# *Euro* projekta ieguvumu vadība

Ieguvumu vadība ir svarīga ikviena projekta sastāvdaļa, un tas, cik daudz uzmanības tiek veltīts šim procesam, ir atkarīgs no projekta izmēra, ietekmes un nozīmīguma. Latvijas Nacionālais *euro* ieviešanas projekts (turpmāk – *euro* projekts) ir pēdējās desmitgades lielākais projekts valsts līmenī, kas ietekmēja visus Latvijas iedzīvotājus.

Ieguvumu vadības process projekta noslēguma fāzē sastāvēja no šādām galvenajām aktivitātēm, kuras tika īstenotas Vadības komitejas pārraudzībā laika periodā no 2014.gada 26.februāra līdz 2014.gada 17.aprīlim:

– Ieguvumu vadības mērķa noteikšana;

– Ieguvumu vadības uzdevumu noteikšana;

– Ieguvumu precizēšana;

– Ieguvumu pārvaldības procesa definēšana.

*Euro* projekta ieviešanas fāzē galvenais akcents tika likts uz veiksmīgu *euro* ieviešanu un risku mazināšanu, kas saistīti ar šo procesu, ņemot vērā *euro* projekta pamatprincipu – efektivitāti un orientāciju uz finanšu pakalpojumu pieejamības ziņā sliktāk pozicionētajiem valsts iedzīvotājiem – stingru ievērošanu. Savukārt, *euro* projekta noslēguma fāzē tika apkopoti projekta ieguvumi un noteikta turpmākā šo ieguvumu pārvaldības stratēģija.

Ieguvumu vadības mērķis ir *euro* projekta rezultātu ilgtspējas saglabāšana un projekta labās prakses nodošana izmantošanai analogos vai salīdzināmos projektos.

Ieguvumu vadības galvenie uzdevumi ir, pirmkārt, pietiekama ieguvumu pēcprojekta vadība; otrkārt, rezultātu izvērtēšana un, treškārt, laicīga un pilnvērtīga komunikācija.

Apkopojot *euro* projekta ieguvumus, Vadības komiteja un tās pakļautībā esošās darba grupas sadarbībā ar SIA "Ernst & Young Latvija" konstatēja, ka svarīgāko *euro* projekta ieguvumu – atvērtas sadarbības un dialoga ievērošanu – varēja piemērot katrā aktivitātē vēl savlaicīgāk.

*Euro* projekta ieguvumi tiek iedalīti kvantitatīvajos – tūlītēji apgūtos sabiedrības labumos – un kvalitatīvajos – projekta gaitā apgūtās labās prakses nodevumos. Noslēdzot *euro* projektu, ir svarīgi iedzīvotājus informēt par tūlītējiem ieguvumiem, par kuriem tika sniegta vispārīga informācija jau 2012.gadā un arī ir svarīgi valsts pārvaldei nodot tālāk projektā apgūto praksi, kas var noderēt līdzīgu projektu īstenošanā. 2012.gadā tika noteikti arī vidēja un ilgtermiņa makroekonomiskie ieguvumi, kas saistīti ar *euro* valūtu, tomēr uz šo brīdi tos nav iespējams izvērtēt, jo ir pagājis pārāk īss laiks no *euro* ieviešanas un tos varētu sākt vērtēt ne ātrāk par 2-3 gadiem.

## 1. Tūlītēji projekta kvantitatīvie ieguvumi

*Daudzkārtīgs maksājumu komisiju samazinājums SEPA kredīta pārvedumiem euro*

Pārrobežu SEPA[[1]](#footnote-1) kredīta pārvedumu komisijas maksas ir samazinātas vidēji no 7,11 *euro* (5 lati) līdz 0,36 *euro*[[2]](#footnote-2). Latvijas Pasta pārrobežu maksājumu pārvedumi kļuvuši lētāki, jo komisijas maksa par šādiem kredīta pārvedumiem ir samazināta no 14,23 *euro* (10 lati) līdz 0,71 *euro* (0,50 lati)[[3]](#footnote-3).

*Konvertācijas izmaksu izzušana un globālas valūtas radītās ērtības norēķinos*

Valūtas darījumu statistika liecina, ka pirms *euro* ieviešanas nozīmīgākā valūta Latvijas valūtas tirgū bija *euro*. Izmaksas par *euro*/lata konvertācijām pēdējo gadu laikā ir bijušas tuvu 70 milj. *euro* gadā, kas līdz ar 2014.gada 1.janvāri ir izzudušas. Turklāt jautājums nav tikai par izmaksām, bet arī par ērtībām – *euro* tiek plaši izmantots uzņēmumu un ikdienas norēķinos daudz plašākā ģeogrāfiskajā telpā par *euro* zonu.

*Zudušas devalvācijas bažas un ar tām saistītās izmaksas – Latvijas iedzīvotāji lieto stabilu valūtu ar zemām aizņemšanās procentu likmēm*

Bažas par nacionālās valūtas devalvācijas iespējamību un ar tām saistītie spekulatīvie uzbrukumi latam radīja gan tiešus, gan netiešus zaudējumus Latvijas tautsaimniecības dalībniekiem. Tiešie zaudējumi pamatā saistīti ar kredītu procentu likmju pieaugumu un ar to saistīto kredītmaksājumu pieaugumu, kā arī konvertācijas izmaksām, panikas iespaidā mainot latus uz citām valūtām un pēc tam atpakaļ. Netiešie zaudējumi – ar nesaņemtajām investīcijām, uzņēmējdarbības aktivitātes bremzēšanos, kas mazina darbavietas, nodokļu ieņēmumus u.c. *Euro* ir stabila valūta, procentu likmes ir zemas un vidējā termiņā prognozējamas.

*Euro ieviešana uzlabojusi Latvijas kredītreitingus*

Latvijas virzība uz *euro* zonu ir jau tikusi atspoguļota Latvijas kredītreitinga novērtējumā, tam palielinoties par divām pakāpēm vēl pirms *euro* ieviešanas. Šis palielinājums pozitīvi ietekmējis procentu likmi, par kādu Latvija valdība var piesaistīt finansējumu vietējā un starptautiskajos finanšu tirgos. Kopš 2012.gada septembra starptautiskā kredītreitingu aģentūra *Standard & Poor's* ir palielinājusi Latvijas kredītreitingu par trim pakāpēm no BBB- uz A- un savukārt *Fitch* *Ratings* – par divām pakāpēm no BBB- uz BBB+[[4]](#footnote-4).

*Valsts parāda apkalpošanas izmaksu samazināšanās*

Latvijas tautsaimniecības izaugsme, valdības īstenotā ilgtspējīgā fiskālā politika, kā arī Latvijas kredītreitinga paaugstināšanās stiprināja investoru pārliecību par Latvijas uzņemšanu *euro* zonā un sekmēja pakāpenisku Latvijas vērtspapīru kredītriska uzcenojuma samazināšanos, arī valsts parāda apkalpošanas izmaksu samazināšanos. Latvijas pārliecinošā virzība uz iestāšanos *euro* zonā kopā ar citiem faktoriem globālajos finanšu tirgos ir ietekmējusi arī starpību starp Latvijas USD un EUR *euro*obligāciju likmēm un atbilstošā termiņa ASV un Vācijas vērtspapīru likmēm. Likmju starpība 2014.gada maija sākumā salīdzinājumā ar 2012.gada augusta beigām ir samazinājusies par 1,2 – 1,6 procenta punktiem.

Būtiski, ka valsts aizņemšanās līmeņu uzlabošanās atstāj pozitīvu ietekmi arī uz privātā sektora aizņemšanās nosacījumiem.

*Latvijas finanšu tirgus noturība pret paniku starptautiskajos finanšu tirgos*

Kredītiestādēm *euro* zonā, tostarp arī Latvijā, nepieciešamības gadījumā ir pieeja likviditāti nodrošinošiem resursiem Eiropas Centrālā Bankā. Vienlaikus jāapzinās, ka Eiropas Centrālās Bankas piedāvātās likviditāti nodrošinošās operācijas nepasargās kredītiestādes no maksātnespējas problēmām. Par kapitāla pietiekamību tām arī turpmāk būs jārūpējas pašām. Līdz ar *euro* ieviešanu Latvija automātiski kļuvusi par Vienotā uzraudzības mehānisma dalībvalsti. Vienotā uzraudzības mehānisma galvenais mērķis ir nodrošināt Eiropas banku sistēmas drošību un noturību un veicināt finanšu integrāciju un stabilitāti Eiropā.

*Dalība euro zonas un ES politikas izveidē un īstenošanā*

Lai gan pieņemto lēmumu ietekme uz dalībvalstu tautsaimniecību visticamāk būs redzama vidējā termiņā, *euro* zonas un ES politikas ietvara stiprināšanā un īstenošanā Latvija piedalās jau patlaban. Latvijai līdzīgi kā citām *euro* zonas valstīm ir iespēja kvalitatīvi un konstruktīvi ietekmēt lēmumus, kas nosaka gan Eiropas Savienības, gan arī *euro* zonas un Eirosistēmas nākotni. *Euro* zonas pamatā ir uz visām *euro* zonas dalībvalstīm vienlīdz [attiecināmi tūlītēji noteikumi](http://www.makroekonomika.lv/eiropa-cela-uz-specigaku-un-patiesu-ekonomisko-un-monetaro-savienibu) gan par fiskālo disciplīnu un ekonomikas politikas pārvaldību, gan arī finanšu disciplīnu, kuru mērķis ir padarīt *euro* zonu stabilu un pārtikušu.

*Paaugstināta Latvijas Pasta tīkla infrastruktūras drošība reģionos*

Latvijas Pasta 302 pasta pakalpojumu sniegšanas vietas tika aprīkotas ar skaidrās naudas detektoriem un papildu drošības tehniski-tehnoloģiskajiem risinājumiem (drošības seifi, signalizācijas u.c.). Noslēdzoties skaidrās naudas nomaiņai Latvijas Pastā, iepriekš minētās investīcijas kapitāla un cilvēkresursos turpina savu pielietojumu praksē.

*Atjaunotas informācijas sistēmas, kā arī programmējamie kases aparāti un kases sistēmas*

Tika atjaunotas publiskā un privātā, t.sk. banku sektora informācijas sistēmas Informācijas sistēmu salāgošana ar otro lielāko pasaules valūtu ir būtiska investīcija Latvijas Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nozares attīstībā. Gatavojoties *euro* ieviešanai, tika modernizēti un atjaunoti valsts un privātajā sektorā lietotie kases aparāti, pielāgojot to funkcionalitāti *euro* valūtai.

*Pieaugums maksājumu karšu izmantošanā*

2014.gada janvārī salīdzinot ar 2013.gada janvāri par 20-30% pieaugusi bezskaidrās naudas maksājumu popularitāte iedzīvotāju vidū. Socioloģiskie pētījumi arī akcentē, ka sekojot pozitīvajam novērtējumam gadu mijā, iedzīvotāji vēlas turpināt veikt maksājumus tieši izmantojot šo bezskaidrās naudas maksājumu instrumentu.

## 2. Projekta labā prakse

*Euro* projekta gaitā izveidojās virkne labās prakses piemēru, kurus ir iespējams piemērot, ne tikai citās valstīs, ieviešot *euro* kā nacionālo valūtu, bet arī citos liela izmēra projektos Latvijā. Svarīgākais elements *euro* projekta organizācijā bija atvērtais dialogs ar nevalstiskajām organizācijām, tādā veidā rodot risinājumus, kas bija efektīvākie gan uzņēmējdarbības videi, gan valsts un pašvaldību sektoram, gan patērētājiem un finanšu pakalpojumu ziņā grūtāk sasniedzamajiem iedzīvotājiem.

*Plānošana, vadība un kontrole*

2005.gadā tika izveidots *euro* projekta ietvars, t.i. nodibināta Vadības komiteja un tās pakļautībā izveidotas darba grupas. Vadības komiteja uzraudzīja pasākumu izpildi, kas veicami *euro* ieviešanai Latvijā. *Euro* projekta plānā katrai darba grupai tika noteiktas komptences un īstenojamās aktivitātes. *Euro* projekta vadītājs koordinē darba grupu darbu. Efektīvākai *euro* ieviešanai 2013.gadā tika izveidota *Euro* koordinācijas padome un Finanšu ministrijas *Euro* birojs. *Euro* koordinācijas padomes darbu vadīja Ministru prezidents un tās darbā tika iesaistīti finanšu, ekonomikas, tieslietu, kā arī ārlietu un iekšlietu ministri, Latvijas Bankas prezidents un Finanšu un kapitāla tirgus komisijas priekšsēdētājs. Atbilstoši *Euro* projekta plānā noteiktajam, vienu gadu pirms *euro* ieviešanas, tika intensificētas regulārās atskaites, t.i. reizi divos mēnešos *Euro* koordinācijas padome un Ministru kabinets tika informēts par projekta aktualitātēm un nākamajā periodā plānotajiem pasākumiem katrā no darba grupām.

### *Sadarbības tīkli un vadlīniju princips*

Pašvaldību *euro* projekta vadītāju, nevalstiskā sektora pārstāvju, IT ekspertu, kā arī ārvalstu un vietējo mediju sadarbības tīkls bija būtiska *Euro* projekta kopējā dialoga sastāvdaļa, īpaši ņemot vērā *Euro* projekta laika kritiskuma aspektu.

Izstrādājot *Euro* ieviešanas kārtības likumu tika organizētas vairākas publiskās diskusijas, kas noritēja ne tikai *Euro* projekta darba grupu ietvaros, bet plašā NVO lokā. Juridisko aktu procesa optimizācijai ar nacionālo valūtu saistītie likumi tika virzīti uz Saeimu vienotā paketē, kā arī pavaddokumentu aizpildīšanai izstrādāts šablons, kas atviegloja juristu un finansistu darbu veicot grozījumus.

*Euro* ieviešanas kārtības likuma prasību skaidrojumam tika izstrādātas vadlīnijas, kurās tika ietverti labās prakses piemēri. Kopumā sadarbībā ar NVO, pašvaldībām un uzņēmējiem tika sagatavotas trīspadsmit praktiskās vadlīnijas: grāmatvedības uzskaites, nodokļu maksājumu, kases aparātu, cenu atspoguļošanas, dāvanu karšu, skaidrās naudas priekšpiegādes, ārvalstu valūtas kursa piemērošanas, statistikas pārrēķina, viesnīcu un restorānu nozares, pastmarku, pamatkapitāla pārrēķina, darba algas pārrēķina, kā arī pašvaldību iestāžu vadlīnijas.

### *Risku vadība*

Tika izveidots projektu risku vadības ietvars, ieskaitot risku analīzes metodiku. *Euro* projekta ieviešanas gaitā tika izstrādāts projektu risku vadības ietvars, sadarbojoties publiskās pārvaldes institūcijām, NVO un uzņēmēju pārstāvjiem. Risku vadības ietvarā tika īstenota risku analīzes un risku mazinošo pasākumu izpildes uzraudība. Risku vadības grupa sekoja līdzi risku vērtējumu izmaiņām un paredzēto risku mazināšanas aktivitāšu ieviešanas gaitai.

IT joma, kas skāra gan valsts un pašvaldību, gan banku IT sistēmas, gan arī tirgotāju kases sistēmas, tika atzīta par sistēmiski nozīmīgāko jomu *Euro* projekta risku vadības ietvarā. Risku uzraudzība šajās nozarēs tika īstenota atbilstoši detalizētajiem plāniem, kuri tika izveidoti sadarbībā ar nozaru nevalstiskajām organizācijām. Vispārējā risku vadības ietvarā tika izveidota atsevišķa procedūra IT risku vadībai, ņemot vērā šīs jomas specifiku un ietekmi uz *Euro* projekta veiksmi. Izveidotais IT risku vadības ietvars un IT projektu uzraudzība (vienots atskaites šablons par katru resoru individuāli, taču vienlaikus aptverot visas resora sistēmas) var tikt piemērots citos valsts līmeņa IT projektos.

Lai efektīvi izmantotu pieejamos cilvēkresursus, tika veikta informācijas sistēmu novērtēšana, sadalot tās kritiskajās informācijas sistēmās un nekritiskajās informācijas sistēmās. *Euro* projekta ieviešanas gaitā prioritātes attiecībā uz informācijas sistēmās nepieciešamajām izmaiņām un risinājumiem tika piešķirtas balstoties uz informācijas sistēmas piederību vienai vai otrai grupai. Tas ļāva efektīvāk izmantot pieejamos IT resursus un sasniegt *Euro* projekta mērķi.

Lai samazinātu resursu nepieciešamību un kļūdu skaitu ERAF projektu pieteikumu sagatavošanā, tika izveidots standarta projekta pieteikums, t.sk. vienots funkcionālais apraksts par valūtas nomaiņas pamatprincipiem, kuru varēja izmantot visas iesaistītās institūcijas. Tas ļāva samazināt gan sagatavotāju laika patēriņu, gan arī kontroles institūciju laika patēriņu.

*Projekta vadība kritiskajā periodā*

Gatavojoties kritiskajam *euro* ieviešanas periodam (14.12.2013. – 15.01.2014.) tika izveidots vienota shēma darba grupu ziņojumiem *Euro* projekta vadībai par *euro* ieviešanas progresu. Šāda pieeja ļāva savlaicīgi identificēt iespējamās/esošās problēmas un salīdzinoši īsā laikā rast risinājumu vai definēt ietekmi mazinošu darbību, kā arī noteica precīzu kārtību *euro* ieviešanas pasākumu izpildes uzraudzībai.

### *Ieguvumu vadība*

Veidojot ieguvumu vadības ietvaru, tika būtiski paplašinātas iesaistīto pušu zināšanas par ieguvumu vadības nepieciešamību un ieguvumiem, kas rodas, pielietojot šo instrumentu.

*Izplānota mērķtiecīga komunikācijas kampaņa*

*Euro* ieviešanas komunikācijas kampaņas galvenais uzdevums bija skaidrot iedzīvotājiem gan par praktiskajos skaidrās un bezskaidrās naudas *euro* ieviešanas aspektus, gan arī tautsaimniecības ieguvumus no *euro* ieviešanas. Komunikācijas kampaņas pamatelements bija stratēģiski izvēlēti komunikācijas pasākumu posmi – jau no 2012.gada sākuma tika skaidroti makroekonomiskie ieguvumi no *euro* ieviešanas, bet sākot intensīvo komunikācijas posmu 2013. gada jūlijā – aizvien intensīvāk tika skaidrots praktiskais naudas nomaiņas process, kā arī sniegta informācija par *euro* drošības pazīmēm. Līdzīgu pakāpeniski pieaugušo sabiedrības informēšanas intensitāti ieteicams izmantot arī citos liela mēroga projektos.

Lai sasniegtu pēc iespējas lielāku iedzīvotāju skaitu, informatīvās kampaņas īstenošanas gaitā tika izmantots plašs, t.sk. netradicionālu kanālu klāsts. Komunikācijas kampaņa uzlaboja iedzīvotāju attieksmi pret ES vienoto valūtu, ievērojami paaugstināja informētības līmeni, kā arī mainīja paradumus, kāpinot ar bankas karti veikto maksājumu skaitu.

### *Publiskajos iepirkumos tika izveidota pretendentu kompetenču novērtēšanas prakse*

*Euro* projekta laikā tika izveidota prakse attiecībā uz iepirkuma procedūrām, kurās ir būtiski vērtēt pretendenta kompetences. Iepirkuma nolikuma izstrādē, kā arī vēlāk – pretendentu kompetenču izvērtēšanā, tika piesaistīti augsti kvalificēti eksperti. Izveidota prakse par publisku, atvērtu dialogu ar nozares asociācijām pirms iepirkuma stadijā. Tāpat pirms iepirkuma organizēta iespēja interesentiem publiskā dialogā saņemt atbildes no iepirkuma organizatoriem uz neskaidrajiem jautājumiem par iepirkumu. Izveidota prakse par komunikācijas nozares NVO un SIA "Delna" iesaisti pretendentu piedāvājumu vērtēšanā. Iepirkuma laikā tika organizēta arī biežāk uzdoto jautājumu publiskošana *euro* projekta mājaslapā eiro.lv.

*Valsts policijā izstrādāta jauna drošības operāciju taktika*

Valsts policija sadarbībā ar citām iekšlietu resora iestādēm ir izstrādājusi jaunu drošības operāciju taktiku, kuru būs iespējams izmantot arī turpmāk. Valsts policijas darbinieki ieguvuši pieredzi un prasmes liela mēroga drošības pasākumu plānošanā un īstenošanā.

finanšu ministrs A.Vilks

05.06.2014. 12:27

2073

D. Kalsone

6709 5415, dace.kalsone@fm.gov.lv

1. SEPA – (vienotā *euro* maksājumu telpa) ir telpa, kurā patērētāji, uzņēmumi un citi tautsaimniecības dalībnieki neatkarīgi no to atrašanās vietas varēs veikt un saņemt maksājumus *euro* gan starp valstīm, gan valstu robežās saskaņā ar vieniem un tiem pašiem galvenajiem nosacījumiem, tiesībām un pienākumiem. [↑](#footnote-ref-1)
2. Kredītiestāžu komisijas maksas par iekšzemes maksājumiem (vidēji 0,36 *euro*) kopš *euro* ieviešanas nav mainījušās. [↑](#footnote-ref-2)
3. Latvijas Pasts nemainīja komisijas maksu par iekšzemes maksājumiem. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Standard & Poor's* palielināja Latvijas kredītreitingu 2012.gada 9.novembrī, 2013.gada 10.jūnijā un 2014.gada 30.maijā, bet *Fitch* *Ratings* – 2012.gada 13.novembrī un 2013.gada 9.jūlijā. [↑](#footnote-ref-4)