



SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"



Lauku tīkls



LEADER **starptautiskās** **sadarbības** **rokasgrāmata**

Eiropas Lauku attīstības tīkla kontaktpunkts

SATURS

1. IEVADS	
1.1. Kas ir sadarbība?	5
1.1.1. Sadarbība: pamatinformācija	5
1.1.2. Sadarbība: pirmie soļi.....	6
1.2. Kāpēc ieteicams sadarboties?	7
1.2.1. Sadarbības pievienotā vērtība	7
1.2.2. Netiešie ieguvumi no sadarbības	9
1.3. Kāds ir sekmīgs sadarbības projekts?	10
2. SADARBĪBA SOLI PA SOLIM	12
2.1. Sagatavošanās sadarbībai	11
2.2. Pirmais solis: sadarbības projekta sagatavošana	12
2.2.1. Starpvalstu partnera (partneru) atrašana	13
2.2.2. Tikšanās ar partneri (partneriem) un vienošanās par sadarbību	16
2.2.3. Starpvalstu sadarbības projekta finansējuma pieteikuma sagatavošana	19
2.2.4. Vienošanās par sadarbības projekta finansiālajiem aspektiem.....	21
2.2.5. Nepieciešamo resursu apkopošana: zināšanas un tehniskie resursi	22
2.3. Sadarbības projekta īstenošana	23
2.3.1. Sadarbības partnerības organizēšana	24
2.3.2. Sadarbības noformēšana	26
2.3.3. Sadarbības partnerības aktivizēšana	27
2.4. Novērtēšana un radītās vērtības noteikšana	32
2.4.1. Monitorings un novērtēšana	32
2.4.2. Starpvalstu sadarbības projektu rezultātu izmantošana un izplatīšana....	34
2.4.3. Saziņa: kā nodrošināt starpvalstu sadarbības projektu publicitāti	35
3. TERMINU SKAIDROJUMS	37
4. NOTEIKUMI UN PROCEDŪRAS	40
5. PLĀNOŠANA	41
6. PIELIKUMU SARAKSTS	45



Par lauku attīstību un starpvalstu sadarbību ir sagatavots daudz vadlīniju dokumentu. Daudzus no tiem ir sagatavojuši valstu Lauku tīkli, un tajos ir sniegts noderīgs metodisko vai tehnisko norādījumu kopums par starpvalstu sadarbības pieejām. Tagad svarīgākā minētajos dokumentos ietvertā informācija ir apkopota šajā **Eiropas integrētās sadarbības rokasgrāmatā**, kuras mērķis ir sniegt efektīvus norādījumus par sadarbību, kas īpaši pielāgoti 2007.–2013. gada plānošanas perioda specifikai.

Eiropas integrētās sadarbības rokasgrāmatā ir ietverta daudzveidīga informācija par starpvalstu sadarbību, un tai ir divi galvenie mērķi:

- skaidrot sadarbības jēdzienu un priekšrocības;
- atbilstoši projekta īstenošanas cikla posmiem sniegt visaptverošus metodoloģiskus norādījumus, saprotami izskaidrojot ar sadarbības projektu plānošanu, īstenošanu, monitoringu un novērtēšanu saistītos jēdzienus.

Dalībvalstu lauku attīstības programmās (LAP) ir ietverts speciāls sadarbības atbalstam paredzēts 4. prioritārā virziena finansēšanas pasākums, un katra dalībvalsts ir izstrādājusi savus [noteikumus](#) par šī pasākuma īstenošanu (LAP pasākums Nr. 421 „Starpteritoriālā un starpvalstu sadarbība”). Pirms detalizētu sadarbības projektu sagatavošanas darbu veikšanas ir ieteicams iepazīties ar minētajiem noteikumiem, jo, lai projekts tiktu īstenots sekmīgi, ir svarīgi izprast LAP noteikumus un procedūras.

Turpmākajās *Eiropas integrētās sadarbības rokasgrāmatas* atjauninātajās redakcijās būs ietvertas saites ar dalībvalstu administratīvajiem noteikumiem. Sagatavojot atjauninātās redakcijas, tiks ņemtas vērā arī lasītāju vajadzības, tāpēc lūdzam sūtīt ieteikumus par to, kāda jauna informācija būtu jāiekļauj turpmākajās redakcijās, vai vispārīgas atsauksmes par rokasgrāmatu uz e-pasta adresi zanda.dimanta@lkc.lv. Gaidīsim jūsu komentārus!

Atruna

Šis publikācijas teksts ir tikai informatīvs un tas nav juridiski saistošs. Publikāciju ir sagatavojis Eiropas Lauku attīstības tīkla kontaktpunkts, un tās saturā var nebūt atspoguļota Eiropas Komisijas oficiālā nostāja.

1. IEVADS

Starpvalstu un starpteritoriālā sadarbība kļūst aizvien svarīgāka lauku apvidu ekonomikas dalībniekiem kā efektīvs lauku apvidu kopīgo problēmu risinājumu kopīgas izstrādes mehānisms – īstenojot LEADER II (1994.–1999. g.) un LEADER+ (2000.–2006. g.), ir uzkrāta ievērojama pieredze (sadarbības pievienotā vērtība). Īsāk sakot, sadarbības projekti palīdz visiem Eiropas lauku apvidiem kopīgi attīstīties.

Fakti un skaitļi

- Iepriekšējā plānošanas periodā pavisam 383 LEADER+ uzraudzības centra datu bāzē apzinātos starpvalstu sadarbības projektos piedalījās 464 vietējās rīcības grupas (VRG).
- Katrā starpvalstu sadarbības projektā bija iesaistīti partneri vidēji no četrām dažādām VRG.
- Šie starpvalstu sadarbības projekti bija saistīti ar specifiskām prioritārām tēmām: „Dabas un kultūras resursu labākais lietojums” (36%); „Dzīves kvalitātes uzlabošana lauku apvidos” (26%); „Jaunu zināšanu un jaunu tehnoloģiju izmantošana” (21%) un „Vietējo produktu pievienotās vērtības radīšana” (17%).
- Arī pašreizējā plānošanas periodā starpvalstu sadarbības projektus īsteno VRG. Paredzams, ka ievērojami (līdz 2300) palielināsies VRG skaits, un šāda VRG darbības izvēšana Eiropas lauku apvidos paver daudz plašākas sadarbības partnerattiecību veidošanas iespējas nekā jebkad agrāk.

Sadarbībai ir pieejami arī dažādi citi ES atbalsta avoti. Pie tiem var minēt Eiropas Sociālo fondu (ESF), Eiropas Reģionālās attīstības fondu (ERAF) un Eiropas Zivsaimniecības fondu (EZF), kā arī citus avotus. Jāņem vērā, ka katrai starpvalstu sadarbības programmai ir savas prioritātes un procedūras. Šajā rokasgrāmatā uzmanība tiks pievērsta informācijai par sadarbību, ko atbalsta no Lauku attīstības programmas (LAP) līdzekļiem.

1.1. KAS IR SADARBĪBA?

1.1.1. Sadarbība: pamatinformācija

Sadarbības ideja ir rosināt un atbalstīt VRG, lai tās īstenotu kopīgus pasākumus ar citām VRG vai VRG apvienībām, kas izmanto līdzīgu pieeju, no cita reģiona, dalībvalsts vai pat trešās valsts.

Eiropas Komisijas „Rokasgrāmatā par pasākuma „Sadarbība saskaņā ar Lauku attīstības programmu LEADER virzienu” īstenošanu 2007.–2013. gada periodā” ir minēti divi galvenie sadarbības veidi:

- **starpterritoriālā sadarbība:** dažādu vienas dalībvalsts lauku apvidu sadarbība. Sadarbību vienas dalībvalsts robežās īsteno vismaz viena saskaņā ar LEADER izraudzīta VRG, un tajā var iesaistīties citas vietējās grupas, kas izmanto līdzīgu, līdzdalību veicinošu pieeju;
- **starpvalstu sadarbība:** vismaz divu dažādu dalībvalstu lauku apvidu sadarbība. Starpvalstu sadarbībā ir iesaistīta vismaz viena saskaņā ar LEADER prioritāro virzienu izraudzīta VRG, bet pārējie partneri var būt citas vietējās grupas, kas izmanto līdzīgu, līdzdalību veicinošu pieeju. Šī veida sadarbībā var iesaistīt arī grupas no trešajām valstīm ar līdzīgu pieeju.

[Komisijas Regulas \(EK\) 1974/2006](#) 4. apakšiedaļā ir sniegti papildu norādījumi par oficiālajiem sadarbības noteikumiem saskaņā ar ELFLA.

A. Kopīga rīcība



Sadarbības projekti tiek īstenoti kā konkrēti pasākumi ar skaidri identificētiem uzdevumiem, kas sniedz ieguvumu katrai no sadarbībā iesaistītajām teritorijām. Šiem rīcības pasākumiem jābūt kopīgiem – tie ir jāīsteno kopā. Šādos kopīgos rīcības pasākumos var īstenot dažādas LAP noteikumiem atbilstīgas darbības. Īstenojot kopīgus rīcības pasākumus, VRG no viena apvidus var piešķirt finansējumu kopīgam projektam, kas tiek īstenots citā teritorijā. Projekta norises vieta nav ierobežojošs apstāklis, ja VRG apvidus gūst labumu no kopīgajā projektā īstenojamajām darbībām.

Kā atbilstīgu kopīgu darbību piemērus (atkarībā no valstī spēkā esošajiem noteikumiem par LAP īstenošanu) var minēt resursu pilnveidi vai zināšanu nodošanu, izdodot publikācijas, rīkojot mācību seminārus, sadraudzības projektus (programmas vadības un personāla apmaiņu), kā rezultātā notiek pāreja uz kopīgu metodiku un darba metodēm vai tiek izveidota kopīga vai koordinēta sadarbība attīstības jomā.

B. Sadarbība un kontaktu veidošana

Sadarbības jēdzieni bieži ir saistīti ar kontaktu veidošanas jēdzieniem, jo kontaktu veidošana var veicināt sadarbību, savukārt sadarbības rezultātā var tikt izveidoti jauni tematiskie tīkli.



Kontaktu veidošana: pasākums, kura mērķis ir vienot cilvēkus (un organizācijas, kuru dalībnieki tie ir), kam ir kopīga interese veikt darbības, kuras dod labumu visiem iesaistītajiem.

Aktīvi veidojot kontaktus, tiek attīstītas cilvēku un organizāciju attiecības un radītas jaunas zināšanas, tādējādi arī sadarbības iespējas.



Sadarbība ir dinamisks process!

Projekti, kuri tiek sākti kā kontaktu veidošanas ierosmes, bieži kļūst par pilnvērtīgiem sadarbības projektiem, kas rada materiālu ieguvumu un pievienoto vērtību.

Jaunu kontaktu izveidi var uzskatīt par kopīgu pasākumu, taču tiek uzskatīts, ka kontaktus ir lietderīgāk veidot nevis tāpat vien, bet gan īstenojot specifisku lauku attīstības rīcības pasākumu.

Tāpēc ieteicams, lai sadarbības projekti:

- risinātu projektu daļības apvidiem svarīgas problēmas un jautājumus;
- palīdzētu sasniegt VRG vietējās attīstības stratēģijās izvirzītos mērķus;
- jārada ievērojama pievienotā vērtība VRG apvidiem, izraudzītajām darbībām, iesaistītajiem subjektiem vai vietējiem iedzīvotājiem kopumā;
- tiktu īstenoti, lai sasniegtu labi definētus un reālistiskus mērķus.

Lai projektā varētu sasniegt materiālus rezultātus, laikus jānosaka projekta robežas.

1.1.2. Sadarbība: pirmie soļi

Sākot sadarbību, var izveidot partnerību „prototipu”, lai izpētītu konkrētu kopīgu darbību īstenošanas iespējas un/vai materiāli tehnisko pamatojumu. Dažās dalībvalstīs šādu priekšdarbu veikšanai var iegūt finansiālu atbalstu. Sekojošajā tabulā ir sniegti dažādu sadarbības priekšdarbu veidu piemēri.

Partnerības „prototipa” darbības veids	Mērķis
Izpētes vizīte	Izprast, kā potenciālais partneris vietējos apstākļos risina konkrētu problēmu vai jautājumu
Informācijas, pieredzes un/vai labas prakses apmaiņa	Nodrošināt apvidu vai sadarbības subjektu, kam ir līdzīgas īpašības vai resursi, apmaiņu ar informāciju, pieredzi vai labu praksi par abus partnerus interesējošām tēmām un kopīgām pieredzes bagātināšanas iespējām



Uzmanību!

Dažādu LAP izdevumu attiecināmības kritēriji un finansējuma saņemšanas prasības var atšķirties. Ieteicams pēc iespējas agrākā projekta izstrādes stadijā pārbaudīt, kādi rīcības pasākumi var saņemt finansējumu starpvalstu sadarbības projektos.

1.2. KĀPĒC IETEICAMS SADARBĪTES?

1.2.1. Sadarbības pievienotā vērtība

Sadarbība var piešķirt vietējiem projektiem jaunu dimensiju, sniedzot ieinteresētajām personām alternatīvas un jaunas problēmjasautājumu identificēšanas un risināšanas iespējas, izmantojot novatorisku pieeju. Sadarbības projektos var radīt dažādu pievienoto vērtību. Tālāk aprakstītajos piemēros ir parādīts, kādu pievienoto vērtību var gūt, īstenojot sadarbības rīcības pasākumus.

A. Teritoriālās stratēģijas un vietējo partnerattiecību nostiprināšana

Starpvalstu sadarbības projekti ir saistīti ar sadarbības partneru teritoriju un attiecīgajām vietējām attīstības stratēģijām. Šie projekti palīdz nodrošināt sadarbībā iesaistīto apvidu stratēģijās iekļautās vajadzības un risināt minētajās stratēģijās identificētās problēmas.

B. Ambiciozāku projektu mērķu sasniegšana (sasniedzot lielāku kritisko masu)

Starpvalstu sadarbība ļauj projektam sasniegt lielāku kritisko masu, jo kopējais ieguvums ir daudz lielāks nekā atsevišķo komponentu summa (1+1=11). Apkopojot resursus un speciālo pieredzi, var iegūt apjomīgus ietaupījumus un sinerģiju, kas var palīdzēt sasniegt projekta mērķus (piemēram, tehnisko iekārtu / tehnoloģiju, mācību, mārketinga izmaksas utt.).



Piemērs: pārtikas produktu ražotāju, kuri izmanto tradicionālās metodes, lauku tirdziņš (Apvienotā Karaliste / Īrija). Projekta mērķi bija šādi:

- līdz 2004. gada decembrim apzināt un piesaistīt (kopā visām VRG) līdz 55 aktīvus / potenciālus ražotājus;
- līdz 2004. gada decembrim katrā apvidū sarīkot tirdziņu;
- līdz 2005. gada februārim izveidot vadības grupu;
- līdz 2005. gada decembrim sarīkot katrā apvidū vismaz sešus tirdziņus;
- apmācīt rīkotāju organizāciju līdz 2005. gada aprīlim;
- līdz 2006. gada decembrim nodot tirdziņa vadību izraudzītajai uzņēmējorganizācijai. Katra VRG piedalās lauksaimnieku tirdziņa izveidē savā apgabalā, tā izraugās un piesaista savus ražotājus.

C. Konkurētspējas uzlabošana: jaunu uzņēmējdarbības partneru atrašana, jaunu tirgu apgūšana

Īstenojot projektu, kurā piedalās starpvalstu partneri, var veicināt vietējo produktu noietu, tādējādi atbalstot to izcelsmes apvidu. Starpvalstu sadarbība var pavērt jaunas uzņēmējdarbības iespējas, kuru rezultātā var palielināt ražojumu noietu; sadarbības partneris var uzlabot savu ražojumu vai procesu un paplašināt savas zināšanas. Tā vietā, lai konkurētu, sadarbībā iesaistītās puses var izmantot savā labā partneru īpašības, kuras tiem pašiem nepiemīt, un gūt labumu no līdzīgajām īpašībām.

D. Nodarbinātības un novatorisma veicināšana ar jaunu prasmju palīdzību

Jauns redzējums un jaunas dimensijas atbalsta un veicina jaunu darba metožu iepazīšanu un apguvi. Starpvalstu sadarbībā gūtā pieredze var paplašināt uzņēmējdarbības apvāršņus un mudināt uzņēmumus uzlabot darba procesu. Tā rezultātā lauku apvidi gūst sociālekonomisku labumu un / vai tiek labvēlīgi ietekmēti to vide.



Piemērs: ELREN projekts (Itālija, Īrija, Nīderlande, Spānija). ELREN mērķi bija šādi:

- visā ES veicināt LEADER+ vietējo rīcības grupu apmaiņu ar tehniskajām prasmēm, tiesību aktu piemērošanas pieredzi, būtiskāko komerciālo informāciju un informāciju par sadarbības iespējām attiecībā uz enerģijas ražošanu no atjaunojamiem avotiem un ēku energoefektivitātes jomā;
- veicināt mikrotehnoloģiju lietošanu lauku apvidu publiskajās iestādēs un aģentūrās, mazos un vidējos uzņēmumos, privātajās mājsaimniecībās;
- izplatīt būtiskāko informāciju par valstu politikas nostādņām, piemērojamajiem tiesību aktiem un pieejamo finansējumu / stimuliem.

Sīkāka informācija atrodama ELREN projekta mājaslapā <http://www.elren.net/>.

E. Teritoriālās identitātes veidošana un informētības uzlabošana

Starpvalstu sadarbība var palīdzēt vietējiem iedzīvotājiem iepazīt savu apvidu un tā vēsturi. Uzlabojot vietējo iedzīvotāju un organizāciju izpratni par savu teritoriju, starpvalstu sakari var stiprināt vietējo iedzīvotāju un organizāciju vēlēšanos pārstāvēt savu teritoriju un kļūt par patiesiem sava apvidus „vēstniekiem”.

1.2.2. Netiešie ieguvumi no sadarbības

Sadarbībai var būt arī netieši, bieži vien nemateriāli ieguvumi. Turpmāk aprakstītajos piemēros ir parādīta starpvalstu sadarbības pozitīvā ietekme uz apvidus attīstību.

A. Redzesloka paplašināšana, uztverot atšķirības kā pieredzi bagātināšanas līdzekli

Sadarbojoties ar starpvalstu partneri, var iepazīt jaunus vai citādus skatupunktus un gūt priekšstatu par dažādu cilvēku redzējumu.

B. Eiropas identitātes veidošana

Starpvalstu sadarbības projekts var uzlabot vietējo iedzīvotāju informētību par Eiropas Savienības pasākumiem un attīstīt viņu eiropisko identitāti. Šie pasākumi piedāvā iespēju apzināt savu apvidu kā Eiropas daļu un gūt priekšstatu par tā vietu Eiropā.

C. Jaunu prasmju apguve

Starpvalstu sadarbībā iesaistītās puses bieži gūst jaunas zināšanas par specifiskām attīstības metodēm vai līdzekļiem. Projektos iesaistītās personas parasti apgūst arī jaunas valodu prasmes. Tādējādi sadarbības darbības var sniegt lauku apvidu iedzīvotājiem un organizācijām iespēju pilnveidot savā rīcībā esošos resursus.



Noderīgi uzziņas līdzekļi

- Laba LEADER+ sadarbības prakse: projektu piemēri
- [Ziņojums par LEADER+ teritoriju sasniegumiem Francijā](#) (angļu valodā)
- [Apstiprināto LEADER+ \(2000.–2006. g.\) starpvalstu sadarbības projektu Eiropas datu bāze](#)

1.3. KĀDS IR SEKMĪGS SADARBĪBAS PROJEKTS?

Starpvalstu sadarbības projekti ir samērā dažādi, taču var izcelt vairākas kopīgas iezīmes, kādas piemīt sekmīgiem sadarbības projektiem. Tās ir šādas:

- **Teritoriāla pieeja.** LEADER nodrošina atbalstu VRG teritoriālai sadarbībai; starpvalstu sadarbības projektiem jāiederas katras VRG vietējā attīstības stratēģijā. Lai projekti tajos iesaistītajiem apvidiem būtu noderīgi un radītu tiem pievienoto vērtību, tiem jāattiecas uz VRG apvidiem būtiskiem jautājumiem;
- **Pārliecinošs un skaidrs priekšstats par projekta uzdevumiem,** kas palīdz sasniegt vietējās attīstības stratēģijas mērķi vai mērķus. Ja projekts attiecas uz vispārīgiem jautājumiem, šādi rezultāti var netikt sasniegti pat tad, ja projekta partneri vēlākā projekta attīstības stadijā to pielāgo;
- **Tālejošu pasākumu, nevis vienkāršas informācijas apmaiņas plānošana.** Ideālā gadījumā starpvalstu sadarbības projekti ir vairāk nekā vienkārša informācijas apmaiņa. Tie ietver kopīgas darbības ar konkrētiem rezultātiem. Konkrētas un kopīgas darbības (piemēram, kopīga tehnoloģiju ieguve, kopīgu pasākumu rīkošana vai ražojumu radīšana, kopīgu eksperimentālu projektu īstenošana utt.) ir efektīvs veids, kā rast risinājumu lauku apvidu problēmām;
- **Pienācīga personāla resursu plānošana.** Sadarbības partnerības un projekta izstrāde, koordinēšana, īstenošana un pārvaldība ir darbietilpīgs uzdevums. Personāla resursu vajadzības ir rūpīgi jāapsver jau projekta izstrādes sākotnējās stadijās;
- **Spēcīgas partnerības izveide.** Visā starpvalstu sadarbības projekta norises ciklā ir noderīgi:
 - definēt vēlamo partneru īpašības, lai vienkāršotu to meklēšanu;
 - vienoties par funkcijām un pienākumiem un darīt tos zināmus projekta izstrādes laikā (un iekļaut tos partnerības līgumā);
 - uzturēt un vadīt partnerattiecības starpvalstu sadarbības projekta īstenošanas laikā.

2. SADARBĪBA SOLI PA SOLIM

Tā kā starpvalstu sadarbības projektiem ir vairāk posmu nekā citiem lauku attīstības projektiem, tie parasti ir sarežģītāki.

Šī rokasgrāmatas daļa sniedz informāciju par katru no starpvalstu sadarbības projektu īstenošanas un novērtēšanas galvenajiem posmiem.



2.1. SAGATAVOŠANĀS SADARBĪBAI

Pirms sadarbības projekta sākšanas ieteicams veikt noteiktus priekšdarbus. Tie palīdz izveidot stabilu projekta īstenošanas bāzi.

Šajā sākotnējā posmā ieteicams izvirzīt šādus mērķus:

- informēt vietējās ieinteresētās personas par sadarbības sniegtajiem ieguvumiem;
- apzināt sadarbības veicinātājus un partnerus;
- izveidot sadarbības struktūru;
- radīt konkrētas idejas par sadarbību.

Šajā posmā ieinteresētās personas un organizācijas ir jāinformē par sadarbību un tās sniegtajām iespējām. Lai piesaistītu potenciālos projekta sadarbības partnerus, var izveidot "sadarbības ideju laboratoriju", kurā darbojas vietējie iedzīvotāji. Ideju laboratorijai jādod uzdevums apzināt VRG apvidum aktuālas potenciālās sadarbības tēmas un noteikt to prioritāti.

Būtiskākie apsvērumi, kas jāņem vērā pirms sadarbības projekta sākšanas:

- Ir jārosina vietējo iedzīvotāju un organizāciju interese par sadarbības iespējām;
- Jāizveido vietēja „sadarbības ideju laboratorija”;
- Jāizstrādā sadarbības idejas.



Noderīgi uzziņas līdzekļi

- [Jautājumi, ko ieteicams uzdot, definējot sadarbības stratēģiju](#) (1. pielikums)
- [Iekšēja vai ārēja atbalsta izvēle: argumenti par un pret, ārēja atbalsta izmantošanas normatīvā bāze un atlases kritēriji](#) (2. pielikums)
- [Sadarbības ideju hierarhiska organizācija](#) (3. pielikums)

2.2. PIRMAIS SOLIS: SADARBĪBAS PROJEKTA SAGATAVOŠANA



Sadarbības projekta sagatavošana ir pārejas posms no sadarbības ieceres uz projekta īstenošanu. Sākotnējās projekta ieceres izvērtēšanas rezultātā jau būs apzināti finansējuma saņemšanas kritēriji un starpvalstu sadarbības finansēšanas noteikumi. Pēc šī procesa pabeigšanas var sākt veikt pasākumus partnerības nostiprināšanai.

Šajā pirmajā posmā ieteicams izvirzīt šādus mērķus:

- atrast partneri (partnerus), ar kuru tiks īstenots projekts, un tikties ar to;
- tikties ar potenciālo partneri (partneriem) un / vai apspriest projekta mērķus, darbības un darba programmu;
- kopā ar partneriem sagatavot starpvalstu sadarbības projekta detalizētu aprakstu;
- noskaidrot gan savā, gan partnera teritorijā spēkā esošo izdevumu attiecināmības kritērijus / finansēšanas noteikumus attiecībā uz dažādu projektu darbību izdevumu attiecināmību, juridiskiem un citiem ierobežojumiem attiecībā uz pieteikumu iesniedzēju vai partneru veidu, kā arī pieteikuma procesa prasībām, termiņiem un nepieciešamo dokumentāciju.

Šajā procesā būtu jāsasniedz šādi rezultāti:

- jāidentificē starpvalstu sadarbības partneris (partneri);
- jāsagatavo detalizēts projekta un visu tā komponentu (mērķu, darbību, darba organizācijas, pārvaldības kārtības, budžeta, pienākumu utt.) apraksts;
- jāgūst zināšanas par dažādiem administratīvajiem noteikumiem un procedūrām.

Šo pirmo soli veido vairāki posmi, un turpmāk ir sniegti norādījumi par katru no tiem.

Sadarbības projekta sagatavošanas galvenie priekšnoteikumi:

- starpvalstu partnera (partneru) atrašana;
- tikšanās ar partneri (partneriem) un vienošanās par sadarbību;
- pieteikuma par finansējuma saņemšanu starpvalstu sadarbībai sagatavošana;
- vienošanās par sadarbības projekta finanšu aspektiem;
- nepieciešamo resursu (zināšanu un tehnisko resursu) apkopošana;
- finansiālo, juridisko un administratīvo struktūru izveide.

2.2.1. Starpvalstu partnera (partneru) atrašana

Līdz šim posmam paveiktais:

- vietējās ieinteresētās personas zina, ka sadarbība radīs vietējai stratēģijai pievienoto vērtību;
- definēta sadarbības stratēģija;
- apzinātas prioritārā(s) sadarbības iecere(s);
- rosināta vietējo iedzīvotāju un organizāciju vēlme piedalīties sadarbības iecerē(s).

A. Vēlamā partnera un partnerattiecību apzināšana

Meklējot partneri, nedrīkst paļauties uz nejaušību, tāpēc ir jādefinē, ar kādiem partneriem vēlaties sadarboties, izvirzot konkrētus atlases kritērijus. Tajos ir jāņem vērā apsvērumi par to, ko sagaidāt no partnera un kādas tā speciālās zināšanas jums ir nepieciešamas. Kā kritērijus var izvirzīt:

- līdzīgas apvidu īpašības un izaicinājumus – reljefs (piekraste, kalni), vēsturiskas (arhitektūras pieminekļi), sociālekonomiskas (saimniecisko darbību veic galvenokārt mazi ražotāji), kultūras (mūzika, valoda, identitāte) īpatnības;
- jomas, kurās projekta dalībnieki cits citu papildina (zināšanas, pieredze);
- ģeogrāfisko atrašanās vietu: teritoriju tuvums (pārrobežu projekti);
- vietējās ekonomikas dalībnieku izveidotu partnerību, kura jau darbojas;
- valodu un citus saziņas apsvērumus.

Ex.

Piemērs: līdzības. Projekts „Internationales Landfrauennetzwerk” (Somija un Vācija).

Gan Šteinburgas VRG (Vācija), gan Aisapari VRG (Somija) attīstības plānā kā mērķis ir ietverts atbalsts reģionā ražoto produktu tirdzniecībai. Abu VRG apvidiem ir līdzīgas topogrāfiskās īpašības, un abos reģionos ražo specifiskus vietējos lauksaimniecības produktus.

Apsveriet arī, cik lielu partnerību vēlaties veidot un cik partneri jums ir nepieciešami. Tas ir atkarīgs no sadarbības projekta mērķiem. Ir tādi projekti, kuru īstenošanai vajadzīga liela partnerība, turpretī citos projektos pietiek, ja tajos sadarbojas trīs-četri apvidi.

Veidojot projekta partnerības, jāspēj rast līdzsvaru, lai tās būtu gan pietiekami lielas un dinamiskas un spētu radīt pievienoto vērtību, gan nebūtu pārāk sarežģītas, kas apgrūtina savstarpējo sapratni.

Ex.

Piemērs: liela partnerība, kurā līdzdarbojas 16 partneri. Projekts „Rete per la commercializzazione dei prodotti rurali e del turismo rurale” („Vietējo produktu un lauku tūrisma mārketinga tīkls”).

Projekta mērķis ir izveidot saimnieciskās darbības veicēju un kopīgu darbību tīklu, lai radītu pievienoto vērtību un palīdzētu attīstīties vietējiem apvidiem, kam ir līdzīga sociālekonomiskā situācija un kultūras tradīcijas ar tūrisma un vietējās lauksaimniecības, pārtikas ražošanas un amatniecības produktu palīdzību. Izstrādes stadijā.

B. Sludinājuma sagatavošana, lai piesaistītu potenciālos sadarbības partnerus



Lai šajā posmā sasniegtu vēlamos rezultātus, ir svarīgi sagatavot sadarbības sludinājumu.

Sludinājumā ir jāiekļauj pietiekami plaša informācija, lai tālasītājiem rastos priekšstats par galvenajiem apsvērumiem, kāpēc jūs interesē sadarbība. Tajā jānorāda arī, ka esat gatavs apspriest partneru idejas, kas var uzlabot starpvalstu sadarbības priekšlikumu.

Ideālā gadījumā sludinājumā īsi un saturīgi ir jāapraksta,

- ko vēlaties gūt no sadarbības projekta;
- kādu labumu tas dos jūsu lauku apvidus iedzīvotājiem, uzņēmumiem un / vai vide?



Uzmanību!

Sadarbojoties ir jāstrādā kopā, un svarīgs starpvalstu sadarbības princips ir savstarpēja cieņa.

Partneriem var būt noderīgas un interesantas jaunas idejas, kā uzlabot sākotnējo projekta priekšlikumu, tāpēc ieteicams neparedzēt stingras prasības un būt labvēlīgi noskaņotiem pret partneru ieteikumiem. Ja projekta iecere ir stingri reglamentēta un izmaiņas tajā netiek paredzētas, partneri atrast var izrādīties sarežģīti.

C. Partneru meklēšanai izmantojiet dažādas metodes

Lai uzlabotu savas izredzes atrast sadarbības partneri, izmantojiet dažādus līdzekļus.

Pirms sākat meklēšanu, ņemiet vērā šādus apsvērumus:

- [sadarbības sludinājumam](#) jābūt pietiekami precīzam; tas nedrīkst būt pārāk vispārīgs;
- rūpīgi apdomājiet, kādam jābūt ideālajam partnerim, ar kuru jūs gribētu sadarboties;
- veidot partnerību, kurā darbotos tikai divi partneri, ir riskanti, jo, ja viens partneris pārtrauc sadarbību, projekts netiks īstenots. Lai uzlabotu izredzes sadarbībā gūt panākumus, ieteicams veidot kontaktus ar vairākiem potenciālajiem partneriem.

Partneru meklēšanas metodes

Datu bāzes. Sadarbības sludinājumu ieteicams ievietot vismaz vienā starpvalstu sadarbības partneru meklēšanas datu bāzē. Meklējot VRG sadarbības partnerus, vispirms ieteicams izmantot [Eiropas Lauku attīstības tīkla interaktīvo rīku](#), jo papildus meklēšanai pēc valsts un reģiona tajā tiek nodrošinātas dažādas meklēšanas iespējas pēc specifiskām lauku attīstības kategorijām.

Gan Eiropas, gan dalībvalstu līmenī ir daudz citu datu bāžu, kurās meklēt piemērotus sadarbības partnerus.

Izstādes sadarbības jomā. Eiropas vai valsts mēroga izstādes sadarbības jomā piedāvā plašas iespējas atrast partnerus. Lai uzlabotu savas izredzes atrast īsto partneri, pirms pasākuma ieteicams veikt dažus sagatavošanās darbus:

- **pirms tikšanās:** sagatavojiet sadarbības sludinājumu, apskatiet citus sadarbības sludinājumus, atrodiet jūs potenciāli interesējošus sadarbības piedāvājumus, sazinieties ar identificētajiem partneriem, lai ieplānotu tikšanos, kuras laikā apspriedīsiet sadarbību, sagatavojiet savas teritorijas prezentāciju (ar fotoattēliem, kartēm, diagrammām utt.);
- **tikšanās laikā:** centieties sarīkot tikšanos ar visiem potenciālajiem partneriem vienā sanāksmē;
- **pēc tikšanās:** projekta izstrādes posmā regulāri uzturiet kontaktus ar potenciālajiem partneriem. Uzturiet sakarus arī ar grupām, kuras nepievienojas partnerībai, jo nākotnē var rasties perspektīva sadarbībai.

Dalība tematiskās konferencēs: vēl viens noderīgs veids, kā satikt potenciālos sadarbības partnerus. Šādos pasākumos sastopas lauku ekonomikas dalībnieki ar līdzīgu darba specifiku un tajos var rasties sadarbības iespējas.

D. Kā atbildēt uz sadarbības piedāvājumu

Ja cita lauku apvidus pārstāvis sazinās ar jums, piedāvājot kļūt par sadarbības projekta partneri, pirms lēmuma pieņemšanas ir jāapsver,

- vai sadarbības iecere atbilst jūsu sadarbības stratēģijas tematikai;
- vai potenciālais partneris atbilst jūsu prasībām – vai esat līdzīgi? Vai varat viens no otra ko iegūt?



Noderīgi uzziņas līdzekļi

- [Sadarbības sludinājuma veidne](#) (4. pielikums)
- [Partnera meklēšana](#) (5. pielikums)
- [Noteikumi un procedūras](#)

2.2.2. Tikšanās ar partneri (partneriem) un vienošanās par sadarbību

Līdz šim posmam paveiktais:

- vietējās ieinteresētās personas ir informētas un sagatavotas sadarbībai;
- definēta sadarbības stratēģija;
- identificētas sadarbības ieceres un partneri;
- izstrādāta(s) sadarbības iecere(s);
- identificēts(i) potenciālais(ie) partneris(i).

A. Gatavošanās partnera apmeklējumam un apmeklējuma organizēšana

Lai uzlabotu izredzes sadarbībā gūt panākumus, pirmajai sanāksmei kopā ar partneri jābūt rūpīgi izplānotai. Protams, tā var arī nebūt pēdējā.

Pirms sanāksmes:

- kopā ar partneri veiciet strukturētus priekšdarbus: apmainieties ar informāciju par jūsu apvidus situāciju un tā būtiskākajām problēmām, par sadarbības vispārējo kopainu (izskaidrojiet savas ieceres un pārliecinieties par savu partneru iecerēm un par to, ko jūs varētu paveikt kopā). Varat apmainīties ar dokumentiem par partneru apvidiem un projektiem (reizēm šie dokumenti ir jāpārtulko);
- apspriedieties ar partneri (partneriem) par sanāksmes/apmeklējuma programmu un vienojieties par darba valodu. Pirmā sanāksme ir svarīgs brīdis, un ideālā gadījumā visiem tās dalībniekiem būtu jāprot izvēlēta darba valoda. Ja tā nav, ieplānojiet resursus mutiskajai tulkošanai. Ir lietderīgi izmantot tulkus, jo tādējādi VRG personāls var pievērsties darbam ar projektu, nevis tulkošanai;
- mudiniet vietējās ieinteresētās personas piedalīties šajā sapulcē;
- pieņemiet lēmumu par savas delegācijas sastāvu. Ideālā gadījumā delegācijā vēlams iekļaut VRG vadītāju, VRG tehniskās daļas vadītāju, projekta koordinātoru, VRG izraudzītos pārstāvjus, un iespējamus finansiālos partnerus;
- izraugieties sanāksmes moderatoru un ziņotāju;
- Sagatavojiet prezentāciju par savas teritorijas situāciju, izaicinājumiem un pievienoto vērtību, kādu teritorijai sniegs sadarbības projekts. Ja vēlaties efektīvu prezentāciju, varat sagatavot nevis *PowerPoint* prezentāciju, bet videomateriālu;
- parūpējieties par dāvanām, ko pasniegsit partneriem, piemēram, vietēja ražojuma produkti.

Sanāksmes laikā:

- visi dalībnieki iepazīstina ar sevi;
- notiek prezentācija, raksturojot katru partneri (teritorija, struktūra, administratīvā organizācija utt.);

- apspriediet katra partnera individuālos un kopīgos sadarbības mērķus, noskaidrojiet, ko katrs sagaida no sadarbības projekta;
- definējiet partneriem (tostarp „vadošajam partnerim”) dažādas funkcijas un saskaņojiet partneru pienākumus, budžetu un turpmākās darbības.

Pēc sanāksmes:

- lieki nekavējoties, sagatavojiet sanāksmes/apmeklējuma atskaiti. Nosūtiet to partneriem, lūdzot apstiprināt vai izteikt piezīmes;
- plānojiet sagatavot ziņojumu projektā ieinteresētajām personām no vietējā apvidus, lai informētu tās par (potenciālajiem) partneriem. Noderīgs informatīvs līdzeklis par partneru teritorijām ir fotoattēli un videomateriāli.



Uzmanību!

Skaidri vienojieties, kam par ko jāmaksā.

Pirms sanāksmes ar partneri apspriediet un vienojieties par transporta, naktsmītņu, ēdināšanas, mutiskās tulkošanas u.c. izmaksu kopīgu segšanu. Šādi tiks novērsti pārpratumi attiecībā uz to, par ko tieši katram partnerim ir jāmaksā.

B. Gatavošanās uzņemt partneri (partnerus) un vizītes organizēšana

Papildus iepriekš norādītajiem ieteikumiem, ja partnerus uzņemat jūs, ieteicams viņiem:

- piedāvāt vizītes programmu, kas pirms sanāksmes jāsaskaņo ar visiem partneriem;
- organizēt ekskursiju pa teritoriju gida pavadībā un izpētes vizītes, kas palīdzēs partnerim (partneriem) izprast jūsu apvidus īpašības un izaicinājumus;
- rosināt vietējās ieinteresētās personas (tostarp ievēlētās amatpersonas) iesaistīties sadarbības procesā.



Uzmanību!

Ieplānojiet arī neformālas vizītes un atvēliet laiku visiem dalībniekiem!

Ar partneriem apspriežot vizītes programmu, ieteicams ieplānot arī šādus pasākumus:

- projektā iesaistītajiem partneriem papildus „oficiālajai” sanāksmei paredzēt gan darba seminārus, gan neformālus pasākumus, jo projektā iesaistītajām personām ir jāpavada kopā laiks un jāiepazīst citam citu. No šo cilvēku spējas sadarboties ir atkarīga projekta norise;
- atsevišķi paredzēt VRG vadības un/vai par sadarbību atbildīgajai personai laiku, lai tiktos ar ievēlētajām pārvaldes amatpersonām.

C. Partnerības apstiprināšana

Pirmās sanāksmes / vizītes beigās ir svarīgi noformēt partnerību. Apstiprināt partnerību, norādot, ka tā ir gatava pieņemt pirmos kopīgos lēmumus, var sanāksmes atskaites dokumentā.

Lai noformētu partnerību un noslēgtu konkrētas vienošanās, bieži izmanto saprašanās memorandus. Šie dokumenti parasti nav saistoši juridiski līgumi, taču tajos nosaka, piemēram: vadošo partneri, priekšlikuma un / vai finansējuma pieteikuma sagatavošanas koordinātoru utt.



Noderīgus ieteikumus par starpvalstu sadarbības partnerību izveidi skatiet Zviedrijas Valsts Lauku tīkla [„Analītiskajā rokasgrāmatā par pieredzes apgūšanu starpkultūru sakaros”](#). Īpaši noderīgi partnerības darbā ir PMI (plus/mīnus/interesants) metodes izvērtēšanas kritēriji.

2.2.3. Starpvalstu sadarbības projekta finansējuma pieteikuma sagatavošana

Pēc partnerības līguma noslēgšanas ir jāiesniedz pieteikums projekta finansējuma saņemšanai. Parasti šādu pieteikumu iesniedz katra VRG. Pieteikumus var sagatavot projekta grupa vai pieredzējuši ārējie konsultanti.

Viens no noteicošajiem faktoriem kvalitatīvu starptautiskās sadarbības finansējuma pieteikumu sagatavošanā ir izpratne par LAP noteikumiem un kārtību attiecībā uz sadarbību. Ieteicams pārzināt gan savā, gan partneru teritorijā spēkā esošos noteikumus. Turpmākajās šīs rokasgrāmatas redakcijās ir plānots iekļaut dalībvalstīs spēkā esošo VRG sadarbības administratīvo noteikumu un procedūru piemērus. Otrs noteicošais faktors ir spēja skaidri noformulēt projekta priekšlikumu. Tajā jāietver (vismaz) tālāk minētie elementi:

- informācija par partnerības struktūru un organizāciju;
- informācija par vadošā partnera un pārējo partneru pārstāvētajām teritorijām;
- kopīgie un individuālie mērķi;
- plānotās darbības – starpvalstu darbības un attiecīgos gadījumos arī vietējas darbības, kas tiks iekļautas projektā (un finansētas no tā līdzekļiem);
- paredzamie rezultāti un pievienotā vērtība;
- monitoringa un novērtēšanas struktūra (tostarp indikatori);
- kalendārs un grafiks;
- dažādo partneru funkcijas;
- projekta vadības struktūra (iekļaujot norādi uz personāla resursiem un to pieredzi);
- finansiālie aspekti, tostarp izmaksas un resursu vajadzības. nošķiriet vietējos izdevumus un starpvalstu izdevumus. skaidri norādiet, kādi līdzekļi no projekta budžeta kuriem partneriem ir piešķirti. norādiet naudas plūsmas modeļus. ielānoji neparedzētos gadījumos veicamus pasākumus, jo īpaši, ja projektā ir paredzēts izmantot dažādus valūtas kursus vai valūtas kursu, kas nav fiksēts;
- saziņas stratēģija (attiecībā uz iekšējiem un ārējiem adresātiem).

Pieteikuma veidlapa ir jāapstiprina visiem partneriem. Tas palīdz nodrošināt partneru iesaisti projektā un ievērot konsekvenci, sagatavojot finansējuma pieteikumus. Lai visi partneri varētu vizēt galveno pieteikumu, tā teksts, iespējams, būs jāpārtulko, un tam jāparedz līdzekļi budžetā.

Var būt nepieciešami arī papildu dokumenti un pielāgojumi (t.i., dažādu partneru nodomu un/vai apņemšanās protokoli utt.), tāpēc, nosūtot pieteikumu, noteikti pievienojiet tam visus nepieciešamos dokumentus.

D. Projekta monitoringa struktūras izstrāde

- Visos pieteikumos jāsniedz detalizēta informācija par paredzamajiem rezultātiem, un lielākajā daļā gadījumu tie jāizsaka kā kvantitatīvi mērķi.
- Mērķus nevajadzētu uzskatīt par birokrātisku slogu; tie partnerībā jāizmanto kā būtisks projekta vadības rīks, kas palīdz partnerībai uzraudzīt pašai savu darbību.
- Mērķi visiem partneriem jāaskaņo iepriekš. Mērķus var izteikt arī kvalitatīvi. Ņemiet vērā, ka jums būs jāsniedz atskaite par visiem mērķiem, tāpēc jums būs jāievieš monitoringa sistēmas, lai uzraudzītu progresu ceļā uz mērķu sasniegšanu.
- Ir būtiski mērķus saskaņot un noteikt projekta sākumā, lai varētu konstatēt visu projekta darbību pilnu ietekmi.
- Visiem partneriem jālieto vienas un tās pašas mērīšanas sistēmas. Piemēram, ja kā mērķis ir izvirzīta darbavietu izveide, visiem partneriem ir jāpiemēro viena un tā pati izveidotās darbavietas definīcija (t.i., vienāds stundu skaits nedēļā uz noteiktu mēnešu skaitu).
- Dažos gadījumos, iespējams, būs jānosaka sākotnējie apstākļi, uz kuru pamata mērīt sasniegto progresu. Tas bieži tiek darīts kvalitatīvu mērķu, piemēram, dzīves kvalitātes vai iedzīvotāju uzticības uzlabošanas gadījumā.
- Starpvalstu sadarbības projekta monitoringa struktūras efektivitātes uzlabošanu un visu partneru sasniegto rezultātu efektīvu apkopošanu palīdzēs nodrošināt standartizētas monitoringa metodoloģijas un pārskatu sniegšanas veidnes.



Uzmanību!

Nodrošiniet un atvēliet pietiekami daudz laika pieteikuma veidlapas sagatavošanai/aizpildīšanai. Negaidiet līdz pēdējam brīdim! Starpvalstu sadarbības pieteikumu aizpildīšana prasa laiku, jo tie jāpastāda un jāapstiprina partneriem un reizēm arī dažādām attiecīgo LAP īstenošanā iesaistītajām iestādēm.

2.2.4. Vienošanās par sadarbības projekta finansiālajiem aspektiem

Starpvalstu sadarbības finansiālie aspekti ir samērā unikāli, jo tajos ir apvienoti:

- dažādu tādu partneru budžeti, kuri darbojas dažādos apvidos/dalībvalstīs/valstīs, kur var atšķirties spēkā esošās juridiskās prasības (ne tikai valūta);
- dažādi intervences līmeņi (izdevumi, kas rodas katram partnerim uz vietas, kā arī visas partnerības kopīgie izdevumi);
- dažādi finanšu avoti, kam katram ir specifiskas prasības.



Vienojoties par finanšu jautājumiem un iesaistot finansiālos partnerus projekta sākumposmā, partneri var paredzēt iespējami sagaidāmos sarežģītumus un jau iepriekš atrast tiem risinājumu.

Vispirms ir jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Kāds ir projekta kopbudžets, ieskaitot izmaksas un ieguldījumu no dažādiem avotiem, un kāds – katra partnera budžets?
- Kāda budžeta daļa ir paredzēta vietējām darbībām, un kāda – kopīgām darbībām?
- Kāds ir projekta līdzekļu sadalījums dažādajām darbībām?

Šī informācija jānorāda pieteikuma veidlapā. Iespējams, lai pildītu pieteikuma veidlapas iesniegšanas prasības, jums šī informācija būs jāiesniedz citādā secībā, nekā tā ir sakārtota. Projekta sagatavošanas stadijā ir svarīgi panākt kopīgas vienošanās par budžetu, tādējādi nodrošinot projekta pārskatāmību visā tā īstenošanas posmā. Budžeta plānošanas paraugs ir nodrošināts Komisijas [„Rokasgrāmatā par pasākuma „Sadarbība saskaņā ar Lauku attīstības programmu Leader asi” īstenošanu 2007.–2013. gada periodā \(RD12/10/2006 rev3\)”](#) pielikumu 19. lpp. Pielikumos ir pieejamas arī citas noderīgas dokumentu veidnes, piemēram, projekta apraksta un partneru funkciju definēšanas veidne.



Uzmanību!

Padomājiet par ienākumus nesošām darbībām!

Dažu sadarbības projektu rezultātā var tikt sāktas ienākumus nesošas darbības. Šādā gadījumā aplēsiet ienākumus un to sadalījumu pa partneriem. Katram partnerim, iespējams, ir spēkā citi noteikumi, kas reglamentē rīcību ar šiem ienākumiem.

2.2.5. Nepieciešamo resursu apkopošana: zināšanas un tehniskie resursi

Papildus iekšējiem personāla resursiem, kurus esat paredzējis savā pieteikumā, var saņemt atbalstu no Lauku tīkliem, piemēram:

- Reģionu Lauku tīkliem (ja tādi ir). Tie var sniegt konsultācijas par finansējuma pieteikumu saturu;
- Valsts Lauku tīkliem. Tie sniedz konsultācijas par finansējuma piesaisti, kā arī par metodoloģiju un partneru meklēšanas funkcijām;
- Eiropas Lauku attīstības tīkla Kontaktpunkta, kas sniedz palīdzību, nodrošinot informāciju par sadarbību, un sniedz partneru meklēšanas pakalpojumus tiešsaistē.



Uzmanību!

Droši vērsieties pēc palīdzības!

Ja jūsu pieredze starpvalstu sadarbības jomā ir neliela, varat piesaistīt arī ārējus ekspertus. Ekspertiem labi jāpārzina starpvalstu sadarbības metodes un jāprot svešvalodas. Viņi var sniegt norādījumus projekta sagatavošanas posmā un pildīt moderatoru funkcijas partneru sanāksmēs.



Noderīgi uzziņas līdzekļi

- [Partnera atrašana](#) (5. pielikums)
- [Kontrolsaraksts: „Kas jāapsver par pirmo tikšanos ar partneriem?”](#) (6. pielikums)
- [Kā iepazīstināt partnerus ar savu apvidu?](#) (7. pielikums)
- [Nodomu protokola veidne](#) (8. pielikums)
- [Sadarbības projektu atlases režģis](#) (9. pielikums)
- [Dažādo partneru funkcijas](#)
- [Analītiskā rokasgrāmata par pieredzes apgūšanu starpkultūru sakaros](#)

2.3. SADARBĪBAS PROJEKTA ĪSTENOŠANA

Īstenojot sadarbības projektu, jāveic daudz darbību, no kurām liela daļa ir tehniskas un atkarīgas no atsevišķā projekta tēmas. Vairākumu šo darbību rokasgrāmatā nav paredzēts apskatīt, tāpēc šajā sadaļā uzmanība ir pievērsta vispārīgiem projektu vadības aspektiem ieviešanas laikā.



Šajā īstenošanas posmā ieteicams izvirzīt šādus mērķus:

- izveidot un pārvaldīt partnerību (tas reizēm var izrādīties sarežģīti kultūras atšķirību un/vai lielā partneru skaita dēļ);
- sākt galveno sadarbības projektu;
- aktivizēt dažādo partneru funkciju izpildi.

Paredzami rezultāti:

- izpratne par dažādajām iespējamām partneru funkcijām un to nozīmi;
- projekta darbību plāna un monitoringa plāna sagatavošana;
- sadarbības līguma parakstīšana;
- partneru saziņas organizēšana;
- partnerības juridiskās struktūras izveide;
- sagatavošanās atskaišu sniegšanai par darbībām un turpmākiem kontroles pasākumiem;
- saskaņoto projekta darbību īstenošana;
- iecerēto ieguvumu sasniegšana.

Būtiskākie posmi:

- Sadarbības partnerības organizēšana;
- Partnerības noformēšana;
- Sadarbības partnerības aktivizēšana.

2.3.1. Sadarbības partnerības organizēšana



Līdz šim posmam paveiktais:

- apstiprināta partnerības izveide;
- formāli noteikts paredzamā projekta saturs un attīstība starptautiskās sadarbības finansējuma pieteikumā, saprašanās memorandā utt;
- atrasti un piesaistīti vajadzīgie resursi: personāla, tehniskie, finanšu utt.

A. Projekta koordinators izraudzīšanās

Lai sadarbības projekts būtu sekmīgs, būtiski svarīga ir tā efektīva vadība, ko nodrošina projekta koordinators. Viena no partnerības organizācijām ir skaidri jāizvirza kā visa projekta koordinators. Vadošā partnera organizācijā vienai personai jābūt kopumā atbildīgai par projekta ieviešanu, iedzīvināšanu, monitoringu un vadību.



Ir vairākas starpvalstu projektu koordinācijas pieejas:

- izvēlas vienu starpvalstu sadarbības koordinatoru, kurš darbojas visā projekta norises cikla laikā. Šī persona var būt kāds no partneriem, ko izraudzījušies pārējie un kurš uzņemas kopējo atbildību par sadarbības darba programmas vadību un koordināciju (piemērs izstrādes stadijā);
- izvēlas vienu starpvalstu sadarbības koordinatoru, kas atskaitās valsts mēroga vadības grupām un kura darbu tās atbalsta (būtiski projektiem, kuros piedalās daudz partneru);
- koordinācija ir kopīga/tiek nodota rotācijas kārtībā. Partneri saskaņā ar iepriekš definētiem noteikumiem pēc kārtas vada un koordinē sadarbības darba programmu dažādās īstenošanas stadijās vai aspektos. Šajā gadījumā ir labi jākoordinē pašu projekta koordinators darbs. Izvēloties šo vadības struktūru, (galvenokārt mazāk pieredzējušie partneri) var apgūt jaunas sadarbības projektu vadības un koordinācijas prasmes.

Koordinācijas metodes izvēle ir atkarīga no partneru spējām, proti, resursiem (personāla resursiem un finanšu līdzekļiem), kas ir to rīcībā, lai izpildītu koordinācijas uzdevumus, no partneru iniciatīvas, kā arī no projekta tipa.



Uzmanību!

Projektu koordinatoriem nepieciešamas īpašas iemaņas.

Labam koordinatora ir vēlamas šādas prasmes:

- svešvalodu pārvaldīšana, lai spētu tieši sazināties ar partneriem;
- iepriekšēja sadarbības projektu vadības pieredze vai pieredze darbā ar partneriem no citas valsts;
- labas projektu vadības prasmes;
- labas saskarsmes prasmes, diplomātiska pieeja un spēja vienoties.

B. Lēmumu pieņemšanas procesa izveide

Lai nodrošinātu pārskatāmību un izvairītos no pārpratumiem, lēmumu pieņemšanas process ir skaidri jādefinē un jāapraksta dokumentā, kas jāapstiprina visiem partneriem (pieteikuma veidlapā un sadarbības līgumā). Šajā dokumentā jāatsaucas arī uz attiecīgiem vadības iestādes noteiktiem juridiski saistošiem nosacījumiem par LAP finansējumu.

Kā visa projekta lēmējinstītūciju varat izveidot lēmumu pieņemšanas komiteju (izpildkomiteju), ko veido dažādo partneru pārstāvji. Lēmumus var pieņemt neformāli vai balsojot saskaņā ar iepriekš definētiem noteikumiem par pārstāvēšanu. Šo iespēju var izmantot gan gadījumos, ja projektu vada individuāls koordinators, gan projekts tiek koordinēts kopīgi vai rotācijas kārtībā. Tomēr, tā kā šajā gadījumā ir jāizveido atsevišķa struktūra, to ieteicams izvēlēties tikai sarežģītākām partnerībām (t.i., partnerībām ar lielāko dalībnieku skaitu).

2.3.2. Sadarbības noformēšana

A. Sadarbības līgums

Kad ir skaidri noformulēti projekta parametri un partneru funkcijas, apstiprināts projekta ceļvedis un grafiks, var sagatavot un parakstīt projekta sadarbības līgumu.

Parakstot šo dokumentu, partneri apņemas noteiktajā termiņā īstenot iepļānotās darbības.

Sadarbības līgums ir juridiski saistošs līgums, ar ko partnerība iegūst oficiālu statusu.



Uzmanību!

Parakstiet šo dokumentu projekta sākotnējā stadijā.

Tā mērķis ir formalizēt apņemšanos, nevis skaidrot projekta norisi. Oficiālu dokumentu var parakstīt, tiklīdz ir skaidri zināmi projekta parametri, tā saturs un īstenošanas noteikumi.

Noslēdzot sadarbības līgumu, var izvairīties no turpmākām problēmām.

Slēdzot sadarbības līgumu, var atrisināt neapskatītos jautājumus un/vai neskaidrības un izskaidrot iepriekš neapsprieestos aspektus.

Sadarbības līgumi var būt dažādi:

- detalizēta sarakste, kur norādīta katra partnera funkcijas, pienākumi un saistības. Šis ir vienkāršs risinājums, ko problēmu gadījumā ir grūti padarīt juridiski saistošu;
- sadarbības protokols, kurā apskatīti iepriekš minētie aspekti;
- valsts tiesību aktiem (parasti vadošā partnera valsts) atbilstošs līgums vai līgums ar Eiropas statusu (piemēram, EEIG), kurā apskatīti visi projekta īstenošanas un funkciju sadalījuma aspekti (iekļaujot finanšu datus, lēmumu pieņemšanas procesu utt.). Skatīt [„Rokasgrāmatas par pasākuma „Sadarbība” īstenošanu”](#) I pielikumu „Sadarbības līguma paraugs”.

B. Sadarbības projekta vispārējās struktūras izveide

Pat ja vairumā gadījumu tas nav obligāti jādara, iespējams, jūs vēlēšities noteikt formālu projekta īstenošanas struktūru. Tas nozīmē, ka ir jāizvēlas atbilstošs struktūras veids un jānosaka ar to saistītais juridiskais statuss.

C. Iespējamie sadarbības struktūru veidi

Pirms rakstisku statūtu noteikšanas ir svarīgi definēt partneriem vispiemērotāko juridisko formu, minot sadarbības projekta partneri, mērķi, veicamās darbības utt. Ir svarīgi arī izprast dažādu juridisko formu priekšrocības un trūkumus.

D. Sadarbības projekta struktūras tipa izvēle: projektu neveido tikai struktūra

Noteikta struktūras tipa izvēle ir tieši saistīta ar projekta norises stadiju. Sarežģītu partnerību, iespējams, nemaz nav jācenšas noformēt pašā projekta sākumā. Elastīgāks sadarbības režīms (tas var būt pat neformāls, ja vien sadarbības līgumā ir pietiekami skaidri noteiktas katra partnera funkcijas un pienākumi) ļaus projektam nesteidzīgi attīstīties, lai to varētu precīzāk definēt. Kopīga projekta struktūra un formāla partnerība ir jānosaka tikai tad, kad pilnībā uzsākt projekta īstenošanu.

Jautājumi, kurus partneriem ieteicams uzdot pirms juridiskās struktūras izvēles:

- Vai sadarbības projekta īstenošanai vispār ir nepieciešama formāla juridiska struktūra? Kāda ir sadarbības projekta un tā darbību juridiskās struktūras pievienotā vērtība? Vai nepietiek ar pilnīgu sadarbības līgumu?
- Kādas juridiskās struktūras var izvēlēties?
- Par katru juridisko struktūru jāapsver dažādi jautājumi:
 - Vai juridiskais statuss ir piemērots sadarbības projektam, tajā iesaistīto partneru statusam un veicamajām darbībām?
 - Kādas turpmākās vajadzības izriet no konkrētās struktūras izvēles (galvenokārt attiecībā uz administratīvajām, finanšu un/vai kontroles procedūrām)?
 - Kā dažādu juridisko struktūru izvēle ietekmēs projekta īstenošanu (īstenošanas un darbības laikā: galvenokārt kavējumu un personāla vajadzību izteiksmē)?

2.3.3. Sadarbības partnerības aktivizēšana

Aktivizēšanas darbības ir būtiski svarīgas, lai uzturētu projekta norisi. Tās ir rūpīgi jāplāno, un aktivizēšana jāveic visos projekta uzdevumos. Aktivizēšanu parasti uztic projektu koordinatori, taču šī uzdevuma izpildei var arī nolīgt ārējus ekspertus. Aktivizēšanas ārpakalpojumu sniedzējiem jāprot vadīt sadarbības projektus, organizēt vairāku kultūru pārstāvju sadarbību un uzņemties starpniecību partneru attiecībās.



Uzmanību!

Ja projekta aktivizēšana uzticēta ārpakalpojumu sniedzējiem, tas nenozīmē, ka tajā nav jāiesaistās projekta partneriem. Aktivizēšanas ārpakalpojumu sniedzēja iesaistīšana atvieglo partneru darba slodzi, taču par projektu un tā virzību joprojām jāatbild partneriem. Projekta vadība nav jāpārņem aktivizācijas nodrošinātājam, tāpēc partneriem jāturpina līdzdarboties projektā, lai virzītu tā īstenošanas procesu un saglabātu kontroli pār lēmumu pieņemšanu.

Aktivizējot projekta komponentus, ir lietderīgi izveidot darba grupas, kas atbildīgas par konkrētām projekta īstenošanas daļām. Lietderīgāk (un ērtāk) katras darba grupas pienākumus ir uzticēt citam partnerim.

Šīm darba grupām ir cieši jāsadarbojas ar visa projekta koordinators, kas būs atbildīgs par grupu darba rezultāta apkopošanu un informācijas par darba grupu panāktā progresu izplatīšanu partnerībā.

Tālāk ir aprakstīti daži projekta aktivizēšanā noderīgi instrumenti un metodes.

A. Sadarbības projekta ceļveža sastādīšana

Izstrādājiet un apstipriniet kopīgu darba programmu jeb ceļvedi. Šis saskaņotais dokuments palīdzēs vienmērīgi īstenot projekta darbības un veidot partneru attiecības. Koordinatori var izmantot šo darbību plānu kā būtisku projekta norises monitoringa un sasniegumu uzskaites instrumentu. To var izmantot arī, lai konstatētu, kuru darbību īstenošana atpaliek no grafika, un mudinātu partnerus izlabot situāciju.



Ceļvedī jānorāda:

- sadarbības projekta komponenti un posmi;
- katrā posmā veicamās darbības;
- par katru posmu atbildīgie partneri, posma mērķi un indikatori.



Uzmanību!

Sadarbība prasa laiku!

Sastādot grafiku, ņemiet vērā, ka starpvalstu sadarbība bieži vien prasa vairāk laika nekā vietēja līmeņa darbības. Tāpēc esiet reālistisks un plānojot dažiem projekta posmiem droši atvēliet laiku ar rezervi, lai cik vien iespējams izvairītos no laika pārtēriņa.

Sastādot ceļvedi agrīnā projekta īstenošanas posmā, varat plānot brīvāk, proti, būtiskākos posmus, nevis to atsevišķos komponentus.

Ceļvedis nepieciešamības gadījumā ir jāatjaunina, iekļaujot tajā apstākļus, kas noskaidrojas projekta ieviešanas posmā. Jāidentificē visu situācijas izmaiņu sekas. Lai ceļvedi varētu labāk izmantot monitoringa vajadzībām, ieteicams veikt pēc iespējas mazāk izmaiņu.

B. Sanāksmju, vizīšu un informācijas apmaiņas organizēšana

Ieviest sadarbības projektu, ja partneri atrodas tālu viens no otra un var sazināties tikai pa e-pastu vai tālruni, nav viegli. Lai sadarbību patiešām par tādu varētu nosaukt un tajā iesaistītie partneri gan

apmainītos ar pieredzi, gan radītu konkrētus rezultātus, ir svarīgi rīkot sanāksmes. Jāuzsver, ka tiešajai saskarsmei ir būtiska nozīme projekta efektīvas ieviešanas un pieredzes apmaiņas veicināšanā.

Var rīkot regulāras un īsas vai retākas un ilgākas sadarbības sanāksmes. Izvēle ir atkarīga no apspriežamajiem jautājumiem, attāluma starp partneriem, partneru rīcībā esošajām zināšanām un partneru skaita. Neatkarīgi no iepļānotās sanāksmes veida (izpētes vizītes, semināri, apmaiņas programmas utt.), pirms katras plānotās sanāksmes ieteicams:

- labi sagatavoties, lai tā būtu maksimāli efektīva;
- skaidri vienoties, par ko katram partnerim jāmaksā sanāksmes laikā un pēc tās (arī attiecībā uz naktsmītnēm un ēdināšanu);
- iepļānot, kas katram partnerim jāpaveic pirms sanāksmes un kas tiem jāiesniedz sanāksmē izskatīšanai;
- definēt skaidru darba kārtību, par ko vienojušies visi dalībnieki;
- paredzēt, ka visa sanāksme tiks protokolēta un sanāksmes protokols nosūtīts visiem dalībniekiem saskaņošanai;
- prognozēt iespējamās valodas problēmas un nepieciešamības gadījumā iepļānot, ka sanāksmē būs vajadzīgi profesionālu tulku pakalpojumi;
- sanāksmes noslēgumā īsi jāatkārtot tajā apspriestais un, pats galvenais, jāprecizē visu dalībnieku apņemšanās (kas, kam un kādā termiņā jāizdara).



Uzmanību!

Valodas prasme vien nav tulkošanas prasmes apliecinājums!

Lai veiktu mutisko tulkošanu, nepieciešamas īpašas zināšanas, turklāt tulkam neatliks laika aktīvi piedalīties sanāksmē. Tāpēc droši izmantojiet profesionālu tulku pakalpojumus, pat ja projekta darba grupas dalībnieki labi pārvalda svešvalodas. Ja vēlaties, lai projekta grupas dalībnieki aktīvi iesaistītos sapulces darbā, tiem nebūs laika tulkot runātāja teikto!

Tulka pakalpojumi nav nepieciešami, ja visi dalībnieki pietiekami labi, lai spētu apspriest tehniskos projekta aspektus, prot vienu valodu.

C. Partneru savstarpējās saziņas organizēšana

Papildus sanāksmēm un dokumentu parakstīšanai ir svarīgi nodrošināt projekta partneru regulāru saziņu, galvenokārt, lai katrs partneris būtu informēts par progresu dažādās projekta jomās un tā saistību ar savu darbu. Saziņa jānodrošina arī, lai veicinātu projekta vadību, monitoringu, atskaišu sagatavošanu un administrāciju.

Projekta plānošanas stadijā jāvienojas par kopīgu saziņas plānu. Tas nodrošina struktūru, kura ietvaros rīkot regulāras telekonferences, sarakstīties pa e-pastu, sniegt atgriezenisko saiti par dažādajos apvidos īstenotajiem vietējiem pasākumiem, iesniegt atskaites utt.

Regulāru saziņu var apgrūtināt valodas barjeras. Šo problēmu ir jācenšas prognozēt jau iepriekš, un to var atrisināt, izmantojot tulkotāju un tulkus pakalpojumus, vai, ja projekts ir ilgstošs, apsverot iespēju nodrošināt valodas mācības attiecīgajiem projekta darbiniekiem, lai uzlabotu to tehniskās zināšanas. Ja iespējams, jānodrošina visu svarīgāko dokumentu tulkojumi.



Uzmanību!

Valodas barjeru var pārvarēt dažādi!

Vienmēr ir iespēja piesaistīt profesionālus tulkotājus vai tulkus... taču var izmantot arī svešvalodu studentu, apvidū studējošo ārzemju studentu, vietējo iedzīvotāju, kuru izcelsme ir citā valstī, vai citu līdzīgu personu pakalpojumus.

D. Ņemiet vērā katra projekta partnera kultūras aspektus

Labas sekmes var gūt, ja kultūru daudzveidība tiek pieņemta kā projekta priekšrocība un izmantota kā radošuma virzītājspēks, lai stimulētu darbu dažādās jomās. Problēmas var pārveidot par iespējām, veicinot atklātu dialogu par dažādiem skatpunktiem vienā un tajā pašā problēmsituācijā.

E. Nodrošiniet partneru nepārtrauktu iesaisti sadarbības projektā

Visiem partneriem jābūt ieinteresētiem projekta norisē un jā saglabā apņemšanās tajā piedalīties, kā noteikts sadarbības līgumā. Papildus šīs „obligātās” apņemšanās paušanai ir lietderīgi padarīt projektu par dinamisku partnerību, lai visi tā dalībnieki izjustu savu piederību, iesaisti, ieguldījumu un no tā gūtās priekšrocības. To var panākt, rīkojot plānotas saziņas darbības, piemēram, neformālus pasākumus, un izstrādājot kopīgus paziņojumu dokumentus.

Dalībnieku iesaistes sekmēšanai, var arī rīkot pasākumus, kas mazina partnerības iespējamo slodzi. Lai mazinātu pārpratumu, konfliktu un neefektīva darba iespējamību, ieteicams vienoties par standartizētu darba kārtību un sagatavot ar to saistītus palīgmateriālus (piemēram, rokasgrāmatas un atskaišu sniegšanas veidnes).



Uzmanību!

Sadarbība ir VIENLAIKUS starpvalstu un vietējs pasākums!

Starpvalstu līmenī projekta ieviešana ietver projekta darbību izpildi, projekta un finanšu jautājumu vadību, projekta rezultātu novērtēšanu utt.

Vietējā līmenī projekta ieviešana ietver vietējo darbību īstenošanu, kuru rezultātus paredzēts izmantot sadarbības projektā, un sadarbības projektu rezultātu izmantošanu vietējās attīstības stratēģijas mērķu sasniegšanai.

Sadarbības projekta saikni ar vietējo dzīvi palīdz nodrošināt nepārtraukta vietējo iedzīvotāju un organizāciju iesaiste. Lai to nodrošinātu, ir regulāri jā sazinās ar vietējām ieinteresētajām personām

par projekta norises aktualitātēm, tostarp sadarbības sanāksmju un dažādu projekta posmu rezultātiem utt.

Par sadarbības monitoringa komiteju var izraudzīties vietējo sadarbības ideju laboratoriju, kas izveidota sadarbības stratēģijas izstrādes sākotnējā posmā. Ja tā rīkosieties, komitejai jāsaņem regulāri ziņojumi par katra projekta elementa norisi.

Ideju laboratorijas/komitejas dalībniekus var uzaicināt piedalīties daļā projekta sanāksmju un vizīšu, lai tie sniegtu „skatu no malas” un atgriezenisko saiti par īstenotajām darbībām. Šī informācija var izrādīties ļoti noderīga visām iesaistītajām pusēm.

Nemiet vērā

- Nepieņemiet, ka visi jautājumi pirms to sīkākas apspriešanas ir visiem partneriem skaidri saprotami. Labāk atkārtoties, nekā kaut ko nepateikt!
- Partnerība projekta ieviešanas posma laikā var mainīties. Tāpēc paredziet šādu pārmaiņu (jauna partnera pievienošanās projektam vai esoša partnera izstāšanās no tā) iespējamību un jau sākotnējās stadijās definējiet noteikumus šādiem gadījumiem.
- Ja sadarbības partnerībā ir daudz struktūru, iespējams, ir lietderīgi ieplānot vairākas sanāksmes ar nelielu dalībnieku skaitu, nevis vienu lielu sanākumi. Tomēr ik pēc kāda laika ir jāsanāk kopā visiem partneriem.



Noderīgi uzziņas līdzekļi:

- [Sadarbības projekta vadības celvedis](#) (10. pielikums)
- [Sadarbības projekta iespējamās juridiskās struktūras](#) (11. pielikums)
- Kā sazināties ar tālu esošiem partneriem? (izstrādes stadijā)
- [Sadarbības līguma veidne](#) (12. pielikums)
- [Iespējamās sadarbības budžeta prezentācijas](#)
- [Analītiskā rokasgrāmata par pieredzes apgūšanu starpkultūru sakaros](#)



Līdz šim posmam paveiktais:

- kopā ar partneri (partneriem) tiek īstenots sadarbības projekts;
- notiek regulāra saziņa ar partneri (partneriem);
- projekta īstenošanā nav pārtraukumu;
- jūs uzraugāt savu darbu.

2.4. NOVĒRTĒŠANA UN RADĪTĀS VĒRTĪBAS NOTEIKŠANA

2.4.1. Monitorings un novērtēšana

Monitoringa un novērtēšanas instrumentu lietošana palīdz uzlabot starpvalstu sadarbības projektu kvalitāti un pievienoto vērtību.

Monitorings un novērtēšana tiek veikti dažādos starpvalstu sadarbības projekta posmos. Šie procesi ir savstarpēji saistīti, jo monitoringā tiek iegūts daudz novērtējumā izmantojamu datu. Iepriekš gūtā pieredze pierāda, ka monitoringam un novērtēšanai ir būtiski svarīga loma:

- sadarbības projektu virzīšanā un vadībā;
- informēšanā par visiem sadarbībā gūtajiem rezultātiem, tostarp par pievienoto vērtību vietējam apvidum;
- turpmāko projektu kvalitātes uzlabošanā, identificējot labu praksi un nodrošinot apmaiņu ar gūtajām zināšanām.



A. Monitorings

Monitorings ir vadības instruments. Ar to saprot procesu, kurā tiek mērīts projekta progress, izmantojot projekta sākumā saskaņotus projekta monitoringa indikatorus. Monitoringa indikatori var būt paredzēti gan kvantitatīvu, gan kvalitatīvu lielumu mērīšanai un ir būtiski svarīgi, lai visi partneri izmantotu saskaņotu monitoringa metodoloģiju (tostarp kopīgas indikatoru definīcijas).

Monitoringu parasti veic projekta partneri, un tas jā dara regulāri. Visiem partneriem iepriekš jāvienojas par to, cik bieži jā mēra panāktais progress. Monitoringā gūtā informācija palīdz noteikt, vai projekta norise liecina, ka tiks sasniegti projekta mērķi.

Veicot monitoringu, var pārliecināties, ka projekta norise atbilst plānam, vai laikus konstatēt neatbilstības.

B. Novērtējums

Novērtējums ir instruments, kura mērķis ir novērtēt pagātnē sasniegto, lai iegūtu turpmākajam darbam noderīgas atziņas. Tas veicams saskaņā ar visaptverošu metodoloģisku pieeju, un to parasti īsteno projekta nobeigumā.

Novērtējumā var būt ietverta projekta kvantitatīva analīze: iznākumi no sociālā, ekonomiskā un vides viedokļa (būtiskums un ietekme); ieviešanas metode un partnerības darbs (mērķu sasniegšana, efektivitāte); nākotnes perspektīvas vai plašākai sabiedrībai pieejami rezultāti (ilgtspējība). Novērtēšanai vajadzīgo informāciju var savākt, analizējot monitoringa ziņojumus un/vai apspriežoties ar dažādajām starpvalstu sadarbības projektā iesaistītajām pusēm.

Novērtējumu parasti veic neatkarīgi ārēji vērtētāji, un par šī procesa mērķi vienmēr jāizvirza starpvalstu sadarbības procesā radītās pievienotās vērtības un sinerģijas analīzi? Projektam var būt tiešie un/vai netiešie iznākumi.

Novērtēšanas rezultātus var izmantot kā informatīvu līdzekli. Starpvalstu sadarbības projekta novērtējumu var izmantot, lai vietējiem iedzīvotājiem, finansiālajiem partneriem un plašsaziņas līdzekļiem pierādītu faktisko ieguvumu, ko dod Eiropas projekts. Šādu informāciju var sniegt, organizējot īpašu pasākumu, kurā piedalās arī starpvalstu partneris (partneri), kas viesojas jūsu apvidū.

Noslēguma pasākuma apmeklētājus ieteicams iepazīstināt ar informāciju, kas ietverta starpvalstu sadarbības projekta iznākumu novērtējumā, un uzsvērt projekta šībrīža ietekmi un sagaidāmo ietekmi. Būtu jāizceļ arī pievienotā vērtība katrā projekta apvidū.

Tabulā apkopotas monitoringa un novērtēšanas atšķirības.

	Monitorings (vadības instruments)	Novērtējums (vērtēšanas instruments)	Novērtējums (saziņas instruments)
Funkcija	Projekta operatīvā vadība	Stratēģiskie aspekti, projekta īstenošanas metode	Konkrēti starpvalstu sadarbības rezultāti un pievienotā vērtība
Mērķi	Konstatēt un novērst ieviešanas problēmas. Novērtēt progresu ceļā uz mērķiem	Novērtēt iznākumus, ietekmi, pievienoto vērtību. Izplatīt informāciju par panākumiem un gūto pieredzi.	Veicināt starpvalstu sadarbību. Informēt cilvēkus par kopīgu darbību Eiropas līmenī, jo īpaši par starpvalstu sadarbību
Mērķa grupa	Projekta vadības grupa	Projekta ieinteresētās personas	Projektā ieinteresētās personas, vietējie iedzīvotāji
Atbildīgais	Vadošais partneris: koordinācija. Citi partneri: dalība, indikatoru apkopošana	Vadošais partneris: koordinācija. Citi partneri: informācijas vākšana un izplatīšana	Vadošais partneris un citi partneri

Monitoringa un novērtēšanas procesu ir ārkārtīgi svarīgi definēt un ieviest no brīža, kad sākat rakstīt projekta ceļvedi/pieteikuma veidlapu. Monitorings un novērtēšana palīdzēs sasniegt starpvalstu sadarbības projekta mērķus tikai tad, ja izmantosiet iepriekš mērķtiecīgi definētus indikatorus.



Uzmanību!

Monitoringa indikatoriem jābūt (t.s. SMART princips):

- specifiskiem: jāzina, kas tieši tiks mērīts, kurā apvidū, ar kādām mērvienībām;
- mērāmiem: lai par projektu varētu apkopot informāciju un datus, jānoskaidro atskaites (bāzes) rādītāji;
- sasniedzamiem: kādas izmaiņas ir paredzēts panākt projekta īstenošanas rezultātā? Vai tās ir realizējamas?
- būtiskiem: vai indikatori paredzēti visi svarīgāko projekta darbību mērīšanai?
- precīziem laikā: kad kaut kam ir paredzēts notikt? Kurā periodā?

2.4.2. Starpvalstu sadarbības projektu rezultātu izmantošana un izplatīšana

Eiropas līmeņa sadarbība var veicināt valstu savstarpējo pieredzes apmaiņu un līdz ar to iepazīt dažādus domāšanas veidus. Tā var palīdzēt lauku apvidos izplatīties jaunām idejām un jauniem risinājumiem. Labas prakses piemēru popularizēšana palīdz nodrošināt visiem iespēju gūt labumu no citu sadarbībā iesaistīto pieredzes. Tā ir skaidri saistīta ar vērtēšanu un palīdz veicināt starpvalstu sadarbību.

Gūtās pieredzes izmantošanai pieejamā instrumenta izvēli var noteikt mērķauditorija: (potenciālie) labuma guvēji, ievēlētās amatpersonas, prese/plašsaziņas līdzekļi, sabiedrība kopumā vai specifiskas sabiedrības grupas (iedzīvotāji, uzņēmēji...) utt. Katrā mērķauditorijā, visticamāk, būs jāizmanto atšķirīgs informācijas izklāsts un struktūra.

Starpvalstu sadarbības projektu rezultātus var apkopot dažādi:

- Sagatavojot videomateriālu par projektu, iekļaujot tajā intervijas ar projektā iesaistītajām pusēm;
- Rīkojot pasākumus, kuros tiek popularizēta starpvalstu sadarbība;
- Izdodot par projektiem faktu lapas, kurās parasti ietver šādus elementus:
 - identitāte – vadošā partnera un pārējo partneru pārstāvēto apvidu īpašību apraksts;
 - informācija par projekta mērķi (mērķiem);
 - projekta īstenošanas metodoloģija;
 - plānotie un sasniegtie rezultāti;
 - gūtā pieredze;
 - iespējas pārņemt gūto pieredzi – kāda ir vietējā specifika? Kas būtu vajadzīgs, lai pielāgotu projektu citos apstākļos?



Uzmanību!

Noteikti izmantojiet iepriekšējos projektos vai pasākumos gūto pieredzi!

Nemēģiniet vēlreiz atkārtot citu sasniegumus vai izgudrot to, kas jau ir izgudrots!

2.4.3. Saziņa: kā nodrošināt starpvalstu sadarbības projektu publicitāti

Visām darbībām, kas saņem Eiropas Komisijas līdzfinansējumu, ir jāveic publicitātes pasākumi. Šajā sabiedrības informēšanas pasākumā būtiska nozīme ir saziņai, lai:

- rosinātu vietējās ekonomikas dalībnieku un potenciālo nākamo starpvalstu sadarbības projektu izstrādātāju/dalībnieku interesi par starpvalstu sadarbības iespējām;
- noskaņotu teritorijā valdošo domāšanas veidu labvēlīgi pret jaunām idejām un redzesloka paplašināšanu, iepazīstinot ar starpvalstu attiecībās gūto pieredzi;
- apmainītos ar pieredzi, tādējādi palīdzot izplatīt labas prakses piemērus citos Eiropas lauku apvidos;
- palielinātu informētību par iespējām, ko piedāvā sadarbība Eiropas līmenī, radot konkrētu priekšstatu par Eiropas sadarbības projektiem.

Atkarībā no mērķauditorijas atšķiras šiem pasākumiem izmantotie līdzekļi, vēstījums un laiks:

Mērķauditorija	Nolūks	Līdzekļi	Laiks
Labuma guvēji	Palielināt informētību par ES līdzfinansējuma iegūšanu	Publicitātes līdzekļi: atsauce, ko ievieto projekta dokumentācijā, PR materiālos (arī tajos, kas paredzēti skolām), ES karoga pacelšana projekta prezentāciju un pasākumu laikā	Viss projekta īstenošanas laiks, jo īpaši, ja darbībā ir iesaistīti labuma guvēji
Potenciālie labuma guvēji	Parādīt starpvalstu sadarbības projektu tēmu daudzveidību	PR materiāli, tostarp: <ul style="list-style-type: none"> ▪ projekta faktu lapa ▪ projekta video ▪ raksti presē ▪ informatīvas sanāksmes ar sadarbībā iesaistīto piedalīšanu 	Viss projekta īstenošanas laiks
Vēlētās amatpersonas	Rosināt interesi par starpvalstu sadarbību: kādu pievienoto vērtību tā var dot teritorijai?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatīvas sanāksmes ar starpvalstu sadarbības projektos iesaistīto vēlēto amatpersonu piedalīšanos ▪ Projekta video 	Projekta sākumā un beigās
Prese/ plašsaziņas līdzekļi	Popularizēt starpvalstu sadarbību, kā piemēru minot konkrētu projektu,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekta faktu lapa ▪ Projekta video ▪ Raksti presē 	Kad projektā sasniegti pirmie <i>taustāmie</i> rezultāti. Svarīgos starpvalstu sadarbības projekta

	lai izceltu tā Eiropas dimensiju		Īstenošanas posmos (pasākumi utt.)
Sabiedrība kopumā	Uzlabot Eiropas Savienības iesaistes lauku apvidu attīstībā publicitāti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicitātes līdzekļi: atsauce, ko ievieto projekta dokumentācijā, PR materiālos (arī tajos, kas paredzēti skolām), ES karoga pacelšana projekta prezentāciju un pasākumu laikā ▪ Projekta skrejlapa ▪ Projekta video ▪ Raksti presē 	

Nemiet vērā

- Jau rakstot projekta pieteikumu, ieteicams paredzēt, kādu monitoringa un novērtēšanas mehānismu izmantosiet.
- Projekta pieteikumā vispārīgi aprakstiet saziņas plānu: mērķauditorija, mērķi, līdzekļi/darbības/laiks.
- Starpvalstu sadarbības projekta faktu lapas informācijai jābūt kodolīgai, saprotamai un precīzai.
- Pielāgojiet mērķauditorijai atbilstošus informācijas izplatīšanas pasākumus.



Noderīgi uzziņas līdzekļi

- Sadarbības novērtēšanas režģis (izstrādes stadijā)
- [Lauku novērtēšanas tīkla kontaktinformācija](#)
- [Publicitātes rīkkopa](#) (13. pielikums)
- [Sadarbības projektu faktu lapu veidne](#)
- [Datu bāzes par sadarbības projektiem, kas īstenoti saskaņā ar LEADER+ \(2000.–2006. g.\)](#)

3. TERMINU SKAIDROJUMS

LABAS PRAKSES VAI LABĀKĀS PRAKSES DATU BĀZE

Līdzeklis informācijas izplatīšanai par izraudzītiem labas prakses vai labākās prakses piemēriem, īstenojot Lauku attīstības programmas Eiropas Savienībā.

LAP projektu datubāze Eiropas Lauku attīstības tīkla mājaslapā:

http://enrd.ec.europa.eu/projects/rdp_view/en/view_projects_en.cfm

LAUKU ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA (http://www.laukutikls.lv/latvijas_lauku_attistibas_programma)

Lauku attīstības politikas pamatelements. Tas ir stratēģisks plāns, kas definē ES prioritātes lauku attīstībā 2007.–2013. gadam. Šīs prioritātes, pamatojoties uz Kopienas stratēģiskajām vadlīnijām, nosaka struktūru, saskaņā ar kuru dalībvalstis ir izstrādājušas valsts līmeņa lauku attīstības programmas. Šajā nolūkā Lauku attīstības politikas (ELFLA) darbība ir organizēta trijos vispārēji saskaņotos pamata politiskajos mērķos jeb prioritārajos virzienos: lauksaimniecības un mežsaimniecības nozares konkurētspējas uzlabošana, atbalsts zemes apsaimniekošanai un vides uzlabošana, dzīves kvalitātes uzlabošana lauku apvidos un lauku ekonomikas dažādošana. Trīs tematiskos virzienus papildina „metodoloģiskais” virziens, kas paredzēts LEADER pieejai.

LAUKU ATTĪSTĪBAS PROGRAMMAS (LAP)

Programmas, ko izstrādājušas dalībvalstis vai reģioni un ko apstiprinājusi Komisija. Tās ir Lauku attīstības politikas īstenošanas līdzekļi ES. Saskaņā ar Regulu (EK) Nr. 1698/2005. 2007.–2013. gada plānošanas periodā ir izstrādātas 90 Lauku attīstības programmas. Papildus informācija atrodama mājaslapā http://enrd.ec.europa.eu/rural-development-policy/country-information/rural-development-policy-fiches/en/rural-development-policy-fiches_home_en.cfm.

LEADER PRIORITĀRAIS VIRZIENS

Metodoloģisks virziens vai pieeja, ko var īstenot, lai papildinātu trīs pārējos ELFLA tematiskos virzienus jeb pieejas (mērķus). LEADER virziens ir Lauku attīstības programmu, kas dalībvalstīs jāīsteno 2007.–2013. gada plānošanas periodā, obligāts elements. Tas tiek izmantots, lai finansētu: to vietējo attīstības stratēģiju ieviešanu, ko vietējās rīcības grupas izstrādājušas vienā vai vairākos no trim tematiskajiem virzieniem; šo grupu rīkotos starpvalstu un starpteritoriālās sadarbības projektus; VRG darbības izmaksas, tostarp resursu attīstīšanu, kas nepieciešama vietējo attīstības stratēģiju sagatavošanai un aktivitātes rosināšanai teritorijā.

MONITORINGS

Darbība, kas veikta, īstenojot katru LAP, un par kuru ir atbildīga vadošā iestāde un katras dalībvalsts monitoringa komiteja, lai uzraudzītu programmas īstenošanu.

PASĀKUMI

Darbību kopums, kas palīdz īstenot prioritāro virzienu. Tos valsts vai reģionu līmenī ierosina vadošās iestādes, un izvēlas sava lauku apvidus vajadzībām vispiemērotākos pasākumus, kuros ņemtas vērā valsts lauku attīstības stratēģisko plānu prioritātes un stratēģijas.

PRIORITĀRAIS VIRZIENS

Saskanīga pasākumu grupa ar specifiskiem mērķiem, kas izriet tieši no to īstenošanas un palīdz sasniegt vienu vai vairākus lauku attīstības politikas mērķus. Ir trīs tematiskie prioritārie virzieni: 1. virziens: lauksaimniecības un mežsaimniecības nozares konkurētspējas uzlabošana; 2. virziens: atbalsts zemes apsaimniekošanai un vides uzlabošana; 3. virziens: dzīves kvalitātes uzlabošana lauku apvidos un lauku ekonomikas dažādošana. Trīs tematiskos virzienus papildina „metodoloģiskais” virziens, kas paredzēts LEADER pieejai (LEADER virziens).

SADARBĪBAS PROJEKTU DATU BĀZE

Apstiprināto starpvalstu sadarbības projektu saraksts. Sadarbības projektu datubāze atrodama mājaslapā http://enrd.ec.europa.eu/leader/cooperation-platform/leader-cooperation-offers/en/leader-cooperation-offers_home_en.cfm.

STARPTERRITORIĀLĀ SADARBĪBA

Divu vai vairāku vienas dalībvalsts vietējo rīcības grupu sadarbība.

STARPVALSTU SADARBĪBA

Sadarbība starp vienu vai vairākām vietējās rīcības grupām no vismaz divām dalībvalstīm, no kurām vismaz viena ir izraudzīta kā LEADER prioritārā virziena organizācija. Starpvalstu sadarbība var ietvert arī ES-27 valstu vietējo rīcības grupu sadarbību ar līdzīgām grupām no trešām valstīm, ievērojot līdzīgu vai ar LEADER salīdzināmu pieeju. Papildus informācija atrodama mājaslapā http://enrd.ec.europa.eu/rural-development-policy/leader/en/transnational-cooperation_en.cfm.

STARPVALSTU SADARBĪBAS ROKASGRĀMATA

"Integrētais Eiropas sadarbības ceļvedis", kura mērķis ir veicināt un atbalstīt starpvalstu sadarbību 2007.–2013. gada plānošanas periodā. „Ceļvedī” ir sniegta praktiska informācija projektu līmenī, tostarp plānošanas noteikumu apraksts. Tas paredzēts labuma guvēju (VRG) atbalstam un papildina līdz šim pieejamo administrācijas „Rokasgrāmatu par pasākuma „Sadarbība saskaņā ar Lauku attīstības programmu LEADER virzienu” īstenošanu 2007.–2013. gada periodā”.

VADOŠĀS IESTĀDES (VA)

Iestādes, kas atbildīgas par Lauku attīstības programmu vadību valsts vai reģiona līmenī.

VALSTS LAUKU TĪKLS

Organizācija, kas izveidota katrā dalībvalstī saskaņā ar [Padomes Regulas \(EK\) Nr. 1698/2005](#) 66. panta 3. punktu un 68. un 39. pantu. Tās galvenais mērķis un pienākumi ir šādi: apvienot lauku attīstībā iesaistītās organizācijas un pārvaldes iestādes; dalībvalstu līmenī veicināt pieredzes apmaiņu un atbalstīt lauku attīstības politikas īstenošanu, kā arī stiprināt un koordinēt informācijas apmaiņu vietējā, valsts un Eiropas līmenī; izstrādāt rīcības plānu, kurā paredzēts: zināšanu nodošana (labas un pārņemamas prakses apzināšana un informācijas sniegšana par to, pieredzes un prasmju apmaiņas organizēšana); mācības (mācību programmas sagatavošana topošām vietējām rīcības grupām); tehniskā palīdzība starpterritoriālā un starpvalstu sadarbībā.

VIETĒJĀ RĪCĪBAS GRUPA (VRG)

Plaša vietēja privātā un publiskā sektora partnerība, kuras mērķis ir uzlabot vietējā apvidus ilgtermiņa potenciālu un kura var definēt un īstenot apvidus attīstības stratēģiju. VRG, kura īsteno vietējās attīstības stratēģiju, izraugās, pamatojoties uz vadošās iestādes noteiktiem programmas līmeņa kritērijiem.

Eiropas Savienības dalībvalstu vietējo rīcības grupas:

http://enrd.ec.europa.eu/leader/local-action-groups/en/local-action-groups_home_en.cfm

VIETĒJĀ ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA

Plānošanas dokuments, ko sastādījusi un īsteno noteikta apvidus VRG ar nolūku sasniegt mērķus, kas izvirzīti vienā vai vairākos lauku attīstības tematiskajos virzienos un kuriem jānodrošina ieguldījums vietējā attīstībā.

4. NOTEIKUMI UN PROCEDŪRAS

[Katras ES dalībvalsts LAP](#) ir izvirzītas savas prasības attiecībā uz starpvalstu sadarbības projekta priekšlikumu izteikšanu un ieviešanu. Lauku ekonomikas dalībniekiem, kuri īsteno starpvalstu sadarbības projektus, ir ļoti svarīgi būt informētiem par noteikumiem, kas reglamentē viņu LAP, kā arī noteikumiem, kas ietekmē viņu partneru darbību starpvalstu sadarbības projektā.

Papildus informācija par ES dalībvalstu noteikumiem un procedūrām attiecībā uz starpvalstu sadarbības projektiem, atrodama mājaslapā http://enrd.ec.europa.eu/tnc_guide/member-states-tnc-rules-and-procedures/en/member-states-tnc-rules-and-procedures_en.cfm.

5. PLĀNOŠANA

Visu dalībvalstu Lauku attīstības programmu saraksts.

Eiropas Lauku attīstības tīkla tīmekļa vietnē (http://enrd.ec.europa.eu/rural-development-policy/country-information/rural-development-policy-fiches/en/rural-development-policy-fiches_home_en.cfm) pieejamajā rokasgrāmatas elektroniskajā versijā ir tiešas saites uz šīm programmām.

Valsts Lauku attīstības programmas		
Dalībvalsts	Reģions / pavalsts	Valoda
Apvienotā Karaliste	Anglija	EN
	Velsa	EN
	Skotija	EN
	Ziemeļīrija	EN
Austrija		DE
Beļģija	Flandrija	NL
	Valonija	FR
Bulgārija		BG/EN
Čehijas Republika		CZ
Dānija		DA/EN
Francija	Francijas kontinentālā daļa	FR
	Korsika	FR
	Gvadelupa	FR
	Gviāna	FR
	Martinika	FR
	Reinjona	FR
Grieķija		EL
Igaunija		ET/EN
Īrija		EN

Valsts Lauku attīstības programmas		
Dalībvalsts	Reģions/pavalsts	Valoda
Itālija	Abruco	IT
	Aostas ieleja	IT
	Apūlija	IT
	Bazilikata	IT
	Bolcāno	IT
	Kalabrija	IT
	Kampānija	IT
	Emīlija-Romanja	IT
	Friuli-Venēcija Džūlija	IT
	Lacio	IT
	Ligūrija	IT
	Lombardija	IT
	Marke	IT
	Molize	IT
	Pjemonta	IT
	Sardīnija	IT
	Sicīlija	IT
	Trento	IT
	Toskāna	IT
	Umbrija	IT
Veneto	IT	
Kipra		EL
Latvija		LV/EN
Lietuva		LT/EN
Luksemburga		FR
Malta		MT/EN
Nīderlande		NL/EN

Valsts Lauku attīstības programmas		
Dalībvalsts	Reģions/pavalsts	Valoda
Polija		PL/EN
Portugāle	Kontinentālā daļa	PT/EN
	Madeira	PT
	Azoru salas	PT
Rumānija		RO/EN
Slovākija		SK/EN
Slovēnija		SL/EN
Somija	Somijas kontinentālā daļa	FI/EN
	Olandes reģions	EN
Spānija	Valsts līmeņa	ES
	Andalūzija	ES
	Aragona	ES
	Astūrija	ES
	Baleāru salas	ES
	Basku Zeme	ES
	Kanāriju salas	ES
	Kantabrija	ES
	Kastīlija un Leona	ES
	Kastīlija-Lamanča	ES
	Katalonija	ES
	Estremadura	ES
	Galīcija	ES
	Madride	ES
	Mursija	ES
	Navarra	ES
Larjoha	ES	
Valensija	ES	

Valsts Lauku attīstības programmas		
Dalībvalsts	Reģions/pavalsts	Valoda
Ungārija		HU/EN
Vācija	Valsts pamata noteikumi	DE
	Bādene-Virtembergas	DE
	Bavārija	DE
	Brandenburga	DE
	Hamburga	DE
	Hesene	DE
	Lejassaksija un Brēmene	DE
	Meklenburga-Rietumpomerānija	DE
	Ziemeļreina-Vestfālene	DE
	Reinzeme-Pfalca	DE
	Zārlande	DE
	Saksija	DE
	Saksija-Anhalte	DE
	Šlēzvīga-Holšteina	DE
Tīringene	DE	
Zviedrija		SV/EN

6. PIELIKUMI

1. pielikums. [Jautājumi, ko ieteicams uzdot, definējot sadarbības stratēģiju](#)
2. pielikums. [Iekšēja vai ārēja atbalsta izvēle: argumenti par un pret, ārēja atbalsta izmantošanas normatīvā bāze un atlases kritēriji](#)
3. pielikums. [Sadarbības ideju hierarhiska organizācija](#)
4. pielikums. [Sadarbības sludinājuma veidne](#)
5. pielikums. [Partnera atrašana](#)
6. pielikums. [Kontrolsaraksts: „Kas jāapsver par pirmo tikšanos ar partneriem?”](#)
7. pielikums. [Kā iepazīstināt partnerus ar savu apvidu?](#)
8. pielikums. [Nodomu protokola veidne](#)
9. pielikums. [Sadarbības projektu atlases režģis](#)
10. pielikums. [Sadarbības projekta vadības ceļvedis](#)
11. pielikums. [Sadarbības projekta iespējamās juridiskās struktūras](#)
12. pielikums. [Sadarbības līguma veidne](#)
13. pielikums. [Publicitātes rīkkopa](#)