

Vadlīnijas NVO un pilsoniskajiem aktīvistiem: efektīva līdzdalība ES fondu pārvaldībā

Sagatavoja: Projekta "ES fondu uzraugi" konsorcijs (2025. gada septembris):

- Biedrība "Sabiedriskās politikas centrs PROVIDUS" (vadošais partneris)
- Biedrība "Latvijas Lauku forums"
- Biedrība "Alianse Pārnozariskai Ilgtspējīgai Attīstībai"
- Biedrība "Latvijas Kvalitātes biedrība"
- Biedrība "Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociācija"
- Biedrība "Latvijas Neredzīgo biedrība"
- Biedrība "Latvijas Vācu savienība"

Svarīgi: šīs vadlīnijas atspoguļo situāciju uz to izstrādes brīdi. ES fondu struktūra, normatīvais regulējums un uzraudzības mehānismi laika gaitā var būtiski mainīties!

Vadlīniju satura rādītājs

Ievads.....	3
1.sadaļa. Stratēģiskie pamati – ne tikai dalība, bet arī reāla ietekme.....	4
2. sadaļa. ES fondu karte – kā orientēties ES finansējuma pasaulē?.....	6
2.1. Trīs "zelta jautājumi".....	6
2.2. Fondu pārvaldības veidi: kur meklēt ietekmi?.....	6
2.3. Plānošanas periodi un "N+3" likums.....	7
2.4. Galvenie Latvijā administrētie fondi (2025.gadā).....	7
2.5. Kas nav Eiropas Savienības fonds?.....	8
2.6. Pievērsiet uzmanību teritoriālajai dimensijai.....	8
3. sadaļa. No idejas līdz projektam – lēmumu pieņemšanas ķēde.....	9
4. sadaļa. Darbs uzraudzības komitejās: process, lomas un ietekmes sviras.....	11
4.1. Uzraudzības komitejas (UK): galvenā partnerības arēna.....	11
4.2. Efektīva darbība komitejās: soli pa solim.....	13
4.3. Kā ietekmēt investīciju virzienus un kritērijus?.....	14
5.sadaļa. Zināšanu bāze par ES fondiem un informācijas atrašanas prasmes.....	15
6. sadaļa. Ietekmes pastiprināšana: sadarbība, tīklošanās un proaktīva rīcība.....	17
6.1. Sadarbības nozīme un formas.....	17
6.2. Programmu grozījumi kā risks un iespēja.....	18
6.3. Neformālais dialogs.....	19
6.4. Ilgtspējas nodrošināšana: kapacitātes stiprināšana un zināšanu pārnese.....	19
7. sadaļa. Praktiskā ES fondu izlietošanas uzraudzība – no plāna līdz realitātei.....	21
7.1. Kā atrast un atpazīt projektus?.....	22
7.2. "Sarkanie karogi": kam pievērst uzmanību?.....	22
7.3. Īpaša uzmanība: būvniecības projekti (paldies par padomiem Latvijas Arhitektu savienībai!).....	24
7.4. Ko darīt, ja pamani problēmu? Rīcības soļi.....	24
8. sadaļa. Praktisks kontrolesaraksts ES fondu uzraugiem.....	26
Noslēgums: kāpēc tas viss ir tik lielu pūliņu vērts?.....	27

levads

Eiropas Savienības (ES) fondi ir mūsu kopējā nauda – aptuveni 10 miljardi eiro septiņu gadu periodā, kas veido ap 30% no visām publiskajām investīcijām Latvijā. Tā nav dāvana, bet gan instruments, ko mēs paši kā nodokļu maksātāji esam izveidojuši, lai veicinātu reģionu attīstību, stiprinātu sociālo taisnīgumu un modernizētu valsti. Tieši tāpēc jēgpilna un zinoša pilsoniskās sabiedrības iesaiste to plānošanā un uzraudzībā nav tikai iespēja, bet gan ES regulās noteikts pienākums un tiesības.

Šīs vadlīnijas ir radītas, lai palīdzētu nevalstiskajām organizācijām (NVO) un pilsoniskajiem aktīvistiem pāriet no pasīvas dalības uz stratēģisku un mērķtiecīgu ietekmi. Te apkopotas svarīgākās atziņas un praktiski padomi, lai jūsu darbs būtu ietekmīgs, profesionāls un nodrošinātu, ka publiskie līdzekļi tiek izmantoti lietderīgi, taisnīgi un sabiedrības interesēs.

Šo vadlīniju saturs izvērš un nofokusē to informāciju, kura jau tika piedāvāta Latvijas pilsoniskajiem aktīvistiem un NVO 8 nodarbību kursā par Eiropas Savienības fondu uzraudzību. Šis kurss pieejams tiešsaistē [Providus mājaslapā](#).

1.sadaļa. Stratēģiskie pamati – ne tikai dalība, bet arī reāla ietekme.

Lai pilsoniskās sabiedrības iesaiste būtu efektīva, tai jābūt pārdomātai un stratēģiskai. Pasīva klātbūtne sēdēs vai vispārīga kritika reti dod rezultātu. Panākumu atslēga ir mērķtiecīgs darbs, konstruktīva pieeja un spēja domāt vairākus soļus uz priekšu.

Stratēģiska pieeja efektīvai līdzdalībai:

- **Definē savu mērķi: ietekme, nevis tikai dalība.**

Pirms iesaisties jebkurā diskusijā vai darba grupā, skaidri definē, ko tieši vēlies panākt. Vai tavš mērķis ir mainīt konkrētu projektu atlases kritēriju, ierosināt līdzekļu pārdali kādai aktuālai vajadzībai vai uzlabot procesa caurspīdīgumu? Pasīva klātbūtne sēdēs bez priekšlikumiem un viedokļa ir izniekota iespēja. Ja tikai saņemam un lasām dokumentus, bet aktīvi neiesaistāties, jūsu pārstāvētā vieta komitejā nedod labumu ne jūsu organizācijai, ne sabiedrībai kopumā. Koncentrējies uz konkrētu investīciju jēgpilnības uzlabošanu, nevis vienkārši dalību procesā.

- **Esi konstruktīvs partneris, nevis "mūžīgais kašķis".**

Tava efektivitāte ir tieši atkarīga no spējas veidot uzticēšanos. Argumentē savu viedokli ar faktiem, datiem un praktiskiem piemēriem no dzīves. Tā vietā, lai tikai kritizētu, piedāvā konkrētus un pamatotus risinājumus. Konstruktīvs un zinošs partneris tiek uzklauts daudz biežāk nekā vispārīgs kritizētājs, kurš torpedē procesus un rada risku, ka Latvija nespēs apgūt līdzekļus.

- **Domā ilgtermiņā: nākotnes investīcijas rodas šodien.**

Atcerieties zelta likumu: lēmumi par nākamo plānošanas periodu (piemēram, 2028-2034) tiek pieņemti jau šodien! Kad jaunais periods sākas, lielākie investīciju virzieni jau ir "iecirsti akmenī". Tāpēc jūsu stratēģiskais uzdevums ir aktīvi iesaistīties diskusijās par Latvijas nacionālo pozīciju nākamajam ES Daudzgaļu budžetam. Sekojiet līdz Ārlietu ministrijas un Finanšu ministrijas rīkotajām konsultācijām, veidojiet NVO koalīcijas un formulējiet savas nozares prioritātes nākamajiem 10 gadiem. Ietekmēt to, kādiem mērķiem nauda tiks piešķirta nākotnē, ir daudz efektīvāk, nekā cīnīties par nelielām izmaiņām jau apstiprinātās programmās. Domājiet ne tikai par to, kas tiek finansēts, bet arī kā. Vai investīcijas tiek plānotas vienmērīgi visā periodā, vai arī tās tiek sablīvētas pēdējos gados,

radot būvniecības izmaksu kāpumu un resursu trūkumu? Argumentējot par investīciju plānošanu, izmantojiet Igaunijas piemēru, kur vienmērīgāka projektu plūsma nodrošina stabilāku ekonomikas attīstību.

- **Politikas ietekmēšana iepretī projektu īstenošanai.**

Ja aktīvi piedalies konkrētu investīciju pasākumu atlases kritēriju veidošanā, rēķinies, ka tava organizācija, visticamāk, nevarēs pretendēt uz finansējumu konkursā, kuram esi gatavojis kritērijus. Savādāk sanāktu interešu konflikts. Tas nozīmē, ka būs jāizvēlas starp ietekmi un pašu iespēju gūt finansiālu labumu no attiecīgajām investīcijām.

- **Valsts amatpersonas statusa pienākumi un atbildība**

Dalība lēmumu pieņemšanā, īpaši Uzraudzības komitejās, var nozīmēt valsts amatpersonas statusa iegūšanu. Tas uzliek papildu pienākumus (piemēram, ikgadējās deklarācijas iesniegšanu VID) un pared atbildību saskaņā ar likumu "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā". Darbojoties komitejās, vienmēr izvērtē savu situāciju – vai tavai organizācijai varētu būt tieša materiāla interese konkrētā lēmuma iznākumā? Labā prakse šādos gadījumos ir atklātība: informē pārējos par savu lomu un nepieciešamības gadījumā atturies no balsošanas. Lai kļiedētu juridiskās neskaidrības, iepazīsties ar īpaši izstrādātajām vadlīnijām¹ par interešu konflikta novēršanu, kas tapušas sadarbībā ar KNAB, VID un Finanšu ministriju.

¹ <https://www.cfla.gov.lv/lv/media/20475/download?attachment>

2. sadaļa. ES fondu karte – kā orientēties ES finansējuma pasaulē?

Lai efektīvi strādātu, ir vitāli svarīgi orientēties fondu "lielajā bildē". Dažādiem fondiem ir atšķirīgi mērķi, pārvaldības principi un lēmumu pieņemšanas vietas. Izpratne par šīm atšķirībām palīdzēs jums atrast īstos ietekmes punktus un veltīt savus resursus tur, kur tie dos vislielāko labumu.

2.1. Trīs "zelta jautājumi"

Pirms iedziļināties jebkurā ar ES fondiem saistītā iniciatīvā, uzdodiet sev trīs pamatjautājumus. Atbildes uz tiem palīdzēs labāk saprast, ar ko jums ir darīšana un kur meklēt papildu informāciju:

1. **Par kuru fondu ir runa?** Vai tas vispār ir ES fonds?
2. **Kāds ir tā pārvaldības veids?** (Naudu dala Rīgā vai Briselē?)
3. **Uz kuru plānošanas periodu tas attiecas?** (Vai tas ir 2021-2027 periods, senāks periods, tālāks?)

2.2. Fondu pārvaldības veidi: kur meklēt ietekmi?

2.2.1. Dalītā pārvaldība (dala Rīgā) – jūsu galvenā ietekmes zona.

Šis ir svarīgākais pārvaldības veids NVO līdzdalībai. Eiropas Komisija nosaka vispārējo ietvaru, bet naudas sadali, projektu konkursus un uzraudzību veic Latvijas iestādes (ministrijas, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra – CFLA, Lauku atbalsta dienests – LAD). Tieši šeit darbojas Uzraudzības komitejas, kurās NVO var piedalīties un tieši ietekmēt lēmumus. Piemēri: visi Kohēzijas politikas fondi (ERAF, ESF+, KF, TPF), Lauksaimniecības un Zivsaimniecības fondi, Iekšlietu jomas fondi.

2.2.2. Tiešā pārvaldība (dala Briselē)

Šajos fondos naudu tieši administrē Eiropas Komisija vai tās aģentūras. Lēmumi tiek pieņemti centralizēti Briselē, tāpēc NVO ietekmes iespējas Latvijā ir ierobežotas. Galvenie ietekmes kanāli ir dalība ES mēroga sabiedriskajās apspriešanās un Latvijas nacionālās pozīcijas ietekmēšana caur nozaru ministrijām. Piemēri: Erasmus+, Horizon

Europe, LIFE programma, "Radošā Eiropa" (Creative Europe).

2.2.3. Netiešā pārvaldība (dala starptautiskie partneri).

Šajā gadījumā ES deleģē fondu pārvaldību starptautiskām organizācijām (piemēram, ANO, Pasaules Bankai, Eiropas Investīciju bankai). Šie fondi bieži ir vērsti uz atbalstu ārpus ES robežām, un ietekmes iespējas ir ļoti specifiskas.

2.3. Plānošanas periodi un "N+3" likums

ES fondi tiek plānoti septiņu gadu periodos (piemēram, 2014-2020, 2021-2027). Tomēr svarīgi atcerēties **"N+3" likumu**, kas nozīmē, ka parasti (ir izņēmumi!) fondu līdzekļus drīkst investēt vēl trīs gadus pēc plānošanas perioda beigām. Tas rada situāciju, ka, piemēram, 2023. gadā joprojām tika aktīvi īstenoti un uzraudzīti 2014-2020 perioda projekti, kamēr paralēli jau tika plānoti un uzsākti jaunā 2021-2027 perioda pasākumi. Šīs paralēlās informācijas plūsmas var radīt apjukumu, tāpēc vienmēr ir svarīgi precizēt, uz kuru periodu attiecas konkrētais lēmums vai dokuments.

2.4. Galvenie Latvijā administrētie fondi (2025.gadā)

Fonda Grupa	Atbildīgā ministrija	Galvenie fondi	Mērķis un specifika
Kohēzijas politika	Finanšu ministrija	ERAF, ESF+, Kohēzijas fonds, Taisnīgas pārkārtošanās fonds	Reģionālās un sociālās nevienlīdzības mazināšana. Lielākais finansējuma apjoms. Galvenā NVO uzraudzības arēna.
Lauksaimniecība un zivsaimniecība	Zemkopības ministrija	ELFLA (lauku attīstībai), EJZAF (zivsaimniecībai)	Atbalsts lauku un piekrastes teritorijām, lauksaimniekiem. Atsevišķa uzraudzības komiteja un ieviešanas aģentūra (LAD).

Iekšlietas	Iekšlietu ministrija	Iekšējās drošības, Patvēruma/migrācijas, Robežu pārvaldības fondi	Specifiski mērķi drošības, migrācijas un robežu stiprināšanai. Viena kopīga uzraudzības komiteja visiem trim fondiem.
Atvaseļošanās un noturības mehānisms (ANM)	Finanšu ministrija	Atvaseļošanās fonds	Īpašs gadījums! Radies COVID-19 krīzes rezultātā, finansēts no ES kopējā parāda. Tam nav NVO uzraudzības komitejas, ir stingrs gala termiņš (2026. gads), un nauda tiek piešķirta par konkrētu reformu ieviešanu.

2.5. Kas nav Eiropas Savienības fonds?

Bieži vien publiskajā telpā un pat NVO sektorā jūk dažādi finanšu avoti. Ir svarīgi atcerēties, ka ne viss ārvalstu finansējums ir ES fondi.

- **Norvēģijas un Šveices finanšu mehānismi:** šīs valstis maksā par piekļuvi ES vienotajam tirgum. Šiem fondiem ir pilnīgi citi uzraudzības un pārvaldības principi, un tie nav daļa no ES budžeta.
- **Finanšu instrumenti (ALTUM):** tie parasti ir aizdevumi, garantijas vai kapitāla ieguldījumi, nevis granti. To uzraudzība ir mazāk caurspīdīga un vērsta uz finanšu, nevis sociālo atdevi.

2.6. Pievērsiet uzmanību teritoriālajai dimensijai

Atcerieties, ka ne viss finansējums ir pieejams visā Latvijas teritorijā. Daudzām programmām ir specifiski teritoriāli ierobežojumi. Pirms sākat iedzīlīnāties kādā pasākumā, pārbaudiet, vai tas ir attiecināms uz jūsu reģionu. Galvenie iedalījumi, kam pievērst uzmanību:

- Plānošanas reģioni (NUTS 3 līmenis): daži pasākumi var būt paredzēti tikai konkrētam reģionam, piemēram, Latgalei. Tie var arī izslēgt kādu reģionu: teiksim attiekties uz visu Latvijas teritoriju, izņemot Rīgas plānošanas reģionu.
- Lauku vs. pilsētu teritorijas: Lauku attīstības fonda (ELFLA) atbalsts bieži ir pieejams tikai "lauku teritorijās", kurām ir specifiska definīcija (ārpus valstspilsētām u.c.).
- Specifiskas teritorijas: atsevišķi fondi var būt mērķēti uz unikālām teritorijām, piemēram, piekrastes pagastiem (EJZAF) vai funkcionālajām pilsētu teritorijām (ERAF). Vienmēr noskaidrojiet "ģeogrāfiskos spēles noteikumus"!

3. sadaļa. No idejas līdz projektam – lēmumu pieņemšanas ķēde

Lai ideja par sabiedrībai nepieciešamu investīciju pārvērstos reālā projektā, kam piešķirts finansējums, tai jāiziet cauri vairākiem secīgiem posmiem. Katrā no šiem posmiem lēmumu pieņemšanas process kļūst arvien konkrētāks – no vispārējām stratēģiskām vīzijām līdz detalizētiem projektu vērtēšanas kritērijiem. Jūsu uzdevums ir saprast, kurā posmā varat visefektīvāk iejaukties, lai ietekmētu gala rezultātu.

3.1. Lēmumu pieņemšanas posmi un jūsu iesaistes iespējas

1. posms: stratēģiskais ietvars (lielā bilde). Viss sākas ar augsta līmeņa Eiropas un Latvijas stratēģiskajām prioritātēm. Tādas vīzijas vai dokumenti kā Eiropas Zaļais kurss vai Latvijas Nacionālais attīstības plāns (NAP) nosaka galvenos virzienus, kuros valsts (vai visa ES!) plāno attīstīties. Ietekme šajā līmenī ir ilgtermiņa un stratēģiska.

2. posms: partnerības līgums. Šajā posmā Latvija vienojas ar Eiropas Komisiju par to, kā kopējā ES fondu finansējuma "aploksne" tiks sadalīta starp dažādām jomām un kā tiks sabalansētas nacionālās un ES kopējās intereses.

3. posms: darbības programma (kohēzijas fondiem). Balstoties uz Partnerības līgumu, tiek izstrādāta detalizēta Darbības programma. Šeit tiek definēti specifiskie atbalsta mērķi (SAM) – jau daudz konkrētāki investīciju virzieni, piemēram, "energoefektivitātes uzlabošana publiskajās ēkās" vai "digitālo prasmju pilnveide".

Kā saprast atšķirību starp Partnerības līgumu un Darbības programmu?
Iztēlojieties, ka plānojat mājas būvniecību! Partnerības līgums ir kā jūsu

vienošanās ar banku par kopējo kredīta apjomu un galvenajiem mērķiem (piemēram, "mēs būvēsim energoefektīvu ģimenes māju ar trim guļamistabām"). Tas nosaka lielo ietvaru un kopējo naudas "aploksni". Darbības programma ir jau arhitekta izstrādāts detalizēts tehniskais projekts, kas balstās uz vienošanos ar banku. Tas nosaka konkrētus risinājumus (piemēram, "siltumenerģijas patēriņa samazināšanai par 40%, izmantojot saules paneļus") un sadala naudu pa konkrētiem darbu posmiem.

4. posms: Ministru kabineta (MK) noteikumi. Katram specifiskajam atbalsta mērķim tiek izstrādāts juridisks ietvars – MK noteikumi, kas nosaka, kas varēs pretendēt uz finansējumu, kādas būs atbalstāmās darbības un galvenie nosacījumi. Šiem noteikumiem un to izstrādes gaitai var sekot līdz Tiesību aktu portālā (TAP).

5. posms: projektu atlases kritēriji – jūsu svarīgākais ietekmes punkts. Šis ir posms, kurā jūsu iesaistei var būt vislielākā praktiskā ietekme! Balstoties uz MK noteikumiem, atbildīgā ministrija izstrādā detalizētus kritērijus, pēc kuriem tiks vērtēti projektu pieteikumi. Šos kritērijus apstiprina Uzraudzības komiteja un tās apakškomitejas. Tieši šeit jūs varat ietekmēt to, lai kritēriji būtu jēgpilni, veicinātu kvalitatīvāko projektu atlasīšanu un neradītu nepamatotus šķēršļus. Šiem kritērijiem vajadzētu būt apstiprinātiem **pirms** MK noteikumiem, lai gan realitātē tie bieži top vienlaikus. Līdz ar to ceturtais un piektais posmi lielā mērā pārklājas.

6. posms: projektu konkursi. Kad kritēriji ir apstiprināti, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra (CFLA) vai Lauku atbalsta dienests (LAD) izsludina projektu konkursus. Šajā posmā NVO kā novērotāji vairs nevar ietekmēt atsevišķu projektu vērtēšanu, taču jūsu darbs iepriekšējos posmos ir noteicis "spēles noteikumus", pēc kuriem konkurss notiks.

Kas ir "horizontālie principi"?

Jūs bieži dzirdēsiet šo terminu. Tie ir visaptveroši, caurviju mērķi, kas jāievēro visos ES fondu projektos, neatkarīgi no to specifikas. Galvenie horizontālie principi ir, piemēram, vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana, diskriminācijas novēršana, ilgtspējīga attīstība (zaļie mērķi) un digitalizācija. Jūsu kā ES fondu uzrauga uzdevums ir vērtēt, vai plānotie projekti atbilst ne tikai saviem tiešajiem mērķiem, bet arī šiem vispārējiem principiem.

4. sadaļa. Darbs uzraudzības komitejās: process, lomas un ietekmes sviras.

Uzraudzības komitejas (UK) ir galvenais partnerības formats, kurā ministrijas, pašvaldības, sociālie partneri (piemēram, arodbiedrības un darba devēju organizācijas) un NVO kopīgi lemj par fondu ieviešanu. To izveide nav Latvijas iestāžu brīva izvēle vai labā griba, bet gan ES regulas prasība, kas nodrošina, ka lēmumu pieņemšanā tiek ņemtas vērā dažādu sabiedrības grupu intereses.

Iesaistoties komiteju darbā, neļaujiet sevi iebiedēt ar sarežģīto terminoloģiju un apjomīgajiem dokumentiem! Jūsu galvenais uzdevums un lielākā vērtība nav katras regulas nianšes pārzināšana. Jūsu mandāts ir būt savas jomas ekspertam – pārstāvēt savas mērķa grupas, nozares vai kopienas intereses. Uzticieties savai praktiskajai pieredzei un zināšanām par to, kas reāli strādā un kas nē. Jūsu spēja novērtēt, kā uz papīra rakstītie kritēriji ietekmēs reālo dzīvi, ir unikāls resurss, kāda nav ierēdņiem.

4.1. Uzraudzības komitejas (UK): galvenā partnerības arēna

Atšķirības: Uzraudzības komiteja iepretī apakškomitejām. Lai darbotos efektīvi, ir svarīgi saprast atšķirību starp galveno Uzraudzības komiteju un tās apakškomitejām (tas attiecas tikai uz kohēzijas politikas fondiem).

Lai labāk saprastu abu formātu lomu, var vilkt paralēles ar parlamenta darbu. Uzraudzības komiteja (UK) darbojas kā parlaments (Saeima). Tā ir lielā zāle, kur notiek gala balsojumi un tiek pieņemti juridiski saistoši lēmumi, bet detalizētas debates notiek reti. Apakškomitejas ir kā Saeimas nozaru komisijas (piemēram, Budžeta vai Sociālo un darba lietu komisija). Tieši šeit notiek viss "melnais darbs" – detalizētas ekspertu diskusijas, kompromisu meklēšana un lēmumprojektu sagatavošana, pirms tie nonāk gala balsojumam "lielajā zālē". Tāpēc jūsu reālā ietekme visbiežāk tiek panākta tieši apakškomitejās.

Pazīme	Uzraudzības komiteja (UK)	Apakškomitejas
Loma	Pieņem gala lēmumus ar juridisku spēku. Apstiprina projektu atlases kritērijus, programmu grozījumus, seko līdzī budžeta izpildei.	Konsultatīva. Notiek detalizētas ekspertu diskusijas par kritērijiem un metodikām. Sniedz ieteikumus galvenajai UK.
Statuss	Locekļiem ir valsts amatpersonas statuss ar no tā izrietošiem pienākumiem (piem., deklarācijas iesniegšana).	Locekļiem nav valsts amatpersonas statusa.
Sastāvs	Plašs, ap ~65 balsstiesīgiem locekļiem, plus dalībnieki bez balsstiesībām. Pārstāvētas visas iesaistītās puses.	Šaurāks, vairāk balstīts konkrētās jomas ekspertos.
Sēžu biežums	Vismaz 1-2 reizes gadā (klātienē/hibrīdā), bet ļoti bieži notiek rakstiskās procedūras lēmumu pieņemšanai.	Pēc vajadzības, parasti vairākas reizes gadā un biežāk attālināti.

4.1.2. Ko komitejās var un ko nevar ietekmēt?

Var ietekmēt:	Nevar ietekmēt:
Projektu atlases kritēriju saturu: mainīt koeficientus, precizēt terminus, pievienot jaunus kritērijus, kas nodrošina lielāku jēgpilnību.	ES līmeņa regulas un prasības: piemēram, <i>de minimis</i> atbalsta nosacījumus vai citas ES noteiktas normas.
Programmu grozījumus: ierosināt līdzekļu pārdali no mazāk efektīviem pasākumiem uz aktuālākām vajadzībām.	Vadošās iestādes iekšējos administratīvos lēmumus: piemēram, personāla jautājumus vai iekšējās procedūras.
Izvērtēšanas plānus: papildināt jautājumus, uz kuriem neatkarīgiem izvērtētājiem jāmeklē atbildes, analizējot fondu ieguldījumu efektivitāti.	Konkrētu projektu konkursu rezultātus: UK apstiprina "spēles noteikumus" (kritērijus), bet nevērtē pašus projektu pieteikumus.
Procesa caurspīdīgumu: pieprasīt pamatotus skaidrojumus lēmumiem ("kāpēc?") un uzstāt, ka atšķirīgs viedoklis tiek	

fiksēts protokolā. Ja uzskatāt, ka lēmums ir sasteigts, nepamatots vai tam trūkst būtiskas informācijas, jums ir tiesības rosināt "noraut stopkrānu", aicinot atlikt lēmuma pieņemšanu līdz nākamajai sēdei vai papildu informācijas saņemšanai. Šis ir spēcīgs instruments – izmantojiet to atbildīgi un tikai tad, ja jums ir skaidri, konstruktīvi argumenti, kāpēc lēmumu nevar pieņemt nekavējoties.	
Izvērtējumu savlaicīgumu: regulāri atgādiniet un uzstādiet, lai neatkarīgo ekspertu izvērtējumi par programmām tiktu veikti un publicēti laicīgi, nevis brīdī, kad "vilciens jau ir aizgājis" un jaunā perioda lēmumi ir pieņemti. Tas ir sistēmisks jautājums, kas ceļ visas fondu sistēmas kvalitāti un nodrošina, ka no kļūdām tiek izdarītas mācības.	
Izvērtēšanas plānus: šī ir jūsu iespēja ietekmēt nākotnes analīzi. Sekojiet līdzi izvērtēšanas plānu saskaņošanai un ierosiniet papildināt jautājumus, uz kuriem neatkarīgiem ekspertiem būs jāmeklē atbildes. Piemēram, uzstādiet, lai tiek vērtēta ne tikai programmas finanšu izpilde, bet arī tās reālā ietekme uz mērķa grupu, vides ilgtspēja vai radītās infrastruktūras pieejamība. Uzdod pareizos jautājumus plānošanas sākumā ir daudz efektīvāk nekā kritizēt izvērtējuma rezultātus vēlāk	

4.2. Efektīva darbība komitejās: soli pa solim

4.2.1. Rūpīgi gatavojieties katrai sēdei: laikus iepazīsties ar visiem darba kārtības materiāliem. Ja nepieciešams, pieprasiet papildu skaidrojumus. Sadaliet pienākumus ar kolēģiem citās NVO, lai izpētītu apjomīgos dokumentus.

4.2.2. Izmantojiet apakškomitejas padziļinātām diskusijām: tieši apakškomitejās notiek detalizētākā viedokļu apmaiņa. Tā ir īstā vieta, kur uzdot specifiskus jautājumus un panākt izmaiņas, pirms jautājums nonāk galvenajā UK.

4.2.3. Panāciet, lai Jūsu viedoklis tiek sadzirdēts: esiet aktīvi diskusijās. Ja nepiekrītat kādam lēmumam, argumentējiet savu nostāju un prasiet, lai Jūsu iebildumi tiek ierakstīti sēdes protokolā.

4.2.4. Pārziniet komitejas procedūras un tiesības: iepazīsties ar UK reglamentu – uzzini, kā notiek balsošana, kāds ir kvorums un kā vari ierosināt jautājumu izskatīšanu.

4.2.5. Prasiet skaidrojumus noraidījuma gadījumā (“ievēro vai paskaidro”): ja esat ierosinājis konkrētu uzlabojumu, bet iestāde to noraida, prasiet oficiālu paskaidrojumu. Iestādei ir jāpamato, kāpēc NVO priekšlikums netiek ņemts vērā.

4.2.6. Nepalaidiet garām rakstiskās procedūras: liela daļa lēmumu tiek pieņemta, sūtot dokumentus saskaņošanai e-pastā. Tas nozīmē, ka Jūs saņemsiet e-pastu no atbildīgās iestādes sekretariāta ar lūgumu noteiktā termiņā (piemēram, 5 darba dienu laikā) sniegt savu viedokli vai iebildumus par pievienotajiem lēmumprojektiem. Regulāri pārbaudiet e-pastu, jo neatbildēšana noteiktajā termiņā saskaņā ar reglamentu tiek uzskatīta par piekrišanu. Šis ir kluss, bet ļoti būtisks lēmumu pieņemšanas veids.

4.2.7. Nodrošiniet aizvietotāju un pēctecību: parūpējies, lai Jūsu organizācijai būtu nominēts oficiāls aizvietotājs. Plānojot pārtraukt dalību savā organizācijā, savlaicīgi sagatavojiet pēcteci, nododot visu svarīgo informāciju.

4.3. Kā ietekmēt investīciju virzienus un kritērijus?

4.3.1. Iesaistieties programmu veidošanā jau pašā sākumā: nemeklējiet tikai trūkumus gatavos dokumentos. Ja dzirdat, ka ministrija plāno jaunu iniciatīvu, piedāvāji savu ekspertīzi jau ideju apspriešanas fāzē!

4.3.2. Koncentrējieties uz projektu atlases kritēriju kvalitāti: pārbaudiet, vai kritēriji ir skaidri, objektīvi un nepamatoti neierobežo konkurenci. Ja pamanāt, ka kritēriji ir "uzrakstīti" vienam konkrētam pretendenta, celiet trauksmi.

4.3.3. Izmantojiet datus un izvērtējumus, lai pamatotu savu viedokli: savus priekšlikumus pēc iespējas balstiet pierādījumos. Izpētiet neatkarīgo ekspertu veiktos izvērtējumus par līdzīgām programmām, kas tika realizētas pagātnē – tie ir "zelta bedre" argumentiem.

4.3.4. Formulējiet ieteikumus konstruktīvi un konkrēti: ja pamanāt trūkumu, vienmēr piedāvāji konkrētu uzlabojumu, kā to novērst. Tā vietā, lai teiktu "šis ir slikts", sakiet "mēs ierosinām mainīt X uz Y, jo tas ļaus sasniegt labāku rezultātu, kā to pierāda Z".

5.sadaļa. Zināšanu bāze par ES fondiem un informācijas atrašanas prasmes

Lai jūsu viedoklis būtu pamatots un argumenti – pārliecinoši, ir svarīgi prast atrast un izmantot informāciju. Mūsdienās ir pieejams plašs datu un resursu klāsts, kas var būtiski atvieglot jūsu darbu un palīdzēt pieņemt uz pierādījumiem balstītus lēmumus.

5.1. Eiropas līmeņa resursi

- **cohesiondata.ec.europa.eu:** Šī ir Eiropas Komisijas interaktīvo datu vizualizācijas platforma. Tā ļauj salīdzināt ES fondu investīcijas starp dalībvalstīm, reģioniem un tematiskajām jomām. Lielisks resurss, lai gūtu idejas, redzētu kopainu un atrastu argumentus, salīdzinot Latviju ar citām valstīm.
- **cohesio.ec.europa.eu:** Šī ir datubāze par konkrētiem projektiem un finansējuma saņēmējiem visā Eiropas Savienībā. Tā var noderēt, lai pētītu citu valstu labās prakses piemērus un meklētu informāciju par konkrētiem projektiem.

5.2. Latvijas galvenie portāli

- **esfondi.lv:** Jūsu galvenais darbarīks Latvijā tad, ja strādājat ar kohēzijas politikas fondiem (par citiem fondiem informācija būs Iekšlietu ministrijas un Zemkopības ministrijas mājaslapās). Šeit atrodama visa oficiālā informācija par Finanšu ministrijas atbildībā esošo fondu ieviešanu. Īpaši svarīga ir sadaļa "Profesionāļiem", kurā atrodams Uzraudzības komitejas e-portfelis. Tajā pieejami visi sēžu materiāli, darba kārtības, protokoli un pat balsojumu rezultāti.
- **TAP portāls (tap.mk.gov.lv):** Tiesību aktu portāls ir neaizstājams rīks, lai sekotu līdzi Ministru kabineta noteikumu virzībai. Ieteikums: meklējiet noteikumus pēc konkrētā pasākuma numura (piemēram, "4.3.4.2") un abonējiet jaunumus par sev interesējošām tēmām, lai nepalaistu garām nevienu svarīgu izmaiņu.

Profesionāļu ieteikums: sekojiet kodam, nevis tikai nosaukumam!

Lai nepazustu dokumentu plūsmā, iemācieties atpazīt un izmantot specifiskā atbalsta mērķa (SAM) vai pasākuma numuru (piemēram, 4.3.4.2.). Šis kods ir jūsu labākais kompass, kas palīdzēs izsekot interesējošai tēmai visos lēmumu pieņemšanas posmos. Kad esat to atraduši Darbības programmā, izmantojiet šo pašu kodu, meklējot saistītos

MK noteikumus TAP portālā vai projektu konkursus esfondi.lv mājaslapā. Tas ir daudz precīzāk un ātrāk nekā meklēt pēc atslēgvārdiem.

5.3. Analītiskie resursi argumentu veidošanai

- **Fondu izvērtējumi un ziņojumi:** neatkarīgu ekspertu veikti fondu izvērtējumi ir "zelta bedre" argumentiem. Tajos bieži tiek analizētas problēmas, sniegti secinājumi par investīciju efektivitāti un ieteikumi uzlabojumiem. Meklējiet tos esfondi.lv sadaļā "Izvērtēšana" vai nozaru ministriju mājaslapās. Izmantojiet šos ziņojumus, lai pamatotu nepieciešamību pēc pārmaiņām vai līdzekļu pārdales.
- **Finanšu ministrijas ziņojumi Ministru kabinetam:** regulāri (vismaz reizi pusgadā) tiek gatavoti informatīvie ziņojumi par ES fondu apguves progresu un riskiem. Tie sniedz lielisku kopainu par situāciju valstī un bieži atklāj politisko lēmumu aizkulises.

Iepazīstoties ar iestāžu sagatavotajiem ziņojumiem un atskaitēm, vienmēr paturiet prātā, ka tie bieži vien atspoguļo "vidējo temperatūru slimnīcā" – atsevišķas neveiksmes tiek nogludinātas, un kopējā aina tiek pasniegta maksimāli pozitīvi. Jūsu uzdevums ir lasīt starp rindiņām, pievērst uzmanību tam, kas ziņojumos *nav* pateikts, un salīdzināt oficiālo informāciju ar reālo situāciju, ko redzat savā nozarē. Šie ziņojumi ir vērtīgs informācijas avots, taču neuztveriet tos kā absolūtu patiesību.

5.4. Praktiski rīki darbam ar dokumentiem

Programmu grozījumu dokumenti bieži ir ļoti apjomīgi. Būtiskas izmaiņas – piemēram, jūsu nozarei svarīgas programmas finansējuma samazināšana par desmitiem miljonu – var būt tikai viena svītrotā rindiņa simtiem lappušu garā pielikumā. Lai to nepalaistu garām:

- **Meklējiet "track changes" versijas:** ja redzat milzīgus informācijas blākus (piemēram, par fondu pārdalēm) vienmēr meklējiet dokumentu versijas ar redzamām izmaiņām (track changes). Tās uzskatāmi parāda, kas tieši ir mainīts salīdzinājumā ar iepriekšējo versiju.
- **Izmantojiet tehnoloģijas:** ja pieejamas tikai divas "tīras" pdf dokumenta versijas (vecā un jaunā), izmantojiet dokumentu salīdzināšanas rīkus (piemēram, bezmaksas tiešsaistes rīkus vai funkcijas specializētās programmās), lai automātiski atrastu atšķirības. Arvien biežāk šādu darbu var uzticēt arī mākslīgā intelekta rīkiem, palūdzot tiem salīdzināt divus tekstus un izcelt būtiskākās izmaiņas.

6. sadaļa. Ietekmes pastiprināšana: sadarbība, tīklošanās un proaktīva rīcība

Viena organizācija vai viens cilvēks nespēj kvalitatīvi izsekot visiem fondu procesiem. Sadarbība nav izvēle, bet gan nepieciešamība.

6.1. Sadarbības nozīme un formas

6.1.1. Tematisko NVO alianšu veidošana: identificējiet domubiedru organizācijas savā vai radniecīgās jomās un izveidojiet neformālu aliansi. Sadaliet darbus – viens seko līdzīgai vienai politikas jomai, cits – citai, un regulāri apmainieties ar secinājumiem. Vairāku NVO kopīgs viedoklis, kas pausts vienotā vēstulē, pārstāv plašāku sabiedrības daļu un ir daudz grūtāk ignorējams.

6.1.2. Sadarbība Latvijas mērogā: Memoranda padome: Ministru kabineta un NVO sadarbības memoranda īstenošanas padome ir viens no galvenajiem formālajiem sadarbības formātiem. Caur šo platformu NVO pārstāvji tiek deleģēti dažādos formātos, tai skaitā ES fondu uzraudzības komitejās. Problēmu gadījumā sazinieties ar Memoranda padomē deleģētajiem pārstāvjiem vai tās sekretariātu (Latvijas Pilsonisko Aliansi).

6.1.3. Sadarbība Eiropas mērogā: starptautiskie tīkli un EESK: dalība starptautiskos NVO tīklos sniedz agrīnu informāciju par ES līmeņa darba kārtību un ļauj mācīties no citu valstu prakses. Svarīgs kanāls ir arī Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komiteja (EESK) – ES padomdevēja institūcija, kurā darbojas Latvijas NVO pārstāvji. Sazinieties ar viņiem, lai jūsu priekšlikumus nogādātu ES institūciju līmenī. Dalība starptautiskos NVO tīklos nav tikai iedvesmas un kontaktu avots. Tā ir stratēģiska priekšrocība:

- 1) **Agrīno brīdinājumu sistēma.** Jūs uzzināsi par plānotām ES iniciatīvām, jauniem fondu virzieniem vai līdzekļu pārdalēm daudz agrāk, nekā šī informācija oficiāli sasniegs Latviju. Tas dod laiku sagatavoties un formulēt savu pozīciju.
- 2) **Argumenti no citu valstu prakses.** ES regulas bieži ir vispārīgas. Uzzinot, kā citi dalībvalstu NVO un valdības interpretē konkrētus terminus, rādītājus vai principus (piemēram, "nenodarīt būtisku kaitējumu"), jūs iegūstat spēcīgus argumentus diskusijās ar Latvijas iestādēm, lai nepieļautu pārlietu birokrātiskas vai neloģiskas prasības.
- 3) **"Spiedienu no divām pusēm".** Ja Latvijas iestādes ignorē jūsu priekšlikumus,

jūs varat aktualizēt šo jautājumu Eiropas līmenī caur savu tīklu. Vienlaicīgs spiediens gan no vietējām NVO, gan no Briseles puses var izrādīties daudz efektīvāks.

6.2. Programmu grozījumi kā risks un iespēja

Plānošanas perioda vidū vai beigās bieži notiek līdzekļu pārdale. Iemesli var būt dažādi: jaunas vajadzības (piemēram, drošības stiprināšana), lēna projektu ieviešana vai inflācija. Šis ir augstākā riska un lielāko iespēju brīdis.

- **Risks:** jūsu nozarei paredzētais finansējums var tikt pārdalīts citiem mērķiem. Šīs izmaiņas bieži ir "paslēptas" apjomīgos, tehniski sarežģītos dokumentos, un tās ir viegli palaist garām.
- **Iespēja:** šis ir jūsu brīdis, lai argumentētu, kāpēc līdzekļi no neefektīvām programmām būtu jāpārvirza uz jūsu pārstāvēto jomu, kur radušās jaunas, akūtas vajadzības. Izmantojiet to kā stratēģisku ieroci! Laicīgi sameklējiet iepriekšējo periodu fondu izvērtējumus (skat. 5.3. sadaļu) un sagatavojiet argumentāciju, kas balstīta uz pierādījumiem – piemēram: "Saskaņā ar 2014.-2020. gada perioda izvērtējumu, X programma uzrādīja negaidīti labus rezultātus. Tā kā Y programmā ir izveidojies līdzekļu pārpalikums, aicinām to novirzīt X programmas mērķu sasniegšanai."
- **Process:** grozījumu veikšana ir sarežģīts un ilgs process (līdz pat vairākiem gadiem). Jūsu uzdevums ir aktīvi sekot līdzi informācijai un iesaistīties diskusijās laikus. Jums paralēli jāuzmana 4 "kanāli":
 - a. **Politiskais kanāls:** stratēģiskos lēmumus par naudas pārdali pieņem ģenerālvaldības Ministru Kabineta komiteja (kas atbild par fondiem - 2025.gadā). Lai gan tās sēžu protokoli tiek publicēti ar novēlošanos, neformāla komunikācija ar politiķiem un viņu padomniekiem var sniegt agrīnu informāciju par plānotajiem virzieniem.
 - b. **Partnerības kanāls (jūsu galvenais ietekmes punkts):** visi būtiskie grozījumi tiek skatīti un apstiprināti Uzraudzības komitejā. Šeit jūsu pārstāvji var tieši paust viedokli, uzdot jautājumus un ietekmēt lēmumu.
 - c. **Publiskais kanāls:** grozījumu projekti tiek publicēti saskaņošanai Tiesību aktu portālā (TAP). Šis ir formālais veids, kā iesniegt rakstiskus iebildumus, taču bieži vien politiskā vienošanās šajā brīdī jau ir panākta.
 - d. **Eiropas kanāls:** paralēli notiek neformālas un formālas konsultācijas starp Latvijas iestādēm un Eiropas Komisiju, lai nodrošinātu, ka plānotie grozījumi tiks akceptēti.

Jūsu panākumu atslēga ir spēja darboties visos līmeņos caur dažādiem kanāliem vienlaicīgi – uzturēt politiskos kontaktus, aktīvi strādāt Uzraudzības komitejā un iesniegt pamatotus priekšlikumus TAP portālā.

Atcerieties, ka programmu grozījumu rezultātā bieži rodas situācijas, kad steidzamības kārtā jāpārdala liels finansējums. Šādos brīžos nepietiek ar to, ka Uzraudzības komiteja apstiprina kopējo pārdalāmo summu. Kā rāda pieredze ar LEADER programmas papildu finansējumu, izšķiroša cīņa notiek par sadales metodiku.

- **Risks.** Dažādi pretendenti var iesniegt gan reālistiskus, gan "vēlmju saraksta" pieprasījumus. Ja sadale notiek, balstoties tikai uz pieprasījumu vai neformālu spiedienu, līdzekļus var saņemt nevis tie, kam ir reālas vajadzības un kapacitāte, bet gan tie, kam ir "skaļāka balss".
- **Jūsu uzdevums:** pieprasiet, lai tiktu izstrādāta un apstiprināta skaidra, objektīva un caurspīdīga metodika, pēc kādas papildu finansējums tiks sadalīts. Uzstāji, ka lēmumiem jābūt balstītiem uz pamatotiem kritērijiem, nevis politisku vai reģionālu spiedienu. Cīņa par godīgiem "spēles noteikumiem" bieži ir svarīgāka par cīņu par pašu naudu.

6.3. Neformālais dialogs

Lai iegūtu atklātu un neformālu informāciju no ierēdņiem par procesa aizkulisēm, organizējiet tikšanās, piemērojot "Chatham House" noteikumu (sanāksmes dalībnieki drīkst izmantot pausto informāciju, bet nedrīkst atklāt ne runātāja identitāti, ne piederību kādai organizācijai). Šis formāts veido drošu vidi, ļauj ierēdņiem būt atklātākiem par politiskiem šķēršļiem un reālajām problēmām, kā arī stiprina savstarpējo uzticēšanos starp NVO un valsts pārvaldi. Tas ir īpaši vērtīgi, lai savlaicīgi uzzinātu par riskiem un plānotiem lēmumiem, par kuriem publiski vēl netiek runāts.

6.4. Ilgtspējas nodrošināšana: kapacitātes stiprināšana un zināšanu pārnese

Neuztveriet citus sabiedriskā labuma NVO par konkurentiem. Ja jums ir noderīga informācija vai analīze, dalieties ar to! Latvijā izveidotais 8 nodarbību video kurss par ES fondu uzraudzību ir lielisks piemērs kopresursam, kas ceļ visa sektora kapacitāti.

Jūsu pieredze (arī nezināšana) arī ir resurss!

Atcerieties, ka fondu izvērtējumos tiek rīkotas arī aptaujas un fokusa grupas. Ja tiek aicināts piedalīties, bet jūtaties nekompetents, jo neko nezināt par konkrēto programmu, – tieši tāpēc jūsu dalība ir svarīga! Jūsu atbilde "es neko par to neesmu dzirdējis" ir vērtīgs signāls izvērtētājiem, ka programma nav sasniegusi savu mērķauditoriju vai sabiedrību kopumā. Nebaidieties piedalīties un sniegt atgriezenisko saiti, pat ja tā ir kritiska vai atklāj zināšanu trūkumu – arī tā ir būtiska daļa no uzraudzības.

7. sadaļa. Praktiskā ES fondu izlietošanas uzraudzība – no plāna līdz realitātei

Fondu plānošanas dokumentos aprakstītie cēlie mērķi pārvēršas par taustāmiem rezultātiem caur konkrētiem projektiem. No to kvalitātes ir atkarīgs, vai mērķi tiek sasniegti. Sabiedrības uzraudzība šeit ir neaizstājama, jo oficiālās kontroles iestādes primāri pārbauda dokumentus, bet tieši sabiedrība vislabāk var pamanīt problēmas pēc būtības – vai uzceltā ēka ir pieejama, vai pakalpojums ir kvalitatīvs un vai nauda nav iztērēta bezjēdzīgi.

Kas ir tipiskie finansējuma saņēmēji?

Kad runājam par projektu konkursiem un finansējuma saņēmējiem, tie var būt ļoti dažādi spēlētāji. Atkarībā no konkrētās programmas un tās mērķiem, galvenie pretendenti uz finansējumu parasti ir:

- **Publiskais sektors.** Pašvaldības, valsts iestādes (piemēram, universitātes, slimnīcas, ministrijas), valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrības (piemēram, "Latvijas Valsts ceļi", "Rīgas Satiksme").
- **Privātais sektors.** Lieli uzņēmumi, mazie un vidējie uzņēmumi (MVU), īpaši jomās, kas saistītas ar pētniecību, inovācijām un uzņēmējdarbības attīstību.
- **Nevalstiskais sektors.** Biedrības, nodibinājumi un sociālie partneri, īpaši sociālās iekļaušanas, izglītības, vides un pilsoniskās sabiedrības stiprināšanas jomās.

Izprotot, kurš ir galvenais spēlētāju loks konkrētā jomā, jūs labāk varēsiet novērtēt, vai projektu atlases kritēriji nav nepamatoti sašaurināti par labu vienam konkrētam interešu lokam.

7.1. Kā atrast un atpazīt projektus?

- **Vizuālā identitāte un plāksnes:** visiem ES fondu projektiem, īpaši infrastruktūras objektiem, redzamā vietā ir jābūt plāksnei ar ES karoga simboliku, projekta nosaukumu, finansējuma apjomu un īstenotāju. Pamanot šādu plāksni pie renovētas skolas, jauna ceļa posma vai izveidota parka, jūs zināt – šis ir jūsu pirmais informācijas avots.
- **Sāciet ar savu pašvaldību:** pirms meklēt nacionālajās datubāzēs, apmeklējiet savas pašvaldības mājaslapu. Gandrīz visām tām ir sadaļa "Projekti", kurā apkopota informācija par konkrētajā novadā vai pilsētā īstenotajiem ES fondu projektiem. Tas ir ātrākais veids, kā uzzināt, kas notiek jūsu tiešā tuvumā.
- **Publiskās datubāzes:** detalizētu informāciju par visiem kohēzijas politikas projektiem var atrast CFLA uzturētajā datubāzē **dati.cfla.gov.lv**. Tur datus var meklēt pēc projekta īstenotāja, vietas, nozares un citiem kritērijiem.

7.2. "Sarkanie karogi": kam pievērst uzmanību?

Esiet modri un pievērsiet uzmanību pazīmēm, kas var liecināt par negodprātīgu rīcību, neefektivitāti vai korupcijas riskiem.

- **Finansējuma piešķiršana bez konkursa:** situācijas, kurās ir vairāki potenciāli pakalpojuma sniedzēji vai projekta īstenotāji, bet finansējums tiek piešķirts vienai, konkrētai, iepriekš noteiktai organizācijai.
- **Ierobežota projektu atlase:** ja konkurss it kā ir atklāts, bet tajā tiek uzaicināts piedalīties vai var kvalificēties tikai ļoti šaurs, iepriekš zināms pretendentu loks.
- **"Mūžīgie" uzvarētāji:** ja vieni un tie paši uzņēmumi sistemātiski uzvar dažādos iepirkumos, tas var liecināt par īpaši viņiem pielāgotiem konkursa nosacījumiem.
- **Iepirkumu pārtraukšana bez rezultāta:** ja iepirkums tiek pēkšņi atcelts brīdī, kad tajā piesakās neparedzēti, "neērti" pretendenti, kas var piedāvāt zemāku cenu vai labāku kvalitāti.
- **Acu krītoši interešu konflikti:** ja projekta īstenošanā, iepirkumos vai lēmumu pieņemšanā ir iesaistīti amatpersonu radi, draugi vai darījumu partneri.
- **Projekta neatbilstība mērķiem:** vērtējiet projektus pēc būtības, nevis tikai pēc formāli sasniegtiem rādītājiem. Piemēram, ja "zaļās Eiropas" mērķa ietvaros tiek uzbūvēta ēka, bet tās būvniecībā izmantoti neekoloģiski materiāli un tās uzturēšanai būs nepieciešams milzīgs enerģijas patēriņš, tad formāli projekts ir pabeigts, bet stratēģiskais mērķis nav sasniegts. Ja sociālās iekļaušanas projektā radītā infrastruktūra nav pieejama cilvēkiem ar invaliditāti, vai ja digitālās

transformācijas projektā tiek radīta acīmredzami novecojusi sistēma – celiet trauksmi.

- **Uzmanieties no tā, kas "pazūd tulkojumā":** atcerieties, ka ceļš no Ministru kabineta noteikumiem līdz reālam projektu konkursam ir garš. Dažkārt ieviesējiestādes (CFLA, LAD) izstrādā savas iekšējās vadlīnijas un metodikas, kas detalizē sākotnējos noteikumus. Šajā posmā var pazust svarīgas nianšes vai pat mainīties sākotnējā iecere. Piemēram, komitejā panākta vienošanās par nepieciešamību piesaistīt neatkarīgus nozares ekspertus var pārvērsties par pašas iestādes sniegtu konsultāciju. Jūsu uzdevums ir salīdzināt ne tikai gala rezultātu ar MK noteikumiem, bet arī konkursa vadlīnijas ar diskusijām un protokoliem no Uzraudzības komitejas. Ja pamanāt šādu nobīdi, nekavējoties par to informējiet savus NVO pārstāvjus komitejā.
- **Investīciju solījumi bez seguma:** sekojiet līdzī, vai publiski un skaļi izziņotie investīciju plāni (piemēram, konkrēts miljonu skaits ceļu remontiem vai skolu siltināšanai) vēlāk atbilst reālajiem lēmumiem un apstiprinātajam finansējumam. Būtiskas atšķirības starp solīto un darīto ir "sarkanais karogs", kas liecina par sliktu plānošanu un rada neuzticēšanos valsts pārvaldei.
- **Netaisnīga risku pārliekšana uz izpildītāju:** ja pamanāt publiskā iepirkuma līgumā nosacījumus, kas visus riskus (piemēram, par būvmateriālu cenu kāpumu) uzvel tikai projekta izpildītājam, celiet trauksmi. Šāda prakse ne tikai liecina par pasūtītāja neprofesionalitāti, bet arī mākslīgi sadārdzina projektu (jo izpildītāji cenā ierēķina riskus) un provocē zemāku kvalitāti.
- **Steiga un nesagatavotība pirms starta:** ja redzat, ka projektu konkurss tiek izsludināts lielā steigā, bez kvalitatīvas tehniskās specifikācijas vai skaidrības par līdzfinansējumu, tas ir signāls par augstiem riskiem. Šādā steigā "ieliktas" kļūdas gandrīz vienmēr vēlāk noved pie termiņu kavējumiem, izmaksu pieauguma un strīdiem.
- **Tirgus kropļošana un mākslīgas vajadzības radīšana:** vai atbalsta programma risina reālu, samilzušu problēmu, vai arī tā mākslīgi subsidē pakalpojumus, kas jau ir pieejami tirgū par adekvātu cenu? Esiet īpaši modri, ja redzat, ka programmas rezultātā kāds pakalpojums pēkšņi kļūst ievērojami dārgāks. Tas var liecināt, ka programma vairāk palīdz pakalpojumu sniedzējiem, nevis tiem, kam atbalsts sākotnēji bija paredzēts.
- **Izvairīgas vai pārlieku sarežģītas atbildes:** ja uz jūsu konkrētu un pamatotu jautājumu ("kāpēc kritērijs ir formulēts tieši šādi?") seko izvairīga, pārlieku tehniska vai neskaidra atbilde, kas nenosauc lietas īstajos vārdos, esiet uzmanīgi. Dažkārt tas var liecināt par slēptām interesēm vai mēģinājumu apzināti "nomākt" ar žargonu, lai izvairītos no neērtas diskusijas. Citreiz tas var liecināt par ierēdņa nekompetenci. Abos gadījumos nebaidieties un neatlaidīgi lūdziet paskaidrot atbildi

vienkāršiem vārdiem. Jūsu tiesības ir saņemt skaidru un saprotamu atbildi, nevis birokrātisku "miglā tīšanu".

7.3. Īpaša uzmanība: būvniecības projekti (paldies par padomiem Latvijas Arhitektu savienībai!)

Būvniecības nozarē ir augsti korupcijas riski un liela ietekme uz vidi un sabiedrības dzīves kvalitāti. Tāpēc ir īpaši svarīgi iesaistīties šo projektu uzraudzībā jau agrīnā stadijā.

- **Terminoloģija:** pārliecinieties, ka MK noteikumos un projektu aprakstos tiek lietota profesionāla, būvniecības regulējumam atbilstoša valoda (piemēram, "telpu pārbūve", nevis neskaidra "pielāgošana"). Neprecīzi termini paver ceļu interpretācijām un zemākai kvalitātei.
- **Adekvāti termiņi:** kvalitatīvai projektēšanai, sabiedrības iesaistei, metu konkursu rīkošanai un ilgtspējas aprēķiniem ir nepieciešams laiks. Pārāk īsi termiņi noved pie steigā pieņemtiem un nekvalitatīviem rezultātiem. Iestādieties par reālistiskiem plānošanas grafikiem!
- **Kvalitatīvi kritēriji:** cīnieties par to, lai iepirkumos kā galvenais kritērijs netiktu izmantots tikai zemākās cenas princips. Uzstādiet, lai tiktu iekļauti arī kvalitatīvās atlases kritēriji, kas vērtē arhitektonisko kvalitāti, vides ilgtspēju, universālo dizainu un pieklūstamību.

Vēl viens būtisks aspekts ir līdzsvarota atbildības sadale. Pat vislabākajiem risinājumiem draud zema īstenošanas kvalitāte, ja iepirkuma līgums ir netaisnīgs pret būvnieku. Tāpēc iestādieties ne tikai par kvalitatīviem kritērijiem, bet arī par godīgiem līguma nosacījumiem: saprātīgiem termiņiem lēmumu pieņemšanai no pasūtītāja puses un līdzsvarotu risku sadali. Galu galā, ja pasūtītājs visus riskus uzvel uz izpildītājam, par to ar savu naudu un dzīves kvalitāti samaksā visa sabiedrība.

7.4. Ko darīt, ja pamani problēmu? Rīcības soļi

- **Sāciet ar komunikāciju:** vispirms sazinieties ar projekta īstenotāju un atbildīgajām iestādēm (CFLA, nozares ministriju), lai lūgtu skaidrojumu. Iespējams, tā ir tikai pārpratuma vai informācijas trūkuma radīta problēma, ko var atrisināt dialoga ceļā.
- **Informējiet savus pārstāvjus:** ja atbildes nav apmierinošas, vēršieties pie ministriju ierēdņiem, kuri pilda attiecīgās komitejas sekretariāta funkciju. Viņi var pacelt šo jautājumu augstākā līmenī un ieteikt Jums rīcības variantus.
- **Izmantojiet oficiālos kanālus:** ja ir pamats aizdomām par nopietniem pārkāpumiem,

ziņojiet atbildīgajām iestādēm – Iepirkumu uzraudzības birojam (IUB), Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojam (KNAB) vai Eiropas Birojam krāpšanas apkarošanai (OLAF).

- **Celiet trauksmi:** ja oficiālie kanāli nereaģē vai process ir pārāk lēns, informējiet medijus un plašāku sabiedrību. Jūsu balss var novērst nelietderīgu līdzekļu izlietošanu un panākt, ka atbildīgie tiek saukti pie atbildības.

8. sadaļa. Praktisks kontrolesaraksts ES fondu uzraugiem

Šis ir vienkāršs, izprintējams kontrolesaraksts, lai palīdzētu jums un jūsu organizācijai būt gataviem un efektīviem katrā līdzdalības posmā.

Pirms pievienošanās uzraudzības komitejai:

- ☒ **Laiks un atbalsts:** vai man personīgi un manai organizācijai ir pietiekami laika resursu, lai kvalitatīvi veltītu laiku šim darbam? Vai ir organizācijas vadības atbalsts?
- ☒ **Pamatzināšanas:** vai esmu apguvis fondu pamatus (galvenos fondu veidus, pārvaldības principus, lēmumu pieņemšanas ķēdi)?
- ☒ **Interesu konflikts:** vai organizācijā ir skaidra vienošanās, kā mēs rīkosimies interešu konflikta gadījumos? Vai esam izlēmuši – fokusēsimies uz konkrētu investīciju kritēriju ietekmēšanu vai projektu īstenošanu (kura īstenošanas kritērijus pirms tam būs mēģinājuši ietekmēt)?
- ☒ **Amatpersonas statuss:** vai esmu informēts par valsts amatpersonas statusa prasībām un pienākumiem (ja tas ir attiecināms uz konkrēto komiteju)?

Pirms katras sēdes:

- ☒ **Sagatavošanās:** vai esmu laikus izlasījis visus darba kārtības dokumentus e-portfeli (esfondi.lv) vai attiecīgās ministrijas sūtījumā?
- ☒ **Fokuss:** vai esmu sagatavojis 2–3 galvenos jautājumus vai priekšlikumus, balstoties uz datiem, izvērtējumiem vai savas nozares pieredzi?
- ☒ **Koordinācija:** vai esmu sazinājies ar citām NVO, kas darbojas komitejā, lai saskaņotu viedokli un sadalītu "mājasdarbus"?
- ☒ **Konteksts:** vai esmu pārbaudījis saistītos MK noteikumu projektus TAP portālā, lai redzētu citu pušu iebildumus un kopējo kontekstu?
- ☒ **Veiciet priekšizpēti:** Ja darba kārtībā ir jums neskaidri vai strīdīgi jautājumi, nesagaidiet sēdi, lai uzdotu visus "kāpēc?" jautājumus. Jau pirms tam sazinieties ar citiem NVO pārstāvjiem, sociālajiem partneriem vai atbildīgās ministrijas speciālistiem, lai noskaidrotu lēmuma kontekstu un pamatojumu. Tas ļaus jums sēdes laikā koncentrēties uz stratēģiskiem iebildumiem, nevis tehnisku detaļu skaidrošanu.

Pēc sēdes:

- ☒ **Komunikācija:** vai esmu informējis savu NVO tīklu un citas ieinteresētās puses par viņiem svarīgiem rezultātiem?
- ☒ **Protokols:** Vai esmu pārskatījis sēdes protokolu un pārliecinājies, ka mana pozīcija un iebildumi ir korekti atspoguļoti?

Noslēgums: kāpēc tas viss ir tik lielu pūliņu vērts?

Darbs ar ES fondu uzraudzību ir sarežģīts, laikietilpīgs un prasa nemitīgu uzmanību detaļām. Dažkārt tas var šķist nepateicīgs un lēns. Tomēr iesaistīties ir vērts, jo rezultāti ir tālejoši un būtiski ietekmē visas sabiedrības dzīvi.

1. Tā ir mūsu nauda un atbildība.

Mēs paši veidojam šo kopīgo ES maciņu, un mums ir ne tikai tiesības, bet arī pienākums nodrošināt, lai tas kalpotu cilvēkiem un neveicinātu bezjēdzīgus vai pat kaitnieciskus projektus. Katrs eiro, kas tiek izmantots jēgpilni, ir ieguldījums Latvijas nākotnē. Katrs novērsts nelietderīgs tēriņš ir uzvara visai sabiedrībai.

2. Vietējās idejas var mainīt valsts kursu.

Lai arī ietekmēt lielo stratēģiju Briselē vai Rīgā ir grūti, NVO un aktīvistu spēks slēpjas spējā būtiski ietekmēt investīciju izpildījumu – kritērijus, pēc kuriem dala naudu, noteikumus, kas regulē projektus, un galu galā arī kvalitāti. Savlaicīga un gudra iesaiste var novirzīt miljoniem eiro daudz jēgpilnākā gultnē, nodrošināt, ka atbalsts sasniedz tos, kam tas visvairāk nepieciešams.

3. Nākotnes investīcijas rodas šodien.

Lēmumi, kas tiek pieņemti šobrīd par nākamo plānošanas periodu un esošo programmu grozījumiem, noteiks Latvijas attīstību nākamos 10 līdz 15 gadus. Iesaistoties tagad, jūs veidojat nākotni, kurā vēlaties dzīvot. Vēlāk kaut ko mainīt būs daudz grūtāk, ja ne neiespējami.

Jūsu zināšanas, neatlaidība un drosme ir resurss, kas nav nopērkams par naudu. Tā ir pilsoniskās sabiedrības lielākā vērtība.

Noslēgumā vēlamies atgādināt pašu galveno – šīs vadlīnijas dod jums ne tikai zināšanas, bet arī pamatu **konstruktīvai pārliecībai**.

Tas nozīmē apzināties, ka, esot sagatavojušies ar šī materiāla palīdzību, jums ir visas tiesības uzdot vienkāršus, bet fundamentālus jautājumus, pat ja liekas, ka "visi pārējie jau saprot":

- *"Kāpēc tieši šāds risinājums ir labākais sabiedrībai?"*
- *"Vai ir izvērtētas alternatīvas, un kādi ir to plusi un mīnusi?"*
- *"Kā šis kritērijs praktiski ietekmēs mūsu mērķa grupu?"*

- *"Vai varat, lūdzu, paskaidrot šī lēmuma loģiku vienkāršiem vārdiem?"*

Bieži vien tieši šie šķietami "naīvie" jautājumi atklāj procesa nepilnības, pieņēmumus bez pamatojuma vai slēptas intereses. Jūsu uzdevums nav būt ērtam partnerim, bet gan sabiedrības interešu sargam. Jūsu skats no malas ir vērtība, nevis trūkums!

Izmantojiet šīs vadlīnijas ne tikai kā instrukciju, bet kā pamatu savai pārliecībai. Jūsu balss ir svarīga, un tai ir spēks!