



Norvēģijas finanšu instrumenta  
2009.-2014.gada perioda  
iepriekš noteiktais projekts

## LIETPRATĪGA PĀRVALDĪBA UN LATVIJAS PAŠVALDĪBU VEIKTSPĒJAS UZLABOŠANA

### I. Projekta īstenošanas termiņi

2013.gada 10.decembris – 2016.gada 30.aprīlis

### II. Projekta iesniedzējs

Latvijas Pašvaldību savienība (LPS)

### III. Projekta partneri

- Norvēģijas Vietējo un reģionālo varas iestāžu asociācija (*Kommunesektorens organisasjon* – KS)
- Valsts Reģionālās attīstības aģentūra (VRAA)

### IV. Projekta ideja

Projekta gaitā tiks izveidota lietpratīgas pārvaldības veicināšanas sistēma – mācīties salīdzinot (*benchlearning*) sistēmu. Tā kļūs par rīku pašvaldību veikspējas uzlabošanai, iesaistot pašvaldību politiķus un darbiniekus inovatīvas pārvaldības procesā. Mācīties salīdzinot sistēma stimulē iniciatīvu no apakšas, aktivizē vietējos politiķus un darbiniekus darboties teritorijas iedzīvotājiem apsoltīto mērķu tuvināšanā. Šī sistēma veicina tādu pašvaldības darba vadību, kas balstās uz faktiem un uz pēc iespējas pilnvērtīgākas informācijas par citu, tai skaitā ārvalstu pašvaldību pieredzi problēmjautājumu risināšanā. Mācīšanās salīdzinot ir process kā uzlabot savu praktisko darbību, daloties zināšanās, informācijā un dažkārt arī resursos. Tas ir aktīvs un ilgstošs process, kas ir apliecinājis sevi kā vienu no efektīvākajiem rīkiem, īstenojot organizāciju pārmaiņas.

Galvenais mācīties salīdzinot instruments ir pašvaldību sadarbības tīkli. Sadarbības tīkli tematiski ir saistīti ar LPS galvenajiem aktivitāšu virzieniem un esošajām komitejām, tādējādi papildinot esošo LPS politisko un administratīvo struktūru. Mācīties salīdzinot mērķis katra tīkla ietvaros būs pārņemt labās prakses piemērus no citām organizācijām, piemērojot attiecīgo pieredzi saviem specifiskajiem apstākļiem. Tikpat svarīgi ir mācīties no citu pieļautajām kļūdām un izvairīties no tām savas organizācijas pārmaiņu procesā.

Mācīšanās salīdzinot tiks īstenota, balstoties uz faktiem, ko nodrošinās salīdzināmās bāzes (*benchmarking*) metode. Salīdzināmās bāzes metode ir vadības process, kurā organizācijas novērtē savas procedūras un aktivitātes, salīdzinot tās ar labāko praksi līdzīga rakstura organizācijās. Salīdzināmā bāze kļūst par atskaites piemēru sava darba uzlabošanai.

Latvijā, un arī citās valstīs, centieni vadīt pašvaldības vai valsts iestādes saskaras ar būtisku problēmu – ir grūti izmērīt, kā tuvojas vai attālinās izvirzītie mērķi. Statistikā vai budžetā atrodamie dati vāji raksturo tos mērķus, ko pašvaldību vai valsts politiķi cenšas sasniegt. Lielākoties ar izmērāmiem rādītājiem izdodas raksturot iznākumu, bet ļoti reti izdodas raksturot politikas rezultātus un politikas ietekmi. Ievest racionālu, uz mērķi orientētu vadību pašvaldībās lielā mērā traucē tieši piemērotu rezultātu indikatoru un ietekmes indikatoru nepieejamība. Nespējot izmērīt mērķu tuvošanos, nevar konstatēt, vai politika ved iecerētajā virzienā. Nespējot izmērīt politikas ietekmi, nevar konstatēt, vai pati izvēlēta politika ir bijusi sekmīga. Neesot šādiem rādītājiem, nevar ievest pilnvērtīgas personāla motivēšanas metodes, kas atkarīgas no darba rezultāta. Līdz ar to personāla un materiālie resursi netiek pilnvērtīgi izmantoti iedzīvotāju labā.

Lai novērstu šo trūkumu, tiks izveidota salīdzināmo datu bāze, kuras mērķis būs apkopot pašvaldību politikas mērķu un ietekmes rādītāju datus un izveidot no šiem datiem piemērotus indikatorus. Salīdzināmā datu bāze nodrošinās mācīties salīdzinot procesu. Pirmajā sanāksmē katrs tīkls izvēlēsies tajā brīdī pašvaldībām aktuālu tēmu turpmākai analīzei viena tīkla darbības cikla ietvaros, tiks sastādīts darba uzdevums datu vākšanai, indikatoru aprēķināšanai un pašvaldību pieredzes aprakstu apkopošanai. Apkopotie materiāli tiks analizēti un salīdzināti, lai rastu risinājumu apskatāmās tēmas uzlabojumiem katrā iesaistītajā pašvaldībā.

Lai nostiprinātu pašvaldību lietpratīgu pārvaldību ilgtermiņā, mācīties salīdzinot procesa laikā gūtās idejas tiks izmantotas arī pašvaldību stratēģiskās vadīšanas ieviešanā vai pilnveidošanā, par pamatu izvēloties pašvaldību mārketingu kā vienu no stratēģiskās vadīšanas formām. Gan tūlītēja rīcība, izstrādājot un īstenojot kādas konkrētas tēmas vai pakalpojuma uzlabojumus, gan mērķtiecīga rīcība ieviešot pašvaldību stratēģijas, iniciē pozitīvas pārmaiņas to iedzīvotājiem, apmeklētājiem un uzņēmējiem, kas ir projekta sekundārā mērķa grupa.

Sekundārā mērķa grupa ir arī valsts pārvaldes iestādes. Iegūtie rezultatīvie indikatori būs lietderīgi atbilstošo nozaru ministrijām, kas iegūs papildus informāciju par nozares panākumiem un problēmām Latvijas administratīvajās teritorijās.

## **V. Projekta mērķis**

Projekta mērķis ir stiprināt institucionālo kapacitāti un cilvēkresursu attīstību valsts, vietējā un reģionālā līmenī, izveidojot ilgtspējīgu mācīties salīdzinot sistēmu, kas ir balstīta uz salīdzināmās bāzes metodes principiem un izmanto salīdzināmo datu bāzi pašvaldību veikspējas uzlabošanai. Lai nostiprinātu pašvaldību lietpratīgu pārvaldību, mācīties salīdzinot sistēmas ietvaros tiks iekļauta arī pašvaldību stratēģiskās vadīšanas ieviešana, par pamatu izvēloties pašvaldību mārketingu kā vienu no stratēģiskās vadīšanas formām.

## **VI. Projekta aktivitātes:**

1. Mācīties salīdzinot sistēmas modeļa izveide pašvaldību veikspējas analīzei, iekļaujot Polijas un Norvēģijas pieredzi

Projekta gaitā tiks izveidots mācīties salīdzinot sistēmas Latvijas modelis (turpmāk tekstā – sistēmas modelis). Tā izveides procesu veidos vairāki soļi: izpētes braucieni uz Norvēģiju un Poliju, lai saņemtu nepastarpinātu informāciju no iesaistītajām pusēm par mācīties salīdzinot pieredzes dažādiem aspektiem abās valstīs; sistēmas modeļa 1.redakcijas izstrāde un

prezentēšana projekta uzsākšanas sanāksmē, lai saņemtu pirmos priekšlikumus tā pilnveidošanai no pašvaldībām un iesaistītajām valsts iestādēm; sistēmas modeļa 2.redakcijas izstrāde un reģionālās diskusijas, lai uzklautu ieteikumus no plašāka iesaistīto pušu loka. Izstrādātā modeļa gala redakciju apstiprinās projekta Uzraudzības komiteja.

Sistēmas modelis sastāvēs no sekojošām sadaļām:

- mācīties salīdzinot sistēmas mērķa un principu raksturojums, balstoties uz Norvēģijas un Polijas pašvaldību pieredzi;
- mācīties salīdzinot sistēmas potenciālā loma Latvijas pašvaldību attīstībā;
- pašvaldību sadarbības tīklu izveidošanas priekšlikums;
- salīdzināmo datu bāzes izveidošanas priekšlikums;
- sadarbības tīklu ieviešanas problēmu analīze;
- salīdzināmo datu bāzes izveidošanas problēmu analīze;
- mācīties salīdzinot sistēmas pielietojuma iespējas pašvaldības stratēģiskajā vadīšanā;
- projekta gaitā pārbaudāmo hipotēžu un risinājumu apraksts;
- priekšlikumi tīklu darba tēmām, kas tiks vērtētas mācīties salīdzinot sistēmas ietvaros projekta gaitā.

## 2. Pašvaldību sadarbības tīkla izveide

Projekta gaitā tiks izveidoti 4 pašvaldību tematiskie sadarbības tīkli:

1. pašvaldību stratēģiskās vadīšanas tīkls (T1);
2. pašvaldību sociālā darba un veselības aprūpes pieejamības nodrošināšanas tīkls (T2);
3. pašvaldību sabiedrisko pakalpojumu un mājokļu politikas tīkls (T3);
4. pašvaldību izglītības un kultūras tīkls (T4).

Visi tīkli savā darbībā izmantos mācīties salīdzinot principus – salīdzināt, analizēt un mācīties, lai izstrādātu savu pašvaldību mārketinga stratēģijas (T1) vai sagatavotu uzlabojumu plānus pakalpojumam, kas tiks izvēlēts par katra tīkla analizējamo tēmu (T2, T3, T4).

T1 tīkla dalībnieki ir LPS izvēlētas 9 pašvaldības, kas pārstāv visus pašvaldību veidus (republikas pilsētas, lielie un mazie novadi) un dažādus Latvijas reģionus - Amatas novads, Gulbenes novads, Jaunpils novads, Mālpils novads, Preiļu novads, Skrundas novads, Valmieras pilsēta, Ventspils novads un Ventspils pilsēta.

Dalībai T2, T3, T4 tīklos pašvaldības varēs pieteikties reģionālo diskusiju laikā vai pēc tām. Katrā no šiem tīkliem vienlaicīgi darbosies 9 pašvaldības. Lai iesaistītu projekta aktivitātēs iespējami lielāku Latvijas pašvaldību skaitu, tiek plānots, ka projekta ietvaros T2, T3, T4 tīkli īstenos katrs divus pilnus aktivitāšu ciklus.

Tīklu darbību koordinēs LPS eksperti – tīklu koordinatori.

Katrs tīkls projekta ietvaros īstenos vairāku secīgu pasākumu ciklu, lai nodrošinātu projekta ilgtspējību, sadarbības tīkli strādās sadarbībā ar esošajām LPS pastāvīgajām komitejām – Finanšu un ekonomikas jautājumu komiteju, Veselības un sociālo jautājumu komiteju, Tehnisko problēmu komiteju un Izglītības un kultūras jautājumu komiteju.

### 4.1.Pašvaldību stratēģiskās vadīšanas tīkla (T1) darbības cikls

T1 aktivitāšu cikls atšķiras no T2, T3 un T4 aktivitāšu cikla, jo pirmā tīkla darbība ir fokusēta uz vietējo pašvaldību stratēģisko vadīšanu un pašvaldību mārketinga stratēģiju vai esošo stratēģiju grozījumu izstrādi.

Projekta gaitā mācīties salīdzinot metode tiks izmantota katras T1 pašvaldības stratēģiskās vadības uzsākšanai vai pašvaldībā pastāvošās sistēmas pilnveidošanai. Mārketinga stratēģiju

(vai to grozījumu) izstrādi organizē un veic katra iesaistītā pašvaldība, savukārt dalība tīklā nodrošina izstrādes procesam nepieciešamos metodoloģisko palīdzību un iespēju procesa gaitā izmantot gan datu bāzes atbalstu, gan diskusijas par pārējiem T1 dalībniekiem.

Pašvaldības noteiks stratēģijas izstrādes kārtību un nozīmēs atbildīgos par mārketinga stratēģijas vai tās grozījumu izstrādi. Pilotpašvaldību sadarbības līgumā par dalību projektā tiks iekļauti šādi nosacījumi:

- mārketinga stratēģijas izstrādes darba grupas izveide katrā pašvaldībā;
- ziņojumu sagatavošana pēc katras tīkla sanāksmes mārketinga stratēģijas izstrādes darba grupai par tīklos apspriestajām problēmām un izstrādāto ieteikumu izmantošanas iespējām pašvaldībā, kā arī par tīklu sanāksmēs gūtajam atziņām un inovatīvajām idejām;
- mācīties salīdzinot procesā gūto ideju iekļaušana pašvaldības mārketinga stratēģijā vai tās grozījumos atbilstoši stratēģijas izstrādes plānam.

Izstrādātās mārketinga stratēģijas (vai stratēģijas grozījumi) tiks iesniegti pašvaldības Domei apstiprināšanai.

T1 pašvaldībām projekta ietvaros notiks 12 tīkla sanāksmes par šādām tēmām:

- tīkla darbības uzsākšanas sanāksme (iepazīstināšana ar tīkla darbības metodiku, mērķiem, uzdevumiem, dalībnieku pienākumiem un tiesībām, organizatoriskie jautājumi);
- pašvaldību mērķu salīdzināšanā sektorā „iedzīvotāji”;
- pašvaldību mērķu salīdzināšanā sektorā „apmeklētāji”;
- pašvaldību mērķu salīdzināšanā sektorā „uzņēmēji”;
- pašvaldību rezultātu salīdzināšanā sektorā „iedzīvotāji”;
- pašvaldību rezultātu salīdzināšanā sektorā „apmeklētāji”;
- pašvaldību rezultātu salīdzināšanā sektorā „uzņēmēji”;
- zinātnisko pētījumu tēmas apspriešana;
- pašvaldību mārketinga stratēģiju projektu prezentācija un apspriešana;
- prezentācija un diskusija par pašvaldību izmantotajiem stratēģiju mērījumu paņēmieniem;
- vidējā termiņa stratēģiju mērījumu rezultāti pašvaldībās un to apspriešana;
- izmantotās metodoloģijas izvērtēšana.

Katras sanāksmes darbs sāksies ar informatīvi izglītojošu ievadlekciju, kam sekos tīkla dalībnieku diskusijas.

### 3. Pašvaldību deputātu un darbinieku apmācības

Projekta ietvaros tiks veikti šādi apmācības pasākumi:

1. tīklu dalībnieku apmācība par pašvaldību stratēģisko vadīšanu;
2. ievadlekcijas tematisko tīklu sanāksmēs;
3. mācību semināri par klientu apmierinātības aptauju veikšanu pašvaldību sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtēšanai;
4. semināri tīklu dalībniekiem un pašvaldību politiķiem par investīciju piesaistes indeksa pašvaldībām (IPIP) aprēķināšanu;
5. pilotprojektos neiesaistīto pašvaldību politiķu un speciālistu apmācība par pašvaldību stratēģiskās vadīšanas pamatiem, tematisko tīklu un salīdzināmo datu bāzes izmantošanas iespējām.

Daļu no apmācības programmām (1., 2., 5.apmācība) sagatavos un īstenoš projektā iesaistītie LPS eksperti.

Pašvaldības darbinieku apmācības pakalpojums par klientu apmierinātības aptauju veikšanu pašvaldību sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtēšanai (3.) tiks iepirkts saskaņā ar Publisko iepirkumu likuma noteikumiem.

Seminārus tīklu dalībniekiem un pašvaldību politiķiem par IPIP aprēķināšanu (4.) sagatavos un vadīs VRAA eksperti.

#### 4. Datu bāzes izveide pašvaldību veiktspējas analizēšanai, novērtēšanai un uzlabošanai

Pašvaldību veiktspējas analizēšanai, novērtēšanai un uzlabošanai tiks izveidota salīdzināmo datu bāze, kurā tiks apkopoti

- sākotnējie dati par pašvaldību darbību atbilstoši sadarbības tīklu izvēlētajām tēmām, tai skaitā ietverot arī rādītājus, kas tikai daļēji atkarīgi no pašvaldību darbības, bet raksturo pašvaldības izvēlētos mērķus;
- indikatori iesaistīto pašvaldību veiktspējas savstarpējai salīdzināšanai;
- pa tēmām apkopoti pašvaldību vai valsts iestāžu prakses piemēri, tai skaitā ārvalstu prakses piemēri.

Projekta gaitā tiks aprobētas vairākas informācijas vākšanas un datu analīzes metodes, veidota starpinstitucionāla sadarbības datu vākšanā un izplatīšanā, izstrādāta vairāku līmeņu datu pieejamība sistēmas un aprobēta datu bāzes faktiskā izmantošana pašvaldību tematisko tīklu darbā.

Lai izveidotu zinātniski pamatotu datu uzkrāšanas un analīzes sistēmu, tiks veikti pieci zinātniskie pētījumi.

#### 5. Pašvaldību tīkla stiprināšana

Vietējo pašvaldību tīkla stiprināšanas mērķis ir veicināt mācīties salīdzinot sistēmas ilgtspējību Latvijā pēc projekta beigām. Daļa no šīs aktivitātes pasākumiem attiecas arī uz salīdzināmo datu bāzi, jo tīklu darbošanās ir nesaraujami saistīta datu bāzes izmantošanu.

Viens no sistēmas ilgtspējas priekšnoteikumiem ir pašvaldību motivācija darboties tematiskajos sadarbības tīklos arī pēc projekta beigām. Būtiska ir arī pārējo, pilotprojektos neiesaistīto Latvijas pašvaldību vēlme izmantot šo platformu savas veiktspējas uzlabošanai. Lai paaugstinātu pašvaldību politiķu informētību un izpratni par mācīšanās salīdzinot sistēmas priekšrocībām, ir plānota divu rokasgrāmatu sagatavošana un izdošana.

Otrs vienlīdz svarīgs priekšnoteikums ir valsts institūciju iesaiste. Šīs aktivitātes pasākumu – investīciju piesaistes pašvaldībām indeksa (IPIP) aprēķināšana visām Latvijas pašvaldībām, sadarbība ar VARAM īstenotajiem NFI projektiem, tīklu sanāksmju atklāto daļu translēšana tiešraidē internetā – mērķis ir paaugstināt ministriju vecāko amatpersonu informētību un izpratni par iespējām, ko valsts pārvaldei paver sadarbība ar mācīties salīdzinot sistēmu un tās rezultatīvo rādītāju izmantošana. Projekta aktivitātes ļaus pārliecināties, ka arī valsts iestādes var iegūt būtisku informāciju par stāvokli nozarēs no salīdzināmo datu bāzes, kā arī gūt ierosmi valsts iestāžu darba uzlabošanai no salīdzināmo datu bāzē uzkrātajiem pašvaldību pieredzes aprakstiem.