



Finansē  
Eiropas Savienība  
NextGenerationEU



2027  
Nacionālais  
attīstības plāns



Viedās administrācijas un  
reģionālās attīstības  
ministrija

# Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Gala ziņojums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

KPMG Baltics SIA

2024. gada 27. decembris

Šajā ziņojumā ir 283 lapas

*Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums tiek veikts projekta "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai"*

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## Saīsinājumu un terminu skaidrojums

Saīsinājums	Skaidrojums
AF	Autonomā funkcija
ANM	Atvaseļošanas un noturības mehānisms
ANO	Apvienoto Nāciju Organizācija
AP	Attīstības programma
ATR	Administratīvi teritoriālā reforma
BIM	Būvju (arī būvniecības) informācijas modelēšana
BIS	Būvniecības informācijas sistēma
BTAL	Bērnu tiesību aizsardzības likums
BVKB	Būvniecības valsts kontroles birojs
CA	Civilā aizsardzība
CAK	Civilās aizsardzības komisija
CFLA	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra
EM	Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija
ES	Eiropas Savienība
ĢIS	Ģeogrāfiskās informācijas sistēmas
IAM	Ilgspējīgas attīstības mērķi
IAS	Ilgtermiņa attīstības stratēģija
IKT	Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas
IT	Informācijas tehnoloģijas
IZM	Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija
JSPA	Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra
KEM	Latvijas Republikas Klimata un enerģētikas ministrija
KPMG	KPMG Baltics SIA
KPR	Kurzemes plānošanas reģions
KSP	Kapacitātes stiprināšanas pasākums
LM	Latvijas Republikas Labklājības ministrija
LPR	Latgales plānošanas reģions
LPS	Latvijas Pašvaldību savienība
LR	Latvijas Republika
MK	Latvijas Republikas Ministru kabinets
ND	Nav datu, nav sniegta informācija
NVO	Nevaldības (arī nevalstiskās) organizācijas
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PLE	Pilnā laika ekvivalents
PR	Plānošanas reģions
RPR	Rīgas plānošanas reģions
SEZ	Speciālā ekonomiskā zona
SPSPL	Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums
TEN-T	<i>Trans-European Transport Network</i> jeb Eiropas Transporta tīkls

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Saīsinājums	Skaidrojums
VARAM	Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija
VK	Latvijas Republikas Valsts kontrole
VPR	Vidzemes plānošanas reģions
VPVKAC	Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri
VUGD	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests
ZPR	Zemgales plānošanas reģions
Termiņš	Skaidrojums
<b>Hakatonis</b>	Problēmu un jauno tehnoloģiju izmantošanas iespēju izpētes pasākums, kad dalībnieki ierobežotā laika posmā kopīgi izstrādā inovācijas, kas saistītas ar iepriekš definētu konkrētu izaicinājumu. <sup>1</sup> Hakatoniem ir raksturīgs intensīvs un koncentrēts formātā, kas mudina ātri reaģēt, radoši domāt un strādāt komandā, vienlaikus sniedzot praktiskus rezultātus.
<b>Kapacitātes stiprināšanas pasākumi (KSP)</b>	Pasākumi darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidei ar mērķi uzlabot pašvaldību darbības efektivitāti un kvalitāti Administratīvi teritoriālās reformas kontekstā, lai tās spētu nodrošināt likumos noteikto autonomo funkciju izpildi salīdzināmā kvalitātē un pieejamībā, kā arī spētu sniegt iedzīvotājiem kvalitatīvus pakalpojumus par samērīgām izmaksām atbilstoši aktuālajām demogrāfiskajām tendencēm. Tie var ietvert zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveides pasākumus, piemēram, mācības, kursus, labās prakses pieredzes apmaiņas pasākumus, kā arī citas kapacitātes stiprināšanas aktivitātes. <sup>2</sup>
<b>Metodika</b>	Metodika Projekta ietvaros sniegtā atbalsta ietekmes izvērtēšanai uz pašvaldību un plānošanas reģionu speciālistu kapacitātes līmeni (Ziņojuma 10. nodaļa)
<b>Pakalpojums, pašvaldību publiskais pakalpojums</b>	Pakalpojums ir darbība vai darbību kopums, kas, savstarpēji sadarbojoties pakalpojuma sniedzējam un pakalpojuma saņēmējam, dod labumu (rada vērtību) pakalpojuma saņēmējam un apmierina pakalpojuma saņēmēja vajadzības. <sup>3</sup> Ziņojumā un Projektā jēdziens "pašvaldību publiskie pakalpojumi" tiek lietots plašākā nozīmē, aptverot visas pašvaldību autonomo funkciju nodrošināšanas darbības saskaņā ar Pašvaldību likumu, t.sk. administratīvo darbu un stratēģisko plānošanu.
<b>Pašvaldību darbinieku kapacitāte</b>	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču kopums, kas nepieciešams savu tiešo un/vai netiešo darba uzdevumu veikšanai, tādējādi nodrošinot kvalitatīvu pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanu ciešā sasaistē ar pašvaldībām noteikto autonomo funkciju izpildi. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Balstoties uz Tezaurs.lv [\[URL\]](#)

<sup>2</sup> KPMG, balstoties uz Līguma tehnisko specifikāciju

<sup>3</sup> VARAM, 2024. Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2024.–2027. gadam [\[URL\]](#)

<sup>4</sup> Līguma tehniskā specifikācija

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## Saturs

Ievads	10
Kopsavilkums	13
Summary	19
Metodoloģijas kopsavilkums	25
1. Izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā	28
1.1. Pašreizējā situācija un pieejas publisko pakalpojumu pieejamības, efektivitātes un kvalitātes nodrošināšanai un identificētās nepilnības pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanā	28
1.2. Noteiktie mērķi pašvaldību publisko pakalpojumu pieejamības, efektivitātes un kvalitātes nodrošināšanai	31
1.3. Pasākumi, rīcības un metodes, kas nepieciešamas, lai uzlabotu publisko pakalpojumu sniegšanu pašvaldībās	32
2. Kapacitātes stiprināšanas vajadzības pašvaldību un PR darbiniekiem AF izpildei kopumā	36
2.1. Publisko pakalpojumu sniegšanai nepieciešamie cilvēkresursi (kvalifikācijas, prasmes, zināšanas un kompetences)	36
2.2. Kapacitātes stiprināšanas vajadzības darba organizācijas pilnveidei pašvaldības administrācijā	38
2.3. AF, kurās nepieciešams kapacitātes stiprināšanas atbalsts	40
2.4. Pielāgošanās klimata pārmaiņām	47
2.5. Identificētās tēmas, par kurām nepieciešama kapacitātes stiprināšana	48
3. Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem (RPR)	51



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

3.1.	Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei	51
3.2.	Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā	53
3.3.	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču novērtējums	57
3.3.1.	Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā	57
3.3.2.	Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās	61
3.3.3.	Pašvaldību speciālistu novērtējums par esošajām un nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm	64
3.3.4.	Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības	67
3.4.	Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu	71
3.4.1.	KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas	71
3.4.2.	Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse	73
4.	Būvniecības pakalpojumi (LPR)	78
4.1.	Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei	78
4.2.	Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā	81
4.3.	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums	83
4.3.1.	Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā	83
4.3.2.	Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās	87
4.3.3.	Pašvaldību speciālistu novērtējums par nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm	89
4.3.4.	Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības	92
4.4.	Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu	97
4.4.1.	KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas	97

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

4.4.2.	Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse	99
5.	Darbs ar jaunatni (KPR)	103
5.1.	Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei	103
5.2.	Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā	105
5.3.	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums	107
5.3.1.	Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā	107
5.3.2.	Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās	112
5.3.3.	Pašvaldību speciālistu novērtējums par nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm	114
5.3.4.	Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības	117
5.4.	Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu	121
5.4.1.	KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas	121
5.4.2.	Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse	123
6.	Komunālie pakalpojumi (ZPR)	128
6.1.	Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei	128
6.2.	Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā	130
6.3.	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums	131
6.3.1.	Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā	131
6.3.2.	Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās	133
6.3.3.	Pašvaldību speciālistu novērtējums kompetenču pilnveides un mācību vajadzībām	133
6.4.	Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu	136

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

6.4.1.	KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas	136
6.4.2.	Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse	138
7.	Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls (ZPR)	140
7.1.	Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei	140
7.2.	Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā	142
7.3.	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums	144
7.3.1.	Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā	144
7.3.2.	Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās	147
7.3.3.	Pašvaldību speciālistu novērtējums par nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm	148
7.3.4.	Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības	150
7.4.	Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu	153
7.4.1.	KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas	153
7.4.2.	Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse	155
8.	Uzņēmējdarbības atbalsts (VPR)	159
8.1.	Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei	159
8.2.	Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā	161
8.3.	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums	163
8.3.1.	Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā	163
8.3.2.	Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās	168

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

8.3.3.	Pašvaldību speciālistu novērtējums par nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm	169
8.3.4.	Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības	171
8.4.	Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu	177
8.4.1.	KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas	177
8.4.2.	Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse	179
9.	KSP organizēšana	183
10.	Metodika atbalsta ietekmes izvērtēšanai	189
10.1.	Metodikas atbalsta ietekmes izvērtēšanai konceptuālais ietvars	189
10.2.	Metodika atbalsta ietekmes izvērtēšanai	196
10.2.1.	Atbalsta pasākuma plānošana	197
10.2.2.	Zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšana	198
10.2.3.	KSP norises novērtēšana	203
10.2.4.	KSP efektivitātes novērtēšana	204
10.3.	Atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšana	206
1. pielikums.	Novērtējumā izmantoto metodoloģiju apkopojums	213
2. pielikums.	Starptautiskās labās prakses pārskats	228
3. pielikums.	Informētība par nozares aktualitātēm	245
4. pielikums.	Speciālistu rekomendētās mācības	252
5. pielikums.	KSP tēmas	257
6. pielikums.	Atbalsta ietekmes izvērtēšanas metodikā izmantojamo rīku piemēri un testēšanas pārskats	268
6.1.	Veidlapa atbalsta pasākuma plānošanai	268





## **Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

6.2.	Ieteikumi zināšanu, prasmju un kompetenču nepieciešamības izvērtēšanai un novērtēšanai	268
6.3.	Tiešsaistes anketas piemērs	270
6.4.	Atbalsta efektivitātes novērtēšanas veidlapa	270
6.5.	Atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas veidlapa	271
7.	pielikums. Metodikas testēšanas rezultātu pārskats	272
7.1.	Atbalsta pasākuma plānošanas testēšanas rezultāts	272
7.2.	KSP norises novērtējuma testēšanas rezultāts	273
7.3.	Atbalsta efektivitātes novērtēšanas testēšanas rezultāts	273
8.	pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats	276

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## Ievads

Pamatojoties uz 2024. gada 30. maijā noslēgto iepirkuma līgumu Nr. IL/49/2024 starp Latvijas Republikas (turpmāk – LR) Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministriju (turpmāk – VARAM, Pasūtītājs) un sabiedrību ar ierobežotu atbildību “KPMG Baltics SIA” (turpmāk – KPMG) (turpmāk – Līgums), KPMG ir izstrādājusi ziņojumu “Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums. Gala ziņojums” (turpmāk – Ziņojums, Novērtējums). Ziņojums ir izstrādāts Eiropas Savienības (turpmāk – ES) Atvēršanas un noturības mehānisma (turpmāk – ANM) investīcijas 3.1.1.2.i. projekta “Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai” (Projekta Nr. 3.1.1.2.i.0/1/22/I/VARAM/001) ietvaros (turpmāk – Projekts).

Novērtējumu “Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums” veica KPMG Baltics SIA eksperti – Kristaps Kovaļevskis, Anita Līce, Inga Helmane un Ieva Tillere-Tilnere sociāli atbildīgā veidā uzsverot klimata un ilgtspējas nozīmīgumu, sociālās vērtības (tai skaitā pētot pašvaldību darbinieku un klientu uzvedību un paradumus), vienlīdzību, iesaistot visus plānošanas reģionus un visas pašvaldības, nozaru ministrijas, vairojot uz sabiedrību orientētu pozitīvu ietekmi (tai skaitā ietverot īpašas mērķa grupas – jaunieši, bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem – vajadzības), izstrādājot ietekmes izvērtēšanas un uzraudzības metodiku atbilstoši apspriedes ar piegādātājiem, iepirkuma un projekta mērķim.

Saskaņā ar Reģionālās politikas pamatnostādņem 2021.-2027. gadam<sup>5</sup> viens no rīcības virzieniem reģionālās politikas mērķa<sup>6</sup> sasniegšanai ir plānošanas reģionu (turpmāk – PR) un pašvaldību administrācijas darba efektivitāte, tai skaitā sekmējot pašvaldību un PR kapacitātes palielināšanu viedai attīstības plānošanai un īstenošanai, vienlaikus uzlabojot to finansiālo un funkcionālo kapacitāti. Atbilstoši tiek plānota ES ANM investīciju prioritāte 3.1.1.2.i. – pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai, lai pašvaldības spētu nodrošināt tām likumos noteikto funkciju izpildi labā kvalitātē un pieejamībā, kā arī spētu sniegt iedzīvotājiem kvalitatīvus pakalpojumus par samērīgām izmaksām<sup>7</sup>. Investīcija veicinās administratīvi teritoriālās reformas (turpmāk – ATR) rezultātā izveidoto pašvaldību darbību efektivitāti, t.sk. nodrošinot kvalitatīvāku publisko pakalpojumu pieejamību un vienlaikus nepaliekot to uzturēšanas izdevumus ilgtermiņā visās pašvaldībās, tādējādi sasniedzot vienu no ATR mērķiem – nodrošināt pašvaldībām likumos noteikto autonomo funkciju (turpmāk – AF) izpildi salīdzināmā kvalitātē un pieejamībā, kā arī sniegt iedzīvotājiem kvalitatīvus pakalpojumus par samērīgām izmaksām. Savukārt Pakalpojumu vides pilnveides plāna 2024.-2027. gadam<sup>8</sup> mērķis ir pilnvērtīgi nodrošināta pakalpojumu pārvaldība. Lai uzlabotu pakalpojumu pārvaldības sistēmu, ir jāpilnveido pakalpojumiem un

<sup>5</sup> MK 2019. gada 26. novembra rīkojums Nr. 587 “Par Reģionālās politikas pamatnostādņem 2021. - 2027.gadam” [\[URL\]](#)

<sup>6</sup> Saskaņā ar Reģionālās politikas pamatnostādņem 2021. - 2027.gadam reģionālās politikas mērķis ir visu reģionu potenciāla attīstība un sociālekonomisko atšķirību mazināšana, stiprinot to iekšējo un ārējo konkurētspēju, kā arī nodrošinot teritoriju specifiskai atbilstošus risinājumus apdzīvotuma un kvalitatīvas dzīves vides attīstībai.

<sup>7</sup> Eiropas Savienības Atvēršanas un noturības mehānisma plāns, Latvija, 2021 - 2026 [\[URL\]](#)

<sup>8</sup> MK 2024. gada 4. jūnija rīkojums Nr. 444 “Par Pakalpojumu vides pilnveides plānu 2024.-2027. gadam” [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamās spējas un resursi, tai skaitā personāls un kompetences.

Ziņojuma mērķis ir veikt pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējumu, konstatējot trūkumus un sniedzot rekomendācijas nepieciešamo uzlabojumu veikšanai. Pašvaldību sniegto publisko pakalpojumu efektivitāte šī Ziņojuma ietvaros tiek galvenokārt skatīta caur cilvēkresursu zināšanu un prasmju novērtējumu. Pamatojoties uz Novērtējumu, tiks nodrošinātas apmācības pašvaldību un PR darbiniekiem, uzlabojot viņu darbības efektivitāti (zināšanas un prasmes) un sniedzot metodoloģisko atbalstu darbam pašvaldībās pēc ATR.

Ziņojums ir izstrādāts saskaņā ar iepirkuma Līguma tehnisko specifikāciju un VARAM atbildīgo pārstāvju norādījumiem. Pasūtītājam ir tiesības rīkoties ar šo ziņojumu atbilstoši Līgumā noteiktajam. Ja trešās personas izvēlas paļauties uz šo ziņojumu, KPMG neuzņemas nekādas saistības vai atbildību pret tām.

Ziņojumā ir 10 nodaļas:

1. nodaļā ir raksturoti iepriekš izstrādātajos pētījumos un literatūras avotos minētie izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā, tai skaitā pašreizējā situācija un pieejas publisko pakalpojumu nodrošināšanai un identificētās nepilnības, kā arī kapacitātes stiprināšanas vajadzības pašvaldību un PR darbiniekiem.

2. nodaļā ir raksturotas kapacitātes stiprināšanas vajadzības pašvaldību un PR darbiniekiem AF izpildei kopumā, tai skaitā aprakstīti publisko pakalpojumu sniegšanai nepieciešamie cilvēkresursi, identificētas pilnveidojamās jomas darba organizācijas pilnveidei pašvaldībās, identificētas AF, kurās nepieciešama kapacitātes stiprināšana, raksturoti virzieni kompetenču pilnveidei pielāgošanās klimata pārmaiņām jomā (papildus identificētā jomā, kurā nepieciešama kapacitātes stiprināšana), kā arī sniegts kopsavilkums par kapacitātes stiprināšanas tēmām AF izpildei kopumā.

3. līdz 8. nodaļas ir veltītas sešām padziļināti pētāmajām publisko pakalpojumu jomām. Visas šīs nodaļas ir strukturētas līdzīgi un tajās ir raksturota esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā attiecīgajā jomā, vēlamais un pilnveidojamais (mērķis/kompetences/serviss, ko nepieciešams sasniegt), veikts pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču novērtējums (tai skaitā identificējot nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā, veicot cilvēkresursu kapacitātes novērtējumu, aprakstot pašvaldību speciālistu novērtējumu par viņiem nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm, identificētas prioritārās mācību vajadzības), kā arī sniegti priekšlikumi kapacitātes stiprināšanas pasākumiem (turpmāk – KSP), tai skaitā potenciālajiem dalībniekiem, prioritārajām tēmām un labās prakses piemēriem Latvijā un starptautiski pieredzes pārņemšanai.

9. nodaļā sniegti priekšlikumi KSP organizēšanai, tai skaitā priekšlikumi to formai, saturam, izmantojamām metodēm, KSP saturiskā vadītāja profilam, mācību materiāliem, mācību ilgumam un norises laikam.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

10. nodaļā aprakstīta metodika atbalsta ietekmes izvērtēšanai, kas ietver ieteikumus un rīkus KSP plānošanai un īstenošanai, regulārai novērtēšanai un pilnveidei, kā arī ilgtermiņa novērtēšanai.

Ziņojumam arī pievienoti 8 pielikumi, kas sniedz detalizētu pārskatu par Novērtējumā izmantotajām metodoloģijām (1. pielikums. Novērtējumā izmantoto metodoloģiju apkopojums), starptautisko labo praksi (2. pielikums. Starptautiskās labās prakses pārskats), pašvaldību speciālistu aptaujas rezultātiem par viņu informētību par nozares aktualitātēm (3. pielikums. Informētība par nozares aktualitātēm), speciālistu rekomendētām mācību tēmām (4. pielikums. Speciālistu rekomendētās mācības), novērtējuma rezultātā apkopotām KSP tēmām (5. pielikums. KSP tēmas), atbalsta ietekmes metodikā izmantoto rīku piemēriem un testēšanas pārskatu (6. pielikums. Atbalsta ietekmes izvērtēšanas metodikā izmantojamo rīku piemēri un testēšanas pārskats), Metodikas testēšanas rezultātu pārskatu (7. pielikums. Metodikas testēšanas rezultātu pārskats), ieinteresēto pušu iesaisti novērtējumā (8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats).

KPMG izsaka pateicību VARAM, PR, pašvaldību pārstāvjiem, kā arī nozaru ekspertiem par konstruktīvo sadarbību Ziņojuma izstrādes laikā.



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

# Kopsavilkums

## Novērtējuma izstrāde

Novērtējums izstrādāts no 2024. gada 30. maijam līdz 2024. gada 27. decembrim, balstoties uz literatūras analīzi, VARAM, nozaru ekspertu, PR un pašvaldību, tai skaitā amatpersonu vadības līmenī, un pašvaldību speciālistu sniegto informāciju. Novērtējums ir izstrādāts, īstenojot četrus izpētes posmus:

1.a. Kopsavilkuma par jau veiktajiem pētījumiem publisko pakalpojumu sniegšanā izstrāde.

1.b. Pašvaldību un PR speciālistu zināšanu, prasmju un kompetenču, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus, identificēšana.

2. Pašvaldību un PR speciālistu novērtējuma par tiem nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm izstrāde.

3. KSP priekšlikumu pašvaldību un PR darbiniekiem izstrāde.

4. Metodikas atbalsta ietekmes izvērtēšanai izstrāde (1. kopsavilkuma attēls. Novērtējuma izstrādes posmi).

### 1. kopsavilkuma attēls. Novērtējuma izstrādes posmi



Avots: KPMG, balstoties uz Līgumu

Šis Ziņojums apkopo visu augstākminēto izpētes posmu galvenos rezultātus. Izpēte tika veikta, izmantojot kvalitatīvas un kvantitatīvas metodes. Metodoloģiskā pieeja tika izstrādāta tā, lai nodrošinātu plašu datu avotu aptveri un pierādījumos balstītu secinājumu izstrādi. Ziņojuma izstrādē ir ņemta vērā PR īstenošanā priekšizpēte un nodrošināta sadarbība ar PR Projekta koordinātoriem. Novērtējuma izstrādē nodrošināta plaša nozares ekspertu, pašvaldību un PR pārstāvju iesaiste (2. kopsavilkuma attēls. Novērtējumā iesaistīto dalībnieku skaits.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## 2. kopsavilkuma attēls. Novērtējumā iesaistīto dalībnieku skaits

<p>Informāciju par pašreizējo pakalpojumu sniegšanas kapacitāti un vajadzībām sniedza: <b>43 pašvaldības</b></p>	<p>Aptauju par zināšanu un prasmju novērtējumu un mācību vajadzībām aizpildīja: <b>228 pašvaldību speciālisti</b></p>
<p>Intervijās piedalījās:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Par pilnveidojamo publisko pakalpojumu sniegšanā – <b>21 nozares eksperts</b></li> <li>✓ Par labo praksi pašvaldībās – <b>49 pašvaldību amatpersonas</b> vadības līmenī un vadošie darbinieki, t.sk. 12 domes priekšsēdētāji</li> <li>✓ Par kapacitātes stiprināšanas vajadzībām pašvaldībās un PR – <b>12 PR administrācijas vadības pārstāvji</b></li> </ul>	<p>6 fokusgrupas diskusijās KSP tēmu validācijai un papildināšanai piedalījās: 40 pašvaldību un plānošanas reģionu pārstāvji, nozaru eksperti</p>
	<p>Metodikas atbalsta ietekmes izvērtēšanai testēšanā piedalījās: <b>5 pašvaldību pārstāvji</b></p>
	<p>Intervijas un pastāvīga iesaiste: <b>5 plānošanas reģionu Projekta koordinatori</b></p>

Avots: KPMG, balstoties uz Līgumu

Pamatojoties uz Novērtējumu, līdz 2026. gadam tiks nodrošinātas mācības vismaz 1 300 pašvaldību un PR darbiniekiem (katrs darbinieks varēs piedalīties vairākās mācībās).

### Izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanā identificētie izaicinājumi skaidri norāda uz nepieciešamību pēc būtiskiem uzlabojumiem stratēģiskās plānošanas, koordinācijas, cilvēkresursu vadības un pakalpojumu pieejamības nodrošināšanā. Stratēģiskā līmenī būtiski pilnveidot pakalpojumu pārvaldību un efektivitāti, pievēršot uzmanību gan iestāžu, gan iedzīvotāju vajadzību apmierināšanai, un izveidojot skaidras institucionālās struktūras pakalpojumu sniegšanai, lai garantētu pašvaldību funkcijās ietilpstošo pakalpojumu vienmērīgu pieejamību. Nepietiekami attīstītais cilvēkresursu kompetenču pilnveides process ietekmē darbinieku profesionālās kapacitātes uzturēšanu, savukārt formāla pieeja darba izpildes plānošanai un novērtēšanai neveicina rezultātu sasniegšanu. Turklāt pēc ATR trūkst resursu un nav veikti nepieciešamie cilvēkresursu auditi, kas kavē efektīvu funkciju izpildi. Pakalpojumu koordinācijā identificēta neskaidrība par sniegto pakalpojumu saturu, kas apgrūtina to pielāgošanu iedzīvotāju vajadzībām, un pieejamības līmenis ievērojami atšķiras starp pašvaldībām un to teritorijām, radot nevienlīdzību. Papildus tam trūkst skaidri definētu rezultātu vērtēšanas kritēriju pakalpojumu sniegšanā, kas samazina pakalpojumu efektivitāti un caurskatāmību (3. kopsavilkuma attēls. Galvenie izaicinājumi pašvaldību publisko pakalpojumu plānošanā saistīti ar stratēģisko plānošanu, kas nepietiekami veicina pakalpojumu kvalitāti un attīstību). Šie izaicinājumi norāda uz nepieciešamību pēc kompleksas pieejas pašvaldību pakalpojumu sniegšanas plānošanas, vadības un uzraudzības pilnveidošanā, lai veicinātu iedzīvotāju apmierinātību un vienlīdzību pieejamības jautājumos.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 3. kopsavilkuma attēls. Galvenie izaicinājumi pašvaldību publisko pakalpojumu plānošanā saistīti ar stratēģisko plānošanu, kas nepietiekami veicina pakalpojumu kvalitāti un attīstību



Avoti: Valsts kontrole, 2021 [[URL](#)], Valsts kontrole, 2022 [[URL](#)], Valsts kontrole, 2022a [[URL](#)], Valsts kontrole, 2023 [[URL](#)], Valsts kontrole, 2024 [[URL](#)]

### Publisko pakalpojumu jomas pašvaldību un PR speciālistu kapacitātes stiprināšanai

Novērtējums pamato nepieciešamību prioritāri stiprināt pašvaldību un PR kapacitāti šādās publisko pakalpojumu jomās un pašvaldību AF: pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem, būvniecības pakalpojumi, darbs ar jaunatni, komunālie pakalpojumi, sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls, uzņēmējdarbības atbalsts. Papildus pašvaldībām ir būtiski celt kapacitāti par klimata jautājumiem un dabas kapitāla ilgtspējīgu apsaimniekošanu. Šie jautājumi ir cieši saistīti ar būvniecības un uzņēmējdarbības jautājumiem, kā arī civilās aizsardzības pasākumu plānošana izriet no iespējamām klimata pārmaiņām un ar to saistītajiem riskiem.

### Nepieciešamās zināšanās un prasmes PR un pašvaldību speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu

Ziņojumā un 5. pielikumā (5. pielikums. KSP tēmas) ir sniegts detalizēts pārskats par KSP tēmu priekšlikumiem padziļināti pētāmajās publisko pakalpojumu jomās, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu, izceļot prioritārās kapacitātes stiprināšanas tēmas. Norādītas arī galvenās mērķa grupām kapacitātes stiprināšanas atbalsta saņemšanai.

Novērtējumā identificēts, ka visās padziļināti pētītajās publisko pakalpojumu jomās pašvaldību speciālistiem prioritāri ir jānodrošina zināšanas un prasmes par datu analizē balstītas stratēģijas un rīcības plāna izstrādi, pakalpojumu uzskaiti, kvalitātes uzraudzību, izmaksu noteikšanu un uzskaiti, efektīvu tehnoloģiju izmantošanu pakalpojumu sniegšanā, kā arī jāveicina iespējas iepazīt labo praksi (4. kopsavilkuma

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

attēls. Kopīgās prioritārās KSP tēmas visās padziļināti pētītājās publisko pakalpojumu jomās).

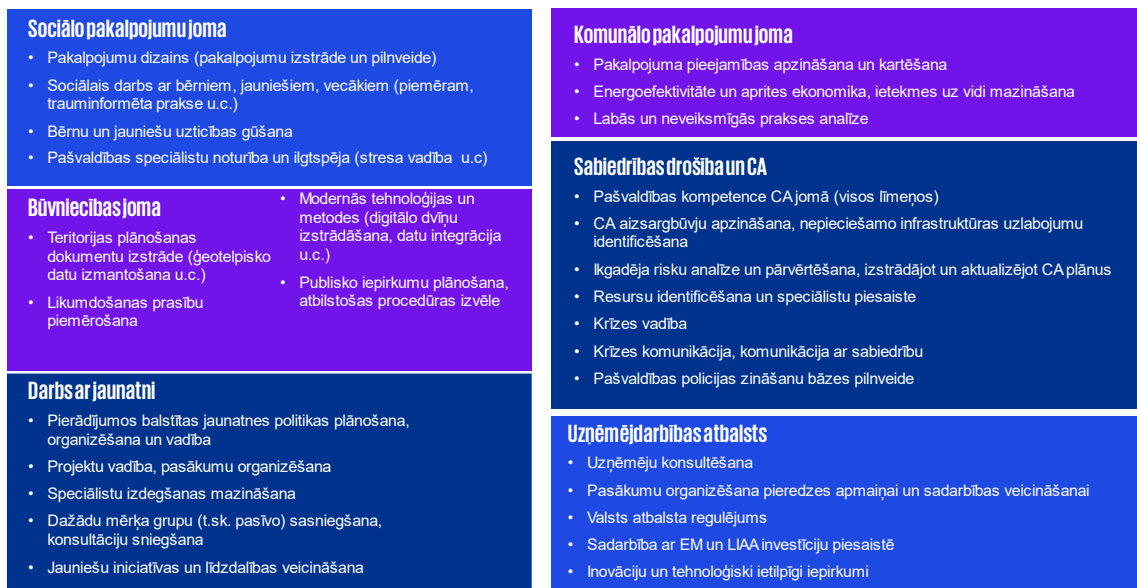
### 4. kopsavilkuma attēls. Kopīgās prioritārās KSP tēmas visās padziļināti pētītājās publisko pakalpojumu jomās



Avots: Balstoties uz KPMG intervijām ar nozaru speciālistiem (07.2024), pašvaldību speciālistu aptauju (08.2024), 6 fokusgrupas diskusijām (10.2024) u.c. izpēti

Katrai publisko pakalpojumu jomai specifiskās prioritārās KSP tēmas apkopotas zemāk. (5. kopsavilkuma attēls. Prioritārās KSP tēmas padziļināti pētītājās publisko pakalpojumu jomās).

### 5. kopsavilkuma attēls. Prioritārās KSP tēmas padziļināti pētītājās publisko pakalpojumu jomās



Avots: Balstoties uz KPMG intervijām ar nozaru speciālistiem (07.2024), pašvaldību speciālistu aptauju (08.2024), 6 fokusgrupas diskusijām (10.2024) u.c. izpēti



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Novērtējuma ietvaros ir identificētas papildu jomas, kurās nepieciešams stiprināt pašvaldību un PR darbinieku kapacitāti, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu:

- **Klimata pārmaiņu ierobežošanas un pielāgošanās tām jomā** nepieciešami kapacitātes stiprināšanas atbalsts par jautājumiem, kas saistīti ar praktiskiem risinājumiem klimata pārmaiņu ierobežošanā un mazināšanā. Būtiski gūt zināšanas par ilgtspējīgiem risinājumiem, kas piemērojami infrastruktūras attīstībā, zaļās un zilās infrastruktūras integrācijā, kā arī publiskās ārtelpas attīstībā, Eiropas Jaunā "Bauhaus" principu pielietošanu un jautājumos par energoefektivitāti un atjaunojamajiem energoresursiem. Tāpat nepieciešama dziļāka izpratne par teritorijas plānošanu, lai veicinātu ilgtspējīgu attīstību un klimata pārmaiņu mazināšanu, iekļaujot zināšanas par inovācijām un viedajām tehnoloģijām, teritorijas ekoloģisku apbūvi un administratīvā sloga mazināšanu ilgtspējīgu risinājumu ieviešanai.
- **Darba organizēšanas pilnveidei pašvaldību administrācijās** nepieciešama kapacitātes stiprināšana šādās jomās: stratēģiskā plānošana un lēmumu pieņemšana, mērķu sasniegšana un pārmaiņu vadība, saistošo noteikumu izstrāde, finanšu pārvaldība, administratīvā darba organizēšana, risku vadība un iekšējā kontrole, cilvēkresursu vadība, uzraudzības sistēmu ieviešana, lēmumu pieņemšanas procesa optimizācija, interešu mediācija, izpratne par dažādām ekonomikas nozarēm un klimata pārmaiņu ietekmi, projektu vadība un iepirkumi, valsts atbalsta regulējums, līderība un emocionālā inteliģence, komunikācija un sadarbība, sociālās prasmes un konfliktu risināšana, digitālās prasmes, labās prakses un inovāciju ieviešana, kā arī pastāvīgas mācīšanās prasmes.
- **Visu AF veiksmīgākai īstenošanai** nepieciešama labāka informētība par aktualitātēm un normatīvo aktu izmaiņām, nodrošinot labās prakses iepazīšanas un pieredzes apmaiņas iespējas.

Novērtējumā sniegti priekšlikumi labās prakses un pieredzes apmaiņai Latvijā un ārvalstīs. Novērtējuma ietvaros identificēti un raksturoti 15 labās prakses piemēri Latvijas pašvaldībās un 38 ārvalstu labās prakses piemēri.

### Priekšlikumi KSP organizēšanai

KSP organizēšanā būtu jāprioritizē praktisks un piemēros balstīts saturs, aktīva dalībnieku iesaiste un pieredzējušu praktiķu un ekspertu piesaiste ar pieaugušo izglītošanas prasmēm. Mācībām jāietver gan teorētiskie pamati, gan praktiski piemēri. KSP jāpapildina ar kvalitatīviem, aktuāliem un praktiski pielietojamiem mācību materiāliem. Lai nodrošinātu maksimālu mācību efektivitāti un atbilstību dalībnieku vajadzībām, ir svarīgi ņemt vērā katra PR padziļināti analizētās publisko pakalpojumu jomas, kā arī mērķauditorijas specifiku.

### Metodika atbalsta ietekmes novērtēšanai

Ziņojuma noslēgumā ir piedāvāta Metodika atbalsta ietekmes novērtēšanai – praktiski ieteikumi un rīki pašvaldību KSP plānošanai, īstenošanai un novērtēšanai, lai nodrošinātu KSP efektivitāti un ilgtspējīgu ietekmi uz pašvaldību un PR darbinieku

## **Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

spējām un publisko pakalpojumu kvalitāti, efektivitāti un pieejamību. Metodikā piedāvātie ieteikumi, vadlīnijas un rīki ir izmantojami arī citiem VARAM, pašvaldību un PR rīkotu KSP vai prasmju attīstības pasākumiem, kas organizēti ārpus Projekta un pēc Projekta beigām.

Metodika izstrādāta, balstoties uz plašu izpēti, ietverot literatūras analīzi, Projekta pieredzes analīzi un konsultācijas ar iesaistītajām pusēm. Būtiska metodikas izstrādes sastāvdaļa bija tās testēšana piecās pašvaldībās, vienā no katra PR, lai nodrošinātu metodikas atbilstību lietotāju reālajām vajadzībām. Metodikas teorētisko pamatu veido Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (turpmāk – OECD) kritēriji atbalsta ietekmes novērtēšanai, kas nodrošina visaptverošu pieeju atbalsta pasākumu analīzei, kā arī starptautiski atzīti metodiski ietvari zināšanu un prasmju pilnveides pasākumu ietekmes novērtēšanai.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

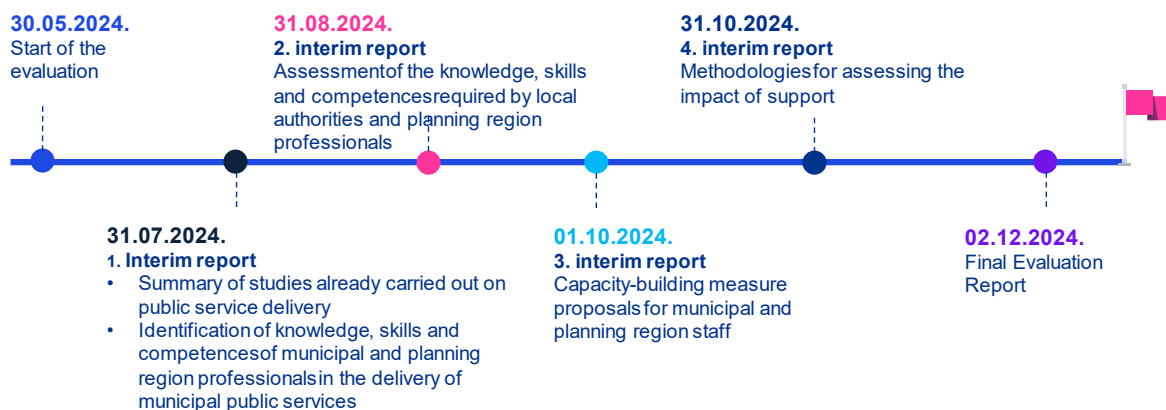
## Summary

### Design of the evaluation

The assessment was prepared from 30 May 2024 to 27 December 2024 based on a literature review and information provided by the Ministry of Smart Administration and Regional Development, sectoral experts, planning regions and local government specialists, including at the management level. The assessment has been developed through four research phases:

- 1.a. Developing a synthesis of existing research on public service delivery.
- 1.b. Identifying the knowledge, skills, and competencies of municipal and planning region professionals in the provision of public services.
2. Developing an assessment of the knowledge, skills, and competencies required by municipal and planning region professionals.
3. Developing capacity-building measure proposals for municipal and planning region staff.
4. Developing a methodology for assessing the impact of support (Figure 1).

**Figure 1. Stages of developing of an evaluation**



Source: KPMG, based on the Agreement

This Report summarises the main results of all the above-mentioned phases of research. The research was carried out using qualitative and quantitative methods. The methodological approach was designed to ensure a broad coverage of data sources and the development of evidence-based conclusions. The report has taken into account the feasibility study carried out by planning region and ensured cooperation with the planning region project coordinators. The report has benefited from extensive input from experts in the field, local authorities and planning region representatives (Figure 2).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

**Figure 2. Number of participants involved in the study**



Source: KPMG, based on the Agreement

Based on the Assessment, training will be provided to at least 1 300 municipal and planning region staff by 2026 (each staff member will be able to participate in more than one training).

### Challenges in public service delivery

The challenges identified in the delivery of public services by local governments clearly point to the need for significant improvements in strategic planning, coordination, human resource management and access to services. At the strategic level, it is essential to improve the management and efficiency of services, focusing on meeting the needs of both institutions and citizens, and establishing clear institutional structures for service delivery in order to guarantee seamless access to the services that are part of municipal functions. The underdevelopment of human resources competences affects the maintenance of professional capacity of staff, while a formal approach to performance planning and appraisal is not conducive to achieving results. In addition, there is a lack of resources and necessary human resource audits following administrative-territorial reform, which hampers the effective performance of functions. In the coordination of services, uncertainties have been identified regarding the content of services provided, making it difficult to adapt them to the needs of the population, and the level of accessibility varies considerably between municipalities and their territories, creating inequalities. In addition, there is a lack of clearly defined performance criteria in service delivery, which reduces the efficiency and transparency of services (Figure 3). These challenges point to the need for a comprehensive approach to improving the planning, management and monitoring of municipal service delivery in order to promote citizen satisfaction and equity in access.



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

**Figure 3. The main challenges in municipal public service planning relate to strategic planning that does not sufficiently promote service quality and development**



Sources: National Audit Office, 2021 [\[URL\]](#), National Audit Office, 2022 [\[URL\]](#), National Audit Office, 2022a [\[URL\]](#), National Audit Office, 2023 [\[URL\]](#), National Audit Office, 2024 [\[URL\]](#)

## Capacity building for local authorities and planning region practitioners in the field of public services

The assessment justifies the need to strengthen the capacity of municipalities and planning regions in the following areas of public services and municipal autonomous function as a priority: municipal social services and support in solving social problems, priority target group - children and young people with behavioural disorders, construction services, youth work, public utilities, public safety and civil protection service network, business support. In addition, capacity building on climate issues and sustainable management of natural capital is essential for municipalities. These issues are closely linked to construction and business issues, and civil protection planning is a consequence of potential climate change and associated risks.

## The knowledge and skills needed by planning region and local government professionals to ensure effective service delivery

The report and Annex 5 (5. pielikums. KSP tēmas) provides a detailed overview of the proposals for capacity-building measure themes in the areas of public services under in-depth study to ensure efficient service delivery, highlighting priority themes for capacity building. The main target groups for capacity building support are also identified.

The evaluation identifies that in all the areas of public services studied in depth, priority should be given to providing local government professionals with the knowledge and skills to develop a data-driven strategy and action plan, service accounting, quality monitoring, cost measurement and accounting, effective use of technology in service delivery, as well as promoting opportunities to learn about good practice (Figure 4).

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**  
 Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums  
 2024. gada 27. decembris

**Figure 4. Common priority themes for capacity-building measure across the public service areas studied in depth**



Source: based on KPMG interviews with sector specialists (07.2024), survey of municipal specialists (08.2024), 6 focus group discussions (10.2024), etc.

The priority capacity-building measure themes specific to each public service area are summarised in Figure 5.

**Figure 5. Priority capacity-building measure themes for in-depth research in public services**



Source: based on KPMG interviews with sector specialists (07.2024), survey of municipal specialists (08.2024), 6 focus group discussions (10.2024), etc.

The evaluation has identified additional areas where the capacity of municipalities and planning region staff needs to be strengthened to ensure effective service delivery:

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- **In the area of climate change mitigation and adaptation**, capacity building support is needed on issues related to practical solutions to climate change mitigation and adaptation. It is essential to gain knowledge on sustainable solutions applicable to infrastructure development, the integration of green and blue infrastructure and the development of public open spaces, the application of the principles of the European New Bauhaus and issues of energy efficiency and renewable energies. A deeper understanding of spatial planning is also needed to promote sustainable development and climate change mitigation, including knowledge on innovation and smart technologies, green urban development and reducing the administrative burden for implementing sustainable solutions.
- **Improving the organisation of work in municipal administrations** requires capacity building in the following areas: Strategic planning and decision-making, goal achievement and change management, development of binding regulations, financial management, organisation of administrative work, risk management and internal control, human resources management, implementation of monitoring systems, optimisation of the decision-making process, interest mediation, understanding different economic sectors and the impact of climate change, project management and procurement, state aid regulation, leadership and emotional intelligence, communication and cooperation, social skills and conflict resolution, digital skills, implementation of best practices and innovations, and continuous learning skills.
- **Successful implementation of all autonomous functions** requires better awareness of current developments and changes in legislation, providing opportunities to learn about good practice and exchange experiences.

The evaluation proposes exchanges of good practice and experience in Latvia and abroad. The evaluation identifies and describes 15 examples of good practice in Latvian municipalities and 38 examples of good practice abroad.

### Proposals for organising the capacity-building measure

The organisation of capacity-building measure should prioritise practical and example-based content, the active involvement of participants and the use of experienced practitioners and experts with adult learning skills. Training should include both theoretical foundations and practical examples. The capacity-building measure should be complemented by high quality, up-to-date and practical learning materials. In order to ensure maximum effectiveness and relevance to the needs of the participants, it is important to take into account the specificities of the public service areas analysed in depth in each planning region, as well as the specificities of the target audience.

### Methodology for assessing the impact of aid

The report concludes with a Methodology for assessing the impact of support - practical recommendations and tools for planning, implementing and evaluating municipal capacity-building measures to ensure the effectiveness of these measures and their sustainable impact on the skills of municipal and regional planning employees, as well as the quality, efficiency, and accessibility of public services. The recommendations,



## **Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

guidelines and tools offered in the methodology are also applicable to other capacity-building measure or skills development activities organised by the Ministry of Smart Administration and Regional Development, municipalities and planning regions beyond the Project and after its completion.

The methodology was developed based on extensive preliminary research, including a literature review, analysis of the Project's experience, and consultations with stakeholders. An essential part of the development of the methodology was its testing in five municipalities, one from each planning region, to ensure its relevance to the actual needs of users. The theoretical foundation of the methodology is based on the criteria of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) for assessing the impact of support, which ensures a comprehensive approach to analysing support measures, as well as internationally recognized methodological frameworks for evaluating the impact of knowledge and skills development activities.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## Metodoloģijas kopsavilkums

Šī Ziņojuma ietvaros tiek apkopoti priekšizpētes un KPMG veiktu piecu izpētes posmu rezultāti, katra posma ietvaros veicot padziļinātu analīzi, izmantojot kvalitatīvas un kvantitatīvas metodes. Metodoloģiskā pieeja tika izstrādāta tā, lai nodrošinātu plašu datu avotu aptveri un pierādījumos balstītu secinājumu izstrādi.

Novērtējums tika veikts un priekšlikumi KSP tika izstrādāti sešās padziļināti pētāmajās publisko pakalpojumu jomās (1. tabula).

### 1. tabula. Novērtējumā padziļināti pētītās publisko pakalpojumu jomas

PR	Publisko pakalpojumu joma
RPR	Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem
LPR	Būvniecības pakalpojumi
KPR	Darbs ar jaunatni
ZPR	Komunālie pakalpojumi Sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkls
VPR	Uzņēmējdarbības atbalsts

Avots: Līgums, tehniskā specifikācija

Padziļināti pētāmās publisko pakalpojumu jomas priekšizpētes ietvaros noteica PR un Novērtējuma 1. izpētes posmā validēja KPMG. Padziļināti pētāmo publisko pakalpojumu jomu analīzei izmantotās metodes aprakstītas 2. tabulā.

Papildus KPMG izstrādāja visaptverošu novērtējumu un priekšlikumus pašvaldību un PR darbinieku kapacitātes stiprināšanai AF izpildei kopumā (2. nodaļa) balstoties uz literatūras analīzi un nozaru ekspertu sniegto informāciju.

### 2. tabula. Galvenās metodes un aktivitātes katrā izpētes posmā

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
0. Priekšizpēte	Esošās situācijas un PR noteikto prioritāšu izpēte, izvērtējot politikas plānošanas un attīstības plānošanas dokumentu saturu un apzinot pašvaldību viedokli.	Normatīvie akti, attīstības plānošanas dokumenti, ekspertu viedokļi, pašvaldību speciālistu aptaujas.	Skatīt informāciju 1. pielikuma 2. tabulā.
1.a. Kopsavilkuma par jau veiktajiem pētījumiem publisko pakalpojumu sniegšanā izstrāde	Strukturēta literatūras analīze, informācijas apkopošana, kopsavilkuma izstrāde saskaņā ar definētajiem izpētes jautājumiem, pakalpojumu grupām un mērķa grupām.	Iepriekš veiktie pētījumi, attīstības plānošanas dokumenti.	ND
1.b. Pašvaldību un PR speciālistu	1. Esošās un labās prakses izpēte (literatūras	1. Valsts un pašvaldību normatīvie akti, politikas	49 pašvaldību amatpersonas

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
zināšanu, prasmju un kompetenču, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus, identificēšana	<p>analīze, daļēji strukturētas intervijas).</p> <p>2. Normatīvo aktu bāzes izpēte (dokumentu satura analīze).</p> <p>3. Sadarbības ar PR speciālistiem – Projekta koordinatoriem nodrošināšana (sanāksme, intervijas, konsultācijas).</p> <p>4. Nozaru ekspertu viedokļa noskaidrošana (daļēji strukturētas intervijas un konsultācijas).</p> <p>5. Pašvaldību viedokļa noskaidrošana (informācijas pieprasījums pašvaldībām, intervijas ar pašvaldību amatpersonām vadības līmenī).</p> <p>6. Nodarbināto darba izpildes izpēte un analīze (dokumentācijas satura analīze).</p> <p>7. Starptautiskās labās prakses izpēte (informācijas satura analīze).</p>	<p>plānošanas un attīstības plānošanas dokumenti, pētījumi, ziņojumi, akadēmiskie raksti, publikācijas oficiālos avotos.</p> <p>2. LR normatīvie akti, profesiju standarti un profesionālās kvalifikācijas prasības, ES ESCO datubāze.</p> <p>3. 1 sanāksme, 5 intervijas, konsultācijas.</p> <p>4. 12 intervijas, 3 telefonkonsultācijas, 3 rakstiski sniegti priekšlikumi.</p> <p>5. Pašvaldību sniegta informācija informācijas pieprasījumā un 15 intervijās ar pašvaldību vadības pārstāvjiem vadības līmenī.</p> <p>6. Pašvaldību iesniegtā dokumentācija.</p> <p>7. Starptautiski pētījumi, ziņojumi, akadēmiskie raksti, publikācijas oficiālos avotos.</p>	<p>vadības līmenī un vadošie darbinieki, t.sk. 12 domes priekšsēdētāji; 43 pašvaldības.</p>
2. Pašvaldību un PR speciālistu novērtējuma par tiem nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm izstrāde	<p>Ekspertu intervijas un interviju satura analīze, statistiskā datu analīze.</p>	<p>Pašvaldību speciālistu aptauja, 5 intervijas ar PR administrācijas vadības pārstāvjiem.</p>	<p>228 pašvaldību speciālisti, 12 PR administrācijas vadības pārstāvji.</p>
3. KSP pašvaldību un PR darbiniekiem izstrāde	<p>Līdzšinējās izpētes rezultātu sistematizēšana, kartēšana, fokusgrupu diskusijas izstrādāto priekšlikumu validācijai un pilnveidei.</p>	<p>Līdzšinējās izpētes rezultāti, 6 fokusgrupas diskusiju rezultāti.</p>	<p>40 pašvaldību un PR pārstāvji, nozaru eksperti.</p>
4. Metodikas atbalsta ietekmes izvērtēšanai izstrāde	<p>Literatūras analīze, daļēji strukturētas intervijas, līdzšinējās Projekta pieredzes un rīku analīze, kartēšana, Metodikas testēšana, analizējot jau notikušu KSP dalībnieku atbildes atgriezeniskās</p>	<p>Literatūras avoti, VARAM līdz šim apkopotie dati KSP plānošanā, VARAM apkopotie KSP plānošanas un novērtēšanas dati, interviju rezultāti.</p>	<p>5 pašvaldību pārstāvji.</p>



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
---------------	------------------------	------------	-------------------

saites anketās un īstenojot  
Metodikas lietojamības  
testēšanu lietotājiem  
pašvaldībās katrā PR.

Avots: KPMG, balstoties uz Līgumu

Detalizēts katra izpētes posma metodoloģijas apraksts ir pievienots šī Ziņojuma pielikumā (1. pielikums. Novērtējumā izmantoto metodoloģiju apkopojums).

### Novērtējuma ierobežojumi

Būtiska novērtējuma daļa balstās nozaru ekspertu un pašvaldību iesniegtajā informācijā, pieņemot, ka tā ir patiesa. KPMG bija iespējams apkopot rezultātus un izdarīt secinājumus tikai no tā rīcībā esošas informācijas. Lai kompensētu informācijas trūkumu atsevišķos gadījumos, novērtējuma secinājumi balstās dažādu informācijas avotu izpētes rezultātu triangulācijā, savstarpēji sintezējot literatūras analīzes, nozaru ekspertu interviju, pašvaldību aptauju un pašvaldību amatpersonu interviju rezultātus.

Novērtējums tika veikts no 2024. gada 30. maijam līdz 2024. gada 27. decembrim. Novērtējuma rezultāti ir attiecināmi uz šajā laika periodā veiktajiem novērojumiem.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

# 1. Izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā

## 1.1. Pašreizējā situācija un pieejas publisko pakalpojumu pieejamības, efektivitātes un kvalitātes nodrošināšanai un identificētās nepilnības pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanā

Publisko pakalpojumu saņemšana ir viens no biežākajiem iedzīvotāju saskarsmes punktiem ar publisko pārvaldi, t.sk. pašvaldībām. 2022. gadā 5,3 % iedzīvotāju uzskatīja, ka dažādu pašvaldību domes un iestādes strādā labi un varētu būt par piemēru citām iestādēm. Tas ir trešais labākais rezultāts starp valsts iestādēm. Tomēr šajā pašā pētījumā arī 10,7 % respondentu norādīja ka visas iestādes strādā slikti, un vēl 28,2 % respondentu nebija viedokļa.<sup>9</sup> Tas liecina par nepieciešamību uzlabot publisko pakalpojumu sniegšanu un plānošanu kopumā. To apstiprina arī vairāki Valsts kontroles (turpmāk – VK) ziņojumi, politikas plānošanas dokumenti, kā arī pētījumi un ziņojumi par publisko pakalpojumu un publiskās pārvaldes pilnveides iespējām. 2024. gada 4. jūnijā stājās spēkā Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2024.-2027. gadam<sup>10</sup>, kura īstenošanas mērķis ir "Pilnvērtīgi nodrošināta pakalpojumu pārvaldība".

Piemēram, no **stratēģiskās** perspektīvas Pakalpojumu vides pilnveides plānā<sup>11</sup> identificēts, ka nepieciešams pilnveidot pakalpojumu vidi un pakalpojumu pārvaldību kopumā, īpašu uzmanību pievēršot pakalpojumu rezultativitātes (tostarp kvalitātes) un efektivitātes palielināšanai gan sev (iestādēm), gan iedzīvotājiem un uzņēmējiem, tādējādi nodrošinot pakalpojumu saņēmēju apmierinātības palielināšanos (1. attēls). Papildus tam viens no ATR īstenošanas mērķiem saistīts ar pašvaldību spēju izpildīt tām uzdotās funkcijas, ietverot arī pašvaldību pakalpojumu sniegšanu, piemēram, ar dalību pašvaldību kapitālsabiedrībās. Tādēļ nepieciešams nodrošināt pamatotu lēmumu pieņemšanu par institucionālās struktūras izveidi tādu pakalpojumu sniegšanai, kuru pieejamības nodrošināšana izriet no pašvaldību funkcijām, un veicināt centralizētu pakalpojumu sniegšanu, lai tā būtu vienāda visā administratīvajā teritorijā.<sup>12</sup> Arī politikas izstrādes līmenī maksimāli jācenšas izmantot reģionu priekšrocības un esošos resursus izaugsmes veicināšanai.<sup>13</sup> VK ziņojumā par cilvēkresursu pārvaldību pašvaldībās<sup>14</sup> norādīts, ka vairākās pašvaldībās trūkst cilvēkresursu stratēģijas, kas aprakstītu sasniedzamos mērķus un veicamos uzdevumus cilvēkresursu vadībā risku un vājo pušu novēršanai un stipro pušu un iespēju izmantošanai, turklāt pēc ATR pašvaldībās nav analizētas produktivitātes tendences, kas ļautu noteikt nepieciešamo slodžu skaitu. Arī starptautiskā līmenī ir tendence prasmes izvērtēt kvalitatīvā līmenī, neveicot sistēmisku

<sup>9</sup> SKDS, 2022. Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums 2022. Latvijas iedzīvotāju aptauja. [\[URL\]](#)

<sup>10</sup> MK 2024. gada 4. jūnija rīkojums Nr. 444 "Par Pakalpojumu vides pilnveides plānu 2024.–2027. gadam" [\[URL\]](#)

<sup>11</sup> MK 2024. gada 4. jūnija rīkojums Nr. 444 "Par Pakalpojumu vides pilnveides plānu 2024.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 110, 07.06.2024. [\[URL\]](#)

<sup>12</sup> VK, 2023, *Vai jaunizveidotās pašvaldības ir izvērtējušas līdzdalību kapitālsabiedrībās normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā un atbilstoši labai praksei?* [\[URL\]](#)

<sup>13</sup> Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam. [\[URL\]](#)

<sup>14</sup> VK, 2022. *Pēc reformas – aktuāli uzlabot cilvēkresursu pārvaldību pašvaldībā.* [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

izvērtējumu.<sup>15</sup> Būtiski pilnveidot arī vispārēju cilvēkresursu attieksmi pret veicamajiem uzdevumiem, veicinot kultūras maiņu un uzņemoties pilnu atbildību par savu sfēru.<sup>16</sup> Tādējādi novērojams, ka pakalpojumu sniegšanas mērķu noteikšana, kā arī vispārējas cilvēkresursu attīstības stratēģijas izstrāde ir priekšnosacījumi, kas jāizpilda, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu plānošanu un sniegšanu.

Sniedzot maksas pakalpojumus, netiek veiktas nepieciešamās darbības pakalpojumu maksas noteikšanai un izmaksu aprēķinam (tostarp atbilstoši dokumentam "Vadlīnijas maksas pakalpojumu izcenojumu noteikšanai un izcenojumu apstiprināšanas kārtībai pašvaldībās"<sup>17</sup>). Tādējādi ne pašvaldībai, ne pakalpojumu saņēmējiem nav skaidrs un saprotams sniegto pakalpojumu saturs, kas jāsaņem iedzīvotājam<sup>18</sup>. Tas ir būtisks trūkums pakalpojumu sniegšanas **koordinācijā**. Identificēts, ka šobrīd pašvaldību sadarbība dažādos prasmju attīstības jautājumos nav sistemātiska, un šajā jautājumā ir būtiskas pilnveides iespējas pēc ATR.<sup>19</sup> Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru (turpmāk – VPVKAC) izveide rada nepieciešamību pēc vienotiem klientu apkalpošanas standartiem un kvalitātes kontroles procedūru ieviešanā. Tāpat VPVKAC ļauj attīstīt "vienas pieturas" principu iedzīvināšanu publisko pakalpojumu sniegšanā, tostarp esot arī kā vienotam pakalpojumu sniegšanas kontaktpunktam.<sup>20</sup> 2022. gadā vairākas pašvaldības izcēla pakalpojumu klāsta (t.sk. dažāda sociālā atbalsta) salāgošanu starp apvienotajām pašvaldībām kā būtisku izaicinājumu pēc ATR. Galvenokārt pašvaldības izmanto vienotu pamatprincipu – iespēju robežās nesamazināt iedzīvotājiem sniegto pakalpojumu.<sup>21</sup>

Pašvaldībās ir izveidojušās dažādas **cilvēkresursu** vadības pieejas, tai skaitā profesionālās attīstības jomā, un tās netiek savstarpēji koordinētas un sistēmiski attīstītas.<sup>22</sup> Identificēts, ka pašvaldībās trūkst vairāku mācīšanās procesa pārvaldības posmu – darbības, kas institūcijā ir jāveic darbinieku profesionālās kapacitātes uzturēšanai un attīstībai. Atsevišķi pienākumi noteikti par cilvēkresursu attīstību atbildīgo darbinieku amatu aprakstos, piemēram, noteikt mācību vajadzības un veidot mācību plānus, bet tie veidoti nodarbinātajiem, kuriem mācību regularitāte ir noteikta normatīvajos aktos. Aspektos, kur interesei ieguldīt darbinieku attīstībā būtu jābūt pašvaldībām, lai uzlabotu funkciju izpildes, kvalitatīvi mācību plāni netiek gatavoti, un salīdzinoši maz pašvaldību ir nosūtījušas darbiniekus uz jebkādam mācībām, uz ko atkārtoti norādījusi VK<sup>23</sup>. Viens no VK norādītajiem iemesliem ir rezultātu vadības trūkums, jo nav noteikti mērķi un uzdevumi un amata pienākumu izpildes prasības.

<sup>15</sup> Burtscher, M., S. Piano and B. Welby, 2024. "Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 303, OECD Publishing, Paris [\[URL\]](#)

<sup>16</sup> MK 2024. gada 4. jūnija rīkojums Nr. 444 "Par Pakalpojumu vides pilnveides plānu 2024.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 110, 07.06.2024. [\[URL\]](#)

<sup>17</sup> VARAM, *Vadlīnijas maksas pakalpojumu izcenojumu noteikšanai un izcenojumu apstiprināšanas kārtībai pašvaldībās* [\[URL\]](#)

<sup>18</sup> VK, 2021. *Pašvaldību rokasgrāmata* [\[URL\]](#)

<sup>19</sup> OECD, 2019. *OECD Skills Strategy Latvia: Assessment and Recommendations*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris [\[URL\]](#)

<sup>20</sup> Konceptuālais ziņojums *Par jaunu valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmu*. [\[URL\]](#)

<sup>21</sup> MK 2022. gada informatīvs ziņojums par izmaiņām pašvaldību sociālekonomiskajā situācijā un administratīvi teritoriālās reformas rezultātiem [\[URL\]](#)

<sup>22</sup> MK 2021. gada 13. augusta rīkojums Nr. 562 "Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 157, 17.08.2021. [\[URL\]](#)

<sup>23</sup> VK, 2022. *Pēc reformas – aktuāli uzlabot cilvēkresursu pārvaldību pašvaldībā*. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Turklāt mērķi netiek noteikti ne vien darbiniekiem, bet arī struktūrvienību/institūciju līmenī. Līdz ar to nav nosakāma darbinieku atbildības daļa struktūrvienības mērķu sasniegšanā. Tā darbiniekiem tiek turpināts noteikt neizmērāmus individuāli sasniedzamos mērķus, kas kopā ar vienādu kompetenču noteikšanu dažādos amatos esošiem darbiniekiem un konkrētu amata pienākumu izpildes prasību trūkumu padara darba izpildes plānošanu un novērtēšanu par formālu un tādējādi nevajadzīgi apgrūtināšu procesu, kas nav virzīts uz mērķi vadīt darbiniekus labāku rezultātu sasniegšanai. Darbinieku norīkošana uz mācībām, uzrodoties mācību piedāvājumiem, nevis balstoties noteiktos sasniedzamos mērķos un nepieciešamos uzlabojumos, rada risku, ka mācībām iztērētie līdzekļi tiks izlietoti neracionāli un darbinieki veltīs laiku mācībām, kas nesniedz ieguvumu labākai pienākumu izpildei.<sup>24</sup> Arī darbinieku apmierinātības veicināšanai būtiski, lai apgūtās mācības būtu iespējams pielietot praksē.<sup>25</sup>

Būtisks pakalpojumu vides **pieejamības** jautājums ir publisko pakalpojumu nodrošināšana saņēmējiem ērtā un klientam draudzīgā veidā, iespējami efektīvi izmantojot pieejamos, bet ierobežotos, resursus.<sup>26</sup> Turklāt pakalpojumu, īpaši maksas pakalpojumu, sniegšanas efektivitāte būtu jāvērtē, nosakot sasniedzamos rezultātus, taču vēl 2021. gadā pašvaldībās tas netika darīts.<sup>27</sup> Pakalpojumu pieejamība ir tieši saistīta ar pakalpojumu saņēmēju jeb klientu pieredzi, tāpēc svarīgi, lai pieejamības jautājumos nebūtu būtisku nepilnību.

### 1. attēls. Iepriekš veiktos pētījumos minētie izaicinājumi, kas būtu jārisina publisko pakalpojumu sniegšanas uzlabošanai



Avoti: Valsts kontrole, 2021 [\[URL\]](#), Valsts kontrole, 2022 [\[URL\]](#), Valsts kontrole, 2022a [\[URL\]](#), Valsts kontrole, 2023 [\[URL\]](#), Valsts kontrole, 2024 [\[URL\]](#)

<sup>24</sup> VK, 2022. *Pēc reformas – aktuāli uzlabot cilvēkresursu pārvaldību pašvaldībā.* [\[URL\]](#)

<sup>25</sup> KPMG International, 2021. *Modernizing government: Global trends.* [\[URL\]](#)

<sup>26</sup> Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības sistēmas novērtējums un pilnveides priekšlikumu sagatavošana. [\[URL\]](#)

<sup>27</sup> VK, 2021. *Pašvaldību rokasgrāmata.* [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 1.2. Noteiktie mērķi pašvaldību publisko pakalpojumu pieejamības, efektivitātes un kvalitātes nodrošināšanai

Lai nodrošinātu publisko pakalpojumu pieejamību, efektivitāti un kvalitāti, svarīgi izvērtēt pakalpojuma sniegšanas mērķi un sasniedzamos rezultātus, identificējot pakalpojuma sniegšanas rezultātus un klientus. Tikpat būtiski ir arī noskaidrot nepieciešamību pēc pakalpojuma sniegšanas pašvaldībā, tā pamatotību un lietderību, kā arī sniegšanas formu.<sup>28</sup> Valsts pārvaldes iekārtas likuma<sup>29</sup> 10. pants paredz, ka:

*(6) Valsts pārvalde savā darbībā pastāvīgi pārbauda un uzlabo sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti un tās pienākums ir vienkāršot un uzlabot procedūras privātpersonas labā.*

*(10) Valsts pārvaldi organizē pēc iespējas efektīvi. Valsts pārvaldes institucionālo sistēmu pastāvīgi pārbauda un, ja nepieciešams, pilnveido, izvērtējot arī funkciju apjomu, nepieciešamību un koncentrācijas pakāpi, normatīvā regulējuma apjomu un detalizāciju un apsverot deleģēšanas iespējas vai ārpakalpojuma izmantošanu.*

Pakalpojumu sniegšana patstāvīgi ir jāuzlabo un jāpilnveido, lai nodrošinātu un vienkāršotu pakalpojumu saņemšanu, kā arī jānodrošina efektivitāte un atbilstoša pakalpojumu pilnveide. Līdzīgu pieeju paredz arī plānotie Reģionālās politikas atbalsta rezultāti<sup>30</sup>: 1) samazināt pakalpojumu izmaksas uz vienu klientu 10 gadu perspektīvā; 2) nodrošināt līdzvērtīgu kvalitatīvu pakalpojumu pieejamību ikvienam iedzīvotājam neatkarīgi no tā dzīves vietas; 3) samazināt pašvaldību administratīvā aparāta un funkciju uzturēšanas izmaksas, palielinot budžeta īpatsvaru attīstībai; 4) veicināt iedzīvotāju un uzņēmēju apmierinātību ar pašvaldības sniegtajiem pakalpojumiem. Līdzīgi arī Pakalpojumu pārvaldības politikas<sup>31</sup> īstenošanas viens no sasniedzamajiem rezultātiem ir "pakalpojumu pārvaldības dalībnieku spējas un resursi ir atbilstoši pakalpojumiem un pilnvērtīgai pakalpojumu pārvaldības īstenošanai," kā novērtējums ir visu dalībnieku spēju un resursu atbilstība.

Valsts pārvaldes modernizācijas plāna<sup>32</sup> rīcības virziena "Cilvēkresursu attīstība" definētais snieguma rādītājs paredz, ka 2027. gadā 80 % nodarbināto valsts pārvaldē sasniedz izvirzītos darba mērķus. Cits mērķis plānā vērsts uz inovācijas prasmju attīstību, kā ietvaros ir palielināta pašvaldību darbinieku inovāciju kapacitāte.

---

<sup>28</sup> VK, 2021. *Pašvaldību rokasgrāmata*. [\[URL\]](#)

<sup>29</sup> Valsts pārvaldes iekārtas likums. Latvijas Vēstnesis, 94, 21.06.2002. [\[URL\]](#)

<sup>30</sup> MK 2019. gada 26. novembra rīkojums Nr. 587 "Par Reģionālās politikas pamatnostādņem 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 241, 29.11.2019. [\[URL\]](#)

<sup>31</sup> 1. pielikums "Pakalpojumu vides pilnveides plānam 2024.–2027. gadam": Pakalpojumu pārvaldības politika [\[URL\]](#)

<sup>32</sup> MK 2023. gada 8. maija rīkojums Nr. 240 "Par Valsts pārvaldes modernizācijas plānu 2023.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 89, 11.05.2023. [\[URL\]](#)



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 1.3. Pasākumi, rīcības un metodes, kas nepieciešamas, lai uzlabotu publisko pakalpojumu sniegšanu pašvaldībās

Pakalpojumu efektivitātes uzlabošana noteikta kā uzdevums Reģionālās politikas pamatnostādņēs<sup>33</sup>. Šī uzdevuma ietvaros pašvaldībām jāklūst viedākām, tās iedzīvotājiem un uzņēmējiem nodrošinot risinājumus, kas ilgtermiņā neprasa lielus līdzekļus vai samazina izmaksas, ļauj uzlabot pakalpojumu pieejamību un sekmē klientu novirzīšanu uz digitālo pakalpojumu sniegšanas kanālu, uzlabo iedzīvotāju labklājību un drošību, ļauj paredzēt un novērst iespējamus izaicinājumus. Tāpat arī pašvaldībām jāmazina vai jānovērš ietekmi uz vidi un pilnvērtīgāk jāizmanto iespējas, ko nodrošina tehnoloģijas, t.sk. veicinot pārrobežu sadarbību digitālo risinājumu izstrādē un viedu attīstības plānošanu. Arī 2022. gada informatīvajā ziņojumā par ATR rezultātiem<sup>34</sup> minēts, ka jānodrošina informācijas pieejamība par tādiem pašvaldību darbības aspektiem kā pakalpojumu kvalitāte un pieejamība, administrācijas darba efektivitāte, digitalizācijas līmenis, pašvaldības darba atvērtība un sabiedrības iesaiste teritorijas attīstībā.

Pašvaldībām proaktīvi jāpiesaista jauni darbinieki, veidojot jaunu darbinieku paaudzi, kas palīdz attīstīt un dažādot pieejamās prasmes. Papildus, pārkvalifikācija un kvalifikācijas celšana ir ļoti svarīga, lai mazinātu ar cilvēkresursu trūkumu un sabiedrības novecošanos saistītos riskus.<sup>35</sup> Tāpat ir liela nozīme, lai piesaistītie darbinieki būtu apmierināti ar savu darbu, būtu zinoši un spētu ieviest izmaiņas, jo tas ir tieši saistīts ar pašvaldības attīstību. Darbinieku apmierinātības nodrošināšanai jābūt vienai no pašvaldības prioritātēm.<sup>36</sup> Papildus tam darbinieku attīstībā uzmanība jāvērs uz kapacitāti pieņemt datus balstītus lēmumus, attīstot: 1) kritisko domāšanu; 2) datu pratību; 3) komandas darbu, un nodrošinot, ka šīs kompetences tiek nepārtraukti pilnveidotas.<sup>37</sup> Tādējādi var veicināt sniegto pakalpojumu atbilstību klientu vajadzībām un uzlabot gan darbinieku, gan klientu pieredzi.

OECD<sup>38</sup> identificējis, ka, lai stiprinātu publiskās pārvaldes darbinieku kapacitāti, jāapzina darbinieku spējas pildīt savus pienākumus un efektīvi sadarboties ar citiem darbiniekiem prasmju attīstības jautājumos. Lai mazinātu būtiskākās resursu atšķirības, jānodrošina mērķtiecīgas mācības, pieredzes apmaiņas, mentorings un spējraise (*coaching*), kā arī tīklošanās un savstarpējas mācības (*peer-learning*) un/vai papildu finansējums. Zināšanu pārnese, prakšu un veiksmīgo pieeju adaptācija no citu pašvaldību, reģionu un valstu labās prakses piemēriem veicina publiskās pārvaldes

---

<sup>33</sup> MK 2019. gada 26. novembra rīkojums Nr. 587 "Par Reģionālās politikas pamatnostādņēm 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 241, 29.11.2019. [\[URL\]](#)

<sup>34</sup> MK 2022. gada informatīvais ziņojums par izmaiņām pašvaldību sociālekonomiskajā situācijā un administratīvi teritoriālās reformas rezultātiem [\[URL\]](#)

<sup>35</sup> KPMG International, 2021. *Modernizing government: Global trends*. [\[URL\]](#)

<sup>36</sup> VK, 2022. *Pēc reformas – aktuāli uzlabot cilvēkresursu pārvaldību pašvaldībā*. [\[URL\]](#)

<sup>37</sup> Dingelstad, J., Borst, R. T., & Meijer, A., 2022. Hybrid Data Competencies for Municipal Civil Servants: An Empirical Analysis of the Required Competencies for Data-Driven Decision-Making. *Public Personnel Management*, 51(4), 458-490. [\[URL\]](#)

<sup>38</sup> OECD, 2019. *OECD Skills Strategy Latvia: Assessment and Recommendations*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris [\[URL\]](#)



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

kapacitātes celšanu.<sup>39</sup> Tāpat jāņem vērā arī vispārēja publiskā sektora darbinieku novecošanās, līdzsvarojot vecāko darbinieku zināšanu un kapacitātes saglabāšanu un jaunāko darbinieku piesaisti, nodrošinot elastīgākus darba apstākļus un iespējas.<sup>40</sup>

Arī apkopojot VK revīziju ieteikumus<sup>41</sup>, kas saistīti ar pakalpojumu sniegšanu, novērojama nepieciešamība pilnveidot gan cilvēkresursu attīstības, gan pakalpojumu sniegšanas plānošanu un novērtēšanu (2. attēls).

## 2. attēls. Apkopojums no VK publicētajiem ieteikumiem pašvaldībām pēc revīziju veikšanas



Avots: VK, 2024, ieviešamie ieteikumi [\[URL\]](#), KPMG analīze

Pakalpojumu kvalitātes un izstrādāto politiku kvalitātes uzlabošana ir identificēta arī kā viens no sabiedrības līdzdalības mērķiem, kur viens no ieteikumiem ir iespējas sniegt atgriezenisko saiti par pakalpojumiem, paužot viedokli vai sniedzot ieteikumus to pilnveidei.<sup>42</sup> Lai pakalpojumu sniegšana uzlabotos, būtiski attīstīt dažādas kompetences, uzmanību pievēršot pakalpojumu saņēmēju iesaistes veicināšanai pakalpojumu pilnveidē. Publiskajā sektorā novērojama zemāka klientu apmierinātība ar piedāvātajiem pakalpojumiem, ko būtu iespējams mazināt, veicinot pāreju uz iedzīvotāju centrētu publisko pārvaldi un veicinot iedzīvotāju iesaisti lēmumu pieņemšanā.<sup>43</sup> Tas ir īpaši būtiski attīstības centros, jo ikvienam iedzīvotājam ir būtiski apzināties savu lomu vietējās sabiedrības dzīvē, tādēļ ir nepieciešams nodrošināt kvalitatīvu pakalpojumu pieejamību, kas atbilst samaksāto nodokļu apjomam, ļauj apmierināt iedzīvotāju vajadzības un sniedz nepieciešamo atbalstu, kā arī radīt iespējas brīvi izteikt priekšlikumus un sniegt ieteikumus sabiedrības attīstībai.<sup>44</sup>

<sup>39</sup> European Commission, Directorate-General for Structural Reform Support, 2021. *Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future*, Publications Office [\[URL\]](#)

<sup>40</sup> OECD, 2021. *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*, OECD Publishing, Paris [\[URL\]](#)

<sup>41</sup> VK, *Ieviešamie ieteikumi* [\[URL\]](#)

<sup>42</sup> Valsts kanceleja, 2022. *Vadlīnijas sabiedrības līdzdalības nodrošināšanai valsts pārvaldē* [\[URL\]](#)

<sup>43</sup> KPMG International, 2021. *Modernizing government: Global trends*. [\[URL\]](#)

<sup>44</sup> Reģionālās un nacionālās nozīmes attīstības centru tīkla izvērtējums, 2021. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Svarīgs aspekts ir atvērta pārvaldība un tās standartu iedzīvināšana pašvaldībās, veicinot lielāku iedzīvotāju informētību un iesaisti, lai uzlabotu dzīvi savā pašvaldībā, regulāras pašvaldību darbinieku pieredzes apmaiņas, t.sk. par sabiedrības līdzdalības jautājumiem, kā arī pašvaldības iedzīvotāju līdzdalības stiprināšana. Iedzīvotāju līdzdalība veicināma ar šādiem pasākumiem, tos integrējot kā lēmumu pieņemšanas daļu:

- līdzdalības budžeta plašāka izmantošana,
- ātras, vienkāršas aptaujas un konsultatīvi pasākumi pašvaldībās, iedzīvotāju padomju izveide,
- biežākas biedrību tikšanās ar pašvaldības darbiniekiem un deputātiem, iedzīvotāju ieteikumu uzklauššana,
- iekļaujoša iedzīvotāju iesaiste, pievēršot uzmanību t.s. nomales teritorijām, kā arī informācijas pieejamības uzlabošana par pašvaldību budžetiem.<sup>45</sup>

Tomēr sabiedrības iesaistes kompetences ir jāceļ, veidojot monitoringa, izvērtēšanas un mācīšanās kultūru iesaistes kapacitātes celšanai.<sup>46</sup> Vienlīdz būtiska ir arī kopējas pakalpojumu kultūras veidošana, ko veido pakalpojumu pārvaldībai atbilstošas vērtības. Pakalpojumu pārvaldības politika<sup>47</sup> paredz, ka kultūras veidošanai jānodrošina, ka:

- vērtības tiek apzinātas un dokumentētas,
- vērtības ir zināmas visiem pakalpojumu pārvaldībā iesaistītajiem,
- vērtības tiek skaidrotas un popularizētas, tostarp pakalpojumu pārvaldības dalībniekiem ir sapratne un pārliecība par pakalpojumu pārvaldības jēgu un nepieciešamību,
- iestādes pakalpojumu pārvaldības dalībnieki ikdienā īsteno pakalpojumu pārvaldību atbilstoši pakalpojumu pārvaldības vērtībām,
- vadība atbilstoši pakalpojumu pārvaldības organizatoriskajai struktūrai atbalsta un veicina pakalpojumu pārvaldības īstenošanu (it sevišķi iestādes augstākā vadība),
- tiek veicināta (motivēta) pakalpojumu pārvaldības vērtībām atbilstoša pakalpojumu pārvaldībā iesaistīto rīcība,
- nemitīgi tiek sekots, lai pakalpojumu pārvaldībā iesaistīto ikdienas rīcība atbilstu pakalpojumu pārvaldības vērtībām – "Pakalpojumu kultūrai".

Liela nozīme nodarbināto snieguma uzlabošanā un kapacitātes celšanā ir arī videi, kādā mācīšanās tiek īstenota, un mācīšanās kultūras stiprināšanai, veidojot atbalstošu mācīšanās vidi.<sup>48</sup> Mācīšanās vides nodrošināšana balstās uz 3 galvenajiem

---

<sup>45</sup> MK 2022. gada 10. februāra rīkojums Nr. 78 "Par Latvijas Piekto nacionālo atvērtās pārvaldības rīcības plānu 2022.–2025. gadam". [\[URL\]](#)

<sup>46</sup> Recommendation of the Council on Open Government. [\[URL\]](#)

<sup>47</sup> 1. pielikums "Pakalpojumu vides pilnveides plānam 2024.–2027. gadam": Pakalpojumu pārvaldības politika [\[URL\]](#)

<sup>48</sup> MK 2021. gada 13. augusta rīkojums Nr. 562 "Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 157, 17.08.2021. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

pīlāriem – atbalstošu mācīšanās vidi, konkrētiem mācīšanās procesiem un pieejām, kā arī vadību, kas veicina mācīšanos (3. attēls).

### 3. attēls. Mācīšanās vides veidošanas trīs pīlāri



Avots: Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* Harvard business review, 86(3), 109.[URL]

Mācīšanās vides radīšana ir būtiska, jo rada: 1) inovāciju veicināšanu un darbinieku motivācijas celšanu; 2) uzlabotu klientu apmierinātību un efektīvāku darbību; 3) lielāku kapacitāti problēmu risināšanā un spējā pielāgoties ārējās vides pārmaiņām un 4) augstāku darbinieku produktivitāti un uzlabotu talantu vadību.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> CIPD, 2020. *Creating learning cultures: assessing the evidence* [URL]

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## 2. Kapacitātes stiprināšanas vajadzības pašvaldību un PR darbiniekiem AF izpildei kopumā

### 2.1. Publisko pakalpojumu sniegšanai nepieciešamie cilvēkresursi (kvalifikācijas, prasmes, zināšanas un kompetences)

Reģionālās politikas pamatnostādnes<sup>50</sup> paredz, ka nepieciešams celt pašvaldību speciālistu kapacitāti attīstības plānošanā un vadības grāmatvedībā. Lai nodrošinātu, ka pakalpojumi atbilst konkrētās sabiedrības grupas vajadzībām, svarīgi apzināt risināmās problēmas un vajadzības, nodarbojoties ar dažādības vadību.<sup>51</sup> Savukārt Digitālās transformācijas pamatnostādnēs<sup>52</sup> identificēts, ka valsts pārvaldē nodarbināto kompetences pastāvīgi jāpilnveido, lai nodrošinātu, ka prasmes atbilst digitālo tehnoloģiju attīstības un izmantošanas tendencēm, lai sniegtais pakalpojums atbilstu pakalpojuma saņēmēja vajadzībām. Arī vispārēja pašvaldību kapacitāte investīciju projektu plānošanā un finansēšanā ir jākāpina, ko var veicināt pietiekama administratīvā spēja izstrādāt un ieviest augstas kvalitātes investīciju projektus.<sup>53</sup> Būtiski arī kāpināt stratēģiskās komunikācijas kompetences, jo komunikatoru spējas ietekmē valsts un sabiedrības noturību informatīvajā telpā, t.sk. krīžu situācijās.<sup>54</sup> PR un pašvaldības svarīgi uzlabot attīstības plānošanas kapacitāti, lai sasniegtu integrētu pieeju teritoriju attīstības plānošanā, radošu pilsētu attīstībā un pilsētu un pilsētu-lauku partnerībās.<sup>55</sup>

Pakalpojumu pārvaldības politikā<sup>56</sup> apkopotas pakalpojumu pārvaldībā iesaistīto obligāti nepieciešamās kompetences, kas saistošas arī pašvaldību publisko pakalpojumu sniedzējiem:

- vispārējas pakalpojumu pārvaldības kompetences atbilstoši pakalpojumu pārvaldības labajai praksei,
- vispārējas pakalpojumu pārvaldības politikas īstenošanas kompetences – pārvaldības pamatnosacījumi, uzdevumi, sniegšanas un pilnveides nosacījumi, īstenošanai nepieciešamās spējas un resursi,
- pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanas kompetences (atbilstoši pakalpojumu pārvaldības lomu pienākumiem un iespējamajai specializācijai),
- pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumu īstenošanas kompetences (atbilstoši pakalpojumu pārvaldības lomu pienākumiem un iespējamajai specializācijai),

<sup>50</sup> MK 2019. gada 26. novembra rīkojums Nr. 587 "Par Reģionālās politikas pamatnostādnēm 2021.–2027. gadam". [\[URL\]](#)

<sup>51</sup> Valsts kanceleja, 2022. *Vadlīnijas sabiedrības līdzdalības nodrošināšanai valsts pārvaldē* [\[URL\]](#)

<sup>52</sup> MK 2021. gada 7. jūlija rīkojums Nr. 490 "Par Digitālās transformācijas pamatnostādnēm 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 133, 14.07.2021. [\[URL\]](#)

<sup>53</sup> Latvia. 2024 Country Report. [\[URL\]](#)

<sup>54</sup> MK 2023. gada 30. janvāra rīkojums Nr. 51 "Par konceptuālo ziņojumu "Konceptuālais ziņojums par valsts stratēģisko komunikāciju un informatīvās telpas drošību 2023.–2027. gadam"". Latvijas Vēstnesis, 23, 01.02.2023. [\[URL\]](#)

<sup>55</sup> Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam [\[URL\]](#)

<sup>56</sup> 1. pielikums "Pakalpojumu vides pilnveides plānam 2024.–2027. gadam": Pakalpojumu pārvaldības politika [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- pakalpojumiem un pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamo spēju un resursu nodrošināšanas kompetences.

Savukārt kā vēlamās kompetences publisko pakalpojumu sniegšanā šī politika paredz:

- padziļinātas kompetences pakalpojumu pārvaldības īstenošanai atbilstoši ITIL labajai praksei (ko apliecina augstāku līmeņu sertifikāti),
- padziļinātas kompetences pakalpojumu pārvaldības īstenošanai – ISO 20000 standarta pielietošanai (it sevišķi iestādēs – specializētajos "Kompetenču centros"),
- kompetences kvalitātes pārvaldībai – ISO 9000 saimes standartu pielietošanai,
- kompetences procesu izstrādei.

Saskaņā ar OECD pētījumiem, mūsdienīgas publiskās pārvaldes darbiniekiem vajadzīgas šādas kompetences, lai atbalstītu inovācijas:

- iterācija: pakāpeniski un eksperimentāli izstrādāt politikas, produktus un pakalpojumus,
- datu pratība: nodrošināt, lai lēmumi būtu balstīti datos,
- orientācija uz lietotāju: sabiedriskajiem pakalpojumiem jābūt vērstiem uz lietotāju vajadzību risināšanu un apkalpošanu,
- zinātkāre: jaunu ideju un darba veidu meklēšana un izmēģināšana,
- stāstniecība (*storytelling*): pārmaiņu skaidrošana tādā veidā, kas veido atbalstu pārmaiņām,
- drosmē: spēja izaicināt *status quo*, sadarbība ar jauniem partneriem<sup>57</sup>.

Līdzīgi identificēts, ka publisko pakalpojumu sniegšanā aizvien būtiskāka kļūst 3D domāšana, proti, dizaina domāšana, un datu un digitālo instrumentu izmantošana, kas uzskatāma par valsts pārvaldes darba attīstības virzītājspēku.<sup>58</sup> Taču jāņem vērā, ka organizāciju vadība, ko veido sasniegumos balstīti procesi un pastāvīga mācīšanās un attīstība, ir nepieciešama, bet ar to vien nepietiek, jo tikpat būtiska nozīme ir arī kontekstam un darbības videi, kas ļauj pielietot gūtās prasmes.<sup>59</sup> Tāpēc ir definēti 14 principi<sup>60</sup>, lai nodrošinātu mērķim piemērotu publisko pakalpojumu sniegšanu, un tie ir cieši saistīti ar cilvēkresursu spējām un kapacitāti (4. attēls).

---

<sup>57</sup> OECD, 2017. *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

[URL]

<sup>58</sup> "Valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumenta (*modernizācijas plāna*) priekšizpēte un analītiskā ziņojuma sagatavošana". Analītiskais ziņojums [URL]

<sup>59</sup> Gerson, D., 2020. "Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 40, OECD Publishing, Paris

<sup>60</sup> Gerson, D., 2020. "Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 40, OECD Publishing, Paris

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 4. attēls. 14 principi mērķim piemērotu pakalpojumu sniegšanai



#### Vērtībās balstīta kultūra un pārvaldība

1. Definēt valsts pārvaldes vērtības un veicināt vērtībās balstītu lēmumu pieņemšanu.
2. Veidot līderības kapacitāti publiskajā pārvaldē.
3. Nodrošināt iekļaujošu un drošu pakalpojumu, kas atbilst to saņemošo klientu dažādībai un vajadzībām.
4. Veicināt proaktīvu un inovatīvu pakalpojumu sniegšanu, kas politikas izstrādē un pakalpojumu pilnveidē un īstenošanā fokusējas uz ilgtermiņa perspektīvu.



#### Spējīgas amatpersonas

5. Nepārtraukti apzināt prasmes un kompetences, kas nepieciešamas, lai pārveidotu politisko redzējumu sabiedrībai vērtīgos pakalpojumos.
6. Piesaistīt un noturēt darbiniekus ar darba tirgū pieprasītajām prasmēm un kompetencēm.
7. Personāla vadības politiku veidot, balstoties pārredzamos, atklātos un uz rezultātiem balstītos procesos, lai garantētu godīgu un vienlīdzīgu atliesmi.
8. Attīstīt nepieciešamās prasmes un kompetences, veidojot mācības veicinošu kultūru un vidi.
9. Novērtēt, apbalvot un atzīt sniegumu, talantu un iniciatīvas.



#### Adaptīvas nodarbinātības sistēmas

10. Precīzi aprakstīt cilvēkresursu institucionālo piederību.
11. Izstrādāt ilgtermiņa, stratēģisku un sistemātisku pieeju cilvēkresursu vadībai.
12. Radīt priekšnosacījumus iekšējai un ārējai darbspēka mobilitātei un spējai pielāgoties prasījumiem.
13. Noteikt un piedāvāt pārskatāmus darba nosacījumus, kas atbilst amata aprakstam.
14. Nodrošināt darbiniekiem iespējas sniegt ieguldījumu pakalpojumu sniegšanas uzlabošanā un iesaistīties kā partneriem pakalpojumu vadības jautājumos.

Avots: Gerson, D. (2020), "Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 40, OECD Publishing, Paris [\[URL\]](#)

Paši publiskās pārvaldes darbinieki kā vienu no svarīgākajām vērtībām norādījuši profesionalitāti, tomēr profesionalitātes iegūšanai un noturēšanai būtiski attīstīt orientāciju uz attīstību un pašattīstības prasmes, lai spētu veiksmīgi turpināt mācīšanos un attīstību, arī saskaroties ar grūtībām attīstības procesā.<sup>61</sup>

## 2.2. Kapacitātes stiprināšanas vajadzības darba organizācijas pilnveidei pašvaldības administrācijā

Lai veicinātu sekmīgāku **pakalpojumu finanšu plānošanu, publisko resursu izlietojumu un atbalsta pasākumu plānošanu**, būtiski stiprināt pašvaldību vadības un speciālistu kapacitāti iepirkumu jomā, valsts atbalsta jomā, interešu konflikta jomā, ES fondu projektu ieviešanā un uzraudzībā, skaidrojot regulējumu un tā praktisko pielietojumu pašvaldībās. Pašvaldību iestāžu vadītājiem būtu jāstiprina prasmes izlietot pašvaldības budžeta līdzekļus efektīvi un ekonomiski, atbilstoši paredzētajiem mērķiem<sup>62</sup> un prasmes atbilstoši organizēt iestāžu funkciju pildīšanu un administratīvo darbu, nodrošinot tā nepārtrauktību, lietderību un tiesiskumu<sup>63</sup>.

Attiecībā uz efektīvu un tiesisku pašvaldību darbības nodrošināšanu, nepieciešams stiprināt kapacitāti:

- **Kvalitatīvu normatīvo aktu – pašvaldības saistošo noteikumu – izstrādē.** 2023. gada 1. janvārī spēkā stājās Pašvaldību likums, kurš paredz jaunus sabiedrības iesaistes pašvaldību darbā veidus un noteic no likuma "Par pašvaldībām" atšķirīgu saistošo noteikumu izstrādes kārtību, tas ir, jaunu

<sup>61</sup> Ilgtspējīga kompetenču attīstība: Kā sasniegt noturīgus rezultātus vadītāju un iestāžu attīstībā [\[URL\]](#)

<sup>62</sup> Atbilstoši Likumam par budžetu un finanšu vadību. Latvijas Vēstnesis, 41, 06.04.1994. [\[URL\]](#)

<sup>63</sup> Atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likumam. Latvijas Vēstnesis, 94, 21.06.2002. [\[URL\]](#)



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

sabiedrības iesaistes veidu kā sabiedrības viedokļa noskaidrošana par plānoto saistošo noteikumu projektu un no spēku zaudējušā likuma atšķirīgu paskaidrojuma rakstā iekļaujamās informācijas apmēru un detalizācijas pakāpi. Tādējādi pēc ATR un Pašvaldību likuma ieviešanas ir izveidojusies situācija, ka pašvaldību speciālisti, kuri nodrošina normatīvo aktu izstrādi, nav ar pietiekamām zināšanām vai tiem iztrūkst informācijas kvalitatīva normatīvā akta projekta un tā paskaidrojuma raksta izstrādei. Attiecīgi pašvaldības administrācijas darbiniekiem, kuru amata pienākumos ietilpst saistošo noteikumu izstrāde, ir nepieciešama zināšanu un prasmju pilnveide šajā jomā. Savukārt lēmumu pieņēmējiem – domes deputātiem – ir nepieciešams stiprināt izpratni par Pašvaldību likuma piemērošanu, sabiedrības iesaistes pašvaldību darbā instrumenta pielietošanu praksē un pašvaldību autonomo kompetences – saistošo noteikumu izdošanas – izpildi atbilstoši jaunajam normatīvajam regulējumam<sup>64</sup>.

- **Risku pārvaldības jomā.** Tas ietver atbildīgā personāla kompetenču pilnveidi riska vadībā, iekļaujot atbilstošu metodi, procesu un procedūru apguvi. Lai nostiprinātu riska vadības procesus un procedūras, būtiski pilnveidot pašvaldības iestāžu vadītāju un atbildīgo darbinieku izpratni un zināšanas par iekšējās kontroles sistēmu un tās elementu efektivitāti, tostarp iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanu un pilnveidošanu<sup>65</sup>. Risku pārvaldības ietvaros nepieciešams stiprināt datu drošības un kiberdrošības kapacitāti<sup>66</sup>.

Lai nodrošinātu Projekta ietekmi ilgtermiņā un pastāvīgu darbības un pakalpojumu pilnveidi, būtiski ir nodrošināt **pastāvīgu esošā personāla kompetenču pilnveidi**, stiprinot pašvaldību iekšējās personāla vadības un kompetenču pilnveides organizēšanas spējas un sistēmas. Saskaņā ar 2024. gadā veiktas Valsts kancelejas pašvaldību aptaujas<sup>67</sup> rezultātiem pašvaldībām cilvēkresursu pārvaldības jomā aktuālākie jautājumi ir personāla plānošana un vajadzību analīze, darba snieguma vērtēšana un personāla politika, tās mērķi un principi. Savukārt lielākie izaicinājumi<sup>68</sup> ir cilvēkresursu piesaistes risinājumi, darbinieku pārslodze, pienākumu sadale, atalgojums (gan attiecībā uz salāgošanu starp pašvaldībām, gan konkurētspēju ar privāto sektoru), kā arī pārmaiņu vadība, piemēram, reformu ieviešanā. Lai gan saskaņā ar pašvaldību sniegto informāciju (5. attēls) lielākā daļa pašvaldību praksē veic regulāru speciālistu darba izpildes vērtēšanu un identificē mācību un attīstības vajadzības atbilstoši institūcijas un individuālajiem mērķiem, speciālistu individuālie mērķi lielākoties nav izmērāmi.

<sup>64</sup> Balstoties uz VARAM 08.07.2024. rakstiski sniegtiem priekšlikumiem

<sup>65</sup> Atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likumam. Latvijas Vēstnesis, 2002. [URL]

<sup>66</sup> Atbilstoši Nacionālās kiberdrošības likuma prasībām, spēkā kopš 01.09.2024. [URL]

<sup>67</sup> Valsts Kanceleja, 2024. Pašvaldību aptaujas rezultātu kopsavilkums.

<sup>68</sup> Turpat, kā arī Ernst & Young, 2021. Administratīvi teritoriālās reformas ietekmes uz pašvaldību administratīvo kapacitāti un pakalpojumu nodrošinājumu izvērtējums [URL]

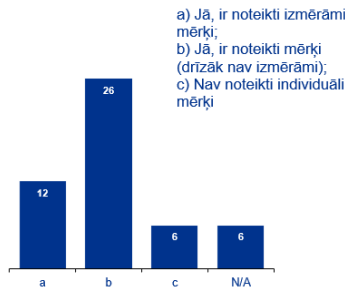
## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 5. attēls. Individuālo mērķu un mācību vajadzību noteikšanas prakses pašvaldībās (izvēlētās publisko pakalpojumu jomās)

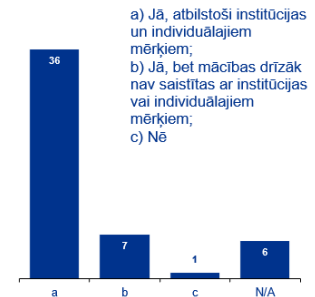
1. Vai pašvaldība šiem speciālistiem ir izvirzījusi individuālos mērķus atbilstoši amata pienākumu izpildes prasībām un pašvaldības mērķiem?



2. Vai speciālistiem tiek veikta regulāra darba izpildes novērtēšana?



3. Vai speciālistiem tiek identificētas un plānotas mācību un attīstības vajadzības atbilstoši institūcijas un individuālajiem mērķiem?



Avots: Pašvaldību sniegtā informācija (n=50), (ZPR pašvaldības sniedza informāciju par 2 publisko pakalpojumu jomām), KPMG analīze

Turklāt tikai 10 pašvaldību gadījumā šī pieeja balstās izveidotā, dokumentētā personālvadības sistēmā, kas paredz darbinieku mācību plānošanu atbilstoši darbinieku snieguma vērtējumam un sasaistē ar iestādes, struktūrvienības un/vai individuālajiem mērķiem<sup>69</sup>. Attiecīgi KPMG rekomendē stiprināt pašvaldību vadības komandas personālvadības, cilvēkresursu attīstības un motivēšanas spējas, tai skaitā pilnveidot esošās personālvadības sistēmas vai, kur tādas nav izveidotas, izveidot, paredzot regulāru darbinieku individuālu mērķu noteikšanu sasaistē ar pašvaldības, iestādes, un struktūrvienības mērķiem un atbilstošu, mērķos un darbinieku snieguma vērtēšanā balstītu, mācību vajadzību identificēšanu un plānošanu. Iepriekšminētais pamato nepieciešamību stiprināt pašvaldību un PR kapacitāti plašā publisko pakalpojumu un AF lokā, publisko pakalpojumu plānošanā, ieviešanā, izvērtēšanā, pilnveidē, pakalpojumu finanšu plānošanā un ekonomiskā izlietojumā, kā arī personālvadībā.

## 2.3. AF, kurās nepieciešams kapacitātes stiprināšanas atbalsts

### Latvijā kopumā

Apkopojot pašvaldību sniegto informāciju<sup>70</sup>, identificēts, ka atbalsts kapacitātes stiprināšanai nepieciešams visu autonomo funkciju īstenošanā (6. attēls).

<sup>69</sup> KPMG informācijas pieprasījuma ietvaros tikai 17 pašvaldības iesniedza dokumentu vai aprakstu par cilvēkresursu attīstības, tai skaitā darbinieku individuālo mērķu izvirzīšanas, darbinieku snieguma vērtēšanas un mācību vajadzības noteikšanas, pieeju pašvaldībā. Gandrīz pusei no šīm pašvaldībām (7) attiecīgais dokuments ir apstiprināts nesen - 2023. vai 2024. gadā, savukārt vienā gadījumā (Liepājas valstspilsētas) dokuments šobrīd tiek izstrādāts. Turklāt saskaņā ar sniegto informāciju ne visu pašvaldību pieejas nodrošina mācību plānošanu atbilstoši darbinieku snieguma vērtējumam (tikai 14 pašvaldību gadījumā) un sasaistē ar iestādes, struktūrvienības un/vai individuālajiem mērķiem (10 pašvaldību gadījumā).

<sup>70</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 6. attēls. Pašvaldību skaits, kas norādījušas, ka nepieciešams papildu kapacitātes stiprināšanas un metodoloģiskais atbalsts attiecīgās AF īstenošanai



Piezīme: AF nosaukumi ir saīsināti, pašvaldības sniegušas informāciju par AF atbilstoši Pašvaldību likuma 4. pantam  
Avots: Pašvaldību sniegtā informācija KPMG informācijas pieprasījumā, 07.2024. (informāciju sniedza 43 pašvaldības), KPMG analīze

Pašvaldību AF, kuru īstenošanai atbalsts nepieciešams visbiežāk, ir veikt pasākumus civilās aizsardzības un katastrofu pārvaldīšanā, ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā (28 no 43 pašvaldībām), veicināt klimata pārmaiņu ierobežošanu un pielāgošanos tām (24 no 43 pašvaldībām), gādāt par pašvaldības īpašumā esošo ceļu būvniecību, uzturēšanu un pārvaldību (arī 24 no 43 pašvaldībām) un sekmēt saimniecisko darbību pašvaldības administratīvajā teritorijā un sniegt tai atbalstu (22 no 43 pašvaldībām).

PR administrāciju vadības pārstāvji intervijās tika aicināti validēt pašvaldību sniegto informāciju<sup>71</sup> par AF, kurās nepieciešama pašvaldību darbinieku kapacitātes

<sup>71</sup> Novērtējuma 2. posma ietvaros

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

stiprināšana. Kopumā PR piekrīt pašvaldību viedoklim un šis saraksts ietver arī PR noteiktās publisko pakalpojumu jomas, kurās veicams padziļināts novērtējums. Vienlaikus secināms, ka papildus PR noteiktajām jomām, kapacitātes stiprināšana nepieciešama arī klimata pārmaiņu ierobežošanā un pielāgošanās tām (24 pašvaldībām) un dabas kapitāla ilgtspējīgas pārvaldības jomā (21 pašvaldībai). Savukārt PR identificētās jomas – “CA un katastrofu pārvaldīšana, ugunsdrošība un ugunsdzēsība” (ZPR noteiktā joma), “ceļu būvniecība, uzturēšana un pārvaldība” (LPR noteiktā joma), “saimnieciskā darbība un atbalsts” (VPR noteiktā joma) ir aktuālas ne tikai attiecīgajos PR, bet lielākajā daļā Latvijas pašvaldību, kas būtu jāņem vērā, plānojot mācības un to dalībniekus.

CA aktualitāti PR administrāciju pārstāvji skaidro ar speciālistu un to izpratnes trūkumu, karu Ukrainā un drošības jautājuma aktualitāti nacionālā līmenī. Klimata pārmaiņu jautājumu aktualitāte tiek skaidrota ar ES Zaļo kursu, attiecīgām politikas iniciatīvām un atbalsta instrumentiem, kā arī klimata un ilgtspējas jautājumu starpdisciplināritāti: šī joma ietekmē un veicina pārmaiņas būvniecībā, saimnieciskajā darbībā, komunālo pakalpojumu jomā, CA pasākumu plānošanā, dabas kapitāla pārvaldībā, kā arī citās jomās. Tāpat arī tika minēts Valsts kontroles negatīvs atzinums par nepietiekamu mežu apsaimniekošanu pašvaldībās kā iespējamais skaidrojums tam, ka pašvaldības vēlas stiprināt kapacitāti dabas kapitāla ilgtspējīgas pārvaldības jautājumos. Ceļu būvniecība, uzturēšana un pārvaldība ir ilgstoši aktuāla, neatrisināta un būtiska pašvaldību un PR tēma. Savukārt pašvaldību ieinteresētība stiprināt spējas uzņēmējdarbības atbalsta jomā tiek skaidrota ar motivāciju nodrošināt labas darba iespējas un ienākumus pašvaldību iedzīvotājiem, kā arī veicināt pašvaldību nodokļu ieņēmumus.

### PR griezumā

Analizējot atbildes PR griezumā, novērojams, ka, RPR visbiežāk minēts, ka atbalsts ir nepieciešams CA un katastrofu pārvaldīšanā, ceļu būvniecībā un komunālo pakalpojumu sniegšanā (7. attēls). Vairākas AF tika minētas 4 gadījumos, ietverot dažādus ar teritorijas plānošanu, vidi un būvniecību saistītus jautājumus, kā arī saimniecisko darbību un atbalstu iedzīvotājiem.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 7. attēls. RPR biežāk norādītās AF, kuru īstenošanai nepieciešams metodoloģisks atbalsts (n=9)



Piezīme: AF nosaukumi ir saīsināti, pašvaldības sniegušas informāciju par AF atbilstoši Pašvaldību likuma 4. pantam  
Avots: Pašvaldību sniegtā informācija KPMG informācijas pieprasījumā, 07.2024. (informāciju sniedza 43 pašvaldības), KPMG analīze

Savukārt LPR pašvaldībās bieži tika norādīts, ka grūti novērtēt, kādu AF īstenošanā nepieciešams atbalsts. Gadījumos, kur skaidri tika norādīts (8. attēls), ka tas ir nepieciešams, visbiežāk atzīmētas klimata pārmaiņu ierobežošana, kā arī AF, kas saistītas gan ar sabiedrības drošības un CA pakalpojumiem, gan būvniecības procesu un teritorijas plānošanas jautājumiem. Īpaši jāatzīmē, ka LPR bieži tika atzīmēta atskurbināšanas pakalpojumu pieejamības nodrošināšana, kas pārējo pašvaldību griezumā ir viena no retāk minētajām AF.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 8. attēls. LPR biežāk norādītās AF, kuru īstenošanai nepieciešams metodoloģisks atbalsts (n=8)



Piezīme: AF nosaukumi ir saīsināti, pašvaldības sniegušas informāciju par AF atbilstoši Pašvaldību likuma 4. pantam

Avots: Pašvaldību sniegtā informācija KPMG informācijas pieprasījumā, 07.2024. (informāciju sniedza 8 LRP pašvaldības), KPMG analīze

KPR biežāk minētās AF (9. attēls) atbilst PR padziļināti pētāmajām jomām, biežāk norādot darbu ar jaunatni, saimnieciskās darbības sekmēšanu un CA pasākumus. Tāpat minēti jautājumi, kas saistīti ar būvniecību, sociālajiem pakalpojumiem un komunālajiem pakalpojumiem. Līdzīgi kā citos PR, arī KPR minēts, ka atbalsts nepieciešams klimata pārmaiņu ierobežošanā.



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 9. attēls. KPR biežāk norādītās AF, kuru īstenošanai nepieciešams metodoloģisks atbalsts (n=8)



Piezīme: AF nosaukumi ir saīsināti, pašvaldības sniegušas informāciju par AF atbilstoši Pašvaldību likuma 4. pantam  
Avots: Pašvaldību sniegtā informācija KPMG informācijas pieprasījumā, 07.2024. (informāciju sniedza 8 KRP pašvaldības), KPMG analīze

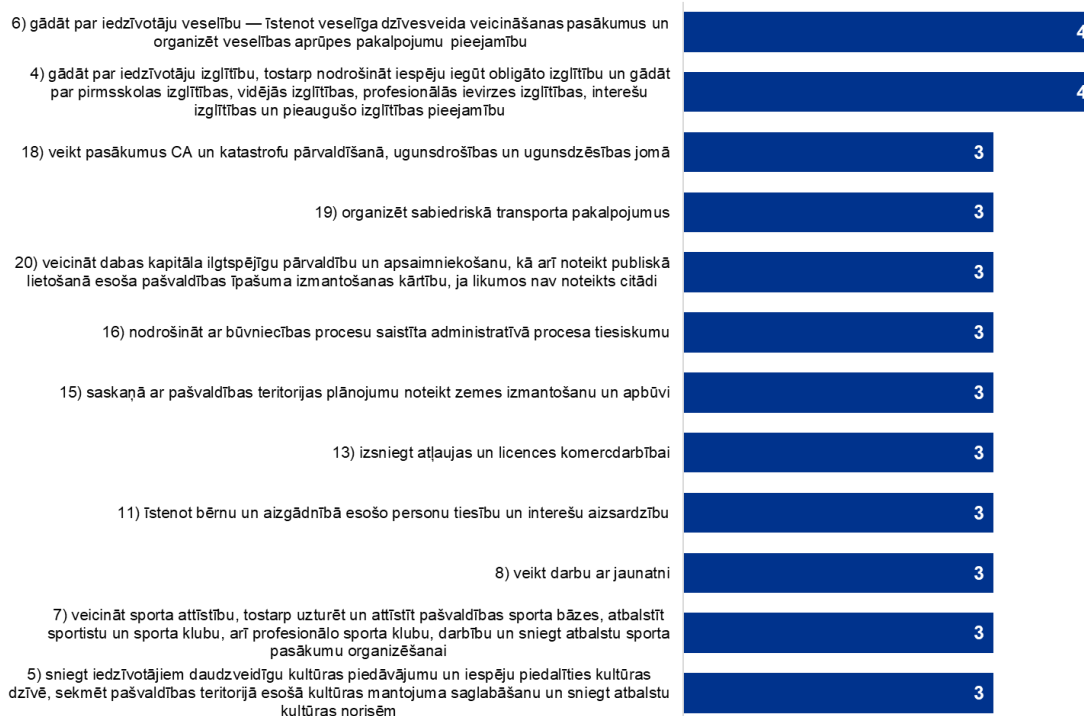
ZPR (10. attēls) pašvaldības visbiežāk minēja, ka atbalsts nepieciešams, lai gādātu par iedzīvotāju veselību un izglītību. Tāpat tika izceltas AF no kultūras, sporta, jaunatnes, bērnu aizsardzības, komercdarbības, teritorijas plānošanas, būvniecības regulējuma, CA, sabiedriskā transporta un dabas pārvaldības jomām.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 10. attēls. ZPR biežāk norādītās AF, kuru īstenošanai nepieciešams metodoloģisks atbalsts (n=6)



Piezīme: AF nosaukumi ir saīsināti, pašvaldības sniegušas informāciju par AF atbilstoši Pašvaldību likuma 4. pantam  
Avots: Pašvaldību sniegtā informācija KPMG informācijas pieprasījumā, 07.2024. (informāciju sniedza 6 ZRP pašvaldības), KPMG analīze

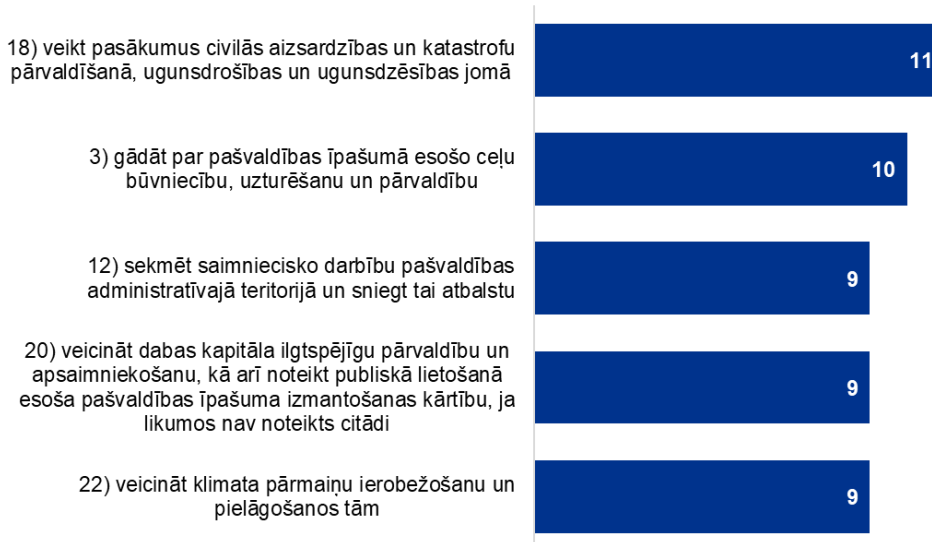
Visas VPR pašvaldības ir norādījušas, ka tām nepieciešams atbalsts CA un katastrofu pārvaldīšanas pasākumu īstenošanā (11. attēls). Tāpat kā citos PR, arī VPR bieži minēts, ka atbalsts nepieciešams saimnieciskās darbības sekmēšanā – atbilstoši PR priekšizpētē identificētajai padziļināti pētāmajai jomai. Tāpat arī VPR pašvaldībām kapacitātes stiprināšanas atbalsts nepieciešams ceļu būvniecībā, klimata pārmaiņu mazināšanā un dabas kapitāla ilgtspējīgā izmantošanā.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 11. attēls. VPR biežāk norādītās AF, kuru īstenošanai nepieciešams metodoloģisks atbalsts (n=11)



Piezīme: AF nosaukumi ir saīsināti, pašvaldības sniegušas informāciju par AF atbilstoši Pašvaldību likuma 4. pantam  
Avots: Pašvaldību sniegtā informācija KPMG informācijas pieprasījumā, 07.2024. (informāciju sniedza 11 VRP pašvaldības), KPMG analīze

Pašvaldību minētās AF, kurās nepieciešams stiprināt kapacitāti, lielā mērā sakrīt ar PR priekšizpētē identificētajām **publisko pakalpojumu jomām, kas tiek detalizētāk analizētas šī Ziņojuma 3. - 8. nodaļās**. Tomēr būtiski atzīmēt, ka **papildus pašvaldībām ir būtiski celt kapacitāti par klimata jautājumiem un dabas kapitāla ilgtspējīgu apsaimniekošanu**. Šie jautājumi ir cieši saistīti ar būvniecības un uzņēmējdarbības jautājumiem, kā arī CA pasākumu plānošana izriet no iespējamām klimata pārmaiņām un ar to saistītajiem riskiem.

## 2.4. Pielāgošanās klimata pārmaiņām

Pašvaldību speciālisti<sup>72</sup> norādījuši, ka nepieciešami KSP vai metodoloģiskais atbalsts par jautājumiem, kas saistīti ar praktiskiem risinājumiem klimata pārmaiņu ierobežošanā. Būtiski gūt zināšanas par ilgtspējīgiem risinājumiem, kas piemērojami infrastruktūras attīstībā, zaļās un zilās infrastruktūras integrācijā, kā arī publiskās ārtelpas attīstībā. Norādīts, ka kapacitāti nepieciešams stiprināt Jaunā Eiropas "Bauhaus" principu izmantošanā un jautājumos par energoefektivitāti un atjaunojamajiem energoresursiem. Tāpat nepieciešama dziļāka izpratne par teritorijas plānošanu, kas nerada negatīvu ietekmi uz vidi, lai veicinātu ilgtspējīgu attīstību un klimata pārmaiņu mazināšanu, iekļaujot zināšanas par inovācijām un viedajām

<sup>72</sup>Pašvaldību sniegtā informācija KPMG informācijas pieprasījuma ietvaros, 07.2024. (informāciju sniedza 43 pašvaldības); Pielikums Nr.1 ZPR speciālistu sanāksmes protokolam "Zemgales plānošanas reģiona pašvaldību vajadzības pakalpojumu nodrošināšanai un kapacitātes celšanai" (aptauja veikta 2023.gada februārī-martā)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

tehnoloģijām, teritorijas ekoloģisku apbūvi un birokrātiskā sloga mazināšanu ilgtspējīgu risinājumu ieviešanai.

Līdzīgi arī KPMG Ilgtspējas speciālisti<sup>73</sup> identificējuši, ka pašvaldību un PR darbiniekiem mācībās klimata un ilgtspējas jomā vēlams gūt gan vispārēju ieskatu klimata pārmaiņu cēloņos un sekās, gan arī padziļinātu izpratni par pašvaldību lomu šo pārmaiņu mazināšanā. Lai to attīstītu, būtiski, lai mācības koncentrējas uz ilgtspējīgu projektu plānošanu, energoefektivitātes uzlabošanu, atjaunīgo energoresursu izmantošanu un zaļās infrastruktūras ieviešanu. Plašākai izpratnei vēlams izskatīt piemērus no Latvijas un ārvalstīm, kā arī sabiedrības iesaistīšanas un izglītošanas stratēģijas. Šādu KSP mērķis būtu stiprināt pašvaldību spēju veidot ilgtspējīgas teritorijas, integrējot aprites ekonomikas principus, veicinot ekosistēmu aizsardzību un pielāgojoties klimata pārmaiņu riskiem. Nozīmīga daļa no šiem jautājumiem jau ir apskatīta Klimata un enerģētikas ministrijas (turpmāk – KEM) e-mācību kursā “Klimata pārmaiņu mazināšana un pielāgošanās tām”<sup>74</sup>, bet pašvaldību speciālisti norādījuši uz vēlmi gūt padziļinātāku izpratni šajos jautājumos.

## 2.5. Identificētās tēmas, par kurām nepieciešama kapacitātes stiprināšana

Intervijās ar PR administrāciju pārstāvjiem<sup>75</sup> tika noskaidrots, ka PR darbiniekiem ir aktuālas tās pašas kapacitātes stiprināšanas jomas kā pašvaldībām, tomēr īpaši aktuālas PR plānošanā iesaistītajiem speciālistiem ir mācības šādās jomās:

- stratēģiskās plānošanas procesi, attīstības plānošanas dokumentu izstrāde un ieviešana, uzraudzības sistēmu izveide un rādītāju izmantošana,
- iekšējās kontroles sistēmas izveide, risku pārvaldība, īpaši attiecībā uz projektu ieviešanu,
- finansējuma un projektu piesaiste, projektu vadība, projektu ieviešanas uzraudzība, īstenoto projektu ietekmes izvērtēšana,
- reģiona labās prakses piemēru iepazīšana,
- uzņēmējdarbības veicināšanas un investīciju piesaistes metodes, šķēršļu mazināšana, praktiķu pieredzes stāsti, viedā specializācija, inovāciju veicināšana reģionā,
- datu analīze un vizualizācija, kartogrāfija (t.sk., izmantojot ĢIS),
- digitālās prasmes, tai skaitā jaunu digitālo rīku, mākslīgā intelekta izmantošanas prasmes pakalpojumu sniegšanā.

Tāpat PR administrāciju vadības pārstāvji intervijās uzsvēra, ka pašvaldību un PR darbiniekiem labākai darba izpildei nepieciešamas ne tikai profesionālās kompetences, bet arī caurviju kompetences, tai skaitā sociālās kompetences, kas ir

<sup>73</sup> KPMG Ilgtspējas speciālistu sniegtā informācija (09.2024.)

<sup>74</sup> E-mācību kurss par klimata pārmaiņām uzņēm apgriezienus – atsauce no interesentiem aug (04.2024.) [\[URL\]](#)

<sup>75</sup> 5 KPMG intervijas ar PR administrāciju vadības pārstāvjiem (08.-09.2024.)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

būtiskas visu līmeņu un amatu darbiniekiem visās publisko pakalpojumu jomās. Piemēram, sadarbības prasme un spēja cieņpilni komunicēt gan pašvaldības kolektīvā, gan ar sabiedrību un partneriem, prasmes vadīt sarunas un risināt konfliktus, mediācijas prasmes, prezentēšanas prasmes, emocionālā inteliģence, stresa noturība, spēja vadīt pārmaiņas un ieviest nebijušus risinājumus.

Zemāk sniegts kopsavilkums par KSP tēmām darba organizēšanas pilnveidei pašvaldību administrācijās visās AF jomās (3. tabula).

### KSP tēmas darba organizācijas pilnveidei pašvaldībās un PR

#### 3. tabula. Kopsavilkums par nepieciešamajām kompetencēm KSP tēmas darba organizācijas pilnveidei pašvaldībās un PR

<b>Stratēģiskās/vadības Vadība, plānotāji, speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stratēģiskās domāšanas un lēmumu pieņemšanas kompetences. Stratēģiskās plānošanas process. Spēja strādāt ar lielām teritorijām un to attīstības aspektiem, plānot reģiona līmenī. Spēja sabalansēt teritorijas attīstības jautājumus ar iedzīvotāju vajadzībām.</li> <li>2. Spēja nospraust un sasniegt mērķus, pieņemt caurspīdīgus lēmumus, vadīt pārmaiņas, ieviest inovatīvus risinājumus, motivēt darbiniekus, nospraust un sasniegt mērķus.</li> <li>3. Spēja sarunāties ar sabiedrību, iesaistīt iedzīvotājus lēmumu pieņemšanas procesā un risinājumu rašanā, veicināt sadarbību starp dažādām pusēm, nodrošināt ieceru saskaņošanu ar iedzīvotājiem.</li> <li>4. Kopīgu mērķu definēšana iestādēs un sabiedrībā.</li> <li>5. Spēja piesaistīt ES un citu finansējumu un projektus.</li> <li>6. Prasmes izlietot pašvaldību budžeta līdzekļus efektīvi un ekonomiski, atbilstoši paredzētajiem mērķiem.</li> <li>7. Prasmes organizēt iestāžu funkciju pildīšanu un administratīvo darbu, nodrošinot tā nepārtrauktību, lietderību un tiesiskumu.</li> <li>8. Risku vadība, atbilstošas tehnikas, procesi un procedūras.</li> <li>9. Izpratne un zināšanas par efektīvu iekšējās kontroles sistēmu un tās elementu efektivitāti, tostarp iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanu un pilnveidošanu.</li> <li>10. Cilvēkresursu vadība, īpaši akcentējot komandas motivācijas, sadarbības un mērķtiecīgas rīcības veicināšanu, kā arī pastāvīgu kompetenču pilnveidi atbilstoši identificētām mācību vajadzībām.</li> <li>11. Vispārējās pakalpojumu pārvaldības kompetences, tostarp izmaksu aprēķināšanā atbilstoši dokumentam "Vadlīnijas maksas pakalpojumu izcenojumu noteikšanai un izcenojumu apstiprināšanas kārtībai pašvaldībās"</li> <li>12. Vispārējās pakalpojumu pārvaldības politikas īstenošanas kompetences.</li> <li>13. Pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanas kompetences (atbilstoši pakalpojumu pārvaldības lomu pienākumiem un iespējamajai specializācijai).</li> <li>14. Pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumu īstenošanas kompetences (atbilstoši pakalpojumu pārvaldības lomu pienākumiem un iespējamajai specializācijai).</li> <li>15. Pakalpojumiem un pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamo spēju un resursu nodrošināšanas kompetences.</li> </ol>
--	---

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

<p><b>Koordinācijas</b> Vadība, plānotāji, speciālisti</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalitatīvu saistošo noteikumu un to paskaidrojuma raksta izstrāde atbilstoši Pašvaldību likuma prasībām.</li> <li>2. Sadarbības veicināšana starp pašvaldībām un citiem PR, dažādiem sektoriem (iestādes, uzņēmēji, nevaldības (arī nevalstiskās) organizācijas (turpmāk – NVO)).</li> <li>3. PR, citu pašvaldību un citu valstu pašvaldību labās prakses piemēru iepazīšana, labās prakses ieviešana pašvaldībā.</li> <li>4. Administrācijas un politisko līderu sadarbības uzlabošana.</li> <li>5. Uzraudzības sistēmu ieviešana attīstības dokumentu un ieviešanas plānu uzraudzībai.</li> <li>6. Lēmumu pieņemšanas posma optimizācija un procedūru vienkāršošana.</li> <li>7. Ieinteresēto pušu mediācijas prasmes.</li> </ol>
<p><b>Speciālista</b> Speciālisti</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izpratne par radošajām industrijām, bioekonomiku, zilo/zaļo ekonomiku.</li> <li>2. Izpratne par klimata pārmaiņu ietekmi uz dažādām jomām, kompetence klimata pārmaiņu mazināšanā un pielāgošanā, vides pārvaldībā.</li> <li>3. Projektu un tehniskās dokumentācijas sagatavošana, vadība, uzraudzība, ietekmes izvērtēšana. Nacionālo un starptautisko prasību izpilde.</li> <li>4. Iepirkumu īstenošana, tai skaitā sociāli atbildīgu iepirkumu, zaļo iepirkumu un inovācijas iepirkumu.</li> <li>5. Izpratne par valsts atbalsta regulējumu un tā piemērošanu pašvaldību darbā.</li> </ol>
<p><b>Vispārīgās un tehnoloģiskās</b> Speciālisti</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Līderība, emocionālā inteliģence, empātija, emociju vadība, stresa noturība, kritiskā domāšana.</li> <li>2. Prasmes veidot un uzturēt sociālos kontaktus, veidot partnerības.</li> <li>3. Prasmes vadīt pārrunas, risināt konfliktus un panākt vienošanos.</li> <li>4. Prezentāciju veidošana un uzstāšanās prasmes skaidrā un pārliecinošā veidā.</li> <li>5. Digitālo prasmju pilnveide, apgūstot jaunus rīkus darba efektivitātes uzlabošanai. Mākslīgā intelekta un automatizācijas rīku pielietošana pašvaldībā.</li> <li>6. Datu drošība un kiberdrošība un tās veicināšana pašvaldībā.</li> <li>7. Digitālā komunikācija un digitālais mārketingš.</li> <li>8. Datu ievākšana, datu apstrāde, analīze un vizualizācija, izmantojot dažādas programmas, tai skaitā darbam ar ģeotelpiskiem datiem.</li> <li>9. Inovatīvu un viedo risinājumu pielietošana pašvaldību darbā.</li> <li>10. Angļu valodas zināšanas komunikācijai un informācijas ieguvei, lai varētu strādāt ar starptautiskiem risinājumiem un pētījumiem, iepazīt un pārņemt starptautiskus risinājumus, kā arī veicināt starptautisku sadarbību.</li> <li>11. Mācīšanās prasmes: spēja patstāvīgi pilnveidot savas zināšanas un prasmes, sekot līdzi jaunākajām tendencēm un tehnoloģijām.</li> </ol>

Avots: KPMG analīze balstoties uz literatūras analīzi, KPMG intervijām ar nozaru ekspertiem un PR administrāciju vadības pārstāvjiem



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 3. Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem (RPR)

#### 3.1. Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei

RPR arvien pieaug pieprasījums pēc sociālajiem pakalpojumiem, ņemot vērā demogrāfijas tendences, proti, sabiedrības novecošanos un iedzīvotāju īpatsvara palielināšanās pēc darbības vecuma grupā. Sociālo pakalpojumu nozīmību nosaka iedzīvotāju koncentrācija un tās pakāpenisks pieaugums.<sup>76</sup> Pašvaldību sociālo pakalpojumu nodrošināšanā identificēts nepietiekams skaits sociālās jomas un saistīto nozaru speciālistu, nepietiekama NVO kapacitāte pakalpojumu sniegšanai, nevienmērīga sociālo pakalpojumu pieejamība reģionu un pašvaldību griezumā arī pēc ATR, kā arī vienotas izpratnes trūkums par sociālo pakalpojumu efektivitāti.<sup>77</sup> Atšķirības starp pašvaldībām ietekmē sociālā darba tradīcijas un cilvēkresursu kapacitātes trūkums, tāpēc vēl būs jāpaiet laikam, kamēr novadi pilnībā pāries uz sociālā darba pieeju, kuras pamatā ir nevis sociālā palīdzība, bet individualizētu un sabiedrībā balstītu pakalpojumu klāsta veidošana un piedāvāšana mērķa grupām. Liela nozīme šajā procesā būs arī valsts politikai, kas palīdzēs mazināt atšķirības starp pašvaldībām, ieviešot obligāto sociālo pakalpojumu grozu.<sup>78</sup>

Attiecībā uz darbu ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, novērojama zema pakalpojumu pieejamība, jo pakalpojumu saņemšanai ir garas rindas un nepietiek starpdisciplināru pakalpojumu, kas atbilst bērnu un jauniešu vajadzībām un ir efektīvi. Trūkst speciālistu – bērnu psihiatru, atkarību speciālistu, narkologu un sociālo mentoru. Starp pašvaldībām un iesaistītajām institūcijām atšķiras izpratne par uzvedības sociālās korekcijas programmām. RPR identificēts<sup>79</sup>, ka ir nepietiekošs darbs prevencijas jomā un agrīnas diagnostikas gadījumā trūkst atbilstošu pakalpojumu.

Reģiona pašvaldībās arī novērojamas dažādas tendences, piemēram, **Rīgas valstspilsēta**<sup>80</sup> ir līderis pakalpojumu klāsta ziņā – pieejami ap 200 dažādu pakalpojumu, ko nodrošina pašvaldības institūcijas, privātpersonas, NVO, un citas pašvaldības, un Rīgas valstspilsētas pašvaldība jau vairākus gadus izmanto pieeju, kur sociālā darba pamatā ir individualizēta pakalpojuma piedāvāšana mērķa grupai, bet **Ādažu novadā**<sup>81</sup>

<sup>76</sup> RPR, 2023. Pašreizējās situācijas raksturojums. RPR IAS 2014 – 2030 aktualizācija RPR AP 2022 – 2027 izstrāde. [\[URL\]](#)

<sup>77</sup> Projekta ekspertes ziņojums Projekta "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" priekšizpēte (RPR).

<sup>78</sup> RPR, 2023. Pašreizējās situācijas raksturojums. RPR IAS 2014 – 2030 aktualizācija RPR AP 2022 – 2027 izstrāde. [\[URL\]](#)

<sup>79</sup> Projekta ekspertes ziņojums Projekta "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" priekšizpēte (RPR).

<sup>80</sup> RPR, 2023. Pašreizējās situācijas raksturojums. RPR IAS 2014 – 2030 aktualizācija RPR AP 2022 – 2027 izstrāde. [\[URL\]](#)

<sup>81</sup> Ādažu novada attīstības programma 2021-2027. I sējums. Esošās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

sociālā dienesta nodrošinātie pabalsti ir pietiekami, taču sociālie pakalpojumi novadā nav attīstīti un tiek pirkti kā ārpalpojums no citām pašvaldībām. **Jūrmalas valstspilsētā**<sup>82</sup> ir apkopota statistika par sociālo pakalpojumu izmantošanu – 28% iedzīvotāju izmanto sociālo palīdzību, bet sociālos pakalpojumus – 10%. Apmierinātības indekss ar pieejamību ir +23,5 (skalā no -100 līdz +100). Sociālo palīdzību visvairāk izmanto iedzīvotāji, kas atbilst vismaz vienai no šādām sociāldemogrāfiskajām grupām: sievietes, vecumā pēc 64 gadiem, tikai pamatizglītību ieguvušie, nestrādājošie, no Kauguru un Kaugurciema apkaimes. **Olaines novadā**<sup>83</sup> jau tiek īstenota sadarbība starp sociālo dienestu un Valsts probācijas dienestu – darbā ar probācijas dienesta klientiem, kuriem ir nepilngadīgi bērni, nodrošināti psihoterapijas speciālista pakalpojumi.<sup>84</sup>

RPR līmenī nav definēti izmērāmi mērķi sociālo pakalpojumu sniegšanā, taču nozarē kopumā sasniedzamie mērķi ir paredzēti Sociālās politikas un darba tirgus pamatnostādnes (4. tabula) ietverot dažādus pakalpojuma sniegšanas, efektivitātes un pieejamības aspektus, uzsverot pakalpojumu saņēmēju atgriezenisko saiti un personāla pieejamības nodrošināšanu.

### 4. tabula. Sasniedzamie mērķi sociālo pakalpojumu jomā

Sasniedzamais mērķis	Gads	Rādītājs	Mērķis 2027	Datu avots
Sabiedrībā balsītu sociālo pakalpojumu saņēmēju skaits, īpatsvars no kopējā pašvaldības sociālajā dienestā reģistrēto pakalpojumu saņēmēju skaita	2019	87%	<b>90%</b>	LM
Sabiedrībā balsītu sociālo pakalpojumu saņēmēju skaits uz 10 000 iedzīvotāju	2019	205	<b>230</b>	LM
Aizbildnībā un audžuģimenēs (ģimeniskā vidē) dzīvojošu bērnu īpatsvars no visu ārpusģimenes aprūpē esošo bērnu skaita	2019	87,7%	<b>93%</b>	LM
Sabiedrības uzticēšanās pašvaldību sociālajiem dienestiem			<b>Palielinās</b>	Pētījums, Omnibuss aptauja
Sociālo darbinieku darba apstākļu un atalgojuma pozitīvais novērtējums			<b>Palielinās</b>	Pētījums
Pašvaldību sociālo dienestu rīcībā esošā finansējuma apmēra uz vienu iedzīvotāju (EUR) atšķirību amplitūda			<b>Samazinās</b>	Pētījums
Aktīvo lietu skaits uz vienu pašvaldību sociālo dienestu sociālo darbinieku	2017	30	<b>15-20</b>	Pētījums

Piezīmes: Labklājības ministrija (šeit un turpmāk – LM)

Avots: Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam<sup>85</sup>

RPR pašvaldības<sup>86</sup> attīstības programmās izvirzījušas mērķus sociālo pakalpojumu jomā kopumā, galvenokārt attiecībā uz pašvaldību iedzīvotāju

<sup>82</sup> Jūrmalas valstspilsētas attīstības programma 2023-2029. Pašreizējās situācijas analīze. [\[URL\]](#)

<sup>83</sup> Latvia. 2024 Country Report [\[URL\]](#)

<sup>84</sup> Olaines novada Pašreizējās situācijas raksturojums, 2023 [\[URL\]](#).

<sup>85</sup> MK 2021. gada 1. septembra rīkojums Nr. 616 "Par Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādņēm 2021.-2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 171, 06.09.2021. [\[URL\]](#)

<sup>86</sup> Olaines novada attīstības programma 2022-2028: Uzraudzības gala pārskats (Nr. 4). [\[URL\]](#), Jūrmalas valstspilsētas attīstības programma 2023-2029. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#), Ādažu novada attīstības programma 2021-2027. II sējums. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#), Ķekavas novada attīstības programma: Uzraudzības pārskats [\[URL\]](#), Siguldas novada attīstības programma 2021.-2027. gadam [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

apmierinātību un pakalpojumu skaita nodrošināšanu, bet Rīgas valstspilsētā<sup>87</sup> izvirzīts plašs mērķu loks sociālo pakalpojumu jomā, turklāt ir vairāki rādītāji, kas izvirza mērķus tieši darbā ar jauniešiem – ņemot vērā gan nepieciešamo cilvēkresursu skaitu, gan arī dažādus bērnus un jauniešus raksturojošos rādītājus, piemēram, izglītībā un nodarbinātā iesaistīto skaits vai atkarību izraisošo vielu lietotāju īpatsvars.

Lai sniegtu pienesumu šo mērķu sasniegšanā un pilnveidotu sociālo pakalpojumu sniegšanu, identificētas vairākas **stratēģiskas** rīcības, proti, jāpilnveido sociālo pakalpojumu finansēšanas mehānismi<sup>88</sup>, jāveic ar pakalpojumu sniegšanu saistīto risku novērtējums un jādefinē risku vadības pasākumi<sup>89</sup>, visās pašvaldībās sociālie pakalpojumi jānodrošina samērīgā termiņā un veidā, kā arī jāizstrādā uzraudzības mehānisms minimālā sociālo pakalpojumu groza nodrošināšanai.<sup>90</sup> Arī no **koordinācijas** aspekta jāpanāk, ka pašvaldībām ir vienota izpratne par tās pienākumiem pret iedzīvotājiem sociālo pakalpojumu jomā un tiek stiprināta sadarbība starp pakalpojumu sniedzējiem.<sup>91</sup> Savukārt **cilvēkresursu kapacitātes** pilnveidei būtiskākās rīcības ir starpdisciplināritātes veicināšana, īpaši caur sociālo-skolas-policijas (*social-school-police*) pieeju<sup>92</sup>, kā arī vispārēji veicināt un attīstīt inovācijas, arī digitālus un tehnoloģiskus risinājumus sociālo pakalpojumu sniegšanā.<sup>93</sup> Iezīmējas nepieciešamība pēc vienmērīgas dažādu līmeņu sociālo pakalpojumu **pieejamības** konceptuālas izveides un nodrošināšanas<sup>94</sup>, preventīva darba veicināšanas ar jauniešiem, identificējot un izmantojot sadarbības potenciālu starp iesaistītajām pusēm<sup>95</sup>, kā arī ieviešot individuālā budžeta pieeju sociālo pakalpojumu sniegšanā<sup>96</sup>. Šo rīcību kopums veicinās pakalpojuma klientcentrētību un piemērotību mērķa grupas vajadzībām, kā arī kopēju efektivitāti finanšu un cilvēkresursu izmantošanā.

## 3.2. Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā

Bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem ir viena no pašvaldības sociālo pakalpojumu mērķa grupām. Iemesli parasti ir kompleksas traumas, pusaudžu

<sup>87</sup> Rīgas pilsētas attīstības programma 2022-2027. [\[URL\]](#)

<sup>88</sup> MK 2021. gada 1. septembra rīkojums Nr. 616 "Par Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādņem 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 171, 06.09.2021. [\[URL\]](#)

<sup>89</sup> Lanka, Svetlana, Undine Vevere, and Santa Striguna. 2023. "Risk Management in Latvia Municipal Social Services for Sustainable Well-Being of the Population" *Engineering Proceedings* 55, no. 1: 64. [\[URL\]](#)

<sup>90</sup> MK 2021. gada 1. septembra rīkojums Nr. 616 "Par Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādņem 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 171, 06.09.2021. [\[URL\]](#)

<sup>91</sup> LM, 2021, *Informatīvais ziņojums par vienmērīgu sociālo pakalpojumu tīkla attīstību pašvaldībās un vienotas pieejas veidošanu sociālo pakalpojumu nodrošināšanā iedzīvotājiem*. [\[URL\]](#)

<sup>92</sup> Projekta ekspertes ziņojums, 2023. Projekta "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" priekšizpēte (RPR)

<sup>93</sup> MK 2022. gada 30. marta rīkojums Nr. 231 "Par Sociālo pakalpojumu pilnveidošanas un attīstības plānu 2022.–2024. gadam". Latvijas Vēstnesis, 66, 04.04.2022. [\[URL\]](#)

<sup>94</sup> MK 2021. gada 1. septembra rīkojums Nr. 616 "Par Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādņem 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 171, 06.09.2021. [\[URL\]](#)

<sup>95</sup> Projekta ekspertes ziņojums Projekta "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" priekšizpēte (RPR)

<sup>96</sup> MK 2021. gada 1. septembra rīkojums Nr. 616 "Par Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādņem 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 171, 06.09.2021. [\[URL\]](#)

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

vardarbība un atkarības. Pusaudži uzvedības dēļ nonāk institūciju, tai skaitā tiesībsargājošo iestāžu, speciālistu redzeslokā.

Sociālajā jomā pašvaldību kompetenci un atbildību, izveidojamās iestādes, kārtību, kādā sniedzami sociālie pakalpojumi, tai skaitā bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, speciālistu kvalifikācijas prasības nosaka Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums (turpmāk – SPSPL)<sup>97</sup>, Bērnu tiesību aizsardzības likums (turpmāk – BTAL)<sup>98</sup>, Bāriņtiesu likums<sup>99</sup> un citi nacionālie un pašvaldību normatīvie akti. BTAL skaidri nosaka, ka pašvaldībai ir pienākums iesaistīties bērna uzvedības traucējumu risināšanā. Pašvaldībām ir pienākums izstrādāt uzvedības sociālās korekcijas programmu jau agrīni, kamēr bērns vēl nav izdarījis likumpārkāpumus, bet tā uzvedība var novest līdz prettiesiskai rīcībai. Pašvaldība profilakses lietu iekārto un uzvedības sociālās korekcijas programmu izstrādā katram bērnam, kurš izdarījis noziedzīgu nodarījumu, vairāk nekā divas reizes izdarījis administratīvo pārkāpumu, ubago, klaiņo vai veic citas darbības, kas var novest pie prettiesiskas rīcības u.c. gadījumos<sup>100</sup>. Likumpārkāpumu profilakses darbs ar bērniem ir jāveic sadarbībā ar bērnu vecākiem, izglītības iestādēm, Valsts policiju, sabiedriskajām organizācijām un citām iestādēm. Regulējums dod pašvaldībai rīcības brīvību, kurai institūcijai deleģēt šo pienākumu, kā arī sadarbības partneru izvēlē, tomēr visiem sociālo pakalpojumu sniedzējiem ir jābūt reģistrētiem Sociālo pakalpojumu sniedzēju reģistrā<sup>101</sup>.

Pašvaldības sociālos pakalpojumus, personu grupas un pakalpojumu saņemšanas kārtību nosaka saistošajos noteikumos. Pārliecinoši lielākajā daļā pašvaldību uzvedības korekcijas programmas izstrādā pašvaldības sociālais dienests<sup>102</sup>, kas nodrošina sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšanu un pakalpojumu administrēšanu<sup>103</sup>. SPSPL 12. pants nosaka pašvaldības sociālā dienesta pienākumu “sniegt personai psihosociālu vai materiālu vai psihosociālu un materiālu palīdzību, lai sekmētu krīzes situācijas pārvarēšanu un veicinātu šīs personas iekļaušanos sabiedrībā”.

Tomēr, gan VK 2022. gada revīzijā<sup>104</sup>, gan Tieslietu ministrijas identificētā nepieciešamība pieejas maiņai darbā ar bērniem, norāda, ka **pašvaldību likumpārkāpumu profilakses darbs ar bērniem nav pietiekami efektīvs**<sup>105</sup>. Turklāt pašvaldību pieejas bērnu un jauniešu ar uzvedības traucējumiem mērķa grupas identifikācijai un iesaistei, piedāvātajiem pakalpojumiem, var būtiski atšķirties. Atšķirības starp pašvaldībām ietekmē sociālā darba tradīcijas un cilvēkresursu kapacitātes trūkums. Lai mazinātu pašvaldību atšķirības pēc ATR, kā arī, lai veicinātu pāreju no pieejas, kuras pamatā ir sociālā palīdzība, uz individualizētu un sabiedrībā balstītu

---

<sup>97</sup> Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums [\[URL\]](#)

<sup>98</sup> Bērnu tiesību aizsardzības likums [\[URL\]](#)

<sup>99</sup> Bāriņtiesu likums [\[URL\]](#)

<sup>100</sup> Bērnu tiesību aizsardzības likums, 58. pants [\[URL\]](#)

<sup>101</sup> Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums, 17.panta 1.daļa [\[URL\]](#). Sociālo pakalpojumu sniedzēju reģistrs [\[URL\]](#)

<sup>102</sup> Tiesībsargs, 2018. LR tiesībsarga 2017.gada ziņojums [\[URL\]](#)

<sup>103</sup> Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums, 10.pants [\[URL\]](#)

<sup>104</sup> Valsts kanceleja, 2022. Problēmbērni – pieaugušo neizdarību spoguļis. [\[URL\]](#)

<sup>105</sup> Labklājības ministrija, 2024. Tiesību akta projekta "Grozījumi Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likumā" sākotnējās ietekmes (ex-ante) novērtējuma ziņojums (anotācija) [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

pakalpojumu klāsta veidošanu un piedāvāšanu, liela nozīme būs **obligātā sociālo pakalpojumu groza ieviešanai**<sup>106</sup>. 2024. gada 1. jūlijā valdība apstiprināja LM sagatavotos grozījumus<sup>107</sup> SPSP, kas nosaka iedzīvotājiem obligāti nodrošināmo sociālo pakalpojumu veidus novadu un valstspilsētu pašvaldībās un ieviešanas nosacījumus (minimālos standartus). Grozījumi paredz paplašināt atbalsta pasākumus bērniem un jauniešiem, kuriem jau ir izveidojušies uzvedības traucējumi, piemēram, ar sociālā mentora iesaisti un sociālās rehabilitācijas programmām, kas vērstas uz cēloņu risinājumiem, tā panākot bērna uzvedības maiņu. Ir iecerētas mērķētas sociālās rehabilitācijas programmas, kurās bērna uzvedības traucējumi tiek risināti kompleksi, multidisciplināri ar dažādiem pakalpojumu veidiem, iesaistot dažādu jomu speciālistus, t.sk. atkarību ārstēšanai<sup>108</sup>. Lai sociālais darbs notiktu ne tikai ar bērniem un jauniešiem, kuriem jau ir uzvedības vai atkarības problēmas, SPSP grozījumi paredz noteikt, ka pašvaldībai būs pienākums nodrošināt sociālās rehabilitācijas pakalpojumus bērniem ar uzvedības traucējumiem, atkarības problēmām, augstiem to attīstības riskiem, kā arī pēcāpusģimenes aprūpē esošiem jauniešiem, izmantojot sociālā mentora, sociālās rehabilitācijas programmu. Sociālā mentora pakalpojums būs nodrošināms bērniem ar uzvedības traucējumiem, atkarības problēmām, to attīstības riskiem, ārpusģimenes aprūpē esošajiem bērniem no 16 gadu vecuma, kā arī pēcāpusģimenes aprūpē esošiem bērniem. Līdz ar to bērniem tiks nodrošināta iespēja izvēlēties dažādus atbalsta pakalpojumus un speciālistus, kas viņiem būs noderīgi turpmākā dzīvē.

SPSP grozījumi paredz, ka pašvaldībām būs jānodrošina<sup>109</sup>:

- No 2024. gada: krīzes centra pakalpojums krīzes situācijā nonākušām personām, ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumu institūcijā – bāreņiem un bez vecāku gādības palikušiem bērniem līdz brīdim, kad bērns var atgriezties vecāku ģimenē, vai, ja tas nav iespējams, līdz aizbildnības nodibināšanai bērnam, bērna ievietošanai audžuģimenē vai adopcijai;
- no 2026. gada: sociālo mentoru – bērniem ar uzvedības vai atkarības problēmām vai to attīstības riskiem, ārpusģimenes aprūpē esošajiem bērniem, kuri ir sasnieguši 16 gadu vecumu;
- no 2028. gada: ģimenes asistenta pakalpojumu – ģimenēm ar bērniem, pilngadību sasniegušam bāreņim un bez vecāku gādības palikušam bērnam pēc ārpusģimenes aprūpes beigšanās;
- no 2029. gada: sociālās rehabilitācijas pakalpojumu (sociālās rehabilitācijas programmas) – bērniem ar uzvedības vai atkarības problēmām vai to attīstības riskiem, ārpusģimenes aprūpē esošajiem bērniem, kuri ir sasnieguši 16 gadu vecumu.

---

<sup>106</sup> RPR, 2023. Pašreizējās situācijas raksturojums. RPR IAS 2014 – 2030 aktualizācija RPR AP 2022 – 2027 izstrāde. [\[URL\]](#)

<sup>107</sup> Grozījumi Sociālo un sociālās palīdzības likumā (Projekta ID 22-TA-1080) [\[URL\]](#) Lai izmaiņas tiktu īstenotas, likumprojekts vēl jāizskata un jāpieņem Saeimā.

<sup>108</sup> LV portāls. Visās pašvaldībās ar laiku būs vienāds minimālais sociālo pakalpojumu grozs [\[URL\]](#)

<sup>109</sup> Grozījumi Sociālo un sociālās palīdzības likumā (Projekta ID 22-TA-1080) [\[URL\]](#) Lai izmaiņas tiktu īstenotas, likumprojekts vēl jāizskata un jāpieņem Saeimā.



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Tāpat arī ar likuma grozījumiem pašvaldībām tiks paredzēts pienākums datus uzkrāt digitālā, strukturētā veidā, lai šos datus varētu izmantot sociālās politikas monitoringa informācijas sistēmai, jo šobrīd datu ievade pašvaldību lietotajā informācijas sistēmā tiek noteikta ar iekšēju regulējumu un ne par visiem piešķirtajiem sociālajiem pakalpojumiem informācija tiek uzkrāta digitālā un strukturētā veidā.

KPMG veiktā RPR pašvaldību saistošo noteikumu<sup>110</sup> analīze liecina, ka psihologa, sociālās rehabilitācijas, dienas aprūpes centru un ģimenes asistenta pakalpojumi ir pieejami visās RPR pašvaldībās. Salīdzinoši retāk pašvaldības piedāvā krīzes centra pakalpojumus. RPR abās valstspilsētās (Rīga un Jūrmala) ir pieejams plašāks pakalpojumu klāsts bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem nekā reģiona novados.

Nozares eksperti<sup>111</sup> ir vienprātis, ka pašvaldības iestāžu svarīgākā atbildības joma ir preventīva darba veikšana, savlaicīga atpazīšana un atbalsta sniegšana. Jāņem vērā, ka katra bērna un jaunieša situācija un vajadzības atšķiras, attiecīgi nepieciešama elastība sniegtā atbalsta saturā, ilgumā un intensitātē. Vienlaikus ļoti būtisks ir darbs ar ģimenēm: jo jaunāks bērns, jo būtiskāka ir ģimenes loma. Ģimene ir jāuzlūko kā resurss atbalsta sniegšanai bērnam un tai jābūt iesaistītai visā procesā. Lai efektīvi identificētu un savstarpēji koordinētu rīcību, pašvaldībās ir nepieciešama cieša starpinstitucionāla sadarbība, aptverot gan sociālo jomu, gan izglītības jomu, gan pašvaldības policijas darbu. Pakalpojumu izstrādē un sniegšanā būtiska ir individuāla, elastīga pieeja katra bērna un jaunieša un viņa ģimenes individuālās situācijas risināšanai, kā arī komplekss atbalsta kopums, kombinējot dažādus atbalsta veidus.

Preventīvais darbs, tai skaitā veidojot drošu vidi, un savlaicīga atpazīšana, īpaši izglītības iestādēs, savlaicīga reaģēšana un atbalsta sniegšana bērniem un jauniešiem un viņu ģimenēm ir būtiska, lai uzlabotu bērnu un jauniešu dzīves kvalitāti šobrīd un nākotnē. Uzvedības traucējumi, kas rodas agrā bērnībā, var nopietni ietekmēt indivīda dzīvi, un veiksmīga agrīna iejaukšanās var palīdzēt augsta riska jauniešiem virzīties uz sociāli atbildīgu dzīves ceļu, tādējādi mazinot noziedzības līmeni<sup>112</sup>, samazināt atkarību no narkotiku lietošanu<sup>113</sup>, veicinātu sociālo iekļaušanu un pilnvērtīgu dzīvi. Ārvalstu ilggadēja pieredze, piemēram, Dānijas, Somijas, Beļģijas, Zviedrijas, Francijas, liecina, ka, lai sasniegtu labāku rezultātu, bērnu un jauniešu problēmas ir identificējamās iespējami agrāk un iespējami savlaicīgāk ir jāpiesaista viņu vajadzībām atbilstošs atbalsts. Jebkurš jauniešs, kurš turpina iegūt izglītību un sekmīgi iekļaujas darba tirgū, nesīs ieguvumu pašvaldībai nodokļu veidā, līdz ar ko savlaicīgas rūpes par šīm

---

<sup>110</sup> Rīgas domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#); Rīgas pašvaldības korekcijas programmas [\[URL\]](#); Jūrmalas domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#); Ādažu novada domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#); Ķekavas novada domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#); Mārupes novada domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#); Olaines novada domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#); Ropažu novada domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#); Salaspils novada domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#); Salaspils novada korekcijas programmas [\[URL\]](#); Salaspils novada krīzes centrs [\[URL\]](#); Saistošie noteikumi "Ģimenes asistenta pakalpojumu sniegšanas kārtība Salaspils novadā" [\[URL\]](#); Siguldas novada domes saistošie noteikumi [\[URL\]](#);

<sup>111</sup> KPMG intervijas ar RPR (18.06.2024.), LM (05.07.2024.) un Bērnu aizsardzības centra (09.07.2024.) pārstāvjiem.

<sup>112</sup> Greenwood, P. W., 2008. Changing lives: Delinquency prevention as crime-control policy [Mainot dzīvi: likumpārkāpumu novēršana kā noziedzības kontroles politika]. University of Chicago Press.

<sup>113</sup> Sæmundsdóttir, S.S., 2019. Development and manifestation of behavior problems and risk behavior among Icelandic youth [Uzvedības traucējumu un riska uzvedības attīstība un izpausme Islandes jauniešu vidū] [\[URL\]](#)



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

personām ir ieguldījums ne tikai šo personu labāka nākotnes dzīves līmeņa nodrošināšanā, bet arī pašvaldības nākotnes budžeta ieņēmumu jomā<sup>114</sup>.

### 3.3. Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču novērtējums

#### 3.3.1. Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā

Pirmkārt, jebkurai personai, ja ar tās pieņemtu pārvaldes lēmumu, faktisko rīcību vai cita veida darba vai dienesta pienākumu veikšanu tiek vai var tikt skartas bērna tiesības un tiesiskās intereses, ir jāapgūst speciālās zināšanas bērnu tiesību jomā<sup>115</sup>, tai skaitā ārpusģimenes aprūpes iestāžu vadītājiem, sociālajiem darbiniekiem un sociālajiem rehabilitētājiem, izglītības iestāžu vadītājiem un vadītāja vietniekiem audzināšanas darbā, vispārējās izglītības, profesionālās izglītības un interešu izglītības pedagogiem, pašvaldības administratīvās komisijas vai tās bērnu lietu apakškomisijas locekļiem, pašvaldības policijas un sociālā dienesta darbiniekiem, sociālajiem pedagogiem un psihologiem, kuri strādā ar bērniem un ģimenēm.

Otrkārt, daudziem sociālās un izglītības jomā strādājošajiem speciālistiem ir nepieciešama profesionālā kvalifikācija. Kā minēts iepriekš, sociālās rehabilitācijas pakalpojumu un sociālās palīdzības sniegšana, kā arī pedagoģiskā darbība ir reglamentētas jomas, jo normatīvajos aktos<sup>116</sup> ir noteiktas minimālās prasības iegūtai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai, kā arī obligātai profesionālajai pilnveidei personām, kurām ir tiesības veikt šo darbu. Atbilstoši ir izstrādāti profesiju standarti un profesionālās kvalifikācijas prasības<sup>117</sup>, lai izglītības iestādes varētu piedāvāt attiecīgas profesionālās studiju programmas. Lai arī ikdienā ar mērķa grupu var saskarties ļoti plašs izglītības, sociālajā un policijas jomā strādājošo speciālistu loks, vistiešākajā mērā ar to strādā sociālie pedagogi, sociālie darbinieki un sociālie rehabilitētāji.

Sociālā pedagoga profesijas standarts vistiešāk attiecas uz darbu ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, uzsverot socializācijas grūtību diagnostiku, resocializācijas programmu plānošanu un īstenošanu, kā arī sadarbību ar ģimeni un citām institūcijām. Tas ietver arī specifiskas prasmes darbā ar dažādām bērnu un jauniešu grupām, tostarp tām, kurām ir negatīva sociālā pieredze. Sociālā darbinieka profesijas standarts aptver plašu sociālo problēmu loku, tostarp darbu ar dažādām mērķa grupām, krīzes intervenci un psihosociālo konsultēšanu. Standarts tikai netieši piemin darbu ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, neuzsverot specifiskas zināšanas vai prasmes šajā jomā. Sociālā rehabilitētāja profesijas standarts

---

<sup>114</sup> Labklājības ministrija, 2024. Tiesību akta projekta "Grozījumi Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likumā" sākotnējās ietekmes (ex-ante) novērtējuma ziņojums (anotācija) [\[URL\]](#)

<sup>115</sup> Bērnu tiesību aizsardzības likums, 5<sup>1</sup> pants [\[URL\]](#)

<sup>116</sup> Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums, 42.pants [\[URL\]](#); Izglītības likums, 48.panta 1.daļa

<sup>117</sup> Sociālajā jomā: Sociālā darbinieka profesijas standarts (PS) (6.LKI, 2020) – [\[URL\]](#), Vadošā sociālā darbinieka PS (7. LKI, 2021) [\[URL\]](#), Sociālā rehabilitētāja PS (5. LKI, 2021) [\[URL\]](#), Sociālās palīdzības organizatora PS (4. KL, 2002) [\[URL\]](#), Sociālā aprūpētāja PS (5. LKI, 2021) [\[URL\]](#), Izglītības jomā: Sociālā pedagoga PS (5. LKI, 2023) [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

koncentrējas uz klienta sociālās funkcionēšanas spēju un prasmju izvērtēšanu, sociālās rehabilitācijas plānošanu un īstenošanu, kā arī drošas vides nodrošināšanu. Tas var būt noderīgi bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, kuriem bieži ir nepieciešama palīdzība sociālo prasmju attīstīšanā un ikdienas dzīves aktivitātēs. Vienlaikus Latvijā nav profesionālās kvalifikācijas, kas nodrošinātu specializāciju tikai darbam ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem un likumpārkāpuma risku. Šāda profesija – “Jaunatnes pārkāpumu novēršanas darbinieks” – ir iekļauta ES ESCO datubāzē. Tas ir speciālists, kas nepieļauj atkārtotus likumpārkāpumus, konsultē jauniešus par uzvedības izmaiņām, palīdz atgriezties izglītībā, iesaista konstruktīvās aktivitātēs. Šim speciālistam ir nepieciešamas spēcīgas sociālā darba pamatprasmes, krīžu intervences spējas un zināšanas par juridiskajām un ētiskajām prasībām. Viņiem jābūt prasmīgiem riska novērtēšanā, attiecību veidošanā un efektīvā komunikācijā ar dažādiem indivīdiem, tostarp jauniešiem pārkāpējiem, viņu ģimenēm un citiem speciālistiem. Būtiska ir spēja pielietot holistisku, uz personu vērstu pieeju, vienlaikus veicinot sociālo taisnīgumu un pozitīvas pārmaiņas. Turklāt viņiem jābūt pielāgoties spējīgiem, noturīgiem un apņēmīgiem nepārtraukti profesionāli pilnveidoties<sup>118</sup>.

Nozares eksperti<sup>119</sup> uzsver, ka ne visiem speciālistiem, kas strādā ar bērnu un jauniešu mērķa grupu, ir jābūt oficiālai kvalifikācijai. Vēl būtiskāka ir spēja veidot piesaisti ar bērniem un jauniešiem un gūt viņu uzticību. Pedagogiem, izglītības iestāžu darbiniekiem būtiskas ir agrīnas problēmu pazīmju atpazīšanas prasmes un mediācijas prasmes. Tāpat arī pašvaldībām vadības līmenī būtu jāveicina izpratne par prevencijas nozīmi un atdevi no ieguldījumiem prevencijā. Piemēram, ģimenes asistents izmaksā nesalīdzināmi lētāk nekā bērna izņemšana no ģimenes. Savukārt 20 gadu griezumā pašvaldības ieguvumi ir vēl būtiskāki, jo samazinās nākotnes izdevumi sociālo problēmu un noziedzības risināšanai, paaugstinās iedzīvotāju dzīves kvalitāte, piepildot cilvēku dzīves potenciālu un veidojot drošāku dzīves vidi.

Pašvaldības analītikas dienestiem un atbildīgajiem speciālistiem būtu jāspēj apkopot un analizēt datus no izglītības, bāriņtiesas, sociālā dienesta un policijas vides un vērtēt mērķa grupas vajadzības, atbilstoši pieskaņojot plānus un stratēģijas, izstrādāt preventīvus pasākumus bērniem un jauniešiem, kā plānot un veikt darbu ar viņu ģimenēm, kurām ir liela nozīme atbalsta sniegšanā bērniem un jauniešiem. Tāpat arī speciālistiem noderīga var būt spēja pielietot efektīvas metodes darbam ar jauniešiem, piemēram, piedzīvojumu terapiju.

Nemot vērā atšķirīgo pašvaldību izpratni un pieeju darbam ar šo mērķa grupu, būtu jāveicina labās prakses apmaiņa, dodot iespēju pašvaldībām savstarpēji dalīties ar pieredzi un mācīties no sekmīgām iniciatīvām un pieejām Latvijā un starptautiski. Lai sekmīgāk cīnītos pret atkarības problēmām un atkarību izraisošo vielu izplatīšanu bērnu un jauniešu vidū, ir jāstiprina izpratne par to negatīvajām sekām. Pašvaldība var proaktīvi rīkoties, lai veicinātu sabiedrības izpratni un iesaisti ziņošanā, gadījumu atpazīšanā.

<sup>118</sup> Jaunatnes pārkāpumu novēršanas darbinieka apraksts ESCO [\[URL\]](#)

<sup>119</sup> KPMG intervijas ar LM (05.07.2024.), Bērnu aizsardzības centra (09.07.2024.) pārstāvjiem.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Saskaņā ar RPR pašvaldību pašvērtējumu<sup>120</sup>, tām ir prioritāri nepieciešams stiprināt kompetences šādās jomās attiecībā uz pakalpojumu bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem plānošanas – īstenošanas – izvērtēšanas – pilnveides cikla pilnvērtīgu īstenošanu:

- Metodikas izstrāde pakalpojumu sniegšanas un atbalsta procesu izmaksu noteikšanai, uzskaitē un aktualizācijai.
- Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, pakalpojuma kvalitātes standarta uzraudzība, pakalpojuma rādītāju mērīšana.
- Pastāvīga pakalpojumu jomas datu analīze, attiecīgas stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde.
- Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (sniegto pakalpojumu satura, kas jāsaņem klientiem, izstrāde), pakalpojumu kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana.
- Pakalpojuma sniegšanas efektivitātes izvērtēšana un uzlabošana, veicot procesu analīzi un pilnveidi (t.sk., neproduktīvu darbību novēršana, resursu izmantošanas optimizācija, pilnvērtīga pašvaldības informācijas sistēmu izmantošana, uzlabojumi darba organizācijā).
- Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā, tai skaitā maksimālā intelekta, automatizācijas rīku, kas dod iespēju sniegt personalizētu klienta pieredzi.

Augstākminētais pamato nepieciešamību stiprināt pašvaldību un PR kapacitāti sociālo pakalpojumu jomā darbā ar prioritāro mērķa grupu – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem. Ar šo mērķa grupu strādā gan pašvaldību speciālisti reglamentētajās jomās (sociālā darba speciālisti un pedagogi) ar iegūtu profesionālo kvalifikāciju, gan nereglamentēto jomu speciālisti (pašvaldības policijas darbinieki, administratīvie darbinieki u.c.). Visvairāk darbam ar mērķa grupu ir sagatavoti speciālisti, kas ieguvuši sociālā darbinieka, sociālā rehabilitētāja vai sociālā pedagoga profesionālo kvalifikāciju. Tomēr arī šiem profesionāļiem bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem pašvaldībās var būt tikai viena no mērķa grupām, ar ko notiek darbs, un nepieciešama kapacitātes stiprināšana efektīvākai atbalsta sniegšanai tieši šiem bērniem un jauniešiem un viņu ģimenēm, tai skaitā attiecībā uz sociālās vides un individuālo vajadzību izpēti, sociālās korekcijas programmu izstrādi un pilnveidi, metodiku darbā ar jauniešiem un ģimenēm, komunikācijas un sadarbības prasmes. Izglītības iestāžu darbiniekiem būtiskas ir agrīnas problēmu pazīmju atpazīšanas prasmes un mediācijas prasmes. Sociālās jomas darbiniekiem nepieciešams stiprināt prasmes pielietot efektīvas darba metodes, piemēram, piedzīvojumu terapiju. Vadības un plānotāju līmenī nepieciešams stiprināt izpratni par prevencijas nozīmi un spēju plānot preventīvus pasākumus. Prevencijas un sociālās korekcijas pasākumu plānošanā un ieviešanā nepieciešams stiprināt sociālās jomas, izglītības jomas un pašvaldības policijas darbinieku iesaisti un sadarbību.

---

<sup>120</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.). Sarakstā iekļautas tās jomas, kuras vismaz četras RPR pašvaldības novērtējušas ar vērtējumu "4" vai "5" skalā no 1-5.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## Kopsavilkums – Sociālo pakalpojumu un atbalsta sociālo problēmu risināšanā mērķa grupai – bērni un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem – nepieciešamo kompetenču profils

### 5. tabula. Kopsavilkums par sociālajiem pakalpojumiem un atbalstam sociālo problēmu risināšanā mērķa grupai – bērni un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem – nepieciešamajām kompetencēm

<b>Stratēģiskās/ vadības</b> <i>Vadība, plānotāji, speciālisti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izpratne par preventijas nozīmi</li> <li>2. Spēja izstrādāt un īstenot uz personu centrētas sociālās politikas stratēģijas</li> <li>3. Pastāvīga sociālo pakalpojumu jomas datu analīze</li> <li>4. Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana)</li> <li>5. Metodikas izstrāde pakalpojumu izmaksu noteikšanai, uzskaiti, aktualizācijai</li> <li>6. Pakalpojumu rādītāju uzskaiti, mērīšana un uzraudzība</li> <li>7. Pakalpojumu sniegšanas procesu analīze un pilnveidošana</li> <li>8. Budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšana</li> <li>9. Īstenoto aktivitāšu un darbinieku snieguma ietekmes izvērtēšana</li> <li>10. Prasme komunicēt ar klientiem (tai skaitā nevardarbīga reakcija uz bērna agresiju), kolēģiem un citu profesiju pārstāvjiem</li> </ol>
<b>Koordinācijas</b> <i>Speciālisti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Labās prakses/ pieredzes apmaiņas organizēšana ar citām pašvaldībām</li> <li>2. Sadarbība ar kolēģiem citās pašvaldības struktūrvienībās</li> <li>3. Sadarbība ar sociālajā rehabilitācijā iesaistītiem speciālistiem un organizācijām, t.sk., NVO</li> </ol>
<b>Speciālista</b> <i>Speciālisti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sociālā darba teorijas pielietošana praksē</li> <li>2. Vadīt sociālo darbu ar bērniem, jauniešiem un viņu ģimenēm</li> <li>3. Bērnu un jauniešu uzticības gūšana</li> <li>4. Mediācijas prasme</li> <li>5. Agrīna uzvedības traucējumu atpazīšana</li> <li>6. Izpratne par atkarību izraisošām vielām, atkarību mazināšanu</li> <li>7. Sociālās atstumtības riskam pakļauto jauniešu iekļaušana sabiedrībā</li> </ol>
<b>Vispārīgās un tehnoloģiskās</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prasme komunicēt ar klientiem, kolēģiem un citu profesiju pārstāvjiem</li> <li>2. Klientu pieredzes personalizēšana, izmantojot tehnoloģijas</li> <li>3. Stresa vadība un emocionālās stabilitātes nodrošināšana</li> <li>4. Ētiska, atbildīga, cienpilna darba veikšana</li> </ol>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz literatūras analīzi, intervijām ar nozaru ekspertiem, pašvaldību sniegto informāciju informācijas pieprasījumā un pašvaldību speciālistu aptauju

Kopsavilkumā (5. tabula) izceltas būtiskākās stratēģiskās vadības, koordinācijas, speciālista un vispārīgās un tehnoloģiskās kompetences, kas nepieciešams darbam pašvaldībā darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, ņemot vērā gan ekspertu rekomendācijas, gan pašvaldību sniegto informāciju, gan ESCO un profesiju

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

standartos minētās kompetences. Tās ir attiecināmas uz dažādu amatu speciālistiem<sup>121</sup>, bet prioritāri uz kopsavilkumā norādītajām mērķa grupām: pašvaldību amatpersonām un vadības pārstāvjiem, plānošanas speciālistiem un jomas speciālistiem.

### 3.3.2. Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās

Darbs ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem ir starpdisciplinārs un starpinstitucionāls. Ar šo mērķa grupu saskaras gan sociālās jomas speciālisti, gan izglītības jomā nodarbinātie, gan policijas darbinieki. Līdzīga pieeja tiek izmantota arī Sadarbības grupā, kuru pašvaldības izveido bērnu tiesību aizsardzības nodrošināšanai. Sadarbības grupā iekļauj pārstāvjus no pašvaldības policijas, pašvaldības sociālā dienesta, pašvaldības izglītības pārvaldes vai izglītības speciālistu, bāriņtiesas. Var pieaicināt arī pārstāvjus no izglītības iestādēm, bērnu aprūpes iestādēm, pašvaldības pedagoģiski medicīniskās komisijas, pašvaldības administratīvās komisijas, u.c.<sup>122</sup> Savukārt Administratīvā pārkāpuma procesa veikšanai, kā arī likumā "Par audzinoša rakstura piespiedu līdzekļu piemērošanu bērniem" noteikto uzdevumu izpildei dome izveido pašvaldības administratīvo komisiju<sup>123</sup>.

**Sociālajā jomā** speciālisti, kas darbā strādā vai saskaras ar mērķa grupu, var būt sociālie darbinieki un karitatīvie sociālie darbinieki, sociālie rehabilitētāji, sociālās palīdzības organizatori. Vienlaikus jāmin, ka ne visi no sociālās jomas darbiniekiem strādā ar konkrēto mērķa grupu. Jaunieši kā iespējamā mērķa grupa Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogā<sup>124</sup> amata pienākumos ir minēta tikai Ģimenes asistentam, sociālajam mentoram un sociālajam darbiniekam, sociālajam pedagogam. SPSPL<sup>125</sup> nosaka detalizētas minimālās izglītības prasības personām, kurām ir tiesības sniegt sociālās rehabilitācijas pakalpojumus un sociālo palīdzību, profesionālās pilnveides prasības, kā arī pašvaldības pienākumu nodrošināt pašvaldības sociālā dienesta un citu pašvaldības izveidoto sociālo pakalpojumu sniedzēju sociālā darba speciālistiem profesionālās kompetences pilnveidi — apmācības un supervīziju (9. pants). Minētajiem speciālistiem profesionālās kvalifikācijas ieguvei ir izstrādāti detalizēti profesijas standarti<sup>126</sup>.

**Izglītības jomā** ar mērķa grupu var saskarties izglītības pārvaldes darbinieks, sociālais pedagogs, pedagogs karjeras skolotājs, izglītības iestādes vadītājs vai jebkurš cits pedagogs. Saskaņā ar Izglītības likumu<sup>127</sup>, strādāt par pedagogu ir tiesības personai,

<sup>121</sup> Specifiskas prasības konkrētiem speciālistiem, īpaši reglamentētā jomā, jāskatās oficiālā dokumentācijā. Reglamentācijas vai profesionālās kvalifikācijas prasības, ja tādas ir noteiktas, ir aprakstītas ziņojumā iepriekš.

<sup>122</sup> 2017.gada 12. septembra MK noteikumi Nr.545 "Noteikumi par institūciju sadarbību bērnu tiesību aizsardzībā" [\[URL\]](#).

<sup>123</sup> Pašvaldību likums, 24. pants [\[URL\]](#)

<sup>124</sup> 2022.gada 26.aprīļa MK noteikumi Nr.262 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība noteikumi" [\[URL\]](#)

<sup>125</sup> Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums, 42.pants [\[URL\]](#)

<sup>126</sup> Sociālā darbinieka profesijas standarts (PS) (6.LKI, 2020) – [\[URL\]](#), Vadošā sociālā darbinieka PS (7. LKI, 2021) [\[URL\]](#), Sociālā rehabilitētāja PS (5. LKI, 2021) [\[URL\]](#), Sociālās palīdzības organizatora PS (4. KL, 2002) [\[URL\]](#), Sociālā aprūpētāja PS (5. LKI, 2021) [\[URL\]](#)

<sup>127</sup> Izglītības likums, 48.pants [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

kurai ir pedagoģiskā izglītība vai kura apgūst pedagoģisko izglītību, kas atbilst Ministru kabineta (turpmāk – MK) noteiktajām profesionālās kvalifikācijas prasībām<sup>128</sup>.

**Pašvaldības policijā** tie var būt darbinieki, kuriem darba pienākumos noteikts darbs ar bērniem un ģimenēm un kas ieguvuši speciālās zināšanas bērnu tiesību aizsardzības jomā<sup>129</sup>.

### 6. tabula. RPR pašvaldību sniegtā informācija par galvenajiem speciālistiem, kas strādā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem (kuriem tas veido būtisku darba daļu)

	Sociālās jomas darbinieki	Iedzīvotāju skaits (tūkst.) uz 1 sociālās jomas darbinieku*	Izglītības jomas darbinieki	Pašvaldības policijas darbinieki	Administratīvie darbinieki**	Kopā
Rīgas valstspilsēta	225	3,0	ND	ND	7	<b>232</b>
Ādažu novads	4	5,8	14	1	10	<b>29</b>
Jūrmalas valstspilsēta	3	17,4	ND	2	11	<b>16</b>
Ķekavas novads	4	7,8	22	42	11	<b>79</b>
Mārupes novads	8	4,6	ND	ND	3	<b>11</b>
Olaines novads	9	2,3	3	24	8	<b>44</b>
Ropažu novads	5	7,0	ND	1	1	<b>7</b>
Salaspils novads	1	23,7	0	2	7	<b>10</b>
Siguldas novads	2	15,7	10	ND	ND	<b>12</b>
<b>Kopā</b>	<b>261</b>		<b>49</b>	<b>72</b>	<b>58</b>	<b>440</b>

Piezīme. 1. Tabulā apkopotie dati balstās pašvaldību sniegtajā informācijā. Pašvaldības arī norādījušas un tabulā ir iekļauta informācija par speciālistiem, kam darbs ar mērķa grupu ir tikai daļa no citiem pienākumiem, piemēram, Sociālā dienesta vadītāja vietnieks un policijas priekšnieks Salaspils novada gadījumā. 2. ND = Nav datu, nav sniegta informācija.

\*Piezīme. Ņemot vērā iedzīvotāju skaitu 2024. gada sākumā

\*\*Piezīme. Tai skaitā administratīvajā komisijā iesaistītie pašvaldības darbinieki

Avots: Pašvaldību sniegtā informācija, N=9, CSP, KPMG analīze.

Apkopotā informācija liecina, ka RPR pašvaldībās mēdz būt dažāda pieeja attiecībā uz to speciālistu noteikšanu, kas strādā ar attiecīgo mērķa grupu (6. tabula). Dažkārt tiek norādīti konkrēti iestādes speciālisti, dažkārt tiek norādīts, ka ar mērķa grupu vismaz nelielā mērā strādā visi darbinieki. Pašvaldības lielākoties nav norādījušas

<sup>128</sup> 2018. gada 11. septembra MK noteikumi Nr. 569 "Noteikumi par pedagogiem nepieciešamo izglītību un profesionālo kvalifikāciju un pedagogu profesionālās kompetences pilnveides kārtību" [[URL](#)]

<sup>129</sup> Bērnu tiesību aizsardzības likums, 5<sup>1</sup> pants [[URL](#)]



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

darbinieku slodžu skaitu, kas tiek vērtētas mērķa grupai, kas norāda uz to, ka šī informācija visticamāk netiek uzskaitīta:

- Sociālās jomas darbinieki: Rīga norādījusi, ka ar mērķa grupu strādā 58 Sociālā dienesta darbinieki un 168 Rīgas Bērnu, jauniešu un ģimeņu sociālā atbalsta centra darbinieki. Pārējās pašvaldības norādījušas 1-9 sociālās jomas darbiniekus, kuri strādā ar mērķa grupu.
- Izglītības jomas darbinieki: Ādažu novads sniedzis informāciju par 14 izglītības jomas speciālistiem, kuriem darbs ar mērķa grupu ir galvenais pienākums (Izglītības darba speciālisti, Programmas “Stop 4-7” speciālisti, Pedagoģiski medicīniskās komisijas locekļi). Ķekavas novads – par 22 speciālistiem (Izglītības, kultūras un sporta pārvaldes darbinieks, sociālie pedagogi un psihologi skolās). Olaine – par 3 (sociālie pedagogi vidusskolās, novada pašvaldības izglītības speciālists). Sigulda – par 1 (sociālais pedagogs). Salaspils novads norādīja, ka nav atsevišķa speciālista, bet divi darbinieki amata aprakstos noteiktajā kārtībā veic atbilstošus darba pienākumus. Pārējās pašvaldības informāciju par izglītības jomas darbiniekiem, kas strādā ar mērķa grupu, nenorādīja. Jāatzīmē, ka sociālie pedagogi (gan papildu sociālie pedagogi šajās pašvaldībās, gan citās pašvaldībās) tiek bieži minēti arī kā “iesaistīti darbā” ar mērķa grupu, bet mērķa grupa tiem nav galvenais darba pienākums.
- Pašvaldības policijās ir vai nu atsevišķi inspektori, kas strādā ar mērķa grupu (Ādažu un Ropažu novados – 1; Jūrmalā – 2), vai arī darbs ar mērķa grupu ir integrēts jebkuru policistu darba pienākumos (Ķekavas novadā – 42; Olaines novadā – 24). Salaspils novadā nav atsevišķa speciālista, darbu veic policijas priekšnieks un vietnieks amata aprakstā noteiktajā kārtībā.
- Norādīto administratīvo darbinieku skaits (tie, kas īsteno pašvaldības iestāžu un pakalpojumu plānošanu un uzraudzību attiecībā uz mērķa grupu, piemēram, Administratīvajā komisijā un Sadarbības grupā iesaistītie) RPR pašvaldībās variē no 1 Ropažu novadā līdz 11 Jūrmalas valstspilsētas un Ķekavas novada pašvaldībā.

Papildus, pašvaldības min šādus pašvaldības darbiniekus, kas strādā ar mērķa grupu, bet kuriem tas nav galvenais darba pienākums: Bāriņtiesas darbinieki; Izglītības, kultūras un sporta pārvaldes, skolu personāls, t.sk., sociālie pedagogi, psihologi, administratīvais personāls; Pašvaldības policijas darbinieki; Pašvaldības administrācijas vadības pārstāvji, pašvaldības iestāžu un struktūrvienību vadītāji; Attīstības plānošanas speciālisti.

Augstākminētā pašvaldību sniegtā informācija liecina, ka RPR pašvaldībās mēdz būt dažāda pieeja attiecībā uz to speciālistu noteikšanu, kas strādā ar attiecīgo mērķa grupu. Lielākoties sociālās jomas darbiniekiem, izglītības jomas darbiniekiem un pašvaldības policijā bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem ir tikai viena no mērķa grupām, un pašvaldībās strādā salīdzinoši neliels speciālistu skaits, kam darbs ar mērķa grupu ir galvenais. Tāpat arī sniegto datu kvalitāte norāda uz to, ka darbs ar mērķa grupu netiek atsevišķi izdalīts un uzskaitīts.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

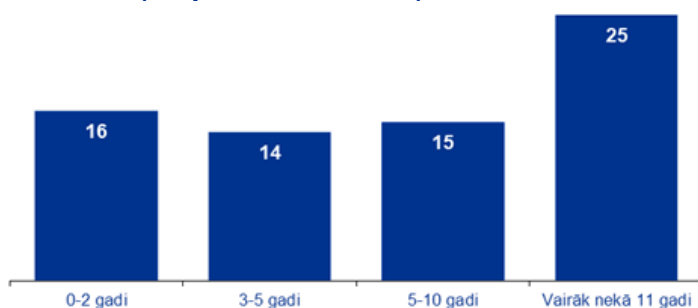
Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 3.3.3. Pašvaldību speciālistu novērtējums par esošajām un nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm

Pašvaldību speciālistu aptaujā piedalījās 70 speciālisti no RPR, kas nodrošina sociālos pakalpojumus un atbalstu sociālo problēmu risināšanā, tai skaitā Projekta prioritārajai mērķa grupai – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem. Visvairāk atbildes saņemtas no Rīgas valstspilsētas pašvaldības (30 jeb 43 %) un Jūrmalas valstspilsētas pašvaldības (14 jeb 20 %) (respondentu skaits visās pašvaldībās pieejams pielikumā (8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats)).

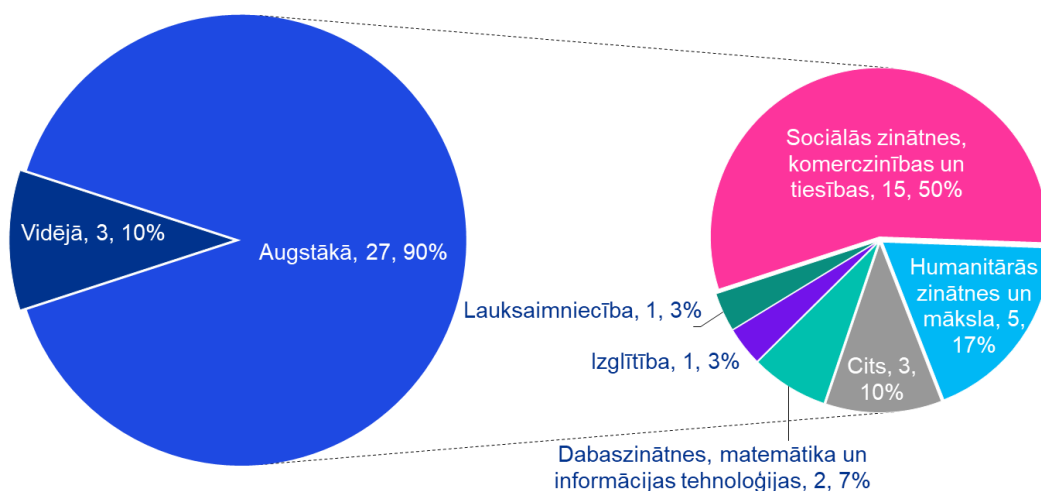
#### 12. attēls. RPR aptaujas respondentu darba pieredze pašvaldībā (respondentu skaits)



Avoti: RPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=70; KPMG analīze

Respondenti lielākoties ir pieredzējuši speciālisti. Lielākā daļa no respondentiem (57 %) pašvaldībā strādā ilgāk nekā 5 gadus, tai skaitā 36 % - ilgāk nekā 11 gadus (11. attēls). Lielākā daļa (88 %) speciālistu ir ieguvuši augstāko izglītību – visbiežāk sociālo zinātņu vai veselības aprūpes un sociālās labklājības jomā (13. attēls).

#### 13. attēls. RPR respondentu iegūtās izglītības pakāpe un augstākās izglītības tematiskā grupa (respondentu īpatsvars)



Avots: RPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=70; KPMG analīze

Puse no respondentiem norādīja informāciju par papildus iegūtu profesionālo kvalifikāciju, piemēram, sociālais darbinieks, sociālais pedagogs, sociālais aprūpētājs, psihologs, karitatīvais sociālais darbinieks, vai sertifikāciju un profesionālo pilnveidi,

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

piemēram, mācības par bērnu tiesību aizsardzību, metodiku sociālajā darbā ar jauniešiem, metodiku sociālajam darbam ar ģimenēm un bērniem, mācības supervīzijā, mediācijā, mentorēšanā, grupu nodarbību vadīšanā, jaunatnes lietu speciālista mācības, gešaltterapeita sertifikāts, vadības zinību kursi, liecinot gan par augstu iegūto izglītības pakāpi, gan profesionālās pilnveides aktivitāti speciālistu vidū.

Speciālistu pārstāvētās iestādes: pašvaldību sociālie dienesti, labklājības departamenti un nodaļas, sociālā atbalsta centri. Atsevišķu pašvaldību gadījumā informāciju sniedza arī pašvaldības policijas pārstāvji (7 respondenti no 2 pašvaldībām) un skolas pārstāvis (1 respondents).

Pašvaldību speciālistu vērtējumā tiem ir augsti attīstītas prasmes komunicēt ar klientiem, kolēģiem un citu profesiju pārstāvjiem un prasmes ievērot ētisku, atbildīgu, cieņpilnu darba veikšanu. Drīzāk attīstītas ir stresa vadības prasmes, izpratne par prevencijas nozīmi, spēja gūt bērnu un jauniešu uzticību, sadarbību ar citiem kolēģiem, spēja pielietot sociālā darba teorijas praksēs un vadīt sociālo darbu, izpratne par atkarībām un agrīnu uzvedības traucējumu ātpazīšanu (14. attēls).

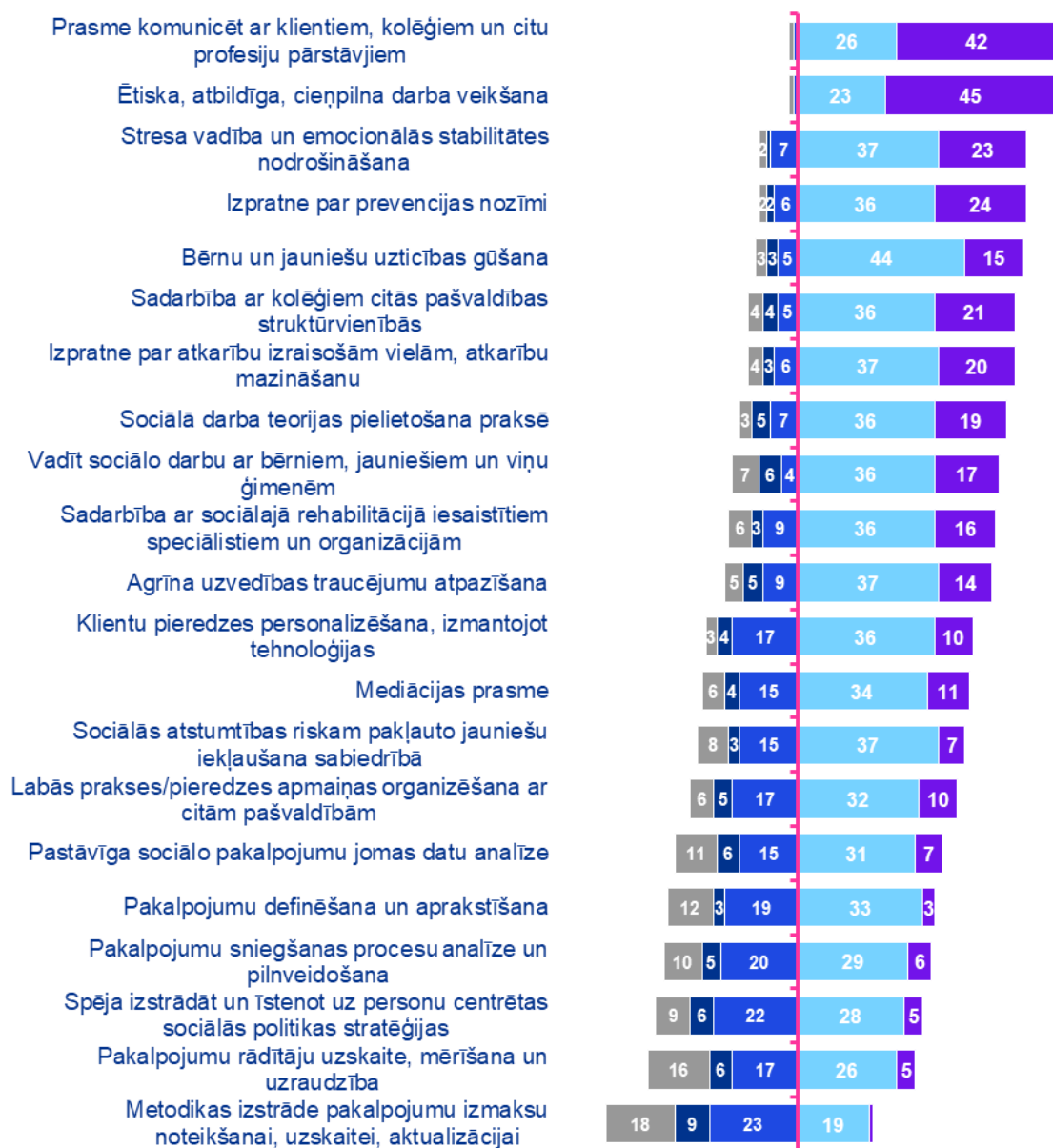
Savukārt salīdzinoši retāk kā attīstītas tiek vērtētas spēja izstrādāt metodikas pakalpojumu izmaksu noteikšanai, uzskaitēi un aktualizācijai, spēja pakalpojumu rādītājus uzskaitīt, mērīt un uzraudzīt. Šīs kompetences arī ir atzīmētas kā neatbilstošas aptuveni ¼ respondentu gadījumu, kas norāda uz to, ka attiecīgā daļa speciālistu uzskata, ka tiem nebūtu jāizprot un jāpielieto pakalpojumu izmaksu noteikšanas, uzskaites, izpildes rādītāju minoringa prasmes. Būtiski norādīt, ka tas nenozīmē, ka kapacitātes stiprināšana šajā jomā speciālistiem nav nepieciešama. Citas retāk attīstītas kompetences saistītas ar uz personu centrētas sociālās politikas izstrādi, pakalpojumu sniegšanas procesu analīzi un pilnveidi, pakalpojumu definēšanu un aprakstīšanu un jomas datu analīzi.

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

**14. attēls. Kompetenču novērtējums sociālo pakalpojumu un atbalsta sociālo problēmu risināšanā mērķa grupai – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem – jomā (respondentu skaits)**



N/a    Nav attīstītas    Drīzāk nav attīstītas    Drīzāk attīstītas    Pilnībā attīstītas

Avots: RPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=70; KPMG analīze

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 3.3.4. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības

Nepieciešamās mācību vajadzības visbiežāk tiek minētas attiecībā uz sociālās atstumtības riskam pakļauto jauniešu iekļaušanu sabiedrībā, mediācijas prasmju attīstību, uz personu centrētu sociālo politiku un stratēģiju izstrādi, pakalpojumu sniegšanas procesu analīzi, atkarību izraisošām vielām un atkarību mazināšanu, prasmēm gūt jauniešu uzticību un agrīnu uzvedības traucējumu atpazīšanu (15. attēls). Mācību par prioritārās mērķa grupas “bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem” specifiku potenciālie dalībnieki varētu būt aptuveni 440 pašvaldību speciālisti Rīgas reģionā (sociālās jomas, izglītības jomas, policijas un administratīvie darbinieki)<sup>130</sup>, kam darbs ar mērķa grupu veido lielāko darba daļu. Taču vispārīgas mācību tēmas, piemēram, mediācijas prasmes, sociālo politiku stratēģiju izstrāde, pakalpojumu sniegšanas procesu analīze un pilnveide varētu būt aktuālas plašākam sociālās jomas darbinieku skaitam.

Savukārt vismazākais speciālistu skaits uzskata, ka viņiem ir nepieciešamas mācības attiecībā uz komunikācijas prasmju pilnveidi un ētisku, atbildīgu un cieņpilnu darba veikšanu (15. attēls). Pārskats par papildu mācību tēmām, kuras speciālisti rekomendē apgūt, kā arī vērtīgākajām pēdējo trīs gadu laikā apmeklētajām mācībām pievienots pielikumā (2. pielikums. Starptautiskās labās prakses pārskats).

---

<sup>130</sup> Balstoties uz RPR pašvaldību sniegto informāciju par pašvaldību darbinieku skaitu, kam darbs ar mērķa grupu veido lielāko daļu no darba pienākumiem KPMG informācijas pieprasījumā (07.2024.). Šajā skaitā nav ņemts vērā mācību aktualitātes vērtējums, kas ir atšķirīgs katrai mācību tēmai (4. attēls).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 15. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības sociālo pakalpojumu un atbalsta sociālo problēmu risināšanā mērķa grupai – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem – jomā (respondentu skaits)



Avots: RPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=70; KPMG analīze

RPR pašvaldību speciālisti dod priekšroku šādām mācību formām: klātienes semināri, lekcijas, kursi; iepazīšanās ar labās prakses piemēriem, pieredzes apmaiņas braucieni, kā arī tiešsaistes mācības, kas notiek reāllaikā (16. attēls). Respondenti



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

visretāk minēja, ka piemērotas mācību formas ir individuāla konsultēšana, mentorēšana, kā arī ēnošana un prakse.

### 16. attēls. Piemērotākās mācību formas zināšanu un prasmju pilnveidošanai darba vajadzībām (respondentu skaits)



Avots: RPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=70; KPMG analīze

Prioritārās mācību tēmas, kas tika noteiktas, apvienojot RPR speciālistu sniegtos vērtējumus par kompetencēm, kuras viņiem ir zemāk attīstītas (x ass (17. attēls) un kompetencēm, kurās viņiem ir augstāka kompetenču pilnveides nepieciešamība (y ass), ir šādas:

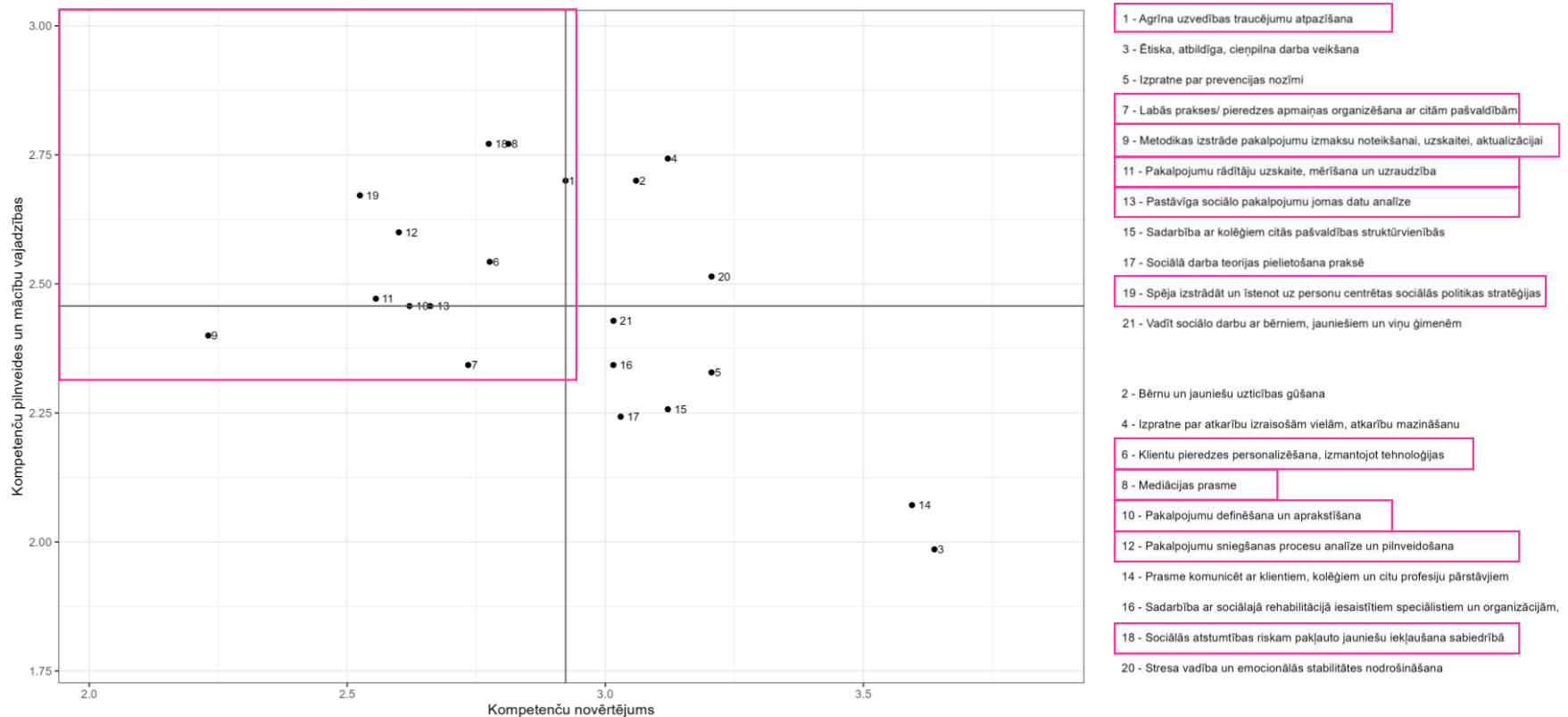
- 1: Agrīnas uzvedības traucējumu atpazīšana;
- 6: Klientu pieredzes personalizēšana, izmantojot tehnoloģijas;
- 7: Labās prakses, pieredzes apmaiņas organizēšana ar citām pašvaldībām;
- 8: Mediācijas prasme;
- 9: Metodikas izstrāde pakalpojumu izmaksu noteikšanai, uzskaiti, aktualizācijai;
- 10: Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana);
- 11: Pakalpojumu rādītāju uzskaiti, mērīšana, uzraudzība;
- 12: Pakalpojumu sniegšanas procesu analīze un pilnveidošana;
- 13: Pastāvīga sociālo pakalpojumu jomas datu analīze;
- 18: Sociālās atstumtības riskam pakļauto jauniešu iekļaušana sabiedrībā;
- 19: Spēja izstrādāt un īstenot uz personu centrētas sociālās politikas stratēģijas;

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 17. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzību, kā arī kompetenču novērtējuma savstarpējā analīze mācību prioritāšu noteikšanai



Avots: RPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=70; KPMG analīze

Piezīme: Respondentu atbildēs, kurās kompetences tika norādītas kā "nav atbilstošas", netika iekļautas

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

No iepriekšminētā redzams, ka prioritārās **stratēģiskās/ vadības** kompetences, kurās saskaņā ar speciālistu vērtējumu būtu jāstiprina sociālo pakalpojumu jomā iesaistīto pašvaldību darbinieku kapacitāte, ir saistītas ar sociālās politikas stratēģijas izstrādi, pakalpojumu definēšanu un aprakstīšanu (kvalitātes standarta un rādītāju noteikšanu), pakalpojumu rādītāju uzskaiti, mērīšanu un uzraudzību, metodikas izstrādi pakalpojumu izmaksu noteikšanai, uzskaiti, aktualizācijai, patstāvīgu sociālo pakalpojumu jomas datu analīzi, kā arī pakalpojumu sniegšanas procesu analīzi un pilnveidošanu. Prioritārās **koordinācijas** kompetences ir saistītas ar labās prakses pieredzes apmaiņas nodrošināšanu ar citām pašvaldībām. Prioritārās **speciālista** kompetences ir saistītas ar agrīnu uzvedības traucējumu atpazīšanu, mediācijas prasmēm, sociālās atstumtības riskam pakļauto jauniešu iekļaušanu sabiedrībā. Prioritārās **vispārīgās/ tehnoloģijās** kompetences – klientu pieredzes personalizēšanu, izmantojot tehnoloģijas.

### 3.4. Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu

#### 3.4.1. KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas

Šīs publisko pakalpojumu jomas nodrošināšanā liela nozīme ir pašvaldību speciālistiem, kas strādā ar mērķa grupu, kā arī pašvaldību vadībai, kas secināts gan KPMG izpētē, gan fokusgrupas diskusijas ietvaros (7. tabula).

#### 7. tabula. Pašvaldību speciālistu mērķa grupas

Mērķa grupa	Amata veids
<b>Plānošanas speciālisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratīvie darbinieki, kas īsteno sociālo pakalpojumu, izglītības, pašvaldības policijas darba plānošanu, ieviešanu, novērtēšanu</li> </ul>
<b>Pašvaldību vadība</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību vadībā esošās amatpersonas</li> <li>Administratīvie darbinieki, kas īsteno sociālo pakalpojumu, izglītības, pašvaldības policijas darba uzraudzību, novērtēšanu</li> <li>Izglītības, kultūras un sporta pārvaldes darbinieki</li> <li>Pašvaldības policijas vadība</li> </ul>
<b>Speciālisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociālās jomas darbinieki, kas strādā ar mērķa grupu (sociālajos dienestos, bērnu, jauniešu un ģimeņu atbalsta centros, bāriņtiesā)</li> <li>Izglītības atbalsta darbinieki pašvaldībā un izglītības iestādēs (sociālie pedagogi, psihologi), kas strādā ar mērķa grupu</li> <li>Inspektori, kas strādā ar mērķa grupu</li> <li>Jaunatnes lietu speciālisti, jaunatnes darbinieki</li> </ul>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veikto izpēti un fokusgrupu diskusijām.

Sociālajā jomā (t.sk. darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem) plašu mācību piedāvājumu veido par sociālo politiku atbildīgā LM, kuras metodiskā vadība attiecas uz sociālās jomas un bāriņtiesu speciālistiem. Projektā ir svarīgi iesaistīt dažādu jomu speciālistus un veicināt starpnozaru sadarbību. Darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem galvenās iesaistītās nozares ir izglītība, sociālā

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

joma un policijas darbība. Tāpēc Projektā tiek plānoti tādi kapacitātes celšanas pasākumi, kas tematiski nepārklājas, bet papildina LM piedāvāto klāstu un ir aktuāli dažādās sociālā atbalsta funkciju īstenošanā iesaistītajās nozarēs.

### Prioritārās KSP tēmas

Novērtējuma ietvaros pēc pašvaldību speciālistu aptaujas izpētīts, ka speciālistiem, kas iesaistīti pašvaldību sociālo pakalpojumu sniegšanā, prioritāri nepieciešami KSP šādu zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidei:

- labās prakses/ pieredzes apmaiņas organizēšana ar citām pašvaldībām;
- spēja izstrādāt un īstenot uz personu centrētas sociālās politikas stratēģijas;
- metodikas izstrāde pakalpojumu izmaksu noteikšanai, uzskaitēi, aktualizācijai;
- pakalpojumu dizains (definēšana un aprakstīšana, kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana);
- pakalpojuma rādītāju uzskaitē, mērīšana un uzraudzība;
- pastāvīga sociālo pakalpojumu jomas datu analīze;
- pakalpojumu sniegšanas procesu analīze un pilnveidošana;
- mediācijas prasme;
- agrīnas uzvedības traucējumu atpazīšana;
- sociālās atstumtības riskam pakļauto jauniešu iekļaušana sabiedrībā;
- klientu pieredzes personalizēšana, izmantojot tehnoloģijas.

Papildinot iepriekš norādītās tēmas, fokusgrupu diskusijā norādīts, ka prioritāri speciālistu kapacitāte būtu jāstiprina arī attiecībā uz **izpratni par atkarību izraisošām vielām un atkarību mazināšanu, bērnu un jauniešu uzticības gūšanu, sociālā darba vadību ar bērniem, jauniešiem un vecākiem**, kā arī būtu jāstiprina pašu **speciālistu noturība un ilgtspēja**.

Tāpat arī fokusgrupas diskusiju dalībnieki norādīja, ka būtiski, lai KSP tēmu izstrādē notiek pastāvīga demarkācija ar citu nozares pārstāvju veidotajiem pasākumiem un mācību programmām, lai apskatītu iespējami plašu tēmu loku, kas būtu noderīgs iespējami daudziem speciālistiem.

Būtiskākās KSP ietvaros apgūstamās apakštēmas, kas identificētas pēc fokusgrupas diskusijas ir:

- trauminformētā prakse (t.sk. ar piedzīvojumu terapijas palīdzību);
- darbs ar bērniem un jauniešiem ar mentālās veselības traucējumiem;
- darbs ar bērniem un jauniešiem ar atkarībām;
- darbs ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem;
- spēja izveidot kontaktu, panākt jaunieša uzticēšanos;
- darbs ar vecākiem – mācīt specifiskas metodes un prasmes;

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- pakalpojumu dizains (īpaši pakalpojumu izstrāde un pilnveide, pakalpojumu izmaksu plānošana);
- pakalpojumu administratīvā vadība;
- sociālā atbalsta jomas speciālistu noturība un ilgtspēja, t.sk., stresa vadība un emocionālās stabilitātes nodrošināšana;
- pašvaldību institūciju koleģiāla sadarbība;
- pašvaldību stratēģiskā plānošana sociālo problēmu preventīvai.

Pilns pārskats par pašvaldību speciālistu identificētajām prioritārajām tēmām, kā arī citiem tematiem, ko speciālistiem būtu vērtīgi apgūt KSP ietvaros, apkopots pielikumā (5. pielikums. KSP tēmas).

### 3.4.2. Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse

Novērtējuma ietvaros ir identificētas trīs labās prakses pašvaldības darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem: Rīgas un Liepājas valstspilsētas un Siguldas novada pašvaldības (8. tabula).

#### 8. tabula. Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem

##### Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem<sup>131</sup>

**Rīgas valstspilsētā** tiek izmantota pakalpojumu dizaina pieeja, tiek veikta rūpīga iedzīvotāju vajadzību izpēte un pakalpojumu efektivitātes vērtēšana, atbilstoši patstāvīgi tiek pilnveidots pakalpojumu klāsts un veids. Īpaši izceļama ir veiksmīga, ilgstoša sadarbība ar NVO, kas ir galvenie pakalpojumu sniedzēji. Laika gaitā ir izstrādāts plašs pakalpojumu klāsts, kuram raksturīga individuāla pieeja, ņemot vērā katra bērna vai jaunieša un viņa ģimenes vajadzības.

**Pakalpojumu dizains** Rīgā ir ieviesta pakalpojuma dizaina pieeja, kas nodrošina visaptverošu pieeju, īpaši pievēršot uzmanību klientu apmierinātībai. Piemēram, ir noteikta vienota pakalpojumu izstrādes matrica, kurā ir definēti jautājumi, uz kuriem pakalpojuma veidošanā ir jāatbild (piemēram, par pirmā kontakta veidošanu, riskiem, mērķa grupas vajadzībām, pakalpojuma saturu, novērtēšanu). Pakalpojuma dizains tiek izstrādāts ciešā sadarbībā ar pakalpojumu sniedzējiem, bieži iesaistot arī mērķa grupu – apzinot vecāku un bērnu kā potenciālo pakalpojuma saņēmēju viedokli. Katrs jaunais pakalpojums tiek sākumā izmēģināts mazā grupā, lai pārlicinātos, ka tā dizains darbojas. Regulāri tiek vērtēta pakalpojumu efektivitāte un attiecīgi plānota pakalpojumu pilnveide.

**Rūpīga analītika un monitorings** Iedzīvotāju vajadzību izpēte un rūpīgs īstenoto pakalpojumu monitorings ir viena no Rīgas valstspilsētas Labklājības departamenta funkcijām. Jauniem pakalpojumiem to ieviešanas procesā ir regulāras monitoringa sanāksmes. Kad pakalpojums ir ieviests pilnībā, reizi 6 mēnešos tiek rīkotas uzraudzības sanāksmes, iesaistot citus pašvaldības departamentus, komitejas, skolu pārstāvjus. Katru gadu tiek apkopots gan pakalpojumu sniedzēju viedoklis, gan saņēmēju atgriezeniskā saite. Datus apkopo un analizē Pētījumu nodaļa, kas nepieciešamības gadījumā papildus īsteno padziļinātus

<sup>131</sup> KPMG intervijas ar pašvaldību amatpersonām vadības līmenī un vadošajiem speciālistiem Rīgas valstspilsētā (25.07.2024.), Liepājas valstspilsētā (19.07.2024.) un Siguldas novadā (24.07.2024.).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem<sup>131</sup>

pētījumus par pakalpojumu efektivitāti. Tas pašvaldībai ļauj būt informētai un gatavai reaģēt.

#### Ilgstoša, veiksmīga sadarbība ar NVO

Rīgas valstspilsētai jau ilgstoši ir izveidota sekmīga sadarbība ar NVO, tai skaitā «Latvijas SOS Bērnu ciematu asociācija», «Latvijas Bērnu atbalsta fonds», «Resiliences centrs», «Latvijas Samariešu apvienība». Rīgas pašvaldība deleģē, nevis tikai iepērk NVO pakalpojumus. Pašvaldība uzsver skaidru darba dalīšanas pieeju – pašvaldība ir atbildīga par situācijas un vajadzību izpēti, pakalpojumu pasūtīšanu, finansējuma nodrošināšanu, monitoringu, savukārt NVO – par pakalpojumu praktisko ieviešanu. Pašvaldība uzsver sadarbības *veiksmes faktorus*: savstarpēja uzticība un respekts, jo “abās pusēs strādā profesionāļi”, partneru iesaiste pakalpojumu izstrādē un pilnveidē, ieklausīšanās. NVO iesaistes būtiskākās priekšrocības: veicināta pakalpojumu pieejamība, jo pakalpojumu saņēmēji daudz labprātāk sadarbojas ar NVO nekā ar pašvaldību. Ģimenes jūtas drošāk, vieglāk komunikācijā ar NVO, jo “nonākt sociālā dienesta redzeslokā ir kā nonākt melnajā sarakstā”. Turklāt NVO ir daudz elastīgākas iespējas attiecībā uz cilvēkresursu iesaistes koordinēšanu, nestandarta darba laika nodrošināšanu un dažādu atalgojuma līmeņu un formu noteikšanu.

#### Plašs pakalpojumu klāsts

Atbilstoši Domes piešķirtajam finansējumam, Rīgas pašvaldība šobrīd īsteno piecas programmas:

- 1) Individuālās sociālās rehabilitācijas programmas ar izmitināšanu bērniem ar uzvedības traucējumiem” (īsteno «Latvijas SOS Bērnu ciematu asociācija», kopš 2023.g.) – ar mērķi nodrošināt normālu ģimenisku vidi, drošus apstākļus tiem, kam līdzšinējais atbalsts nav bijis efektīvs. 2) Sociālās rehabilitācijas programma bērniem ar saskarsmes grūtībām un uzvedības traucējumiem «Ceļš pie sevis» (īsteno «Latvijas Bērnu atbalsta fonds», kopš 2019.g.) – ar mērķi veicināt mazu bērnu sociālās un pašregulācijas spējas, nodrošinot gan speciālistu (logopēdu, psihologu) atbalstu un piedzīvojumu terapiju bērniem, gan mācības viņu vecākiem. 3) Sociālās rehabilitācijas programma jauniešiem ar uzvedības traucējumiem «Dari» (īsteno «Resiliences centrs», kopš 2016.g.) un 4) sociālās rehabilitācijas programma jauniešiem ar uzvedības traucējumiem «Palēciens» (īsteno «Latvijas Samariešu apvienība», kopš 2016.g.) – abas programmas ar mērķi atbalstīt jauniešus ar mentālās veselības problēmām, tieksmi klaiņot, neapmeklēt skolu, nodrošinot plašu individuālo speciālistu konsultāciju klāstu, grupu nodarbības, piedzīvojumu terapiju. Atbalsta komplekts un iesaistes garums atšķiras katram klientam un var tikt nodrošināts līdz pat 21 mēneša garumam. 5) Individuālās sociālās rehabilitācijas programma «Pārinieks» (īsteno «Latvijas SOS Bērnu ciematu asociācija», kopš 2017.g.).

#### Individuāla pieeja

Katrā pakalpojumā ietvertas dažādas iespējamās aktivitātes, piemēram, individuālas nodarbības, grupu nodarbības, radošās nodarbības, piedzīvojumu izglītības braucieni, speciālistu konsultācijas, mentora pakalpojums, izbraukuma treniņi, prasmju darbnīcas, saskarsmes grupas, karjeras dienas. Katram jauniešim tiek vērtētas vajadzības un uzraudzīta atbalsta efektivitāte, attiecīgi tiek piemeklēts piemērotākais atbalsta komplekts un atbalsta sniegšanas ilgums.

**Liepājas valstspilsētā** sociālo pakalpojumu sniegšanā īpaši izceļama stratēģiskā plānošana, kas balstās rūpīgā datu analizē un iedzīvotāju iesaistē, efektīvi koordinēta rīcība iestāžu starpā un sadarbība ar NVO, agrīnu risku identifikācija skolās ar digitāla rīka palīdzību, pilotprojektu īstenošana, kā arī īpaši vērtīgs ir nesen ieviestais sociālā mentora pakalpojums. Pašvaldība rūpējas par darbinieku labsajūtu, nodrošinot emocionālu atbalstu un mācības sadarbībā ar NVO.



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem<sup>131</sup>

<b>Stratēģiskā plānošana</b>	Liepājā ir labi attīstīta stratēģiskās plānošanas pieeja, ietverot rūpīgu datu analīzi un iedzīvotāju darba grupu organizēšanu. Vadība seko plānošanas dokumentos pieņemto mērķu izpildei, sabalansējot finansiālās iespējas ar liepājnieku vajadzībām.
<b>Savstarpēji koordinēta rīcība</b>	Pašvaldība nodrošina bērnu tiesību aizsardzības grupu un sadarbības grupas konkrētu problemātisku gadījumu risināšanai. Šīs grupas var ierosināt sociālie darbinieki vai bāriņtiesa, lai pārrunātu konkrēta jaunieša situāciju un saprastu, kādu atbalstu vislabāk sniegt. Liepājā darbojas aprūpes māja, krīzes centrs, naktspatversme, specializētas darbnīcas un ģimenes asistenta pakalpojums. Psihologi ir pieejami gan izglītības iestādēs, gan sociālajā dienestā, piedāvājot konsultācijas bērniem un pieaugušajiem. Pusaudžu resursu centrs piedāvā atbalstu jauniešiem, kas cietuši no prettiesiskām darbībām, un sadarbojas ar kaimiņu pašvaldībām un NVO atkarību ārstēšanas centrā.
<b>Agrīna atpazīšana</b>	Skolās tika integrēts bērnu emocionālo vajadzību digitālais atbalsta rīks "EMU: Skola", kas noder agrīnai risku identificēšanai. "EMU: Skola" ļauj sekot līdzi bērnu emocionālajām vajadzībām skolā un noteikt, vai bērns spēj pilnvērtīgi iesaistīties mācību procesā un vai viņam nepieciešams papildu atbalsts <sup>132</sup> .
<b>Pakalpojumu izmēģināšana</b>	Jaunu iniciatīvu gadījumā vispirms tiek īstenoti pilotprojekti, kas ļauj pakalpojumu izmēģināt ar mazākiem izdevumiem un novērtēt pieprasījumu. Ja tiek konstatēts augsts pieprasījums, tad pilotprojekts sniedz labu pamatojumu lielāku budžeta izdevumu pieņemšanai politiskā līmenī.
<b>Mentora pakalpojums</b>	Liepājā sociālo pakalpojumu grozs ir papildināts ar Latvijas mērogā unikālu sociālā mentora pakalpojumu. Sākotnēji tas tika īstenots kā pilotprojekts, bet tagad ir pilnvērtīgs pakalpojums. Sociālais mentors strādā ar bērniem un jauniešiem vecumā no 10 līdz 25 gadiem, piedāvājot līdz 100 stundām atbalsta.
<b>Rūpes par darbinieku labsajūtu</b>	Sadarbībā ar NVO sociālajiem darbiniekiem tiek piedāvātas mācības par izdegšanas mazināšanu un sniegts emocionālais atbalsts. Pašvaldība piešķir arī piecas papildu atvaļinājuma dienas pēc pirmā nostrādātā gada kopā ar citiem bonusu, piemēram, aktīviem donoriem tiek piešķirtas donoru dienas, un darbiniekiem tiek nodrošināta apdrošināšana, 50% atvaļinājuma naudas pabalsts un reizi trijos gados brīļu iegāde.

**Siguldas novadā** lielu uzmanību pievērš prevencijai. "Sociālā riska bērni" netiek īpaši izdalīti, bet maksimāli integrēti normālā vidē. Ģimene tiek uzlūkota kā galvenais resurss, lai atbalstītu bērnus un jauniešus. Atbalsta sniegšanā tiek veiksmīgi iesaistītas NVO. Ņemot vērā sociālo darbinieku trūkumu, pašvaldība pati iesaistās savu jauno speciālistu izglītošanā.

**Integrēta pieeja un prevencija** Siguldas novadā cenšas neizdalīt "sociālā riska bērnus", bet nodrošināt iekļaujošu, integrētu pieeju. Pašvaldība rūpējas, lai stiprinātu skolu kapacitāti atpazīt un risināt problēmas to agrīnā stadijā – tiek nodrošināta pedagogu kompetenču pilnveide, pašvaldība rūpējas, lai atbalsta personāls būtu pieejams katrā skolā. Tāpat liela uzmanība tiek pievērsta vecāku izglītošanai par bērnu un pusaudžu audzināšanu, nodrošinot gan mācības, gan atbalsta grupas.

**Prevencija un kvalitāte** Pašvaldība lielu uzmanību pievērš, lai bērniem un jauniešiem būtu kvalitatīvas bezmaksas brīvā laika pavadīšanas iespējas, tai skaitā vingrošana, peldēšana, radošās nodarbes un citas attīstošas aktivitātes.

<sup>132</sup> Izglītības un zinātnes ministrija, 2021. Digitālais atbalsta rīks "EMU: Skola" guvis lielu skolotāju atsaucību [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem<sup>131</sup>

#### brīvā laika pavadišana

##### Ģimene kā resurss

Pašvaldība uzsver, ka veiksmīga atbalsta pamats ir ģimenes iesaiste, respekta pret ģimeni izrādīšana, attiecību veidošana. Ģimenes atbalsta nodaļā ir darbinieks, kas specializējas darbā ar ģimenēm. Ģimenes locekļi netiek aicināti uz pašvaldības komisijām un sadarbības grupām, lai neradītu sociālo spriedzi. Speciālisti pievērš uzmanību draudzīgu un mierīgu attiecību veidošanai ar ģimenēm.

##### Sadarbība ar NVO

Sadarbībā ar labdarības organizāciju "R.R. fonds" mazturīgiem jauniešiem tiek nodrošinātas sporta nodarbības, datoru u.c. ierīču iegāde pilnvērtīgai izglītības ieguvei, kā arī mentoru pakalpojumi. Sadarbībā ar biedrību "Palēciens Tev!" un Tukuma novada pašvaldību tiek īstenots projekts, lai veicinātu jauniešu ar ierobežotām iespējām iekļaušanos sabiedrībā, nodrošinot jauniešu integrāciju citu jauniešu vidū, socializāciju, medijpratības un dzīves prasmju attīstību, kā arī pilsonisko līdzdalību, nodrošinot Āra piedzīvojumu izglītības pasākumus un atbalsta – izglītojošas grupas<sup>133</sup>. Ir arī izveidota laba sadarbība ar Pusaudžu resursu centru, kas sniedz multidisciplināru atbalstu pusaudžiem ar dažādiem mentālās veselības riskiem un grūtībām. Pašvaldība uzsver NVO priekšrocības – nodrošinātu atbalstu ārpus sociālā dienesta, bērniem un jauniešiem dabiskā vidē, kas palīdz neskatīties uz jauniešiem kā "problemātiskiem".

##### Speciālistu nodrošināšana

Pašvaldība vērs uzmanību uz krīzi sociālā darba jomā – trūkst kvalificēti speciālisti. Lai to risinātu, Siguldas novads pieņem darbā studējošos, kam nodrošina darba mentoru. Tāpat darbiniekiem tiek nodrošināta regulāra (reizi gadā) izvērtēšana, noteiktas mācību vajadzības. Sadarbībā ar LM tiek nodrošinātas supervīzijas profesionālās izdegšanas mazināšanai.

Avots: KPMG analīze.

Tāpat Latvijā par labās prakses piemēru uzskatāms Tukuma novads<sup>134</sup>.

Analizējot **starpautisko labo praksi** pašvaldību darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, izceļas Somija, Beļģija, Zviedrija, Francija, Čehija, Īrija, Nīderlande un Apvienotā Karaliste (skatīt detalizētus aprakstus pielikumā (2. pielikums. Starptautiskās labās prakses pārskats). Būtiskākie Latvijai aktuālie elementi, kas ir raksturīgi sociālajam darbam ar jaunatni šajās valstīs, ir:

- **Starpinstitucionāla sadarbība un integrētas darba metodes**, lai nodrošinātu visaptverošu pakalpojumu sniegšanu, iespējami vieglu jaunieša un ģimenes piekļuvi tiem pakalpojumiem, kas ir nepieciešami.
- **Sadarbības tīklu** veidošana un koordinēšana, tajos ietverot dažādas pašvaldības nodaļas, sociālos dienestus, izglītības iestādes, sabiedriskās organizācijas u.c.
- **Preventīvs darbs**, lai novērstu bērnu un jauniešu sociālu izslēgšanu, atbalstītu viņu attīstību, veicinātu uzticamas pieaugušo un bērnu attiecības. Preventīvs darbs skolās un ar ģimenēm.

<sup>133</sup> Sigulda.lv, 2023. Biedrība "Palēciens Tev" īsteno projektu "Piedzīvo\_Sajūti\_Atrodi!" [\[URL\]](#)

<sup>134</sup> Papildināts pēc ieteikumiem fokusgrupas diskusijā

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- **Skolu un pedagogu kapacitātes** stiprināšana darbam ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, sociālās integrācijas grūtībām vai īpašām vajadzībām, t.sk., specializētu pedagogu nodrošināšana, sadarbība starp pedagogiem un sociālajiem darbiniekiem.
- **Jauniešu veselības veicināšana** un savlaicīgas medicīniskās palīdzības sniegšana.
- **Specializēta aprūpe** bērniem un jauniešiem un viņu ģimenēm, kuri ir sarežģītās situācijās.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## 4. Būvniecības pakalpojumi (LPR)

### 4.1. Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei

LPR pašvaldībās līdz 2021. gadam tika īstenoti vairāki infrastruktūras attīstības projekti – pateicoties Eiropas Struktūrfondu pieejamībai un pašvaldību mērķtiecīgai darbībai, ir uzlabota sporta infrastruktūra – uzbūvēti vai atjaunoti baseini, sporta laukumi un sporta zāles, kā arī tiek attīstīta aktīvā tūrisma infrastruktūra (slēpošanas trases, velotūrisms, kanoe u.c.). Papildus tam investīciju rezultātā pārbūvētie autoceļi nodrošina piekļuvi Eiropas Transporta (turpmāk – TEN-T) pamattīklam, un kvalitatīva transporta infrastruktūra samazina ceļa uzturēšanas izmaksas, uzlabo satiksmes drošību un ļauj samazināt pārvietošanās ilgumu. Liela nozīme šo darbu veikšanā ir gan Latgales speciālajai ekonomiskajai zonai (turpmāk – SEZ), gan Rēzeknes SEZ, kas palīdz veicināt ieguldījumu piesaisti ražošanas un infrastruktūras attīstībai.<sup>135</sup> Jāatzīmē, ka būvniecības nozare ir bijusi no tām nozarēm, kur LPR, salīdzinot 2016. un 2021. gadu, ir bijis būtisks nefinanšu investīciju pieaugums.<sup>136</sup> Savukārt Transporta attīstības pamatnostādnēs identificēts, ka Daugavpils lidostas attīstība var veicināt gan Daugavpils, gan Latgales SEZ attīstību, iespējams, kļūstot par Austrumeiropas nozīmes biznesa loģistikas un tūrisma centru, kā arī veicināt mobilitāti reģionālā, nacionālā un starptautiskā līmenī.<sup>137</sup> Tādējādi būvniecība un infrastruktūras attīstība ir būtiska dažādu nozaru un kopējai reģiona attīstībai.

LPR<sup>138</sup> identificētas arī dažādas nepilnības būvniecības pakalpojumu jomā. Nepieciešama pilsētas ielu un ceļu atjaunošana, ielu un ceļu tīklojuma uzlabošana, kā arī infrastruktūras pielāgošana dažādu transportlīdzekļu izmantošanai, kas šobrīd negatīvi ietekmē pašvaldību attīstības iespējas. Šī brīža autoceļu konfigurācija un sliktais ceļu stāvoklis īpaši pierobežā ietekmē nomales teritoriju sasniedzamību un palielina attālumu no centriem, ko pastiprina arī vājš sabiedriskā transporta nodrošinājumus. Arī velo satiksmes infrastruktūra Latgales reģionā ir vāji attīstīta, jo veloceliņi nav savstarpēji saistīti, tādēļ nepieciešams pārvietoties pa ielas braucamo daļu, un iedzīvotāji pilsētu satiksmē nejutās droši, lai ikdienā izmantotu velosipēdus kā pārvietošanās līdzekli, lai pārvietotos starp pilsētu apkaimēm vai pagastu centriem un pilsētām. Integrēts un sabalansēts transporta attīstības tīkls identificēts kā viena no reģiona attīstības priekšrocībām.<sup>139</sup> LPR ir plašs meža autoceļu tīkls, ko ir plānots paplašināt, taču šobrīd jau notiek meža teritoriju fragmentācija, un ceļu būvniecība nav stratēģiski izvērtēta, tiem beidzoties netālu no citiem ceļiem un neveidojot savienojumus, kas integrētos kopējā ceļu tīklā.<sup>140</sup> Būvvalžu kapacitātes trūkums un to pieņemto lēmumu kvalitāte, kā arī ceļu

<sup>135</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

<sup>136</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Esošās situācijas analīze. [\[URL\]](#)

<sup>137</sup> MK 2021. gada 21. oktobra rīkojums Nr. 710 "Par transporta attīstības pamatnostādnēm 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 207, 26.10.2021. [\[URL\]](#)

<sup>138</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

<sup>139</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Esošās situācijas analīze. [\[URL\]](#)

<sup>140</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Esošās situācijas analīze. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

infrastruktūras plānošanas procesa nepilnības identificētas kā viens no būtiskākajiem faktoriem un kavēkļiem ārvalstu investīciju piesaistei.<sup>141</sup>

Savukārt pilsētvides attīstībā būtiski veicināt viedās un zaļās infrastruktūras attīstību, lai nodrošinātu virzību uz klimata mērķu sasniegšanu, tostarp veicinot ielu apgaismojuma nomaiņu, paaugstinot pašvaldību īpašumā esošo ēku energoefektivitāti, modernizējot apkurē izmantojamās iekārtas, īstenojot vides pieejamības pasākumus atbilstoši būvnormatīviem, veicot būvdarbus un energosertificējot ēkas, modernizējot esošās rūpnieciskās ražošanas jaudas, kā arī ražošanas ēku teritorijās veicot iekšējo un ārējo inženiertīklu un inženiersistēmu nomaiņu uz energoefektīvākiem risinājumiem, kā arī pāreju uz videi draudzīgiem un atjaunojamajiem energoresursiem.<sup>142</sup> Ņemot vērā LPR tūrisma specifiku, pastāv iecere izveidot reģionālas nozīmes konferenču centru.<sup>143</sup> Palielinās arī dažādu tūrisma pasākumu popularitāte, īpaši ārtelpās, kas pulcē lielu skaitu apmeklētāju, tā radot papildu antropogēno slodzi uz teritorijām ar augstu dabas vērtību un biotopiem. Ne vienmēr publiskie tūrisma un āra aktivitāšu maršruti ir aprīkoti ar atbilstošu infrastruktūru un speciāli labiekārtotām vietām, kas papildus palielina apmeklētāju negatīvo ietekmi, īpaši vietās ar lielu attālumu no apdzīvotajām vietām.<sup>144</sup>

Pašvaldībās arī aktīvi notiek darbs infrastruktūras attīstības jautājumos, piemēram **Rēzeknes valstspilsētā**<sup>145</sup> Latgales vēstniecībā GORS uzmanība tiek vērsta uz infrastruktūras kvalitāti, ēkas tehniskās kvalitātes saglabāšanu un energoefektivitātes pasākumiem, piesaistot finansējumu projektu konkursos, taču **Rēzeknes novadā**<sup>146</sup> kultūras centru infrastruktūra ir novecojusi. **Ludzas novadā**<sup>147</sup> tika īstenots SAM 5.6.2. projekts "Uzņēmējdarbību veicinošās infrastruktūras izveide rūpniecisko teritoriju atjaunošanai Ludzas pilsētā", tika īstenoti vairāki projekti, kas bija saistīti ar transporta infrastruktūras uzlabošanu, atjaunošanu un pārbūvi. Visvairāk finanšu līdzekļu tika saņemts no ERAF. **Daugavpils**<sup>148</sup>: Daugavpils lidostas teritorijas attīstība plānota kompleksa un tā paredz ne tikai lidlauka un ar aviāciju saistīto infrastruktūras izveidi, bet arī lidlaukam pieguloša zinātnes parka un industriālā parka izveidi, kas ļautu attīstīt Daugavpili kā konkurētspējīgu tehnoloģiju un zinātnes centru.

LPR dažādu stratēģisko prioritāšu ietvaros izvirzīti arī ar būvniecības pakalpojumu sniegšanu saistīti mērķi un to novērtēšanas rādītāji, kas saistīti ne vien tieši ar būvniecības, bet arī saistīto nozaru attīstību (9. tabula).

<sup>141</sup> MK 2021. gada 16. februāra rīkojums Nr. 93 "Par Nacionālās industriālās politikas pamatnostādņēm 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 34, 18.02.2021. [\[URL\]](#)

<sup>142</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

<sup>143</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Esošās situācijas analīze. [\[URL\]](#)

<sup>144</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Esošās situācijas analīze. [\[URL\]](#)

<sup>145</sup> Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2035. gadam un attīstības programma 2023.-2029. gadam. Pašreizējās situācijas analīze. [\[URL\]](#)

<sup>146</sup> Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2035. gadam un attīstības programma 2023.-2029. gadam. Pašreizējās situācijas analīze. [\[URL\]](#)

<sup>147</sup> Ludzas novada attīstības programma 2021.-2027. gadam [\[URL\]](#)

<sup>148</sup> Daugavpils valstspilsētas un Augšdaugavas novada attīstības programma 2022. – 2027. gadam. Pašreizējās situācijas raksturojums. Daugavpils. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 9. tabula. Sasniedzamie mērķi būvniecības pakalpojumu jomā

Sasniedzamais mērķis	Novērtēšanas rādītāji
Veicināt ilgtspējīgu mobilitāti valsts un reģiona līmenī	Rekonstruēti galvenie autoceļi (km)
Veicināt kvalitatīvas, drošas integrētas, konkurētspējīgas transporta sistēmas attīstību: A-R virzienā; D-Z virzienā; Rīgas – Daugavpils virzienā; Rīgas – Rēzeknes virzienā	Paātrinās vilcienu plūsma
Palielināt pārrobežu caurlaides spēju	Uzlabota un paātrināta robežu šķērsošana (min.) Jauni uzņēmumi pierobežā (skaits)
Veicināt Latgales reģiona labāku sasniedzamību ar svarīgākajiem ekonomiskās attīstības centriem	Piesaistītas privātās investīcijas (eiro)
Attīstības centru un pagastu savstarpējo savienojumu tehniskā modernizācija un iekšējo reģiona savienojumu attīstība, kā arī sasaiste ar TEN-T tīklu	Nokļūšana līdz nacionālas nozīmes centram - 45 min. Nokļūšana līdz reģionālas nozīmes centram no jebkura vietējā centra reģionā - 30 min. Nokļūšana no novada centra līdz pagasta centriem pa asfaltētu ceļu (īpatsvars %)
Attīstīt efektīvu un ilgtspējīgu transporta infrastruktūru	Efektīva sabiedriskā transporta sistēma reģionā (maršrutu un reisu skaits)
Attīstīt un uzlabot ilgtspējīgu mobilitāti LPR	Samazināts CO <sub>2</sub> izmešu daudzums (kg/gadā)
Dabas ilgtspējīga apsaimniekošana, attīstot videi draudzīgu tūrisma un dabas infrastruktūru	Īstenoti projekti antropogēnās slodzes mazināšanai ĪADT
Kultūras telpas, tūrisma un sporta produktu attīstība Latgales reģiona iedzīvotāju, it īpaši bērnu un jauniešu dzīves kvalitātes uzlabošanai, kā arī bagātināt veselīga dzīvesveida un brīvā laika pavadīšanas iespējas reģionā	Atjaunoti kultūrvēsturiski objekti (skaits) Pieaug tūrisms (tūristu skaits objektos, kur tiek veikta uzskaitē, %) Jaunu vai uzlabotu sporta infrastruktūras objektu skaits (9) LPR un Latgales NVO Memoranda dalībnieku skaits

Avots: LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

Pašvaldību<sup>149</sup> izvirzītie mērķi arī ir līdzīgi LPR uzstādītajiem, proti, ceļu un veloceļu attīstība, ergoefektivitātes uzlabošana, kā arī infrastruktūras uzlabošana un pilnveide. Jāņem vērā, ka lielākajā daļā mērķu nav konkrētu sasniedzamo vērtību.

Izvirzīti arī dažādi ar būvniecības pakalpojumiem saistīti uzdevumi, kā arī rīcības, kas veicinās gan būvniecības pakalpojumu, gan reģionu attīstību. Būtiskākie **stratēģiskie** uzdevumi ir 1) atbalstīt, iniciēt vai veicināt autoceļu pārbūvi un ceļu seguma atjaunošanu, posmu pilsētās atjaunošanu u.c. ceļu infrastruktūras attīstību; 2) veicināt ES ārējās robežas infrastruktūras izveidi un modernizēšanu un ar robežšķērsošanu saistīto jautājumu risināšanu; 3) veicināt ielu, ceļu rekonstrukciju, attīstību, t.sk. lietus notekūdeņu savākšanas infrastruktūras un apgaismojuma izbūvi; kā arī 4) atbalstīt multimodāla sabiedriskā transporta tīkla attīstību, 5) attīstīt ilgtspējīgus un klimatam draudzīgākus transporta infrastruktūras risinājumus, kas nodrošina iedzīvotājiem

<sup>149</sup> Daugavpils pilsētas attīstības programma: Īstenošanas uzraudzības pārskats (Nr. V) [\[URL\]](#), Balvu novada attīstības programma 2022.-2027. gadam. [\[URL\]](#), Krāslavas novada attīstības programma 2022-2028. Īstenošanas uzraudzības un kontroles kārtība. [\[URL\]](#), Līvānu novada pašvaldības integrētās attīstības programma 2019.-2025. gadam. V daļa. Īstenošanas un uzraudzības kārtība [\[URL\]](#) Ludzas novada attīstības programmas 2021-2027 V daļa – Īstenošanas uzraudzība un kontroles kārtība [\[URL\]](#), Preiļu novada attīstības programma 2022. – 2029. gadam. Īstenošanas uzraudzības un novērtēšanas kārtība. [\[URL\]](#), Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes novada attīstības programma 2023-2029. gadam. [\[URL\]](#)



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

daudzveidīgas mobilitātes iespējas, veicina CO<sub>2</sub> izmešu apjoma samazināšanos un gaisa kvalitātes uzlabošanu. No **koordinācijas** perspektīvas svarīgi 1) atbalstīt muitas un loģistikas centra izbūvi un nepieciešamo pievadceļu un savienojumu izbūvi; 2) veicināt sertificēta civilās aviācijas lidlauka izveidi komerciālu gaisa pārvadājumu veikšanai; 3) atbalstīt Daugavpils lidostas pievadceļu un lidlauka skrejceļu izbūvi, t.sk. nepieciešamo aeronavigācijas un sakaru aprīkojuma un iekārtu iegādi un uzstādīšanu un 4) veicināt ražošanas un komercertoriiju attīstību Daugavpils lidostas apkārtnē, tostarp sadarbojoties iesaistītajām pusēm – valsts un pašvaldības iestādēm un institūcijām, reģiona uzņēmējiem, iespējamajiem investoriem u.c. **Cilvēkresursu kapacitātes** celšanā veicamas 1) konsultācijas un apmācības par ES fondu pieejamību, pieteikumu aizpildīšanu, e-pakalpojumu izmantošanu, dažādu institūciju pakalpojumiem, par piemērotākajām industriālajām zonām potenciāliem investoriem un komersantiem; 2) motivācijas pasākumu un apmācību organizēšana un 3) pieredzes apmaiņas braucieni un tirdzniecības misiju, uzņēmēju grupu vizīšu organizēšana, uzņēmējdarbības veiksmes piemēru iepazīšana un kontaktu veidošana. Lai pilnveidotu pakalpojumu **pieejamību**, nepieciešams: 1) veicināt veloceļu un velo infrastruktūras izbūvi gar autoceļiem pašvaldību teritorijās, velo tīklojumu, velo apkopes un nomas punktu izveidi; 2) atbalstīt pilsētas ielu un tranzītsatiksmi izmantojamo ielu infrastruktūras izbūvi; 3) sniegt atbalstu privātajam un publiskajam sektoram energoefektivitātes pasākumu īstenošanai 4) veicināt aviācijas centra izveidi, kas ietver pilotu skolas, planierisma centra, aviācijas tehnoloģiju izmēģinājumu poligona, gaisa kuģu ilgtermiņa stāvvietu centra, gaisa kuģu ekspluatācijas un tehniskās apkopes centra izbūvi un aprīkošanu.<sup>150</sup>

## 4.2. Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā

Saskaņā ar Pašvaldību likuma 4. pantu, pašvaldību AF būvniecības jomā ir nodrošināt ar būvniecības procesu saistīta administratīvā procesa tiesiskumu; saskaņā ar pašvaldības teritorijas plānojumu noteikt zemes izmantošanu un apbūvi; kā arī gādāt par pašvaldības īpašumā esošo ceļu būvniecību, uzturēšanu un pārvaldību. Tāpat arī pašvaldības gādā par pašvaldības administratīvās teritorijas labiekārtošanu un sanitāro tīrību un veicina dzīvojamā fonda veidošanu, uzturēšanu un modernizēšanu. Detalizētas pašvaldību kompetences šajās jomās nosaka Būvniecības likums<sup>151</sup>, Teritorijas attīstības plānošanas likums<sup>152</sup>, Likums par autoceļiem<sup>153</sup>, Aizsargjoslu likums<sup>154</sup>, MK noteikumi "Par valsts un pašvaldību autoceļu ikdienas uzturēšanas prasībām un to izpildes kontroli"<sup>155</sup>, "Kārtība, kādā Satiksmes ministrija un pašvaldības uzskaita valsts autoceļu un pašvaldību pārziņā esošo ceļu un ielu finansēšanai izmantotos līdzekļus"<sup>156</sup>,

<sup>150</sup> LPR attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

<sup>151</sup> Būvniecības likums, 01.10.2014. [\[URL\]](#)

<sup>152</sup> Teritorijas attīstības plānošanas likums, 01.12.2011. [\[URL\]](#)

<sup>153</sup> Likums "Par autoceļiem", 02.04.1992. [\[URL\]](#)

<sup>154</sup> Aizsargjoslu likums, 11.03.1997. [\[URL\]](#)

<sup>155</sup> 2021. gada 7. janvāra MK noteikumi Nr. 26 "Noteikumi par valsts un pašvaldību autoceļu ikdienas uzturēšanas prasībām un to izpildes kontroli" [\[URL\]](#)

<sup>156</sup> 2024. gada 30. marta MK noteikumi Nr. 211 "Kārtība, kādā Satiksmes ministrija un pašvaldības uzskaita valsts autoceļu un pašvaldību pārziņā esošo ceļu un ielu finansēšanai izmantotos līdzekļus" [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums  
2024. gada 27. decembris

“Pašvaldību ceļu un ielu reģistrācijas un uzskaites kārtība<sup>157</sup>”, “Pašvaldību autoceļu uzturēšanas pārraudzības kārtība<sup>158</sup>” un citi normatīvie akti.

Pašvaldībām ir jānodrošina ar būvniecības procesu saistītā administratīvā procesa tiesiskums, izveidojot būvvaldi, pieņemot nepieciešamos lēmumus, nodrošinot informācijas pieejamību būvniecības informācijas sistēmā (BIS), informējot sabiedrību par saņemtajām būvniecības iecerēm. Būvvaldei ir svarīga loma būvniecības procesa organizēšanā un uzraudzībā, nodrošinot tā tiesiskumu un saskaņotību ar normatīvajiem aktiem. Tās pienākumos ietilpst būvdarbu administratīvo prasību ievērošanas kontrole, būvju pieņemšana ekspluatācijā, kā arī konsultāciju sniegšana par būvniecības administratīvā procesa kārtību un teritorijas izmantošanas nosacījumiem. Papildus tam būvvalde informē par būvniecības tiesisko pamatojumu un sniedz ziņas par esošajām un plānotajām būvēm pašvaldības teritorijā. Tā arī pārbauda arhitektoniskās kvalitātes principu ievērošanu, nodrošinot būvju harmonisku iekļaušanos ainavā un pilsētvidē, kā arī seko, lai būvniecība atbilstu teritorijas plānojumā un normatīvajos aktos noteiktajām prasībām.<sup>159</sup>

Atvērtības standarti<sup>160</sup> paredz, ka pašvaldībām tīmekļa vietnēs būtu jāpublicē skaidrojumi par rīkošanos situācijās, kad nepieciešams saņemt būvniecības darbu veikšanai nepieciešamās atļaujas pašvaldībā, sarakstu ar iesniegtajām būvniecības iecerēm, to stadijām, un iecerēm, kas vēl ir apstrīdēšanas stadijā (norādot apstrīdēšanas termiņu), skaidrojumus par gadījumiem, kuros pašvaldību iedzīvotājiem ir iespēja aizstāvēt intereses un izteikt viedokli par būvniecības iecerēm, kā arī par to, kā to izdarīt, kā arī saiti uz pašvaldības būvniecības lietām un aprakstus par to, kā atrast interesējošo informāciju būvniecības informācijas sistēmā (ņemot vērā Būvniecības informācijas sistēmas (turpmāk – BIS) sarežģītību, to nevar uzskatīt par sabiedrības informēšanas funkciju pildošu vietni).

Attiecībā uz teritorijas plānošanu, pašvaldība izstrādā un apstiprina vietējās pašvaldības attīstības stratēģiju, attīstības programmu, teritorijas plānojumu, lokālplānojumus, detālplānojumus un tematiskos plānojumus, kā arī koordinē un uzrauga to īstenošanu<sup>161</sup>. Teritorijas plānošanā būtiska ir arī PR loma, kas izstrādā un apstiprina PR ilgtspējīgas attīstības stratēģiju un attīstības programmu, koordinē un uzrauga tās īstenošanu, seko līdzi un sniedz priekšlikumus nacionāla un vietēja līmeņa attīstības plānošanas dokumentu izstrādei, sniedz atzinumu par pašvaldību attīstības stratēģiju un attīstības programmu projektu atbilstību PR teritorijas attīstības plānošanas dokumentiem un normatīvo aktu prasībām, kā arī koordinē un pārrauga vietējo pašvaldību ilgtspējīgas attīstības stratēģiju, attīstības programmu, teritorijas plānojumu un lokālplānojumu izstrādi<sup>162</sup>.

Attiecībā uz pašvaldību AF “gādāt par pašvaldības īpašumā esošo ceļu būvniecību, uzturēšanu un pārvaldību”, saskaņā ar Pašvaldību likuma 6. panta otrās

<sup>157</sup> 2017. gada 27. jūnija MK noteikumi Nr. 361 “Pašvaldību ceļu un ielu reģistrācijas un uzskaites kārtība” [\[URL\]](#)

<sup>158</sup> 2017. gada 5. septembra MK noteikumi Nr. 529 “Pašvaldību autoceļu uzturēšanas pārraudzības kārtība” [\[URL\]](#)

<sup>159</sup> Būvniecības likums, 12. pants [\[URL\]](#)

<sup>160</sup> Atvērtības standarti: ieteikumi pašvaldībām lielākas atvērtības nodrošināšanai. [\[URL\]](#),

<sup>161</sup> Teritorijas attīstības plānošanas likums, 12. pants [\[URL\]](#)

<sup>162</sup> Teritorijas attīstības plānošanas likums, 11. pants [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

daļas nosacījumiem, deleģējot pārvaldes uzdevumu, pašvaldībai tiek nodrošināts finansējums, kas nepieciešams attiecīgā pārvaldes uzdevuma izpildei. Pašvaldību ceļus un ielas uzskaita attiecīgā pašvaldība un reģistrē valsts akciju sabiedrība "Latvijas Valsts ceļi"<sup>163</sup> (turpmāk – LVC), bet pašvaldību autoceļu uzturēšanu pārrauga LVC.

Nozares eksperti intervijās norādīja uz šādām pašvaldību būvniecības pakalpojumu jomas **vājajām pusēm**:

- **Teritorijas plānošanā:** nepilnības dokumentu izstrādē, nepietiekama kompetence un sabiedrības iesaiste, grūtības integrēt dažādas intereses, nepietiekama izpratne par vides un dabas aizsardzības aspektiem.
- **Būvniecības procesa tiesiskuma nodrošināšanā:** nepietiekama izpratne par administratīvo procesu un tiesību aktiem, nepareiza to piemērošana.
- **Īpašumu attīstīšanā un būvniecības projektu īstenošanā:** nepietiekama kompetence iepirkumu veikšanā un to izpildes kontrolē, būvniecības projektu vadībā un uzraudzībā, risku vadībā, trūkst kvalificētu speciālistu, nepietiekama būvniecības informācijas modelēšanas (turpmāk – BIM) izmantošana.
- **Ceļu būvniecība, uzturēšana, pārvaldība:** nepilnības ceļu uzskaitē un reģistrācijā, neprecīzas robežas, grūtības ar līdzekļu plānošanu un izmaksu uzskaiti, kompetences trūkums, nepietiekams inženieru skaits, nepietiekama moderno tehnoloģiju izmantošana, problēmas ar iepirkumiem un to uzraudzību, piesaistot ārvalsts pakalpojumu sniedzējus. Nozares ekspertu vērtējums liecina, ka joprojām aktuāli ir tie jautājumi, uz kuriem VK norādīja 2017. gada revīzijā: kontroles trūkums, būtiskas nepilnības dokumentos, neekonomisks izlietojums ("Pašvaldību darbība, pārvaldot ceļu un ielu infrastruktūru, ne vienmēr nodrošina finanšu līdzekļu ekonomisku izlietojumu, kā arī kontroles trūkuma un normatīvo aktu prasībām neatbilstoši sagatavotu dokumentu dēļ nav iespējams gūt pārliecību par veikto ceļu un ielu uzturēšanas darbu nepieciešamību un izpildi"<sup>164</sup>).

## 4.3. Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums

### 4.3.1. Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā

Pašvaldību darbinieki, kas strādā būvniecības jomā, pārstāv dažādas amatu saimes<sup>165</sup>, tai skaitā apgādi (iepirkumi) (2. amatu saime), inženiertehniskos darbus (23.), projektu vadību un īstenošanu (39.1.), teritorijas plānošanu (48.). Šīs jomas, izņemot būvspeciālistus, nav reglamentētas, un ne visās jomās ir pieejama iespēja iegūt profesionālo kvalifikāciju atbilstoši izstrādātiem profesiju standartiem un profesionālās

<sup>163</sup> 2017. gada 27. jūnija MK noteikumi Nr. 361 "Pašvaldību ceļu un ielu reģistrācijas un uzskaites kārtība", 3. punkts [\[URL\]](#)

<sup>164</sup> Valsts kanceleja, 2017. Pašvaldību ielu un ceļu uzturēšanai paredzēto līdzekļu izlietojuma likumība un lietderība [\[URL\]](#)

<sup>165</sup> 2022.gada 26.aprīļa MK noteikumi Nr.262 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība noteikumi" [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

kvalifikācijas prasībām. Piemēram, reģionālās attīstības un pilsētekonomikas inženierijā ir iespējams iegūt 6. līmeņa profesionālo kvalifikāciju “attīstības plānošanas inženieris”, projektu vadības jomā ir pieejama profesionālā augstākā izglītība un plašas profesionālās pilnveides iespējas dažādos mācībuursos, iepirkumu speciālistiem nav īpašas augstākās izglītības programmas, taču visbiežāk ir nepieciešamas jurista zināšanas, kā arī iespējama profesionālā pilnveide, ko nodrošina iepirkumu uzraudzības birojs<sup>166</sup>.

Nozares eksperti<sup>167</sup> un pašvaldību teritoriālās plānošanas speciālisti<sup>168</sup> norāda uz zemāk uzskaitītajam **prioritārajām kapacitātes stiprināšanas jomām** pašvaldībās (10. tabula).

### 10. tabula. Pašvaldību darbinieku vajadzības kapacitātes stiprināšanai

Pašvaldību darbinieku vajadzības kapacitātes stiprināšanai	
<b>Teritorijas attīstības plānošana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību amatpersonu iesaiste un kompetences stiprināšana par teritorijas plānojumu izstrādi. Amatpersonu iesaiste īpaši būtiska, ja teritorijas plānojumu izstrāde tiek nodota ārpalpojuma.</li> <li>Nepilnības teritorijas plānošanas dokumentu izstrāde, lai nodrošinātu pareizu zemes izmantošanas plānošanu.</li> <li>Datos balstīta plānošana.</li> <li>Plānošanas dokumentu grafiskās daļas izstrāde.</li> <li>Sabiedrības iesaiste teritorijas plānošanas procesos, sabiedrības līdzdalības organizēšana, dažādu ieinteresēto pušu interešu integrēšana teritorijas plānojumā.</li> <li>Klimata noturības veicināšana, klimata mērķu sasniegšana.</li> <li>Izpratnes veicināšana par normatīvo regulējumu atsevišķos aspektos, īpaši attiecībā uz vides un dabas aizsardzības aspektiem teritorijas plānošanā.</li> <li>Piekrastes plānošana, piekļuves nodrošināšana. Vēja parku teritoriju attēlošana, klimata noturības un klimatneitralitātes ievērošana.</li> <li>Transporta infrastruktūras plānošana.</li> <li>Metodisks atbalsts teritorijas izmantošanas un apbūves noteikumu piemērošanā, lokālplānojumu un detālplānojumu izvērtēšanā, krasta kāpas aizsargjoslas un applūstošo teritoriju noteikšanā un robežu precizēšanā, funkcionālo zonu izstrādē, apakšzonu veidošanas praksē, kā arī klimata mērķu sasniegšanā.</li> </ul>
<b>Būvniecības procesa tiesiskuma nodrošināšana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepietiekama būvvalžu izpratne par administratīvo procesu un publisko tiesību principiem.</li> <li>Pareiza administratīvā procesa piemērošana. Attiecībā uz administratīvā procesa ievērošanu, zināmi piemēri, kad būvvaldes nepieņem administratīvos lēmumus gadījumos, kad tie būtu jāpieņem. Tas rada slogu uzņēmumiem, jo tos nav iespējams apstrīdēt.</li> </ul>

<sup>166</sup> Iepirkumu uzraudzības birojs, 2023. Iepirkumu veicēju apmācību programma [\[URL\]](#)

<sup>167</sup> KPMG intervijas ar Ekonomikas ministrijas (04.07.2024.), Satiksmes ministrijas (05.07.2024.) un VAS “Latvijas Valsts ceļi” (15.07.2024.) pārstāvjiem.

Attiecībā uz teritorijas attīstības plānošanu arī: VARAM, 2023. Aptaujas kopsavilkums pašvaldību plānošanas speciālistiem par līdzšinējo praksi un izaicinājumiem plānošanas dokumentu izstrādē. Aptaujas norises laiks: 23.03.2023. – 11.04.2023. Aptauja nosūtīta 149 ar plānošanu saistītiem speciālistiem pašvaldībās, Latvijas Pašvaldību savienībai, Latvijas Teritorijas plānotāju asociācijai un LU ĢZZF, saņemtas 46 (31%) pašvaldību speciālistu aizpildītas aptaujas.

<sup>168</sup> VARAM, 2023. *Teritorijas attīstības plānošanas sistēmas pilnveides darba grupa.*

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Pašvaldību darbinieku vajadzības kapacitātes stiprināšanai

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepietiekama izpratne par vides un dabas aizsardzības prasībām, kā arī citu jomu (piemēram, civiltiesību) regulējumu, kas ietekmē būvniecību.</li> <li>Plašāka iedzīvotāju konsultēšana BIS izmantošanas nodrošināšanai.</li> </ul>
<b>Īpašumu attīstīšana un būvniecības projektu īstenošana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izpratne par īpašumu attīstīšanu, pašvaldības kā pasūtītāja lomu. Spēja noteikt, kuros gadījumos nepieciešams piesaistīt ārēju ekspertu būvniecības projektu uzraudzībai un vadībai.</li> <li>Iepirkumu īstenošana un to izpildes kontrole.</li> <li>Būvniecības projektu vadība, uzraudzība un koordinācija, īpaši mazākās pašvaldībās.</li> <li>Izpratne par projektu vadību un uzraudzību, risku vadību, kas rada izmaksu pieaugumu un kvalitātes problēmas.</li> <li>Nepieciešamība pēc kvalificētiem projektu vadītājiem un speciālistiem lielu projektu īstenošanai.</li> <li>BIM sistēmas izpratne un izmantošana, kas varētu palīdzēt noteikt izmaksas un efektīvi plānot, uzraudzīt būvniecības procesus un būvju ekspluatāciju, tādējādi samazinot izmaksas un uzlabot kvalitāti.</li> </ul>
<b>Ceļu būvniecība, uzturēšana, pārvaldība</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ceļu uzskaitē un reģistrācija (izpratne par ceļu uzskaites un reģistrācijas nozīmi un procesu, ceļu uzskaites veikšana atbilstoši grāmatvedības standartiem; ceļu robežu un nodaļuma joslu precīza definēšana; pareizu mērvienību izmantošana, lai varētu salīdzināt datus un veikt analīzi; izpratne par īpašuma attiecībām un to ietekmi uz ceļu uzturēšanu).</li> <li>Līdzekļu plānošana un izmaksu uzskaitē (īpaši attiecībā uz mazajiem pagastu ceļiem); informācijas par veiktajām investīcijām un to efektivitāti analīze; pareiza mērķdotācijas līdzekļu izlietošana darbiem, kas paredzēti ceļu uzturēšanai).</li> <li>Ceļu uzturēšana (kompetence ceļu uzturēšanas plānošanā un darbu organizēšanā; pietiekams ceļu inženieru skaits pašvaldībās, kvalificētu ceļu speciālistu piesaiste, izpratne par modernām tehnoloģijām un metodēm ceļu uzturēšanā).</li> <li>Iepirkumu īstenošana un uzraudzība (izpratne par iepirkumu procedūrām un līgumu noformēšanu; sadarbība starp ceļu speciālistiem un juristiem iepirkumu sagatavošanā; iepirkumu uzraudzība un kontrole).</li> </ul>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veiktajām intervijām un aptaujām.

Saskaņā ar LPR pašvaldību pašvērtējumu<sup>169</sup>, tām ir prioritāri **nepieciešams stiprināt kompetences** šādās jomās attiecībā uz būvniecības pakalpojumu plānošanas – īstenošanas – izvērtēšanas – pilnveides cikla pilnvērtīgu īstenošanu:

- Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (sniegto pakalpojumu satura, kas jāsaņem klientiem, izstrāde), pakalpojumu kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana.
- Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, pakalpojuma kvalitātes standarta uzraudzība, pakalpojuma rādītāju mērīšana.

<sup>169</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.). Sarakstā iekļautas tās jomas, kuras vismaz trīs LPR pašvaldības novērtējušas ar vērtējumu "4" vai "5" skalā no 1-5, n=8

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā, tai skaitā mākslīgā intelekta, automatizācijas rīku izmantošana.
- Pastāvīga pakalpojumu jomas datu analīze, attiecīgas stratēģijas/ politikas/ rīcības plāna izstrāde.
- Pakalpojuma sniegšanas efektivitātes izvērtēšana un uzlabošana, veicot procesu analīzi un pilnveidi (t.sk., neproduktīvu darbību novēršana, resursu izmantošanas optimizācija, pilnvērtīga pašvaldības informācijas sistēmu izmantošana, uzlabojumi darba organizācijā).

Augstākminētais pamato nepieciešamību stiprināt pašvaldību un plānošana reģionu kapacitāti būvniecības jomā: teritorijas attīstības plānošanā, īpaši lai veicinātu dokumentu kvalitāti, sabiedrības iesaisti, vides un dabas aizsardzības aspektus, būvniecības procesa tiesiskuma nodrošināšanā, īpaši lai stiprinātu izpratni un pareizu tiesību aktu piemērošanu, īpašumu attīstīšanā un būvniecības projektu īstenošanā, īpaši lai stiprinātu kapacitāti iepirkumu veikšanā un izpildes kontrolē, būvniecības projektu vadībā un uzraudzībā, risku vadībā, kā arī ceļu būvniecībā, uzturēšanā un pārvaldībā, īpaši, lai nodrošinātu korektu ceļu uzskaiti un reģistrāciju, līdzekļu plānošanu un izmaksu uzskaiti, kontroli, iepirkumu īstenošanu un uzraudzību, inovatīvu un efektīvu risinājumu izmantošanu.

## Kopsavilkums – Būvniecības pakalpojumu nodrošināšanai nepieciešamo kompetenču profils

### 11. tabula. Kopsavilkums par būvniecības pakalpojumu sniegšanai nepieciešamajām kompetencēm

<b>Stratēģiskās/ vadības</b> <i>Vadība, plānotāji, speciālisti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde, balstoties uz datu analīzi būvniecības pakalpojumu jomā</li> <li>2. Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (satura izstrāde, kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana)</li> <li>3. Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana</li> <li>4. Izpratne par pašvaldības lomu būvniecības projektos kā attīstītājam un pasūtītājam</li> <li>5. Pakalpojumu sniegšanas procesu analīze un pilnveidošana</li> <li>6. Spēja izvērtēt ārējo ekspertu piesaisti būvniecības projektu vadībai un uzraudzībai</li> <li>7. Budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšana</li> <li>8. Īstenoto aktivitāšu un darbinieku snieguma ietekmes izvērtēšana</li> </ol>
<b>Koordinācijas</b> <i>Speciālisti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sadarbība ar kolēģiem citās pašvaldības struktūrvienībās</li> <li>2. Sabiedrības līdzdalības organizēšana, dažādu interešu saskaņošana</li> </ol>



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

<b>Speciālists Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viedās un zaļās infrastruktūras attīstības veicināšana</li> <li>2. Teritorijas plānošanas dokumentu izstrāde</li> <li>3. Normatīvā regulējuma piemērošana būvniecības jomās (t.sk., vides aizsardzība, civiltiesības, administratīvais process, publiskās tiesības u.c.)</li> <li>4. Būvniecības projektu vadība, uzraudzība, risku vadība</li> <li>5. Zināšanas un prasmes BIM izmantošanā</li> <li>6. Ceļu uzskaitē un reģistrācija atbilstoši grāmatvedības standartiem</li> <li>7. Ceļu uzturēšanas darbu un finanšu līdzekļu plānošana un uzraudzība</li> <li>8. Zināšanas par modernām tehnoloģijām un metodēm ceļu uzturēšanā</li> <li>9. Iepirkumu dokumentācijas sagatavošana, iepirkumu norises uzraudzība</li> <li>10. Spēja sniegt konsultācijas un atbalstīt iedzīvotājus BIS izmantošanā</li> </ol>
<b>Vispārīgās un tehnoloģiskās Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prasme efektīvi izmantot tehnoloģijas (piemēram, ĢIS, BIM, automatizācijas un mākslīgā intelekta rīku) būvniecības procesu plānošanā, uzraudzībā un analizē</li> <li>2. Prasme nepārtraukti pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes</li> </ol>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz literatūras analīzi, intervijām ar nozaru ekspertiem, pašvaldību sniegto informāciju informācijas pieprasījumā un pašvaldību speciālistu aptauju

Kopsavilkumā (11. tabula) izceltas būtiskākās stratēģiskās vadības, koordinācijas, speciālista un vispārīgās un tehnoloģiskās kompetences, kas nepieciešams darbam pašvaldībā būvniecības jomā, ņemot vērā gan nozares ekspertu rekomendācijas, gan pašvaldību sniegto informāciju. Tās ir attiecināmas uz dažādu amatu speciālistiem<sup>170</sup>, bet prioritāri uz kopsavilkumā norādītajām mērķa grupām: pašvaldību amatpersonām un vadības pārstāvjiem, plānošanas speciālistiem un jomas speciālistiem.

### 4.3.2. Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās

Būvniecība ir reglamentēta joma, un saskaņā ar Būvniecības likumu par būvspeciālistu var kļūt personas, kas ieguvušas patstāvīgas prakses tiesības arhitektūras vai būvniecības jomā reglamentētās profesijās. Detalizētas profesionālās kvalifikācijas būvniecības jomā un kvalifikācijas prasības atrodamas Valsts izglītības satura centra datubāzē<sup>171</sup>. Būvspeciālistiem ir arī pienākums turpināt profesionālo pilnveidi sertifikātā norādītajā jomā, un Būvspeciālistu reģistrā iekļaujama būvspeciālista profesionālās pilnveides informācija<sup>172</sup>. Būvvaldē ir pastāvīgi jānodarbina speciālisti, no kuriem vismaz viens ir arhitekts un viens — būvinspektors. Arhitektam ir obligāta otrā līmeņa profesionālā augstākā izglītība arhitektūras studiju programmām apgūtas praksei nepieciešamās zināšanas un prasmes un normatīvajos aktos noteiktā kārtībā saņemts

<sup>170</sup> Specifiskas prasības konkrētiem speciālistiem, īpaši reglamentētā jomā, jāskatās oficiālā dokumentācijā. Reglamentācijas vai profesionālās kvalifikācijas prasības ir aprakstītas ziņojumā iepriekš.

<sup>171</sup> Būvniecības nozares kvalifikāciju struktūra [URL], profesiju standarti un kvalifikācijas prasības [URL]

<sup>172</sup> Saskaņā ar 2018. gada 2. marta MK noteikumos Nr. 169 "Būvspeciālistu kompetences novērtēšanas un patstāvīgās prakses uzraudzības noteikumi" noteiktu kārtību [URL]

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

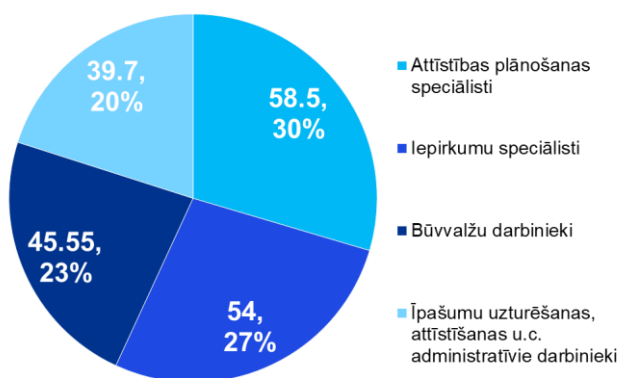
Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

arhitekta prakses sertifikāts, savukārt būvinspektoriem ir jābūt patstāvīgās prakses tiesībām arhitektūras vai būvniecības jomā un reģistrētam būvinspektoru reģistrā<sup>173</sup>.

Saskaņā ar pašvaldību sniegto informāciju<sup>174</sup>, LPR pašvaldībās būvniecības jomā kopumā strādā ne tikai būvniecības speciālisti, bet plašs speciālistu loks: iepirkumu speciālisti, ģeodēzijas, attīstīšanas u.c. administratīvie darbinieki, attīstības plānošanas speciālisti, tai skaitā būvniecības projektu vadītāji, un būvvalžu darbinieki (18. attēls).

### 18. attēls. Galveno būvniecībā iesaistīto speciālistu skaits (PLE slodzes) deviņās LPR pašvaldībās



Avots: LPR Pašvaldību sniegtā informācija

Sertificēti speciālisti – arhitekti, būvinspektori, būvinženieri pārsvarā strādā būvvaldēs. Atsevišķi BIS speciālisti ir nodarbināti tikai Augšdaugavas un Ludzas novados un Daugavpilī. Attīstības plānošanas nodaļās strādā teritorijas plānotāji, telpiskās plānošanas speciālisti, projektu vadītāji, būvuzraugi, būvinženieri, plānošanas speciālisti. Iepirkumu nodaļās strādā iepirkumu vadītāji, speciālisti un juristi. Ģeodēzijas nodaļās strādā komunālinženieri, ēku un ceļu

būvtehniki, transportbūvju inženieri, nekustamā īpašuma apsaimniekošanas speciālisti, vides pārvaldības un ainavu speciālisti u.c. atbildīgie speciālisti.

LPR pašvaldību kapacitāte būvniecības speciālistu slodžu skaita uz iedzīvotāju skaitu ziņā LPR ir diezgan līdzvērtīga (12. tabula).

### 12. tabula. LPR pašvaldību sniegtā informācija par galveno būvniecībā iesaistīto speciālistu (PLE slodzes) skaitu

Būvvalde	Attīstības plānošanas speciālisti, projektu vadītāji	Iepirkumu speciālisti	Ģeodēzijas, attīstīšanas u.c. administratīvie darbinieki	Kopā	Speciālistu PLE slodžu skaits uz 1000 iedzīvotājiem*
Augšdaugavas novads	6	3	10	22	1,11
Balvu novads	3	6	9	21	0,85
Daugavpils valstspilsēta	13	11	7	68	1,14

<sup>173</sup> Būvniecības likums, 12., 13., 18. pants [URL]

<sup>174</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

	Būvvalde	Attīstības plānošanas speciālisti, projektu vadītāji	Iepirkumu speciālisti	Īpašumu uzturēšanas, attīstīšanas u.c. administratīvie darbinieki	Kopā	Speciālistu PLE slodžu skaits uz 1000 iedzīvotājiem*
<b>Krāslavas novads</b>	3	5,5	ND	ND	<b>8,5</b>	2,33
<b>Līvānu novads</b>	2	3	ND	1	<b>6</b>	1,70
<b>Ludzas novads</b>	4,25	5	ND	5,7	<b>14,95</b>	1,39
<b>Preiļu novads</b>	3	16	2	ND	<b>21</b>	0,75
<b>Rēzeknes novads</b>	6,3	8	5	ND	<b>19,3</b>	0,85
<b>Rēzeknes valstspilsēta</b>	5	1	4	7	<b>17</b>	1,54
<b>KOPĀ</b>	<b>45,55</b>	<b>58,5</b>	<b>54</b>	<b>39,7</b>	<b>197,75</b>	

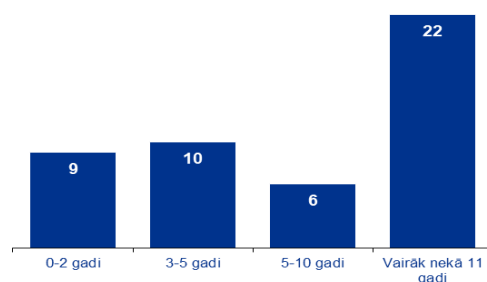
\*Piezīme. Ņemot vērā iedzīvotāju skaitu 2024. gada sākumā  
Avots: Pašvaldību sniegtā informācija, CSP, KPMG analīze

Būvniecības procesā ir iesaistīts arī plašs citu pašvaldības darbinieku loks, kuriem tas nav galvenais darba pienākums. Piemēram, Augšdaugavas novads sniedzis informāciju par 22 darbiniekiem, kas arī veic pienākumus būvniecības jomā sava darba ietvaros, atbalstot galveno speciālistu darbu, Daugavpils – 35, Rēzekne – 11. Tie ir pašvaldības administrācijas/centrālās pārvaldes pārstāvji (t.sk., izpilddirektors), attīstības un pilsētvides pārvalžu/nodaļu darbinieki, komunālās saimniecības pārvalžu u.c. darbinieki.

### 4.3.3. Pašvaldību speciālistu novērtējums par nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm

Pašvaldību speciālistu aptaujā piedalījās 47 speciālisti no LPR, kas nodrošina būvniecības pakalpojumus pašvaldībās. Visvairāk atbildes tika saņemtas no Ludzas novada (13 jeb 28 %), Rēzeknes valstspilsētas (11 jeb 23 %) un Augšdaugavas novada (10 jeb 21 %) pašvaldībām (respondentu skaits visās pašvaldībās pieejams pielikumā (8. pielikums. leinteresēto pušu iesaistes pārskats)).

#### 19. attēls. LPR aptaujas respondentu darba pieredzes ilgums pašvaldībā (skaits)



Avots: LPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=47; KPMG analīze

Respondenti lielākoties ir pieredzējuši speciālisti. Lielākā daļa no respondentiem (60 %) pašvaldībā strādā ilgāk nekā 5 gadus, tai skaitā 47 % - ilgāk nekā 11 gadus (19. attēls).

Visiem respondentiem ir iegūta augstākā izglītība, visbiežāk inženierzinātnēs, ražošanā un būvniecībā (8. attēls). 47 % respondentu norādīja papildus iegūtu profesionālo kvalifikāciju un sertifikāciju, kas aptver būvniecības jomu (būvspeciālista sertifikāts, būvinspektora sertifikāts, arhitekta sertifikāts, projektēšana), plānošanu

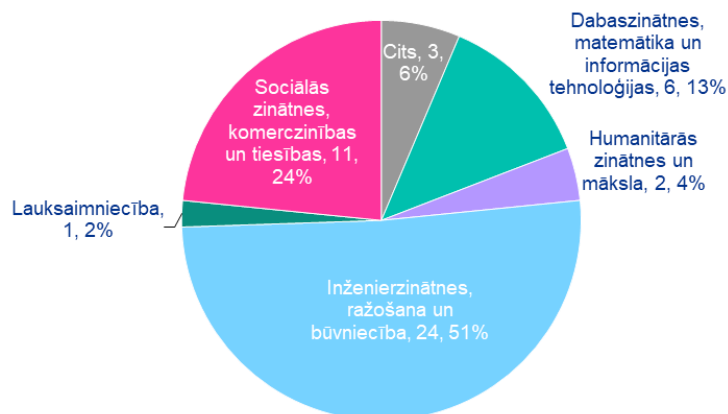
## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

(teritorijas plānošana, telpiskās attīstības plānotāja kvalifikācija, kopienu attīstība – lauku attīstības speciālists), finanšu un iepirkumu jomas (grāmatveža kvalifikācija, finansista kvalifikācija, iepirkumu procedūras), vadības un uzraudzības jomas (projektu vadība, būvdarbu vadīšana un būvuzraudzība, ceļu būvdarbu vadīšana un būvuzraudzība, sabiedrības un iestāžu vadība), datu analīzi un klimata pārmaiņu ierobežošanas jomu (atjaunīgo energoresursu tehnoloģiju integrēšana publiskajā infrastruktūrā), liecinot gan par jomā iesaistīto speciālistu augstu iegūto izglītības pakāpi, gan augstu profesionālās pilnveides aktivitāti (20. attēls).

### 20. attēls. LPR aptaujas respondentu iegūtās augstākās izglītības tematiskā grupa (respondentu īpatsvars)



Avots: LPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=47; KPMG analīze

Speciālistu pārstāvētās iestādes: centrālās pārvaldes, būvvaldes, attīstības plānošanas, pilsētplānošanas un būvniecības departamenti, iepirkumu nodaļas, juridiskās nodaļas, nekustamā īpašuma pārvaldības un saimnieciskā nodrošinājuma nodaļas.

LPR pašvaldību speciālistu vērtējumā tiem ir augsti attīstīta prasme nepārtraukti pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes, ko apliecina arī sniegtā informācija par īstenoto profesionālo pilnveidi. Tāpat speciālisti uzskata, ka tiem ir nepieciešamās zināšanas par normatīvā regulējuma piemērošanu būvniecības jomā (izņemot 6 gadījumus jeb 13 %). Kā drīzāk attīstītas lielākajā daļā gadījumu tiek vērtētas arī izpratne par pašvaldības lomu būvniecības projektos, spēja organizēt sabiedrības līdzdalību un analizēt pakalpojumu sniegšanas procesus un atbilstoši tos pilnveidot (21. attēls).

Visretāk attīstītas ir zināšanas ceļu uzskaitē un reģistrācijā atbilstoši grāmatvedības standartiem, zināšanas par modernām tehnoloģijām un metodēm ceļu uzturēšanā, ceļu uzturēšanas darbu un finanšu līdzekļu plānošanu un uzraudzību (vienlaikus jāņem vērā, ka tā ir specifiska kompetence, kas attiecas uz salīdzinoši mazu pašvaldības speciālistu skaitu). Tāpat arī bieži norādīts zināšanu trūkums BIM izmantošanā, stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrādē, balstoties uz datu analīzi

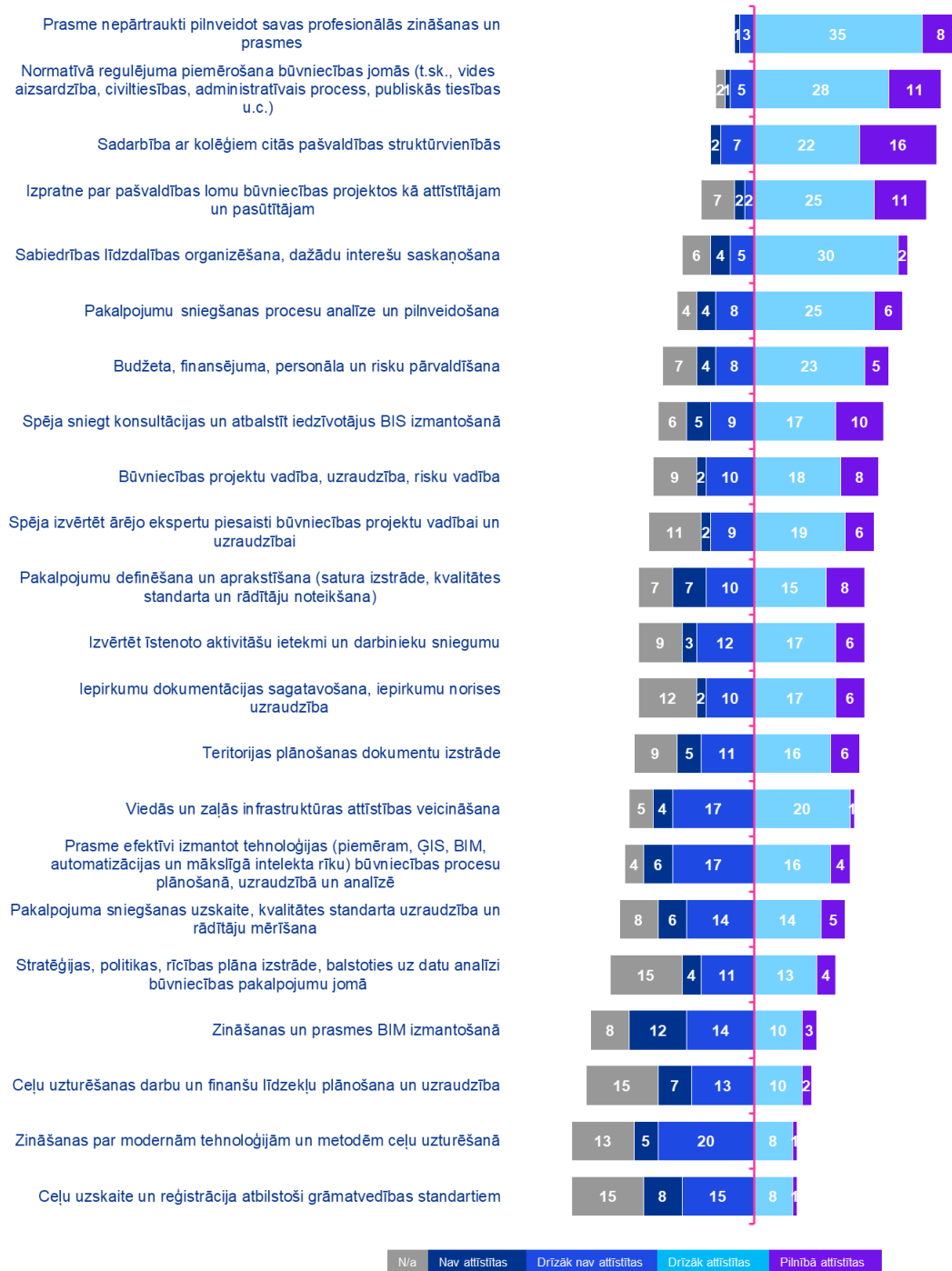
## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

būvniecības jomā, kā arī pakalpojumu sniegšanas uzskaitē, kvalitātes standarta uzraudzībā un rādītāju mērīšanā.

### 21. attēls. Kompetenču novērtējums būvniecības pakalpojumu jomā (respondentu skaits)



Avots: LPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=47; KPMG analīze

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 4.3.4. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības

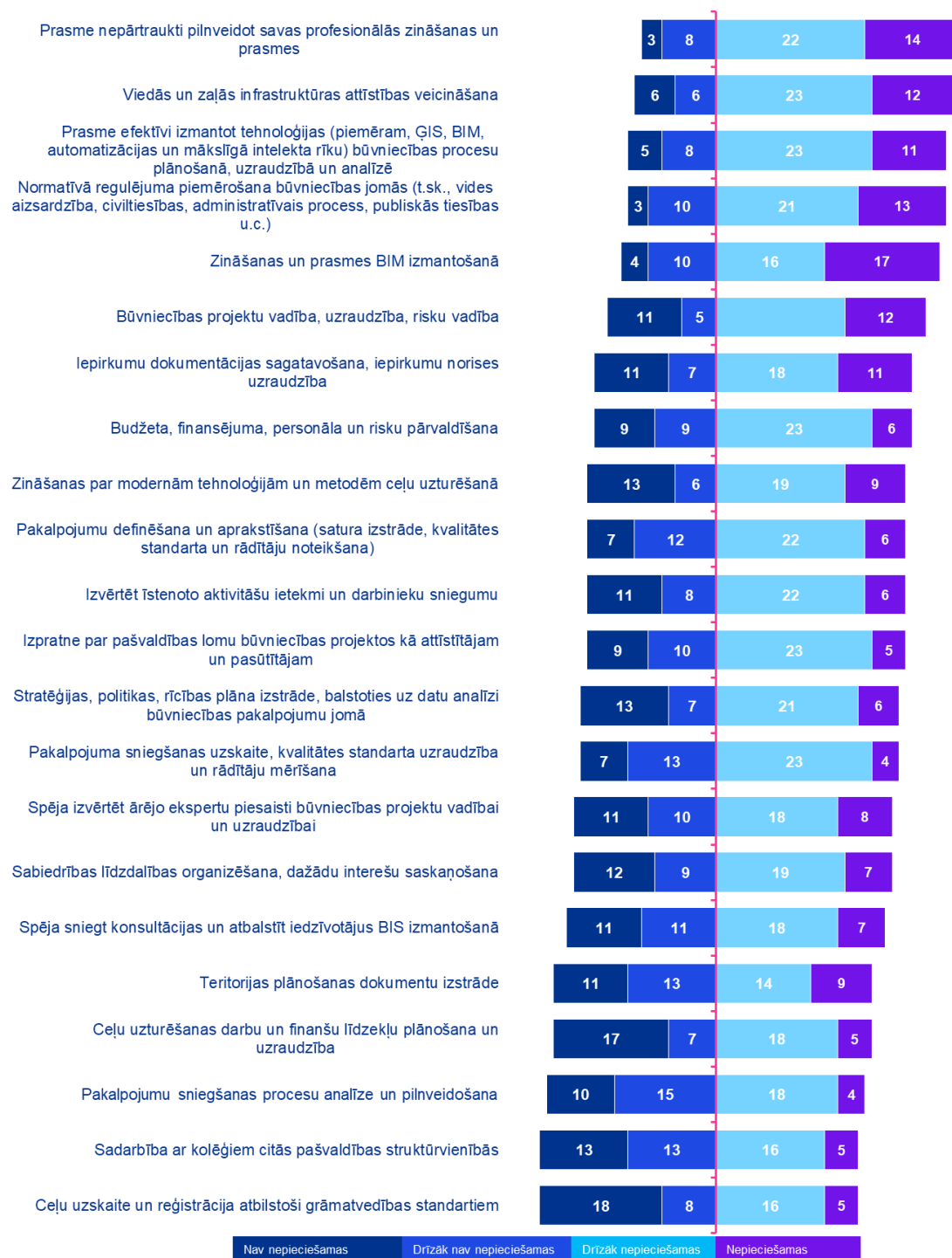
Neskatoties uz būvniecības speciālistu salīdzinoši aktīvo dalību profesionālajā pilnveidē, prasme nepārtraukti pilnveidot savas profesionālās zināšanas ir norādīta visbiežāk attiecībā uz vēlamo kapacitātes stiprināšanu. Gandrīz tikpat svarīgas ir viedās un zaļās infrastruktūras attīstības veicināšanas prasmes, efektīvas tehnoloģiju izmantošanas prasmes (piemēram, ģeogrāfiskās informācijas sistēmas (turpmāk – ĢIS), BIM automatizācija un mākslīgā intelekta rīki), normatīvā regulējuma piemērošana būvniecības jomā (t.sk., vides aizsardzība, civiltiesības, administratīvais process, publiskās tiesības u.c.), BIM izmantošanas, būvniecības projektu vadības, uzraudzības un risku vadības, kā arī iepirkumu dokumentācijas sagatavošanas un uzraudzības prasmes (22. attēls).

Salīdzinoši mazākam speciālistu skaitam nepieciešama kompetenču pilnveide ceļu uzskaites un reģistrācijas jomā un ceļu uzturēšana darbu un finanšu uzskaites jomā, kas skaidrojams ar tēmas specifiku un salīdzinoši mazo speciālistu skaitu, kas ar to nodarbojas. Tāpat salīdzinoši mazākam speciālistu skaitam ir aktuāls kapacitātes stiprināšanas atbalsts sadarbības stiprināšanai ar citām struktūrvienībām un pakalpojumu sniegšanas procesu pilnveidei un analīzei.



**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**  
Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums  
2024. gada 27. decembris

**22. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības būvniecības pakalpojumu jomā (respondentu skaits)**



Avots: LPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=47; KPMG analīze

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

LPR pašvaldību speciālisti dod priekšroku šādām mācību formām: iepazīšanās ar labās prakses piemēriem un pieredzes apmaiņas braucieni, tiešsaistes mācības (gan sinhroni, gan asinhroni), klātienes semināri, lekcijas, kursi (23. attēls). Savukārt ēnošanu, praksi, scenāriju izspēles, darbnīcas un individuālas konsultēšanas par piemērotām mācību formām uzskata tikai neliels speciālistu skaits.

### 23. attēls. Piemērotākās mācību formas zināšanu un prasmju pilnveidošanai darba vajadzībām (respondentu skaits)



Avots: LPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=47; KPMG analīze

Prioritārās mācību tēmas, kas tika noteiktas, apvienojot LPR speciālistu sniegtos vērtējumus par kompetencēm, kuras viņiem ir zemāk attīstītas (x ass 24. attēls) un kompetencēm, kurās viņiem ir augstāka kompetenču pilnveides nepieciešamība (y ass), ir šādas:

- 3: Ceļu reģistrācija un uzskaitē atbilstoši grāmatvedības standartiem;
- 4: Ceļu uzturēšanas darbu un finanšu līdzekļu plānošana un uzraudzība;
- 7: Izvērtēt īstenoto aktivitāšu ietekmi un darbinieku sniegumu;
- 9: Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana;
- 10: Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana;
- 12: Prasme efektīvi izmantot tehnoloģijas būvniecības procesu definēšanā, uzraudzībā un analīzē;
- 18: Stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde, balstoties uz datu analīzi būvniecības pakalpojumu jomā;
- 19: Teritorijas plānošanas dokumentu izstrāde;
- 20: Viedās un zaļās infrastruktūras attīstības veicināšana;



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

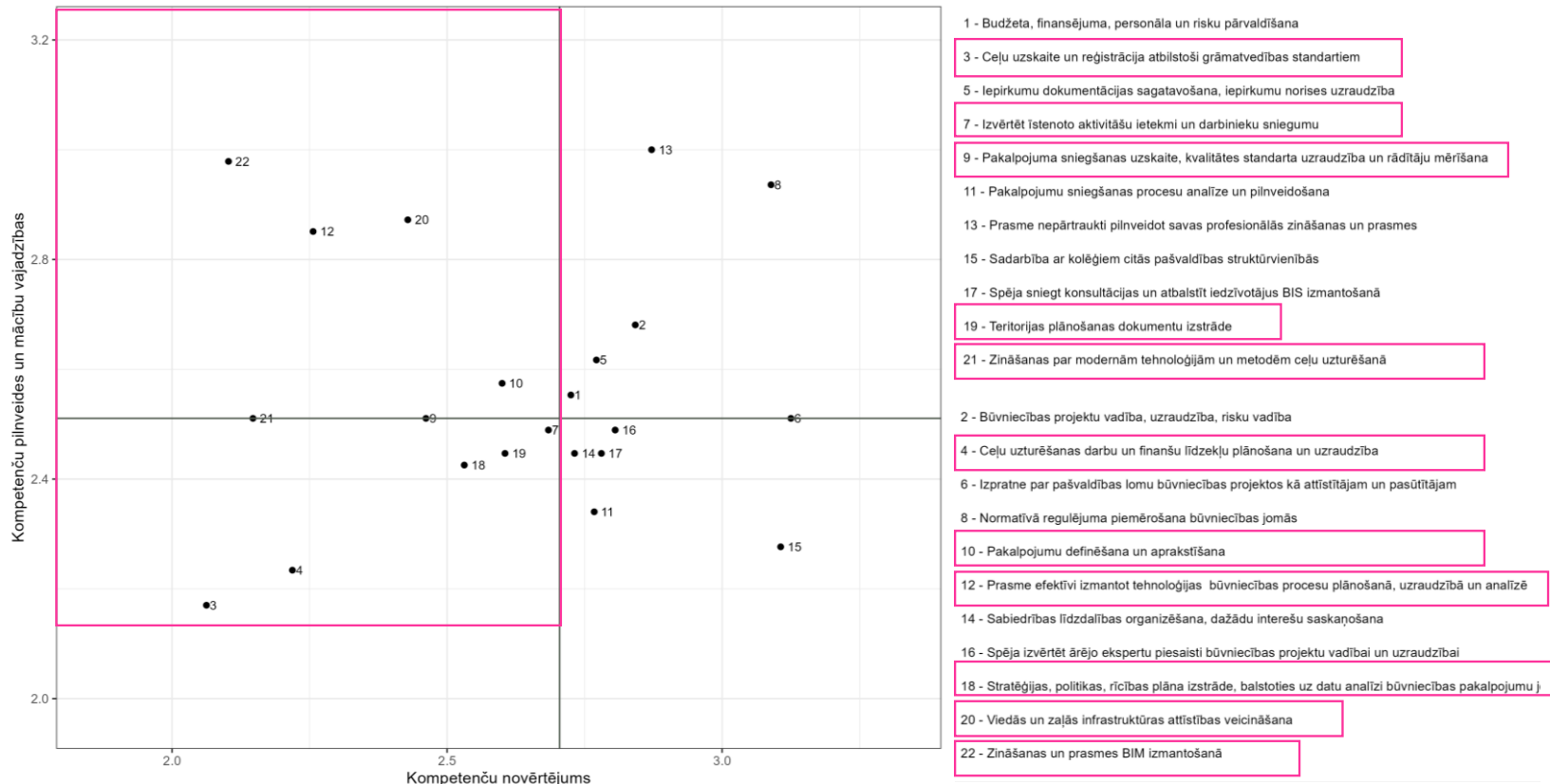
- 21: Zināšanas par modernām tehnoloģijām un metodēm ceļu uzturēšanā;
- 22: Zināšanas un prasmes BIM izmantošanā.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 24. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzību, kā arī kompetenču novērtējuma savstarpējā analīze mācību prioritāšu noteikšanai



Avots: LPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=47; KPMG analīze

Piezīme: Respondentu atbildēs, kurās kompetences tika norādītas kā "nav atbilstošas", netika iekļautas

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Kā redzams no augstākminētā, prioritārās **stratēģiskās/ vadības** kompetences, kuras saskaņā ar speciālistu vērtējumu būtu jāstiprina būvniecības pakalpojumu jomā iesaistīto pašvaldību darbinieku kapacitāte, ir saistītas ar stratēģijas, politikas, rīcības plānu izstrādi, balstoties uz datu analīzi, īstenoto aktivitāšu ietekmes un darbinieku snieguma izvērtēšanu, pakalpojuma sniegšanas uzskaiti, kvalitātes standarta uzraudzību un rādītāju mērīšanu, pakalpojumu definēšanu un aprakstīšanu. Prioritārās **speciālista** kompetences ir saistītas ar teritorijas plānošanas dokumentu izstrādi, viedās un zaļās infrastruktūras attīstības veicināšanu, ceļu reģistrāciju un uzskaiti atbilstoši grāmatvedības standartiem, ceļu uzturēšanas darbu un finanšu līdzekļu plānošanu un uzraudzību. Prioritārās **vispārīgās/ tehnoloģiskās** kompetences ir saistītas ar prasmi efektīvi izmantot tehnoloģijas būvniecības procesu plānošanā, uzraudzībā, analīzē, BIM izmantošanas prasmēm, kā arī zināšanām par modernām tehnoloģijām un metodēm ceļu uzturēšanā.

## 4.4. Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu

### 4.4.1. KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas

Novērtējuma ietvaros veiktās izpētes rezultāti liecina, ka būvniecības pakalpojumu nodrošināšanā pašvaldībā iesaistīti pašvaldību darbinieki visās mērķa grupās (13. tabula).

13. tabula. Pašvaldību speciālistu mērķa grupas

Mērķa grupa	Amata veids
Plānošanas speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Speciālisti, kas strādā ar attīstības plānošanas jautājumiem</li> <li>Speciālisti, kas strādā ar teritorijas plānošanas jautājumiem</li> </ul>
Pašvaldību vadība	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību vadībā esošās amatpersonas</li> </ul>
Speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inženieri</li> <li>Arhitekti</li> <li>Būvtehniķi</li> <li>Pašvaldības lēmumu uzturēšanas un attīstīšanas speciālisti</li> <li>Projektu vadītāji</li> <li>BIS speciālisti</li> </ul>
Citi speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vides speciālisti</li> <li>Ainavu speciālisti</li> <li>Iepirkumu speciālisti</li> <li>Projektu vadītāji</li> <li>Juristi</li> </ul>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veikto izpēti un fokusgrupu diskusijām.

Fokusgrupas diskusijā minēts, ka normatīvajos aktos noteiktā būvspeciālistu profesionālā pilnveide tiek nodrošināta ārpus Projekta, tādēļ **lielāka prioritāte** kapacitātes stiprināšanai Projekta ietvaros ir pašvaldību darbiniekiem, **kas nav sertificēti būvspeciālisti** (jautājumos, kas nav nosegti obligātajā profesionālajā

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

pilnveidē – arī sertificēti būvspeciālisti). Tāpat kā būtiskas mērķa grupas ir būvniecības **projektu vadītāji** un **iepirkumu speciālisti**.

### Prioritārās KSP tēmas

KPMG izpētes rezultāti Novērtējuma ietvaros norāda uz to, ka pašvaldību speciālistiem prioritāri nepieciešami KSP šādu zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošanai:

- stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde, balstoties uz datu analīzi;
- īstenoto aktivitāšu ietekmes un darbinieku snieguma izvērtēšana;
- pakalpojumu definēšana un aprakstīšana;
- pakalpojuma sniegšanas uzskaites, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana;
- teritorijas plānošanas dokumentu izstrāde;
- viedās un zaļās infrastruktūras attīstības veicināšana;
- ceļu reģistrācija un uzskaites atbilstoši grāmatvedības standartiem;
- ceļu uzturēšanas darbu un finanšu līdzekļu plānošana un uzraudzība;
- zināšanas par modernām tehnoloģijām un metodēm ceļu uzturēšanā;
- prasme efektīvi izmantot tehnoloģijas būvniecības procesu definēšanā, uzraudzībā un analīzē;
- zināšanas un prasmes BIM izmantošanā.

Papildinot iepriekš norādītās tēmas, fokusgrupu diskusijās norādīts, ka būtiski ir **ilgtspējas un vides jautājumi** būvniecības procesos, kā arī **modernu tehnoloģiju** un **viedo risinājumu** izmantošana. Tāpat būtiski ir stiprināt kapacitāti **projektu vadības** un **iepirkumu jomā**, apgūstot inovatīvas metodes projektu vadībā, stiprinot spējas izvēlēties atbilstošākās iepirkumu procedūras. Tāpat fokusgrupas diskusijā minēts, ka ceļu uzturēšanas un darbu un finanšu uzskaites jautājums ir joprojām būtisks un nav atrisināts pēc ATR, skaidrojot to gan ar augstu decentralizācijas līmeni pagastu pārvaldēs, gan zināšanu trūkumu. Tādēļ šajā jomā ir jāturpina nodrošināt kapacitātes stiprināšana, izvēloties piemērotas mācību metodes gan pašvaldību darbiniekiem ar priekšzināšanām, gan bez priekšzināšanām. Ņemot vērā, ka no 2025. gada BIM izmantošana būs obligāta visu no publisko tiesību juridiskās personas līdzekļiem finansētu trešās grupas ēku jaunai būvniecībai<sup>175</sup>, būtiski visiem būvniecības pakalpojumu sniegšanā stiprināt kapacitāti arī **BIM izmantošanā**.

Apskatot precīzas mācību tēmas, fokusgrupu diskusijās identificēts, ka KSP nepieciešami par tādām tēmām kā:

- likumdošanas prasību piemērošana darbam pašvaldībā;

---

<sup>175</sup> MK 2014. gada 2. septembra noteikumi Nr. 529 "Ēku būvnoteikumi". <https://likumi.lv/ta/id/269164>, fokusgrupas diskusijā sniegtā informācija



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- ģeotelpisko datu izmantošana un ietekme uz pakalpojumu kvalitāti;
- digitalizācija un inovācijas, dažādu sistēmu priekšrocības un ietekme uz pakalpojumu efektivitāti un kvalitāti;
- digitālo dvīņu izstrādāšana un piemērošana;
- dažādu datu integrēšana un analīze (piemēram, potenciālo bumbu patvertņu identifikācijai);
- iespējas digitalizēt sistēmas darba optimizācijai, to nepieciešamība;
- publiskie iepirkumi būvprojektēšanas un būvniecības jomās, tai skaitā ar labās prakses piemēriem, atbilstošākās iepirkumu procedūras izvēle, *design & build* iepirkumu izstrāde.

Pilns pārskats par pašvaldību speciālistu identificētajām prioritārajām tēmām, kā arī citiem tematiem, ko speciālistiem būtu vērtīgi apgūt KSP ietvaros, apkopots pielikumā (5. pielikums. KSP tēmas).

### 4.4.2. Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse

Novērtējuma ietvaros ir identificētas trīs labās prakses pašvaldības būvniecības pakalpojumu jomā: Daugavpils valstspilsēta, Rēzeknes un Ludzas novadi (14. tabula).

#### 14. tabula. Labā prakse LPR pašvaldībās būvniecības jomā

##### Labā prakse LPR pašvaldībās būvniecības jomā<sup>176</sup>

**Daugavpils valstspilsētā** ir attīstīta būvniecības pakalpojumu joma, ko nodrošina kompetenta komanda, no kurām liela daļa ir sertificēti būvniecības speciālisti. Īpaši izceļama ir ātra būvniecības pieteikumu izskatīšanu, kas iespējama, pateicoties efektīvai darba organizācijai, kā arī pieeja pilsētvides sakārtošanai, cīnoties ar degradētajām būvēm. Pašvaldībai arī ir sekmīga sadarbība starp dažādām institūcijām un struktūrvienībām un ar NVO. Liela uzmanība tiek veltīta iedzīvotāju informēšanai un iesaistei.

##### Darba organizācija ātrai pieteikumu izskatīšanai

Daugavpils būvvaldē ir izveidota efektīva iekšējā darba organizācija, lai nodrošinātu ātru būvniecības pieteikumu izskatīšanu. Ir izveidots un aktīvi izmantots unikāls, veiksmīgi strukturēts būvniecības arhīvs, kurā apkopoti gan vēsturiskie dokumenti papīra formātā, gan elektroniskie dokumenti, kas ļauj ātri apstrādāt un atbildēt uz informācijas pieprasījumiem. Būvvaldē darbojas atsevišķs BIS speciālists, kas apstrādā saņemtos iesniegumus, nepieciešamības gadījumā konsultē pieteikumu iesniedzējus un tālāk novirza korekti sagatavotus iesniegumus vadībai.

##### Pilsētvides sakārtošana

Īpaša uzmanība tiek pievērsta degradētajām būvēm un pilsētvides sakārtošanai. Ir izstrādāti iekšējie noteikumi un tiek veikta regulāra objektu apsekošana. Pašvaldība ir izstrādājusi publiski pieejamu kartogrāfisku risinājumu<sup>177</sup>, kurā var uzzināt par degradētām ēkām un īpašumiem, tādā veidā pievēršot īpašnieku un potenciāli pircēju uzmanību. Par situāciju tiek aktīvi informēti mediji. Attiecīgi šobrīd noris aktīvs darbs pie ēku fasāžu sakārtošanas, un pašvaldība ir pirmo reizi pieņēmusi lēmumu demontēt lielu privātā īpašumā esošu degradējošu objektu.

<sup>176</sup> KPMG intervijas ar pašvaldību amatpersonām vadības līmenī un vadošajiem speciālistiem Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā (22.07.2024.), Rēzeknes novadā (23.07.2024.) un Ludzas novadā (26.08.2024.).

<sup>177</sup> Daugavpils.lv, 2023. Degradētās būves un teritorijas [[URL](#)]

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse LPR pašvaldībās būvniecības jomā<sup>176</sup>

<b>Energo-efektivitāte</b>	Pašvaldība kā prioritāti izvērza ēku energoefektivitāti, īstenojot ISO sertificēto Energo pārvaldības sistēmas (EPS) darbību. Regulāri tiek veikti energoefektivitātes audiiti.
<b>Sadarbība starp institūcijām un ar NVO</b>	Būvniecības jomā tiek īstenota veiksmīga starpinstitucionāla sadarbība, kā arī sadarbība ar NVO sektoru. Daugavpils pilsētai nozīmīgus būvniecības un teritorijas plānošanas jautājumus izskata Daugavpils pilsētas pašvaldības Pilsētbūvniecības un vides komisija. Lielu projektu ieviešanai un uzraudzībai tiek izveidotas darba grupas, kurās tiek iesaistīti dažādu struktūrvienību pārstāvji un eksperti, tai skaitā izpilddirektora pārstāvis, domes pārstāvis, inženieri. Vides pieejamības jomā pašvaldība sadarbojas ar biedrību "Apeirons" un citām biedrībām. Piemēram, Lielajā Stropu ezerā ir izbūvēta aprīkota peldvieta cilvēkiem ar kustību traucējumiem.
<b>Kompetenta komanda</b>	Liela uzmanība tiek pievērsta speciālistu kvalifikācijai. Vismaz puse no Īpašuma pārvaldības departamenta un Būvvaldes ir sertificēti būvniecības speciālisti. Pašvaldība atbalsta sertifikāta ieguvu un profesionālo pilnveidi darbiniekiem. Gatavojoties BIM ieviešanai no 2025. gada, Būvvaldes speciālisti ir apmeklējuši BIM seminārus.
<b>Iedzīvotāju informēšana</b>	Pašvaldība nodrošina sekmīgu komunikāciju ar iedzīvotājiem un sabiedrības informēšanu gan par pašvaldības, gan privātiem aktuāliem būvprojektiem, veicinot sabiedrības uzticēšanos un sadarbību. Tiek izmantoti gan sociālie tīkli, gan televīzija un radio, gan tiešsaistes tikšanās.

**Rēzeknes novads** izceļas ar efektīvu un iedzīvotājiem draudzīgu pieeju būvniecības pakalpojumu sniegšanā. Novadā ir izveidotas teritoriju apvienības, kas ļauj īstenot lielākus projektus un efektīvāk izmantot resursus, nodrošinot vienmērīgu teritorijas attīstību, kā arī nodrošināt iedzīvotāju iesaisti no katras teritoriālās vienības. Liela uzmanība tiek pievērsta racionālai finanšu izlietojuma plānošanai un uzraudzībai. Centralizēti organizētā administrācija nodrošina cilvēkresursu kapacitāti un efektīvu atbalstu, piemēram, iepirkumu jomā. Tāpat pašvaldībā ir izveidota caurspīdīga cilvēkresursu plānošanas, novērtēšanas, atalgojuma un motivācijas sistēma, kas ir ieviesta visās novada apvienībās.

<b>Plānošana vienmērīgai novada teritorijas attīstībai</b>	Novadā ir izveidotas piecas teritoriju apvienības, izmantojot Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likuma 5. pantā paredzēto iespēju. Projekti un iniciatīvas tiek plānoti pagastu līmenī, apvienību līmenī un novadu līmenī. Tas novadam dod iespēju īstenot lielākus projektus, efektīvāk izmantot resursus. Apvienības tiek attīstītas, tām plānojot resursus un iesaisti projektos līdzvērtīgi. Katrai apvienībai ir savs teritoriālais centrs, kas sakrīt ar skolas atrašanās vietu. Pateicoties šai plānošanas pieejai, visā novada teritorijā tiek veicināta vienmērīga attīstība.
<b>Iedzīvotāju iesaiste</b>	Būvniecības ieceres tiek saskaņotas iedzīvotāju konsultatīvajās padomēs, kas ir izveidotas katrā teritoriālajā vienībā.
<b>Efektīva finanšu izlietojuma nodrošināšana</b>	Liela nozīme pievērsta efektīvam finanšu izlietojumam: pirmkārt, tiek realizēta plānveidīga darbība, prioritizējot ieceres un īstenojot tikai tos projektus, kas pašvaldībai ir svarīgi un ko tā var atļauties. Otrkārt, liela uzmanība pievērsta projektu uzraudzībai, pašvaldības interešu ievērošanai un risku vadībai. To palīdz nodrošināt kompetentu būvinženieru komanda Saimnieciskā nodrošinājuma nodaļā, atbilstoša iepirkumu organizēšana, līgumu slēgšana, paredzot riskus un iespējas izmantot garantijas laiku, pārliecinoša komunikācija ar būvniekiem.
<b>Servisa vienību pieeja</b>	Pašvaldības administrācijas struktūrā tiek attīstīta "servisa vienību pieeja". Piemēram, ir izveidota vienota iepirkumu nodaļa, kas nodrošina kvalitatīvu iepirkumu procesu vadību un atbalsta visu pašvaldību.
<b>Atzinība par projektiem</b>	Vairāki Rēzeknes novada projekti ir ieguvuši nacionāla līmeņa atzinību, tai skaitā Ūdens tūrisma centrs "Bāka", Maltas vidusskolas atjaunošana un Lūznavas muižas atjaunošanas darbi.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse LPR pašvaldībās būvniecības jomā<sup>176</sup>

#### Cilvēkresursu plānošana un motivācijas sistēma

Rēzeknes novads ir ieviesis caurspīdīgu cilvēkresursu plānošanas, novērtēšanas, atalgojuma un motivācijas sistēmu visās novada apvienībās. Tas ietver vienotus amatus un amatu aprakstus, caurspīdīgu atalgojuma sistēmu un motivācijas sistēmu.

**Ludzas novads** izceļas ar pašvaldības aktivitāti finansējuma piesaistē dažādos projektu konkursos, spēju palīdzēt iedzīvotājiem sakārtot īpašumus un pārvaldīt mājas, neskatoties uz ierobežotiem pašvaldības finanšu līdzekļiem, sekmīgu sadarbību ar AS "Sadales tīkls", aktīvu iedzīvotāju iesaisti attīstības plānošanā, būvniecības ieceru saskaņošanā, kā arī sadarbību ar iedzīvotājiem būvniecības ieceru saskaņošanas procesā.

#### Papildu finansējuma piesaistes iespēju izmantošana

Neskatoties uz kompakto pašvaldības administrāciju un ievērojamo darbinieku noslodzi, Ludzas novada pašvaldības administrācija aktīvi izmanto ES fondu un citu finansēšanas avotu sniegtās iespējas. Katrs projekta uzsaukums tiek izvērtēts un sagatavots, iesaistoties dažādiem pašvaldības speciālistiem. Projektu sagatavošanā un īstenošanā sadarbojas attīstības speciālisti, juristi, iepirkumu speciālisti, būvvalde, tehniskie eksperti. Nepieciešamības gadījumā tiek piesaistīti ārēji eksperti, tai skaitā notiek sadarbība ar augstskolām – Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmiju un Latvijas Biozinātņu un tehnoloģiju universitāti. Pašvaldība norāda, ka savlaicīga programmu plānošana un projektu īstenošanas termiņi ir izaicinoši, īpaši būvniecības jomā, tomēr pašvaldības speciālisti velta daudz pūļu, lai pašvaldības attīstībai piesaistītu papildu līdzekļus un spētu elastīgi pieskaņoties finansējuma nosacījumiem.

#### Atbalsts iedzīvotājiem, neskatoties uz ierobežotiem finanšu resursiem

Neskatoties uz ierobežotiem pašvaldības finanšu līdzekļiem, pašvaldība ir radusi iespējas atbalstīt iedzīvotājus un veicināt vides sakārtošanu dažādos veidos: pašvaldībā ir izstrādāta līdzfinansējuma kārtība daudzdzīvokļu māju atbalstam, tai skaitā avāriju un bīstamu situāciju gadījumos, siltināšanai, piebraucamo/caurbraucamo ceļu remontam, nosakot darbus, ko pašvaldība var līdzfinansēt – līdz pat 80% apmērā. Lai motivētu iedzīvotājus siltināt mājas ES līdzfinansētu projektu ietvaros, pašvaldība papildus piešķir līdz pat 30 tūkstošiem EUR projekta īstenošanai. Tāpat arī pašvaldība īstenoja programmu jumtu remontam, kas mudināja iedzīvotājus sakārtot savus īpašumus. Lai saglabātu kultūrvēsturisko mantojumu vecpilsētā, iedzīvotājiem tiek kompensēti ar pašvaldības prasību izpildi saistītais sadārdzinājums īpašumu uzlabošanai. Tāpat arī pašvaldības administrācija ir aktīvi iesaistīta konsultāciju sniegšanā iedzīvotājiem, lai atbalstītu iedzīvotāju vienošanās panākšanu, projektēšanu un projektu īstenošanu. Pašvaldības atbalsts ir veicinājis iedzīvotāju interesi par īpašumu sakārtošanu.

Tāpat arī novada pagastu pārvaldes šobrīd sniedz atbalstu iedzīvotājiem māju pārvaldīšanā, vienlaikus palīdzot risināt situāciju ar iedzīvotāju biedrības izveidi un cita pārvaldīšanas veida atrašanu.

#### Sadarbība ar AS Sadales tīkls

Īstenojot pašvaldības būvniecības projektus, pašvaldība vienlaikus cenšas veicināt AS Sadales tīkls elektrotīkla modernizāciju pašvaldības teritorijā, tai skaitā izvietojot pazemes elektrības kabeļus. Attiecīgi pašvaldība regulāri (vismaz reizi gadā) tiek ar AS Sadales tīkls pārstāvjiem un savstarpēji apmainās ar informāciju par būvniecības iecerēm. Būvniecības iniciatīvu plāns tiek atbilstoši koriģēts, lai nodrošinātu, ka pašvaldības un AS Sadales tīkla darbi noteiktos ielas posmos tiktu īstenoti vienlaicīgi.

#### Iedzīvotāju iesaiste

Papildus regulārajām būvniecības ieceru saskaņošanām, lai veicinātu iedzīvotāju iesaisti un izpratni, Ludzas novads rīkoja Attīstības dienas. Turpmāk iedzīvotāju iesaisti iecerēts stiprināt vēl vairāk, 2024. gadā izveidojot iedzīvotāju padomes – ar mērķi nodrošināt vietējo kopienu iedzīvotāju interešu pārstāvību un pašvaldības teritorijas attīstību, veicināt iedzīvotāju savstarpējo sadarbību un saskaņotu rīcību kopējam labumam<sup>178</sup>.

<sup>178</sup> Ludzas novads, 2024. Ludzas novadā veidos iedzīvotāju padomes [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse LPR pašvaldībās būvniecības jomā<sup>176</sup>

Savukārt iedzīvotāju būvniecības ieceru saskaņošanas procesā pašvaldības būvvalde ir pretimnākoša, aktīvi konsultē iedzīvotājus un palīdz risināt problēmas.

Avots: KPMG analīze.

Kopumā Latvijā starp pašvaldībām atšķiras būvniecības normatīvā regulējuma interpretācija, uz ko norāda ne vien speciālisti, bet arī investori, kas apgrūtina labās prakses piemēru izcelšanu. Tomēr vērtīgi apskatīt, kā būvniecības pasākumi organizēti citur Latvijā, piemēram, **Ogres un Mārupes novadā, Ventspils valstspilsētas pašvaldībā**, kā arī ilgtspējas jautājumu risinājumi **Salaspils novada pašvaldībā**.

Analizējot starptautisko labo praksi būvniecības pakalpojumu jomā, izceļas **Nīderlande, Norvēģija, Francija, Lielbritānija, Somija, Igaunija, Polija un Vācija** (skatīt detalizētus aprakstus pielikumā (2. pielikums. Starptautiskās labās prakses pārskats)). Tāpat, lai pilnveidotu skatījumu uz būvniecības procesa organizēšanu un labāk izprastu dažādus risinājumus, pieredzes apmaiņu varētu veikt ar **Portugāli un Islandi**<sup>179</sup>, ņemot vērā, ka šajās valstīs ir mentāli līdzīga domāšana, līdzīga ekonomiskā situācija un darba metodes, kā arī jau veikts liels ieguldījums ilgtspējā un izaugsmē. Vienlaikus jāņem vērā, ka ārvalstīs var atšķirties pašvaldību kompetence būvniecības jomā, salīdzinot ar Latviju, kas var apgrūtināt labās prakses pieredzes ieviešanu. Būtiskākie Latvijai aktuālie elementi, kas ir raksturīgi šajās valstīs, ir:

- **Būvniecības atļauju izsniegšanas procesa atvieglošana.** Elektronisko risinājumu izmantošana administratīvā sloga darbiniekiem samazināšanai, lai pēc iespējas ātrāk apstrādātu būvniecības pieteikumus. Vienkāršota pieteikšanās procesa ieviešana. Resursi un atbalsts iesniedzējiem izprast prasības.
- **Ilgspējas un energoefektivitātes** prioritizēšana.
- **Publiskās privātās partnerības** izmantošana lieliem ceļu būvniecības projektiem.
- Privātā sektora **profesionāļu iesaiste projektu uzraudzībā.**
- **BIM izmantošana** lielos būvniecības projektos efektivitātes, kvalitātes nodrošināšanai, izmaksu samazināšanai.
- **Reāllaika datu izmantošana** ceļu stāvokļa monitorēšanai, lai plānotu uzturēšanas un remontu darbus.
- **Mikromobilitātes risinājumu** – obligāto stāvvietu e-skrejriteņiem un vienotu noteikumu – ieviešana pilsētplānošanā.

<sup>179</sup> Saskaņā ar LPR ierosinājumu un pamatojumu

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## 5. Darbs ar jaunatni (KPR)

### 5.1. Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei

Neskatoties uz to, ka Jaunatnes likums ir spēkā no 2009. gada 1. janvāra, novērojams, ka pašvaldībām kopumā ir mazāk attīstīti šīs funkcijas īstenošanas principi un pieejas. KPR<sup>180</sup> pirms ATR un Tukuma novada pievienošanas tikai 3 pašvaldībās plānošanas dokumentos iekļāva ar jaunatni saistītos jautājumus. Tomēr reģionā paredzama bērnu un jauniešu skaita samazināšanās līdz 2040. gadam, (arī kā izbraukšanas no reģiona sekas) un jaunieši ir identificēti kā viena no mērķa grupām saistībā ar uzņēmējdarbības un sabiedrības uzņēmējspējas veicināšanu. Tāpēc ir ļoti svarīgi attīstīt pašvaldību darbu ar jaunatni. Būtiski atzīmēt, ka šobrīd tehniskās jaunrades un vides interešu izglītībā ir zema jauniešu iesaiste, un jaunieši saņem zemākus vērtējumus centralizētajos eksāmenos tieši eksakto zinātņu jomā.

Latvijā pēc ATR arvien vairāk pašvaldībās tiek izstrādāti atsevišķi jaunatnes politikas plānošanas dokumenti. 2022. gadā tikai 17 pašvaldībām bija izstrādāti šādi dokumenti, taču 2023. gadā – jau 23.<sup>181</sup> Tomēr jomas speciālistiem trūkst informācijas par instrumentiem jauniešu iesaistei attīstības procesos un lēmumu pieņemšanā un resursu sekmīgai darba ar jaunatni īstenošanai. Tāpēc nepieciešams rast veidus aktīvākai jauniešu iesaistei eksaktās jomas interešu izglītībā, veicināt mazāk motivētu jauniešu ar zemām prasmēm socializēšanos un iesaisti kopienas pasākumos un kāpināt sabiedrības izpratni un iekļaušanu jauniešiem no BSAC, t.sk. veidojot atbilstošu pakalpojumu klāstu.<sup>182</sup> **Liepājā un Dienvidkurzemes novadā**<sup>183</sup> identificēta nepieciešamība rast iespējas jauniešiem līdzdarboties kultūras dzīvē un veidot viņiem saistošu kultūras piedāvājumu, kā arī jaunatnes politika kā prioritāte ir viens no mērķiem 2027. gadam. **Kuldīgas novadā**<sup>184</sup> iedzīvotāju un iesaistīto pušu vērtējumā kultūras dzīve ir piesātināta, daudzveidīga un intensīva, kultūras piedāvājumu ir iespēja uzlabot un dažādot, īpaši attiecībā uz jauniešu segmentu un profesionālās mākslas piedāvājumu. **Saldus novadā**<sup>185</sup> 79 % iedzīvotāju pozitīvi vērtē darbu ar jaunatni un atbalstu jauniešu iniciatīvām, **Talsu novadā**<sup>186</sup> – 63 %. **Ventspils novada**<sup>187</sup> iedzīvotāju aptaujā identificēti jauniešu centra un mūžizglītības un interešu izglītības iespēju trūkums un jauniešu pieredzes apmaiņas veicināšana. KPR līmeņa sasniedzamie mērķi darbā ar jaunatni ir balstīti iedzīvotāju aptaujās (15. tabula).

<sup>180</sup> KPR pašreizējās situācijas raksturojums [\[URL\]](#)

<sup>181</sup> Darbs ar jaunatni pašvaldībās 2023. gadā. Apsekojuma ziņojums [\[URL\]](#)

<sup>182</sup> KPR pašreizējās situācijas raksturojums [\[URL\]](#)

<sup>183</sup> Liepājas valstspilsētas un Dienvidkurzemes novada attīstības programma 2022.-2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

<sup>184</sup> Kuldīgas novada attīstības programma 2022.-2028. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#),

<sup>185</sup> Saldus novada attīstības programma 2022. – 2028. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

<sup>186</sup> Talsu novada attīstības programma 2022. – 2028. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

<sup>187</sup> Ventspils novada attīstības programma 2020.-2026. gadam. Pašreizējās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 15. tabula. Sasniedzamie mērķi darbā ar jaunatni

Sasniedzamais mērķis	Gads	Rādītājs	Mērķis 2027	Datu avots
Anketēto iedzīvotāju īpatsvars, kas pilnīgi piekrīt vai piekrīt apgalvojumam "Apkārtnē/reģionā ir iespējams atrast iespējas attīstīt ģimenes nākotnes plānus"	2020	50,9%	<b>60%</b>	KPR
Anketēto iedzīvotāju īpatsvars, kas pilnīgi piekrīt vai piekrīt apgalvojumam "Tuvākajā apkārtnē ir pieejami ārpuskolas pulciņi un nodarbības bērniem"	2020	79%	<b>84%</b>	KPR
Audzēkņu īpatsvars tehniskās jaunrades un vides izglītības interešu izglītībā kopējā audzēkņu skaitā	2019	6,1	<b>10%</b>	IZM
Anketēto iedzīvotāju īpatsvars, kas pilnīgi piekrīt vai piekrīt apgalvojumam "Iedzīvotājiem ir labas iespējas piedalīties pašvaldības lēmumu pieņemšanā"	2020	26,1%	<b>35%</b>	KPR

Avots: KPR attīstības programma 2021.–2027. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)

Lai arī KPR līmenī mērķi saistīti ar iedzīvotāju apmierinātību darbā ar jaunatni, pašvaldību mērķos<sup>188</sup> novērojams arī atbalsts jauniešu iniciatīvām, jauniešu-bezdarbnieku īpatsvara mazināšana un izglītības turpināšanas veicināšana, kā arī jauniešu brīvā laika pavadīšanas iespēju klāsta paplašināšana.

Būtiskākās **stratēģiskās** rīcības darba ar jaunatni pilnveidei ir 1) jaunatnes politikas plānošana un resursu efektīvas izmantošanas veicināšana; 2) sabiedrības iesaistīšana reģiona pašvaldību attīstības plānošanā un pakalpojumu izveidē; 3) izveidot uz jauniešu interesēm orientētu institucionālo sistēmu un iekšējās kontroles, kas nodrošinās jaunatnes politikas izstrādi un jauniešu līdzdalību tajā, un 4) veikt regulāru datu ievākšanu un politikas pārvērtēšanu atbilstoši aktuālajiem datiem. **Koordinācijas** jautājumos svarīga 1) sabiedrības informēšana par dažādām sociālajām mērķa grupām, lai veicinātu sabiedrības izpratni par tām, kā arī par dažādiem pieejamiem sociālajiem un veselības aprūpes pakalpojumiem un atbalsta pasākumiem un 2) starpinstucionālas sadarbības veicināšana iestāžu sniegto pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai. Darba ar jaunatni pilnveidē ir plašas iespējas, tostarp plašas **cilvēkresursu kapacitātes** celšanas un starpnozaru sadarbības iespējas: 1) sociālo pakalpojumu sinerģijas attīstīšana ar citiem pakalpojumiem, t.sk. veselības aprūpē, izglītībā, nodarbinātībā, veicinot iesaistīto speciālistu kapacitātes palielināšanu; 2) pašvaldības institūciju nodarbināto informēšana par vienlīdzīgu iespēju un nediskriminācijas principa integrēšanu politikas plānošanas un īstenošanas procesos; 3) uzlabot digitālajā darba ar jaunatni iesaistīto darbinieku kompetenci (tostarp komunikācijā ar jauniešiem). Tādējādi tiek radītas iespējas veicināt pakalpojumu **pieejamību**: 1) vietējo kopienu

<sup>188</sup> Ventspils valstspilsētas pašvaldības un Ventspils novada pašvaldības kopīgās attīstības programmas 2021.-2027.gadam īstenošanas un uzraudzības kārtība [\[URL\]](#), Tukuma novada attīstības programma 2022.-2028. gadam. Stratēģiskā daļa [\[URL\]](#), Talsu novada attīstības programma 2022.-2028. gadam. Īstenošanas uzraudzības un novērtēšanas kārtība. [\[URL\]](#), Saldus novada attīstības programma 2022.–2028. gadam [\[URL\]](#), Kuldīgas novada attīstības programma 2022.–2028. gadam. Stratēģiskā daļa [\[URL\]](#), Liepājas valstspilsētas un Dienvidkurzemes novada attīstības programma 2022.-2027.gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#)



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

sadarbības aktivitāšu un infrastruktūras attīstība, t.sk. jauniešu mērķauditorijai un 2) regulāra mobilā darba ar jauniešiem veikšanu.

## 5.2. Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā

Darbs ar jaunatni ir noteikta kā atsevišķa pašvaldību AF kopš 2023. gada, stājoties spēkā jaunajam Pašvaldību likumam<sup>189</sup>. Vienlaikus pašvaldību kompetenci jaunatnes politikas nozarē nosaka Jaunatnes likums<sup>190</sup>: veikt darbu ar jaunatni, ievērojot jaunatnes politikas pamatprincipus un valsts jaunatnes politikas attīstības plānošanas dokumentus; plānot darbu ar jaunatni, izstrādājot pašvaldības jaunatnes politikas attīstības plānošanas dokumentus, nodrošināt institucionālu sistēmu darbam ar jaunatni. Pamatuzdevumi darbā ar jaunatni, kas pilnā mērā attiecas arī uz pašvaldībām<sup>191</sup>, ir:

- atbalstīt un veicināt jauniešu iniciatīvas, radot labvēlīgus apstākļus viņu intelektuālajai un radošajai attīstībai;
- nodrošināt jauniešiem iespēju iegūt dzīvei nepieciešamās prasmes, zināšanas un kompetences neformālās izglītības ceļā;
- nodrošināt jauniešiem iespēju lietderīgi izmantot brīvo laiku;
- nodrošināt jauniešiem viņu attīstības vajadzībām atbilstošas informācijas pieejamību.

Pašvaldībām arī ir jānodrošina institucionālā sistēma darbam ar jaunatni. Lai to izveidotu, Jaunatnes likums min vairākus tās elementus, kurus pašvaldība ir tiesīga ieviest, tai skaitā pieņemt darbā jaunatnes lietu speciālistu, izveidot jaunatnes lietu konsultatīvo komisiju, jauniešu centru, jauniešu domi, vai paredzēt citu kārtību, kādā veicams darbs ar jaunatni.

Neskatoties uz to, ka Jaunatnes likums ir spēkā no 2009. gada 1. janvāra, KPMG KPR pašvaldību nolikumu u.c. publiski pieejamās informācijas analīze liecina, ka **pilnvērtīga institucionālā sistēma darbam ar jaunatni**, ietverot visus Jaunatnes likumā noteiktos sistēmas elementus, šobrīd no KPR pašvaldībām darbojas tikai Liepājas valstspilsētā, Kuldīgas un Ventspils novados (16. tabula). Lielākajā daļā KPR pašvaldību ir izstrādāts atsevišķs dokuments jaunatnes politikas plānošanai (A. kolonna) ar skaidri definētiem mērķiem un rezultatīvajiem rādītājiem (B). Divās pašvaldībās jaunatnes politika ir integrēta citā pašvaldības politikas plānošanas dokumentā, viena šobrīd izstrādā jaunatnes politikas plānošanas dokumentu. Gandrīz visās pašvaldībās ir noteikta atbildīgā institūcija (C). Visās KPR pašvaldībās ir pieņemts darbā jaunatnes lietu speciālists (D) un izveidots jauniešu centrs (F). Tomēr ne visās ir izveidota Jaunatnes lietu konsultatīvā komisija (E) un Jauniešu dome (G), norādot uz trūkumiem jauniešu līdzdalības un pašvaldības institūciju sadarbības jaunatnes jomā nodrošināšanā.

---

<sup>189</sup> Pašvaldību likums (spēkā no 01.01.2023.) [[URL](#)]

<sup>190</sup> Jaunatnes likums (spēkā no 01.01.2009.) [[URL](#)]

<sup>191</sup> KPMG intervija ar IZM, 02.07.2024

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 16. tabula. Institucionālās sistēmas darbam ar jaunatni elementu ieviešanas statuss un komunikācijas kanālu efektivitāte KPR pašvaldībās

Pašvaldība	A. Dokuments jaunatnes politikas plānošanai	B. Skaidri definēti mērķi darbam ar jaunatni	C. Noteikta atbildīgā institūcija	D. Jaunatnes lietu speciālists	E. Jaunatnes lietu konsultatīva komisija	F. Jauniešu centrs	G. Jauniešu dome	H. Informācijas pieejamība mājas lapā	I. Sociālo tīklu saturs efektivitāte
Liepājas valstspilsēta	Atsevišķs	Skaidri, ar kvantitatīviem rādītājiem	Ir	Ir	Ir	Ir	Ir	Ērti	Efektīvi
Ventspils valstspilsēta	Tiek izstrādāts	Tiek izstrādāts	Ir	Ir	Ir	Ir	Ir	Vidēji ērti	Efektīvi
Dienvidkurzemes novads	Integrēts citā dokumentā	Skaidri	Nav	Ir	Nav	Ir	Nav	Neērti	Nav
Kuldīgas novads	Atsevišķs	Skaidri, ar kvantitatīviem rādītājiem	Ir	Ir	Ir	Ir	Ir	Ērti	Efektīvi
Saldus novads	Atsevišķs	Skaidri	Ir	Ir	Integrēts citā komisijā	Ir	Ir	Ērti	Efektīvi
Talsu novads	Integrēts citā dokumentā	Neskaidri	Ir	Ir	Ir	Ir	Nav	Vidēji ērti	Vidēji
Tukuma novads	Atsevišķs	Skaidri, ar kvantitatīviem rādītājiem	Ir	Ir	Ir	Ir	Ir	Neērti	Vidēji
Ventspils novads	Atsevišķs	Skaidri, ar kvantitatīviem rādītājiem	Ir	Ir	Ir	Ir	Ir	Ērti	Vidēji

Avoti: Pašvaldību publicētā informācija: Liepājas valstspilsētas pašvaldības jaunatnes plānošanas dokuments [\[URL\]](#); Dienvidkurzemes novada pašvaldības jaunatnes plānošanas dokuments [\[URL\]](#); Kuldīgas novada pašvaldības jaunatnes plānošanas dokuments [\[URL\]](#); Saldus novada pašvaldības jaunatnes plānošanas dokuments [\[URL\]](#); Talsu novada pašvaldības jaunatnes plānošanas dokuments [\[URL\]](#); Tukuma novada pašvaldības jaunatnes plānošanas dokuments [\[URL\]](#); Ventspils novada pašvaldības jaunatnes plānošanas dokuments [\[URL\]](#); Visu pašvaldību mājaslapas: Visu pašvaldību jauniešu centru sociālie tīkli: Facebook, Instagram un YouTube., KPMG analīze

Šajā novērtējumā netiek analizēts, cik efektīvi izveidotās institucionālās sistēmas darbojas, jo Novērtējuma galvenais mērķis ir apskatīt cilvēkresursu kapacitāti. VK savā 2022.gada revīzijā<sup>192</sup> konstatēja, ka pat gadījumos, kad formāli ir izveidota institucionālā sistēma darbam ar jaunatni, jauniešu domes nepilda visus Jaunatnes likumā paredzētos uzdevumus jauniešu līdzdalības veicināšanai. Tā rezultātā jauniešu dome, kurai būtu jābūt jauniešu interešu un vajadzību pilnvērtīgam pārstāvim, piedaloties jauniešu interešu un vajadzību izpētē un analizēšanā, izstrādājot priekšlikumus pašvaldības jauniešu dzīves kvalitātes uzlabošanai, vairāk darbojas kā pasākumu organizētāji jauniešiem.

Pašvaldību darbā jaunatnes jomā būtisks ir **digitālais darbs**, kas ietver arī komunikāciju ar jauniešiem sociālajos medijos. Analizējot pieejamo informāciju pašvaldību mājas lapās (I) un sociālo tīklu saturu un efektivitāti (J), secināms, ka atsevišķām pašvaldībām ir nepieciešams būtiski pilnveidot veidu, kā tiek nodrošināta informācija mērķa grupai, izmantojot to mājas lapas un sociālos tīklus. Uz nepilnībām

<sup>192</sup> Valsts kanceleja, 2022. Iedzīvotāju līdzdalība – neizmantota iespēja kvalitatīvu lēmumu pieņemšanai pašvaldībās [\(URL\)](#). Revīzijas izlasē iekļautas 11 pašvaldības – Jūrmalas un Rēzeknes valstspilsētas, Ādažu, Cēsu, Dienvidkurzemes, Dobeles, Gulbenes, Kuldīgas, Limbažu, Madonas un Rēzeknes novadu pašvaldības, tomēr revīzijā konstatētais, visticamāk, ir aktuāls krietni lielākam pašvaldību skaitam.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

sociālo tīklu izmantošanā norāda arī VK<sup>193</sup> un IZM<sup>194</sup>: publicētā informācija nerasniedz visus jauniešus, un ja arī sasniedz, nerada vēlmi iesaistīties pašvaldību piedāvātajās aktivitātēs, vērojama zema mijiedarbība ar paziņojumiem). Papildus, VK norāda, ka pašvaldības arī reti veic mobilo darbu, kura mērķis ir sniegt klātienē līdzdalības iespējas jauniešiem vietās, kur nav jauniešu centru vai brīvā laika aktivitātes ir ierobežotas. Turklāt komunikācijas trūkuma dēļ par īstenotajām aktivitātēm mobilā darba ietvaros uzzina neliela jauniešu daļa, ierobežojot jauniešu iesaistes iespējas.

Analizējot jauniešu centru piedāvāto pakalpojumu klāstu no publiski pieejamās informācijas<sup>195</sup>, iezīmējas galvenās pakalpojumu grupas, kuras tiek piedāvātas jauniešiem: radošās un mākslas aktivitātes, sports un fiziskās aktivitātes, izglītības un karjeras veicināšanas aktivitātes, līdzdalības aktivitātes, kuru īstenošanā iesaistīti jaunieši, dažādi pasākumi un nometnes, kā arī praktiskās un tehniskās prasmes attīstošas aktivitātes. Ar īpaši plašu piedāvājumu izceļas Ventspils valstspilsēta, Ventspils novads, Talsu novads, savukārt ar salīdzinoši ierobežotu piedāvājumu – Tukuma un Saldus novadi. Visplašākais piedāvājums ir radošās mākslas jomā, kā arī pasākumi un nometnes. Savukārt salīdzinoši retāk ir pieejami tādi pasākumi vai pakalpojumi, kuru izstrādē vai īstenošanā piedalās paši jaunieši (“Līdzdalība”) vai kas atbalsta jauniešu prasmju attīstību pielietojumam darba tirgū (“Izglītība un karjera”). Jauniešu centru piedāvājums ir vairāk vērsts uz aktīviem vidusskolēniem, ko IZM skaidro<sup>196</sup> ar ierobežotām prasmēm apzināt mērķa grupas vajadzības. Arī VK norāda, ka pašvaldībās nenotiek regulārs statistikas datu, vēlmju un vajadzību monitorings. Nenotiek arī stratēģiju pārvērtēšana, tādējādi pieļaujot resursu patēriņu aktivitātēm, kurām nav būtiskas ietekmes uz situācijas uzlabošanu jauniešu līdzdalības jomā<sup>197</sup>. Attiecīgi kapacitāte veikt mērķa grupas vajadzību izpēti, lai atbilstoši izstrādātu dažādām mērķa grupām, arī grūtāk sasniedzamām, atbilstošu piedāvājumu, būtu noteikti stiprināma.

### 5.3. Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums

#### 5.3.1. Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā

Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā jaunatnes jomā ir detalizēti aprakstītas gan Latvijas normatīvajos aktos, gan Latvijas un starptautiskos profesijas standartos, gan amata apraksta paraugos. Latvijā jaunatnes lietu speciālistam ir noteikta

---

<sup>193</sup> Valsts kanceleja, 2022. Iedzīvotāju līdzdalība – neizmantota iespēja kvalitatīvu lēmumu pieņemšanai pašvaldībās [\[URL\]](#)

<sup>194</sup> KPMG intervija ar IZM, 02.07.2024.

<sup>195</sup> Liepājas valstspilsētas jauniešu centrs [\[URL\]](#); Ventspils valstspilsētas jauniešu centrs [\[URL\]](#); Dienvidkurzemes novada jauniešu centrs [\[URL\]](#); Kuldīgas novada jauniešu centrs [\[URL\]](#); Saldus novada jauniešu centrs [\[URL\]](#); Talsu novada jauniešu centrs [\[URL\]](#); Tukuma novada jauniešu centrs [\[URL\]](#); Ventspils novada jauniešu centrs [\[URL\]](#)

<sup>196</sup> KPMG intervija ar IZM, 02.07.2024.

<sup>197</sup> Valsts kanceleja, 2022. Iedzīvotāju līdzdalība – neizmantota iespēja kvalitatīvu lēmumu pieņemšanai pašvaldībās [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

obligātās mācības un profesionālā pilnveide, kā arī turpinās Izglītības un zinātnes ministrijas (turpmāk – IZM) darbs speciālistu turpmākā profesionalizācijā.

- Jaunatnes lietu speciālistiem ir jāiziet mācības MK noteiktā kārtībā<sup>198</sup> vismaz 80 akadēmisko stundu apjomā, noteiktās mācību programmas tēmās, kas ietver pedagoģiju, psiholoģiju, jauniešu veselības jautājumus, komercdarbības, tiesību, jaunatnes politikas, komunikācijas pamatus, projektu vadību, jauniešu neformālo izglītību u.c. tēmas. Jaunatnes lietu speciālistam arī ir jāīsteno profesionālās meistarības pilnveide vismaz 36 akadēmisko stundu apjomā triju kalendāro gadu laikā. Jaunatnes lietu speciālistam arī ir nepieciešamas Bērnu tiesību aizsardzības likumā noteiktās speciālās zināšanas bērnu tiesību aizsardzības jomā<sup>199</sup>.
- IZM ir izstrādājusi ieteikumus pašvaldībām jaunatnes lietu speciālista amata aprakstam<sup>200</sup>, ar būtiskākajiem jaunatnes lietu speciālista pienākumiem, kompetencēm, izglītības līmeni un profesionālajām zināšanām un prasmēm. Ikviena pašvaldība, pieņemot darbā jaunatnes lietu speciālistu, var noteikt sev atbilstošās un vajadzīgās kompetences, profesionālās zināšanas un prasmes, kā arī noteikt papildu pienākumus, kas veicami attiecīgajā pašvaldībā.
- Lai veicinātu jaunatnes speciālistu turpmāku profesionalizāciju, 2024. gadā tika apstiprinātas Jaunatnes darbinieka profesionālās kvalifikācijas prasības (profesijas standarts)<sup>201</sup>, kas atbilst sestajam profesionālās kvalifikācijas līmenim. Tas sniedz iespēju augstākās izglītības iestādēm izstrādāt un piedāvāt atbilstošas profesionālās studiju programmas bakalaura līmenī.
- ES profesiju datubāze ESCO ietver detalizētu vēlamo zināšanu, prasmju un kompetenču aprakstu jaunatnes darbiniekam<sup>202</sup> un jauniešu centra vadītājam<sup>203</sup>.

Visi augstākminētie dokumenti uzsver prasmi stratēģiski plānot, vadīt un īstenot jaunatnes politikas iniciatīvas un projektus, sadarbojoties ar dažādām iesaistītajām pusēm. Būtiska ir spēja atbalstīt un konsultēt jauniešus, veicinot viņu līdzdalību, pilsonisko aktivitāti un personības izaugsmi, vienlaikus nodrošinot nepieciešamo informāciju un resursus. Papildus tam, svarīga ir prasme izmantot digitālās tehnoloģijas, nepārtraukti pilnveidot profesionālās zināšanas un ievērot ētikas normas.

Analizējot KPR pašvaldību jaunatnes speciālistu amata aprakstus<sup>204</sup>, galvenie pienākumi, kas sakrīt ar IZM jaunatnes lietu speciālista amata apraksta paraugu, ir:

- Koordinēt sadarbību: veicināt sadarbību starp dažādām institūcijām un organizācijām, kas strādā ar jaunatni, kā arī ar pašvaldības darbiniekiem.

<sup>198</sup> MK 2008.gada 16.decembra noteikumi Nr.1047 "Jaunatnes lietu speciālistu apmācības kārtība" [\[URL\]](#)

<sup>199</sup> Bērnu tiesību aizsardzības likums, 5<sup>1</sup>.pants [\[URL\]](#)

<sup>200</sup> Izglītības un zinātnes ministrija, 2024. Jaunatnes lietu speciālista amata apraksta paraugs [\[URL\]](#)

<sup>201</sup> Profesijas standarts. Jaunatnes darbinieka profesionālās kvalifikācijas prasības, 2024. [\[URL\]](#)

<sup>202</sup> Jaunatnes darbinieka profesijas apraksts ESCO [\[URL\]](#)

<sup>203</sup> Jaunatnes centra vadītāja profesijas apraksts ESCO [\[URL\]](#)

<sup>204</sup> Analīze veikta ar ģeneratīvā mākslīgā intelekta rīka palīdzību

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- Vākt un analizēt informāciju: iegūt un analizēt informāciju par jaunatnes organizācijām, iniciatīvām un problēmām, lai sniegtu priekšlikumus un risinājumus.
- Izstrādāt priekšlikumus: formulēt un sniegt argumentētus priekšlikumus valsts un pašvaldību institūcijām jaunatnes politikas uzlabošanai un problēmu risināšanai.
- Plānot un organizēt projektus: plānot, organizēt un ieviest projektus un pasākumus jaunatnes jomā, nodrošinot to atbilstību jaunatnes politikas mērķiem un vajadzībām.

Vienlaikus pašvaldību amatu apraksti vairāk uzsver **praktisko darbu ar jaunatni pusi, iesaistes veicināšanu, konsultēšanu, apmācību un pasākumu organizēšanu**. Tie iekļauj arī dažādus papildu pienākumus, piemēram, **finanšu plānošanu, NVO atbalstu, kvalitātes vadības sistēmas uzturēšanu**. Šādu pienākumu, salīdzinot ar paraugu, pašvaldību amatu aprakstos trūkst:

- Lai gan vairākos aprakstos ir minēta nepieciešamība organizēt politikas plānošanas dokumentu izstrādi, koordinēt to ieviešanu un sniegt priekšlikumus politikas izstrādei, trūkst konkrēta norādījuma par šo dokumentu izvērtēšanu.
- Aprakstos nav tieši minēta prasība sagatavot jaunatnes jomas dokumentāciju un ziņojumus.
- Prasība veikt ekspertīzi jaunatnes jomā.
- Aprakstos nav detalizēti aprakstīta projektu uzraudzības un tālākās virzīšanas kārtība.
- Nodrošināt un koordinēt iesniegto jaunatnes iniciatīvu projektu pieteikumu izskatīšanu.
- Veidot un vadīt komandu.
- Starpnozaru sadarbības veidošana nav skaidri definēta visos aprakstos.

Darba sludinājumos pašvaldības lielākoties pieprasa augstāko izglītību sociālajās zinātnēs un jaunatnes darbinieka apmācības programmas apguvi, izpratni par jaunatnes lietām, pieredzi projektu realizācijā vai pedagoģiskajā darbā.

Nozares ekspertu intervijās<sup>205</sup> tika uzsvērts, ka kompetenču iztrūkums ir manāms attiecībā uz:

- **speciālistu spēju noskaidrot jauniešu vajadzības**, tai skaitā korekti pielietojot pētniecības metodes;
- **spēju sadarboties ar pašvaldības vadības pārstāvjiem un attīstības plānošanas speciālistiem**, lai atbilstoši pieņemtu datus balstītus lēmumus, izstrādātu pakalpojumus un iepļānotu finansējumu;

---

<sup>205</sup> KPMG intervijas ar Izglītības un zinātnes ministrijas (02.07.2024.) un Zemgales Uzņēmējdarbības centra (08.07.2024.) pārstāvjiem

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- **spēju iesaistīt un sniegt atbalstu dažādām jauniešu mērķa grupām**, piemēram, lauku jauniešiem, jauniešiem ārpus blīvi apdzīvotām vietām, sociāli atstumtiem jauniešiem, jauniešiem ārpus izglītības un nodarbinātības, jauniešiem ar ierobežotām iespējām, jaunajiem vecākiem u.c.;
- spēju **veidot sadarbību ar citām jaunatnes jomā iesaistītajām pusēm** vietējā un starptautiskā līmenī, t.sk., medicīnas iestādēm, sociālajiem dienestiem, nodarbinātības iestādēm, policiju, izglītības iestādēm. Sadarbība starptautiskā līmenī ir īpaši būtiska kontekstā ar starptautisku projektu īstenošanu un pieredzes apmaiņas un labās prakses iepazīšanas īstenošanu;
- pašvaldību **vadības līmenī tika rekomendēts veicināt kopējo izpratni par šīs jomas nozīmi** un ieguvumiem pašvaldībai un kā veidot darbu ar jaunatni.

Saskaņā ar KPR pašvaldību pašvērtējumu<sup>206</sup>, tām ir prioritāri **nepieciešams stiprināt kompetences** šādās jomās attiecībā uz jaunatnes pakalpojumu plānošanas – īstenošanas – izvērtēšanas – pilnveides cikla pilnvērtīgu īstenošanu:

- Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā, tai skaitā maksīgā intelekta, automatizācijas rīku, kas dod iespēju sniegt personalizētu klienta pieredzi.
- Pastāvīga pakalpojumu jomas datu analīze, attiecīgas stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde.
- Sabiedrības informēšana par pakalpojumiem, izmantojot mērķa grupai atbilstošu informāciju, metodes un informācijas avotus.
- Speciālistu konsultāciju nodrošināšana.

Augstākminētais pamato nepieciešamību stiprināt pašvaldību un plānošana reģionu kapacitāti darbā ar jaunatni. Kopumā obligātās mācības un profesionālā pilnveide jaunatnes lietu speciālistiem, kā arī cita profesionālā pilnveide, ko piedāvā Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra (turpmāk – JSPA), nodrošina pietiekamas pamata zināšanas speciālistiem darbam jaunatnes jomā. Savukārt kapacitātes trūkums ir vērojams specifiskākās jomās, kas saistītas ar mērķa grupas vajadzību izpēti un datu analīzi, tehnoloģiju izmantošanu, mērķa grupas informēšanu un digitālo darbu, pakalpojumu pieejamības veicināšanu. Tāpat arī nepieciešams veicināt kopējo izpratni, īpaši pašvaldību amatpersonu vidū, par darbu ar jaunatni nozīmi un labo praksi.

---

<sup>206</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.). Sarakstā iekļautas tās jomas, kuras vismaz trīs KPR pašvaldības novērtējušas ar vērtējumu "4" vai "5" skalā no 1-5.



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## Kopsavilkums – Darbam ar jaunatni nepieciešamo kompetenču profils

### 17. tabula. Kopsavilkums par darbam ar jaunatni nepieciešamajām kompetencēm

<b>Stratēģiskās/vadības Vadība, plānotāji, speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izpratne par darbu ar jaunatni nozīmi pašvaldībā</li> <li>2. Normatīvo aktu, stratēģiju, metodisko dokumentu izstrāde darbu ar jaunatni jomā</li> <li>3. Spēja plānot, organizēt un vadīt jaunatnes politikas ieviešanu</li> <li>4. Jauniešu vajadzību izpēti</li> <li>5. Pastāvīga darbu ar jaunatni pakalpojumu datu analīze</li> <li>6. Budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšana</li> <li>7. Īstenoto aktivitāšu un darbinieku snieguma ietekmes izvērtēšana</li> </ol>
<b>Koordinācijas Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sadarbība ar kolēģiem citās pašvaldības struktūrvienībās</li> <li>2. Sadarbība un attiecību veidošana ar jaunatnes jomas iesaistītajām pusēm vietējā un starptautiskā līmenī (t.sk., medicīnas iestādes, sociālie dienesti, nodarbinātības iestādes, policija, izglītības iestādes u.c.)</li> <li>3. Sabiedrības informēšana par pakalpojumiem, izmantojot mērķa grupai atbilstošu pieeju, informācijas un komunikācijas kanālus un rīkus</li> </ol>
<b>Speciālista Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dažādu jauniešu mērķa grupu sasniegšana</li> <li>2. Jauniešu iniciatīvas un līdzdalības veicināšana</li> <li>3. Jauniešu dzīves prasmju attīstīšana, nodrošinot lietderīgas brīvā laika pavadīšanas un izglītības iespējas</li> <li>4. Projektu darbā ar jaunatni izstrāde un īstenošana</li> <li>5. Konsultāciju nodrošināšana jauniešiem</li> </ol>
<b>Vispārīgās un tehnoloģiskās Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spēja komunicēt un sadarboties ar jauniešiem atbilstoši, empātiskā veidā, veicinot uzticību</li> <li>2. Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā</li> <li>3. Izdegšanas riska vadība</li> <li>4. Sadarbība komandā</li> <li>5. Prasme lietot latviešu un svešvalodas</li> <li>6. Prasme nepārtraukti pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes</li> <li>7. Spēja ievērot profesionalitāti, ētikas, darba tiesību, vides un civilās aizsardzības normas</li> </ol>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz literatūras analīzi, intervijām ar nozaru ekspertiem, pašvaldību sniegto informāciju informācijas pieprasījumā un pašvaldību speciālistu aptauju

Kopsavilkumā (17. tabula) izceltas būtiskākās stratēģiskās vadības, koordinācijas, speciālista un vispārīgās un tehnoloģiskās kompetences, kas nepieciešamas darbam ar jaunatni pašvaldībā, ņemot vērā gan profesiju standartā un ESCO aprakstā definētās prasības, gan nozares ekspertu un pašvaldību sniegto informāciju. Tās ir attiecināmas uz dažādu amatu speciālistiem<sup>207</sup>, bet prioritāri uz

<sup>207</sup> Specifiskas prasības konkrētiem speciālistiem, īpaši reglamentētā jomā, jāskatās oficiālā dokumentācijā. Reglamentācijas vai profesionālās kvalifikācijas prasības, ja tādas ir noteiktas, ir aprakstītas ziņojumā iepriekš.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

kopsavilkumā norādītajām mērķa grupām: pašvaldību amatpersonām un vadības pārstāvjiem, plānošanas speciālistiem un jomas speciālistiem.

### 5.3.2. Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās

Pašvaldību iesniegtā informācija<sup>208</sup> liecina, ka KPR pašvaldībās darbu ar jaunatni nodrošina 2-13 speciālisti, kam tas ir galvenais amata pienākums. Kopumā darbu ar jaunatni KPR nodrošina 63 speciālisti. Lielākoties tie ir Jaunatnes lietu speciālisti un Jaunatnes darbinieki:

- **jaunatnes lietu speciālists** ir persona, kas plāno, veic un koordinē darbu ar jaunatni<sup>209</sup>;
- **jaunatnes darbinieks** ir persona, kas veic darbu ar jaunatni, iesaistot jauniešus darba ar jaunatni īstenošanā un izvērtēšanā; nodrošina aktivitātes un brīvā laika pavadīšanas iespējas jauniešiem vietējā līmenī; līdzdarbojas starptautisku pasākumu un projektu īstenošanā, konsultē jauniešus par viņiem aktuālajām tēmām; nodrošina informācijas pieejamību un apriti par jaunatnes politikas jautājumiem<sup>210</sup>.

Tomēr pašvaldības min arī citus darbiniekus, kam darbs ar jaunatni veido lielāko darba daļu, piemēram, iestāžu direktori (īpaši bērnu un jauniešu centru direktori), direktoru vietnieki (darbā ar jaunatni), nodaļu vadītāji, projektu/programmu koordinatori, eksperti, metodiķi.

Reālo slodžu skaits, ko šie speciālisti velta darbam ar jaunatni, ir mazāks. Ņemot vērā, ka Kurzemes reģionā jauniešu vecumā 13-25 gadi īpatsvars no kopējā iedzīvotāju skaita ir 13,4 % (CSP, 2022), tad pašvaldības jauniešu skaits uz 1 speciālista pilnā laika ekvivalenta (turpmāk – PLE) slodzi pašvaldībās variē no aptuveni 387 jauniešiem uz vienu slodzi Talsu novadā, 565 jauniešiem uz vienu slodzi Kuldīgā līdz pat 2 193 jauniešiem uz vienu slodzi Dienvidkurzemes novadā. Tas norāda uz ļoti atšķirīgu pašvaldību kapacitāti darba ar jaunatni jomā (25. attēls).

Jaunatnes lietu speciālista un Jaunatnes darbinieka profesijām ir piešķirts atsevišķs Profesiju klasifikatora kods (attiecīgi 2422 27 un 2422 57). Atbilstošā amatu saime un mēnešalgas grupa pašvaldībās saskaņā ar Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogu<sup>211</sup> ir atkarīga no noteiktajiem pamatpienākumiem. Ja vairāk kā 50 % pamatpienākumu ir saistīti ar politikas plānošanu, kas ir vairāk raksturīgi jaunatnes lietu speciālistam, tad atbilstoša ir 37. amatu saime “Politikas plānošana”, savukārt ja vairāk kā 50 % pamatpienākumu saistīti ar jaunatnes politikas īstenošanu – 36. amatu saime “Politikas ieviešana”<sup>212</sup>.

<sup>208</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.)

<sup>209</sup> Jaunatnes likums, 5.pants

<sup>210</sup> Bērnu, jaunatnes un ģimenes attīstības pamatnostādnes 2022.–2027.g. [\[URL\]](#)

<sup>211</sup> 2022.gada 26.aprīļa MK noteikumi Nr.262 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība noteikumi" [\[URL\]](#)

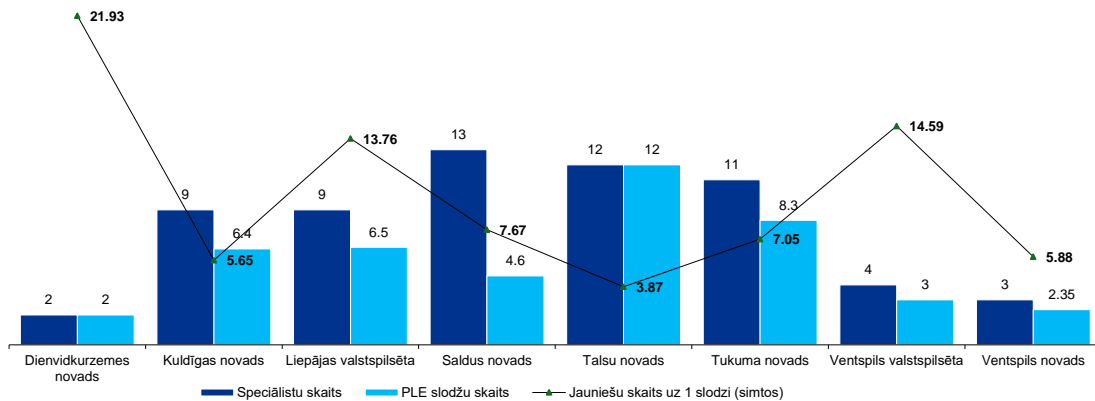
<sup>212</sup> LVportals.lv, 2024. Kādai amatu saimei atbilst pašvaldības jaunatnes darbinieks [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 25. attēls. KPR pašvaldību galveno speciālistu, kas īsteno darbu ar jaunatni, skaits, PLE slodžu skaits un to attiecība pret jauniešu vecumā 13-25 skaitu (simtos)



Avots: Pašvaldību sniegtā informācija, CSP (2022), KPMG aprēķini

Darba ar jaunatni nodrošināšanā, atbalsta sniegšanā galvenajiem speciālistiem KPR pašvaldībās ir iesaistīti arī citi speciālisti (18. tabula).

### 18. tabula. Citi iesaistītie speciālisti pašvaldībās darbā ar jaunatni

#### Citi iesaistītie speciālisti pašvaldībās darbā ar jaunatni

Attīstības plānošanas speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veicina attīstības programmu un stratēģiju sasaisti ar darbu ar jaunatni.</li> <li>Iesaistās pašvaldības attīstības programmu izstrādē, ņemot vērā jaunatnes vajadzības.</li> <li>Organizē uzņēmējdarbības atbalsta konkursus, tai skaitā jauniem uzņēmējiem.</li> </ul>
Izglītības pārvalžu speciālisti un vadība	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iesaistās projektu ideju izstrādē un realizācijā.</li> <li>Sadarbojas ar izglītības iestāžu skolēnu pašpārvaldēm.</li> <li>Konsultē, organizē profesionālo pilnveidi, organizē aptaujas, analizē, iesaista dokumentu izstrādē.</li> </ul>
Pašvaldību vadībā esošās amatpersonas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sniedz atbalstu darba ar jaunatni metodiskajā plānošanā.</li> <li>Piedalās stratēģiskās plānošanas procesos, nodrošina atbilstošus resursus darba ar jaunatni attīstībai.</li> <li>Koordinē sabiedrības iesaistes jautājumus un darbu ar jaunatni.</li> <li>Pārrauga jaunatnes jomas jautājumus, izvērtē situāciju un pašvaldības rīcības rezultātus, plāno politiku.</li> </ul>
Pašvaldības nozares eksperti un pakalpojumu sniedzēji (piemēram, sociālie darbinieki, kultūras darbinieki, policisti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sniedz atbalstu jauniešu iniciatīvas projektiem un konkursiem kultūras un sporta nozarēs.</li> <li>Iesaista jauniešus brīvprātīgajā darbā.</li> <li>Strādā ar sociālā riska grupu jauniešiem.</li> <li>Palīdz projektu īstenošanā un jauniešu iesaistē aktivitātēs.</li> <li>Iesaistās darba ar jaunatni stratēģijas izstrādē.</li> </ul>

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Citi iesaistītie speciālisti pašvaldībās darbā ar jaunatni

Citi pašvaldības administrācijas darbinieki (piemēram, juristi, grāmatveži, finanšu speciālisti)

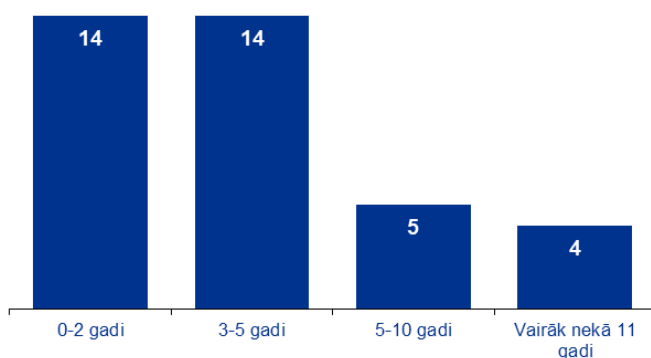
- Konsultē un pārrauga procesu atbilstību normatīvajiem aktiem.
- Sniedz atbalstu jaunatnes jomas projektu sagatavošanā un administrēšanā.

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veikto izpēti un fokusgrupu diskusijām.

### 5.3.3. Pašvaldību speciālistu novērtējums par nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm

Aptaujā piedalījās 37 speciālisti, kas nodrošina darbu ar jaunatni KPR pašvaldībās. Visvairāk atbildes saņemtas no Saldus novada (12 jeb 32 %), Tukuma novada (7 jeb 19 %) un Liepājas valstspilsētas (6 jeb 16 %) pašvaldībām (respondentu skaits visās pašvaldībās pieejams pielikumā (8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats)).

#### 26. attēls. KPR aptaujas respondentu darba pieredze pašvaldībā (respondentu skaits)



Avots: KPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=37; KPMG analīze

Lielākā daļa respondentu ir ar salīdzinoši nelielu pieredzi darbā ar jaunatni pašvaldībā: 38 % respondentu darba pieredze ir īsāka par 2 gadiem, tikpat daudz – īsāka par 5 gadiem. Kopumā tikai 24 % respondentu darba pieredze pašvaldībā ir ilgāka par 5 gadiem (26. attēls).

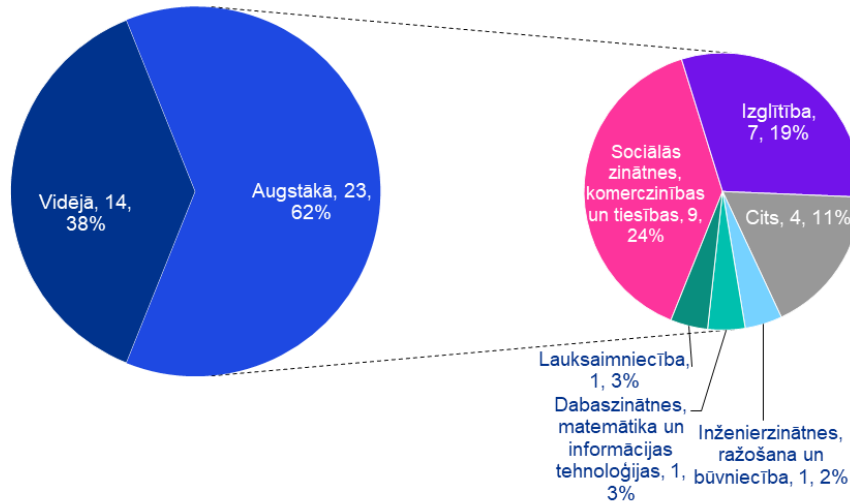
Lielākajai daļai respondentu ir iegūta augstākā izglītība, tomēr salīdzinoši lielai daļai – 38 % – ir iegūta vidējā līmeņa izglītība. Visbiežāk izglītība ir iegūta sociālo zinātņu vai izglītības tematiskajā jomā (27. attēls).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 27. attēls. KPR aptaujas respondentu izglītības līmenis un augstākās izglītības tematiskā grupa (respondentu īpatsvars)



Avots: KPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=37; KPMG analīze

Attiecībā uz papildu sertifikāciju, visbiežāk (1/3 gadījumu) respondenti norādīja, ka ir apguvuši jaunatnes lietu speciālista mācību programmu 80 h apmērā atbilstoši MK 2008. gada 16. decembra noteikumiem Nr. 1047 „Jaunatnes lietu speciālistu apmācības”. Atsevišķi respondenti norādīja informāciju par iegūtu augstāko profesionālo kvalifikāciju atbilstoši veicamajam darbam, piemēram, pedagogs, karjeras konsultants vai pedagogs. Papildus, apgūti dažādi kursi jaunatnes un izglītības jomā gan Latvijā, gan starptautiski, piemēram, par grupu nodarbību vadīšanu, bērnu motivēšanu, atbalstu priekšlaicīgas mācību pārtraukšanas gadījumā riska grupas jauniešiem, “Instagram” un “Facebook” administrēšanu, digitālo darbu ar jaunatni.

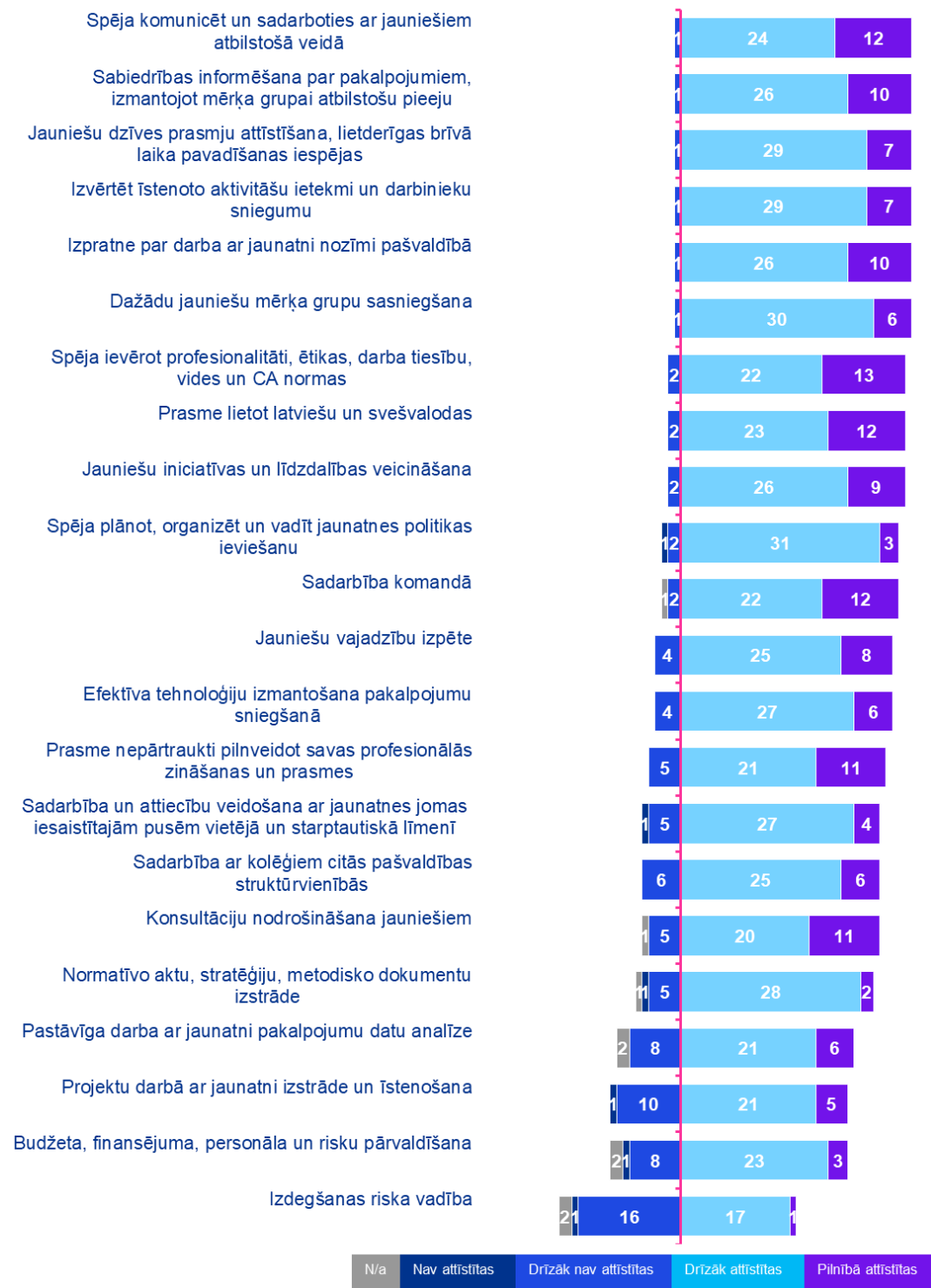
Speciālistu pārstāvētās iestādes: pašvaldību centrālā administrācija, izglītības pārvaldes, bērnu un jauniešu centri, jauniešu un kopienu centri, jaunrades nami, pagastu pārvaldes.

KPR pašvaldību speciālistu vērtējumā tiem ir augsti attīstīta spēja komunicēt un sadarboties ar jauniešiem tiem atbilstošā, empātiskā veidā, informēt sabiedrību par pakalpojumiem, izmantojot mērķa grupai piemērotus rīkus, veicināt jauniešu dzīves prasmes un lietderīgu brīvā laika pavadīšanu, izvērtēt īstenoto aktivitāšu ietekmi un darbinieku sniegumu, kā arī ir attīstīta kopējā izpratne par darbu ar jaunatni nozīmi pašvaldībā (28. attēls).

Savukārt izteikti retāk pozitīvi tiek vērtēta spēja vadīt izdegšanas risku (aptuveni 50% respondentu to vērtē kā neattīstītu), kā arī prasmi pārvaldīt budžetu, finansējumu, personālu un riskus, izstrādāt un īstenot projektus, veikt patstāvīgu darbu ar jaunatni datu analīzi.

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**  
Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums  
2024. gada 27. decembris

**28. attēls. Kompetenču novērtējums darba ar jaunatni jomā (respondentu skaits)**



Avots: KPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=37; KPMG analīze



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

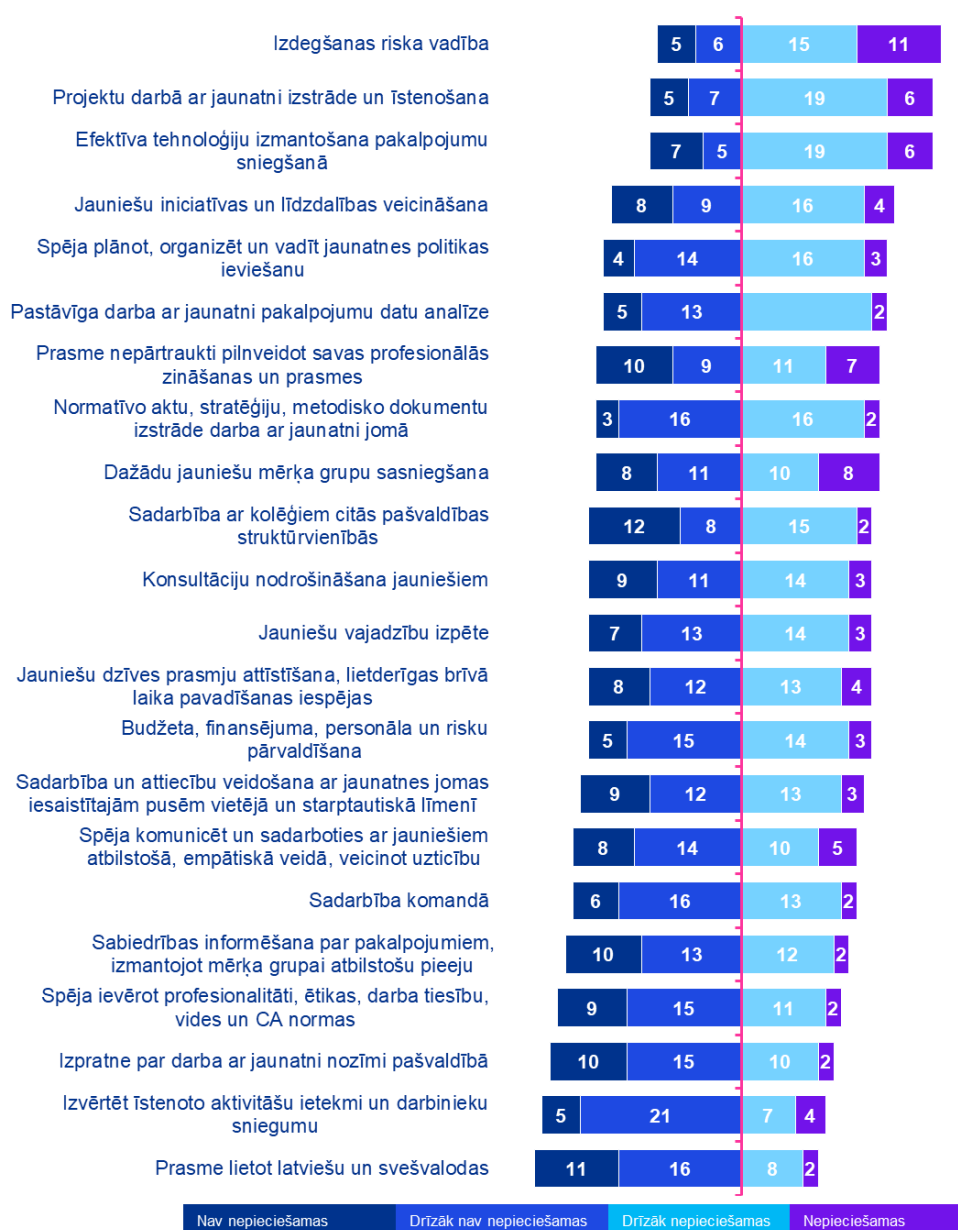
Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 5.3.4. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības

Nepieciešamās mācību vajadzības visbiežāk tiek minētas attiecībā uz izdegšanas riska vadību, projektu izstrādi un īstenošanu un efektīvu tehnoloģiju izmantošanu darbā ar jaunatni (29. attēls). Savukārt salīdzinoši vismazāk speciālistu uzskata, ka nepieciešama valodu prasmju pilnveide un mācības par aktivitāšu ietekmes un darbinieka snieguma izvērtēšanu.

#### 29. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības darba ar jaunatni jomā (respondentu skaits)



Avots: KPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=37; KPMG analīze

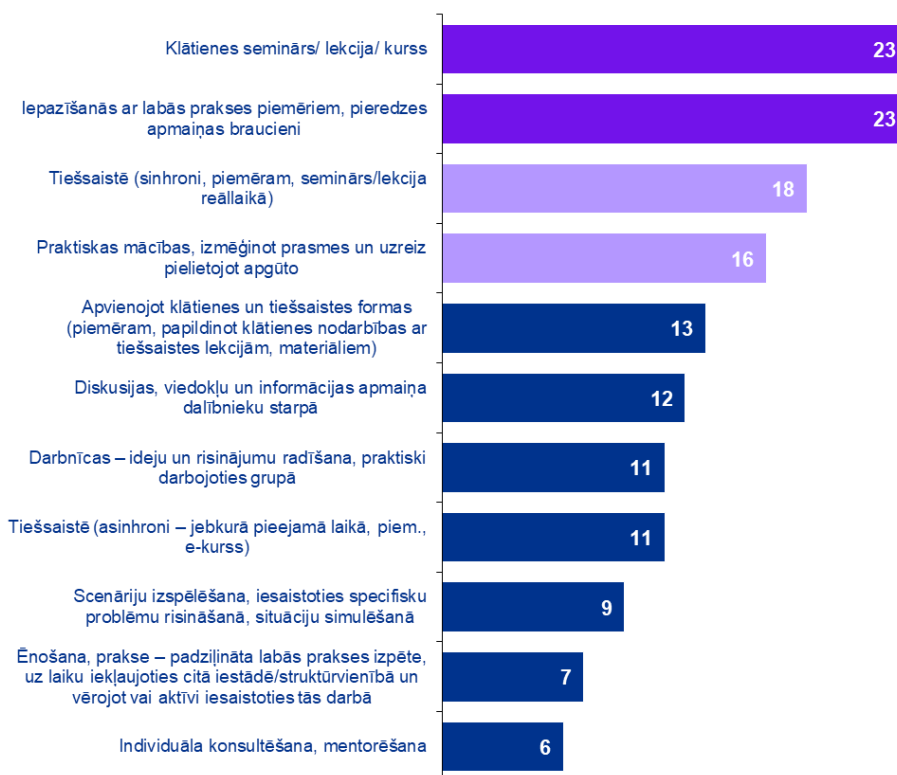
## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

KPR pašvaldību speciālisti dod priekšroku šādām mācību formām: iepazīšanās ar labās prakses piemēriem, pieredzes apmaiņas braucieni, klātienes semināri, lekcijas, kursi, tiešsaistes sinhroni notiekošas mācības, kā arī dažādas praktiskas mācības, (30. attēls). Praktiskas mācības var ietvert dažāda veida hakatonus, darbnīcas, pilotprojektus un projektu izstrādē balstītas mācības, kā arī citas praktiska rakstura mācības, kurās uzreiz tiek izmēģinātas un pielietotas apgūtās prasmes. Savukārt individuālu konsultēšanu un mentorēšanu, ēnošanu un praksi par piemērotām mācību formām uzskata tikai neliels speciālistu skaits.

### 30. attēls. Piemērotākās mācību formas zināšanu un prasmju pilnveidošanai darba vajadzībām (respondentu skaits)



Avots: KPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=37; KPMG analīze

Prioritārās mācību tēmas, kas tika noteiktas, apvienojot KPR speciālistu sniegtos vērtējumus par kompetencēm, kuras viņiem ir zemāk attīstītas (x ass 31. attēls) un kompetencēm, kurās viņiem ir augstāka kompetenču pilnveides nepieciešamība (y ass), ir šādas:

- 1: Budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšana;
- 2: Dažādu jauniešu mērķa grupu sasniegšana;
- 3: Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā;
- 4: Izdegšanas riska vadība;
- 9: Jauniešu vajadzību izpēte;

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

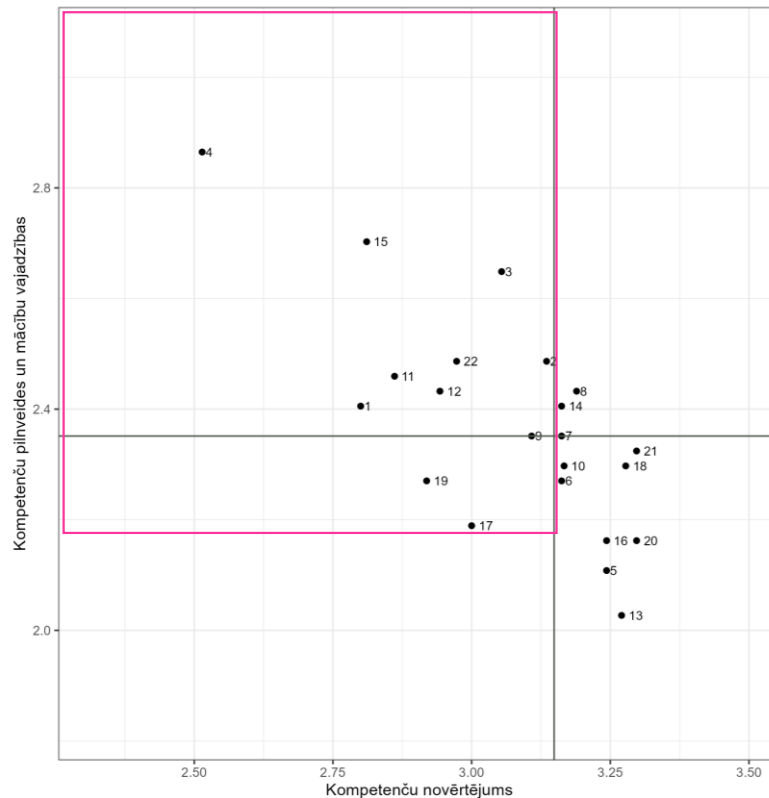
- 11: Normatīvo aktu, stratēģiju, metodiskos dokumentu izstrāde darba ar jaunatni jomā;
- 12: Pastāvīga darba ar jaunatni pakalpojumu datu analīze;
- 15: Projektu darbā ar jaunatni izstrāde un īstenošana;
- 17: Sadarbība ar kolēģiem citās pašvaldības struktūrvienībās;
- 19: Sadarbība un attiecību veidošanas ar jaunatnes jomas iesaistītajām pusēm vietējā un starptautiskā;
- 22: Spēja plānot, organizēt un vadīt jaunatnes politikas ieviešanu.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 31. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzību, kā arī kompetenču novērtējuma savstarpējā analīze mācību prioritāšu noteikšanai



- 1 - Budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšana
  - 3 - Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā
  - 5 - Izpratne par darbu ar jaunatni nozīmī pašvaldībā
  - 7 - Jauniešu dzīves prasmju attīstīšana, nodrošinot lietderīgas brīvā laika pavadīšanas iespējas
  - 9 - Jauniešu vajadzību izpēte
  - 11 - Normatīvo aktu, stratēģiju, metodiskos dokumentu izstrāde darba ar jaunatni jomā
  - 13 - Prasme lietot latviešu un svešvalodas
  - 15 - Projektu darbā ar jaunatni izstrāde un īstenošana
  - 17 - Sadarbība ar kolēģiem citās pašvaldības struktūrvienībās
  - 19 - Sadarbība un attiecību veidošana ar jaunatnes jomas iesaistītajām pusēm vietējā un starptautiskā līmenī
  - 21 - Spēja komunicēt un sadarboties ar jauniešiem atbilstošā, empātiskā veidā, veicinot uzticību
- 
- 2 - Dažādu jauniešu mērķu grupu sasniegšana
  - 4 - Izdegšanas riska vadība
  - 6 - Izvērtēt īstenoto aktivitāšu ietekmi un darbinieku sniegumu
  - 8 - Jauniešu iniciatīvas un līdzdalības veicināšana
  - 10 - Konsultāciju nodrošināšana jauniešiem
  - 12 - Pastāvīga darba ar jaunatni pakalpojumu datu analīze
  - 14 - Prasme nepārtraukti pilnveidot savas profesionālās zināšanas un prasmes
  - 16 - Sabiedrības informēšana par pakalpojumiem, izmantojot mērķu grupai atbilstošu pieeju, informācijas un komunikācijas kanālus un rīkus
  - 18 - Sadarbība komandā
  - 20 - Spēja ievērot profesionalitāti, ētikas, darba tiesību, vides un civiltās aizsardzības normas
  - 22 - Spēja plānot, organizēt un vadīt jaunatnes politikas ieviešanu

Avots: KPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=37; KPMG analīze

Piezīme: Respondentu atbildes, kurās kompetences tika norādītas kā "nav atbilstošas", netika iekļautas

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Kā redzams no augstākminētā, prioritārās **stratēģiskās/vadības** kompetences, kurās saskaņā ar speciālistu vērtējumu būtu jāstiprina darbā ar jaunatni iesaistīto pašvaldību darbinieku kapacitāte, ir saistītas ar jauniešu vajadzību izpēti, pastāvīgu darba ar jaunatni pakalpojumu datu analīzi, budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšanu, normatīvo aktu, stratēģiju, metodiskos dokumentu izstrādi darba ar jaunatni jomā un spēju plānot, organizēt un vadīt jaunatnes politikas ieviešanu. Prioritārās **koordinācijas** kompetences ir saistītas ar sadarbību ar kolēģiem citās pašvaldības struktūrvienībās, kā arī sadarbību un attiecību veidošanu ar jaunatnes jomas iesaistītajām pusēm vietējā un starptautiskā līmenī (t.sk., izglītības, veselības, nodarbinātības u.c. jomās). Prioritārās **speciālista** kompetences ir saistītas ar dažādu jauniešu mērķa grupu sasniegšanu, projektu darbā ar jaunatni izstrādi un īstenošanu. Prioritārās **vispārīgās/ tehnoloģiskās** kompetences – izdegšanas riska vadība un efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā.

## 5.4. Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu

### 5.4.1. KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas

Izpētes par darbā ar jaunatni iesaistītajiem speciālistiem rezultāti norāda uz to, ka darba ar jaunatni īstenošanā iesaistīti gan speciālisti, kas tieši strādā ar jauniešiem, gan speciālisti, kas atbildīgi par saistītiem jautājumiem (19. tabula).

#### 19. tabula. Mērķa grupas dalībai KSP

Mērķa grupa	Amata veids
Plānošanas speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attīstības plānošanas speciālisti</li> </ul>
Pašvaldību administrācija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību vadībā esošās amatpersonas</li> </ul>
Speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaunatnes lietu speciālisti</li> <li>Jaunatnes darbinieki</li> <li>Bērnu un jauniešu centru vadības pārstāvji</li> <li>Citu pašvaldības struktūrvienību (nodaļu), iestāžu vadības pārstāvji (darbā ar jaunatni)</li> <li>Projektu/programmu koordinatori, eksperti, metodiķi</li> <li>Skolēnu pašpārvalžu koordinatori</li> <li>Skolu vadība</li> </ul>
Citi speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību nozares eksperti un pakalpojumu sniedzēji (piemēram, sociālie darbinieki, kultūras darbinieki, pašvaldības policisti)</li> <li>Citi pašvaldību administrācijas darbinieki (piemēram, juristi, grāmatveži, finanšu speciālisti)</li> </ul>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veikto izpēti un fokusgrupu diskusijām.

Fokusgrupas diskusijā norādīts, ka kapacitātes stiprināšanā augstāka prioritāte ir pašvaldību vadībā esošajām **amatpersonām**, lai veicinātu viņu izpratni par darbu ar jaunatni un tā nozīmi. Darba ar jaunatni jomā novērojama augsta speciālistu mainība, tāpēc liela nozīme mērķa grupas šajā jomā izšķirt ne vien pēc amatu veidiem, bet arī

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

zināšanām un pieredzei, jo **mazāk pieredzējušiem speciālistiem** ir augstāka nepieciešamība stiprināt kompetenci. Svarīgi KSP iesaistīt arī **skolu vadības komandas – īpaši ārpusklases darba organizatorus un skolēnu pašpārvalžu koordinatorus**.

### Prioritārās KSP tēmas

Novērtējuma ietvaros izpētīts, ka speciālisti norāda uz nepieciešamību par KSP šādu prioritāro zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidošanā:

- budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšana;
- dažādu jauniešu mērķa grupu sasniegšana;
- efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā;
- izdegšanas riska vadība;
- jauniešu vajadzību izpēte;
- normatīvo aktu, stratēģiju, metodiskos dokumentu izstrāde darba ar jaunatni jomā;
- pastāvīga darba ar jaunatni pakalpojumu datu analīze;
- projektu darbā ar jaunatni izstrāde un īstenošana;
- sadarbība ar kolēģiem citās pašvaldības struktūrvienībās;
- sadarbība un attiecību veidošanas ar jaunatnes jomas iesaistītajām pusēm;
- spēja plānot, organizēt un vadīt jaunatnes politikas ieviešanu;

Papildinot iepriekš norādītās tēmas, fokusgrupu diskusijās norādīts, ka pašvaldību vadībā esošajām amatpersonām kā vienai no mērķa grupām būtiski ir gūt **vispārēju izpratni par darbu ar jaunatni** un tā nozīmi pašvaldībā un tās attīstībā. Tāpat būtiski **veicināt jauniešu iniciatīvu un līdzdalību**, kā arī **nodrošināt jauniešiem konsultācijas**.

Savukārt konkrētākas tēmas, kas tika identificētas diskusijas ietvaros, kuras būtu vērtīgi apgūt KSP ietvaros, ir:

- pierādījumos balstītas politikas veidošana;
- lēmumu pieņemšanas process valstī un pašvaldībā un iespējas tos ietekmēt;
- maksimāli intelektu izmantošana ikdienas darbā;
- projektu vadība (arī jaunieši ir identificējuši nepieciešamību pēc augstākām kompetencēm projektu vadībā, ko varētu mācīties no speciālistiem);
- izdegšanas mazināšana;
- pasīvo jauniešu iesaistes veicināšana organizētajās aktivitātēs;
- jauniešu līdzdalības un iniciatīvas veicināšana;
- jauniešu dzīves un karjeras prasmju pilnveidošana;
- neformālās izglītības un saturīgu brīvā laika pavadīšanas iespēju organizēšana jauniešiem;



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- pasākumu organizēšanas atbalsts jauniešiem;
- IZM izstrādātā vienotā kvalitātes ietvara darbam ar jaunatni pašvaldībās pielietošana, lai izvērtētu un atbilstoši plānotu darbu ar jaunatni pilnveidi pašvaldībā.

Jāvērš uzmanība, ka pieredzējušākiem speciālistiem noderīgāka ir pieredzes apmaiņa.

Pilns pārskats par pašvaldību speciālistu identificētajām prioritārajām tēmām, kā arī citiem tematiem, ko speciālistiem būtu vērtīgi apgūt KSP ietvaros, apkopots pielikumā (5. pielikums. KSP tēmas).

### 5.4.2. Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse

Novērtējuma ietvaros ir identificētas trīs labās prakses pašvaldības darbā ar jaunatni: Gulbenes, Kuldīgas un Ventspils novados (20. tabula).

#### 20. tabula. Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar jaunatni

##### Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar jaunatni<sup>213</sup>

**Gulbenes novada** pašvaldība jau ilgstoši veicina aktīvu darbu ar jaunatni, nodrošinot spēcīgu komandu un aktīvi piesaistot ārēju finansējumu papildu iespēju nodrošināšanai. Īpaša uzmanība tiek veltīta brīvprātīgajam darbam, pašai pašvaldībai aktīvi iesaistot brīvprātīgos savā darbā. Pašvaldība nodrošina pakalpojumu pieejamību, uzturot struktūrvienības pagastos un veicot mobilo darbu. Vajadzības tiek apzinātas, veicot jauniešu aptauju. Darba ar jaunatni ietvaros tiek veicināta ne tikai jauniešu radošā izpausme, bet arī nodarbinātība, sociālā iekļaušana un atkarību profilakse.

**Kapacitāte** Gulbenes novadā jaunatnes jomā strādā deviņi algoti darbinieki, kas arī aktīvi nodarbojas ar projektu rakstīšanu un finansējuma piesaisti. Pašvaldība uzsver ilgtermiņa plānošanas nozīmi, lai nodrošinātu papildu iespējas jauniešiem.

**Brīvprātīgais darbs** Tiek aktīvi veicināts jauniešu brīvprātīgais darbs. Ir ieviesta brīvprātīgā darba sertificēšana, brīvprātīgajam nodrošinot iegūtās pieredzes apliecināšanu. Pašvaldībai ir uzkrāta ilgstoša pieredze starptautisku brīvprātīgo piesaistē, dažādās iestādēs uzņemot līdz pat 9 starptautiskiem brīvprātīgajiem vienlaicīgi. Brīvprātīgie tiek iesaistīti arī pasākumu organizēšanā, projektu rakstīšanā un īstenošanā, aktivitāšu jauniešiem nodrošināšanā.

**Pieejamība pagastu līmenī** Jauniešu centrs koordinē struktūrvienības pagastos, lai nodrošinātu pakalpojumu pārklājumu, pieejamību, tajās iesaistot pagastu aktīvos jauniešus.

**Mobilais darbs** Mobilās brigādes dodas uz jauniešu pulcēšanās vietām, piedāvājot kino vakarus, spēļu vakarus, meistarklases u.c. aktivitātes. Šī pieeja iesaista jauniešus no attālākām teritorijām un taupa resursus.

<sup>213</sup> KPMG intervijas ar pašvaldību amatpersonām vadības līmenī un vadošajiem speciālistiem Gulbenes novadā (23.07.2024.), Kuldīgas novadā (23.07.2024.) un Ventspils novadā (12.08.2024.).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar jaunatni<sup>213</sup>

- Jauniešu viedokļa apzināšana** leviesta pieeja, kā apzināt jauniešu viedokli un vajadzības, sasniedzot lielu mērķa grupas pārstāvju skaitu – anketu aizpildīšana notiek gan tiešsaistē, gan skolās, motivējot jauniešus ar iespēju vinnēt balvu.
- Jauniešu nodarbinātības veicināšana** Pašvaldība nodrošina jauniešu vasaras nodarbinātības iespējas, piedāvājot vakances un dotāciju atalgojuma segšanai. Ar nekustamā īpašuma nodokļa atlaidēm uzņēmumi tiek motivēti pieņemt darbā jauniešus.
- Darbs ar problemātiskām mērķa grupām** Pašvaldība sistemātiski strādā ar atkarību profilaksi jauniešu vidū. Pašvaldībā strādā atkarību un narkotisko vielu profilaksē specializējies jaunatnes darbinieks, kas veic pašvaldības sociālo darbinieku apmācību, grupu darbu skolās, kā arī individuālo darbu ar jauniešiem. Pašvaldības policija iesaistās izglītojošu nodarbību jauniešiem vadīšanā skolās vismaz divas reizes gadā.

Sadarbībā ar probācijas dienestu jauniešu centra darbā iesaista probācijas uzraudzībā esošos jauniešus, palīdzot tiem iekļauties normālā sociālā vidē.

**Kuldīgas novada** pašvaldība uzsver saliedētas, motivētas komandas lomu sekmīgā darbā ar jauniešiem. Būtiski, ka komandai ir kopīgi mērķi un redzējums, pateicoties kvalitatīvi izstrādātai Jaunatnes politikas stratēģijai. Būtiska loma ir Bērnu un jauniešu centram, kas ne tikai nodrošina interešu izglītību novadā, bet arī kopumā koordinē darbu ar jaunatni. Pašvaldībā aktīvi atbalsta un iesaista jauniešus lēmumu pieņemšanā, veicina jauniešu brīvprātīgo darbu, strādā pie papildu resursu piesaistes, rakstot projektus. Pašvaldība uzsver jauniešu iesaistes nozīmi viņu motivācijas, attīstības, nodarbinātības veicināšanā.

- Motivēta komanda** Pašvaldības galvenais veiksmes faktors jaunatnes jomā – saliedēta, motivēta komanda, kurai ir kopīgi mērķi un vēlme sasniegt vairāk. Pašvaldībā jaunatnes jomas attīstību atbalsta gan politiskā līmenī, nodrošinot aktīvu jauniešu iesaisti lēmumu pieņemšanā, gan arī administrācijas līmenī. Centralizētā administrācijas struktūra ļauj saņemt situācijai atbilstošāko atbalstu.
- Jaunatnes politikas stratēģija** Jaunatnes politikas stratēģija izstrādāta projekta ietvaros, kas ļāva nodrošināt nopietnu izpēti un plašu sabiedrības iesaisti, tas ir svarīgs, praktiski izmantots ikdienas darbā, aktuāls dokuments, kas palīdz organizēt darbu un izprast kopīgos mērķus.
- Bērnu un jauniešu centra loma** Bērnu un jauniešu centrs ne tikai nodrošina interešu izglītību, bet arī veiksmīgi koordinē darbu ar jaunatni visā novadā, mērķtiecīgi attīstot darbu pagastos. Tas nodrošina jauniešu iesaisti gan interešu izglītībā, gan citās aktivitātēs.
- Līdzdalība** Jaunieši tiek sekmīgi iesaistīti pašvaldības darbā. Katru mēnesi Jauniešu dome ziņo pašvaldības domes sēdēs par jaunatnes aktualitātēm. Dome konsultējas ar Jauniešu domi lēmumu pieņemšanā. Domes deputāti atbalsta jauniešu iniciatīvas projektus un apmeklē pasākumus. Mērķtiecīgi skaidrojot darbu ar jaunatni nozīmi, demonstrējot iesaistes priekšrocības, izpratne veicināta arī pagastos. Pašvaldība uzsver jauniešu iesaistes nozīmi jauniešu motivācijas veicināšanā.
- Brīvprātīgais darbs** Liela uzmanība pievērsta brīvprātīgajam darbam, kas tiek veicināts, organizēts, koordinēts. Brīvprātīgie tiek iesaistīti pašvaldības darbā, pasākumu organizēšanā. Ir izveidota brīvprātīgā darba uzskaites sistēma. Reizi gadā tiek rīkota brīvprātīgo godināšana, sveikšana pasākumā.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar jaunatni<sup>213</sup>

<b>Papildu resursu piesaiste</b>	Tiek aktīvi piesaistīti papildu resursi ES projektu ietvaros: tai skaitā infrastruktūras, iekārtu uzlabošanai, nometņu rīkošanai un dažādu citu aktivitāšu nodrošināšanai.
<b>Jauniešu nodarbinātības veicināšana</b>	Veicināta jauniešu nodarbinātībai, pašvaldībai organizējot un līdzfinansējot jauniešu darbu vasarā.

**Ventspils novadā** darbs ar jaunatni ir svarīga politiskā prioritāte. Jomu sekmīgi pārrauga Izglītības pārvalde. Pašvaldība uzsvēr savas savas salīdzinoši mazā izmēra priekšrocību – spēju nodrošināt individuālu komunikāciju gandrīz ar ikvienu ģimeni, jaunieši. Vislielākā uzmanība tiek pievērsta saturīgām brīvā laika pavadīšanas iespējām. Sporta infrastruktūra un inventārs jauniešiem ir brīvi pieejams bez maksas. Ir izveidots koordinātoru tīkls pagastos, kas ir galvenās kontaktpersonas jauniešiem pagastos. Pamata princips, kas novadā caurvij darbu ar jaunatni – jauniešu līdzdalība, iniciatīva un iesaiste, kas tiek aktīvi veicināta un atbalstīta.

<b>Politiskā prioritāte</b>	Domes priekšsēdētājs uzsvēr, ka darbs ar jaunatni veicina jauniešu piederību un piesaisti novadam ilgtermiņā. Turklāt saturīgas brīvā laika pavadīšanas iespējas jauniešiem veicina jauniešu izaugsmi un veselību un attiecīgi mazina sociālās problēmas un izdevumus pašvaldībai.
<b>Koordinācija un laba informētība par novada jauniešiem</b>	Kopējo jomas koordināciju īsteno Izglītības pārvalde, kurā strādā Jaunatnes lietu speciālists un kas pārrauga izglītības iestāžu darbu. Novadā ir divi jauniešu centri – viens pie pagasta pārvaldes, otrs kā skolas struktūrvienība. Novadā darbojas aktīva jauniešu biedrība, kas ir būtisks palīgs pašvaldībai jauniešu iniciatīvas veicināšanai, finansējuma piesaistei un projektu īstenošanai. Neskatoties uz to, ka novads ir mežiem bagāts un to veido daudzi maz apdzīvoti ciemi, pašvaldības darbinieki labi pazīst novadā dzīvojošās ģimenes un jauniešus un spēj nodrošināt individuālu komunikāciju.
<b>Saturīga brīvā laika pavadīšana bez maksas</b>	Saturīga brīvā laika pavadīšana jauniešiem novadā ir “balsta pakalpojums”, un tas ietver pēcstundu mācīšanos skolēniem, interešu izglītību, socializēšanās pasākumus, sporta nodarbības. Pakalpojuma klāsts lielā mērā balstās jauniešu pašu sniegtajos priekšlikumos un iniciatīvās. Jaunieši tiek iesaistīti arī vides sakārtošanā - pašvaldība finansē jauniešu nodarbinātību pagastu labiekārtošanai. Skolēniem skolās papildu mācībām tiek rīkotas radošās darbnīcas, lai stiprinātu jauniešu kompetences skolu izvēlētajās prioritārajās jomās. Karjeras konsultanti organizē karjeras dienas, ēnu dienas un vizītes uz uzņēmumiem, iesaistot absolventus.
<b>Infrastruktūras izmantošana</b>	Visos novada pagastos ir pieejama sporta infrastruktūra un inventārs, ko jaunieši var izmantot bez maksas. Informācija par to, kas un kad ir pieejams, ir brīvi pieejama novada datubāzē.
<b>Koordinatoru tīkls</b>	Katrā pagastā ir noteikts viens koordinators – visbiežāk kultūras jomas darbinieks, kas personiski ieinteresēts darboties jaunatnes jomā. Koordinatori pilda vietējo jauniešu kontaktpunkta un uzticības personas funkciju, viņi jauniešus informē, konsultē, iesaista pagasta kopienas aktivitātēs.

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

**Labā prakse Latvijas pašvaldībās darbā ar jaunatni<sup>213</sup>****Līdzdalība un  
iniciatīva**

Jauniešu līdzdalības un iniciatīvas vecināšana ir pamata princips, kas caurvij novada darbu ar jaunatni: jaunieši tiek iesaistīti ideju ģenerēšanā, pasākumu īstenošanā, projektu izstrādē un ieviešanā. Jauniešu iniciatīva tiek atbalstīta, aicinot iesniegt idejas un projektu pieteikumus, jo finansē gan pašvaldība, gan līdzfinansē JSPA. Piemēram, piesaistot finansējumu un saņemot arī pašvaldības līdzfinansējumu, Ventspils novada jauniešu biedrība "MUMS" pati saviem spēkiem izveidojusi jauniešu telpu – trenāžieru zāli atbilstošu savām vēlmēm<sup>214</sup>. Un neskatoties uz minēto, šo jomu novads vēlas vēl attīstīt un stiprināt, jo redz kā galveno atslēgu sekmīgam darbam ar jaunatni.

**Informētība**

Jauniešu informēšanai tiek aktīvi izmantoti sociālie tīkli, kas nodrošina ātru informācijas apmaiņu. Būtisks informācijas kanāls ir vecāki, kas ir iesaistīti lēmumā par bērnu iesaisti aktivitātēs.

Avots: KPMG analīze.

Iespēju robežās visas Latvijas pašvaldības strādā pie tā, lai pilnveidotu darbu ar jaunatni īstenošanu, tomēr papildus iepriekšminētajām jāizceļ arī **Jelgavas novada** pašvaldība, kurā tiek plaši īstenots mobilais darbs ar jaunatni un pašvaldības plānošanas dokumenti tiek izstrādāti sasaistē ar nacionālajiem plānošanas dokumentiem. Pozitīvs piemērs ir arī **Līvānu novada** pašvaldība, kura ieguvusi Latvijas Jauniešu galvaspilsētas 2024 statusu un ir ļoti strauji augusi, pierādot savu spēju īstenot starpinstitucionālu sadarbību. Savukārt **Saldus novada** pašvaldībā jāatzīmē aktīvais mobilais darbs, kas aptver 19 pagastus.

**Īrijā** nesen veikta jaunatnes darba sistēmas pilnveidošana un attīstīta jaunatnes darbinieku profesionalizācija, ieskaitot mākslīgā intelekta izmantošanu, kā arī attīstīta sadarbība ar NVO sektoru, kas Austrumeiropā ir mazāk izplatīta. **Beļģija** izceļas ar veiksmīgu darbu trīs kopienu jauniešiem, kas veicina sabiedrības integrāciju. Tāpat labās prakses piemēri ārvalstīs ietver **Igaunijas, Norvēģijas, Somijas, Slovēnijas, Lietuvas un Horvātijas** veiksmīgi izveidotās jaunatnes darba pieejas, kur Latvijai aktuāli šādi elementi:

- Aktīva jauniešu **līdzdalība**, veicinot vietēju līderu izaugsmi, jauniešu brīvprātīgais darbs, lietderīga brīvā laika pavadīšana.
- Koordinējošo vienību izveide, apvienojot dažādas pašvaldības nodaļas un ārējos partnerus, lai nodrošinātu **integrētus pakalpojumus**, tai skaitā nodrošinot speciālistu konsultācijas, veselības un nodarbinātības atbalstu, personīgo attīstību, sociālo prasmju attīstību, iekļaušanos, iesaisti kultūras aktivitātēs.
- Aktīva **digitālā darba veikšana**, lai sasniegtu jauniešu mērķauditoriju.

<sup>214</sup> Ventas balss, 2022. Jauniešiem nevajag tikai izklaidi [[URL](#)]

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- Jauniešu **sasniegšanas (outreach) darba veikšana**, īpaši lai iesaistītu jauniešus, kas nestrādā un nemācās. Darbs ar jauniešiem uz ielām, tai skaitā, lai samazinātu sabiedriskos pārkāpumus un veicinātu cieņu pret sakārtotu vidi.
- **Sadarbība ar NVO.**
- **Jauniešu organizāciju kapacitātes stiprināšana**, tai skaitā veicinot starptautisko sadarbību un ieviešot līdzdalības budžetu.
- **Minoritāšu iekļaušanas veicināšana.**
- Darba ar jaunatni **politiskās aktualitātes** veicināšana, izstrādājot īpašas jauniešu programmas.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## 6. Komunālie pakalpojumi (ZPR)

### 6.1. Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei

Komunālo pakalpojumu pieejamība, īpaši attālākos reģionos, ir viens no galvenajiem problēmjautājumiem ZPR. Neskatoties uz ievērojamiem ieguldījumiem ūdenssaimniecības infrastruktūrā, ZPR pašvaldību pārstāvji sadzīves un lietus notekūdeņu apsaimniekošanas sistēmas uzlabošanu uzskata par prioritāti. Salīdzinot ar citām Latvijas teritoriālajām vienībām, Zemgalē pēdējo 10 gadu laikā ir bijis vislielākais ūdensapgādes sistēmu īpatsvars, kas neatbilst vai tikai daļēji atbilst normatīvajos aktos noteiktajām dzeramā ūdens nekaitīguma nodrošināšanas prasībām.<sup>215</sup> Daudzviet, īpaši attālākos lauku reģionos, ir novecojusi cauruļvadu sistēma, kas nenodrošina apmierinošu dzeramā ūdens saņemšanu. Tāpat attālākos reģionos nav iespējams nodrošināt pakalpojuma sniegšanu (notekūdeņu savākšanu), jo nav izbūvēta cauruļvadu sistēma. Kopumā reģionā ir vāji ieviestas alternatīvo notekūdeņu tehnoloģijas gan sadzīves, gan lietus notekūdeņu apsaimniekošanā – trūkst zināšanu, finansējuma un iespēju apzināšanas šo tehnoloģiju apgūšanā, kā arī trūkst vienotas datu sistēmas (rēķinu apmaksai, infrastruktūras pārraudzībai, notekūdeņu savākšanai), digitalizācijas iespējas tiek ieviestas gausi, trūkst zināšanu un finansējuma šādu sistēmu ieviešanai.

<sup>216</sup>

Pašvaldību prioritātes komunālo pakalpojumu jomā atšķiras. **Jelgavas valstspilsētas un Jelgavas novada**<sup>217</sup> prioritāte ir infrastruktūras pilnveidošana un paplašināšana, ņemot vērā valstspilsētas un novada kopīgās vajadzības, kā arī rast iespēju arvien vairāk privātmājām pieslēgties centralizētās ūdens apgādes un kanalizācijas sistēmai. **Dobeles pilsētā**<sup>218</sup> viedokļu līderu intervijās norādīta nepieciešamība turpināt komunālo pakalpojumu izcenojuma pārskatīšanu. **Bauskas novads**<sup>219</sup>: Pēc ATR kanalizācijas un notekūdeņu attīrīšanas jomā ir šādas prioritātes: veco tīklu nomaiņa; lietus ūdens kanalizācijas un attīrīšanas sistēmu izveide; kanalizācijas tīklu paplašināšana; mazo aglomerāciju komunālo notekūdeņu savākšanas un attīrīšanas iekārtu uzstādīšana.

---

<sup>215</sup> ZPR ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2015-2030, attīstības programma 2021-2027. Esošās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

<sup>216</sup> ZPR ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2015-2030, attīstības programma 2021-2027. Esošās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

<sup>217</sup> Jelgavas valstspilsētas un Jelgavas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2034. gadam un attīstības programma 2023.-2029. gadam. Esošās situācijas raksturojums [\[URL\]](#)

<sup>218</sup> Apvienotā Dobeles novada Viedokļu līderu interviju kopsavilkums. [\[URL\]](#)

<sup>219</sup> Bauskas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2035. gadam un attīstības programma 2022.-2028. gadam. Pašreizējās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

ZPR līmenī ir tikai 2 noteiktie mērķi komunālo pakalpojumu jomā (21. tabula).

### 21. tabula. Sasniedzamie mērķi komunālo pakalpojumu jomā

Sasniedzamais mērķis	Gads	Rādītājs	Mērķis 2027	Datu avots
Dzeramais ūdens – iedzīvotāju īpatsvars, kas saņem nekaitīguma un kvalitātes prasībām atbilstošu ūdeni	2020	52%	<b>60%</b>	Veselības inspekcija
Reģionālu iniciatīvu skaits, lai palielinātu atjaunojamās enerģijas un īpatsvaru energoapgādē līdz 40% un paaugstinātu energoefektivitāti par 20%	2020	0	<b>10</b>	Pašvaldības, ZREA

Avots: ZPR attīstības programma 2021-2027. Stratēģiskā daļa. Rīcības plāns. [\[URL\]](#)

ZPR pašvaldību attīstības programmās<sup>220</sup> arī ir maz uz komunālajiem pakalpojumiem vērstu izvirzīto mērķu, turklāt mērķi saistīti ar iedzīvotāju apmierinātības novērtējumu un pieslēgumu skaitu centralizētajam ūdensapgādes tīklam. Turklāt pašvaldībās, kurās tiek vērtēts pieslēgumu skaits, nebija apkopota bāzes vērtība mērķa definēšanas laikā.

Komunālo pakalpojumu jomā veicamas šādas **stratēģiskās** rīcības: 1) inovatīvu risinājumu izveidošana; 2) pētījumu veikšana notekūdeņu attīrīšanā un 3) datu ievākšanas un analīzes attīstīšana, lai veicinātu datus balstītu lēmumu pieņemšanu.<sup>221</sup> No stratēģiskās perspektīvas jāņem vērā, ka arī normatīvajā regulējumā ir plašas pilnveides iespējas.<sup>222</sup> **Koordinācijas** jautājumos nepieciešama 1) vienotu principu ieviešana datu ievākšanā un apstrādē un 2) izteikti atšķirīgo pieeju komunālo pakalpojumu sniegšanā salāgošana. Lai pilnveidotu **cilvēkresursu kapacitāti**, nepieciešama 1) procesu automatizācija, sasaiste ar grāmatvedību, automātisku rēķinu izsūtīšana, kā arī 2) notekūdeņu attīrīšanas iekārtu tehnoloģiju un elementu modernizācija un pielāgošana atbilstoši jaudai, attīrīšanas kvalitātei, piesārņojuma novēršanai. Lai veicinātu **pieejamības** mērķu sasniegšanu, nepieciešams 1) turpināt atjaunot ūdensapgādes infrastruktūru, 2) iespējami palielināt māsaimniecību pieslēgumu centralizētās ūdensapgādes sistēmām un 3) palielināt dzeramā ūdens pieejamību.<sup>223</sup>

<sup>220</sup> Jelgavas valstspilsētas un Jelgavas novada attīstības programma 2022.–2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#), Jēkabpils novada attīstības programma 2021.–2027. gadam [\[URL\]](#), Dobeles novada attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Īstenošanas uzraudzības un novērtēšanas kārtība. [\[URL\]](#), Bauskas novada Attīstības programma 2022. – 2028. gadam. Uzraudzības kārtība. [\[URL\]](#)

<sup>221</sup> ZPR attīstības programma 2021-2027. Stratēģiskā daļa. Rīcības plāns. [\[URL\]](#)

<sup>222</sup> Cleantech Latvia 2019. *Normatīvā regulējuma apskats un priekšlikumi tā izmaiņām lietus ūdens apsaimniekošanas jomā.* [\[URL\]](#)

<sup>223</sup> ZPR attīstības programma 2021-2027. Stratēģiskā daļa. Rīcības plāns. [\[URL\]](#)

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## 6.2. Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā

Atbilstoši Pašvaldību likumam<sup>224</sup>, pašvaldības AF ir “organizēt iedzīvotājiem ūdenssaimniecības, siltumapgādes un sadzīves atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumus neatkarīgi no tā, kā īpašumā atrodas dzīvojamais fonds”. Piemēram, Ūdenssaimniecības pakalpojumu likums<sup>225</sup> nosaka, ka pašvaldība organizē ūdenssaimniecības pakalpojumu sniegšanu un nosaka iestādi, kas sniedz šos pakalpojumus, turklāt pašvaldības dome arī nosaka maksu par tiem. Domei arī jāizvērtē ūdensapgādes un centralizētās kanalizācijas sistēmu ekonomiskais pamatojums un jānosaka teritorijas plānojumā apbūves teritorijas un apbūves noteikumus ierīkojamajām teritorijām. Dome arī izdod saistošos noteikumus par pievienošanu centralizētajām ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmām, ekspluatācijas, lietošanas un aizsardzības prasības, u.c. saistīto jomu noteikumus. Tāpat būtiski nodrošināt, lai ūdensapgādes sistēmas un dzeramā ūdens kvalitāte atbilstu normatīvo aktu prasībām. Prasības ūdensapgādes sistēmām un dzeramā ūdens nekaitīguma un kvalitātes nodrošināšanai izriet no normatīvajiem aktiem.<sup>226</sup> Turklāt pašvaldībām tikai no 2024. gada ir jāveic dzeramā ūdens kvalitātes monitorings,<sup>227</sup> kas ļauj identificēt papildu pilnveides iespējas.

Lai nodrošinātu atbilstību šīm prasībām, ūdenssaimniecības pakalpojumu sniedzējiem nepieciešams veikt darbības analīzi arī iekšēji uzņēmumā, izvērtējot iekšējos procesus, atbildību sadalījumu, pilnveides iespējas un labās prakses, kā arī prioritārās jomas, un nepieciešamo atbalstu no Veselības inspekcijas puses.<sup>228</sup> Tomēr paši pakalpojumu sniedzēji identificē, ka pašnovērtējuma anketa būtu nepieciešama tieši pašvaldību darbiniekiem, kas atbildīgi par sistēmu apsaimniekošanu. Kā būtiskākais pilnveides aspekts identificēts tieši novecojušā ūdensapgādes infrastruktūra un nepieciešamība pēc tās atjaunošanas, iespēju robežās piesaistot ārējo finansējumu, lai saglabātu iespējami zemas pakalpojumu cenas.<sup>229</sup> Infrastruktūras attīstības jautājumi īpaši būtiski mazākos ciemos ar iedzīvotāju skaitu līdz 2000.<sup>230</sup> Arī notekūdeņu dūņu apsaimniekošanā katrā pašvaldībā jānosaka viens par visa novada notekūdeņu dūņu apsaimniekošanas centralizāciju atbildīgais uzņēmums – sabiedrisko pakalpojumu sniedzējs.<sup>231</sup>

Arī meliorācijas un nokrišņu (sniega un lietus) ūdens infrastruktūra ir aktuāls jautājums, jo neattīrītu lietus ūdeņu nonākšana ūdenstilpēs un teritoriju pārpurvošanās rada vides apdraudējumu.<sup>232</sup> To iespējams risināt, izstrādājot konkrētus apsaimniekošanas plānus, ietverot mērķus un pasākumus notekūdeņu apsaimniekošanai, kā arī veidojot ūdens novadīšanas infrastruktūras būvju reģistru. Infrastruktūras projektēšanas jomā būtiskas pilnveides iespējas ir no normatīvā

<sup>224</sup> Pašvaldību likums, 4. pants [\[URL\]](#)

<sup>225</sup> Ūdenssaimniecības pakalpojumu likums. Latvijas Vēstnesis, 127, 02.07.2015. [\[URL\]](#)

<sup>226</sup> Veselības inspekcija. *Uzraudzība un kontrole*. [\[URL\]](#)

<sup>227</sup> Veselības inspekcijas sniegtā informācija KPMG

<sup>228</sup> Veselības inspekcija. *Ūdensapgādes sistēmas pašnovērtējums dzeramā ūdens kvalitātes nodrošināšanai*. [\[URL\]](#)

<sup>229</sup> Veselības inspekcija, 2023. *Pārskats par dzeramā ūdens kvalitāti un uzraudzību 2022. gadā*. [\[URL\]](#)

<sup>230</sup> ZPR Projekta darbības virziena pamatojums.

<sup>231</sup> MK 2024. gada 28. marta rīkojums Nr. 237 "Notekūdeņu dūņu apsaimniekošanas plāns 2024.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 66, 04.04.2024. [\[URL\]](#)

<sup>232</sup> ZPR Projekta darbības virziena pamatojums

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

regulējuma puses, galvenokārt vienādojot prasības. Pašvaldības nevar apsaimniekot arī nozīmīgas koplietošanas sistēmas, kas neatrodas uz pašvaldības zemēm, radot papildus aprūtinājumus.<sup>233</sup> Šo jomu regulē dažādi likumi un MK noteikumi gan vispārēji, gan attiecībā uz vides aizsardzības prasību ievērošanu, gan ūdenssaimniecību un meliorāciju.<sup>234</sup>

## 6.3. Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums

### 6.3.1. Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā

Komunālo pakalpojumu sniegšanā speciālistiem nepieciešamas ļoti specifiskas zināšanas un prasmes atkarībā no pakalpojumu veida, taču visiem komunālo pakalpojumu sniegšanā iesaistītajiem speciālistiem ir svarīgi spēt izziņāt labo praksi un aktualitātes nozarē. Tas ir būtiski, lai nodrošinātu, ka sniegtie komunālie pakalpojumi tiek nodrošināti augstā kvalitātē par iespējami zemu cenu.

Saskaņā ar ZPR pašvaldību pašvērtējumu<sup>235</sup>, tām ir prioritāri **nepieciešams stiprināt kompetences** šādās jomās attiecībā uz komunālo pakalpojumu plānošanas – īstenošanas – izvērtēšanas – pilnveides cikla pilnvērtīgu īstenošanu:

- Pastāvīga pakalpojumu jomas datu analīze, attiecīgas stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde.
- Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (sniegto pakalpojumu satura, kas jāsaņem klientiem, izstrāde), pakalpojumu kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana.
- Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, pakalpojuma kvalitātes standarta uzraudzība, pakalpojuma rādītāju mērīšana.
- Metodikas izstrāde pakalpojumu sniegšanas un atbalsta procesu izmaksu noteikšanai, uzskaitē un aktualizācijai. Kur attiecināms – pakalpojuma maksas noteikšanai.
- Alternatīvu risinājumu analīze, identificējot ekonomiskāko un efektīvāko risinājumu. Piemēram, izvērtēt, vai pakalpojumu nav iespējams nodrošināt efektīvāk, tā sniegšanu deleģējot pašvaldības kapitālsabiedrībai vai nodotot privātajam sektoram.
- Pakalpojumu sniegšanas sadarbības partneru pārvaldība: partneru (t.sk. citu pašvaldību, NVO) izvēle, sadarbības veidošana un uzturēšana, sadarbības rezultātu izvērtēšana un uzlabošana.

<sup>233</sup> J. Kondratenko, 2020. *Daudzfunkcionālie pretapļūšanas (lietus ūdeņu apsaimniekošanas) risinājumi pilsētvidē: ārzemju un Latvijas pieredze* [\[URL\]](#)

<sup>234</sup> Cleantech Latvia 2019. *Normatīvā regulējuma apskats un priekšlikumi tā izmaiņām lietus ūdens apsaimniekošanas jomā*. [\[URL\]](#)

<sup>235</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.). Sarakstā iekļautas tās jomas, kuras vismaz trīs ZPR pašvaldības novērtējušas ar vērtējumu "3", "4" vai "5" skalā no 1-5 attiecībā uz nepieciešamību nodrošināt mācības.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- Sabiedrības informēšana par pakalpojumiem, izmantojot mērķa grupai atbilstošu informāciju, metodes un informācijas avotus.
- Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā, tai skaitā mākslīgā intelekta, automatizācijas rīku, kas dod iespēju sniegt personalizētu klienta pieredzi.

Tāpat pašvaldības norāda, ka vērtīgi būtu iepazīties ar citu pašvaldību pieredzi un labo praksi ūdenssaimniecības pakalpojumu nodrošināšanā un normatīvo aktu prasību ievērošanā, kā arī atbildību dalījumā un resursu nodrošināšanā.

Augstākminētais pamato nepieciešamību stiprināt pašvaldību un PR kapacitāti komunālo pakalpojumu jomā. Kopumā komunālo pakalpojumu jomā ir liela nozīme tieši vispārējas nozares attīstības veicināšanai, atbilstoši iesaistot visu līmeņu speciālistus, bet ņemot vērā arī sniedzamo pakalpojumu specifiku un veicamos uzdevumus. Ņemot vērā, ka ar komunālo pakalpojumu sniegšanu galvenokārt nodarbojas pašvaldības kapitālsabiedrības, svarīgi nodrošināt sinerģiju starp pašvaldības un pakalpojumu sniedzēju mērķiem. Jāņem vērā, ka valsts iestāžu atsaucības trūkuma un pašvaldību ierobežoti sniegtās informācijas dēļ nav iespējams pilnvērtīgi identificēt būtiskākās pašvaldību speciālistu prasmes šajā jomā.

## Kopsavilkums – Komunālo pakalpojumu sniegšanai nepieciešamo kompetenču profils

### 22. tabula. Kopsavilkums par komunālo pakalpojumu sniegšanai nepieciešamajām kompetencēm

<b>Stratēģiskās/vadības</b> <i>Vadība, plānotāji, speciālisti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastāvīga pakalpojumu jomas datu analīze un attiecīgas stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde</li> <li>2. Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana)</li> <li>3. Pakalpojuma sniegšanas uzskaite, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana</li> <li>4. Metodikas izstrāde pakalpojumu izmaksu noteikšanai, uzskaitēi, aktualizācijai</li> <li>5. Alternatīvu risinājumu analīze, identificējot ekonomiskāko un efektīvāko risinājumu</li> <li>6. Budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšana</li> <li>7. Izvērtēt īstenoto aktivitāšu ietekmi un darbinieku sniegumu</li> </ol>
<b>Koordinācijas</b> <i>Speciālisti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sadarbības partneru pārvaldība: sadarbības veidošana, uzturēšana, rezultātu izvērtēšana un uzlabošana</li> <li>2. Sabiedrības informēšana par pakalpojumiem, izmantojot mērķa grupai atbilstošu informāciju, metodes un informācijas avotus</li> <li>3. Spēja veicināt labās prakses un pieredzes apmaiņu pakalpojumu sniedzēju vidū</li> </ol>
<b>Speciālista</b> <i>Speciālisti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā</li> <li>2. Pakalpojuma pieejamības apzināšana un kartēšana</li> <li>3. Šobrīd izmantoto pakalpojumu monitoringa sistēmu izvērtēšana</li> </ol>

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Vispārīgās un  
 tehnoloģiskās  
 Speciālisti

1. Izstrādāt tāmes, aprēķināt tarifus
2. Pakalpojumu saņēmēju skaita izmaiņu modelēšana
3. Iedzīvotāju konsultēšana

Avots: KPMG analīze, balstoties uz literatūras analīzi, intervijām ar nozaru ekspertiem, pašvaldību sniegto informāciju informācijas pieprasījumā un pašvaldību speciālistu aptauju

Kopsavilkumā (22. tabula) izceltas būtiskākās stratēģiskās vadības, koordinācijas, speciālista un vispārīgas un tehnoloģiskās kompetences, kas nepieciešams darbam pašvaldībā komunālo pakalpojumu jomā, ņemot vērā gan profesiju standartā un ESCO aprakstā definētās prasības, gan nozares ekspertu un pašvaldību sniegto informāciju. Tās ir attiecināmas uz dažādu amatu speciālistiem<sup>236</sup>, bet prioritāri uz kopsavilkumā norādītajām mērķa grupām: pašvaldību amatpersonu un vadības pārstāvjiem, plānošanas speciālistiem un jomas speciālistiem.

### 6.3.2. Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās

Lai nodrošinātu sadarbību ūdenssaimniecības jautājumos, pašvaldībās būtu jānodrošina vides speciālists ar izglītību šajā jomā.<sup>237</sup> Kopumā komunālo pakalpojumu sniegšanā iesaistītie speciālisti ir nodarbināti attiecīgajās pašvaldības kapitālsabiedrībās atbilstoši pakalpojumu specifikai. Tipiski komunālo pakalpojumu sniegšanā iesaistīti ūdenssaimniecības un atkritumu apsaimniekošanas speciālisti, kā arī dzīvojamu māju pārvaldnieki.

Pašvaldību sniegtā informācija<sup>238</sup> liecina, ka kopumā pakalpojumu sniedzējiem ir izteikti nepieciešama kapacitātes celšana, tā nepieciešama **stratēģiskajā plānošanā un datu analīzē**, kā arī **konsultāciju sniegšanā**. Tomēr jānorāda, ka kopumā pašvaldības informācijas pieprasījumā nenorādīja pietiekamu informāciju par cilvēkresursu kapacitāti, lai sniegtu salīdzināmu pārskatu par darbinieku skaitu un citiem raksturlielumiem.

Komunālo pakalpojumu nodrošināšanā iesaistītas arī vadībā esošās amatpersonas, tāpat arī attīstības plānotāji un atbildīgo par nekustamajiem īpašumiem pārvalžu darbinieki.

### 6.3.3. Pašvaldību speciālistu novērtējums kompetenču pilnveides un mācību vajadzībām

Aptaujā piedalījās 21 speciālists, kas ir iesaistīts komunālo pakalpojumu nodrošināšanā ZPR pašvaldībās. Visvairāk atbildes saņemtas no Aizkraukles novada

<sup>236</sup> Specifiskas prasības konkrētiem speciālistiem, īpaši reglamentētā jomā, jāskatās oficiālā dokumentācijā. Reglamentācijas vai profesionālās kvalifikācijas prasības, ja tādas ir noteiktas, ir aprakstītas ziņojumā iepriekš.

<sup>237</sup> Veselības inspekcijas sniegtā informācija KPMG

<sup>238</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.)

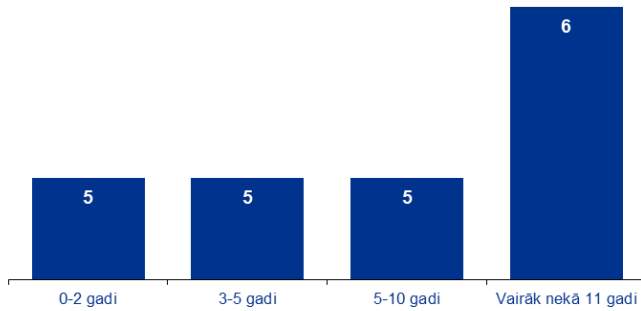
## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

pašvaldības (13 jeb 62 %) (respondentu skaits visās pašvaldībās pieejams pielikumā (8. pielikums. leinteresēto pušu iesaistes pārskats)).

### 32. attēls. ZPR aptaujas respondentu darba pieredzes ilgums (respondentu skaits)



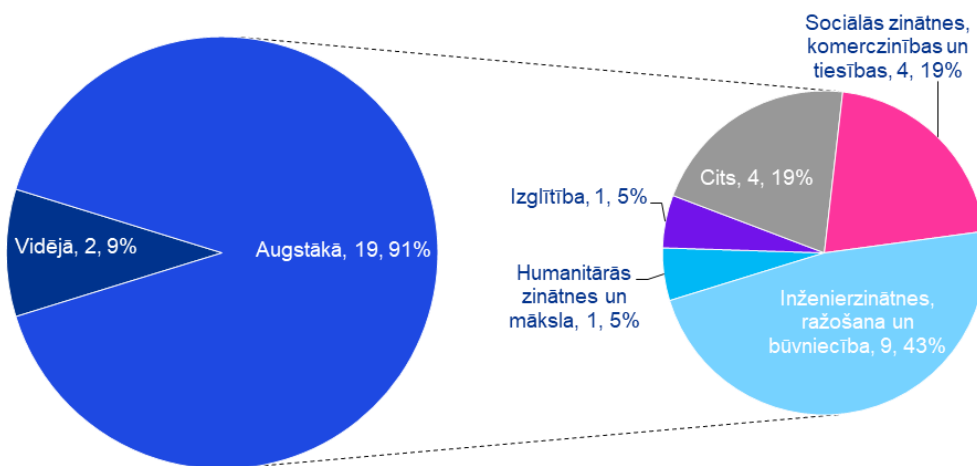
Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=21; KPMG analīze

Respondenti lielākoties ir pieredzējuši speciālisti. Lielākā daļa no viņiem (52 %) pašvaldībā strādā ilgāk nekā 5 gadus, tai skaitā 29 % – ilgāk nekā 11 gadus (32. attēls).

Gandrīz visiem respondentiem ir iegūta augstākā izglītība, visbiežāk inženierzinātnēs, ražošanā un būvniecībā (33. attēls). Gandrīz puse no respondentiem (48%) norādīja informāciju par papildus iegūtu profesionālo kvalifikāciju,

sertifikāciju vai profesionālo pilnveidi, piemēram, biznesa vadībā, iepirkumu jomā, pašvaldības vadībā un administrēšanā, kvalitātes vadībā, dzīvojamo māju pārvaldīšanā (33. attēls). Divos gadījumos tika norādīts iegūts Latvijas Siltuma, gāzes un ūdens tehnoloģijas inženieru savienības sertifikāts Ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmu (ieskaitot ugunsdzēsības sistēmas) projektēšanā.

### 33. attēls ZPR aptaujas par komunālajiem pakalpojumiem respondentu izglītības līmenis un augstākās izglītības tematiskā grupa (respondentu īpatsvars)



Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=21; KPMG analīze

Speciālistu pārstāvētās iestādes: pašvaldības īpašumu pārvaldes, komunālās nodaļas, pašvaldību kapitālsabiedrības, pagastu pakalpojumu centri.

ZPR pašvaldību speciālistu, kas iesaistīti komunālo pakalpojumu nodrošināšanā, visbiežāk minētās vēlamo kompetenču pilnveides un mācību jomas ietver pakalpojumu jomas datu analīzi un attiecīgas stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrādi, efektīvu



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

tehnoloģiju izmantošanu pakalpojumu sniegšanā, pakalpojumu sniegšanas uzskaiti, kvalitātes standarta uzraudzību un rādītāju mērīšanu, pakalpojumu pieejamības apzināšanu un kartēšanu, metodiku izstrādi pakalpojumu izmaksu noteikšanai, uzskaiti un aktualizācijai, pakalpojumu definēšanu un aprakstīšanu, labās prakses un pieredzes apmaiņu pakalpojumu sniedzēju vidū, izmantoto monitoringa sistēmu izvērtēšanu, sabiedrības informēšanu par pakalpojumiem, kā arī alternatīvu risinājumu analīzi, identificējot ekonomiskāko un efektīvāko risinājumu (34. attēls). Salīdzinoši retāk minēts, ka mācības nepieciešamas pakalpojumu saņēmēju skaita izmaiņu modelēšanā, sadarbības partneru pārvaldībā, iedzīvotāju konsultēšanā un tāmju izstrādē un tarifu aprēķināšanā.

### 34. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības komunālo pakalpojumu jomā (respondentu skaits)



Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=21; KPMG analīze

ZPR pašvaldību speciālisti komunālo pakalpojumu jomā dod priekšroku šādām mācību formām: iepazīšanās ar labās prakses piemēriem, pieredzes apmaiņas

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

braucieni, diskusijas, viedokļu un informācijas apmaiņa, klātienes semināri, lekcijas, kursi (35. attēls).

### 35. attēls. Piemērotākās mācību formas zināšanu un prasmju pilnveidošanai darba vajadzībām (respondentu skaits)



Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=21; KPMG analīze

Savukārt darbnīcas, ēnošanu un prakses par piemērotām mācību formām uzskata tikai neliels speciālistu skaits.

## 6.4. Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu

### 6.4.1. KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas

KPMG izpētē secināts, ka komunālo pakalpojumu jomā pašvaldībās ir iesaistīti ne tikai jomas speciālisti, kas ir bieži nodarbināti pašvaldību kapitālsabiedrībās, bet arī plānošanas speciālisti un administrācijas pārstāvji (23. tabula).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 23. tabula. Pašvaldību speciālistu mērķa grupas

Amata veids	Mērķa grupa
<b>Plānošanas speciālisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speciālisti, kas strādā ar infrastruktūras attīstības jautājumiem</li> </ul>
<b>Pašvaldību administrācija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pašvaldību vadībā esošas amatpersonas</li> <li>• Pagastu pārvalžu vadītāji</li> </ul>
<b>Speciālisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dzīvojamo namu pārvaldītāji</li> <li>• Par ūdenssaimniecību atbildīgie speciālisti</li> <li>• Saimniecības vadītāji un pārziņi</li> <li>• Vides speciālisti</li> <li>• Energo pārvaldnieki</li> </ul>
<b>Citi speciālisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitālsabiedrību (ūdenssaimniecībā, atkritumu apsaimniekošanā, siltumapgādē, namu apsaimniekošanā, u.tml.) darbinieki</li> <li>• Kapitālsabiedrību vadība</li> </ul>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veikto izpēti un fokusgrupu diskusijām.

Fokusgrupas diskusijas ietvaros minēts, ka būtu būtiski kapacitāti stiprināt **pašvaldību amatpersonām** vai **speciālistiem**, kas veic darbu saistībā ar komunālajiem pakalpojumiem, jo uz tematiskām mācībām biežāk tiek sūtīti tieši specifisko jomu speciālisti. Jāņem vērā, ka pašvaldībās **komunālo pakalpojumu sniegšana tiek īstenota dažādi**, jo daļā pašvaldību komunālo pakalpojumu sniegšana ir pilnībā nodalīta no pašvaldības darba un deleģēta pakalpojumu sniedzējiem, bet citas pašvaldības iesaistās procesos arī pašas.

### Prioritārās KSP tēmas

Zināšanas, prasmes un kompetences, kuru pilnveidei KPMG izpētes laikā identificēta nepieciešamība pēc KSP ir:

- pakalpojuma pieejamības apzināšana un kartēšana;
- pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana;
- efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā;
- pastāvīga pakalpojumu jomas datu analīze un attiecīgas stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde.

Fokusgrupas diskusijas ietvaros identificēts, ka pašvaldību darbiniekiem svarīgi papildus stiprināt kapacitāti **energoefektivitātes jautājumos**, tostarp energopārvaldības sistēmas ieviešanā un pilnveidē. Tāpat svarīgi pilnveidot prasmes analizēt energoefektivitātes datus.

Papildinot iepriekšminēto, KSP nepieciešami par tādām tēmām kā:

- visās komunālo pakalpojumu jomās (ūdenssaimniecība un ūdensapgāde), siltumapgāde, atkritumu apsaimniekošana): atbilstība normatīvo aktu prasībām, pakalpojumu plānošana, jaunākās tehnoloģijas un to pielietojums pašvaldībā, labās un neveiksmīgās prakses izpēte, vides apdraudējuma novēršana;

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- uzstādīto komunālo pakalpojumu tehnoloģiju pilnvērtīga izmantošana;
- pieejamo komunālo pakalpojumu tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā un datu analīze;
- aprites ekonomikas principi komunālo pakalpojumu sniegšanā;
- ietekmes uz vidi mazināšana;
- decentralizēto kanalizācijas sistēmu apsaimniekošana;
- pašvaldību un privāto kapitālsabiedrību sadarbība komunālo pakalpojumu sniegšanā;
- risku novērtēšana un sasaiste ar teritorijas plānošanu – lēmumu pieņemšanas pamatotība;
- izpratne par komunālo pakalpojumu plānošanas un nodrošināšanas sociālekonomisko ietekmi;
- pakalpojumu un atbilstošās infrastruktūras attīstības plānošanas nodrošināšana sasaistē ar citiem infrastruktūras attīstības plāniem.

Pilns pārskats par pašvaldību speciālistu identificētajām prioritārajām tēmām, kā arī citiem tematiem, ko speciālistiem būtu vērtīgi apgūt KSP ietvaros, apkopots pielikumā (5. pielikums. KSP tēmas).

### 6.4.2. Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse

Identificēts, ka pakalpojumu sniedzējiem būtu svarīgi spēt **ar labo praksi dalīties centralizēti**, piemēram, platformas veidā, turklāt apskatot ne tikai labos piemērus, bet arī neveiksmes, lai dažādos gadījumos neatkārtotu iepriekš pieļautas kļūdas.

Plaša pieredze siltumapgādē gūta **Rīgas valstspilsētas** pašvaldībā, kas apmāca speciālistus arī laboratorijās un praktiski, savukārt Rīgas Tehniskās universitātes studenti zināšanas papildina, apmeklējot **Salaspils novada** pašvaldību, kur centralizētajā siltumapgādē integrēti saules kolektori. Kā inovatīvu piemēru var minēt **Jelgavas valstspilsētu**, kur lietus ūdens novadīšana notiek automatizēti – atbilstoši ūdens līmenim tiek kontrolēta notekūdeņu novadīšana un pielāgota satiksmes organizācija. Tāpat, ar iedzīvotāju iesaisti tiek veicināta ziņošana par novēršamām nepilnībām pilsētvidē, izmantojot interaktīvo karti.<sup>239</sup> Kopumā Latvijā pašvaldību sniegtie komunālie pakalpojumi un pieeja to sniegšanai ir grūti salīdzināma, ņemot vērā to, ka šo pakalpojumu sniegšanu nodrošina decentralizēti, un katra pašvaldība arī maksu par pakalpojumiem nosaka pati. Arī valsts iestādes nesniedza informāciju par komunālo pakalpojumu sniegšanu vai labās prakses piemēriem, norādot uz savas kompetences trūkumu.

---

<sup>239</sup> KPMG intervija ar Jelgavas Digitālo centru (25.07.2024.)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Analizējot starptautisko labo praksi pašvaldībās komunālo pakalpojumu jomā, izceļas **Polija, Dānija, Somija** un **Nīderlande** (2. pielikums. Starptautiskās labās prakses pārskats). Būtiskākie Latvijai aktuālie elementi, kas ir raksturīgi šajās valstīs, ir:

- **digitālo risinājumu** un reāllaika datu izmantošana;
- **atjaunojamo energoresursu** izmantošana;
- darbinieku informēšana par **aktualitātēm nozarē**;
- **pašapkalpošanās sistēmu** izstrāde pakalpojumu saņēmējiem.

Jāvērš uzmanība, ka veiksmīgai pieredzes apmaiņai komunālo pakalpojumu jomā svarīgi ir iepazīties ar iespējami dažādiem piemēriem un risinājumiem, tostarp neveiksmīgiem. Tas nozīmē, ka vērtīgi rast iespēju apmeklēt iespējami dažādas pašvaldības gan Latvijā, gan ārvalstīs.

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## 7. Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls (ZPR)

### 7.1. Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei

Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas jomā īpaši būtiska ir dažādu iestāžu sadarbība. Šobrīd ZPR lielais ugunsgrēku (īpaši kūlas) skaits liecina par nepieciešamību pastiprināt preventīvo darbu, kā arī pastāv vispārējs policistu trūkums, īpaši pašvaldībās ar lielu platību (to ietekmē gan atalgojuma apmēri un tā noteikšanas politika, apdrošināšana, kas mazina potenciālo policistu skaitu, gan arī vakanču/amata vietu skaita nenoteikšana pašvaldībās). Drošības situācijas uzlabošanā liela nozīme ir informācijas pieejamībai un tās analīzei, un pašvaldības policijas speciālisti izteikuši vēlmi vairāk sadarboties ar Valsts policiju un citiem gan Latvijas, gan Lietuvas drošības pakalpojumu sniedzējiem, lai efektīvizētu pakalpojumus. Turklāt Latvijas un Lietuvas sadarbības projektu ietvaros jau realizētas aktivitātes glābšanas dienestu kapacitātes celšanai un pārrobežu sadarbībai, kas ievērojami samazina zaudējumus un riskus.<sup>240</sup> Visās pašvaldībās ir arī izstrādāti civilās aizsardzības plāni<sup>241</sup>, kurus reizi gadā būs nepieciešams izvērtēt un iesniegt pašvaldības domei informāciju par pašvaldības civilās aizsardzības plāna izpildi, kā arī priekšlikumus par tajos nepieciešamajiem grozījumiem.<sup>242</sup>

Šobrīd novērojams dažādu iestāžu – gan valsts, gan pašvaldību – vienotas pieejas trūkums un atšķirīgas informācijas atspoguļošanas tradīcijas, kā arī datu un informācijas koordinēšanas nepietiekamība starp valsts un pašvaldības drošības struktūrvienībām un vispārējs gan lokāla, gan pārrobežu sadarbības un informācijas apmaiņas trūkums. Papildus tam sadarbībai aktuālo jautājumu risināšana prasa VP dalību, kā rezultātā rodas būtiska nepieciešamība uzlabot gan reaģēšanas laiku, gan precizitāti.<sup>243</sup>

Būtiski ņemt vērā, ka sabiedrības drošības un civilās aizsardzības pakalpojumu specifika atšķiras starp ZPR pašvaldībām, piemēram, **Jelgavas valstspilsētā un Jelgavas novadā**<sup>244</sup> problēmu identificēšanai un saziņai ar iedzīvotājiem ir izveidots risinājums – pilsētas interaktīvā karte, kurā iedzīvotāji piesaka jautājumu risināšanu vai sniedz priekšlikumus pilsētas infrastruktūras sakārtošanai. **Jēkabpils novada**<sup>245</sup> civilās aizsardzības plānos nopietna uzmanība tiek pievērsta ikgadējai applūstošo teritoriju

<sup>240</sup> ZPR ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2015-2030, attīstības programma 2021-2027. Esošās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

<sup>241</sup> VUGD, Pašvaldību civilās aizsardzības plāni [\[URL\]](#)

<sup>242</sup> MK, 09.07.2024. *Pašvaldību civilās aizsardzības komisijām turpmāk reizi gadā būs jāiesniedz informācija par civilās aizsardzības plāna izpildi.* [\[URL\]](#)

<sup>243</sup> ZPR ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2015-2030, attīstības programma 2021-2027. Esošās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

<sup>244</sup> Jelgavas valstspilsētas un Jelgavas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2034. gadam un attīstības programma 2023.-2029. gadam. Esošās situācijas raksturojums [\[URL\]](#)

<sup>245</sup> Jēkabpils novada civilās aizsardzības plāns. [\[URL\]](#)



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

drošībai un plūdu riska mazināšanai. Savukārt **Bauskas novadā**<sup>246</sup> sabiedrības drošība un civilā aizsardzība (turpmāk – CA) stratēģiski saistīta ar infrastruktūras attīstību, bet **Aizkraukles novadā**<sup>247</sup> identificēta nepieciešamība pēc pašvaldības policijas darbības vienmērīgi visā teritorijā, sadarbība ar valsts un nevalstiskajām organizācijām, pārņemot esošo novadu pašvaldības policiju labo praksi.

PR ir izvirzīti mērķi, kas vērsti uz sabiedrības drošības un civilās aizsardzības attīstību, kā arī sabiedrības informēšanu un sadarbības veicināšanu (24. tabula).

### 24. tabula. Sasniedzamie mērķi sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā

Sasniedzamais mērķis	Gads	Rādītājs	Mērķis 2027	Datu avots
Operatīvās vadības centri (OVC) ZPR	2020	1	7	ZPR
Mirušo skaits no ārējiem nāves cēloņiem uz 100 000 iedzīvotājiem	2018	81,7	72	SPKC/CSP
Iedzīvotāju īpatsvars, kas zina, kā reaģēt, dzirdot trauksmes sirēnas vai saņemot informāciju elektroniskajos plašsaziņas līdzekļos saņemot apziņošanas informāciju mobilajās ierīcēs	2013	60%	70%	SKDS
Izstrādāti pētījumi par drošības un ārkārtējo situāciju, reaģēšanu tajās, to pārvarēšanas soļiem ZPR	2020	1	3	ZPR
ZPR OVC vienota informatīva platforma	2020	0	1	ZPR
Pieredzes un veicinošo pasākumu norise	2020	0	10	ZPR
Organizēti pasākumi	2020	0	15	ZPR
Izveidota drošības pakalpojuma sniedzēju reģionāla aplikācija	2020	0	1	ZPR
Pašvaldībās uzstādītas centralizētas videonovērošanas sistēmas	2020	1	5	ZPR, pašvaldības

Avots: ZPR attīstības programma 2021.-2027. Stratēģiskā daļa. Rīcības plāns. [\[URL\]](#)

Pašvaldību attīstības programmās<sup>248</sup> nav ar CA saistītu mērķu, kā arī tikai Jēkabpils, Dobeles un Bauskas novada pašvaldībā ir noteikti mērķi sabiedrības drošības jomā. Dobeles un Jēkabpils novada pašvaldībās tiek ņemts vērā iedzīvotāju vērtējums par sabiedrības drošību, bet Bauskas novadā tiek veikta pārkāpumu un noziedzīgo nodarījumu skaita analīze.

Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkla pilnveidei veicamās **stratēģiskās rīcības ir**: Operatīvā vadības centra (OVC) izveide

<sup>246</sup> Bauskas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2035. gadam un attīstības programma 2022.-2028. gadam. Pašreizējās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

<sup>247</sup> Aizkraukles novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2021.-2034. gadam un attīstības programma 2021.-2028. gadam. Pašreizējās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

<sup>248</sup> Jelgavas valstspilsētas un Jelgavas novada attīstības programma 2022.-2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#), Jēkabpils novada attīstības programma 2021.-2027.gadam [\[URL\]](#), Dobeles novada attīstības programma 2021. – 2027. gadam. Īstenošanas uzraudzības un novērtēšanas kārtība. [\[URL\]](#), Bauskas novada Attīstības programma 2022. – 2028. gadam. Uzraudzības kārtība. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

reģionālā līmenī; izpētes veikšana reģionā par drošības situācijas uzlabojumiem un attīstības perspektīvām; risku novērtējuma Zemgales reģionā izstrāde; reģionāla līmeņa Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas (turpmāk – IKT) risinājumu izveide, kas integrējami sistēmās, un digitālās vides un citu risinājumu izveide un izmantošana drošības pakalpojumu sniedzējiem zem OVC bāzes. Būtiskākie **koordinācijas** jautājumi ietver efektīvāku resursu un spēku novirzīšanu uz citiem novadiem krīžu likvidēšanai, komunikācijas veicināšanu starp HES u.c. paaugstinātas bīstamības objektu operatoriem un civilās aizsardzības komisijas (turpmāk – CAK) labās prakses pārņemšanu no Jelgavas pilsētas Vadības centra (POIC), kā arī glābšanas dienestu pārrobežu sadarbības uzlabošanu ekoloģisku katastrofu gadījumos. **Cilvēkresursu kapacitātes** jautājumi ietver CA pasākumos iesaistītā personāla kapacitātes paaugstināšanu un CA pasākumos iesaistīto institūciju materiāli tehniskās bāzes uzlabošanu, informēšanu, izglītošanu, sistēmu veidošanu, preventīvos pasākumus, informatīvo materiālu veidošanu un izplatīšanu, kā arī esošo risinājumu pilnveidi un papildināšanu, attīstot mašīnmācīšanos un specifiskas jomas mākslīgā intelekta izstrādi automatizētai un paātrinātai lēmumu pieņemšanai. Tā tiek veicināti arī **pieejamības** jautājumi: sabiedrības informēšana par drošības jautājumiem, t.sk. par politisko drošību, izglītojošu kampaņu rīkošana; pilsonisko organizāciju un pilsoniskas sabiedrības atbalsts un veicināšana un videonovērošanas sistēmu izveide un pilnveide.<sup>249</sup>

## 7.2. Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā

Saskaņā ar Pašvaldību likuma 4. pantu sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā pašvaldību AF ir:

- veikt pasākumus civilās aizsardzības un katastrofu pārvaldīšanā, ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā;
- piedalīties sabiedriskās kārtības un drošības nodrošināšanā, tostarp izveidojot un finansējot pašvaldības policiju.

Sabiedrības drošības jautājumos pašvaldību kompetenci nosaka Nacionālās drošības likums<sup>250</sup>, nosakot, ka pašvaldības nodrošina sabiedrisko kārtību tās administratīvajā teritorijā, veic valsts pārvaldes funkcijas, kas likumā noteiktajā kārtībā nodotas pašvaldībām, izpilda MK lēmumā par pastiprinātu robežapsardzības sistēmas darbības režīmu, lēmumā par ārkārtējo situāciju un lēmumā par izņēmuma stāvokli noteiktos pasākumus, kā arī sniedz palīdzību valsts drošības iestādēm un Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem nacionālās drošības pasākumu veikšanā. Atbilstoši likumam "Par policiju"<sup>251</sup>, pašvaldības policija ir pašvaldības izveidota un tās pienākumos ietilpst likumpārkāpumu profilakse, informācijas reģistrēšana, reaģēšana un informācijas apmaiņas nodrošināšana par iespējamiem likumpārkāpumiem un sabiedrības drošības apdraudējumiem, administratīvo pārkāpumu kontrole un sodu piemērošana, Valsts policijas un Valsts drošības dienesta atbalstīšana, kā arī draudu novēršana līdz tiesa

<sup>249</sup> ZPR attīstības programma 2021-2027. Stratēģiskā daļa. Rīcības plāns. [\[URL\]](#)

<sup>250</sup> Nacionālās drošības likums. Latvijas Vēstnesis, 473/476, 29.12.2000. [\[URL\]](#)

<sup>251</sup> Likums "Par policiju". LR Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs, 31/32, 15.08.1991. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

izskata jautājumu par pagaidu aizsardzību par vardarbību, kā arī atbilstoši Valsts policijas norādēm sniedz atbalstu tās kompetencē esošo jautājumu risināšanā. Pašvaldības policijas darbinieku skaitu nosaka pašvaldība vai uzraudzības padome.

Civilās aizsardzības jomu regulē Civilās aizsardzības un katastrofas pārvaldīšanas likums<sup>252</sup>, kas nosaka pašvaldību atbildību dažādu katastrofu veidu pārvaldīšanā. Pašvaldības koordinē katastrofas pārvaldīšanu pašvaldības administratīvajā teritorijā, kuras saistītas ar ēku un būvju sabrukšanu, avāriju siltumapgādes, ūdensapgādes, notekūdeņu vai kanalizācijas sistēmā. Šajā likumā noteikti šādi domes uzdevumi:

- 1) nodrošināt pašvaldības institūcijas ar tām civilās aizsardzības un katastrofas pārvaldīšanas jomā noteikto uzdevumu izpildei nepieciešamo finansējumu;
- 2) apstiprināt sadarbības teritorijas civilās aizsardzības komisijas nolikumu un sastāvu;
- 3) apstiprināt sadarbības teritorijas civilās aizsardzības plānu;
- 4) pēc katastrofas pārvaldīšanas subjekta pieprasījuma sniegt informāciju par pašvaldības domes un pašvaldības institūciju rīcībā esošajiem resursiem, kas izmantojami katastrofas pārvaldīšanai;
- 5) nodrošināt iedzīvotāju evakuāciju no katastrofas apdraudētajām vai skartajām teritorijām, kā arī šo iedzīvotāju uzskaiti, pagaidu izmitināšanu, ēdināšanu un sociālo aprūpi;
- 6) savu iespēju robežās nodrošināt katastrofas pārvaldīšanā iesaistītajām valsts un pašvaldības institūciju amatpersonām, juridiskajām un fiziskajām personām piemērotus darba un sadzīves apstākļus;
- 7) piedalīties civilās aizsardzības mācībās un organizēt pašvaldības civilās aizsardzības mācības.

Šis likums arī nosaka, ka gan ministrijas, gan pašvaldības ir atbildīgas par preventīvo uzdevumu veikšanu: risku novērtēšanu, pieejamo un nepieciešamo resursu apzināšanu un plānošanu, kā arī gatavības, reaģēšanas un seku likvidēšanas pasākumu veikšanu. Valsts Civilās aizsardzības plāns<sup>253</sup> savukārt paredz, ka katastrofas pārvaldīšanā iesaistītās ministrijas un pašvaldības un to padotības iestādes nodrošina sabiedrībai pieejamu un aktuālu informāciju par pastāvošiem apdraudējumiem, iespējamām bīstamām situācijām un katastrofām, kā arī drošas uzvedības principiem, sagatavotībai un rīcībai katastrofu situācijās. Tāpat plāns paredz, ka pašvaldības institūcijas organizē vietēja līmeņa mācības, ņemot vērā iespējamus apdraudējumus un risku novērtējumu, tās organizējot vai nu pēc savas iniciatīvas vai sadarbojoties ar citām pašvaldībām, juridiskām personām vai NVO.

Kiberdrošības jomā pašvaldību kompetenci ar 01.09.2024. noteiks Nacionālās kiberdrošības likums<sup>254</sup>, kas paredzēs pašvaldību institūciju iesaisti kiberdrošības

---

<sup>252</sup> Civilās aizsardzības un katastrofas pārvaldīšanas likums. Latvijas Vēstnesis, 100, 25.05.2016. [\[URL\]](#)

<sup>253</sup> MK 2020. gada 26. augusta rīkojums Nr. 476 "Par Valsts civilās aizsardzības plānu". Latvijas Vēstnesis, 167, 31.08.2020. [\[URL\]](#)

<sup>254</sup> Nacionālās kiberdrošības likums. Latvijas Vēstnesis, 128A, 04.07.2024. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

jautājumu risināšanā. Taču aktuālajā Latvijas kiberdrošības stratēģijā<sup>255</sup> teikts: “Ir arī jāveicina valsts pārvaldes institūciju zināšanu un kompetenču līmeņa celšanu, īpaši pašvaldību līmenī, veicinot darbinieku izpratni par drošu IKT lietošanu un iesaistot tos sabiedrības, valsts un pašvaldību iestāžu klientu izglītošanā un izpratnes veidošanā par drošu saziņu ar iestādēm un iestāžu pakalpojumu saņemšanu.” ZPR<sup>256</sup> identificēts, ka tieši informāciju tehnoloģiju (turpmāk – IT) straujā attīstība un vienotu platformu, kā arī finansējuma trūkums tehnoloģiju attīstīšanai ir būtiskākie izaicinājumi šajā jomā.

## 7.3. Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums

### 7.3.1. Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā

Pašvaldības policijas darbiniekiem šobrīd nav profesijas standarta, un pašvaldības policijas darbinieku zināšanas ir atkarīgas no darbinieku kompetences, tostarp tādas, kas iegūtas citās darba vietās.<sup>257</sup> Likums “Par policiju”<sup>258</sup> paredz, ka pašvaldības policijas darbiniekam ir jābūt iegūtai vismaz vidējai izglītībai, bet priekšniekam un vietniekam – augstākajai. Tomēr pašvaldības policijas darbību pārrauga tikai pašvaldību līmenī, tādēļ pašlaik nepastāv vienota vai centralizēta kompetenču pārvaldība. Iekšlietu ministrija rekomendē atsevišķiem pašvaldības policijas darbiniekiem apgūt policijas tiesības, policijas taktiku, speciālo līdzekļu un fiziskā spēka lietošanu, šaujamo ierociņu pielietošanu, administratīvo pārkāpumu procesu, bērnu tiesību aizsardzību u.c. tēmas.<sup>259</sup> Pašvaldības policijas priekšnieku un viņa vietnieku pieņem darbā, ja saņemta Iekšlietu ministra rakstveida piekrišana. Iekšlietu ministrs rakstveida piekrišanu nedod, ja ir pietiekams pamats uzskatīt, ka persona rada draudus valsts drošībai vai sabiedriskajai kārtībai un drošībai.

CA nav konkrētu noteiktu prasību speciālistu mācībām vai profesionālajai pilnveidei, taču paredzamas regulāras teorētiskās un praktiskās mācības. Šobrīd kā būtiskākās zināšanas CA plānu izstrādē identificētas spējas veikt risku novērtējumu, CA plānu izpilde, kā arī zināšanas par evakuāciju.

Intervijās ar nozares ekspertiem, kā arī pašvaldībām, kas identificētas kā labās prakses piemēri, kā nozīmīgākās kompetences tika identificētas:

- krīzes vadība un komunikācija;
- risku analīze;
- procesu analīze un vadība;
- zināšanas par pašvaldības administratīvās teritorijas specifiku;

<sup>255</sup> MK 2023. gada 28. marta rīkojums Nr. 158 "Par Latvijas kiberdrošības stratēģiju 2023.–2026. gadam". Latvijas Vēstnesis, 64, 30.03.2023. [\[URL\]](#)

<sup>256</sup> ZPR. Projekta darbības virziena pamatojums.

<sup>257</sup> KPMG Intervija ar Iekšlietu ministrijas ekspertiem (16.07.2024.)

<sup>258</sup> Likums "Par policiju". LR Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs, 31/32, 15.08.1991. [\[URL\]](#)

<sup>259</sup> KPMG Intervija ar Iekšlietu ministrijas ekspertiem (16.07.2024.)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- izpratne par pašvaldības darbību, kompetencēm un resursiem.

Būtiski, ka šīs kompetences ir attīstītas ne vien tieši, bet arī pastarpināti iesaistītajām pusēm, lai nodrošinātu ātru un mērķtiecīgu reaģēšanu, kas atbilst konkrētajai situācijai. Jāatzīmē, ka intervijās identificēts, ka CA sistēmas ietvaros ikdienas apstākļos pārējiem iesaistītajiem jāsnodrošina atbalsts pašvaldības policijai, ņemot vērā pašvaldības policijai noteiktos uzdevumus, lai saglabātu nepieciešamo kapacitāti sabiedrības drošības jautājumos.

Saskaņā ar ZPR pašvaldību pašvērtējumu<sup>260</sup>, tām ir prioritāri **nepieciešams stiprināt kompetences** šādās jomās attiecībā uz CA un sabiedrības drošības pakalpojumu (pasākumu) plānošanas – īstenošanas – izvērtēšanas – pilnveides cikla pilnvērtīgu īstenošanu:

- Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (sniegto pakalpojumu satura, kas jāsaņem klientiem, izstrāde), pakalpojumu kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana (piemēram, dronu pilota apmācības, kas saistītas ar praktiskajiem lidojumiem, darbs ar ARC GIS sistēmām, apmācības paraugu (ūdens, augsnes) noņemšanā un ekspresmetodes testēšanā, attālinātās metodes darbam ar kartēm un satelītu informāciju (ko un kā var izdarīt, lai ātrāk un operatīvāk izanalizētu situāciju).
- Speciālistu konsultāciju nodrošināšana.
- Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā, tai skaitā maksimāli intelektuāla, automatizācijas rīku, kas dod iespēju sniegt personalizētu klienta pieredzi.
- Pastāvīga pakalpojumu jomas datu analīze, attiecīgas stratēģijas/ politikas/ rīcības plāna izstrāde.
- Pakalpojuma sniegšanas uzskaites, pakalpojuma kvalitātes standarta uzraudzība, pakalpojuma rādītāju mērīšana.
- Pakalpojuma sniegšanas efektivitātes izvērtēšana un uzlabošana, veicot procesu analīzi un pilnveidi (t.sk., neproduktīvu darbību novēršana, resursu izmantošanas optimizācija, pilnvērtīga pašvaldības informācijas sistēmu izmantošana, uzlabojumi darba organizācijā).
- Metodikas izstrāde pakalpojumu sniegšanas un atbalsta procesu izmaksu noteikšanai, uzskaites un aktualizācijai. Kur attiecināms – pakalpojuma maksas noteikšanai.
- Alternatīvu risinājumu analīze, identificējot ekonomiskāko un efektīvāko risinājumu. Piemēram, izvērtēt, vai pakalpojumu nav iespējams nodrošināt efektīvāk, tā sniegšanu deleģējot pašvaldības kapitālsabiedrībai vai nododot privātajam sektoram.

---

<sup>260</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.). Sarakstā iekļautas tās jomas, kuras vismaz divas ZPR pašvaldības novērtējušas ar vērtējumu "4" vai "5" skalā no 1-5 attiecībā uz nepieciešamību nodrošināt mācības.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- Pakalpojumu sniegšanas sadarbības partneru pārvaldība: partneru (t.sk. citu pašvaldību, NVO) izvēle, sadarbības veidošana un uzturēšana, sadarbības rezultātu izvērtēšana un uzlabošana.
- Sabiedrības informēšana par pakalpojumiem, izmantojot mērķa grupai atbilstošu informāciju, metodes un informācijas avotus.
- Pakalpojumu pieprasījuma saņemšana un izpilde (ja attiecināms).
- Spēja noteikt pakalpojuma mērķa grupu un pieprasījumu pēc pakalpojumiem.
- Risku, kas saistīti ar pakalpojuma nodrošināšanu, pārvaldība, tai skaitā datu drošības, kiberdrošības nodrošināšana.

Augstākminētais pamato nepieciešamību stiprināt pašvaldību un PR kapacitāti CA un sabiedrības drošības jomā. Ņemot vērā, ka šajā jomā īpaši būtiska ir informācijas apmaiņa un sadarbība starp dažādām iesaistītajām pusēm, tostarp arī iedzīvotājiem, skaidri un saprotami pakalpojumi un to koordinācija ir īpaši svarīga. Lai arī tiek organizētas dažādas gan teorētiskas, gan praktiskas mācības šajā jomā, svarīgi arī celt kapacitāti organizatoriskos jautājumos un iespējami nodrošināt sistēmas ilgspēju, mazinot atkarību no atsevišķiem speciālistiem. Tāpat jāveicina pašvaldības un PR darbinieku izpratne par drošu IKT lietošanu, iesaistot tos sabiedrības un pašvaldību iestāžu klientu izglītošanā un izpratnes veidošanā par drošu saziņu ar iestādēm un iestāžu pakalpojumu saņemšanu.

## Kopsavilkums – Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanai nepieciešamo kompetenču profils

### 25. tabula. Kopsavilkums par sabiedrības drošības un civilās aizsardzības tīkla pakalpojumu nodrošināšanai nepieciešamajām kompetencēm

<b>Stratēģiskās/vadības Vadība, plānotāji, speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spēja ikgadēji veikt risku analīzi un pārvērtēšanu, izstrādājot un aktualizējot CA plānus</li> <li>2. Izpratne par pašvaldības darbību un kompetencēm CA un SD jomā</li> <li>3. Zināšanas par pašvaldības administratīvās teritorijas specifiku</li> <li>4. Resursu plānošana un nepieciešamo darbinieku/speciālistu piesaiste</li> <li>5. Nepieciešamo infrastruktūras uzlabojumu identificēšana</li> <li>6. Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana, pakalpojumu jomas datu analīze</li> <li>7. Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, kvalitātes uzraudzība, rādītāju mērīšana, efektivitātes izvērtēšana un uzlabošana</li> <li>8. Metodikas izstrāde izmaksu noteikšanai, uzskaitēi un aktualizācijai.</li> <li>9. Alternatīvu risinājumu analīze</li> <li>10. Īstenoto aktivitāšu un darbinieku snieguma ietekmes izvērtēšana</li> </ol>
--	---



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

<b>Koordinācijas Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zināšanas par atbildību dalījumu starp institūcijām un speciālistiem</li> <li>2. Pakalpojumu sniegšanas sadarbības partneru identifikācija un pārvaldība</li> <li>3. Iesaistīto pušu materiāltehnisko un cilvēkresursu pārzināšana</li> <li>4. CA aizsargbūvju apzināšana</li> <li>5. Izpratne par procesu vadību, analīzi un pilnveidi</li> <li>6. Spēja nodrošināt informācijas apmaiņu starp dažādām valsts un pašvaldības institūcijām</li> <li>7. Sabiedrības informēšana drošības jautājumos, izmantojot mērķa grupai atbilstošu pieeju</li> <li>8. Veidot iedzīvotāju iesaisti sabiedrības drošības jautājumos</li> <li>9. Krīzes komunikācija un vadība</li> </ol>
<b>Speciālista Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spēja ātri un mērķtiecīgi reaģēt atbilstoši konkrētajai situācijai</li> <li>2. Identificēto pilsētvides nepilnību identifikācija un novēršana</li> <li>3. Policijas darbam nepieciešamās pamata zināšanas un kompetences</li> <li>4. Pakalpojumu pieprasījuma saņemšana un izpilde</li> <li>5. Datu drošības un kibernetikas principu nodrošināšana un ievērošana</li> <li>6. Konsultāciju un informatīvo materiālu nodrošināšana</li> </ol>
<b>Vispārīgās un tehnoloģiskās Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spēja efektīvi izmantot tehnoloģijas sabiedrības drošības nodrošināšanai</li> <li>2. Infrastruktūras uzturēšana un uzlabošana</li> <li>3. Spēja lietot attālinātas darba metodes</li> <li>4. Dažādām mērķa grupām atbilstošu komunikācijas kanālu izmantošana</li> <li>5. Risku, kas saistīti ar pakalpojuma nodrošināšanu, pārvaldība</li> <li>6. Noturība pret stresu</li> </ol>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz literatūras analīzi, intervijām ar nozaru ekspertiem, pašvaldību sniegto informāciju informācijas pieprasījumā un pašvaldību speciālistu aptauju

Kopsavilkumā (25. tabula) izceltas būtiskākās stratēģiskās vadības, koordinācijas, speciālista un vispārīgās un tehnoloģiskās kompetences, kas nepieciešamas, lai nodrošinātu sabiedrības drošības un civilās aizsardzības pakalpojumus. Kompetences definētas, balstoties uz nozares ekspertu un pašvaldību sniegto informāciju. Tās ir attiecināmas uz dažādu amatu speciālistiem<sup>261</sup>, bet prioritāri uz pakalpojumu nodrošināšanā iesaistītajām amatpersonām un speciālistiem, tostarp pašvaldību vadības līmenī.

### 7.3.2. Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās

Sabiedrības drošības nodrošināšanā iesaistīti: Pašvaldības policijas darbinieki, policijas darbinieku palīgi (brīvprātīgie). Policijas sastāvā var būt tās priekšnieks, viņa

<sup>261</sup> Specifiskas prasības konkrētiem speciālistiem, īpaši reglamentētā jomā, jāskatās oficiālā dokumentācijā. Reglamentācijas vai profesionālās kvalifikācijas prasības, ja tādas ir noteiktas, ir aprakstītas ziņojumā iepriekš.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

vietnieki, vecākie inspektori, inspektori un jaunākie inspektori, kā arī vecākie kārtībnieki, kārtībnieki un jaunākie kārtībnieki un to skaitu nosaka attiecīgā pašvaldība vai uzraudzības padome.

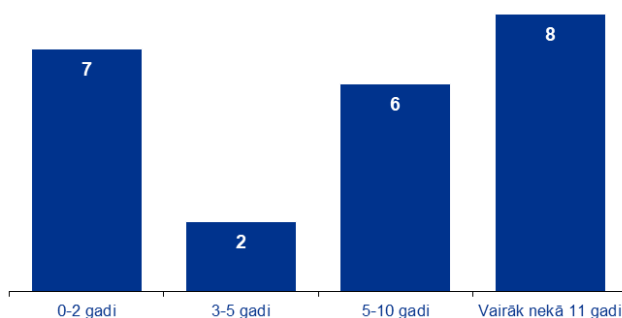
CA jautājumos visbiežāk iesaistīti pašvaldību institūciju vadītāji, sadarbības teritoriju CAK un pašvaldības institūciju speciālisti. Kopumā nav vienotas pieejas un metožu, kā pašvaldībās tiek īstenoti CA pasākumi, nav arī vienotu principu atbildīgo personu noteikšanai.<sup>262</sup> Jāņem vērā, ka likums paredz nozīmīgu lomu CA pasākumu nodrošināšanā pašvaldību domēm, turklāt domes priekšsēdētājs vada CA uzdevumu izpildi un katastrofu pārvaldīšanas koordinēšanu<sup>263</sup>, tādēļ pašvaldību vadības maiņas gadījumos īpaši būtiski ir nodrošināt zināšanu pārnesi. Arī ZPR līmenī<sup>264</sup> identificēts, ka koordinējoša speciālista trūkums ir izaicinājums.

Kopumā sabiedrības drošības un CA jautājumos iesaistīts plašs amatu loks. No valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga nepārprotami iesaistīta 8. amatu saime "Darba, ugunsdrošības un civilā aizsardzība", 19. amatu saime "Iestāžu drošība" un 32.3. amatu saime «Pašvaldības policija».

### 7.3.3. Pašvaldību speciālistu novērtējums par nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm

Aptaujā piedalījās 23 speciālisti, kas ir iesaistīti sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkla nodrošināšanā ZPR pašvaldībās. Visvairāk atbildes saņemtas no Jēkabpils novada (8 jeb 35 %), Jelgavas novada (6 jeb 26 %) un Jelgavas valstspilsētas (5 jeb 22 %) pašvaldībām (respondentu skaits visās pašvaldībās pieejams pielikumā (8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats)).

#### 36. attēls. ZPR aptaujas respondentu darba pieredzes ilgums pašvaldībā (respondentu skaits)



Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=23; KPMG analīze

Respondentu vidū ir gan tādi speciālisti, kas pašvaldībā sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu jomā strādā neilgi – mazāk nekā 2 gadus (30 %), gan pieredzējuši speciālisti ar darba pieredzi, ilgāku nekā 5 gadi (61 %) (36. attēls).

Lielākajai daļai respondentu ir iegūta augstākā izglītība (74 %). Visbiežāk izglītība ir iegūta sociālo zinātņu vai citā tematiskajā grupā (37. attēls).

<sup>262</sup> KPMG intervija ar VUGD ekspertu (08.07.2024.)

<sup>263</sup> Civilās aizsardzības un katastrofas pārvaldīšanas likums. Latvijas Vēstnesis, 100, 25.05.2016. [\[URL\]](#)

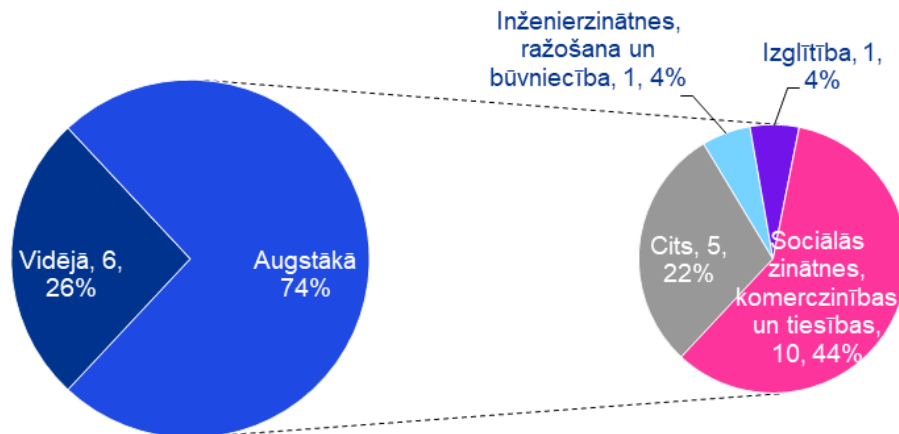
<sup>264</sup> ZPR. Projekta darbības virziena pamatojums.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 37. attēls. ZPR aptaujas par sabiedrības drošību un CA respondentu izglītības līmenis un augstākās izglītības tematiskā grupa (respondentu īpatsvars)



Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=23; KPMG analīze

Respondenti pārsvarā nenorādīja papildu iegūtu kvalifikāciju vai sertifikāciju atbilstoši veicamajiem pienākumiem, izņemot trīs respondentus, kas norādīja šādus apgūtus kursus: Ugunsdzēsība un ugunsdrošība (960h); Ugunsdrošības un aizsardzība (160h); Reglamentētās prasības automātiskās ugunsgrēka atklāšanas un trauksmes signalizācijas sistēmas projektēšanas, montāžas, apkalpošanas un ekspluatācijas darbu nodrošināšanai apmācības (70h); Darba aizsardzība (60h); Pirmās palīdzības sniegšana (12+3h); CA un drošība (60h); Mediācija.

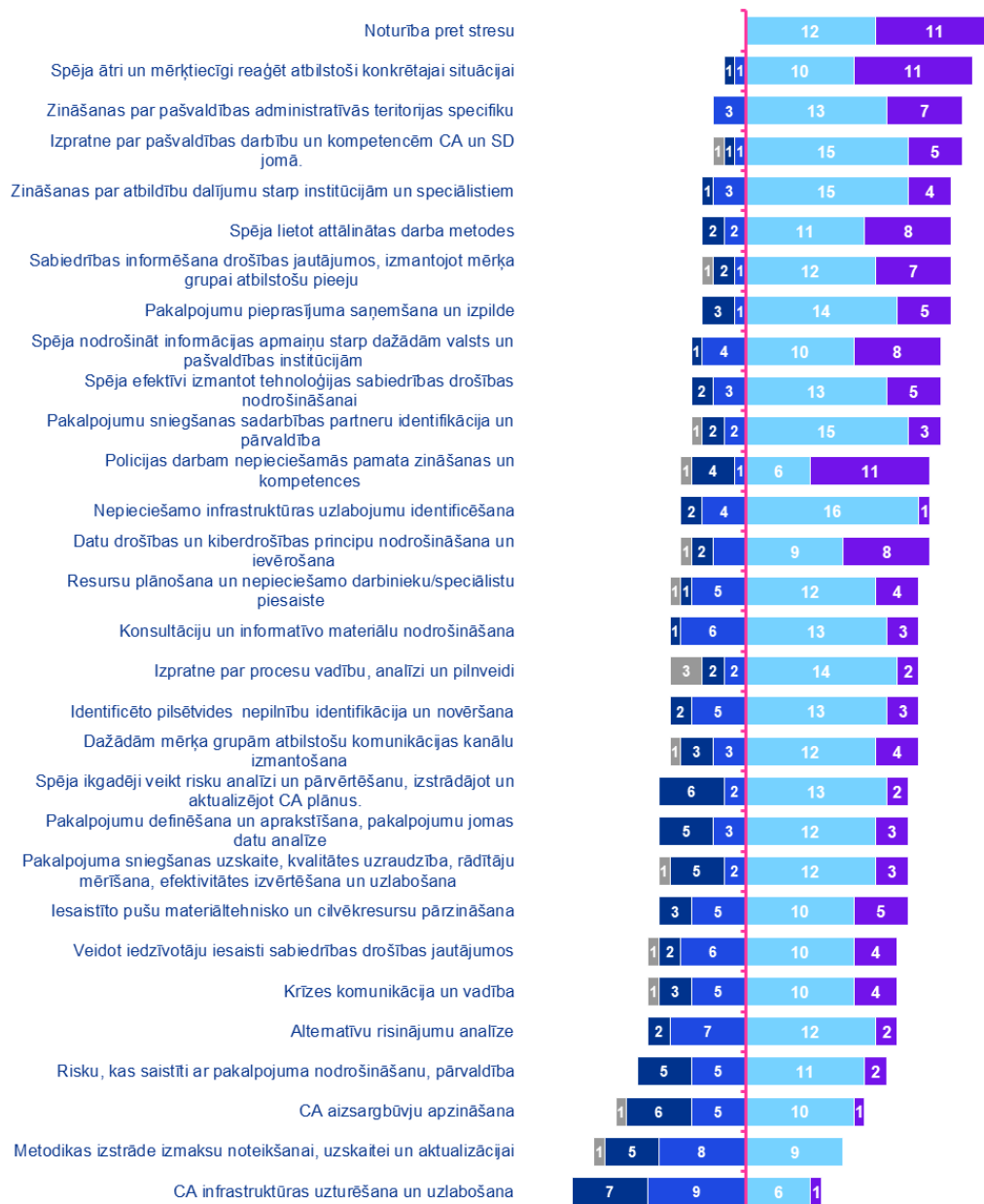
Speciālistu pārstāvētās iestādes: pašvaldību centrālās pārvaldes, dome, administratīvā pārvalde, policijas, digitālais centrs, uzņēmējdarbības un mārketinga departaments.

ZPR pašvaldību speciālistu, kuri ir iesaistīti sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas tīklā, vērtējumā tiem ir augsti attīstīta noturība pret stresu, spēja ātri mērķtiecīgi reaģēt atbilstoši konkrētai situācijai, labas zināšanas par pašvaldības administratīvās teritorijas specifiku, izpratne par atbildību dalījumu starp institūcijām un speciālistiem, attālinātu darba metožu pielietošanas prasmes, sabiedrības informēšanas drošības jautājumos prasmes, spēja izpildīt pakalpojumu pieprasījuma gadījumā (38. attēls).

Savukārt kā vismazāk attīstītas tiek vērtētas kompetences šādās jomās: CA infrastruktūras uzturēšana un uzlabošana (9 negatīvas atbildes "nav attīstīta" vai "drīzāk nav attīstīta"), metodikas izstrāde izmaksu noteikšanai, uzskaiti un aktualizācijai (9), CA aizsargbūvju apzināšana (6), risku, kas saistīti ar pakalpojuma nodrošināšanu, pārvaldība (5), alternatīvu risinājumu analīze (7), krīzes komunikācija un vadība (6), iedzīvotāju iesaistes sabiedrības drošības jautājumos veidošana (7), iesaistīto pušu materiāltehnisko un cilvēkresursu pārzināšana (5), pilsētvides nepilnību identifikācija un novēršana (5), konsultāciju un informatīvo materiālu nodrošināšana (6). Attiecīgi šajās jomās būtu prioritāri jāorganizē kompetenču pilnveide.

**Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija**  
Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums  
2024. gada 27. decembris

**38. attēls. Kompetenču novērtējums sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā (respondentu skaits)**



Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=23; KPMG analīze

**7.3.4. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības**

ZPR pašvaldību speciālisti sabiedrības drošības un CA jomā dod priekšroku šādām mācību formām: scenāriju izspēlēšana, iesaistoties specifisku problēmu risināšanā, situāciju simulēšanā, tiešsaistes mācību pasākumi, praktiskas mācības, uzreiz pielietojot apgūto, klātienē seminārus, lekcijas, kursus, kā arī diskusijas un viedokļu apmaiņu (39. attēls). Savukārt darbnīcas un individuālu konsultēšanu,

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

mentorēšanu, ēnošanu, praksi par piemērotām mācību formām atzīst tikai neliels respondentu skaits.

### 39. attēls. Piemērotākās mācību formas zināšanu un prasmju pilnveidošanai darba vajadzībām (respondentu skaits)



Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=23; KPMG analīze

Prioritārās mācību tēmas, kas tika noteiktas, apvienojot ZPR speciālistu sniegtos vērtējumus par kompetencēm, kuras viņiem ir zemāk attīstītas (x ass 40. attēls) un kompetencēm, kurās viņiem ir augstāka kompetenču pilnveides nepieciešamība (y ass), ir šādas:

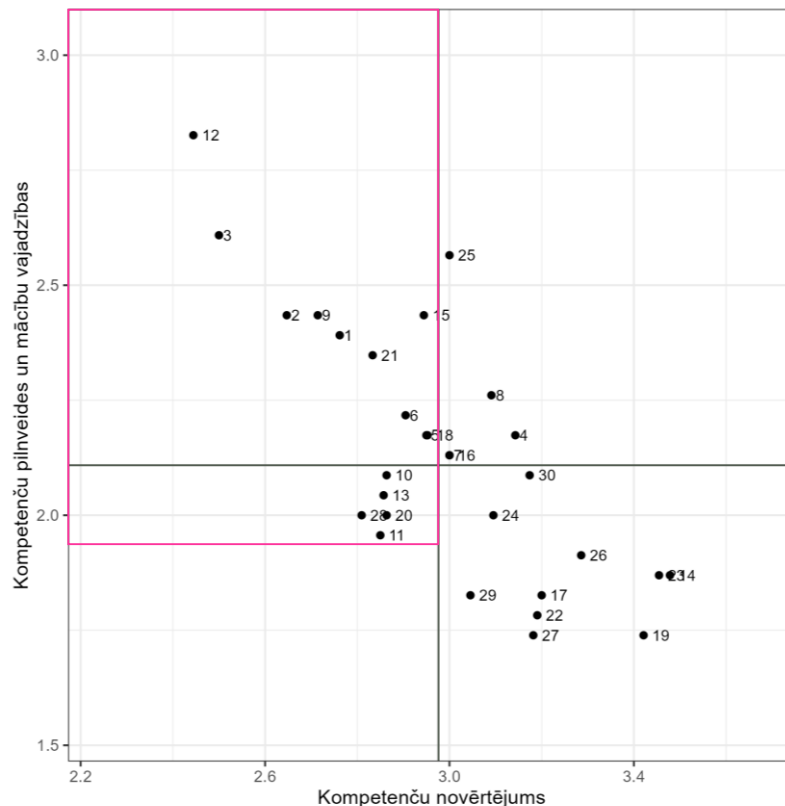
- 1: Alternatīvu risinājumu analīze;
- 2: CA aizsargbūvju apzināšana;
- 3: CA infrastruktūras uzturēšana un uzlabošana;
- 5: Dažādām mērķa grupām atbilstošu komunikācijas kanālu izmantošana;
- 6: Identificēto pilsētvides nepilnību identifikācija un novēršana;
- 9: Izpratne par procesu vadību, analīzi un pilnveidi;
- 10: Konsultāciju un informatīvo materiālu nodrošināšana;
- 11: Krīzes komunikācijas vadība;
- 12: Metodikas izstrāde izmaksu noteikšanai, uzskaiti un aktualizācijai;
- 13: Nepieciešamo infrastruktūras uzlabojumu identificēšana;
- 15: Pakalpojumu sniegšanas uzskaiti, kvalitātes uzraudzība, rādītāju mērīšana; efektivitātes izvērtēšana un uzlabošana;
- 20: Resursu plānošana un nepieciešamo darbinieku/ speciālistu piesaiste;
- 21: Risku, kas saistīti ar pakalpojuma nodrošināšanu, pārvaldība;
- 28: Veidot iedzīvotāju iesaisti sabiedrības drošības jautājumos.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 40. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzību, kā arī kompetenču novērtējuma savstarpējā analīze mācību prioritāšu noteikšanai



- 1 - Alternatīvu risinājumu analīze
- 3 - CA infrastruktūras uzturēšana un uzlabošana
- 5 - Dažādām mērķa grupām atbilstošu komunikācijas kanālu izmantošana
- 7 - Iesaistīto pušu materiāltehnisko un cilvēkresursu pārzināšana
- 9 - Izpratne par procesu vadību, analīzi un pilnveidi
- 11 - Krīzes komunikācija un vadība
- 13 - Nepieciešamo infrastruktūras uzlabojumu identificēšana
- 15 - Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, kvalitātes uzraudzība, rādītāju mērīšana, efektivitātes izvērtēšana un uzlabošana
- 17 - Pakalpojumu pieprasījuma saņemšana un izpilde
- 19 - Policijas darbam nepieciešamās pamata zināšanas un kompetences
- 21 - Risku, kas saistīti ar pakalpojuma nodrošināšanu, pārvaldība
- 23 - Spēja ātri un mērķtiecīgi reaģēt atbilstoši konkrētajai situācijai
- 25 - Spēja ikgadēji veikt risku analīzi un pārvērtēšanu, izstrādājot un aktualizējot CA plānus
- 27 - Spēja nodrošināt informācijas apmaiņu starp dažādām valsts un pašvaldības institūcijām
- 29 - Zināšanas par atbildību dalījumu starp institūcijām un speciālistiem
- 2 - CA aizsargbūvju apzināšana
- 4 - Datu drošības un kibernetikas principu nodrošināšana un ieviešana
- 6 - Identificēto pilsētvīdus nepilnību identifikācija un novēršana
- 8 - Izpratne par pašvaldības darbību un kompetencēm CA un SD jomā
- 10 - Konsultāciju un informatīvo materiālu nodrošināšana
- 12 - Metodikas izstrāde izmaksu noteikšanai, uzskaitēi un aktualizācijai
- 14 - Noturība pret stresu
- 16 - Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana, pakalpojumu jomas datu analīze
- 18 - Pakalpojumu sniegšanas sadarbības partneru identifikācija un pārvaldība
- 20 - Resursu plānošana un nepieciešamo darbinieku/speciālistu piesaiste
- 22 - Sabiedrības informēšana drošības jautājumos, izmantojot mērķa grupai atbilstošu pieeju
- 24 - Spēja efektīvi izmantot tehnoloģijas sabiedrības drošības nodrošināšanai
- 26 - Spēja lietot attālinātas darba metodes
- 28 - Veidot iedzīvotāju iesaisti sabiedrības drošības jautājumos
- 30 - Zināšanas par pašvaldības administratīvās teritorijas specifiku

Avots: ZPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=23; KPMG analīze

Piezīme: Respondentu atbildēs, kurās kompetences tika norādītas kā "nav atbilstošas", netika iekļautas



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums  
2024. gada 27. decembris

No augstākminētā redzams, ka prioritārās **stratēģiskās/ vadības** kompetences, kurās saskaņā ar speciālistu vērtējumu būtu jāstiprina sabiedrības drošības un CA jomā iesaistīto pašvaldību darbinieku kapacitāte, ir saistītas ar nepieciešamo infrastruktūras uzlabojumu identificēšanu, CA aizsargbūvju identificēšanu, CA infrastruktūras uzturēšanu un uzlabošanu, identificēto pilsētvides nepilnību novēršanu, resursu plānošanu un nepieciešamo darbinieku/ speciālistu piesaisti, alternatīvu analīzi, procesu vadību, analīzi un pilnveidi, risku pārvaldību. Prioritārās **koordinācijas** kompetences ir saistītas ar krīzes komunikācijas vadību un iedzīvotāju iesaistes veidošanu sabiedrības drošības jautājumos, izmantojot dažādām mērķa grupām atbilstošus komunikācijas kanālus, kā arī pakalpojumu izmaksu noteikšanu, uzskaiti, kvalitātes un efektivitātes uzraudzību un uzlabošanu. Prioritārās **speciālista** kompetences ir saistītas ar dažādām mērķa grupām atbilstošu komunikācijas kanālu izmantošanu, konsultāciju un informatīvo materiālu nodrošināšanu.

## 7.4. Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu

### 7.4.1. KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas

KPMG izpētē identificēts, ka sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkla īstenošanā iesaistīts plašs pašvaldību darbinieku loks ar dažādu amatu specifiku (26. tabula).

26. tabula. Pašvaldību speciālistu mērķa grupas

Mērķa grupa	Amata veids
<b>Plānošanas speciālisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teritorijas plānošanas speciālisti</li> <li>Attīstības plānošanas speciālisti</li> </ul>
<b>Pašvaldību administrācija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību vadībā esošās amatpersonas</li> <li>Pašvaldību pagastu pārvalžu vadītāji</li> <li>Teritoriālo pārvalžu vadītāji</li> <li>Pašvaldību iestāžu vadītāji</li> </ul>
<b>Speciālisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CA speciālisti</li> <li>Pašvaldības policisti</li> <li>Darba drošības speciālisti</li> <li>IT speciālisti</li> <li>Kiberdrošības speciālisti</li> <li>CA komisiju locekļi</li> <li>Operatīvie darbinieki</li> </ul>
<b>Citi speciālisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikācijas speciālisti</li> <li>Sociālie darbinieki</li> </ul>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veikto izpēti un fokusgrupu diskusijām.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Fokusgrupas diskusijas dalībnieku ieskatā prioritārās mērķa grupas, kurām būtu nepieciešami KSP šajā pakalpojumu jomā, ir **pašvaldību vadības amatpersonas**, kā arī **izpildvaras pārstāvji**, pašvaldību **iestāžu vadītāji** un **operatīvie darbinieki**, kas iesaistīti kritiskās infrastruktūras darbības nepārtrauktības nodrošināšanā.

### Prioritārās KSP tēmas

Novērtējuma ietvaros veiktās izpētes rezultāti liecina par to, ka pašvaldību speciālistiem prioritāri nepieciešams stiprināt šādas zināšanas, prasmes un kompetences:

- pakalpojuma sniegšanas uzskaite (īpaši attiecībā uz sabiedrības drošību), kvalitātes uzraudzība, rādītāju mērīšana, efektivitātes izvērtēšana un uzlabošana;
- CA aizsargbūvju apzināšana, nepieciešamo infrastruktūras uzlabojumu identificēšana; CA infrastruktūras uzturēšana un uzlabošana;
- alternatīvu risinājumu analīze, ekonomiskākā un efektīvākā risinājuma izvēle;
- Spēja ikgadēji veikt risku analīzi un pārvērtēšanu, izstrādājot un aktualizējot CA plānus, risku, kas saistīti ar pakalpojuma nodrošināšanu, pārvaldība;
- resursu plānošana, pakalpojumu izmaksu noteikšana, uzskaite un aktualizācija, kā arī speciālistu piesaiste;
- krīzes komunikācija vadība, komunikācija ar sabiedrību, tai skaitā dažādām mērķa grupām atbilstošu komunikācijas kanālu izmantošana, konsultāciju un informatīvo materiālu nodrošināšana, iedzīvotāju iesaistes veidošana sabiedrības drošības jautājumos;
- identificēto pilsētvides nepilnību identifikācija un novēršana;
- izpratne par procesu vadību, analīzi un pilnveidi.

Papildinot iepriekšminētās jomas, fokusgrupas diskusijas ietvaros tika uzsvērts, ka nepieciešams **stiprināt izpratni par pašvaldības kompetencēm CA un sabiedrības drošības jomā**, tai skaitā pašvaldības iestāžu vadītājiem - par CA sistēmā iesaistīto iestāžu lomām un atbildībām. Tāpat pašvaldību speciālistiem **jāveicina izpratne par CA plāniem** – gan par to būtību, gan pašvaldības lomu CA plāna izstrādē un tā saturu, iekļaujot gan operatīvus pasākumus, gan gatavības pasākumu plānus, ņemot vērā, ka CA plāns paredz gan pašvaldības, gan ministriju un to padotībā esošo iestāžu iesaisti un atbildību loku. Nepieciešams uzlabot informētību par to, **kā pašvaldība var iesaistīties CA risku mazināšanā**. Ļoti būtiski ir attīstīt **krīzes komunikāciju** gan publiskajā, gan ārējā, gan iekšējā vidē. Tāpat krīzes situāciju risināšanai būtiski pilnveidot **krīzes vadības** prasmes, īpaši speciālistiem, kas nav formāli atbildīgi par situācijas vadību, bet atbild par kādu no iesaistītajām struktūrvienībām vai iestādēm. Liela nozīme ir arī prasmju attīstīšanai, kas vērstas uz **sabiedrības iesaisti un kompetences celšanu**, lai nodrošinātu iedzīvotāju noturību krīzes situācijās vismaz pamata līmenī. Savukārt pašvaldības policijai visbūtiskāk ir nodrošināt **policijas zināšanu bāzes** pilnveidi.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Fokusgrupas diskusijas ietvaros speciālisti identificēja konkrētas tēmas, kuras būtu vērtīgi apgūt KSP ietvaros:

- finansējuma plānošana CA sistēmai;
- pirmie soļi CA sistēmas veidošanā;
- pašvaldības administratīvās teritorijas specifika un īpašie riska faktori;
- pakalpojumu nepārtrauktības plānu izstrāde (īpaši svarīgi iestāžu vadītājiem);
- vadības, līderības prasmes;
- ievadkurss visiem pašvaldības policistiem, lai nodrošinātu vienādu zināšanu bāzi;
- bērnu tiesību aizsardzība un vardarbības novēršana un mazināšana;
- lomu sadalījums, tiesības un pienākumi, kā arī atbildība pakalpojumu tīkla nodrošināšanā;
- normatīvais regulējums un tā interpretācija.

CA speciālistiem svarīgi apgūt arī prasmi organizēt vietēja mēroga mācības par strukturētu problēmsituāciju risināšanu atbilstoši teritorijas specifikai, ko apgūtu pārējās CA sistēmā iesaistītās puses.

Pilns pārskats par pašvaldību speciālistu identificētajām prioritārajām tēmām, kā arī citiem tematiem, ko speciālistiem būtu vērtīgi apgūt KSP ietvaros, apkopots pielikumā (5. pielikums. KSP tēmas).

### 7.4.2. Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse

Novērtējuma ietvaros ir identificētas trīs **labās prakses pašvaldības** civilās aizsardzības jomā: Jelgavas un Rīgas valstspilsētas, Jēkabpils novads (27. tabula).

#### 27. tabula. Labā prakse Latvijas pašvaldībās sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā

##### Labā prakse Latvijas pašvaldībās sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā<sup>265</sup>

**Jelgavas valstspilsētā** būtiska loma sabiedrības drošības un civilās aizsardzības pakalpojumu nodrošināšanā ir Jelgavas digitālajam centram un pilsētas operatīvās informācijas centram (POIC), kas ļauj izmantot digitālos risinājumus un veikt centralizētu pakalpojumu nodrošināšanu.

**Civilās aizsardzības** Jelgavā CA un IT jautājumi tiek risināti kopīgi, tādējādi nodrošinot, ka, iespējams izmantot pilsētā lietoto IT risinājumu piedāvāto informāciju un datus. Papildus, šādi iespējams arī veicināt kiberdrošības risku mazināšanu un nodrošināt datu

<sup>265</sup> KPMG intervijas ar pašvaldību amatpersonām vadības līmenī un vadošajiem speciālistiem Jelgavas valstspilsētā (25.07.2024.), Rīgas valstspilsētā (24.07.2024.) un Jēkabpils novadā (16.07.2024.)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse Latvijas pašvaldībās sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā<sup>265</sup>

- un IKT sinerģija** aizsardzības pasākumus. Tāpat digitālu risinājumu izmantošana ļauj kāpināt pašvaldības policijas kapacitāti un ātri diagnosticēt nepilnības pilsētvidē, jo tiek izmantoti mākslīgā intelekta risinājumi, kas identificē novirzes no normas un vērs speciālistu uzmanību uz tām.
- Lokāla agrīnās apziņošanas sistēma** Papildus Latvijā izstrādājamajai šūnu apziņošanas sistēmai, Zemgalē tiek izstrādāta lokālā agrīnās apziņošanas sistēma, kas ļauj apziņot nekustamā īpašuma īpašniekus, neatkarīgi no atrašanās vietas, automātiski nosakot apdraudētās zonas.
- Satiksmes informācija** Analizējot satiksmes informāciju, tiek atbilstoši kontrolēta luksoforu darbība, kas ļauj veidot satiksmes plūsmas atbilstoši automašīnu daudzumam. Tas ļauj arī noslēgt konkrētas ielas speciālos gadījumos.
- Iedzīvotāju iesaiste sabiedrības drošības nodrošināšanā** Pašvaldībā ir plašas iespējas iedzīvotājiem ziņot par nepilnībām vai pārkāpumiem pilsētvidē – ir bezmaksas diennakts tālrunis, interaktīva karte, mobilā aplikācija, iespēja sazināties caur e-pastu, kā arī dažādiem sociālajiem tīkliem – *Whatsapp*, *Facebook*, *X*. Visos gadījumos informācija tiek reģistrēta un atbilstoši risināta, iespējami nodrošinot iedzīvotājiem atgriezenisko saiti, lai mazinātu atkārtotus ziņojumus.
- ES projektu īstenošana** Jelgavas digitālajā centrā tiek īstenoti vairāki ES projekti gadā, kas ļauj gūt gan starptautisku pieredzi, gan attīstīt izmantojamās tehnoloģijas un iegādāties jaunas. Tas kalpo par pamatu centra attīstībai.
- Dronu izmantošana** Nozīmīga sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas daļa ir droni, ar ko tiek veikta situācijas monitorēšana pilsētvidē, mērķtiecīgi novirzot pašvaldības policijas patruļas, kā arī agrīnā diagnostika, ļaujot drošības pakalpojumu sniedzējiem gūt sākotnēju informāciju par situāciju vēl pirms ierašanās uz izsaukumu. Droni arī papildina pilsētas videonovērošanas sistēmu.

**Rīgas valstspilsētā** civilās aizsardzības pārvalde demonstrē efektīvu pieeju, ņemot vērā gan ierobežotos resursus, gan nepieciešamību pēc integrētas sadarbības ar dažādām struktūrām.

- Sadarbības struktūras un informācijas apkopojums** Civilās aizsardzības nodaļā strādā četri cilvēki, kas koncentrējas uz civilās aizsardzības jautājumiem un mācībām. Pašvaldība ir izveidojusi un apkopojusi informāciju par 48 sadarbības struktūrām vietējā, valsts un privātajā sektorā, kā arī NVO. Šī pieeja palīdz efektīvi koordinēt rīcību ārkārtas situācijās.
- Digitālie risinājumi un infrastruktūra** Rīgas pašvaldība izstrādā digitālos risinājumus vides un civilās aizsardzības apdraudējumu monitoringam, tostarp meteostacijas un radioaktīvo mērītāju tīkla paplašināšanu. Šie risinājumi palīdz monitorēt un ātri reaģēt uz potenciāliem apdraudējumiem.
- Sabiedrības informēšana un apmācības** Civilās aizsardzības pārvalde izvērš tiešsaistes kampaņas sabiedrības informēšanai, taču patlaban paši tikai apmeklē citu organizētās mācības. Pašvaldības darbiniekiem tiek nodrošinātas teorētiskās apmācības, veicot ierakstus, kas tiek pielāgoti dažādām amatu grupām. Plānots izstrādāt centralizētu pārskatu par mācībām un tematiem.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse Latvijas pašvaldībās sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā<sup>265</sup>

#### Plānošana un koordinācija

Būtiska ir spēja apkopot un atjaunināt informāciju visa gada garumā, lai plānu atjaunošana būtu līdzīga audita vai inventarizācijas procesam kvalitātes ziņā. Pašvaldību speciālistu mācībās svarīgi ir izprast iedzīvotāju pamatvajadzības un koordināciju ar valsts institūcijām ārkārtas situācijās.

#### Nākotnes prioritātes

Rīgas pilsētā ir plānots uzlabot patvērumu telpu personāla apmācību, piemēram, nodrošinot nepieciešamo materiāltehnisko nodrošinājumu (gultas, generatori) un loģistiku. Prioritāte ir arī veidot efektīvu atbalstu generatoru darbībai un ēdiena piegādei lielām cilvēku grupām.

**Jēkabpils novadā** ir uzkrāta ilgstoša pieredze plūdu prevencijā, plūdu izraisītas krīzes vadībā un seku mazināšanā. Īpaši izceļama ir sekmīga pašvaldības sadarbība gan iekšēji, gan ar valsts dienestiem, pieredzējusi komanda, kas nodrošina zināšanu pārnesi un pēctecību, kā arī sekmīga komunikācija ar iedzīvotājiem.

#### Rīcības koordinācija

Savstarpējā rīcība ar Valsts ugunsdzēsības glābšanas dienestu, Valsts policiju un Zemessardzi tiek koordinēta Civilās aizsardzības komisijā, ko vada Domes priekšsēdētājs. Krīzes gadījumā komisija darbojas "24/7" režīmā, nodrošinot ātru reakciju. Jāmin, ka pašvaldību apvienotā Civilās aizsardzības komisija visām novada pašvaldībām bija izveidota vēl pirms ATR, attiecīgi sekmīga darbības koordinācija pašreizējā Jēkabpils novada teritorijā tiek nodrošināta jau ilgāku laiku.

#### Iekšējās kompetences un pēctecības nodrošināšana

Šobrīd novadā pilnā slodzē strādā Civilās aizsardzības inženieris, kas ir tiešā pakļautībā pašvaldības vadībai. Plānots paplašināt šī speciālista pilnvaras pārņemt Civilās aizsardzības vadību gadījumā, ja pašvaldības priekšsēdētājs nav spējīgs pildīt pienākumus vai tiek strauji nomainīts. Pašvaldība uzsver pēctecības būtiskumu, jo, ja civilās aizsardzības atbildība tiek koncentrēta un kompetence uzkrāta tikai pašvaldības vadībā, politiskās maiņas gadījumā tā var tikt zaudēta. Pašvaldība uzsver priekšrocības, ko sniedz speciālista klātbūtne, jo tiek proaktīvi virzīti preventīvi pasākumi pašvaldības gatavības stiprināšanai reaģēt dažādās krīzes situācijās.

Pašvaldības darbiniekiem tiek regulāri nodrošinātas mācības par krīzes pārvarēšanu, kas aptver ne tikai plūdu, bet arī kara un citas tēmas.

#### Komunikācija ar iedzīvotājiem

Pašvaldība regulāri rīko tikšanās ar iedzīvotājiem, kurā iedzīvotāji tiek informēti par civilās aizsardzības jautājumiem – katrā no bijušā novada teritorijām vismaz divas reizes gadā. Sekmīgu komunikāciju krīzes situācijā pašvaldībā nodrošināja gan sabiedrisko attiecību speciālistu komanda, kas spēja ātri piesaistīt papildspēkus un uzņemties pilnu atbildību par publisko komunikāciju, kļūstot par galveno informācijas avotu un sadarbojoties ar publiskajiem medijiem tās izplatīšanā. Būtiska bija arī pašvaldības vadības izvēlēta taktika, komunicējot ar iedzīvotājiem par evakuācijas nepieciešamību, kas iespēju robežās respektēja iedzīvotāju bažas un vēlmi palikt savos īpašumos, vienlaikus skaidri nosakot, robežu, kādos gadījumos nav pieļaujams īpašumos palikt. Skaidra un izprotaša komunikācija veicināja iedzīvotāju uzticēšanos un rīkojumu izpildi.

Avots: KPMG analīze.

Speciālistiem būtiski iepazīties ar sabiedrības drošības un CA pakalpojumu tīkla risinājumiem dažādās Latvijas pašvaldībās, piemēram, **Valmieras novadā**, kur CA ir

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

piesaistīta pašvaldības policijai, kā arī **Jūrmalas, Liepājas un Jelgavas valstspilsētu pašvaldībās.**

Analizējot **starptautisko labo praksi pašvaldībās** civilās aizsardzības jomā, izceļas **Somija, Dānija, Nīderlande un Vācija** (skatīt detalizētus aprakstus pielikumā (2. pielikums. Starptautiskās labās prakses pārskats)). Būtiskākie Latvijai aktuālie elementi, kas ir raksturīgi šajās valstīs, ir:

- **iedzīvotāju kapacitātes un iesaistes stiprināšana** CA jautājumos, iesaistot arī privāto sektoru un augstākās izglītības iestādes;
- CA infrastruktūras un **aizsargbūvju tīkla uzturēšana**;
- **IKT risinājumu izmantošana** sabiedrības drošības un CA pakalpojumu sniegšanā, tostarp izmantojot integrētus risinājumus starp dažādām institūcijām;
- **valsts un pašvaldību cieša sadarbība**, kas kopīgi dalās ar informāciju un veic risku vadību.

Fokusgrupas diskusijas dalībnieki norādīja, ka lielas mācīšanās iespējas būtu **Francijā**, jo Jelgavas valstspilsētas pašvaldības CA sistēma izstrādāta, sadarbojoties ar franču speciālistiem, kā arī **Ukrainā**, ņemot vērā, ka šajā valstī karadarbības dēļ tiek gūta plaša pieredze dažādos ar sabiedrības drošību un CA saistītos aspektos.



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

## 8. Uzņēmējdarbības atbalsts (VPR)

### 8.1. Esošā situācija un izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā un priekšlikumi pilnveidei

VPR attīstības programmā aprakstīts, ka globālie pārmaiņu procesi izraisa nepieciešamību mazināt reģiona ekonomikas ievainojamību, padarot to gudrāku, ilgtspējīgāku un konkurētspējīgāku. Dominējošās ekonomikas sistēmas veicina nevienlīdzību un negatīvi ietekmē vidi, tādēļ nepieciešama industrijas pārveide par labu vides un resursu saglabāšanai. Tehnoloģiju straujā attīstība var gan palīdzēt, gan radīt izaicinājumus. Kaut arī tehnoloģijas piedāvā jaunus risinājumus, to attīstība arī ievērojami palielinājusi vajadzību pēc tīrākas un efektīvākas enerģijas un resursiem. Prioritāra ir sadarbības veicināšana starp uzņēmējiem, zinātniskajām institūcijām un izglītības iestādēm, inovāciju spēju stiprināšana un zināšanu pārnese, veicinot gan tehnoloģiju, gan resursu gudru izmantošanu, ražojot un virzot tirgū augstākas pievienotās vērtības produktus.<sup>266</sup> Efektīvai uzņēmējdarbības atbalsta videi būtiska iesaistīto pušu nepārtraukta sadarbība zināšanu pārnesē, inovāciju atbalstā u.c. attīstības jautājumos.

Tomēr, salīdzinot ar citiem reģioniem, VPR tiek saražots kopumā mazāk pievienotās vērtības, bet viens nodarbinātais rada augstāku pievienoto vērtību nekā vidēji Latvijā. Uzņēmēji sastopas ar ierobežotu dabas resursu pieejamību. Ir jāuzlabo zināšanu pārnese un sadarbība starp uzņēmējiem, izglītības un pētniecības institūcijām un pašvaldībām, kā arī institūciju sadarbība, lai rastos jaunas tehnoloģijas un produkti ar augstāku pievienoto vērtību un uzņēmumi kļūtu konkurētspējīgāki. Arī vispārēji nepieciešama efektīva inovāciju atbalsta vide.<sup>267</sup>

Pašvaldību griezumā noteikti izceļama **Valmieras novada**<sup>268</sup> pašvaldība, kur pastāvīgi tiek īstenotas plašas uzņēmēju atbalsta un uzņēmējdarbības vides veicināšanas aktivitātes. 2019. gadā izstrādāta industriālo teritoriju attīstības koncepcija, kuru mikropilsētu kategorijā *Financial Times* novērtēja ar 1. vietu Eiropā. **Alūksnes novada**<sup>269</sup> pašvaldība sadarbībā ar VPR un LTRK organizē dažādas apmācības un seminārus esošajiem un jaunajiem uzņēmējiem, bet **Cēsu novada**<sup>270</sup> pašvaldības sadarbības veicināšana ar uzņēmējiem galvenokārt balstās uz interešu izzināšanu un birokrātisku šķēršļu neradīšanu interešu realizācijai, vienlaikus respektējot likumdošanas prasības. Savukārt **Ogres novadā**<sup>271</sup> reģistrētas vairākas biedrības, kuru darbība saistīta ar uzņēmējdarbības veicināšanu.

---

<sup>266</sup> VPR attīstības programma 2022-2027 [\[URL\]](#)

<sup>267</sup> VPR attīstības programma 2022-2027 [\[URL\]](#)

<sup>268</sup> Valmieras novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2022. - 2038. un Valmieras novada attīstības programma 2022. - 2028. Esošā situācija. [\[URL\]](#)

<sup>269</sup> Alūksnes novada attīstības programma 2022.-2027. gadam 1.sējums. Pašreizējās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

<sup>270</sup> Cēsu novada esošā situācija [\[URL\]](#)

<sup>271</sup> Ogres novada ilgtspējīgas attīstības stratēģijas 2022.-2034. un attīstības programmas 2022.-2027.gadam pašreizējās situācijas raksturojums. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

VPR līmenī uzņēmējdarbības atbalstā ir plašs rādītāju klāsts, taču vairākiem rādītājiem ir tikai daļēji noteikti bāzes rādītāji (28. tabula).

### 28. tabula. Sasniedzamie mērķi uzņēmējdarbības atbalsta jomā

Sasniedzamais mērķis	Gads	Rādītājs	Mērķis 2027	Datu avots
Radošo nozaru uzņēmumu pievienotā vērtība	2020	7 796 tūkst. EUR/ gadā	↑	CSP
Inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars	2018	32,9%		CSP
Uzņēmumu aktivitātes pieaugums, izmantojot pieejamos inovāciju atbalsta instrumentus	2021	N/d		EM, VPR, pašvaldības
Īstenoti uzņēmēju un pētnieku sadarbības projekti	2021	N/d		VPR
Vidzemes RIS3 jomu kopējā pievienotā vērtība		370 333 tūkst. EUR	↑	VPR
Jaunradītu uzņēmumu skaits	2021	182 769	↑	UR
Anketēto iedzīvotāju īpatsvars, kas piekrīt, ka reģionā tiek piedāvātas labas iespējas jaunajiem uzņēmējiem uzņēmējdarbības attīstībai	2021	N/d		VPR
Anketēto iedzīvotāju īpatsvars, kas piekrīt, ka reģionā tiek atbalstīti eko uzņēmumi un ilgtspējīga uzņēmējdarbība	2021	N/d		VPR

Avots: VPR attīstības programma 2022-2027 [\[URL\]](#)

Arī pašvaldību attīstības programmās<sup>272</sup> sasniedzamie mērķi aptver plašu uzņēmējdarbības attīstības aspektu loku, ņemot vērā gan uzņēmumu skaitu vai to apgrozījumu, gan nodarbināto skaitu vai bezdarba līmeni, tāpat vairākās pašvaldībās tiek vērtēts arī atalgojuma līmenis un jaunuzņēmumu skaits vai jauniešu iesaiste uzņēmējdarbībā.

Jāatzīmē arī Vidzemes plānošanas reģiona viedās specializācijas stratēģijas<sup>273</sup> mērķis: palielināt reģiona ekonomikas kapacitāti, kā arī veidot un stiprināt inovācijas sistēmu, kas veicina un atbalsta tehnoloģisko progresu reģiona ekonomikā, līdz 2030. gadam nodrošinot reģiona pievienoto vērtību Latvijas tautsaimniecībā 10 % apmērā,

<sup>272</sup> Alūksnes novada attīstības programma 2022.-2027. gadam. Stratēģiskā daļa. [\[URL\]](#), Cēsu novada attīstības programma 2022-2028 [\[URL\]](#), Gulbenes novada attīstības programma 2018. - 2024.gadam [\[URL\]](#), Limbažu novada attīstības programma 2022. - 2028. gadam. Uzraudzības un novērtēšanas kārtība [\[URL\]](#), Madonas novada attīstības programma 2022.- 2028. gadam [\[URL\]](#), . Ogres novada attīstības programma 2022.-2027. gadam [\[URL\]](#), Saulkrastu novada attīstības programma 2021.-2027. gadam [\[URL\]](#), Smiltenes novada attīstības programma 2022. – 2028. gadam. Īstenošanas uzraudzības un novērtēšanas kārtība. [\[URL\]](#), Valkas novada attīstības programma 2022.-2028. gadam. V daļa. Īstenošanas uzraudzības un novērtēšanas kārtība. [\[URL\]](#),

<sup>273</sup> VPR viedās specializācijas stratēģija 2022–2030 [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

salīdzinot ar 6,62 %<sup>274</sup> 2019. gadā un Vidzemes izvirzītais mērķis: sasniegt augstāku ražīgumu un radīt globālajos tirgos pieprasītus augstas pievienotās vērtības produktus un pakalpojumus. Lai nodrošinātu straujāku un veiksmīgāku attīstību, tautsaimniecības struktūra reģionā jāmaina par labu lielākai zināšanu, tai skaitā tehnoloģiju un eksporta, ietilpībai. Papildus, šīs stratēģijas viens no rīcības virzieniem ir birokrātijas mazināšana, veicinot vienkāršotus atbalsta mehānismus.

Lai pilnveidotu uzņēmējdarbības atbalsta vidi, nepieciešams **stratēģiski** attīstīt klasterus un tematiskos tīklojumus Vidzemes RIS3 jomās; veicināt Vidzemes nozaru pielāgošanos pārmaiņām un zināšanu pārnesi; atbalstīt ilgtspējīgas uzņēmējdarbības vides infrastruktūras izveidi un attīstību; veicināt jaunu uzņēmējdarbības veidu attīstību reģionā un paaugstināt uzņēmumu konkurētspēju un eksportspēju ar mērķi panākt augstu pievienoto vērtību. Lai pilnveidotu **koordinācijas** aspektus, svarīgi stiprināt VPR lomu uzņēmējdarbības atbalsta nodrošināšanā; nodrošināt reģionālās zināšanu un inovāciju platformas darbību un kapacitāti; veicināt efektīvas inovāciju atbalsta vides veidošanu Vidzemē; veicināt uzņēmēju tīklošanos un sadarbību ar pētniecības iestādēm un uzlabot uzņēmēju sadarbību ar izglītības sektoru. **Cilvēkresursu kapacitātes** jautājumos būtiski celt reģionālo augstākās izglītības iestāžu un pētniecisko institūciju kapacitāti, radīt un ieviest inovācijas un attīstīt pašvaldību atbalstu uzņēmējdarbībai ar uzņēmējdarbības atbalsta infrastruktūras un viedo risinājumu palīdzību, bet **pieejamības jautājumos**: veicināt uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu piesaisti un pieejamību uzņēmumiem; veicināt jauniešu iesaisti uzņēmējdarbībā, kā arī atbalstīt inovāciju pieprasījuma veidošanos (inovatīvie iepirkumi).<sup>275</sup>

## 8.2. Vēlamais un pilnveidojamais publisko pakalpojumu jomā

Saskaņā ar Pašvaldību likuma 4. pantu ar uzņēmējdarbības atbalstu saistītās pašvaldību AF ir:

- sekmēt saimniecisko darbību pašvaldības administratīvajā teritorijā un sniegt tai atbalstu;
- izsniegt atļaujas un licences komercdarbībai.

Turklāt līdzsvarota uzņēmējdarbības attīstība visā valsts teritorijā ir būtisks valsts ilgtspējīgas izaugsmes aspekts. Jau pirms ATR galvenie šķēršļi bija saistīti ar uzņēmējdarbības vides prognozējamības un attīstības, īpaši infrastruktūras, trūkumu, kā arī darbaspēka izmaksu pieaugumu un kvalificētu speciālistu trūkumu<sup>276</sup>. ATR iespaidā arī pašvaldībām bija jāpārorganizē atbalsta procesi, kas tālāk izgaismoja cilvēkresursu piesaistes un attīstības nepieciešamību.<sup>277</sup> Reģionālās politikas pamatnostādņēs<sup>278</sup>

<sup>274</sup> Centrālās statistikas pārvalde, Pievienotās vērtības pa darbības veidiem īpatsvars reģionos, kur Vidzemes reģiona pievienotās vērtības pa darbības veidiem īpatsvars reģionā ir 6,62 % 2019. gadā. [\[URL\]](#)

<sup>275</sup> VPR attīstības programma 2022-2027 [\[URL\]](#)

<sup>276</sup> LR Saeima, 2020. *Uzņēmējdarbības un nodarbinātības veicināšana Latvijas reģionos.* [\[URL\]](#)

<sup>277</sup> VPR. Projekta specifiskā virziena pamatojums.

<sup>278</sup> MK 2019. gada 26. novembra rīkojums Nr. 587 "Par Reģionālās politikas pamatnostādņēm 2021.–2027. gadam". Latvijas Vēstnesis, 241, 29.11.2019. [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

uzņēmējdarbības vides uzlabošana izvirzīta kā viens no apakšmērķiem, kas aptver divus rīcības virzienus: vietas sagatavošana uzņēmējiem un to produktivitāte un cilvēkkapitāla piesaiste reģionos.

Pašvaldības var nodrošināt gan finansiālu, gan nefinanšu atbalstu uzņēmējiem dažādās jomās – pārvalde, infrastruktūra, mārketinga aktivitātes un atbalsts uzņēmējdarbības uzsākšanai. No pārvaldes aspektiem iespējams nodrošināt speciālistu uzņēmējdarbības atbalstam, pakalpojumu (arī e-pakalpojumu) pieejamību un attīstības nodrošināšanu, partnerību veicināšanu, kā arī pašvaldību darbinieku profesionālo iemaņu paaugstināšanu, infrastruktūras jautājumos – industriālo teritoriju attīstīšanu un infrastruktūras uzlabošanu, kā arī biznesa inkubatoru ar ražošanas telpām izveidi un nodokļu un nodevu atvieglojumus. Iespējams arī izstrādāt teritorijas mārketinga programmu, veidot novadu zīmolu, kā arī informatīvus materiālus uzņēmējiem, investīciju katalogus un uzņēmēju konsultatīvās padomes. Uzņēmējdarbības uzsākšanai var nodrošināt grantus, u.c. konkursus, jaunatnes ieinteresētības, kā arī iedzīvotāju mūžizglītības un tālākizglītības veicināšanu un mentoringa programmu<sup>279</sup>.

VPR pašvaldību mājas lapās publicētās informācijas analīze liecina, ka visplašākais uzņēmējdarbības atbalsta pasākumu kopums tiek piedāvāts Valmieras, Cēsu un Madonas novados, savukārt visšaurākais – Gulbenes, Valkas un Varakļānu novados. Visās pašvaldībās tiek nodrošināti vismaz 1-2 no atbalsta veidiem pārvaldes, infrastruktūras, mārketinga aktivitāšu vai atbalsta uzņēmējdarbības uzsākšanai jomās (41. attēls).

---

<sup>279</sup> VARAM, *Pašvaldību uzņēmējdarbības atbalsta instrumenti*. [[URL](#)]

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 41. attēls. Uzņēmējdarbības atbalsta nodrošinājums VPR pašvaldībās

Pašvaldība	Pārvalde	Infrastruktūra	Mārketinga aktivitātes	Atbalsts uzņēmējdarbības uzsākšanai
Valmieras novads				
Cēsu novads				
Alūksnes novads				
Gulbenes novads				
Limbažu novads				
Madonas novads				
Ogres novads				
Saulkrastu novads				
Smiltenes novads				
Valkas novads				
Varakļānu novads				

Piedāvāta lielākā daļa no atbalsta veidiem, informācija viegli pieejama

Piedāvāts tikai 1-2 no atbalsta veidiem, informācija daļēji pieejama

Netiek piedāvāts šāds atbalsts, informācija nav atrodamā

**Pārvalde:**

- 1) Pašvaldības speciālists uzņēmējdarbības atbalstam;
- 2) Pakalpojumu, t.sk., e-pakalpojumu, pieejamība un attīstība;
- 3) Partnerības veicināšana ar uzņēmējiem;
- 4) Pašvaldības darbinieku profesionālo iemaņu paaugstināšana.

**Infrastruktūra:**

- 1) Industriālo teritoriju attīstīšana
- 2) Infrastruktūras uzlabošana (ūdensapgāde, kanalizācija, ceļi);
- 3) Elektronisko sakaru tīkls;
- 4) Biznesa inkubatora izveide ar ražošanas telpām
- 5) Nodokļu un nodevu atvieglojumi.

**Mārketinga aktivitātes:**

- 1) Teritorijas mārketinga programma;
- 2) Informatīvs atbalsts uzņēmējiem;
- 3) Novada zīmola izveide;
- 4) Uzņēmēju Konsultatīvās padomes izveide;
- 5) Investīciju kataloga izveide.

**Atbalsts uzņēmējdarbības uzsākšanai:**

- 1) Konkursi, grantu programma uzņēmējdarbības uzsākšanai;
- 2) Jaunatnes ieinteresētības veicināšana par uzņēmējdarbību;
- 3) Iedzīvotāju tālākizglītības un mūžizglītības iespēju veicināšana;
- 4) Mentoringa programmas nodrošināšana;
- 5) Nodokļu un nodevu atvieglojumi.

Piezīme. Izvērtējuma kritēriji balstās uz pašvaldību instrumentiem uzņēmējdarbības atbalstam saskaņā ar Feldmani, 2018<sup>280</sup>.

## 8.3. Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju, kompetenču novērtējums

### 8.3.1. Nepieciešamās kompetences darbam pašvaldībā

Uzņēmējdarbības jomas nav reglamentēta, un speciālistiem, kas darbojas attiecīgajā jomā nav normatīvajos aktos noteiktu prasību pēc kvalifikācijas, sertifikācijas vai profesionālās pilnveides. Vienlaikus ir ļoti plašas iespējas iegūt dažāda līmeņa

<sup>280</sup> Avoti: Feldmane, A. (2018). Atbalsta mehānismi pašvaldībām uzņēmējdarbības sekmēšanai savā teritorijā [\[URL\]](#). Valmieras novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Cēsu novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Alūksnes novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Gulbenes novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Limbažu novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Madonas novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Ogres novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Saulkrastu novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Smiltenes novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Valkas novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#); Varakļānu novada pašvaldības mājas lapa [\[URL\]](#)

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

izglītību un profesionālo kvalifikāciju<sup>281</sup> uzņēmējdarbības jomā, vai pilnveidot kompetenci īsākās profesionālās pilnveides vai neformālās izglītības programmās.

Darbam pašvaldībās uzņēmējdarbības atbalsta jomā vislabāk atbilst šādas Profesiju klasifikatora<sup>282</sup> profesiju grupas: grupa 24 – “Komercdarbības un pārvaldes (administrācijas) vecākie speciālisti”, apakšgrupa 2412 – Finanšu un investīciju konsultanti, piemēram, Komercdarbības konsultants (kods 2412 02), kā arī grupa 112 – “Rīkotājdirektori un uzņēmumu vadītāji”. Atbilstošie uzdevumi: sagatavot investīciju projektus; pētīt un organizēt ar saimnieciskās darbības organizēšanu un vadīšanu saistītus finanšu aspektus; pētīt un skaidrot iekšējo ekonomiku un saimniekošanas iespējas, informēt par šiem jautājumiem; konsultēt klientus par iepirkumu organizēšanas jautājumiem un par jautājumiem, kas saistīti ar nodokļiem; apzināt ar komercdarbību saistītās problēmas, piedāvājot iespējamo problēmrisinājumu; piedalīties ar komercdarbības vidi saistīto projektu plānošanā.

Saskaņā ar nozares ekspertu sniegto informāciju<sup>283</sup> galvenās kompetenču pilnveides jomas darbam pašvaldībā uzņēmējdarbības jomā ietver informētību un spēju konsultēt par uzņēmējdarbības atbalsta instrumentiem, investīciju piesaistes prasmes, prasmes veikt inovāciju un tehnoloģiski ietilpīgus iepirkumus, projektu vadība un finansējuma piesaiste, komunikācijas un sadarbības prasmes, kā arī prasme patstāvīgi pilnveidot kompetences (29. tabula).

### 29. tabula. Pašvaldību darbinieku vajadzības kapacitātes stiprināšanai saskaņā ar nozaru ekspertu sniegto informāciju

Kapacitātes stiprināšanas jomas		Detalizēts skaidrojums
<b>Informētība par pieejamiem atbalsta instrumentiem uzņēmējdarbības sekmēšanai</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību darbiniekiem, īpaši Vienotajos pakalpojumu centros un par attīstību atbildīgajās struktūrvienībās, jāiepazīstas ar Ekonomikas ministrijas, Latvijas investīciju un attīstības aģentūras, AS “Attīstības finanšu institūcija ALTUM”, business.gov.lv, Eiropas biznesa atbalsta tīkla u.c. piedāvātajiem pakalpojumiem, lai varētu par tiem informēt uzņēmējus un fiziskas personas.</li> </ul>
<b>Investīciju prasmes</b>	<b>piesaistes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spēja analizēt investīciju piesaistes vidi pašvaldībā, apkopot informāciju par investīciju šķēršļiem un tos risināt, tai skaitā sadarbībā ar nacionāla līmeņa iestādēm.</li> <li>Zināšanas un prasmes, kas saistītas ar investīciju piesaisti, tostarp juridisko un finanšu aspektu izpratni.</li> <li>Investīciju projektu vadība un problēmu risināšana.</li> </ul>

<sup>281</sup> Piemēram, ir izstrādāti šādi profesiju standarti un profesionālās kvalifikācijas prasības, atbilstoši kurām ir iespējams iegūt profesionālo kvalifikāciju: Uzņēmuma vadītājs (6 LKI, 2019) – [\[URL\]](#). Funkcionālais vadītājs (6 LKI, 2019) – [\[URL\]](#) ar specializācijām: Personāla vadītājs (6 LKI, 2019) – [\[URL\]](#); Starptautisko sakaru vadītājs (6 LKI, 2019) – [\[URL\]](#); Tirgvedības (mārketinga) vadītājs (6 LKI, 2019) – [\[URL\]](#); Pārdošanas vadītājs; Finanšu vadītājs; Komercdarbības speciālists (5 LKI) – [\[URL\]](#); Tirgvedības speciālists (5 LKI, 2020) – [\[URL\]](#).

<sup>282</sup> MK 23.05.2017. noteikumi Nr. 264 “Noteikumi par Profesiju klasifikatoru, profesijai atbilstošiem pamatzuddevumiem un kvalifikācijas pamatprasībām” [\[URL\]](#)

<sup>283</sup> KPMG intervijas ar Ekonomikas ministrijas (16.07.2024.) un Latvijas investīciju un attīstības aģentūras (08.07.2024.) pārstāvjiem



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Kapacitātes stiprināšanas jomas	Detalizēts skaidrojums
<b>Inovāciju un tehnoloģiju ietilpīgi iepirkumi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prasmes īstenot inovāciju un tehnoloģiski ietilpīgus iepirkumus.</li> <li>Nepieciešamības gadījumā sadarboties ar Latvijas inovāciju un tehnoloģiju pārstāvniecību Briselē.</li> </ul>
<b>Projektu vadība un finansējuma piesaiste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektu vadības un finansējuma piesaistes prasmes, īpaši attiecībā uz ES finansējuma piesaisti un projektu īstenošanu, piemēram, HORIZON un Interreg programmas.</li> </ul>
<b>Komunikācijas, klientu apkalpošanas prasmes u.c. vispārējās kompetences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prasmes komunicēt un stiprināt sadarbību ar uzņēmējiem, tostarp spēja efektīvi izskaidrot atbalsta iespējas un vadīt sarunas.</li> <li>Vizīšu pie uzņēmējiem organizēšana.</li> <li>Attīstīt klientu orientētu pieeju, kas nodrošina ātru un efektīvu uzņēmēju apkalpošanu.</li> <li>Spēja izturēties profesionāli un koleģiāli, risināt konfliktus un vadīt sarunas, tikt galā ar stresu.</li> </ul>
<b>Sadarbība starp iestādēm un pašvaldībām</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sadarbības prasmes starp pašvaldību darbiniekiem un ar atbalsta organizācijām, īpaši Latvijas investīciju un attīstības aģentūras pārstāvniecībām, lai veicinātu efektīvāku informācijas apmaiņu un atbalsta sniegšanu.</li> <li>Organizēt regulāras tikšanās un apmācības, lai uzlabotu sadarbības mehānismus un veicinātu savstarpējo sapratni.</li> </ul>
<b>Profesionālā pilnveide, labās prakses apguve un piemērošana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sekot līdzi un organizēt mācības par jauninājumiem uzņēmējdarbībā un tehnoloģijās, tai skaitā lai pilnveidotu plānošanu un darba organizāciju pašvaldībā. Piemēram, dizaina domāšana, projektu vadība, digitālās kompetence un LEAN metodes izmantošana.</li> <li>Organizēt pieredzes apmaiņas programmas, lai darbinieki varētu mācīties no veiksmīgām pašvaldībām gan Latvijā, gan starptautiski.</li> </ul>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veiktajām intervijām.

Saskaņā ar VPR pašvaldību pašvērtējumu<sup>284</sup>, tām ir prioritāri **nepieciešams stiprināt kompetences** šādās jomās attiecībā uz uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu plānošanas – īstenošanas – izvērtēšanas – pilnveides cikla pilnvērtīgu īstenošanu:

- Efektīva tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanā, tai skaitā maksimāli intelektuāla, automatizācijas rīku, kas dod iespēju sniegt personalizētu klienta pieredzi.
- Pastāvīga pakalpojumu jomas datu analīze, attiecīgas stratēģijas/ politikas/ rīcības plāna izstrāde.
- Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (sniegto pakalpojumu satura, kas jāsaņem klientiem, izstrāde), pakalpojumu kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana.

<sup>284</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.). Sarakstā iekļautas tās jomas, kuras vismaz piecas VPR pašvaldības novērtējušas ar vērtējumu "4" vai "5" skalā no 1-5 attiecībā uz mācību nepieciešamību, kā arī/vai kurās norādīta pašvaldību nepietiekama kapacitāte – vērtējums "1" vai "2" skalā no 1-5.



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

- Pakalpojuma sniegšanas uzskaite, pakalpojuma kvalitātes standarta uzraudzība, pakalpojuma rādītāju mērīšana.
- Uz klientu centrētas pieejas nodrošināšana, regulāri apkopojot vajadzības un viedokļus par pakalpojumu pieejamību un kvalitāti (t.sk. aptauju, interviju, diskusiju rīkošana, atsauksmju izvērtēšana) pakalpojumu pilnveidošanai.
- Speciālistu konsultāciju nodrošināšana (ja attiecināms).
- Spēja noteikt pakalpojuma mērķa grupu un pieprasījumu pēc pakalpojumiem.
- Risku, kas saistīti ar pakalpojuma nodrošināšanu, pārvaldība, tai skaitā datu drošības, kiberdrošības nodrošināšana.
- Pakalpojuma sniegšanas efektivitātes izvērtēšana un uzlabošana, veicot procesu analīzi un pilnveidi (t.sk., neproduktīvu darbību novēršana, resursu izmantošanas optimizācija, pilnvērtīga pašvaldības informācijas sistēmu izmantošana, uzlabojumi darba organizācijā).
- Metodikas izstrāde pakalpojumu sniegšanas un atbalsta procesu izmaksu noteikšanai, uzskaitē un aktualizācijai. Kur attiecināms - pakalpojuma maksas noteikšanai.
- Alternatīvu risinājumu analīze, identificējot ekonomiskāko un efektīvāko risinājumu.

Augstākminētais pamato nepieciešamību stiprināt pašvaldību un plānošana reģionu kapacitāti uzņēmējdarbības atbalsta jomā. Lai stiprinātu pašvaldību kapacitāti uzņēmējdarbības atbalsta jomā, jānodrošina, ka pašvaldību darbinieki ir labi informēti par dažādiem piedāvātajiem atbalsta instrumentiem, jāattīsta prasmes piesaistīt un vadīt investīcijas, jāuzlabo komunikācijas un klientu apkalpošanas prasmes, kā arī jāspēj īstenot inovāciju un tehnoloģiju ietilpīgus iepirkumus. Turklāt viņiem jāspēj vadīt projektus un finansējuma piesaisti, īpaši ar ES programmu palīdzību, jāveicina sadarbība starp iestādēm un pašvaldības struktūrvienībām, kā arī jāiesaistās nepārtrauktā profesionālajā pilnveidē un labās prakses apmaiņā. Prioritārās kompetences ietver efektīvu tehnoloģiju izmantošanu, datu analīzi, pakalpojumu definēšanu un kvalitātes standartus, klientu centrētas pieejas nodrošināšanu, riska pārvaldību un procesu optimizāciju, lai uzlabotu pakalpojumu sniegšanu un atbalstu.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### Kopsavilkums – Uzņēmējdarbības atbalsta nodrošināšanai nepieciešamo kompetenču profils

#### 30. tabula. Kopsavilkums par nepieciešamajām kompetencēm uzņēmējdarbības atbalsta sniegšanā

<b>Stratēģiskās vadības Vadība, plānotāji, speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde, balstoties uz datu analīzi (piemēram, spēja analizēt un risināt investīciju piesaistes kavēkļus)</li> <li>2. Zināšanas par juridiskiem un finanšu aspektiem investīciju piesaistē</li> <li>3. Prasme noteikt pakalpojuma mērķa grupu un pieprasījumu</li> <li>4. Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (satura izstrāde, kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana)</li> <li>5. Procesu analīze un pilnveide pakalpojumu sniegšanas uzlabošanai</li> <li>6. Metodikas izstrāde pakalpojumu sniegšanas un izmaksu noteikšanai</li> <li>7. Alternatīvu risinājumu analīze, ekonomiskākā un efektīvākā risinājuma izvēle</li> <li>8. Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana</li> <li>9. Budžeta, finansējuma, personāla un risku pārvaldīšana</li> <li>10. Īstenoto aktivitāšu un darbinieku snieguma ietekmes izvērtēšana</li> </ol>
<b>Koordinācijas Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikācija un sadarbība ar uzņēmējiem</li> <li>2. Sadarbība ar nacionāla līmeņa iestādēm investīciju piesaistē (piemēram, LIAA)</li> <li>3. Pieredzes apmaiņas programmu organizēšana ar citām pašvaldībām</li> </ol>
<b>Speciālista Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informētība par pieejamiem atbalsta instrumentiem uzņēmējdarbības sekmēšanai (Ekonomikas ministrijas, Latvijas investīciju un attīstības aģentūras, ALTUM, Eiropas biznesa atbalsta tīkla u.c.)</li> <li>2. Spēja konsultēt uzņēmējus par uzņēmējdarbības jautājumiem</li> <li>3. Spēja identificēt un risināt ar komercdarbību saistītās problēmas</li> <li>4. Prasmes īstenot inovāciju un tehnoloģiski ietilpīgus iepirkumus</li> <li>5. Investīciju un attīstības projektu vadība un finansējuma piesaiste, īpaši attiecībā uz ES programmām (HORIZON, Interreg u.c.)</li> </ol>
<b>Vispārīgās un tehnoloģiskās Speciālisti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikācijas prasmes un prasme veidot sadarbību ar uzņēmējiem</li> <li>2. Klientu apkalpošanas prasmes un klientu orientētas pieejas nodrošināšana</li> <li>3. Efektīva tehnoloģiju izmantošana, tai skaitā mākslīgais intelekts un automatizācijas rīki</li> <li>4. Spēja profesionāli un koleģiāli risināt konfliktus un vadīt sarunas</li> <li>5. Prasme apkopot klientu vajadzības un viedokļus. Pakalpojumu jomas datu analīze</li> <li>6. Spēja regulāri profesionāli pilnveidoties, t.sk. pētīt jauninājumus uzņēmējdarbībā</li> <li>7. Risku pārvaldība, tai skaitā datu drošības un kiberdrošības nodrošināšana</li> </ol>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz literatūras analīzi, intervijām ar nozaru ekspertiem, pašvaldību sniegto informāciju informācijas pieprasījumā un pašvaldību speciālistu aptauju

Kopsavilkumā (30. tabula) izceltas būtiskākās stratēģiskās vadības, koordinācijas, speciālista un vispārīgās un tehnoloģiskās kompetences, kas nepieciešams darbam pašvaldībā uzņēmējdarbības atbalsta jomā, ņemot vērā nozares ekspertu un pašvaldību sniegto informāciju. Tās ir attiecināmas uz dažādu amatu

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

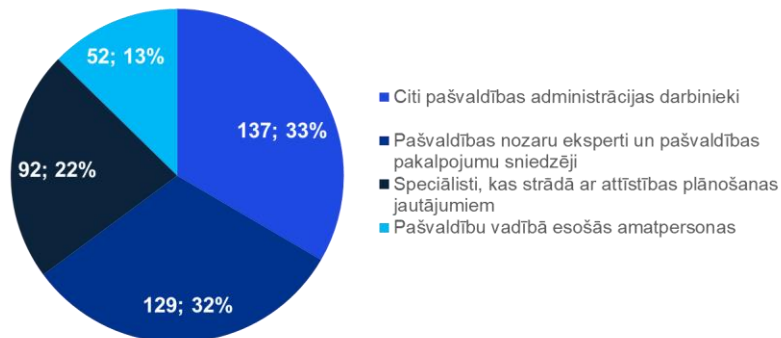
speciālistiem<sup>285</sup>, bet prioritāri uz kopsavilkumā norādītajām mērķa grupām: pašvaldību amatpersonu un vadības pārstāvjiem, plānošanas speciālistiem un jomas speciālistiem.

### 8.3.2. Cilvēkresursu kapacitātes novērtējums pašvaldībās

Uzņēmējdarbības atbalsta vides veicināšanā pašvaldību pieejas atšķiras, līdz ar to atšķiras arī tipiskie amati un to pienākumi, kā arī uzņēmējdarbības vides veidošanā galveno iesaistīto darbinieku skaits un to pamata atbildības un pienākumi. No pašvaldību sniegtās informācijas<sup>286</sup> identificējams, ka darbinieku, kam uzņēmējdarbības atbalsts ietilpst starp galvenajiem amata pienākumiem, skaits variē no 2 Saulkrastu, Smiltenes un Valkas novados līdz pat 27 Valmieras novadā (Valmieras novadā 20 darbinieki nodarbināti Biedrībā "Valmieras attīstības aģentūra", kur pašvaldība ir viens no dibinātājiem).

Arī papildus iesaistītie pašvaldības darbinieki, kuri sniedz atbalstu šai jomai, bet kuriem tas nav galvenais darba pienākums, atšķiras, taču visās pašvaldībās ir nozīmīga **domes priekšsēdētāja un priekšsēdētāja vietnieka, kā arī izpilddirektora iesaiste**. Bieži tieši caur pašvaldības vadību tiek izzinātas uzņēmēju vajadzības, kā arī uzturēta komunikācija. Tāpat gandrīz visās pašvaldībās uzņēmējdarbības atbalsta nodrošināšanā ir iesaistīti ar tūrisma saistītie darbinieki, kā arī par būvniecību un nekustamajiem īpašumiem atbildīgie darbinieki (42. attēls).

#### 42. attēls. Uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu sniegšanā papildus iesaistīto darbinieku skaits un īpatsvars (%) VPR pašvaldībās



Avots: VPR pašvaldību sniegtā informācija KPMG informācijas pieprasījumā, 07.2024., informāciju sniedza 11 VPR pašvaldības; KPMG analīze

Pašvaldību vadībā esošās amatpersonas atbildīgas par lēmumu pieņemšanu un vispārēju uzņēmējdarbības vides veidošanu, kā arī mazākās pašvaldībās tieši vadības pārstāvji veic lielāko daļu uzņēmējdarbības atbalsta funkciju. Attīstības plānotājiem ir nozīmīga loma teritorijas plānojumā izstrādē un atbilstošu apstākļu uzņēmējdarbības

<sup>285</sup> Specifiskas prasības konkrētiem speciālistiem, īpaši reglamentētā jomā, jāskatās oficiālā dokumentācijā. Reglamentācijas vai profesionālās kvalifikācijas prasības, ja tādas ir noteiktas, ir aprakstītas ziņojumā iepriekš.

<sup>286</sup> KPMG informācijas pieprasījums pašvaldībām (07.2024.).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

attīstībai radīšanā. Daļā pašvaldību tieši attīstības plānotāji izstrādā arī atbalsta mehānismus un identificē iespējas pieteikt projektus. Nozaru eksperti nodrošina informācijas sniegšanu un galvenokārt sadarbojas ar uzņēmējiem praktisku jautājumu, piemēram būvatļauju vai tūrisma attīstības plānu jautājumos. Dažādi pašvaldību administrācijas darbinieki sniedz galvenokārt tehnisku atbalstu dažādās jomās, piemēram, mārketinga jautājumos, atbalsta administrēšanā u.c.

Uzņēmējdarbības nozares ekspertu vērtējumā<sup>287</sup> galvenās nepilnības pašvaldību speciālistu kapacitātē šajā jomā ir:

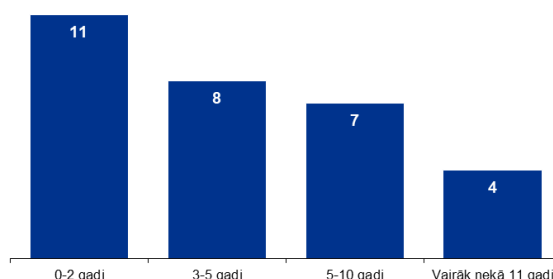
- Nepietiekama uzņēmēju informēšana par pieejamajiem pakalpojumiem un atbalstu, kas nereti izriet no nepietiekamas speciālistu informētības par pieejamiem valsts atbalsta instrumentiem.
- Saskaņotās ar juridiskajiem šķēršļiem un valsts regulējumu, piemēram, industriālo parku attīstībā un investīciju piesaistē. Nespēja risināt investīciju šķēršļus vietējā un valsts līmenī.
- Speciālistu trūkums dažās pašvaldībās, kas var negatīvi ietekmēt uzņēmējdarbības atbalstu un investīciju piesaisti.
- Vāji attīstīta komunikācija starp pašvaldību darbiniekiem un uzņēmējiem, kā arī starp dažādām atbalsta iestādēm.
- Ierobežoti finanšu resursi, kas apgrūtina efektīvu uzņēmējdarbības atbalstu un projektu īstenošanu.

### 8.3.3. Pašvaldību speciālistu novērtējums par nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm

Aptaujā piedalījās 30 speciālisti, kas ir iesaistīti uzņēmējdarbības atbalsta nodrošināšanā VPR pašvaldībās. Visvairāk atbildes tika saņemtas no Valmieras novada (7 jeb 23 %) un Madonas novada (5 jeb 17 %) pašvaldībām (respondentu skaits visās pašvaldībās pieejams pielikumā (8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats)).

Lielākā daļa respondentu ir ar salīdzinoši nelielu pieredzi uzņēmējdarbības atbalsta jomā pašvaldībā: 37 % respondentu darba pieredze ir īsāka par 2 gadiem, 27 % – īsāka par 5 gadiem. Tikai kopumā 37 % respondentu darba pieredze pašvaldībā ir ilgāka par 5 gadiem (43. attēls).

#### 43. attēls. VPR aptaujas respondentu darba pieredzes ilgums pašvaldībā (skaits)



Avots: VPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=30; KPMG analīze

<sup>287</sup> KPMG intervijas ar Ekonomikas ministrijas (16.07.2024.) un Latvijas investīciju un attīstības aģentūras (08.07.2024.) pārstāvjiem

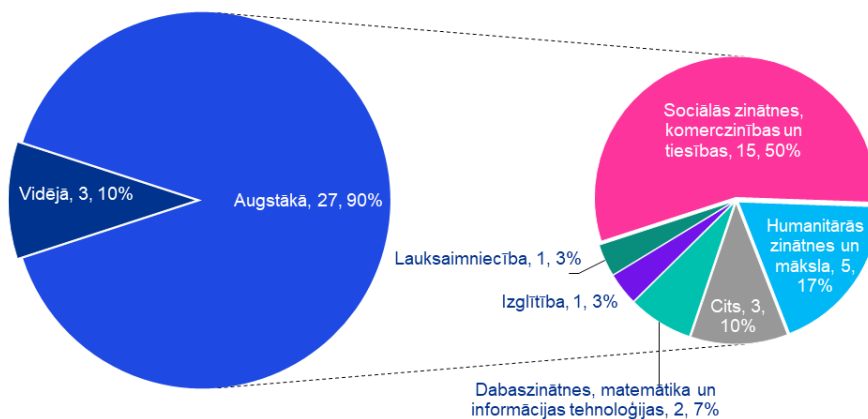
## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Lielākajai daļai respondentu (90%) ir iegūta augstākā izglītība, visbiežāk sociālo zinātņu tematiskajā grupā (44. attēls).

### 44. attēls. VPR aptaujas respondentu iegūtā izglītība un augstākās izglītības tematiskā grupa (respondentu īpatsvars)



Avots: VPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=30; KPMG analīze

43% no respondentiem norādīja informāciju par papildu iegūtu profesionālo pilnveidi, tai skaitā dažādus kursus uzņēmējdarbībā un komerczinībās, uzņēmējdarbības veicināšanā, ekonomikā, uzņēmumu vadībā, grāmatvedībā, komunikācijā, investoru pārrunu vadīšanā, pedagogijā, psiholoģijā, gidu kursi, projektu rasējumu lasīšanā, liecinot gan par augstu iegūtās izglītības pakāpi, gan profesionālās pilnveides aktivitāti speciālistu vidū.

Speciālistu pārstāvētās iestādes: centrālā administrācija, uzņēmējdarbības atbalsta nodaļas, attīstības plānošanas un projektu nodaļas, uzņēmējdarbības un tūrisma aģentūras, pagastu pārvaldes.

VPR pašvaldību speciālistu vērtējumā tiem ir augsti attīstīta prasme komunicēt un sadarboties ar uzņēmējiem, klientu apkalpošanas un klientu orientētas pieejas nodrošināšanas prasmes, spēja regulāri profesionāli pilnveidoties, t.sk., pētīt jauninājumus uzņēmējdarbībā, spēju risināt konfliktus un vadīt sarunas. Vienlaikus jāatzīmē, ka lielākā daļa nav pilnībā pārliecināti, jo šo kompetenču līmeni ir norādījuši kā "drīzāk attīstītu", nevis "pilnībā attīstītu" (45. attēls).

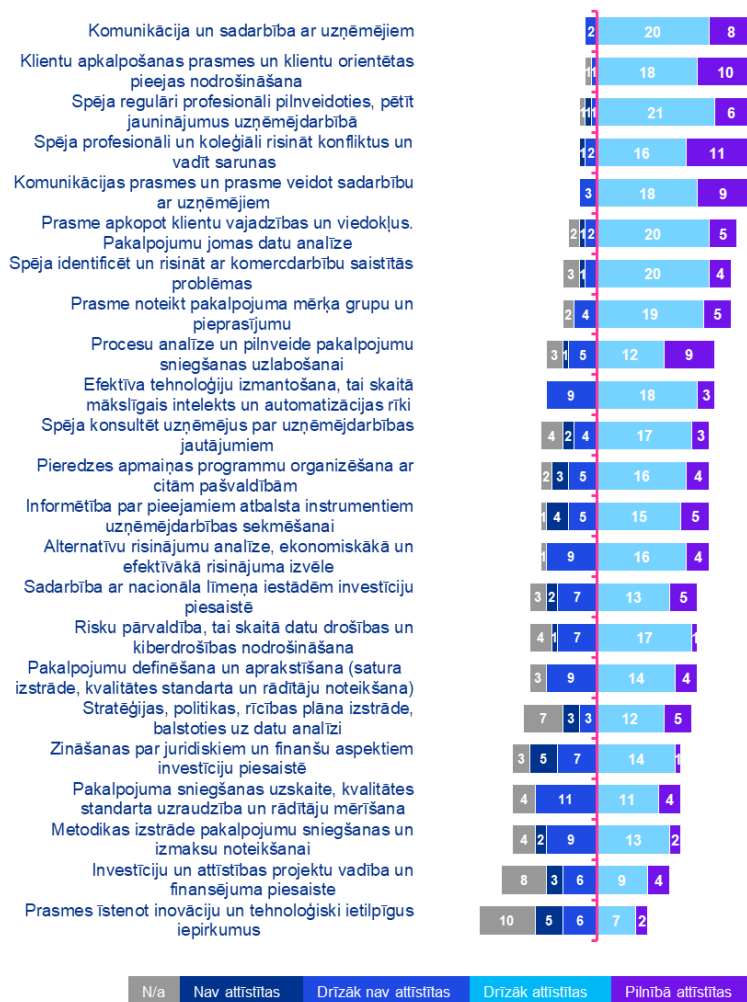
Savukārt vismazāk attīstītas kompetences pēc respondentu vērtējuma ir prasmes īstenot inovāciju un tehnoloģiju ietilpīgus iepirkumus (no tiem, kas uzskata šo kompetenci par atbilstošu darba pienākumiem, 55% norādījuši kā neattīstītu vai drīzāk neattīstītu), investīciju un attīstības projektu vadību un finansējuma piesaisti, īpaši attiecībā uz ES programmām (HORIZON, Interreg u.c.) (41% no tiem, kam šī kompetence ir atbilstoša – negatīvas atbildes), pakalpojumu sniegšanas un izmaksu noteikšanas metodikas izstrādi (42%), pakalpojumu sniegšanas uzskaites, kvalitātes standarta uzraudzības un rādītāju mērīšanas nodrošināšanu (42% – drīzāk nav attīstīta), zināšanas par juridiskajiem un finanšu aspektiem investīciju piesaistē (44% drīzāk nav attīstīta vai nav attīstīta).

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 45. attēls. Kompetenču novērtējums uzņēmējdarbības atbalsta jomā (respondentu skaits)



Avots: VPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=30; KPMG analīze

### 8.3.4. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības

Neskatoties uz diezgan pozitīvo kompetenču novērtējumu, VPR uzņēmējdarbības atbalsta nodrošināšanā iesaistītie speciālisti ir norādījuši, ka kompetenču pilnveide ir nepieciešama visās jomās. Visbiežāk nepieciešamās mācību vajadzības tiek minētas attiecībā uz zināšanu pilnveidi par juridiskiem un finanšu aspektiem investīciju piesaistē, efektīvu tehnoloģiju izmantošanu, tai skaitā mākslīgā intelekta un automatizācijas rīku, pakalpojumu definēšanu un aprakstīšanu, alternatīvu risinājumu analīzi, ekonomiskākā un efektīvākā risinājuma izvēli, procesu analīzi un pilnveidi pakalpojumu sniegšanas uzlabošanai, investīciju un attīstības projektu vadību un finansējuma piesaisti, kā arī informētību par pieejamiem atbalsta instrumentiem uzņēmējdarbības sekmēšanai (46. attēls).



## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

Salīdzinoši mazāk speciālistu uzskata, ka nepieciešamas mācības klientu apkalpošanas prasmju, komunikācijas un sadarbības prasmju pilnveidei (19 jeb 63% respondentu uzskata, ka mācības šajā jomā drīzāk nav nepieciešamas vai nav nepieciešamas). Vienlaikus jāatzīmē, ka aptaujātie speciālisti vairākkārt ir rekomendējuši mācības komunikācijas jomā citiem pašvaldību speciālistiem (4. pielikums. Speciālistu rekomendētās mācības), un komunikācijas prasmes ir cieši saistītas ar identificētajām prioritārajām mācību vajadzībām – “Spēja konsultēt uzņēmējus par uzņēmējdarbības jautājumiem” un “Sadarbība ar nacionāla līmeņa iestādēm investīciju piesaistē”, tādēļ KPMG rekomendē, ka komunikācijas prasmju stiprināšana tiek integrēta mācību plānā kontekstā ar minētajām prioritārajām jomām.

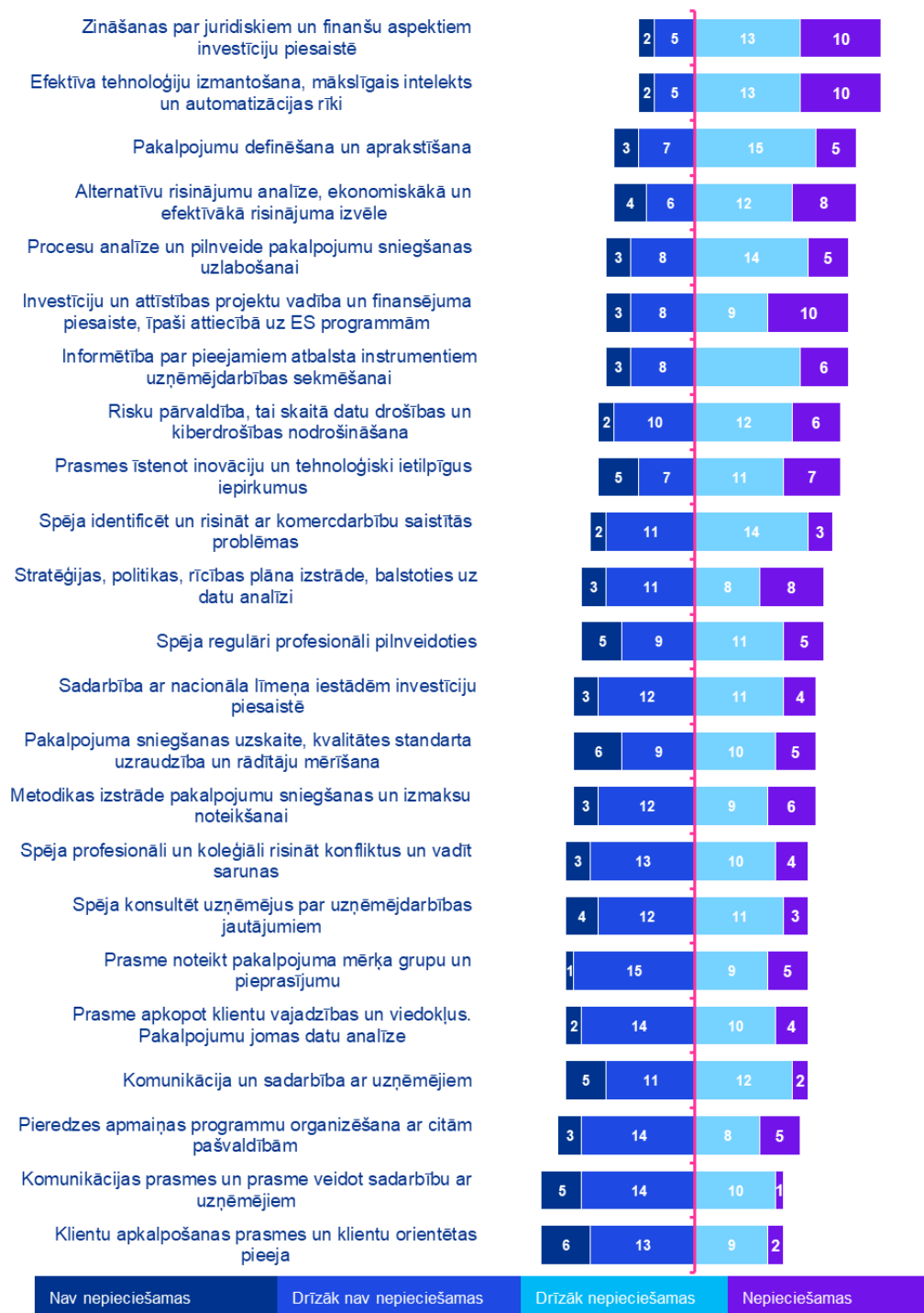


## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

### 46. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzības uzņēmējdarbības atbalsta jomā (respondentu skaits)



Avots: VPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=30; KPMG analīze

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

2024. gada 27. decembris

VPR pašvaldību uzņēmējdarbības atbalsta speciālisti dod priekšroku šādām mācību formām: iepazīšanās ar labās prakses piemēriem, pieredzes apmaiņas braucieni, klātienes semināri, lekcijas, kursi, praktiskas mācības. Piemērotas ir gan klātienes, gan tiešsaistē īstenotas mācības – sinhroni un asinhroni notiekošas (47. attēls). Savukārt individuālu konsultēšanu un mentorēšanu, ēnošanu un praksi par piemērotām mācību formām atzīst tikai neliels speciālistu skaits, kas norāda uz salīdzinoši mazāku potenciālo izglītojamo skaitu šāda veida mācībās, ja tās tiktu nodrošinātas.

### 47. attēls. Piemērotākās mācību formas zināšanu un prasmju pilnveidošanai darba vajadzībām (respondentu skaits)



Avots: VPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=30; KPMG analīze

Prioritārās mācību tēmas, kas tika noteiktas, apvienojot VPR speciālistu sniegtos vērtējumus par kompetencēm, kuras viņiem ir zemāk attīstītas (x ass 48. attēls) un kompetencēm, kurās viņiem ir augstāka kompetenču pilnveides nepieciešamība (y ass), ir šādas:

- 2: Efektīva tehnoloģiju izmantošana, tai skaitā mākslīgais intelekts un automatizācijas rīki;
- 3: Informētība par pieejamiem atbalsta instrumentiem uzņēmējdarbības sekmēšanai;

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

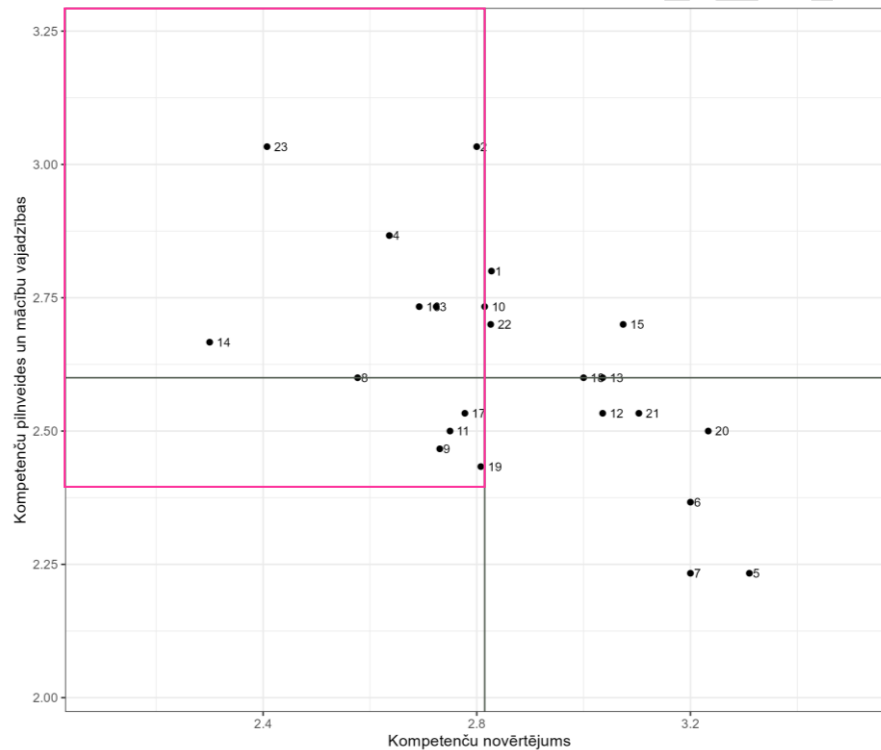
2024. gada 27. decembris

- 4: Investīciju un attīstības projektu vadība un finansējuma piesaiste, īpaši attiecībā uz ES programmām;
- 8: Metodikas izstrāde pakalpojumu sniegšanas un izmaksu noteikšanai;
- 9: Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana;
- 11: Pieredzes apmaiņas programmu organizēšana ar citām pašvaldībām;
- 14: Prasme īstenot inovāciju un tehnoloģiski ietilpīgus iepirkumus;
- 16: Risku pārvaldība, tai skaitā datu drošības un kibernetikas drošības nodrošināšana;
- 17: Sadarbība ar nacionāla līmeņa iestādēm investīciju piesaistē (piemēram, LIAA);
- 19: Spēja konsultēt uzņēmējus par uzņēmējdarbības jautājumiem;
- 23: Zināšanas par juridiskiem un finanšu aspektiem investīciju piesaistē.

## Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums  
2024. gada 27. decembris

### 48. attēls. Kompetenču pilnveides un mācību vajadzību, kā arī kompetenču novērtējuma savstarpējā analīze mācību prioritāšu noteikšanai



- 1 - Alternatīvu risinājumu analīze, ekonomiskākā un efektīvākā risinājuma izvēle
- 3 - Informētība par pieejamiem atbalsta instrumentiem uzņēmējdarbības sekmēšanai
- 5 - Klientu apkalpošanas prasmes un klientu orientētas pieejas nodrošināšana
- 7 - Komunikācijas prasmes un prasme veidot sadarbību ar uzņēmējiem
- 9 - Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana
- 11 - Pieredzes apmaiņas programmu organizēšana ar citām pašvaldībām
- 13 - Prasme noteikt pakalpojuma mērķa grupu un pieprasījumu
- 15 - Procesi analīze un pilnveide pakalpojumu sniegšanas uzlabošanai
- 17 - Sadarbība ar nacionāla līmeņa iestādēm investīciju piesaistē
- 19 - Spēja konsultēt uzņēmējus par uzņēmējdarbības jautājumiem
- 21 - Spēja regulāri profesionāli pilnveidoties, t.sk. pēlīt jauninājumus uzņēmējdarbībā
- 23 - Zināšanas par juridiskiem un finanšu aspektiem investīciju piesaistē
- 2 - Efektīva tehnoloģiju izmantošana, tai skaitā mākslīgais intelekts un automatizācijas rīki
- 4 - Investīciju un attīstības projektu vadība un finansējuma piesaiste, īpaši attiecībā uz ES programmām
- 6 - Komunikācija un sadarbība ar uzņēmējiem
- 8 - Metodikas izstrāde pakalpojumu sniegšanas un izmaksu noteikšanai
- 10 - Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana
- 12 - Prasme apkopot klientu vajadzības un viedokļus. Pakalpojumu jomas datu analīze
- 14 - Prasmes īstenot inovāciju un tehnoloģiski ietilpīgus iepirkumus
- 16 - Risku pārvaldība, tai skaitā datu drošības un kibernetikas drošības nodrošināšana
- 18 - Spēja identificēt un risināt ar komercdarbību saistītās problēmas
- 20 - Spēja profesionāli un koleģiāli risināt konfliktus un vadīt sarunas
- 22 - Stratēģijas, politikas, rīcības plāna izstrāde, balstoties uz datu analīzi

Avots: VPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=30; KPMG analīze  
Piezīme: Respondentu atbildēs, kurās kompetences tika norādītas kā "nav atbilstošas", netika iekļautas

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Kā redzams no augstākminētā, prioritārās **stratēģiskās/vadības** kompetences, kurās saskaņā ar speciālistu vērtējumu būtu jāstiprina uzņēmējdarbības atbalstā iesaistīto pašvaldību darbinieku kapacitāte, ir saistītas ar pakalpojuma sniegšanas uzskaiti, kvalitātes standarta uzraudzību un rādītāju mērīšanu un pakalpojumu sniegšanas un izmaksu noteikšanas metodikas izstrādi. Prioritārās **koordinācijas** kompetences ir saistītas ar spēju konsultēt uzņēmējus par uzņēmējdarbības jautājumiem un sadarbību ar nacionāla līmeņa iestādēm investīciju piesaistē. Prioritārās **speciālista** kompetences ir saistītas ar informētību par pieejamiem atbalsta instrumentiem uzņēmējdarbības sekmēšanai un spēju konsultēt uzņēmējus par uzņēmējdarbības jautājumiem, investīciju un attīstības projektu vadību un finansējuma piesaisti, investīciju piesaistes juridisko un finanšu aspektu izpratni, kā arī prasmēm īstenot inovāciju un tehnoloģiski ietilpīgus iepirkumus, īpaši tiem speciālistiem, kuru darbs ir saistīts ar iepirkumu jomu. Prioritārās **vispārīgās/tehnoloģiskās** kompetences ir saistītas ar efektīvu tehnoloģiju izmantošanu, tai skaitā mākslīgā intelekta un automatizācijas rīku izmantošanu, un risku pārvaldību, tai skaitā datu drošības un kibernetikas nodrošināšana.

## 8.4. Kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un PR speciālistiem, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu

### 8.4.1. KSP potenciālie dalībnieki un prioritārās KSP tēmas

Izpēte par uzņēmējdarbības atbalsta nodrošināšanā iesaistītajiem speciālistiem liecina par to, ka šajā pakalpojumu jomā iesaistīts plašs speciālistu loks, turklāt iesaistīta ir gan pašvaldību vadība, gan uzņēmējdarbības atbalsta speciālisti, gan dažādu citu jomu pārstāvji (31. tabula).

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

### 31. tabula. Pašvaldību speciālistu mērķa grupas

Amata veids	Mērķa grupa
Plānošanas speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attīstības plānošanas speciālisti</li> </ul>
Pašvaldību administrācija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību vadībā esošās amatpersonas</li> <li>Pašvaldību apvienību vadītāji</li> <li>Pašvaldību iestāžu vadītāji</li> </ul>
Speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību uzņēmējdarbības atbalsta speciālisti</li> <li>Attīstības un projektu speciālisti</li> <li>Investīciju piesaistes speciālisti</li> </ul>
Citi speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tūrisma speciālisti</li> <li>Būvniecības un nekustamo īpašumu speciālisti</li> <li>Dabas resursu pārvaldības, vides speciālisti</li> <li>Iepirkumu speciālisti</li> <li>Radošo industriju speciālisti (kultūras nami, muzeji, u.c.)</li> <li>Juristi</li> <li>Grāmatveži</li> <li>Finanšu analītiķi</li> <li>Komunikācijas speciālisti</li> <li>Remigrācijas koordinatori</li> <li>Skolu darbinieki, īpaši karjeras konsultanti</li> </ul>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz veikto izpēti un fokusgrupu diskusijām.

Papildus KPMG līdzšinējā izpētē konstatētajām mērķa grupām, fokusgrupas diskusijā tika uzsvērts, ka augsta prioritāte atbalsta saņemšanai ir arī **skolu darbiniekiem, īpaši karjeras konsultantiem**, lai veicinātu jauniešu iesaisti uzņēmējdarbībā, **klientu apkalpošanas centru speciālistiem**, lai iedzīvotājiem būtu plašākas iespējas gūt informāciju par uzņēmumu piedāvātajām iespējām, **komunikācijas speciālistiem**, kas strādā ar pašvaldību zīmola un tēla veidošanu, **remigrācijas speciālistiem**, ņemot vērā, ka remigranti ir pašvaldību potenciālie uzņēmēji **un speciālistiem, kas strādā ar vides un dabas resursu jautājumiem.**

Būtiski atzīmēt, ka ar uzņēmējdarbības atbalsta jautājumiem pašvaldībās strādā speciālisti ar dažādiem amatu nosaukumiem, un šī joma ir tikai daļa no pienākumiem, tāpēc par mērķa grupu uzskatāmi visi pašvaldību speciālisti, kam ir saskare ar uzņēmējiem.

#### Prioritārās KSP tēmas

Balstoties KPMG izpētē, prioritāri kapacitāte stiprināma, pilnveidojot šādas zināšanas, prasmes un kompetences:

- pakalpojuma sniegšanas uzskaite, kvalitātes standarta uzraudzība un rādītāju mērīšana;
- pieredzes apmaiņas programmu organizēšana ar citām pašvaldībām;

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

- sadarbība ar nacionāla līmeņa iestādēm investīciju piesaistē (piemēram, Latvijas investīciju un attīstības aģentūru (LIAA));
- spēja konsultēt uzņēmējus par uzņēmējdarbības jautājumiem;
- metodikas izstrāde pakalpojumu sniegšanas un izmaksu noteikšanai;
- inovāciju un tehnoloģiski ietilpīgus iepirkumu īstenošana;
- informētība par pieejamiem atbalsta instrumentiem uzņēmējdarbības sekmēšanai;
- investīciju un attīstības projektu vadība un finansējuma piesaiste, īpaši attiecībā uz ES programmām;
- zināšanas par juridiskiem un finanšu aspektiem investīciju piesaistē.
- efektīva tehnoloģiju izmantošana, tai skaitā mākslīgais intelekts un automatizācijas rīki;
- risku pārvaldība, tai skaitā datu drošības un kibersdrošības nodrošināšana;

Papildinot iepriekšminētās jomas, fokusgrupas diskusijā identificēts, ka sekmīgai uzņēmēju konsultēšanai ir būtiska **informētība par pieejamiem atbalsta instrumentiem uzņēmējdarbības sekmēšanai**. Šobrīd aktuāla arī ir izpratne par **valsts atbalsta regulējumu** un normatīvo aktu ierobežojumiem, kas var ietekmēt uzņēmējdarbības atbalstu, un komunikācija ar uzņēmējiem veidā, kas atbilst normatīvo aktu prasībām, kā arī krīzes komunikācija gadījumos, kad publiskajā telpā izskan informācija par iespējamiem pārkāpumiem.

Kā apgūstamās tēmas KSP ietvaros minēti piemēri, kā sadarboties ar iesaistītajām pusēm, lai veiksmīgi īstenotu stratēģiski svarīgu investoru piesaisti, kā arī uzņēmējspējas un “uzņēmēja domāšanas” stiprināšana.

Pilns pārskats par pašvaldību speciālistu identificētajām prioritārajām tēmām, kā arī citiem tematiem, ko speciālistiem būtu vērtīgi apgūt KSP ietvaros, apkopots pielikumā (5. pielikums. KSP tēmas).

### 8.4.2. Labās prakses piemēri Latvijā un starptautiskā labā prakse

Novērtējuma ietvaros ir identificētas trīs **labās prakses pašvaldības uzņēmējdarbības atbalsta jomā**: Valmieras, Cēsu un Madonas novads (32. tabula).



## 32. tabula. Labā prakse VPR pašvaldībās uzņēmējdarbības atbalsta jomā

### Labā prakse VPR pašvaldībās uzņēmējdarbības atbalsta jomā<sup>288</sup>

**Valmieras novadā** uzkrāta pieredze uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu sniegšanā, koncentrējoties uz vajadzību apzināšanu un komunikāciju starp uzņēmējiem, izglītības iestādēm un pašvaldību. Īpaši izceļama ir sekmīga sadarbība, kompetenta komanda un efektīva komunikācija ar uzņēmējiem.

#### Koordinācija un sadarbība

Tiek efektīvi organizēta savstarpējā rīcība starp uzņēmējiem, izglītības iestādēm un pašvaldību, nodrošinot ātru reakciju uz uzņēmēju vajadzībām. Pašvaldībai ir iekšējā kārtība starpdisciplināru darba grupu veidošanai un konkrētu uzņēmēju attīstības ieceru risināšanai.

#### Stratēģiskā plānošana

Pašvaldības struktūrvienības darbojas vienotā izpratnē par uzņēmējdarbības atbalsta nozīmīgumu, uzskatot to par prioritāti, jo tas nes ienākumus un ļauj iedzīvotājiem pelnīt pašiem. Pašvaldība izstrādā pētījumus, kuru priekšlikumi tiek iestrādāti plānošanas dokumentos un realizēti dzīvē.

#### Personāla attīstība

Valmieras attīstības aģentūrā un Valmieras novada pašvaldībā tiek veikta ikgadēja darbinieku novērtēšana, nosakot pilnveidošanās un mācību mērķus nākamajam gadam un pusgamam. Tas nodrošina kompetences pieaugumu un zināšanu pēctecību.

#### Komunikācija ar uzņēmējiem

Pašvaldības sabiedrisko attiecību speciālistu komanda nodrošina sekmīgu komunikāciju un resursu piesaisti. Regulāri tiek organizētas tikšanās ar uzņēmējiem, diskusiju, tiklošanās un iedvesmošanas pasākumi, kā arī elektronisko ziņu izsūtīšana, lai informētu par atbalsta iespējām un pašvaldības plāniem, veicinot uzticēšanos un sadarbību.

**Cēsu novads** izceļas ar mērķtiecīgu un daudzpusīgu pieeju uzņēmējdarbības atbalstam, kas nodrošina plašu atbalstu uzņēmējiem un veicina vietējo uzņēmējdarbības vidi.

#### Specializācija un individuāla pieeja

Cēsu novads piedāvā konsultācijas un padomus, kas pielāgoti individuālo uzņēmēju vajadzībām. Šī pieeja ļauj efektīvi palīdzēt gan jaunajiem uzņēmējiem uzsākt savu biznesu, gan pieredzējušiem uzņēmējiem attīstīt un paplašināt savu darbību. Individuālas konsultācijas palīdz identificēt uzņēmumu stiprās un vājās puses un izstrādāt pielāgotas stratēģijas to attīstībai.

#### Finanšu un investīciju iespēju pieejamība

Pašvaldība aktīvi strādā pie finanšu un investīciju iespēju pieejamības uzlabošanas uzņēmējiem. Novads palīdz uzņēmējiem atrast un izmantot dažādus finanšu resursus, kas veicina uzņēmumu izaugsmi un ilgtspēju. Tiek organizētas tikšanās ar investoriem un finanšu institūcijām, kas nodrošina iespēju uzņēmējiem iegūt nepieciešamos līdzekļus saviem projektiem.

#### Tiklošanās pasākumi un kontaktu veidošana

Tiek rīkoti tiklošanās pasākumi, kas veicina uzņēmēju savstarpējo kontaktu veidošanu. Šie pasākumi palīdz uzņēmējiem veidot biznesa attiecības, dalīties pieredzē un atrast jaunus sadarbības partnerus. Tiklošanās iespējas veicina uzņēmējdarbības attīstību un veido spēcīgu vietējo uzņēmēju kopienu.

<sup>288</sup> KPMG intervijas ar pašvaldību amatpersonām vadības līmenī un vadošajiem speciālistiem Valmieras novadā (18.07.2024.), Madonas novadā (22.07.2024.), un Cēsu novadā (24.07.2024.)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Labā prakse VPR pašvaldībās uzņēmējdarbības atbalsta jomā<sup>268</sup>

#### Izglītības un mācību programmas

Novads piedāvā izglītības un apmācību programmas, kas palīdz uzņēmējiem pilnveidot savas prasmes un zināšanas. Šīs programmas aptver dažādas tēmas, sākot no uzņēmējdarbības pamatiem līdz specifiskām nozarēm un tehnoloģijām. Apmācības palīdz uzņēmējiem sekot līdzi jaunākajām tendencēm un inovācijām, nodrošinot viņu konkurētspēju tirgū.

#### Sadarbība ar izglītības iestādēm

Aktīva sadarbība ar vietējām izglītības iestādēm, lai veicinātu uzņēmējdarbības izglītību un apmācības. Šī sadarbība nodrošina studentiem un jauniešiem profesionāļiem iespēju iegūt praktiskas zināšanas un pieredzi uzņēmējdarbībā. Praktikanti un mentori veicina jaunu darbinieku piesaisti un apmācību, kas palīdz nodrošināt uzņēmējdarbības nepārtrauktību un attīstību.

**Madonas novads** 2023. gadā ieguva balvu "uzņēmējiem draudzīgs novads". Tas izceļas ar efektīvu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmu, ko nodrošina visi pašvaldības un valsts institūciju speciālisti, kas strādā ar uzņēmējdarbību, fiziski atrodoties blakusesošās telpās. Tas ļauj ātri pieņemt lēmumus un radīt jaunas idejas.

#### Stratēģiskā plānošana un uz datiem balstīta pieeja

Madonas novadā tiek veikta rūpīga datu analīze un ikgadējas uzņēmēju aptaujas, kuru rezultāti kalpo par pamatu atbalsta mehānismu izstrādei. Tas nodrošina, ka katra ideja tiek ņemta vērā un atbalstīta.

#### Inovātīva pieeja un iniciatīvas

Madonas novads piedāvā četrus galvenos grantu veidus: jauno ideju atbalsta grantu "Madona var labāk," mārketinga grantu, sertifikācijas grantu un jauniešu piesaistes vasaras darbam grantu. Šie granti nodrošina uzņēmējiem nepieciešamo atbalstu dažādām vajadzībām.

#### Komplekss atbalsts un sadarbība

Madonas novads cenšas atbalstīt arī lielas biznesa idejas un plānus, kas citās pašvaldībās varbūt netiek īstenoti. Atbalsts uzņēmējdarbībai tiek skatīts kompleksi, ņemot vērā arī citus jautājumus, piemēram, kultūru un publisko ārtelpu. Speciālistu kvalifikācijas celšana un profesionālā pilnveide arī ir būtiska daļa no veiksmīgas sadarbības.

#### Infrastrukturā projekti un jaunas iniciatīvas

Madonas novads ir jaunās industriālās zonas izveides procesā, reaģējot uz uzņēmēju pieprasījumu. Pašvaldība piedāvā uzņēmējdarbības atbalsta centrus ar telpām un tehnisko aprīkojumu, kas arī veicina uzņēmējdarbības attīstību.

Avots: KPMG analīze

Citos PR izceļama **Mārupes novada** pašvaldība, kur uzņēmēju kluba vadītājs ir arī pašvaldības uzņēmējdarbības speciālists, **Jelgavas valstspilsēta**, kurā aktīvi darbojas Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras Zemgales nodaļa, kā arī **Bauskas novada, Rēzeknes valstspilsētas un Līvānu novada** pašvaldības.

Ārvalstīs pieredzes apmaiņā un labās prakses pārņemšanā iespējams pētīt pieredzi tādās valstīs kā **Vācija, Somija, Norvēģija, Portugāle, Zviedrija**, kā arī kaimiņvalstīs – **Lietuvā un Igaunijā** (detalizēts apraksts atrodams pielikumā (2. pielikums. Starptautiskās labās prakses pārskats)). Fokusgrupas diskusijas ietvaros kaimiņvalstis tika atzīmētas kā vērtīgs informācijas avots, lai izpētītu gan vispārējus

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

uzņēmējdarbības atbalsta mehānismus, gan industriālo parku veidošanu. Citas pārņemamas prakses no šīm valstīm ir šādas:

- **“vienas pieturas princips”** iedzīvināšana pieejā uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu sniegšanā;
- mērķtiecīga klasteru un inovāciju un jaunuzņēmumu **ekosistēmu veidošana**;
- **sadarbība** starp reģioniem, ar valsts iestādēm un starptautiski;
- **privātās-publiskās partnerības veicināšana**;
- **sadarbība ar izglītības iestādēm**;
- **inovāciju atbalsts**.

## 9. KSP organizēšana

### KSP forma, saturs un metodes

Kopumā secināms, ka mācību organizēšanā būtu jāprioritizē **praktisks un piemēros balstīts saturs, aktīva dalībnieku iesaiste un pieredzējušu praktiķu un ekspertu piesaiste**. Jāstiprina mācību pielietojamība, teorētiskas un konceptuālas daļas papildinot ar praktiskiem piemēriem par to, kā apgūto var pielietot pašvaldībā, analizējot gan labās prakses piemērus, gan neveiksmes. Dalībnieki vēlas **aktīvi iesaistīties** mācību procesā, tādēļ ieteicams iekļaut **diskusijas, darba grupas un savstarpējās pieredzes apmaiņu**.

Mācību formas var būt dažādas, tostarp klātienē semināri, lekcijas, kursi, pieredzes apmaiņas braucieni, tiešsaistes mācības, kā arī praktiskas mācības, piemēram, hakatoni, darbnīcas un simulācijas. Dalībnieki atzinīgi vērtē **gan klātienē, gan tiešsaistes mācības**, taču atsevišķos PR un tēmās klātienē formāts tiek uzskatīts par piemērotāku. Lai nodrošinātu aktīvu iesaisti tiešsaistes mācībās, tās būtu jāorganizē sinhroni. Specifiski PR priekšlikumi mācību formām, saturam un metodēm apkopoti zemāk (33. tabula).

### 33. tabula. Priekšlikumi KSP īstenošanas formai, mācību saturam un metodēm PR

PR	Forma	Mācību saturs un metodes
RPR	Dalībnieki dod priekšroku klātienē semināriem, lekcijām, kursiem, pieredzes apmaiņas braucieniem un tiešsaistes mācībām reāllaikā. Ieteicams arī kombinēt tiešsaistes un klātienē formātu. Lai pilnvērtīgi izmantotu mācībām doto laiku, vēlams jau pirms mācību sesijas nodrošināt dalībniekiem materiālu, ar ko iepazīties.	Būtiski ir nodrošināt iespēju apbēst un izdiskutēt teoriju caur reāliem gadījumiem, kā arī veidot jauktas komandas (iesaistot sociālās jomas, izglītības jomas un pašvaldības policijas darbiniekus), lai veicinātu starpdisciplināru sadarbību starp dažādām pašvaldību iestādēm.
LPR	Dalībnieki ir atvērti dažādām mācību formām, tostarp klātienē un tiešsaistes, gan sinhronām, gan asinhronām.	Mācībās būtu jākombinē gan teorija, gan prakse, lai varētu izprast gan kopējos principus, gan kā tos piemērot pašvaldībā būvniecības jomā. Saturs ir jāskaidro ar praktisku piemēru palīdzību.  Jomās, kuras pašvaldībām ilgstoši ir bijušas problemātiskas un kurās ir zema cilvēkresursu kapacitāte, piemēram, ceļu reģistrācijas, ceļu uzturēšanas darbu plānošanas un uzskaites jomā, īpaši svarīgi ir pievērst uzmanību mācību metodikai – skaidrot saprotamā veidā, piemērotā gan cilvēkiem ar priekšzināšanām, gan bez, vēlams papildināt ar metodisku materiālu.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

PR	Forma	Mācību saturs un metodes
KPR	Dalībnieki dod priekšroku klātienē mācībām, taču atzinīgi vērtē arī tiešsaistes sinhronās mācības un praktiskas mācības. Svarīgi, lai mācības būtu īsas un organizētas darba laikā.	<p>leteicams organizēt ideju hakatonus, lai veicinātu inovāciju un jaunu risinājumu un pieeju attīstību, iesaistot dažādas ieinteresētās puses.</p> <p>Hakatonu pašvaldību darbiniekiem var tikt organizēti par tēmām, kas risina kompetenču trūkumus darba ar jaunatni jomā un veicina inovatīvu pieeju attīstību. Šādu hakatonu tēmas var ietvert jauniešu vajadzību izpēti, izstrādi un pielietojumu, efektīvas datu analīzes un datus balstītas lēmumu pieņemšanas rīku izveidi, stratēģiju izstrādi darbam ar specifiskām jauniešu mērķa grupām, piemēram, lauku vai sociāli atstumtiem jauniešiem, kā arī tehnoloģiju, tostarp mākslīgā intelekta, izmantošanu pakalpojumu personalizēšanā. Tāpat būtiskas tēmas var būt sadarbības modeļu veidošana ar citām iesaistītajām pusēm vietējā un starptautiskā līmenī, sabiedrības informēšanas metožu attīstība un pašvaldības vadības iesaiste jaunatnes politikas nozīmes izpratnes veicināšanā. Šādi hakatonu ļautu radīt praktiskus, ilgtspējīgus risinājumus un stiprinātu kapacitāti darbā ar jaunatni. Hakatonos būtu jāiesaista gan pašvaldību speciālisti, gan vadības pārstāvji, gan PR pārstāvji. Būtu vēlams iesaistīt arī jauniešu organizācijas.</p> <p>Mācību ietvaros būtu jānodrošina mācību materiāli, kurus nenodrošina IZM, piemēram, par mobilo darbu un jauniešu savstarpējā atbalsta (peer-to-peer) programmām.</p>
ZPR	Attālināto mācību gadījumā būtu jānodrošina disciplīna un zināšanu pārbaude.	<p><b>Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā:</b> Dalībnieki vēlas praktiskus treniņus, mācību izspēles, simulācijas un zināšanu pārbaudes. Mācībās un to formu izvēlē būtu jāveicina, lai pašvaldība izprastu savu atbildību CA jomā, tai skaitā CA plānu izstrādē, kā arī veicinātu sadarbību ar valsts dienestiem.</p> <p><b>Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā:</b> Mācību saturam jāveicina, lai pašvaldība izprastu savu atbildību CA jomā, tai skaitā CA plānu izstrādē, kā arī veicinātu sadarbību ar valsts dienestiem. Mācības var tikt īstenotas kā praktiski treniņi, CA mācību izspēles, tai skaitā kā galda spēles.</p> <p>leteicams arī ar mācību palīdzību veicināt Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests (turpmāk – VUGD) kapacitāti, piedāvājot VUGD mācību saturu plašākam pašvaldību darbinieku lokam, iesaistot tā nodrošināšanā kompetentus ārējus ekspertus.</p> <p><b>Komunālo pakalpojumu jomā:</b> Dalībnieki dod priekšroku klātienē mācībām, īpaši tehnoloģiju apguvē, kas ir īpaši aktuāli pašvaldību speciālistiem komunālo pakalpojumu jomā. Vēlamā nedēļas diena mācību norisei klātienē – piektdienas.</p> <p><b>Komunālo pakalpojumu jomā:</b> Komunālo pakalpojumu jomas speciālistiem būtiskas ir iespējas praktiski izmēģināt jaunās tehnoloģijas klātienē mācību pasākumu ietvaros. Analizējot dažādas pieejas un risinājumus, būtiski iepazīt gan labo praksi, gan arī neveiksmes, iepriekš pieļautas kļūdas. Vēlams apkopot prakses piemērus vienkopus, vai arī norādīt, kur ar tiem var iepazīties detalizēti.</p>

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

PR	Forma	Mācību saturs un metodes
VPR	Dalībnieki ir atvērti dažādām mācību formām, tostarp klātienē un tiešsaistē, gan sinhronām, gan asinhronām. Papildus ieteicams rīkot arī neliela mēroga pasākumus ar vietējiem ekspertiem un sabiedrisko organizāciju pārstāvjiem, lai veicinātu kontaktu veidošanos, izpratni par uzņēmējdarbību un pieredzes apmaiņu.	Būtiski ir izmantot vizuālus materiālus, kā arī norādīt avotus papildu informācijas ieguvei. Metodēm būtu jāsniedz iespēja uzreiz pielietot teoriju praksē.

Avots: KPMG, balstoties pašvaldību speciālistu vērtējumā (KPMG īstenota pašvaldības speciālistu aptauja, īstenota 08.2024., kopējais respondentu skaits visās padziļināti pētāmajās publisko pakalpojumu jomās – 228), fokusgrupu diskusiju rezultātos (KPMG organizētas 6 fokusgrupu diskusijas visās padziļināti pētāmajās publisko pakalpojumu jomās, 09.2024.), kā arī VARAM apkopotajā Projekta ietvaros īstenoto pašvaldību un PR speciālistu KSP dalībnieku novērtējumā (uz 17.09.2024.)

### KSP saturisko vadītāju profils

Lai nodrošinātu augstu mācību kvalitāti, būtiski ir piesaistīt **pieredzējušus praktiķus un ekspertus** kā KSP saturiskos vadītājus (pasniedzējus, mācību satura un mācību materiālu izstrādātājus). KSP organizatori var izvēlēties atbilstošākos kritērijus pēc KPMG ieteikumiem vai tos papildināt atbilstoši sagaidāmiem rezultātiem, jomas specifikai vai mērķa grupas vajadzībām (34. tabula).

#### 34. tabula. Kritēriji KSP saturiskā vadītāja atlasei

Kritērijs	Skaidrojums
1. Kvalifikācija un pieredze	KSP saturiskajam vadītājam ir jābūt augsti kvalificētam attiecīgajā jomā un ar pietiekami ilgu (vismaz 3-5 gadi) darba pieredzi <sup>289</sup> . Vērtīga ir darba pieredze gan publiskajā sektorā, gan arī privātajā sektorā un NVO.
2. Aktualitāšu pārzināšana	KSP saturiskajam vadītājam jābūt informētam par jaunākajām tendencēm un aktualitātēm attiecīgajā jomā, spējīgiem sniegt aktuālu informāciju un piemērus, tai skaitā par labo praksi starptautiski un Latvijā.
3. Izpratne par pašvaldību darbu	KSP saturiskajam vadītājam jāizprot pašvaldību darba specifika un izaicinājumi, lai spētu pielāgot mācību saturu un pieeju pašvaldību speciālistu vajadzībām.
4. Izpratne par pielietojumu pašvaldībā	KSP saturiskajam vadītājam jāspēj dalīties ar praktiskiem piemēriem par mācību satura pielietojumu pašvaldībās, atsaucoties uz reāliem labās un sliktās prakses piemēriem.

<sup>289</sup> Nepieciešamības gadījumā (publisko pakalpojumu jomas vai KSP tēmas specifikas dēļ) pieļaujami izņēmumi

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Kritērijs	Skaidrojums
5. Spēja mācīt pieaugušos	KSP saturiskajam vadītājam jāspēj efektīvi nodot zināšanas un prasmes un aktīvi iesaistīt mācību dalībniekus mācību procesā, izmantojot dažādas pieaugušiem piemērotas mācību metodes, pielāgojoties dažādām mērķauditorijām un pieredzes līmeņiem. Svarīga ir spēja skaidri un saprotami izskaidrot sarežģītus jēdzienus un procesus, sniegt praktiskus piemērus piemērošanai pašvaldību darbā, nodrošināt aktīvu dalībnieku iesaisti mācību procesā, dalībnieku dalīšanos ar savu pieredzi, kā arī veicināt kontaktu veidošanos un sadarbību dalībnieku starpā.
6. Spēja novērtēt apgūtās zināšanas un prasmes	KSP saturiskajam vadītājam ir jāspēj izstrādāt un pielietot mācību saturam un KSP formātam piemērota zināšanu un prasmju pārbaudes metode, piemēram, tests, uzdevums, prezentācija, demonstrācija. Zināšanu un prasmju pārbaudei ir jābūt mācību procesu atbalstošai: tai ir jāveicina, ka mācību dalībnieks ir klātesošs mācību procesā (vēlams - aktīvi iesaistīts), atkārtoti vai padziļināti apgūst būtiskākos jēdzienus un atziņas, nonāk pie secinājumiem par mācību praktisku pielietošanas pašvaldībā.

Avots: KPMG, balstoties uz KPG rīkotām sešām fokusgrupu diskusijām (09.2024.)

Lai izvēlētos piemērotu KSP saturisko vadītāju, vēlams:

- **izvērtēt kvalifikāciju un pieredzi:** rūpīgi jāizvērtē KSP saturisko vadītāju (pasniedzēju) CV, lai pārliecinātos par viņu atbilstību noteiktajiem kritērijiem;
- **veikt intervijas:** intervijas ļauj novērtēt saturisko vadītāju spēju komunicēt, prezentēt un pielāgot mācību saturu;
- **pieprasīt atsauksmes:** iepriekšējo mācību dalībnieku atsauksmes var sniegt vērtīgu informāciju par KSP saturisko vadītāju (pasniedzēju) sniegumu;
- **izmantot dažādus resursus:** KSP saturiskos vadītājus var meklēt augstskolās, valsts iestādēs, NVO, privātajā sektorā, kā arī starptautiskās organizācijās.

Izvēloties KSP saturisko vadītāju, jāņem vērā, ka noteiktās jomās atsevišķām valsts iestādēm ir unikāla kompetence. Piemēram, teritorijas plānošanas un būvniecības jomā tādas iestādes ir VARAM, Ekonomikas ministrija (turpmāk – EM), Būvniecības valsts kontroles birojs (turpmāk – BVKB) un VISA “Latvijas Valsts ceļi”. Sabiedrības drošības un CA jomā – VUGD, VARAM, Aizsardzības ministrija un Iekšlietu ministrija. Uzņēmējdarbības atbalsta jomā – EM un LIAA. Pielāgošanās klimata pārmaiņu jomā – KEM, Valsts vides dienests, Veselības inspekcija. Attiecībā uz darba organizēšanu pašvaldības administrācijā: Centrālā finanšu un līgumu aģentūra (turpmāk – CFLA), Valsts kanceleja, Valsts administrācijas skola un VARAM.

### Mācību materiāli

KSP ir vēlams papildināt ar mācību materiāliem, ja iespējams, gan pirms KSP norises, gan KSP norises laikā. Mācību materiāliem pirms KSP norises ir jāatbalsta savlaicīga sagatavošanās KSP norisei un efektīvākai laika izmantošanai KSP norises



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

laikā jau apgūtās informācijas pārrunāšanai. Tāpat arī mācību materiāliem jāpalīdz izlīdzināt zināšanu un pieredzes atšķirības dalībnieku vidū, jāatbalsta mācību process un jāpagarina mācību efekts pēc mācību norises, izceļot būtiskāko saturu un galvenās apgūstamās atziņas, pielietojuma iespējas pašvaldībā. KSP organizatori var izvēlēties atbilstošākos kritērijus mācību materiālu veidošanai (35. tabula) vai tos papildināt atbilstoši sagaidāmiem rezultātiem, jomas specifikai vai mērķa grupas vajadzībām.

### 35. tabula. Kritēriji mācību materiālu veidošanai

Pazīme	Skaidrojums
<b>Vizuāli pievilcīgi</b>	Mācību materiāliem jābūt vizuāli pievilcīgiem, viegli uztveramiem un pārskatāmiem. Jāizmanto vizuālie elementi, piemēram, diagrammas, attēli un video, lai labāk ilustrētu informāciju.
<b>Strukturēti</b>	Mācību materiāliem jābūt labi strukturētiem, loģiski sakārtotiem, lai tajos būtu viegli orientēties. Jāizmanto virsraksti, apakšvirsraksti un numerācija, lai atvieglotu informācijas uztveri.
<b>Aktuāli</b>	Mācību materiāliem jābūt aktuāliem un jāatspoguļo jaunākās tendences un aktualitātes attiecīgajā jomā. Jāiekļauj saites uz aktuālajām informācijas avotiem, likumdošanas dokumentiem un citiem resursiem.
<b>Saprotami</b>	Mācību materiāliem jābūt rakstītiem skaidrā un saprotamā valodā, izvairoties no pārāk sarežģītas terminoloģijas un tehniskiem terminiem.
<b>Praktiski</b>	Mācību materiāliem jābūt praktiski pielietojamiem un jāietver piemēri, labās prakses piemēri un gadījumu izpēte.
<b>Pieejami</b>	Mācību materiāliem jābūt viegli pieejamiem dažādos formātos, piemēram, drukātā veidā, elektroniski un audiovizuāli.

Avots: KPMG, balstoties uz KPG rīkotām sešām fokusgrupu diskusijām (09.2024.)

Priekšizpētē un fokusgrupu diskusiju ietvaros tika identificēta nepieciešamība pēc šādu konkrētu metodisku materiālu izstrādes:

- ceļu būvniecības, uzturēšanas un pārvaldības jomā: par ceļu reģistrāciju, ceļu uzturēšanas darbu un finanšu plānošanu un uzskaiti;
- darba ar jaunatni jomā: par mobilo darbu un jauniešu savstarpējā atbalsta (*peer-to-peer*) programmām;
- pašvaldību sociālo pakalpojumu jomā: individuālā līmenī darbam ar bērniem un jauniešiem likumpārkāpējiem un stratēģiskā līmenī – sociālās vides monitoringam un atbilstošu profilakses un agrīnās intervences pasākumu plānošanai;
- sabiedrības drošības un CA jomā: jauno speciālistu – pašvaldību policistu apmācībām; krīzes komunikācijas plāna izstrādei;
- komunālo pakalpojumu jomā: apsaimniekošanas tāmju, tarifu aprēķināšanai, efektivitātes izvērtēšanai; projektu vadībai par dzīvojamo māju siltināšanu; komunālo pakalpojumu sistēmu digitalizācijai.

### KSP ilgums un norises laiks

Fokusgrupu diskusiju dalībnieku viedokļi par optimālo KSP ilgumu atšķirās. Daži dotu priekšroku īsākām mācībām (2 stundas), bet citi – garākām (visa diena vai vairākas dienas). Būtiski ir pielāgot mācību ilgumu un struktūru mērķauditorijas un KSP specifikai.



## **Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Piemēram, pašvaldību administrācijas vadības pārstāvjiem būtu vēlams fokuss uz pieredzes apmaiņu, labās prakses iepazīšanu, savstarpējās pieredzes apmaiņu un kontaktu veidošanu, kas ietver labās prakses pieredzes vietu apmeklēšanu un nepieciešamību veltīt laiku diskusijām. Pašvaldības speciālistiem būtiska ir ne vien pieredzes apmaiņa, bet arī jaunu zināšanu un praktisko iemaņu apguve, ko var organizēt gan īsāku, gan garāku pasākumu formā, tai skaitā iespējams KSP norisi sadalīt vairākās dienās, kas apjomīgu mācību gadījumā dod iespēju piedalīties lielākam dalībnieku skaitam, kā arī mācību norises starplaikos reflektēt vai īstenot papildinošu mācīšanos patstāvīgi. Garākos pasākumos būtiski nodrošināt pietiekami daudz atpūtas paužu atbilstoši dalībnieku vajadzībām un ergonomikai.

## 10. Metodika atbalsta ietekmes izvērtēšanai

### 10.1. Metodikas atbalsta ietekmes izvērtēšanai konceptuālais ietvars

Šajā nodaļā ir sniegts pārskats par dažādām izmantotām pieejamām atbalsta ietekmes izvērtēšanai, kā arī pieeju Projekta ietvaros sniegtā atbalsta – KSP – ietekmes izvērtēšanai.

#### Novērtējumu veidi

Saskaņā ar OECD<sup>290</sup>, “novērtēšana ir plānotas, notiekošas vai pabeigtas intervences<sup>291</sup>, tās dizaina, ieviešanas un rezultātu sistemātisks un objektīvs novērtējums. Tā koncentrējas uz rezultātiem un sniedz ticamu un noderīgu informāciju, ļaujot iekļaut gūtās mācības un atziņas lēmumu pieņemšanas procesos, lai atbalstītu mācīšanos un atbildību, un nodrošinātu labāku ietekmi”. Pastāv dažādi novērtēšanas nosaukumi: pārskati, izvērtējumi, ietekmes analīzes, apmierinātības aptaujas, izmaksu un ieguvumi novērtējumi. Novērtēšanu var veikt pirms atbalsta pasākuma, atbalsta pasākuma laikā vai pēc atbalsta pasākuma. Dažādu novērtēšanas veidu piemēri ietver<sup>292</sup>:

- **vajadzību analīze** — analizē un prioritizē vajadzības, lai sniegtu informāciju atbalsta pasākumu plānošanai;
- **Ex-ante (iepriekšējās ietekmes) novērtējums** — prognozē atbalsta pasākuma ietekmi, lai sniegtu informāciju resursu sadales plānošanai;
- **procesa novērtējums** — pārbauda atbalsta pasākuma īstenošanas veidu un kvalitāti;
- **rezultātu un ietekmes novērtējums** — pārbauda atbalsta pasākumu rezultātus;
- **izmaksu efektivitātes novērtējums** – analizē saistību starp atbalsta pasākumu izmaksām un to pozitīvo un negatīvo ietekmi;
- **ilgtermiņa ietekmes novērtējums** – analizē ietekmi un tās noturīgumu kādu laiku pēc atbalsta pasākumu beigām;
- **vairāku novērtējumu sintēze** – apvieno vairākus novērtējumu veidus.

Novērtēšana var tikt īstenota gan **kā atsevišķi novērtējumi**, gan kā **pastāvīgs monitorings**. To īstenošanā var tikt iesaistīti gan ārēji eksperti, gan iekšējais personāls, gan atbalsta saņēmēju un sabiedrības pārstāvji vai šo grupu apvienojums<sup>293</sup>.

<sup>290</sup> OECD, 2023. Evaluating development co-operation [\[URL\]](#)

<sup>291</sup> Projekta gadījumā “intervence” ir kapacitātes stiprināšanas pasākumi pašvaldību un plānošanas reģionu darbiniekiem, kas var ietvert mācības vietējās pašvaldības darbiniekiem, kopīgus zināšanu un prasmju celšanas pasākumus vairākiem reģioniem par kopīgām tēmām, pieredzes apmaiņas vizītes Latvijā vai ārvalstīs, kā arī citus pasākumus zināšanu un prasmju pilnveidošanai.

<sup>292</sup> Better Evaluation [\[URL\]](#)

<sup>293</sup> Better Evaluation [\[URL\]](#)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris



**Pielietojums Metodikā.** Projekta ietvaros atbilstoša ir visu minēto novērtējuma veidu sintēze: *vajadzību analīze* ir veikta gan PR priekšizpētē, gan Novērtējuma ietvaros. *Ex-ante* novērtējums ir nepieciešams, lai nodrošinātu atbalsta pasākuma plānošanu. Pēc KSP norises ir nepieciešams gan *procesa novērtējums*, gan *rezultātu un ietekmes novērtējums*, gan *izmaksu efektivitātes novērtējums*. Pastāvīgi ieviešot KSP un īstenojot to norises novērtēšanu, tā notiek *pastāvīga monitoringa* formā, lai uzlabotu nākamo KSP organizēšanu. Tā īstenošanā tiek iesaistīti gan iekšējais Projekta personāls, gan atbalsta saņēmēji. Pēc Projekta beigām nepieciešams atsevišķs novērtējums – *ilgtermiņa un efektivitātes novērtējums*, ko īstenoju neatkarīgi ārēji eksperti. Attiecīgi Metodikā tiek izmantota vairāku novērtējumu sintēze.

### Novērtējuma mērķi

Novērtējumi var tikt veidoti ar dažādu mērķi<sup>294</sup> (49. attēls):

- **formatīvs** novērtējums tiek veikts ar mērķi veikt uzlabojumus;
- **summatīvs** novērtējums tiek veikts ar mērķi gūt informāciju lēmumu pieņemšanai par atbalsta pasākumu uzsākšanu, turpināšanu, paplašināšanu vai pārtraukšanu.

### 49. attēls. Formatīvās un summatīvās novērtēšanas salīdzinājums

	 <b>Formatīvo novērtējums</b>	 <b>Summatīvs novērtējums</b>
<b>Procesa novērtēšana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzmanības centrā procesi</li> <li>• Paredzēta, lai iegūtu informāciju lēmumu pieņemšanai par procesu uzlabošanu (atbalsta pasākuma ieviešanu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzmanības centrā procesi</li> <li>• Paredzēta, lai iegūtu informāciju lēmumu pieņemšanai par atbalsta pasākumu uzsākšanu, turpināšanu, paplašināšanu vai pārtraukšanu</li> </ul>
<b>Ietekmes novērtēšana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzmanības centrā atbalsta pasākumu ietekme</li> <li>• Paredzēta, lai iegūtu informāciju lēmumu pieņemšanai par atbalsta pasākumu uzlabošanu (īpaši to dizainu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzmanības centrā atbalsta pasākumu ietekme</li> <li>• Paredzēta, lai iegūtu informāciju lēmumu pieņemšanai par atbalsta pasākumu uzsākšanu, turpināšanu, paplašināšanu vai pārtraukšanu</li> </ul>

Avots: Better Evaluation [URL]

**Pielietojums Metodikā.** Projekta īstenošanas laikā ir būtiski veikt gan *formatīvus novērtējumus*, piemēram, dalībnieku apgūto zināšanu, prasmju un kompetenču novērtējumu, lai veicinātu mācīšanās procesa efektivitāti, gan arī *summatīvu novērtējumu* par īstenojā atbalsta ietekmi. Attiecīgi Metodikā tiek izmantoti abi novērtējumu veidi atbilstoši mērķim.

<sup>294</sup> Better Evaluation [URL]

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

## Mācīšanās pasākumu novērtējumu modeļi

Lai novērtētu zināšanu un prasmju pilnveides jeb mācīšanās pasākumu rezultātus, plaši tiek izmantots Kirkpatrika 4 līmeņu modelis (1976)<sup>295</sup>, kas palīdz apkopot pierādījumu ķēdi, kas palīdz izsekot, kā mācīšanās sniedz ieguldījumu praktisku rezultātu sasniegšanā. Šis modelis paredz datu apkopošanu katrā no šiem līmeņiem: reakcija, mācīšanās, uzvedības maiņa, rezultāti (50. attēls).

### 50. attēls. Kirkpatrika modeļa novērtējuma līmeņi



Avots: kirkpatrickpartners.com [URL]

Analizējot šo un citus modeļus zināšanu un prasmju pilnveides pasākumu ietekmes novērtēšanai<sup>296</sup>, var identificēt šādas kopīgas pazīmes:

- Lielākā daļa modeļu sākas ar resursu un **konteksta novērtēšanu**.
- Ir ietverta mācību pasākumu dalībnieku **atsauksmju (reakcijas) apkopošana**.
- Ir ietverta **mācīšanās rezultātu apguves vērtēšana**, kam seko apgūto prasmju **pielietojamības vērtējums**.
- Tiek vērtēta arī plašāka **organizatoriskā ietekme** (rezultāti uz organizācijas spējām un rezultātiem) un dažos gadījumos arī **finansiālā ieguldījumu atdeve**.
- Atsevišķi modeļi, piemēram, Kaufmana piecu līmeņu modelis paredz “augstākā līmeņa ietekmes” novērtējumu, piemēram, **ietekmes uz sabiedrību vērtējumu**,

<sup>295</sup> Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. Evaluation and Program Planning, 27(3), 341-347. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.04.011>

<sup>296</sup> Kirkpatrika 4 līmeņu novērtējuma modelis, “Phillips ROI” modelis, Kaufmana 5 līmeņu novērtēšanas modelis, CIRO modelis, avoti: kirkpatrickpartners.com [URL]; whatfix.com [URL]; springsolutions.com [URL]; 360learning.com [URL]

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

vienlaikus atzīstot, ka šādi novērtējumi bieži vien ir sarežģīti veicami un netieši saistīti ar zināšanu un prasmju pilnveidi.

**Pielietojums Metodikā.** KSP pasākumu novērtējumā būtiski ir visi Kirkpatrika modeļa līmeņi, un tie ir integrēti šādās Metodikas nodaļās:

1. *Reakcija* – tūlītējas KSP dalībnieku reakcijas apkopošana (10.2.3. nodaļa).  
2. *Mācīšanās* – apgūto mācīšanās rezultātu (zināšanu, prasmju un kompetenču) novērtējums (10.2.2. nodaļa).  
3. *Uzvedības maiņa* – iegūto zināšanu, prasmju un kompetenču pielietošana darbā (atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas ietvaros, 10.2.4. nodaļa (Pasākumu ieguvumi un ietekme uz AF izpildes efektivitāti) un 10.3. nodaļa).  
4. *Rezultāti* – vērtējums, kā dalībnieku uzvedības maiņa palīdzēja pašvaldībām uzlabot publisko pakalpojumu kvalitāti, efektivitāti un pieejamību (atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas ietvaros, 10.3. nodaļa).

Papildus augstākminētajiem Kirkpatrika modeļa līmeņiem, Projekta ietvaros ir būtiski arī citi zināšanu un prasmju pilnveides pasākumu ietekmes novērtēšanas modeļos minēti aspekti, piemēram, *konteksta novērtēšana*, nosakot vēlamos pilnveidojamus aspektus pakalpojuma sniegšanā un prioritārās mērķa grupas (Ziņojuma 1. nodaļa un 3-9. nodaļas) kā arī *finansiālā ieguldījumu atdeve*, sekojot līdzī KSP izmaksām un finanšu ieguvumiem no pakalpojumu pilnveides (10.3. nodaļa), un *augstāka līmeņa ietekmes novērtējums*, atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtējuma īstenošanā iesaistot sabiedrību (10.3. nodaļa).

### OECD atbalsta ietekmes vērtēšanas ietvars

OECD ir izstrādājis ietvaru atbalsta ietekmes novērtēšanai atbalsta ietekmes novērtēšanai<sup>297</sup>, kas ir atbilstošs Projekta ietvaros nodrošinātās atbalsta ietekmes novērtēšanai, ņemot vērā atbalsta raksturu – dažādu veidu KSP un sagaidāmā ietekme uz publisko pakalpojumu sniegšanu. OECD ietvars definē sešus kritērijus atbalsta ietekmes vērtēšanai: 1. Atbilstība; 2. Saskaņotība; 3. Mērķu efektivitāte; 4. Izmaksu efektivitāte; 5. Ietekme un 6. Ilgtspēja (51. attēls).

---

<sup>297</sup> OECD, 2023. *Evaluating development co-operation* [\[URL\]](#); OECD, 2021. *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully* [\[URL\]](#)

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**51. attēls. OECD ietvars atbalsta ietekmes novērtēšanai**

**1. Atbilstība**

Vai atbalsta pasākums dara pareizo lietu?  
Atbalsta mērķis un dizains atbilst saņēmēju, valsts un pašvaldības vajadzībām, politiskajām nostādnēm.

**2. Saskaņotība**

Vai atbalsta pasākums ir saskaņots ar citiem atbalsta pasākumiem?  
Attiecas uz iekšējo saskaņotību (vienas iestādes ietvaros) un ārējo saskaņotību (saskaņotība ar citu iestāžu atbalsta pasākumiem).

**3. Mērķu efektivitāte**

Vai atbalsta pasākums sasniedz savus mērķus?  
Apmērs, kādā atbalsta pasākumi sasniedza tā mērķus un sagaidāmos rezultātus.



**4. Izmaksu efektivitāte**

Cik efektīvi tiek izmantoti resursi?  
Apmērs, kādā atbalsta pasākumi nodrošina rezultātus finansiāli un laika ziņā ekonomiskā veidā.

**5. Ietekme**

Kādas izmaiņas rada atbalsta pasākumi?  
Efekti, pozitīvi vai negatīvi, gaidīti vai negaidīti, kas ir radušies atbalsta pasākumu rezultātā.

**6. Ilgtspēja**

Cik ilgtspējīgi ir ieguvumi no atbalsta pasākumiem?  
Apmērs, kādā ieguvumi no atbalsta pasākumiem turpināsies pēc atbalsta pasākumu beigām.

**Principi kritēriju izmantošanai:**

1. Novērtējumam jābūt kontekstualizētam, izprotot atbalsta pasākumu, iesaistīto pušu kontekstu.
2. Kritēriju izmantošana ir atkarīga no novērtējuma mērķa. Kritērijus nevajadzētu piemērot mehāniski.

Avots: OECD, 2023. Evaluating development co-operation; OECD, 2021. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully

OECD uzsver, ka šie kritēriji ir izmantojami kā "lēcas", ar kuru palīdzību atbalsta pasākums tiek analizēts. Būtiski, ka kritēriji ir savstarpēji papildinoši un sniedz holistisku redzējumu par atbalsta pasākumu, tās ieviešanas procesu un sniegtajiem rezultātiem. Tie ir jāpiemēro pārdomāti, kontekstualizēti, izprotot atbalsta pasākumu un iesaistītās puses, kā arī ņemot vērā atbalsta mērķi un iesaistīto pušu vajadzības.

**Pielietojums Metodikā.** OECD kritēriju piemērošana Metodikā ļauj nodrošināt holistisku pieeju, aptverot visu sniegtā atbalsta aspektus, lai veidotu pilnīgu, kontekstualizētu priekšstatu par Projekta ietekmi. Katras Metodikas nodaļas sākumā ir pievienota informācija par OECD kritērijiem, kas tiek izmantoti attiecīgajā Metodikas posmā.

**Atbalsta ietekmes izvērtēšanas posmi**

Projekta mērķis ir celt pašvaldību kapacitāti to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai ATR kontekstā, lai tās spētu nodrošināt tām likumos noteikto autonomo funkciju izpildi salīdzināmā kvalitātē un pieejamībā, kā arī spētu sniegt iedzīvotājiem kvalitatīvus pakalpojumus par samērīgām izmaksām atbilstoši aktuālajām demogrāfiskajām tendencēm<sup>298</sup>. Tas paredz, ka, stiprinot pašvaldību un PR darbinieku **zināšanas, prasmes un kompetences** ar kapacitātes stiprināšanas pasākumu

<sup>298</sup> VARAM, 2022. Informatīvais ziņojums par Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 3.1. reformas un investīciju virziena "Reģionālā politika" 3.1.1.2. reformas "Administratīvi teritoriālā reforma" investīcijas 3.1.1.2.i. "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" īstenošanu [[URL](#)]



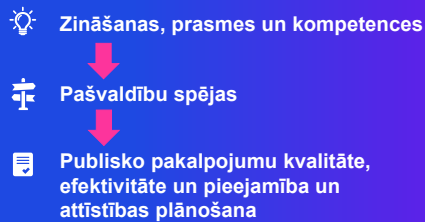
## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

palīdzību, **uzlabos pašvaldību spējas un darbības efektivitāti**, kas, savukārt, **uzlabos pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāti, efektivitāti un pieejamību, kā arī attīstības plānošanu.**

Vienlaikus būtiski atzīmēt, ka, lai arī Projekta atbalstam ir būtiska nozīme publisko pakalpojumu pilnveidē, cilvēkresursu kompetences ir tikai viens no daudziem faktoriem, kas ietekmē publisko pakalpojumu izpildi<sup>299</sup>.



Nemot vērā augstākminēto, Metodika paredz praktiskus un izmantojamus ieteikumus katrā no trīs galvenajiem Projekta aktivitāšu ieviešanas posmiem (52. attēls):

I Plānošana un īstenošana

II Regulāra atbalsta novērtēšana un atbilstoša pilnveide

III Atbalsta ietekmes novērtēšana

### 52. attēls. Atbalsta ietekmes novērtēšanas posmi un Metodikas struktūra



Avots: KPMG veidots attēls

Metodikas pieci soļi ir strukturēti atbilstoši šiem posmiem:

- KSP plānošanai un īstenošanai (I) tiek piedāvāta metodika KSP plānošanai (01. solis, 10.2.1. nodaļa) un zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšanai (02. solis, 10.2.2. nodaļa);

<sup>299</sup> Saskaņā ar Pakalpojumu vides pilnveides plānu 2024.–2027. gadam [URL], pakalpojumiem un pakalpojumu pārvaldībai nepieciešami spējas (tai skaitā organizatoriskā struktūra, kultūra, personāls, kompetences, vadlīnijas, procesi, normatīvais regulējums, partneri, pakalpojumu saņēmēji) un resursi (tai skaitā informācija, digitālās tehnoloģijas u.c.).



## **Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

- KSP regulārai novērtēšanai un atbilstošai pilnveidei (II) tiek piedāvāta metodika KSP norises novērtēšanai (03. solis, 10.2.3. nodaļa) un KSP efektivitātes novērtēšanai (04. solis, 10.2.4. nodaļa);
- Atbalsta ietekmes novērtēšanai (III) tiek piedāvāta metodika Projekta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanai (05. solis, 10.3. nodaļa).

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

## 10.2. Metodika atbalsta ietekmes izvērtēšanai






Metodikas kopsavilkums sastāv no pieciem posmiem (53. attēls). Detalizēts katra posma izklāsts ietverts 10.2.1 – 10.2.4 apakšnodaļās un 10.3. nodaļā.

### 53. attēls. Metodikas kopsavilkums

	01 KSP pasākumu plānošana	02 Zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšana	03 KSP norises novērtēšana	04 KSP efektivitātes novērtēšana	05 Projekta ilgtermiņa ietekmes novērtēšana
				Ietekme uz pašvaldību spējām	
<b>Novērtējuma rīks</b>	Plānošanas anketa	Ieteikumi	Tiešsaistes aptaujas anketa	Kopsavilkums par KSP Pārskats par projekta īstenošanas posmu	Rādītāju monitorings
<b>Rīka lietotājs</b>	PR koordinatori sadarbībā ar VARAM	KSP saturiskais vadītājs, PR koordinators	Atbalsta saņēmējs – KSP daļībnieks	PR koordinatori, VARAM	VARAM
<b>Rīka saturs</b>	Izvērtējuma kritēriji atbalsta pasākumu plānošanai	Ieteikumi KSP saturiskajam vadītājam un PR koordinatoriem kompetenču novērtējuma izstrādei un izmantošanai	KSP novērtējuma anketa	Kritēriji un ieteikumi KSP efektivitātes novērtēšanai	Kritēriji un ieteikumi Projekta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanai
<b>OECD ietvara kritēriji</b>	1. Pasākuma mērķa un dizaina atbilstība vajadzībām, politiskām nostādņēm 2. Saskaņotība ar citiem atbalsta pasākumiem 4. Resursu izmantošanas efektivitāte	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? (zināšanu/ prasmju pārbaude pirms un pēc pasākuma)	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? 5. Kādu ietekmi radīja atbalsta pasākums?	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? 4. Resursu izmantošanas efektivitāte 5. Kādu ietekmi radīja atbalsta pasākums?	5. Kādu (ilgtermiņa) ietekmi radīja atbalsta pasākums? 6. Cik ilgtspējīgi ir ieguvumi?
<b>Pielietošanas laiks</b>	Pirms KSP	Pirms KSP (ja nepieciešams) un uzreiz pēc KSP	Uzreiz pēc KSP	Pēc KSP	Projekta noslēgumā

## 10.2.1. Atbalsta pasākuma plānošana

### 54. attēls. Kapacitātes stiprināšanas pasākumu plānošana

01 Kapacitātes stiprināšanas pasākumu plānošana	
 <b>Novērtējuma rīks</b>	Plānošanas anketa
 <b>Rīka lietotājs</b>	PR koordinatori sadarbībā ar VARAM
 <b>Rīka saturs</b>	Izvērtējuma kritēriji atbalsta pasākumu plānošanai
 <b>OECD ietvara kritēriji</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasākuma mērķa un dizaina atbilstība vajadzībām, politiskām nostādnēm</li> <li>2. Saskaņotība ar citiem atbalsta pasākumiem</li> <li>4. Resursu izmantošanas efektivitāte</li> </ol>
 <b>Pielietošanas laiks</b>	Pirms KSP

Avots: KPMG veidots attēls

Pasākumu plānošanas fāzē būtiski definēt, kādu problēmu risinās KSP<sup>300</sup> un kāda ir tā būtība. Lai vienādotu pieeju informācijas apkopošanā un ievākšanā, ieteicams PR koordinatori – KSP plānotājiem aizpildīt pasākuma plānošanas anketu un sniegt informāciju par pasākumu VARAM. Šāda informācija nepieciešama, lai veiksmīgāk izvēlētos atbilstošu formātu un saturu, mazinot neefektīva resursu izlietojuma risku un nodrošinot, ka KSP atbilst tā dalībnieku vajadzībām, kā arī sniegtu iespēju novērtēt pasākuma efektivitāti.

Tādēļ pasākuma plānošanas fāzē PR koordinatori nepieciešams definēt un iesniegt VARAM atbildes uz vismaz šādiem jautājumiem:

- Kādu problēmu risina pasākums?
- Kāpēc izvēlēts šāds formāts?
- Kādas ir paredzamās pasākuma izmaksas?
- Cik dalībnieki paredzami?
- Kāpēc izvēlēta šāda mērķauditorija?
- Kāda ir plānotā ietekme uz pašvaldību AF izpildes efektivitāti?

<sup>300</sup> Problēmu definēšanai ir izmantojams Novērtējuma 1. ziņojums (KPMG, 2024). *Pašvaldību publisko pakalpojumu novērtējums. Kopsavilkums par jau veiktajiem pētījumiem publisko pakalpojumu sniegšanā. Pašvaldību un plānošanas reģionu speciālistu zināšanu, prasmju un kompetenču, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus, identificēšana*

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Lai pārliecinātos, ka šajā posmā sniegtā informācija ir pietiekama, lai tālākajos novērtējuma posmos analizētu pasākuma efektivitāti un ietekmi, tika izstrādāts veidlapas paraugs (6.1. Veidlapa atbalsta pasākuma plānošanai), kurā norādīti būtiskākie jautājumi, uz ko apkopojamas atbildes, kā arī, izmantojot informāciju par iepriekš īstenotu KSP, veikta posma testēšana (7.1. pielikums. Atbalsta pasākuma plānošanas testēšanas rezultāts). Testēšanas ietvaros secināts, ka šajā posmā apkopojamā informācija ir pietiekama un atbilstoša, lai veiktu KSP novērtējumu tālākajos posmos.

### 10.2.2. Zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšana

#### 55. attēls. Kapacitātes stiprināšanas pasākuma plānošana

02 Kapacitātes stiprināšanas pasākuma plānošana	
Novērtējuma rīks	Ieteikumi
Rīka lietotājs	KSP saturiskais vadītājs, PR koordinators
Rīka saturs	Ieteikumi KSP saturiskajam vadītājam un PR koordinatoriem kompetenču novērtējuma izstrādei un izmantošanai
OECD ietvara kritēriji	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? (zināšanu/ prasmju pārbaude pirms un pēc pasākuma)
Pielietošanas laiks	Pirms KSP (ja nepieciešams) un uzreiz pēc KSP

Avots: KPMG veidots attēls

#### Mērķis

Primārais mērķis KSP dalībnieku zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšanai Projekta ietvaros ir **atbalstīt** dalībniekus un **veicināt mācīšanās procesu**. Papildus, novērtējums **sniedz informāciju** par KSP efektivitāti – paredzēto mācīšanās rezultātu apguves līmeni. Zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšanu veic KSP saturiskais vadītājs un nodod iegūtos rezultātus PR Projekta koordinatoram.

#### Zināšanu, prasmju un kompetenču novērtējuma veidi

Zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšanu var veikt **gan pirms KSP**, gan **KSP ietvaros** (parasti – mācību noslēgumā; vairāku dienu gara pasākuma gadījumā novērtējumu var īstenot arī katras mācību dienas noslēgumā). Pirms KSP veikta vērtēšana ir plānoto dalībnieku esošo zināšanu, prasmju, kompetenču diagnostika, savukārt pēc KSP – mācīšanās rezultātu apguves vērtējums (36. tabula).

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**36. tabula. Novērtējuma pirms KPS un novērtējuma KSP noslēgumā savstarpējais salīdzinājums**

	<b>Pirms KSP</b>	<b>KSP noslēgumā</b>
<b>Funkcija</b>	Diagnostika	Mācīšanās rezultātu apguves vērtējums
<b>Mērķis</b>	Noskaidrot dalībnieku priekšzināšanas un zināšanu robus, lai atbilstoši pielāgotu mācību saturu un pieeju.	1) <b>Formatīvs:</b> veicināt dalībnieku efektīvāku iesaisti un mācīšanos, mācīšanās rezultātu ilgtspēju, nostiprinot galvenos konceptus, jēdzienus un mācīšanās rezultātus.  2) <b>Summatīvs:</b> noskaidrot, kādā mērā dalībnieki ir apguvuši paredzētos mācīšanās rezultātus.
<b>Fokuss</b>	Esošās zināšanas, prasmes un kompetences	Jauniegūtās zināšanas, prasmes un kompetences
<b>Ietekme uz mācību procesu</b>	Ļauj pielāgot mācību saturu un pieeju	1) Veicina dalībnieku iesaisti, mācīšanās rezultātu ilgtspēju.  2) Ļauj novērtēt mācību efektivitāti un sniegt atgriezenisko saiti.
<b>Iespējamās novērtēšanas metodes (piemēri)</b>	Anketas, testi, iepriekšējo darbu analīze, intervijas	Testi, praktiski uzdevumi, prezentācijas, projekti

Avots: KPMG

**Lēmuma pieņemšana par nepieciešamību veikt zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšanu**

Nepieciešamība novērtēt zināšanas, prasmes un kompetences pirms vai pēc KSP izriet no novērtēšanas mērķiem: ja ir nepieciešamība noskaidrot dalībnieku priekšzināšanas un identificēt zināšanu robus, tad ir jāveic diagnostika pirms KSP. Ja ir jāveicina dalībnieku efektīvāka iesaiste, kas ir īpaši aktuāli tiešsaistes un teorētiskās mācībās, vai mācības ir vairāk teorētiskas un dalībniekiem ir ierobežotas iespējas apgūto praktiski izmēģināt, nostiprinot mācīšanās rezultātus, tad novērtēšanu ieteicams integrēt KSP ietvaros. Vienlaikus **ir ieteicams, ka mācīšanās rezultātu novērtēšana tiek integrēta ikvienā KSP**, lai veicinātu mācīšanās procesu un iegūtu datus balstītu informāciju par mācīšanās rezultātu apguves līmeni<sup>301</sup>.

Lai pieņemtu lēmumu par novērtējuma nepieciešamību, PR koordinators (KSP organizators) un KSP saturiskais vadītājs var vadīties pēc pazīmēm (37. tabula un 38. tabula).

<sup>301</sup> Pēc KSP norises tā saturiskajam vadītājam ir jāsniedz informācija KSP organizatoriem par mācīšanās rezultātu apguves līmeni. Ja KSP tiktu paredzēta mācīšanās rezultātu apguves vērtējums, tas dotu iespēju nodrošināt datus balstītu informāciju par apguves līmeni.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Pirms KSP

Lēmumu par to, vai jāveic zināšanu un prasmju diagnostika pirms KSP, pieņem **KSP saturiskais vadītājs** (piemēram, pasniedzējs, izglītotājs, moderators, eksperts).

### 37. tabula. Pazīmes novērtējuma pirms KSP nepieciešamībai un atbilstošie ieguvumi no novērtējuma

Nr.p.k.	Pazīme novērtējuma nepieciešamībai	Ieguvums
1.	Nepieciešamība pēc specifiskām priekšzināšanām	Nodrošinās, ka visiem dalībniekiem ir nepieciešamais pamats mācību satura apguvei
2.	Heterogēna dalībnieku grupa ar lielām atšķirībām zināšanu un prasmju ziņā	Palīdzēs pielāgot mācību procesu dalībniekiem ar dažādām priekšzināšanām, nodrošinot gan nepieciešamo atbalstu, gan izaicinājumus
3.	Ierobežots mācību laiks	Palīdzēs koncentrēties uz svarīgākajām mācību tēmām un netērēt laiku, atkārtojot dalībniekiem jau zināmu saturu
4.	Mācību sarežģītība un augstas prasības pret apguves līmeni	Sarežģītām mācību programmām ir nepieciešama pamatīga priekšzināšanu bāze. Diagnostika palīdzēs noteikt, vai dalībniekiem ir nepieciešamās priekšzināšanas, lai sasniegtu mācību mērķus

Avots: KPMG

### KSP ietvaros

Lēmumu par to, vai jāveic mācīšanās rezultātu apguves novērtējums KSP ietvaros, pieņem **PR koordinators**, ņemot vērā pazīmes novērtējuma nepieciešamībai (38. tabula). Piemēram, ja KSP ir paredzēts īstenot kā mācības, nodrošinot jaunu zināšanu, prasmju un kompetenču apguvi, apgūto mācīšanās rezultātu novērtējums ir ļoti vēlams. Ja KSP ir paredzēts īstenot kā pieredzes apmaiņas pasākumu, kur būtiskāki ir citi aspekti, piemēram, sadarbības veidošana, ideju un risinājumu pārņemšana, attieksmes veidošana, mācīšanās rezultātu novērtējums nav obligāts.

Ja PR koordinators nav noteicis novērtēšanu par obligātu, KSP saturiskais vadītājs tāpat var integrēt novērtēšanas metodes, lai atbalstītu mācīšanās procesu un gūtu priekšstatu par mācīšanās rezultātu apguves līmeni.

### 38. tabula. Pazīmes novērtējuma KSP ietvaros nepieciešamībai

Nr.p.k.	Pazīme novērtējuma nepieciešamībai	Ieguvums no novērtējuma
<b>KSP pazīmes</b>		
1.	Skaidri definēti mācību mērķi	Palīdzēs noteikt, vai mācību mērķi ir sasniegti.
2.	Mācību pasākums – paredzēts apgūt/pilnveidot konkrētas zināšanas, prasmes un kompetences	Palīdzēs pārbaudīt, kādā mērā dalībnieki ir apguvuši nepieciešamās kompetences.
3.	Sertifikācijas prasības	Nodrošinās objektīvu dalībnieku zināšanu un prasmju novērtējumu, kas nepieciešama sertifikāta piešķiršanai



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Nr.p.k.	Pazīme novērtējuma nepieciešamībai	Ieguvums no novērtējuma
<b>Īstenošanas veids</b>		
4.	Teorētisks saturs: ietver daudz jaunas informācijas un teorētisku konceptu	Palīdzēs nostiprināt galvenos jēdzienus un pārbaudīt izpratni.
5.	Praktisku prasmju apguve: paredzēts, ka dalībnieki apgūs jaunas praktiskas prasmes	Praktisku prasmju novērtējuma rīki, piemēram, demonstrācijas vai simulācijas, ļaus novērtēt spēju prasmes pielietot reālistiskā vidē.
6.	Tiešsaistes mācības vai cita forma, kurā nepieciešams uzturēt dalībnieku motivāciju	Novērtējuma rīki var kalpot kā motivācijas instruments, sniedzot dalībniekiem atgriezenisko saiti par viņu progresu un sasniegumiem.
7.	Liela dalībnieku grupa	Novērtējuma rīki var palīdzēt efektīvi un objektīvi novērtēt katra dalībnieka progresu
8.	Nepieciešamība pēc atgriezeniskās saites par KSP īstenošanas efektivitāti	Novērtējuma rīki ļaus apkopot datus par KSP efektivitāti un mācīšanās rezultātu apguves līmeni.

Avots: KPMG

Papildus šīm pazīmēm, lēmums par novērtējuma rīku integrēšanu var būt atkarīgs arī no citiem faktoriem, piemēram, pieejamajiem resursiem, laika ierobežojumiem un organizācijas kultūras.

### Novērtēšanas forma un saturs

Novērtējuma saturam un formai jābūt cieši saistītai ar mācību programmas mērķiem un saturu, un tam jābūt pieejamam un saprotamam visiem dalībniekiem. Novērtējuma **saturam** jāizriet no KSP paredzētajiem mācīšanās rezultātiem – definētajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm, kuras plānots attīstīt KSP ietvaros. Sagaidāmie mācīšanās rezultāti jānosaka PR koordinatorei sadarbībā ar KSP saturisko vadītāju. Novērtējumā jābūt iekļautam tikai tādām saturam, kas ir bijis iekļauts KSP.

Vēlams, lai novērtējums būtu tādā **grūtības pakāpē**, lai tas būtu viegli izpildāms ikvienam, kas ir piedalījies vismaz 80 % no KSP. Novērtējuma izpildei nevajadzētu būt apgrūtināšanai. Jo īsākas mācības, jo novērtējumam jābūt īsākam. Piemēram, 2 h mācībām tiešsaistē būtu pietiekami ar aptuveni 5-10 min īsu testu.

Novērtējumam nevajadzētu būt apgrūtināšanai, bet gan tam ir jābūt instrumentam, kas dalībniekiem palīdz apzināties savu progresu un nostiprināt apgūtās zināšanas. Novērtējumu var īstenot dažādās formās: gan kā rakstisku testu, gan kā mutiskus jautājumus vai diskusiju, gan kā praktiskus uzdevumus (39. tabula). Vienlaikus ir būtiski uzsvērt, ka KSP saturiskais vadītājs, balstoties uz savu pieredzi un ieskatiem, var papildināt novērtējumu ar citām metodēm, kas vislabāk atbilst mācību saturam un dalībnieku vajadzībām, tai skaitā radošus uzdevumus, praktiskas darbnīcas, lomu spēles vai jebkuru citu aktivitāti, kas ļauj efektīvi novērtēt dalībnieku zināšanu, prasmju un kompetenču apguvi.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 39. tabula. Ieteikumi mācību rezultātu apguves novērtējuma formai un saturam

Nr.p.k.	Novērtējuma forma	Skaidrojums
<b>Zināšanu novērtējums</b>		
<b>Saturs:</b> Teorētisko jēdzienu, faktu, principu un likumsakarību izpratne un atcerēšanās		
1.	Testi	Rakstiski vai elektroniski testi ar dažādu veidu jautājumiem (atbildes izvēle, pareizi/nepareizi, atvērtie jautājumi). Testu veidošanai tiešsaistē iespējams izmantot dažādus bezmaksas un maksas rīkus <sup>302</sup> .
2.	Mutisks pārbaudījums	Zināšanu pārbaude, atbildot uz jautājumiem vai piedaloties diskusijās.
3.	Jēdzienu kartes	Jēdzienu karšu izveide, kas sastāv no galvenajiem terminiem vai idejām (attēloti kā lodziņi vai apli), līnijām, kas savieno jēdzienus un parāda to savstarpējās attiecības, aprakstiem (īsas frāzes, kas skaidro saikni starp jēdzieniem).
<b>Prasmju novērtējums</b>		
<b>Saturs:</b> Spēja pielietot zināšanas praktiskos uzdevumos un situācijās		
1.	Praktiski uzdevumi	Individuāli vai grupu uzdevumi, kas prasa konkrētu prasmju pielietošanu.
2.	Demonstrācijas	Dalībnieki demonstrē prasmju pielietojumu reālā vai simulētā vidē, individuāli vai grupā.
3.	Simulācijas	Interaktīvas simulācijas, kas ļauj dalībniekiem pielietot prasmes reālistiskā vidē, individuāli vai grupā.

Avots: KPMG

### Mācīšanās rezultātu apguves līmeņa novērtējuma pielietojums

Nemot vērā primāro novērtējuma mērķi atbalstīt KSP dalībniekus, Projekta ietvaros nebūtu vēlams saistīt novērtējuma rezultātus ar sankcijām pret dalībniekiem, lai nemazinātu viņu motivāciju piedalīties.

Vienlaikus apliecību vai sertifikātu par mācību apguvi ir pieļaujams nepiešķirt gadījumā, ja nav sasniegts noteikts mācīšanās apguves līmenis (piemēram, 50%). Attiecīgi ir jābūt nodrošinātai iespējai testu kārtot atkārtoti, kā arī jābūt piekļuvei mācību ierakstam, ko var noskatīties atkārtoti.

Novērtējuma rezultātus KSP saturiskais vadītājs izmanto, lai KSP organizatoriem – PR koordinatoriem sniegtu datus balstītu **vērtējumu par mācīšanās rezultātu apguves līmeni** (% - vidējais vērtējums par visiem dalībniekiem, ja KSP organizatori nepieprasa detalizētāk). Šādu vērtējumu vēlams iesniegt uzreiz pēc KSP noslēguma.

Pielikumā (6.2 pielikums Ieteikumi zināšanu, prasmju un kompetenču nepieciešamības izvērtēšanai un novērtēšanai) apkopoti ieteikumi, kas izmantojami, lai noteiktu novērtējuma nepieciešamību un piemērotāko formu.

<sup>302</sup> Piemēram, bezmaksas rīkus tiešsaistes uzdevumu veidošanai apkopojā Operiano, 2024 [URL]


## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 10.2.3. KSP norises novērtēšana

#### 56. attēls. KSP norises novērtēšana

03	KSP norises novērtēšana	
	Novērtējuma rīks	Tiešsaistes aptaujas anketa
	Rīka lietotājs	Atbalsta saņēmējs – KSP dalībnieks
	Rīka saturs	Pasākuma novērtējuma anketa
	OECD ietvara kritēriji	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? 5. Kādu ietekmi radīja atbalsta pasākums?
	Pielietojšanas laiks	Uzreiz pēc KSP

Avots: KPMG veidots attēls

Atbalsta pasākuma norises novērtēšana ļauj noteikt, cik sekmīgi īstenots KSP, ņemot vērā sākotnēji definētos mērķus, kā pēc KSP uzlabojušās speciālistu zināšanas un prasmes, kā arī apkopot informāciju turpmāko KSP organizēšanai. Ņemot vērā, ka informācija ievācama iespējami drīz pēc KSP īstenošanas, par efektīvāko datu ievākšanas un apkopošanas veidu uzskatāma tiešsaistes anketa, ko aizpilda dalībnieki. Dalībnieku viedokļa apkopošana sniedz ieskatu atgriezeniskajā saitē par pasākumu, tā atbilstību dalībnieku vajadzībām, kā arī vispārēju izpratni par pilnveidoto kapacitāti. Anketas rezultāti izmantojami par verifikācijas mehānismu, lai izprastu, kā uzlabojusies KSP dalībnieku efektivitāte publisko pakalpojumu sniegšanā pēc KSP īstenošanas.

*Jāņem vērā, ka aizpildīto anketu skaits norāda uz KSP apmeklētāju skaitu, tāpēc būtiski, ka tās aizpilda visi KSP apmeklētāji.*

Tāpat anketu atbildes ir būtisks informācijas avots, lai novērtētu īstenotā KSP efektivitāti. Lai gūtu nepieciešamo informāciju, KSP novērtējuma tiešsaistes aptaujas anketai būtu jāiekļauj vismaz šādi jautājumi:

- Novērtējiet savas **zināšanas** par aplūkotajām tēmām **pirms pasākuma**. (1-5)
- Novērtējiet, cik lielā mērā pasākumā gūtās zināšanas un pieredze ir **paugstinājusi** Jūsu **kompetenci** konkrētajā jautājumā? (1-5)
- Kādas konkrētas **zināšanas un prasmes** jūs ieguvāt šajā pasākumā?
- Kā gūtās zināšanas un prasmes **palīdzēs uzlabot jūsu darba efektivitāti**?
- Kādas ir galvenās **atziņas**, ko guvāt pasākumā?

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

- Kādi ir jūsu **priekšlikumi** pašvaldības pakalpojuma (-u) uzlabošanai?
- Novērtējiet savu tiešo **darba pienākumu sasaisti** ar pasākuma tematiku. (1-5)
- Vai pasākums paplašināja **sadarbības iespējas** pašvaldību starpā vai Jūsu pārstāvētajā nozarē? (Jā/Nē)

Anketas iespējams izkārtojums un testēšanas rezultātu – sniegto atbilžu par iepriekš īstenoto KSP apkopojuma atspoguļojums pievienots pielikumos (6.3. un 7.3. pielikums). Testēšanas ietvaros secināts, ka šajā posmā apkopojamā informācija ir pietiekama un atbilstoša, lai novērtētu atbalsta efektivitāti un ietekmi uz KSP dalībnieku kapacitāti.

### 10.2.4. KSP efektivitātes novērtēšana

#### 57. attēls. KSP efektivitātes novērtēšana

04	KSP efektivitātes novērtēšana	
	<b>Novērtējuma rīks</b>	Kopsavilkums par KSP Pārskats par projekta īstenošanas posmu
	<b>Rīka lietotājs</b>	PR koordinatori, VARAM
	<b>Rīka saturs</b>	Kritēriji un ieteikumi pasākumu efektivitātes novērtēšanai
	<b>OECD ietvara kritēriji</b>	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? 4. Resursu izmantošanas efektivitāte
	<b>Pielietošanas laiks</b>	5. Kādu ietekmi radīja atbalsta pasākums? Pēc KSP

Avots: KPMG veidots attēls

KSP efektivitātes novērtēšana veicama ar mērķi noteikt, vai pasākums ir stiprinājis pašvaldību speciālistu kapacitāti un vai tas ir bijis atbilstošs risināmajai problēmai. Efektivitātes novērtēšanu – KSP kopsavilkuma izstrādi – veic PR Projekta koordinators, kas iniciējis pasākumu, un to iesniedz VARAM.

Lai novērtētu KSP efektivitāti, KSP kopsavilkumā sniedzama vismaz šāda informācija, kas balstīta galvenokārt KSP dalībnieku sniegtajā informācijā, proti:

#### Cik dalībnieki piedalījās pasākumā?

- Pasākuma faktiskā dalībnieku skaita salīdzinājums ar plānošanas posmā paredzēto dalībnieku skaitu.
- Aizpildīto anketu skaits.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Kādas bija pasākuma izmaksas?

- Pasākuma faktisko izmaksu salīdzinājums ar plānošanas posmā paredzētajām izmaksām.
- Pasākuma izmaksas uz 1 dalībnieku.

### Vai pasākuma ietvaros tika nodrošināta izvirzītās problēmas risināšana?

- Pasākuma sasaiste ar KSP plānošanas posmā noteikto problēmu, ko risina pasākums;
- Apkopojums no dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kādas konkrētas zināšanas un prasmes jūs ieguvāt šajā pasākumā?”
- Apkopojums no dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kā gūtās zināšanas un prasmes palīdzēs uzlabot jūsu darba efektivitāti?”

### Vai mērķauditorija bija atbilstoša?

- Vidējais dalībnieku vērtējums jautājumā “Novērtējiet savu tiešo darba pienākumu sasaisti ar pasākuma tematiku” (1-5).

### Pasākumu ieguvumi un ietekme uz AF izpildes efektivitāti

- Vidējais dalībnieku vērtējums jautājumā “Novērtējiet, cik lielā mērā pasākumā gūtās zināšanas un pieredze ir paaugstinājusi Jūsu kompetenci konkrētajā jautājumā?” (1-5);
- Apkopojums no dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kādas ir galvenās atziņas, ko guvāt pasākumā?”;
- Apkopojums no dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kādi ir jūsu priekšlikumi pašvaldības pakalpojuma (-u) uzlabošanai?”;
- Vērtējums par sasaisti ar KSP plānošanas posmā paredzēto plānoto ietekmi uz AF izpildes efektivitāti.

### Vai pasākuma ietvaros tika attīstītas dalībnieku zināšanas/prasmes?

- Vidējais dalībnieku vērtējums jautājumā “Novērtējiet savas zināšanas par aplūkotajām tēmām pirms pasākuma.” (1-5);
- Vidējais dalībnieku vērtējums jautājumā “Novērtējiet, cik lielā mērā pasākumā gūtās zināšanas un pieredze ir paaugstinājusi Jūsu kompetenci konkrētajā jautājumā?” (1-5);
- KSP saturiskā vadītāja vērtējums par mācīšanās rezultātu apguves līmeni (% - vidējais vērtējums par visiem dalībniekiem)<sup>303</sup>;

---

<sup>303</sup> Ja ir veikts vai iespējams noteikt kvantitatīvu vērtējumu

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

- KSP saturiskā vadītāja vērtējums (aprakstošā formā) par iespējamo pozitīvo ietekmi uz pašvaldību speciālistu zināšanām, prasmēm un kompetencēm.

Šajā solī būtiski sniegt informāciju par KSP sasaistē ar iepriekšējiem novērtējuma soļiem, kā piemērs pievienots pielikumā (6.4 Atbalsta efektivitātes novērtēšanas veidlapa). Lai novērtētu piedāvātā efektivitātes novērtēšanas ietvara izmantojamību un atbilstību citiem novērtējuma soļiem, KPMG veica KSP efektivitātes novērtēšanas rīka testēšanu. Izmantojot pieejamo un iepriekš VARAM iesniegto informāciju par ZPR organizēto pieredzes apmaiņas braucienu 17.10.2024. Testēšanas ietvaros tika pārbaudīts, vai iepriekšējos soļos apkopotā informācija ir pietiekama, lai veiktu pilnvērtīgu efektivitātes novērtēšanu. Testēšanas rezultāti pievienoti pielikumā (7.3 Atbalsta efektivitātes novērtēšanas testēšanas rezultāts). Testēšanas ietvaros secināts, ka šāda pieeja sniedz visaptverošu pārskatu par īstenoto KSP, iepriekšējos soļos apkopotā informācija ļauj gūt izpratni par KSP plānotajiem un sasniegtajiem rezultātiem, kā arī informācijas apkopošanai un iesniegšanai nav nepieciešams ieguldīt būtiskus laika resursus.

## 10.3. Atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšana

### 58. attēls. KSP ietekmes novērtēšana

05	KSP ietekmes novērtēšana	
	Novērtējuma rīks	Rādītāju monitorings
	Rīka lietotājs	VARAM
	Rīka saturs	Rādītāji un indikatori Projekta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanai
	OECD ietvara kritēriji	5. Kādu (ilgtermiņa) ietekmi radīja atbalsta pasākums? 6. Cik ilgtspējīgi ir ieguvumi?
	Pielietojšanas laiks	Projekta noslēgumā

Avots: KPMG veidots attēls

Projekta ietekmes novērtēšana fokusēta uz to, kā atbalsts ir veicinājis pašvaldību un plānošanas reģionu speciālistu kapacitātes stiprināšanu, īpaši zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidi un tās ietekmi uz pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un kvalitāti. Papildus, balstoties uz Novērtējuma gaitā identificēto, svarīgi vērtēt Projekta ietekmi uz pakalpojumu pieejamības paplašināšanu, kā arī ietekmi uz pašvaldības attīstības plānošanu. Informācija Projekta ietvaros apkopojama par PR izvēlētajām padziļināti pētāmajām jomām, ietverot datus par attiecīgās jomas pakalpojumiem. Indikatori izstrādāti, lai datus varētu apkopot pēc vienādiem principiem visām pakalpojumu jomām.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Pamatojoties uz iepriekš minēto, īstenoto KSP un Projekta ietekme mērāma šādās kategorijās:

- pakalpojumu kvalitāte;
- pakalpojumu efektivitāte;
- pakalpojumu pieejamība;
- attīstības plānošanas pilnveide.

Rādītāju grupēšana šādās kategorijās ļauj identificēt saistības un tendences katrā grupā. Tāpat grupēšana palīdz noteikt, kā pasākums ietekmē dažādus aspektus laika gaitā, ļaujot saprast, kur nepieciešami uzlabojumi un kur redzama pozitīva dinamika. Ilgtermiņa ietekmes novērtēšanai izstrādāta veidlapa, kurā apkopoti rādītāji un to indikatori, ietekmes novērtēšanai nepieciešamā informācija un datu avoti. (6.5 Atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas veidlapa).

Ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas metodika tika testēta 5 pašvaldībās, 1 katrā PR (pārskats par testēšanu pieejams 7. pielikums. Metodikas testēšanas rezultātu pārskats). Lai novērtētu piedāvāto ilgtermiņa ietekmes rādītāju, piedāvātā metodika tika caurskatīta sadarbībā ar pašvaldību speciālistiem un apkopota atgriezeniskā saite. Kopumā metodika tika novērtēta kā loģiska un atbilstoša, bez būtiskiem riskiem datu ievākšanai un apkopošanai.

Balstoties uz atgriezenisko saiti, metodika pilnveidota, izceļot sākotnējo datu ievākšanas nozīmīgumu. Tāpat tika precizēti formulējumi, lai tos padarītu nepārprotamus un pievienoti datu ievākšanas nepieciešamības pamatojumi. Lai arī tika iezīmēts, ka lielākās grūtības potenciāli varētu sagādāt informācijas ievākšana par darbiniekiem un to aktivitātēm, speciālisti arī atzina un novērtēja šīs informācijas nozīmīgumu.

---

*Lai novērtētu Projekta ietekmi plašākā kontekstā, ieteicams vērtēt ilgtermiņa tendences pakalpojumu sniegšanā, reizi gadā ievācot datus un aplūkojot to tendenci vismaz 3 gadu periodā.*

---

Ietekmes novērtējums veicams līdz 2026. gada pirmā ceturkšņa beigām, taču, lai būtu iespējams identificēt tendences pēc KSP īstenošanas, ieteicams veikt sākotnējo starprezultātu rādītāju indikatoru atsauces vērtību apkopošanu iespējami tuvu Projekta sākumam, lai salīdzinātu izmaiņas Projekta beigās ar situāciju datu ievākšanas brīdī. Tas nepieciešams, jo pārmaiņas pakalpojumu sniegšanā ieviešana var prasīt ilgāku laiku un tādēļ var būt novērojamas, salīdzinot datus ar vismaz 6 mēnešu atšķirību vai ilgākā laika periodā.



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Pakalpojumu kvalitāte

#### 59. attēls. Pakalpojuma kvalitātes ietekmes radītāji

	Ietekmes rādītājs	Indikatori	Datu avots
Kvalitāte	K1: Sniedzamā pakalpojuma organizēšana- pašvaldības ierosinātie uzlabojumi pakalpojuma struktūrā un kvalitātes uzlabošanā	K1.1. Veiktās pakalpojuma uzlabošanas, vienkāršošanas darbības, skaits	Pašvaldību dati - pārskats par iepriekšējā gadā veiktajām izmaiņām pakalpojumu jomā
	K2: Sabiedrības vērtējums par pakalpojumu	K.2.1. Iedzīvotāji, kas ir daļēji un pilnībā apmierināti ar pakalpojuma / AF īstenošanu, %	Pašvaldību dati – socioloģiskā aptauja
	K3: Klientorientētas pieejas attīstība pašvaldības pakalpojumu sniegšanā.	K.3.1. Pakalpojumi, kuru sniegšanā iestrādāti mehānismi atgriezeniskās saites apkopošanai, skaits; %	Pašvaldību dati - pārskats par pakalpojumu jomas pakalpojumiem un tajos iestrādātajiem mehānismiem atgriezeniskās saites apkopošanai

Avots: KPMG ekspertu piedāvājums, balstoties uz priekšizpēti un testēšanas rezultātiem

Ietekmes uz kvalitāti rādītāji mērāmi, jo tie sniedz vērtīgu ieskatu par to, cik veiksmīgi pakalpojumi atbilst klientu vajadzībām, vai veiktie uzlabojumi ir noturīgi un kā tos var pilnveidot, lai sasniegtu augstāku apmierinātību un efektivitāti ilgtermiņā (59. attēls).

Vienkāršošanas un uzlabošanas darbību skaita analīze sniedz ieskatu īstenojamajās pārmaiņās, kā arī veikto izmaiņu dinamikā, savukārt sabiedrības vērtējums par pakalpojumu ļauj izprast ieviesto izmaiņu ilgspēju un to ietekmi uz sabiedrības kopējo apmierinātību ar pakalpojumu. Savukārt atgriezeniskās saites mehānismu iestrādāšana pakalpojumu sniegšanā ļauj gūt ieskatu veikto izmaiņu tiešajā ietekmē uz pakalpojumu.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Pakalpojumu efektivitāte

#### 60. attēls. Pakalpojuma efektivitātes rādītāji

	Ietekmes rādītājs	Indikatori	Datu avots
<b>Efektivitāte</b>	E1: Pakalpojumu jomas izmaksas	E.1.1. Izmaksu samazinājums/palielinājums pakalpojumu jomas pakalpojumu sniegšanā, ietekme uz pašvaldības budžetu, eur; %	Pašvaldību dati, pašvaldību publiskie gada pārskati
	E2: Darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem un atalgojumu	E.2.1. Darbinieku mainība pakalpojumu jomas pakalpojumu sniegšanā, % E.2.2. Darbinieki, kas apmeklējuši KSP un norādījuši, ka izmanto apgūto ikdienas darbā, %	Pašvaldību dati – darbinieku aptauja un cilvēkresursu vadības dati, novērtējuma veicēja analīze
	E3: Attīstītas pakalpojuma novērtēšanas metodes un principi	E.3.1. Vērtēto pakalpojumu raksturojošie rādītāji, skaits	Pašvaldību dati - pārskats par pakalpojumu jomā ikgadēji vērtētajiem rādītājiem

Avots: KPMG ekspertu piedāvājums, balstoties uz priekšizpēti un testēšanas rezultātiem

Efektivitātes rādītāju monitorings sniedz ieskatu par pakalpojumu optimizāciju, kā arī resursu izmantošanas efektivitāti. Balstoties uz šo informāciju, iespējams novērtēt, kas no ieviestā darbojas veiksmīgi, un kas ir jāuzlabo vai jāmaina (60. attēls).

Attiecībā uz pakalpojuma izmaksām, jāņem vērā, ka izmaksu palielinājums vai samazinājums var liecināt gan par jaunu pakalpojumu ieviešanu, gan pakalpojumu efektivizāciju. Darbinieku mainība ir būtisks pakalpojuma efektivitātes faktors, savukārt darbinieku īpatsvars, kas apmeklējuši KSP un izmanto apgūto ikdienas darbā, norāda uz KSP tiešo ietekmi uz pakalpojumu sniegšanas efektivitāti. Tāpat efektivitātes celšanā būtiska ir pakalpojumu novērtēšana un vērtēšanas principi un to attīstība.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Pakalpojumu pieejamība

#### 61. attēls. Pakalpojumu pieejamības ietekmes rādītāji

	Ietekmes rādītājs	Indikatori	Datu avots
Pieejamība	P1: <b>Mazinātas atšķirības</b> starp pašvaldībām pakalpojumu pieejamības nodrošināšanā	P1.1. Atšķirības pašvaldību pakalpojumu klāstā, min/max pakalpojumu skaits pašvaldībā P1.2. Atšķirības pakalpojumu jomas novērtēšanā, vienādo/atšķirīgo rādītāju skaits	Pašvaldību dati - pārskats par pakalpojumu jomas ietvaros sniegtajiem pakalpojumiem un ikgadēji vērtētajiem rādītājiem
	P2. Ietekme uz pašvaldības <b>plānošanas dokumentiem</b> un pašvaldības <b>budžeta plānošanu</b>	P2.1. Izdevumu pakalpojuma īstenošanai apmēra uz 1 iedzīvotāju atšķirību amplitūda, min/max eur	Pašvaldību publiskie gada pārskati, pašvaldību mājaslapas Latvijas oficiālajā statistikā pieejamais iedzīvotāju skaits
	P3: Pakalpojumu <b>pārklājums</b>	P3.1. Pakalpojuma saņēmēji, skaits uz 1000 iedz. P3.2. Pakalpojuma sniedzēji (speciālisti), skaits uz 1000 iedz. (vai uz 1000 pakalpojumu mērķa grupas iedzīvotāju)	Pašvaldību dati - pakalpojumu jomas pakalpojumu saņēmēju skaits, pakalpojumu sniedzēju skaits Latvijas oficiālajā statistikā pieejamais iedzīvotāju skaits

Avots: KPMG ekspertu piedāvājums, balstoties uz priekšizpēti un testēšanas rezultātiem

Ilgtermiņa ietekmes uz pakalpojumu pieejamību rādītāju vērtēšana ir būtiska, lai nodrošinātu vienlīdzīgu un nepārtrauktu pieejamību, efektīvu resursu izmantošanu un pielāgošanos mainīgajām sabiedrības vajadzībām un tehnoloģiskajiem apstākļiem (61. attēls).

Ilgtermiņā būtiski virzīties uz mazinātām atšķirībām starp pašvaldībām pakalpojumu pieejamības nodrošināšanā. Tāpat svarīgi arī paredzēt atbilstošus līdzekļus pakalpojumu sniegšanai pašvaldības budžetā, iespēju robežās virzoties uz līdzīgākiem izdevumiem, salīdzinot dažādas pašvaldības. Savukārt, analizējot pakalpojumu pieejamību, var noteikt, kā mainās klientu vajadzības un pieprasījums pēc pakalpojumiem. Tas ļauj proaktīvi pielāgot pakalpojumus, lai tie būtu pieejami arī nākotnē un spētu apmierināt klientu mainīgās prasības.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Attīstības plānošanas pilnveide

#### 62. attēls. Attīstības plānošanas pilnveides rādītāji

	Ietekmes rādītājs	Indikatori	Datu avots
Attīstības plānošana	AP1: Sekmēta <b>sabiedrības līdzdalības</b> un atgriezeniskās saites veidošana pašvaldības attīstības plānošanā.	AP1.1. Sabiedrības līdzdalības aktivitātēs iesaistītie iedzīvotāji, skaits, %	Pašvaldību dati - pārskats par īstenotajām sabiedrības līdzdalības aktivitātēm un dalībnieku skaitu
	AP2: Veicināta <b>stratēģiskās plānošanas</b> uzlabošana vidējā un ilgtermiņa mērķu sasniegšanā.	AP2.1. Ieviestās rīcības, balstoties uz ikgadējo datu analīzi, skaits	Pašvaldību dati - pārskats par attīstības programmas ikgadējās aktualizācijas ietvaros no jauna iekļautajām rīcībām un investīciju projektiem
	AP3: <b>ANO ilgtspējīgas attīstības mērķi</b> , kuru sasniegšanā īstenotie KSP ir veicinājuši pašvaldību un to speciālistu iesaisti	AP3.1. Atbilstošie ANO IAM	KSP kartējums pret ANO IAM

Avots: KPMG ekspertu piedāvājums, balstoties uz priekšizpēti un testēšanas rezultātiem

Pašvaldības attīstības plānošanā ilgtermiņa ietekmes rādītāju vērtēšana nodrošina, ka pašvaldības attīstības plāni ir efektīvi, ilgtspējīgi un pielāgoti iedzīvotāju vajadzībām, kā arī palīdz pieņemt lēmumus, kas veicina sabiedrības un pašvaldības darbinieku iesaisti attīstības plānošanā (62. attēls).

Lai sekotu līdzi, kā pašvaldībā notiek sabiedrības līdzdalības veicināšana, būtiski monitorēt datus par sabiedrības iesaistes pasākumiem, pievēršot uzmanību iesaistīto iedzīvotāju skaitam. Liela nozīme arī ikgadēji veikt datu analīzi un attīstības plānošanas dokumentu aktualizācijas ietvaros ieviest rīcības, kas balstās uz datu analīzi, tādējādi attīstot stratēģiskās plānošanas kompetences. Ilgtermiņa attīstības plānošanai ir jābūt saistītai ar ANO ilgtspējīgas attīstības mērķiem, lai nodrošinātu sasaisti ar plašāka mēroga mērķiem, tāpēc būtiski veikt pasākumu kartējumu pret IAM.



**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

# PIELIKUMI

## 1. pielikums. Novērtējumā izmantoto metodoloģiju apkopojums

### 1.1. Metodoloģija priekšizpētei, kopsavilkuma par jau veiktajiem pētījumiem publisko pakalpojumu sniegšanā sagatavošanai un pašvaldību un PR speciālistu zināšanu, prasmju un kompetenču, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus, identificēšanai

#### Priekšizpētes metodoloģija

Pirms Novērtējuma īstenošanas 2023. gadā Projekta ietvaros PR Projekta koordinatori veica priekšizpēti, pamatojoties uz esošās situācijas un PR noteikto prioritāšu izpēti, izvērtējot politikas plānošanas un attīstības plānošanas dokumentu saturu un apzinot pašvaldību viedokli. PR priekšizpētes ietvaros tika identificētas publisko pakalpojumu jomas, kurās pašvaldībām būtu nepieciešams metodoloģisks atbalsts vai atbalsts kapacitātes stiprināšanai pēc ATR, lai pašvaldības spētu nodrošināt tām likumos noteikto funkciju izpildi labā kvalitātē un pieejamībā, kā arī spētu sniegt iedzīvotājiem kvalitatīvus pakalpojumus par samērīgām izmaksām. Šīs publisko pakalpojumu jomas Novērtējuma ietvaros tiek skatītas padziļināti. Tāpat arī PR priekšizpētes ietvaros tika izstrādāti sākotnējie kapacitātes stiprināšanas pasākumu plāni, atbilstoši kuriem tika uzsākta mācību īstenošana pašvaldību darbiniekiem. Pārskats par PR noteiktām publisko pakalpojumu jomām, kurās šajā Novērtējumā veikts padziļināts novērtējums, sniegts zemāk. (1.pielikuma 1. tabula. PR noteiktās publisko pakalpojumu jomas, kurās veikts padziļināts novērtējums. PR veiktās priekšizpētes metodoloģija un pamatojošā informācija apkopota 1.pielikuma 2. tabula. Priekšizpētes metodoloģija un pamatojošā informācija.)

#### 1.pielikuma 1. tabula. PR noteiktās publisko pakalpojumu jomas, kurās veikts padziļināts novērtējums

PR	Publisko pakalpojumu joma
RPR	Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem
LPR	Būvniecības pakalpojumi
KPR	Darbs ar jaunatni
ZPR	Komunālie pakalpojumi
VPR	Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls
VPR	Uzņēmējdarbības atbalsts

Avots: Līgums, tehniskā specifikācija

#### 1.pielikuma 2. tabula. Priekšizpētes metodoloģija un pamatojošā informācija

PR	Priekšizpētes metodoloģija un pamatojošā informācija
RPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esošās situācijas izpēte, apzinot: <ul style="list-style-type: none"> <li>RPR pašvaldību speciālistu viedokļus;</li> <li>LM un citu ekspertu viedokļus;</li> <li>reģionālās un sociālās politikas nostādnes;</li> <li>plānus sociālajā jomā;</li> <li>ārējos normatīvos aktus (likumi, MK noteikumi un pašvaldību saistošie noteikumi);</li> </ul> </li> </ul>

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

PR	Priekšizpētes metodoloģija un pamatojošā informācija
	- līdz šim jomā veiktās izpētes un ziņojumus <sup>304</sup> .
LPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viena LPR pašvaldību aptauja par pašvaldību vajadzībām pakalpojumu nodrošināšanai un kapacitātes celšanai (2023. gada 12. aprīļa vēstule Nr.2.4.6/198 pašvaldībām);</li> <li>trīs diskusijas ar pašvaldību speciālistiem (23.03.2023., 12.04.2023., 24.05.2023.);</li> <li>viens LPR attīstības padomes lēmums, vienojoties rakstiskajā procedūrā (20.06.2023.)<sup>305</sup>.</li> </ul>
KPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politikas plānošanas un attīstības plānošanas dokumentu izpēte;</li> <li>starptautisku un nacionāli izstrādātu metodisku materiālu izpēte<sup>306</sup>;</li> <li>konsultācijas ar KPR pašvaldībām<sup>307</sup>.</li> </ul>
ZPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informācijas iegūšana no ZPR Attīstības padomes pārstāvjiem;</li> <li>pašvaldības attīstības plānošanas speciālistu darba grupu sanāksmes (2 sanāksmes), anketēšana (apkopotas 6 anketas);</li> <li>ārvalstu pieredzes apzināšana (gan reģionu, gan pašvaldību līmenī);</li> <li>spēkā esošu nacionāla, reģionāla un pašvaldību līmeņa attīstības plānošanas dokumentu izpēte;</li> <li>ZPR pašvaldību sniegtās informācijas apkopojums;</li> <li>intervijas ar iesaistītajām atbildīgajām personām, piemēram, PR un pašvaldību speciālistiem, nozares asociāciju pārstāvjiem, atzītiem ekspertiem u.c.<sup>308</sup></li> </ul>
VPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divas fokusgrupas VPR pašvaldību darbiniekiem un VPR administrācijas darbiniekiem;</li> <li>VPR attīstības programmas 2022-2027 ietvara izpēte;</li> <li>Informatīvā ziņojuma par Latvijas ANM plāna 3.1. reformas un investīciju virziena "Reģionālā politika" 3.1.1.2. reformas "Administratīvi teritoriālā reforma" investīcijas 3.1.1.2.i. "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" īstenošanu ietvars<sup>309</sup> izpēte.</li> </ul>

KPMG atzīst, ka PR Projekta koordinators veiktā priekšizpēte un sākotnēji izstrādātie kapacitātes stiprināšanas pasākumu plāni atbilst pašvaldību vajadzībām, ir pamatoti un atbilst dažādu jomu politikām, kā arī zinātnes un prakses aktuālajām tendencēm šajās jomās un nav pretrunā ar Ziņojumā konstatēto.

<sup>304</sup> Projekta ekspertes ziņojums "Projekta «Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai» priekšizpēte", 2023.

<sup>305</sup> LPR 2023.gada 7.septembra vēstule Nr. 2.14.12.-1/466 "Par specifiskā virziena pamatojumu projekta "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" ietvaros veiktā novērtējuma vajadzībām"

<sup>306</sup> Tai skaitā IZM, 2021. Darba ar jaunatni sistēmas attīstība apvienotās pašvaldībās. Ieteikumi pašvaldībām [URL]; (n.d.) (2020) Metodiskais materiāls "Eiropas harta darbam ar jaunatni vietējā līmenī" [URL]; Izglītības un zinātnes ministrija, 2008. Metodiskie ieteikumi "Vispārējie rādītāji darba ar jaunatni vērtēšanai pašvaldībās" [URL]; VARAM, 2023. Metodiskie ieteikumi attīstības programmu izstrādei [URL]

<sup>307</sup> Projekta ekspertes pamatojums pašvaldību autonomās funkcijas "Darbs ar jaunatni" speciālistu kapacitātes celšanai KPR, 2023.

<sup>308</sup> ZPR (28.12.2023.). Projekta darbības virziena pamatojums

<sup>309</sup> VPR (04.10.2023.). Projekta specifiskā darbības virziena pamatojums.



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Kopsavilkuma par jau veiktajiem pētījumiem publisko pakalpojumu sniegšanā sagatavošanai metodoloģija

Iepriekš veikto pētījumu analīzes un kopsavilkuma sagatavošanas mērķis ir nodrošināt līdz šim izstrādātu pētījumu rezultātu un citu dokumentu ņemšanu vērā Novērtējuma un citu nodevumu Līguma ietvaros izstrādē, tai skaitā, lai labāk izprastu esošo situāciju un atbilstoši izstrādātu izpētes metodoloģiju.

#### Izpētes jautājumi:

1. Pēc satura:
  - 1) esošās situācijas raksturojums (Kas raksturo pašreizējo situāciju un pieejas pašvaldību publisko pakalpojumu pieejamības, efektivitātes un kvalitātes nodrošināšanai un kādas ir identificētās nepilnības pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanā?);
  - 2) mērķi un rezultatīvie rādītāji (Kādi ir noteiktie mērķi (rezultatīvie rādītāji) pašvaldību publisko pakalpojumu pieejamības, efektivitātes un kvalitātes nodrošināšanai?);
  - 3) uzdevumi (Kādi pasākumi/rīcības/metodes ir nepieciešamas, lai uzlabotu publisko pakalpojumu sniegšanu pašvaldībās?);
  - 4) kapacitātes celšanas vajadzības (Kādi pasākumi/rīcības/metodes varētu būt noderīgi pašvaldībām, lai uzlabotu pašvaldību un PR kapacitāti publisko pakalpojumu sniegšanā, t.sk., ieteikumi mācību jomām, veidiem un novērtēšanas metodēm?).
2. Pēc PR noteiktajām pakalpojumu jomām, kurās veikts padziļināts novērtējums (skatīt 1. tabulu).

Pakalpojumu analīzei izmantots publiskās pārvaldes resursu–rezultātu modelis (1.pielikuma 1. attēls. Publiskās pārvaldes resursu–rezultātu modelis) – domāšanas un informācijas apstrādes modelis, kas ļauj reizē izvērtēt vairākus aspektus un apstākļus, kas ietekmē valsts pārvaldes institūcijas darbību politiskā, ekonomiskā, sociālā un tehnoloģiskā vidē<sup>310</sup>.

---

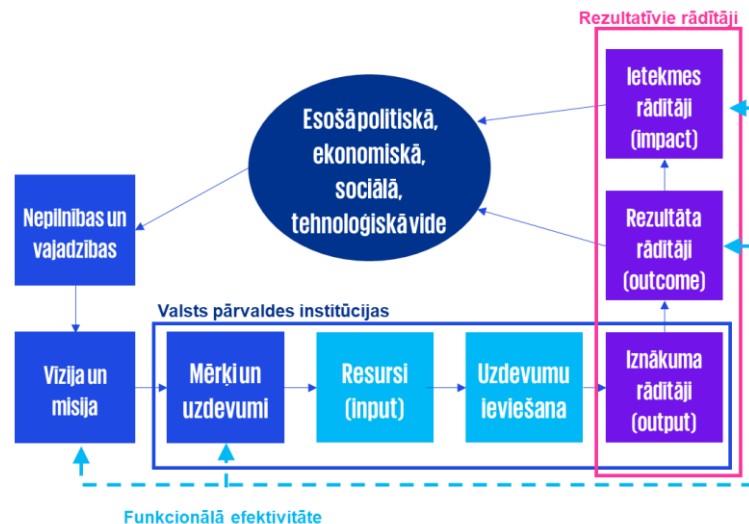
<sup>310</sup> Vincenzo Vignieri, 2018. Performance Management in the Public Sector [[URL](#)]

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 1.pielikuma 1. attēls. Publiskās pārvaldes resursu-rezultātu modelis



Avots: KPMG, balstoties uz: Vignieri, V. (2018). Performance management in the public sector. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Edited by Ali Farazmand. Berlin/Heidelberg: Springer International Publishing.

Tajā iekļauti 8 elementi: nepilnības un vajadzības, vīzija un misija, mērķi un uzdevumi, resursi, uzdevumu ieviešana, iznākuma rādītāji, rezultāta rādītāji un ietekmes rādītāji. Šī metode ļauj atrast sakarības dažādu ietekmējošo faktoru rādītājos un izdarīt precīzākus secinājumus, kas palīdz izstrādāt konkrētus priekšlikumus un veicamos uzdevumus. Procesa īstenošana tiek attēlota shematiski un vizuāli, atainojot vēlamo stratēģiskās plānošanas gaitu un soļus ikvienā pārvaldes līmenī – nacionālajā, reģionālajā, kā arī pašvaldību un tās iestāžu līmenī. Salīdzinot vēlamo situāciju ar faktisko, iespējams sagatavot priekšlikumus nepieciešamajiem uzlabojumiem plānošanas procesā, veidojot sasaisti ar prioritāro pakalpojumu un nozaru vidi gan vietējā, gan nacionālā mērogā.

Novērtējuma ietvaros vīzija, balstoties uz TS, ATR izaicinājumiem un KPMG pieeju, tiek definēta kā “vienota pieeja pakalpojumu nodrošināšanā, pieejamība visiem iedzīvotājiem”. Līdz ar to publiskās pārvaldes resursu-rezultātu modelis tiek pielietots, lai strukturēti aplūkotu pārējos modeļa aspektus, neskaitot vīziju. Tiek pieņemts, ka izaicinājumu vide un tās izraisītās nepilnības un vajadzības pašlaik kavē vīzijas sasniegšanu. Tālāk tiks pārbaudīts, vai PR un pašvaldību līmenī noteiktie mērķi un uzdevumi, cilvēkresursi un rezultatīvie rādītāji nodrošina virzību uz vīziju. Šāda pieeja nodrošinās secinājumu izstrādi attiecībā pret noteikto vīziju, kā arī pierādījumos balstītu priekšlikumu izstrādi.

Lai veiksmīgāk kategorizētu publisko pakalpojumu vidi raksturojošo informāciju, KPMG ir definējis 4 galvenos pakalpojumus un pakalpojumu vidi raksturojošos aspektus (1.pielikuma 2. attēls.):

- **stratēģiskie aspekti** - raksturo stratēģisko plānošanu, vienotu prioritāšu un mērķu noteikšanu, datu ievākšanu un informācijas analīzi, kā arī tiem atbilstošu lēmumu pieņemšanu un politikas un pakalpojumu vispārēju plānošanu;

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

- **koordinācijas aspekti** - sadarbības principi, informācijas apmaiņas nodrošināšana, atbildību sadalījums starp iesaistītajām pusēm, kā arī citi ar pakalpojumu ieviešanu saistīti jautājumi.
- **cilvēkresursu kapacitātes aspekti** - aspekti, kas saistīti gan ar pieejamo speciālistu skaitu, gan arī to zināšanām, prasmēm, kā arī citām pakalpojumu īstenošanā nepieciešamām kapacitātēm;
- **Pieejamības aspekti** - fiziska un tehniska pieejamība jeb pakalpojumu pārklājums, sasniedzamība, kā arī izmantošanas ērtība un atbilstība pakalpojumu saņēmēju vajadzībām.

### 1.pielikuma 2. attēls. Pakalpojumus raksturojošās informācijas kategorizācija 4 aspektos

<b>Stratēģiskie</b> (vienotas prioritātes, informācijas analīze un lēmumu pieņemšana)	<b>Koordinācijas</b> (sadarbība starp iestādēm, informācijas apmaiņa, atbildību sadalījums)
<b>Cilvēkresursu kapacitātes</b> (speciālistu skaits, zināšanas un prasmes)	<b>Pieejamības (fiziskas un tehniskas)</b> (pārklājums, ērtība)

Avots: KPMG

1. nodaļas apakšnodaļās sīkāk raksturotas nepilnības pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanā, pieejamības, efektivitātes un kvalitātes nodrošināšanas mērķi, kā arī rekomendētie pasākumi, lai uzlabotu pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanu, apkopojot tos četros definētajos kategorizācijas aspektos.

### 2. nodaļas metodoloģija

Pašvaldību publisko pakalpojumu novērtējuma mērķis ir identificēt, kādas ir nepieciešamās pašvaldību un PR speciālistu zināšanas, prasmes un kompetences, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus.

### Pašvaldību un PR speciālistu zināšanu, prasmju un kompetenču, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus, identificēšanas metodoloģija

Lai veiktu pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējumu, KPMG veica padziļinātu pašvaldību darbinieku kapacitātes novērtējumu pēc apjoma un tematiski, kā arī identificēja nepieciešamās pašvaldību un PR speciālistu zināšanas, prasmes un kompetences, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus: gan darbam pašvaldībā AF izpildei kopumā, gan padziļināti sešās publisko pakalpojumu jomās. Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējuma izstrādei pielietotas gan kvalitatīvas, gan kvantitatīvas pētījumu metodes. Pētījumu metodes un datu avoti katram izpētes posmam apkopoti 1.pielikuma 3. tabulā.

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**1.pielikuma 3. tabula. Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējuma, identificējot pašvaldību un PR speciālistu zināšanas, prasmes un kompetences, izstrādes posmi, pētījumu metodes un datu avoti**

Novērtējuma posms	Datu avoti	Datu analīzes metodes un pamatojums
<p><b>1. Esošās un labās prakses izpēte par pašvaldībās nodarbināto zināšanām, prasmēm un kompetencēm.</b></p>	<p>1.1. Valsts un pašvaldību normatīvie akti, politikas plānošanas un attīstības plānošanas dokumenti, pētījumi, ziņojumi, akadēmiskie raksti, publikācijas oficiālos avotos.</p> <p>1.2. 15 daļēji strukturētas intervijas ar pašvaldību amatpersonām vadības līmenī<sup>311</sup>. Katrā intervijā piedalījās 1 – 4 intervējamie dalībnieki. Kopumā intervijās piedalījās:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 domes priekšsēdētāji,</li> <li>- 2 domes priekšsēdētāja vietnieki,</li> <li>- 8 izpilddirektori,</li> <li>- 4 izpilddirektora vietnieki.</li> </ul> <p>Interviju saraksts pievienots 8. pielikumā</p>	<p>1.1. Dokumentu un normatīvo aktu satura analīze.</p> <p>Metodes pamatojums: pamata izpētes metode esošās situācijas apzināšanai, kas sniedz dziļāku izpratni par pētāmo tēmu, izmantojot jau pieejamus datus.</p> <p>1.2. Interviju satura analīze.</p> <p>Metodes pamatojums: daļēji strukturētas intervijas dod iespēju iegūt vairāk niansētu un kvalitatīvu informāciju un padziļināti izprast intervijas tēmu, jo intervētājam ir iespēja uzdot papildu jautājumus, pielāgot intervijas gaitu intervējamā atbildēm.</p>
<p><b>2. LR normatīvo aktu bāzes, kas attiecas uz nodarbināto kompetencēm pašvaldībās, izpēte.</b></p>	<p>LR normatīvie akti, tai skaitā likumi, MK noteikumi un rīkojumi, pašvaldību saistošie noteikumi. Latvijas profesiju standarti un profesionālās kvalifikācijas prasības. ES prasmju, kompetenču, kvalifikāciju un profesiju datubāze ESCO.</p>	<p>Dokumentu satura analīze.</p> <p>Metodes pamatojums: pamata izpētes metode noteikto prasību apzināšanai.</p>
<p><b>3. Sadarbības ar PR speciālistiem – Projekta koordinatoriem nodrošināšana, iekļaujot novērtējumā jau līdz šim veikto analīzi (pamatojumus), par nepieciešamo pašvaldību</b></p>	<p>Sanāksme ar PR Projekta koordinatoriem 13.06.2024.</p> <p>Piecas individuālas intervijas ar PR Projekta koordinatoriem.</p>	<p>Interviju, dokumentācijas u.c. sniegtās informācijas satura analīze.</p> <p>Metožu pamatojums: dažādu metožu izmantošana vairākās iterācijās pamatojama ar nepieciešamību noskaidrot un ņemt vērā līdz šim PR veikto</p>

<sup>311</sup> Pašvaldības amatpersonas vadības līmenī nepiedalījās tikai Rīgas pašvaldības intervijās (par civilās aizsardzības jomu un par sociālo pakalpojumu jomu), kurās tos aizvietoja vadošie darbinieki.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Novērtējuma posms	Datu avoti	Datu analīzes metodes un pamatojums
<p><b>speciālistu kapacitātes celšanas pasākumiem.</b></p>	<p>Rakstiskas un mutiskas informācijas apmaiņa ar PR Projekta koordinatoriem.</p>	<p>analīzi un citu PR rīcībā esošu informāciju par esošo situāciju un PR vajadzībām pašvaldību kapacitātes stiprināšanai.</p>
<p><b>4. Nozares ekspertu viedokļa noskaidrošana, nodrošinot vismaz vienu valsts institūcijas pārstāvi, piemēram, nozares ministriju, sasaistē ar PR izvēlētajām prioritārajām vai citām publisko pakalpojumu jomām, par esošajām pašvaldību darbinieku zināšanām, ietverot – mērķi/kompetences/servisu, ko nepieciešams sasniegt</b></p>	<p>12 daļēji strukturētas 1 h garas intervijas ar nozaru ekspertiem, kurās kopumā piedalījās 16 eksperti. Intervējamo ekspertu sarakstā tika iekļauti 9 valsts institūciju, tai skaitā nozares ministriju sasaistē par PR izvēlētajām publisko pakalpojumu jomām, pārstāvji atbilstoši tehniskajā specifikācijā minētajam. No tiem Finanšu ministrijas pārstāvji atteicās sniegt interviju, pamatojot to ar kompetences trūkumu pašvaldību un PR darbības jomā, savukārt VARAM pārstāvji informāciju sniedza rakstiski. Intervējamo ekspertu saraksts tika paplašināts, lai aptvertu plašāku kompetenču un viedokļu loku. Interviju un ekspertu saraksts pievienots pielikumā (8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats)</p> <p>Papildus, informācija tika iegūta 3 telefonkonsultācijās ar nozaru ekspertiem un no 3 nozaru ekspertu rakstiski sniegtiem priekšlikumiem gadījumos, kad intervija nebija nepieciešama vai iespējama.</p> <p>Interviju saturs ietvēra jautājumus par mērķi/kompetenci/servisu, ko nepieciešams sasniegt, nepilnībām pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanā, pašvaldību kapacitāti un nepieciešamām kapacitātes stiprināšanas tēmām, tai skaitā Līguma Tehniskajā specifikācijā 1.pielikumā ietvertajiem aspektiem.</p>	<p>Intervijās un rakstiski sniegtās informācijas (gadījumos, kad nebija iespējama intervija) satura analīze.</p> <p>Metodes pamatojums: pamata izpētes metode ekspertu viedokļa noskaidrošanai. Daļēji strukturētas intervijas dod iespēju iegūt vairāk niansētu un kvalitatīvu informāciju un padziļināti izprast intervijas tēmu, jo intervētājam ir iespēja uzdot papildu jautājumus, pielāgot intervijas gaitu intervējamā atbildēm.</p>

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Novērtējuma posms	Datu avoti	Datu analīzes metodes un pamatojums
<p><b>5. Pašvaldību viedokļa noskaidrošana, ietverot mērķi/kompetences/servisu, ko nepieciešams sasniegt.</b></p>	<p>5.1. Pašvaldību sniegtā informācija aptaujas anketā, pašvaldību iesniegtā dokumentācija atbilstoši strukturētam informācijas pieprasījumam. Informācija no pašvaldībām tika apkopota no 08.07.2024. – 28.08.2024. Uz informācijas pieprasījumu atbildēja 43 pašvaldības jeb 100% respondentu (apkopojums pieejams pielikumā - 8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats.)</p> <p>Aptaujas anketā tika iekļauti jautājumi par metodoloģiskā atbalsta nepieciešamību visās AF pēc ATR, kā arī detalizēti jautājumi par atbilstošu padziļināti pētāmo publisko pakalpojumu jomu (iesaistītajiem galvenajiem speciālistiem, cilvēkresursu vadības pieeju, atbalsta un iesaistītajiem speciālistiem, mācību vajadzībām dažādām mērķa grupām, kapacitātes novērtējumu un mācību nepieciešamību publisko pakalpojumu plānošanas, īstenošanas, izvērtēšanas un pilnveides dažādos aspektos, tai skaitā novērtējot Līguma Tehniskās specifikācijas 1. pielikumā ietverto.</p> <p>5.2. 15 intervijas ar pašvaldības amatpersonām vadības līmenī un pakalpojumu jomas atbildīgajiem darbiniekiem. Intervijas tika veiktas no 16.07.2024. līdz 26.08.2024. (detalizētāk pievienots 8. pielikumā).</p>	<p>5.1. Aptaujas anketu un dokumentācijas satura (kvalitatīvo un kvantitatīvo datu) analīze.</p> <p>Metodes pamatojums: strukturēts informācijas pieprasījums dod iespēju novērtējumā aptvert maksimāli daudz pašvaldību un iegūt savstarpēji salīdzināmus datus.</p> <p>5.2. Interviju satura analīze.</p> <p>Metodes pamatojums: daļēji strukturētas intervijas dod iespēju iegūt vairāk niansētu un kvalitatīvu informāciju un padziļināti izprast intervijas tēmu, jo intervētājam ir iespēja uzdot papildu jautājumus, pielāgot intervijas gaitu intervējamā atbildēm.</p>
<p><b>6. Nodarbināto darba izpildes izpēte un analīze – izvērtējot, kā tā atbilst konkrēto speciālistu amatu grupas amatu aprakstiem un mērķim, darba pienākumiem/</b></p>	<p>Pašvaldību speciālistu amatu apraksti, vakancu sludinājumi.</p>	<p>Saņemtās dokumentācijas satura analīze.</p> <p>Metodes pamatojums: pamata izpētes metode</p>

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Novērtējuma posms	Datu avoti	Datu analīzes metodes un pamatojums
uzdevumiem un atbildībai, kas noteikta nodarbināto darba līgumos un/vai atbilstošos speciālistu atlases konkursos.		esošās situācijas apzināšanai.
7. Vismaz trīs citu valstu, piemēram, Eiropas Ekonomikas zonas dalībvalstu vai pamatojumos balstītu citu līdzīgu valstu, labās pieredzes izpēti pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanā noteiktās jomās, jautājumos, kas saistīti ar pakalpojumu pieejamības, kvalitātes, efektivitātes celšanu un pašvaldību darbinieku kapacitātes (zināšanu/prasmju) stiprināšanu, sniedzot redzējumu par iespējamo pielietošanas praksi Latvijā.	Starptautiski pētījumi, ziņojumi, akadēmiskie raksti, publikācijas oficiālos avotos.  Kopumā aprakstīti 38 starptautiskās labās prakses piemēri, katrā publisko pakalpojumu jomā aplūkojot 3-9 piemērus.	Publiski pieejamās informācijas saturs analīze.  Metodes pamatojums: pamata izpēti metode esošās situācijas apzināšanai, izmantojot jau pieejamus datus.

Interviju saraksts un saraksts ar pašvaldībām, kas aizpildīja aptaujas anketas informācijas pieprasījuma ietvaros pievienots pielikumā (8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats).

### 1.2. Metodoloģija pašvaldību un PR speciālistu novērtējumam par tiem nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm

Pašvaldību un PR speciālistu novērtējums par tiem nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm balstās 1) pašvaldību speciālistu aptaujas rezultātos; 2) interviju ar PR administrācijas vadības pārstāvjiem rezultātos.

#### Pašvaldību speciālistu aptauja

Pašvaldību speciālistu aptaujas ar pašvaldību administrācijas starpniecību tika izsūtīta pašvaldību galvenajiem speciālistiem, kuru darbs ir saistīts ar Novērtējumā padziļināti pētāmajām publisko pakalpojumu jomām attiecīgajos PR. Aptaujas ietvaros pašvaldībām tika izsūtītas sešas elektroniskas tiešsaistes anketas, kuru saturs tika adaptēts katras publisko pakalpojumu jomas specifikai. Sešu aptauju saturs tika izstrādāts, balstoties uz pētījuma iepriekšējā posmā identificētajām pašvaldību un PR speciālistiem nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus: stratēģiskās/vadības, koordinācijas, speciālista un vispārīgās un tehnoloģiskās kompetences. To izstrādē tika ņemta vērā pašvaldību sniegtā informācija un dokumentācija, intervijas ar PR pārstāvjiem, nozares ekspertiem,



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

pašvaldību amatpersonām vadības līmenī un vadošajiem speciālistiem, kā arī publiski pieejamā informācija.

Aptaujas anketas ietvēra jautājumus par respondentu profilu (tai skaitā darba pieredzes ilgumu pašvaldībā atbilstošajā pakalpojumu jomā, iegūto izglītību un profesionālo kvalifikāciju), kompetenču novērtējumu (kompetenču sarakstu novērtējot Likerta skalā no 1-4, kur 1 – nav atbilstoša, 4 – pilnībā attīstīta, paredzot atbilžu jautājumu “nav atbilstoša”), kompetenču pilnveides un mācību vajadzību novērtējumu (kompetenču sarakstu novērtējot Likerta skalā no 1-4, kur 1 – nav nepieciešamas mācības, 4 – nepieciešamas mācības), informētības līmeņa par nozares aktualitātēm novērtējumu, galvenajiem informācijas kanāliem, piemērotākajām mācību formām. Tāpat arī anketās tika ieļauti atvērtie jautājumi par ierosinājumiem mācību tēmām.

Aptauja tika veikta no 15.08.2024. līdz 26.08.2024. Tajā atbildes iesniedza 228 speciālisti pašvaldībās, tai skaitā 70 speciālisti no RPR, 47 – LPR, 37 – KPR, 30 – VPR, 44 – ZPR pašvaldībām. Pārskats par respondentu skaitu pašvaldībās pievienots 8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats

Anketu rezultāti tika analizēti Ms Excel un R programmās, izmantojot aprakstošās statistikas un svarīguma – veikspējas analīzes metodes, kur svarīgums ir kompetenču pilnveides un mācību vajadzību novērtējums ( $y$  ass), bet veikspēja – kompetenču attīstības novērtējums ( $x$  ass).  $X$  un  $y$  ašu krustpunkts atrodas vērtējumu mediānā, kas reprezentē datu viduspunktu. Svarīguma – veikspējas analīzē netika ņemtas vērā tās respondentu atbildes, kurās attiecīgās kompetences tika norādītas kā neatbilstošas.

### Intervijas ar PR administrācijas vadības pārstāvjiem

Piecas intervijas ar PR vadības pārstāvjiem notika laika posmā no 23.08.2024. līdz 09.09.2024. Tās bija 40 min. – 1 h garas, strukturētas, un aptvēra jautājumus par pašvaldību speciālistu kapacitātes stiprināšanu kontekstā ar ATR, AF, kurās prioritāri būtu nepieciešama kapacitātes stiprināšana, priekšlikumiem attiecībā uz pašvaldību speciālistu mācību vajadzībām komunālo pakalpojumu jomā, ja tādi ir, kā arī PR administrācijas speciālistu, kas nodarbojas ar plānošanas jautājumiem, mācību vajadzībām. Katrā intervijā piedalījās 1 – 4 PR administrācijas pārstāvji, tai skaitā administrācijas vadītājs vai izpilddirektors. Pārskats par interviju dalībniekiem pievienots pielikumā (8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats).

### 1.3. Metodoloģija kapacitātes stiprināšanas pasākumu pašvaldību un PR darbiniekiem izstrādei

Ziņojumā apkopotie priekšlikumi pašvaldību un PR darbinieku kapacitātes stiprināšanai izriet no līdzšinējās izpētes Novērtējuma ietvaros, kā arī papildus veiktā izpētē KSP izstrādes vajadzībām.

KSP priekšlikumi padziļināti pētāmajās publisko pakalpojumu jomās balstās daudzpusīgākā informācijas avotu analīzē. Galvenie informācijas avoti papildus identificētās jomās ir literatūras izpēte un pašvaldību un nozaru ekspertu sniegtie priekšlikumi. Pārskats par priekšlikumu izstrādē izmantotajiem informācijas avotiem

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

sniegts 1.pielikuma 4. tabula. Informācijas avoti KSP tēmu priekšlikumu izstrādei padziļināti pētāmajās publisko pakalpojumu jomās un papildus identificētajās jomās

### 1.pielikuma 4. tabula. Informācijas avoti KSP tēmu priekšlikumu izstrādei padziļināti pētāmajās publisko pakalpojumu jomās un papildus identificētajās jomās

Informācijas avoti	Padziļināti pētāmās jomas	Papildus identificētās jomas
<b>Līdzšinējā izpēte</b>		
Par jau veiktajiem pētījumiem publisko pakalpojumu sniegšanā <sup>312</sup>	✓	✓
Par pašvaldību un PR speciālistiem nepieciešamām zināšanām, prasmēm un kompetencēm, sniedzot pašvaldību publiskos pakalpojumus, ņemot vērā pašvaldību sniegto informāciju <sup>313</sup>	✓	✓
Par pašvaldību un PR speciālistu novērtējumu par to nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm, ņemot vērā pašvaldību speciālistu un PR administrācijas pārstāvju sniegto informāciju <sup>314</sup>	✓	
<b>Papildus veikta izpēte</b>		
Sešu KPMG rīkoto fokusgrupu diskusiju rezultāti (skatīt tālāk detalizētu fokusgrupu metodikas aprakstu)	✓	
Pašvaldību sniegti priekšlikumi KSP KPMG informācijas pieprasījumā (īstenots 07.2024., informāciju sniedza 43 pašvaldības), tai skaitā pašvaldību vērtējums par Līguma Tehniskās specifikācijas 1. pielikumā norādītajām darbības jomām, un ZPR veiktā aptauja <sup>315</sup>	✓	✓
VARAM apkopojums par līdz šim Projekta ietvaros īstenoto pašvaldību un PR speciālistu KSP dalībnieku novērtējumu (uz 17.09.2024.)	✓	
Papildu nozaru ekspertu priekšlikumi: komunālo pakalpojumu jomā papildu priekšlikumus sniedza Latvijas Ūdensapgādes un kanalizācijas uzņēmumu asociācija, uzņēmējdarbības atbalsta jomā priekšlikumus sniedza AS "Valmieras stikla šķiedra", būvniecības jomā tika ņemti vērā aptaujas pašvaldību plānošanas speciālistiem par līdzšinējo praksi un izaicinājumiem plānošanas dokumentu izstrādē (norises laiks: 23.03.2023. – 11.04.2023., īstenoja VARAM) rezultāti, jautājumos par pielāgošanos klimata pārmaiņām priekšlikumus izstrādāja KPMG ilgtspējas jomas eksperti, darba organizēšanas pašvaldības administrācijā jomā priekšlikumus sniedza VARAM, CFLA un Valsts kanceleja.	✓	✓

Avots: KPMG

<sup>312</sup> Novērtējuma 1. posma ietvaros

<sup>313</sup> Apkopoti KSP priekšlikumi, ko pašvaldības sniedza KPMG informācijas pieprasījumā (īstenots 07.2024., informāciju sniedza 43 pašvaldības) un pašvaldību speciālistu aptaujā (īstenota 08.2024., respondentu skaits – 228).

<sup>314</sup> Novērtējuma 2. posma ietvaros

<sup>315</sup> Pielikums Nr.1 ZPR speciālistu sanāksmes protokolam "Zemgales plānošanas reģiona pašvaldību vajadzības pakalpojumu nodrošināšanai un kapacitātes celšanai" (aptauja veikta 2023.gada februārī-martā)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Lai nodrošinātu izstrādāto priekšlikumu saskaņošanu un pilnveidi, KPMG organizēja sešas fokusgrupas diskusijas ar Projekta mērķa grupas pārstāvju – pašvaldību un PR darbinieku un nozaru ekspertu – dalību. Fokusgrupas diskusijas tika organizētas padziļināti pētāmajās publisko pakalpojumu jomās. Katrā fokusgrupas diskusijā piedalījās 4-8 nozares eksperti, pašvaldību speciālisti un PR pārstāvji, kopā 40 dalībnieki. Fokusgrupas diskusiju dalībnieku saraksts pieejams 6. pielikumā.

Fokusgrupas diskusijās tika aplūkotas četras galvenās tēmas: 1) Kas raksturo kvalitatīvi sniegtu pakalpojumu (tai skaitā pakalpojuma mērķis/kompetence/ serviss, labā prakse Latvijā un pasaulē)?; 2) Mācību mērķa grupas; 3) Mācību tēmas un 4) Mācību formas un organizēšana. Tēmu un dalībniekiem uzdoto jautājumu atbilstība Līguma tehniskās specifikācijas prasībām apkopota zemāk (1.pielikuma 5. tabula. Fokusgrupu diskusiju satura atbilstība Līguma tehniskajai specifikācijai)

### 1.pielikuma 5. tabula. Fokusgrupu diskusiju satura atbilstība Līguma tehniskajai specifikācijai

Fokusgrupu diskusijā aplūkotā tēma	Jautājumi fokusgrupu diskusiju dalībniekiem	Atbilstošie Līguma tehniskās specifikācijas 10. punkta apakšpunkti
<b>1. Kas raksturo kvalitatīvi sniegtu pakalpojumu?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pakalpojuma sniegšanas mērķis/ kompetence/ serviss</li> <li>• Labā prakse Latvijā un pasaulē</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kas vēl raksturo kvalitatīvi sniegtu pakalpojumu?</li> <li>• Vai labās prakses piemēru sarakstu nepieciešams papildināt ar vēl kādu piemēru?</li> </ul>	10.3. kāda veida labās prakses piemēru (objektu, demonstrējumu) apskates būtu ieteicama noteiktām mērķa grupām; 10.4. kāda veida ārvalstu pieredzes apmaiņas vizītes tiek rekomendētas noteiktām mērķa grupām;
<b>2. Mācību mērķa grupas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vai Novērtējumā ir identificētas visas pakalpojuma jomai svarīgās mērķa grupas?</li> <li>• Kuras ir prioritārās mērķa grupas mācību nodrošināšanai Projekta ietvaros?</li> </ul>	10.1. galvenās mērķa grupas katrā reģionā;
<b>3. Mācību tēmas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vai Novērtējumā identificētas prioritārās mācību tēmas ir atbilstošas?</li> <li>• Kādas detalizētākas zināšanas un prasmes būtu apgūstamas mācību ietvaros?</li> </ul>	10.2. kāda veida zināšanu un prasmju pilnveides pasākumi, piemēram, apmācības, kursi, būtu nepieciešami noteiktām mērķa grupām;
<b>4. Mācību formas un organizēšana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kāds ir piemērotākais mācību ilgums?</li> <li>• Kādas mācību formas būtu piemērotākās jomas speciālistiem, ņemot vērā darba specifiku?</li> <li>• Ieteikumi mācību materiāliem?</li> <li>• Ieteikumi lektoriem?</li> </ul>	10.5. kāda veida hakatonu organizēšana tiek rekomendēta noteiktām mērķa grupām; 10.6. cita veida pasākumus/aktivitātes, kas tiek rekomendētas noteiktām mērķa grupām (Izpildītājs nosaka atbilstošāko mācību formu un tēmu); 10.7. vadlīnijas mācību materiālu izstrādei, kas tiks pielietoti PR organizētajos pašvaldību kapacitāti stiprinošajos pasākumos Projekta īstenošanas laikā, ar uzsvāri uz mācību saturu, pasniedzēju kvalifikāciju, u.c.

Avots: Līguma tehniskā specifikācija, KPMG

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Fokusgrupas diskusiju dalībniekiem bija iespēja ar galvenajiem izpētes rezultātiem iepazīties iepriekš, tai skaitā priekšlikumiem prioritārajiem KSP, detalizētu sarakstu ar pašvaldību un pašvaldību speciālistu priekšlikumiem<sup>316</sup> KSP tēmām. Ņemot vērā fokusgrupas diskusijās paustos viedokļus un priekšlikumus, līdzšinējās izpētes ietvaros priekšlikumi tika pilnveidoti un papildināti, atspoguļojot tos šajā ziņojumā.

Prioritārās KSP tēmas tika noteiktas ar pašvaldību speciālistu aptaujas rezultātu svarīguma – veikspējas analīzes palīdzību, un norāda uz KSP tēmām, kurās pašvaldību speciālistu kompetenču attīstības novērtējums ir salīdzinoši zemāks, savukārt kompetenču pilnveides un mācību vajadzību novērtējums – salīdzinoši augstāks<sup>317</sup>, saraksts tika pilnveidots saskaņā ar fokusgrupas diskusijās sniegtajiem priekšlikumiem.

3.4, 4.4, 5.4, 0, 7.4 un 8.4. nodaļās ir sniegts pārskats par prioritārajām mērķa grupām kapacitātes stiprināšanas atbalsta saņemšanai Projekta ietvaros atbilstoši pašvaldību sniegtajai informācijai<sup>318</sup> un fokusgrupu diskusijās sniegtajiem priekšlikumiem. Turpat arī sniegts pārskats par labās prakses piemēriem Latvijas pašvaldībās un starptautiski, kurās tiek rekomendēta pieredzes apmaiņa labās prakses pārņemšanai. Detalizēts starptautiskās prakses pārskats ir pievienots 2. pielikumam. Starptautiskās labās prakses pārskats. Labās prakses piemēri ir apzināti, ņemot vērā literatūras izpēti, nozaru ekspertu, pašvaldību un PR pārstāvju ierosinājumus, kā arī fokusgrupas diskusijās sniegtos priekšlikumus. Latvijas labās prakses piemēri primāri apzināti attiecīgā PR ietvaros, atsevišķos gadījumos aptverot arī citus Latvijas PR.

Paplašināti KSP tēmu saraksti padziļināti pētītajās publisko pakalpojumu jomās ir pievienoti 5. pielikumam. KSP tēmas, sākuma daļā izceļot prioritārās tēmas. Tēmu saraksti ir izstrādāti, balstoties uz līdzšinējo un papildus veikto izpēti. 5.7. pielikumam ir izstrādāts, apkopojot pašvaldību priekšlikumus KPMG informācijas pieprasījumā (īstenots 07.2024., informāciju sniedza 43 pašvaldības).

### 1.4. Metodoloģija Metodikas atbalsta ietekmes izvērtēšanai izstrādei

Lai izstrādātu Metodiku, tika veikti pieci soļi: priekšizpēte, līdzšinējās Projekta pieredzes analīze, Metodikas izstrāde, testēšana un pilnveide. Katrā solī izmantotās metodes un datu avoti aprakstīti zemāk (1.pielikuma 6. tabula. Metodikas izstrādes soļi, izmantotās metodes un datu avoti)

#### 1.pielikuma 6. tabula. Metodikas izstrādes soļi, izmantotās metodes un datu avoti

Nr.p.k.	Solis	Metodes	Datu avots
1.	Priekšizpēte	Literatūras analīze par esošajiem, pasaulē izmantotiem kapacitātes stiprināšanas un mācību	Publiski pieejama informācija

<sup>316</sup> Apkopoti KSP priekšlikumi, ko pašvaldības sniedza KPMG informācijas pieprasījumā (īstenots 07.2024., informāciju sniedza 43 pašvaldības) un pašvaldību speciālistu aptaujā (īstenota 08.2024., respondentu skaits – 228).

<sup>317</sup> KPMG. 2024. *Pašvaldību publisko pakalpojumu novērtējums. Pašvaldību un PR speciālistu novērtējums par to nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un kompetencēm*

<sup>318</sup> KPMG informācijas pieprasījumā (īstenots 07.2024., informāciju sniedza 43 pašvaldības)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Nr.p.k.	Solis	Metodes	Datu avots
		pasākumu novērtēšanas modeļiem, lai izstrādātu Projektam atbilstošu konceptuālo pieeju.	
2.	<b>Līdzšinējās Projekta pieredzes analīze</b>	<p>Lai analizētu līdzšinējo Projektā gūto pieredzi, tika:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) analizēti līdz šim Projektā izmantotie plānošanas un novērtēšanas instrumenti (veidlapas, tabulas, aptaujas, to apkopotie rezultāti, piemēram, KSP pasākumu plānošanas anketa, tiešsaistes aptaujas anketa KSP dalībniekiem, kopsavilkums par KSP īstenošanu un VARAM indikatoru piemēri sniegtā atbalsta ietekmes izvērtēšanai), kartējot to elementus (jautājumus);</li> <li>2) īstenotas 30 min – 1 h garas daļēji strukturētas intervijas (konsultācijas) ar PR Projekta koordinatoriem.</li> </ol>	VARAM, PR Projekta koordinatori
3.	<b>Metodikas izstrāde</b>	<p>Metodika tika izstrādāta, ņemot vērā 1. un 2. soļa rezultātus, kā arī līdzšinējo izpēti Novērtējuma ietvaros. Šajā solī KPMG eksperti gan pilnveidojuši VARAM un PR iepriekš lietoto novērtēšanas instrumentu pamatojumu un noteikuši prioritāri novērtējamus jautājumus, kā arī izstrādājuši savu priekšlikumu par tādiem Projekta izvērtēšanas posmiem kā zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšana un atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšana.</p>	Priekšizpēte, līdzšinējās Projekta pieredzes analīze, Novērtējuma 1. ziņojums
4.	<b>Metodikas testēšana piecās pašvaldībās katrā PR</b>	<p>Metodikas testēšana tika īstenota divos veidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) analizējot jau notikušu KSP dalībnieku atbildes atgriezeniskās saites anketās un citus apkopotos datus par KSP, lai pārliecinātos, vai novērtējumu ietvaros apkopotie dati nodrošina pietiekamu informāciju KSP norises novērtēšanai (testēšanas rezultāti pievienoti 6. pielikumā);</li> <li>2) īstenojot lietojamības testēšanu ar metodikas lietotājiem pašvaldībās katrā PR, lai saprastu, cik saprotama un izmantojama metodika būs reāliem lietotājiem, kas būs iesaistīti atbalsta efektivitātes novērtēšanā, nodrošinot novērtējumam pašvaldību informāciju. Veicot testus, katrs lietotājs tika iepazīstināts ar kopējo metodikas struktūru – 5 novērtējuma posmiem, kā arī detalizēti ar atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas pieeju, tai skaitā ar katru novērtēšanas ietekmes rādītāju un indikatoru, apkopojot atgriezenisko saiti šādos jautājumos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Skaidrība: Vai indikatori ir skaidri definēti un viegli saprotami?</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) VARAM, KSP dalībnieku iesniegtās atbildes atgriezeniskās saites anketās;</li> <li>2) 5 pašvaldību pārstāvji (pārstāvētās pašvaldības: Rīgas valstspilsēta, Ventspils novads, Jēkabpils novads, Valkas novads, Rēzeknes novads).</li> </ol>

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Nr.p.k.	Solis	Metodes	Datu avots
		<p>2) Izpildāmība: Vai ir reāli nodrošināt indikatoram nepieciešamo informāciju?</p> <p>3) Atbilstība: Vai indikators faktiski mēra to, ko tam paredzēts mērīt?</p> <p>Pašvaldības un testēšanas dalībnieki tika izvēlēti, lai nodrošinātu atbilstošu dalībnieku pārklājumu:</p> <p>1) pēc PR – 1 tests katrā PR; 2) pēc pašvaldības lieluma: valstspilsētu pašvaldības un novadu pašvaldības, lielas un salīdzinoši mazas pašvaldības; 3) pēc speciālista profila: pašvaldību plānošanas eksperti un pakalpojumu nodrošināšanā iesaistīti eksperti; 4) pēc informētības par Projektu: gan labi informēti par Projektu (piedalījušies KSP, Novērtējuma izstrādē), gan līdz šim nav piedalījušies Projekta aktivitātēs). Pārskats par būtiskāko testēšanas ietvaros saņemto atgriezenisko saiti pievienots C. pielikumā).</p>	
5.	<b>Metodikas pilnveide</b>	Metodikas, ģpaši atbalsta ietekmes novērtēšanas ietekmes rādītāju un indikatoru pilnveide.	Metodikas testēšanas rezultāti.

Avots: KPMG, balstoties uz Līguma tehnisko specifikāciju

## 2. pielikums. Starptautiskās labās prakses pārskats

### 2.1. Sociālais darbs ar bērniem un jauniešiem

#### 2. pielikuma 1.tabula. Labās prakses piemērs – Somija, Tampere

##### Somija, Tampere

###### Pakalpojumu piedāvājums

Tampere ir izveidojusi integrētu jauniešu garīgās veselības modeli, apvienojot veselības, sociālos un izglītības pakalpojumus, lai nodrošinātu agrīnu iejaukšanos un koordinētu atbalstu jauniešiem ar uzvedības vai emocionālām problēmām. Pašvaldības Jaunatnes lietu nodaļa pārrauga šīs garīgās veselības programmas un citas jauniešu labklājības iniciatīvas. Pilsētā darbojas Jauniešu klīnika, kas piedāvā dažādu ārstu, sociālās veselības māsas un psihologa pakalpojumus, kā arī konsultācijas par kontracepciju jauniešiem līdz 22 gadu vecumam, kuri nemācās un nestrādā (turpmāk - NEET) un kuriem nav pieejama darba vai studentu veselības aprūpe. Medicīniskās pārbaudes ir bezmaksas.

Tāpat Somijā zināma ir NVO "Icehearts", kas sadarbojas ar pašvaldībām, t.sk. Tamperes pašvaldību, kas nodarbojas ar ilgtermiņa (no programmas uzsākšanas līdz 18 gadu vecumam) atbalstu, veidojot unikālu pieeju ar mērķi mazināt sociālo atstumtību sabiedrībā.

###### Priekšrocības

Integrēts modelis, funkcionāla jauniešu klīnika, brīvi pieejama aprūpe (bezmaksas), NEET grupas mērķtiecīga iekļaušana sabiedrībā.

###### Pārņemamas labās prakses

Pieredze preventīva darba veikšanai bērnu sociālajai iekļaušanai, atstumtības mazināšanai un uzticamu pieaugušo - bērnu attiecību veidošanai. Pieredze jauniešu veselības veicināšanā un savlaicīgas medicīniskās palīdzības nodrošināšanā.

Avoti:

1. European Commission, 2021. Finland: Youth policy responses to the COVID-19 pandemic. [\[URL\]](#)
2. Norwegian Institute of Public Health, 2019. Network report on youth health interventions. [\[URL\]](#)
3. Icehearts, 2023. About Icehearts: A Finnish NGO for Child Welfare. [\[URL\]](#)

#### 2. pielikuma 2. tabula. Labas prakses piemērs – Beļģija, Gente

##### Beļģija, Gente

###### Pakalpojumu piedāvājums

Gente ir izveidojusi "Jauniešu labklājības tīklu", kas apvieno dažādas pašvaldības nodaļas, skolas un sabiedriskās organizācijas, lai nodrošinātu visaptverošu atbalstu jauniešiem risku grupās, iekļaujot mērķtiecīgas iejaukšanās tiem, kuriem ir uzvedības traucējumi. Pilsētas Jaunatnes un sporta departaments pārvalda plašu jauniešu labklājības pakalpojumu klāstu, ko sniedz pašvaldības darbinieki. Publiskais sociālās labklājības centrs (PCSW) Gente piedāvā sociāli izglītojošus pakalpojumus bērniem, kuri ir pakļauti sociālās izslēgšanas riskam, un atbalsta organizācijas bērnu aprūpei un ģimenes atbalstam. Specializētā jaunatnes aprūpe sniedz palīdzību bērniem un jauniešiem līdz 18 gadu vecumam un viņu ģimenēm, kuri ir sarežģītās situācijās.

###### Priekšrocības

Uzsvars uz jauniešu labklājību, sociālā rehabilitācija, visaptverošs jauniešu labklājības tīkls, atsevišķs publiskais sociālās labklājības centrs.

###### Pārņemamas labās prakses

Integrēts jauniešu garīgās veselības modelis, funkcionāla jauniešu klīnika, brīvi pieejamas bezmaksas medicīniskās pārbaudes un konsultācijas (arī nestudējošiem/nestrādājošiem), ilgtermiņa mentorēšana, koordinēts atbalsts caur sadarbībām ar NVO.

Avoti:

1. ESN. Public Centre for Social Welfare (PCSW) Ghent. [\[URL\]](#)
2. City of Ghent. European Youth Capital 2024 Application. [\[URL\]](#)
3. ESN. Investing in Children's Services, Improving Outcomes. [\[URL\]](#)



**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

## 2. pielikuma 3. tabula. Labās prakses piemērs – Zviedrija, Gēteborga

### Zviedrija, Gēteborga

#### Pakalpojumu piedāvājums

Gēteborgā pašvaldības nodarbināti sociālie darbinieki un psihologi ir izvietoti skolās, lai cieši sadarbotos ar skolotājiem un identificētu un palīdzētu skolēniem ar uzvedības vai emocionālām grūtībām. Šī pieeja ir uzlabojusi savlaicīgu atbalstu, ko nodrošina pilsētas sniegtie pakalpojumi. Gēteborgas reģiona pašvaldību asociācija, kas ietver 13 pašvaldības, sadarbojas attīstības projektu, valdības uzdevumu un pētījumu jomās, lai veicinātu sociālo labklājību un integrāciju.

#### Priekšrocības

Sociālo darbinieku sadarbība ar skolotājiem, sociālā integrācija.

#### Pārņemamas labās prakses

Aktīva sadarbība starp sociāliem darbiniekiem un izglītības iestādēm, sociālā darba izglītību, efektīvu labās prakses apmaiņu.

Avoti:

1. University of Gothenburg., Social Resources and Service Administration. [\[URL\]](#)
2. Nelson, A., 2013. Social Work and Social Work Education in Sweden. [\[URL\]](#)
3. University of Gothenburg., Department of Social Work. [\[URL\]](#)
4. MastersPortal., Social Work and Human Rights. [\[URL\]](#)
5. World Health Organization., Age-Friendly World: Gothenburg. [\[URL\]](#)
6. ESN., Göteborg Region Association of Local Authorities. [\[URL\]](#)
7. Norwegian Institute of Public Health, 2019. Network Report. [\[URL\]](#)
8. Gothenburg European Office., GEO: Social Affairs and Public Health. [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 4. tabula. Labās prakses piemērs – Čehija, Pardobices reģions

### Čehija, Pardobices reģions

#### Pakalpojumu piedāvājums

Pakalpojumu mērķis ir nodrošināt visaptverošu veselības un sociālās aprūpes pakalpojumu kopumu, kas pielāgots cilvēku vajadzībām ar samazinātu pašpietiekamību slimības, invaliditātes vai nespēka dēļ, kā arī atbalstīt viņu aprūpētājus, lai viņi varētu palikt mājās vai savā kopienā pēc iespējas ilgāk. Tas ietver ciešu starpdisciplināru sadarbību AZASS iestādēs un pakalpojumos (piemēram, pēcaprūpes un ilgtermiņa aprūpes slimnīca, primārās aprūpes ārsti/speciālisti, sociālā rehabilitācija, darba terapija, mājas aprūpe, atelpas un dzīvojamie pakalpojumi veciem cilvēkiem un mājokļi), lai nodrošinātu personu centrētu un nepārtrauktu atbalstu reģionā.

Pakalpojumi tiek sniegti caur 27 vietējo/reģionālo pašvaldību "AZASS" asociāciju, kurai ir kopīgi lēmumi, stratēģija, īpašums un pakalpojumi. Šī struktūra nodrošina stabilitāti, demokrātiju un aizsardzību pret politisko nestabilitāti. AZASS pieder slimnīca un visi saistītie pakalpojumi, kurus pārvalda vienota vadība. Katrai pašvaldībai ir proporcionāla balss atkarībā no tās iedzīvotāju skaita. Izpildvalde, kas sastāv no pieciem mēriem, pārvalda un nosaka noteikumus pakalpojumu direktoram, savukārt uzraudzības padome ietver profesionāļus (ārstu, ekonomistu) un trīs mērus. Ad hoc komisijas sagatavo stratēģiskus projektus, ļaujot ekspertu un sabiedrības līdzdalībai risināt vietējās problēmas. Direktors piedalās sarunās, iesaka un iesaka mēriem rīcību, bet jāievēro viņu galīgie lēmumi. Sociālo darbinieku sadarbība ar skolotājiem, sociālā integrācija.

#### Priekšrocības Pārņemamas prakses

labās

Strukturēti sadarbības noteikumi, ko pašvaldības kopīgi izmanto AZASS attīstībā, intensīva personiska sadarbība un komunikācija ar ieinteresētajām pusēm un pašvaldībām, visaptveroša pieeja aprūpes/pakalpojumu plānošanā un sniegšanā, ieskaitot aprūpētājus un viņu vidi, spēcīgas saiknes ar reģionu un iedzīvotājiem.

Avots: European Commission, Best Practice Portal: Case 125. [\[URL\]](#)

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

## 2. pielikuma 5. tabula. Labās prakses piemērs – Francija

Francija	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Francijā ir 62 000 specializēto pedagogu, kuri galvenokārt strādā ar bērniem un pusaudžiem, kuriem ir invaliditāte, uzvedības traucējumi vai sociālās integrācijas grūtības, bieži vien pakalpojumi tiek nodrošināti no NVO un vietējām pašvaldībām. Lai sistemātiski uzlabotu darbu ar jaunatni, tiek veicināta jaunatnes darbinieku pieņemšanu darbā no mazākumtautību kopienām, kas palīdz sekmīgāk uzrunāt mazākumtautību jauniešus. Iniciatīva "Bērniem draudzīgas pilsētas", kas tika uzsākta 2002. gadā, ir vērsta uz Bērnu tiesību konvencijas popularizēšanu vietējā līmenī. Francijas Jaunatnes un sporta ministrija koncentrējas uz autonomijas veicināšanu, sociālo un profesionālo integrāciju un pilsonisko līdzdalību, nodrošinot finansiālu atbalstu, mācekļu programmas un jauniešu konsultāciju pakalpojumus, ņemot vērā tādas problēmas kā: jauniešu bezdarbs un garīgās veselības jautājumi. Parīzē "Quartier Jeunes" jeb "Jauniešu galvenā mītne Parīzē" ir veiksmīgs piemērs, kā ar politiska atbalsta un ilgtermiņa finansējuma palīdzību, sadarbojoties ar vietējām organizācijām, nodrošināt jauniešiem vērtīgu telpu ar dažādām aktivitātēm jauniešu iekļaušanas, nodarbinātības un prasmju veicināšanai, aktīvi nodrošinot jauniešu līdzdalību - iesaistot viņus vadībā un administrācijā.
<b>Priekšrocības</b>	Specializēto pedagogu iesaiste, izteikts politisks atbalsts bērnu un jauniešu labklājībai, mērķa grupai pietuvinātu sociālo darbinieku izvēle no migrantu kopienas, iniciatīva "Bērniem draudzīgas pilsētas", jauniešu līdzdalība.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> Mazākumtautību iekļaušana, jaunas prakses darbam ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības traucējumiem, politiskā atbalsta un ilgtermiņa finansējuma nodrošināšana, līdzdalības nodrošināšana, darbs ar skolām.

Avoti:

1. Council of Europe, 2024. European Youth Policy: History and Developments. [\[URL\]](#)
2. Council of Europe, 2024. History of European Youth Policy. [\[URL\]](#)
3. Child Friendly Cities Initiative, 2024. Child-Friendly Initiatives in France. [\[URL\]](#)
4. European Commission, 2019. Youth Policies in France. [\[URL\]](#)
5. Europe Goes Local, 2024. QJ: A New Headquarters for Young People in Paris. [\[URL\]](#)

### Citas labās prakses<sup>319</sup>:

#### Īrija:

- 2 līmeņu modelis: stratēģiskā un operatīvā līmenī
- Sistēmiska vadības struktūra
- Iekļaujoša ētika un metodes vecāku, bērnu un profesionāļu sapratnei
- Regulārs pakalpojumu audits un aktualizācija
- Bērnu un vecāku agrīna vajadzību identificēšana
- Darbinieku kvalifikācijas atlase, apmācība un izvietošana
- Vairāku aģentūru komandas darba plānošana un īstenošana
- Informācijas apmaiņa un tālākizglītība

<sup>319</sup> Projekta ekspertes ziņojums Projekta "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" priekšizpēte (RPR)

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**Nīderlande:**

- Starpinstitucionāla sadarbība bērnu un jauniešu labklājības jomā
- Integrētas darba metodes vienas ģimenes plānošanai
- Policijas izmeklēšana kriminālprocesos
- Bērnu tiesību pārkāpumu preventīvas sistēmas
- Pakalpojumu pieejamība un izvēle bez maksas
- Universālie, preventīvie un specializētie pakalpojumi
- Reģionālā plānošana un vietējā īstenošana

**Apvienotā Karaliste:**

- Sociālo dienestu vadīta visu bērnu tiesību pārkāpumu preventīvā darba plānošana
- Starpinstitucionālas sadarbības lokālās grupas
- Informācija par bērniem sociālā riska situācijās
- Pakalpojumu grupēšana un pieejamība dažādos līmeņos
- Finansējums no valsts un reģionālā pieeja

**2.2. Darbs ar jauniešiem**

**2. pielikuma 6. tabula. Labās prakses piemērs – Igaunija, Reuge**

Igaunija, Reuge	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Pašvaldība, kurā darbs ar jaunatni ir centrālais elements attālu kopienu uzturēšanai un atjaunošanai. Jau 18 gadus darbojas jaunatnes padome, kas ir veicinājusi vietējo līderu veidošanos. Tas ir palīdzējis Rōuge uzturēt stabilu vai pat nedaudz pieaugošu iedzīvotāju skaitu, jo jaunieši pēc universitātes bieži atgriežas. Rōuge bija pirmā lauku pašvaldība Igaunijā, kas 2005. gadā izveidoja vietējo jaunatnes padomi, un tās pieredzi bieži izmanto citas organizācijas un pašvaldības, lūdzot padomu par darbu ar jaunatni.
<b>Priekšrocības</b>	Plaša jauniešu līdzdalība pašvaldības procesos, veicināta reemigrācija, autoritāte Igaunijā kā labā prakse (liela pieredze)
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> Jauniešu līderības veicināšana, Remigrācijas veicināšana.

Avoti:  
1. European Youth Portal. Volunteering Organisation Profile: 50601. [\[URL\]](#)  
2. RNTK. RNTK Official Website. [\[URL\]](#)

**2. pielikuma 7. tabula. Labās prakses piemērs – Norvēģija, Kristiansande**

Norvēģija, Kristiansande	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Izstrādājusi inovatīvu modeli "Koordinerende Enhet" (Koordinējošā Vienība), kas apvieno dažādas pašvaldības nodaļas un ārējos partnerus, lai nodrošinātu integrētu atbalstu jauniešiem, kuri atrodas sarežģītās situācijās. Modelis ļauj veiksmīgi un ātri novirzīt jauniešus pie atbilstoša speciālista, kas nodrošina kvalitatīvu darba koordināciju. Šis modelis ietver sociālos pakalpojumus, garīgās veselības atbalstu un darba apmācību, veicinot sadarbību un nodrošinot, ka jaunieši var piekļūt nepieciešamajam atbalstam.
<b>Priekšrocības</b>	Koordinēta sadarbība, visaptverošs jauniešu atbalsts.

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**Norvēģija, Kristiansande**

**Pārņemamas labās prakses** Efektīvi un koordinēti sniegta palīdzība sarežģītās situācijās, integrēts atbalsta modelis.

Avoti:

1. La Linea. Health and Wellness Services in Kristiansand. [\[URL\]](#)
2. YWAM Kristiansand. Youth With A Mission Kristiansand. [\[URL\]](#)

**2. pielikuma 8. tabula. Labās prakses piemērs – Somija, Helsinki**

**Somija, Helsinki**

**Pakalpojumu piedāvājums** Helsinku pašvaldības Jaunatnes pakalpojumus nodrošina aptuveni 350 darbiniekus, kuri tiek iesaistīti visdažādākās darba ar jaunatni iniciatīvās. Pilsēta uzsver personīgās attīstības, sociālo prasmju un iekļaušanas veicināšanu, kā arī atbalsta jaunatnes kultūras un kultūras daudzveidību. Digitālais darbs ar jaunatni padara pakalpojumus pieejamākus un nozīmīgākus, izmantojot digitālos rīkus, lai piedalītos aktivitātēs un sniegtu tiešsaistes vadlīnijas jauniešiem, kas atrodas sarežģītās situācijās. Helsinkos arī tiek organizēti sasniegšanas (ang. outreach) pasākumi, kas palīdz jauniešiem, kuri nav iesaistīti mācībās vai darbā, kā arī tiem, kuri vēlas veikt izmaiņas savā dzīvē, piedāvājot brīvprātīgas un konfidenciālas tikšanās.

**Priekšrocības** Globāla pieeja, iekļaušana, digitālais darbs ar jaunatni, sasniegšanas (ang. Outreach) darbs ar jaunatni.

**Pārņemamas prakses labās** Cīņa pret diskrimināciju, digitālais darbs ar jaunatni, sasniedzošais darbs ar jaunatni (*outreach*).

Avoti:

1. Helsinki's Outreach Youth Workers. [\[URL\]](#)
2. Helsinki's Outreach Youth Workers. [\[URL\]](#)
3. Verke, Digital Youth Work. [\[URL\]](#)

**2. pielikuma 9. tabula. Labās prakses piemērs – Slovēnija, Ļubļana**

**Slovēnija, Ļubļana**

**Pakalpojumu piedāvājums** Ļubļanas pašvaldība ir ieviesusi vairākas inovatīvas jaunatnes iesaistes prakses. Ļubļanas Jauniešu centru tīkls, izveidots 2017. gadā, ietver rajonu jauniešu centrus un NVO pārvaldītos centrus, organizējot pasākumus, piemēram, Eiropas Mobilitātes nedēļu un Jauniešu arēnu. MLADA ULICA tīkls veic ielu darbu (talkas) ar jauniešiem, lai veicinātu vides cieņu un samazinātu sabiedriskos pārkāpumus. ČLOVEKInje grupa risina vietējās problēmas un uzvedības traucējumus ar lauka darbu. Jauniešu arēna iepazīstina jauniešus ar pašvaldības organizācijām un piedāvā dažādas programmas. Pašvaldības iestāde "Young Dragons", izveidota 2009. gadā, piedāvā kvalitatīvu brīvā laika pavadīšanas aktivitātes, atbalsta vietējās jauniešu iniciatīvas un koordinē starptautisko sadarbību. "Young Dragons" dienas centri piesaista apmēram 22,000 apmeklētāju gadā, kopš 2007. gada organizējot vairāk nekā 5,000 aktivitātes ar vairāk nekā 700 brīvprātīgajiem un praktikantiem. Šīs prakses atspoguļo Ļubļanas visaptverošo stratēģiju jaunatnes iesaistei un kopienas līdzdalībai.

**Priekšrocības** Sadarbība ar NVO, cīņa pret vandālismu, līdzdalības attīstīšana, aptver lielu jauniešu skaitu, kvalitatīva brīvā laika pavadīšana, darbs ar NEET (jaunieši, kas neizglītojas, nav darba tirgū).

**Pārņemamas prakses labās** Ielu darba iniciatīva, sasniegšanas darbs ar jaunatni, efektīva sadarbība ar NVO.

Avots: Ljubljana, A City That Educates and Evolves: Young People. [\[URL\]](#)

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

## 2. pielikuma 10. tabula. Labās prakses piemērs – Lietuva, Klaipēda

Lietuva, Klaipēda	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Klaipēdas pilsēta saņēma Eiropas Jaunatnes galvaspilsētas 2021 titulu, kas izceļ tās darbu ar jaunatni līmeni. Vairāk nekā 500 jaunieši piedalījās pieteikuma sagatavošanā, nodrošinot, ka programma ir atbilstoša un risina reālas vajadzības. Sadarbība ar nacionālām organizācijām un Eiropas Jaunatnes foruma labāko prakšu apguve uzsvēr starptautiskās sadarbības nozīmi. Pilsēta arī īpaši pievēršas minoritātēm, piemēram, LGBTQ+ un jaunieši ar ierobežotām iespējām, statusa uzlabošanai, radot drošas telpas un veicinot iekļaušanu. Jauniešu vēstnieku foruma izveide un eksperimentālo jauniešu telpu izveide ir nozīmīgi, lai veicinātu jauniešu līdzdalību un inovācijas. Papildus, Klaipēda uzsvēr brīvprātīgā darba veicināšanu un jauniešu organizāciju kapacitātes stiprināšanu, kas palielina brīvprātīgo iesaisti un uzlabo jauniešu prasmes darba tirgū.
<b>Priekšrocības</b>	Plaša jaunatnes apmācību izvēle, skaidrs darba procesu regulējums, sistemātiski jaunatnes pētījumi, līdzdalība, cīņa pret diskrimināciju (minoritāšu atbalsts), inovācijas.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> Minoritāšu atbalsts, brīvprātīga darba veicināšana, inovācijas, situācijas sistemātiska analīze.

Avots: Klaipeda City Municipality, Final Application for EYC 2021. [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 11. tabula. Labās prakses piemērs – Horvātija

Horvātija	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Asociācija ZUM ar Brīvprātīgo centru Istrijā organizē Jauno brīvprātīgo klubu, sniedzot atbalstu jauniešiem viņu aktivitāšu veidošanā vietējā kopienā. P-4 Jauniešu asociācija veicina programmas un festivālus, kas vērsti uz jauniešiem un starptautisku sadarbību. Pregradas pilsēta ir ieviesusi pirmo līdzdalības budžetu jauniešiem, lai veicinātu viņu aktīvu līdzdalību lēmumu pieņemšanā. Carpe Diem asociācija ir izveidojusi Jauniešu centru Grabrik, kurā darbojas kopīgā vadībā. Medulinas pašvaldība ir pieņēmusi Vietējo jauniešu programmu, kas tika veidota ar vietējās administrācijas, jauniešu un jauniešu organizāciju līdzdalību, kas veicināja jauniešu atpazīstamību un panākumus vietējās vēlēšanās.
<b>Priekšrocības</b>	Jauno brīvprātīgo klubs (ZUM), Līdzdalības budžets jauniešiem (Pregrada), Vietēja jauniešu programma.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> Līdzdalības veicināšana un budžeta ieviešana, jauniešu iesaiste vēlēšanās, iekļaušana administratīvajos uzdevumos.

Avots: City for Youth Certificate for Outstanding Youth-Focused Municipal Policies in Croatia. [\[URL\]](#)

### 2.3. Būvniecības pakalpojumi

## 2. pielikuma 12. tabula. Labās prakses piemērs – Nīderlande, Eindhoven

Nīderlande, Eindhoven	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Eindhoven ir ieviesusi tiešsaistes platformu būvniecības atļauju pieteikumu iesniegšanai, kas vienkāršo procesu, samazina administratīvo slogu darbiniekiem un ļauj ātrāk apstrādāt pieteikumus. Pilsēta piedāvā arī iepriekšējās konsultācijas, lai palīdzētu pieteikumu iesniedzējiem identificēt potenciālās problēmas pirms formālo pieteikumu iesniegšanas. Lieliem ceļu būvniecības projektiem Eindhoven veicina sadarbību starp publiskajiem un privātajiem dalībniekiem, iesaistot būvniecības uzņēmumus un komunālo pakalpojumu sniedzējus jau pirmajos procesa posmos, lai nodrošinātu efektīvu koordināciju un samazinātu traucējumus būvniecības laikā. Pilsēta izmanto arī caurspīdīgus un konkurētspējīgus

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Nīderlande, Eindhovena

<b>Priekšrocības</b>		iepirkuma procesus, izmantojot tiešsaistes platformas, lai publicētu iepirkuma paziņojumus un veicinātu godīgu konkurenci. Attīstīta PPP lieliem ceļu projektiem, vienkāršoti administratīvi procesi, efektīva koordinācija, caurspīdīgi iepirkumu procesi, godīgas konkurences nodrošināšana.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b>	PPP īstenošana, iepirkumu procesu veidošana arī pašvaldības līmenī.

Avoti:

1. ResearchGate. Unveiling the Actual Progress of Digital Building Permit Getting: Awareness through a Critical State-of-the-Art Review. [\[URL\]](#)
2. Eindhoven. Step-by-Step Towards Refurbishment: An Appealing City Centre. [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 13. tabula. Labās prakses piemēri – Norvēģija, Oslo

### Norvēģija, Oslo

<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>		Oslo aktīvi izmanto digitālos rīkus ceļu uzturēšanai, izmantojot ar sensoriem aprīkotos transportlīdzekļus, lai reāllaikā vāktu datus par ceļu stāvokli, kas ļauj veikt mērķtiecīgus remontdarbus un preventīvas uzturēšanas stratēģijas. Pilsēta ir vienkāršojusi administratīvās procedūras mazākiem būvniecības projektiem, veicinot mazāku uzņēmumu iesaisti un dažādojot būvniecības sektoru. Oslo izmanto tiešsaistes e-iepirkuma platformu būvniecības saistītiem pirkumiem, kas nodrošina caurspīdību, veicina piegādātāju konkurenci un palīdz nodrošināt vislabāko vērtību publiskajiem līdzekļiem.
<b>Priekšrocības</b>		Digitālo rīku integrācija, reāllaika ceļu monitorēšana, vienkāršotas procedūras mazākiem būvprojektiem, efektīva e-iepirkuma platforma.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b>	Digitālo risinājumu plaša izmantošana būvniecībā.

Avoti:

1. C40 Knowledge Hub. Oslo's Transition to Clean Construction. [\[URL\]](#)
2. Telenor. Digitisation in Municipalities. [\[URL\]](#)
3. Build Up. Overview of Digitalisation in the Construction Industry. [\[URL\]](#)
4. CIB. CIB World. [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 14. tabula. Labās prakses piemēri – Zviedrija, Vekše

### Zviedrija, Vekše

<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>		Vekšē tika ieviestas standartizētas būvniecības atļauju procedūras, kas nodrošina vienādu attieksmi, caurspīdību un pārredzamību izstrādātājiem. Pilsēta piedāvā skaidras vadlīnijas un tiešsaistes resursus, lai palīdzētu pieteikumu iesniedzējiem izprast prasības un vienkāršotu pieteikšanās procesu. Lieliem ceļu projektiem Vekšē izmanto publiskā-privātā partnerības (PPP), ļaujot privātajam sektoram sniegt ekspertīzi un finansējumu kopā ar publiskiem ieguldījumiem, kas var paātrināt projektu izpildi un potenciāli samazināt izmaksas pašvaldībai. Vekšē prioritizē ilgtspējas apsvērumus savos būvniecības iepirkuma procesos, veicinot otrreizējo materiālu izmantošanu, energoefektīvus dizainus un vietējo piegādātāju iesaisti, tādējādi veicinot atbildīgu būvniecības praksi.
<b>Priekšrocības</b>		PPP lielajiem projektiem, vienkāršota administratīvā sistēma, uzsvars uz ilgtspēju, otrreizējā materiālu izmantošana, energoefektīvi dizaini.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b>	Sistēmu dizains, kas piemērots privātā sektora vajadzībām, ilgtspējas principu veicināšana.

Avoti:

1. European Commission. CONCERTO: A Cities Guide to a Sustainable Built Environment. [\[URL\]](#)
2. Växjö. Commuting master plan for Växjö municipality. [\[URL\]](#)



**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

## 2. pielikuma 15. tabula. Labās prakses piemēri – Francija, Parīze

Francija, Parīze	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Parīze, 2019. gadā saskaroties ar strauju e-skrejriteņu operatoru skaita pieaugumu, tika pārsteigta, kad pilsētā darbojās vairāk nekā 20 000 e-skrejriteņu, kurus pārvaldīja 12 dažādas kompānijas. Lai regulētu šo situāciju, pilsēta ieviesa "Labās uzvedības kodeksu", kuru e-skrejriteņu operatoriem bija jāparaksta. Šis kodekss bija brīvprātīgs un juridiski nesaistošs. Tāpat 2019. gadā pilsēta ieviesa 2 500 obligātas stāvvietas e-skrejriteņiem. Parīze, 2019. gadā saskaroties ar strauju e-skrejriteņu operatoru skaita pieaugumu, tika pārsteigta, kad pilsētā darbojās vairāk nekā 20 000 e-skrejriteņu, kurus pārvaldīja 12 dažādas kompānijas. Lai regulētu šo situāciju, pilsēta ieviesa "Labās uzvedības kodeksu", kuru e-skrejriteņu operatoriem bija jāparaksta. Šis kodekss bija brīvprātīgs un juridiski nesaistošs. Tāpat 2019. gadā pilsēta ieviesa 2 500 obligātas stāvvietas e-skrejriteņiem. Operatoru ierosinātie pasākumi: 2022. gadā trīs e-skrejriteņu operatori Parīzē (Dott, Lime un Tier) ierosināja 11 pasākumu paketi, lai uzlabotu drošību, integrāciju publiskajā telpā un ilgtspēju. Starp ierosinātajiem pasākumiem ir braucēju ID verifikācija, numura zīmes uz visu e-skrejriteņu, atkārtotu pārkāpēju aizliegums un "mikromobilitātes observatorijas" izveide, lai iegūtu neatkarīgus datus par lietotājiem un negadījumiem.
<b>Priekšrocības</b>	Obligātas stāvvietas e-skrejriteņiem, "Labās uzvedības kodeksa" ieviešana, drošības pasākumi, uzsvars uz ilgtspēju, sodu sistēma, negadījumu kontrole.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> Sadarbība ar mikromobilitātes pakalpojumu sniedzējiem, datu ieguve un apkopošana.

Avoti:

1. LEVA-EU. The Local Governance of Micromobility: Paris Case Study. [\[URL\]](#)
2. European Commission. Local Governance of Micromobility: The Paris Example. [\[URL\]](#)
3. ZAG Daily. E-Scooter Operators Suggest New, Tougher Regulations in Paris. [\[URL\]](#)
4. European Commission. Local Governance of Micromobility – The Paris Example. [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 16. tabula. Labās prakses piemēri – Apvienotā Karaliste

Apvienotā Karaliste	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Apvienotā Karaliste ir līderis nacionālo BIM standartu un labās prakses izveidē. Apvienotās Karalistes BIM 2. līmeņa ietvars, kas ir obligāts visiem valdības būvprojektiem, veicina sadarbības kultūru un detalizētu projekta informācijas dokumentāciju. Šis ietvars ir cieši saskaņots ar starptautiskajiem ISO 19650 standartiem, kas nodrošina vienotu pieeju informācijas pārvaldībai BIM projektos. ISO 19650 sērija aptver galvenos aspektus, piemēram, datu apmaiņu, modeļu veidošanu un attīstības un detalizācijas līmeņu noteikšanu. Ievērojot šos standartus, Apvienotās Karalistes būvprojekti var nodrošināt kvalitāti, konsekventi, komunikāciju un sadarbību visā projekta dzīves ciklā. Standarti arī palīdz projektiem ievērot normatīvās prasības un uzlabot kopējo datu pārvaldību un pieejamību. Rezultātā, tiek samazinātas būvniecības izmaksas un sasniegta labāka kvalitāte. Kopumā Apvienotās Karalistes BIM standarti un labā prakse kalpo kā paraugs citām valstīm, kas vēlas digitalizēt un optimizēt savas būvniecības nozares.
<b>Priekšrocības</b>	Starptautiski, arī Latvijā, atzīta BIM ieviešanas un izmantošanas labā prakse.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> BIM plašāka izmantošana publiskajā sektorā.

Avoti:

1. HM Government (2012). Building Information modelling [\[URL\]](#)
2. NovaTR. BIM Standards and Best Practices for Architects. [\[URL\]](#)
3. BIM Design Hub. BIM ISO 19650. [\[URL\]](#)
4. BSI Group. Building Information Modelling (BIM). [\[URL\]](#)



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 2. pielikuma 17. tabula. Labās prakses piemēri – Dienvidsomija

Dienvidsomija	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Tiek uzlabota darba vide un telpas efektivitāte, pievērsta uzmanība vides aspektiem un energoefektivitātei no uzņēmējiem tiek prasīta BIM informācija un atbilstība drošības un kvalitātes prasībām, tiek nodarbināti vietējie strādnieki, izmantojot elastīgus pakalpojumus un minimizēti finanšu pārkāpumi. Uzsvars uz kvalitāti un izmaksu efektivitāti un izstrādāti ilgtspējīgi risinājumi.
<b>Priekšrocības</b>	Būvniecības pakalpojumu sniedzēju darbaspēka pilnveide un kvalitātes standartu ievērošana.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> iespējami mazināt finanšu riskus, fokusējoties uz ilgtspēju, energoefektivitāti un kvalitāti.

Avoti:

1. Gig Exchange. Construction Service Worker in Finland. [\[URL\]](#)
2. Gig Exchange. Construction Services in Finland. [\[URL\]](#)
3. Chambers and Partners. Construction 2024: Finland. [\[URL\]](#)
4. United Nations. Finland: Making It Happen. [\[URL\]](#)
5. KFS Finland. Company. [\[URL\]](#)

### 2. pielikuma 18. tabula. Labās prakses piemēri – Igaunija

Igaunija	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Igaunijā ir spēcīgs būvniecības sektors, kas veido 7% no tās IKP un nodarbina vienu desmitdaļu no darbaspēka. Igaunijas valdība sadarbojas ar privāto sektoru, lai digitalizētu būvniecības nozari, izmantojot tādas tehnoloģijas kā būvniecības informācijas modelēšana (BIM) un digitālie dvīņi, lai uzlabotu efektivitāti, precizitāti un atsaucību. Nordecon, viens no lielākajiem Igaunijas būvniecības uzņēmumiem, ir ieviesis integrētu vadības sistēmu, kas sertificēta atbilstoši ISO 9001, ISO 14001 un ISO 45001 standartiem, lai nodrošinātu kvalitāti, vides un darba drošību un izmanto digitālās būvniecības prakses, tostarp BIM un pilnībā digitālu projekta dokumentāciju, lai palielinātu caurredzamību un efektivitāti. Igaunija sadarbojas ar Somiju, lai vāktu vides datus un izstrādātu digitālus rīkus pilsētplānošanai un inovācijām.
<b>Priekšrocības</b>	Sadarbība ar kaimiņvalstīm un ar privāto sektoru.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> BIM integrācija, PPP attīstība, sertificēta atbilstība ISO, būvniecības digitalizācija, starptautiskas sadarbības.

Avoti:

1. TTJA. Building Materials. [\[URL\]](#)
2. IBTEKR. Estonia Uses Digital Twins to Revolutionize Construction. [\[URL\]](#)
3. Nordecon. About Us. [\[URL\]](#)

Būvniecības pakalpojumu sniegšanā kā labās prakses piemēri atzīmējamas arī **Islande**, kur būvatļaujas izsniedz pašvaldība, saņemot atzinumu no būvniecības komitejas un būvinspektora<sup>320</sup> **Portugāle**, kur pašvaldības varēs uzņemties atbildību par normatīviem atbilstošu būvniecību, tā paātrinot būvatļauju saņemšanas procesus (negaidot atļauju no atbildīgās institūcijas - *Institute of Housing and Urban Rehabilitation*)<sup>321</sup> un **Dānija**.<sup>322</sup>

<sup>320</sup> Island.is *Building and alterations*. [\[URL\]](#)

<sup>321</sup> Supercasa.pt., 2024. *Municipalities will be responsible for the execution of projects*. [\[URL\]](#)

<sup>322</sup> Tīks papildināts, ņemot vērā LPR 31.07.2024. ieteikumu

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**2.4. Komunālie pakalpojumi**

**2. pielikuma 19. tabula. Labās prakses piemēri – Dānija, Kopenhāgena**

<b>Dānija, Kopenhāgena</b>	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Kopenhāgena ir globālais līderis atkritumu pārstrādē enerģijā, pārvēršot ievērojamu daļu atkritumu tīrā enerģijā, kas nodrošina apkuri un elektrību lielai pilsētas daļai, samazinot atkritumu izgāztuvju izmantošanu un veicinot aprites ekonomiku. Pilsēta īsteno dažādas stratēģijas ūdens taupīšanas veicināšanai, tostarp sabiedrības informēšanas kampaņas, noplūžu noteikšanas programmas un ūdeni taupošu ierīču piedāvājumu iedzīvotājiem. Kopenhāgena pievērš lielu uzmanību digitalizācijai, piedāvājot tiešsaistes platformas skaitītāju nolasījumiem, rēķiniem un pakalpojumu pieprasījumiem, kā arī reāllaika monitoringa sistēmas, lai optimizētu komunālo tīklu darbību. Pilsētas komunālie uzņēmumi veicina sadarbības vidi un nodrošina darbiniekiem apmācības par jaunajām tehnoloģijām, ilgtspējīgām praksēm un izcilu klientu apkalpošanu, nodrošinot augsta līmeņa pakalpojumu sniegšanu. Papildus tam Ērestādes reģionā ir unikāls lietus ūdens apsaimniekošanas un attīrīšanas risinājums, kas izmanto divkārsā porainuma filtrācijas metodi, ļaujot notekūdeņus izmantot kā resursu pilsētvidē. Risinājumu izstrādājuši Kopenhāgenas universitātes pētnieki.
<b>Priekšrocības</b>	Digitalizācija un Inovatīvi risinājumi un sadarbība ar augstākās izglītības iestādēm un privāto sektoru, unikālas pieejas.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> Sadarbība ar augstākās izglītības iestādēm un sabiedrību, digitalizācija

Avoti: Stormwater Report (WEF). Denmark Demonstrates Footprint-Free Stormwater Treatment Method. [\[URL\]](#)  
Ramboll Group. Amager Bakke: Leader in Waste-to-Energy. [\[URL\]](#)

**2. pielikuma 20. tabula. Labās prakses piemēri – Somija, Helsinki**

<b>Somija, Helsinki</b>	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Helsinki ir ievērojami ieguldījusi viedtīkla tehnoloģijās elektrības sadales sistēmai, kas ļauj reāllaikā uzraudzīt, nodrošināt divvirzienu komunikāciju un veikt dinamiskas cenu pielāgošanas, veicinot efektīvu enerģijas izmantošanu un tīkla stabilitāti. Pilsētas notekūdeņu attīrīšanas iekārtas ne tikai attīra notekūdeņus, bet arī atgūst resursus, piemēram, biogāzi, kas tiek pārvērsta enerģijā. Helsinkos tiek piedāvāti tiešsaistes rīki iedzīvotājiem, lai piekļūtu reāllaika datiem par ūdens kvalitāti, enerģijas patēriņu un atkritumu savākšanas grafikiem, veicinot pārredzamību un ļaujot iedzīvotājiem pieņemt informētus lēmumus par resursu izmantošanu. Pilsētas komunālie uzņēmumi uztur spēcīgu uzsvāru uz darbinieku attīstību, piedāvājot dažādas apmācību programmas, lai darbinieki būtu informēti par jaunākajiem sasniegumiem un labākajām nozares praksēm.
<b>Priekšrocības</b>	Inovatīvi risinājumi un atjaunojamo energoresursu izmantošana.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> Darbinieku apmācības un informēšana, reāllaika datu izmantošana.

Avoti:  
1. Wiley. Multi-location Virtual Smart Grid Laboratory with Testbed for Analysis of Secure Communication and Remote Co-simulation: Concept and Application to Integration of Berlin, Stockholm, Helsinki. [\[URL\]](#)  
2. IWA Network. [\[URL\]](#)  
3. PR Newswire. European Initiative for Energy Security Launches Effort to Strengthen Global Allied Energy and Industrial Supply Chains. [\[URL\]](#)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Citi piemēri:

#### Nīderlande

Amsterdama ir izstrādājusi labi attīstītu centralizēto apkures sistēmu, kas izmanto atkritumu siltumu no elektrostacijām un rūpniecības procesiem, lai nodrošinātu efektīvu un ilgtspējīgu apkuri lielai pilsētas daļai. Pilsēta pastāvīgi inovē un iegulda atjaunojamus enerģijas avotos, lai samazinātu atkarību no fosilajiem kurināmajiem. Ūdens pārvaldība ir prioritāte, izmantojot modernas tehnoloģijas un infrastruktūru efektīvai ūdens sadalei un notekūdeņu attīrīšanai, kā arī veicinot lietus ūdens savākšanu un pelēkā ūdens pārstrādi. Amsterdama arī aktīvi veicina digitalizāciju savos komunālajos pakalpojumos, piedāvājot tiešsaistes portālus klientiem kontu pārvaldībai, patēriņa izsekošanai un problēmu ziņošanai. Turklāt pilsēta izmanto viedmērīšanas tehnoloģijas, lai optimizētu resursu izmantošanu un identificētu iespējamās noplūdes vai neefektivitātes. Amsterdama prioritizē arī pastāvīgu darbinieku apmācību un attīstību, nodrošinot, ka darbiniekiem ir jaunākās zināšanas un tehnoloģijas, lai sniegtu efektīvus un uzticamus pakalpojumus.

Nīderlandē katram reģionam ir viens ūdenssaimniecības pakalpojumu sniedzējs, bet visā ūdensapgādes sistēmā ir vairākas iesaistītās puses. Uzņēmumi (pakalpojumu sniedzēji) ražo un piegādā dzeramo ūdeni, ūdens pārvaldes reģionāli apsaimnieko ūdeni un attīra notekūdeņus, pašvaldības ir atbildīgas par kanalizācijas sistēmu, Infrastruktūras un ūdenssaimniecības ministrija (Rijkswaterstaat) pārvalda lielas ūdenstilpes, savukārt provinču līmenī pārvalda gruntsūdeņus. Tieši pašvaldību atbildība ir nozīmīga, jo kanalizācijas sistēmas tiek uzskatītas par būtisku teritoriālā plānojuma daļu.<sup>323</sup> Amsterdamas ūdenssaimniecības pakalpojumu sniedzējs, Waternet 2021. gadā sadarbojās ar klientiem, lai pilnveidotu ikgadējo rēķinu, veicot uzlabojumus, tostarp tādos jautājumos kā uztveramība un pieejamība, balstoties saņemtajā atgriezeniskajā saitē.<sup>324</sup> Uzņēmumam ir izstrādāta pašapkalpošanās platforma klientiem apkalpošanai tiešsaistes vidē, kur iespējams gan iesniegt skaitītāju rādījumus un apmaksāt rēķinus, gan saņemt informāciju par ūdensapgādes pārtraukumiem, informēt par problēmām, kā arī uzzināt, kā pašā spēkiem atrisināt vienkāršākas problēmas.<sup>325</sup>

#### Polija

Līdzīgi kā Latvijā, arī poļu ūdensapgādes uzņēmumi galvenokārt pieder pašvaldībām, taču ūdenssaimniecības jautājumi, tostarp aktivitātes, kas saistītas ar iespējamām ūdensapgādes traucējumiem un to novēršanu, tiek vadītas reģionālā līmenī, tādējādi pašvaldību atbildībā ir tikai ūdensapgādes uzņēmumu kontrole.<sup>326</sup> Polijā tiek pilotēts projekts, kur pašvaldību darbiniekiem bez maksas ir iespēja apmeklēt kursus 140 h apjomā un saņemt sertifikātu. Mācību tēmas: komandas veidošana un vadība, pārmaiņu

---

<sup>323</sup> Vewin, *Dutch Water Sector* [URL]

<sup>324</sup> Waternet, *Co-creatie: samen met klanten een nieuwe jaarafrekening ontwerpen* [URL]

<sup>325</sup> Waternet, *Service* [URL]

<sup>326</sup> [CoR - Poland - Water Management \(europa.eu\)](https://europa.eu)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

vadība, efektīva komunikācija un publiskā runa, dizaina domāšana, projektu vadība, publiskā finansējuma piesaiste, sabiedrības iesaistes organizācija.<sup>327</sup>

### 2.5. Sabiedrības drošība un civilā aizsardzība

#### 2. pielikuma 21. tabula. Labās prakses piemēri - Somija

Somija	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Somija ir pasaulē zināma ar attīstīto civilās aizsardzības aizsargbūvju tīklu, kas spēj patvert 4,8 milj. cilvēku. Ēku īpašnieki ir atbildīgi par patvertņu uzturēšanu tādā kārtībā, lai tās būtu lietojamas 72 stundu laikā. Tāpat, ik 10 gadus veicama patvertņu inspekcija. Ēku īpašnieki vai institūcijas (platība >1200 m <sup>2</sup> ) ir obligāti atbildīgas par gatavību ārkārtas situācijām, neatkarīgi veicot pasākumus, lai to nodrošinātu. Likumdošana paredz, ka izstrādājams arī plāns, kas ņem vērā potenciālu apdraudējumu novēršanu un paredz skaidras instrukcijas krīzes situācijām. Pašvaldības ir kopīgi atbildīgas par CA pakalpojumu sniegšanu savos pakalpojumu reģionos, un tām ir vienoti jāsālāgo resursu un pakalpojumu organizācija.
<b>Priekšrocības</b>	Atbildības nodošana par CA jautājumiem arī iedzīvotājiem, vairāku pašvaldību sadarbība.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b> iedzīvotāju atbildība CA jautājumos.

Avoti: Finnish Rescue Services. Civil Defence. [\[URL\]](#)  
Committee of the Regions. Finland: Civil protection. [\[URL\]](#)

#### 2. pielikuma 22. tabula. Labās prakses piemēri - Dānija

Dānija	
<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>	Dānijā darbojas krīzes vadības aģentūra (Danish Emergency Management Agency), kas veic būtiskākos uzdevumus, lai sagatavotu sabiedrību krīzes situācijām. Tās galvenie uzdevumi ir analīze, datu ievākšana un pētījumi, lai stiprinātu un virzītu jo īpaši ugunsdzēsības un glābšanas dienestu attīstību, krīzes komunikācija pirms lielām avārijām un katastrofām, to laikā un pēc tām, kā arī krīzes komunikācijas institucionālās un tehniskās sistēmas izveide, plānu un ietvaru izstrāde personāla izglītošanai darbam ugunsdzēsības glābšanas dienestā un ārkārtas situāciju pārvaldībā. Valsts ugunsdzēsības un glābšanas centru iesaucamo izglītošana. Noteikumu izstrāde un kampaņas ugunsgrēku riska mazināšanai mājās, iestādēs un komercsektorā, ārkārtas situāciju plānošana un monitorings un prognozēšana radioaktīvā piesārņojuma gadījumā, kodolmateriālu drošības sistēmas uzraudzība un pārraudzība Grenlandē, nacionālās sistēmas krīžu un ārkārtas situāciju pārvarēšanai attīstība, tostarp izmantojot valsts mēroga ārkārtas mācības. Valsts aģentūru ārkārtas rīcības plānu pārskatīšana. Pašvaldības ugunsdzēsības un glābšanas dienestu uzraudzība un atbalsts, tai skaitā vietējo risku plānošanā un novērtēšanā. Pašvaldības papildus ir atbildīgas par publisko patvertņu uzturēšanu un pieejamības nodrošināšanu.
<b>Priekšrocības</b>	Sadarbība starp pašvaldībām un centralizēto pārvaldības institūciju.

<sup>327</sup> [Grupa I – ZINTEGROWANI \(ksap.gov.pl\)](#)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Dānija

**Pārņemamas prakses** **labās** Centralizēta institūcija, kas sniedz atbalstu pašvaldībām CA pasākumu īstenošanā.

Avoti:

1. DEMA. Prevention and Preparedness. [\[URL\]](#)
2. Danish Ministry of Foreign Affairs. Information About Shelters and Safe Rooms. [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 23. tabula. Labās prakses piemēri - Nīderlande

### Nīderlande

**Pakalpojumu piedāvājums** Nīderlandē īpašs uzsvars tiek likts uz kibernetizācijas drošības novērošanu un iespēju par tiem ziņot policijai. Papildus, policija informē par pēdējiem kibernetizācijas drošības riskiem, kā arī nodrošina sabiedrības informēšanu par kibernetizācijas riskiem. Tāpat arī Nīderlandes Kibernetizācijas drošības centrs informē par jaunumiem un aktīvajiem pētījumiem kibernetizācijas jomā. Civilā aizsardzība tiek īstenošana kā sadarbība starp pašvaldībām un to vadībām un valsti, kopā 25 decentralizētu reģionu veidā, pašiem veicot arī risku novērtējumus.

**Priekšrocības** Attīstīta kibernetizācijas risku novēršanas sistēma.

**Pārņemamas prakses** **labās** Sadarbība starp valsti un reģioniem gan sabiedrības drošības, gan civilās aizsardzības jautājumos un pieeja kibernetizācijas jautājumu risināšanā.

Avoti:

- Politie. [\[URL\]](#)  
National Cyber Security Centre [\[URL\]](#)  
European Commission. "National Disaster Management System - Netherlands." [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 24. tabula. Labās prakses piemēri – Vācija, Freiburga

### Vācija, Freiburga

**Pakalpojumu piedāvājums** Freiburgā tiek īstenojams projekts FreiburgRESIST, kā ietvaros tiek izstrādāta vienota noturības veicināšanas sistēma. Tās mērķis ir integrēt jau esošās sistēmas un struktūras, lai visām iesaistītajām pusēm ir ātra un aktuāla informācija. Tāpat projekta ietvaros tiks izstrādāti kursi iedzīvotājiem, lai celtu viņu zināšanas un izpratni par sabiedrības drošības pasākumiem. Projekta īstenošanā iesaistīti gan publiskā, gan privātā sektora pārstāvji, kā arī zinātniskās institūcijas.

**Priekšrocības** Jaunas sistēmas izstrāde, kas ņem vērā gan publiskā, gan privātā sektora vajadzības.

**Pārņemamas labās prakses** Civilās aizsardzības attīstības projektu izstrādē iesaista visu gala lietotāju grupas.

Avots: FreiburgRESIST [\[URL\]](#)

Tāpat par labās prakses piemēru uzskatāma Vācijas un Polijas (Ščecinas) sadarbība pierobežas reģionos sabiedrības drošības un civilās aizsardzības jomā, īpaši veidojot veiksmīgu dažādu institūciju sadarbību, kā arī Lietuva (Šauļi) – pēc pilsētas digitālā centra parauga tika veidots Jelgavas digitālais centrs. Reģions izceļas ar inovatīviem un mūsdienīgiem tehnoloģiskajiem risinājumiem sabiedrības drošības nodrošināšanai.

### 2.6. Uzņēmējdarbības atbalsts

## 2. pielikuma 25. tabula. Labās prakses piemēri – Vācija, Ofenbaha

### Vācija, Ofenbaha

**Pakalpojumu piedāvājums** Ofenbaha ir integrējusi inovatīvu modeli "Gründerstadt Offenbach" (Ofenbahas Dibinātāju pilsēta), lai veicinātu uzņēmējdarbību. Pilsēta ir izveidojusi īpašu pašvaldības nodaļu, kas koordinē uzņēmējdarbības

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**Vācija, Ofenbaha**

		atbalsta pakalpojumus un veicina publiskā-privātā sektora partnerības. Ofenbaha piedāvā kopdarba telpas, akcelatoru programmas un mentorēšanu jaunuzņēmumiem, ko tieši nodrošina pašvaldība. Uzņēmējdarbības izglītība ir integrēta vietējā skolu programmā, lai jau no agrīna vecuma veidotu uzņēmējdarbības domāšanas veidu. Programma piedāvā jaunajiem uzņēmējiem iespēju gūt pieredzi un padomus no pieredzējušiem uzņēmējiem, nodrošinot atbalstu un veicinot vietējās ekonomiskās attīstības iespējas.
<b>Priekšrocības</b>		Efektīva PPP, inovāciju atbalsts, jaunuzņēmumu atbalsts, mentorēšana, akcelatoru programmas, kopdarba telpas, uzņēmējdarbības izglītības integrēšana skolās.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b>	Integrēts uzņēmējdarbības atbalsts, kopdarba telpas, akcelatoru programmas, uzņēmējdarbības izglītība skolās, efektīva publisko un privāto sektoru partnerība.

Avoti:

1. Interreg Europe, 2019. Action Plan Offenbach [\[URL\]](#)
2. Offenbach. Mentoring. [\[URL\]](#)
3. FasterCapital. Best Practices and Examples of How to Foster and Support Entrepreneurship in Your Community. [\[URL\]](#)
4. Aicontentfy. Mastering Entrepreneurship: Best Practices & Tips for Success in the Business World. [\[URL\]](#)

**2. pielikuma 26. tabula. Labās prakses piemēri – Somija, Tampere**

**Somija, Tampere**

<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>		Tampere ir integrējusi uzņēmējdarbības atbalstu savā plašākā ekonomiskās attīstības stratēģijā, piedāvājot pašvaldības līmeņa programmas un partnerības. Pilsēta ir pionieris uzņēmējdarbības izglītības jomā, iekļaujot to vietējā skolu programmā, lai veidotu uzņēmējdarbības domāšanas veidu jau no mazotnes. Tampere nodrošina plašu atbalsta pakalpojumu klāstu un labu informācijas pieejamību, tādējādi veicinot plašāku iedzīvotāju informētību un iesaisti uzņēmējdarbībā un atbalsta izmantošanu.
<b>Priekšrocības</b>		Uzņēmējdarbības izglītība, partnerības iespējas, ērta informācijas pieejamība.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b>	Uzņēmējdarbības atbalsta programmas, partnerības veidošana, efektīva informācijas pieejamība.

Avoti:

1. Tampere. I Want to Start My Own Business. [\[URL\]](#)
2. Uudenmaan Liitto. Best Practices and Innovations in Finnish Circular Economy. [\[URL\]](#)
3. Sheatwork. Finland Offers a Supportive Environment for Entrepreneurship. [\[URL\]](#)

**2. pielikuma 27. tabula. Labās prakses piemēri – Norvēģija, Oslo**

**Norvēģija, Oslo**

<b>Pakalpojumu piedāvājums</b>		leguldījusi spēcīgas startup ekosistēmas attīstībā, izveidojot inovāciju centrus un kopdarba telpas, kas nodrošina infrastruktūru un kopienas uzņēmējiem. Pašvaldība piedāvā uzņēmējdarbības attīstības pakalpojumus, mentorēšanu un akcelatoru programmas jaunajiem uzņēmējiem. Oslo veicina sadarbību starp pilsētas pašvaldību, universitātēm un privāto sektoru, radot atbalstošu uzņēmējdarbības vidi. Pilsēta liek lielu uzsvaru uz ilgtspēju un inovācijām, tādējādi veicinot ekonomisko izaugsmi un nodrošinot pieejamu atbalstu jaunajiem uzņēmējiem.
<b>Priekšrocības</b>		Jaunuzņēmumu ekosistēma, inovāciju centri, kopstrādes telpas, efektīva PPP, uzsvars uz ilgtspēju un inovāciju.
<b>Pārņemamas prakses</b>	<b>labās</b>	Jaunuzņēmumu ekosistēma, inovāciju centri, kopdarba telpas, ilgtspējas un inovāciju uzsvars.



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Avoti:

1. Oslo Kommune. Start a Business - Welcome to Oslo. [\[URL\]](#)

2. Streetsblog USA. Best Practices: How Oslo Reached Vision Zero and How Your City Can Too. [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 28. tabula. Labās prakses piemēri – Igaunija, Tartu apgabals

### Igaunija, Tartu apgabals

#### Pakalpojumu piedāvājums

Tartu apgabals izceļas ar daudzveidīgu atbalstu uzņēmējdarbībai un inovatīvām praksēm. Vietējā pašvaldību asociācija veicina līdzsvarotu un ilgtspējīgu attīstību, piedāvājot labvēlīgu vidi uzņēmējdarbības izaugsmei un uzņēmējdarbības zināšanu izplatīšanai. Reģionā darbojas dažādu nozaru uzņēmumi, tostarp informācijas un komunikāciju tehnoloģiju, koksnes, metālapstrādes, mehānikas, plastmasas, elektronikas, iepakojuma, tekstila, dzērienu, mēbeļu, augu un dzīvnieku ražošanas un pārtikas rūpniecības nozarēs. Mazie un mikrouzņēmumi ir īpaši nozīmīgi lauku attīstībā, jo tie veicina reģiona ekonomisko neatkarību un vērtības radīšanu.

Tartu apgabala sadarbības partneri, piemēram, Tartu Biznesa konsultāciju padome, Tartu Zinātnes parks un vietējā LEADER rīcības grupa Tartu Lauku attīstības asociācija, spēlē būtisku lomu mazo un mikrouzņēmumu atbalstīšanā. Igaunijas ekonomiskā brīvība un modernās e-komercijas sistēmas, kā arī starptautiskā reputācija kā viena no vismazāk korumpētajām valstīm, padara to par pievilcīgu vietu uzņēmējdarbībai. Šīs iniciatīvas un sadarbības stiprina uzņēmējdarbības vidi, veicinot reģiona ekonomisko attīstību un iedzīvotāju labklājību.

#### Priekšrocības

Fokuss uz ilgtspēju, konsultāciju padome, zinātnes parks, modernas e-komercijas sistēmas, korupcijas mazināšana.

#### Pārņemamas prakses

labās

Atbalsts mazajiem un mikrouzņēmumiem, biznesa konsultācijas, zinātnes parki, modernas e-komercijas sistēmas.

Avots: Association of Municipalities of Tartu County. Promoting entrepreneurship [\[URL\]](#)

## 2. pielikuma 29. tabula. Labās prakses piemēri – Lietuva, Šauļi

### Lietuva, Šauļi

#### Pakalpojumu piedāvājums

Pašvaldība piedāvā dažādus atbalsta pakalpojumus, lai veicinātu uzņēmējdarbību un ekonomisko attīstību, tostarp "vienas pieturas principa" ieviešanu, kas vienkāršo administratīvos procesus, un nodokļu atvieglojumus uzņēmumiem, kas maksā algas par 25% vairāk nekā vidējā alga pilsētā. Pašvaldība atbalsta arī jaunizveidotus uzņēmumus ar mentoru programmu un pasākumu palīdzību sadarbībā ar "Startup Lithuania", veicina biznesa klasteru veidošanos, sekmē starptautiskas pētniecības un attīstības partnerības un piedāvā biznesa inkubatoru programmas ar telpām un konsultācijām. Papildus tam Šauļi investē inovāciju un radošo nozaru attīstībā, sadarbojoties ar izglītības iestādēm un veidojot inovāciju parkus. Visbeidzot, pašvaldība izveidoja savu "Industriālo parku", kas piesaista investīcijas uzņēmumiem.

#### Priekšrocības

Vienas pieturas princips", nodokļu atvieglojumi, investīciju piesaiste, jaunuzņēmumu atbalsts, biznesa inkubatori, uzsvars uz inovācijām un radošumu, "Industriālais parks".

#### Pārņemamas prakses

labās

"Vienas pieturas princips", nodokļu atvieglojumi, investīciju piesaiste, jaunuzņēmumu atbalsts, biznesa inkubatori, inovāciju un radošo nozaru attīstība.

Avots: Šiauliai city strategy for economic development and attracting investment [\[URL\]](#)



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### Citi piemēri:

#### Portugāle

Portugāle pēdējā desmitgadē piedzīvojusi dinamisku pieaugumu uzņēmējdarbības kultūrā, padarot to par pievilcīgu galamērķi uzņēmējdarbības uzsākšanai Eiropā.<sup>328</sup> Setubalas reģions ir izstrādājis viedās specializācijas stratēģiju, kas uzsver inovācijas un dažādu nozaru (piemēram, zilās ekonomikas, radošo industriju, mobilitātes, veselības un tūrisma) integrāciju būvniecības praksēs. Tas veicina sadarbību starp universitātēm, vietējām pašvaldībām un uzņēmumiem, lai risinātu darbaspēka un izglītības izaicinājumus. Attīstīta sadarbība starp augstākās izglītības iestādēm (piemēram, IPS - Instituto Politécnico de Setúbal) un vietējiem uzņēmumiem uzlabo darbaspēka apmācību un inovācijas būvniecībā, saskaņojot izglītības rezultātus ar nozares vajadzībām. Tāpat reģionā izveidoti inovāciju inkubatori atbalsta jaunuzņēmumus un uzņēmumus būvniecības sektorā, veicinot zināšanu apmaiņu un praktiskās pieredzes dalīšanos. Pēc Vidzemes Atvērto Inovāciju Centra pieredzes, veidotas līdzīgas iniciatīvas, veicinot sadarbības projektus, kas uzlabo inovācijas būvniecībā un saistītajās jomās.<sup>329</sup> Reģionā izveidots Uzņēmēju Klubs, kas saista vietējos uzņēmējus un emigrantus reģionā, veicinot atbalstošu uzņēmējdarbības ekosistēmu.<sup>330</sup>

#### Storumana, Zviedrija, un Sodankila, Somija

Ziemeļu perifērijas reģionu Storumanā, Zviedrijā, un Sodankilā, Somijā, vietējās varas iestādes izstrādāja "vietējās viedās specializācijas stratēģijas" (LS3), lai uzlabotu gatavību un atbalstītu uzņēmējdarbību resursu intensīvajās nozarēs. Stratēģiskajā procesā tika iesaistīti vietējie uzņēmumi, akadēmiskās vides un valsts sektora dalībnieki, lai kopīgi identificētu un prioritizētu attīstības iespējas. Šī no apakšas uz augšu vērstā, kopienas vadītā pieeja palīdzēja saskaņot reģionālās inovācijas pūles ar vietējām konkurētspējas stiprajām pusēm un izaicinājumiem. Storumanā vietējais projekta vadītājs regulāri sazinājās ar pašvaldības vadību un vadīja sanāksmes, lai izstrādātu politikas iespējas un ieteikumus nākotnes lēmumiem. Sodankilā pašvaldības padome nolēma izmantot daļu no LS3 izstrādātās kalnrūpniecības programmas, lai noteiktu vietējās attīstības vadlīnijas un mērķus saistībā ar kalnrūpniecības projektiem. Šī programma bija pašvaldības, kalnrūpniecības uzņēmumu un citu vietējo dalībnieku procesa rezultāts.<sup>331</sup> Galvenais ierobežojums ilgtermiņa cilvēkresursu un finanšu resursu trūkums, lai pilnībā īstenotu LS3 stratēģijas ilgtermiņā. Iesaistītie dalībnieki norādīja, ka, lai gan LS3 process uzlaboja vietējo gatavību, bija nepieciešams ilgstošāks

---

<sup>328</sup> Why is there an entrepreneurship boom in Portugal? - Rui Falcão: [\[URL\]](#)

<sup>329</sup> E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup> Network: [\[URL\]](#)

<sup>330</sup> Connecting Local Entrepreneurs and Expats in Setúbal - The Portugal News: [\[URL\]](#)

<sup>331</sup> Nordregio. Local smart specialisation: An approach to increasing preparedness in rural communities with resource-based industries in the Northern Periphery [\[URL\]](#)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

atbalsts, lai risinātu problēmas, kas saistītas ar resursu bāzētām nozarēm un plašāku teritoriālo attīstību.<sup>332</sup>

### Pērnavas, Igaunija

No Pērnavas pašvaldības var mācīties, jo Igaunija robežojas ar PR teritoriju Vidzemes ziemeļos, un apstākļi ir salīdzināmi un pieredzes savstarpēji pielāgojamas un pielietojamas un arī Vidzemē ir pašvaldības, kas atrodas pie Baltijas jūras un kurām jāspēj efektīvi pārvaldīt zilās ekonomikas resursus, atklājot ūdeņos atrodamo resursu potenciālu. Papildus tam arī Igaunijā 2017. gadā noslēdzās otrā līmeņa ATR, kas ne tikai ietekmēja pašvaldību ierasto darba kārtību, bet izmainīja arī uzņēmējdarbības profilu, rosinot pārplānot rīcības investīciju piesaistei, industriālās teritorijas attīstībai, u.c. aktivitātes uzņēmējdarbības sektora attīstībai jaunajās robežās.<sup>333</sup>

---

<sup>332</sup> Demographic change and labour market challenges in regions with large-scale resource-based industries in the Northern Periphery and Arctic [\[URL\]](#)

<sup>333</sup> VARAM, Izmantojot ES atbalstu, Vidzemes pašvaldību speciālisti 27.-29. novembrī dosies pieredzes apmaiņas vizītē uz Pērnavu [\[URL\]](#)

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 3. pielikums. Informētība par nozares aktualitātēm

Kopumā pašvaldību speciālisti uzskata<sup>334</sup>, ka ir diezgan informēti par specifiskā virziena nozares aktualitātēm – visās publisko pakalpojumu jomās lielākā daļa speciālistu ir norādījuši, ka ir drīzāk informēti par nozares aktualitātēm. Tomēr speciālisti nav pilnībā pārliecināti par savu informētības līmeni, jo vairākums ir atzīmējuši “drīzāk informēti”, nevis “pilnībā informēti”. RPR “drīzāk informēti” atzīmējuši 67 % respondentu, LPR – 57 %, KPR – 81 %, ZPR – 86 % speciālistu komunālo pakalpojumu jomā un 78 % sabiedrības drošības un CA jomā, VPR – 63 % respondentu. Par pilnu informētības līmeni ir pārliecināta tikai neliela daļa pašvaldības speciālistu: 14 % RPR, 11 % LPR, 16 % KPR, 14 % ZPR (komunālo pakalpojumu jomā) un 13 % (sabiedrības drošības un CA jomā) un 13 % VPR respondentu.

Vis skeptiskāk savu informētības līmeni par nozares aktualitātēm vērtē būvniecības jomas speciālisti (LPR) (32 % negatīvu atbilžu), uzņēmējdarbības jomas speciālistu (23 % negatīvu atbilžu) un sociālo pakalpojumu jomā (RPR) (19 % negatīvu atbilžu), kas norāda uz attiecīgo jomu speciālistu ieinteresētību pilnveidot zināšanas savā jomā. Savukārt salīdzinoši biežāk savu informētību par nozares aktualitātēm pozitīvi vērtē darba ar jaunatni jomas speciālisti (KPR) (kopā 97 % pozitīvu atbilžu) un komunālo pakalpojumu jomas speciālisti (ZPR) (kopā 100 % pozitīvu atbilžu), kas norāda uz salīdzinoši augstu apmierinātību ar jau pieejamām iespējām sekot līdzi nozares aktualitātēm. Darba ar jaunatni jomas speciālisti informāciju visbiežāk iegūst no pašvaldības, pats patstāvīgi, organizētās pieredzes apmaiņas vizītēs, kā arī no nozares ministrijas vai tās padotībā esošās iestādes. Savukārt komunālo pakalpojumu jomas speciālisti informāciju iegūst paši patstāvīgi un no pašvaldības.

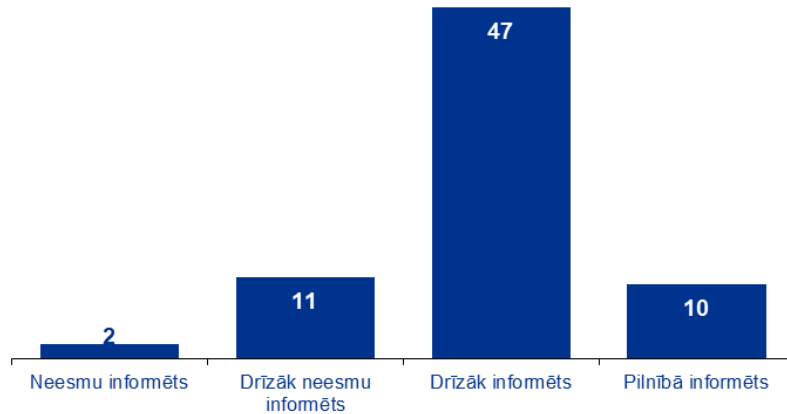
---

<sup>334</sup> Saskaņā ar KPMG veiktu pašvaldību speciālistu aptauju, 08.2024., aptaujā piedalījās 228 pašvaldību speciālisti

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

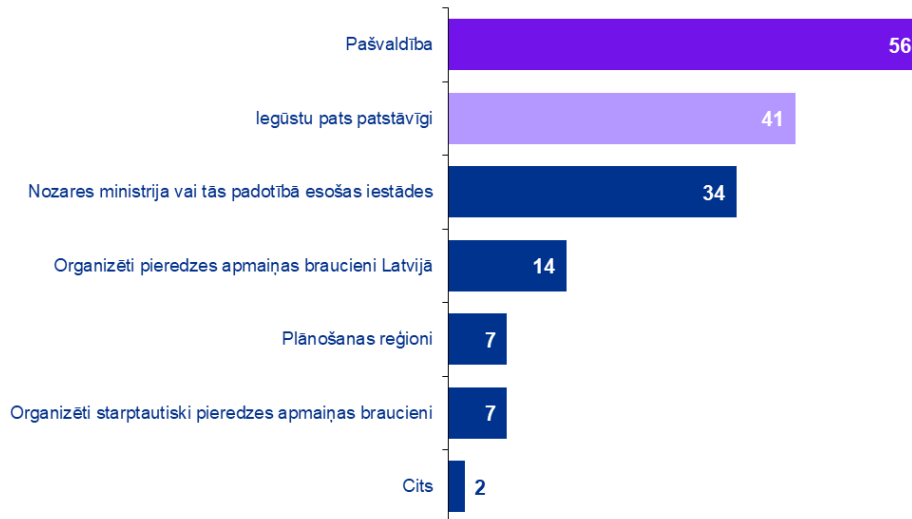
**3.1. Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem (RPR)**

**3. pielikuma 1. attēls. Pašvaldību speciālistu informētības līmenis**



Avots: RPR pašvaldību speciālistu aptauja, respondentu skaits n=70; KPMG analīze

**3. pielikuma 2. attēls. Pašvaldības speciālistu galvenie informācijas avoti**

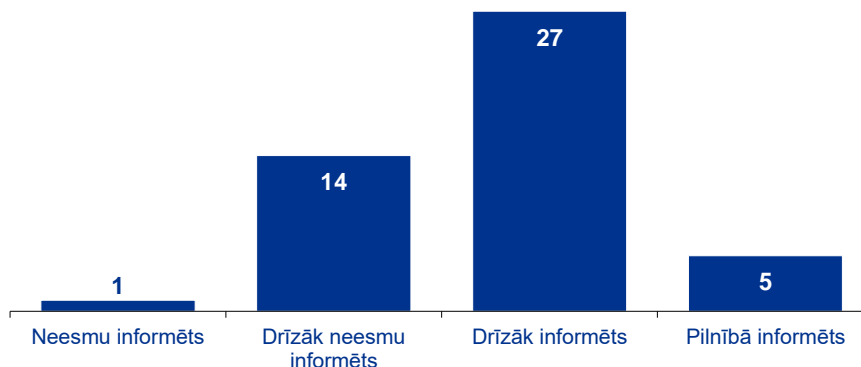


Avots: RPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=70; viens respondents var atzīmēt vairākus atbilstošu variantus; KPMG analīze

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

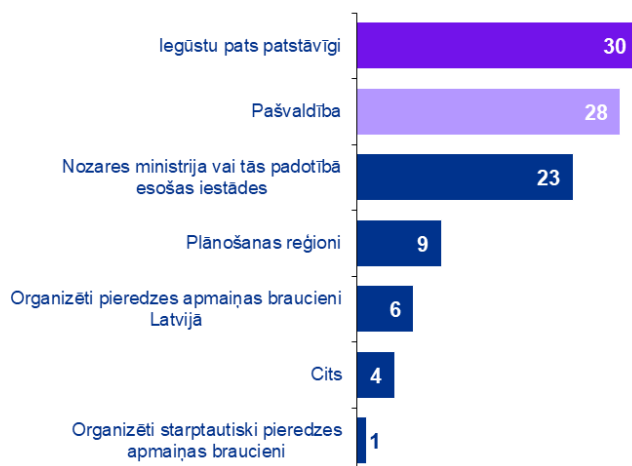
**3.2. Būvniecības pakalpojumi (LPR)**

**3. pielikuma 3. attēls. Pašvaldību speciālistu informētības līmenis**



Avots: LPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=47; KPMG analīze

**3. pielikuma 4. attēls. Pašvaldības speciālistu galvenie informācijas avoti**

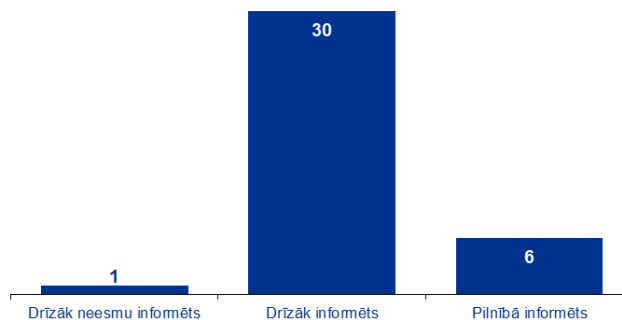


Avots: LPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=47; viens respondents var atzīmēt vairākus atbilstošu variantus; KPMG analīze

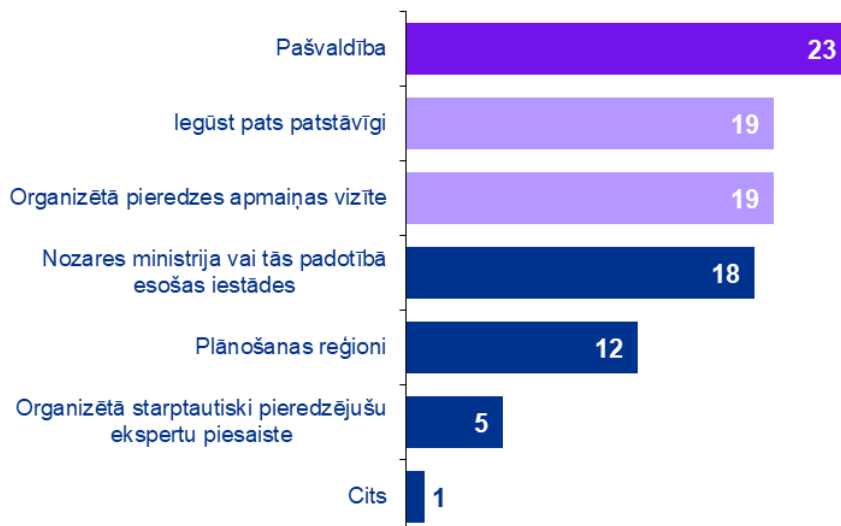
**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**3.3. Darbs ar jaunatni (KPR)**

**3. pielikuma 5. attēls. Pašvaldību speciālistu informētības līmenis**



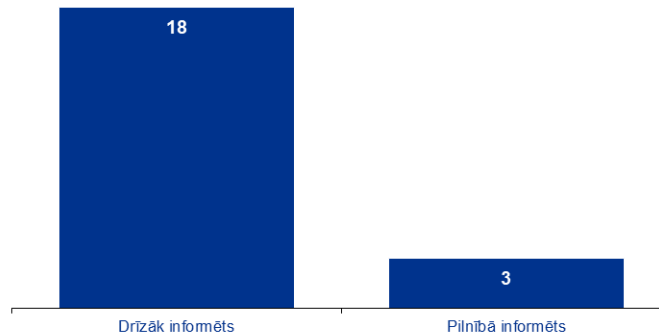
**3. pielikuma 6. attēls. Pašvaldības speciālistu galvenie informācijas avoti**



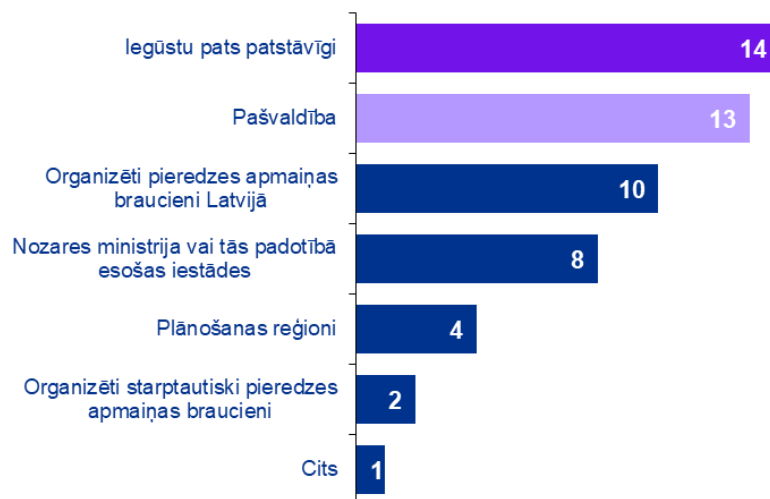
**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**3.4. Komunālie pakalpojumi (ZPR)**

**3. pielikuma 7. attēls. Pašvaldību speciālistu informētības līmenis**



**3. pielikuma 8. attēls. Pašvaldības speciālistu galvenie informācijas avoti**

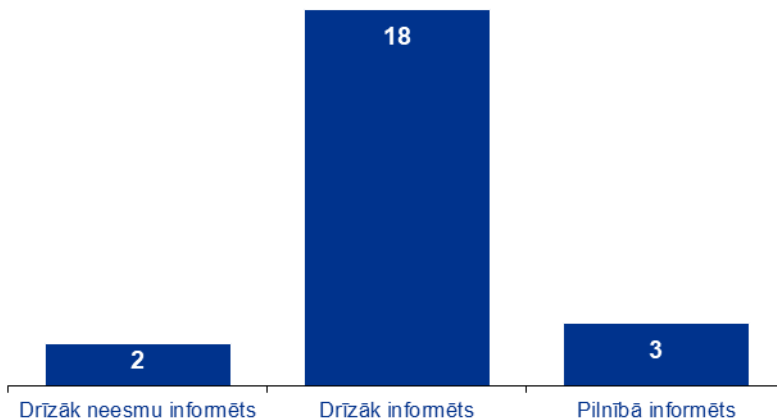




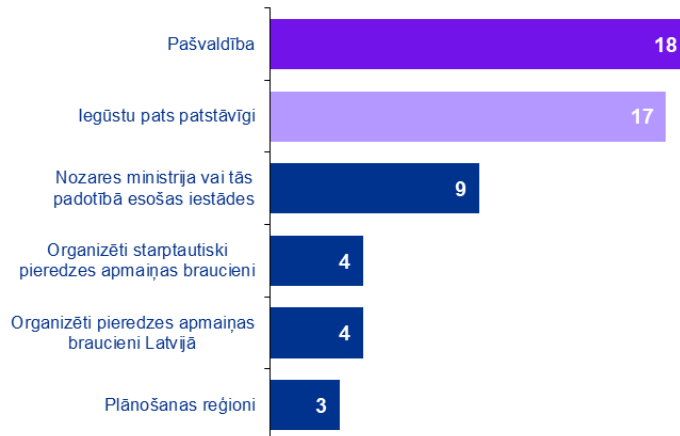
**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**3.5. Sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkls (ZPR)**

**3. pielikuma 9. attēls. Pašvaldību speciālistu informētības līmenis**



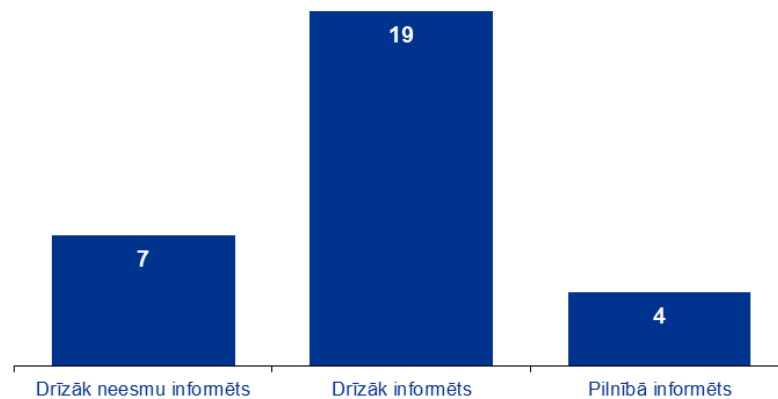
**3. pielikuma 10. attēls. Pašvaldības speciālistu galvenie informācijas avoti**



**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

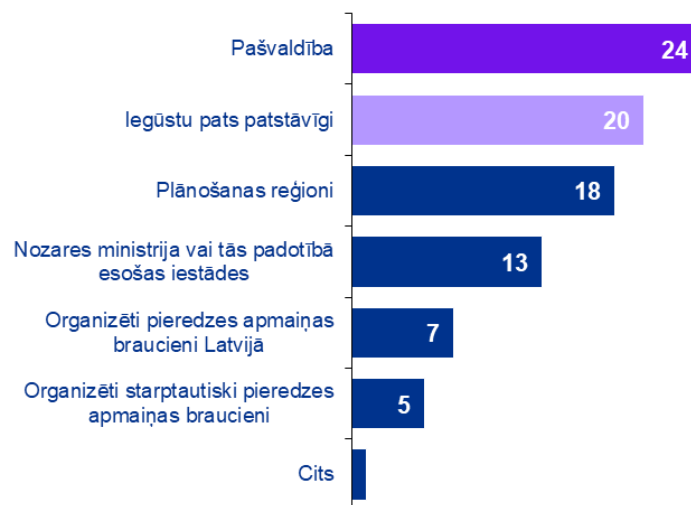
**3.6. Uzņēmējdarbības atbalsts (VPR)**

**3. pielikuma 11. attēls. Pašvaldību speciālistu informētības līmenis**



Avots: VPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=30; KPMG analīze

**3. pielikuma 12. attēls Pašvaldības speciālistu galvenie informācijas avoti**



Avots: VPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=30; viens respondents var atzīmēt vairākus atbilstošu variantus; KPMG analīze

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

## 4. pielikums. Speciālistu rekomendētās mācības

### 4.1. Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem (RPR)

#### Papildu nepieciešamās mācības

- Par darbinieku garīgo izaugsmi, kas ietekmē darba procesus, tai skaitā sevis izpratni, emociju regulāciju, savas labbūtības organizēšanu.
- Materiāli un metodes nepilngadīgo likumpārkāpēju uzvedības korekcijai.
- Metodes darbam ar bērniem un jauniešiem, kuri lieto atkarību izraisošas vielas, un darbam ar vecākiem, kuru bērni lieto atkarību izraisošas vielas un izdara likumpārkāpumus.
- Metodes darbam ar vecākiem, stiprinot viņu prasmes bērna audzināšanā un prasmes sadarbībai ar bērnu, metodes un darbs ar vecākiem, kuri ir izdeguši kā vecāki, vecāka un bērna mediācija.
- Datu analīze.
- Mākslīgā intelekta pielietošanas iespējas darbā ar mērķa grupu vai problēmu risināšanā.
- Pirmā medicīniskā palīdzība.
- Headspace — jauniešu novērtēšanas rīks, apmaksātas apmācības speciālistiem (CAP, BEA, Sargeņģelis).
- Darbs ar jauniešiem, bērniem, kuriem ir garīga rakstura traucējumi.
- Motivācijas teorijas.

#### Vērtīgākās pēdējo trīs gadu laikā apmeklētās mācības, kuras tiek rekomendētas arī citu pašvaldību speciālistiem

- Metodisko materiālu par darbu ar jauniešiem, sociālo darbu ģimenēm ar bērniem aprobēšana pašvaldībā, starpnovērtēšana.
- Mācības bērnu tiesību aizsardzības jomā, bērna labāko interešu principa darbība tiesību piemērošanas praksē apguve bērnu tiesību aizsardzības jomā.
- Grupū vadītāju apmācības – ar mērķi tās pielietot praksē.
- LEGO metodes pielietošana.
- Mācības par bērna un pilngadīgas personas ar psihiskiem, uzvedības un nervu sistēmas attīstības traucējumiem.
- Pret bērniem vērsts vardarbības atpazīšana un profilakse.
- Vardarbības ģimenē gadījumu koordinators darba organizēšana.
- Piesaistes veidošanās un tās nozīme cilvēka dzīvē.
- Kvalitātes vadības principi un to realizācija sociālajās institūcijās.
- Mācības sadarbības grupu vadītājiem un locekļiem.
- Atbalsta sistēmas izveide bērniem ar smagām diagnozēm un viņu ģimenes locekļiem.
- Attiecības ģimenē.
- Sadarbība ar skolēnu vecākiem.
- Uz risinājumu vērsta īslaicīgā terapija.
- Sociālais darbs ar atkarīgām un līdzatkarīgām personām.
- Stresa vadība, izdegšana.
- Darba organizēšana, izmantojot digitālos rīkus.
- Krīzes intervence sociālajā darbā un psihosociālā konsultēšana krīzē.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

- Sistēmiskā pieeja psihosociālajā darbā.
- Traumētu bērnu aprūpe.
- Seksuālas vardarbības atpazīšana un atbilstoša rīcība.
- Uzmanības deficīta un hiperaktivitātes sindroms.
- Praktiskas darbošanās un iespēja iepazīties ar jomu speciālistiem no citām struktūrvienībām vai pašvaldībām.
- Tikšana galā ar stresu, negatīvām emocijām, apzinātība.
- LM konferences un mācības, tai skaitā par darbu ar jauniešiem, darbu ar atkarīgām un līdzatkarīgām personām.
- Latvijas SOS bērnu ciematu asociācijas organizētās apmācības, tai skaitā par piesaistes veidošanu.
- Pieredzes apmaiņas braucieni uz Narvu Igaunijā, Lielbritāniju.
- Valsts bērnu tiesību aizsardzības inspekcijas organizētie praktiskie semināri.
- Latvijas Pašvaldību savienības (turpmāk – LPS) organizēti semināri, tai skaitā par starpinstitūciju sadarbību bērnu labklājības jautājumu risināšanā, un LPS Veselības un sociālo jautājumu komitejas sēdēs.
- Latvijas Universitātes organizētās profesionālās pilnveides mācības “Biežākie traumu cēloņi bērniem un traumas profilakses drošības pasākumi”.

### 4.2. Būvniecības pakalpojumi (LPR)

#### Papildu nepieciešamās mācības

- Izmaksu un ieguvumu analīzes izstrāde ES finansētajiem projektiem, t.sk. būvniecības projektos.
- Klimatneitralitātes joma, Jaunā Eiropas "Bauhaus" principi, viedie risinājumi ēku un infrastruktūras būvniecības un uzturēšanas jomā, horizontālie principi, piem. "Energoeffektivitāte pirmajā vietā", "Klimatnodrošināšana" u.c.
- Energopārvaldība. Lietus notekūdeņu sistēmas. Ēku apkures un ventilācijas sistēmas, to vadība un uzturēšana, audīts.
- Projektēšanas uzdevumu veidošanā. Gribētos vairāk uzzināt par rīkiem, kas var palīdzēt cīnīties ar negodīgiem būvuzņēmējiem, būvuzraugiem un projektētājiem. Būvniecības procesā vienmēr ir problēma ar papildu darbiem - tos nevar pilnībā paredzēt, bet kaut kādā veidā var tos mazināt. Varbūt, var izveidot "Check-list" pirms būvdarbu iepirkuma veikšanas?
- Bauhaus, zaļā/zilā infrastruktūra ņemot vērā lauku pašvaldības faktoru.
- Seminārs par zaļā publiskā iepirkuma prasību un kritēriju piemērošanu 3.grupas būvēm (ar labās prakses piemēriem un atbildēm uz jautājumiem).

#### Vērtīgākās pēdējo trīs gadu laikā apmeklētās mācības, kuras tiek rekomendētas arī citu pašvaldību speciālistiem

- Pieredzes apmaiņas braucieni.
- Tāme kā pasūtītāja instruments; būvakustikas risinājumi; aktualitātes ēku projektēšanā, būvniecībā un to ekspluatācijā; ēku energoeffektivitāte un siltināšanas risinājumi; ilgtspējīgu lietus ūdeņu apsaimniekošanas risinājumi, to ietekme uz vidi un klimata pārmaiņām, regulējuma aspekti būvvaldes speciālistiem; ekspertu diena - dūmeņu ugunsdrošība; *bauroc* seminārs arhitektiem; iekštelpu gaisa kvalitāte.
- Tāmēšanas kursi.
- Vērtīgas mācības gūstu studējot ārzemju tehnisko literatūru, abonējot profesionālos žurnālus. To arī rekomendēju citiem speciālistiem.
- Digitālie rīki ikdienas darbu plānošanai, pārraudzībai un komandu sadarbībai (organizēja Valsts administrācijas skola).

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

- VARAM pieredzes apmaiņas seminārs uz Nīderlandi zināšanu un praktiskās pieredzes ieguvei par labās prakses piemēriem ilgtspējīgas publiskās ārtelpas veidošanai.
- BIS mācības tiešsaistē.
- BVKB – Būvniecības Valsts Kontroles Biroja rīkoti semināri, par aktuālo Būvniecības jomā.

### 4.3. Darbs ar jaunatni (KPR)

#### Papildu nepieciešamās mācības

- Jaunatnes jomas lobēšana lēmumpieņēmēju līmenī.
- Mākslīgā intelekta pielietojums ikdienas darbā.
- Jaunatnes jomā strādājošajiem ir ļoti nepieciešams psihoemocionālais atbalsts, supervīzijas. Cilvēki jaunatnes jomā bieži strādā pārāk daudz, par minimāliem finanšu līdzekļiem un bez psihoemocionāla atbalsta. Šādas mācības vai supervīzijas noteikti būtu veids kā uzlabot darba vidi jaunatnes jomā, un mazināt darbinieku izdegšanu.
- Popularizēt darbu ar jaunatni nozīmi pašvaldību darbiniekiem.
- Psiholoģija.
- Jaunatnes darbinieka kompetences un pienākumi pašvaldībā.
- Pašvaldības vadības mācības par darbu ar jaunatni nozīmi pašvaldībā.
- Starptautisku jaunatnes jomas projektu sagatavošana, Erasmus+, Eiropas brīvprātīgo jauniešu piesaiste.
- Brīvprātīgā darba organizēšana.
- Kā "iekustināt" jauniešus aktivitātēm?
- MI izmantošanas darbā ar jaunatni.

#### Vērtīgākās pēdējo trīs gadu laikā apmeklētās mācības, kuras tiek rekomendētas arī citu pašvaldību speciālistiem

- KPR organizētās tikšanās, apmaiņas braucieni.
- JSPA izcilības programma, citas JSPA mācības, Demokrātijas akadēmija, Atbalsts jaunatnes jomās attīstībai pašvaldībās.
- KPR pašvaldību kapacitātes stiprināšanas programma u.c.
- Projektu sagatavošana un vadīšana.
- Emocionālā vardarbība. Pirmie signāli.
- Kursi par pedagoģijas un psiholoģijas pamatiem, vecumposmu attīstību un īpatnībām u.c. no izglītības jomas svarīgus kursus, kas attiecas uz jauniešiem. Ne tikai Liepājā, bet arī daudz kur citur, jaunatnes jomā strādājošie (gan JD, gan JLS, gan pašvaldības personas) ir bez attiecīgas izglītības, līdz ar ko bez zināšanām par jauniešu vecumposmu, kaut vai tik daudz, cik no psiholoģiska un anatomiska skatu punkta.
- Klubs "Māja" rīkotās mācības par metodisko pieeju NVO iekšējās sistēmas pilnveidei.
- KPR pieredzes apmaiņas brauciens uz Madonas, Gulbenes novadiem.
- Atvērto fondu investīciju projekta Nr. 2.3.2.1.i.0/1/23//CFLA/002 ietvaros rīkotas mācības "Digitālā darba ar jaunatni sistēmas attīstība pašvaldībās".
- Profesionālās pilnveides kurss "Medijpratība pedagogiem digitālo pārmaiņu laikmetā".
- Jaunatnes darbinieka izcilības mācības.
- Liepājas pašvaldības organizētās apmācības par informācijas sagatavošanu medijiem un sabiedrībai, apmācību laikā tika piedāvātas praktiski izmantojamas metodes jebkurā darba vietā, kuras arī ikdienā izmantoju veidojot sadarbību ar medijiem un publicējot saturu soc. medijos.
- IZM Jaunatnes lietu speciālistu apmācības un izcilības mācības jaunatnes darbiniekiem.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

- Ekskursija, ko rīkoja darba devēji Kurzemē, ciemošanās pie citiem jauniešiem jauniešu centros.

### 4.4. Komunālie pakalpojumi (ZPR)

#### Papildu nepieciešamās mācības

- Tehniskajos jautājumos.

#### Vērtīgākās pēdējo trīs gadu laikā apmeklētās mācības, kuras tiek rekomendētas arī citu pašvaldību speciālistiem

- Prasmīga vadītāja attiecības ar padotajiem.
- LNPA, EM, ALTUM rīkoti semināri.

### 4.5. Sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkls (ZPR)

#### Papildu nepieciešamās mācības

- Vadībai krīzes procesu vadība; darbiniekiem iesaiste krīzes procesu organizēšanā.
- Krīzes vadības algoritma sagatavošana, atbildību definēšana.
- Padziļināta pirmās palīdzības sniegšana krīzes apstākļos bez aprīkojuma.

#### Vērtīgākās pēdējo trīs gadu laikā apmeklētās mācības, kuras tiek rekomendētas arī citu pašvaldību speciālistiem

- LPS komunikācijas darbsemināri.
- LATO mācības – Droša Latvija, Latvijas pašvaldību noturību pret manipulācijām informatīvajā telpā.
- Apmācību kurss "Bērnu tiesību aizsardzības" likuma ietvaros.
- Pirmā palīdzība krīzes gadījumā.
- CA kursi.
- Pirmās palīdzības sniegšana karadarbībā cietušajiem.
- IT drošība.
- Seminārs: Psiholoģiski - taktiska rīcība riska situācijās.
- Seminārs: Pašvaldības policijas kompetence vardarbības draudu novēršanā un pagaidu aizsardzībā pret vardarbību.
- Seminārs: Konfliktu novēršana un uzvedības taktika konfliktsituācijās.
- Mediācijas kursu apguve.

### 4.6. Uzņēmējdarbības atbalsts (VPR)

#### Papildu nepieciešamās mācības

- Darbs ar lielajiem investoriem, investoru piesaiste.
- Par valsts atbalsta regulējumu.
- Ārvalstu labā prakse investīciju piesaistē teritorijām ārpus metropolēm.
- Projektu rakstīšana.
- Datu analīze Ms. Excel.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

- Ekonomika, finanšu plānošana, naudas plūsmas u tml.

### Vērtīgākās pēdējo trīs gadu laikā apmeklētās mācības, kuras tiek rekomendētas arī citu pašvaldību speciālistiem

- LIAA rīkotās mācības, kur piedalījās ar FICIL speciālisti saistībā par investoru piesaisti.
- Pieredze uzņēmējdarbībā.
- RIGA COMM konference.
- Apmācības par De minimis atbalsta piemērošanu.
- VPR mācības uzņēmējdarbības speciālistiem. Apmācības par prezentēšanas prasmēm un prezentāciju veidošanu, ko vadīja Kristaps Pētersons (šķiet, ka tas bija caur Valsts administrācijas skolu).
- Latvijas Digitālā Akseleratora vebināri par uzņēmumu iespējām nodrošināt digitālās prasmes saviem darbiniekiem.
- Konsultēju augļkopībā un lauksaimniecībā, arī lauksaimniecības produktu pārstrādē, tāpēc apmeklēju LLKC un LBTU Mūžizglītības centra mācības, bet tā ir mana amata specifika. Domāju ka citiem pašvaldību speciālistiem šīs mācības nebūs saistošas.
- Dizaina rīki.
- Gudra vadīšana.
- Gudra vadīšana un problēmrisināšana (VD.Kalniņš-Bergs).
- Dizaina domāšana un citi rīki risinājumu attīstībai (V.Brakovska).
- Produktivitāte un ilgtspējīga sadarbība: spēka pielikšanas punkti (V.Brakovska).
- 2024. gada laikā tika apmeklētas Trainify mācības "Spēcīgi vadītāji efektīvai uzņēmējdarbības atbalsta īstenošanai Vidzemes pašvaldībās un reģionā pēc ATR".
- Dažādi semināri un sanāksmes uzņēmējdarbības jomā, ko organizējis VPR un ministrijas.
- VPR rīkotajās apmācībās "Spēcīgi vadītāji efektīvai uzņēmējdarbības atbalsta īstenošanai Vidzemes pašvaldībās un reģionā pēc ATR".
- Padziļinātas zināšanas darbā ar excel.
- Runas prasmes [www.runaskola.lv](http://www.runaskola.lv).
- VPR mācībās "Spēcīgi vadītāji efektīvai uzņēmējdarbības atbalsta īstenošanai Vidzemes pašvaldībās un reģionā pēc ATR".



## 5. pielikums. KSP tēmas

### 5.1. KSP tēmas pašvaldību sociālo pakalpojumu jomā

Pievienots atsevišķā datnē (*Pielikums\_5.1.pdf*).

### 5.2. KSP tēmas būvniecības jomā

Pievienots atsevišķā datnē (*Pielikums\_5.2.pdf*).

### 5.3. KSP tēmas darba ar jaunatni jomā

Pievienots atsevišķā datnē (*Pielikums\_5.3.pdf*).

### 5.4. KSP tēmas komunālo pakalpojumu jomā

Pievienots atsevišķā datnē (*Pielikums\_5.4.pdf*).

### 5.5. KSP tēmas sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas jomā

Pievienots atsevišķā datnē (*Pielikums\_5.5.pdf*).

### 5.6. KSP tēmas uzņēmējdarbības atbalsta jomā

Pievienots atsevišķā datnē (*Pielikums\_5.6.pdf*).

### 5.7. Pašvaldību identificētās KSP tēmas pārējo autonomo funkciju izpildei

Dokumentā apkopotas pašvaldību<sup>335</sup> identificētās kapacitātes stiprināšanas pasākumu vai metodoloģiskā atbalsta vajadzības autonomo funkciju<sup>336</sup>, kas nav tieši saistītas ar padziļināti pētāmajām tēmām, veikšanai.

**2) gādāt par pašvaldības administratīvās teritorijas labiekārtošanu un sanitāro tīrību (publiskai lietošanai paredzēto teritoriju apgaismošana un uzturēšana; parku, skvēru un zaļo zonu ierīkošana un uzturēšana; pretplūdu pasākumi; kapsētu un beigto dzīvnieku apbedīšanas vietu izveidošana un uzturēšana), kā arī noteikt teritoriju un būvju uzturēšanas prasības, ciktāl tas saistīts ar sabiedrības drošību, sanitārās tīrības uzturēšanu un pilsētvides ainavas saglabāšanu**

1. Pilnveides un kvalifikācijas paaugstināšanas kursi, pieredzes apmaiņa starp pašvaldībām, ka arī citām ES valstu institūcijām.
2. Nepieciešama praktiska pieredze, kā noris darbs citās pašvaldībās, kā, izmantojot esošos finanšu līdzekļus, iegūt iespējami maksimālu labu rezultātu pilsētu apzaļumošanā, zaļo zonu ierīkošanā u.tml.
3. Mērķtiecīgas apmācības un ArcGIS vides ieviešana visā pašvaldības struktūrā.

<sup>335</sup> Informācija gūta no KPMG informācijas pieprasījuma pašvaldībām (07.2024., informāciju sniedza 43 pašvaldības)

<sup>336</sup> Atbilstoši Pašvaldību likuma 4. pantam

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

**2) gādāt par pašvaldības administratīvās teritorijas labiekārtošanu un sanitāro tīrību (publiskai lietošanai paredzēto teritoriju apgaismošana un uzturēšana; parku, skvēru un zaļo zonu ierīkošana un uzturēšana; pretplūdu pasākumi; kapsētu un beigto dzīvnieku apbedīšanas vietu izveidošana un uzturēšana), kā arī noteikt teritoriju un būvju uzturēšanas prasības, ciktāl tas saistīts ar sabiedrības drošību, sanitārās tīrības uzturēšanu un pilsētvides ainavas saglabāšanu**

4. Jaunā Eiropas Bauhaus vērtību piemērošanu publiskajos iepirkumos.
5. Organizēt pašvaldības apsaimniekošanas jomu speciālistiem regulārus apmācību kursus, seminārus, piesaistot konkrēto jomu speciālistus, jaunu normatīvo aktu ieviešanai, izskaidrošanai un izmantošanai ikdienas darbā, lai speciālisti spētu pareizi tos pielietot praksē, uzlabojot sniegto pakalpojumu kvalitāti iedzīvotājiem.
6. Nepieciešams mācību materiāls, kā plānot apgaismes ierīkošanu parka teritorijās.
7. Vēlams atbalsts/skaidrojums/metodika, lai, veicot publisku teritoriju uzturēšanu un labiekārtošanu, būtu skaidrs, pēc kādiem kritērijiem tiek piemērots tas vai cits būvniecības dokumentācijas izstrādes process (labiekārtojamo elementu uzstādīšana, kam nepieciešama būvniecības dokumentācija/būvniecība ar paskaidrojuma raksta izstrādi/ tehniskā projekta izstrāde u.tml.).
8. Vēlama iespēja apgūt normatīvo regulējumu augstāk minēto prasību īstenošanai un vides ilgtspējas saglabāšanai.
9. Semināri vai kursi par bioloģiskajām attīrīšanas iekārtām.
10. Aplūstošo teritoriju noteikšana atšķirīgu aprēķinu gadījumā, metodes izvēle.
11. Metodiskais materiāls vai vadlīnijas augsnes sagatavošanā un kvalitātes kontrolē publiskiem apstādījumiem.
12. Metodiskais materiāls vai vadlīnijas ielu un citu publisko apstādījumu ierīkošanā un kvalitātes kontrolē.
13. Metodiskais materiāls vai vadlīnijas buferzonu izveidei (platumi, blīvumi, attiecībā pret trokšņa vai cita piesārņojuma veidu).
14. Metodoloģisks atbalsts par normatīvo aktu piemērošanas iespējām šajās jomās saistošo noteikumu izpratnē (ir šauras iespējas noteikt konkrētas prasības teritoriju kopšanai privātpašumos, sekojoši notiek invazīvu augu sugu izplatība no nekoptām teritorijām uz blakus tpašumiem, kā arī tiek negatīvi ietekmēta pilsētvide).
15. Metodoloģisks atbalsts par pieredzi, iespējām un tehnoloģijām vēsturiskā meliorācijas tīkla apzināšanā un uzturēšanā (esošais tīkls aizaug, pārstāj pildīt savas funkcijas, dabā neatbilst kartējumam, grūti identificēt tīklu un veikt tā attīrīšanu no aizauguma, tīkli ir ievērojamā dziļumā).
16. Metodoloģisks atbalsts, "jumta" saistošo noteikumu projekta izstrāde no VARAM puses, lai nav gadiem ilga saistošo noteikumu.
17. Saimnieciskās darbības un Attīstības un plānošanas nodaļas speciālistiem būtu aktuāli jautājumi par teritorijas apgaismošanu, parku, skvēru un zaļo zonu ierīkošana un uzturēšana, pilsētvides ainavas saglabāšana u.c.
18. Skaidrojums un mācības par nosacījumiem, labo praksi attiecībā par koku ciršanu ārpus meža udeņu aizsargjoslās, tajā skaitā par šo aizsargjoslu kopšanu, uzturēšanu.
19. Par praksi saistībā ar nosacījumiem par koku, krūmu stādīšanu, kas izriet no atļaujām ārpus meža augošu koku ciršanai. Reāli piemēri- kā tas tiek risināts, kā praktiski notiek.
20. Apmācības par koku kopšanu un saglabāšanu attīstības projektu veidošanas, projektu realizācijas un būvniecības laikā, par koku, krūmu un apstādījumu uzturēšanu un kopšanas nodrošināšanu ilgtermiņā, lai nepieļautu avārijas situāciju veidošanos.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 4) gādāt par iedzīvotāju izglītību, tostarp nodrošināt iespēju iegūt obligāto izglītību un gādāt par pirmsskolas izglītības, vidējās izglītības, profesionālās ievirzes izglītības, interešu izglītības un pieaugušo izglītības pieejamību

1. Pedagoģiem ir nepieciešama profesionālā pilnveide diferencētam darbam ar izglītojamajiem un veiksmīgai sadarbībai ar vecākiem.
2. Noderīgi būtu pieredzes apmaiņas pasākumi ar citu pašvaldību izglītības pārvaldes iestādēm par metodiskā darba, darba ar jaunatni un izglītības kvalitātes jautājumiem, par pieaugušo izglītības mērķauditorijas piesaistīšanu.
3. Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana (sniegto pakalpojumu saturs, kas jāsaņem klientiem, izstrāde), pakalpojumu kvalitātes standarta un rādītāju noteikšana.
4. Mērķtiecīgas mācības un ArcGIS vides ieviešana visā pašvaldības struktūrā.
5. Izglītojošas lekcijas, semināri ar praktiskām nodarbībām.
6. Regulāri semināri vai informatīvie materiāli par nozaru aktualitātēm.
7. Komunikācija ar sabiedrību (piemēram, pozitīvā komunikācija). Datus balstīta plānošana - vadlīnijas, metodiskais atbalsts, datu rīku izveide.
8. Nepieciešams metodoloģisks atbalsts datu vākšanas, analizēšanas un interpretācijas procesa īstenošanā; obligātā izglītības vecuma bērnu uzskaites sistēmas sakārtošanā (līdzšinējā sistēma prasa milzīgus resursus un sniedz neobjektīvus datus), zinātniskā un cita veida intelektuālā atbalsta sniegšanas procesa pedagoģiem īstenošanas veidos, izglītības kvalitātes nodrošināšanai.
9. Regulāra informēšana par nozares aktualitātēm.
10. Informācija un apmācību iespējas ir plaši pieejamas, papildus metodiskais atbalsts nebūtu nepieciešams.
11. Metodoloģiskais atbalsts izglītības jomas reorganizācijas procesā. Optimālas darba slodzes noteikšana izglītības speciālistiem.
12. Metodoloģiskais atbalsts izglītības procesu kvalitātes kontrolei; Izglītības ekosistēmas ietekmes uz mācību procesa kvalitāti izvērtēšanai.
13. Vizuālā saturs veidošana Canva platformā.
14. Kā atpazīt viltus ziņas.
15. Kompetenču pieejā balstīta mācību saturs realizācija un plānošana. (BJC)
16. Nepieciešams metodoloģisks atbalsts kā panākt, lai nodrošinātā izglītība atbilst mūsdienīgam, kvalitatīvam un uz darba tirgū augsti novērtētam izglītības piedāvājumam visās norādītajās jomās. Tātad nepieciešamas apmācības izglītības jomā, lai sekmētu atbilstošu un kvalitatīvu atbalstu metodiskajā darbā izglītības pakalpojumu sniegšanas sfērā.
17. Atbalsts un apmācības izglītības iestāžu infrastruktūru izvērtēšanas, sakārtošanas un pilnveidošanas jomā.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 5) sniegt iedzīvotājiem daudzveidīgu kultūras piedāvājumu un iespēju piedalīties kultūras dzīvē, sekmēt pašvaldības teritorijā esošā kultūras mantojuma saglabāšanu un sniegt atbalstu kultūras norisēm

1. Lai sekmētu kultūras nozares darbu novadā, ir nepieciešama darbinieku paaudžu un arī amatu maiņa, kā arī pieredzes apmaiņa ar citām pašvaldībām.
2. Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, pakalpojuma kvalitātes standarta uzraudzība, pakalpojuma rādītāju mērīšana.
3. Vides pieejamības nodrošināšana arhitektūras pieminekļos.
4. Kopienas veidošana vai iesaiste kultūras piedāvājuma attīstīšanā ar labās prakses piemēriem un pieredzes apmaiņas iespējām.
5. Pasākumu producēšanas un režijas apmācības.
6. Svešvalodu apmācības ar kultūras nozares specializāciju.
7. Mākslīga intelekta iespēju izmantošana kultūras pasākumu organizēšanā
8. Par stresa menedžmentu un profesionālās izdegšanas novēršanu
9. Radošās domāšanas attīstības apmācības.
10. Projektu finansējumu piesaisti kultūras projektu realizācijai.
11. Pakalpojumu, tai skaitā kultūras pakalpojuma groza definēšana attiecīgos administratīvos līmeņos.
12. Kultūras loma un pienesums sociālās, izglītības un ekonomikas jomu attīstībai – labās prakses piemēri.
13. Regulāri semināri vai informatīvie materiāli par nozaru aktualitātēm
14. Kultūras mantojuma saglabāšanas jautājumu integrācija attīstības plānošanas dokumentos (t.sk. teritorijas plānojumos, apbūves noteikumos) vadlīnijās
15. Metodiskās vadlīnijas kultūras centru un kultūras namu darbam saskaņā ar Kultūras centru likumu.
16. Plānošana, tai skaitā izmaksu paredzēšana, pasākuma norises analīze, nolikumu izstrāde u.c.
17. Optimālas darba slodzes noteikšana kultūras namu vadītājiem, bibliotekāriem, skaņotājiem, u.c. kultūras darbiniekiem.
18. Kultūras piedāvājuma apjoma noteikšana pret teritorijas aglomerāciju.
19. Metodoloģiski un mācību materiāli kultūras darba organizatoriem projektu sagatavošanai līdzfinansējuma iegūšanai.
20. Datorprasmju un jaunu programmatūru apmācības, kā izmantot jaunākās tehnoloģijas kultūras pasākumu menedžmentā un pasākumu veidošanā.

### 6) gādāt par iedzīvotāju veselību — īstenot veselīga dzīvesveida veicināšanas pasākumus un organizēt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību

1. Medicīnas darbiniekiem ir nepieciešami tālākizglītības kursi veselības veicināšanas jautājumos, lai pilnveidotu zināšanas bērnu un vecāku izglītošanā veselīgas dzīves veida veicināšanā.

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

**6) gādāt par iedzīvotāju veselību — īstenot veselīga dzīvesveida veicināšanas pasākumus un organizēt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību**

2. Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, pakalpojuma kvalitātes standarta uzraudzība, pakalpojuma rādītāju mērīšana.
3. Veselīgo pašvaldību tīkls, projekti veselības veicināšanas jomā.
4. Darbinieku apmācība veselības veicināšanas jomā un dalība labās prakses apmaiņā.
5. Regulāri semināri vai informatīvie materiāli par nozaru aktualitātēm.
6. Citu nozaru / jomu speciālistiem jāskaidro sabiedrības veselības loma un vieta, lai veidotu izpratni par tās lomu sabiedrības labklājībā un izaugsme.
7. Pieejamības jēdziena definīcija, skaidrojums, lai starp pašvaldībām būtu vienāda izpratne.
8. Metodoloģiskais atbalsts tiek saņemts no SPKC, bet vēl būtu nepieciešami labās prakses piemēri no citām pašvaldībām.
9. Veselīga dzīvesveida un vispārējās fiziskās sagatavotības svarīguma politika Latvijas līmenī.
10. Uztura mācības visiem iedzīvotājiem, pastiprināti skolās un bērnudārzos. Organisma vispārējās fiziskās sagatavotības treniņi jau no bērnības.
11. Pakalpojumu pašvaldība īsteno labā līmenī, bet, iespējams, mācību ceļā to vienmēr var uzlabot. Metodiskais atbalsts vai apmācības par citu pašvaldību pieredzi un pašvaldības iespējām šajā jomā, ministrijas redzējums un atbalsts.
12. Labās prakses un piemēri saistībā ar veselīga dzīvesveida veicināšanas pasākumiem un veselības aprūpes pakalpojumiem.
13. Pieprasījuma izvērtēšana.
14. Pakalpojumu spektra definēšana.
15. Resursu piesaiste pakalpojumu realizēšanai.
16. Mācību semināri.
17. Nepieciešams seminārs vai projekta darbnīca, lai veidotu pieteikumu projektam "Eiropas Savienības kohēzijas politikas programmas 2021. – 2027. gadam 4.1.2.2. pasākuma "Veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumu īstenošana vietējai sabiedrībai". Kā arī nepieciešama konference, par projekta veiksmīgas realizācijas pamatprincipiem lai īstenotu Veselības veicināšanas pasākumus novadā.
18. Nepieciešamas vadlīnijas pašvaldības sadarbībai ar ģimenes ārstiem, un ieteikumi jaunu speciālistu piesaistei.

**7) veicināt sporta attīstību, tostarp uzturēt un attīstīt pašvaldības sporta bāzes, atbalstīt sportistu un sporta klubu, arī profesionālo sporta klubu, darbību un sniegt atbalstu sporta pasākumu organizēšanai**

1. Pakalpojuma sniegšanas uzskaitē, pakalpojuma kvalitātes standarta uzraudzība, pakalpojuma rādītāju mērīšana.
2. Regulāri semināri, apmācības vai informatīvas tikšanās par dažāda līmeņa sporta un veselīga dzīvesveida aktivitāšu organizēšanu un iespējām piesaistīt ārējo finansējumu ar labās prakses piemēriem no Latvijas un ārvalstīm, pieredzes apmaiņas iespējas.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 7) veicināt sporta attīstību, tostarp uzturēt un attīstīt pašvaldības sporta bāzes, atbalstīt sportistu un sporta klubu, arī profesionālo sporta klubu, darbību un sniegt atbalstu sporta pasākumu organizēšanai

3. Informatīvi semināri par nozares aktualitātēm un tendencēm.
4. Pieredzes apmaiņa.
5. Regulāri semināri vai informatīvie materiāli par nozaru aktualitātēm.
6. Sporta politikas pamatnostādņu īstenošana apriti nacionāla attīstības plāna, sporta nozari reglamentējošo normatīvo aktu, ka arī valsts un pārvaldības institūciju sadarbību aspekta.
7. Pasākumu rīkošana konkrētajai mērķauditorijai.
8. Mērķauditorijas sasniegšanas metodes un paņēmieni.
9. Mērķauditorijas atgriezeniskās saites nodrošināšana.
10. Nepieciešama motivācijas programma skolu un bērnudārzu sporta skolotājiem un Sporta skolas treneriem, kuriem ir primāra saskare ar bērniem, lai informētu bērnus un viņu vecākus par fizisko aktivitāšu nozīmi veselības veicināšanā un mudinātu nodarboties ar vispārējo fizisko sagatavotību.
11. Metodiskais atbalsts vai apmācības par citu pašvaldību pieredzi un pašvaldības iespējām šajā jomā, ministrijas redzējums un atbalsts.
12. Optimālas darba slodzes noteikšana sporta speciālistiem.
13. Sporta piedāvājuma apjoma noteikšana pret teritorijas aglomerāciju.
14. Nepieciešami kursi, semināri sporta darba organizēšanai.
15. Resursu piesaiste.

### 10) sniegt iedzīvotājiem palīdzību mājokļa jautājumu risināšanā, kā arī veicināt dzīvojamā fonda veidošanu, uzturēšanu un modernizēšanu

1. Vislielākā problēma ir daudzdzīvokļu māju apsaimniekošanu - tehniski, finansiāli.
2. Būtu nepieciešama metodika BIS lietošanai mājokļu apsaimniekošanas jomā.
3. Mērķtiecīgas apmācības un ArcGIS vides ieviešana visā pašvaldības struktūrā.
4. Par dzīvojamā fonda uzturēšanu un modernizēšanu.
5. Apmācības palīdzības mājokļu jautājumu iedzīvotājiem jomā.
6. Regulāri semināri vai informatīvie materiāli par nozaru aktualitātēm.
7. Sociālais dienests sniedz atbalstu ar mājokļa pabalstu.
8. Palīdzētu metodiskais materiāls iedzīvotājiem, lai pašvaldībām nebūtu tāds jāizstrādā katrai individuāli. Iedzīvotājiem palīdzētu materiāli par mājokļa uzturēšanu, pārvaldīšanu un tiesībām/pienākumiem. Detalizētas darbībās kā iedzīvotājiem veikt un organizēt mājokļu uzturēšanas un pārvaldīšanas darbus, tai skaitā veidojot biedrības vai kādus lēmumus kopībām jāpieņem u.c.
9. Pašvaldībai metodoloģiskā palīdzība nepieciešama, lai Būvniecības informācijas sistēmā (BIS) savlaicīgi saņemtu BIS mājas lietās, kurās ir RVP dzīvokļi, ievietoto dzīvokļu īpašnieku vai

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 10) sniegt iedzīvotājiem palīdzību mājokļa jautājumu risināšanā, kā arī veicināt dzīvojamā fonda veidošanu, uzturēšanu un modernizēšanu

pārvaldnieka kopības lēmumus, iniciētās aptaujas vai uzaicinājumus uz kopsapulcēm, protokolus, proti, nepieciešams risinājums vai, ja tāds ir, apmācība, kā atlasīt no kopējā daudzuma un savlaicīgi saņemt iepriekš minēto informāciju.

10. Semināri - aktuālā informācija par palīdzības sniegšanas veidiem un likuma piemērošanu. Pašvaldības mājokļu politikas veidošanas vadlīnijas, metodika mājokļu plānošanas jautājumu integrācijai attīstības plānošanas dokumentos (datus balstīti risinājumi u.c.).
11. Būtu nepieciešams atbalsts - papildus zināšanas par aktualitātēm pilsētplānošanā, kā arī papildus zināšanas par kvalitatīvu investīciju piesaistes materiālu izstrādi, investoru piesaisti, jaunāko praksi veiksmīgu PPP projektu ieviešanā.
12. Nepieciešams saistošo noteikumu paraugs, ko piemērot savas pašvaldības vajadzībai, mācības, mācības iedzīvotājiem par dzīvojamā fonda uzturēšanu.
13. Izpratne par tiesisko regulējumu, citu pašvaldību pieredzi un tehnoloģijām, īpaši zemo cenu īres mājokļu politikas veidošanā un uzraudzībā.
14. Nepieciešams metodisks atbalsts finansējuma iegūšanai mājokļu attīstībai.

### 11) īstenot bērnu un aizgādībā esošo personu tiesību un interešu aizsardzību

1. Pašvaldības policijas darbiniekiem nepieciešami pilnveides un kvalifikācijas kursi darbam ar nepilngadīgajām personām, likumiskajiem pārstāvjiem un starpinstitutionālās tikšanās problēmjautājumu apzināšanai un pieredzes apmaiņai.
2. Izglītojošas lekcijas, semināri ar praktiskām nodarbībām, supervīzijas darbiniekiem grupās un individuāli.
3. Pašvaldībā izveidot - "Krīžu centru" un bērnu ārpusģimenes ilgstošās uzturēšanās aprūpes iestādi.
4. Izveidot kvalitatīvu palīdzības pakalpojumu bērniem kuri cietuši no seksuālas vardarbības un palīdzības pakalpojumu seksuālo vardarbību veikušām nepilngadīgām personām.
5. Telpu nodrošinājums atsevišķi katram bāriņtiesa darbiniekam, kurā, tai skaitā, tiek vestas individuālas/konfidenciālas sarunas vecākam/bērnam ar bāriņtiesas darbinieku.
6. Veicināt/piesaistīt ārpusģimenes aprūpes nodrošinātājus.
7. Nodrošināt supervīzijas bāriņtiesas darbiniekiem.
8. Rīkot semināru 1 reizi gadā, ar profesionāla notāra piedalīšanos, lai aktualizētu un pārrunātu jaunākās izmaiņas likumdošanā.
9. Metodoloģiskais atbalsts no BAC bāriņtiesas jomā.
10. Metodoloģiskais atbalsts no LM (sociālam dienestam).
11. Izpratne par tiesisko regulējumu, sadarbība ar citām institūcijām un komunikāciju prasmju uzlabošana ar bērniem un viņu vecākiem.
12. Optimālas darba slodzes noteikšana bāriņtiesas locekļiem.
13. Citas mācības - vispārīgākas, kas ik pa laikam varētu būt saistošas: klientu apkalpošana, psiholoģiskie aspekti darbā, tsk., ar klientiem, normatīvo aktu grozījumi, u.tml.



## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 11) Īstenot bērnu un aizgādņībā esošo personu tiesību un interešu aizsardzību

14. Aizgādņiem bieži nav prasmju izprast aizgādņībā esošās personas vajadzības, bieži neizprot aizgādņa pienākumu robežas. Loti būtiska ir aizgādņa komunikācijas ar iestādēm uzlabošana, kā arī sociālā darba speciālistu prasmju un zināšanu papildināšana par aizgādņu problēmām aizgādņībā esošās personas aprūpe un viņam piederošo materiālo vērtību pārraudzībā un interešu aizsardzībā.
15. .Būtu nepieciešams metodisks atbalsts/apmācības aizgādņiem/sociālā darba speciālistiem.

### 17) veikt civilstāvokļa aktu reģistrāciju

1. Lekcijas un semināri, kurus pasniedz kompetenti attiecīgās jomas pārstāvji, saistībā ar civilstāvokļa aktu reģistrāciju.
2. Atbalsts nepieciešams atsevišķiem darbiniekiem. Pēc ATR redzams, ka speciālistiem ir krasi atšķirīga darba pieredze un kompetences. Taču rādītāji liecina, ka darba apjoms ir nepietiekams, lai nostiprinātu pieredzi attiecīgajiem darbiniekiem.
3. Regulāri semināri vai informatīvie materiāli par nozaru aktualitātēm.
4. Nepieciešams apmācības, saistībā ar izmaiņām normatīvajos aktos un mainīgo sociāli sabiedrisko situāciju. Šo atbalstu jau sniedz Tieslietu ministrijas Dzimtsarakstu departaments.
5. Par valsts politiku un atbalstu šajā jomā, citu pašvaldību un valstu pieredzi.
6. Optimālas darba slodzes noteikšana dzimtsarakstu nodaļas vadītājam un vietniekam.
7. Citas mācības - vispārīgākas, kas ik pa laikam varētu būt saistošas: klientu apkalpošana, psiholoģiskie aspekti darbā, t.sk., ar klientiem, normatīvo aktu grozījumi, u.tml.

### 19) organizēt sabiedriskā transporta pakalpojumus

1. Mērķtiecīgas apmācības un ArcGIS vides ieviešana visā pašvaldības struktūrā.
2. Sabiedriskā transporta pārvaldījumus pašvaldība neorganizē, to dara Autotransporta direkcija, KRP.
3. Apmācības kvalifikācijas celšanai, semināri par jaunākajām tendencēm, dokumentu izstrādes vadlīnijas.
4. Ņemot vērā nozares specifiku, iespējams, būtu nepieciešams kāds mācību materiāls (šobrīd primāri tie ir ES un nacionālie normatīvie akti, ārzemju literatūra, iestāžu skaidrojumi), ar kuru iepazīstoties speciālistam ekspertam (ne juristam) rastos lielāka izpratne par sabiedriskā transporta pakalpojumu organizēšanas principiem, prasībām un to piemērošanu, kas atvieglotu jaunu kolēģu ievadīšanu darbā sabiedriskā transporta nozarē.
5. Pieredzes apmaiņa par aktualitātēm.
6. Tiesisko regulējumu, mobilitātes plāna veidošanu, transporta plūsmas veidošanu, plānošanu un datu analīzi.
7. Sabiedriskā transporta organizācijas kārtība Latvijā.
8. Par labās prakses piemēriem.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 20) veicināt dabas kapitāla ilgtspējīgu pārvaldību un apsaimniekošanu, kā arī noteikt publiskā lietošanā esoša pašvaldības īpašuma izmantošanas kārtību, ja likumos nav noteikts citādi

1. Mācības par pienākumu maksāt lietošanas maksu zemes īpašniekam par zemes lietošanas tiesībām.
2. Apgūt normatīvo regulējumu prasību īstenošanai un vides ilgtspējas saglabāšanai.
3. Metodiski materiāli un vadlīnijas par ES nozīmes biotopu u.c. teritoriju apsaimniekošanas un pārvaldības jautājumiem.
4. Apmācības par gudras, ilgtspējīgas un iekļaujošas izaugsmes veidošanu dabas teritorijās un pilsētvidē.
5. Apmācības, par grozījumiem MK noteikumos Nr. 350 "Publiskas personas zemes nomas un apbūves tiesības noteikumi".
6. Izdodot, grozot, labojot, kādus noteikumus, būtu nepieciešamas apmācības, par jauninājumiem un to pielietojumu.
7. Nepieciešamas zināšanas dabas kapitāla ilgtspējīgas pārvaldības un apsaimniekošanas jautājumos.
8. Tiesisko regulējumu un inovācijām, mazinot birokrātisko slogu.
9. Optimālas darba slodzes noteikšana vides speciālistam, nekustamo īpašumu speciālistam
10. Metodika dabas kapitālā ilgtspējīgai pārvaldībai.
11. Mācību seminārs, praktiskās pieredzes apmaiņa.
12. Apmācības par dabas kapitāla definēšanu, novērtēšanu, dabas kapitāla konkrētiem objektiem vērtības aprēķināšanu finansiālā izteiksmē.
13. Pašvaldībās īpašumā esošu resursu, piemēram, ezeru niedru izmantošanas, novērtēšanas, atsavināšanas nosacījumi.

### 21) nodrošināt atskurbināšanas pakalpojumu pieejamību

1. DRS klīnicisti un vadība ir ieinteresēti apmācībās un pieredzes apmaiņā atskurbināšanas jomā.
2. Būtu noderīgi zināt vairāk par praksi gan citos Latvijas reģionos, gan ārzemēs: kā pakalpojums tiek organizēts un finansēts.
3. Sadarbība ar kaimiņu valsts pilsētu.
4. Personu atskurbināšanas nodrošināšana nav uztverama par policejisko funkciju, jo policija veic tikai nogādāšanu uz iestādi, kas sniedz atskurbināšanas pakalpojumus.
5. Ieteikumi sadarbības formātam ar citām pašvaldībām (norādot, kāda līguma forma slēdzama).
6. Nepieciešamas zināšanas gan par pakalpojuma izveidi, gan turpmāko pakalpojuma darbību, praksi un citiem saistītiem jautājumiem.
7. Šādu dokumentu izstrāde un ieviešana: Atskurbināšanas telpu nolikums; Instrukcija atskurbināšanas telpas darbiniekiem; Iekšējās kārtības noteikumi klientiem; Atskurbināšanas telpā ievietoto klientu uzņemšanas akts; Klientu iepazīstināšana ar iekšējiem kārtības noteikumiem; Medicīniskās apskates žurnāls; Atskurbināšanas telpā ievietoto personu

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 21) nodrošināt atskurbināšanas pakalpojumu pieejamību

nodrošināšana ar pirmās nepieciešamības precēm; Atskurbināšanas telpā ievietoto/atbrīvoto personu uzskaites žurnāls; Personu pārmeklēšanas un aplūkošanas protokols un to uzskaites žurnāls; Nepilngadīgo personu akts par uzņemšanu atskurbināšanas telpā un uzskaites žurnāls; Atskurbināšanas telpas pakalpojuma apmaksas kārtība.

### 22) veicināt klimata pārmaiņu ierobežošanu un pielāgošanos tām

1. Speciālistiem ir nepieciešami profesionālās pilnveides kursi par integrētu teritorijas attīstības plānošanu un īstenošanu, pielāgojoties klimata pārmaiņām.
2. Atsevišķi speciālisti jau ir apguvuši E-mācību kursu "Klimata pārmaiņu mazināšana un pielāgošanās tām", iegūstot atbilstošu sertifikātu. Taču ir jārod iespēja padziļinātāk iegūt zināšanas par klimata pārmaiņu ierobežošanas un pielāgošanās iespējamiem pasākumiem un ilgtspējīgiem risinājumiem tieši praktiskai pielietošanai un integrēšanai, piemēram, infrastruktūras attīstības projektos.
3. Nepieciešama kapacitātes celšana ilgtspējīgu risinājumu publiskajā ārtelpā integrēšanai, nodrošinot vienlīdzīgu iespēju principus.
4. Kā arī prasmju un zināšanu pilnveide attiecībā uz Jaunā Eiropas "Bauhaus" principu praktisku īstenošanu.
5. Jebkura veida metodoloģiskais un mācību materiāls.
6. Mērķtiecīgas apmācības un ArcGIS vides ieviešana visā pašvaldības struktūrā.
7. Mācības par jaunākajām tendencēm un iespējām klimata risku mazināšanā.
8. Mācības par šīs autonomās funkcijas saturu un pašvaldības pienākumiem saistībā ar izpildi
9. Informatīvi materiāli par konkrētām darbībām, kuras pašvaldība var reāli veikt.
10. Apmācības par ēku energoefektivitāti, optimālu telpu mikroklimatu, atjaunojamiem energoresursiem un mūsdienu tehnoloģijām (siltumsūkņi, ventilācijas ar siltumenerģijas atguvi u.c.). Vajadzētu atjaunot MK noteikumus, kas attiecas uz ekspluatācijā esošu ēku (izglītības iestādes u.c.) ventilāciju, norādot atbilstošas uzturēšanas prasības ēkām/ telpām ar dabisko un mehānisko ventilāciju.
11. Jebkura veida apmācības.
12. Nepieciešami izpratnes veicinoši metodiskie materiāli par klimata pārmaiņām un kādi ir tieši un netieši ieguvumi pašvaldībai no klimata pārmaiņu mazināšanas pasākumiem - piemēram samazinās izdevumi par enerģiju, lielāki nodokļu ieņēmumi u.c., lai veicinātu izpratni. Pašvaldībās ir darbinieki, kuri joprojām neuzskata klimata pārmaiņas par notiekošām, līdz ar to ikdienas darbā klimata pārmaiņu mazināšana netiek apzināta kā reāla lieta, kura būtu jāvērtē pie lielākas daļas pašvaldības rīcību.
13. Vadlīnijas par teritorijas plānošanu klimata pārmaiņu kontekstā. Metodiskais materiāls par teritorijas ekoloģisko apbūvi un plānošanu (stādījumu un krāsas ietekme uz ēku un teritorijas pārkaršanas mazināšanu (stādījumu īpatsvars pret cietiem segumiem, zaļie jumti), lietusūdeņu kompleksi apsaimniekošanas risinājumi (ne tikai lietusdārzi), apbūves izvietojums, nodrošinot dabīgo dzesēšanu un vienlaicīgi mazinot atdzišanu ziemā u.t.t.)
14. Zaļās un zilās infrastruktūras risinājumu un citu pielāgošanās klimata pārmaiņām pasākumu īstenošanas tehnisko risinājumu praktiskie piemēri un realizācijas iespējas.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 22) veicināt klimata pārmaiņu ierobežošanu un pielāgošanos tām

15. Jautājumi saistībā ar jomas inovācijām, aktuālajiem potenciālās sadarbības projektiem utt., interesētu arī jaunākās tendences, tehnoloģijas, inovācijas būvniecības, energoefektivitātes un infrastruktūras uzlabošanas projektos.
  16. Nepieciešams iegūt padziļinātas zināšanas klimata pārmaiņu jautājumos, klimata pārmaiņu ietekmes mazināšanu praksē, darba procesā un citos jautājumos, lai veiksmīgi strādātu gan pie Attīstības plānošanas dokumentiem, gan pie projektu sagatavošanas atbilstoši Eiropas Savienības nostādnēm klimata pārmaiņu jautājumos.
  17. Tiesisko regulējumu un inovācijām, mazinot birokrātisko slogu.
  18. Praktiskie risinājumi, lai pielāgotos klimata pārmaiņām.
  19. Metodika par teritoriju attīstības plānošanu (piem., karstumsalu novērtējuma metodika plānotajos projektos).
-

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

## 6. pielikums. Atbalsta ietekmes izvērtēšanas metodikā izmantojamo rīku piemēri un testēšanas pārskats

### 6.1. Veidlapa atbalsta pasākuma plānošanai

Kādu problēmu risina pasākums?	
Kāpēc izvēlēts šāds formāts?	
Kādas ir paredzamās pasākuma izmaksas?	
Cik dalībnieki paredzami?	
Kāpēc izvēlēta šāda mērķauditorija?	
Kāda ir plānotā ietekme uz pašvaldību AF izpildes efektivitāti?	

Piezīme: Veidlapas formāts var tikt brīvi izvēlēts, lai nodrošinātu informācijas apkopošanu - process var tikt īstenots, izmantojot gan teksta apstrādes, gan izklājlapu lietotnes, gan tiešsaistes anketu platformas vai citu atbilstošu formātu.

### 6.2. Ieteikumi zināšanu, prasmju un kompetenču nepieciešamības izvērtēšanai un novērtēšanai

#### Kāpēc nepieciešama novērtēšana?

	Pirms KSP	KSP noslēgumā
<b>Funkcija</b>	Diagnostika	Mācīšanās rezultātu apguves vērtējums
<b>Mērķis</b>	Noskaidrot dalībnieku priekšzināšanas un identificēt zināšanu robus, lai atbilstoši pielāgotu mācību saturu un pieeju	1) Formatīvs: veicināt dalībnieku efektīvāku iesaisti un mācīšanos, mācīšanās rezultātu ilgspēju, nostiprinot galvenos konceptus, jēdzienus un mācīšanās rezultātus 2) Summatīvs: noskaidrot, kādā mērā dalībnieki ir apguvuši paredzētos mācīšanās rezultātus
<b>Fokuss</b>	Esošās zināšanas, prasmes un kompetences	Jauniegūtās zināšanas, prasmes un kompetences
<b>Ietekme uz mācību procesu</b>	Ļauj pielāgot mācību saturu un pieeju	1) Veicina dalībnieku iesaisti, mācīšanās rezultātu ilgspēju 2) Ļauj novērtēt mācību efektivitāti un sniegt atgriezenisko saiti

#### Vai konkrētajam KSP nepieciešama novērtēšana?

	Pirms KSP	KSP noslēgumā
<b>Funkcija</b>	Diagnostika	Mācīšanās rezultātu apguves vērtējums
<b>Mērķis</b>	Noskaidrot dalībnieku priekšzināšanas un	1) Formatīvs: veicināt dalībnieku efektīvāku iesaisti un mācīšanos,

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

	Pirms KSP	KSP noslēgumā
	identificēt zināšanu robus, lai atbilstoši pielāgotu mācību saturu un pieeju	mācīšanās rezultātu ilgtspēju, nostiprinot galvenos konceptus, jēdzienus un mācīšanās rezultātus 2) Summatīvs: noskaidrot, kādā mērā dalībnieki ir apguvuši paredzētos mācīšanās rezultātus
<b>Fokuss</b>	Esošās zināšanas, prasmes un kompetences	Jauniegūtās zināšanas, prasmes un kompetences
<b>Ietekme uz mācību procesu</b>	Ļauj pielāgot mācību saturu un pieeju	1) Veicina dalībnieku iesaisti, mācīšanās rezultātu ilgtspēju 2) Ļauj novērtēt mācību efektivitāti un sniegt atgriezenisko saiti
<b>Lēmumu par nepieciešamību veikt novērtēšanu pieņem:</b>	KSP saturiskais vadītājs (piemēram, pasniedzējs, izglītotājs, moderators, eksperts)	PR koordinators KSP saturiskais vadītājs jebkurā gadījumā var integrēt novērtēšanas metodes KSP saturā
<b>Pazīmes, vai nepieciešams novērtējums</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepieciešamība pēc specifiskām priekšzināšanām</li> <li>Heterogēna dalībnieku grupa ar lielām atšķirībām zināšanu un prasmju ziņā</li> <li>Ierobežots mācību laiks</li> <li>Mācību sarežģītība un augstas prasības pret apguves līmeni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaidri definēti mācību mērķi, apgūstamās kompetences</li> <li>Sertifikācijas prasības</li> <li>Mācības ietver daudz jaunas informācijas un teorētisku konceptu</li> <li>Paredzēts, ka dalībnieki apgūs jaunas praktiskas prasmes</li> <li>Tiešsaistes mācības vai cita forma, kurā nepieciešams uzturēt dalībnieku motivāciju</li> <li>Liela dalībnieku grupa</li> <li>Nepieciešamība pēc atgriezeniskās saites par KSP īstenošanas efektivitāti</li> </ul>

### Ieteikumi novērtējuma formai un saturam

	Zināšanu novērtējumam	Prasmju novērtējumam
	Izriet no paredzētajiem mācīšanās rezultātiem (zināšanas, prasmes, kompetences, kuras paredzēts attīstīt KSP ietvaros)	
<b>Saturs</b>	Teorētisko jēdzienu, faktu, principu un likumsakarību izpratne un atcerēšanās	Spēja pielietot zināšanas praktiskos uzdevumos un situācijās
<b>Grūtības pakāpe</b>	Viegli izpildāms ikvienam, kas piedalījies vismaz 80% no KSP	
<b>Forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Testi</li> <li>Mutisks pārbaudījums</li> <li>Jēdzienu kartes</li> <li>u.c.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praktiski uzdevumi</li> <li>Demonstrācijas</li> <li>Simulācijas</li> <li>u.c.</li> </ul>

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

### 6.3. Tiešsaistes anketas piemērs

*Pievienots atsevišķā datnē (Pielikums\_6.3.pdf)*

### 6.4. Atbalsta efektivitātes novērtēšanas veidlapa

Vai pasākuma ietvaros tika nodrošināta izvirzītās **problēmas** risināšana?

*Plānošanas posmā paredzētais:*

---

*Apkopojums par dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kādas ir galvenās atziņas, ko guvāt pasākumā?”*

*Apkopojums par dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kādi ir jūsu priekšlikumi pašvaldības pakalpojuma (-u) uzlabošanai?”*

---

Kādas bija pasākuma **izmaksas**?

*Plānošanas posmā paredzētais:*

---

*Pasākuma faktiskās izmaksas:*

---

Cik **dalībnieki** piedalījās pasākumā?

*Plānošanas posmā paredzētais:*

---

*Aizpildīto anketu skaits:*

---

Kādas bija **izmaksas uz 1 dalībnieku**?

---

Vai **mērķauditorija** bija atbilstoša?

*Plānošanas posmā paredzētais:*

---

*Vidējais dalībnieku vērtējums jautājumā “Novērtējiet savu tiešo darba pienākumu sasaisti ar pasākuma tematiku” (1-5)*

---



**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

---

**Pasākumu ieguvumi un ietekme uz AF izpildes efektivitāti**

---

*Dalībnieku pašvērtējums par kompetences paaugstināšanu (1-5):*

*Dalībnieku pašvērtējums par zināšanām pirms pasākuma (1-5):*

*KSP vadītāja vērtējums (aprakstošā formā) par iespējamo pozitīvo ietekmi uz speciālistu zināšanām, prasmēm:*

---

**Vai pasākuma ietvaros tika attīstītas dalībnieku zināšanas/prasmes?**

---

*Apkopojums par dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kādas konkrētas zināšanas un prasmes jūs ieguvāt šajā pasākumā?”*

*Apkopojums par dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kā gūtās zināšanas un prasmes palīdzēs uzlabot jūsu darba efektivitāti?”*

*Apkopojums no dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kādas ir galvenās atziņas un Jūsu priekšlikumi pakalpojumu uzlabošanai?”*

*Vērtējums par sasaisti ar KSP plānošanas posmā paredzēto plānoto ietekmi uz AF izpildes efektivitāti:*

*KSP saturiskā vadītāja vērtējums par mācīšanās rezultātu apguves līmeni (%)*

---

Piezīme: Veidlapas formāts var tikt brīvi izvēlēts, lai nodrošinātu informācijas apkopošanu - process var tikt īstenots, izmantojot gan teksta apstrādes, gan izklājlapu lietotnes, gan tiešsaistes anketu platformas vai citu atbilstošu formātu.

## **6.5. Atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas veidlapa**

*Veidlapa pievienota atsevišķā MS Excel datnē (Pielikums\_6.5.xlsx).*

## 7. pielikums. Metodikas testēšanas rezultātu pārskats

### 7.1. Atbalsta pasākuma plānošanas testēšanas rezultāts

<p><b>Kādu problēmu risina pasākums?</b></p>	<p>Pēc ATR ieviešanas joprojām trūkst vienotas un mūsdienīgas sistēmas pārraudzības, kontroles, monitoringa ieviešanai, kas optimizētu pašvaldību autonomo funkciju izpildi civilās aizsardzības un drošības jomā. Tās trūkums apgrūrina pašvaldību kapacitāti rīcībspēju krīzes situāciju ātrai konstatācijai un risināšanai. Izvēlētais labās prakses sadarbības piemēri Jelgavā, Liepājā un Valmierā ir vērtīgas pieredzes gūšanas vietas, jo iezīmē veiksmīgu risinājumu kopumu sadarbības un vienotas sistēmas izveidei, kas varētu kalpot kā piemērs un paraugs Zemgales pašvaldību risinājuma meklēšanā.</p>
<p><b>Kāpēc izvēlēts šāds formāts?</b></p>	<p>Pasākuma formāts – pieredzes apmaiņas vizīte - ļaus visiem pasākuma dalībniekiem klātienē redzēt, kā strādā civilās drošības un aizsardzības speciālisti, kādas metodes izmanto, kāds aprīkojums ir speciālistu rīcībā un kā visefektīvāk to pielietot, strādājot pašvaldībā. Sadarbībā ar Jelgavas POIC, ar kuru izveidojās veiksmīga apmācību organizēšana Projekta ietvaros 2023. gadā, būs iespēja izglītēt pašvaldības speciālistus, tādējādi veicinot labās prakses pārņemšanu arī pašvaldību vadības līmenī pēc ATR īstenošanas.</p>
<p><b>Kādas ir paredzamās pasākuma izmaksas?</b></p>	<p>24 200 EUR</p>
<p><b>Cik dalībnieki paredzami?</b></p>	<p>30</p>
<p><b>Kāpēc izvēlēta šāda mērķauditorija?</b></p>	<p>Pasākumā piedalīsies visu Zemgales pašvaldību civilās drošības un aizsardzības nozares speciālisti, attīstības speciālisti, vadītāji, atbilstoši Pašvaldību likuma 4. panta 1. punkta 18.apakšpunkta "veikt pasākumus civilās aizsardzības un katastrofu pārvaldīšanā, ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā" izpildes nodrošināšanai.</p> <p>Izvēlēta mērķauditorija tieši piedalās pašvaldību autonomās funkcijas (civilā drošība un aizsardzība) nodrošināšanā gan kā padomdevēju institūciju darbinieki, gan kā izpildinstitūcijas.</p>
<p><b>Kāda ir plānotā ietekme uz pašvaldību AF izpildes efektivitāti?</b></p>	<p>Pieredzes apmaiņas vizīte būs nākamais posms vienota risinājuma izveides uzsākšanā, pārņemto labās prakses piemēru no Latvijas pašvaldībām. Vienlaikus tā ir lieliska iespēja veicināt sadarbību pašvaldības speciālistu vidū un zināšanu pārnesi, kas veicinātu vienotas sistēmas izstrādi, nodrošinot Pašvaldību likuma 4. panta 1. punkta 18.apakšpunkta "veikt pasākumus civilās aizsardzības un katastrofu pārvaldīšanā, ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā" izpildi.</p>

Piezīme: šis ir veidlapas aizpildīšanas piemērs, balstoties uz iepriekš īstenotu KSP un par to pieejamo informāciju

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

### 7.2. KSP norises novērtējuma testēšanas rezultāts

*levāktie dati apkopoti atsevišķā datnē (Pielikums\_7.2.pdf)*

### 7.3. Atbalsta efektivitātes novērtēšanas testēšanas rezultāts

Vai pasākuma ietvaros tika nodrošināta izvirzītās **problēmas** risināšana?

*Plānošanas posmā paredzētais: Pēc ATR ieviešanas joprojām trūkst vienotas un mūsdienīgas sistēmas pārraudzības, kontroles, monitoringa ieviešanai, kas optimizētu pašvaldību autonomo funkciju izpildi civilās aizsardzības un drošības jomā. Tās trūkums apgrūtina pašvaldību kapacitāti rīcībspēju krīzes situācijai un risināšanai. Izvēlētais labās prakses sadarbības piemēri Jelgavā, Liepājā un Valmierā ir vērtīgas pieredzes gūšanas vietas, jo iezīmē veiksmīgu risinājumu kopumu sadarbības un vienotas sistēmas izveidei, kas varētu kalpot kā piemērs un paraugs Zemgales pašvaldību risinājuma meklēšanā. Pasākuma formāts – pieredzes apmaiņas vizīte - ļaus visiem pasākuma dalībniekiem klātienē redzēt, kā strādā civilās drošības un aizsardzības speciālisti, kādas metodes izmanto, kāds aprīkojums ir speciālistu rīcībā un kā visefektīvāk to pielietot, strādājot pašvaldībā. Sadarbībā ar Jelgavas POIC, ar kuru izveidojās veiksmīga apmācību organizēšana Projekta ietvaros 2023. gadā, būs iespēja izglītēt pašvaldības speciālistus, tādējādi veicinot labās prakses pārņemšanu arī pašvaldību vadības līmenī pēc ATR īstenošanas.*

---

*Apkopojums par dalībnieku atbildēm uz jautājumu “Kādas ir galvenās atziņas, ko guvāt pasākumā?” un “Kādi ir jūsu priekšlikumi pašvaldības pakalpojuma (-u) uzlabošanai?”*

Vizītē iezīmējušies svarīgākie CA sistēmas attīstības virzieni: Lai uzlabotu darba efektivitāti, nepieciešama biežāka pieredzes apmaiņa un sadarbība ar citu pašvaldību kolēģiem. Jāpilnveido iekšējā komunikācija un jāizstrādā vienota sistēma drošības struktūrām. Uzsvars uz resursu pārvaldības un civilās aizsardzības sadarbības uzlabošanu. Nepieciešamas apmācības, materiāltehniskās bāzes papildināšana un atbilstošs finansējums reaģēšanas spēju stiprināšanai.

---

Kādas bija pasākuma **izmaksas**?

*Plānošanas posmā paredzētais: 24 200 EUR*

---

*\*Informācija no pasākuma organizatora*

ND

---

Cik **dalībnieki** piedalījās pasākumā?

*Plānošanas posmā paredzētais: 30*

---

*Aizpildīto anketu skaits*

---

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

13

### Vai mērķauditorija bija atbilstoša?

*Plānošanas posmā paredzētais: Pasākumā piedalīsies visu Zemgales pašvaldību civilās drošības un aizsardzības nozares speciālisti, attīstības speciālisti, vadītāji, atbilstoši Pašvaldību likuma 4. panta 1. punkta 18. apakšpunkta "veikt pasākumus civilās aizsardzības un katastrofu pārvaldīšanā, ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā" izpildes nodrošināšanai.*

*Vidējais dalībnieku vērtējums jautājumā "Novērtējiet savu tiešo darba pienākumu sasaisti ar pasākuma tematiku" (1-5)*

4.7

### Pasākumu ieguvumi un ietekme uz AF izpildes efektivitāti

*Dalībnieku pašvērtējums par kompetences paaugstināšanu (1-5)*

4.5

*Dalībnieku pašvērtējums par zināšanām pirms pasākuma (1-5)*

3.6

*KSP vadītāja vērtējums par iespējamo pozitīvo ietekmi uz speciālistu zināšanām, prasmēm*

N/a

### Vai pasākuma ietvaros tika attīstītas dalībnieku zināšanas/prasmes?

*Apkopojums par dalībnieku atbildēm uz jautājumu "Kādas konkrētas zināšanas un prasmes jūs ieguvāt šajā pasākumā un kā tās palīdzēs uzlabot jūsu darba efektivitāti?"*

legūta vērtīga pieredze par policijas un VUGD sadarbību, stratēģisko plānošanu un IT nozīmi. Iepazīta Valmieras, Jūrmalas un Liepājas pieredze civilajā aizsardzībā un sabiedriskās kārtības nodrošināšanā. Informācijas apmaiņa ar kolēģiem paplašināja redzējumu, īpaši civilās aizsardzības komisijas darbā un sadarbībā ar citām pašvaldībām. Iegūtās zināšanas palīdzēs uzlabot pašvaldības drošības sistēmas, materiāltehnisko aprīkojumu un veicināt speciālistu kapacitātes celšanu.

Secinājums. Ņemot vērā, ka jautājums apvieno divus jautājumus, ir grūti nodalāmas atbildes uz katru no tiem, kā arī salīdzinoši daudz respondentu izvēlas atbildi uz šo nesiegt. Priekšlikums jautājumu sadalīt divos jautājumos.

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

---

*Apkopojums no dalībnieku atbildēm uz jautājumu "Kādas ir galvenās atziņas un Jūsu priekšlikumi pakalpojumu uzlabošanai?"*

Lai uzlabotu darba efektivitāti un ieviestu inovācijas, nepieciešamas regulāras mācības un pieredzes apmaiņas pasākumi, arī ārvalstīs. Būtiska ir komunikācija ar kolēģiem no citiem novadiem, lai ieviestu pārbaudītas prakses. Iekšējās komunikācijas uzlabošanai pašvaldības policijā ieteicams izveidot vienotu nacionālo sistēmu. Sadarbība un pieredzes apmaiņa starp pašvaldībām un civilās aizsardzības jomā ir būtiska resursu efektivizēšanai un reaģēšanas spēju uzlabošanai. Civilās aizsardzības un sabiedriskās drošības sistēmu ieviešanai nepieciešams papildināt materiāltehnisko bāzi, organizēt apmācības un notikumu simulācijas, kā arī palielināt štata vietas un nodrošināt nepārtrauktu darbu. Adevkāts finansējums ir būtisks. Dalīšanās pieredzē un pieredzes apmaiņas pasākumu apmeklēšana stiprina zināšanas un veicina labās prakses ieviešanu.

*Vērtējums par sasaisti ar KSP plānošanas posmā paredzēto plānoto ietekmi uz AF izpildes efektivitāti: Stiprināta pašvaldības darbinieku zināšanu kapacitāte datu drošības un aizsardzības jomā, ko praktiski īsteno pašvaldību ikdienas darbā, tādējādi pielietojot mūsdienīgas metodes un aktuālas iespējas ikdienas darba ar datiem aizsardzību pret dažādiem apdraudējumiem interneta vidē, nodrošinot Pašvaldību likuma 4. panta 1. punkta 18. apakšpunkta "veikt pasākumus civilās aizsardzības un katastrofu pārvaldīšanā, ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā" izpildi.*

*KSP saturiskā vadītāja vērtējums par mācīšanās rezultātu apguves līmeni (%)*

*N/a*

---

Piezīme: šis ir veidlapas aizpildīšanas piemērs, balstoties uz iepriekš īstēnotu KSP un par to pieejamo informāciju

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

## 8. pielikums. Ieinteresēto pušu iesaistes pārskats

### 8.1 Pašvaldību saraksts, kas aizpildīja aptaujas anketas informācijas pieprasījuma ietvaros

#### 8. pielikuma 1. tabula. Pašvaldību saraksts, kas aizpildīja aptaujas anketas informācijas pieprasījuma ietvaros

Nr.p.k.	PR	Pašvaldība
1.	KPR	1.1. Liepājas valstspilsēta; 1.2. Ventspils valstspilsēta; 1.3. Dienvidkurzemes novads; 1.4. Kuldīgas novads; 1.5. Saldus novads; 1.6. Talsu novads; 1.7. Tukuma novads; 1.8. Ventspils novads.
2.	LPR	2.1. Daugavpils valstspilsēta; 2.2. Rēzeknes valstspilsēta; 2.3. Augšdaugavas novads; 2.4. Balvu novads; 2.5. Krāslavas novads; 2.6. Līvānu novads; 2.7. Ludzas novads; 2.8. Preiļu novads; 2.9. Rēzeknes novads.
3.	RPR	3.1. Rīgas valstspilsēta; 3.2. Jūrmalas valstspilsēta; 3.3. Ādažu novads; 3.4. Ķekavas novads; 3.5. Mārupes novads; 3.6. Olaines novads; 3.7. Ropažu novads; 3.8. Salaspils novads; 3.9. Siguldas novads.
4.	VPR	4.1. Alūksnes novads; 4.2. Cēsu novads; 4.3. Gulbenes novads; 4.4. Limbažu novads; 4.5. Madonas novads; 4.6. Ogres novads; 4.7. Saulkrastu novads; 4.8. Smiltenes novads; 4.9. Valmieras novads; 4.10. Valkas novads; 4.11. Varakļānu novads.
5.	ZPR	5.1. Jelgavas valstspilsēta; 5.2. Aizkraukles novads; 5.3. Bauskas novads; 5.4. Dobeles novads; 5.5. Jelgavas novads; 5.6. Jēkabpils novads.

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

## 8.2. Veiktās intervijas 1. izpētes posma ietvaros

### 8. pielikuma 2. tabula. Intervijas ar PR projekta koordinatoriem

Nr.p.k.	PR	Amats
1.	RPR	Projektu eksperte
2.	LPR	Projektu vadītāja
3.	KPR	Projekta eksperte
4.	ZPR	Projektu vadītāja
5.	VPR	Pašvaldību kapacitātes stiprināšanas projekta koordinatore un Attīstības un projektu nodaļas vadītāja

### 8. pielikuma 3. tabula. Intervijas par nozaru ekspertiem u.c. formā (\*) sniegta nozaru ekspertu informācija

Nr.p.k.	Publisko pakalpojumu joma	Institūcija	Amats
1.	Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem	LM	Bērnu un ģimenes politikas departamenta direktore
2.	Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem	Bērnu aizsardzības centrs	Atbalsta pakalpojumu departamenta direktore
3.	Būvniecības pakalpojumi	Ekonomikas ministrija	Būvniecības politikas departamenta direktore
4.	Būvniecības pakalpojumi	Satiksmes ministrija	Autoceļu infrastruktūras departamenta direktors
5.	Būvniecības pakalpojumi	VAS Latvijas valsts ceļi	Auditore
6.	Darbs ar jaunatni	Izglītības un zinātnes ministrija	Politikas iniciatīvu un attīstības departamenta direktora vietniece jaunatnes jomā; Politikas iniciatīvu un attīstības departamenta projekta koordinatore
7.	Darbs ar jaunatni	Zemgales uzņēmējdarbības centrs	Eksperte darbam ar jauniešu iesaisti uzņēmējdarbībā
8.	Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests	Civilās aizsardzības pārvaldes priekšnieks
9.	Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls	Iekšlietu ministrija	Nozares politikas departamenta vecākais eksperts (2); Nozares politikas departamenta vecākā referente
10.	Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls	Aizsardzības ministrija	Kiberdrošības politikas departamenta direktors
11.	Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls	VARAM (*-telefonkonsultācija)	Vadošais eksperts
12.	Komunālie pakalpojumi	Veselības inspekcija	Vides veselības nodaļas vadītājs



**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

		(rakstiski informācija)	sniegta	
13.	Uzņēmējdarbības atbalsts	Ekonomikas ministrija	Uzņēmējdarbības atbalsta departamenta direktora vietniece; Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktora vietnieks	
14.	Uzņēmējdarbības atbalsts	Latvijas investīciju un attīstības aģentūra	Pārstāvniecības vadītāja	Madonā
15.	Attiecībā uz visām jomām	VARAM (* -rakstiski informācija)	sniegta Pašvaldību direktors	departamenta
16.	Attiecībā uz visām jomām	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra (* -telefonkonsultācija)	Projektu atlases direktore	departamenta
17.	Attiecībā uz visām jomām	Valsts kanceleja (* -telefonkonsultācija)	Konsultante	

**8. pielikuma 4. tabula. Intervijas ar pašvaldību amatpersonām vadības līmenī un vadošajiem publisko pakalpojumu jomu darbiniekiem par labo praksi pašvaldībās**

<b>Pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības traucējumiem</b>	
<b>Liepājas valstspilsēta</b>	Domes priekšsēdētājs; Izpilddirektors; Liepājas Sociālā dienesta Sociālo pakalpojuma daļas vecākā sociāla darbiniece.
<b>Rīgas valstspilsēta</b>	Sociālās pārvaldes Ģimenēm ar bērniem nodaļas vadītāja.
<b>Siguldas novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Izpilddirektore vietniece; Sociālā dienesta vadītāja; Sociālā dienesta Ģimenes atbalsta nodaļas vadītāja.
<b>Būvniecības pakalpojumi</b>	
<b>Daugavpils valstspilsēta</b>	Izpilddirektore; Izpilddirektora vietniece; Pilsētplānošanas un būvniecības departamenta vadītāja; Īpašuma pārvaldīšanas departamenta Nekustamā īpašuma attīstības nodaļas vadītāja; Inženierkomunikāciju piesaistes inženieris.
<b>Ludzas novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Izpilddirektors; Ludzas novada pašvaldības Attīstības un plānošanas nodaļas vadītāja; Būvvaldes vadītājs.
<b>Rēzeknes novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Izpilddirektore; Attīstības plānošanas vadītājs.
<b>Darbs ar jaunatni</b>	
<b>Gulbenes novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Domes priekšsēdētāja vietniece; Izpilddirektore; Gulbenes novada jauniešu centra "Bāze" vadītāja.
<b>Kuldīgas novads</b>	Domes priekšsēdētāja; Izpilddirektors;

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

	Kuldīgas novada Izglītības pārvaldes vadītāja.
<b>Ventspils novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Domes priekšsēdētāja vietnieks; Izglītības pārvaldes vadītāja; Izglītības pārvaldes vadītājas vietiece.
<b>Sabiedrības drošības un civilās aizsardzības pakalpojumu tīkls</b>	
<b>Jelgavas valstspilsēta</b>	Domes priekšsēdētājs, CA komisijas priekšsēdētājs; Izpilddirektora vietnieks; Jelgavas digitālā centra vadītāja; IT drošības pārvaldnieks; Ugunsdrošības un CA inženieris.
<b>Jēkabpils novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Civilās aizsardzības inženieris.
<b>Rīgas valstspilsēta</b>	Civilās aizsardzības un operatīvās informācijas pārvaldes vadītājs.
<b>Uzņēmējdarbības atbalsts</b>	
<b>Cēsu novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Attīstības pārvaldes vadītāja; Cēsu novada uzņēmējdarbības un tūrisma attīstības aģentūras direktores vietiece.
<b>Madonas novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Izpilddirektors; Attīstības nodaļas vadītāja.
<b>Valmieras novads</b>	Domes priekšsēdētājs; Izpilddirektore; Izpilddirektora vietnieks; Biedrības "Valmieras Attīstības aģentūra" vadītāja.

### 8.3. Aptaujas respondentu skaits pašvaldībās

#### 8. pielikuma 5. tabula. Apraujas respondentu skaits pašvaldībās

PR	Pašvaldība	Respon- dentu skaits	PR	Pašvaldība	Respon- dentu skaits
1.	KPR	1.1. Liepājas valstspilsēta	4.	VPR	4.1. Alūksnes novads
		1.2. Ventspils valstspilsēta			4.2. Cēsu novads
		1.3. Dienvidkurzemes novads			4.3. Gulbenes novads
		1.4. Kuldīgas novads			4.4. Limbažu novads
		1.5. Saldus novads			4.5. Madonas novads
		1.6. Talsu novads			4.6. Ogres novads
		1.7. Tukuma novads			4.7. Saulkrastu novads
		1.8. Ventspils novads			4.8. Smiltenes novads
				4.9. Valmieras novads	
				4.10. Valkas novads	
				4.11. Varakļānu novads	
2.	LPR	2.1. Daugavpils valstspilsēta	5.	ZPR	5.1. Jelgavas valstspilsēta
		2.2. Rēzekne valstspilsēta		(sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkls)	5.2. Aizkraukles novads
		2.3. Augšdaugavas novads			5.3. Bauskas novads
		2.4. Balvu novads			5.4. Dobeles novads
		2.5. Krāslavas novads			5.5. Jelgavas novads
		2.6. Līvānu novads			5.6. Jēkabpils novads
		2.7. Ludzas novads			
		2.8. Preiļu novads			

**Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums**  
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija  
2024. gada 27. decembris

PR	Pašvaldība	Respon- dentu skaits	PR	Pašvaldība	Respon- dentu skaits		
2.9. Rēzeknes novads							
3.	RPR	3.1. Rīgas valstspilsēta	30	6.	ZPR	5.1. Jelgavas valstspilsēta	4
		3.2. Jūrmalas valstspilsēta	14		(komunālie pakalpojumi)	5.2. Aizkraukles novads	13
		3.3. Ādažu novads	3			5.3. Bauskas novads	2
		3.4. Ķekavas novads	5			5.4. Dobeles novads	0
		3.5. Mārupes novads	3			5.5. Jelgavas novads	1
		3.6. Olaines novads	3			5.6. Jēkabpils novads	1
		3.7. Ropažu novads	5				
		3.8. Salaspils novads	5				
		3.9. Siguldas novads	2				

#### 8.4. PR interviju dalībnieki Novērtējuma 2. izpētes posma ietvaros

#### 8. pielikuma 6. tabula. Intervijas ar PR

Nr.p.k.	PR	Amats
1.	RPR	Administrācijas vadītājs Reģionālās attīstības koordinācijas nodaļas vadītāja
2.	ZPR	Izpilddirektors Attīstības nodaļas vadītāja Sociālās jomas speciāliste Projektu vadītāja
3.	KPR	Administrācijas vadītāja Projektu nodaļas vadītāja
4.	VPR	Administrācijas vadītāja Attīstības un projektu nodaļas vadītāja
5.	LPR	Administrācijas vadītāja Attīstības, plānošanas un projektu ieviešanas nodaļas vadītāja pienākumu izpildītāja

#### 8.5. Fokusgrupu diskusiju dalībnieki

#### 8. pielikuma 7. tabula. Fokusgrupu diskusiju dalībnieki

Fokusgrupas diskusijas temats, datums	Fokusgrupas diskusijas dalībnieki
Darbs ar jaunatni 17.09.2024.	KPR projekta koordinatore IZM Politikas iniciatīvu un attīstības departaments, Departamenta direktora vietniece jaunatnes jomā IZM Politikas iniciatīvu un attīstības departaments, vecākā eksperte Zemgales Uzņēmējdarbības centrs, Eksperte darbam ar jauniešu iesaisti uzņēmējdarbībā Liepājas Izglītības pārvalde, Eksperte jaunatnes un karjeras jautājumos Ventspils novada pašvaldības izglītības pārvalde, Iestādes vadītājas vietniece, jaunatnes lietu speciāliste Ventspils valstspilsētas jaunatnes lietu speciālists Saldus novads, Jaunatnes darbiniece "Mobilais darbs ar jaunatni"

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Fokusgrupas diskusijas temats, datums	Fokusgrupas diskusijas dalībnieki
<p><b>Uzņēmējdarbības atbalsts</b> <b>18.09.2024.</b></p>	<p>VPR projekta koordinatore</p> <p>Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera, viceprezidents, Cēsu uzņēmēju klubs, prezidents</p> <p>LIAA pārstāvniecība Madonā, Vadītāja</p> <p>Valmieras novada Kapitāla pārvaldības un uzņēmējdarbības atbalsta nodaļa, Vecākā uzņēmējdarbības atbalsta speciāliste</p> <p>Pašvaldības aģentūra "Cēsu novada uzņēmējdarbības un tūrisma aģentūra", Direktores vietniece</p> <p>Madonas novada pašvaldības Attīstības nodaļa, Vecākā speciāliste uzņēmējdarbības atbalsta jomā</p>
<p><b>Būvniecības pakalpojumi</b> <b>19.09.2024.</b></p>	<p>LPR projekta koordinatore</p> <p>Ekonomikas ministrijas Būvniecības politikas departaments, Departamenta direktors</p> <p>Satiksmes ministrijas Autoceļu infrastruktūras departaments, Departamenta direktors</p> <p>Būvniecības valsts kontroles biroja Būvniecības informācijas sistēmas attīstības nodaļa, Vadītājs</p> <p>Būvniecības valsts kontroles biroja Būvniecības kontroles departaments, Direktors</p> <p>Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības Attīstības un investīciju nodaļa, Telpiskās attīstības plānotāja - stratēģiskās plānošanas speciālists</p> <p>Augšdaugavas novada pašvaldības Centrālā pārvalde, Vecākā iepirkumu speciāliste</p> <p>Rēzeknes novada pašvaldības Saimnieciskā nodrošinājuma un infrastruktūras nodaļa, būvzinieris</p>
<p><b>Sabiedrības drošība un civilā aizsardzība</b> <b>23.09.2024.</b></p>	<p>ZPR projekta koordinatore</p> <p>Iekšlietu ministrijas Nozares politikas departaments, Nozares politikas departamenta direktora vietnieks</p> <p>Iekšlietu ministrijas Nozares politikas departaments, vecākā referente</p> <p>Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta Civilās aizsardzības pārvalde, pārvaldes priekšnieks</p> <p>Jēkabpils novada pašvaldība, civilās aizsardzības inženieris</p> <p>Jelgavas digitālais centrs, vadītāja</p> <p>Aizkraukles novada pašvaldības Centrālā pārvalde, Civilās aizsardzības speciālists</p>
<p><b>Komunālie pakalpojumi</b> <b>24.09.2024.</b></p>	<p>ZPR projekta koordinatore</p> <p>KEM, Valsts sekretāra vietnieks vides aizsardzības jautājumos</p> <p>KEM Ūdens resursu departaments, Vecākais konsultants</p> <p>KEM Atkritumu apsaimniekošanas un aprites ekonomikas departaments, Vecākais eksperts</p> <p>A/S "Rīgas siltums", mācību centra vadītājs</p> <p>Jelgavas novada Īpašuma pārvalde, Vadītāja vietnieks</p>

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

Fokusgrupas diskusijas temats, datums	Fokusgrupas diskusijas dalībnieki
	Aizkraukles novada Mazzalves pagasta pakalpojumu centrs, Pakalpojumu centra vadītāja
<b>Sociālie pakalpojumi</b> <b>25.09.2024.</b>	RPR projekta koordinatore Bērnu aizsardzības centra Atbalsta pakalpojumu departaments, departamenta direktore Siguldas novada pašvaldības Sociālā dienesta Ģimenes atbalsta nodaļa, nodaļas vadītāja Siguldas novada pašvaldības Sociālā dienesta Ģimenes atbalsta nodaļa, speciāliste

### 8.6. Atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas testēšanas norise un rezultāts (atgriezeniskā saite)

#### 8. pielikuma 8. tabula. Atbalsta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas testēšanas norise un rezultāts

PR, datums	Pašvaldība, amats	Saņemta atgriezeniskā saite un veiktās izmaiņas
RPR, 22.10.2024.	Rīgas valstspilsētas pašvaldība, Stratēģiskās vadības pārvaldes vadītājs	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026. gadā izmaiņas uz pakalpojumiem būs grūti identificējamās</li> <li>Kopumā metodika ir atbilstoša</li> <li>Būtiski ievākt atsauces vērtības</li> <li>Nepieciešams iespējami nepārprotami definēt rādītājus, lai mazinātu formulējumu pārprašanas riskus</li> </ul> <p><i>Balstoties uz komentāriem, metodikas aprakstā izcelta atsauces vērtību ievākšanas nepieciešamība un aprakstīts, ka pārmaiņas pakalpojumu sniegšanā novērojamas ilgtermiņā. Tāpat precizēts P2 indikatora formulējums, norādot izmaksas pakalpojuma sniegšanai</i></p>
ZPR, 22.10.2024.	Jēkabpils novada pašvaldība, Civilās aizsardzības inženieris, domes deputāts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Būtu vērtīgi veikt pašvaldību salīdzinājumu piedāvātajos indikatoros, jo CA jomā situācija ir ļoti atšķirīga</li> <li>Tūlītēja iedzīvotāju atgriezeniskās saites apkopošana pēc saskarsmes ar pakalpojumu varētu būt vērtīgāka nekā vispārēja iedzīvotāju aptauja, jo iedzīvotāji var aizmirst savu pieredzi</li> <li>Kopumā metodika ir atbilstoša, ļoti piemērota CA jomai</li> </ul>
KPR, 22.10.2024.	Ventspils novada pašvaldība, Izglītības pārvaldes vadītājas vietniece, jaunatnes lietu speciāliste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kopumā metodika ir atbilstoša</li> <li>Nepieciešams iespējami nepārprotami definēt rādītājus, lai mazinātu formulējumu pārprašanas riskus, piemēram.</li> </ul> <p><i>Balstoties uz atgriezenisko saiti, precizēts P1 rādītāja formulējums</i></p>
VPR, 24.10.2024.	Valkas novada pašvaldība, Attīstības,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kopumā metodika ir loģiska un atbilstoša.</li> </ul>

## Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums

Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

2024. gada 27. decembris

PR. datums	Pašvaldība, amats	Sanemtā atgriezeniskā saite un veiktās izmaiņas
	projektu un tūrisma nodaļas vadītājs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciāli riski saistāmi ar datu ievākšanu par darbiniekiem, iepriekš definējot laika posmu, par ko ievācama informācija.</li> <li>Norādīja, ka mazām pašvaldībām būs mazāk pakalpojumu un aicināja pašvaldību salīdzinājumu īstenot, ņemot vērā kontekstu.</li> </ul>
LPR, 28.10.2024.	Rēzeknes novada pašvaldība, Rēzeknes novada Attīstības plānošanas nodaļas vadītājs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepieciešams iespējami nepārprotami definēt rādītājus, lai mazinātu formulējumu pārprašanas riskus.</li> <li>Būtiski skaidrot, kāpēc nepieciešama šādu rādītāju mērīšana.</li> <li>Līdz šim pašvaldība par daļu rādītāju datus nav apkopojusi</li> <li>Iedzīvotāju iesaistei atgriezeniskās saites sniegšanā ir nepieciešami papildus finanšu resursi.</li> <li>Šaubas par sabiedrības līdzdalības aktivitāšu un iesaistīto iedzīvotāju uzskaitīšanas pievienoto vērtību.</li> <li>Ierosinājums vērtēt klikšķu skaitu vai iesaistīto personu skaitu, lai saņemtu pakalpojumu.</li> </ul> <p><i>Balstoties uz atgriezenisko saiti, precizēta indikatoru numerācija, tajā iekļaujot indikatoru grupu. Ziņojumā iekļauts apraksts par ilgtermiņa ietekmes novērtēšanas rādītāju mērīšanas nepieciešamību.</i></p>