

# Projekta ieviešanas process



Foto: © iStockphoto.com / stock.adobe.com

Iepriekšējos *Bilances* numuros autore jau apskatīja divas tēmas, kas saistītas ar projekta vadību jeb, precīzāk, projekta pieteikuma un finanšu plāna sagatavošanu. Šajā rakstā autore dalās pieredzē, kā projektu veiksmīgi ieviest.

Dažkārt var šķist, ka tad, kad projekts ir sagatavots un iesniegts, lielais darbs jau ir paveikts un var pievērsties «naudas tērēšanai». Bet patiesībā pēc projekta pieteikuma sagatavošanas un iesniegšanas seko projekta pieteikuma vērtēšana, kas atkarībā no finansējuma devēja notiek vienā vai vairākās kārtās, un iespējams, ka projekts vēl jāaizstāv žūrijā. Vērtēšanas procesā vērtētāji var pieprasīt papildu informāciju par projektu, piemēram, kādas izdevuma pozīcijas pamatojumu. Autore iesaka nebaidīties un jautāt, ja nav skaidrs, kāpēc konkrētā papildu informācija tiek pieprasīta vai kā visērtāk šo informāciju vērtētājiem iesniegt. Bet, ja vien pieprasītā informācija nav pretrunā ar projekta nolikumu vai normatīvajiem aktiem, nevajadzētu apstrīdēt pieprasījumu un iesniegt prasīto informāciju iespējami īsā laikā. Autore no savas līdzšinējās projektu vadīšanas pieredzes ir secinājusi, ka, ja par projektu tiek uzdoti papildu jautājumi un prasīta papildu informācija, tad vērtētāji jau ir ieinteresēti projektu apstiprināt un, visticamāk, tālākais jau ir atkarīgs no iesniedzēja rīcības. Ja projekta iesniedzējs neiesniedz prasīto papildu informāciju no-

teiktajā laikā, projekta pieteikums var netik tālāk vērtēts un noraidīts.

Tad, kad projekts ir izturējis vērtēšanas procesu un ir saņemts lēmums, ka projekts ir apstiprināts, sākas pats svarīgākais un lielākais darbs — projekta ieviešana. Lai projekta ieviešana būtu veiksmīga, au-

tore ir sagatavojusi tabulu ar jautājumiem, uz kuriem projekta komandai ir jārod atbildes, pirms uzsākt projekta ieviešanu. Kā arī tabulas ailē «Rīcība» ir iekļauta informācija par to, kā rīkoties, lai projekta ieviešana būtu veiksmīga. Savukārt tabulas pēdējā ailē ir iekļauta informācija

## 1. TABULA Jautājumi pirms projekta ieviešanas uzsākšanas un potenciālie riski

Jautājums	Rīcība
Kad un kādā veidā jāiesniedz gala atskaites?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izpētīt lēmumu, tā pielikumus un atsauces uz normatīvajiem aktiem.</li> <li>Pieteikties uz konsultāciju pie finanšu devēja un pārrunāt konkrētā projekta ieviešanas gaitu un atskaitīšanās procesu.</li> </ul>
Kādi dokumenti ir nepieciešami un kādiem jābūt dokumentiem, lai projekta izmaksas būtu attiecināmas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pēc iespējas visām iegādēm slēgt līgumus, jo tas var pasargāt arī situācijās, kad iegādātā lieta ir nekvalitatīva un to nepieciešams nomainīt.</li> <li>Projekta komandas sanāksmēs un pasākumos veikt dalībnieku reģistrācijas, pēc tām sastādīt sarunas apkopojumu un izsūtīt to dalībniekiem.</li> <li>Projekta nosaukumu un numuru pēc iespējas iekļaut visos dokumentos. Šāda rīcība palīdzēs arī projektā tieši neiesaistītiem darbiniekiem dokumentus nodot atbildīgajām personām.</li> </ul>
Vai projekts ir apjomīgs, un uzņēmuma/organizācijas darbiniekiem būtiski palielinās darba apjoms?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektā vai uzņēmuma/organizācijas budžetā paredzēt atalgojumu vai citus bonusus darbiniekiem vai piesaistīt papildu darbiniekus.</li> <li>Savlaicīgi iesniegt dokumentus atbildīgajiem darbiniekiem, lai visas kļūdas un neprecizitātes dokumentos tiktu novērstas pirms gala atskaišu sagatavošanas.</li> <li>Apjomīgiem projektiem (ar daudzām iegādēm) atvērt atsevišķu kontu bankā, lai katrai izmaksai nav jāsgatavo atsevišķs maksājuma uzdevums, bet var iesniegt konta pārskatu. Dažkārt šāda prasība ir obligāta.</li> </ul>
Vai projektā ir publicitātes prasības?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pēc iespējas jebkuram projekta dokumentam (arī iekšējās lietošanas dokumentam, rīkojumiem utt.) iekļaut projekta logotipu un/vai projekta nosaukumu.</li> <li>Sagatavojot publicitāti sociālo mediju un mājaslapā, par notikumiem, kas saistīti ar projektu, iekļaut atsauci uz projektu.</li> <li>Rīkojot pasākumus, kas var būt gan projekta aktivitāte, gan uzņēmuma vai organizācijas neformāls pasākums, lai atzīmētu kādu sasniegumu projektā, iespēju robežās ielūgt arī finansējuma devēja pārstāvjus.</li> </ul>

**INGA JEFRĒMOVA**, *Mg. proj. mgmt.*,

SIA Mergera valdes locekle,

Latvijas Republikas Ārpalpojuma grāmatvežu asociācijas biedre



Foto: Aivars Silinš

**1. ATTĒLS**

**Projekta laika grafiks no LAD projekta lēmuma**

Projekta īstenošanas un uzraudzības laikā iesniedzamie dokumenti un termiņi		
Nr. p.k.	Dokumenta nosaukums	Iesniegšanas termiņš
1.	Būvniecības dokumenti	16/02/2021
2.	Projekta īstenošanas uzsākšanas dokumenti	16/02/2021
3.	Papildināta būvatļaujas kopija ar būvvaldes atzīmi par būvdarbu uzsākšanas nosacījumu izpildi/ Apliecinājuma karte/ Paskaidrojuma raksts	16/05/2021
4.	Maksājuma pieprasījums ar pavaddokumentiem	16/08/2021
5.	Pārskats par atbalsta saņēmēja saimnieciskās darbības rādītājiem pēc projekta īstenošanas EJZF pasākumā "Sabiedrības virzītas vietējās attīstības stratēģiju īstenošana" (Noteikumu Nr.605 2.pielikums)	01/06/2025
6.	Pārskats par atbalsta saņēmēja saimnieciskās darbības rādītājiem pēc projekta īstenošanas EJZF pasākumā "Sabiedrības virzītas vietējās attīstības stratēģiju īstenošana" (Noteikumu Nr.605 2.pielikums)	01/06/2026
7.	Pārskats par atbalsta saņēmēja saimnieciskās darbības rādītājiem pēc projekta īstenošanas EJZF pasākumā "Sabiedrības virzītas vietējās attīstības stratēģiju īstenošana" (Noteikumu Nr.605 2.pielikums)	01/06/2027

Pielikums sagatavots elektroniski un ir derīgs bez paraksta

par riskiem, kas var atklāties gadījumos, ja atbildes uz jautājumiem netiek meklētas pirms projekta ieviešanas, bet gan tikai tad, kad tiek gatavotas gala atskaites.

Ja, ieviešot projektu, gadās aizķeršanās, nekavējoties ir jāsazinās ar projekta finansējuma devēju, lai kopīgi rastu problēmas risinājumu. Finansējuma devējs niansēti pārzina normatīvos aktus un arī, ņemot vērā pieredzi, var ieteikt vairākus veidus, kā risināt radušos problēmu, neradot papildu izmaksas, kas jāfinansē no uzņēmuma vai organizācijas budžeta. Lai gan visām problēmām var rast risinājumu, kā to novērst, tās noteikti prasa papildu laiku, un, ieviešot projektu, ļoti rūpīgi ir jāseko līdzi laika grafikam. Autore kā veiksmīgu piemēru grib izcelt Lauku atbalsta dienesta (turpmāk — LAD) sagatavotu lēmumu, kurā ir precīzi norādīts, kādi dokumenti un kad ir jāiesniedz. Ja projekta lēmumā tāda nav, tad projekta ieviešanas komanda pēc LAD parauga šādu dokumentu var sagatavot.

Kad visas projekta aktivitātes ir ieviestas, ir jāsaplato un jāiesniedz gala atskaite vai maksājuma pieprasījums. Gala atskaitē parasti ir noteikts iesniegšanas termiņš, piemēram, konkrēts datums vai dienu skaits pēc pēdējās aktivitātes. Būtiski ir sekot līdzi, lai netiktu nokavēts gala atskaites vai maksājuma pieprasījuma iesniegšanas termiņš, jo tas var būt par iemeslu finansējuma atmaksas atteikšanai vai pienākumam atmaksāt saņemto finansējumu. Tāpat kā tas ir projekta iesnieguma vērtēšanas procesā, arī gala atskaites iesniegumu vērtē un projekta finan-

sētājs var pieprasīt sniegt papildu informāciju vai pierādījumus, ka aktivitāte ir iesviesta. Tādēļ raksta autore iesaka veikt gan foto fiksācijas, gan dokumentēt visas aktivitātes, lai vajadzības gadījumā ir papildu pierādījumi. Dažkārt, iesniedzot gala atskaiti un arī projekta uzraudzības periodā, finansējuma devēji brauc klātienē pārbaudēs. Tāda prakse ir, piemēram, LAD administrētajos projektos. Klātienē vizītēs tiek gan pārbaudīta projekta dokumentācija, salīdzinot gala atskaites iesniegto dokumentu kopijas ar oriģināliem, gan arī apskatot iegādātās materiālās vērtības un pārbaudot informāciju par tām dokumentos.

Ja projekta ieviešana ir bijusi veiksmīga un ir sasniegti projektam izvirzītie mērķi, pastāv iespēja, ka projekta finansētājs vēlas par sadarbību paust publisku informāciju. Publiska informācijas sniegšana var izpausties gan kā raksta publicēšana mājaslapā, delegācijas vizīte klātienē vai uzaicinājums uz kādu finansējuma devēja pasākumu. Autore iesaka būt atsaucīgiem, saņemot šādu ielūgumu, un tas noteikti jāuztver kā kompliments un augsts projekta komandas darba novērtējums. Būt atsaucīgam pēc projekta realizācijas ir svarīgi, gan ja organizācija nākotnē plāno sagatavot un iesniegt citus projektus finansējuma piesaistei, gan arī lai sasniegtu citus mērķus.

Raksta autore vēlas uzsvērt, ka veiksmīgai projekta ieviešanai pamatā ir komunikācija ar projekta ieviešanā iesaistītajām personām un darījuma attiecību veidošana ar tām! ■

**Riski**

- Netiek sagatavoti vajadzīgie dokumenti, piemēram, par interešu konflikta neesamību, pieņemšanas/nodošanas akti utt.
- Iegādes tiek veiktas neatbilstoši noteikumiem, piemēram, nav atļauts iegādāties lietotas iekārtas vai veikt iegādes ārpus Eiropas Savienības.
- Netiek veikta cenu aptauja pirms iegādes.
- Iegādes veiktas pirms vai pēc termiņa, kad izmaksas var tikt attiecinātas.

- Netiek sagatavoti cenu izpētes protokoli, noslēgti līgumi, sastādīti pieņemšanas un nodošanas akti u.c. dokumenti.
- Attaisnojuma dokumentos nav iekļauta kāda projektam būtiska informācija, piemēram, projekta nosaukumus un numurs.

- Grāmatvedības, lietvedības un personālvadības speciālistiem bieži būtiski palielinās darba apjoms, gan apstrādājot dokumentus, gan sagatavojot gala atskaites. Šāda situācija var novest pie tā, ka tiek kavēts ne vien uzņēmuma vai organizācijas ikdienas darbs, bet arī projekta gala atskaišu iesniegšana.

- Projekta ieviešanas laikā netiek veiktas foto fiksācijas.
- Netiek sagatavota publicitātes informācija atbalstoši projekta nolikumam, tā netiek publicēta norādītajā medijā, piemēram, uzņēmuma vai organizācijas mājaslapā, reģionālajā presē utt..
- Netiek pasūtīta un izgatavota publicitātes plāksne.
- Izdales materiālos netiek norādīta informācija par finansētāju, netiek iekļauti visi logotipi utt.