

Klātienes apmācības

Finanšu plānošana un projektu sagatavošana

29. maijs

plkst. 9.30 - 16.30

Zemgales reģiona kompetenču attīstības centrs, Jelgava



Seminārs tiek organizēts Eiropas Savienības kohēzijas politikas programmas 2021.-2027.gadam 6.1.1. specifiskā atbalsta mērķa "Pārejas uz klimatneitralitāti radīto ekonomisko, sociālo un vides seku mazināšana visvairāk skartajos reģionos" 6.1.1.8. pasākuma projekta Nr. [6.1.1.8/1/24/1/001](#) "Pašvaldību un plānošanas reģionu speciālistu prasmju paaugstināšana klimatneitrālas ekonomikas un sociālekonomisko seku saistībā ar klimata pārmaiņām mazināšanas jautājumos" ietvaros.

Normunds Čiževskis, Dipl. eng, MBA



- Uzņēmējs un finanšu eksperts ar 23 gadu pieredzi
- 100+ publiskā sektora investīciju projektu izmaksu ieguvumu analīze
- Kopš 2014. gada vada nodarbības uzņēmējiem, publiskā sektora pārstāvjiem un studentiem par IIA, finanšu vadību/plānošanu un vadības grāmatvedību

Semināra saturs

- IIA būtība un galveni soļi
- IIA un finanšu plānošanas pamatprincipi
- Investīciju projekta pamatojums:
 - projekta mērķu definēšana
 - alternatīvu analīze
 - projekta finanšu analīze
 - projekta IEA un/vai ekonomiskā analīze
 - risku analīze
 - jutīguma analīze

Izmaksu ieguvumu analīzes būtība un pamatprincipi

Informācijas avoti par IIA un IEA

- Seminārā tiek apskatīti universālie IIA principi, kas darbojas neatkarīgi no projekta izmēra un nozares
- Informācijas avoti:
 - EK izmaksu ieguvumu analīzes vadlīnijas «*Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020*», EK, 2014; <https://data.europa.eu/doi/10.2769/97516>
 - EK izmaksu ieguvumu analīzes vadlīniju papildinājums «*Economic appraisal vademecum 2021-2027 – General principles and sector applications*», EK, 2022; <https://data.europa.eu/doi/10.2776/182302>

Kas ir izmaksu ieguvumu analīze?

- Galvenais instruments, lai novērtētu publiskā sektora projektu finanšu un ekonomiskos ieguvumus
- Ekvivalents privātā sektora projekta biznesa plānam (+ ekonomiskā analīze)
- Sniedz atbildi uz jautājumu:

Vai projekts ir sabiedrībai izdevīgs?

IIA **nav** formalitāte, lai saņemtu ES finansējumu!!!

IIA uzdevumi

- Definēt problēmu (atrast tās cēloni)
- Definēt projekta mērķi
- Izvērtēt tā sasniegšanas alternatīvas
- Noteikt investīciju atdevi
- Pārliecināties, ka projekts ir finansiāli ilgtspējīgs – tā īstenošanai un uzturēšanai pietiek naudas
- Pārliecināties, ka projekts ir sabiedrībai izdevīgs - projekta ekonomiskie ieguvumi ir lielāki par izmaksām ($ENPV > 0$ un $B/C > 1$)

IIA pamatprincipi

Diskontētā naudas plūsma:

- Iekļauj visas (attiecināmās un neattiecināmās) investīciju izmaksas
- Iekļauj visus plānotos darbības ieņēmumus un izmaksas
- **Neiekļauj** pamatlīdzekļu nolietojumu
- Iekļauj P/L atlikušo vērtību analīzes perioda pēdējā gadā

Pamatlīdzekļu atlikusī vērtība

- **Būtība** – P/L, kura kalpošanas laiks ir garāks par analīzes periodu, turpina «strādāt», t.i. radīt finanšu un ekonomiskos ieguvumus
- **Vērtība:**
 - pozitīvus neto ieņēmumus radošiem P/L – nākotnes neto ieņēmumu diskontētā vērtība
 - negatīvus neto ieņēmumus radošiem P/L – atlikusī vērtība pēc lineārās nolietojuma aprēķina metodes

IIA pamatprincipi

Projekta dzīves cikls:

- Sākot ar 1. investīciju gadu līdz pamatlīdzekļu lietderīgā kalpošanas laika beigām
- Nav jēga pārāk garam ciklam:
 - nākotne ir grūti prognozējama
 - diskontēšana (1 milj. pēc 20 gadiem – 377 tūkst., pēc 50 gadiem – 96 tūkst., likme 5%)

IIA pamatprincipi

Diskonta likme:

- Naudas laika vērtība – nauda šodien ir vērtīgāka nekā pēc gada
- Diskonta likmes būtība:
 - negūtie ieņēmumi no kapitāla ieguldījuma alternatīvā projektā (*opportunity cost of capital*)
 - Projektā A ieguldītie līdzekļi nevar tikt ieguldīti Projektā B, tādā veidā zaudējot potenciālo atdevi no Projekta B
- (Minimālā) diskonta likmes vērtība = kapitāla cena + riska uzcelojums

IIA pamatprincipi

Diskontētās naudas plūsmas princips (DCF – *discounted cash flow*)

$$PV = \frac{FV_t}{(1+r)^t}$$

PV – pašreizējā vērtība (present value);

FV – faktiskā, jeb nākotnes vērtība (future value);

r – diskonta likme;

t – diskontēšanas perioda gads (0, 1, 2, ... n)

IIA pamatprincipi

Diskonta likme:

- Reālā un nominālā:
 - reālā (r) – ja naudas plūsma tiek sastādīta salīdzināmās jeb bāzes gada cenās, t.i. neņemot vērā inflāciju
 - nominālā (n) – ja naudas plūsma tiek sastādīta nominālās cenās, ņemot vērā inflāciju
- Finanšu un sociālā – attiecīgi finanšu un ekonomiskajai analīzei

Nominālā diskonta likme

$$(1 + n) = (1 + r) \times (1 + i)$$

n – nominālā diskonta likme

r – reālā diskonta likme

i – inflācijas likme

IIA pamatprincipi

Naudas plūsma parasti tiek plānota salīdzināmās jeb bāzes gada cenās:

- Tas neizslēdz iespēju naudas plūsmā paredzēt atsevišķu ieņēmumu vai izmaksu posteņu būtiskas izmaiņas
- Makroekonomiskie pieņēmumus (diskonta likmes, PCI, u.c.) publicē Finanšu ministrija

IIA pamatprincipi

Papildus izmaksu (un ieguvumu) metode (*incremental costs/benefits*):

- salīdzina vismaz divu alternatīvu naudas plūsmas: «bez projekta» un «ar projektu»
- izrēķina starpību, t.i. projekta radītos papildus ieņēmumus un izmaksas
- ignorē ieņēmumu un izmaksu pozīcijas, kuras projekts neietekmē

Investīciju projekta pamatojums

Projekta un tā mērķu definēšana

- Sāciet ar problēmu, nevis risinājumu
- Skaidri aprakstiet vajadzību vai nepilnību, ko projekts risina: kas nedarbojas, kas trūkst, vai kas pašreizējā situācijā nav ilgtspējīgs
- Koncentrējieties uz pamatcēloni, ne tikai uz simptomiem; izmantojiet tādus rīkus kā «5 kāpēc», «Asakas diagramma» utt.

Alternatīvu analīze

Ilgtermiņa un īstermiņa alternatīvas:

Ilgtermiņa:

- dzelzceļš vai autoceļš
- centralizēta bīstamo atkritumu apstrāde vai lokāla
- plašs skolu tīkls vai koncentrēts?

Alternatīvu analīze

Īstermiņa:

- kā īstenot katru atsevišķo posmu (projektu), lai efektīvāk sasniegtu ilgtermiņa mērķus?
- ceļa maršruts
- tilts vai tunelis
- regulējams vai apļveida krustojums
- rekonstrukcija vai nomaiņa?

Daudzkritēriju analīze

Tās veikšanai ir nepieciešams definēt:

- **izvērtējamās alternatīvas:**
 - bāzes alternatīva “bez projekta”, un
 - daudzsoļīgākā(s) alternatīva(s) “ar projektu”
- **kritērijus**, pēc kuriem tās tiks izvērtētas
 - svarīgākie kritēriji izriet no projekta mērķa

Daudzkritēriju analīze

Izvērtējamo alternatīvu veidi:

- **„Bez projekta”** (*BAU – business as usual*)
 - ir gadījumi, kad BAU nevar tikt izmantots kā bāzes alternatīva, jo esošā infrastruktūra nespēj vairs pildīt savas funkcijas, piemēram, brūkošs tilts
- **„Darīt minimumu”** (*do-minimum*)
 - dažkārt vienīgā iespēja ierobežota budžeta apstākļos, bet jāuzmanās, lai neignorētu labākas alternatīvas (tipisks piemērs - bedrīšu lāpīšana)
- **„Ar projektu”** (*do-something*)
 - viena vai vairākas alternatīvas

Daudzkritēriju analīze

Alternatīvu salīdzināšanas aspekti/kritēriji:

- **Ekonomiskais** (vai ir pieprasījums/vajadzība pēc infrastruktūras/pakalpojuma, kādas ir attīstības tendences, ietekme uz darba vietām un ekonomiku?)
- **Tehniskais** (tehnoloģiju pieejamība un piemērotība)
- **Politiskais / institucionālais** («politiskā griba», lēmuma īstenojamība, speciālistu pieejamība)

Daudzkritēriju analīze

- **Juridiskais** (atbilstība normatīvajiem aktiem, īpašumtiesības uz zemi, personas datu aizsardzība)
- **Vides** (vai tiek sasniegtas minimālās prasības, vai netiek pārkāptas prasības?)
- **Finanšu** (dzīves cikla FNPV un/vai ENPV):
 - 1. stadija – visu alternatīvu vienkāršots investīciju un darbības izmaksu PV aprēķins
 - 2. stadija – ja nepieciešams, detalizētāks daudzsološāko alternatīvu NPV aprēķins

Alternatīvu analīze

Alternatīvu analīzes rezultāts:

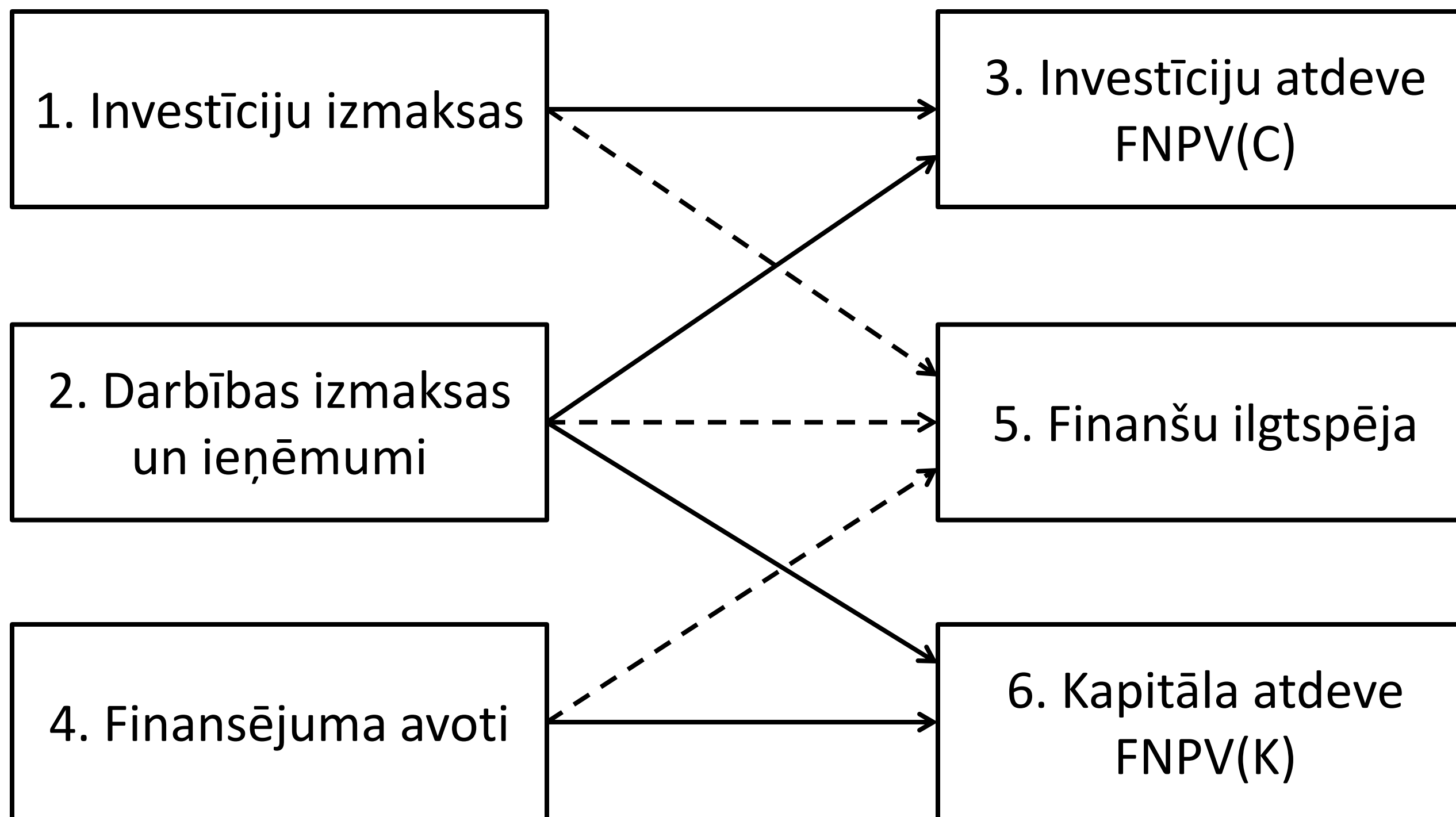
- Izvēlētas daudzsoļīgākās „ar projektu” alternatīvas un bāzes alternatīva: „bez projekta” vai „darīt minimumu”
- Šīm alternatīvām tiek veikta detalizēta izmaksu ieguvumu analīze

Finanšu analīze

Galvenie uzdevumi:

- noteikt projekta finanšu atdeves rādītājus:
 - investīciju atdevi $FRR(C)$ un $FNPV(C)$
- pārbaudīt projekta finanšu ilgtspēju:
 - vai ir pozitīvs kumulatīvais naudas līdzekļu atlikums katra gada beigās?

Finanšu analīzes struktūra



Finanšu analīze – investīciju atdeve

- **Investīciju izmaksas:**
 - ēkas un būves
 - iekārtas
 - P&A, licences
 - pakalpojumi (TEP, IIA, TP, būvuzraudzība, autoruzraudzība, utt.)
- **Darbības izmaksas** - sākot ar 1. ekspluatācijas perioda gadu:
 - **Izmaksas:** darba algas, izejmateriāli, elektrība, apkure, uzturēšana, administrācijas izmaksas utt. (aizņēmumu procentu maksājumi un tiešie nodokļi (UIN) netiek iekļauti)
 - P/L aizstāšanas izmaksas

Finanšu analīze – investīciju atdeve

- **Darbības ieņēmumi:**
 - patērētāju maksājumi (Ū/K, apkures un atkritumu tarifi, ieejas biļetes)
 - maksa par nomu
 - citi maksas pakalpojumi
- **Pamatlīdzekļu atlikusī vērtība**
- **Ar vai bez PVN?**
 - ja PVN nav atgūstams un ir attiecināmās izmaksas, tad ar PVN
 - jābūt konsekventam - ja PVN iekļauj, tad visās ieņēmumu un izmaksu pozīcijās

NPV aprēķins ar MS Excel

$$NPV = FVt_1 + NPV(r; FVt_2 : FVt_n)$$

FVt_1 – neto naudas plūsmas vērtība pirmajā
diskontēšanas perioda gadā

r – diskonta likme

$FVt_2:FVt_n$ – neto naudas plūsmas vērtības nākamajos
diskontēšanas perioda gados

IRR aprēķins ar MS Excel

$$IRR = IRR(FVt_1 : FVt_n)$$

IRR matemātiskā būtība:

diskonta likme, pie kuras NPV = 0 [uz Excel]

Finanšu analīze – finansējuma avoti

Finansējuma avoti:

- Valsts budžeta finansējums
- Pašvaldības vai pašvaldības uzņēmuma pašu līdzekļi
- ES finansējums
- Pašvaldības/pašvaldības uzņēmuma aizņēmums
- Privātais kapitāls, īpaši PPP projektos

Finanšu analīze - ilgtspēja

- **Definīcija** – projekts ir finansiāli ilgtspējīgs, ja tā naudas plūsmas kumulatīvais atlikums katrā projekta analīzes perioda gadā ir pozitīvs
- **Ienākošā** naudas plūsma:
 - darbības ieņēmumi
 - finansējuma avoti
- **Izejošā** naudas plūsma:
 - investīciju izmaksas
 - darbības un P/L aizstāšanas izmaksas
 - aizņēmuma pamatsummas un procentu maksājumi

Finanšu analīze - ilgtspēja

- Finanšu ilgtspējas pārbaudē pamatlīdzekļu atlikusī vērtība netiek iekļauta, ja vien netiek plānots tos reāli pārdot
- Ja kādā gadā naudas līdzekļu atlikums ir <0 , jāparedz papildus finansējums, piemēram, no projekta īstenotāja pašu līdzekļiem vai aizņēmuma

Ekonomiskā analīze

- **Galvenais mērķis** - noteikt projekta izdevīgumu no sabiedrības viedokļa, aprēķinot ENPV, EIRR un B/C rādītājus
- Obligāta prasība:
 - $ENPV > 0$
 - $EIRR >$ sociālo diskonta likmi
 - $B/C > 1$
- Izejas punkts - finanšu analīzes ietvaros veiktais investīciju atdeves aprēķins

Ekonomiskā analīze – 1. solis

Pāreja no finanšu analīzes uz ekonomisko:

Fiskālās korekcijas:

- **nodokļi nav ne ieņēmumi, ne izmaksas, bet naudas pārdale sabiedrības iekšienē!**
- izslēdz transfertus (VSAOle) un netiešos nodokļus (PVN)

Ekonomiskā analīze – 2. solis

Pāreja no tirgus uz grāmatvedības (ēnu) cenām:

- Preces vai pakalpojuma cena tirgū mēdz neatbilst tās patiesajām izmaksām sabiedrībai (dēļ monopoliem, importa ierobežojumiem/tarifiem, subsīdijām)
- Ēnu cenas aprēķina tirgus (finanšu analīzes) cenām piemērojot standarta konversijas faktoros SKF (*SCF - standard conversion factors*)
- SKF jābūt noteiktiem valsts līmenī, nevis jāaprēķina katram projektam atsevišķi
- Ja valsts līmenī SKF nav noteikti, pieņem, ka tirgus cenas ir vienādas ar ēnu cenām (t. i., SKF = 1).

Ekonomiskā analīze – 3. solis

Ekonomiskie ieguvumi un izmaksas:

- Projekta sociāli ekonomisko izmaksu un ieguvumu noteikšana un, ja iespējams, novērtēšana naudas izteiksmē
- Katrai nozarei savi ieguvumi un to aprēķinu metodika: vide, transports, izglītība, enerģētika, veselības aizsardzība
- **Ja nav skaidrs, kurus ieguvumus novērtēt – skatīt projekta mērķus**

Ekonomiskā analīze – 3. solis

Ekonomiskie ieguvumi:

- jauna vai uzlabota biomasas katlumāja samazina siltumnīcefekta gāzu emisijas
- jauns lielceļš samazina ceļā pavadīto laiku
- atkritumu izgāztuve samazina vides piesārņojumu
- uzlabota uzņēmējdarbības infrastruktūra samazina bezdarbu un palielina iedzīvotāju ieņēmumus

Ekonomiskā analīze – 3. solis

Ekonomiskās izmaksas:

- jauna biomasas katlumāja palielina kravas transporta intensitāti, gaisa un trokšņa piesārņojumu
- jauns lielceļš palielina gaisa piesārņojumu un troksni
- atkritumu izgāztuve samazina apkārtējo īpašumu vērtību

Ekonomiskā analīze – 3. solis

- Ekonomiskos ieguvumus novērtē ar „vēlme maksāt” metodi (*WTP: willingness-to-pay*):
 - tā ļauj novērtēt naudas izteiksmē projekta sniegtos labumus patērētājam
 - cik patērētājs ir ar mieru „maksāt” par projektam sniegtajiem ieguvumiem?
 - datus iegūst novērojot patērētāju uzvedību vai ar aptaujām
- Praksē izmanto datus no akadēmiskās literatūras, vadlīnijām, līdzīgiem pētījumiem citās valstīs, pārnesot tos uz Latvijas apstākļiem

Ekonomiskās ietekmes piemēri

Apkārtējā vide - ūdens:

- Dzeramā ūdens kvalitāte
- Ūdensapgādes / kanalizācijas pakalpojumu pieejamība
- Ūdens tilpņu piesārņojums
- Grunts piesārņojums

Ekonomiskās ietekmes piemēri

Apkārtējā vide - atkritumu apstrāde:

- Uzglabājamo atkritumu daudzums
- Atkārti izmantojamo materiālu daudzums
- Enerģijas iegūšana no atkritumiem
- Trokšņu / smakas daudzums
- Siltumnīcas efektu izraisošo gāzu daudzums

Ekonomiskās ietekmes piemēri

Apkārtējā vide - dažādi:

- Uzlabota iedzīvotāju veselība
- Teritoriju produktīva izmantošana
- Atpūtas zonu daudzums
- Ekosistēmu un/vai bioloģiskās dažādības saglabāšana
- Samazināti īpašumu bojājuma riski

Ekonomiskās ietekmes piemēri

Enerģētika:

- Enerģijas piegādes avotu jaudas palielināšana un/vai dažādošana
- Enerģijas piegādes drošības uzlabošana
- Enerģijas piegādes un/vai izmantošanas efektivitātes uzlabošana
- Siltumnīcas efektu izraisošo gāzu samazināšana
- Gaisa piesārņojuma samazināšana

Ekonomiskā analīze –kopsavilkums

1) Nomainām **diskonta likmi** no finanšu uz sociālo

2) Fiskālās korekcijas:

- izņemt PVN, ja ir bijis iekļauts finanšu analīzē, no visām izmaksām un ieņēmumiem
- izņemt VSAOI no darbaspēka izmaksām

Ekonomiskā analīze – kopsavilkums

3) Pāreja uz ēnu cenām:

- Aprēķinam / pieņemam SKF investīciju izmaksām, darbības izmaksām un P/L atlikušajai vērtībai
- Piemērojam SKF visām minētajām finanšu analīzes komponentēm

Ekonomiskā analīze – kopsavilkums

4) Ekonomisko izmaksu un ieguvumu novērtēšana:

- Galvenie ieguvumi izriet no projekta mērķiem
- Pielietot atbilstošās nozares metodiku, pārņemt pieredzi no līdzīgiem projektiem

5) Projekta ekonomiskās atdeves rādītāju aprēķins: ENPV, ERR un B/C

Jutīguma analīze

Jutīguma analīzes soļi:

1) Nosaka kritiskos mainīgos parametrus:

Kritiskais mainīgais – izmaiņas mainīgā vērtībā par 1% izraisa NPV rādītāju izmaiņas par vairāk kā 1%

- Mainīgo parametru izvēle – investīciju un darbības izmaksas, ieņēmumi, ekonomiskie ieguvumi, utt.
- Maina katru mainīgo atsevišķi par 1% (*one-at-a-time*)
- Nosaka kritiskos mainīgos, kuru izraisītās NPV rādītāju izmaiņas $>1\%$

Jutīguma analīze - soļi

2) Kritisko mainīgo pārslēgšanās punkta noteikšana

- par cik jāpalielinās investīciju izmaksām, lai ENPV kļūtu negatīvs?
- par cik jāsamazinās ieguvumiem, lai ENPV kļūtu negatīvs

3) Scenāriju analīze:

- vairāku mainīgo koriģēšana vienlaicīgi
- parasti divi scenāriji:
 - optimistiskais (ieguvumi +15%, izmaksas -15%)
 - pesimistiskais (ieguvumi -15%, izmaksas +15%)

Risku analīze

- Jūtīguma analīze neatbild uz jautājumu: “Cik liela ir varbūtība, ka parametru izmaiņas patiešām notiks?”
- Uz šo jautājumu atbild risku analīze
- Kvantitatīvo risku analīzi veic jūtīguma analīzē noteiktajiem kritiskajiem mainīgajiem

Risku analīze

Kvantitatīvā risku analīze (parasti tikai liela apjoma projektiem):

- katra kritiskā mainīgā varbūtības sadalījuma noteikšana – no statistikas datiem par līdzīgiem projektiem, speciālās literatūras
- risku analīze (Monte Carlo metode) - nosaka iespējamās ENPV vērtības atkarībā no katra kritiskā mainīgā iespējamām vērtībām
- galvenā problēma – ticamu izejas datu trūkums par kritisko mainīgo varbūtības sadalījumu

Risku analīze

Kvalitatīvā (aprakstošā) risku analīze:

- **trīs risku veidi**, kuri ir jebkurā projektā:
 - laika - termiņu kavēšana;
 - finanšu - budžeta pārsniegšana;
 - rezultāta - neatbilstoša rezultātu kvalitāte jeb mērķu nesasniegšana
- projektam/tā nozarei specifiskie riski: finanšu, vides, politiskie, tehniskie, juridiskie

Risku analīze

Kvalitatīvā (aprakstošā) risku analīze:

- Risku identificēšana un numurēšana (F1, F2, V1, P1, utt.)
- Risku varbūtības novērtējums: zema, vidēja, augsta
- Risku ietekmes novērtējums: zema, vidēja, augsta
- Risku matricas aizpildīšana

Risku analīze

Risku matrica

		Ietekme		
		Zema	Vidēja	Augsta
Varbūtība	Augsta		L2	R1
	Vidēja		F2	
	Zema	L1	F1	

Risku analīze

- Pēdējais un galvenais solis – risku mazināšanas plāna izstrāde:
 - to parasti gatavo visiem riskiem matricas sarkanajos lauciņos un būtiskākajiem riskiem dzeltenajos lauciņos

Izmaksu efektivitātes analīze

Izmaksu efektivitātes analīze

- **IEA parasti izmanto:**
 - ja ekonomiskos ieguvumus ir grūti izteikt naudā
 - ja projekta mērķis ir skaidrs un jāatrod efektīvākais veids kā to sasniegt
- **IEA rezultāts ir koeficients:**
 - ieguvums uz 1 naudas vienību: CO₂ t/gadā samazinājums uz vienu investēto EUR (t/EUR)
 - investētās naudas vienības uz vienu ieguvuma vienību: investēti X EUR, lai radītu vienu jaunu patentu (EUR/1 patentu)

Izmaksu efektivitātes analīze

$$IE_k = PV(Izm_{ar} - Izm_{bez}) / PV(leg_{ar} - leg_{bez})$$

IE_k – izmaksu efektivitātes koeficients, EUR/vien.

PV – diskontēta pašreizējā vērtība

Izm_{ar} – DzC izmaksas ar projektu

Izm_{bez} – DzC izmaksas bez projekta

leg_{ar} – DzC ieguvumi ar projektu

leg_{bez} – DzC ieguvumi bez projekta

IIA un IEA salīdzinājums

Kopīgais:

- Pamatprincipi un metodika ir līdzīgi:
 - alternatīvu analīze
 - papildus izmaksu metode
 - diskontētā naudas plūsma
 - finanšu ilgtspēja
 - jutīguma un risku analīze

Atšķirīgais:

- IEA netiek aprēķināti finanšu un ekonomiskie ieguvumi naudas izteiksmē
- Tiek aprēķināts izmaksu efektivitātes koeficients:
 - ieguvumu vienības uz 1 EUR, vai
 - ieguldītie EUR uz 1 ieguvumu vienību

Noslēguma secinājumi

- Labs projekts sākas ar labu sagatavošanu (savlaicīgi uzsāktu un kvalitatīvi izstrādātu dokumentāciju)
- Finansējums nav projekta mērķis (lai gan nereti nākas projekta mērķi pielāgot finansētāja nosacījumiem)
- TEP/IIA palīdz pieņemt labākus lēmumus
- Riski jāizvērtē pirms projekta sākuma
- Konservatīvi pieņēmumi ir drošāki (atcerieties par *optimism bias*)
- Naudas plūsmas vadība ir tikpat svarīga kā granta apjoms
- Projekta kvalitāti bieži nosaka komanda

Atcerieties, ka mērķis nav “apgūt finansējumu”.

Mērķis ir īstenot ilgtspējīgus projektus, kuri sniedz reālu ieguvumu pašvaldībai un iedzīvotājiem.

Jautājumiem:

cizevskis@bizpro.lv