešot,
- ierobežots laikā – projektā plānotie uzdevumi jāveic ierobežotā laika intervālā,
- finansiālo, materiāltehnisko un cilvēkresursu ierobežojums – projekta ieviešanai ir ierobežots budžets, materiāltehniskā bāze un personāls,
- specifiska darba organizācija – darbs projektā ir specifisks ierobežoto laika, finanšu, cilvēkresursu un ātro lēmumu pieņemšanas dēļ, tāpēc darbs tiek organizēts projektu vadības grupās, kas sastāv no dažādu nozaru speciālistiem,
- augsta sarežģītības pakāpe – darbs projektā bieži vien ir daudzpakāpju pasākumu kopums, kas var ilgt vairākus gadus,
- starpdisciplinārs – projekta ieviešana skar dažādas sfēras un ietver dažādu disciplīnu pārstāvju savstarpējo komunikāciju.

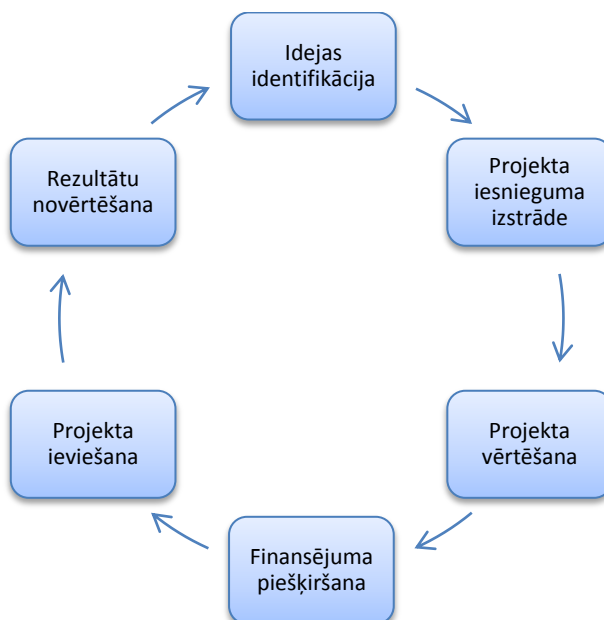
Projekta dzīves cikls un vadības cikls

ES struktūrfondu projektu ieviešanai sagatavotajos metodiskajos materiālos bieži vien tiek atspoguļots vienkāršots projekta dzīves cikla modelis, kas atspoguļo projekta ieviešanas procesu sekojošā veidā:

- idejas identificēšana – projekta idejas identificēšana, mērķu definēšana, projekta uzdevumu un sasniedzamo rezultātīvo rādītāju definēšana,
- projekta iesnieguma izstrāde – projekta priekšlikuma/iesnieguma sagatavošana, sākotnējā budžeta izstrāde, laika grafika un aktivitāšu plāna sastādīšana,
- projekta vērtēšana – projekta vērtēšana pēc projekta iesnieguma iesniegšanas atbildīgajā iestādē,
- finansējuma piešķiršana - finansējuma piešķiršana projektam, noslēdzot līgumu starp sadarbības iestādi un finansējuma saņēmēju,

- projekta ieviešana – projektā plānoto aktivitāšu realizācija,
- novērtēšana – projekta sasniegto rezultātu un projekta mērķu sasniegšanas apjoma izvērtēšana.

4.shēma. Projekta dzīves cikla vienkāršots modelis ES struktūrfondu projektiem



Eiropas Savienības projektu pamatprincipi

Lai sniegtu plašāku priekšstatu par ES projektu vispārīgo ietvaru, ir būtiski skatīt ES definētās prasības izsludināto projektu konkursa kontekstā. ES ir definējusi vairākas projektu iezīmes, kuras jāpatur prātā, kad tiek gatavoti projektu iesniegumi:

- projektiem jābūt saskaņā ar programmu un tās pielikumiem – ES budžeta izpildes veidi ir dažādas programmas, kas tiek ieviestas atbilstoši apstiprinātajai kārtībai. Atbilstība kādam programmēšanas dokumentam ir viena no būtiskām ES projekta iezīmēm,
- vienu projektu jāfinansē no viena struktūrfonda – tas nozīmē, ka nav iespējams, piemēram, projektu, kurš paredz izveidot kādu tūrisma produktu un apmācīt darbiniekus darbā ar jauno produktu, izstrādāt un iesniegt kompleksi vienam vai citam struktūrfondam. Tūrisma produktu izveide tiek finansēta no ERAF vai ELFLA, savukārt, darbinieku apmācība – no ESF;
- projektiem jābūt pilnībā sagatavotiem (priekšizpēte, ekonomiskā analīze, vides ietekmes izvērtējums u.c.) un atbildīgās institūcijas apstiprinātiem – projekta sagatavošanā ir jāiegulda pietiekami daudz darba un laika dažādu dokumentu, kas pievienojami pielikumā, sagatavošanā. Jāpievērš uzmanība tam, kas norādīts vadlīnijās, jo atsevišķas projektu grupas paredz iespēju atsevišķus dokumentus sagatavot un iesniegt līdz 6 mēnešu laikā pēc projektu

finansēšanas līguma parakstīšanas (piemēram, iepirkuma dokumentāciju). Tas galvenokārt ir iespējams infrastruktūru projektos. Atsevišķu dokumentu sagatavošana un apstiprināšana nereti prasa pat līdz 2 mēnešiem un vairāk laika, tāpēc pievienojamo dokumentu saraksts ir jāizpēta brīdī, kad rodas kāda projekta ideja,

- projektiem jābūt reāliem, lai to finansiālos un izpildes indikatorus var sasniegt izpildes gaitā – Latvijas gadījumā galvenā problēma projektu izstrādē ir tendence vienā projektā iekļaut maksimāli daudz un dažādu aktivitāšu kāda mērķa sasniegšanā. Lielais paredzamais darba apjoms un nepietiekami izvērtēti pieejamie resursi ir viens no būtiskiem riska faktoriem projektu ieviešanā,
- tiek atmaksāti tikai attaisnotie izdevumi – projektam piešķirto finansējumu mēs varam izlietot tikai precīzi noteiktu mērķu sasniegšanai atbilstoši projekta budžetā norādītajam. Vienīgi tad, ja izdevumi ir reāli radušies un ir sagatavoti un iesniegti visi finanšu dokumenti, ir iespēja piešķirto finansējumu saņemt atbilstoši finansēšanas līgumā norādītajam procentuālajam apjomam. Pirms tiek iesniegts projekta pieteikums, maksimālo iespējamo izdevumu atmaksas apjoms procentos ir norādīts projekta vadlīnijās,
- projekts tiek īstenots par palīdzības saņēmēja līdzekļiem un pēc attaisnojuma dokumentu iesniegšanas līdzekļi tiek atmaksāti – šis ir ES struktūrfondu pamata finansēšanas modelis – Jūs īstenojat projektu par saviem līdzekļiem, un, ja viss ir kārtībā ar attaisnojuma dokumentiem, saņemat noteiktu procentuālo daļu atpakaļ.

Projektā iesaistīto speciālistu pienākumi un atbildība

Kvalitatīvas projektu ieviešanas priekšnoteikums ir atbilstoša pašvaldības vai iestādes administratīvā kapacitāte. To nosaka pašvaldības vai iestādes rīcībā esošie un izmantotie resursi:

- cilvēkresursi,
- finanšu resursi,
- telpas un aprīkojums,
- transports,
- sadarbības partneri, esošie sadarbības tīkli u.tml.

Nozīmīgākais un vērtīgākais no visiem resursiem ir cilvēkresursi, kurus projektu izstrādes un ieviešanas jomā saprot kā projekta komandu. ES struktūrfondu līdzfinansētos projektos katram tiek veidota projekta komanda – projekta vadības grupa. Atkarībā no projekta apjoma, ieviešēja organizācijas lieluma projekta komanda var būt gan viens cilvēks, gan personu grupa, kas sastāv no projekta darbiniekiem un iesaistītajiem speciālistiem.

Projekta komanda (projekta vadības grupa) parasti sastāv no:

- projekta atbildīgā amatpersona – Domes priekšsēdētājs/novada pašvaldības izpilddirektors/ iestādes vadītājs/ cita pilnvarotā persona,
- projekta vadītājs,
- projekta koordinators/asistents,
- projektā iesaistītie speciālisti (eksperti, iepirkumu speciālists, grāmatvedis u.tml.).

Pagastos, kur tiek realizēti dažādi vietējā līmenī iniciēti nelieli projekti, projektu ieviešanas komanda ir viena cilvēka sastāvā, pārsvarā pagasta pārvaldes vadītājs, atsevišķos pagastos arī projektu speciālists.

Metodiskā materiāla izstrādes darba grupā veiktās aptaujas rezultāti liecina, ka ir pašvaldības un iestādes, kur projekta vadītājs vienā personā pilda visas lomas, veic daudz un dažādus darbus, rezultātā ir noslogots ar atskaitēm, aktivitāšu vadīšanu, plānošanu, apvieno to visu ar saviem tiešajiem amata pienākumiem un rodas daudz un dažādi riski un projekta ieviešana vairs nenorit pēc plāna. Aptaujās tika atzīmēts, ka lielākais Madonas novada pašvaldības projektu izstrādes un ieviešanas procesa trūkums ir projekta vadītāju pārslodze, tas ietekmē projektu īstenošanu visos posmos – aktivitāšu plānošanu un ieviešanu, laika grafika ievērošanu, iekšējo un ārējo komunikāciju u.t.t.

Ideālajā variantā projektu ievieš projekta vadītājs kopā ar profesionālu projekta komandu. Projekta vadītājs ir darbinieks, kam dotas pilnvaras vadīt projektu, tai skaitā, vadīt projekta plānošanu un attīstību projekta mērķu sasniegšanai. Projekta

vadītājs ir tieši atbildīgs par projekta budžeta un darba plāna, kā arī visu projekta vadības procedūru vadību. Viens no būtiskākajiem jautājumiem projekta sekmīgai īstenošanai ir **sekmīga personāla atlase un kvalitatīva vadīšana**.

Kvalitatīva personāla vadība nodrošina sekojošo:

- darbu ikdienas plānošanu, nepieciešamo pilnvaru piešķiršanu, pienākumu un atbildības noteikšanu, darbu izpildes un kvalitātes kontroli,
- motivēšanu, uzslavas un pamatotu kritiku,
- apmācības, materiālus, tehniskos līdzekļus un informāciju,
- palīdzību konfliktsituācijās un ar darba izpildi saistītā stresa pārvarēšanā.

Projekta vadītāja un projekta komandas atbilstību vērtē pēc trim galvenajiem kritērijiem:

- teorētiskās zināšanas,
- praktiskā pieredze,
- personīgās īpašības.

Pašvaldības darbinieki un lēmējinstiūcijas pārstāvji visai bieži neizprot projekta vadītāja lomu un darba apjomu, kas jāveic viena, pat neliela projekta ietvaros. Visiem dokumentiem jāatbilst finansētāja izvirzītajām un vienlaicīgi normatīvajos aktos noteiktajām prasībām. Aktivitātēm jānotiek saskaņā ar plānoto laika grafiku, izdevumiem jāatbilst projekta budžetam, savlaicīgi jāizsludina iepirkumi, jānoslēdz līgumi, laikā jāiesniedz projekta ziņojumi un atskaites. Rezultātā projektu vadītāji, ieviešot vienlaicīgi vairākus projektus ir noslogoti un nespēj veikt pienākumus ar pilnu atdevi.

Rezultātā izveidojas situācija, kad tiek kavēti atskaišu, dokumentu iesniegšanas termiņi, nepietiek laika plānošanas procesam, komunikācijai, darbs norit haotiski, steigā rodas kļūdas, tam seko sarežģījumi, kas prasa papildus laiku un resursus.



Trīs iespējas, kā izkļūt no aprakstītās situācijas:

norīkot projekta vadītāja asistentu vai koordinātoru,

noteikt optimālo projektu skaitu, kuru sekmīgi var vadīt viens cilvēks,

sistematizēt un atvieglot projekta vadītāja darbu, ieviešot elektronisku projektu vadības sistēmu.

Projekta vadītāja profesijas standarts, saskaņā ar Profesiju klasifikatoru, nosaka profesionālās darbības pamatuzdevumus projektā vadītājam:

projekta vadītājs izstrādā projekta pieteikumu (projekts var būt jebkurā tautsaimniecības nozarē), organizē un vada projekta komandu, veido projekta organizāciju un kultūru, nosaka projekta dalībnieku lomas, izvēlas projekta organizācijas formu, veido

projekta komandas dalībnieku komunikācijas struktūru, plāno projekta posmus, veic projekta strukturēšanu, projekta darbu, termiņu, resursu, un izmaksu plānošanu, koordinēšanu un kontroli, veic projekta vides analīzi, plāno projekta šķirtnes (robežstabus) un darba apspriedes, veic projekta risku analīzi un koordinē dažādu interešu grupu intereses, seko projekta plānu izpildei, analizē rezultātus, izstrādā priekšlikumus, veic korekcijas esošajos plānos, sastāda projekta starpatskaites un gala atskaiti, vada projekta administrāciju un dokumentēšanu.

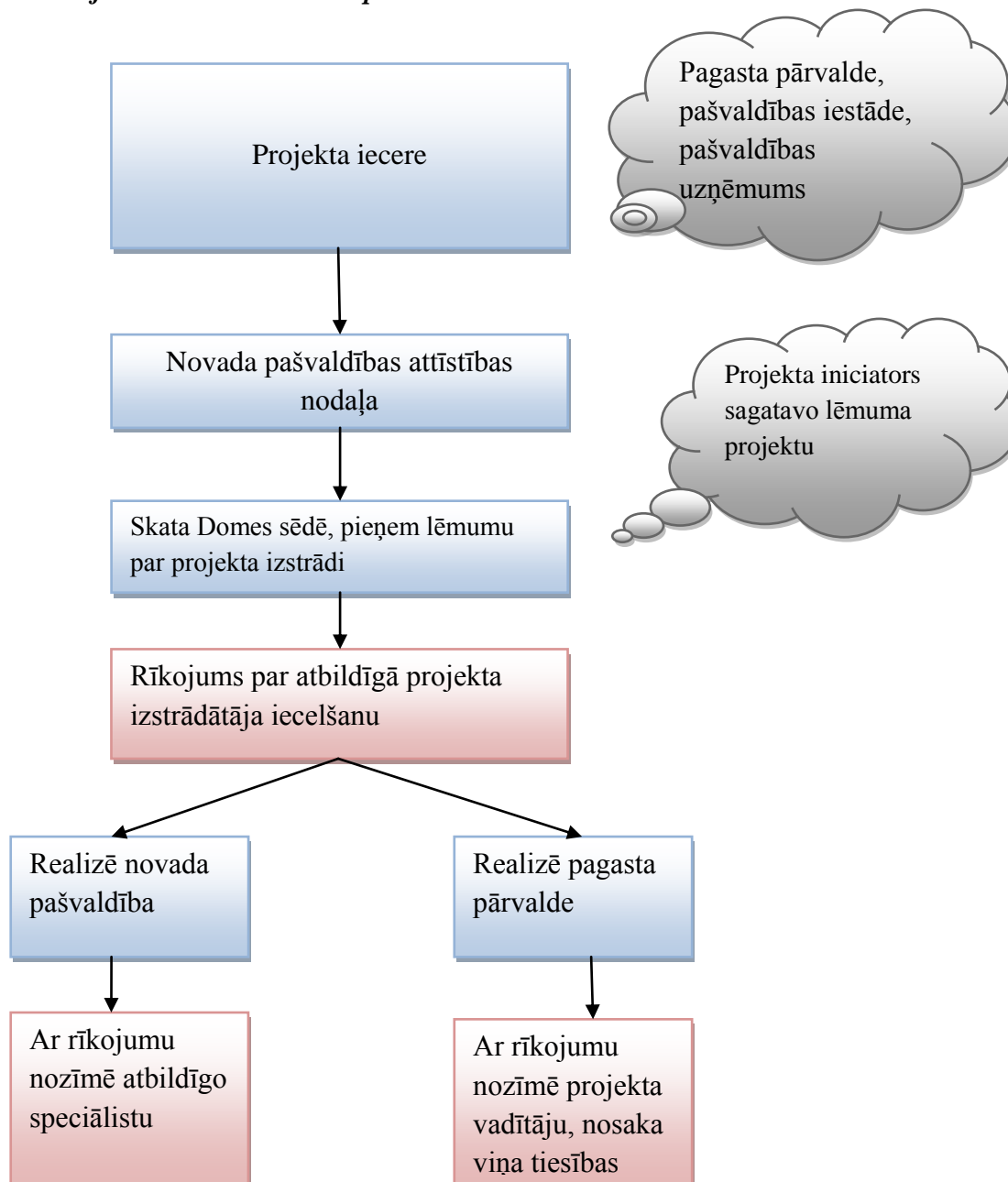
Projekta vadītājs savu darbību veic atbilstoši projektu vadīšanas jomas normatīvo aktu prasībām, kā arī starptautiskajiem projektu vadīšanas standartiem un vadlīnijām.

Madonas novada pašvaldības izpildvaras struktūrā atsevišķi nav izdalīta projektu ieviešanas nodaļa, līdz ar to par projektu sagatavošanu un ieviešanu ir atbildīgi attiecīgās nodaļas speciālisti, kuru kompetencē ir konkrēto projektu tematika un aktivitātes. Piemēram, par skolās un bērnudārzos realizētajiem projektiem atbildīgi izglītības nodaļas speciālisti, taču par vairumu pašvaldības un iestāžu projektu ieviešanu ir atbildīga Attīstības nodaļa un tās projektu speciālisti.

Projektu sagatavošanas un ieviešanas shēma atbilstoši Madonas novada pašvaldības normatīvajiem dokumentiem un administratīvajam procesam

Madonas novada pašvaldībā jebkura pašvaldības kapitālsabiedrība, pagastu pārvaldes un iestādes var ierosināt un attīstīt projektu. Projekta iniciators ideju apspriež ar attīstības nodaļas speciālistiem, vai rakstveidā iesniedz administratīvajā nodaļā.

6.shēma. Projekta ieceres attīstības process



Projekta iecere – Madonas novada pašvaldības, pagasta pārvaldes, iestādes vai ārējā partnera iniciatīva, kas vērsta uz Madonas novada pašvaldības attīstības plānošanas dokumentos izvirzīto mērķu un uzdevumu sasniegšanu vai attīstības priekšlikuma realizāciju Madonas novadā.

Dažkārt projektu ieceres, kas tikai izrunātas un konkrētajā brīdī tām nav bijis pieejams finansēšanas avots, tiek aizmirstas un „pazaudētas”.



Lai apkopotu un saglabātu visas pašvaldībai ieteiktās projekta ieceres, izveidot elektronisku projektu ieceru matricu

Ieguvumi no šādas matricas izveides:

- tiks novērsta ideju „pazaudēšana”,
- iespēja elastīgi reaģēt finansējuma pieejamības gadījumā, atrast ieinteresēto personu vai iestādi,
- līdzīgām un vienai otru papildinošām iecerēm iespēja veidot vienu kopēju projektu.

1.tabula. Projektu ieceru matricas saturs

Matricas saturam jābūt šādiem datiem:	Skaidrojums datu aizpildīšanai
Projekta ieceres iesniegšanas datums	Projekta ieceres iesniegšanas datums, kad iecere ievadīta matricā
Projekta nosaukums	Ievada izvēlētais projekta nosaukums. Projekta nosaukumam jābūt identificējamam ar projektu
Plānotais finansējuma avots	Avots, no kāda fonda, programmas vai cita avota iespējams piesaistīt finansējumu, ja zināms
Iestāde, kura ievieš projektu	Iestāde, kura būs atbildīga par projekta sagatavošanu un īstenošanu
Projekta ieceres kontaktpersona	Persona, kura ir kompetenta par ievadīto projekta ieceri
Projekta partneri	Ievada projekta partneru nosaukumi – organizācijas, kas iesaistītas projektā kā partneri, ja tādi tiek plānoti, projekta partneru kontaktpersonas
Plānotais projekta ieviešanas laiks	Plānots, ja iespējams, norāda plānoto projekta uzsākšanas datumu un projekta ilgumu
Problēmas apraksts	Problēma jāapraksta tā, lai tā būtu viegli uztverama un skaidri saprotama arī personai, kas ikdienā nesaskaras ar to un nestrādā attiecīgajā jomā. Problēmai jābūt precīzi formulētai, un ir jāsniedz loģisks pamatojums projekta mērķu un aktivitāšu formulēšanai.
Projekta mērķis	Plānots, ja iespējams, norāda konkrētus mērķus, kas tiek plānoti sasniegt
Projekta ieviešanā plānotās aktivitātes	Plānotas, ja iespējams, norāda konkrētus pasākumus un jāatspoguļo konkrētas aktivitātes (pasākumi), kas

aktivitātes	tiek plānotas projekta īstenošanas laikā
projekta attīstības stadija	ievada informācija par līdzšinējo ieguldījumu projekta attīstībā. Jānorāda dokumenti, kādi ir sagatavoti, ja tādi ir, piemēram, saņemts plānošanas un arhitektūras uzdevums, izstrādāts skiču projekts, tehniskais projekts, tehniski ekonomiskais pamatojums u.tml.
maksas	opējā plānotā summa latos

Madonas novada pašvaldība kopš tās izveidošanas ir ieviesusi vairāk nekā simts projektus, šobrīd tiek ieviesti ap sešdesmit projektiem (tajā skaitā projekti, ko ievieš novada kapitālsabiedrības).

Pateicoties intensīvai struktūrfondu apguvei, Madonas novadā ir pabeigti vai vēl tiek realizēti visdažādāko jomu projekti - rekonstruēti vairāki kultūras nami, rekultivētas izgāztuves, rekonstruētas sociālās dzīvojamās mājas, attīstītas ūdenssaimniecības, ieviesti energoefektivitātes pasākumi, rekonstruēti stadioni, sporta zāles un skolas, veiktas ielu, laukumu, veloceļu izbūves, izveidoti jauniešu centri, bērnu rotaļu laukumi, izveidots skeitparks, sporta un atpūtas bāze Smecerēs silā u.c. Pašlaik turpinās Madonas pilsētas ielu un bērnudārza „Saulīte” rekonstrukcija.

Aptuveni 90% no visiem projektiem ir saistīti ar būvniecību, tāpēc šajā materiālā liela uzmanība veltīta būvniecības procesam un iepirkumu procedūrai.

Būvniecības projektu specifika

Izmaksu un laika ziņā visietilpīgākie ir būvniecības projekti. Tie tiek realizēti jaunu infrastruktūras objektu celtniecībai vai esošo objektu rekonstrukcijai un renovācijai:

- **rekonstrukcija** ir būves vai tās daļas pārbūve, mainot būves vai tās daļas apjomu un mainot vai saglabājot funkciju, vai funkcijas maiņa, nemainot apjomu,
- **renovācija** ir būves vai tās daļas remonts (kapitālais remonts), lai atjaunotu būvi vai tās daļu, nomainot nolietoto elementus vai konstrukcijas, kā arī mērķtiecīgu funkcionālu vai tehnisku uzlabojumu ieviešana būvē, nemainot tās apjomu un funkciju.

Pašvaldības institūcija, kas kontrolē būvniecību attiecīgajā administratīvajā teritorijā ir Būvvalde. Būvvaldē var iepazīties ar vietējās pašvaldības teritorijas plānojumu, apbūves noteikumiem vai detālplānojumu, saņemt attiecīgus dokumentus un informāciju par prasībām un ierobežojumiem, kas attiecas uz pasūtītāja īpašumā vai valdījumā esošo būvniecībai paredzēto zemes gabalu.

Būvniecības projekti ir ne vien izmaksu un laika ziņā ietilpīgākie, tie ir saistīti ar dažādiem riskiem. Kā būtiskākos no iespējamiem riskiem var minēt:

- nekvalitatīvu tehnisko projektu, kura rezultātā rodas papildus būvdarbi, kam seko papildus izmaksas un kavēti termiņi,
- iepirkuma procedūrā uzvar uzņēmums, kas piedāvā zemāko cenu un nespēj kvalitatīvi veikt būvniecību.

Lai izvairītos no šiem riskiem, nepieciešams:

- ieplānot atbilstošu laika posmu tehniskā projekta izstrādei,
- piesaistīt kvalificētu un uzticamu projektētāju,
- iesaistīt nozares speciālistus un visas iesaistītās puses darba uzdevuma izstrādē projektētājam, kā arī tehniskā projekta izstrādes gaitā.

Ja tehniskais projekts nav sagatavots iepriekš, tad pēc projektu konkursa izsludināšanas nav pietiekoši daudz laika ievērot augstāk minētos priekšnoteikumus un steigā rodas kļūdas, kas projekta ieviešanas procesā rada sarežģījumus un papildus izdevumus, kas bieži vien nav apmaksājami no ES projektu līdzekļiem. Ja netiek sasniegts projekta mērķis un ievēroti termiņi, var tikt piemērotas finanšu korekcijas.

Nākošajā plānošanas periodā no 2014. līdz 2020. gadam, ja valstiskā līmenī tiks pieņemts lēmums par ES finansējuma sadali, piešķirot tos pēc kvotu principa, nevis atklāta konkursa projektu iesniegumu atlases, varētu izvairīties no sasteigtas tehnisko projektu sagatavošanas un to izraisītām sekām.



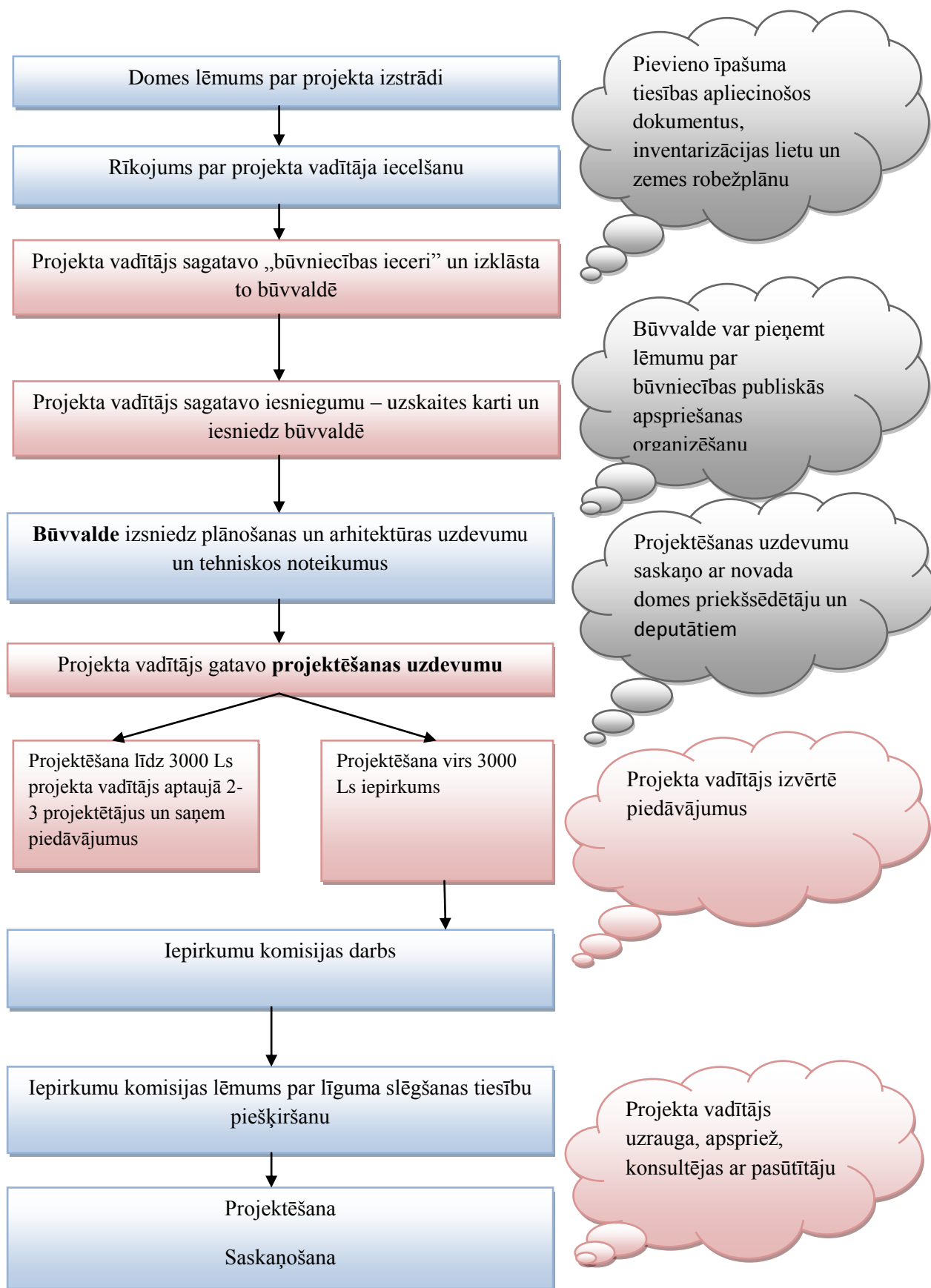
Optimālais variants pašvaldībai būtu apzināt prioritāros projektus un uzsākt to tehnisko projektu izstrādi pirms projektu konkursa, veltīt pietiekošu laiku to kvalitatīvai sagatavošanai, veikt ekspertīzi

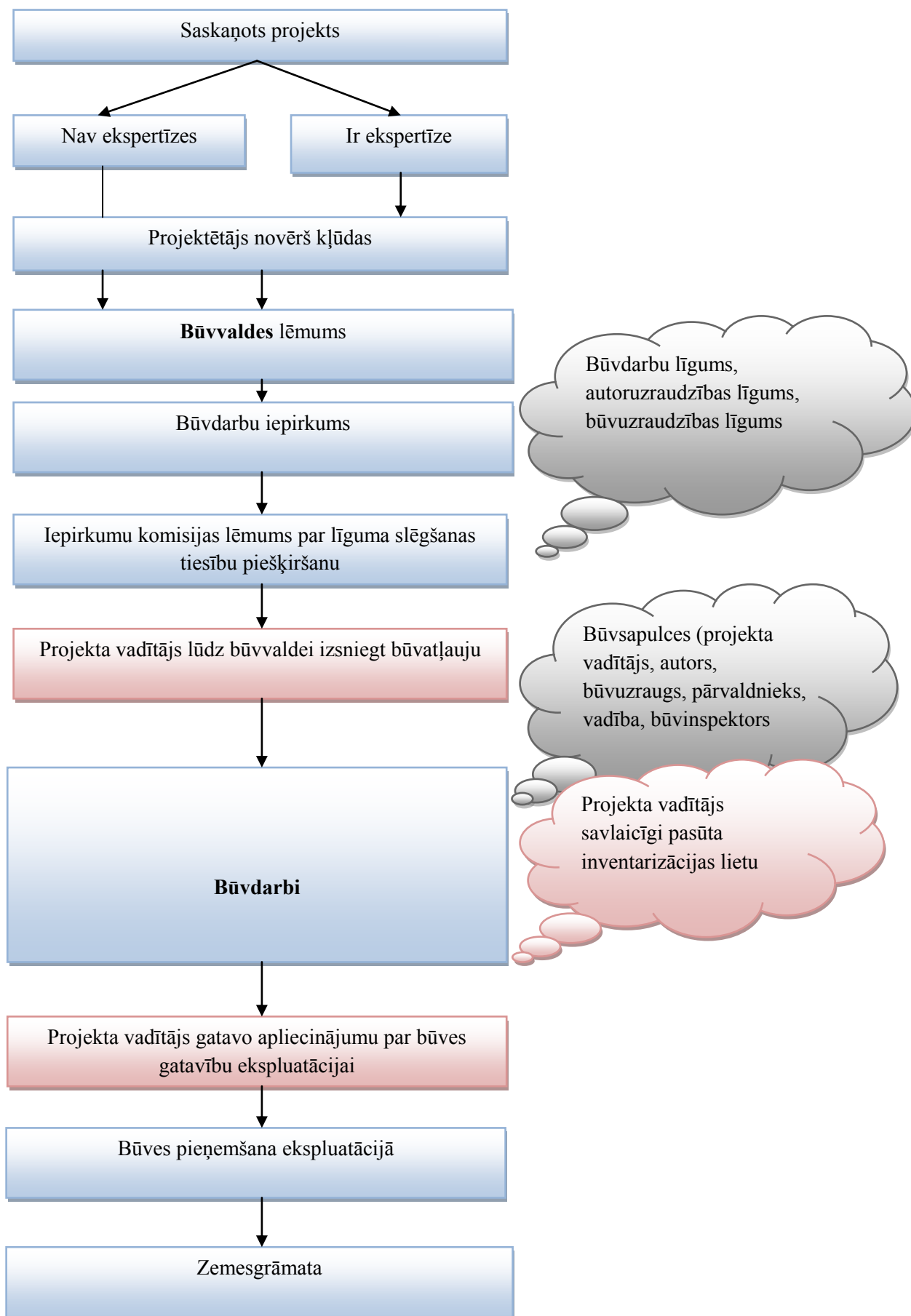
Konkrētā objekta tehniskā projekta sagatavošanā vairāk jāiesaista speciālistus, kas jaunās būves ekspluatācijā būs tieši iesaistīti un, kas vislabāk pārzina objekta funkcionālās vajadzības. Jāiesaista arī projektu sagatavošanas speciālistus, kas var paredzēt visas specifiskās vajadzības, kuras jāievēro ES finansējuma saņemšanai, piemēram, vides pieejamība, energoefektivitāte u.tml.

Process sākas ar „būvniecības ieceri” – būvniecības ierosinātāja vēlmi konkrētā vietā uzbūvēt, renovēt vai rekonstruēt savām vajadzībām atbilstošu būvi. Ar šādu būvniecības ieceri būvniecības ierosinātājs – īpašumu tiesiskais valdītājs (vai tā pilnvarota persona) (pasūtītājs) griežas vietējā būvvaldē un izklāsta savu ieceri. Būvniecības ierosinātājs iesniedz būvvaldē iesniegumu – uzskaites karti.

Būvvalde 30 dienu laikā pēc būvniecības iesnieguma – uzskaites kartes reģistrācijas dienas izskata attiecīgās būvniecības ieceres atbilstību pašvaldības teritorijas plānojumam un detālpļānojumam (ja tāds ir izstrādāts), kā arī attiecīgajiem apbūves noteikumiem un izsniedz plānošanas un arhitektūras uzdevumu – PAU vai sniedz pamatotu rakstisku atteikumu, vai pieņem lēmumu par būvniecības publiskās apspriešanas rīkošanu (vai nerīkošanu) saskaņā ar Būvniecības likuma 12. pantu.

7.shēma. **Būvniecības projektu izstrāde un ieviešana**





Būvniecības procesa tiesiskais regulējums

Būvniecības (visu veidu būvju projektēšanas un būvdarbu veikšanas) tiesiskā regulējuma pārzināšana sekmē kvalitatīvu projekta rezultātu, ļauj izvairīties no kļūdām, tiek ietaupīts laiks un resursi. ES finansētajos projektos jāievēro normatīvais regulējums kā jebkuram būvniecības procesam, taču attiecībā uz būvdarbu iepirkumu, jāievēro finansētāja noteiktās prasības, kā arī gala rezultātam jāatbilst tam, kas plānots projekta iesniegumā, un ko apstiprinājis finansētājs.

2.tabula. Būvniecības procesu regulējošie normatīvie akti

okumenta nosaukums	ņemšanas un spēkā stāšanās datums	s apraksts
Būvniecības likums	ņemts 10.08.1995., ēkā no 13.09.1995.	s likums nosaka būvniecības dalībnieku savstarpējās attiecības, kā arī viņu tiesības un pienākumus būvniecības procesā un atbildību par būvniecības rezultātā tapušās būves atbilstību tās uzdevumam, ekonomiskajam izdevīgumam, paredzētajam kalpošanas ilgumam un attiecīgajiem normatīvajiem aktiem, kā arī valsts pārvaldes un pašvaldību institūciju kompetenci attiecīgajā būvniecības jomā.
ispārējie būvnoteikumi	ņemts 11.04.1997., ēkā no 01.07.1997.	e noteikumi nosaka prasības visu veidu būvju projektēšanas sagatavošanai, būvprojektu izstrādāšanai un būvdarbu veikšanai, kā arī būves nojaukšanai, kā arī minēto procesu norises kārtību.
Ēku energo-efektivitātes likums	ņemts 11.10.2002., ēkā no 11.01.2003.	kuma mērķis ir veicināt energoresursu racionālu izmantošanu un uzlabot ēku energoefektivitāti. Likums nosaka valsts un pašvaldību institūciju kompetenci ēku energoefektivitātes jomā, kā arī ēku energosertifikācijas tiesisko un organizatorisko pamatu.
Būvkomersantu reģistrācijas noteikumi Nr.799	ņemts 09.10.2011., ēkā no 15.10.2011.	oteikumi nosaka kārtību, kādā komersantu reģistrē būvkomersantu reģistrā, pārreģistrē un izslēdz no reģistra, reģistra datu saturu un izmantošanas kārtību, kā arī valsts nodevas apmēru par reģistrācijas darbībām reģistrā un tās samaksas kārtību.
noteikumi par civiltiesiskās atbildības obligāto apdrošināšanu būvniecībā Nr.454	ņemts 13.06.2005., ēkā no 11.07.2005.	oteikumi nosaka būvuzņēmēja un būvētāja civiltiesiskās atbildības obligāto apdrošināšanas kārtību un civiltiesiskās atbildības apdrošināšanas minimālo limitu. Apdrošināšanas objekts ir būvuzņēmēja vai būvētāja civiltiesiskā atbildība par tā darbības vai bezdarbības dēļ būvdarbu laikā nodarīto kaitējumu trešās personas dzīvībai un veselībai, kā arī nodarītajiem zaudējumiem trešās personas mantai.
paredzētās būves publikās apspriešanas	ņemts 12.05.2007., ēkā no	oteikumi nosaka kārtību, kādā izvērtējama nepieciešamība rīkot būves publisku apspriešanu, kā arī kārtību, kādā notiek būves publiskā apspriešana.

kārtība Nr.331	5.05.2007.	Publiskās apspriešanas mērķis ir saskaņot sabiedrības un būvniecības ieceres ierosinātāja intereses. Publiskās apspriešanas procedūru nodrošina un pārrauga attiecīgā pašvaldība. Publisko apspriešanu organizē un izdevumus sedz ieceres ierosinātājs.
noteikumi par būvju klasifikāciju Nr.1620	ņemts 2012.12.2009., iekā no 2010.01.2010.	noteikumi nosaka būvju klasifikāciju pēc to lietošanas veida. Klasifikācijas mērķis ir nodrošināt vienotu būvju uzskaiti Latvijas Republikā. Būves un telpu grupas klasificē atbilstoši lietošanas veidam (funkcijai). Būves, kuras ekspluatē vai projektā vairākiem lietošanas veidiem, iekļauj vienā noteiktā klasifikācijas pozīcijā pēc to galvenā lietošanas veida.
noteikumi par Latvijas būvnormatīvu LBN 006-00 „Būtiskās prasības būvēm” Nr.142	ņemts 2001.03.2001., iekā no 2001.03.2001.	s būvnormatīvs nosaka būtiskās prasības būvēm, to daļām un konstrukcijām būvniecības stadijā un ekspluatācijas apstākļos.
noteikumi par Latvijas būvnormatīvu LBN 501-06 „Būvismaksu noteikšanas kārtība” Nr.1014	ņemts 2006.12.2006., iekā no 2007.01.2007.	s būvnormatīvs nosaka paredzamās būvdarbu līgumcenas noteikšanas kārtību, kārtību, kādā aprēķināmas visu veidu būvju vai to kopuma (būves kopā ar tām piederošām teritorijā, palīgbūvēm, tehnoloģisko aprīkojumu un inženierkomunikācijām), atsevišķu būvdarbu, tai skaitā mehānismu nomas un specializēto darbu, būvniecības izmaksas. Tāmju veidlapu formas.

Pilns normatīvo aktu saraksts pieejams Ekonomikas ministrijas mājas lapā
www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=30233

Būvniecību regulē konkrētās pašvaldības saistošie noteikumi, kā arī līgums, kas noslēgts starp pasūtītāju un būvuzņēmēju.

Projekta vadības grupa un efektīvs projektu ieviešanas sadarbības modelis

Projekta vadība grupas efektīvas funkcionēšanas stūrakmens ir ātra, ērta, sistemātiska un savlaicīga komunikācija jeb uz rezultātu orientēta informācijas plūsma. Projektu vadības teorijā un arī praksē tiek nodalīta iekšējā un ārējā komunikācija.

Iekšējā komunikācija ir informācijas aprīte starp:

- projekta vadības grupas dalībniekiem,
- projekta vadības grupu un pašvaldības vai iestādes vadību,
- projekta vadības grupu un citiem pašvaldības speciālistiem.

Iekšējai komunikācijai visbiežāk lieto šādas metodes - darba grupu sanāksmes, sapulces, Skype apspriedes, elektronisko saraksti, telefonsarunas.

Ārējā komunikācija sevī ietver:

- komunikāciju ar projekta mērķa grupām,
- komunikāciju ar projekta sadarbības partneriem,
- komunikāciju ar konkrētā projekta ES struktūrfondu sadarbības iestādi,
- projekta publicitātes pasākumus.

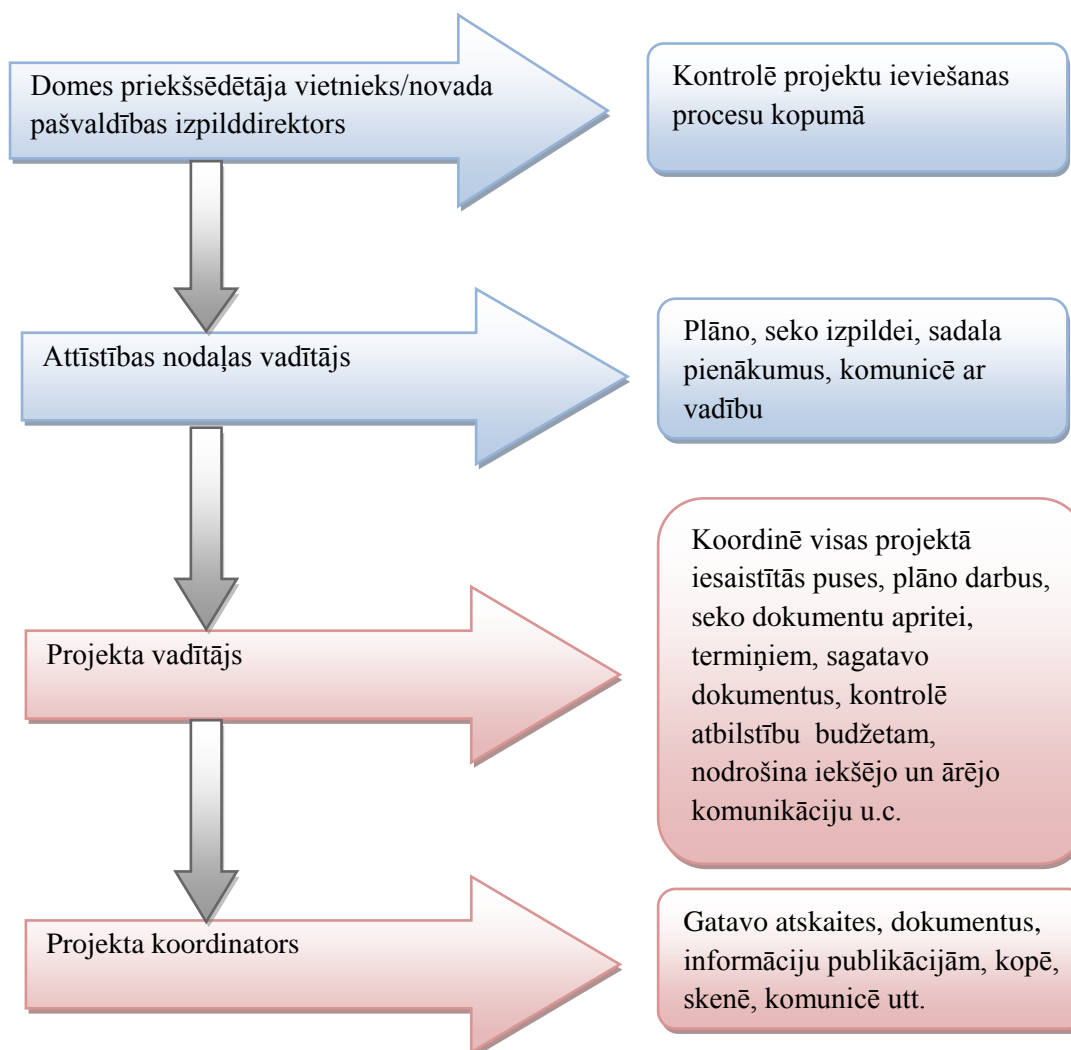
Ārējai komunikācijai visbiežāk lieto šādas metodes – sanāksmes, semināri, informācija masu medijos, sociālajos tīklos, bukletos, brošūrās, plakātos, standos u.c. Komunikācijā ar struktūrfondu sadarbības iestādi (CFLA, LIAA, LAD u.t.t.) nepieciešama intensīva sadarbība – konsultācijas un apspriedes problēmu vai neskaidru jautājumu gadījumā, laicīga to risināšana, lai izvairītos no sodiem un sankcijām, kas seko pārpratumiem, nezināšanai vai projekta gaitā radušajām problēmām.

Metodiskā materiāla izstrādes darba grupu dalībnieki norādījuši, ka novada pašvaldība regulāri saņem no Pašvaldību Savienības informāciju par izsludinātajiem projektu konkursiem un tuvākā un tālākā nākotnē plānotajiem, taču pagastu pārvalžu vadītāji, pašvaldības uzņēmumu vadītāji un iestāžu darbinieki ne vienmēr ir informēti par to.



Izveidot e- pasta adresi tematiskās grupas un informēt attiecīgos interesentus par plānotajiem projektu konkursiem un citām finansējuma piesaistes iespējām

8.shēma. **Projektu ieviešanas sadarbības un uzraudzības modelis**



Tā kā novada pašvaldība vienlaicīgi ievieš ļoti daudz un dažāda apjoma projektus, tad strādājot ar līdzšinējām metodēm un pie esošajām slodzēm (aptuveni 10 projekti vienlaicīgi vienam projektu vadītājam), bieži rodas dokumentu „aizķeršanās”, termiņu kavējumi gan darbu izpildē, gan atskaišu iesniegšanā, kas savukārt rada draudus finansējuma apgūšanai un nosacījumu izpildei, lai saņemtu plānoto ES līdzfinansējumu. Līdz ar to iepriekšējā shēmā attēlotais esošais projektu ieviešanas sadarbības un uzraudzības modelis nefunkcionē pietiekoši efektīvi un amatpersona, kas kontrolē projekta ieviešanas procesu kopumā signālu saņem brīdī, kad jau tiek kavēti projekta realizācijas, atskaišu iesniegšanas, iepirkumu izsludināšanas u.c. termiņi.



Ieviest elektronisku projektu vadības sistēmu

Tehnoloģiju straujā attīstība ir notikusi arī projektu vadības sistēmu izstrādes jomā, tādēļ veiksmīgs risinājums ir ieviest gatavu, pārbaudītu, vienkāršu projektu vadības

sistēmu, ar kuru strādājot tiktu būtiski ietaupīts laiks, nodrošināts pārskats par projekta aktivitātēm un finanšu resursu izlietojumu, nodrošinātas visas ar projektu ieviešanu saistītās darbības, informācijas dokumentēšana no projekta apraksta līdz finanšu dokumentu uzglabāšanai skanētā veidā. Šāda sistēma un informācijas pieejamība veicinātu visu ieviešanā esošo projektu pārvaldību un pārskatāmību.

Strādājot ar projektu vadības instrumentu, tiktu sasniegts galvenais mērķis - nodrošināt viegli lietojamu, visiem pieejamu un pārskatāmu sistēmu projektu pārvaldīšanā. Projektu vadības sistēma dod iespēju visas ar projekta ieviešanu saistītās funkcijas, sākot ar informācijas uzglabāšanu par visām projekta aktivitātēm, līdz finanšu resursu izlietojuma uzraudzībai un finanšu dokumentu saglabāšanai skanētā veidā.

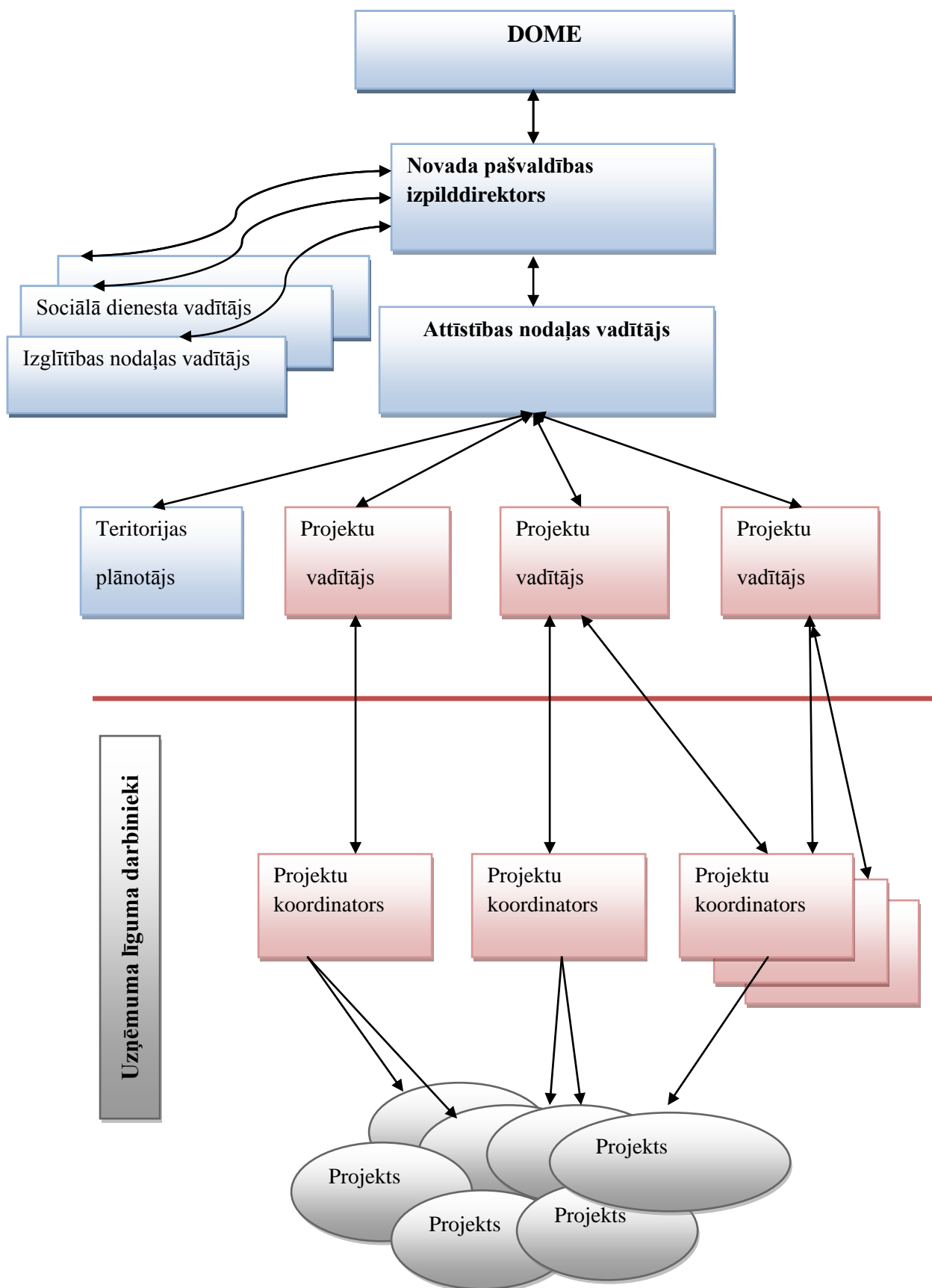
Projektu vadības sistēma ir viegli saprotama un ērti lietojama, ja:

- tai izstrādāts mūsdienīgs, bet ne sarežģīts dizains,
- katram sistēmas lietotājam ir izstrādāta sava lapa, kurā lietotājs var redzēt tikai sev svarīgo informāciju no visām sistēmas sadaļām,
- informācija ir centralizēta un viegli pārskatāma,
- atspoguļota visa svarīgākā informācija par konkrēto projektu, lai projekta vadītājs redzētu aktuālāko informāciju par jaunākajām izmaiņām projektā vai, piemēram, līgumu sarakstu, kuriem drīzumā beigsies termiņš,
- sistēmā ir izveidots iepirkumu plāna rīks, kurš atvieglo iepirkuma plāna sastādīšanu, izrēķinās optimālo iepirkuma procesa uzsākšanas datumu, lai varētu paspēt noslēgt līgumu līdz vēlamajam datumam.



Pilnveidot projektu ieviešanas organizatorisko struktūru

9. shēma. Ieteicamā projektu ieviešanas organizatoriskā struktūra



Projektu dokumentu iekšējā aprites kārtība

Madonas novada pašvaldībā ir izstrādāta un 2012.gada 26.aprīļa Domes sēdē apstiprināta Dokumentu aprites kārtība. Tā nosaka prasības, kādā tiek organizēta lietvedības sistēma un informācijas plūsma, reglamentē dokumentu sastādīšanu, noformēšanu, reģistrēšanu un darbu ar tiem, izpildes kontroli, apkopošanu un glabāšanu. Tā detalizēti apraksta, kā noformējami rīkojumi, vēstules, iekšējie normatīvie akti, domes lēmumi, izziņas u.c. **Pielikumā** pievienots vēstules paraugs.

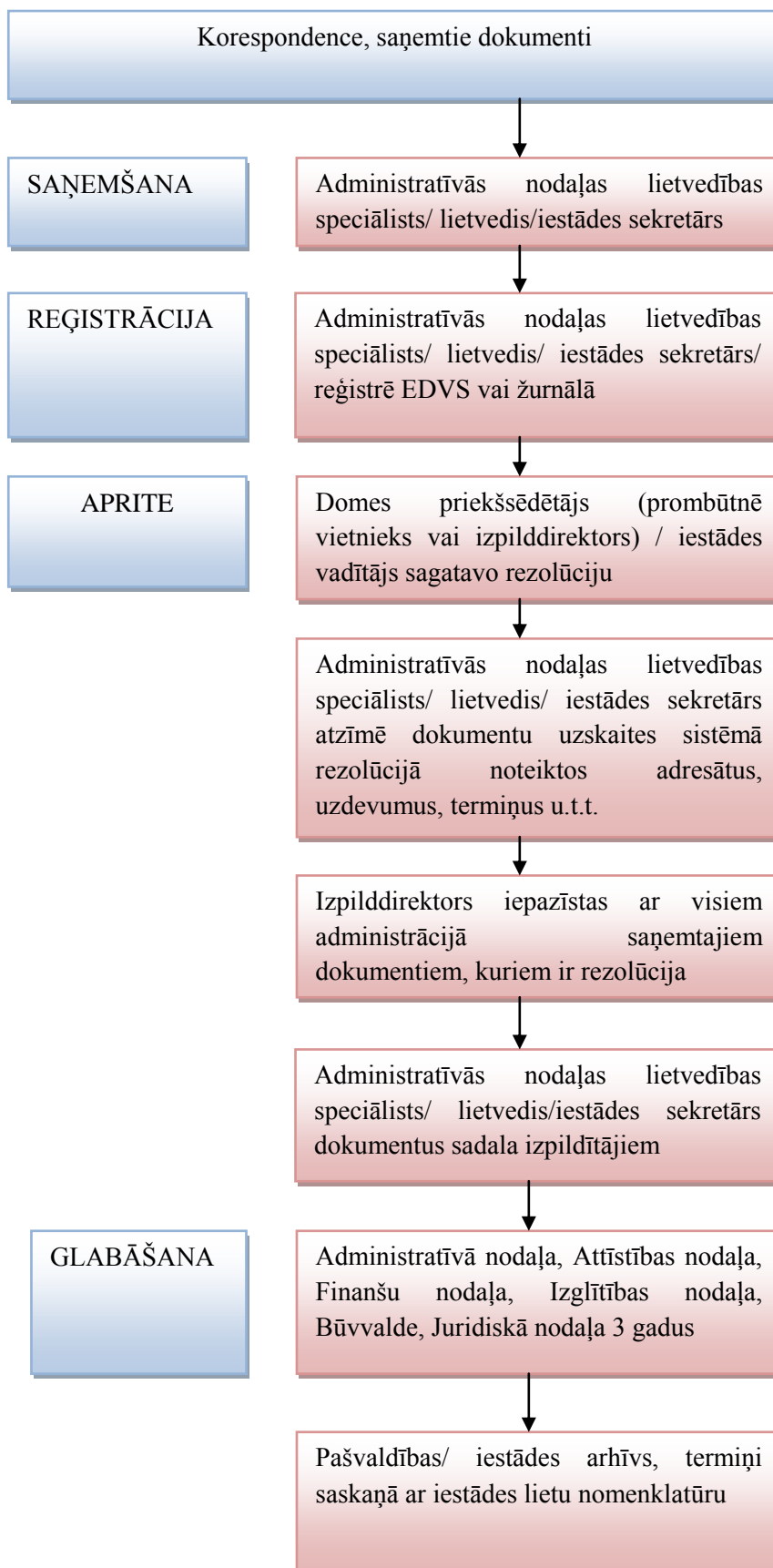
Izstrādātā kārtība attiecas uz visiem pašvaldības dokumentiem, tajā skaitā projektu dokumentiem.

Lai nodrošinātu projektu dokumentu pārskatāmību tie tiek klasificēti:

- administrēšanas dokumenti,
- aktivitātes pamatojošie dokumenti,
- iepirkuma dokumenti,
- grāmatvedības dokumenti.

Vidējais dokumentu aprites laiks Madonas novada pašvaldībā ir 1-2 dienas, ja visi darbinieki, kam tas ir saistošs atrodas uz vietas. Lai uzlabotu dokumentu aprites laiku un taupītu resursus, Madonas novada pašvaldībā ir ieviesta elektroniskā dokumentu vadības sistēma „Namejs” (EDVS). Visi dokumenti tiek reģistrēti, ieskanēti un kopā ar pielikumiem ievadīti sistēmā. Šajā sistēmā dokumenti tiek sakārtoti pēc to izpildes laika. Katram uzdevumam var noteikt izpildes secību, piemēram, pirmais uzdevumu saņem projekta vadītājs un jurists, un tikai tad, kad viņi ir izdarījuši atzīmes par uzdevumu izpildi, to saņem grāmatvedis. Projekta vadītājs un jurists var deleģēt uzdevumu citam darbiniekam. Atbildīgais par dokumenta virzību atzīmē dokumenta kartītē datumu, līdz kuram jāsniedz atbilde.

10.shēma. **Projektu lietvedības dokumentu aprites kārtība**



Administratīvās nodaļas lietvedības speciālists/ iestādes lietvedis/ sekretārs nodrošina rezolūcijā noteikto uzdevumu izpildes termiņu kontroli ne retāk kā reizi nedēļā.

Dokumenta izpildes fakts tiek reģistrēts EDVS vai žurnālā.

EDVS nodrošina arī automātisku dokumentu kontroli. Katru dokumentu ir iespēja sasaistīt ar citu dokumentu, piemēram, ja ienākošajā dokumentā ir lūgums sniegt informāciju, tad atbildi sasaista ar pieprasījuma vēstuli. Tomēr arī lietojot elektronisko dokumentu aprites sistēmu, problēmu sagādā līgumu aprīte. Ja persona, kurai jāuzliek saskaņojums nav uz vietas un nevar ieiet sistēmā, rodas aizkavēšanās.

Norādīti termiņi, kad līgumiem jābūt saskaņotiem, disciplinētu iesaistītās puses. Projekta vadītāja pienākums ir sekot līdz līgumu operatīvai aprītei.

Ar 2013. gadu plānots lietot EDVS ne tikai Madonas novada pašvaldībā, pagastu pārvaldēs un sociālajā dienestā, kur EDVS jau lieto šobrīd, bet arī visās pašvaldības iestādēs, nodaļās, dienestos. Ieteicams arī deputātiem pāriet uz darbu ar EDVS.

Elektroniskā dokumentu vadības sistēma „Namejs” šobrīd apmierina pašvaldības vajadzības dokumentu aprītei. Ļoti ērti ir tas, ka var sniegt ierosinājumus jauninājumiem un uzlabojumiem un programmas uzturētāji to ievieš darbībā.

Domes lēmumi šobrīd vēl nav elektroniskajā vadības sistēmā, taču ar 2013. gadu plānota arī lēmumu elektroniskā gatavošana un aprīte. Lēmumu projekti tiek iesūtīti administrācijai ar elektroniskā pasta starpniecību, Domes priekšsēdētājs liek rezolūciju iekļaut šo lēmuma projektu komitejas sēdē. Pirms virzīšanas uz komiteju sēdēm, Juridiskā un Finanšu nodaļa sniedz savu atzinumu.

Tā kā ES finansētajiem projektiem ir savas vadlīnijas dokumentu sagatavošanai, dokumentu aprītē ar vadošo iestādi tās tiek ņemtas vērā, kaut arī ne vienmēr saskan ar pašvaldības izstrādātajām pamatnostādnēm.

Tā kā katru gadu pašvaldībās un iestādēs tiek sagatavots milzīgs daudzums dažādu dokumentu, jautājums, kur glabāt šos dokumentus kļūst aizvien nozīmīgāks. Papīra formātā glabāt visus dokumentus drīz vien kļūs fiziski neiespējami. Risinājums būtu elektroniskā arhīva veidošana, kas visticamāk, tuvākajā nākotnē arī tiks ieviesta.

Projektu nomenklatūra, dokumentu glabāšana, pabeigto projektu glabāšanas kārtība

Madonas novada pašvaldībai ir izstrādāta Lietu nomenklatūra, kur katram projektam ir piešķirts savs indekss jeb numurs. ES fondu vai citu ārvalstu finanšu instrumentu līdzfinansēto projektu ieviešanas dokumentācijas lietas sākas ar numuru 2.5.1., tālāk seko katram projektam savs numura papildinājums, kas ļauj ātri orientēties lielajā dokumentu plūsmā. Lietu nomenklatūrā norādīts projekta nosaukums, glabāšanas termiņš, sējumu skaits, piezīmes un atbildīgais par izpildi.

3.tabula. Projektu īstenošanas dokumenti

okumentu klasifikācija pēc funkcionalitātes	okumenta nosaukums	okumenta oriģināls glabājas
Administrēšanas dokumenti	projekta iesnieguma veidlapa ar pielikumiem	le projekta vadītāja
	vienošanās par finansējuma piešķiršanu projektam	le projekta vadītāja
	līsi līgumu un vienošanos sadarbības iestādi oriģināli	ar le projekta vadītāja
	projekta ietvaros noslēgtie līgumi	le projekta vadītāja
	ūvniecības tehniskais projekts (ar izmaiņām)	le projekta vadītāja
	nākošā, izejošā sarakste sadarbības iestādi	ar le projekta vadītāja
	laksājumu pieprasījumu iesniegšanas grafiki	le projekta vadītāja
	laksājumu pieprasījumi	le projekta vadītāja
	projekta progressa pārskati	le projekta vadītāja
	ārskati par pievienotās vērtības nodokli	le projekta vadītāja
aktivitātes dokumenti pamatojošie dokumenti	ēcievešanas pārskati	le projekta vadītāja
	pirkumu plāni	le projekta vadītāja
	ublicitātes materiāli	le projekta vadītāja
	egistrācijas lapas, darba kārtības, prezentācijas	le projekta vadītāja
grāmatvedības dokumenti	utordarbi, pētījumi u.tml.	le projekta vadītāja
	ūvdarbu izpildedokumentācija	le projekta vadītāja
	ontu plāns, grāmatvedības metodika vai grāmatvedības organizācijas shēma	nanšu nodaļa
pirkuma dokumentācija	īgumi, akti, rēķini, pavadzīmes, maksājumus apliecinoši dokumenti, pamatlīdzekļu kartiņas, inventāra saraksti, algu aprēķina saraksti	nanšu nodaļā
	pirkuma sēžu protokoli,	iridiskā nodaļa
	olikumi	iridiskā nodaļa

ēmumi	iridiskā nodaļa
ērtēšanas ziņojumi	iridiskā nodaļa
arakste ar IUB un pretendentiem	iridiskā nodaļa
aziņojumi IUB un pretendentiem	iridiskā nodaļa

Kad iepirkuma procedūra ir noslēgusies, iepirkuma dokumentācija glabājas pie projekta vadītāja. Finanšu dokumenti pēc projekta beigām tiek nodoti projekta vadītājam. Projekta vadītājs glabā visus viņa rīcībā esošos dokumentus Attīstības nodaļā (vai nodaļā, kura ievieš projektu, piemēram, Izglītības nodaļā) līdz projekta pabeigšanai, pēc projekta beigām nodod Attīstības nodaļas vai pašvaldības arhīvā, kur glabā līdz norādītajam termiņam, piemēram, šajā programmēšanas periodā ieviesto projektu dokumentus glabā līdz 2021.gada 31.decembrim, pēc tam tie tiks nodoti valsts arhīvā.

Finanšu dokumentu aprites kārtība

Būtiskākā atšķirība starp projekta grāmatvedību un pamatdarbības grāmatvedību un finanšu dokumentu apriti ir tā, ka jāievēro ES fondu vadošās iestādes noteikumi par projekta dokumentu identifikāciju. Projekta grāmatvedība ir jāintegrē kopējā grāmatvedības sistēmā, ievērojot specifiskas prasības, kas vairumā gadījumu ir sekojošas:

- maksājumi ir identificējami – uz projekta līguma un maksājumu apliecinājošiem dokumentiem jābūt norādītam projekta numuram, dažreiz arī programmas nosaukumam, aktivitātes nosaukumam vai budžeta līnijai,
- maksājumi ir nodalīti – atsevišķi konti vai subkonti,
- dokumenti ir pārbaudāmi – projekta dokumentiem ir pieejami oriģināli vai uz kopijas ir norāde kur atrodas oriģināls.

Projektu realizācijas izmaksas iedalās 3 grupās: attiecināmās, neattiecināmās, projektā neiekļaujamas izmaksas. Lai izmaksas būtu attiecināmas:

- tām jābūt tieši saistītām ar projektu, tās ir noteiktas atbilstošajos programmu vai aktivitāti regulējošajos MK noteikumos, iekļautas projekta iesniegumā, tehniskajā projektā u.tml.
- tās ir nepieciešamas konkrētajam projektam, nevis pašvaldības vai iestādes ikdienas uzturēšanai, kāda cita projekta pabeigšanai u.tml.,
- tās ir ekonomiski pamatotas, atbilst tirgus cenām,
- tās ir radušās projekta realizācijas laikā (ir daži izņēmuma gadījumi, kas atsevišķi jānosaka līgumā vai jāsaskaņo ar uzraudzības iestādi),
- ir veikti norēķini un saglabāti maksājumus apliecinājošie dokumenti.

4. tabula. *Projektu izmaksas apliecinājošie dokumenti*

maksu postenis	eids	maksas attaisnojuma dokumenti
talgojums	arba līgums	aika uzskaites tabele (40 stundu darba nedēļa) arba algas aprēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka
	zņēmuma līgums	ieņemšanas-nodošanas akts arba algas aprēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka
	utoratlīdzības līgums	ieņemšanas-nodošanas akts utordarbs saskaņā ar „Autortiesību likumu” laksājuma uzdevums, konta izdruka
omandējuma izdevumi	atvijas speciālista dienas nauda vai ārvalstu speciālista dienas nauda.	sniegums īkojums vansa pieprasījums omandējuma atskaite vansa norēķins

			ttaisnojuma dokumenti (ielūgums, pasākuma programma u.tml.) ransporta izdevumus apliecinoši dokumenti (biļetes, taloni u.tml.) laksājuma uzdevums, konta izdruka
akaru pakalpojumi	stādes pašvaldības stacionārais telefons	vai	īkojums ēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka
	arbinieka mobilais telefons		īkojums atapinājuma līgums ēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka
asta pakalpojumi			eks ar rekvizītiem astmarkām, aploksnēm – norakstīšanas akts
ransporta pakalpojumi	ašvaldības iestādes transports	vai	īkojums eļazīme, egvielas čeki, rēķini, laksājuma uzdevums, konta izdruka
	arbinieka autotransports		īkojums eļazīme atapinājuma līgums egvielas čeki, rēķini, laksājuma uzdevums, konta izdruka
	utotransporta noma		ēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka
elpu uzturēšana	noma, iroja telpu noma		īgums īkojums ēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka
iventārs materiāli	un gāde		reču pavadzīme, rēķins, čeki, kvīts, līgums ieņemšanas - nodošanas akts laksājuma uzdevums, konta izdruka
	zskaitē		amatlīdzekļu uzskaites kartiņas, saraksti lateriālu uzskaites saraksti, kartiņas orakstīšanas akti
ublicitāte	pmaksāta publikācija		ublikācija ēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka
ūvniecība	ūvdarbi		īgums ieņemšanas –nodošanas akts ehniskās izpildes dokumentācija ēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka
akalpojumi	rojektēšana, celtniecības darbu tāmju sagatavošana u.tml.		īgums ieņemšanas-nodošanas akts akalpojuma rezultāts – projekts, tāme, skice Rēķins laksājuma uzdevums, konta izdruka

Papildus augstāk minētajiem attaisnojuma dokumentiem, atkarībā no aktivitātes veida, jāpievieno attiecīgie specifiskie dokumenti, piemēram, reģistrācijas lapas, prezentācijas, dienas kārtības, anketas u.tml.

Ja preces, pakalpojumu vai būvdarbu iegādei ir nepieciešams veikt iepirkuma procedūru, pie attaisnojošajiem dokumentiem tiek pievienota iepirkuma dokumentācija.

Projektu grāmatvedības uzskaiti kārtos 2 grāmatveži, kuriem papildus pamatpienākumiem uzdots strādāt arī ar projektu finanšu vadības jautājumiem.



**Projektu finanšu vadības un grāmatvedības uzskaites nodrošināšanai
vēlams algot atsevišķu projektu grāmatvedi**

Projektu finanšu vadībā iesaistītas dažādas pašvaldības nodaļas, taču galvenā loma, lai projekts sekmīgi virzītos uz mērķi, ir projekta vadītāja prasme koordinēt visas finanšu vadībā iesaistītās puses.

11.shēma. Finanšu nodaļā iesniedzamo projektu dokumentu aprites kārtība

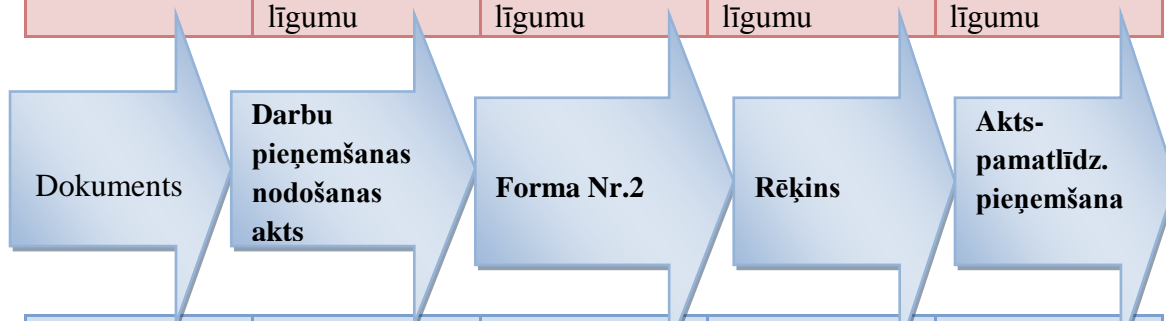
izstrādā	arbinieks, kas atbildīgas par attiecīgā projekta izstrādi	atbildīgā vai sadarbības iestāde	projekta vadītājs, projekta vadības grupa	projekta vadītājs, projekta vadības grupa
izstrādes laiks	no projekta izsludināšanas līdz projekta iesniegšanas termiņam		pirms iepirkuma procedūras vai cenu aptaujas uzsākšanas	pirms (1-2 dienas) vai līgumā noteiktā beigu datumā
paraksta, vīzē	Madonas novada domes priekšsēdētājs vai pilnvarotā persona	Madonas novada domes priekšsēdētājs vai pilnvarotā persona	askaņā ar MNP nolikuma VI nodaļu, vīzē finanšu nod. vad. un jurists	tas pats, kas parakstījis un vīzējis līgumu



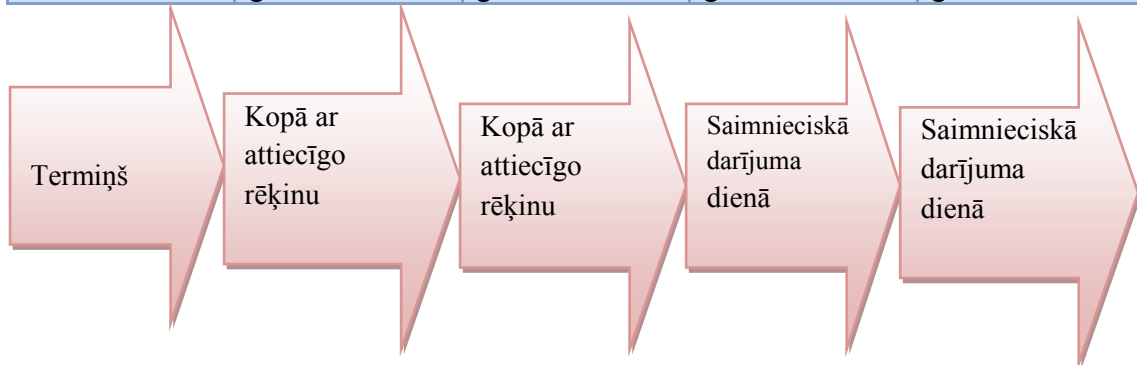
projekta dokumentu iesniedz	arbinieks, kas atbildīgas par attiecīgā projekta izstrādi	projekta vadītājs vai koordinators	projekta vadītājs vai koordinators	projekta vadītājs vai koordinators
finanšu nodaļā iesniedzamā dokumenta veids	kopija	kopija	kopija	kopija
atgriešanas / glabāšanas vieta	projekta lietā pie projekta vadītāja	projekta lietā pie projekta vadītāja	projekta lietā pie projekta vadītāja	projekta lietā pie projekta vadītāja



strādā	projekta vadītājs	ūvuzņēmējs	zņēmējs	ēc projekta vadītāja iniciatīvas, Madonas nov. būvvalde
strādes laiks	ā noteikts līgumā	ā noteikts līgumā	ā noteikts līgumā	askaņā ar līgumu
araksta, vīzē	projekta paraksttiesīgā persona vai tas, kas parakstījis līgumu	projekta paraksttiesīgā persona vai tas, kas parakstījis līgumu	projekta paraksttiesīgā persona vai tas, kas parakstījis līgumu	projekta paraksttiesīgā persona vai tas, kas parakstījis līgumu



okumentu iesniedz	projekta vadītājs vai koordinators	projekta vadītājs vai koordinators	projekta vadītājs vai koordinators	projekta vadītājs vai koordinators
inānšu nodaļā iesniedzamā dokumenta veids	riģināls	riģināls	riģināls	riģināls
riģināla glabāšanas vieta	projekta grāmatvedības dok.mapē vai pie vecākās grāmatvedes	projekta grāmatvedības dok.mapē vai pie vecākās grāmatvedes	projekta grāmatvedības dok.mapē vai pie vecākās grāmatvedes	projekta grāmatvedības dok.mapē vai pie vecākās grāmatvedes



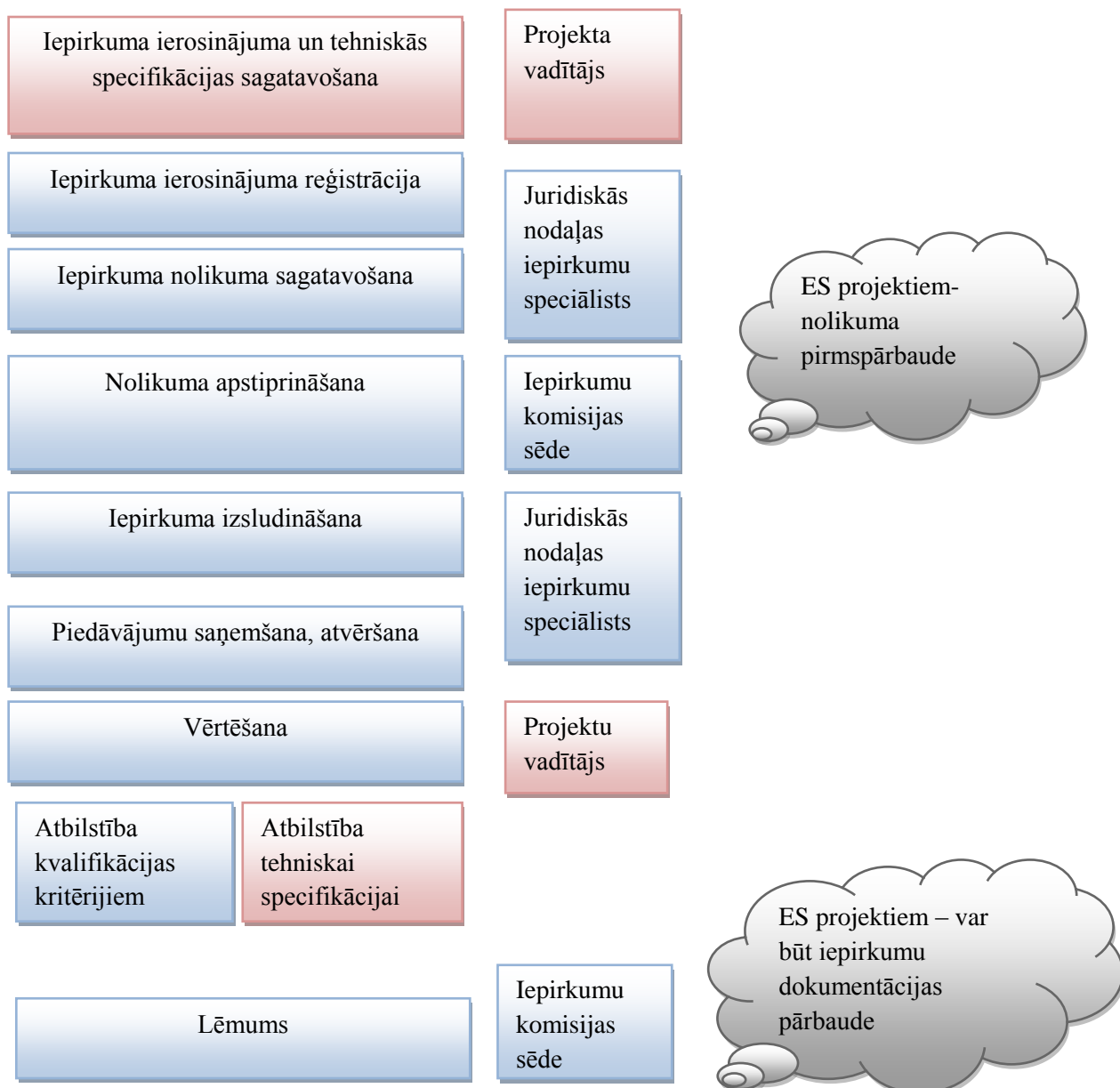
Iepirkumu dokumentu aprites kārtība.

Iepirkumu organizēšanu var iedalīt sekojošos etapos:

- iepirkuma komisijas izveide,
- tehniskās specifikācijas sagatavošana,
- nolikuma izstrāde,
- iepirkuma izsludināšana,
- līguma slēgšana.

Madonas novada pašvaldībā iepirkumu komisija darbojas kā pastāvīgi funkcionējoša struktūra. Komisijas sastāvā ir 8 komisijas locekļi, uz iepirkuma komisijas sēdi tiek pieaicināti pilsētas pārvaldes vadītājs vai pagastu pārvalžu vadītāji, atkarībā no tā, kurā teritorijā tiek realizēts projekts, uz kuru attiecas iepirkums.

12.shēma. Iepirkumu procedūra



Uzsākot projekta realizāciju, ir jāveido iepirkumu plāns, tas tiek saskaņots ar sadarbības iestādi, kas savukārt to nosūta IUB pārbaudei. Ne visu fondu administrējošās iestādes pieprasa iesniegt šādu plānu, taču, ja pašvaldība īsteno dažādu fondu projektus, tad pašvaldībā iepirkuma budžets plānojam, saskaņā ar visas iestādes iepirkuma plānu gada laikā.



Sastādīt iepirkumu plānu gada griezumā

Pirmais solis, plānojot veikt būvdarbu, pakalpojumu vai preču iepirkumu, ir precīza vajadzības apzināšana (apjoms, kvalitāte, garantiju, vai nepieciešama uzstādīšana, piegāde, apkopes, rezerves daļas, uzturēšana), lai pareizi noteiktu iepirkuma paredzamo līgumcenu un izvēlētos Likumam atbilstošu iepirkuma procedūras veidu.



Pie esošā iepirkumu apjoma nepieciešamas piesaistīt papildus iepirkumu speciālistu, vai iesaistīt iepirkumu dokumentācijas sagatavošanā Juridiskās nodaļas darbinieku

Ņemot vērā to, ka laikā no projekta apstiprināšanas līdz pirmā iepirkuma izsludināšanas brīdim var mainīties gan preču un pakalpojumu cenu līmenis, gan arī vispārējā ekonomiskā situācija, ir svarīgi, lai šis laika posms būtu maksimāli īss un nepārsniegtu 3 mēnešus.

Paredzamo līgumcenu nosaka pirms paziņojuma par līgumu nosūtīšanu vai, ja šāda paziņojuma nosūtīšana nav nepieciešama, pirms iepirkuma procedūras uzsākšanas. Pareiza līgumcenas noteikšana ir priekšnoteikums, lai nodrošinātu Likumam atbilstošas iepirkuma procedūras izvēli, organizētu tās norisi un iegūtu vēlamu rezultātu. Turklāt pareizi noteikta līgumcena ļauj samazināt neefektīvas budžeta izmantošanas risku.

Pasūtītājam ir jāatceras, ka nepamatotu izmaksu pieaugumu nevar finansēt nedz no ES fondu līdzekļiem, nedz valsts budžeta finansējuma, taču būvniecības projektos bieži nākas saskarties ar izmaksu sadārdzinājumu. Lai novērstu izmaksu sadārdzinājuma riskus, ir nepieciešams šādas preventīvas darbības:

- pirms iepirkuma izsludināšanās jāpārlicinās, ka veicamo darbu tāmes ir aktuālas, izmaksas tajās ir šī brīža tirgus situācijai atbilstošas un reālas, kā arī ir ietverti visi veicamie darbi;
- vēlams paredzēt iespēju darbus veikt pa kārtām, darbu prioritāro secību nosakot iepirkuma nolikumā;

- papildu iepriekš minētajam iepirkuma nolikumā vajadzētu ietvert nosacījumu, ka pirms līguma noslēgšanas iespējams abpusēji vienojoties mazināt veicamo darbu apjomu;
- konsultējoties ar būvniecības ekspertiem, būvniecības iepirkumā noteikt samērīgus darbu izpildes termiņus, lai neradītu papildu izmaksas īso darbu izpildes termiņu dēļ;
- vērtējot pretendentu piedāvājumus iepirkumu komisijas ietvaros piesaistīt neatkarīgu ekspertu, lai pārliecinātos par piedāvājumu cenas atbilstību šī brīža tirgus situācijai un iepirkuma nolikumā ietvertajiem darbu izpildes nosacījumiem.

Parasti tehnisko specifikāciju izstrādā projekta vadītājs vai pieaicināts eksperts, ja nozare ir specifiska, pēc tam juristi šo informāciju „pārnes” uz nolikumu. Šajā procesā var gadīties tīri tehniskas kļūdas un neatbilstība starp tehnisko specifikāciju un nolikumu.



Projekta vadītājs pirms iepirkuma izsludināšanas vēlreiz rūpīgi pārbauda un salīdzina dokumentāciju visā iepirkumu paketē, t.i. tehniskajās specifikācijās, konkursa nolikumā, būvprojektā, kontroltāmēs, īpaši pievēršot uzmanību darbu apjomiem.

Līguma projektā jānosaka, ka būvniecības darbu veicējs rēķinus un darbu pieņemšanas nodošanas aktus iesniedz pēc iepriekš saskaņotas formas, lai būtu precīzi pārvaldāmi un izsekojami veiktie izdevumi. Pieņemšanas nodošanas aktiem pēc formas ir jāatbilst projekta tāmei, tādejādi nodrošinot arī izmaksu salīdzināšanu.

No iepirkuma uzsākšanas līdz līguma slēgšanai ar uzvarētāju, parasti paiet no 1-6 mēnešiem, atkarībā no izvēlētās procedūras un iepirkuma norises.



Plānojot iepirkumu, vajag atstāt laika rezervi vismaz vienu mēnesi, ja tiek iesniegta sūdzība IUB par iepirkuma rezultātiem

Jārēķinās, ja IUB sniegs negatīvu atzinumu, tad process ieilgs vēl vairāk. Jo „sarežģītāks” iepirkums, jo lielāka laika rezerve.

Biežāk sastopamās kļūdas būvniecības iepirkumu organizēšanā un norisē, kuru dēļ IUB sniedz negatīvu atzinumu:

- nepamatoti pretendentu izslēgšanas noteikumi,
- kļūdas pretendentu noraidīšanā noformējuma prasību neievērošanas dēļ,
- kļūdas pretendentu noraidīšanā zemas kvalifikācijas dēļ,
- kļūdas pretendentu noraidīšanā nepamatoti zemas cenas dēļ u.c.

Šajā programmēšanas periodā gan Madonas novada, gan arī citās pašvaldībās daudz problēmu ir sagādājuši iepirkumi, kuros uzvar nepamatoti zemas cenas piedāvājums, rezultātā pasūtītājs saņem zemas kvalitātes būvi, ir bijuši gadījumi, kad uzņēmums nespēj izpildīt darbus. Speciālisti iesaka šādus variantus:

- precīzs un pilnīgs darbu apraksts,
- pasūtītāja izstrādāta kontroltāme un konkursa nolikumā brīdinājums par to, ka pasūtītājs apšaubīs piedāvājumus, kas atšķiras no kontroltāmes un pretendents būs jāpierāda savas iespējas veikt darbus par piedāvāto cenu,
- izmantot saimnieciski izdevīgākā piedāvājuma izvēles kritēriju.

IUB saimnieciski izdevīgākā piedāvājuma izvēlei piedāvā šādus kritērijus:

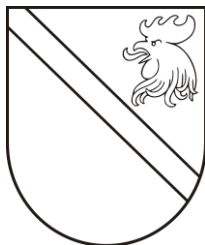
- cena,
- būvniecības termiņu un organizācijas optimizācija, piemēram, nepārtraukta satiksme,
- iekārtu kvalitāte un apkalpošanas ērtums,
- ekspluatācijas un uzturēšanas izmaksas,
- ēku un iekārtu dzīves cikla izmaksas,
- ietekme uz vidi būves dzīves cikla laikā,
- videi draudzīgu tehnoloģiju un materiālu izmantošana.

Savukārt ļoti pārdomāti jāizmanto tādi kritēriji, kā garantijas termiņš, izpildes termiņš, defektu novēršanas laiks, būvdarbu organizācijas aprakstu detalizācijas pakāpe. Nedrīkst izmantot kritērijus, kas raksturo kvalifikāciju.

Biežāk sastopamās kļūdas **pakalpojumu** iepirkumā:

- darba uzdevums formulēts pārāk plaši,
- darba uzdevumā iekļauti dažādi atšķirīgi pakalpojuma veidi,
- pārāk lielas interpretēšanas iespējas,
- pasūtītājs dod pārāk īsu laiku ziņojuma izveidei u.c.

Pielikums



MADONAS NOVADA PAŠVALDĪBA

Reģ. Nr. 90000054572

Saieta laukums 1, Madona, Madonas novads, LV-4801
t. 64860090, fakss 64860079, e-pasts: dome@madona.lv

Madonā

21.05.2012. Nr. MNP 2.1.3.2/12/1356

Uz 21.04.2012. Nr. 122/98

Pārresoru koordinācijas centram

Brīvības bulvārī 36, Rīgā, LV - 1520

Par pilotprojekta iekļaušanu Nacionālajā attīstības plānā

Ar 11.05.2012. vēstuli Nr.1-11/2063 Izglītības un zinātnes ministrija aicināja atbalstīt Madonas novada pašvaldībai projektu, kas ietver Ar 17.05.2012. Madonas novada pašvaldības domes ārkārtas sēdes lēmumu (protokols Nr.9, p. 1) projekts ir atbalstīts Madonas novadā.

Izvērtējot projekta lietderību un nozīmīgumu, projekts atbilst inovatīva Pilotprojekta kritērijiem ar augstu nākotnes pievienoto vērtību sporta, veselības, izglītības un sociālā jomā.

Lūdzu izskatīt iespēju par minētā pilotprojekta iekļaušanu Nacionālajā attīstības plānā.

Domes priekšsēdētājs

A.Ceļapīters

Ceļapīters 64860567, 29173104

Izmantotie materiāli

Dokumentu aprites kārtība Madonas novada pašvaldībā. Apstiprināta Madonas novada pašvaldības domes sēdē 26.04.2012.

Dokumentu aprites kārtība Madonas novada pašvaldības struktūrvienībās. Apstiprināta Madonas novada pašvaldības finanšu nodaļā 16.06.2011.

VRAA izdotā “Rokasgrāmata pašvaldībām darbam ar ES fondiem”, Rīga, 2012.

Labklājības ministrijas izdots “Palīgmateriāls ERAF finansējuma saņēmējiem, kuri projekta ietvaros veic būvniecības iepirkumu saskaņā ar normatīvajiem aktiem par publisko iepirkumu un ir pasūtītāji minēto normatīvo aktu izpratnē”, Rīga, 2011.

Intervijas ar Madonas novada pašvaldības darbiniekiem.

www.esfondi.lv

www.em.gov.lv

www.exertus.lv

www.iub.gov.lv

www.madona.lv

Septiņas projekta fāzes

Vispārējs entuziasms

Rezervēts optimisms

Apjukums

Panika

Vainīgo meklēšana

Nevainīgo sodīšana

**Gods un slava tiem, kas
nepiedalījās!**

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

„Metodiskais materiāls vienotai projektu sagatavošanai un ieviešanai Madonas novada pašvaldībā” ir veidots ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda finansiālu atbalstu. Par „Metodiskā materiāla vienotai projektu sagatavošanai un ieviešanai Madonas novada pašvaldībā” saturu atbild Madonas novada pašvaldība.



**IEGULDĪJUMS
TAVĀ NĀKOTNĒ**

