

Pētījums par Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšanu Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā

PĒTĪJUMA REZULTĀTU KOPSAVILKUMS

Pētījuma pasūtītājs:
Dobeles novada pašvaldība

Pētījuma veicējs:
Nodibinājums „Baltic Institute of Social Sciences”

Eiropas Sociālā fonda projekts Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/045
„Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā”
(vienošanās Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/045/29)

Baltic Institute of Social Sciences
Elizabetes iela 65-16,
Rīga, LV-1050, Latvija
T. (+371) 67217553
F. (+371) 67217560
e-pasts: biss@biss.soc.lv
www.biss.soc.lv

Pētījuma metodikas raksturojums

Dobeles novada pašvaldības projekta „Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā” (projekta Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/045; vienošanās Nr.1DP/1.5.2.2.3/11/APIA/SIF/045/29) ietvaros laikā no 2011.gada decembra līdz 2012.gada aprīlim nodibinājums *Baltic Institute of Social Sciences* ir īstenojis pētījumu par Dobeles novada pašvaldības kapacitātes stiprināšanu Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanā.

Pētījuma mērķis un uzdevumi

Pētījuma **mērķis** bija analizēt Eiropas Savienības (turpmāk – ES) fondu apguves un citu finanšu instrumentu (Latvijas valsts, ārvalstu finanšu instrumentu, piemēram, Klimata pārmaiņu finanšu instruments, ES Mūžizglītības programmas u.tml.) izmantošanas kapacitāti Dobeles novadā, balstoties uz šādiem galvenajiem **uzdevumiem**:

- līdzšinējās ES fondu apguves un citu finanšu instrumentu izmantošanas analīze pašvaldības līmenī;
- iegūt zināšanas par dažādu mērķa grupu pieredzi ES fondu apgūvē un citu finanšu instrumentu izmantošanā;
- noteikt galvenos šķēršļus un ierobežojumus ES fondu un citu finanšu instrumentu projektu īstenošanā;
- sniegt ieteikumus par ES fondu apguves un citu finanšu instrumentu izmantošanas kapacitātes celšanu.

Pētījuma mērķa grupas

Pētījumā tika iekļautas šādas galvenās mērķa grupas:

- pašvaldības administrācijas pārstāvji, kas ir iesaistīti lēmumu pieņemšanā par ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu īstenošanu;
- projektu īstenošanā iesaistītie pašvaldības struktūrvienību darbinieki;
- pašvaldības iestāžu vadītāji;
- projektu īstenošanā iesaistītie pašvaldības iestāžu darbinieki;
- projektu īstenošanā iesaistītie partneri un tiešā labuma guvēji;
- novada pagasta pārvalžu vadītāji;
- novada uzņēmēji, zemnieki, nevalstisko organizāciju pārstāvji;
- Zemgales plānošanas reģiona pārstāvji.

Pētnieciskās aktivitātes un tajās izmantotās metodes

Pētījuma ietvaros uzmanība tika pievērsta trīs ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu atbalstīto projektu īstenošanas galvenajiem virzieniem: **infrastruktūras attīstība, uzņēmējdarbības atbalsts un sociālā vide**. Sākotnēji kā ceturtais virziens tika noteikta arī lauksaimniecības attīstība. Taču, ņemot vērā, ka šajā jomā galvenie projektu īstenošanā ir Dobeles novada zemnieku saimniecību pārstāvji un pašvaldības īstenojamie projekti, piesaistot ELFLA un ELGF fondu finansējumu, ir bijuši vērsti uz ceļu infrastruktūras kvalitātes uzlabošanu, tad šo projektu ietekme uz novada attīstību ir analizēta infrastruktūras attīstības kontekstā.

Kopumā pētījumā ir izmantotas šādas datu ieguves un analīzes metodes: dokumentu analīze, gadījumu izpēte, padziļinātās intervijas, fokusa grupu diskusijas.

Pētījuma ietvaros ir īstenotas četras pētnieciskās aktivitātes un septiņas apakšaktivitātes.

1. Līdzšinējās ES fondu apguves un citu finanšu instrumentu izmantošanas izvērtējums pašvaldības līmenī

Šīs aktivitātes ietvaros ir apkopota un analizēta informācija par Dobeles novada pašvaldības un pašvaldības iestāžu īstenotajiem ES fondu un citu finanšu instrumentu projektiem un to ietekme uz novada attīstību atbilstoši pašvaldības plānošanas programmatiskajiem dokumentiem. Analīzē ir aptverts gan 2004.-2006.gada plānošanas periods, gan līdz šim paveiktais 2007.-2013.gada plānošanas periodā.

1.1. Dokumentu analīze

Pētījuma pirmajā posmā tika veikta **dokumentu analīze** - normatīvo aktu, novada nozaru attīstības plānošanas dokumentu analīze, pašvaldības īstenoto projektu dokumentu analīze, Zemgales plānošanas reģionā un novadā iepriekš veikto pētījumu sekundārā analīze, aptverot 2004.-2006.gada plānošanas periodu un 2007.-2013.gada plānošanas periodu.

1.2. Gadījumu izpēte

Dokumentu izpētes rezultātā tika noteikti kritēriji, pēc kuriem tika atlasīti trīs Dobeles novada pašvaldības īstenoti projekti, lai veiktu to padziļinātu izpēti un kvalitatīvu izvērtējumu. Šim mērķim tika izmantota **gadījumu izpētes metode**. Gadījumu izpētes uzdevums bija noskaidrot gan labās prakses piemērus, gan arī identificēt pieļautās kļūdas, radušās problēmu situācijas, to iemeslus un pielietotos risinājumus visos projekta īstenošanas posmos, sākot no projekta pieteikuma sagatavošanas. Gadījumu izpētes ietvaros tika veiktas padziļinātās intervijas ar projektu vadītājiem, projektu īstenošanā iesaistītajiem darbiniekiem un partneriem, projekta tiešajiem labuma guvējiem. Kopumā tika veiktas 10 padziļinātās intervijas.

2. ES fondu apgūvē un citu finanšu instrumentu izmantošanā iesaistīto mērķa grupu un sociālo partneru pieredzes un viedokļu izpēte

Šīs aktivitātes ietvaros, pirmkārt, ir veikta novada pašvaldības pieredzes ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanā izpēte. Iegūtas zināšanas par esošo situāciju un dažādu mērķa grupu vajadzībām (pašvaldības iestāžu, pagastu pārvalžu, nevalstisko organizāciju u.c.) ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanas sekmēšanā. Otrkārt, ir veikta gan pašvaldības struktūrvienību un iestāžu iekšējās sadarbības, gan pašvaldības, pagastu teritoriju, nevalstisko organizāciju un uzņēmēju sadarbības izpēte – esošā situācija un vēlamo modelis.

2.1. Fokusa grupu diskusijas

Šajā pētījuma posmā notika **piecas fokusa grupu diskusijas**, no kurām divas notika Dobeles pilsētā un trīs diskusijas tika organizētas trīs dažādos Dobeles novada pagastos – Auru pagastā, Bikstu pagastā un Jaunbērzes pagastā. Fokusa grupu diskusijas aptvēra šādas mērķa grupas: (a) pašvaldības administrācijas pārstāvji, (b) pašvaldības struktūrvienību un iestāžu vadītāji un (c) pašvaldības struktūrvienību un iestāžu darbinieki gan Dobeles pilsētā, gan novada pagastos; (d) nevalstisko organizāciju vadītāji un biedri, (e) uzņēmēji un zemnieku saimniecību vadītāji. Visas minētās mērķa grupas vienlaikus aptver dažādas novada iedzīvotāju grupas. Kopumā diskusijās piedalījās 42 dalībnieki.

2.2. Padziļinātās intervijas

Lai iegūtu padziļinātās zināšanas par pētījumā iekļauto mērķa grupu līdzšinējo pieredzi ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstītu projektu īstenošanā, identificētu galvenās problēmas, to iespējamus risinājumus, izvērtētu esošos sadarbības mehānismus, kā arī apzinātu galvenās mērķa

grupu vajadzības, tika veiktas 16 padziļinātās intervijas ar šādām mērķa grupām: (a) pašvaldības pārstāvjiem, kas ir atbildīgi par ES fondu apguves jautājumiem, piedalās lēmumu pieņemšanā un pašvaldības līmenī pārrauga projektu īstenošanas gaitu, (b) pašvaldības iestāžu darbiniekiem, kas ir gan iesaistīti ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu projektos, gan ir šo projektu tiešie un netiešie labuma guvēji; (c) novada pagasta pārvalžu vadītājiem (d) Zemgales plānošanas reģiona pārstāvjiem, kas ir vadījuši projektus, kuros kā partneris piedalījies arī Dobeles novada pašvaldība; (e) sociālajiem partneriem – aktīvu nevalstisko organizāciju, uzņēmēju, zemnieku saimniecību pārstāvjiem.

3. Ieteikumu izstrāde Dobeles novada pašvaldībai ES fondu apguves un citu finanšu instrumentu izmantošanas veicināšanai

Visu pētniecisko aktivitāšu rezultāti ir analizēti un apkopoti vienotā pētījuma rezultātu ziņojumā. Balstoties uz iegūtajiem rezultātiem un SVID analīzi, tika izstrādāti konceptuāli un praktiski ieteikumi Dobeles novada pašvaldības kapacitātes celšanai ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā.

3.1. Ieteikumu izstrāde Dobeles novada pašvaldībai

Pirmo divu pētniecisko aktivitāšu rezultātā ir izstrādāti ieteikumi Dobeles novada pašvaldībai ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu izmantošanas veicināšanai.

3.2. Pētījuma rezultātu ziņojuma sagatavošana

Pētījumā rezultātu kopējais ziņojums aptver visu iepriekš raksturoto pētniecisko aktivitāšu rezultātā iegūto kvalitatīvo datu analīzi. Ziņojuma galvenās daļas struktūru veido pētījuma rezultātu izklāsts piecās daļās: (a) dokumentu analīzes rezultāti, (b) gadījumu izpētes analīzes rezultāti, (c) pašvaldības pieredzes projektu īstenošanā izpētes rezultāti, (d) pagastu pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti, (e) NVO un uzņēmēju pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti. Ziņojuma noslēgumā ir sniegts SVID analīzes kopsavilkums un formulēti ieteikumi ES fondu un citu finanšu instrumentu atbalstīto projektu īstenošanas sekmēšanai.

4. Pētījuma rezultātu publiskošana un apspriešana

Pētījuma rezultāti ir prezentēti un apspriesti Dobeles novada pašvaldībā ar pašvaldības administrācijas pārstāvjiem, pašvaldības struktūrvienību vadītājiem un darbiniekiem, pašvaldības iestāžu vadītājiem un darbiniekiem, pagastu pārvalžu vadītājiem. Pētījuma rezultātu prezentācijā un diskusijā par ES fondu apguves sekmēšanu Dobeles novadā tika aicināti piedalīties visi interesenti, t.sk. nevalstisko organizāciju biedri, uzņēmēji, zemnieku saimniecību pārstāvji, publiskojot informāciju par pētījumu un tā rezultātu apspriešanu Dobeles novada pašvaldības mājas lapā. Pasākumā piedalījās arī Zemgales plānošanas reģiona ES fondu informācijas centra speciālisti, kas sniedza informāciju par Dobeles novada pašvaldības rādītājiem ES fondu apgūvē Zemgales reģiona kontekstā, kā arī par ES fondu programmu aktualitātēm pašvaldībām.

Pētījuma galvenie rezultāti

1. Dokumentu analīzes rezultāti

Apkopojot Dobeles novadā līdz šim piesaistīto finansējumu 2007.-2013.gada plānošanas periodā¹ Dobeles novada attīstības programmā 2011.–2014.gadam noteikto prioritāšu sadalījumā (1.tabula), redzams, ka vislielākais finansējums ir piesaistīts prioritātei VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība – gandrīz 7,5 miljoni LVL, bet kopējais piesaistītais finanšu apjoms 2007 - 2013.gada plānošanas periodā ir gandrīz 12 miljoni LVL (11 797 120,89 LVL).

1. tabula. Dobeles novada piesaistītais finansējums (LVL) no dažādiem fondiem Dobeles novada attīstības programmā 2011. – 2014.gadam noteikto prioritāšu sadalījumā (2007.-2013.gada plānošanas periodā)

VTP1: Sociālās infrastruktūras attīstība un pakalpojumu kvalitāte	VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība	VTP3: Nodarbinātības un investīciju piesaistes veicināšana
2 971 983,55	7 468 922,77	1 354 214,57

2004.-2006.gada plānošanas periodā vislielākais finansējums ir piesaistīts prioritātei izglītības attīstība (2.tabula), bet kopumā pētījumam noteikto trīs virzienu – infrastruktūra, uzņēmējdarbības vide un sociālā vide - griezumā lielākais finansējums ir piesaistīts sociālās vides uzlabošanai – 374 425 LVL.

2. tabula. Dobeles novada/ rajona piesaistītais finansējums (LVL) no dažādiem fondiem Dobeles rajona attīstības programmā 2002.-2012.gadam noteikto prioritāšu sadalījumā (2004.-2006.gada plānošanas periods)

Uzņēmējdarbības attīstības veicināšana (AV1)	Izglītības attīstība (AV2)	Pašvaldības resursu attīstība (AV4)	Infrastruktūras attīstības veicināšana (AV5)	Veselības aprūpes un sociālās palīdzības attīstība (AV9)	Kultūras un sporta pasākumu veicināšana (AV10)
73163,35	298408,56	33144,67	212632,34	42371,77	500,00

3. tabula. Apgūtā finansējuma (LVL) salīdzinošā tabula par dažādiem plānošanas periodiem

Plānošanas periodi	Sociālā vide	Infrastruktūra	Uzņēmējdarbības veicināšana	Kopā
2007.-2013. (par visu periodu)	2 971 983,55	7 468 922,77	1 354 214,57	11 797 120,89
2004.-2006. (par visu periodu)	374425	212632,34	73163,35	660220,69
2007.-2013. (vidēji par vienu gadu)	424569,08	1066988,97	193459,22	1685017,27
2004.-2006. (vidēji par vienu gadu)	124808,33	70877,45	24387,78	220073,56
Piesaistītā finansējuma pieaugums 2007.-2013. attiecībā pret 2004.-2006.	3 reizes	15 reizes	8 reizes	8 reizes

¹ Kopējā no dažādiem fondiem piesaistītā summa var nebūt pilnīgi precīza, jo balstās dažādu avotu informācijā, kā arī ir nepilnīga, jo 2007.-2013.gada plānošanas periods vēl nav noslēdzies, tomēr tā ir indikatīva, lai veiktu salīdzinājumu par finansējuma piesaisti dažādās prioritārās nozarēs.

Kopumā salīdzinot ar 2004.-2006.gada plānošanas periodu, redzams, ka 2007.-2013.gada plānošanas periodā projektu piesaistes finanšu apjoms, kā arī tematiskā daudzveidība, ir būtiski uzlabojusies. Pārreķinot apgūtos līdzekļus vidēji uz vienu plānošanas perioda gadu, redzams, ka kopumā piesaistītā finansējuma apjoms ir pieaudzis 8 reizes (3.tabula). Salīdzinoši visbūtiskāk ir pieaudzis piesaistītais finansējums infrastruktūras attīstībai – 15 reizes, mazāks pieaugums ir sociālās vides uzlabošanas projektu finansējuma apgūšanā – 3 reizes. Jāpiebilst, ka aprēķinātā summa par gadu ir rēķināta 7 gadiem (2007.-2013.gads), bet 2012. un 2013.gadā visticamāk, ka tiks uzsākta vēl citu projektu īstenošana un piesaistīti papildu finanšu līdzekļi.

Izvērtējot projektu atbilstību plānošanas dokumentos noteiktajām prioritātēm, jāsecina, ka kopumā **īstenotie un uzsāktie projekti atbilst izvirzītajām prioritātēm**. Vienlaicīgi jānorāda, ka 2007.-2013.gada plānošanas periodā nav informācijas par projektiem, kas attiektos uz šādām plānošanas prioritātēm, rīcības virzieniem un uzdevumiem:

- VTP2: Tehniskās infrastruktūras attīstība, RV1: Kvalitatīvas infrastruktūras attīstība un pieejamība, U4: Attīstīt atkritumu apsaimniekošanas sistēmu;
- VTP3: Nodarbinātības un investīciju piesaistes veicināšana, RV2: Cilvēkresursu nodarbinātības un konkurētspējas paaugstināšana, U1: Nodarbinātības iespēju dažādošana novadā.

Savukārt 2004.-2006.gada plānošanas periodā nav informācijas par projektiem, kas attiecas uz šādiem ieplānotajiem attīstības virzieniem (AV): vides saglabāšana un veicināšana (AV6), tūrisma attīstība (AV7) un drošība (AV8).

Iespējams, ka attiecībā uz šīm sfērām pašvaldībā vairāk dominēja projekti, kas īstenoti tikai par pašvaldības vai valsts līdzekļiem, nepiesaistot ES un citu fondu finansējumu.

2. Gadījumu izpētes rezultāti

Kopumā izvēlēto gadījumu izpēte atklāj, kas Dobeles novada rīcībā ir profesionāli, pieredzes bagāti un entuziasma pilni cilvēki (Attīstības un plānošanas nodaļas projektu vadītājas un PIUAC vadītāja un darbinieces, kas strādā ar uzņēmējiem), kas daudz pūļu un izdomas velta ES fondu projektu piesaistīšanai Dobeles novadam svarīgu jautājumu risināšanā. Šādu cilvēku piesaistīšana, motivēšana un noturēšana darbā novada struktūrvienībās vai iestādēs ir ļoti nozīmīga un viens no pašiem būtiskākajiem aspektiem pašvaldības kapacitātes ES fondu apguvē saglabāšanā un stiprināšanā.

Izvēlēto gadījumu izpēte parāda, ka visos trijos gadījumos par projektiem atbildīgie pašvaldības darbinieki ļoti labi apzinās labas sadarbības nozīmīgumu visos līmeņos, kā arī ir vērsti uz mērķtiecīgu un produktīvu jautājumu risināšanu. Analīze parāda arī to, cik svarīgs ir pašvaldības vadības atbalsts un ieinteresētība sekmīgai projektu īstenošanai. Šajā ziņā Dobeles novadā izveidotais ciešais Attīstības un plānošanas nodaļas un vadības sadarbības modelis ir uzskatāms par paraugu citām pašvaldībām. Vienlaicīgi Dobeles novadam, iespējams, ir nepieciešams uzlabot sadarbības modeļus starp novada vadību un citām pašvaldības iestādēm, kas īsteno ES fondu projektus.

Nepilnības vai problēmas, ko atklāja gadījumu izpēte, lielākoties nav attiecināmas uz Dobeles novada kapacitāti projektu īstenošanā. Izņēmums ir projekts „Izglītības iestāžu energoefektivitātes paaugstināšana Dobeles novadā”, kura īstenošanā, iespējams, bija jāpiesaista papildu darbinieki, jo projekta īstenošanas laikā projekta vadītājas iespējas ierobežoja pārslodze. Turpmākajā projektu piesaistīšanā ir rūpīgāk jāizvērtē pašvaldības kapacitāte sagatavot kvalitatīvus pieteikumus un apjomīgus tehniskos projektus tik īsā laika periodā, kā tas bija šajā gadījumā (piemēram, varēja plānot mazāku projektā iekļaujamo izglītības iestāžu skaitu, iespējams, tad siltināšanas darbi tiktu veikti kvalitatīvāk un ar lielāku efektivitāti).

3. Pašvaldības pieredze projektu īstenošanā

Sistēmiska un plānveida projektu sagatavošana un īstenošana Dobeles novada pašvaldībā ir sākusies no 2011.gada, pēc Attīstības programmas 2011.-2014.gadam izstrādes. Lielākā projektu daļa tiek īstenota infrastruktūras attīstības virzienā, kas sniedz ieguldījumu arī uzņēmējdarbības vides, lauksaimniecības un sociālās vides attīstības virzienos. Mazāk attīstīts ir cilvēkresursu attīstības virziens, kuram nākotnē ir pievēršama lielāka uzmanība. Šis virziens ir vērtējams kā pašvaldības iestāžu niša turpmākajā ES fondu apgūšanā novadā.

Pašvaldības projektu vadības kopējā kapacitāte ir vērtējama kā augsta – projektu vadītājiem ir nepieciešamās kompetences projektu sagatavošanā un projektu īstenošanas administratīvo funkciju izpildē. Pašvaldības līmenī pastāv vairākas stratēģijas, kas nodrošina kopumā sekmīgu projektu ieviešanu. Pirmkārt, vairākpakāpju informācijas apzināšanas, izvērtēšanas un izplatīšanas sistēma. Otrkārt, projektu ideju izstrādes stratēģija, ko raksturo skaidrs funkciju sadalījums starp dažādiem lēmumu pieņemšanas un izpildes līmeņiem. Treškārt, problēmu risināšanas stratēģija, kas paredz tiešu gan centrālās pārvaldes, gan projektu vadības līmeņa līdzdalību. Būtisks ieguldījums ir vienotā projektu vadības sistēmas ieviešana, kas uzlabo gan kopējo informācijas apriti projektu jomā, gan projektu īstenošanas uzraudzības sistēmu, gan projektu pēctecības uzraudzību, gan starpinstitucionālo sadarbību, gan ES fondu apguves plānošanu un sasniegto rezultātu izvērtējumu atbilstoši novada attīstības plānošanas dokumentiem.

Galvenās pētījumā identificētās problēmas, kas ierobežo Dobeles novada pašvaldības kapacitāti ES fondu un citu finanšu instrumentu izmantošanā, ir valsts politikas prioritāšu ES fondu apguves jomā daļēja atbilstība reālajām novada un tā iedzīvotāju vajadzībām, pašvaldības iestāžu kopumā zemā kapacitāte projektu sagatavošanā un īstenošanā, augstā projektu īstenošanā iesaistīto cilvēkresursu noslodze un attiecīgi laika resursu trūkums, nepietiekama tehnisko speciālistu pieejamība un nepietiekams atbalsts pašvaldības projektu vadītājiem infrastruktūras projektu ieviešanā.

Lai sekmētu turpmāko ES fondu apgūšanu, ir nepieciešami uzlabojumi šādos aspektos: sadarbības pilnveidošana starp pašvaldību un pašvaldības iestādēm, institucionālās sadarbības mehānismu izveide starp projektu īstenošanā iesaistītajām pašvaldības struktūrvienībām, pašvaldības iestāžu kapacitātes celšana projektu ieviešanā, projektu ieviešanā iesaistīto darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidošana.

4. Pagastu pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti

2009.gadā īstenotās administratīvi teritoriālās reformas rezultātā Dobeles novada pagastu pārvalde un lēmumu pieņemšana ir kļuvusi ievērojami centralizētāka, jo lēmumu pieņemšana un plānošana attiecībā uz Dobeles novada pagastiem notiek nevis pašos pagastos, bet gan Dobeles novada pašvaldības centrā – Dobelē.

Pārvaldes un lēmumu pieņemšanas centralizācijai ir gan savi plusi, gan savi mīnusi. Fokusu grupu diskusijās ar pagastu pārstāvjiem izgaismojās lielākoties negatīvie aspekti, un visvairāk – pagastu cilvēku psiholoģiskās atstumtības un negatīvās nolemtības sajūta, kas saistīta ar iedzīvotāju, īpaši, bērnu skaita samazināšanos pagastos.

Pašuztveres līmenī cilvēkiem viennozīmīgi ir pazeminājusies rīcībspēja, daļa pagastu cilvēku uzskata, ka viņi neko nevar ietekmēt. Tajā pašā laikā pagastu pārvaldnieki uzsver, ka viņiem ir iespējas nākt ar savu iniciatīvu un mēģināt pārliecināt Dobeles izpilddirektoru un domniekus par savu vajadzību nepieciešamību – tas attiecas gan uz vajadzībām, ko risina pašvaldība tikai par saviem līdzekļiem, gan arī uz projektiem, kas tiek īstenoti par ES fondu līdzekļiem. Iespēja, ka projekta iniciatīva tiks atbalstīta, galvenokārt ir saistīta ar to, cik argumentēta ir projekta ideja, un vai ir veikts pārliecināšanas jeb lobija darbs.

Pētījums parāda, ka pagastu iedzīvotāju un novada administrācijas sadarbības modeļi vēl nav nostiprinājušies, daudzi pagastu iedzīvotāji izjūt atsvešinātību un nepieņem jauno pārvaldes modeli. Viens no ieteikumiem sadarbības un attiecību uzlabošanā ir vairāk skaidrot sadarbības principus, šajā procesā iesaistot un motivējot pagastu pārvaldniekus. ES fondu atbalstīto projektu īstenošanas kontekstā savstarpējā neuzticēšanās ierobežo pagastu cilvēkresursu izmantošanas iespējas, jo vairākiem pagastu cilvēkiem ir pieredze un zināšanas projektu sagatavošanā un īstenošanā, bet šobrīd šīs kompetences tiek minimāli izmantotas.

Pieredzējušu pagasta cilvēku atbalstīšana un sadarbība ar tiem ES projektu piesaistē, ļautu palielināt kopējo novada kapacitāti ES fondu apguvē. Sabalansējot atbildības deleģēšanu un kontroles procedūras, ir iespējams sadarbību ar pagastiem veidot sekmīgāku, arī nemainot pastāvošos novada pārvaldes principus.

5. Nevalstisko organizāciju un uzņēmēju pieredzes un vajadzību izpētes rezultāti

NVO un uzņēmēju grupa Dobeles novadā ir neviendabīga – tajā darbojas gan vairāki lieli uzņēmēji un atsevišķas spēcīgas NVO, kuru kapacitāte, spēja īstenot ES projektus ir augsta, gan daudz mazo uzņēmēju un NVO, kuru darbības kapacitāte un spēja īstenot ES fondu projektus ir zema. Abu grupu vajadzības un līdzšinējā sadarbība ar pašvaldību būtiski atšķiras. Ja lieli uzņēmēji darbojas patstāvīgi un pašvaldība viņiem ir līdzvērtīgs partneris attīstības mērķu sasniegšanai, tad mazie uzņēmēji un vairums NVO ir pasīvi pašvaldības atbalsta saņēmēji, tāpēc pauž arī lielas gaidas attiecībā uz pakalpojumiem, kādi būtu jāsniedz pašvaldībai viņu darbības aktivizēšanai. Šī NVO pozīcija ir pretrunā ar pašvaldības nostāju, kādai būtu jābūt sadarbībai starp NVO un pašvaldību, proti, pašvaldība sagaida lielāku NVO iniciatīvu.

Nemot vērā, ka NVO kapacitāte ir būtiski zemāka nekā pašvaldības kapacitāte, iniciatīva sadarbības veicināšanā ir jāuzņemas spēcīgākajam partnerim, t.i., pašvaldībai. Lai gan NVO un Dobeles novada pašvaldība šobrīd sadarbojas, gan īstenojot kopīgus projektus, gan aktivizējot un informējot sociālo pakalpojumu mērķa grupas, novērots, ka sadarbības partneru starpā pastāv neuzticēšanās, un veiksmīgāka sadarbība norit tad, ja tās mērķis ir cilvēkresursu kapacitātes celšana, nevis materiālo resursu iegāde un infrastruktūras uzlabošana. Lai Dobeles novada NVO aktīvāk iesaistītos sociālās vides sakārtošanā pašvaldībai prioritārās jomās, pašvaldībai skaidri jādefinē jomas, kurās nepieciešama NVO iesaistīšanās (t.sk. ar NVO īstenojamiem ES fondu projektiem), kas veicinās arī ES fondu apguves efektivitātes paaugstināšanos.

Viena no būtiskākajām problēmām, kas kavē Dobeles novada NVO piedalīšanos ES fondu projektos, ir nepieciešamība nodrošināt līdzfinansējumu. Lai gan pašvaldība ar 2012.gadu konkursa kārtībā plāno piešķirt līdzfinansējumu NVO sabiedriski nozīmīgu projektu īstenošanai, līdzfinansējuma maksimālais apmērs ir 1000 latu, kas noteiktu projektu īstenošanas gadījumā var būt nepietiekami.

Lai veicinātu līdzfinansējuma pieejamību vietēja mēroga un ES fondu NVO projektu īstenošanai, pašvaldībai jāuzņemas aktīva koordinējošā loma Dobeles novada uzņēmēju ziedošanas kultūras veicināšanai. Lielo uzņēmumu atbalsts nevalstiskajam sektoram Dobeles novadā ir nepilnīgi izmantots resurss, taču tā aktivizēšanai nepieciešama pašvaldības līdzdalība. Pašvaldībai būtu jāveicina uzņēmēju finansiāli atbalstītu NVO projektu fondu dibināšana, kas paralēli pašvaldības projektu konkursiem būtu vēl viens NVO darbības finansēšanas avots Dobeles novadā.

Vērtējot pašvaldības īstētos ES fondu projektus, NVO un uzņēmēji atzinīgi vērtē PIUAC darba rezultātus, kas organizē dažādas apmācības un seminārus atbilstoši mērķa grupu interesēm un aktuālajām vajadzībām. Nemot vērā mērķa grupu sniegto vērtējumu, būtu jāsauglabā PIUAC līdzšinējais darba modelis, kas ļauj nodrošinātu aktuālu, mērķa grupu vajadzībām atbilstošu apmācību saturu un kvalitāti.

Lai veicinātu pašvaldības un NVO vai uzņēmēju sadarbību kopumā un arī ES fondu projektu īstenošanā, nepieciešams uzlabot informācijas apmaiņas kvalitāti un savstarpējās saskarsmes kultūru. NVO un mazie uzņēmēji norāda, ka Dobeles novada mājas lapā būtu jāievieš viegli atrodamā iespēja iesniegt priekšlikumu un vajadzības tā, lai turpinājumā būtu iespējams noteikt to tālākas virzības statusu (vai problēmas novēršanas plānu). Tas veicinātu sabiedrības iesaistīšanos komunikācijā ar pašvaldību. Savukārt laikrakstu „Dobeles novada vēstis” mērķa grupas pārstāvji iesaka izmantot aktīvāk, informējot par notikumiem ne tikai pašvaldības administrācijā, bet arī pagastos, ar attēliem un rakstiem informējot par organizētajiem pasākumiem (t.sk., tādiem, kas organizēti ES fondu projektu ietvaros). Tas veicinātu visu sabiedrības grupu informētību par notiekošo visā Dobeles novada teritorijā, un arī veicinātu iedzīvotāju informētību par novada teritorijā īstenoto ES fondu projektu rezultātiem.

6. SVID analīzes kopsavilkums par pašvaldības pieredzi un kapacitāti projektu īstenošanā

Izvērtējot līdzšinējo Dobeles novada pašvaldības pieredzi ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu izmantošanā, ir veikta SVID (stipro, vājo pušu, iespēju un draudu/risku) analīze.

4. tabula. Pašvaldības projektu īstenošanas pieredzes SVID analīzes kopsavilkums

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> • sistēmiska un plānveida pieeja ES fondu apguvē, ievērojot pašvaldības attīstības politikas galvenos virzienus un nostādnes (kopš 2011.gada); • īstenoto un uzsāktu projektu atbilstība Dobeles novada Attīstības programmā izvirzītajām prioritātēm; • politiskais atbalsts pašvaldības līmenī ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansētu projektu īstenošanā; • vairākpakāpju informācijas apzināšanas, izvērtēšanas un izplatīšanas sistēma, kas nodrošina informācijas pieejamību par pašvaldības un tās iestāžu iespējām iesaistīties projektu izstrādē un ieviešanā; • augsta Attīstības un plānošanas nodaļas cilvēkresursu konkurētspēja - izveidota profesionāla komanda pašvaldības projektu izstrādei un īstenošanai; • zemi projektu pieteikumu atteikumu rādītāji (galvenie atteikumu iemesli ir galvenokārt objektīvu faktoru noteikti); • sadarbības modelis starp pašvaldības administrāciju un Attīstības un plānošanas nodaļu ES fondu apguves kontekstā; • finanšu kapacitāte – projektu īstenošana tiek plānota, saskaņojot to ar finanšu plūsmas rādītājiem; aizņēmuma iespējas nav ierobežojums projektu īstenošanai; • lielu un veiksmīgi darbojošos uzņēmumu esamība Dobeles novadā. 	<ul style="list-style-type: none"> • nepietiekama kopējā pašvaldības <u>iestāžu</u> kapacitāte projektu izstrādē un īstenošanā (ir arī iestādes ar apmierinošu un augstu kapacitāti); • nepietiekami attīstīta uzņēmējdarbības vide, zems nodarbinātības līmenis, kas attiecīgi negatīvi ietekmē pašvaldības finanšu kapacitāti projektu īstenošanas mērķiem; • nepietiekama sadarbība starp pašvaldību un pašvaldības iestādēm projektu ideju izstrādē, sagatavošanā un ieviešanā; • vāji attīstīta pašvaldības iestāžu savstarpējā sadarbība projektu īstenošanā; • augsta teritoriālā centralizācija ES fondu un citu finanšu instrumentu apguves jomā – lielākā daļa īstenoto projektu sniedz ieguldījumu Dobeles pilsētas attīstībā, novārtā atstājot pagastu teritoriju attīstību; • vāja pašvaldības sadarbība ar pagastiem projektu īstenošanā – nepietiekami izmantoti pagastu cilvēkresursi; • ļoti zema pagastu līdzdalība ES fondu projektu īstenošanā (mazs pagastos īstenoto projektu skaits); • zema NVO sektora kopējā kapacitāte īstenot ES fondu projektus; • zema sabiedrības izpratne par ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu izmantošanas nosacījumiem un principiem.

Iespējas	Draudi/ Riski
<ul style="list-style-type: none"> • cilvēkresursu attīstības projektu virziena paplašināšana; • pašvaldības iestāžu kapacitātes celšana ES fondu apgūšanā; • pagastu cilvēkresursu izmantošana ES fondu apgūšanā (pagastu cilvēku pieredzes un zināšanu izmantošana ES fondu apgūšanā); • sadarbības modeļu pilnveidošana starp novada vadību un pašvaldības iestādēm, kas iesaistās ES fondu apgūvē; • sadarbības modeļu pilnveidošana starp pagastiem un centrālo novada pārvaldi ES fondu apgūšanas kontekstā; • pagastu un centrālās novada pārvaldes atbildības deleģēšanas un kontroles procedūru sabalansēšana; • tehnisko speciālistu piesaistīšana infrastruktūras projektu ieviešanā, tādējādi sniedzot atbalstu pašvaldības projektu vadītājiem; • projektu ieviešanā iesaistīto pašvaldības darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidošana; • NVO sektora potenciāla izmantošana ES fondu apgūšanā; NVO sektora nišas definēšana novada kopējā attīstības sekmēšanā; • lielu uzņēmēju aktivizēšana NVO projektu fonda izveidošanā, tādējādi sniedzot papildus iespējas līdzfinansējuma saņemšanai ES fondu projektiem; • pagastu, NVO un mazo uzņēmēju izpratnes pilnveidošana par novada centrālās pārvaldes darbības principiem, teritorijas attīstības plāniem un līdzdalības iespējām politikas veidošanā un lēmumu pieņemšanā, t.sk. ES fondu apgūšanā Dobeles novadā. 	<ul style="list-style-type: none"> • valsts politikas veidošana un īstenošana ES fondu jomā (valsts prioritāšu atbilstība pašvaldību vajadzībām, valsts iestāžu kompetence un kapacitāte pašvaldības vajadzību noteikšanā, ES fondu programmu uzsaukumu plānošanā un ieviešanā); • finanšu kapacitāte ES fondu projektu līdzfinansējuma nodrošināšanai, ņemot vērā lielos plānoto infrastruktūras attīstības projektu apjomus; • augsta pašvaldības projektu īstenošanā iesaistīto darbinieku slodze, profesionālās izdegšanas risks; • projektu sagatavošanā un īstenošanā iesaistīto pašvaldības darbinieku atalgojuma sistēma – neapmaksāts projektu ieviešanas darbs, kas mazina darbinieku motivāciju aktīvi iesaistīties ES fondu apgūšanā; • projektu sagatavošanā un īstenošanā iesaistīto darbinieku mobilitāte (darba maiņa, pārcelšanās uz citu dzīves vietu), kas negatīvi ietekmētu novada kapacitāti ES fondu apgūšanā; • zema pagastu un novada centrālās pārvaldes savstarpējā institucionālā uzticēšanās; • pagastu iedzīvotāju (t.sk. NVO, mazo uzņēmēju, pašvaldības iestāžu darbinieku) rīcībspējas samazināšanās, vāja pārliecība par savām iespējām ietekmēt lēmumu pieņemšanu; • nesabalansēts plānoto ES fondu līdzekļu ieguldījuma teritoriālais sadalījums starp Dobeles pilsētu, pagastiem un novadu kopumā.

Ieteikumi ES fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu apguves kapacitātes celšanai Dobeles novada pašvaldībā

Lai sekmētu Dobeles novada pašvaldības kapacitāti ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā, tiek izvirzīti šādi ieteikumi:

Konceptuālie ieteikumi

- Līdzās infrastruktūras attīstības virzienam, kas ietver arī ieguldījumu uzņēmējdarbības atbalsta un lauksaimniecības attīstības virzienos, **paplašināt cilvēkresursu attīstības projektu virzienu**. Šie projekti ne tikai ietekmē infrastruktūras attīstības projektu ilgtspēju, bet būtiski ietekmē cilvēkresursu piesaisti novadam. Šī virziena paplašināšanā ir ieteicams iesaistīt tādas projektu ieviešanas aģentus kā pašvaldības iestādes, pagastu pārvaldes un NVO.
- Celt **pašvaldības iestāžu kopējo kapacitāti** ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā.
- Palielināt ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto **projektu ieguldījumu Dobeles novada pašvaldības pagastu teritorijās**, sabalansējot proporcionālo finansējuma sadalījumu starp Dobeles pilsētu un pagastiem un mazinot cilvēku aizplūšanu no pagastiem.
- Paplašināt **pašvaldības darbinieku izpratni par ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu izmantošanas būtību un mērķiem**, proti, sekmēt izpratni par to, ka, pirmkārt, fondu līdzekļu izlietojuma prioritātes un mērķus nosaka finansētājs (ES fondi un valsts), otrkārt, fondu līdzekļi ir paredzēti noteiktu jomu vai resursu attīstībai, nevis pamata uzturēšanas izmaksu nodrošināšanai. Šādas izpratnes veidošana ļautu gan atbilstošāk izstrādāt projektu idejas, gan sekmēt tālāk arī projektu mērķa grupu izpratni par šiem jautājumiem.
- Paplašināt pašvaldības iestāžu darbinieku zināšanas par projektu izstrādes un ieviešanas kārtību pašvaldībā – **plašāk skaidrot Attīstības un plānošanas nodaļas darbu**, nodaļas darbinieku pienākumus un atbildības, kā arī pašvaldības iestāžu, t.sk., pagastos, līdzdalības iespējas pašvaldības projektu iniciēšanā un ieviešanā.

Pašvaldības iestāžu kapacitātes stiprināšana

- Kaut arī atsevišķu pašvaldības iestāžu vadītājiem un darbiniekiem ir pieredze un uzkrātas zināšanas projektu sagatavošanā un īstenošanā, ir nepieciešams **attīstīt pašvaldības iestāžu vadītāju un darbinieku zināšanas un prasmes par projektu īstenošanu**. Zināšanu un atbilstošas pieredzes trūkums ir viens no iemesliem līdzās projektu darba atalgojuma sistēmai, kas negatīvi ietekmē pašvaldības iestāžu motivāciju un kapacitāti ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā.
- Viens no būtiskiem pašvaldības iestāžu kapacitātes celšanas priekšnoteikumiem ir **institucionālās sadarbības modeļu pilnveidošana** starp novada centrālo vadību, pašvaldības struktūrvienībām, kas ir iesaistītas projektu ieviešanā, un pašvaldības iestādēm. Pirmkārt, ir nepieciešams izvirzīt **konkrētus mērķus un uzdevumus pašvaldības iestādēm viņu līdzdalībai ES projektu īstenošanā**, iekļaujoties kopējā novada attīstības plānā (noteikt iestāžu darbības nišu projektu jomā). Otrkārt, pašvaldības iestādēm un centrālās novada pārvaldības līmenim kopīgi vienoties par veidiem, kā un kam pašvaldības iestādes prezentē savas projektu idejas, kā iestādēm var

palīdzēt Attīstības un plānošanas nodaļas darbinieki projektu sagatavošanā un īstenošanā u.t.t., ir jāvienojas par konkrētiem sadarbības veidiem, kas ir jāinstitutionalizē – tas nozīmē, ka tie nedrīkst balstīties tikai uz darbinieku personīgajiem kontaktiem un ‘savstarpējās izpildzēšanas’ principu.

- Vairāk motivēt iesaistīties ES fondu un citu finanšu atbalsta līdzfinansēto projektu īstenošanā ne tikai pašvaldības iestāžu vadības līmeni, bet arī pārējos līmeņus, jo tieši izpildes līmenim bieži vien ir padziļinātas un niansētas zināšanas par konkrētās iestādes darbības jomas tiešās mērķa grupas vajadzībām, problēmām, attīstības iespējām.

Pašvaldības projektu vadības kapacitātes stiprināšana

- Mazināt iespējamus riskus Dobeles novada pašvaldības kapacitātes samazināšanai projektu vadības līmenī, **pilnveidojot ES fondu apgūvē iesaistīto darbinieku motivācijas sistēmu**. Riska pamatā ir iespējamā šo darbinieku mobilitāte – darba vietas vai dzīves vietas maiņa. Šobrīd Dobeles novada pašvaldības Attīstības un plānošanas nodaļai ir augsta cilvēkresursu konkurētspēja, šī resursa daļēja aizplūšana var būtiski ietekmēt ne tikai nodaļas darbu, bet arī pašvaldības kapacitāti kopumā, ņemot vērā gan salīdzinoši zemo pašvaldības iestāžu (ar izņēmumiem) kapacitāti projektu īstenošanā, gan to, ka Attīstības un plānošanas nodaļa ir galvenā pašvaldības struktūrvienība, kas piesaista ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzekļus pašvaldībai.
- Turpmākajā projektu piesaistīšanā rūpīgāk izvērtēt pašvaldības kapacitāti sagatavot kvalitatīvus pieteikumus un apjomīgus tehniskos projektus īsā laika periodā, lai mazinātu projektu sagatavošanā iesaistīto darbinieku profesionālās izdegšanas risku, kā arī būtiski samazinātu grūtības projektu īstenošanas posmā, kas izriet no nepilnībām plānotajās projekta aktivitātēs, to paredzamajos termiņos un tehniskajā izpildījumā, kas savukārt negatīvi ietekmē projekta ieviešanai nepieciešamo resursu izmantošanas efektivitāti. Šis ieteikums paredz arī **rūpīgu projektu uzsaukumu izvērtēšanu** atbilstoši pašvaldības cilvēkresursu un finanšu resursu iespējām konkrētajos apstākļos.
- Tā kā arī turpmāk Dobeles novada pašvaldība plāno īstenot galvenokārt infrastruktūras attīstības projektus, nepieciešams **nodrošināt tehnisko speciālistu piesaisti**, tādējādi sniedzot lielāku tehnisko zināšanu atbalstu pašvaldības projektu vadītājiem. Tehnisko speciālistu piesaistē var izmantot ne tikai pašvaldības struktūrvienībās strādājošos darbiniekus, bet arī cilvēkresursu attīstības projektus.
- Attīstības un plānošanas nodaļai **izstrādāt projektu izvērtējuma iekšējo metodiku**, nosakot galvenās indikatoru grupas, kas ļautu novērtēt projekta finanšu efektivitāti (piemēram, plānoto izmaksu attiecību pret faktiskajām), projekta atbilstību novada un tiešo mērķa grupu vajadzībām, projekta ilgtspēju un tās riskus, projekta ieviešanas nozīmīgākās problēmas un to risinājumus, projekta labās prakses piemērus, kopējos reālos izmantotos cilvēkresursus u.c. rādītājus. Ieteicams pēc katra projekta beigām veikt šādu **iekšējo izvērtējumu**. Šāda pieeja ļaus regulāri identificēt galvenos riskus projektu īstenošanā, cels projektu vadības grupas kapacitāti problēmu risināšanā, sniegs informatīvu atbalstu nākamo projektu sagatavošanā, kā arī ļaus veikt regulāru nodaļas darba izvērtējumu.

Pagastu līdzdalības sekmēšana ES fondu apgūšanā

- Lai izveidotu vai pilnveidotu **pagastu iedzīvotāju un novada administrācijas sadarbības modeļus** un mazinātu pagastu iedzīvotāju atsvešinātību, ir ieteicams vairāk skaidrot sadarbības principus jaunajā novada pārvaldes modelī, šajā procesā iesaistot un motivējot pagastu pārvaldniekus.
- Lai **veicinātu pagastu rīcībspēju** (spēju uzņemties aktīvu līdzdalību, spēju rīkoties un uzņemties atbildību), t.sk., ES fondu izmantošanā, pilnveidot pagastu iedzīvotāju izpratni par novada centrālās pārvaldes darbības principiem, teritorijas attīstības plāniem un līdzdalības iespējām politikas veidošanā un lēmumu pieņemšanā, t.sk., ES fondu apgūšanā Dobeles novadā.
- Kopējās novada kapacitātes celšanai ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu līdzfinansēto projektu īstenošanā izvērtēt **pašvaldības iespējas izmantot pagastu cilvēkresursus** ES fondu un citu finanšu atbalsta instrumentu izmantošanā. Pagastu cilvēkiem ir uzkrāta vērtīga pieredze projektu ieviešanā. Šobrīd šis resurss tiek izmantots nepietiekami. Tieša pagastu iesaiste un atbildības deleģēšana par konkrētām projektu aktivitātēm ne vien padziļinātu pagastu izpratni par novada centrālās vadības darbības principiem ES fondu apgūšanā, bet arī mazinātu pagastu iedzīvotāju atstumtības sajūtu.

NVO un uzņēmēju līdzdalības sekmēšana ES fondu apgūšanā

- Lai Dobeles novada NVO aktīvāk iesaistītos sociālās vides sakārtošanā pašvaldībai prioritārās jomās, **pašvaldībai saskaņā ar kopējo novada attīstības programmu skaidri jādefinē jomas vai darbības virzieni, kurās vēlama NVO iesaistīšanās** (t.sk., ar NVO īstenotajiem ES fondu projektiem) vai kurās būtu vērtīgs NVO ieguldījums. Šāda stratēģija – definējot NVO lomu novada attīstībā un sniedzot stratēģiski informatīvo atbalstu - veicinātu arī ES fondu apguves efektivitātes paaugstināšanos.
- Lai veicinātu līdzfinansējuma pieejamību vietēja mēroga un ES fondu NVO projektu īstenošanai, pašvaldībai jāuzņemas aktīva koordinējošā loma **Dobeles novada uzņēmēju ziedošanas kultūras veicināšanai**. Lielo uzņēmumu atbalsts nevalstiskajam sektoram Dobeles novadā ir nepilnīgi izmantots resurss, taču tā aktivizēšanai nepieciešama pašvaldības līdzdalība. Pašvaldībai būtu jāveicina uzņēmēju finansiāli atbalstītu NVO projektu fondu dibināšana, kas paralēli pašvaldības projektu konkursiem būtu vēl viens NVO darbības finansēšanas avots Dobeles novadā.
- Lai veicinātu pašvaldības un NVO vai uzņēmēju sadarbību kopumā un arī ES fondu projektu īstenošanā, nepieciešams **uzlabot informācijas apmaiņas kvalitāti un savstarpējās saskarsmes kultūru**, kas balstītos uz savstarpējās situācijas, vajadzību, darbības principu un iespēju dziļāku izpratni. Piemēram, Dobeles novada mājas lapā būtu jāievieš viegli atrodamā iespēja iesniegt priekšlikumu un vajadzības tā, lai turpinājumā būtu iespējams noteikt to tālākas virzības statusu (vai problēmas novēršanas plānu). Tas atvieglotu gan NVO, uzņēmēju un citu ieinteresēto grupu vajadzību apzināšanu, gan veicinātu sabiedrības iesaistīšanos komunikācijā ar pašvaldību.