

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (VARAM)

Administratīvi teritoriālās reformas ietekmes uz pašvaldību administratīvo kapacitāti un pakalpojumu nodrošinājumu izvērtējums

2021. gada 13. decembris



SIA «Ernst & Young Baltic»

Muitas iela 1a
Rīga, LV-1010
Latvija
Tālr.: +371 6704 3801
Fakss: +371 6704 3802
www.ey.com/lv

Nauris Kļava
Partneris

SIA „Ernst & Young Baltic”

T +371 6 704 3801
M +371 2 659 6969
E Nauris.Klava@lv.ey.com

Edgars Pundurs
Projektu vadītājs

SIA „Ernst & Young Baltic”

T +371 6 200 1708
M +371 2 237 7587
E Edgars.Pundurs@lv.ey.com

Administratīvi teritoriālās reformas ietekmes uz pašvaldību administratīvo kapacitāti un pakalpojumu nodrošinājumu izvērtējums

2021. gada 13. decembris

Cienījamā I. Ošas kundze!

Saskaņā ar mūsu 2021. gada 3. novembra līgumu Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (tālāk tekstā – «Klients», «Pasūtītājs») ir devusi uzdevumu SIA “Ernst & Young Baltic” (tālāk tekstā – «EY», «mēs») veikt administratīvi teritoriālās reformas ietekmes uz pašvaldību administratīvo kapacitāti un pakalpojumu nodrošinājumu izvērtējumu (tālāk tekstā – «Pakalpojums»).

Mūsu ziņojums

Šis dokuments ir gala ziņojums: izvērtējums par pašvaldību administratīvās kapacitātes un pakalpojumu nodrošinājuma izmaiņām pirms un pēc ATR, kā arī par aspektiem, kas sekmē vai kavē administratīvās struktūras, resursu, pakalpojumu nodrošinājuma efektīvu plānošanu pašvaldībās.

Ziņojuma saturs

Ziņojumā iekļauta informācija, kas EY pieejama līdz ziņojuma iesniegšanas brīdim 2021. gada 13. decembrī. Ziņojumā iekļauts Pašvaldību administratīvās kapacitātes izvērtējums – administratīvi teritoriālās reformas rezultātā apvienoto pašvaldību administratīvā kapacitāte pirms un pēc apvienošanas administratīvo jeb atbalsta funkciju izpildei, secinājumi par reformas īstermiņa ietekmi uz pašvaldību administratīvo kapacitāti; pagastu un pilsētu pārvalžu un, ja attiecināms, to filiāļu izvietojums pirms un pēc ATR; pašvaldību nodrošināto pakalpojumu izvērtējums pirms un pēc ATR – īstermiņa izmaiņu vērtējums, veidojot izlasi no ATR apvienotajām (jaunizveidotajām) pašvaldībām; aspektu, kas sekmē vai kavē administratīvās struktūras, resursu, pakalpojumu nodrošinājuma efektīvu plānošanu pašvaldībās izvērtējums.

Darba apjoms un raksturs

Mūsu darba apjoms un raksturs, tajā skaitā tā pamatojums un ierobežojumi, ir detalizēti izklāstīti mūsu 2021. gada 3. novembra līgumā.

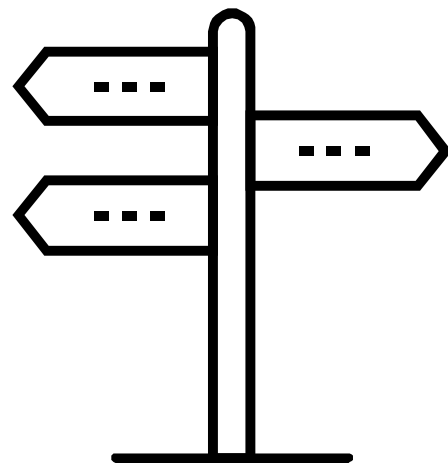
Ierobežojošie nosacījumi

Ziņojums sagatavots saskaņā ar publiski pieejamu, kā arī Pasūtītāja un pašvaldību sniegto informāciju. Mēs neveicām padziļinātu izpēti, nedz arī kādā citā veidā pārbaudījām mums sniegto datu precizitāti. Mēs nesniedzam nekādu atzinumu vai kāda cita veida apliecinājumus par attiecīgās informācijas pareizību un pilnīgumu. Mēs neveicām nekādas revīzijas procedūras, pat ne ierobežotas pārbaudes procedūras. Mēs uzskatījām, ka mums sniegtā informācija ir ticama un precīza. Mēs pieņemām, ka mums sniegtā informācija patiesi atspoguļo Ziņojumā analizētos jautājumus. Tāpēc EY neuzņemsies nekādu atbildību par jebkādam Ziņojumā konstatētām kļūdām vai tajā neiekļautu informāciju, ja šādas kļūdas radušās vai informācija nav iekļauta tāpēc, ka Pasūtītāja vai aptaujāto pašvaldību pārstāvji mums snieguši nepatiesu vai nepilnīgu informāciju.

Patiesā cieņā,
Nauris Kļava
SIA „Ernst & Young Baltic”

Nodevuma saturs

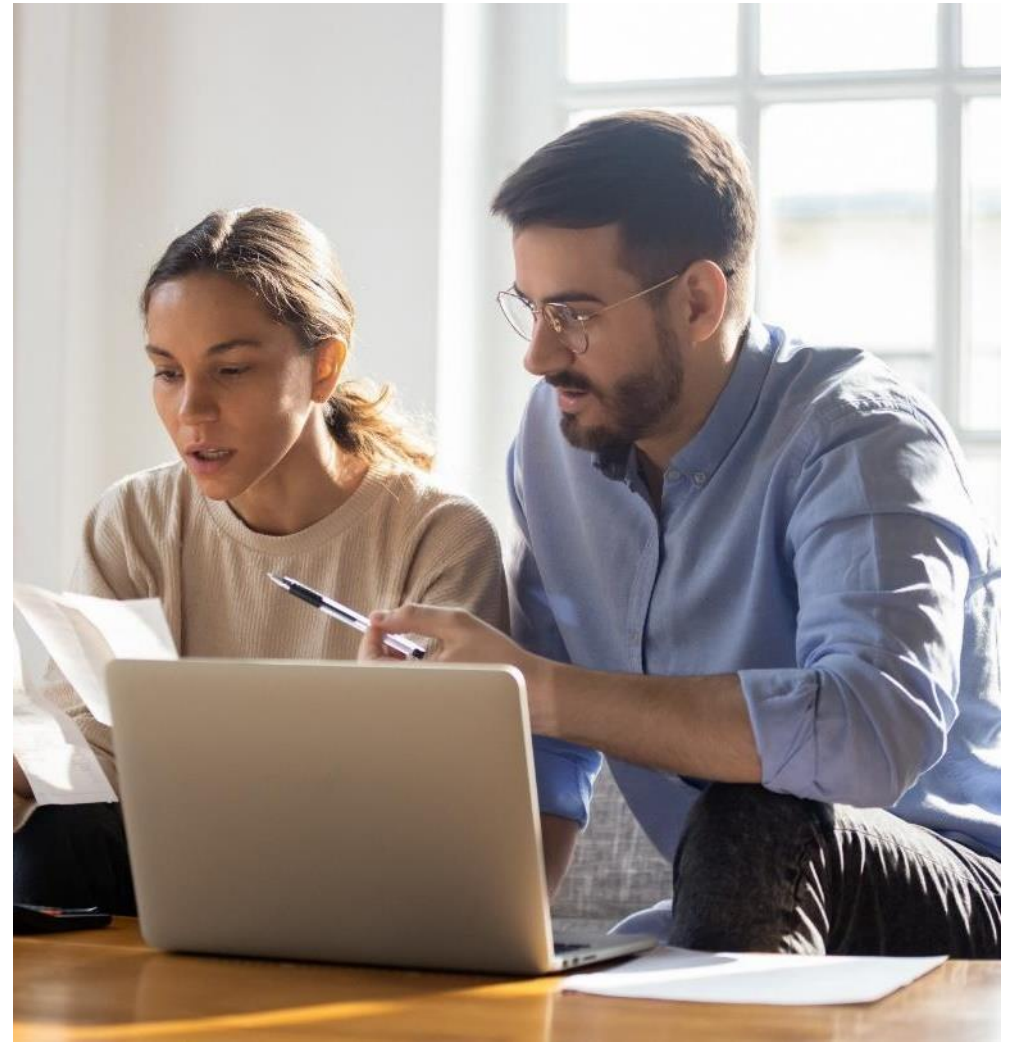
1	Kopsavilkums	17	Madonas novads
2	Aizkraukles novads	18	Mārupes novads
3	Augšdaugavas novads	19	Ogres novads
4	Ādažu novads	20	Preiļu novads
5	Balvu novads	21	Rēzeknes novads
6	Bauskas novads	22	Ropažu novads
7	Cēsu novads	23	Saldus novads
8	Dienvidkurzemes novads	24	Saulkrastu novads
9	Dobeles novads	25	Siguldas novads
10	Jelgavas novads	26	Smiltenes novads
11	Jēkabpils novads	27	Talsu novads
12	Krāslavas novads	28	Tukuma novads
13	Kuldīgas novads	29	Valmieras novads
14	Ķekavas novads	30	Aspekti, kas sekmē vai kavē pašvaldības efektīvu darbību
15	Limbažu novads	31	Secinājumi
16	Ludzas novads		



Izvērtējuma ierobežojumi un pieņēmumi

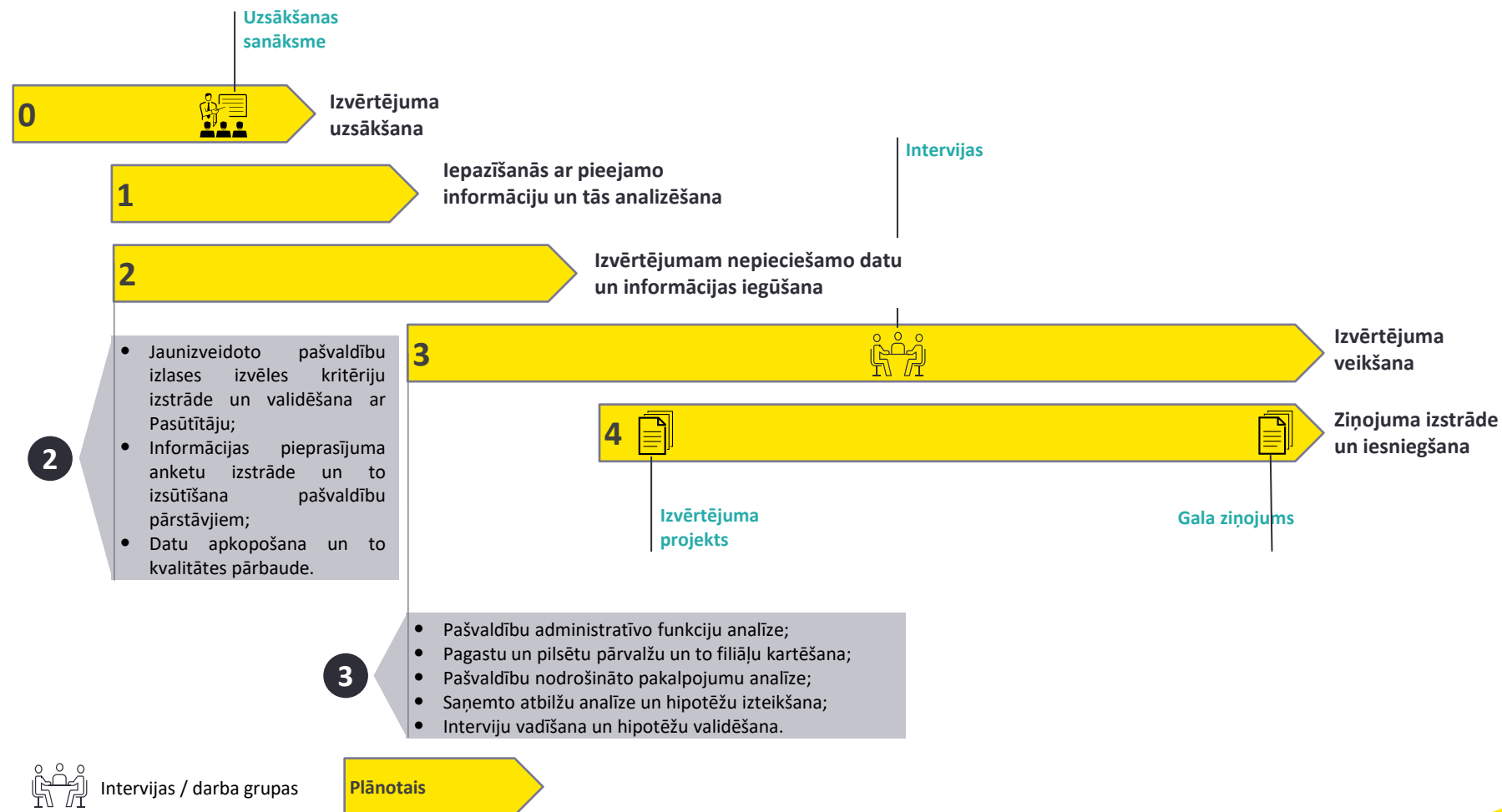
Izvērtējuma ierobežojumi un pieņēmumi

- ▶ Izvērtējums tika veikts, pieņemot, ka pašvaldību aptauju anketās un darbinieku intervijās u.c. sniegtā informācija un dati ir patiesi, un netika veikta sniegtās informācijas pareizības pārbaude.
- ▶ Izvērtējums tika veikts, izmantojot EY pieejamo informāciju, t.sk.
 - ▶ tika izmantota VARAM sniegtā informācija – pašvaldību izstrādātie jaunveidojamā novada struktūras projekti un ar tiem saistītie materiāli,
 - ▶ EY sagatavoto pašvaldību aptauju anketās iekļautā informācija,
 - ▶ daļēji strukturētās intervijās ar izlases pašvaldību pārstāvjiem iegūtā informācija,
 - ▶ publiski pieejamā informācija, t.sk. pašvaldību nolikumi un statistikas rādītāji saistībā ar pašvaldību iedzīvotāju skaitu, budžeta apmēru, u.c.
- ▶ Izvērtējums tika veikts no 2021. gada 2. novembra līdz 2021. gada 13. decembrim. Izvērtējuma rezultāti ir attiecināmi tikai uz šajā laikā veiktajiem novērojumiem.



Izvērtējuma plāns

Mēnesis	Oktobris	Novembris				Decembris		
Nedēļa	2	3	4	5	6	8	9	10
Datums	25 - 29	1 - 5	8 - 12	15 - 19	22 - 26	29N - 3	6 - 10	13 - 17



Izvērtējuma metodika



Aptaujas anketas

- ▶ Lai iegūtu izvērtējumam nepieciešamos datus par pašvaldībām pirms un pēc ATR, tika izstrādātas aptaujas anketas.
- ▶ Aptaujas anketas un apvienoto novadu līdz 2021. gada jūnijam izstrādātie jaunveidoto pašvaldību darbības modeļa projekti bija galvenie informācijas avoti izvērtējuma veikšanai.
- ▶ 24 no izvērtējumā iekļautajām 28 pašvaldībām līdz izvērtējuma norises laika beigām iesniedza pilnvērtīgi vai daļēji aizpildītu aptaujas anketu.

1 Pašvaldību administratīvās kapacitātes izvērtējums

- ▶ Pašvaldību administratīvās kapacitātes izvērtējums tika veikts visām 28 izvērtējumā iekļautajām pašvaldībām (pašvaldības, kuras tika izveidotas 2021. gadā veiktās ATR rezultātā).
- ▶ Tika salīdzināti katras pašvaldības administratīvās kapacitātes rādītāji pirms un pēc ATR, identificējot būtiskākās atšķirības, kas norādīja uz reformas īstermiņa ietekmi uz konkrētās pašvaldības administratīvo kapacitāti.
- ▶ Papildus, balstoties uz apvienoto novadu darbības rādītājiem, pēc EY aprēķina tika aplēsts nepieciešamais slodžu skaits katras administratīvās funkcijas veikšanai, kas tika salīdzināts ar jaunveidoto pašvaldību plānoto slodžu skaitu šo funkciju izpildei.

2 Pašvaldību pakalpojumu nodrošinājuma vērtējums

- ▶ Pašvaldību nodrošināto pakalpojumu izvērtējums tika veikts pašvaldību izlasei, katrā no plānošanas reģioniem izvēloties 3 pašvaldības, pamatā izvēloties pašvaldības, kur:
 - ▶ novadi apvienojās ar republikas pilsētu;
 - ▶ kāds no novadiem tika šķelts;
 - ▶ apvienojās liels skaits pašvaldību.
- ▶ Tika salīdzināti pašvaldību sniegto pakalpojumu rādītāji pirms un pēc ATR, norādot uz reformas īstermiņa ietekmi uz konkrētās pašvaldības pakalpojumu nodrošinājumu.
- ▶ Izmantojot jaunveidoto un apvienoto pašvaldību nolikumus, tika veikts visu 28 apskatīto pašvaldību pārvalžu un to filiāļu, kā arī VPVKAC kartējums, salīdzinot to izvietojuma izmaiņas, kas radušās ATR rezultātā.
- ▶ Atkarībā no novērojumiem tika secināts par pašvaldību pakalpojumu nodrošinājuma izmaiņām – ja pārvalžu un to filiāļu skaits nav mainījies, ATR rezultātā nav samazinājusies pakalpojumu pieejamība pašvaldību iedzīvotājiem, kā arī ir saglabājies līdz ATR esošais pašvaldību pakalpojumu nodrošinājuma līmenis.

3 Efektīvas jaunizveidotās pašvaldības plānošanas izvērtējums

- ▶ Lai izvērtētu aspektus, kas sekmē vai kavē administratīvās struktūras, resursu un pakalpojumu nodrošinājuma efektīvu plānošanu pašvaldībās, tika sastādīti atvērta tipa jautājumi, kuri tika ietverti izstrādātajā aptaujas anketā.
- ▶ Tika veikta detalizēta sniegto atbilžu analīze, identificējot būtiskākos atbildēs minētos faktorus, ka arī pašvaldību skaitu, kas konkrēto faktoru minējušas.
- ▶ Papildus tika noorganizētas 5 daļēji strukturētas intervijas ar atsevišķu pašvaldību pārstāvjiem, lai detalizētāk izprastas anketās sniegtās atbildes un cēloņus to ietekmei uz pašvaldības darbībām (ja atbildes uz jautājumiem tika sniegtas).
- ▶ Pašvaldības, ko intervēt, tika primāri izvēlētas, balstoties uz ATR rezultātā apvienoto pašvaldību skaitu jaunveidotajā pašvaldībā. Pirmšķietami pašvaldības, kurās ATR rezultātā apvienots lielākais skaits pašvaldību, un to pieredze ATR spēj sniegt nepieciešamos ieskatus par kopējo ATR ietekmi uz pašvaldību darbību, kā arī reformas procesa norisi.

Aprēķinu metodoloģija

- Jaunveidotās pašvaldības optimālais darba apjoma pieaugums un nepieciešamo slodžu skaits tiek aplēsts šādi:
 1. Konkrēto administratīvo funkciju darba apjoms tiek noteikts, balstoties uz apkopoto informāciju par pašvaldību darbības rādītājiem pirms ATR (atsevišķas pašvaldības aptaujas anketās ir norādījušas prognozēto darba apjomu 2022. gadam, taču vienotas pieejas nolūkos darba apjoma prognoze tiek noteikta, veicot EY aprēķinu);
 2. Optimālais darba apjoma pieaugums tiek aprēķināts, balstoties uz to, cik lielā mērā nākotnes darba apjoms pārklāsies ar līdz šim atsevišķo pašvaldību veiktā darba apjomu (skat. tabulu zemāk);
 3. Darba apjoma aplēse tiek aprēķināta, par pamatu ņemot tā novada pašvaldību, kura ATR realizācijas periodā tika noteikta par vadošo un pieskaitot citu apvienoto pašvaldību darba apjomu, kas sareizināts ar pieauguma koeficientu, kas balstīts uz darbu pārklāšanās pakāpi (skat. tabulu pa labi);
 4. Vidējais darba apjoms uz vienu slodzi tiek aprēķināts, izdalot kopējo apvienoto novadu darba apjomu ar kopēju slodžu skaitu konkrētās funkcijas veikšanai apvienotajos novados;
 5. Nepieciešamais slodžu apjoms potenciālā darba apjoma noseģšanai (viena darbības rādītāja ietvaros) tiek noteikts, izdalot 3. punktā aplēsto darba apjomu ar vidējo darba apjomu uz vienu slodzi;
 6. Nepieciešamais slodžu skaits jaunveidotajā novadā tiek aplēsts kā vidējais aritmētiskais no nepieciešamo slodžu apjoma potenciālā darba apjoma noseģšanai atsevišķajos darbības rādītājos.

Pārklāšanās pakāpe	Pieauguma koeficients	Piemērs
Zema	90%	Kopējais izsniegtais laulības apliecību skaits
Vidēja	60%	Kopējais izsludināto iepirkumu skaits
Augsta	20%	Mājaslapā ievietoto ziņu skaits

Piemērs: Pašvaldības darba nodrošināšana (klientu apkalpošana)

Darbības rādītājs	Ciblas novads	Kārsavas novads	Zilupes novads	Ludzas novads
Atbildīgā struktūrvienība	VPVKAC	VPVKAC	VPVKAC	VPVKAC
Slodžu skaits	1	1	1	2
Apkalpoto klientu skaits	499	308	525	431
Budžeta izpilde, EUR*	14 359	16 694	5 999	19 156
Iedzīvotāju skaits**	2 443	5 368	2 704	12 389

Darba apjoma pieauguma koeficients	Potenciālā darba apjoma aplēse	Vidējais darba apjoms uz vienu slodzi	Nepieciešamais slodžu skaits darba apjomam
100%	1 763	353	5,00
60%	41 388	11 242	3,68
90%	21 853	4 581	4,77










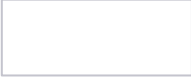

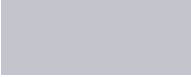
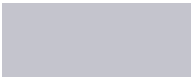
Nepieciešamais slodžu skaits jaunveidotajā novadā **4,48**

*Konkrētās struktūrvienības 2020. gada budžets (vai budžets funkcijas izpildei, ja tas nodalāms atsevišķi), ko pašvaldības norādījušas aizpildītajā aptaujas anketā

**Kopējais iedzīvotāju skaits pašvaldībās 2021. gada 30. jūnijā (PMLP dati)

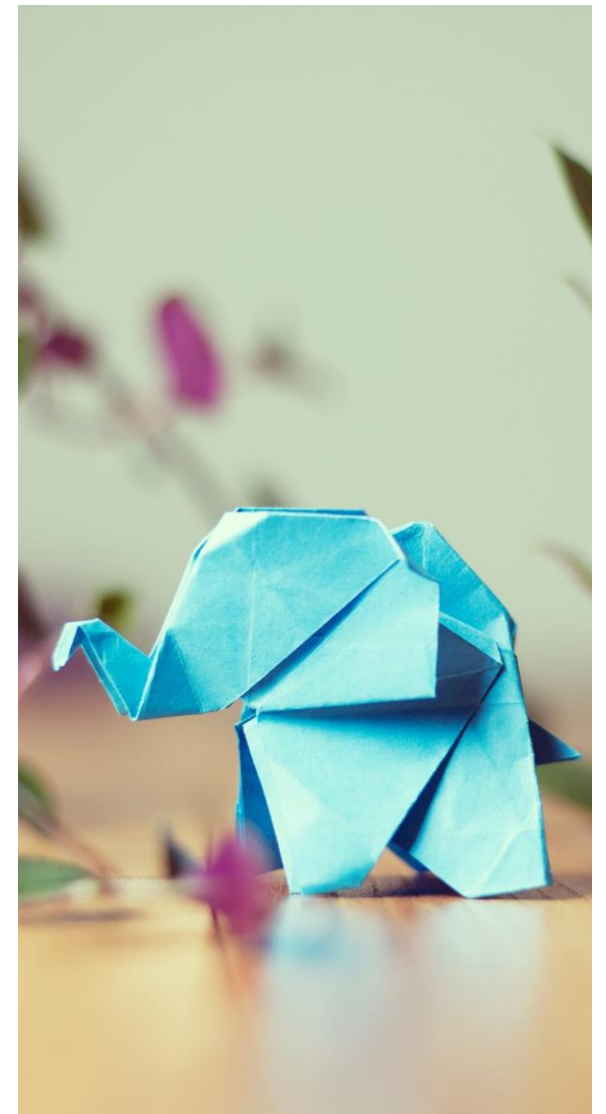


Tālāk izmantotie apzīmējumi

Administratīvās kapacitātes novērtējums	Pakalpojumu nodrošinājuma vērtējums	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina
 Funkcija tiek nodrošināta un kapacitāte tās sniegšanai sakrīt ar EY aplēsēm	 Pakalpojums tiek nodrošināts un kapacitāte tā sniegšanai sakrīt ar EY aplēsēm	 Plānotais slodžu skaits funkcijas / pakalpojuma nodrošināšanai sakrīt ar slodžu skaitu, kas nepieciešams pēc EY aprēķina
 Funkcija tiek nodrošināta, tomēr kapacitāte tās sniegšanai mēreni atšķiras no EY aplēsēm*	 Pakalpojums tiek nodrošināts, tomēr kapacitāte tā sniegšanai mēreni atšķiras no EY aplēsēm*	 Pēc EY aprēķina ir nepieciešams zemāks slodžu skaits funkcijas / pakalpojuma nodrošināšanai
 Funkcija tiek nodrošināta, taču kapacitāte tās sniegšanai būtiski atšķiras no EY aplēsēm**	 Pakalpojums tiek nodrošināts, taču kapacitāte tā sniegšanai būtiski atšķiras no EY aplēsēm**	 Pēc EY aprēķina ir nepieciešams augstāks slodžu skaits funkcijas / pakalpojuma nodrošināšanai
 Pieejamā informācija nav pietiekama, lai veiktu pilnvērtīgus secinājumus	 Pieejamā informācija nav pietiekama, lai veiktu pilnvērtīgus secinājumus	
 Funkcija pašvaldībā netiek nodrošināta	 Pakalpojums pašvaldībā netiek nodrošināts	

*salīdzinot ar EY aprēķinu, plānotā kapacitāte atšķiras par mazāk nekā 3 slodzēm un 25%

**salīdzinot ar EY aprēķinu, plānotā kapacitāte atšķiras par vairāk nekā 5 slodzēm un 50%





1 Kopsavilkums (administratīvā kapacitāte 1/2)


*izvērtējums veikts visām 28 2021. gada ATR rezultātā jaunveidotajām pašvaldībām

Pašvaldība*	Administratīvā funkcija										
	Stratēģiskā un darba plānošana	Personālvadība	Darba aizsardzība un riska vadība	Lietvedība	Klientu apkalpošana	Finanšu uzskaitē un vadība	Komunikācija	Iepirkumu nodrošināšana	Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	Informācijas tehnoloģiju vadība	Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)
Aizkraukles novads											
Augšdaugavas novads											
Ādažu novads											
Balvu novads											
Bauskas novads											
Cēsu novads											
Dienvidkurzemes novads											
Dobeles novads											
Jelgavas novads											
Jēkabpils novads											
Krāslavas novads											
Kuldīgas novads											
Ķekavas novads											
Limbažu novads											
Ludzas novads											
Madonas novads											
Mārupes novads											

 Funkcija tiek nodrošināta un kapacitāte tās sniegšanai sakrīt ar EY aplēsēm

 Funkcija tiek nodrošināta, tomēr kapacitāte tās sniegšanai mēreni atšķiras no EY aplēsēm*

 Funkcija tiek nodrošināta, taču kapacitāte tās sniegšanai būtiski atšķiras no EY aplēsēm**

 Pieejamā informācija nav pietiekama, lai veiktu pilnvērtīgus secinājumus

*salīdzinot ar EY aprēķinu, plānotā kapacitāte atšķiras par mazāk nekā 3 slodzēm un 25%


**salīdzinot ar EY aprēķinu, plānotā kapacitāte atšķiras par vairāk nekā 5 slodzēm un 50%

1 Kopsavilkums (administratīvā kapacitāte 2/2)


*izvērtējums veikts visām 28 2021. gada ATR rezultātā jaunveidotajām pašvaldībām

Pašvaldība*	Administratīvā funkcija										
	Stratēģiskā un darba plānošana	Personālvadība	Darba aizsardzība un riska vadība	Lietvedība	Klientu apkalpošana	Finanšu uzskaitē un vadība	Komunikācija	Iepirkumu nodrošināšana	Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	Informācijas tehnoloģiju vadība	Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)
Ogres novads											
Preiļu novads											
Rēzeknes novads											
Ropažu novads											
Saldus novads											
Saulkrastu novads											
Siguldas novads											
Smiltenes novads											
Talsu novads											
Tukuma novads											
Valmieras novads											

 Funkcija tiek nodrošināta un kapacitāte tās sniegšanai sakrīt ar EY aplēsēm

 Funkcija tiek nodrošināta, tomēr kapacitāte tās sniegšanai mēreni atšķiras no EY aplēsēm*


 Funkcija tiek nodrošināta, taču kapacitāte tās sniegšanai būtiski atšķiras no EY aplēsēm**

 Pieejamā informācija nav pietiekama, lai veiktu pilnvērtīgus secinājumus


*salīdzinot ar EY aprēķinu, plānotā kapacitāte atšķiras par mazāk nekā 3 slodzēm un 25%


**salīdzinot ar EY aprēķinu, plānotā kapacitāte atšķiras par vairāk nekā 5 slodzēm un 50%

Pašvaldība*	Pašvaldību nodrošinātie pakalpojumi								
	Izglītības pakalpojumi	Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	Veselības aprūpe	Sporta pakalpojumi	Sociālā palīdzība	Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	Sabiedriskā kārtība	Saimnieciskās darbības veicināšana
Aizkraukles novads									
Balvu novads									
Bauskas novads									
Cēsu novads									
Dienvidkurzemes novads									
Jēkabpils novads									
Ludzas novads									
Mārupes novads									
Ogres novads									
Preiļu novads									
Ropažu novads									
Siguldas novads									
Talsu novads									
Tukuma novads									
Valmieras novads									

 Pakalpojums tiek nodrošināts un kapacitāte tā sniegšanai sakrīt ar EY aplēsēm

 Pakalpojums tiek nodrošināts, tomēr kapacitāte tā sniegšanai mēreni atšķiras no EY aplēsēm*

 Pakalpojums tiek nodrošināts, taču kapacitāte tā sniegšanai būtiski atšķiras no EY aplēsēm**

 Pieejamā informācija nav pietiekama, lai veiktu pilnvērtīgus secinājumus

 Pakalpojums pašvaldībā netiek nodrošināts

*salīdzinot ar EY aprēķinu, plānotā kapacitāte atšķiras par mazāk nekā 3 slodzēm un 25%

**salīdzinot ar EY aprēķinu, plānotā kapacitāte atšķiras par vairāk nekā 5 slodzēm un 50%

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (27.05.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	7,0	2,0	→ 2,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	3,5	-	-	Personāla nodaļa	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunjelgavas un Kokneses novadus.
Darba aizsardzība un riska vadība	4,6	-	-	Personāla nodaļa	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunjelgavas novadu.
Lietvedība	10,4	-	-	Kanceleja	
Klientu apkalpošana	7,0	-	-	Kanceleja (VPVKAC)	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Skrīveru novadu.
Finanšu uzskaitē un vadība	46,5	-	-	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	9,5	-	-	Sabiedrisko attiecību nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	4,0	-	-	Juridiskā nodaļa	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunjelgavas novadu.
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	4,0	-	-	Juridiskā nodaļa	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunjelgavas un Skrīveru novadus.
Informācijas tehnoloģiju vadība	3,0	-	-	IKT nodaļa	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunjelgavas un Neretas novadus.
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	12,5	-	-	Attīstības nodaļa	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunjelgavas, Skrīveru, Kokneses novadus.

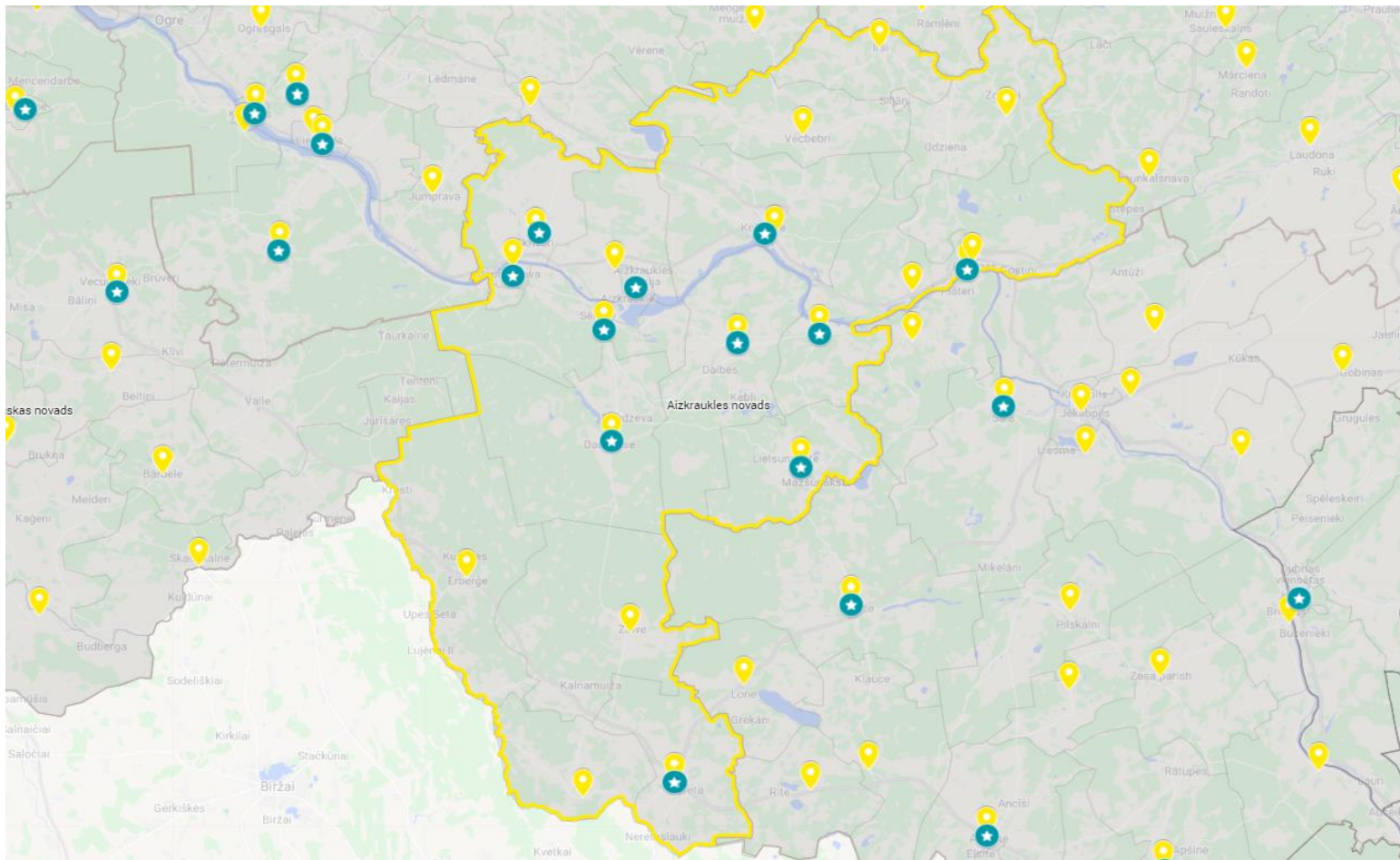
Būtiskākie novērojumi un secinājumi


- ▶ Balstoties uz Aizkraukles novada pašvaldības iesniegto informāciju – jaunveidotās pašvaldības nākotnes darbības modeļa projektu, ko līdz 2021. gada jūnijam izstrādāja apvienotās pašvaldības – iespējams pirmsšķietami identificēt struktūrvienības, kas atbildīgas par administratīvo funkciju veikšanu.
- ▶ Tomēr nav pieejama pilnvērtīga informācija par līdzšinējo darbinieku slodžu skaitu, kas atvēlēts katras funkcijas nodrošināšanai, kā arī apvienoto novadu darba apjomu, līdz ar to – EY nav iespējams aplēst funkcijas nodrošināšanai potenciāli nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu.


Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc ATR komunālo pakalpojumu nodrošināšana turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot gan pašvaldības kapitālsabiedrībām, gan atsevišķām pagastu pārvaldēm. Paredzams kapitālsabiedrību darbības modeļa izvērtējums un pagastu komunālo daļu darba apjoma izskatīšana vienota darbības modeļa un struktūras izstrādei.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc ATR teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot gan pašvaldības kapitālsabiedrībām, gan atsevišķām pagastu pārvaldēm un pašvaldībai kopumā. Paredzams kapitālsabiedrību darbības modeļa izvērtējums un pagastu komunālo daļu darba apjoma izskatīšana vienota darbības modeļa un struktūras izstrādei.				
Izglītības pakalpojumi	3,3	-	-	Izglītības nodaļa	Slodžu skaits pirms ATR Neretas un Pļaviņu novados. Līdz ATR vairumā apvienoto novadu pakalpojumu nodrošināja Aizkraukles Izglītības pārvalde.
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	23,0	-	-	Kultūras nodaļa	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunjelgavas un Kokneses novadus.
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	12,9	-	-	Kultūras nodaļa	Līdz ATR vairumā apvienoto novadu pakalpojumu nodrošināja Aizkraukles pilsētas bibliotēka.
Veselības aprūpe	-	-	-	Attīstības nodaļa	
Sporta pakalpojumi	0,8	-	-	Aizkraukles sporta centrs	
Sociālā palīdzība	98,0	-	-	Sociālais dienests	Slodžu skaits pirms ATR Skrīveru novadā.
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	1,0	-	-	Dzīvokļu komisija	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunjelgavas un Kokneses novadus.
Sabiedriskā kārtība	6,0	-	-	Pašvaldības policija	Slodžu skaits pirms ATR Aizkraukles novadā.
Saimnieciskās darbības veicināšana	1,0	-	-	Uzņēmējdarbības atbalsta centrs	Jaunjelgavas un Neretas novados pakalpojumu nodrošināja Valsts policija.
					Slodžu skaits pirms ATR Aizkraukles novadā.


Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Balstoties uz Aizkraukles novada pašvaldības iesniegto informāciju – pašvaldības nākotnes darbības modeļa projektu, ko līdz 2021. gada jūnijam izstrādāja apvienotās pašvaldības – iespējams pirmsšķietami identificēt struktūrvienības, kas atbildīgas par pakalpojumu nodrošināšanu pašvaldībā.
- ▶ Tomēr nav pieejama pilnvērtīga informācija par līdzšinējo darbinieku slodžu skaitu, kas atvēlēts katra pakalpojuma nodrošināšanai, kā arī apvienoto novadu darba apjomu, līdz ar to – EY nav iespējams aplēst pakalpojumu nodrošināšanai potenciāli nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu.



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

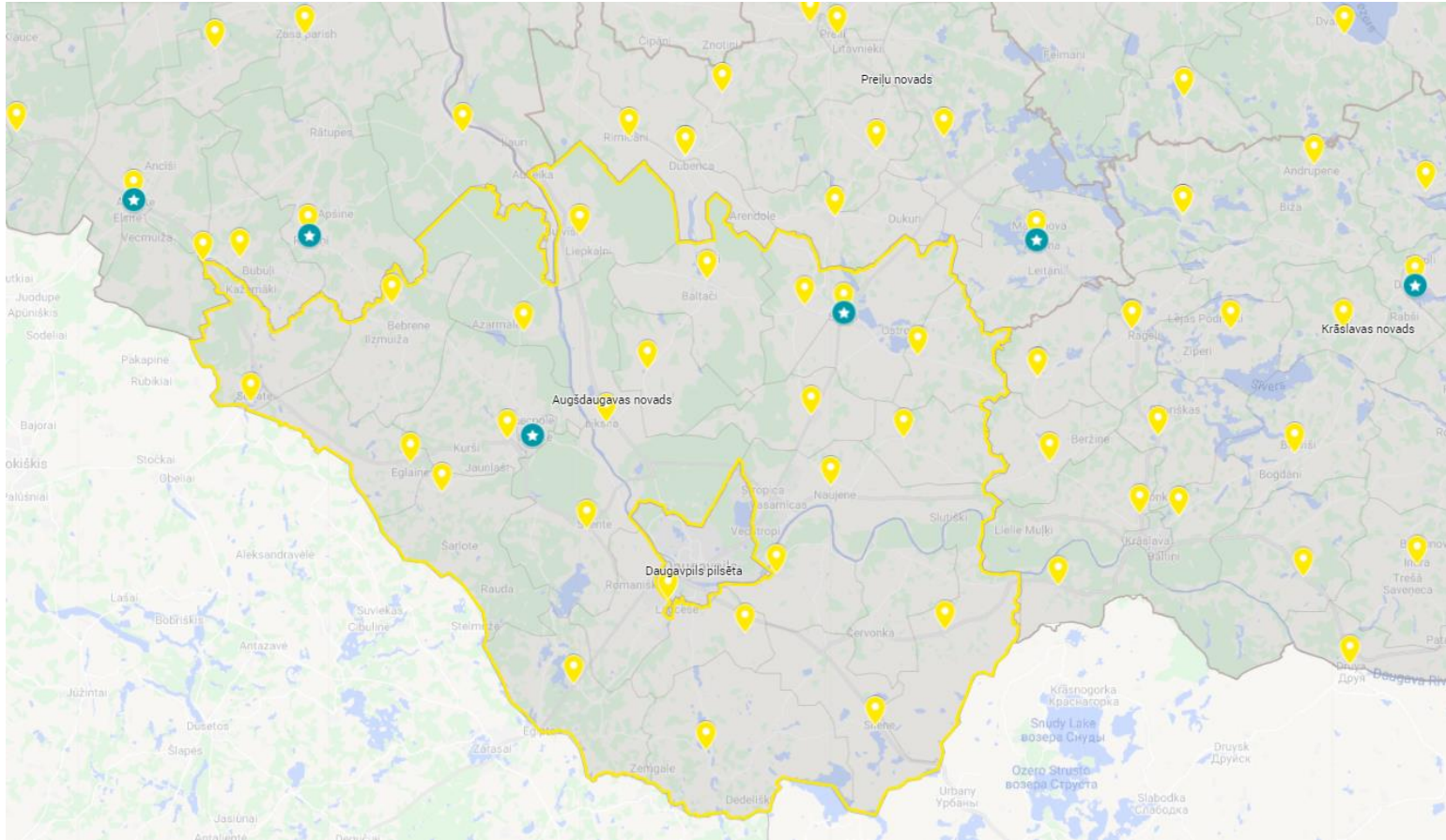
Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Apvienojoties 6 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ ATR rezultātā apvienoto novadu pagastu pārvaldes ir pārveidotas par pakalpojumu centriem un turpina nodrošināt pakalpojumu pieejamību jaunveidotajā novadā.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Aizkraukles novadā kā jaunveidotās apvienību pārvaldes ar to atbilstošajām struktūrvienībām, pakalpojumu centriem.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Aizkraukles novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pakalpojumu centrs vai apvienības pārvalde), kā arī lielākajās novada apdzīvotajās vietās pakalpojumus sniedz arī VPVKAC.

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	9,0	9,0	7,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki, citi plānošanas speciālisti	Papildus tiek piesaistīts ārpalpojuma sniedzējs.
Personālvadība	7,2	8,2	7,0	Personāla nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	1,0	1,0	1,0	Darba aizsardzības un ugunsdrošības speciālists	
Lietvedība	19,1	20,1	18,5	Kanceleja	
Klientu apkalpošana	17,9	19,9	17,5	KAC, VPKAC, pagastu pārvaldes	
Finanšu uzskaitē un vadība	83,6	83,6	80,0	Finanšu pārvalde	
Komunikācija	7,0	7,0	6,5	Informācijas un sabiedrisko attiecību nodaļa, pagastu pārvaldes	
Iepirkumu nodrošināšana	3,8	5,8	3,5	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	9,5	9,5	8,5	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	7,9	6,9	7,0	IT nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	11,0	8,0	10,5	Attīstības pārvalde	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Augšdaugavas novada pašvaldībā ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Augšdaugavas novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Ilūkstes un Daugavpils novadus.
- ▶ Pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas darbinieku skaitā pēc ATR, salīdzinot to ar kopējo darbinieku skaitu abās apvienotajās pašvaldībās. Kopumā ATR rezultātā ir vērojams darbinieku skaita pieaugums, ko pašvaldība skaidro ar plānoto centralizāciju un štata vietu reorganizāciju.
- ▶ Jaunveidotajā Augšdaugavas novada pašvaldībā ir veikta funkciju centralizācija, taču efektīvākai pakalpojumu un funkciju nodrošināšanai tiek saglabāta darbinieku fiziska atrašanās apvienotā Ilūkstes novada teritorijā.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 2 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājuma līmenis, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Katrā jaunveidotā Augšdaugavas novada pagastā, izņemot Vecsalienas pagastu, ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pagasta pārvalde).
- ▶ Papildus, jaunveidotā Augšdaugavas novada pašvaldības teritorijā atrodas 2 VPVKAC, kas arī nodrošina pakalpojumus novada iedzīvotājiem.















Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

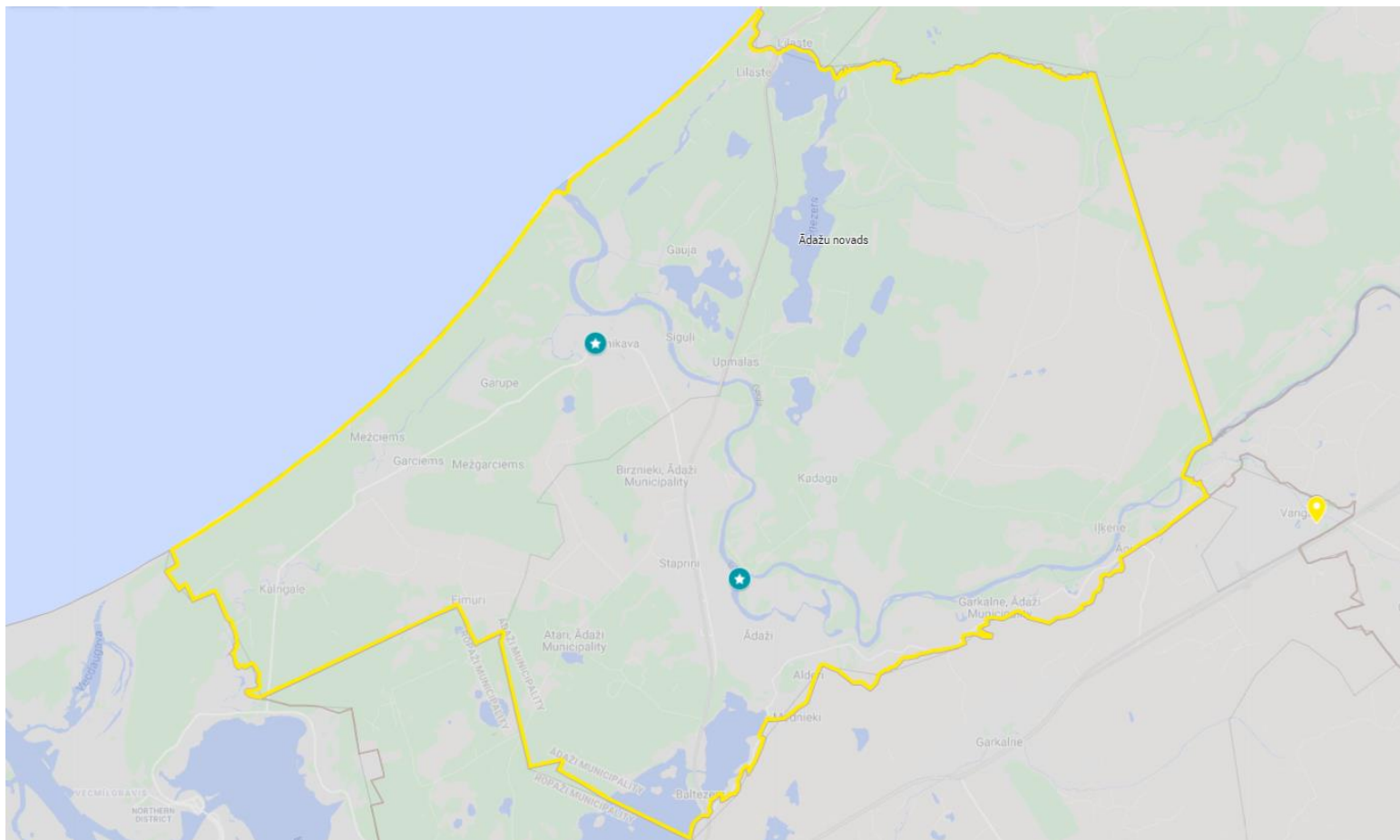


Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	2,0	3,0		1,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki
Personālvadība	3,0	4,0		3,0	Personāla nodaļa
Darba aizsardzība un riska vadība	1,0	1,0		1,0	Darba aizsardzības speciālists
Lietvedība	5,8	3,0		5,5	Administratīvā nodaļa
Klientu apkalpošana	6,0	6,0		6,0	Administratīvā nodaļa
Finanšu uzskaitē un vadība	17,9	17,7		16,5	Grāmatvedības nodaļa
Komunikācija	5,0	5,0		4,0	Sabiedrisko attiecību nodaļa
Iepirkumu nodrošināšana	3,0	3,0		2,5	Juridiskā un iepirkumu nodaļa
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	6,0	6,0		5,5	Juridiskā un iepirkumu nodaļa
Informācijas tehnoloģiju vadība	4,5	5,0		3,5	Informācijas tehnoloģiju nodaļa
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	10,0	10,0		9,5	Attīstības un projektu nodaļa
					

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Ādažu novada pašvaldībā un tās ietvaros apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Ādažu novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Ādažu un Carnikavas novadus.
- ▶ Pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas darbinieku skaitā pēc ATR, salīdzinot to ar kopējo darbinieku skaitu abās apvienotajās pašvaldībās.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Pirms ATR apvienoto Ādažu un Carnikavas novadu struktūru ietvaros nedarbojās pagastu pārvaldes.
- ▶ Arī pēc pašvaldību apvienošanas netiek plānots izveidot jaunas pagastu pārvaldes vai citas pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Jaunveidotā novada pašvaldības teritorijā pakalpojumi tiek nodrošināti 2 VPVKAC, kas attiecīgi atrodas Ādažos un Carnikavā.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	5,3	3,0	3,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	Šobrīd nav noteikta par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība, taču tiek plānots, ka funkcijas izpildei tiks piesaistīts ārvalsts speciālists.
Personālvadība	2,8	3,0	2,5	Kancelejas un personāla nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	1,0	-	1,0*	N/A	
Lietvedība	6,5	5,0	6,0	Kancelejas un personāla nodaļa	
Klientu apkalpošana	10,4	10,4	10,0	VPVKAC, pagastu pārvalžu lietveži	
Finanšu uzskaites un vadība	34,0	31,5	31,0	Finanšu plānošanas un centralizētā grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	5,7	4,5	4,5	Sabiedrisko attiecību nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	3,6	5,0	3,0	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	7,1	5,8	6,0	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	6,0	6,0	4,0	Informācijas tehnoloģiju nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	9,0	10,0	8,5	Attīstības plānošanas nodaļa	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Balvu novada pašvaldībā un tās ietvaros apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Balvu novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Baltinavas, Rugāju, Viļakas un Balvu novadus.
- ▶ Informācijas izvērtēšanas laikā nav noteikta atbildība par darba aizsardzības un riska vadības funkciju. Tiek minēts, ka šo funkciju plānots nodrošināt, piesaistot ārvalsts speciālistu vai algojot datu aizsardzības speciālistu.
- ▶ Kopumā plānotais jaunveidotā Balvu novada slodžu skaits pirmšķietami ir nedaudz augstāks par EY aplēsi, atšķiroties par aptuveni 6 slodzēm.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu sarakstī, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

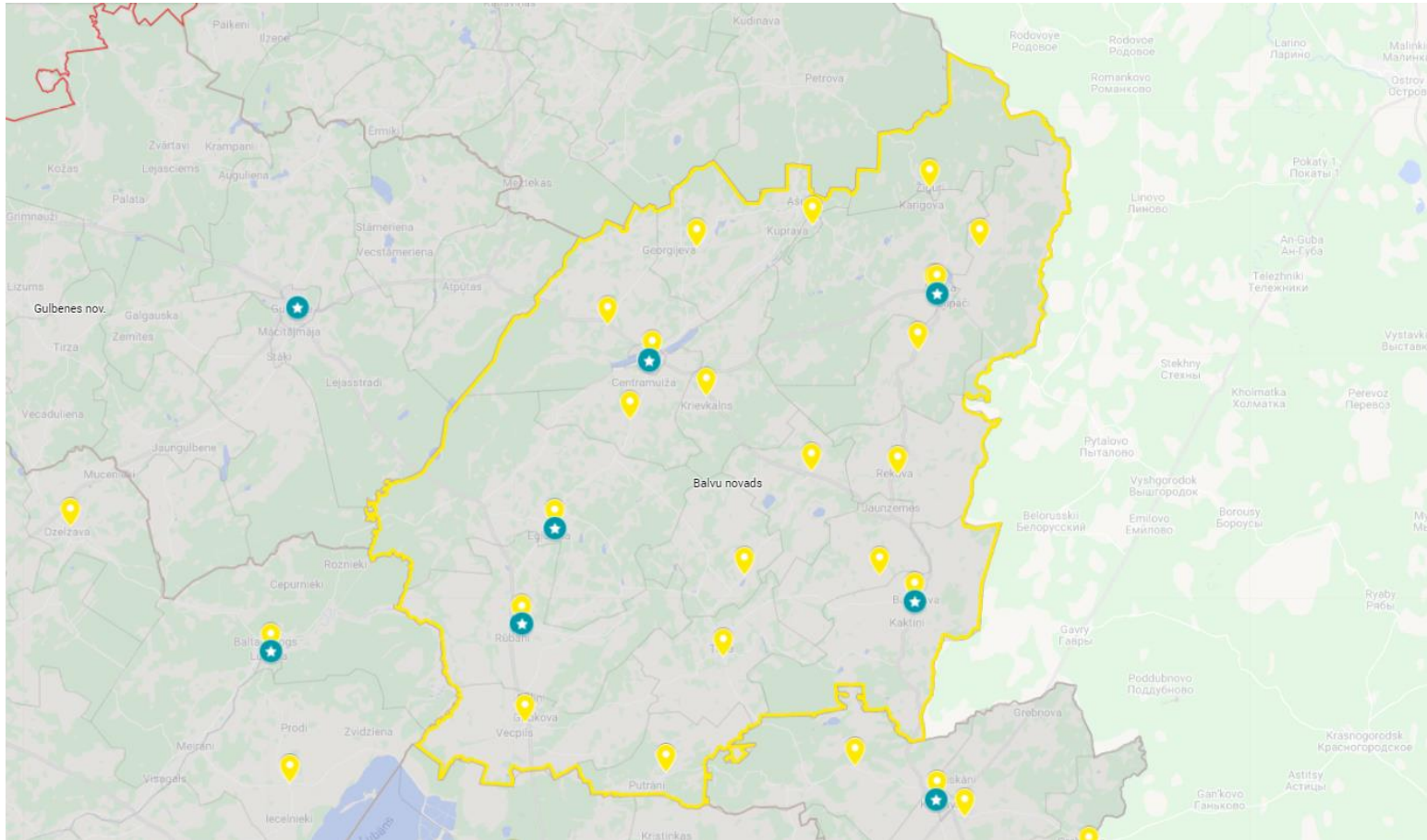
Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi					
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana					Teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu tāpat kā pirms ATR nodrošinās pagastu pārvaldes un P/A SAN-TEX
Izglītības pakalpojumi	11,5	-	10,0*	Izglītības pārvalde	
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	20,3	-	19,5*	Kultūras pārvalde	
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	32,5	32,5	32,0	Balvu centrālā bibliotēka	
Veselības aprūpe	-	-	-	Pagastu feldšerpunkti	
Sporta pakalpojumi	7,5	-	6,5*	Ziemeļlatgales sporta centrs	
Sociālā palīdzība	50,0	77,6	49,0	Sociālā pārvalde	
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	2,1	1,0	2,0	Nekustamā īpašuma nodaļa	
Sabiedriskā kārtība	9,0	9,0	9,0	Pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	2,8	4,0	2,5	Ziemeļlatgales Biznesa un tūrisma centrs	


Netiek identificēta pārraugošā struktūrvienība


Būtiskākie novērojumi un secinājumi


- ▶ Komunālo pakalpojumu, kā arī teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas jomās jaunizveidotajā novadā netiek plānotas būtiskas izmaiņas. Pakalpojumu turpina sniegt pagastu pārvaldes un citi pakalpojumu sniedzēji, t.sk. P/A SAN-TEX, AS Balvu enerģija u.c.
- ▶ Joprojām notiek par Izglītības, kultūras un sporta pakalpojumiem atbildīgo struktūrvienību reorganizācija. Plānots izveidot atsevišķas iestādes pakalpojumu sniegšanai un to darbība tiks uzsākta 2022. gada 1. janvārī.
- ▶ Balvu novada pašvaldībā veselības aprūpes pakalpojumi tiek sniegti pagasta feldšerpunktos, tomēr nav noteikta struktūrvienība, kas tos pārraudzītu un veicinātu veselības aprūpes pieejamību un veselīgu dzīvesveidu visā novadā.
- ▶ Novērojams būtisks slodžu palielinājums sociālās palīdzības pakalpojumu nodrošināšanā. Pēc ATR ir veikta liela apjoma sociālā dienesta reorganizācija, izveidojot Balvu novada Sociālo pārvaldi un pievienojot jaunas struktūrvienības, stiprinot gan saimniecisko resursu, gan nodrošināto pakalpojumu klāstu.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs





 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājuma līmenis, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Balvu novadā kā jaunveidotas pilsētas vai pagastu pārvaldes.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Balvu novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas vai pagasta pārvalde), kā arī lielākajās novada apdzīvotajās vietās pakalpojumus sniedz arī VPKAC.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	7,0	3,0	 3,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	Līdz ATR Rundāles novadā šī funkcija netika nodrošināta. Iecavas novadā tika piesaistīts ārpalpojuma sniedzējs.
Personālvadība	3,9	-	3,5*	N/A	
Darba aizsardzība un riska vadība	2,0	-	2,0*	N/A	
Lietvedība	8,0	-	7,5*	Administratīvais departaments	
Klientu apkalpošana	6,0	-	6,0*	Administratīvais departaments	Nodaļas pienākumos ietilps iepirkumu nodrošināšana un citi saimnieciskie darījumi.
Finanšu uzskaitē un vadība	53,0	-	48,0*	Ekonomikas un finanšu departaments	
Komunikācija	11,5	-	9,0*	Uzņēmējdarbības un mārketinga departaments	
Iepirkumu nodrošināšana	8,0	7,0	 6,0	Saimniecisko darījumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	7,9	-	6,5*	Juridiskā nodaļa	Nodaļas pienākumos ietilps iepirkumu nodrošināšana un citi saimnieciskie darījumi.
Informācijas tehnoloģiju vadība	11,0	10,0	 9,5	IT nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	14,0	9,0	 13,5	Attīstības un būvniecības departaments	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Bauskas novada pašvaldības sniegtā informācijā liecina, ka vairumam pašvaldības administratīvo funkciju ir noteiktas par šo funkciju veikšanu atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ No pašvaldības saņemtajā informācijā tikai dažām funkcijām ir noteikts plānotais slodžu skaits, kas potenciāli liecina, ka jaunveidotā novada struktūra joprojām tiek izstrādāta un pilnveidota.
- ▶ Tiek novērots būtisks slodžu samazinājums projektu vadības funkcijas veikšanai. Samazinājums skaidrojams ar vairāku speciālistu, kā, piemēram, veselības veicināšanas speciālista, energopārvaldnieka un teritorijas attīstības speciālista pievienošanu citām novada pašvaldības struktūrvienībām. Šie speciālisti joprojām veic atbilstošās nozares projektu vadības funkciju, taču aptaujas datus tie netika iekļauti pie Attīstības un būvniecības departamenta Attīstības nodaļas.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem

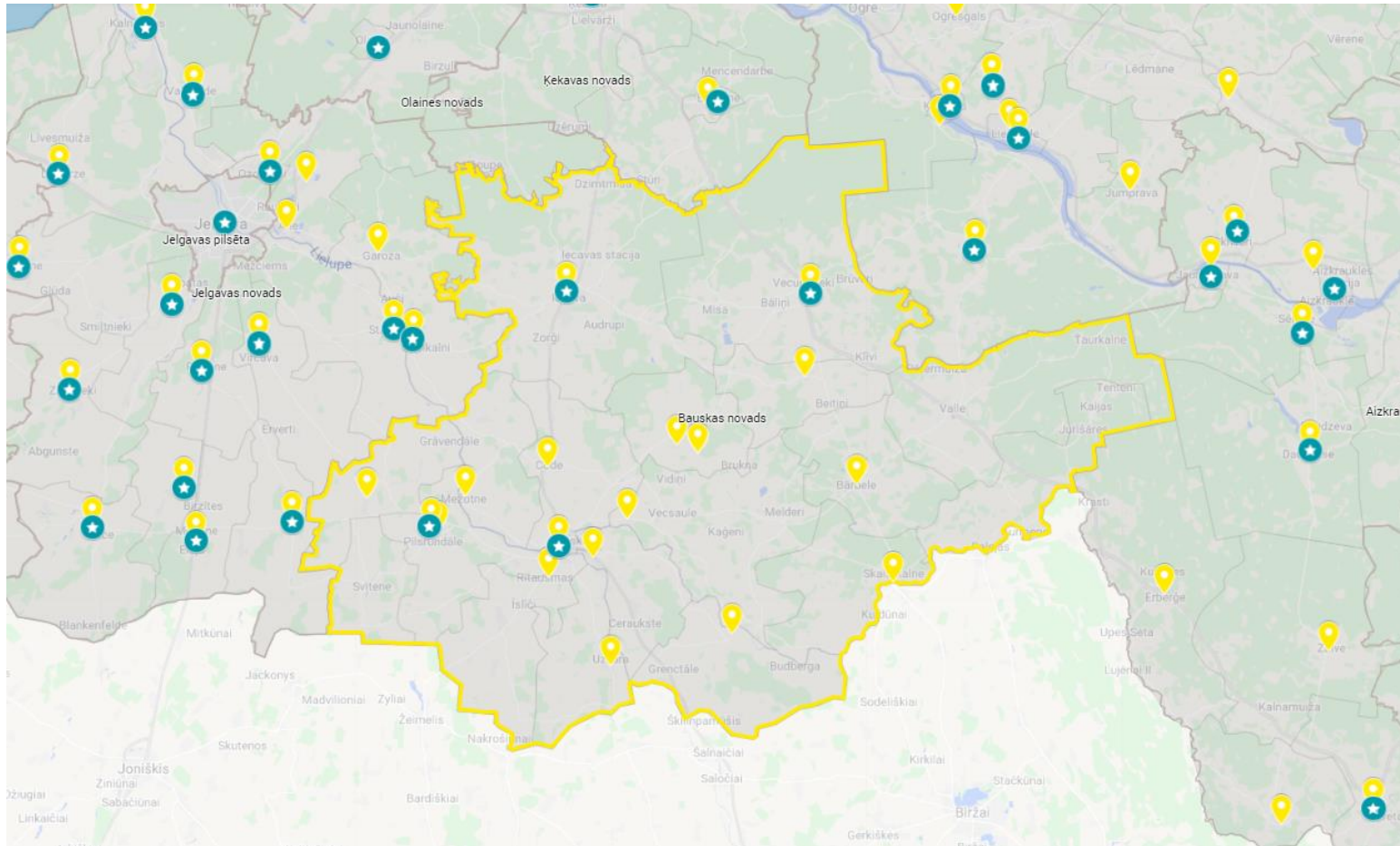
- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc ATR komunālo pakalpojumu nodrošināšana pirmšķietami turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot pašvaldības kapitālsabiedrībām.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc ATR teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu pirmšķietami turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot pašvaldības struktūrvienībām un ārvaldībām.				
Izglītības pakalpojumi	10,0	7,0	↑ 9,5	Izglītības nodaļa	Vairumā apvienoto novadu līdz ATR pakalpojumu nodrošināja pašvaldību komisijas.
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	24,8	-	↑ 24,0*	Kultūras nodaļa	
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	59,0	59,0	↑ 58,0	Bauskas centrālā bibliotēka	
Veselības aprūpe	3,0	3,0	↓ 3,0	Veselības un sabiedrības labklājības nodaļa	
Sporta pakalpojumi	9,5	-	→ 8,5*	Sporta nodaļa	
Sociālā palīdzība	77,0	-	→ 74,5*	Sociālais dienests	
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-	-	N/A	
Sabiedriskā kārtība	23,0	27,0	↑ 33,0	Pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	2,0	2,0	↑ 2,0	Uzņēmējdarbības un mārketinga departaments	
			→		

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Informācija par plānoto slodžu skaitu pašvaldības pakalpojumu nodrošināšanai nav pieejama saistībā ar vairākām jomām, t.sk. kultūras, sporta, sociālās palīdzības pakalpojumi un dzīvokļu jautājumu risināšana.
- ▶ Balstoties uz pieejamo informāciju nav noteikta par palīdzību dzīvokļu jautājumos atbildīgā struktūrvienība. Līdz ATR apvienotajos novados par pakalpojuma nodrošināšanu atbildīgas bija pašvaldību komisijas, tādēļ pirmšķietami arī jaunveidotajā Bauskas novadā tiks izveidota atbildīgā komisija un saglabāta līdzšinējā pakalpojuma sniegšanas kārtība.
- ▶ Sākot ar 2022. gada 1. janvāri, Bauskas novada pašvaldības policija nodrošinās sabiedriskās kārtības pakalpojumu 3 administratīvajās teritorijās (Bauskas, Rundāles un Vecumnieku teritorijās). Līdz deleģējuma līguma beigām 2023. gada 1. janvārī, lecavas administratīvajā teritorijā pakalpojumu turpinās nodrošināt Reģionālā pašvaldības policija.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Bauskas novadā kā jaunveidotas pilsētas vai pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājuma līmenis, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Bauskas novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pagasta pārvalde), kā arī lielākajās novada apdzīvotajās vietās pakalpojumus sniedz arī VPKAK.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	9,0	3,0	→ 3,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	5,5	-	-	Administrācijas birojs	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Pārgaujas novadu.
Darba aizsardzība un riska vadība	3,5	-	-	N/A	Kopējais slodžu skaits Amatas, Līgatnes un Pārgaujas novados.
Lietvedība	16,7	-	-	Administrācijas birojs	
Klientu apkalpošana	7,5	-	-	Komunikācijas un klientu servisa pārvalde	
Finanšu uzskaitē un vadība	60,2	-	-	Finanšu pārvalde	Kopējais slodžu skaits Amatas, Pārgaujas, Priekuļu un Cēsu novados.
Komunikācija	8,8	-	-	Komunikācijas un klientu servisa pārvalde	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Vecpiebalgas novadu.
Iepirkumu nodrošināšana	6,0	-	-	N/A	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Vecpiebalgas novadu.
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	12,8	-	-	N/A	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Jaunpiebalgas novadu.
Informācijas tehnoloģiju vadība	12,6	-	-	N/A	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	6,5	-	-	Attīstības un būvniecības pārvalde	Kopējais slodžu skaits Amatas, Līgatnes, Cēsu un Vecpiebalgas novados.

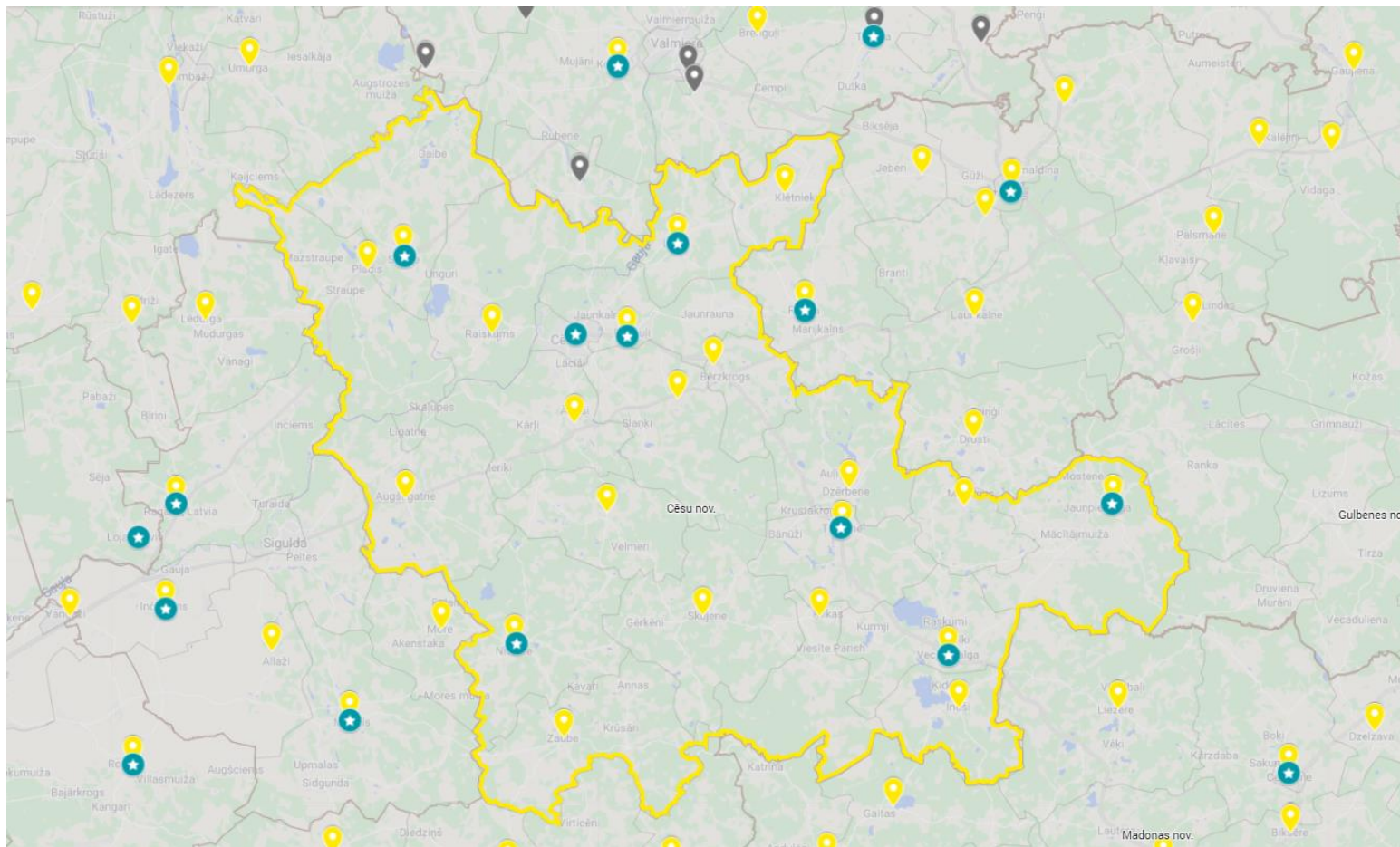
Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Pirmšķietami jaunveidotajā novadā tiek saglabāta būtiska administratīvo funkciju decentralizācija. Ir izveidotas pašvaldības apvienību pārvaldes, kas turpina darboties kā atsevišķas iestādes.
- ▶ Balstoties uz Cēsu novada pašvaldības iesniegto informāciju – pašvaldības nākotnes darbības modeļa projektu, ko līdz 2021. gada jūnijam izstrādāja apvienotās pašvaldības – iespējams pirmsšķietami identificēt atsevišķas struktūrvienības, kas atbildīgas par administratīvo funkciju veikšanu.
- ▶ Tomēr pieejamā informācija nav pietiekama, lai pamatoti identificētu struktūrvienības, kas atbildīgas par tādām administratīvajām funkcijām kā darba aizsardzība un riska vadība, iepirkumu nodrošināšana, juridiskie jautājumi un IKT jautājumi.
- ▶ Papildus tam, nav pieejama pilnvērtīga informācija par līdzšinējo slodžu skaitu, kas atvēlēts katras funkcijas nodrošināšanai, kā arī apvienoto novadu darba apjomu, līdz ar to – EY nav iespējams aplēst funkcijas nodrošināšanai potenciāli nepieciešamo slodžu skaitu.

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc saņemtās informācijas nav skaidri identificējams nākotnes komunālo pakalpojumu nodrošināšanas modelis.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc saņemtās informācijas nav skaidri identificējams nākotnes teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas modelis.				
Izglītības pakalpojumi	9,8	-	-	N/A	
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	22,2	-	-	Cēsu Kultūras un tūrisma centrs	Slodžu skaits pirms ATR Amatas, Līgatnes un Cēsu novados.
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	44,2	-	-	N/A	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Līgatnes novadu.
Veselības aprūpe	1,0	-	-	N/A	
Sporta pakalpojumi	6,4	-	-	N/A	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Līgatnes novadu.
Sociālā palīdzība	95,5	-	-	N/A	Slodžu skaits pirms ATR Cēsu novadā.
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-	-	N/A	Kopējais slodžu skaits, neieskaitot Pārgaujas novadu.
Sabiedriskā kārtība	30,0	-	-	Pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	1,0	-	-	N/A	Slodžu skaits pirms ATR Līgatnes, Pārgaujas, Priekuļu un Cēsu novados.
					Slodžu skaits pirms ATR Cēsu novadā.

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Nav pieejama pilnvērtīga informācija par līdzšinējo darbinieku slodžu skaitu, kas atvēlēts katra pakalpojuma nodrošināšanai, kā arī apvienoto novadu darba apjomu, līdz ar to – EY nav iespējams aplēst pakalpojumu nodrošināšanai potenciāli nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu.
- ▶ Izglītības iestādes, kultūras nami / centri un bibliotēkas turpina savu darbību decentralizēti kā iestādes vai apvienības pārvalžu struktūrvienības. Līdz 2021. gada 31. decembrim tiek veikts bibliotēku darbības izvērtējums atbilstošākā darbības modeļa noteikšanai.
- ▶ Pārejas periodā (līdz 2021. gada 31. decembrim) gan apvienoto novadu sociālie dienesti, gan attiecīgās pašvaldības policijas iestādes turpina darbu decentralizēti. Līdz šī perioda beigām tiek veikti darbības izvērtējumi, lai noteiktu visefektīvāko sociālo dienestu un pašvaldības policijas darbības modeli un nepieciešamības gadījumā veiktu to reorganizāciju.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Apvienojoties 7 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ ATR rezultātā apvienoto Jaunpiebalgas, Priekuļu un Vecpiebalgas novadu pagastu pārvaldes ir pārveidotas par pakalpojumu centriem un turpina nodrošināt pakalpojumu pieejamību jaunveidotajā novadā. Apvienoto Amatas un Pārgaujas novadu teritorijās pakalpojumu pieejamības nodrošināšanai nav plānotas atsevišķas struktūrvienības, taču pakalpojumu nodrošinājums tiek saglabāts arī pēc ATR.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Cēsu novadā kā jaunveidotas apvienību pārvaldes ar to atbilstošajām struktūrvienībām, pagastu pakalpojumu centriem, vai ar atsevišķiem pārvaldes darbiniekiem.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Cēsu novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts, kā arī lielākajās novada apdzīvotajās vietās pakalpojumus sniedz arī VPVKAC.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu sarakstī, nolikumī;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	9,3	2,0	↑ 3,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	7,5	4,0	↑ 6,5	Personāla daļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	6,1	6,0	↓ 5,0	Personāla daļa	
Lietvedība	29,0	28,0	↓ 23,0	Administratīvā daļa	
Klientu apkalpošana	7,2	8,0	↓ 7,0	Administratīvā daļa	
Finanšu uzskaitē un vadība	57,0	36,0	↓ 48,0	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	6,5	7,0	↑ 5,0	Sabiedrisko attiecību un mārketinga daļa	Novērojams būtisks slodžu samazinājums.
Iepirkumu nodrošināšana	7,5	6,0	↓ 5,5	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	10,9	2,0	↓ 8,0	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	12,0	7,0	↑ 8,0	Informācijas un tehnoloģiju nodaļa	Novērojams būtisks slodžu samazinājums.
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	17,0	13,0	↑ 15,5	Attīstības un plānošanas nodaļa	Atsevišķās apvienotajās pašvaldībās daļa projektu tika īstenota piesaistot ārpalpojuma sniedzēju.

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Dienvidkurzemes novada pašvaldībā ir noteiktas par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Balstoties uz potenciāli sagaidāmo darba apjomu, EY veiktie aprēķini liecina, ka lielākajā daļā Dienvidkurzemes novada pašvaldībās struktūru paredzētā darbaspēka kapacitāte ir pietiekama to funkciju nodrošināšanai arī pēc ATR.
- ▶ Ir novērojams būtisks slodžu skaita samazinājums finanšu uzskaites un vadības funkcijas veikšanai. Apvienoto novadu pagastos tika uzturētas vairākas kasieru amatu vienības, kuru pienākumus pēc jaunā darbības modeļa veiks klientu apkalpošanas speciālisti kā daļu no saviem darba pienākumiem.
- ▶ Pēc EY aprēķina būtu nepieciešams zemāks slodžu skaits lietvedības funkcijas veikšanai, taču iepriekšminētajiem klientu apkalpošanas speciālistiem, kas veic lietvedības funkciju, veicot papildus kasiera pienākumus, būtisks slodžu samazinājums netiek plānots.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	9,3	2,0	↑ 3,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	7,5	4,0	↑ 6,5	Personāla daļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	6,1	6,0	↓ 5,0	Personāla daļa	
Lietvedība	29,0	28,0	↓ 23,0	Administratīvā daļa	
Klientu apkalpošana	7,2	8,0	↓ 7,0	Administratīvā daļa	
Finanšu uzskaitē un vadība	57,0	36,0	↓ 48,0	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	6,5	7,0	↑ 5,0	Sabiedrisko attiecību un mārketinga daļa	Novērojams būtisks slodžu samazinājums.
Iepirkumu nodrošināšana	7,5	6,0	↓ 5,5	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	10,9	2,0	↓ 8,0	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	12,0	7,0	↑ 8,0	Informācijas un tehnoloģiju nodaļa	Novērojams būtisks slodžu samazinājums.
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	17,0	13,0	↑ 15,5	Attīstības un plānošanas nodaļa	Atsevišķās apvienotajās pašvaldībās daļa projektu tika īstenota piesaistot ārpalpojuma sniedzēju.

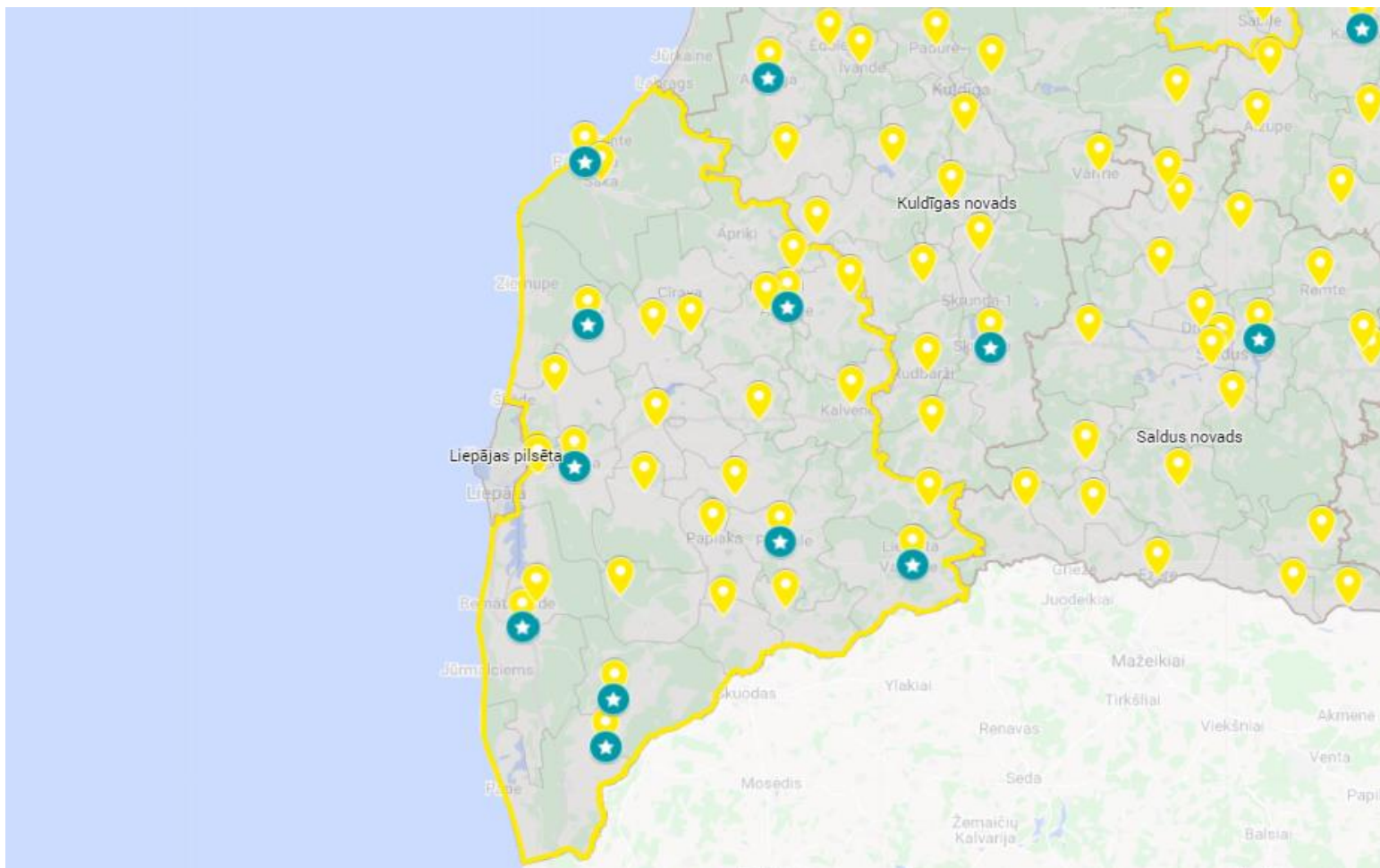
Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Ievērojams administratīvās kapacitātes kritums ir novērojams arī juridiskā atbalsta funkcijā. Apvienoto novadu attiecīgie darbinieki vairumā gadījumu veica citus ar saviem amata pienākumiem tieši nesaistītus uzdevumus, tādēļ, optimizējot un centralizējot funkcijas veikšanu, ir panākts slodžu samazinājums. Papildus, līdz šim dažos no apvienotajiem novadiem funkciju nodrošināja ārpalpojuma sniedzējs. Līdzīgu darbības modeli ir plānots saglabāt arī jaunveidotajā novadā, piesaistot ārējos speciālistus.

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc ATR komunālos pakalpojumus nodrošinās pašvaldību kapitālsabiedrības, kuras pārņems pakalpojumu sniegšanu pagastos no pagastu pārvaldēm. Sadzīves atkritumu apsaimniekošanu nodrošinās esošie pakalpojuma sniedzēji spēkā esošo līgumu ietvaros līdz to termiņu beigām.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc ATR teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu nodrošinās pašvaldības Komunālā pārvalde. Pirmšķietami tiks saglabāta sadarbība ar atsevišķiem pakalpojuma sniedzējiem, kas šos pakalpojumus nodrošināja apvienoto novadu teritorijās.				
Izglītības pakalpojumi	5,5	4,0	↑ 5,0	Izglītības pārvalde	
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	35,0	17,0	↑ 33,0	Kultūras pārvalde	Novērojams būtisks slodžu samazinājums.
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	45,0	43,0	↑ 43,5	Kultūras pārvalde	
Veselības aprūpe	-	-	↑ -	Veselības iestādes	
Sporta pakalpojumi	51,5	46,3	↑ 42,0	Dienvidkurzemes Sporta pārvalde	Netiek identificēta pārraugošā struktūrvienība
Sociālā palīdzība	75,0	94,0	↓ 72,0	Sociālais dienests	Novērojams būtisks slodžu kāpums.
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	3,0	-	↓ -	Dzīvokļu komisija	
Sabiedriskā kārtība	23,0	25,0	↑ 26,0	Pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	1,9	3,7	↓ 3,0	Attīstības un uzņēmējdarbības daļa	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Pirms ATR, vairākās apvienotajās pašvaldībās komunālos pakalpojumus nodrošināja pašvaldības kapitālsabiedrības. Plānots, ka minētās kapitālsabiedrības pārņems pakalpojumu nodrošināšanu arī teritorijās, kur līdz ATR tos sniedza pagastu pārvaldes.
- ▶ Novērojams būtisks slodžu samazinājums kultūras pakalpojumu nodrošināšanā, kas panākts veicot apjomīgu reorganizāciju un optimizējot kultūras pakalpojumu sniegšanas modeli.
- ▶ ATR rezultātā pirmšķietami ir ievērojami pieaudzis slodžu skaits sociālās palīdzības nodrošināšanai. Veicot sociālā dienesta reorganizāciju atbilstoši valstī noteiktajam regulējumam, iestādei tika pievienotas vairākas struktūrvienības, kā rezultātā ir palielinājies sociālā dienesta ietvarā plānotais slodžu skaits.
- ▶ Atsevišķos no apvienotajiem novadiem līdz šim darbojās dzīvokļu komisijas, kas sniedza palīdzību dzīvokļa jautājumu risināšanā. Pakalpojuma sniegšanai jaunveidotajā novadā arī tiks dibināta šāda komisija.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 8 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Dienvidkurzemes novadā kā jaunveidotas pilsētas vai pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Pēc ATR gandrīz katrā Dienvidkurzemes novada pagastā (Durbes pilsētas pārvalde sniedz pakalpojumus gan Durbes, gan Tadaikšu pagastos) ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas vai pagasta pārvalde), kā arī vairākās novada apdzīvotās vietās pakalpojumus sniedz arī VPVKAC.

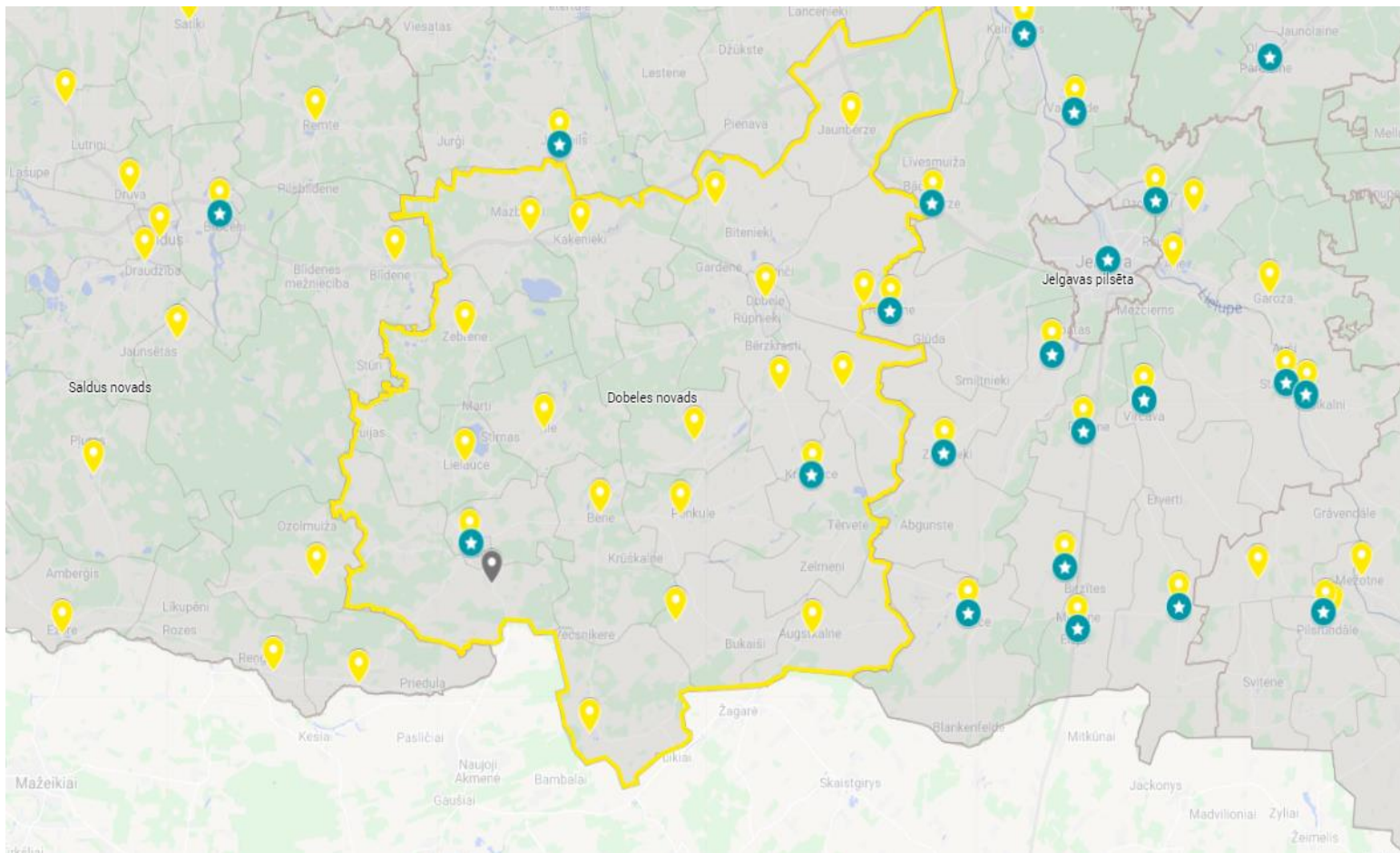
- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (16.06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	5,0	3,0	↑ 3,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	1,7	-	1,5*	Administrācija	Sniegtajā informācijā nav norādīts plānotais slodžu skaits
Darba aizsardzība un riska vadība	2,0	2,0	→ 2,0	Darba aizsardzības speciālisti	
Lietvedība	10,0	5,0	↑ 7,5	Administratīvā nodaļa	Saņemtajos datos tiek novērots būtisks slodžu samazinājums.
Klientu apkalpošana	21,0	19,0	↑ 19,0	Administratīvā nodaļa	
Finanšu uzskaitē un vadība	58,8	39,0	→ 56,0	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	3,8	4,0	↑ 3,0	Sabiedrisko attiecību nodaļa	Saņemtajos datos tiek novērots būtisks slodžu samazinājums.
Iepirkumu nodrošināšana	3,2	4,0	↓ 3,0	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	5,5	4,0	↓ 4,5	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	6,3	5,0	↑ 5,0	Informācijas un tehnoloģiju nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	6,5	5,0	→ 6,5	Attīstības un plānošanas nodaļa	
			↑		

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Dobeles novada pašvaldībā ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgas struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Dobeles novada pašvaldības kapacitāte, vairumam administratīvo funkciju veikšanai, ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Auces, Tērvetes un Dobeles novadus.
- ▶ Tiek novērots būtisks slodžu samazinājums lietvedības funkcijas veikšanai, kas galvenokārt skaidrojams ar sēžu protokolistu samazinājumu apvienotajos novados un funkcijas centralizāciju.
- ▶ Finanšu uzskaites un vadības funkcija jaunveidotajā novadā tiek centralizēta, kā arī daļa iepriekš pie šīs funkcijas pieskaitīto darbinieku (NĪN administratori) veic savus pienākumus citā pašvaldības struktūrvienībā, kā rezultātā datos ir vērojams būtisks funkcijas veikšanai atvēlēto slodžu kritums.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 3 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Dobeles novadā kā jaunveidotas pagastu pārvaldes ar to pakalpojumu sniegšanas punktiem.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav būtiski samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabāts vairums apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas. Izņēmums ir Vītiņu pagasta pārvalde, kuras darbība ATR ietvaros ir pārtraukta un pakalpojumu pieejamību pēc ATR nodrošina Auces pilsētas pārvalde.
- ▶ Izņemot Vītiņu pagastu, pēc ATR katrā Dobeles novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas / pagasta pārvalde vai klientu apkalpošanas punkts). Novada teritorijā papildus darbojas tikai 2 VPVKAC.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

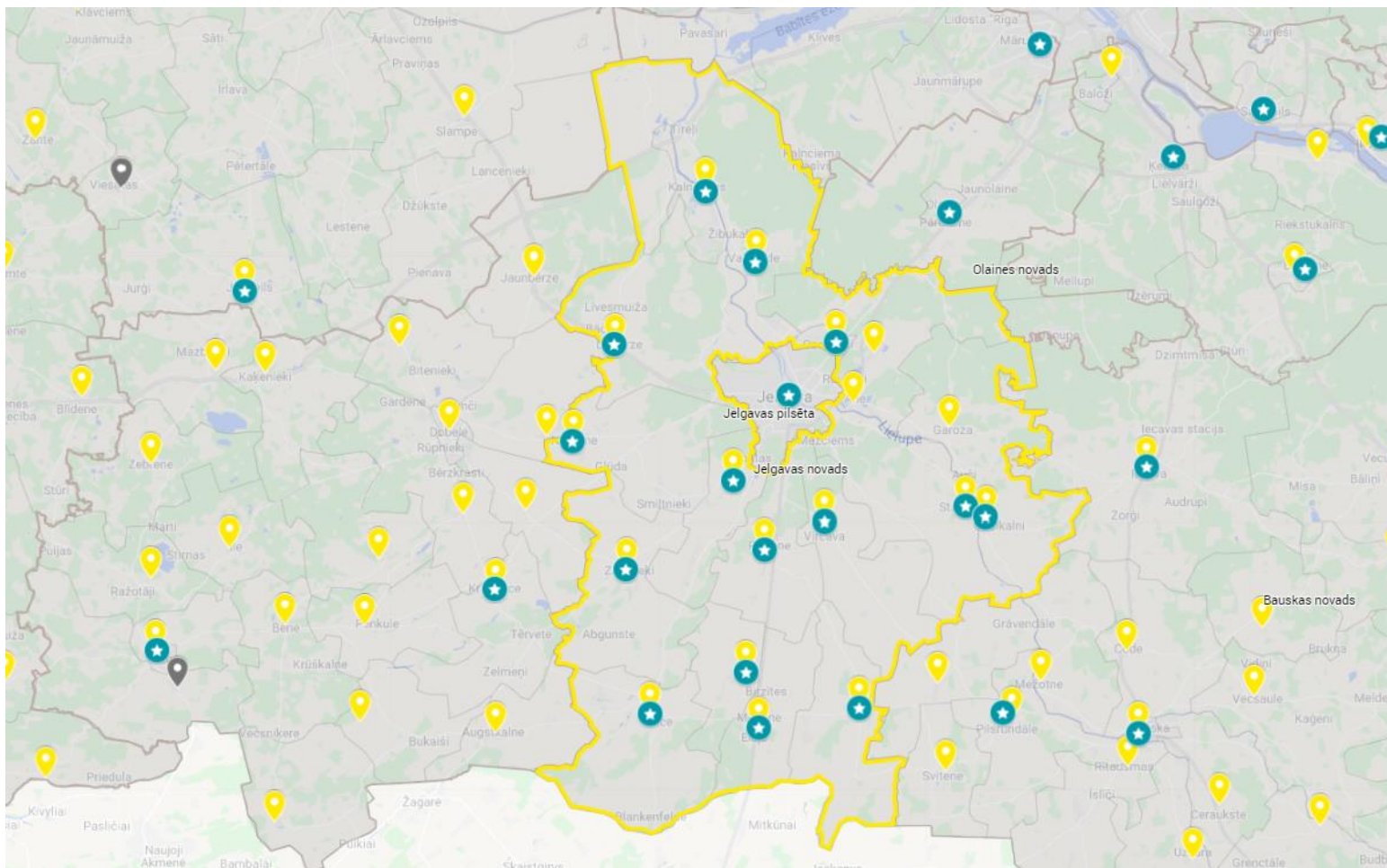



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR


Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	8,5	8,0		8,0	Plānošanas un attīstības departaments
Personālvadība	8,7	9,2		8,5	Administratīvā departamenta Personāla nodaļa
Darba aizsardzība un riska vadība	6,0	7,0		5,5	Darba aizsardzības, ugunsdrošības un civilās aizsardzības nodaļa
Lietvedība	12,0	12,5		12,0	Administratīvā departamenta Kanceleja
Klientu apkalpošana					
Finanšu uzskaitē un vadība	49,1	51,0		46,5	Administratīvā departamenta Finanšu nodaļa
Komunikācija	5,0	5,0		4,0	Komunikāciju departaments
Iepirkumu nodrošināšana	4,0	4,0		3,5	Iepirkumu nodaļa
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	4,0	4,0		3,5	Juridiskā nodaļa
Informācijas tehnoloģiju vadība	13,0	14,5		12,0	Informācijas tehnoloģiju nodaļa
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	16,5	17,0		16,0	Plānošanas un attīstības departamenta Attīstības nodaļa


Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Jaunveidojamā Jelgavas novada pašvaldībā ir noteiktas par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ ATR realizācijas laikā tika veikta apjomīga funkciju un struktūrvienību pārvērtēšana, kuras rezultātā tika identificēts, ka Ozolnieku novadā vairākas funkcijas un pakalpojumi netiek nodrošināti vēlāmajā līmenī. Papildus, Ozolnieku novadā vairāku funkciju nodrošināšanai bieži tika piesaistīts ārpusvalsts sniedzējs, kas netiek atspoguļots saņemtajā informācijā. Minēto aspektu dēļ nav vērojams kopējs slodžu skaita samazinājums, un atsevišķās funkcijās kapacitāte ir pat palielināta.
- ▶ Apvienotajā Ozolnieku novadā informācijas tehnoloģiju infrastruktūra bija decentralizēta. ATR rezultātā tiek veidota centralizēta un vienota IT infrastruktūra, un vienots procesu pārraudzības modelis jaunveidotajā novadā.



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 2 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienotā Ozolnieku novada administrācija turpina nodrošināt pakalpojumus Jelgavas novadā kā jaunveidota pagasta apvienības pārvalde ar to pakalpojumu sniegšanas punktiem.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Jelgavas novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pagasta pārvalde vai pakalpojumu punkts).
- ▶ VPVKAC sniegtie pakalpojumi tiek nodrošināti līdz ar attiecīgā pagasta pārvaldes sniegto pakalpojumu klāstu tās ietvaros. Jelgavas novadā pieejami būtiski vairāk VPVKAC nekā citos Latvijas novados.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	6,0	1,0	↑ 2,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	8,0	5,0	↑ 7,0	Personāla vadības nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	3,4	2,0	↑ 3,0	Personāla vadības nodaļa	
Lietvedība	30,3	22,0	↑ 28,0	Klientu apkalpošanas nodaļa	Lietvedības un klientu apkalpošanas funkcijas būtiski pārkļāvās un netiek izdalītas atsevišķi.
Klientu apkalpošana					
Finanšu uzskaitē un vadība	61,7	50,0	↑ 55,0	Grāmatvedības nodaļa; Finanšu ekonomikas nodaļa	
Komunikācija	8,0	5,0	↑ 6,5	Digitālās komunikācijas un sabiedrisko attiecību nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	9,5	9,0	↓ 8,0	Iepirkumu nodaļa	Funkcijas veikšanu paralēli nodrošina arī iepirkumu komisija.
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	10,5	7,0	↑ 9,0	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	10,8	11,0	↓ 9,0	Informācijas tehnoloģiju nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	12,8*	-	↓ -	Attīstības un investīciju nodaļa	Nav norādīts apvienotajā Jēkabpils pilsētā funkcijas veikšanai atvēlētais slodžu skaits un darba apjoms.

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Jēkabpils novada pašvaldībā ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgas struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Jēkabpils novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot 6 pašvaldības.
- ▶ Apvienotajā Aknīstes novadā pirms ATR informācijas tehnoloģijas vadības funkciju nodrošināja ārpalpojuma sniedzējs. Līdz 2021. gada beigām plānots saglabāt daļēju funkcijas veikšanu ar esošo ārpalpojuma līgumu, pēc tam nodrošinot informācijas tehnoloģiju vadību centralizēti visā jaunveidotā novada teritorijā.
- ▶ Kopumā jaunveidotajā Jēkabpils novada pašvaldībā novērojams darbinieku skaita samazinājums, kas potenciāli saistīts ar darbības centralizāciju un efektivitātes palielināšanu pēc ATR.

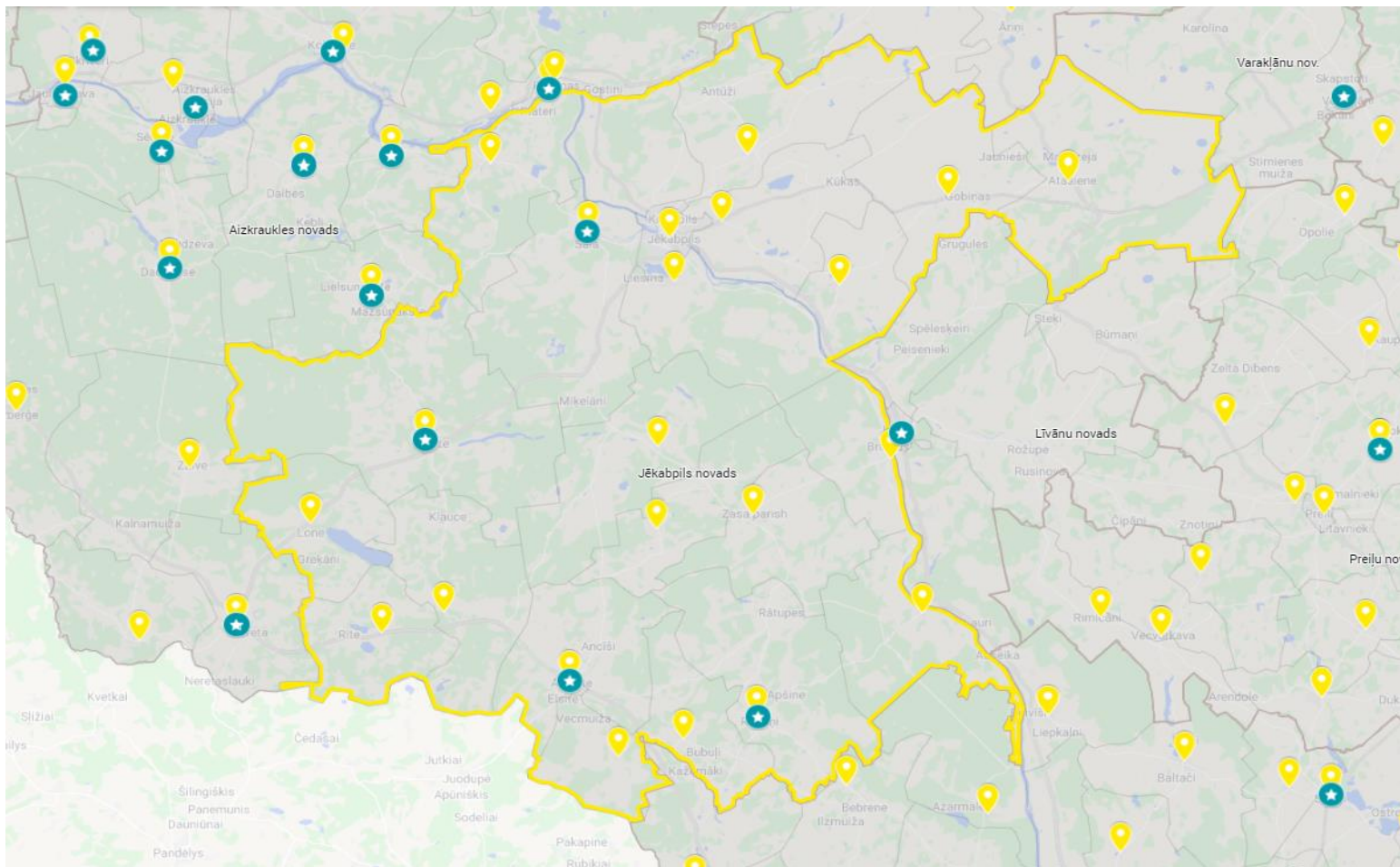
*Slodžu skaits neieskaitot apvienotās Jēkabpils pilsētas konkrētajai funkcijai atvēlēto slodžu skaitu


Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc saņemtās informācijas nav skaidri identificējams nākotnes komunālo pakalpojumu nodrošināšanas modelis.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc saņemtās informācijas nav skaidri identificējams nākotnes teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas modelis.				
Izglītības pakalpojumi	6,0	5,0	6,0	Izglītības pārvalde	
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	67,0	-	64,0*	Kultūras pārvalde	
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	59,0	55,0	57,5	Jēkabpils novada Galvenā bibliotēka	
Veselības aprūpe	-	-	-	Veselības iestādes	
Sporta pakalpojumi	7,7	-	-	N/A	Jēkabpils novada Galvenās bibliotēkas darbu plānots sākt 01.01.2022.
Sociālā palīdzība	122,1	127,0	118,0	Sociālais dienests	
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-	-	N/A	
Sabiedriskā kārtība	17,0	26,0	-	Pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	-	-	-	N/A	3 no apvienotajiem novadiem pakalpojums līdz ATR netika nodrošināts.


Būtiskākie novērojumi un secinājumi


- ▶ Pirms ATR, apvienotā Jēkabpils novada izglītības pārvalde nodrošināja izglītības pakalpojumus arī apvienotajos Aknīstes, Krustpils, Salas un Viesītes novados.
- ▶ Jēkabpils novada pašvaldības teritorijā ir izveidotas vairākas iestādes, kas nodrošina veselības aprūpi, taču sniegtajā informācijā netiek noteikta struktūrvienība, kas šīs iestādes pārraudzītu un veicinātu veselības aprūpes pieejamību un veselīgu dzīvesveidu visā novadā.
- ▶ Ir novērojams neliels slodžu skaita pieaugums sociālās palīdzības nodrošināšanai, kas saistīts ar Sociālā dienesta pakalpojumu nodrošinājuma stiprināšanu.
- ▶ Līdz ATR, apvienotajos novados, izņemot Jēkabpils pilsētu, bija ļoti ierobežota kapacitāte sabiedriskās kārtības nodrošināšanai. Jaunveidotajā novadā ir plānots palielināt apvienotās Jēkabpils pilsētas pašvaldības policijas štatu vietu skaitu par 9 darbiniekiem un ar teritoriālo inspektoru palīdzību nodrošināt šo pakalpojumu visā jaunveidotā novada teritorijā.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

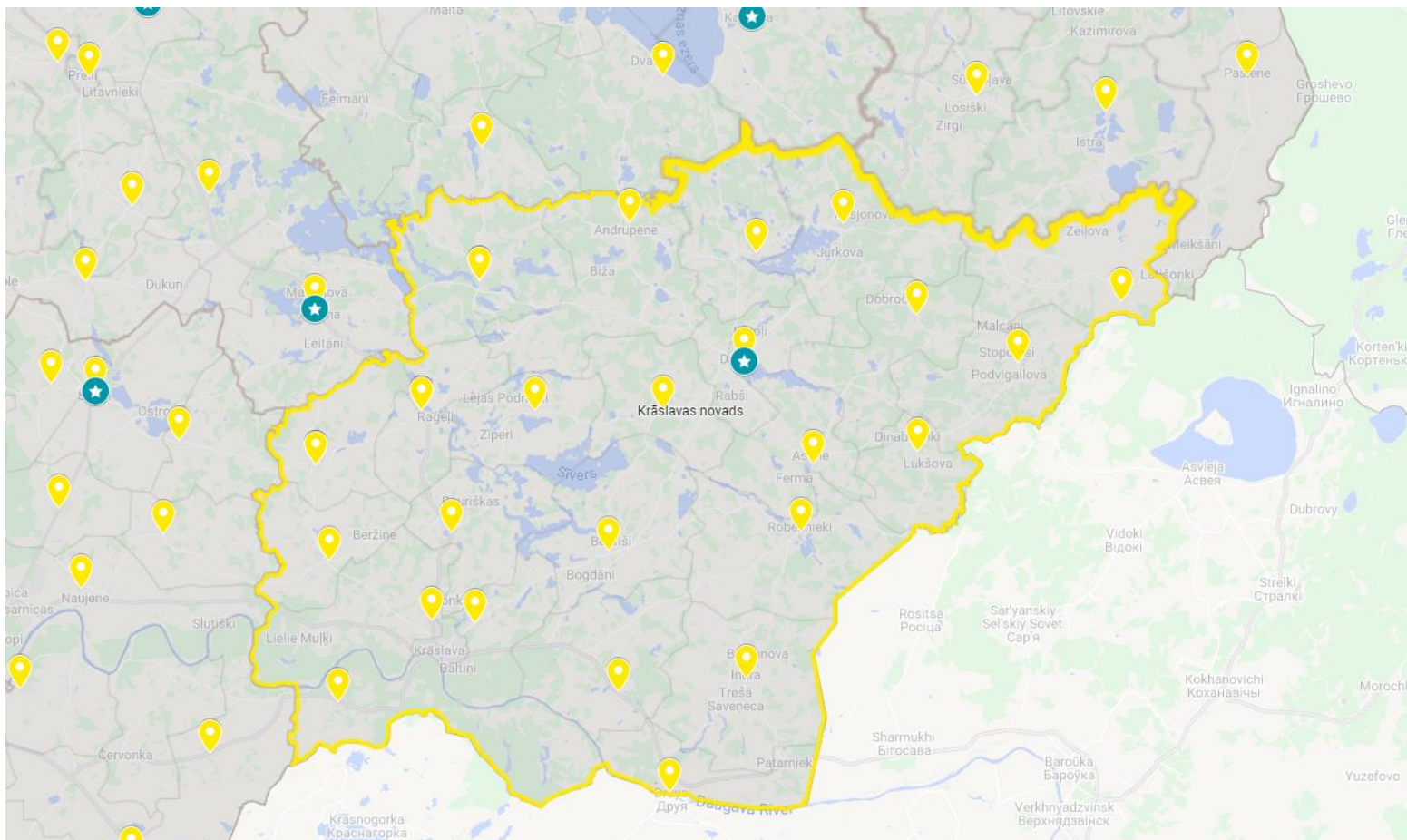
- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 6 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Jēkabpils novadā kā jaunveidotas pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Jēkabpils novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pagasta pārvalde), kā arī atsevišķās novada apdzīvotās vietās pakalpojumus sniedz arī VPKAC.

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	4,0	3,0	→	3,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki
Personālvadība	2,0	1,0	↑	2,0	Administratīvā nodaļa
Darba aizsardzība un riska vadība	1,2	1,0	→	1,0	Administratīvā nodaļa
Lietvedība	4,5	3,0	↑	4,5	Administratīvā nodaļa
Klientu apkalpošana	9,0	9,0	→	9,0	VPVKAC, pagastu pārvaldes
Finanšu uzskaitē un vadība	20,0	21,0	↓	18,0	Grāmatvedības nodaļa
Komunikācija	4,0	2,3	↑	3,5	Administratīvā pārvalde
Iepirkumu nodrošināšana	1,8	1,5	→	1,5	Administratīvā nodaļa
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	5,8	4,0	↑	5,5	Administratīvā nodaļa
Informācijas tehnoloģiju vadība	6,0	6,0	↓	5,0	IKT nodaļa
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	7,5	6,5	↑	7,0	Novada attīstības nodaļa

Tiek saglabāts esošais funkcijas nodrošināšanas modelis.

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Krāslavas novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Krāslavas novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Dagdas un Krāslavas novadus, kā arī Aglonas novada Grāveru, Šķeltovas un Kastuļinas pagastus.
- ▶ Finanšu vadības un uzskaites funkcijas nodrošināšanā netiek plānotas būtiskas kapacitātes izmaiņas. Tiek saglabāts esošais slodžu skaits apvienotajos Dagdas un Krāslavas novados, un pievienota papildu slodze darba apjomam, kas saistīts ar pievienotajiem Aglonas novada pagastiem.
- ▶ Kopumā nav novērojams būtisks darbinieku skaita samazinājums jaunveidotajā Krāslavas novadā, tomēr plānotais darbinieku skaits pirmsšķietami ir samērīgs un norāda uz efektīvu plānoto darbības modeli.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 2 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Krāslavas novadā kā jaunveidotas pilsētu un pagastu apvienības ar to atbilstošajām struktūrvienībām, pagasta pārvaldēm.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Krāslavas novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas un pagastu apvienība vai pagastu pārvaldes).
- ▶ Novada teritorijā papildus darbojas tikai 1 VPVKAC.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

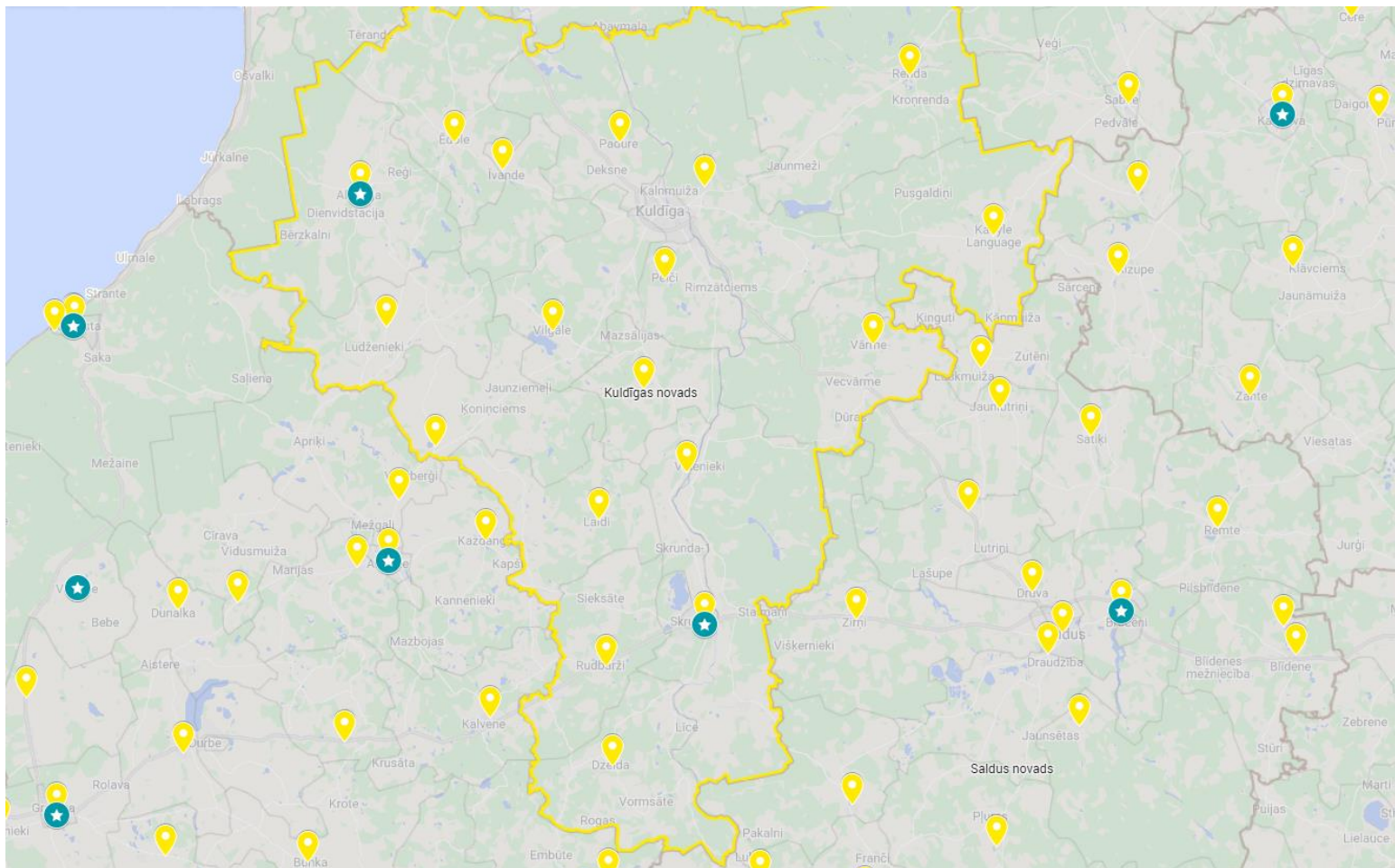


Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	4,0	2,0	2,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	1,4	2,0	1,5	Administratīvā nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	1,1	0,5	1,0	Administratīvā nodaļa	
Lietvedība	4,6	3,0	4,5	Administratīvā nodaļa	
Klientu apkalpošana	3,3	3,5	3,0	Administratīvā nodaļa	
Finanšu uzskaitē un vadība	28,0	28,0	-	Finanšu un ekonomikas nodaļa	
Komunikācija	4,7	4,0	4,0	Mārketinga un sabiedrisko attiecību nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	2,9	2,5	2,5	Administratīvā nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	5,0	5,5	4,0	Administratīvā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	4,5	5,5	4,0	IT nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	11,0	10,0	10,5	Kuldīgas attīstības aģentūra	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Kuldīgas novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Kuldīgas novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Alsungas, Skrundas un Kuldīgas novadus.
- ▶ Līdz ATR apvienotajos Alsungas un Skrundas novados vairāku funkciju veikšana bija nodota ārpalpojuma sniedzējam. Jaunizveidotajā novadā šīs funkcijas tiek centralizētas, tādēļ ir novērojams slodžu skaita pieaugums atsevišķās administratīvajās funkcijās, kā, piemēram, juridiskā atbalsta un informācijas tehnoloģiju vadības veikšanai.
- ▶ Kopumā novērojams mērens darbinieku skaita samazinājums jaunveidotajā novadā, kas norāda uz darbības centralizāciju un efektivitātes pieaugumu.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

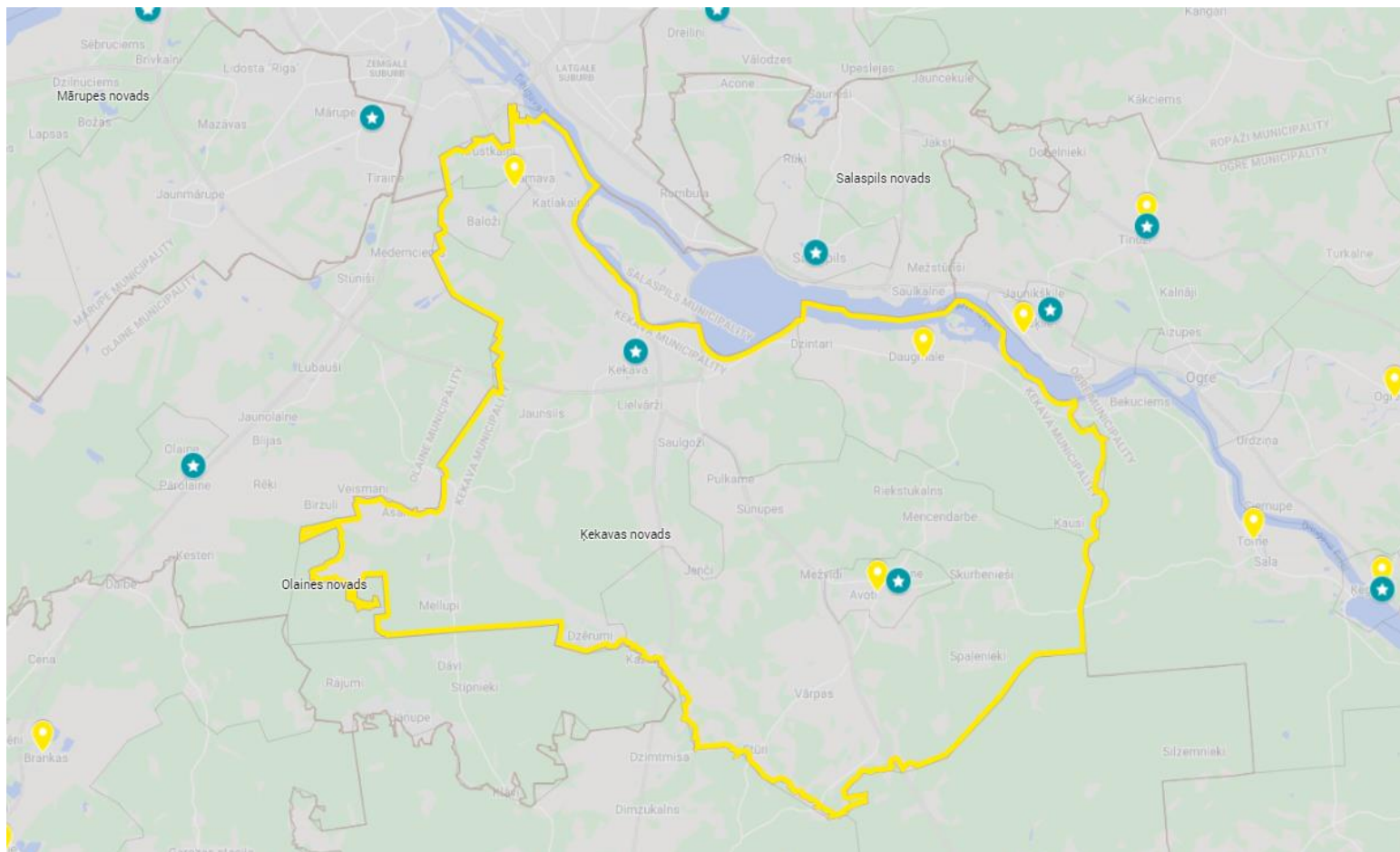
- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 3 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Kuldīgas novadā, kā jaunveidotas pilsētas un pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Kuldīgas novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas / pagastu pārvaldes).
- ▶ Papildus novada teritorijā pakalpojumi tiek nodrošināti 2 VPKAC.

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	2,0	-	1,5*	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	4,0	-	4,0*	Administratīvā pārvalde	
Darba aizsardzība un riska vadība	2,0	-	2,0*	Administratīvā pārvalde	
Lietvedība	6,0	-	6,0*	Administratīvā pārvalde	
Klientu apkalpošana	4,0	-	4,0*	Administratīvā pārvalde	
Finanšu uzskaitē un vadība	24,0	-	23,0*	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	4,0	-	3,5*	Administratīvā pārvalde	
Iepirkumu nodrošināšana	3,0	-	2,5*	Administratīvā pārvalde	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	5,5	-	5,0*	Administratīvā pārvalde	
Informācijas tehnoloģiju vadība	7,0	-	6,5*	Administratīvā pārvalde	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	5,0	-	5,0*	Attīstības un būvniecības pārvalde	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Jaunveidotajā Ķekavas novadā plānots saglabāt apvienotā Ķekavas novada struktūru, t.sk. saglabājot apvienotā Ķekavas novada līdz ATR darbojošās struktūrvienības un to veicamās funkcijas.
- ▶ Jaunveidotajā Ķekavas novadā joprojām aktīvi notiek jaunās struktūras izstrāde un atbilstošo štata sarakstu izveide, tādēļ nav pieejama informācija par plānoto slodžu skaitu konkrēto funkciju veikšanai.
- ▶ EY veiktās aplēses norāda, ka vēlams mēreni samazināt par katras funkcijas veikšanu atbildīgo darbinieku skaitu. Tomēr jāatzīmē, ka kopējais samazinājums ir mērens, kas liecina par samērā efektīvu līdzšinējo darbības organizāciju jaunveidotajā Ķekavas novadā.
- ▶ Par vairāku administratīvo funkciju veikšanu kā atbildīgā struktūra noteikta Administratīvā pārvalde. Nākotnē EY rekomendē veidot detalizētākas struktūrvienības ar konkrētāku atbildības sadalījumu.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 2 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Ķekavas novadā kā jaunveidotas pilsētu un pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Ķekavas novada administratīvajā teritorijā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētu vai pagastu pārvaldes).
- ▶ Papildus novada teritorijā pakalpojumi tiek nodrošināti 2 VPVKAC.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

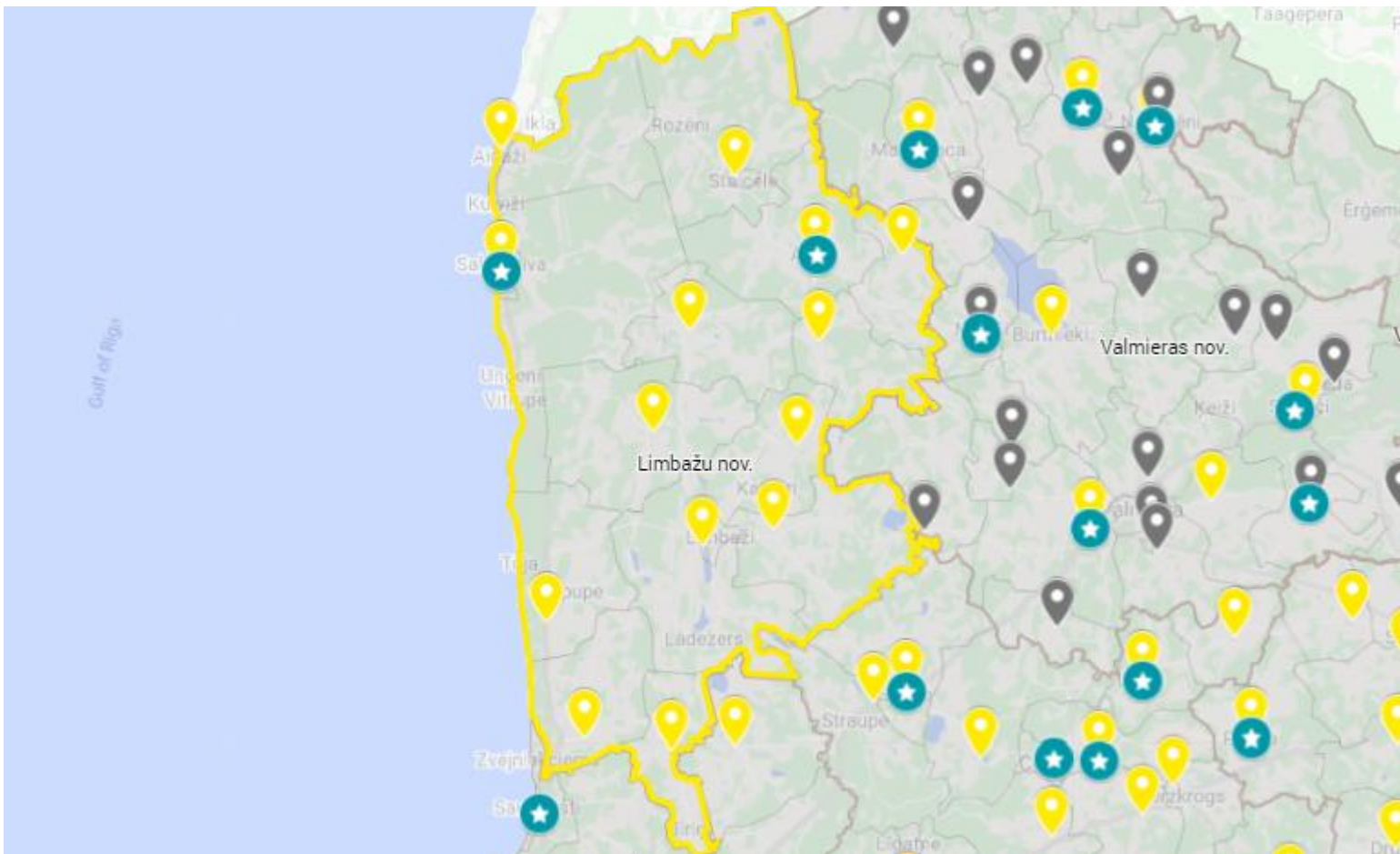
- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (10.06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	5,0	-	2,5*	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	2,7	-	2,5*	Administratīvā nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	1,0	-	1,5*	N/A	
Lietvedība	8,5	-	8,0*	Administratīvā nodaļa	Līdz ATR funkciju Alojas un Salacgrīvas novados nodrošināja ārpakalpojuma sniedzējs.
Klientu apkalpošana	5,0	-	5,0*	Administratīvā nodaļa	
Finanšu uzskaitē un vadība	35,8	-	33,5*	Finanšu nodaļa	
Komunikācija	5,0	-	4,0*	N/A	
Iepirkumu nodrošināšana	4,5	-	4,0*	Juridiskā nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	8,3	-	6,5*	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	3,0	-	3,5*	Informācijas tehnoloģiju nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	8,0	-	7,5*	Attīstības nodaļa	Līdz ATR funkciju Alojas un Salacgrīvas novados nodrošināja ārpakalpojuma sniedzējs.

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Limbažu novada pašvaldības aizpildītajā aptaujas anketā netiek norādīts jaunveidotajā Limbažu novadā plānotais slodžu skaits konkrētu funkciju veikšanai.
- ▶ Pirms ATR izstrādātajā Limbažu novada administratīvās struktūras projektā ir noteikts par vairumu administratīvo funkciju izpildi atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ EY aplēses norāda, ka jaunveidojamā Limbažu novada pašvaldībā potenciāli iespējams samazināt par katru funkciju atbildīgo darbinieku slodžu skaitu.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 3 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Limbažu novadā kā jaunveidotas pilsētas un pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Limbažu novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas un pagastu pārvaldes).
- ▶ Novada teritorijā papildus darbojas tikai 2 VPVKAC – Salacgrīvā un Alojā.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	4,0	1,0	↑ 2,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	2,0	3,0	↓ 1,5	Administratīvā nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	3,0	2,0	↑ 2,5	Administratīvā nodaļa	
Lietvedība	8,0	4,0	↑ 6,0	Administratīvā nodaļa	
Klientu apkalpošana	5,0	5,0	→ 5,0	VPVKAC	Ludzas VPVKAC darbu uzsāka 2021. gada 1. oktobrī.
Finanšu uzskaitē un vadība	40,5	34,0	↑ 37,5	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	3,0	2,0	↑ 2,5	Administratīvā nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	3,0	3,5	↑ 3,0	Juridiskā nodaļa	Pirms ATR Zilupes novadā funkciju nodrošināja ārpalpojuma līgums.
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	3,8	4,0	↓ 4,5	Juridiskā nodaļa	Kārsavas novadā pirms ATR funkciju nodrošināja ārpalpojuma sniedzējs.
Informācijas tehnoloģiju vadība	5,0	6,0	↑ 4,5	Informācijas tehnoloģiju nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	7,0	7,0	↓ 6,5	Attīstības un plānošanas nodaļa	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

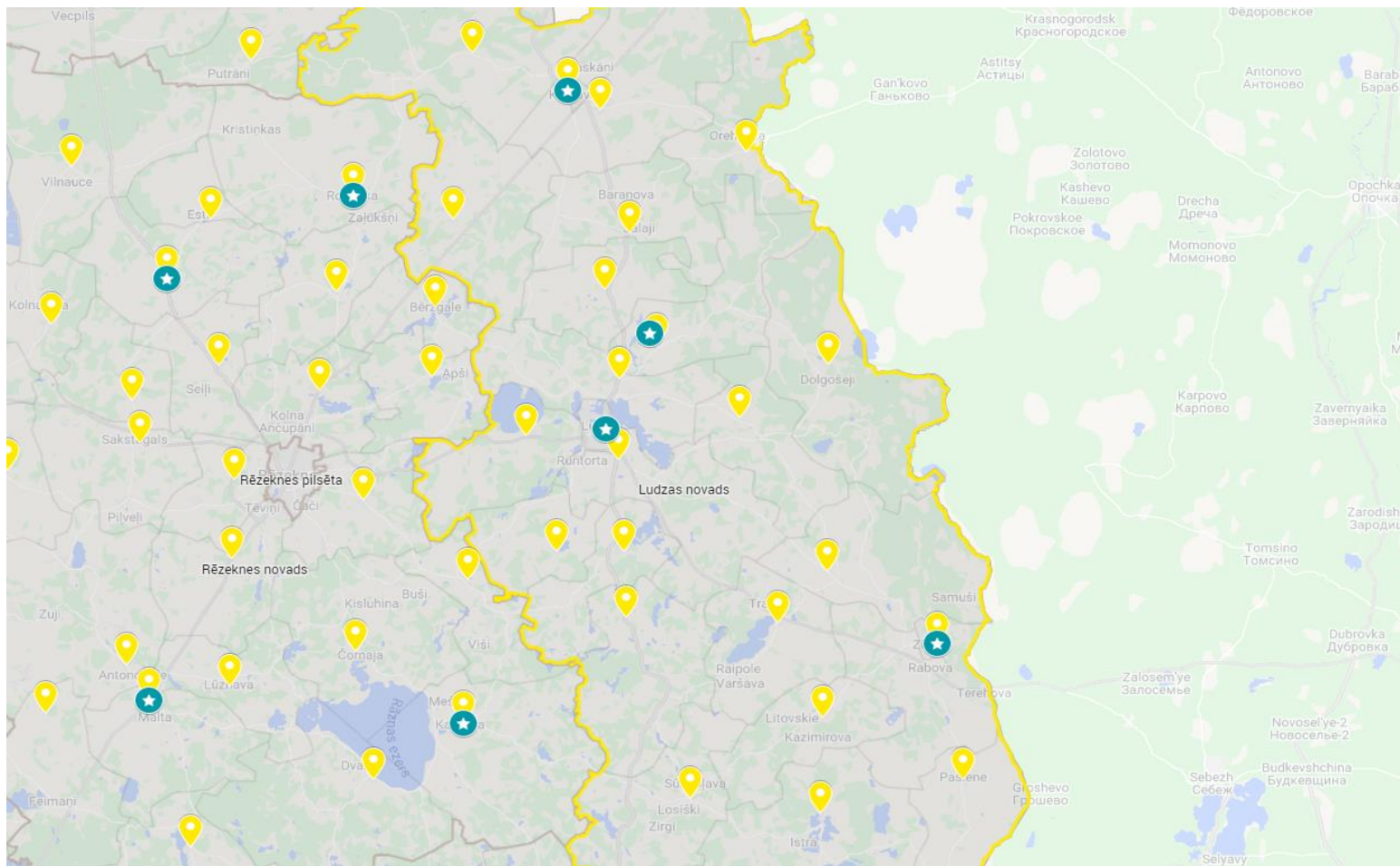
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Ludzas novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pirms ATR bija novērojama darbinieku pienākumu pārklāšanās vairāku funkciju veikšanai.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Ludzas novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Ciblas, Kārsavas, Zilupes un Ludzas novadus.
- ▶ Iepirkumu nodrošināšanai pirms ATR Zilupes novads piesaistīja ārpalpojumu sniedzēju. Jaunveidotajā novadā nav plānots turpināt ārpalpojuma līgumu, nodrošinot pilnvērtīgu funkcijas veikšanu centralizēti.
- ▶ Līdzīgi kā iepirkumu nodrošināšanā, Kārsavas novadam līdz ATR bija ārpalpojuma līgums saistībā ar juridiskajiem pakalpojumiem. Ārpalpojuma līgums daļēji tiek saglabāts arī jaunveidotajā Ludzas novadā.


- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).


Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Komunālo pakalpojumu nodrošinājumā nav plānotas būtiskas izmaiņas pēc ATR. Ūdensapgādi, kanalizācijas un notekūdeņu apsaimniekošanu, kā arī siltumapgādi turpinās nodrošināt atbilstošo pagastu pārvaldes vai pašvaldības kapitālsabiedrības, kā, piemēram SIA Kārsavas namsaimnieks un SIA Ludzas apsaimniekotājs. Atkritumu apsaimniekošanu turpinās sniegt SIA ALAAS, SIA Zilupes LTD un SIA Ludzas apsaimniekotājs.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana, par ko atbild pašvaldības Nekustamā īpašuma pārvaldības nodaļa, kā līdz ATR tiek nodrošināta ar pašvaldības spēkiem.				
Izglītības pakalpojumi	9,0	11,0	9,0	Izglītības pārvalde	
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	1,0	1,0	2,0	Ludzas kultūras nams	
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	42,3	43,0	41,5	Ludzas novada bibliotēka	
Veselības aprūpe	-	-	-	Pagastu pārvaldes	
Sporta pakalpojumi	3,0	1,8	2,5	Ludzas novada sporta skola, atsevišķi darbinieki	Pirmšķietami nav identificēta pārraugošā struktūrvienība.
Sociālā palīdzība	39,0	37,0	38,0	Ludzas novada Sociālais dienests	
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-	-	Dzīvokļu komisija	
Sabiedriskā kārtība	-	-	-	Administratīvā komisija	Pirms ATR šos pakalpojumus nodrošināja pašvaldības komisijas. Plānots, ka šāds pakalpojuma nodrošināšanas princips saglabāsies ar turpmāk.
Saimnieciskās darbības veicināšana	2,0	1,0	1,5	Attīstības un plānošanas nodaļa	


Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Ludzas novada pašvaldības sniegtajā informācijā netiek skaidri noteikta struktūrvienība, kas pārrauga veselības aprūpes nozari novadā un veicina veselības aprūpes pieejamību un veselīgu dzīvesveidu tajā.
- ▶ Palīdzību dzīvokļa jautājumu risināšanā, kā arī sabiedrisko kārtību jaunveidotajā Ludzas novadā plānots nodrošināt veidojot pašvaldības komisijas. Tiek norādīts, ka 2022. gada laikā tiks izveidota pašvaldības policija pakalpojuma turpmākai nodrošināšanai.
- ▶ Kopumā jaunveidotā Ludzas novada pašvaldībā novērojams mērens par administratīvo funkciju veikšanu un pakalpojumu nodrošināšanu atbildīgo darbinieku slodžu skaita samazinājums. Tas norāda uz pakalpojumu centralizāciju, kā arī potenciālu efektivitātes pieaugumu. Slodžu skaita pieaugums atsevišķu funkciju nodrošināšanai pamatots ar ārpakalpojuma aizstāšanu un funkcijas centralizāciju.



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

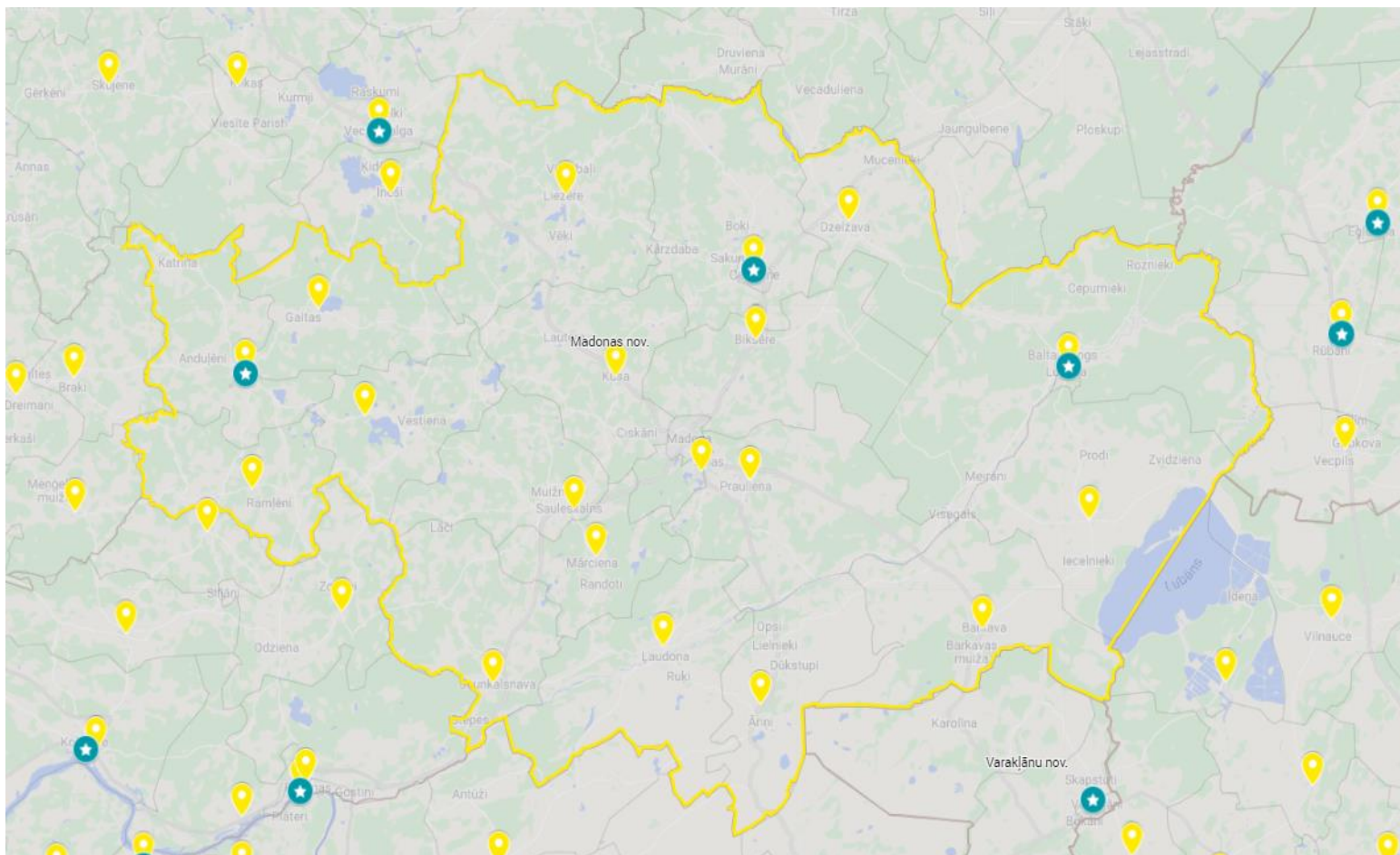
Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Ludzas novadā kā jaunveidotas pilsētu un pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Ludzas novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētu un pagastu pārvaldes), kā arī lielākajās novada apdzīvotajās vietās pakalpojumus sniedz arī VPKAC.

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	5,0	2,0	↑	3,0	Administrācija
Personālvadība	2,2	2,0	→	2,0	Juridiskā un personāla nodaļa
Darba aizsardzība un riska vadība	-	-	-	-	Ārpakalpojums
Lietvedība	14,5	14,5	→	14,5	Lietvedības nodaļa, pagastu un apvienību pārvaldes
Klientu apkalpošana					
Finanšu uzskaites un vadība	43,7	35,4	↑	42,0	Finanšu nodaļa
Komunikācija	4,5	2,0	↑	4,0	Attīstības nodaļa
Iepirkumu nodrošināšana	3,1	2,0	↑	3,0	Juridiskā un personāla nodaļa
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	4,7	4,0	↓	3,5	Juridiskā un personāla nodaļa
Informācijas tehnoloģiju vadība	5,0	5,0	↓	4,0	IT nodaļa
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	7,0	6,0	↑	7,0	Projektu ieviešanas nodaļa

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Madonas novada pašvaldībā un tās ietvaros apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Madonas novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Cesvaines, Ērgļu, Lubānas un Madonas novadus.
- ▶ Līdz ATR visos apvienotajos novados darba aizsardzības un riska vadības funkciju nodrošināja ārpakalpojuma sniedzējs. Šādu funkcijas izpildes modeli ir plānots saglabāt arī jaunveidotajā Madonas novada pašvaldībā.
- ▶ Ir novērojams būtisks finanšu uzskaites un vadības funkcijas kapacitātes samazinājums, kas primāri panākts pateicoties funkcijas centralizācijai.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Madonas novadā kā jaunveidotas pilsētu un pagastu pārvaldes vai pagastu teritorijas pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Madonas novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētu un pagastu pārvaldes vai pagastu teritorijas pārvaldes), kā arī lielākajās novada apdzīvotajās vietās pakalpojumus sniedz arī VPVKAC.













Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta




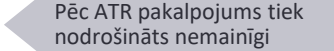

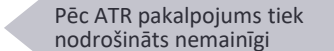

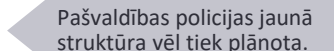
Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	2,0	-	1,0*	Attīstības un plānošanas nodaļa	
Personālvadība	1,5	2,5	 2,0	Personāla un dokumentu pārvaldības nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	2,0	2,0	 2,0	Personāla un dokumentu pārvaldības nodaļa	
Lietvedība	6,0	3,5	 5,5	Personāla un dokumentu pārvaldības nodaļa	
Klientu apkalpošana	2,0	2,0	 2,0	Personāla un dokumentu pārvaldības nodaļa	
Finanšu uzskaitē un vadība	25,0	25,0	 23,5	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	4,0	4,0	 3,5	Sabiedrības iesaistes un mārketinga nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	7,0	6,0	 6,5	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	8,0	7,0	 6,5	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	4,0	4,0	 3,0	Personāla un dokumentu pārvaldības nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	2,5	2,5	 2,5	Attīstības un plānošanas nodaļa	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Mārupes novada pašvaldībā un tās ietvaros apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Mārupes novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Babītes un Mārupes novadus.
- ▶ Mārupes novada pašvaldības sniegtajā informācijā nav noteikts plānotais slodžu skaits stratēģiskās un darba plānošanas funkcijas nodrošināšanai, kuras veikšanai pēc EY aprēķiniem būtu jānodrošina 1,0 slodze.
- ▶ Pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas administratīvo funkciju kapacitātē – t.sk. to veikšanai atvēlētajā darbinieku slodžu skaitā pēc ATR, salīdzinot to ar apvienoto novadu kopējo kapacitāti pirms reformas. Potenciāli iespējams pašvaldības darbības efektivitāti nākotnē uzlabot.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem

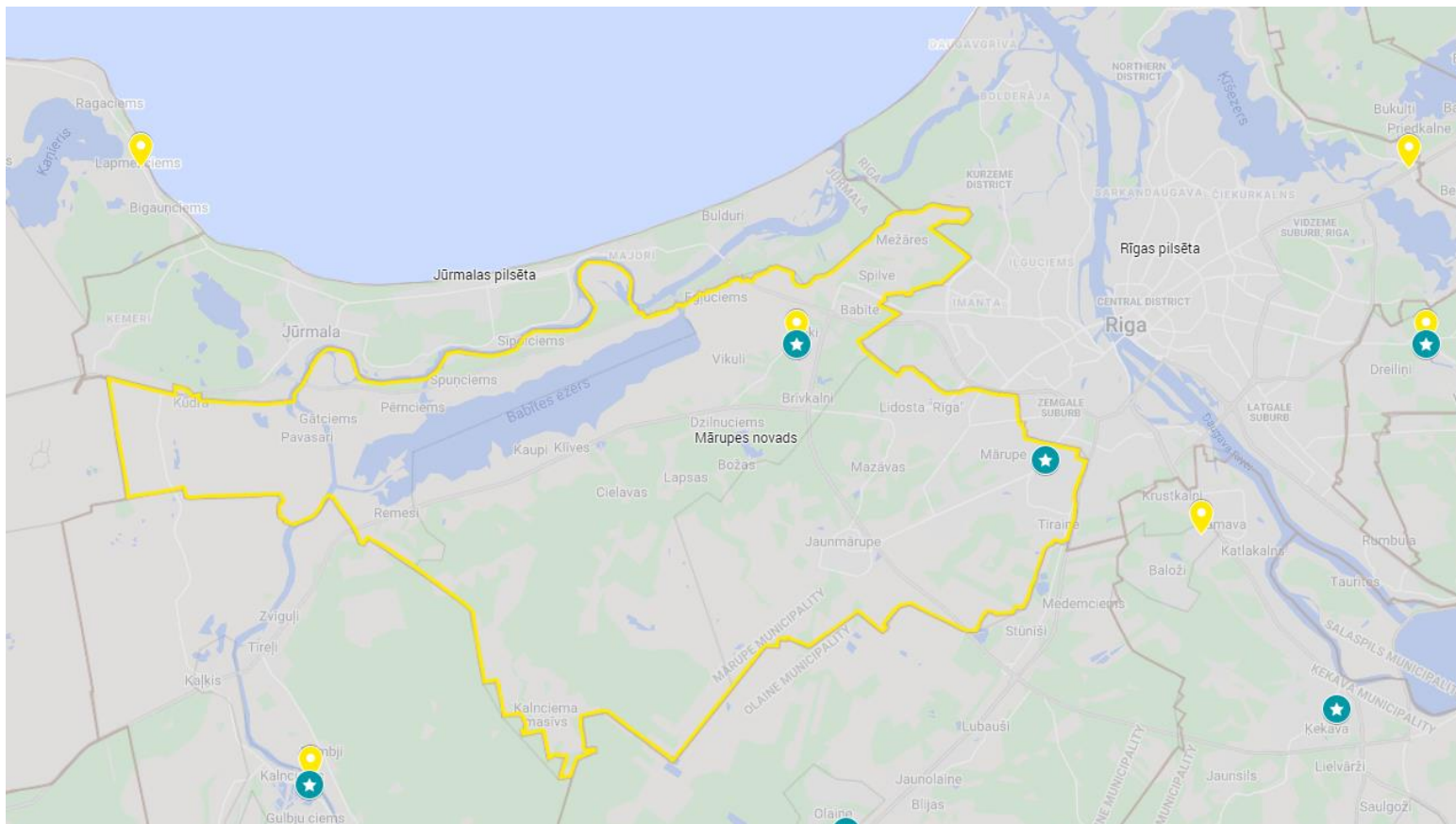
Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	ATR rezultātā nav plānotas izmaiņas komunālo pakalpojumu nodrošināšanā. Apvienoto novadu teritorijās darbojas kapitālsabiedrības SIA Babītes Siltums un SIA Mārupes komunālie pakalpojumi. Sadzīves atkritumu apsaimniekošanu nodrošina SIA ECO BALTA VIDE.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pašvaldības īpašumu pārvalde veic visu pašvaldībai piederošo teritoriju uzturēšanu un labiekārtošanu, neieskaitot pašvaldības izglītības un sporta iestādes. Apvienotā Babītes novada teritorijā pakalpojumu nodrošina SIA Hagberg.				
Izglītības pakalpojumi	8,0	10,0	 8,0	Izglītības pārvalde	 Pēc ATR pakalpojums tiek nodrošināts nemainīgi
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	8,5	Izmaiņas netiek plānotas	-	Babītes kultūrizglītības centrs, Mārupes Kultūras nams	
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	13,8	13,0	13,5	Mārupes novada bibliotēka	
Veselības aprūpe	-	-	 -	N/A	
Sporta pakalpojumi	88,2	Izmaiņas netiek plānotas	-	Babītes un Mārupes sporta kompleksi	
Sociālā palīdzība	37,0	40,0	36,0	Mārupes novada Sociālais dienests	 Pēc ATR pakalpojums tiek nodrošināts nemainīgi
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-	 -	Pašvaldības īpašuma pārvalde	
Sabiedriskā kārtība	35,0	-	34,0*	Mārupes novada pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	1,0	1,0	1,0	Sabiedrības iesaistes un marketinga nodaļa	 Pašvaldības policijas jaunā struktūra vēl tiek plānota.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Komunālo pakalpojumu, kā arī teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas gadījumos jaunizveidotajā Mārupes novadā netiek plānotas izmaiņas.
- ▶ Pārmaiņas neskar arī kultūras (Kultūras namus) un sporta pakalpojumus, ko jaunveidotajā Mārupes novadā turpinās nodrošināt līdz šim darbojušās iestādes.
- ▶ Mārupes pašvaldības novadā neatrodas neviena veselības aprūpes iestāde, un konkrētais pakalpojums netiek nodrošināts.
- ▶ Līdz ATR realizācijai apvienotajā Mārupes novadā sociālās palīdzības pakalpojums netika sniegts atbilstoši valstī noteiktajām normām, tādēļ jaunveidotajā novadā tiek plānots slodžu palielinājums.
- ▶ Analīzes izstrādes brīdī joprojām tiek plānota Mārupes novada pašvaldības policijas struktūra. Plānotais slodžu skaits nav noteikts, taču pēc EY aprēķiniem sabiedriskās kārtības nodrošināšanai būtu nepieciešamas 34,0 slodzes.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 2 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Apvienotā Babītes novada administrācija pirmšķietami pēc ATR turpina pakalpojumu nodrošināšanu Mārupes novadā kā Babītes un Salas pagastu pārvalde. Pārvalde nodrošina pakalpojumu pieejamību Babītes un Salas pagastu teritorijās.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Novada teritorijā papildus darbojas 2 VPVKAC – Babītē un Mārupē.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).








Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	9,0	2,0	↑ 4,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	7,0	4,0	↑ 4,5	Personālvadības nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	2,5	1,0	→ 1,0	Ārpakalpojums	
Lietvedība	29,0	20,0	↑ 26,5	Kanceleja un VPVKAC	Saņemtajos datos lietvedības un klientu apkalpošanas funkcijas netiek izdalītas atsevišķi.
Klientu apkalpošana					
Finanšu uzskaites un vadība	71,8	69,4	↓ 67,0	Finanšu nodaļa; Budžeta nodaļa	
Komunikācija	11,6	11,0	↓ 9,0	Komunikācijas nodaļa	Struktūrā iekļauti arī speciālisti, kas veicina uzņēmējdarbību un citas iedzīvotāju iniciatīvas.
Iepirkumu nodrošināšana	13,5	11,0	↓ 12,0	Juridiskā nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	15,0	7,0	↑ 12,0	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	10,0	9,0	↑ 8,0	Informācijas sistēmu un tehnoloģiju nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	14,0	12,0	↓ 13,5	Attīstības un plānošanas nodaļa	IT atbalstu izglītības iestādēm sniedz Izglītības pārvalde.
			↑		

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Ogres novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Lietvedībai un klientu apkalpošanai atvēlētajā slodžu skaitā ir vērojams būtisks samazinājums. Klientu apkalpošanas speciālisti turpina nodrošināt funkciju līdzšinējā apjomā, taču centralizācijas rezultātā ir sasniegts ievērojams lietvežu, sekretāru un arhivāru samazinājums.
- ▶ Šobrīd Ogres novada pašvaldībā notiek finanšu uzskaites un vadības audits*, kura mērķis ir izstrādāt jaunu struktūru, efektīvizējot procesus un darbinieku skaitu. Faktiskais norādītais darbinieku skaits šīs funkcijas veikšanai lielā mērā atbilst esošajam darbinieku skaitam apvienotajos novados – līdz ar to, nākotnē potenciāli sagaidāms darbinieku skaita samazinājums.
- ▶ Novērots būtisks slodžu samazinājums juridiskā atbalsta funkcijas veikšanai. ATR realizācijas rezultātā ir stiprināta atsevišķu iestāžu juridiskā funkcija, kas mazina nepieciešamo kapacitāti pašvaldības administrācijā.

*Auditu sākotnēji bija plānots veikt līdz 2021. gada beigām, taču valstī noteikto ierobežojumu dēļ tas tiks pabeigts 2022. gada sākumā.

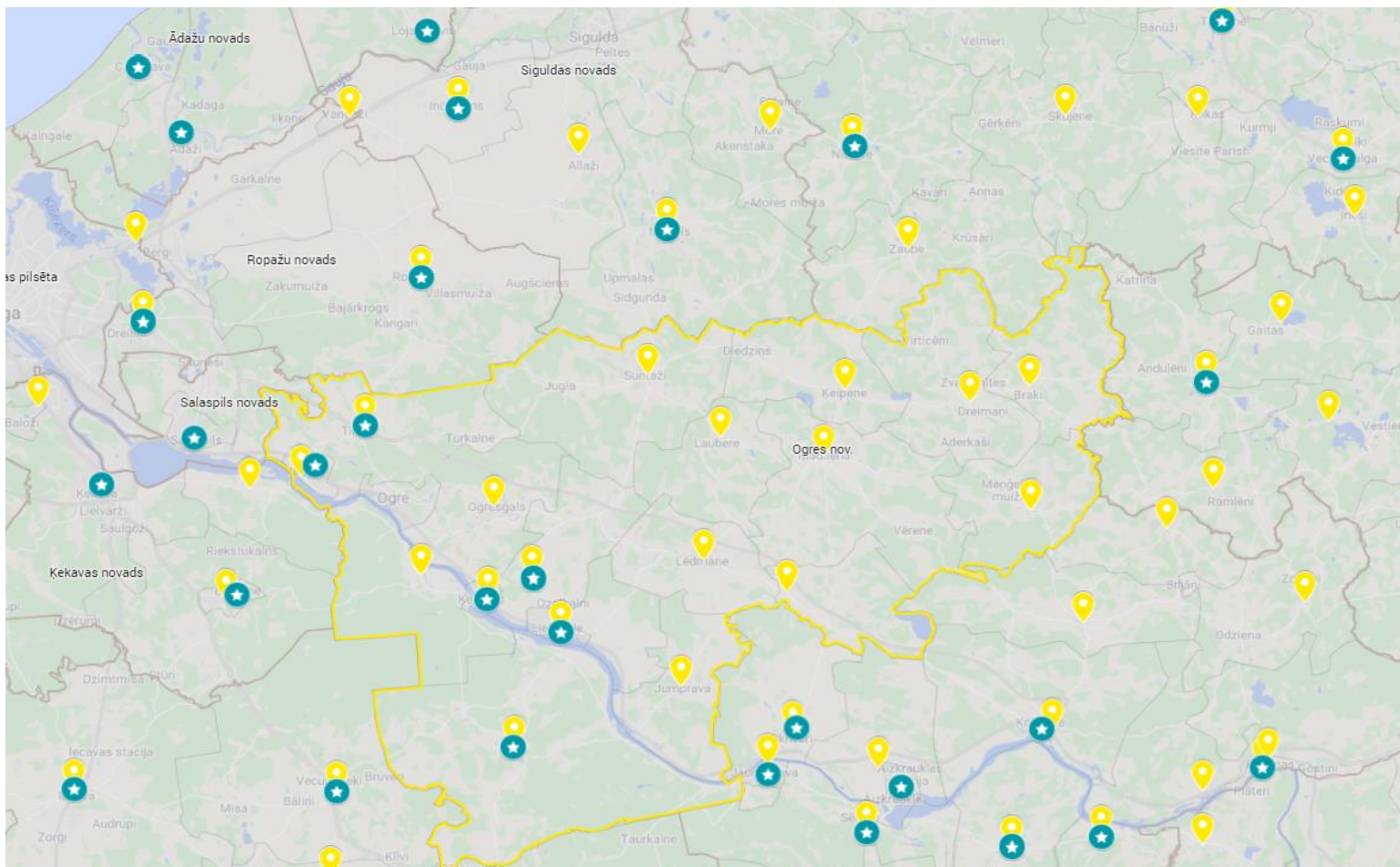
- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc ATR komunālo pakalpojumu nodrošināšana turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot gan pašvaldības kapitālsabiedrībām, gan atsevišķām pagastu pārvaldēm. 2022. gadā plānota kapitālsabiedrību reorganizācija, apvienojot esošo funkcijas un nodrošinot pakalpojumu visa novada teritorijā.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc ATR teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot gan pašvaldības kapitālsabiedrībām, gan atsevišķām pagastu pārvaldēm. 2022. gadā plānota kapitālsabiedrību reorganizācija, apvienojot esošo funkcijas un nodrošinot pakalpojumu visa novada teritorijā.				
Izglītības pakalpojumi	22,3	23,0		21,5	Izglītības pārvalde
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	56,1	-		54,0*	Pašvaldības aģentūra "Ogres kultūras centrs"
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	56,9	56,9		56,0	Ogres Centrālā bibliotēka
Veselības aprūpe	8,1	4,0		6,5	Veselības veicināšanas nodaļa
Sporta pakalpojumi	9,0	7,0		8,0	Ogres novada Sporta centrs
Sociālā palīdzība	124,8	112,7		121,0	Ogres novada sociālais dienests
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-		-	Dzīvokļu komisija
Sabiedriskā kārtība	43,0	-		46,0*	Pašvaldības policija
Saimnieciskās darbības veicināšana	1,0	2,0		2,0	Atsevišķi speciālisti

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Pirms ATR realizācijas palīdzību dzīvokļu jautājumos nodrošināja apvienoto novadu dzīvokļu komisijas. Jaunveidotajā Ogres novadā plānots šo pakalpojumu nodrošināt līdzīgi, izveidojot Ogres novada pašvaldības Dzīvokļu komisiju.
- ▶ Ogres novada pašvaldībā 2022. gadā ir plānots izveidot vienu kopīgu pašvaldības policiju. Štatu saraksts tiks apstiprināts 2021. gada beigās, tādēļ saņemtajā informācijā nav norādīts plānotais slodžu skaits sabiedriskās kārtības nodrošināšanai.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta




Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Ogres novadā kā jaunveidotas pilsētu un pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Ogres novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētu un pagastu pārvaldes), kā arī lielākajās novada apdzīvotajās vietās pakalpojumus sniedz arī VPVKAC.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	4,0	2,0	 1,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	1,0	-	-	Personālvadības un administratīvā daļa	Slodžu skaits pirms ATR Riebiņu un Preiļu novados.
Darba aizsardzība un riska vadība	2,0	-	-	Personālvadības un administratīvā daļa	Slodžu skaits pirms ATR Aglonas un Preiļu novados.
Lietvedība	8,6	-	-	Personālvadības un administratīvā daļa	
Klientu apkalpošana	1,5	-	-	Personālvadības un administratīvā daļa	Slodžu skaits pirms ATR Riebiņu un Preiļu novados.
Finanšu uzskaitē un vadība	19,4	-	-	Finanšu un grāmatvedības daļa	
Komunikācija	4,5	-	-	Sabiedrisko attiecību daļa	
Iepirkumu nodrošināšana	4,8	-	-	Iepirkumu daļa	Slodžu skaits pirms ATR Riebiņu un Preiļu novados.
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	5,4	-	-	Juridiskā daļa	Slodžu skaits pirms ATR, neieskaitot Vārkavas novadu.
Informācijas tehnoloģiju vadība	5,0	-	-	Informāciju tehnoloģiju daļa	Slodžu skaits pirms ATR, neieskaitot Riebiņu novadu.
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	9,3	-	-	Plānošanas un attīstības daļa	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

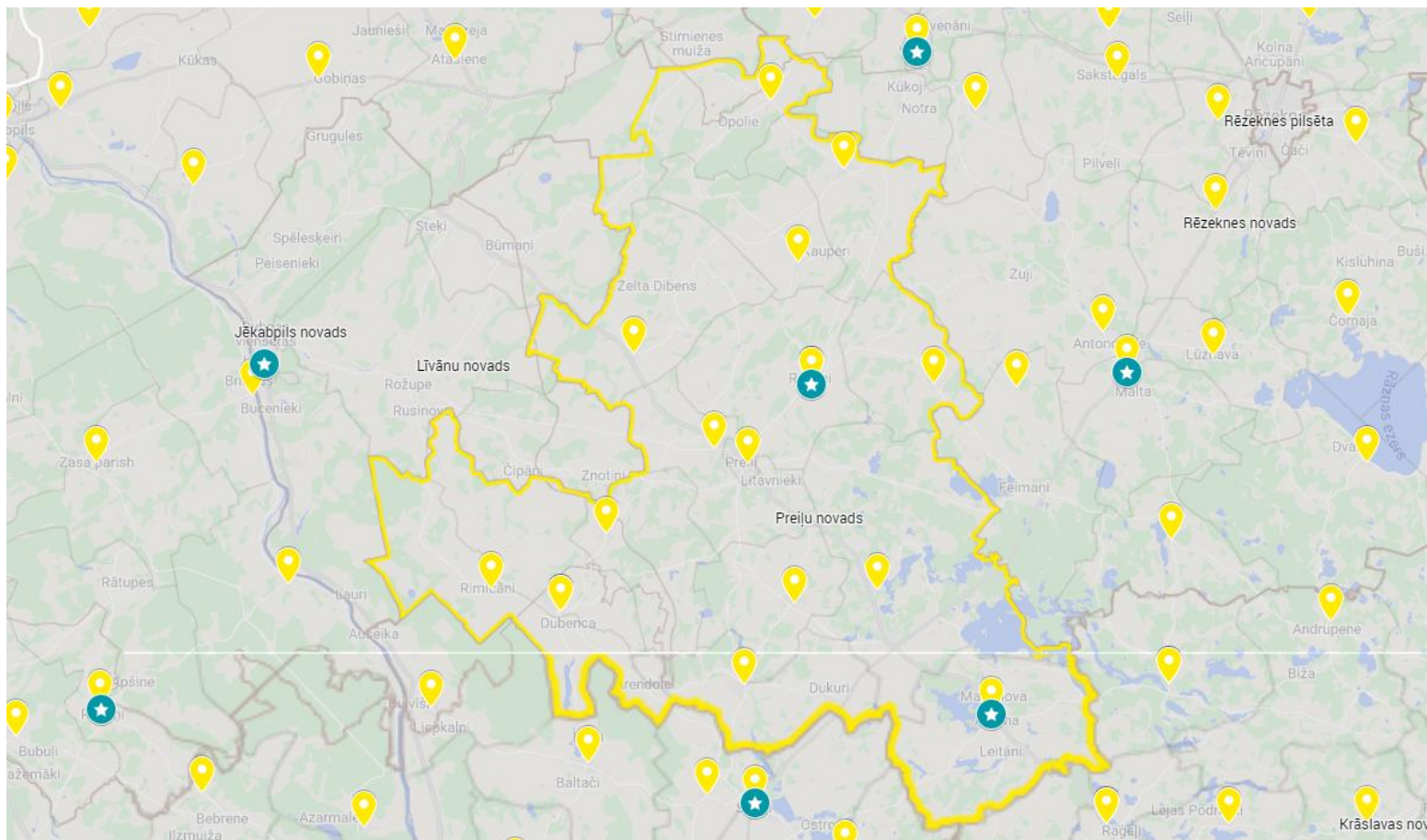
- ▶ Balstoties uz Preiļu novada pašvaldības iesniegto informāciju – pašvaldības nākotnes darbības modeļa projektu, ko līdz 2021. gada jūnijam izstrādāja apvienotās pašvaldības – iespējams pirmsšķietami identificēt struktūrvienības, kas atbildīgas par administratīvo funkciju veikšanu.
- ▶ Tomēr, nav pieejama pilnvērtīga informācija par līdzšinējo darbinieku slodžu skaitu, kas atvēlēts katras funkcijas nodrošināšanai, kā arī apvienoto novadu darba apjomu, līdz ar to – EY nav iespējams aplēst funkcijas nodrošināšanai potenciāli nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc ATR komunālo pakalpojumu nodrošināšana pirmšķietami turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot pašvaldības kapitālsabiedrībām un pašvaldības struktūrvienībām.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc ATR teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu pirmšķietami turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot pašvaldības kapitālsabiedrībām un pašvaldības struktūrvienībām.				
Izglītības pakalpojumi	5,6	-	-	Izglītības pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Riebiņu un Preiļu novados.
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	23,2	-	-	Kultūras pārvalde	
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	40,8	-	-	Galvenā bibliotēka	Netiek identificēta pārraugošā struktūrvienība
Veselības aprūpe	-	-	-	Veselības iestādes	
Sporta pakalpojumi	4,4	-	-	N/A	Slodžu skaits pirms ATR, neieskaitot Preiļu novadu.
Sociālā palīdzība	89,6	-	-	Labklājības pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR, kurā pakalpojumu nodrošināja Valsts policijas iecirknis.
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-	-	Nekustamo īpašumu un vides pārvaldības daļa	
Sabiedriskā kārtība	9,5	-	-	Pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	2,0	-	-	N/A	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Balstoties uz Preiļu novada pašvaldības iesniegto informāciju – pašvaldības nākotnes darbības modeļa projektu, ko līdz 2021. gada jūnijam izstrādāja apvienotās pašvaldības – iespējams pirmsšķietami identificēt struktūrvienības, kas atbildīgas par pakalpojumu nodrošināšanu pašvaldībā.
- ▶ Tomēr pieejamā informācija nav pietiekama, lai pamatoti identificētu struktūrvienības, kas atbildīgas par tādu pakalpojumu nodrošināšanu kā veselības aprūpe, sporta pakalpojumi un saimnieciskās darbības veicināšana.
- ▶ Papildus tam, nav pieejama pilnvērtīga informācija par līdzšinējo darbinieku slodžu skaitu, kas atvēlēts katra pakalpojuma nodrošināšanai, kā arī apvienoto novadu darba apjomu, līdz ar to – EY nav iespējams aplēst pakalpojumu nodrošināšanai potenciāli nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Preiļu novadā kā jaunveidotās apvienību pārvaldes ar to atbilstošajām struktūrvienībām, pagastu pārvaldēm.
- ▶ Šķeltovas, Kastuļinas un Grāveru pagasta pārvaldes ATR ietvaros tiek iekļautas Krāslavas novadā.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Preiļu novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (apvienības vai pagasta pārvalde).
- ▶ Papildus novada teritorijā pakalpojumi tiek nodrošināti 2 VPKAC.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



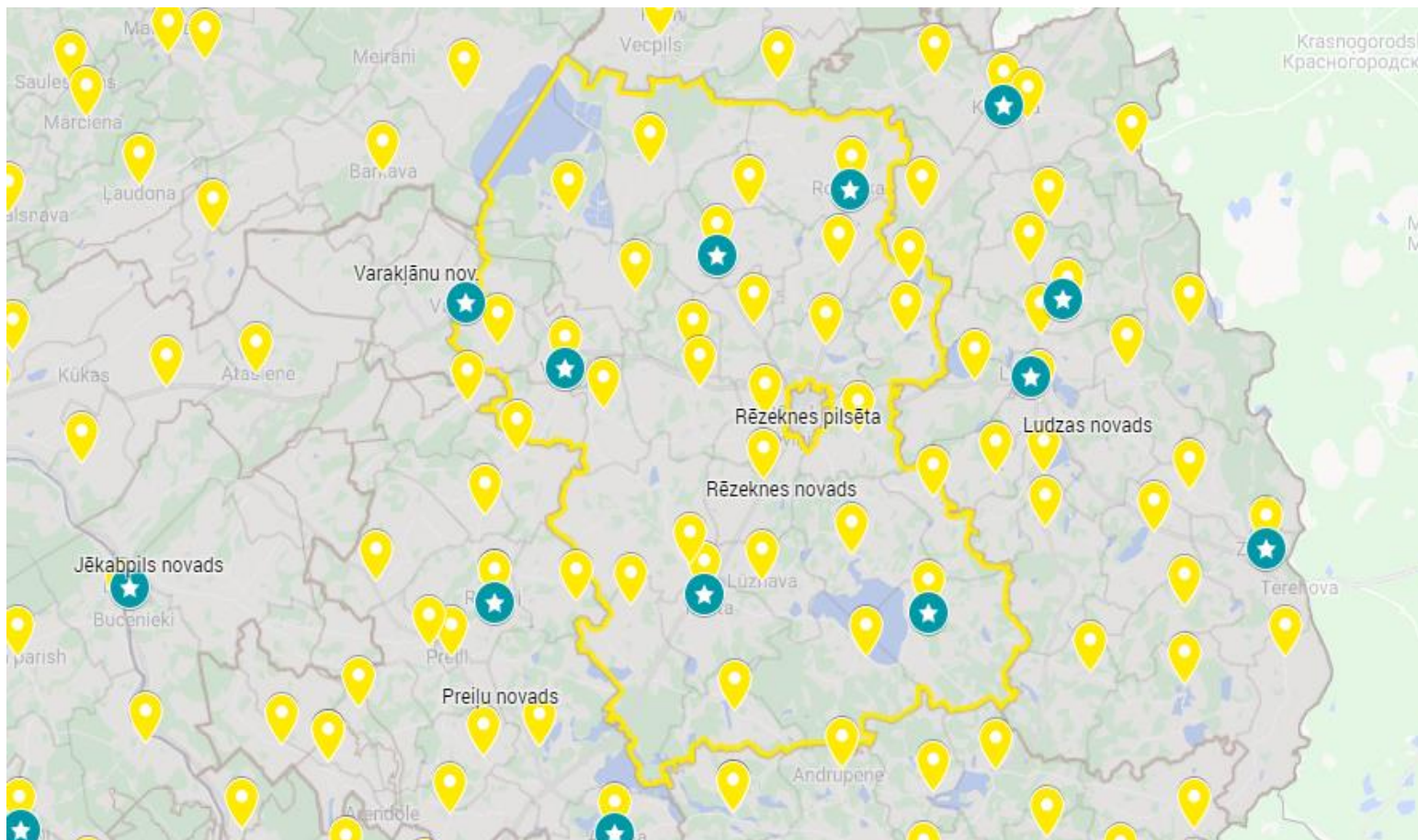
Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	2,0	1,0	↑ 1,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	Pirms ATR Rēzeknes novadā funkciju nodrošināja ārpakalpojuma sniedzējs.
Personālvadība	8,8	7,2	↑ 8,5	Centrālā administrācija	
Darba aizsardzība un riska vadība	2,0	1,0	↑ 2,0	Ārpakalpojuma sniedzējs	
Lietvedība	20,6	20,0	↑ 20,0	Centrālā administrācija, pašvaldības iestādes	
Klientu apkalpošana	8,8	8,8	→ 8,5	Centrālā administrācija, pašvaldības iestādes	
Finanšu uzskaites un vadība	62,5	58,5	↓ 60,5	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	3,0	2,0	↑ 2,5	Attīstības plānošanas nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	4,3	3,3	↑ 4,0	Centrālā administrācija	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	6,0	5,0	↑ 5,5	Juridiskā un lietvedības nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	6,0	5,0	↑ 5,5	IT nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	6,5	5,0	↑ 6,5	Attīstības plānošanas nodaļa	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Rēzeknes novada pašvaldībā un tās ietvaros apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Rēzeknes novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Viļānu un Rēzeknes novadus.
- ▶ Pašvaldības pārstāvis norāda, ka līdz šim nav veikti būtiski kapacitātes samazinājumi, jo ATR rezultātā darba apjoms ir pieaudzis, kas potenciāli kritīsies, jaunveidotajam novadam pilnvērtīgi uzsākot tā darbību.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 2 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienotā Viļānu novada administrācija turpina nodrošināt pakalpojumus Rēzeknes novadā kā jaunveidota apvienības pārvalde ar tās struktūrvienībām – pagastu pārvaldēm.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Rēzeknes novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (apvienības vai pagasta pārvalde), kā arī lielākajās novada apdzīvotajās vietās pakalpojumus sniedz arī VPVKAC.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs






Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	4,0	3,0	 1,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	3,5	6,0	 3,0	Juridiskā, publisko iepirkumu un personālvadības departaments	
Darba aizsardzība un riska vadība	1,5	-	1,0*	N/A	
Lietvedība	13,0	-	12,0*	Kanceleja	
Klientu apkalpošana	6,0	-	-	N/A	
Finanšu uzskaites un vadība	28,0	35,0	-	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	8,5	6,0	 5,5	Sabiedrisko attiecību un komunikācijas nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	3,0	4,0	-	Juridiskā, publisko iepirkumu un personālvadības departaments	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	13,0	17,0	-	Juridiskā, publisko iepirkumu un personālvadības departaments	
Informācijas tehnoloģiju vadība	6,5	6,0	-	Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	7,0	6,0	-	Attīstības, īpašumu un investīciju departaments	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

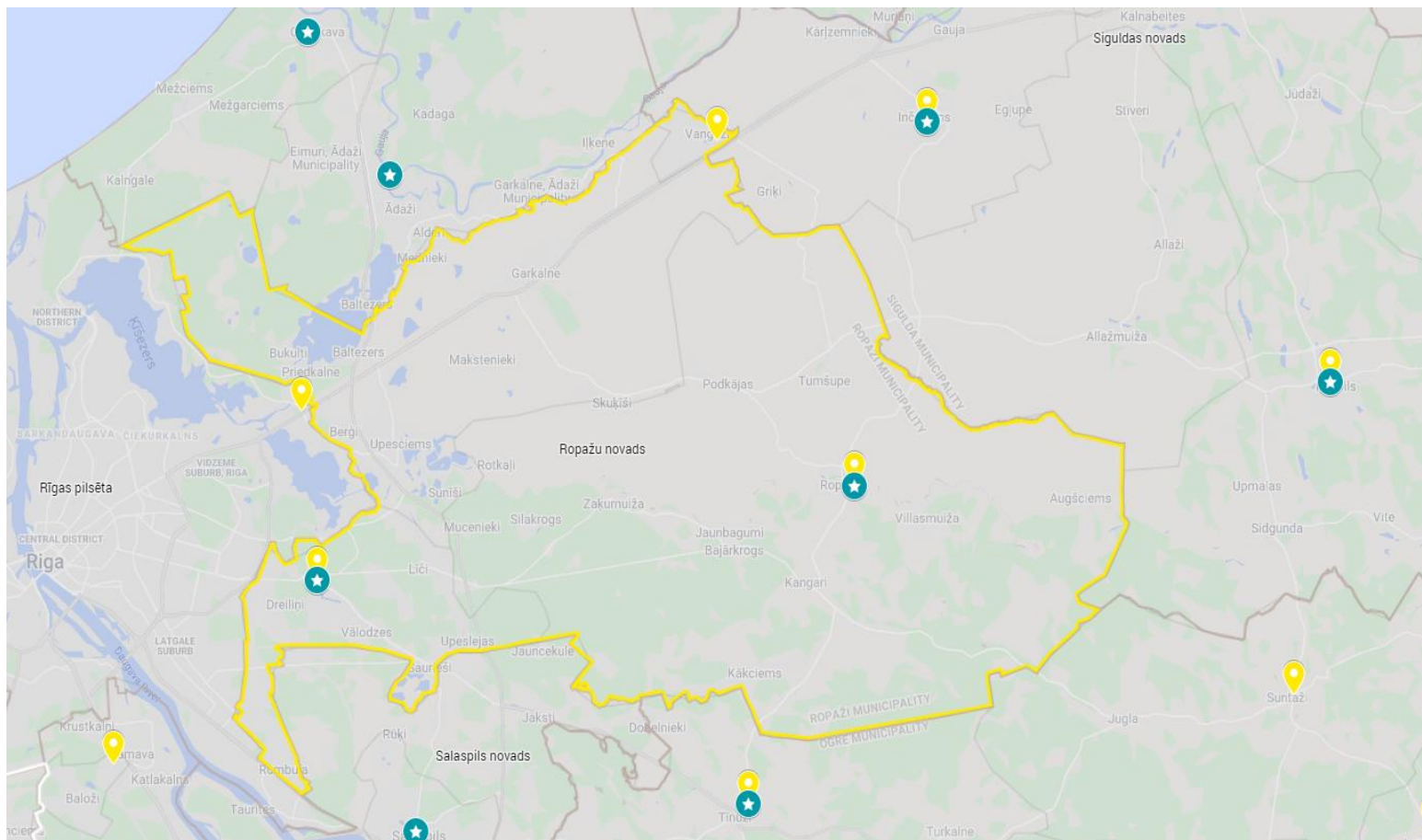
- ▶ Apvienojot no pašvaldības saņemto informāciju kā arī Ropažu novada izstrādātajā pašvaldības darbības modeļa pēc ATR projektā pieejamos datus, ir iespējams pirmsšķietami identificēt vairumu par pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgo struktūrvienību.
- ▶ Atsevišķu funkciju, t.sk. personālvadības, finanšu uzskaites un vadības, kā arī juridiskā atbalsta funkciju veikšanai atvēlētais darbinieku slodžu skaits pieaug, salīdzinot ar attiecīgo slodžu skaitu pirms reformas.
- ▶ Personālvadības un juridiskā atbalsta funkciju ietvaros ATR rezultātā ir būtiski pieaudzis darba apjoms, kas saistīts gan ar apvienoto Stopiņu, Garkalnes un Ropažu novadu un Vangažu pilsētas darba apjomu, gan uzdevumiem, kas jāveic saistībā ar reformas realizāciju.
- ▶ Reorganizācijas laikā tika izvērtēta finanšu uzskaites un vadības funkcija, kā arī pārdalīti darbinieku pienākumi. Lai arī paaugstinātā darba apjoma dēļ ir plānots atvēlēt 35 slodzes funkcijas veikšanai, pagaidām funkcija tiek veikta ar aizpildītām 29 štatu vietām.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc saņemtās informācijas nav skaidri identificējams nākotnes komunālo pakalpojumu nodrošināšanas modelis. Paredzams kapitālsabiedrību un pašvaldības aģentūru darbības lietderības izvērtējums.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc saņemtās informācijas nav skaidri identificējams nākotnes teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas modelis. Paredzams kapitālsabiedrību un pašvaldības aģentūru darbības lietderības izvērtējums.				
Izglītības pakalpojumi	-	5,0	-	Izglītības, kultūras, sporta, jaunatnes lietu un veselības aprūpes departaments	Visi jaunveidotā novada kultūras centri un nami darbosies kā atsevišķas iestādes.
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	17,0	16,8	16,0	Izglītības, kultūras, sporta, jaunatnes lietu un veselības aprūpes departaments	
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	16,3	15,3	16,0	Izglītības, kultūras, sporta, jaunatnes lietu un veselības aprūpes departaments	
Veselības aprūpe	17,0	17,0	-	Veselības iestādes	
Sporta pakalpojumi	70,5	-	-	Izglītības, kultūras, sporta, jaunatnes lietu un veselības aprūpes departaments	
Sociālā palīdzība	37,0	34,0	35,5	Ropažu novada Sociālais dienests	
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-	-	Attīstības, īpašumu un investīciju departaments	
Sabiedriskā kārtība	52,0	57,0	-	Pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	-	1,0	-	Attīstības, īpašumu un investīciju departaments	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Ropažu novada pašvaldības teritorijā veselības aprūpes pakalpojumi tiek sniegti atsevišķās iestādēs, taču sniegtajā informācijā netiek norādīta struktūrvienība, kas šīs veselības aprūpes iestādes pārraudzītu un veicinātu veselības aprūpes pieejamību un veselīgu dzīvesveidu visā novadā.
- ▶ Sociālās palīdzības pakalpojumu sniegšanai jaunveidotajā novadā ir izveidota vienota iestāde Ropažu novada Sociālais dienests ar 4 teritoriālajām vienībām.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 3 novadiem un Vangažu pilsētai, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Ropažu novadā kā jaunveidotas pilsētas un pagastu teritoriālās pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Ropažu novada teritoriālajā vienībā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas vai pagasta teritoriālā pārvalde).
- ▶ Papildus novada teritorijā pakalpojumi tiek nodrošināti 2 VPKAC.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



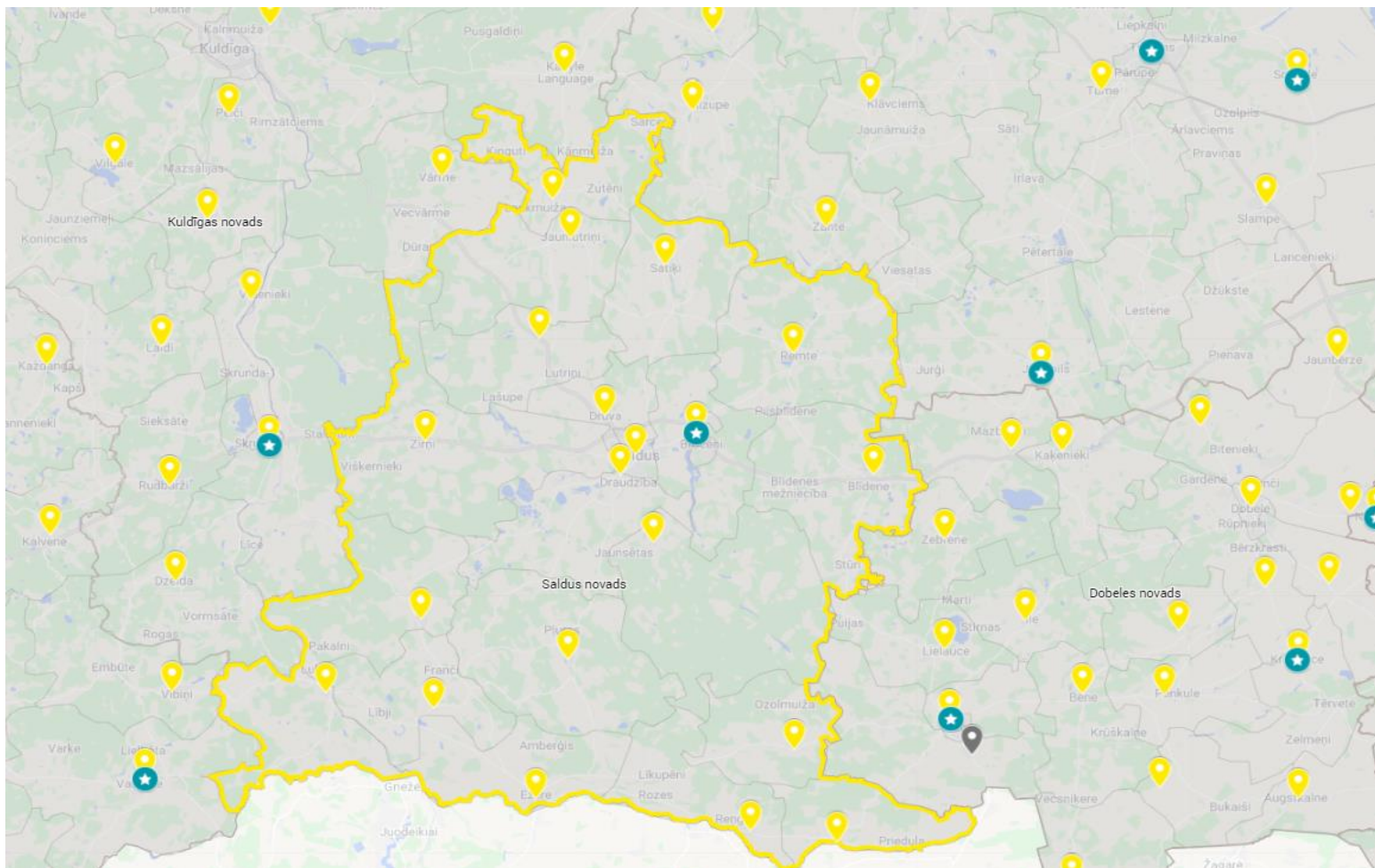
Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	4,0	3,0	3,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	1,5	2,0	1,5	Lietvedības un personāla nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	1,2	1,0	1,0	Lietvedības un personāla nodaļa	
Lietvedība	6,0	5,0	6,0	Vairākas administrācijas nodaļas	
Klientu apkalpošana	6,0	3,0	6,0	Vairākas administrācijas nodaļas	
Finanšu uzskaitē un vadība	50,0	50,0	48,0	Finanšu nodaļa	
Komunikācija	1,8	1,0	1,5	Administratīvā nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	2,0	2,0	2,0	Iepirkumu daļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	7,0	7,0	6,5	Vairākas administrācijas nodaļas	
Informācijas tehnoloģiju vadība	6,0	6,0	5,0	IKT daļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	10,0	8,0	9,5	Attīstības nodaļa un Izglītības pārvalde	

Pirms ATR iepirkumu funkciju Brocēnu novadā nodrošināja Iepirkumu komisija.

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Saldus novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Tiek norādīts, ka jaunveidotajā Saldus novadā vairumā funkciju līdz šim nav veiktas būtiskas kapacitātes izmaiņas, lai iegūtu labāku izpratni par jaunveidotā novada darba apjomu un organizēšanu. Līdz šim ir identificēts potenciāls samazināt finanšu vadības funkcijai nepieciešamo kapacitāti, tomēr izmaiņas vēl nepieciešams veikt.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Saldus novada pašvaldības kapacitāte vairumam administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Brocēnu un Saldus novadus.
- ▶ Ir novērojams būtisks slodžu samazinājums klientu apkalpošanas funkcijas veikšanai, kas radies centralizējot gan lietvedības, gan klientu apkalpošanas funkcijas.



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

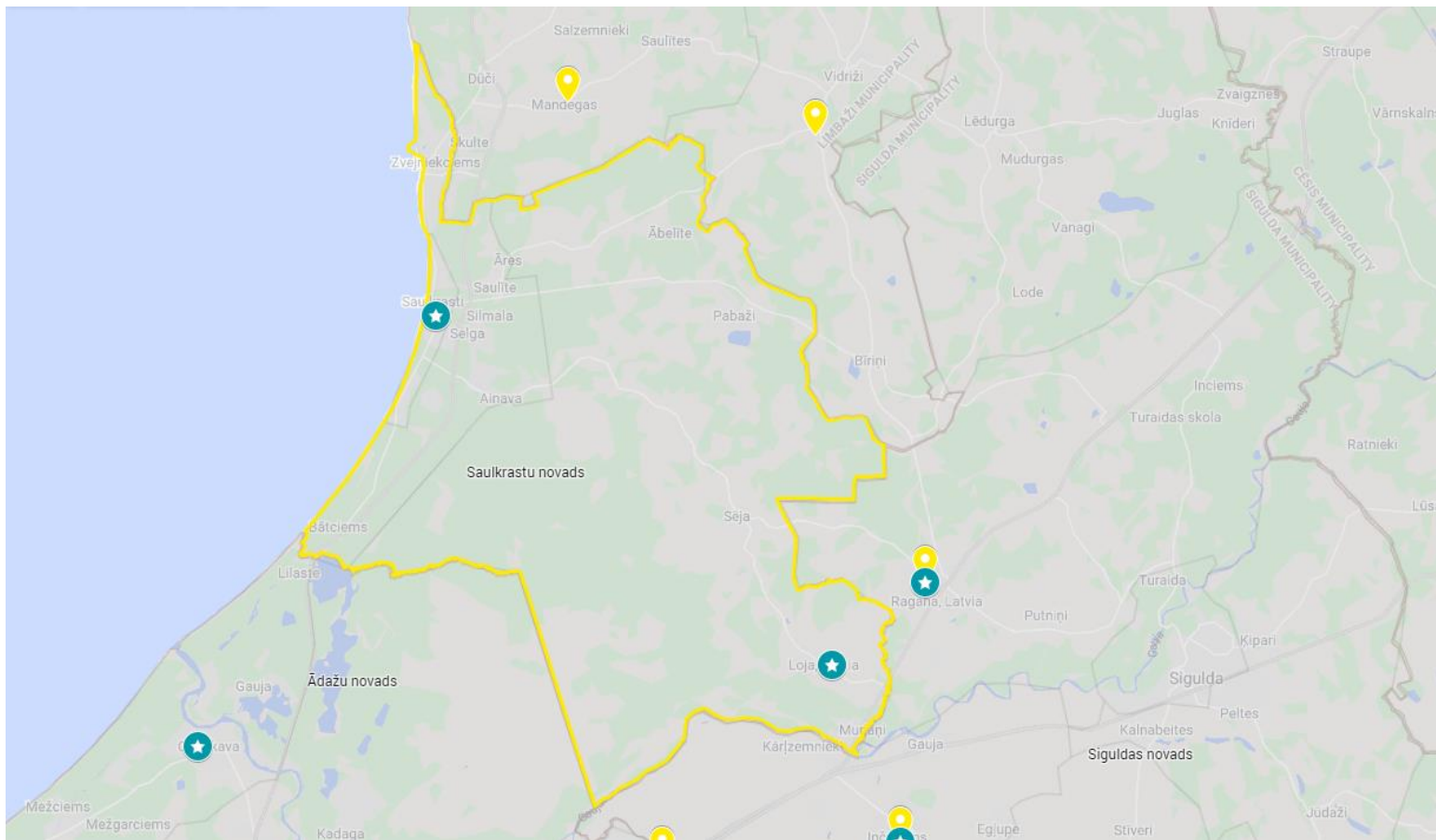
- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 2 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienotā Brocēnu novada administrācija turpina nodrošināt pakalpojumus Saldus novadā kā Brocēnu pilsētas un Cieceres pagasta apvienības pārvalde.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Saldus novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas / pagasta pārvalde).
- ▶ Visā novada teritorijā ir pieejams tikai viens VPVKAC Brocēnos.


- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).


Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	2,0	1,0	➡	1,0	Pašvaldības izpilddirektors
Personālvadība	1,5	1,0	➡	1,0	Administratīvā nodaļa
Darba aizsardzība un riska vadība	-	-		-	Ārpakalpojuma sniedzējs
Lietvedība	2,5	2,0		2,5	Administratīvā nodaļa
Klientu apkalpošana	3,0	3,0	⬆	3,0	Administratīvā nodaļa (VPVKAC)
Finanšu uzskaites un vadība	15,0	12,0	➡	14,5	Finanšu un grāmatvedības nodaļa
Komunikācija	5,5	5,0	⬆	5,0	Komunikācijas un tūrisma nodaļa
Iepirkumu nodrošināšana	-	-	➡	-	Iepirkumu komisija
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	4,5	3,5		4,0	Administratīvā nodaļa
Informācijas tehnoloģiju vadība	2,0	1,5	⬆	2,0	Administratīvā nodaļa
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	4,0	4,0	⬆	4,0	Attīstības nodaļa
			➡		


Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Saulkrastu novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Saulkrastu novada pašvaldības kapacitāte vairumam administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Sējas un Saulkrastu novadus.
- ▶ Darba aizsardzības un riska vadības funkciju pirms ATR apvienotajos novados nodrošināja ārpalpojuma sniedzējs. Jaunveidotajā novadā plānots saglabāt funkcijas nodrošināšanu, piesaistot ārpalpojuma sniedzēju.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas par iepirkumu nodrošināšanu atbild iepirkumu komisija, kura sastāv no dažādu struktūrvienību darbiniekiem. Šie darbinieki konkrēto funkciju veic kā daļu no saviem amatu pienākumiem vai uzņemas to kā papildus darba apjomu.



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 2 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Vēsturiski apvienotajos novados (vēsturiskie Saulkrastu un Sējas novadi) nebija atsevišķas struktūrvienības (pārvaldes vai to filiāles), kas nodrošināja pašvaldības pakalpojumus.
- ▶ Arī jaunizveidotajā Saulkrastu novadā, saskaņā ar novada aktuālo nolikumu, netiek plānotas atsevišķas iestādes (pagastu/teritoriālo apvienību pārvaldes) vai pakalpojumu centri, bet gan divi VPVKAC – Saulkrastu pilsētā un Sējas pagastā.
- ▶ Ņemot vērā jau iepriekšējo pakalpojumu pieejamību vēsturiskajos Saulkrastu un Sējas novados, reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums.
- ▶ Novērojams, ka Saulkrastu novadā pakalpojumi tiek nodrošināti tikai divos VPVKAC, kuri ir izvietoti novada lielāko apdzīvoto vietu tuvumā.

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	8,0	4,0	4,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki, Teritorijas attīstības pārvaldes vadītāja	Nepieciešamības gadījumā tiek piesaistīts ārpalpojums.
Personālvadība	6,0	5,0	5,5	Personāla pārvalde	
Darba aizsardzība un riska vadība	2,9	1,0	2,0	Darba drošības un civilās aizsardzības speciālists	
Lietvedība	15,6	6,0	6,0	Lietvedības nodaļa	Novērojums būtisks slodžu samazinājums.
Klientu apkalpošana	9,0	10,0	9,0	Klientu apkalpošanas nodaļa	
Finanšu uzskaitē un vadība	36,4	29,0	33,0	Finanšu pārvalde	
Komunikācija	8,3	6,0	6,5	Siguldas attīstības aģentūra (Sabiedrisko attiecību nodaļa)	
Iepirkumu nodrošināšana	6,9	5,0	6,0	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	10,9	-	9,0*	Juridiskā pārvalde	
Informācijas tehnoloģiju vadība	9,5	6,0	8,0	Informācijas tehnoloģiju nodaļa	Līdz ATR 2 no apvienotajiem novadiem funkciju nodrošināja ārpalpojums.
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	7,0	4,0	6,5	Investīciju nodaļa	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR Siguldas novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Siguldas novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Krimuldas, Mālpils, Siguldas novadus un Inčukalna pagastu.
- ▶ Līdz ATR stratēģiskā un darba plānošanas veikšanai apvienotajos Siguldas, Krimuldas un Mālpils novados tika piesaistīts ārpalpojuma sniedzējs. Citu, līdzīgu stratēģisko konsultāciju nepieciešamības gadījumā plānots iesaistīt ārpalpojumu.
- ▶ Novērojams būtisks slodžu samazinājumu lietvedības funkcijas veikšanai, kas saistīts ar būtisku funkcijas centralizāciju un pāreju uz vienu sistēmu.
- ▶ Kopumā novērojams darbinieku skaita samazinājums, kas liecina par darbības centralizāciju un efektivitātes pieaugumu.

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc ATR komunālo pakalpojumu nodrošināšana pirmšķietami turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot pašvaldības kapitālsabiedrībām.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc ATR teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu pirmšķietami turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot Teritorijas attīstības pārvaldei, piesaistot arī ārvaldības sniedzēju.				
Izglītības pakalpojumi	7,8	8,0	↓	7,5	Izglītības pārvalde
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	16,5	20,0	↓	18,5	Siguldas novada kultūras centrs
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	23,4	23,3	↓	23,0	Siguldas novada bibliotēka
Veselības aprūpe	-	-	↓	-	Veselības iestādes
Sporta pakalpojumi	5,0	3,0	↓	4,0	Sporta pārvalde un iestādes
Sociālā palīdzība	48,0	39,0	↑	46,5	Sociālais dienests
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	4,0	4,0	↑	3,5	Īpašumu apsaimniekošanas nodaļa
Sabiedriskā kārtība	36,0	32,0	↓	34,5	Pašvaldības policija
Saimnieciskās darbības veicināšana	14,8	-	↑	14,0*	Uzņēmējdarbības atbalsta punkts

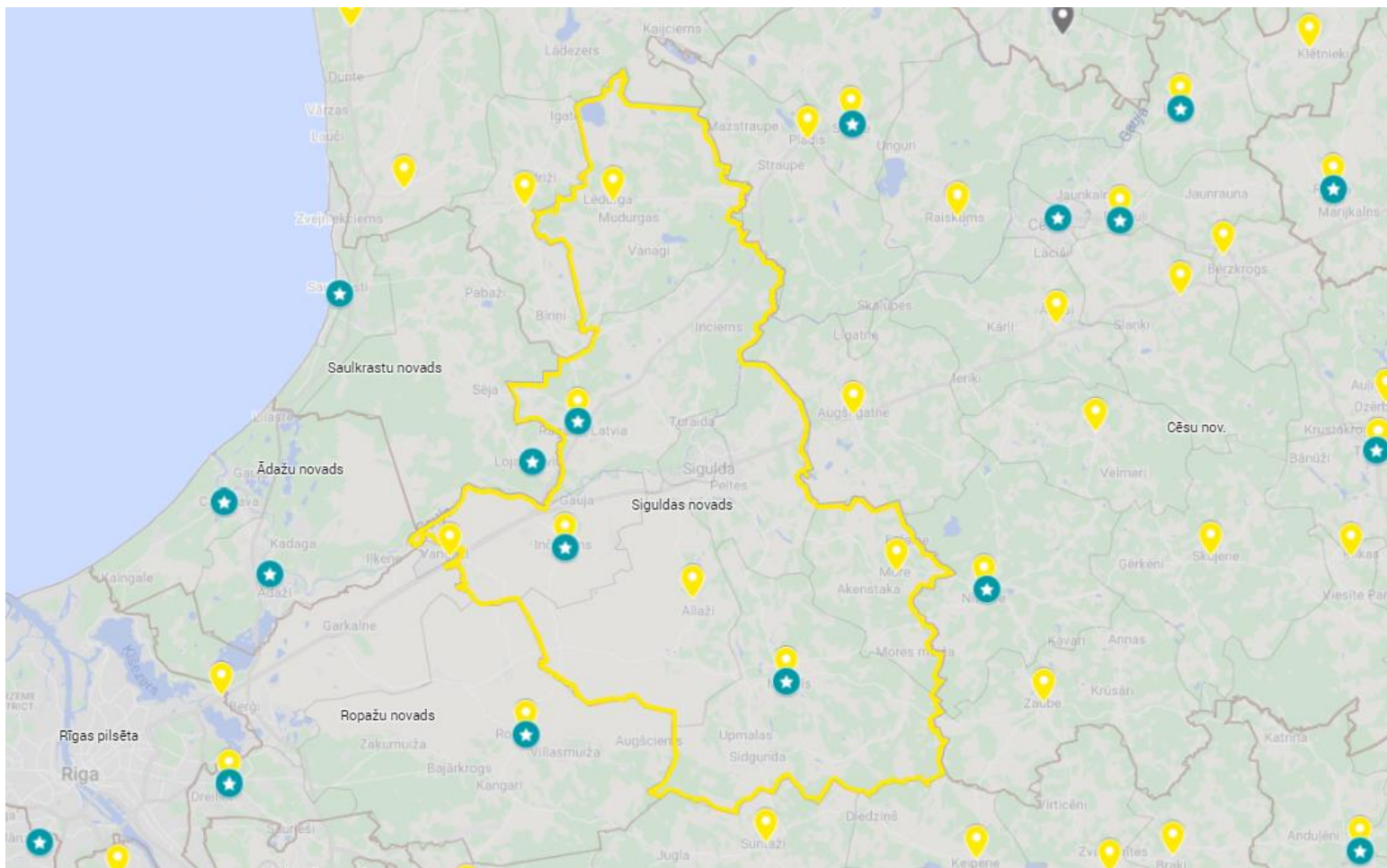
Mālpils novada teritorijā darbojas arī dienesta viesnīca.


T.sk. 4 glābēji peldsezonas laikā.


Tiks precizēts 2022. gada otrajā pusē.


Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Komunālo pakalpojumu, kā arī teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas gadījumos jaunizveidotajā Siguldas novadā plānota funkciju centralizācija, veidojot atsevišķas, lokālas darbinieku brigādes, kas centralizētas zem vienotas vadības komandas.
- ▶ Ir novērojams slodžu pieaugums kultūras pakalpojumu (kultūras / tautas nami) nodrošināšanā, kas skaidrojams ar mērķi ieviest centralizētu plānošanu visa novada teritorijā, kā arī nodrošināt augstu pakalpojuma pieejamību jaunizveidotajā novadā.
- ▶ Siguldas novada pašvaldības teritorijā veselības aprūpes pakalpojumi tiek sniegti atsevišķās iestādēs, taču sniegtajā informācijā netiek norādīta struktūrvienība, kas šīs veselības aprūpes iestādes pārraudzītu.
- ▶ Kopumā novērojams par pašvaldības pakalpojumiem atbildīgo struktūru darbinieku skaita samazinājums, kas liecina par darbības centralizāciju un efektivitātes pieaugumu.



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

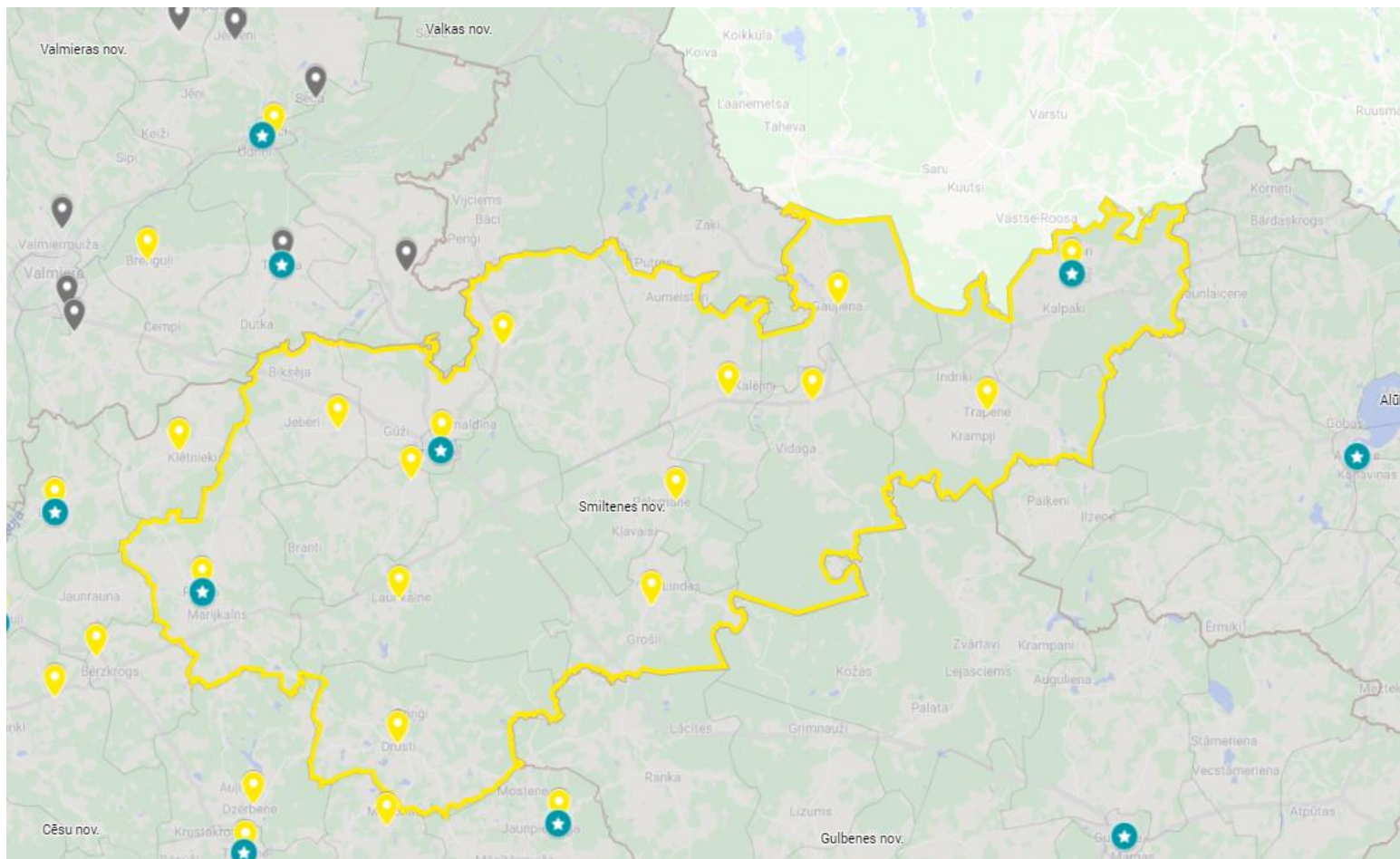
Būtiskākie novērojumi un secinājumi


- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Siguldas novadā kā jaunveidotas klientu apkalpošanas nodaļas struktūrvienības, pagastu un pagastu apvienības pārvaldes (VPVKAC).
- ▶ Apvienotā Krimuldas novada Lēdurgas pagasta pārvalde ir pārveidota par VPVKAC un turpina nodrošināt pakalpojumu pieejamību jaunveidotajā novadā.
- ▶ Ņemot vērā VPVKAC un pagasta pārvalžu izvietojumu, kā arī citus jaunveidotā novada KAC, katrā Siguldas novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts, nodrošinot pakalpojumu pieejamību visa novada teritorijā.


Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	9,0	5,0	↑ 6,0	Priekšsēdētājs, izpilddirektors un to vietnieki	
Personālvadība	2,5	2,0	↑ 2,5	Kancelejas un personāla nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	-	-	-	Ārpakalpojums	
Lietvedība	6,5	4,5	↑ 6,0	Kancelejas un personāla nodaļa, KAC	
Klientu apkalpošana	5,0	5,5	↓ 5,0	KAC	
Finanšu uzskaites un vadība	27,8	24,0	↓ 26,0	Finanšu nodaļa	
Komunikācija	4,5	4,0	↑ 3,5	Sabiedrisko attiecību nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	2,8	2,0	↓ 2,5	Juridiskā nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	5,5	5,7	↑ 4,5	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	5,0	6,0	↓ 4,5	IT nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	11,5	10,0	↓ 11,0	Attīstības un plānošanas nodaļa	


Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR realizācijas Smiltenes novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Smiltenes novada pašvaldības kapacitāte administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot Apes, Raunas un Smiltenes novadus.
- ▶ Kopumā novērojams par pašvaldības administratīvo funkciju veikšanu atbildīgo struktūrvienību darbinieku skaita samazinājums, kas norāda uz darbības centralizāciju un potenciāli efektivitātes pieaugumu.
- ▶ Smiltenes novada sniegtā informācija liecina, ka darba aizsardzības un riska vadības administratīvo funkciju jaunveidojamajā novadā paredzēts nodot ārpakalpojuma sniedzējam.



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 3 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Smiltenes novadā kā jaunveidotas pilsētas un pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Smiltenes novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas vai pagasta pārvalde).
- ▶ Papildus novada teritorijā pakalpojumi tiek nodrošināti 3 VPVKAC.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	6,0	3,0	↑ 3,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	6,0	8,0	↓ 5,5	Personāla vadības nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	2,2	2,0	↑ 2,5	Personāla nodaļa	
Lietvedība	16,0	11,0	↑ 15,0	Dokumentu pārvaldības nodaļa	
Klientu apkalpošana					
Finanšu uzskaitē un vadība	37,4	33,0	-	Finanšu un grāmatvedības nodaļa	
Komunikācija	6,0	7,0	5,0	Sabiedrisko attiecību un mārketinga nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	1,0	4,0	↓ -	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	13,0	9,0	-	Juridiskā nodaļa	Līdz ATR Dundagas, Rojas un Mērsraga apvienotajos novados funkciju veica izpilddirektors.
Informācijas tehnoloģiju vadība	6,5	7,0	6,0	Informācijas tehnoloģiju nodaļa	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	7,0	7,0	↓ -	Attīstības plānošanas un projektu vadības nodaļas plānošanas daļa	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Talsu novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir iespējams identificēt par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Lietvedības un klientu apkalpošanas funkcijas apvienotajos novados būtiski pārklājās, tās veicot vieniem un tiem pašiem darbiniekiem. ATR rezultātā ir būtiski samazinājies lietvežu darba apjoms pagastos un funkcijas veikšana ir centralizēta, kā rezultātā ir novērojams slodžu skaita samazinājums.
- ▶ Līdz ATR tikai apvienotajā Talsu novadā bija speciālists, kas nodarbojās tieši ar iepirkumu veikšanu. Citos apvienotajos novados šos pienākumus pildīja pašvaldību izpilddirektori paralēli citiem pienākumiem.
- ▶ Pēc ATR ir plānots izveidot atsevišķu iepirkumu nodaļu ar 4,0 slodžu kapacitāti iepirkumu nodrošināšanas funkcijas veikšanai.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc ATR komunālo pakalpojumu nodrošināšana pirmšķietami turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot pašvaldības kapitālsabiedrībām.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc ATR teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu pirmšķietami turpinās kā iepriekš, pakalpojumu nodrošinot Saimnieciskā nodrošinājuma nodaļai.				
Izglītības pakalpojumi	7,9	10,0		8,0	Izglītības pārvalde
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	22,4	22,0		22,0	Kultūras un sporta attīstības nodaļa
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	32,0	32,0		32,0	Kultūras un sporta attīstības nodaļa
Veselības aprūpe	-	-		-	SIA «Ziemeļkurzemes reģionālā slimnīca», SIA «Dundagas Veselības centrs»
Sporta pakalpojumi	5,4	2,0		3,5	Kultūras un sporta attīstības nodaļa
Sociālā palīdzība	66,0	58,0		64,0	Sociālais dienests
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	2,1	-		2,5*	Saimnieciskā nodrošinājuma nodaļa
Sabiedriskā kārtība	22,5	26,0		22,0	Pašvaldības policija
Saimnieciskās darbības veicināšana	1,0	1,0		1,0	Attīstības plānošanas un projektu vadības nodaļa

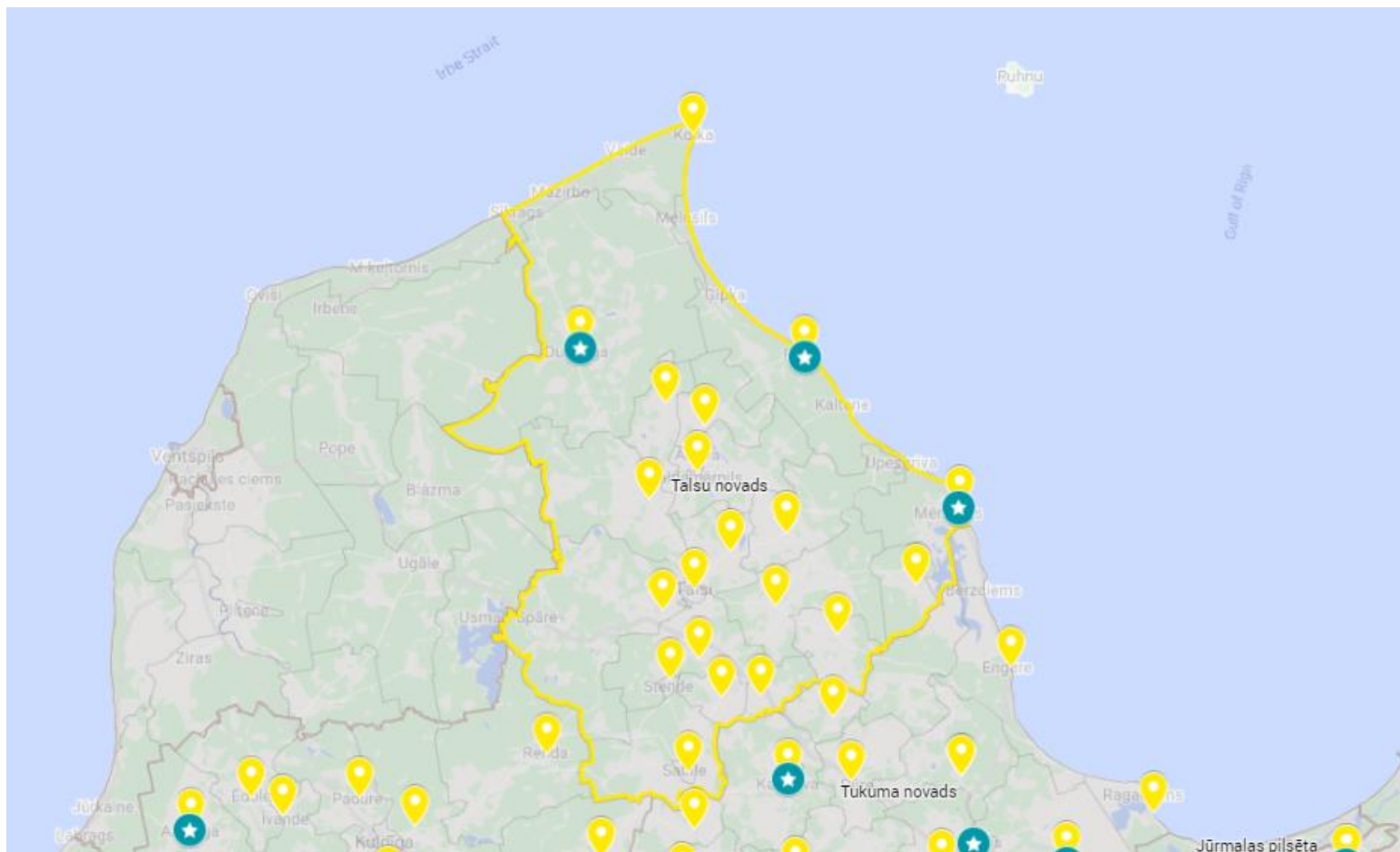
Līdz ATR Dundagas, Rojas un Mērsraga apvienotajos novados funkciju nodrošināja Talsu galvenā bibliotēka.

Netiek identificēta pārraugošā struktūrvienība

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Komunālo pakalpojumu, kā arī teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas gadījumos jaunizveidotajā Talsu novadā pārskatāmā termiņā netiek plānotas būtiskas pārmaiņas.
- ▶ Talsu novada pašvaldībā veselības aprūpes pakalpojumi tiek sniegti divās iestādēs, taču netiek identificēta struktūrvienība, kas tos pārraudzītu un veicinātu veselības aprūpes pieejamību un veselīgu dzīvesveidu visā novadā.
- ▶ Līdz ATR realizācijai apvienotajos Dundagas, Rojas un Mērsraga novados palīdzību dzīvokļa jautājumos nodrošināja sociālais dienests vai dzīvokļu komisija. Jaunveidotajā Talsu novada pašvaldībā pakalpojumu nodrošinās saimnieciskā nodrošinājuma nodaļa. Pēc EY aprēķina šī pakalpojuma nodrošināšanai ir nepieciešamas 2,5 slodzes.

*Jaunveidotajā novadā nav norādīts plānotais vai esošais slodžu skaits funkcijas veikšanai. EY aprēķins ir balstīts uz apvienoto novadu darbības rādītājiem



Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs




Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Talsu novadā kā jaunveidotas pilsētas un pagastu pārvaldes.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas.
- ▶ Gan pirms, gan pēc ATR katrā Talsu novada pagastā ir pakalpojumu sniegšanas punkts (pilsētas vai pagasta pārvalde).
- ▶ Papildus novada teritorijā pakalpojumi tiek nodrošināti 3 VPVKAC.

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	6,0	3,0	 3,0	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	5,0	3,0	-	Administratīvā pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Jaunpils, Kandavas un Tukuma novados.
Darba aizsardzība un riska vadība	-	-	-	Administratīvā pārvalde	
Lietvedība	19,2	7,0	-	Administratīvā pārvalde	
Klientu apkalpošana	5,2	7,0	-	Administratīvā pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Jaunpils un Tukuma novados.
Finanšu uzskaitē un vadība	55,6	50,0	-	Finanšu pārvalde	
Komunikācija	4,5	3,0	-	Administratīvā pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Jaunpils, Engures un Tukuma novados.
Iepirkumu nodrošināšana	2,0	3,0	-	Administratīvā pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Tukuma novadā.
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	6,5	6,0	-	Administratīvā pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Kandavas, Engures un Tukuma novados.
Informācijas tehnoloģiju vadība	6,0	4,0	-	Administratīvā pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Kandavas, Engures un Tukuma novados.
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	10,4	12,0	-	Attīstības pārvalde	

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

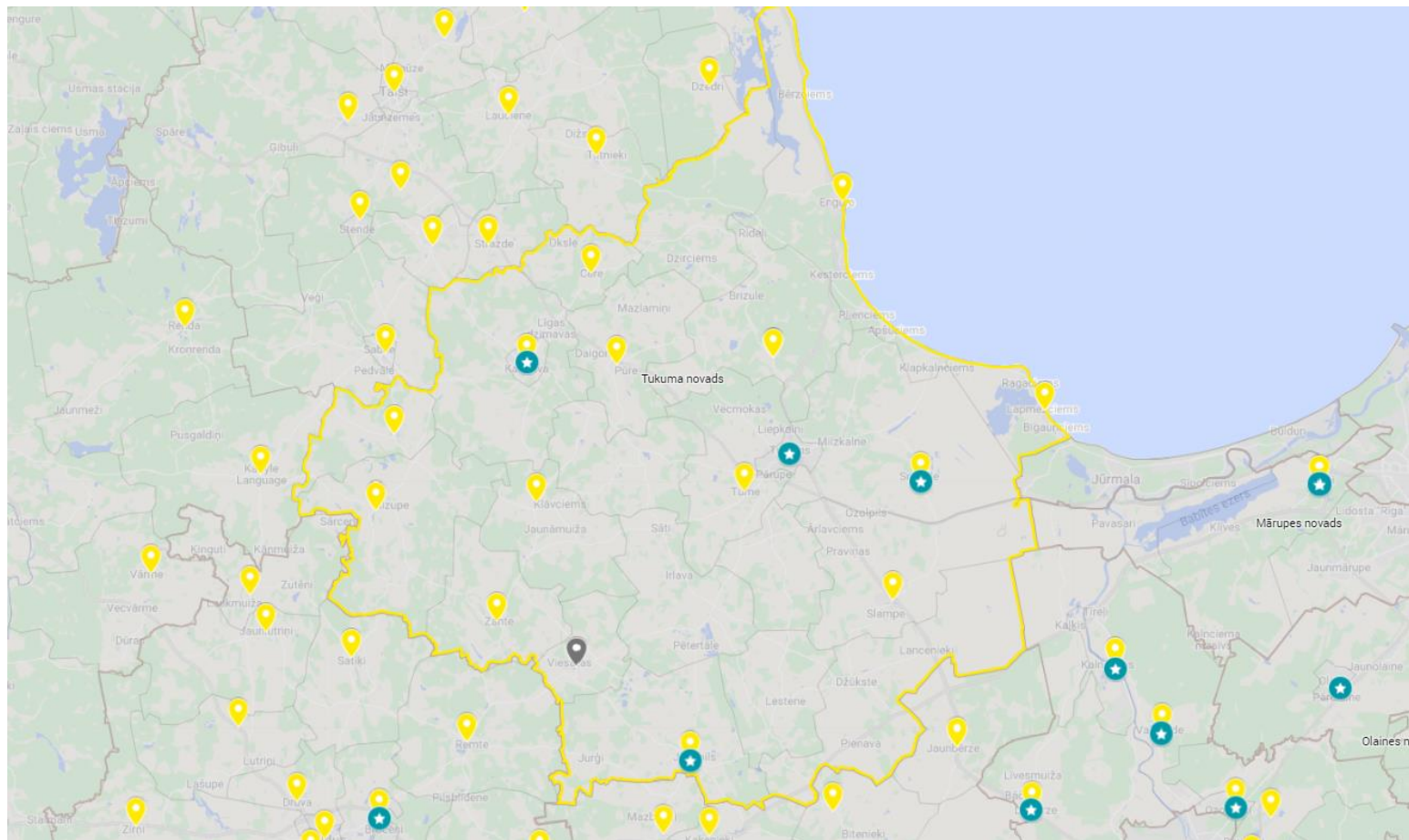
- ▶ Balstoties uz Tukuma novada pašvaldības iesniegto informāciju – pašvaldības nākotnes darbības modeļa projektu, ko līdz 2021. gada jūnijam izstrādāja apvienotās pašvaldības – iespējams pirmsšķietami identificēt struktūrvienības, kas atbildīgas par administratīvo funkciju veikšanu.
- ▶ Tomēr nav pieejama pilnvērtīga informācija par līdzšinējo darbinieku slodžu skaitu, kas atvēlēts katras funkcijas nodrošināšanai, kā arī apvienoto novadu darba apjomu, līdz ar to – EY nav iespējams aplēst funkcijas nodrošināšanai potenciāli nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu.

- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (06.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc saņemtās informācijas nav skaidri identificējams nākotnes komunālo pakalpojumu nodrošināšanas modelis.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc saņemtās informācijas nav skaidri identificējams nākotnes teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas modelis.				
Izglītības pakalpojumi	16,0	25,5	-	Izglītības pārvalde	
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	23,6	1,0 + darbinieki kultūras un tautas namos	-	Kultūras, sporta un tūrisma pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Jaunpils un Tukuma novados.
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	37,0	1,0 + darbinieki bibliotēkās	-	Kultūras, sporta un tūrisma pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Engures, Jaunpils un Tukuma novados.
Veselības aprūpe	0,3	-	-	Attīstības pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Engures, Jaunpils un Tukuma novados.
Sporta pakalpojumi	4,8	1,0 + sporta organizatori	-	Kultūras, sporta un tūrisma pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Jaunpils novadā.
Sociālā palīdzība	90,9	-	-	Sociālais dienests	Slodžu skaits pirms ATR Engures, Jaunpils un Tukuma novados.
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	-	-	Izmitināšanas pakalpojumu nodaļa (Sociālais dienests)	Slodžu skaits pirms ATR Engures, Jaunpils un Tukuma novados.
Sabiedriskā kārtība	39,3	37,0	37,5	Pašvaldības policija	
Saimnieciskās darbības veicināšana	0,6	-	↑	Attīstības pārvalde	Slodžu skaits pirms ATR Kandavas novadā.

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Balstoties uz Tukuma novada pašvaldības iesniegto informāciju – pašvaldības nākotnes darbības modeļa projektu, ko līdz 2021. gada jūnijam izstrādāja apvienotās pašvaldības – iespējams pirmsšķietami identificēt struktūrvienības, kas atbildīgas par pakalpojumu nodrošināšanu pašvaldībā.
- ▶ Tomēr, nav pieejama pilnvērtīga informācija par līdzšinējo darbinieku slodžu skaitu, kas atvēlēts katra pakalpojuma nodrošināšanai, kā arī apvienoto novadu darba apjomu, līdz ar to – EY nav iespējams aplēst pakalpojumu nodrošināšanai potenciāli nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu.



Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ ATR rezultātā apvienojoties 4 novadiem, pirmšķietami netiek novērotas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pieejamībā iedzīvotājiem.
- ▶ Pēc ATR apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Tukuma novadā kā jaunveidotas pagastu pārvaldes vai pagastu apvienības ar to attiecīgajām struktūrvienībām – pagastu pārvaldēm.
- ▶ Reorganizācijas rezultātā pirmšķietami nav būtiski samazinājies pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums, jo tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas, izņemot Viesātu pagastu pārvaldi.
- ▶ Tādos Talsu novada pagastos kā Zentenes, Lestenes, Jaunsātu, Džūkstes, un Degoles gan pirms, gan pēc ATR nav pakalpojumu sniegšanas vietas, tādēļ attiecīgajās teritorijās ir ierobežotāka pakalpojumu pieejamība.
- ▶ Papildus novada teritorijā pakalpojumi tiek nodrošināti 4 VPVKAC.














Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta



Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR












Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	9,0	4,0	 3,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	7,7	7,0	 7,0	Personāla nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	3,7	1,0	 1,5	Personāla nodaļa	
Lietvedība	18,0	17,0	 15,5	Dokumentu pārvaldības un klientu apkalpošanas centrs	
Klientu apkalpošana	12,5	11,0	 12,0	Dokumentu pārvaldības un klientu apkalpošanas centrs, VPVKAC	
Finanšu uzskaitē un vadība	80,4	51,0	 72,0	Finanšu un ekonomikas nodaļa; Grāmatvedība	
Komunikācija	11,7	14,0	 8,0	Zīmolvedības un sabiedrisko attiecību nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	6,7	7,0	 5,5	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	13,5	7,0	 9,5	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	23,0	25,0	 18,5	Informācijas tehnoloģiju centrs	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	17,8	12,0	 16,5	Attīstības plānošanas un projektu vadības nodaļas plānošanas daļa	

Šobrīd notiek pārejas periods, kura laikā tiek uzturētas visu apvienoto novadu informācijas sistēmas.

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Valmieras novada pašvaldībā un citās ar to apvienotajās pašvaldībās ir noteiktas par katru no pašvaldības administratīvajām funkcijām atbildīgās struktūrvienības.
- ▶ Pēc EY veiktā aprēķina, jaunveidotā Valmieras novada pašvaldības kapacitāte vairuma administratīvo funkciju veikšanai ir atbilstoša prognozētajam darba apjomam, apvienojot 8 dažādas pašvaldības.
- ▶ Finanšu vadības un uzskaites, kā arī projektu vadības funkciju nodrošināšanai atvēlētajā slodžu skaitā ir vērojams būtisks samazinājums. Ir veikta efektīvu funkciju centralizācija, kā arī mazināta darbinieku amata pienākumu pārklāšanās, kas tika novērota pirms ATR apvienotajās pašvaldībās.
- ▶ Kopumā vērojams būtisks par pašvaldības administratīvo funkciju veikšanu atbildīgo struktūrvienību darbinieku skaita samazinājums, kas norāda uz darbības centralizāciju un būtisku efektivitātes pieaugumu.










- ▶ Apvienoto novadu izstrādātais jaunveidotās pašvaldības darbības modeļa projekts (26.01.2021.);
- ▶ Apvienoto pašvaldību amatu saraksti, nolikumi;
- ▶ Pašvaldības sniegtā informācija EY sagatavotajā aptaujas anketā;
- ▶ Publiski pieejamā informācija (par pašvaldību iedzīvotāju skaitu, platību u.c.).

Pašvaldības administratīvā funkcija	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Stratēģiskā un darba plānošana	9,0	4,0	 3,5	Pašvaldības izpilddirektors un tā vietnieki	
Personālvadība	7,7	7,0	 7,0	Personāla nodaļa	
Darba aizsardzība un riska vadība	3,7	1,0	 1,5	Personāla nodaļa	
Lietvedība	18,0	17,0	 15,5	Dokumentu pārvaldības un klientu apkalpošanas centrs	
Klientu apkalpošana	12,5	11,0	 12,0	Dokumentu pārvaldības un klientu apkalpošanas centrs, VPVKAC	
Finanšu uzskaitē un vadība	80,4	51,0	 72,0	Finanšu un ekonomikas nodaļa; Grāmatvedība	
Komunikācija	11,7	14,0	 8,0	Zīmolvedības un sabiedrisko attiecību nodaļa	
Iepirkumu nodrošināšana	6,7	7,0	 5,5	Iepirkumu nodaļa	
Juridiskais atbalsts un personu datu apstrāde	13,5	7,0	 9,5	Juridiskā nodaļa	
Informācijas tehnoloģiju vadība	23,0	25,0	 18,5	Informācijas tehnoloģiju centrs	
Projektu vadība (ES fondi, cita finanšu palīdzība)	17,8	12,0	 16,5	Attīstības plānošanas un projektu vadības nodaļas plānošanas daļa	

Šobrīd notiek pārejas periods, kura laikā tiek uzturētas visu apvienoto novadu informācijas sistēmas.

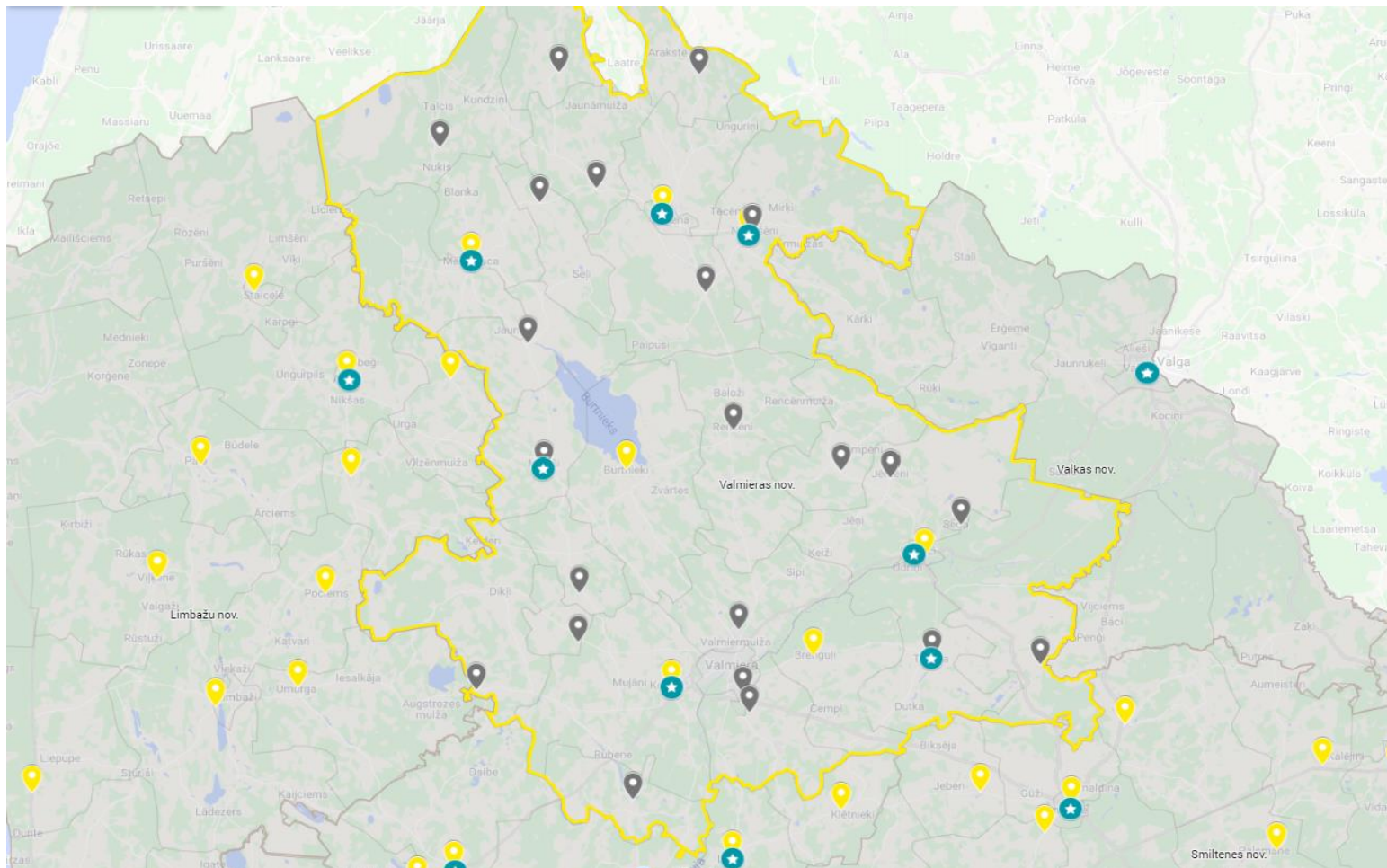
Būtiskākie novērojumi un secinājumi


- ▶ Informācijas tehnoloģiju centrā šobrīd notiek aktīva no apvienotajiem novadiem pārņemto sistēmu apvienošana un arhivēšana. Tai pat laikā ATR rezultātā Informācijas tehnoloģiju centrs pārņemta saistītos procesus no pašvaldības izglītības iestādēm, kā rezultātā ir novērojams slodžu skaita pieaugums.
- ▶ Ir novērojams būtisks kapacitātes pieaugums komunikācijas funkcijas veikšanai. Daļa no slodžu skaitā norādītajiem darbiniekiem ir ilgstoši prombūtnē, un funkcijas izpildei faktiski ir mazāka kapacitāte. Tiek norādīts, ka jaunveidotā novada pašvaldība plāno attīstīt jaunradīta un kvalitatīva satura nodrošināšanu, kā arī tiek pakāpeniski veikti sagatavošanās darbi pretendēšanai uz Eiropas kultūras galvaspilsētas titulu.


Pašvaldības nodrošinātais pakalpojums	Kopējais slodžu skaits pirms ATR	Plānotais vai faktiskais slodžu skaits pēc ATR	Nepieciešamais slodžu skaits pēc EY aprēķina	Par funkcijas veikšanu atbildīgā struktūrvienība	Komentāri
Komunālie pakalpojumi	Pēc ATR ir mērķis komunālo pakalpojumu nodrošināšanu visa jaunveidotā novada teritorijā nodot pašvaldību kapitālsabiedrībām. Pakalpojumus nodrošinās SIA Valmieras ūdens, SIA ZAAO un joprojām tiek diskutēts par AS Valmieras enerģija.				
Teritorijas uzturēšana un labiekārtošana	Pēc ATR teritorijas uzturēšanu un labiekārtošanu pirmšķietami nodrošinās ārpakalpojuma sniedzējs.				
Izglītības pakalpojumi	13,8	13,3		13,0	Izglītības pārvalde
Kultūras pakalpojumi (kultūras / tautas nami)	6,0	4,0		6,0	Kultūras pārvalde
Kultūras pakalpojumi (bibliotēkas)	56,4	58,2		55,0	Valmieras bibliotēka
Veselības aprūpe	1,0	1,0		2,0	Speciālists veselības veicināšanas jautājumos
Sporta pakalpojumi	4,5	6,0		4,0	Sporta pārvalde
Sociālā palīdzība	73,5	73,0		71,0	Sociālo lietu pārvalde
Palīdzība dzīvokļa jautājumu risināšanā	-	2,0		-	NĪAP/nekustamo īpašumu speciālists
Sabiedriskā kārtība	43,8	43,0		41,5	Pašvaldības policija
Saimnieciskās darbības veicināšana	-	2,0		-	Kapitāla pārvaldības un uzņēmējdarbības atbalsta nodaļa


Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Komunālo pakalpojumu, kā arī teritorijas uzturēšanas un labiekārtošanas gadījumos pirmšķietami plānots noteikt vienotu atbildīgo struktūrvienību vai pašvaldības kapitālsabiedrību par pakalpojuma nodrošināšanu.
- ▶ Potenciāli ir sagaidāmas slodžu samazinājums kultūras pakalpojumu (bibliotēkas) sniegšanā, kas saistīts ar 2022. gadā plānoto Plāņu bibliotēkas reorganizāciju. Papildus tiek stiprināts Valmieras bibliotēkas metodiskais atbalsts.
- ▶ Pirms ATR apvienotajos novados par kultūras pakalpojumu (kultūras nami) nodrošināšanu vairumā gadījumu atbildēja kultūras centru vadītāji. Jaunveidotajā novadā tiek saglabātas atsevišķas kultūras iestādes ar to vadītājiem, taču par kopējās novada kultūrpolitikas noteikšanu ir atbildīga izglītības pārvalde.



 Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība ATR ietvaros pārtraukta

 Pārvaldes vai to filiāles, kuru darbība turpināta arī pēc ATR

Būtiskākie novērojumi un secinājumi

- ▶ Apvienoto novadu administrācijas turpina nodrošināt pakalpojumus Valmieras novadā kā pašvaldības apvienības pārvaldes, kas darbojas kā 7 atsevišķas jaunveidotā novada pašvaldības iestādes.
- ▶ Pirms ATR katram no apvienotajiem novadiem pašvaldības sniegto pakalpojumu pieejamību papildus pašvaldības administrācijai pašvaldības teritoriālajās vienībās nodrošināja pagastu pārvaldes, taču pirmšķietami katras jaunveidotās apvienības pārvaldes ietvaros tiek saglabāta vien saimnieciskā nodaļa un VPVKAC.
- ▶ Aplūkojot izveidoto iestāžu nolikumus, nav iespējams identificēt papildus struktūrvienības, kas nodrošinātu pašvaldību pakalpojumu pieejamību, tādēļ pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums ir būtiski mazinājies.
- ▶ Pēc ATR vairumā Valmieras novada pagastu vairs nav pieejamas pakalpojumu saņemšanas vietas un tādējādi ir būtiski ierobežota pakalpojumu pieejamība novada iedzīvotājiem.

Vai pašvaldībai ATR administratīvās struktūras, resursu, nodrošinājuma pakalpojumu plānošana ir sagādājusi grūtības? Kādas un kādēļ?



10/19*	Personālresursu vadība	Liela daļa pašvaldību personālresursu vadību izceļ kā vienu no būtiskākajiem izaicinājumiem reformas ieviešanas procesā. Izaicinājumi saistīti gan ar personāla motivēšanu, gan domāšanas maiņu, gan arī personālresursu pieejamību/nodrošinājumu.
8/19*	Izmaiņas vadlīnijās	Lai arī pašvaldības VARAM izstrādātās vadlīnijas nereti izceļ kā vēlamu rīku, kas veicina reformas ieviešanas procesu, liela daļa pašvaldību kā būtisku trūkumu izceļ biežas un, nereti, novēlotas izmaiņas, kas negatīvi ietekmē jau uzsāktos procesus.
8/19*	Atšķirīgi procesi	Vairākas pašvaldības kā būtisku izaicinājumu norāda ievērojami atšķirīgu līdzšinējo apvienojamo pašvaldību pieeju dažādiem procesiem. Iekšējo procedūru detalizācija un procesu organizācijas efektivitāte būtiski atšķiras. To salāgošana ir izaicinājums.
6/19*	Vadlīniju detalizācija	Lai arī pašvaldības VARAM izstrādātās vadlīnijas nereti izceļ kā vēlamu rīku, kas veicina reformas ieviešanas procesu, liela daļa pašvaldību norāda uz pārlietu zemu vadlīniju detalizāciju. Pašvaldības izsaka vēlmi pēc konkrētākiem norādījumiem procesu īstenošanā un vēlamā modeļa noteikšanā. Kā labs piemērs tiek pieminētas vadlīnijas 2009. gada pašvaldību reformai.
7/19*	Pakalpojumu salāgošana	Kā lielu izaicinājumu vairākas pašvaldības izceļ atšķirīga pakalpojumu klāsta, t.sk. arī sociālo pabalstu, brīvpusdienu, nodokļu atlaižu u.c. vienādošanu jaunveidotajā novadā, vienlaikus nepasliktinot neviena novada iedzīvotāju saņemtos pakalpojumus.
6/19*	Reformas termiņi	Atsevišķas pašvaldības norāda uz, to ieskatā, – pārlietu īsiem reformas ieviešanai atvēlētiem termiņiem. Vairākas pašvaldības uzskata, ka reformu kvalitatīvāk būtu iespējams ieviest ilgākā termiņā, kā arī norāda, ka būtiskas izmaiņas tiks veiktas nākotnē.
5/19*	Citas institūcijas	Vairākas pašvaldības kritiski vērtē citu reformas procesā iesaistīto valsts institūciju atbalstu. Kā piemēri tiek minēti Tieslietu Ministrija, VID, Valsts kase, u.c. Pašvaldību ieskatā citas valsts institūcijas būtu varējušas savlaicīgāk un lielākā apmērā sniegt atbalstu pašvaldībām reformas ieviešanas procesā.
5/19*	Politiski uzstādījumi	Atsevišķas pašvaldības kā reformas ieviešanai traucējošu faktoru norāda politisko iesaisti, t.sk. neziņu saistībā ar politiskajiem uzstādījumiem, kā arī nepieciešamību veikt vērā ņemamas izmaiņas izstrādātajā darbības modelī, dažādu politisku lēmumu dēļ.

Kas ir sekmējis pašvaldības efektīvu darbību pēc ATR?



9/19*

Personāls

Būtiska daļa pašvaldību izceļ to darbinieku neatlaidību, profesionalitāti un motivāciju kā vienu no būtiskākajiem faktoriem administratīvi teritoriālās reformas veiksmīgai ieviešanai.

7/19*

Iepriekšēja pieredze

Pieredze citu reformu veikšanā – gan pašvaldības iekšējās efektivitātes uzlabošanas un reorganizācijas procesos, gan arī 2009. gada reformas ietvaros – tiek izcelta kā faktors, kas atvieglojis reformas ieviešanu. Pieredze ļāvusi, gan veiksmīgāk izvēlēties pieeju reorganizācijas procesam, gan arī vadīt darbinieku satraukumu un veicināt to motivāciju.

5/19*

Darbu plānošana

Savlaicīga reformas ietvaros veicamo darbu un tiem nepieciešamo resursu plānošana izcelta kā būtisks faktors, kas atvieglojis reformas plānošanu un izmaiņu ieviešanu.

5/19*

Vienota pieeja

Atskatoties uz nākotnes darbības modeļa izstrādes procesu, kā arī tā ieviešanas procesu, vairākas pašvaldības kā uzteicamu soli norāda – iespējami ātru vienotas un centralizētas pieejas/pamatprincipu noteikšanu starp apvienotajām pašvaldībām.

4/19*

Labās prakses piemēri

Pašvaldības, kurām bija pieejami citi – labās prakses piemēri, to izceļ kā faktoru, kas atvieglojis nākotnes darbības modeļa izstrādi un līdz ar to arī paātrinājis tā ieviešanu.

3/19*

Politiskais atbalsts

Atsevišķas pašvaldības izceļ politisko atbalstu reformas īstenošanā, t.sk. savlaicīgi vienojoties par vēlamā nākotnes modeļa pamatprincipiem un prioritātēm.

2/19*

Procedūru bāze

Pašvaldības, kurās tiek apvienotas valstspilsētas un novadi, kā pozitīvu faktoru izceļ salīdzinoši efektīvu un procesuāli skaidri nodefinētu esošo pašvaldības darbības modeli, kuru daļēji iespējams izmantot kā bāzi jaunās pašvaldības darbības modelim.

Aspekti, kas sekmē vai kavē pašvaldības efektīvu darbību

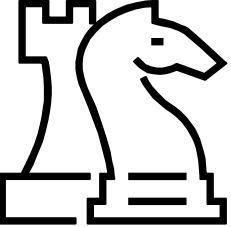

Aptaujas anketās visbiežāk sniegtās atbildes (3/3)

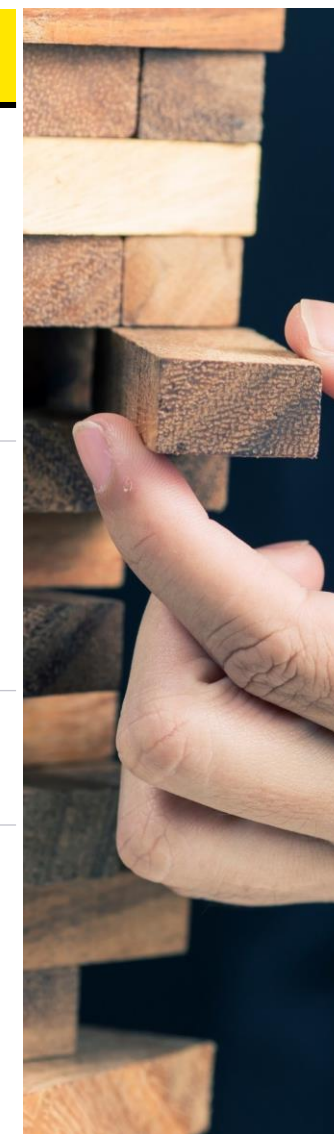
Vai šobrīd pašvaldībai ir kādi neatrisināti jautājumi / problēmas, kas saistīti ar pašvaldības darbību un tās plānošanu pēc ATR?



11/19*	Darbaspēka resursi	Lielākā daļa no atbildi sniegušajām pašvaldībām norāda, ka darbinieku atlase un pārdale starp jaunveidotajām struktūrām ir izaicinošs process, kuru vēl nav izdevies pilnvērtīgi paveikt. Izaicinājumi saistīti gan ar darbinieku motivāciju, gan atalgojumu.
9/19*	Saist. noteik. izstrāde	Liela daļa pašvaldību piemin dažādu iekšējo dokumentu, t.sk. saistošo noteikumu un procedūru izstrādi, kā resursietilpīgu uzdevumu, kuru nepieciešams veikt nākotnē.
9/19*	Darbinieku atalgojums	Vairākas pašvaldības norāda darbinieku atalgojuma vienādošanu kā būtisku izaicinājumu nākotnē. Pašvaldības izceļ ierobežotas iespējas piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu un, galvenokārt, atzinīgi vērtē plānoto valsts pārv. atlīdzības reformu.
8/19*	Struktūru apvienošana	Vairākas pašvaldības norāda, ka atsevišķu struktūru apvienošana tiks veikta vien nākotnē. Kā piemēri minami izglītības, kultūras, sporta pārvaldes, iepirkumu nodaļa, u.c.
4/19*	IKT sistēmu apvienošana	Atsevišķas pašvaldības kā būtisku izaicinājumu nākotnē saskata IKT sistēmu apvienošanu un vienādošanu starp apvienotajiem novadiem. Pašvaldības atzīmē pakalpojumu sniedzēju ierobežotos resursus vienlaikus apkalpot lielu skaitu pašvaldību.
4/19*	Budžetu izstrāde	Apvienoto pašvaldību budžetu konsolidāciju un jaunveidotās pašvaldības budžeta izstrādi vairākas pašvaldības min kā būtisku izaicinājumu tuvākajā nākotnē.
4/19*	Iepirkumu organizēšana	Iepirkumu procesa organizēšana, kā arī iepirkumu specifikācijas izstrāde vairākkārt izcelta kā pašvaldībām izaicinoša. Gan saistībā ar iepirkumu apjoma pieaugumu, gan arī vēlmi saglabāt iespēju piedalīties arī mazākiem/vietējiem komersantiem.
3/19*	Kapitāl-sabiedrības	Atsevišķas pašvaldības izceļ kapitālsabiedrību reorganizāciju kā procesu, kuras tās atlikušas uz 2022. gadu. Kā būtiskākie izaicinājumi izcelti – atšķirīgi komunālo pakalpojumu tarifi, atšķirīgi sniegtie pakalpojumi un darba organizācija.

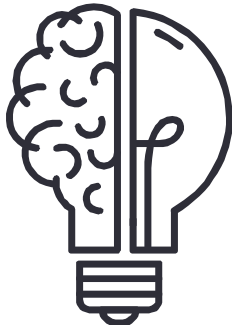
* Pašvaldību, kuras izcēlušas konkrēto faktoru, skaits / Kopējais saņemto atbilžu skaits

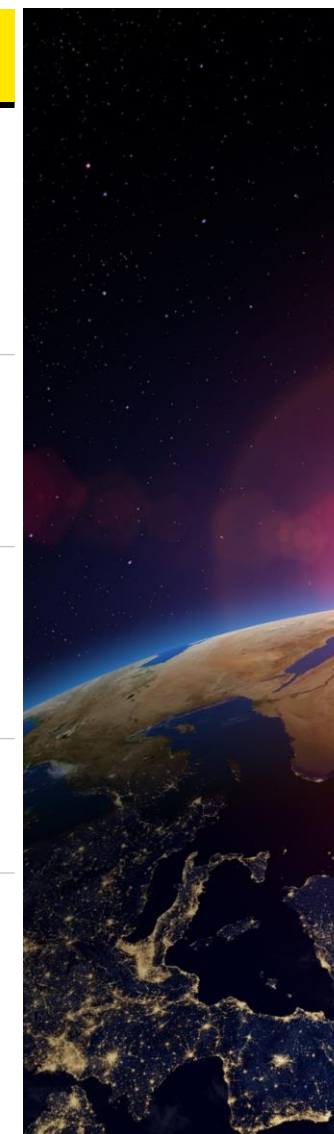
Diskusijas tēma	Būtiskākās atziņas	Skaidrojums
Pašvaldības pieeja ATR realizācijai 	<ul style="list-style-type: none"> Atšķirīga pieeja ATR realizācijai Politiskās nostājas ietekme 	<ul style="list-style-type: none"> Izvērtējumā iekļautās pašvaldības izvēlējušās atšķirīgas pieejas ATR ieviešanas procesa plānošanai un organizēšanai. Identificētas vairākas pašvaldības, kuras jaunveidojamā novada struktūras izstrādi uzticēja ārpalpojuma sniedzējam (t.sk. izmantojot piešķirtā atbalsta – dotācijas līdzekļus). Šāda pieeja galvenokārt tika izvēlēta ar mērķi, lai iegūtu iespējami neatkarīgu un objektīvu redzējumu par vēlamu nākotnes struktūru. Šāda pieeja tika izmantota gadījumos, kad tika novēroti būtiski atšķirīgi uzskati starp apvienotajiem novadiem, kā arī gadījumos, kad visas iesaistītās pašvaldības bija līdzvērtīgas – ar līdzīgu teritoriālo platību, iedzīvotāju skaitu un finanšu resursiem. Šāda pieeja potenciāli samazināja domstarpības, pieņemot lēmumu par vēlamu darbības modeli pēc ATR, kā arī atsevišķos gadījumos atvieglāja un padarīja efektīvāku struktūras izstrādes procesu. Daļa no pašvaldībām izvēlējās izstrādāt jaunveidojamā novada pašvaldības darbības modeļa struktūru izmantojot pašvaldību iekšējos resursus. Šīs pieejas ietvaros tika noteikti atbildīgie un veidotas darba grupas saistībā ar konkrētu nozari vai funkciju. Darba grupās tika iesaistīti nozaru speciālisti no apvienojamajiem novadiem. Šāda pieeja biežāk novērojama novados, kuros starp apvienojamajām pašvaldībām identificējama viena, vadošā pašvaldība. Noteiktais ATR realizācijas laiks un jaunveidotās pašvaldības darbības uzsākšana bija paredzēta pavisam neilgi pēc pašvaldību vēlēšanām. Neskaidrība saistībā ar politisko situāciju atsevišķās pašvaldībās apgrūtināja nākotnes darbības modeļa izstrādi pirms vēlēšanām. VARAM gan norāda, ka administratīvās struktūras projekta izstrādei bija gan finansiāls, gan metodisks valsts atbalsts pilnvērtīga izvērtējuma veikšanai, lai lēmumu pieņemšana tiktu balstīta uz pamatotu informāciju, nevis politiskām nostājām. Lai arī tika izstrādāti struktūras projekti, dažādu politisko apsvērumu un kompromisu dēļ pēc pašvaldību vēlēšanām nereti tika veikti būtiski labojumi un precizējumi plānotajā darbības modelī. Atsevišķas pašvaldības novērojušas citu ATR rezultātā apvienojamo pašvaldību nevēlēšanos aktīvi iesaistīties kopīgajā ATR ieviešanas procesā pirms 2021. gada 1. jūlija, t.sk. arī saistībā ar atšķirīgām politiskajām nostājām.
Esošā situācija 	<ul style="list-style-type: none"> Atšķirīgs progressa līmenis Iestāžu, aģentūru un kapitālsabiedrību reorganizācija 	<ul style="list-style-type: none"> Jaunveidojamā novada darbības modeļa ieviešanas progress ir būtiski atšķirīgs starp intervētajām pašvaldībām. Neskatoties uz noteikto prasību (saistībā ar pašvaldību nolikumu un citu normatīvu izstrādi) izpildi, pašvaldību plāni saistībā praktiskām izmaiņām to darbībā būtiski atšķiras. Atsevišķas pašvaldības jau uzsākušas darbību atbilstoši izstrādātajam modelim lielākajā daļā struktūrvienību un iestāžu, savukārt citas pašvaldības šo modeli plāno ieviest pakāpeniski, sākot ar 2022. gada 1. janvāri. Vairākām pašvaldībām vēl nepieciešams izstrādāt rīcības plānu saistībā ar pašvaldības kapitālsabiedrību reorganizāciju. Pašvaldību līdzdalības kapitālsabiedrībās izvērtējums potenciāli sniegs nepieciešamo pārskatu pār kapitālsabiedrībām, kas nepieciešams to tālākās darbības plānošanai. Atsevišķas pašvaldības ir izteikušas bažas par pašvaldības iestāžu (piemēram, bāriņtiesu, dzimtsarakstu nodaļu), kā arī aģentūru reorganizācijas procesu (piemēram, gadījumos, kad aģentūras veidojušas vairākas atsevišķas pašvaldības), kas norāda, ka atsevišķām struktūrām reorganizācijas procesu vēl tikai paredzēts veikt.



Aspekti, kas sekmē vai kavē pašvaldības efektīvu darbību

Ar pašvaldību pārstāvjiem aizvadītās intervijas

Diskusijas tēma	Būtiskākās atziņas	Skaidrojums
 <p>Būtiskākie izaicinājumi, sarežģījumi</p>	<ul style="list-style-type: none"> Novadu apvienošanas forma 	<ul style="list-style-type: none"> Neskatoties uz to, ka novadu apvienošanā tika noteikta vadošā pašvaldība, gandrīz visi intervētie novadi izceļ izvēlēto pieeju – pašvaldību apvienošanu, nevis, piemēram, pievienošanu, kā procesu apgrūtināšanu. Kā būtiskākie izaicinājumi, kas izriet no izvēlētas formas, izceļami: <ul style="list-style-type: none"> Ņemot vērā ļoti atšķirīgo pašvaldību attieksmi, ierobežotas iespējas vadošajai pašvaldībai ietekmēt citu pašvaldību iesaistes apjomu un aktivitāti ATR ieviešanas procesā, kā rezultātā, lielākajā daļā ATR procesa sloga bija tieši uz vadošās pašvaldības darbiniekiem; Vadošās pašvaldības darbinieku – būtiska darba apjoma veicēju - motivācijas līmenis, saistībā ar neskaidrību par turpmākajām darba tiesiskajām attiecībām ar pašvaldību; Atsevišķos gadījumos šāda pieeja radījusi arī apgrūtinājumus saistībā ar atbildības dalījumu.
	<ul style="list-style-type: none"> Apvienoto pašvaldību atšķirīgie darbības modeļi 	<ul style="list-style-type: none"> Apvienoto pašvaldību vidū ir novērojamas būtiskas atšķirības to darbības modeļos. Vairums procesu, procedūru, pakalpojumu un uzskaites sistēmu ir atšķirīgas starp apvienojamajiem novadiem, būtiski apgrūtinot gan informācijas apriti, gan vienotu procesu un procedūru izstrādi un ieviešanu. Lai arī nereti vadošās pašvaldības izstrādātās procedūras un kvalitātes vadība sistēmas lielā mērā ir piemērotas arī jaunveidotā novada darbībai, ir nepieciešams tās ieviest visā jaunveidotā novadā, vienlaikus pielāgojot pārējo novadu procesus un apmācot to darbiniekus (t.sk. saistībā ar IT sistēmām).
	<ul style="list-style-type: none"> Citas ATR iesaistītās puses 	<ul style="list-style-type: none"> ATR realizācijas laikā pašvaldībām bija nepieciešams sadarboties ar vairākām citām institūcijām, t.sk. Tieslietu ministriju, Valsts kasi, Valsts ieņēmumu dienestu u.c. Intervijās pašvaldības vairākkārt norādīja uz gadījumiem, kuros šīs institūcijas pirmšķietami nebija gatavas atbalstīt ATR procesā iesaistītās pašvaldības, t.sk. arī sniegt nepieciešamo informāciju, vai veicot nepieciešamās izmaiņas to uzskaites sistēmās. Kā piemērs minams izmaiņas VID darbinieku uzskaites sistēmā (pārņemot darbiniekus bija nepieciešams tos atbrīvot un atkal pieņemt darbā). Lai ATR process noritētu veiksmīgāk, visām iesaistītajām pusēm ir būtiski būt informētām par reformas norisi un laika plānu.
	<ul style="list-style-type: none"> Iepirkumu veikšana 	<ul style="list-style-type: none"> Pašvaldības min iepirkumu organizēšanu kā vienu no nozīmīgākajiem neatrisinātajiem jautājumiem. Apvienojoties vairākām pašvaldībām, iepirkumu apjoms būtiski pieaug. Lielāks iepirkumu apjoms nereti padara sarežģītāku pašu iepirkuma procedūru, t.sk. arī iepirkumu specifikāciju izstrādi. Pašvaldības norāda, ka ir izaicinoši izstrādāt specifikāciju tā, lai tā pilnībā nosegtu visas jaunveidotās pašvaldības vajadzības, un tai pat laikā ļautu iepirkumā konkurēt arī vietējiem komersantiem.
	<ul style="list-style-type: none"> Darbinieku motivācija 	<ul style="list-style-type: none"> Pašvaldības saskaras ar vairāku darbinieku nevēlēšanos turpināt darba tiesiskās attiecības pēc ATR. Darbinieki par pamatu min vairākus iemeslus, t.sk. darba apjoma pieaugums (būtiski nepalīdzinot atalgojumu), darbavietas atrašanās vietas izmaiņas, nenovērtējuma sajūta. Pirmšķietami reformas ieviešanas procesā pašvaldībām ir trūkusi personālvadības kapacitāte. Lai arī 2022. gadā ir paredzēta valsts pārvaldes darbinieku atlidzības reforma, šobrīd pašvaldības uzskata, ka tās nereti nav spējīgas piedāvāt darbiniekiem konkurētspējīgu atalgojumu (t.sk. ar privāto sektoru), lai piesaistītu nepieciešamos darbiniekus. <ul style="list-style-type: none"> ATR ietvaros pašvaldībām jāveic darbinieku algu salāgošana un attiecināšana, taču amatu klasifikatori un atalgojuma politika ilgstoši nav atjaunota, kas apgrūtina to salāgošanu starp pašvaldībām.



Diskusijas tēma	Būtiskākās atziņas	Skaidrojums
Labā pieredze	<ul style="list-style-type: none"> Pašvaldību darbinieki Iepriekšēja pieredze 	<ul style="list-style-type: none"> Darbinieki papildus saviem ikdienas amata pienākumiem tika noslogoti ar dažādiem uzdevumiem, kas bija tieši saistīti ar ATR ieviešanu, tādējādi būtiski palielinot kopējo darba apjomu. Visi intervētie pašvaldību pārstāvji kā vienu no būtiskākajiem faktoriem, kas sekmēja ATR norisi, izceļ pašvaldības darbiniekus. Darbinieki parādīja savas profesionālās spējas, augstu darba ētiku un neatlaidību, arī ļoti izaicinošos un saspringtos apstākļos. Iepriekšējā reorganizācijas pieredze – gan 2009. gadā īstenotajā reformā, gan arī iekšējos reorganizācijas procesos pašvaldībā, tika izcelta kā būtisks faktors, kas atviegloja ATR ieviešanu. Pašvaldību pārstāvji pieminēja vairākus ieguvumus no līdzvērtīgas pieredzes, t.sk. iespēju efektīvāk motivēt darbiniekus, veiksmīgāk veikt darbu plānošanu un noteikt prioritātes.
VARAM iesaiste un atbalsts	<ul style="list-style-type: none"> VARAM izstrādātās vadlīnijas Ierobežojumu trūkums 	<ul style="list-style-type: none"> Vairums pašvaldību izceļ VARAM izstrādātās vadlīnijas kā rīku, kas veicināja sekmīgāku ATR norisi. Tomēr intervētās pašvaldības kā būtisku trūkumu izceļ – zemu detalizācijas līmeni. Pašvaldību ieskatā vadlīnijas iekļāva nozīmīgus ieteikumus, taču netika minēti praktiskie soļi vai darbības, kas pašvaldībām būtu jāveic, lai nonāktu pie vēlamā rezultāta. Pārstāvji, kuriem bija pieredze arī 2009. gada ATR, norāda, ka to ieskatā, iepriekšējās reformas ietvaros izstrādātās vadlīnijas bija aprakstītas detalizētāk, un tādēļ deva efektīvāku atbalstu kopējā procesā. Kā pozitīvs faktors tiek minēts – komunikācija ar VARAM un sniegtās atbildes uz pašvaldību jautājumiem. Vadlīnijas tika regulāri aktualizētas, taču pašvaldību ieskatā vairumā gadījumu precizējumi un papildinājumi tika publicēti pārlietu novēloti. Tiek minēti gadījumi, kad pašvaldību pārstāvjiem nācās veikt būtiskas izmaiņas izstrādātajos projektos pēc vadlīniju grozījumiem. Pašvaldību pārstāvju vidū izskan viedoklis, ka citu reformu gadījumā būtu vēlams plašāk iesaistīt pašvaldību pārstāvjus detalizētāku vadlīniju izstrādē, t.sk. iekļaujot konkrētāku informāciju par pārejas procesa organizēšanu – gan funkciju un atbildības, gan arī darbinieku pārņemšanu. Atsevišķas pašvaldības norāda, ka lai arī tām tika dota zināma brīvība vēlamās struktūras izstrādei, tās labprātāk vēlētos saņemt konkrētus norādījumus par vēlamāko nākotnes darbības modeli – t.sk. padarot to iespējami līdzīgu visā valsts teritorijā. VARAM gan norāda, ka pašvaldībām kā atvasinātām publiskām personām ir savas autonomas kompetences, kuru ietvaros VARAM var sniegt ieteikumus un izstrādāt vadlīnijas, taču nevar noteikt, piemēram, konkrētu darba organizācijas formu. Lai arī VARAM izstrādāja vadlīnijas un ieteikumus ATR realizācijai, vairāki jautājumi un procesu organizācijas aspekti tika atstāti pašvaldību interpretācijai, tādējādi sniedzot brīvību jaunveidotajām pašvaldībām to struktūru izveidē un darbības plānošanā. Pašvaldības norāda, ka šādā pieeja var novest pie būtiski atšķirīgiem jaunizveidoto pašvaldību modeļiem ar atšķirīgiem kvalitātes standartiem un efektivitātes rādītājiem valstī.

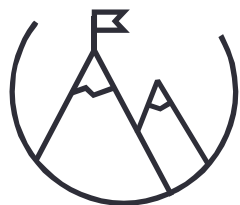


VARAM iesaiste un atbalsts

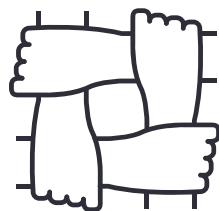


31 Secinājumi (1/4)

Būtiskākie secinājumi no pašvaldību administratīvās kapacitātes novērtējuma



- ▶ Jaunveidoto pašvaldību progresa līmenis saistībā ar administratīvi teritoriālās reformas ieviešanu būtiski atšķiras. Lielākā daļa pašvaldību ir izstrādājuši jaunveidojamā novada pašvaldības nākotnes darbības modeli, tomēr tikai atsevišķas pašvaldības to jau vismaz daļēji ir ieviesušas praksē. Lielākajā daļā pašvaldību modeļa ieviešana vēl jāveic nākotnē, ko pārsvarā plānots realizēt 2022. gada laikā.
- ▶ Pēc izvērtējuma laikā apkopotās informācijas nav iespējams skaidri noteikt atsevišķu pašvaldību jaunveidotās struktūras ieviešanas progresu. Katra no pašvaldībām, ar kuru ir veikta komunikācija, min atsevišķus pašvaldības darbības modeļa aspektus, kas līdz šim vēl nav ieviesti un ko nepieciešams veikt 2022. gada laikā vai pat garākā termiņā.



- ▶ Izvērtējot jaunveidoto pašvaldību nākotnes darbības modeļa projektus secināms, ka pašvaldības administratīvo funkciju nodrošināšana netiks pārtraukta un pašvaldības pakalpojumu pieejamība nesamazināsies.
- ▶ Lielākoties pašvaldību nākotnes darbības modeļa projektos paredzētais darbinieku slodžu skaits sakrīt ar EY aplēsēm.
- ▶ Atsevišķos izņēmuma gadījumos paredzētais slodžu skaits nesakrīt, tomēr galvenokārt šādos gadījumos iespējams noteikt skaidru pamatojumu, kā, piemēram, jaunveidotajos novados ir veikta apjomīga štata vietu reorganizācija vai detalizēts funkciju audits, kas izcēlis būtiskas nepilnības apvienoto novadu funkciju nodrošināšanā kā rezultātā ir veiktas nozīmīgas izmaiņas, kas EY aprēķina ietvaros netiek ņemtas vērā.



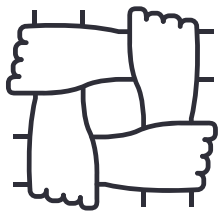
- ▶ Vismaz pusei (14) apskatīto pašvaldību ir skaidri vērojama darbības centralizācija, kā arī potenciāli darbības efektivitātes pieaugums, kas saistīts ar kopējo slodžu skaita samazinājumu. Tas lielā mērā iespējams, pateicoties vienotiem, centralizētiem pašvaldības procesiem, vienotām IT sistēmām, kā arī iekšējo procesu optimizācijai.



- ▶ Liela daļa pašvaldību kā būtisku izaicinājumu reformas ieviešanā norādīja atšķirīgu pieeju līdzšinējo procesu organizēšanā starp apvienojamajām pašvaldībām. Aptaujātās pašvaldības norādīja, ka procesu vienādošana un pakalpojumu apjoma salāgošana būs laikietilpīgs un resursietilpīgs process.
- ▶ Tai pat laikā, vairākas pašvaldības norāda uz samērā lielu brīvību un vietu interpretācijai 2021. gada ATR ieviešanā un pašvaldības nākotnes darbības modeļa izstrādē, kas savukārt rada risku, ka pašvaldību izstrādātie darbības modeļi būtiski atšķirsies arī nākotnē.

31 Secinājumi (2/4)

Būtiskākie secinājumi no pašvaldību pakalpojumu nodrošināšanas izvērtējuma



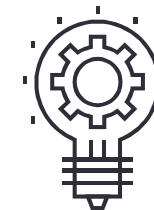
- ▶ Izvērtējot jaunveidoto pašvaldību nākotnes darbības modeļa projektus, iesniegtos aptaujas anketas datus, kā arī izstrādātos jaunveidojamo pašvaldību nolikumus, secināms, ka pašvaldības pakalpojumu nodrošināšana pēc ATR netiks pārtraukta un pašvaldības pakalpojumu pieejamība nesamazināsies.
- ▶ Lielākoties pašvaldību nākotnes darbības modeļa projekts paredzētais darbinieku slodžu skaits sakrīt ar EY aplēsēm par vēlamo slodžu skaitu.
- ▶ Atsevišķos izņēmuma gadījumos paredzētais slodžu skaits nesakrīt, tomēr galvenokārt šādos gadījumos atšķirībām iespējams noteikt skaidru pamatojumu, kā, piemēram, ja līdz ATR atsevišķos apvienotajos novados konkrētais pakalpojums netika nodrošināts vai to nodrošināja ļoti ierobežotā / neatbilstošā apmērā.



- ▶ Papildus tam nav novērojams būtisks samazinājums pašvaldības pagasta pārvalžu un valsts un pašvaldības vienoto klientu apkalpošanas centru tīklos.
- ▶ Kopumā pašvaldības sniegto pakalpojumu pieejamība vairumā pašvaldību iedzīvotājiem nepasliktināsies.
- ▶ 25 no 28 apskatītajām pašvaldībām pēc ATR tiek saglabātas visas apvienoto novadu pakalpojumu sniegšanas vietas, nesamazinot pakalpojumu pieejamību pašvaldībās.
- ▶ Gan Tukuma, gan Dobeles jaunveidotajos novados ATR rezultātā darbību ir pārtraukusi 1 pagasta pārvalde, pakalpojumu sniegšanu pārņēmot citai pārvaldei.
- ▶ Būtiskākās pārmaiņas ir novērojamas Valmieras novadā, kur pirmšķietami ir būtiski samazinājusies pakalpojumu pieejamība novada iedzīvotājiem.



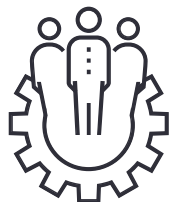
- ▶ Vairākas pašvaldības izceļ pakalpojumu klāsta (t.sk. dažāda sociālā atbalsta) salāgošanu starp apvienotajām pašvaldībām kā būtisku izaicinājumu. Galvenokārt pašvaldības izmanto vienotu pamatprincipu – iespēju robežās nesamazināt iedzīvotājiem sniegto pakalpojumu (t.sk. sociālā atbalsta) apjomu.
- ▶ Tomēr ņemot vērā ierobežotus finanšu budžeta resursus sagaidāmi gadījumi, kuros apvienoto pašvaldību iedzīvotāju atsevišķi saņemtie pakalpojumi un atvieglojumi tiek samazināti, lai tos būtu iespējams vienādot visā jaunveidotā novada teritorijā. Piemēram, veicot komunālo pakalpojumu nodrošināšanas reorganizāciju novadā un sniedzot šos pakalpojumus vienoti, var tikt novērojamas pakalpojumu tarifu izmaiņas vai to piemērošana teritorijās, kur līdz ATR tas netika darīts.



- ▶ Liela daļa pašvaldību kā joprojām neatrisinātu jautājumu norāda komunālo pakalpojumu sniegšanas funkcijas – pašvaldības kapitālsabiedrību reorganizāciju. Novērojama būtiski atšķirīga līdzšinējā pieeja komunālo pakalpojumu sniegšanā starp pašvaldībām. EY rekomendē VARAM izstrādāt vienotas rekomendācijas saistībā ar vēlamo reorganizācijas procesu, kā arī sasniedzamajiem rezultātiem.

31 Secinājumi (3/4)

Būtiskākie secinājumi par aspektiem, kas kavē vai sekmē efektīvu pašvaldību darbību



- ▶ Pašvaldību sniegtā informācija norāda uz būtiskiem izaicinājumiem saistībā ar pašvaldības darbinieku personālvadību. Izaicinājumi saistīti gan ar darbinieku motivācijas vadību saspringtos apstākļos (ieviešot reformas ietvaros paredzētās izmaiņas), gan arī darbinieku piesaisti (piesaistot augsti kvalificētus, specializētus darbiniekus), pienākumu sadali (integrējot plaša profila speciālistus par konkrētām funkcijām atbildīgajās struktūrvienībās), kā arī atalgojumu (gan tā salāgošanu starp pašvaldībām, gan arī konkurētspēju ar privāto sektoru).
- ▶ EY rekomendē iespēju robežās attīstīt un stiprināt pašvaldību vadības komandas personālvadības spējas, kā arī nodrošināt nepieciešamos rīkus un rīcības iespējas darbinieku piesaistei un vadībai.

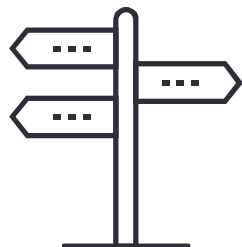


- ▶ Ņemot vērā plašu reformas ieviešanā iesaistīto pušu loku, t.sk. vairākas ministrijas, pārraugošās iestādes, kā arī pakalpojumu sniedzējus – būtiski nodrošināt aktīvu savstarpējo komunikāciju, kā arī sadarbību kopīga mērķa sasniegšanai.
- ▶ Vairāku pašvaldību sniegtā informācija norāda, ka savstarpējā sadarbība, kā arī komunikācija starp iesaistītajām pusēm būtu uzlabojama. Lai arī komunikācija ar VARAM reformas procesā galvenokārt vērtēta atzinīgi, vairākas pašvaldības norāda uz citu iesaistīto pušu nepietiekamu/nepilnīgu iesaisti.



31 Secinājumi (4/4)

Būtiskākie secinājumi par aspektiem, kas kavē vai sekmē efektīvu pašvaldību darbību



- ▶ Lai arī pašvaldības VARAM izstrādātās vadlīnijas izceļ kā vēlamu rīku, kas veicina reformas ieviešanas procesu, liela daļa pašvaldību kā būtisku trūkumu izceļ biežas un nereti novēlotas izmaiņas/korekcijas vadlīnijās, kas negatīvi ietekmē jau uzsāktu pašvaldības nākotnes darbības modeļa projekta izstrādi.

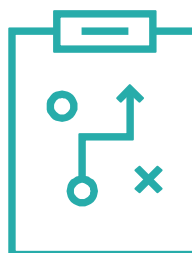
- ▶ Papildus tam, liela daļa pašvaldību norāda uz pārlietu zemu vadlīniju detalizāciju. Pašvaldības izsaka vēlmi pēc konkrētākiem norādījumiem procesu īstenošanā un vēlamā modeļa noteikšanā. Kā labs piemērs tiek pieminētas vadlīnijas 2009. gada pašvaldību reformai.



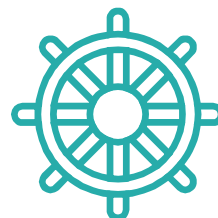
- ▶ Ņemot vērā samērā plašu interpretācijas brīvību, vairākas pašvaldības norāda uz risku, ka pašvaldību izveidotie darbības modeļi un līdz ar to arī pakalpojumi būs būtiski atšķirīgi valsts teritorijā. Nākotnē EY rekomendē izskatīt iespēju noteikt detalizētākas un konkrētākas procesu vadības un izmaiņu ieviešanas vadlīnijas, kā arī iespējami precīzi noteikt vēlamu pašvaldību darbības modeli un sasniedzamos mērķus.



VARAM komentāri



- ▶ ATR metodika tika sagatavota sadarbībā ar vairākām citām institūcijām ar nolūku to veidot izvērstāku nekā iepriekšējā 2009. gada reformas posmā.
- ▶ Vadlīnijās ir iekļauti ne tikai vispārēji jautājumi un rekomendācijas, bet arī piemēri konkrētu situāciju un problēmu risināšanai, kas papildināti ar veicamajiem soļiem (metodikas materiālā kopā ir 32 sadaļas ar apakšsadaļām; salīdzinoši 2009.gada Novadu veidošanas rokasgrāmatā iekļautas 5 sadaļas ar apakšsadaļām).
- ▶ Papildus tika apkopoti dažādi informatīvie materiāli no saistītajām nozarēm, kā arī tika piedāvāts paraugs shēmai ar pirmajiem domes lēmumiem un citiem dokumentiem līdzīgi kā 2009.gada ATR.
- ▶ Pašvaldībām arī tika organizēti vairāki semināri gan ar vispārējiem, gan praktiskiem piemēriem reformas un tās procesu ieviešanai.



- ▶ Pašvaldībām kā atvasinātām publiskām personām, kuru lēmējorgāns ir iedzīvotāju ievēlēta dome, ir paredzētas savas autonomas funkcijas, kuru ietvaros VARAM var sniegt ieteikumus un izstrādāt vadlīnijas, taču nevar noteikt, piemēram, konkrētu darba organizācijas formu.
- ▶ VARAM ir pienākums pārskatīt pašvaldību nolikumus u.c. saistošos noteikumus, kā arī noteikt to atbilstību dažādu normatīvo aktu prasībām, taču VARAM nevar par obligātu noteikt, piemēram, konkrētu pašvaldības administrācijas struktūru vai pakalpojumu nodrošināšanas modeli.
- ▶ Tādēļ nenoliedzami pašvaldību sistēmā saglabājas autonomija un atšķirības starp to darbības modeļiem, par kuru ieviešanu un atsevišķo procesu organizēšanu atbildību uzņemas pašvaldības.

EY | Labākas darba pasaules izveide

EY mērķis ir radīt labāku darba pasauli, palīdzēt radīt ilgtermiņa vērtību klientiem, darbiniekiem un sabiedrībai un veidot uzticību kapitāla tirgiem.

Pateicoties pieejamajiem datiem un tehnoloģijām, vairāk nekā 150 valstīs strādājošās dažādās EY darba grupas nodrošina klientu uzticību un palīdz tiem augt, pārveidoties un īstenot savu uzņēmējdarbību.

EY revīzijas, konsultāciju, nodokļu, stratēģijas un darījumu, kā arī juridisko pakalpojumu darba grupas uzdod pareizos jautājumus, lai rastu jaunas atbildes uz mūsdienu pasaules sarežģītajiem jautājumiem.

EY attiecināms gan uz globālo organizāciju kopumā, gan uz vienu vai vairākām Ernst & Young Global Limited dalībfirmām, no kurām katra ir atsevišķa juridiska persona. Ernst & Young Global Limited ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību Lielbritānijā, kas nesniedz pakalpojumus klientiem. Informācija par to, kā EY vāc un izmanto personas datus, kā arī par datu aizsardzības tiesību aktos noteiktajām personas tiesībām sniegta tīmekļa vietnē ey.com/privacy. Papildu informācija par mūsu organizāciju sniegta tīmekļa vietnē ey.com.

© 2021 Ernst & Young Baltic SIA.
Visas tiesības aizsargātas.

EY ir Ernst & Young Global dalībfirma, vadošais profesionālo pakalpojumu sniedzējs Baltijā. Vairāk nekā 700 Baltijas valstīs strādājošo EY speciālistu sniedz revīzijas, konsultāciju, nodokļu, grāmatvedības, stratēģijas un darījumu, kā arī juridiskos pakalpojumus.

ey.com

