



Līdzfinansē
Eiropas Savienība



KURZEMES
PLĀNOŠANAS
REĢIONS



Kurzemes plānošanas reģions

Līguma Nr. AL08/2025/SA

**Izvērtējums par Kurzemes plānošanas reģiona pašvaldību
speciālistu zināšanām un prasmēm jautājumā par
atjaunojamo energoresursu izmantošanas jomām**

KPMG Baltics SIA

2025. gada 15. septembris

Šajā ziņojumā ir 53 lapaspuses

Pielikumi veido 7 lapaspuses

Saīsinājumu un terminu skaidrojums

Saīsinājums	Skaidrojums
AER	Atjaunojamie energoresursi
ANO	Apvienoto Nāciju Organizācija
AP	Attīstības programma
EM	Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija
ES	Eiropas Savienība
FM	Latvijas Republikas Finanšu ministrija
IAM	Ilgtermiņa attīstības mērķi
IAS	Ilgtermiņa attīstības stratēģija
IEKRP	Ilgtermiņa enerģētikas un klimata rīcības plāns
KEM	Latvijas Republikas Klimata un enerģētikas ministrija
KPMG	KPMG Baltics SIA
KPR	Kurzemes plānošanas reģions
NEKP	Nacionālais enerģētikas un klimata plāns
NVO	Nevalstiskās organizācijas
PPP	Publiskās un privātās partnerības
VARAM	Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Termins	Skaidrojums
Pašvaldību darbinieku kompetence	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju un attieksmju kopums, kas nodrošina spēju veikt noteiktus uzdevumus konkrētā jomā.
Pašvaldības darbinieku kapacitāte	Pašvaldību spēja īstenot noteiktas funkcijas, ietverot darbinieku kompetences, pieejamos resursus, institucionālo struktūru un vadības atbalstu.
IPA metode	IPA metode šajā dokumentā nozīmē "Importance-Performance Analysis" jeb svarīguma–snieguma analīze. Tā ir novērtēšanas metode, ko izmanto, lai analizētu dažādu tēmu vai faktoru nozīmīgumu (cik svarīgi tie ir) un to sniegumu (cik labi tie tiek īstenoti/izpildīti). Rezultāti parasti tiek attēloti divdimensiju diagrammā (<i>scatter plot</i>), kur viena ass attēlo svarīgumu, otra – faktisko sniegumu. Šāda pieeja ļauj vizuāli identificēt jomas, kur jāuzlabo sniegums, vai arī jomas, kur ieguldījumi nav nepieciešami, jo ir jau sasniegts optimāls rezultāts. ¹

¹ O'Neill, M. A., & Palmer, A. (2004). *Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education*. *Quality assurance in education*, 12(1), 39-52.

Satura rādītājs

1	Ievads	3
1.1	Darba uzdevumi	5
1.2	Tvērums un ierobežojumi	5
2	Metodoloģija	6
2.1	Izvērtējuma posmi un secība	6
3	Kurzemes pašvaldību plānošanas dokumentu un amatu kompetenču kartēšanas analīze	11
3.1	Dokumentu analīze	11
3.2	Amatu kartēšana	13
3.3	Noslēguma atziņas	16
4	Speciālistu zināšanu un prasmju izpēte: aptaujas un intervijas	17
4.1	Aptauju rezultāti	17
4.2	Interviju rezultāti	23
5	Kapacitātes izvērtējums	26
6	Mācību vajadzību apkopošana un programmas virzieni	29
6.1	Prioritārās tēmas un kompetenču attīstība	29
6.2	Ieteikumi mācību formātiem	29
7	Atsauces	42
1.	pielikums. Intervijas jautājumu piemērs	45
2.	pielikums. Aptaujas anketas piemērs	47
3.	pielikums. Pašvaldību plānošanas dokumenti klimatneitralitātes jomā	51

1 Ievads

Pašvaldībām ir būtiska loma klimatneitralitātes mērķu sasniegšanā Latvijā, jo tieši vietējā līmenī tiek īstenoti pasākumi, kas pārvērš starptautiskās un nacionālās apņemšanās praktiskā rīcībā. Globālajā līmenī Latvija kā Apvienoto Nāciju Organizācija (ANO) dalībvalsts ir apņēmusies līdz 2050. gadam kļūt klimatneitrāla un ierobežot globālās temperatūras pieaugumu līdz 1,5 °C.² Eiropas Savienība šo mērķi ir nostiprinājusi Eiropas Klimata aktā un “Eiropas zaļajā kursā” ar iniciatīvu kopumu “Fit for 55”, kas nosaka starpposma mērķus un konkrētus instrumentus dalībvalstīm.³

Nacionālajā līmenī šīs saistības ir iedzīvinātas Latvijas klimatneitralitātes stratēģijā līdz 2050. gadam,⁴ kas nosaka ilgtermiņa virzienu, un Nacionālajā enerģētikas un klimata plānā (NEKP) 2021–2030,⁵ kas paredz praktiskus pasākumus. Īpaša loma šajos dokumentos piešķirta pašvaldībām, kurām uzticēta lokālās enerģētikas, ilgtspējīgas attīstības un sabiedrības līdzdalības veicināšana. Papildus, ES Atjaunojamo energoresursu (AER) direktīva (RED II/RED III)^{6,7} un ES Kohēzijas politika 2021–2027⁸ uzsver reģionu un kopienu nozīmi pārejā uz ilgtspējīgām enerģētikas sistēmām, īpaši teritorijās ar lielākajiem ekonomiskajiem un sociālajiem izaicinājumiem.

Šāds normatīvais un politikas ietvars rada augstus uzdevumus pašvaldībām. Taču prakse rāda, ka AER projektu attīstību un energokopienų veidošanu bieži kavē ierobežota praktiskā pieredze, zināšanu trūkums un nepietiekama kapacitāte datu pārvaldībā un enerģētikas plānošanā. Šīs nepilnības samazina pašvaldību spēju virzīt pārmaiņas enerģētikas sistēmā, stiprināt reģionu noturību pret klimata pārmaiņu ietekmi un pilnvērtīgi izmantot pieejamo Eiropas Savienības atbalstu.⁹ Tieši šo izaicinājumu dēļ Kurzemes plānošanas reģions ir izvēlējies pētīt atjaunojamās enerģijas un energokopienų tematiku, lai nodrošinātu zināšanu papildināšanu un praktiskās kapacitātes stiprināšanu reģionālā līmenī.

Lai mazinātu šīs problēmas, Eiropas Savienības kohēzijas politikas programmas 2021.–2027. gadam specifiskā atbalsta mērķa 6.1.1. “Pārejas uz klimatneitralitāti radīto ekonomisko, sociālo un vides seku mazināšana visvairāk skartajos reģionos” 6.1.1.8. pasākuma projekta Nr. 6.1.1.8/1/24/I/001 “Pašvaldību un plānošanas reģionu speciālistu prasmju paaugstināšana klimatneitrālas ekonomikas un ar klimata pārmaiņām saistīto sociālekonomisko seku mazināšanas jautājumos” (turpmāk – Projekts) ietvaros kā viens no pasākumiem tiek veikts Kurzemes pašvaldību speciālistu zināšanu un prasmju izvērtējums atjaunojamo energoresursu, energokopienų un datu pārvaldības jomās.

² https://unfccc.int/sites/default/files/resource/parisagreement_publication.pdf

³ <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj/eng>

⁴ <https://likumi.lv/ta/id/342214-latvijas-strategija-klimatneitralitates-sasniegšanai-lidz-2050-gadam>

⁵ <https://www.em.gov.lv/en/national-energy-and-climate-plan-2021-2030>

⁶ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/2001/oj/eng>

⁷ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj/eng>

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj/eng>

⁹ https://www.kem.gov.lv/sites/kem/files/media_file/1%20s%C4%93jums_PI%C4%81no%C5%A1ana_ELLE.pdf

Projekta mērķis ir paaugstināt pašvaldību un plānošanas reģionu speciālistu prasmes, lai nodrošinātu virzību uz klimatneitrālu ekonomiku un mazinātu riskus saistībā ar klimata pārmaiņām visvairāk skartajos reģionos, veicinot sociālekonomisko seku mazināšanu.

Izvērtējums radīts kā praktisks instruments Kurzemes plānošanas reģionam (turpmāk – KPR) un pašvaldībām to kapacitātes nepilnību izvērtēšanai un uzlabošanai AER jomā. Tajā apvienota dokumentu analīze, amatu un institucionālās struktūras kartēšana, aptaujas un intervijas, kas ļāvušas identificēt galvenās kompetenču plaisas. Balstoties uz šiem secinājumiem par kompetenču plaisām, piedāvātas vadlīnijas mācību programmas saturam un formātam.

Balstoties uz šo izvērtējumu, Kurzēmē paredzēts īstenot mācību programmu, kuras mērķauditorija ir vismaz 48 pašvaldību speciālisti. Programma paredz gan teorētiskas nodarbības, gan praktiskas aktivitātes: vismaz piecus tiešsaistes seminārus, četrus klātienes pieredzes apmaiņas pasākumus un divus ārvalstu pieredzes braucienus. Papildus tiks sagatavoti praktiski atbalsta materiāli un veikta vismaz trīs energokopienu projektu priekšizpēte, lai pašvaldības iegūtu konkrētus piemērus un atsauces punktus turpmākai individuāli pielāgotu risinājumu izstrādei un īstenošanai. Mācības un atbalsta aktivitātes plānots īstenot 2025. gada trešajā ceturksnī – 2026. gada ceturtajā ceturksnī.

Pamatojoties uz Taisnīgas pārkārtošanas teritoriālā plāna (TPTP) tvērumā noteiktajiem reģioniem (statistiskais reģions Kurzeme pēc Teritoriālo statistisko vienību nomenklatūras – NUTS – 3. līmeņa klasifikācijas, kas bija spēkā uz TPTP izstrādes, saskaņošanas un apstiprināšanas brīdi 2022. gada 25. novembrī), izvērtējumā tika iekļautas šādas pašvaldības: Dienvidkurzemes novada pašvaldība, Kuldīgas novada pašvaldība, Liepājas valstspilsētas pašvaldība, Saldus novada pašvaldība, Talsu novada pašvaldība, Ventspils novada pašvaldība un Ventspils valstspilsētas pašvaldība.¹⁰ Izvērtējuma mērķgrupa ir šajā klasifikācijā noteiktie Kurzemes statistiskā reģiona pašvaldību speciālisti (attīstības plānotāji, projektu speciālisti, uzņēmējdarbības speciālisti, energoefektivitātes eksperti, izpilddirektori, plānošanas reģiona administrācijas darbinieki, plānošanas reģiona attīstības padomes locekļi u.c.), tai skaitā to pašvaldību kapitālsabiedrību speciālisti, kas pilda pašvaldības deleģētos pārvaldes uzdevumus.

Šis ziņojums sagatavots saskaņā ar Pakalpojuma līgumu Nr. AL08/2025/SA, kas 2025. gada 9. jūnijā noslēgts starp Kurzemes plānošanas reģionu un KPMG Baltics SIA.

¹⁰ Ministru kabinets. (2022. gada 14. jūlijs). Par Taisnīgas pārkārtošanas teritoriālo plānu (Rīkojums Nr. 531). Latvijas Vēstnesis, 139, 21.07.2022. <https://likumi.lv/ta/id/334018-par-taisnigas-parkartosanas-teritorialo-planu>

1.1 Darba uzdevumi

Pārskata uzdevumi ir:

1. identificēt un savstarpēji salīdzināt KPR pašvaldību stratēģisko dokumentu pieejamību un saturu klimata/enerģētikas jomā; kartēt amatus un institucionālās funkcijas, kas saistītas ar AER/energokopienām;
2. apzināt pašvaldību speciālistu kompetenču līmeni un vajadzības, izmantojot aptauju, un interpretēt rezultātus ar IPA metodi;
3. padziļināt ieskatu par darbinieku kompetencēm ar daļēji strukturētām intervijām, fokusējoties uz regulējumu, finansējumu, īstenošanas šķēršļiem un atbalsta mehānismiem;
4. integrēt visus datus vienotā kapacitātes izvērtējumā un formulēt mērķtiecīgus mācību programmas ieteikumus (tēmas, formāti, prioritātes).

1.2 Tvērums un ierobežojumi

Ziņojums balstās uz iepriekš minēto informācijas avotu sniegto informāciju, kā arī publiski pieejamo informāciju, pieņemot, ka tā ir patiesa. Autoriem bija iespējams apkopot rezultātus un izdarīt secinājumus tikai no to rīcībā esošas informācijas. Netika veikta neatkarīga šo datu pārbaude vai audits, un Autori neuzņemas atbildību par šīs informācijas pareizību vai pilnīgumu. Ziņojumā ietvertā informācija atspoguļo situāciju uz 2025. gada 15. septembri un tajā nav ņemtas vērā izmaiņas, kas var būt notikušas pēc šī datuma. Visi secinājumi un interpretācijas atspoguļo tikai pētījuma veikšanas laikā pieejamos faktus.

2 Metodoloģija

Lai nodrošinātu visaptverošu KPR pašvaldību kapacitātes izvērtējumu atjaunojamās enerģijas un energokopienų jomā, tika izmantota triangulācijas pieeja,¹¹ apvienojot trīs savstarpēji papildinošas metodes – dokumentu analīzi, amatu kartēšanu un empīriskos datus no aptaujām un intervijām. Dokumentu un amatu analīze nodrošināja strukturētu ieskatu pašvaldību stratēģiskajā ietvarā un institucionālajās struktūrās, savukārt aptaujas un intervijas ļāva fiksēt praktiskās zināšanas, pieredzi un pašvaldību speciālistu novērtējumu par konkrētu tēmu svarīgumu un savu kompetenču līmeni. Šāda pieeja nodrošina datu salīdzināmību un uzticamību, ļaujot identificēt neatbilstības starp formāliem plānošanas dokumentiem, deklarētajām prioritātēm un pašvaldību speciālistu reālajām kompetencēm un kapacitāti. Rezultātā iegūts daudzslāņains skatījums, kas vienlaikus sniedz gan kvantitatīvus rādītājus, gan kvalitatīvu kontekstu, tādējādi radot pamatu mērķtiecīgiem ieteikumiem politikas pilnveidei un kapacitātes stiprināšanai.

2.1 Izvērtējuma posmi un secība

Izvērtējuma process tika strukturēts vairākos posmos, kas nodrošināja sistemātisku un salīdzināmu datu iegūšanu (1. tabula).

1. tabula. Galvenās metodes un aktivitātes katrā izpētes posmā

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti
1. Sagatavošanās posms	Metodoloģijas izstrāde, datu avotu un mērķa grupu identificēšana	Projekta tehniskais uzdevums, pašvaldību saraksts, KPR koordinācija
2. Dokumentu analīze	Pašvaldību stratēģisko dokumentu izvērtēšana (IAS, AP, IEKRP)	Pašvaldību mājaslapas, VARAM datubāzes, publiskie plānošanas dokumenti
3. Amatu kartēšana	Institucionālās struktūras un amatu funkciju kartēšana	Pašvaldību mājaslapas, publiskie darbinieku saraksti
4. Aptauja	Tiešsaistes aptauja Jotform platformā (48 respondenti, 45 derīgas atbildes) un IPA analīze	KPR izplatītās aptaujas darbiniekiem
5. Intervijas	Daļēji strukturētas intervijas ar pašvaldību speciālistiem un nozares ekspertiem	Pašvaldību un valsts pārstāvji, eksperti, atbalsta institūcijas
6. Datu analīze un triangulācija	Dokumentu, aptaujas un interviju datu rezultāti un integrēta analīze	Visi augstāk minētie avoti
7. Secinājumi un ieteikumi	Rezultātu apkopošana, rekomendāciju izstrāde mācību programmai un kapacitātes stiprināšanai	Analīzes rezultāti

Avots: KPMG, balstoties uz līgumu

Pašvaldību stratēģisko dokumentu izvērtēšanai tika pielietota dokumentu analīzes metode, kas ļauj identificēt gan pieejamības, gan satura un izstrādes procesa atšķirības

¹¹ Heale, R., & Forbes, D. (2013). *Understanding Triangulation in Research. Evidence-Based Nursing*, 16(4), 98-98.

starp Kurzemes reģiona pašvaldībām. Analīze tika veikta, sistemātiski pārskatot publiski pieejamos attīstības dokumentus pašvaldību mājaslapās, kā arī citos oficiālajos informācijas avotos (piemēram, VARAM datubāzes,¹² reģionālo plānošanas dokumentu publiskās versijas).

Tika identificēti trīs dokumentu veidi, kas uzskatāmi par būtiskiem pašvaldību stratēģiskajā plānošanā klimata un enerģētikas jomā:

- Ilgtspējīgas attīstības stratēģijas (IAS);
- Attīstības programmas (AP);
- Ilgtspējīgas enerģētikas un klimata rīcības plāns (IEKRP).

Katrā pašvaldībā tika pārbaudīta šo dokumentu esamība, pieejamība un izstrādes statuss.

Lai novērtētu institucionālās kapacitātes aspektus, tika veikta amatu kartēšana, balstoties uz publiski pieejamu informāciju pašvaldību oficiālajās mājaslapās. Kartēšana tika vērsta uz tām pārvaldēm un amatu funkcijām, kas potenciāli saistītas ar atjaunojamo energoresursu un energokopienu attīstību. Analīzē tika iekļautas šādas tematiskās jomas:

- attīstība un stratēģiskā plānošana;
- teritorijas plānošana un būvniecība;
- vides pārvaldība;
- juridiskais atbalsts;
- sabiedrisko attiecību un komunikācijas funkcijas.

Šāda pieeja ļāva identificēt gan tiešās (piemēram, enerģētikas vai klimata politikas speciālisti), gan netiešās (piemēram, sabiedrisko attiecību darbinieki, kas var būt iesaistīti sabiedrības informēšanā par AER projektiem) kompetences.

Jāatzīmē, ka datu iegūšanas process nebija vienmērīgs visās pašvaldībās. Ne visās pašvaldību mājaslapās bija pieejams pilns darbinieku saraksts, tādējādi ierobežojot iespēju izdarīt pilnvērtīgus secinājumus par institucionālo struktūru.

Lai novērtētu pašvaldību darbinieku zināšanas un kompetences atjaunojamās enerģijas un saistītajās jomās, tika veikta tiešsaistes aptauja, izmantojot *Jotform* platformu laikā no 2025. gada 23. jūlija līdz 2025. gada 8. augustam. Aptauja tika izplatīta mērķgrupai ar KPR administrācijas starpniecību. Kopumā tika saņemtas 48 atbildes, no kurām 3 tika izslēgtas datu kvalitātes dēļ. Datu analīzē tika iekļautas 45 derīgas atbildes. Informācija par kopējo uzrunāto personu skaitu nav pieejama, jo aptaujas izplatīšanu nodrošināja KPR administrācija.

Lai iegūtu pēc iespējas pilnīgāku priekšstatu par pašvaldību darbinieku zināšanām un kompetencēm atjaunojamās enerģijas un energokopienu jomā, aptauja tika izstrādāta, balstoties uz tematisko bloku principu. Aptauja apvienoja gan kvantitatīvo dimensiju, kur respondenti novērtēja apgalvojumus pēc svarīguma un snieguma, gan

¹² [Publikācijas | Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija](#)

kvalitatīvo dimensiju, kur tika apkopota informācija par profesiju, iepriekšējo izglītību un individuālajiem komentāriem. Šāda pieeja nodrošināja ne tikai salīdzināmus skaitliskus rādītājus, bet arī dziļāku ieskatu pašvaldību speciālistu profesionālajā profilā un viņu identificētajās vajadzībās. Tematiskie bloki – strukturēti apgalvojumi pa astoņām galvenajām tēmām:

- atjaunojamo energoresursu tehnoloģiju izmantošana,
- juridiskie un normatīvie aspekti,
- publiskie iepirkumi un sadarbības mehānismi,
- finansēšanas iespējas un investīcijas,
- atļauju un regulējuma procedūras,
- energokopienu attīstības specifika,
- praktiskā īstenošana vietējā līmenī,
- klimata, vides un horizontālās prasmes.

Katrs apgalvojums tika vērtēts divās dimensijās – svarīgums (*importance*) un sniegums (*performance*) – izmantojot piecu punktu Likerta skalu (1 – ļoti zems, 5 – ļoti augsts). Šāda struktūra ļāva pielietot svarīguma-snieguma analīzes pieeju (IPA),¹³ kas starptautiskajā praksē tiek izmantota, lai noteiktu jomas, kurās organizāciju vai institūciju darbība neatbilst stratēģiskajām prioritātēm. Metodes būtība ir salīdzināt, cik nozīmīga konkrētā tēma ir respondentu skatījumā un cik augstu tā tiek novērtēta pēc faktiskās kompetences vai snieguma. Rezultātā tiek iegūts divdimensiju attēlojums (kvadrants), kas ļauj iedalīt tēmas četrās kategorijās:

- augsts svarīgums, augsts sniegums – stiprās puses, kas jāuztur,
- augsts svarīgums, zems sniegums – kritiski uzlabojamās jomas,
- zems svarīgums, augsts sniegums – pārmērīgi resursu ieguldījumi,
- zems svarīgums, zems sniegums – maznozīmīgas jomas.

Šāda pieeja nodrošina ne tikai absolūtu kapacitātes trūkumu identificēšanu, bet arī prioritizāciju – proti, kuras tēmas ir stratēģiski vissvarīgākās un kurās pašvaldību speciālistiem nepieciešams mērķtiecīgs atbalsts un mācību programmas pilnveide. IPA tādējādi kalpo kā instruments, lai sasaistītu respondentu uztverto tematu nozīmīgumu ar to praktisko izpildi, radot pamatotu pamatu politikas un apmācību ieteikumiem.¹⁴ Papildus kvantitatīvajiem vērtējumiem aptaujā tika iekļauti jautājumi par svarīguma-snieguma pašnovērtējumu:

- profesiju un amata pienākumiem,
- pašvaldību/novadu, kurā respondents strādā,
- iepriekšējām apmācībām AER jomā,
- kā arī citas tēmas un kompetences, kas viņuprāt ir būtiskas.

Lai arī anketā tika prasīti ģeogrāfiski un amata līmeņa identifikatori, tā tomēr bija anonīma, nodrošinot respondentiem iespēju paust godīgu un atklātu vērtējumu par prioritārajām tēmām un savām kompetencēm. Aptaujas dati tika analizēti apkopotā

¹³ O'Neill, M. A., & Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. *Quality assurance in education*, 12(1), 39-52.

¹⁴ Turpat.

veidā. Šī pieeja nodrošināja, ka aptaujas rezultāti aptver gan kvantitatīvu salīdzinājumu starp tēmām, gan arī kvalitatīvu ieskatu par pašvaldību darbinieku profesionālo profilu un individuālajām vajadzībām.

Aptaujas kvantitatīvie rezultāti tika apkopoti un analizēti, izmantojot *Microsoft Excel*. Katram no astoņiem tematiskajiem blokiem un katram atsevišķam apgalvojumam tika aprēķināts:

- vidējais svarīguma vērtējums,
- vidējais snieguma vērtējums.

Šīs vidējās vērtības kalpoja par pamatu svarīguma–snieguma analīzei. Lai vizualizētu rezultātus, *Excel* vidē tika izveidots divdimensiju punktu diagrammas attēlojums (*scatter plot*), kur:

- X ass attēlo vidējo svarīguma vērtību,
- Y ass attēlo vidējo snieguma vērtību.

Papildus tika iezīmētas:

- vertikālā līnija – vidējais svarīguma rādītājs visiem apgalvojumiem,
- horizontālā līnija – vidējais snieguma rādītājs visiem apgalvojumiem.

Vidējās vērtības kalpoja kā sadalošās līnijas, kas diagrammu iedalīja četros kvadrantos:

- Augšējais labais – stiprās puses, kas jau šobrīd darbojas labi un kuras nepieciešams uzturēt.
- Augšējais kreisais – kritiski uzlabojamās jomas. Šis kvadrants tiek uzskatīts par visbūtiskāko, jo tajā esošās tēmas ir augstas prioritātes, bet tām trūkst praktiskās kapacitātes.
- Apakšējais labais – jomas, kurās ir labs sniegums, bet kuras netiek uzskatītas par stratēģiski nozīmīgām. Tas var liecināt par resursu pārmērīgu ieguldījumu vai par neatbilstošu resursu izlietojumu.
- Apakšējais kreisais – jomas ar zemu nozīmīgumu un zemu sniegumu. Šīs tēmas tiek uzskatītas par maznozīmīgām, un tajās papildu resursu ieguldīšana nav nepieciešama.

Katrs apgalvojums tika novietots attiecīgajā kvadrantā, pēc tam rezultāti tika apkopoti arī blokos, lai salīdzinātu gan detalizēto līmeni (atsevišķi apgalvojumi), gan tematisko līmeni (blokiem kā veselumam). Šāda divpakāpju analīze nodrošināja gan mikro-līmeņa ieskatu, gan strukturētu pārskatu par pašvaldību speciālistu kompetencēm.

Intervijas tika izmantotas, lai padziļināti izvērtētu KPR pašvaldību speciālistu zināšanas un prasmes atjaunojamo energoresursu (AER) un energokopienų jomā no vadošajiem ekspertiem darbā ar pašvaldībām un AER tematiku. Intervijas tika izvēlētas kā metode, jo tās papildina aptauju rezultātus, nodrošinot padziļinātu skatījumu un kontekstu uz kapacitātes problēmām (piemēram, finansējuma pieejamību, juridisko

regulējumu). Tas ļāva sasaistīt pašvaldību kapacitātes novērtējumu ar ārējo institūciju un ekspertu skatījumu, nodrošinot pilnīgāku un praktiski izmantojamu izvērtējumu.

Interviju dalībnieki tika izvēlēti, balstoties uz iepriekš izstrādātu matricu, kas aptvēra vairākas tematiskās jomas AER un energokopienų jomā. Katra intervija tika pieskaņota dalībnieku atbilstošajai kompetencei. Dalībnieku vidū bija pašvaldību un atjaunīgās enerģijas jomu speciālisti (piemēram, energokopienų vadītāji, nevalstisko organizāciju un domnīcu pārstāvji, enerģētikas eksperti), kā arī valsts un reģionālo institūciju un atbalsta organizāciju pārstāvji. Šāda pieeja nodrošināja dažādu skatpunktu un praktiskās pieredzes atspoguļojumu. Kopumā tika intervēti pieci eksperti laika periodā no 2025. gada 26. jūnija līdz 21. augustam. Intervijas tika organizētas daļēji strukturētā formā, kas ļāva vienlaikus ievērot vienotu tematisko ietvaru un saglabāt elastību, ļaujot respondentiem brīvi izteikties par viņiem būtiskākajiem jautājumiem.¹⁵ Katrā intervijā tika izmantots iepriekš sagatavots jautājumu ietvars, kas aptvēra:

- pašvaldību speciālistu esošās zināšanas un praktisko pieredzi AER projektu īstenošanā;
- administratīvos un normatīvos šķēršļus;
- finansējuma pieejamību un ekonomiskās izvērtēšanas prasmes;
- juridiskos un iepirkumu jautājumus;
- sabiedrības līdzdalības aspektus;
- stratēģisko skatījumu uz klimata mērķiem;
- līdzšinējo mācību un atbalsta mehānismu efektivitāti.

Vispārējs intervijas paraugs pieejams ziņojuma 1. pielikumā.

Intervijas tika īstenotas attālināti un to ilgums bija 45–60 minūtes. Katras intervijas ievadā respondenti tika informēti par mērķi, kā arī sniedza piekrišanu ierakstīšanai un atbildes izmantošanai šī projekta nolūkiem, nodrošinot konfidencialitāti un pārskatāmību. Gala ziņojumā tiek norādīti amati un institūcijas, nevis respondentu personvārdi. Interviju rezultāti tika sistematizēti pa tematiskajām jomām un izmantoti kā kvalitatīvs papildinājums kvantitatīvajiem aptaujas datiem un dokumentu analīzei. Šī triangulācija ļauj identificēt neatbilstības starp stratēģiskajiem dokumentiem, aptaujas rezultātiem un praktisko pieredzi, kā arī formulēt mērķētus ieteikumus mācību programmas izstrādei un institucionālās kapacitātes stiprināšanai.

Izvērtējums balstās uz pašvaldību un aptaujas dalībnieku sniegto informāciju, pieņemot, ka tā ir patiesa un pilnīga. KPMG bija iespējams apkopot rezultātus un izdarīt secinājumus tikai no to rīcībā esošās informācijas. Netika veikta neatkarīga datu pārbaude vai audits, un pētījuma veicējs neuzņemas atbildību par informācijas pareizību vai pilnīgumu. Ziņojumā ietvertā informācija atspoguļo situāciju līdz 2025. gada septembrim, un tajā nav ņemtas vērā izmaiņas, kas varētu būt notikušas pēc šī datuma. Respondentu atbilžu reprezentativitāte atspoguļo mērķa grupas iesaisti, nevis pilnīgu populācijas pārklājumu.

¹⁵ Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. Handbook of practical program evaluation, 492-505.

3 Kurzemes pašvaldību plānošanas dokumentu un amatu kompetenču kartēšanas analīze

Šajā sadaļā apkopoti un analizēti rezultāti, kas iegūti, izvērtējot Kurzemes pašvaldību stratēģiskos plānošanas dokumentus un institucionālās kapacitātes struktūru. Analīze ļauj salīdzināt dokumentu pieejamību un izstrādes progresu dažādās pašvaldībās, kā arī identificēt amatu funkcijas un kompetences, kas saistītas ar atjaunīgās enerģijas un energokopienu attīstību.

3.1 Dokumentu analīze

KPR pašvaldību attīstības dokumentu izvērtējums atklāj būtiskas atšķirības gan dokumentu pieejamībā, gan to izstrādes progresā. Izpētē konstatēts, ka tikai dažās pašvaldībās, piemēram, Kuldīgas novadā un Liepājas valstspilsētā, ir izstrādāts pilns stratēģisko dokumentu kopums – attīstības programma, ilgtspējīgas attīstības stratēģija un ilgtspējīgas enerģētikas un klimata rīcības plāns (IEKRP). Savukārt citās, piemēram, Dienvidkurzemes novadā, Saldus pašvaldībā un Ventspils novadā, būtiski dokumenti nav pieejami vai to izstrāde vēl nav uzsākta, īpaši attiecībā uz ilgtspējīgas attīstības stratēģijām un IEKRP.

Šāda nevienmērīga pieejamība un attīstības temps ir būtisks ierobežojums pilnvērtīgas salīdzinošās analīzes veikšanai un reģiona attīstības tendenču precīzai novērtēšanai. Rezultātu attiecināmība uz visu reģionu jāvērtē piesardzīgi, jo daļa novadu un valstspilsētu specifiskie izaicinājumi un konteksti nav iekļauti analīzē.¹⁶

Vienlaikus, neskatoties uz šiem ierobežojumiem, pieejamie dokumenti ļauj identificēt galvenās attīstības prioritātes un raksturīgākos vājos posmus, īpaši saistībā ar kapacitātes un resursu trūkumu, kas kavē ilgtspējīgas attīstības un klimata mērķu sasniegšanu.

Visu analizēto Kurzemes reģiona pašvaldību stratēģiskajos dokumentos ir iekļauti mērķi, kas saistīti ar klimata, enerģētikas un ilgtspējīgas attīstības jautājumiem. Lai gan detalizācijas pakāpe dažādās pašvaldībās atšķiras, kopējie virzieni ir līdzīgi – klimatneitralitāte, energoefektivitāte, atjaunojamo energoresursu izmantošana un pielāgošanās klimata pārmaiņām.

Piemēram, Kuldīgas novads izvirza mērķi līdz 2030. gadam samazināt emisijas par vismaz 40%, vienlaikus uzsverot sabiedrības iesaisti un izglītošanu enerģijas jomā.¹⁷ Liepājas valstspilsēta savā IEKRP izvirza mērķi līdz 2030. gadam samazināt CO₂ emisijas par 80% salīdzinājumā ar 2006. gadu, kā arī definē piecas prioritātes:

¹⁶ Nilashi, M., Boon, O. K., Han, G. T. W., Lin, B., & Abumalloh, R. A. (2024). Critical data challenges in measuring the performance of Sustainable Development Goals: Solutions and the role of big data analytics. *Journal of Sustainable Development Analytics*, 6(2), 1–37. <https://doi.org/10.1162/99608f92.545db2cf>

¹⁷ https://kuldigasnovads.lv/wp-content/uploads/2023/04/Kuldigas_novada_IEKRP.pdf

energoefektivitāti, digitalizāciju, pielāgošanos klimata pārmaiņām, atjaunojamos energoresursus un sabiedrības izglītošanu.¹⁸

Talsu novads attīstības programmā 2022–2028. gadam kā vienu no stratēģiskajiem virzieniem izvirza “klimatnoturību un enerģētiku”, uzsvērot uzdevumus, kas saistīti ar AER izmantošanas veicināšanu, siltumapgādes modernizāciju un energoefektivitāti.¹⁹ Ilgtermiņa mērķos akcentēta “ilgtspējīga un daudzveidīga vide un mobilitāte” un “zaļā domāšanā balstīta ekonomiskā attīstība”, savukārt 2040. gada stratēģijā īpaši uzsvērtā klimatneitralitāte, resursu ilgtspējīga izmantošana un videi draudzīgu tehnoloģiju ieviešana.²⁰

Ventspils valstspilsēta līdz 2030. gadam savos IAS akcentē klimatneitralitāti, pāreju uz AER un energoefektivitāti visos pašvaldības pārziņā esošajos sektoros, tostarp ēku apsaimniekošanā, transportā, siltumapgādē un publiskajā infrastruktūrā.²¹ Tiek izcelta arī videi draudzīgas pilsētvides attīstība, ilgtspējīgs transports un aprītes ekonomika, kā arī viedās tehnoloģijas pārvaldē.

Kapacitātes jautājumi dokumentos parasti minēti vispārīgi vai fragmentāri. Biežāk izceltās problēmas: nepietiekami finanšu resursi, novecojusi infrastruktūra, tehnisko zināšanu trūkums, kā arī zema motivācija vai informētība.

Piemēram, Saldus IEKRP norādīts, ka “precīzu un kvalitatīvu datu trūkuma dēļ ir grūti izvērtēt esošās siltumapgādes sistēmas efektivitāti” un ka “malka lielos apjomos tiek glabāta nenoslēgtās novietnēs, kas pazemina kurināmā kvalitāti”.²² Liepājas IEKRP izcelta “būvniecības kapacitāte ēku atjaunošanai” un “apsaimniekotāju kompetences celšana”.²³ Ventspils valstspilsētas un novada situācijā norādīts, ka “daļa ēku ir ar zemu energoefektivitāti, bet investīcijas nav izdevīgas zemo tarifu dēļ”.²⁴

Svarīgi norādīt, ka novadu un valstspilsētu attīstības programmās kapacitātes jautājumi bieži minēti tikai kā personāla vai speciālistu trūkums, bez sasaistes ar enerģētikas un klimata pārmaiņu jomām. Šī vispārīgā pieeja būtiski ierobežo iespējas sniegt pielāgotus secinājumus par kapacitātes nepilnībām darbinieku zināšanu kontekstā.

Jautājums par plaisu starp pašvaldību izvirzītajiem mērķiem un faktiskajām kompetencēm dokumentos atspoguļojās analizētajā dokumentācijā ļoti reti. Lielākoties tas nav pieminēts vispār vai tiek aplūkots tikai virspusēji.

Kuldīgas IEKRP²⁵ uzsvērtā nepieciešamība pēc apmācībām un darba grupu izveides, lai “faktisko kompetenču līmeni pietuvinātu deklarētajām ambīcijām”. Liepājas valstspilsētas IEKRP minēta ēku apsaimniekotāju kompetences celšana, taču nav

¹⁸ https://fai.liiepaja.lv/Publikacijas/42_22_02_24_PIELIKUMS_ENERGETIKAS_KLIMATA_RICIB.pdf

¹⁹ <https://tapis.gov.lv/tapis/lv/downloads/136751>

²⁰ <https://www.talsunovads.lv/lv/media/60/download?attachment>

²¹ https://www.ventspils.lv/app/uploads/2022/07/2021_12_09_apstiprinata_aktualizeta_strategija_publicesanai.pdf

²² https://www.saldus.lv/wp-content/uploads/2020/10/Saldus_SECAP_2020.pdf

²³ https://fai.liiepaja.lv/Publikacijas/42_22_02_24_PIELIKUMS_ENERGETIKAS_KLIMATA_RICIB.pdf

²⁴ https://geolatvija.lv/geo/tapis#document_27234

²⁵ https://kuldigasnovads.lv/wp-content/uploads/2023/04/Kuldigas_novada_IEKRP.pdf

konkrēta izvērtējuma par pašvaldību darbiniekiem.²⁶ Lielākajā daļā gadījumu šis aspekts netiek analizēts.

Kurzemes pašvaldības ir definējušas ambiciozus mērķus, kas atbilst ES un nacionālajām prasībām, tomēr praktiskā kapacitāte šo mērķu īstenošanai bieži nav pietiekama vai nav dokumentēta. Īpaši izteikta ir plaša starp stratēģiju un darbinieku prasmēm.

Analīze rāda, ka veidojas *politikas un prakses plaisa* – politikas dokumentos izvirzītie mērķi ir skaidri un saskaņoti ar augstāka līmeņa politiku dokumentos, bet trūkst praktisku ieviešanas soļu, darbinieku kompetenču attīstības rīku un efektīvas īstenošanas uzraudzības sistēmas. Ievērojamās atšķirības dokumentu pieejamībā un kvalitātē pašvaldību starpā būtiski apgrūtina reģionālas analīzes un salīdzinājumu veikšanu.

Nākotnē dokumentu izstrādē lielāka uzmanība jāpievērš ne tikai mērķiem, bet arī kapacitātes novērtējumam, uzraudzībai un darbinieku profesionālajai attīstībai. Ņemot vērā dokumentu sadrumstalotību un informācijas trūkumu par darbinieku kapacitāti, nākamais izvērtējuma solis ir papildināt izpēti ar kvalitatīvām metodēm – intervijām un aptaujām. Šāda veida interence palīdzēs izprast praktiskos šķēršļus un identificēt labās prakses piemērus.

Dokumentu analīze kalpo kā sākotnējais izvērtējums, uz kura pamata iespējams precīzāk noteikt kapacitātes stiprināšanas vajadzības un uzlabot deklarēto mērķu īstenošanu. Šāda pieeja ir būtiska, jo nacionālās nostādnes, piemēram, Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam (NAP2027)²⁷ un Reģionālās politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam²⁸ uzsver, ka stratēģiskajiem uzstādījumiem jābūt sinhronizētiem ar praktiskiem īstenošanas mehānismiem; šobrīd secināms, ka saistībā ar kompetenču jautājumu pašvaldību līmenī šī sinhronizācija bieži vien ir nepietiekama vai formāla.

3.2 Amatu kartēšana

Lai analizētu amatus un institucionālās struktūras Kurzemes reģiona pašvaldībās saistībā ar AER un energokopienu izveides tematiku, tika veikta darbinieku amatu kartēšana, balstoties uz publiski pieejamu informāciju pašvaldību oficiālajās mājaslapās.^{29,30,31,32,33,34,35} Tika aptvertas tādas tematiskās jomas kā attīstība, teritorijas plānošana, vide, būvniecība, juridiskais atbalsts un citas pārvaldes, kurās varētu tikt

²⁶ https://fai.lielpaja.lv/Publikacijas/42_22_02_24_PIELIKUMS_ENERGETIKAS_KLIMATA_RICIB.pdf

²⁷ Latvijas Republikas Saeima. (2020). Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam (NAP2027). Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/313238>

²⁸ Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2020). Reģionālās politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/318089>

²⁹ Talsu novada pašvaldība. (n.d.). Darbinieki. <https://www.talsunovads.lv/lv/darbinieki>

³⁰ Liepājas pilsētas pašvaldība. (n.d.). Darbinieki. <https://www.lielpaja.lv/kontakti/darbinieki/>

³¹ Dienvidkurzemes novada pašvaldība. (n.d.). Darbinieki. <https://www.dkn.lv/lv/darbinieki>

³² Saldus novada pašvaldība. (n.d.). Kontakti. <https://www.saldus.lv/pasvaldiba/kontakti/>

³³ Ventspils novada pašvaldība. (n.d.). Kontakti. <https://www.ventspilsnovads.lv/lv/darbinieki>

³⁴ Ventspils valstspilsētas pašvaldība. (n.d.). Pašvaldības iestādes (Ventspils valstspilsētas pašvaldības struktūra). <https://www.ventspils.lv/pasvaldibas-parvaldes-struktura/ventspils-valstspilsetas-pasvaldibas-iestades/>

³⁵ Kuldīgas novada pašvaldība. (2024). Kontakti. Skatīts 2025. gada 4. septembrī, no <https://kuldigasnovads.lv/kontakti/>

risināti ar AER saistīti jautājumi, turpmāk, klasificēti kā ar AER ieviešanu saistītie amati (Tabula nr. 2). Papildus tam tika ņemti vērā ar AER jomu tieši nesaistīti amati kā sabiedrisko attiecību speciālisti, kas potenciāli strādā ar sabiedrības iesaisti AER projektos vai ir iesaistīti informatīvu/izglītojošu pasākumu īstenošanā. Jānorāda, ka Ventspils valstspilsētas pašvaldības mājaslapā, atšķirībā no citām analizētajām pašvaldībām, nebija pieejams pilns darbinieku saraksts, kas ierobežoja pilnvērtīgu datu iegūšanu konkrētajā pašvaldībā.

2. tabula. Atlasītās amatu kategorijas AER jomu kartēšanai Kurzemes pašvaldībās

Amatu kategorija	Piemēri	Saistība ar AER tematiku
Attīstības un plānošanas amati	Attīstības speciālists, plānošanas eksperts	Plāno teritorijas un attīstības dokumentus, kuros var iekļaut AER un energoefektivitāti
Projektu vadība un finansējums	Projektu vadītājs, projektu koordinators	Var koordinēt projektus ar AER komponentēm vai piesaistīt ārējo finansējumu
Būvniecība un infrastruktūra	Būvinspektors, būvinženieris	Atbild par infrastruktūru, kur iespējama AER integrācija (siltumtīkli, ēkas u.c.)
Teritorijas pārvaldība un zeme	ĢIS speciālists, zemes ierīcības speciālists, teritorijas plānotājs	Sniedz datus un atbalstu AER plānošanai un telpiskajai integrācijai
Vide un ilgtspēja	Vides speciālists, klimata eksperts	Saistīti ar vides aizsardzību, kur AER var būt būtisks instruments
Iepirkumi un juridiskais atbalsts	Iepirkumu speciālists, jurists	Nodrošina līgumus un iepirkumus AER projektiem
Sabiedrība un komunikācija	Sabiedrisko attiecību speciālists, komunikāciju speciālists	Veicina sabiedrības līdzdalību un izpratni par AER risinājumiem
Administrācija un politikas koordinācija	Izpilddirektors, vietnieks attīstības, enerģētikas un vides jautājumos	Var būt lēmumu pieņēmēji vai koordinatori AER projektu uzsākšanai

Avots: KPMG veikta atlase, balstoties uz pašvaldību mājaslapu datiem

Kvantitatīvs pārskats par kartētajiem darbiniekiem

Kopumā tika kartēti 241 darbinieka amati septiņās Kurzemes reģiona pašvaldībās. No tiem 176 darbinieki strādā novadu pašvaldībās (Saldus, Talsu, Kuldīgas, Ventspils un Dienvidkurzemes), bet 65 - valstspilsētās (Liepāja un Ventspils).

Novērojams, ka lielākajās pašvaldībās pēc iedzīvotāju skaita, piemēram, Liepājas valstspilsētā, ar AER un klimata tematiku saistīto darbinieku skaits ir augstāks (53 darbinieki). Tomēr ievērojams darbinieku skaits ir arī mazākās pašvaldībās, piemēram, Saldus novadā (30 darbinieki). Šie skaitļi paši par sevi neļauj viennozīmīgi secināt par pašvaldības stratēģiskajām prioritātēm, jo darbinieku skaitu var ietekmēt dažādi faktori – institucionālā struktūra, funkciju sadalījums, resursu plānojums vai atsevišķu projektu īstenošana.

Visbiežāk sastopamie amati un to funkcijas AER jomā

Analizējot amatus, visbiežāk sastopamie profili saistībā ar AER jautājumiem bija:

- Projektu vadītājs/-a – visbiežāk sastopamais amats, īpaši attīstības nodaļās; bieži sastopamas kvalifikācijas gradācijas liecina par strukturētu projektu vadības pieeju.
- Nekustamo īpašumu speciālists/-e – amats ar stratēģisku lomu zemes un infrastruktūras apsaimniekošanā.
- Būvinspektors/-e – nodrošina atbilstību normatīvām prasībām AER projektu būvniecībā.
- Vides speciālists/-e – atbild par ilgtspējības, vides ietekmes un normatīvo aktu uzraudzību.
- Teritorijas plānotājs/-a – iesaistīts AER risinājumu integrācijā telpiskajā plānošanā.

Šis ļauj secināt, ka pašvaldības pamatfunkcijas AER jomā lielākoties tiek nodrošinātas caur attīstības, vides un tehnisko struktūrvienību darbiniekiem.

Kurzemes pašvaldībās vērojama nodarbinātības strukturāla līdzība, taču atšķiras detalizācijas pakāpe un funkciju fokusējums. Attīstības funkcijas ir visur klātesošas, bet tās organizētas atšķirīgi: Liepājā tās ir apvienotas attīstības pārvaldē, Kuldīgā darbojas kā atsevišķas attīstības aģentūra. Vides speciālistu funkcionālā pozīcija atšķiras: Liepājas un Talsu novados šie darbinieki strādā atsevišķās vides nodaļās, citviet – integrēti attīstības, būvvaldes vai nekustamo īpašumu struktūrās. Būvvaldes un teritorijas plānošanas struktūras Liepājas un Ventspils valstspilsētas demonstrē augstu tehnisko kapacitāti – tajās strādā arhitekti, būvinspektori, zemes ierīcības inženieri, ainavu arhitekti un citi inženiertehniskie speciālisti, kas spēj profesionāli izvērtēt energoefektīvu ēku projektus, koordinēt atjaunojamo energoresursu objektu (piemēram, saules paneļu vai vēja turbīnu) izvietojumu un nodrošināt telpiskās attīstības saskaņotību ar enerģētikas infrastruktūras plānojumu. Šāda daudzdisciplināra pieeja ļauj pašvaldībām efektīvāk integrēt AER risinājumus pilsētvides attīstībā, piemēram, izvērtēt saules vai vēja parku izvietojumu, inženiertehniskās kapacitātes slodzes vai energoefektīvu ēku projektus. Augstā specializācija arī veicina atbilstību normatīvajiem aktiem un uzlabo projektu kvalitātes kontroli.

Mazākajās pašvaldībās, piemēram, Ventspils novadā, bieži sastopami plaša profila amati, piemēram, “pašvaldības speciālists”, kur viena persona vienlaikus aptver vairākas tematiskās jomas – vidi, būvniecību, licencēšanu un teritorijas apsaimniekošanu. Šāda amatu struktūra potenciāli norāda uz ierobežotiem personālrեսурсiem un nepieciešamību pēc daudzfunkcionāliem speciālistiem, taču var arī ierobežot tematisko padziļinājumu un specializāciju, kas vajadzīga sistemātiskai AER jautājumu integrācijai.

Tikmēr Kuldīgas, Talsu, Saldus novadu un Liepājas valstspilsētas pašvaldības izceļas ar hierarhiski diferencētiem amatu nosaukumiem, piemēram, “vecākais projektu vadītājs” vai “vadošais attīstības speciālists”. Šāda strukturēta pieeja potenciāli ne tikai atspoguļo lielāku institucionālo kapacitāti, bet arī liecina par uzsvāru uz projektu pārvaldības un attīstības funkciju sistematizēšanu. Tas potenciāli uzlabo AER iniciatīvu īstenošanas kvalitāti, koordināciju un stratēģisko pārvaldību.

Kapacitātes nepilnības un potenciālie izaicinājumi

Datu analīze norāda uz vairākām tendencēm. Pirmkārt, pašvaldībās trūkst specializētu amatu energoefektivitātes, klimata politikas vai ilgtspējīgas enerģētikas pārvaldības jomās, un reti sastopamas atsevišķas vienības, kas sistemātiski koordinētu šos jautājumus. Otrkārt, klimata politika un ilgtspējīga attīstība bieži vien ir tikai netieši integrēta pašvaldību struktūrās – tās reti atspoguļojas amatu vai nodaļu nosaukumos. Tas drīzāk norāda nevis uz spēju trūkumu, bet uz zemu šo funkciju formālo institucionālo nostiprinājumu. Treškārt, trūkst kapacitātes datu analīzē un ģeotelpisko risinājumu izmantošanā: reti tika identificēti amati, kas nodarbotos ar enerģētiskā potenciāla kartēšanu, energoresursu plūsmas analīzi vai digitālo pārskatu sagatavošanu.

Tāpat sabiedrības līdzdalības funkcijas lielākoties nav tieši sasaistītas ar AER jomu. Lai arī lielākajās pašvaldībās pastāv sabiedrisko attiecību nodaļas, to loma AER komunikācijā ir ierobežota, un bieži vien šie darbinieki nav strukturāli piesaistīti vides vai enerģētikas jomām.

Visbeidzot, pašvaldību struktūrās trūkst redzamu starpnozaru koordinācijas mehānismu, kas nodrošinātu efektīvu sadarbību starp attīstības, juridiskajām, tehniskajām un vides struktūrvienībām AER jautājumu risināšanā.

3.3 Noslēguma atziņas

Veiktā amatu un institucionālo struktūru analīze ļauj secināt, ka Kurzemes reģiona pašvaldībās AER tematika galvenokārt tiek īstenota caur esošajām attīstības, vides un tehniskajām struktūrvienībām, bez skaidri izdalītām, specializētām lomām enerģētikas vai klimata pārvaldībā. Atsevišķās pašvaldībās vērojama strukturētāka pieeja un lielāka resursu koncentrācija, kas var sekmēt AER pasākumu plānošanu un īstenošanu. Tomēr kopumā identificētās kapacitātes nepilnības – īpaši saistībā ar datu analīzi, starpnozaru koordināciju un klimatpolitikas institucionalizāciju – norāda uz nepieciešamību stiprināt profesionālās kompetences un institucionālo ietvaru, lai pašvaldības varētu kļūt par aktīvākām dalībniecēm klimatneitralitātes mērķu sasniegšanā.

Lai pilnveidotu izpratni par pašvaldību kapacitāti AER jautājumos, nākamajās pētījuma daļās veikta padziļināta kvalitatīvā un kvantitatīvā datu analīze. Tās ietvaros veiktas intervijas ar attiecīgo jomu darbiniekiem, lai precizētu faktisko amatu pienākumu tvērumu, uzzinātu par viņu iesaisti AER projektu īstenošanā un identificētu neformāli sadalītas funkcijas, kas nav atspoguļotas amatu nosaukumos. Papildus, izpētes ietvaros tika organizēta aptauja pašvaldību speciālistiem, lai novērtētu viņu vajadzības pēc specifiskām kompetencēm, tehniskā atbalsta, resursiem un starpnozaru sadarbības mehānismiem.

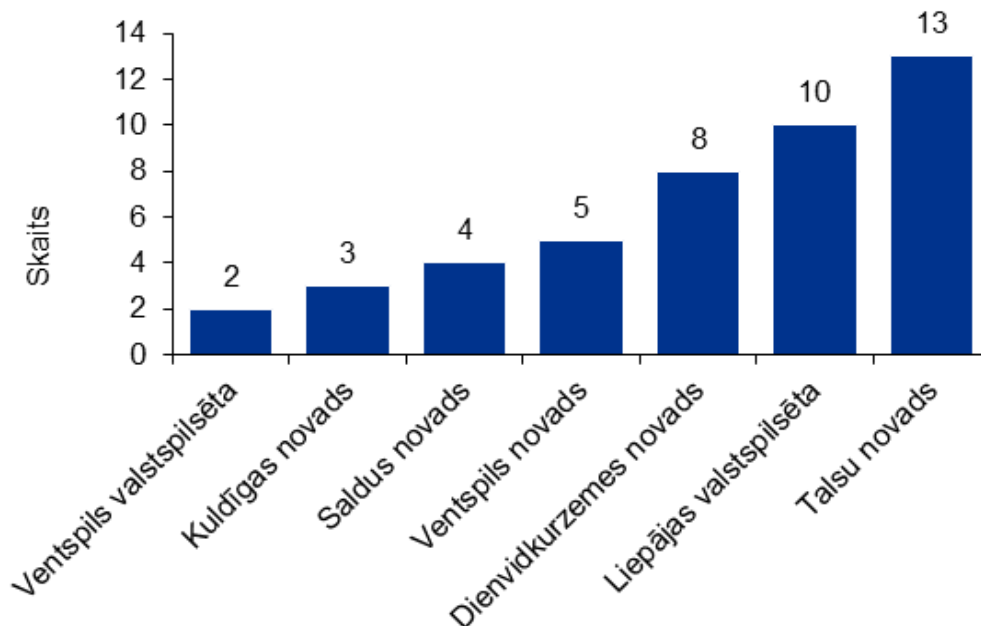
4 Speciālistu zināšanu un prasmju izpēte: aptaujas un intervijas

4.1 Aptauju rezultāti

Lai gūtu pārskatāmu izpratni par pašreizējām kompetencēm un jomām, kurās būtu nepieciešami papildu ieguldījumi, tika veikta aptauja KPR pašvaldību darbinieku un speciālistu vidū. Aptaujas mērķis bija ar svarīguma–snieguma analīzes metodi noskaidrot, kādi temati un kompetences tiek vērtētas kā svarīgākie Kurzemes reģiona kontekstā, un salīdzināt šo svarīgumu ar faktisko snieguma līmeni jeb to, cik lielā mērā kompetences jau ir apgūtas un tiek izmantotas ikdienas darbā.

Visvairāk respondentu aptaujā bija no Talsu un Liepājas pašvaldībām, savukārt vismazāk – no Ventspils valstspilsētas un Kuldīgas. Šāds sadalījums atspoguļo arī reģiona demogrāfiju – lielākās pašvaldības sniedz plašāku pārstāvību, bet mazākās – ierobežotāku. Kopumā datu bāze nodrošina pietiekamu pamatu, lai analizētu Kurzemes pašvaldību darbinieku vērtējumu par AER saistītu tēmu svarīgumu un savām kompetencēm šajā jomā.³⁶

1. attēls. Respondentu sadalījums pa novadiem un valstspilsētām



Avots: KPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=45; KPMG analīze

Starp aptaujas respondentiem visplašāk pārstāvētās jomas ir iepirkumi un projektu vadība, bet nozīmīga daļa respondentu norādījuši arī kombinētas specializācijas, kas

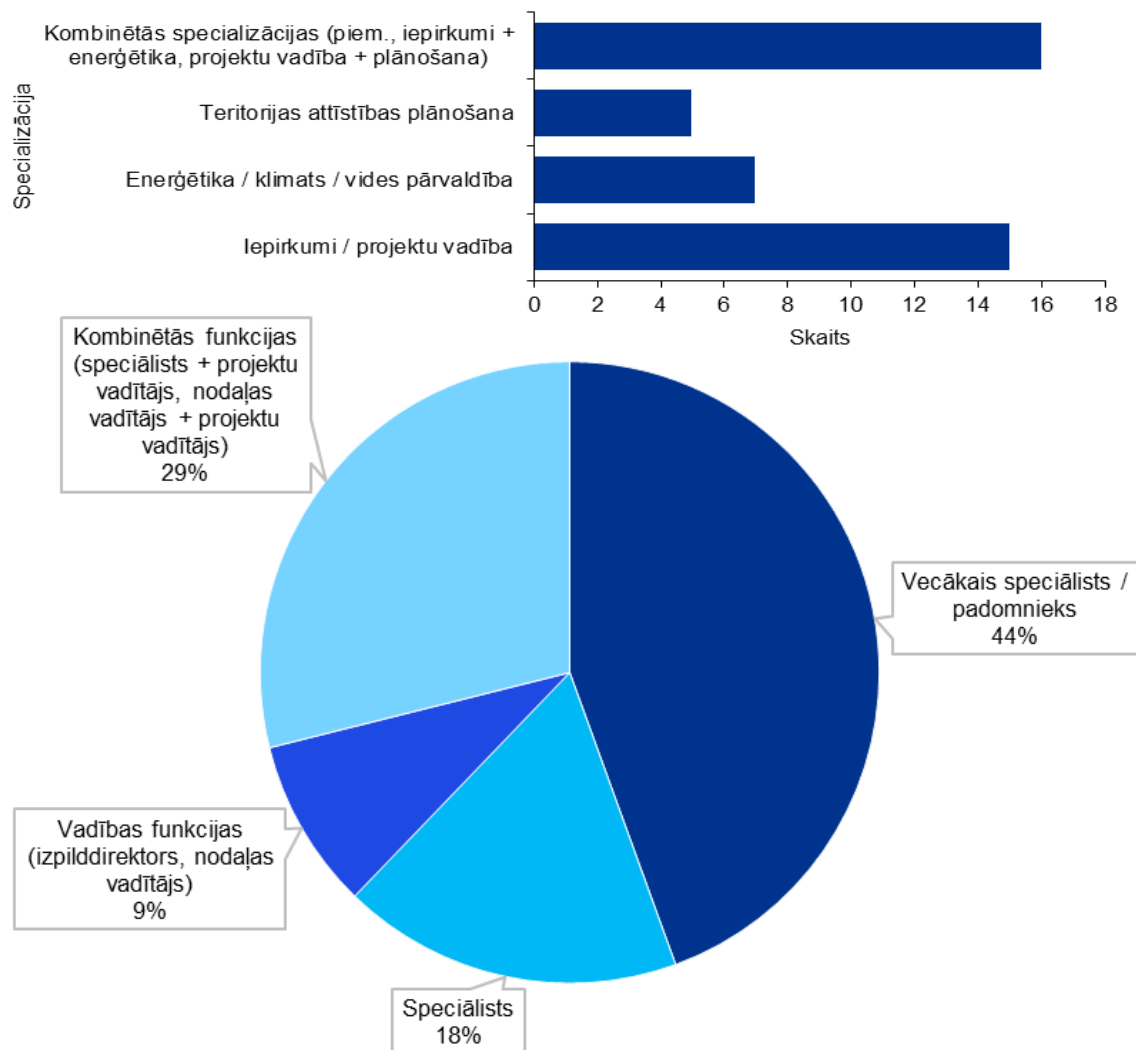
³⁶ Jāņem gan vērā, ka Ventspils valstspilsēta aptaujā ir pārstāvēta ar salīdzinoši nelielu respondentu skaitu (n=2). Tas var ierobežot analīzes pilnīgumu, īpaši ņemot vērā Ventspils brīvostas nozīmīgo ietekmi uz reģiona klimata neitralitātes mērķiem.

aptver vairākas jomas vienlaikus. Anketēšanas respondentu vidū mazāk pārstāvēta ir teritorijas plānošana, kas norāda uz iespējamu trūkumu šajā kapacitātē vai arī to, ka šī anketa nav sasniegusi konkrētas specializācijas darbiniekus.

Savukārt amatu struktūrā dominē vecākie speciālisti un padomnieki, kas veido gandrīz pusi respondentu. Vadības līmeņa amati (piemēram, nodaļu vadītāji, izpilddirektori) ir pārstāvēti ievērojami mazāk. Tas nozīmē, ka lielākā daļa praktisko darbu pašvaldībās tiek īstenota speciālistu līmenī, savukārt stratēģiskais un vadības pienesums ir ierobežots.

Šī aina atklāj elastīgu, bet arī fragmentētu personāla profilu – speciālisti bieži aptver vairākas jomas, kas palīdz nodrošināt plašu pārklājumu, bet vienlaikus var radīt risku, ka dažās specifiskās tēmās (piem., finanšu vai tehniskajā analīzē) trūkst padziļinātas kompetences.

2. attēls. Respondentu specializācijas un amatu līmeņi

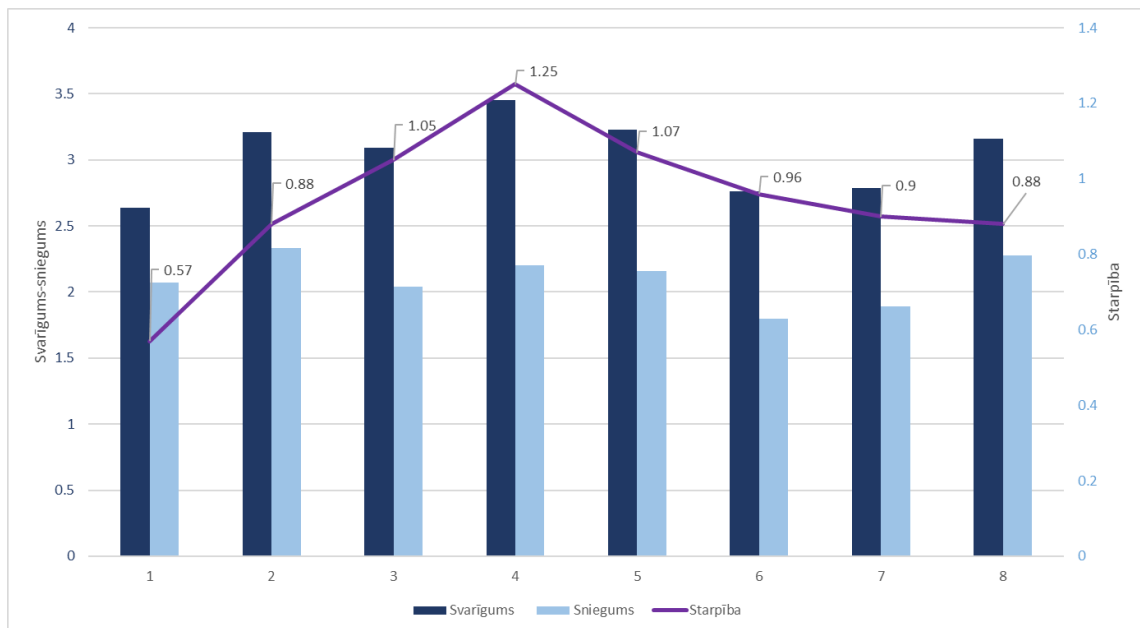


Avots: KPR pašvaldību speciālistu aptauja, n=45; KPMG analīze

Pamatojoties uz mērķa grupas profilu un intervijās gūtajiem iespaidiem, nākamajā solī tika analizēti aptaujas rezultāti pa tematiskajiem blokiem. Šī analīze ļauj novērtēt, kā pašvaldību darbinieki paši uztver savu kompetenču nozīmīgumu un sniegumu atjaunojamās enerģijas un energokopienas kontekstā. Rezultāti parāda ne tikai zināšanu un prasmju stiprās un vājās puses, bet arī palīdz noteikt, kurās jomās ir vislielākais mācību vajadzību potenciāls.

Analizējot visus tematiskos blokus kopumā, redzams, ka starpības starp svarīguma un izpildes vērtējumiem svārstās no 0,56 līdz 1,25 punktiem. Tas nozīmē, ka visās jomās pastāv vidējs līdz vidēji augsts mācību vajadzību potenciāls, taču to prioritāte atšķiras (3.attēls). Vidējie nozīmīguma rādītāji lielākoties pārsniedz 3,0 punktus (skalā no 1 līdz 5), atspoguļojot, ka respondenti šīs kompetences vērtē kā būtiskas AER tematikā. Savukārt izpildes vērtējumi lielākoties saglabājas zem 3,0 punktiem, kas liecina par nepietiekamu pašreizējo kompetences līmeni un nepieciešamību pēc mērķtiecīga stiprinājuma.

3. attēls. Svarīguma, snieguma un to starpības vidējie rādītāji pa tematiskajiem blokiem.



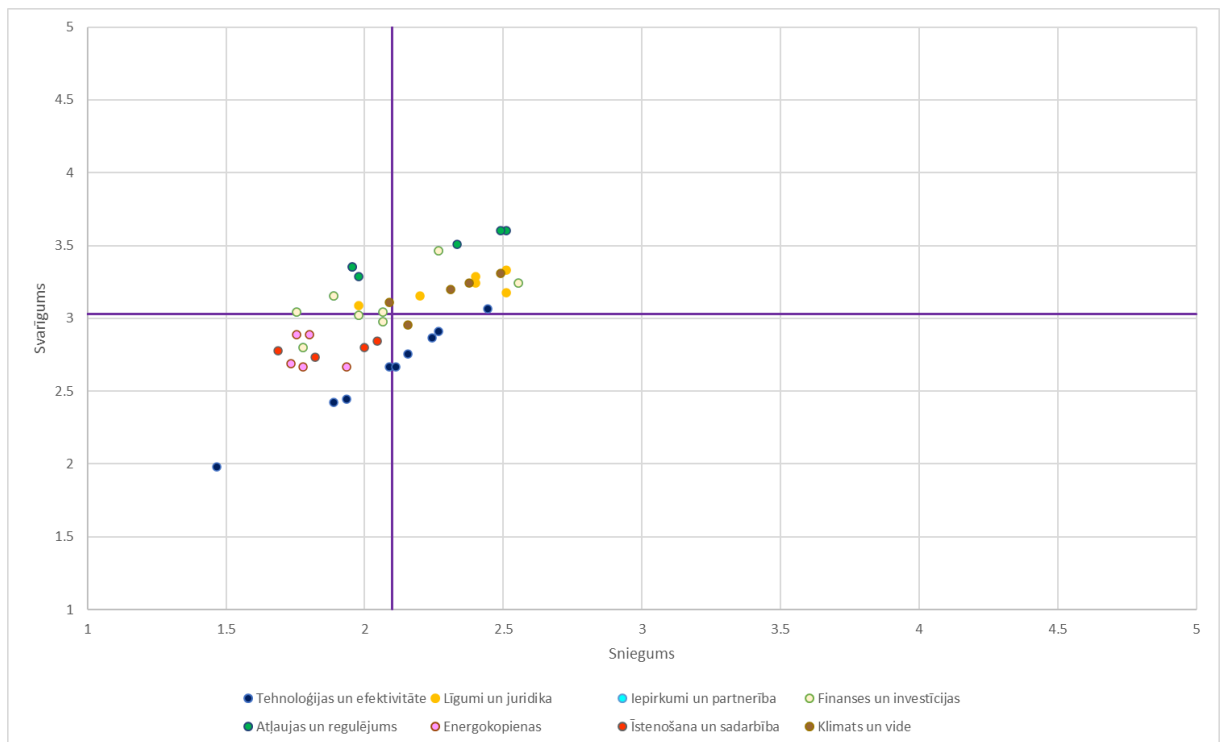
KPMG veikta analīze balstoties uz KPR pašvaldību speciālistu aptauju, n=45

Visizteiktākā plaša konstatēta tematiskajā jautājumu blokā “Finansēšanas iespējas un investīciju izvērtēšana (1)”, kur vidējā starpība sasniedz 1,25 punktus, apliecinot kritisku vajadzību pēc uzlabojumiem tieši finanšu un ekonomiskās analīzes prasmēs. Augsta stratēģiskā nozīme un vienlaikus lielas plaiss raksturo arī bloku “Publiskie iepirkumi un sadarbības mehānismi (3)” (vidējā starpība 1,05), kā arī “Atļaujas, normatīvie akti un lēmumu pieņemšana (5)” (1,07). Šīs jomas ir cieši saistītas ar projektu sagatavošanas un ieviešanas posmiem, un to nepilnības var būtiski bremsēt AER iniciatīvu īstenošanu (4. attēls).

Savukārt zemākās starpības novērojamas blokā “AER tehnoloģiju izmantošana (1)” (0,57), kur atšķirības starp vēlamu un esošo kompetenču līmeni ir mazāk izteiktas. Tomēr arī šajā blokā konstatēts, ka sniegums nepārsniedz nozīmīguma līmeni, tāpēc uzlabojumi joprojām ir vajadzīgi, īpaši siltuma nodrošināšanas un energoefektivitātes jomās.

Kopumā rezultāti norāda uz vienotu tendenci: visās jomās ir pozitīva starpība starp nozīmīgumu un sniegumu, kas apliecina, ka pašvaldību kompetenču līmenis neatbilst vēlamajam. Tomēr stratēģisko prioritāšu noteikšanai būtiski atšķiras plaisu lielums – no mērenām (ap 0,5 punktiem) līdz vidēji augstām (virs 1,2 punktiem). Tas ļauj efektīvāk izšķirt jomas, kurās prioritārāk jāstiprina darbinieku kapacitāte, un jomas, kur pietiek ar pakāpenisku attīstību vai to integrēšanu vēlākos mācību posmos.

4. attēls. Kompetenču novērtējums pēc svarīguma un snieguma



KPMG veikta analīze, balstoties uz KPR pašvaldību speciālistu aptauju, n=45³⁷

Detalizēts skatījums pa tematiskajiem blokiem

Ar AER tehnoloģiju izmantošana saistītie aspekti

Šajā blokā pašvaldības demonstrē vidēju izpratni par dažādām atjaunīgās enerģijas tehnoloģijām, tomēr zināšanu un prasmju līmenis būtiski atpaliek no vajadzīgā.

³⁷ Vidējās vērtības tika izmantotas kā relatīvas sadalīšanās līnijas, lai parādītu tēmu izvietojumu kvadrantos. Tomēr jāuzsver, ka atšķirības starp vērtējumiem bija salīdzinoši nelielas, un rezultāti grupējas ap vidējo vērtību. Līdz ar to metodoloģijas sadaļa pieminētais kvadrantu iedalījums jāuztver kā analītisks ietvars tendenču ilustrācijai, nevis kā stingrai izvērtējuma klasifikācijai.

Ir iespējams izcelt grūtības ar siltuma nodrošināšanas risinājumu izvērtēšanu, ēku energoefektivitātes pasākumu novērtēšanu un ilgtspējīgas mobilitātes integrēšanu. Lai gan starpības šajā blokā ir mazākas nekā citur, tās saglabājas konsekventas visās tēmās, kas liecina par plaša mēroga kompetenču stiprināšanas nepieciešamību. Tas nozīmē, ka pašvaldībām ir jāattīsta ne tikai tehniskās zināšanas, bet arī prasme praktiski pielietot šos risinājumus, lai nodrošinātu efektīvu tehnoloģiju ieviešanu.

Ar AER saistītie līgumu un juridiskie aspekti

Juridiskā dimensija pašvaldībām ir stratēģiski nozīmīga, taču tieši šeit atklājas būtiskas nepilnības. Īpaši sarežģīta ir spēja novērtēt savas tiesības un ierobežojumus, kad pašvaldība vēlas iesaistīties AER projektos, kā arī prasme vadīt riskus un nodrošināt atbilstību valsts atbalsta regulējumam. Arī tādi šķietami praktiski jautājumi kā garantiju, uzturēšanas un nodošanas nosacījumu izpratne bieži vien sagādā grūtības. Šis bloks rāda, ka juridiskās zināšanas nav tikai “tehnisks pamats”, bet kritisks priekšnosacījums, lai nodrošinātu projektu drošību un izvairītos no strīdiem nākotnē.

Publiskie iepirkumi un sadarbības mehānismi AER jomā

Iepirkumu un sadarbības joma ir vēl viens no galvenajiem kompetenču trūkumiem. aptaujas dati rāda, ka šajā blokā starp nozīmīguma un izpildes vērtējumiem konstatēta 1,05 punktu starpība – viena no augstākajām starp visiem tematiskajiem blokiem (4. attēls). Pašvaldībām ir nepietiekama izpratne par to, kā veidot sadarbību ar investoriem vai uzņēmējiem, kā izmantot publiskās–privātās partnerības vai kā iekļaut ilgtspējas kritērijus iepirkumos. Īpaši problemātiska ir zaļā publiskā iepirkuma pieeja un dzīves cikla izmaksu aprēķins, kas pašlaik tiek izmantots reti un fragmentāri. Tajā pašā laikā ir redzams, ka procedūru pamata zināšanas – piemēram, tehnisko specifikāciju sagatavošana – ir relatīvi labāk apgūtas, kas rada pamatu mērķtiecīgai pilnveidei. Kopumā šī joma uzskatāma par vienu no steidzamākajām, jo nepilnības iepirkumos tieši ietekmē visu projektu kvalitāti un finansiālo lietderību.

Finansēšanas iespējas un investīciju izvērtēšana AER jomā

Šī ir kritiskākā no visām tēmām. Pašvaldības atzīst, ka finansējuma piesaiste un investīciju izvērtēšana ir stratēģiski ļoti svarīgas, taču praktiskās iemaņas šajā jomā ir nepietiekamas. Īpaši trūkst zināšanu par alternatīviem finansēšanas mehānismiem, spējas sagatavot pamatotu investīciju lēmumu un veikt atmaksāšanās aprēķinus. Rezultātā pat tad, ja pieejams finansējums, pašvaldībām bieži trūkst kapacitātes to izmantot efektīvi un pamatoti. Tas rada risku, ka daļa projektu netiek īstenoti vai arī to ekonomiskais pamatojums nav adekvāti aprēķināts un novērtēts.

Atļaujas, normatīvie akti un lēmumu pieņemšana AER jomā

Šeit spilgti parādās problēmas ar normatīvā regulējuma piemērošanu. Pašvaldības norāda uz grūtībām interpretēt tiesību aktus, kas nosaka viņu kompetenci AER jomā, kā arī ar procedūrām, kas saistītas ar atļauju saņemšanu būvniecībai vai pieslēgumiem elektrotīklam. Arī iekšējo lēmumu un saistošo noteikumu sagatavošana nereti ir izaicinoša. Rezultāti apliecina, ka bez mērķtiecīgas juridisko un administratīvo zināšanu stiprināšanas projekti var aizkavēties vai pat apstāties, nesasniedzot plānotos mērķus.

Energokopienų specifiskie aspekti

Energokopienas ir salīdzinoši jauna joma Latvijas pašvaldībām, un to atspoguļo arī rezultāti. Pašvaldībām vēl ir neskaidra sava iespējamā loma – vai tās var būt koordinatori, dalībnieki vai atbalstītāji. Līgumu sagatavošana un pārvaldības modeļu izpratne ir ierobežota, kas kavē praktisku iniciatīvu attīstību. Tas nenozīmē, ka šī joma ir mazsvarīga – tieši pretēji, tai ir augsts nākotnes potenciāls, taču pašvaldībām vēl tikai jāizveido zināšanu bāze un praktiskā pieredze, lai energokopienas kļūtu par nozīmīgu enerģētikas transformācijas instrumentu.

AER projektu praktiskā īstenošana vietējā kontekstā

Šeit lielākās grūtības sagādā tehniskie aspekti – piemēram, pieslēguma iespēju un izmaksu novērtēšana, kā arī energopārvaldības prasību ievērošana dažāda tipa pašvaldībās. Tajā pašā laikā arī sadarbības dimensija nav pietiekami attīstīta: pašvaldībām ir grūti iesaistīt vietējos uzņēmējus un pilnvērtīgi novērtēt projektu ietekmi uz vietējo ekonomiku. Tas nozīmē, ka tehniskā kompetence jāpapildina ar spēju mobilizēt vietējos resursus un integrēt projektus plašākā attīstības kontekstā.

Klimata, vides un starpnozarų kompetences

Šajā blokā pašvaldības atzīst augstu nozīmīgumu, taču sniegums ir zem gaidītā. Īpaši vāja ir spēja sekot līdzi jaunām tehnoloģijām un nākotnes tendencēm, kā arī izpratne par AER projektu ietekmi uz vidi un bioloģisko daudzveidību. Tāpat jāstiprina prasmes sasaistīt projektus ar klimata mērķiem, komunicēt ar sabiedrību un sadarboties starptautiskā vidē. Šīs kompetences prasa ilgtermiņa pieeju, taču tās būs noteicošas, lai nodrošinātu AER projektu ilgtspēju un to saskaņotību ar plašākiem klimata un vides politikas mērķiem.

Rezultātu kopsavilkums

Analīzes rezultāti parāda, ka pašvaldību kompetenču plaisas AER jomā nav fragmentāras, bet gan sistēmiskas, atkārtojoties vairākos tematiskajos blokos. Tās galvenokārt koncentrējas trīs līmeņos – juridiskajā, ekonomiskajā un tehniskajā.

- **Juridiskais līmenis.** Pašvaldībām ir grūtības orientēties normatīvajā regulējumā, īpaši līgumu vadības un atļauju procedūrās. Tas norāda, ka tiesiskie aspekti ir viens no vājākajiem posmiem visā AER projektu īstenošanas ciklā.
- **Ekonomiskais līmenis.** Izteikts ir finanšu un ekonomiskās analīzes trūkums, kas ierobežo spēju izvērtēt investīciju iespējas un izmantot pieejamos atbalsta mehānismus. Šī plaisa kavē gan konkrētu projektu īstenošanu, gan stratēģisku kapacitāti ilgtermiņā.
- **Tehniskais līmenis.** Pašvaldībām trūkst gan specifiskas tehniskās zināšanas (piemēram, pieslēgumu un izmaksu novērtēšanā), gan praktiskas prasmes to pielietojumā, kas ietekmē projektu ekonomisko efektivitāti.

Papildus minētajām jomām jāizceļ energokopienu un starpnozaru sadarbības kompetences, kas ir relatīvi jaunas un līdz ar to pašlaik mazāk attīstītas. Tomēr to nozīme nākotnē pieaugs, un ieguldījumi šajās jomās sniegs būtisku atdevi vidējā un ilgtermiņā.

Svarīgs aspekts ir arī tas, ka lielākā daļa respondentu līdz šim nav piedalījušies apmācībās par AER saistošu tematiku pašvaldībām, ja neskaita atsevišķus respondentus, kuri izgājuši vispārīgas apmācības par klimatneitralitāti, klimata pārmaiņām to mazināšanu un pielāgošanos (e-kurss), kas pastiprina nepieciešamību pēc specializēta mācību satura par AER un to saistošajām jomām, kas apskatītas anketā. Respondenti uzsvēra, ka mācību vadlīniju izstrādē būtiski ir iekļaut prakses piemērus un reālu situāciju analīzi, lai nodrošinātu apgūto zināšanu praktisku pielietojamību.

Kopumā horizontālās tendences apliecina, ka pašvaldību galvenie izaicinājumi nav atsevišķi gadījumi, bet gan sistēmiskas kapacitātes plaisas, kas jārisina vienlaicīgi tiesiskajā, ekonomiskajā un tehniskajā dimensijā. Jaunie virzieni, piemēram, energokopienas, pievieno ilgtermiņa attīstības potenciālu, kura apguve ir kritiski svarīga, lai nākotnē novērstu atkārtotu nepietiekamību.

4.2 Interviju rezultāti

Šī analītiskā pārskata mērķis ir sniegt strukturētu skatījumu par Kurzemes pašvaldību kapacitātes galvenajām problēmām, vajadzībām un to izcelsmes kontekstu AER jomā. Analīzes pamatā ir piecas intervijas ar dažādu nozaru ekspertiem – nevalstiskiem pašvaldību koordinatoriem, energokopienu vadītājiem un ekspertiem, plānošanas reģiona vadību, konsultāciju, akadēmisko un domnīcu pārstāvi un Klimata un enerģētikas ministrijas pārstāvjiem.

Galvenie identificētie pašvaldību izaicinājumi

Normatīvās vides sarežģītība un transformācija

Gandrīz visi intervētie norāda, ka pašvaldību darbiniekiem nākas darboties strauji mainīgā un bieži neskaidrā normatīvo aktu un tirgus regulējuma apstākļos. Jaunas normatīvās prasības, politikas pasākumi un instrumenti (piemēram, energokopienas speciālais regulējums, valsts un ES stratēģiskie dokumenti) tiek ieviesti ātrāk nekā veidojas praktiska pieredze un centralizēts atbalsts. Rezultātā darbiniekiem jāspēj dinamiski reaģēt un ātri apgūt jaunas zināšanas un prasmes, taču trūkst praktisku rokasgrāmatu, metodisko piemēru, kas ļautu pašvaldībām izprast un sākt attīstīt ar atjaunīgo resursu ieviešanu saistītus projektus.

Formāla plānošana pret faktiskām rīcībām

KEM, reģionālie koordinatori un akadēmiskie eksperti atzīst, ka nacionālā līmenī plānošanas prasības bieži noved pie stratēģiju un rīcības plānu izveides, kas realitātē paliek tikai papīra formā. Trūkst mehānismu un prasmju šo plānu pārvēršanai reālos, izmērāmos rezultātos. Tādi nozīmīgi aspekti kā energopārvaldības sistēmu ieviešana, AER iniciatīvas un investīciju izvērtējums jaunu projektu ieviešanā kavējas, ja pietrūkst

specifisku kompetenču un prakses. Lielākajā daļā Kurzemes novadu pašvaldību vērojama šāda situācija, savukārt Liepājas valstspilsēta izceļas ar mērķtiecīgu AER tematikas attīstību darbinieku lokā. Vienlaikus intervijās tika norādīts, ka arī šajā pašvaldībā pastāv nepietiekama izpratne par atsevišķiem normatīvajiem un finanšu aspektiem. Vairākos novados šos trūkumus mēģina kompensēt, piesaistot ārējos konsultantus, tomēr tas nereti nozīmē īstermiņa risinājumus bez iekšējo kompetenču un kapacitāšu nostiprināšanas.

Starpnozaru pieejas un kompleksas domāšanas trūkums

Lai gan politiskie un vides mērķi ir stratēģiski saistīti, praksē pašvaldībās un to institucionālajā struktūrā vēl joprojām dominē “silo domāšana”³⁸, kur enerģētika, klimata, izglītības vai konkurētspējas jautājumi tiek izskatīti atsevišķi. Eksperti uzsver, ka kvalitatīvai attīstībai nepieciešams caurvijošs skatījums un prasme investīciju sekas izvērtēt arī no klimata ietekmes, sabiedrības līdzdalības un ekonomiskās ilgtspējas viedokļa.

Organizatoriskie un tehniskie izaicinājumi

Atsevišķās pašvaldībās trūkst izpratnes par pieslēgumu iespēju, tarifu veidošanas specifiku un projektēšanu atbilstoši nākotnes tirgus tendencēm. Praksē tas nozīmē arī sarežģījumus statūtu, dalības un finanšu modeļu izveidē, tai skaitā pašvaldību interesi saistošo energokopienu izveidē. Šie izaicinājumi kavē ne tikai jaunu iniciatīvu iedzīvināšanu, bet arī jau esošo projektu mērogošanu un ilgtspējīgu darbību. Rezultātā potenciālu atjaunīgās enerģijas projektu potenciāls bieži paliek neizmantots, jo pietrūkst gan juridiskās kapacitātes piemērot līgumiskos risinājumus, gan finanšu analīzes prasmju, lai izvērtētu atmaksāšanās periodus un risku sadali starp dalībniekiem. Turklāt trūkst arī praktiskas pieredzes, kā iesaistīt iedzīvotājus un vietējos uzņēmumus, lai vairotu to uzticību. Nepietiekamā izpratne savukārt rada sadrumstalotību, kuras dēļ idejas par jaunām atjaunojamās enerģijas projektu iniciatīvām bieži vien neattīstās līdz praktiskai īstenošanai un paliek deklaratīvā līmenī.

Sabiedrības iesaiste, komunikācija un inovāciju vadība

Liela daļa šķēršļu saistīti arī ar iedzīvotāju līdzdalību. Pieredze rāda, ka lielāka pretestība dažādu AER projektu īstenošanai rodas, kur nav notikusi stratēģiska komunikācija, nav skaidri parādīti ieguvumi un nav izveidojušies stabilizējoši sabiedrības “līderi”, kas spēj koordinēt, izglītēt un virzīt kopienu uz risinājumiem. Diskusijā aktualizēta nepieciešamība pēc mērķtiecīgiem apmācību, līdzdalības un pieredzes apmaiņas mehānismiem – gan pašvaldību iekšienē, gan starp reģioniem un konkrētos sektoros.

Kapacitātes stiprināšanas priekšnoteikumi un pamatvajadzības

Interviju sintēze ļauj formulēt vairākas rīcības prioritātes, lai panāktu noturīgu kapacitātes pieaugumu reģionu un valsts līmenī:

³⁸ Apzīmē situāciju, kur katra pašvaldību struktūrvienība strādā izolēti, nesadarbojas ar citām un fokusējas tikai uz savu šauru interešu lauku.

- Nepieciešams centralizēts metodiskais atbalsts (rokasgrāmatas, apmācību programmas, pilotprojektu piemēri) īpaši attiecībā uz energokopienām, tarifu, statūtu izstrādi un tehnoloģisko inovāciju ieviešanu;
- Jāveicina starpnozaru domāšanas un iemaņu attīstība visu līmeņu pašvaldību personālam, īpaši AER projektu ekonomiskās, tiesiskās un tehniskās ieviešanas aspektos;
- Jāatsakās no formālas plānu veidošanas – uzsvars jāliek uz reālu ietekmi, datu analīzi, investīciju rezultātu uzraudzību un investīciju atdeves aprēķiniem;
- Jāveicina sabiedrības izglītošana un efektīva komunikācija ar iedzīvotājiem un uzņēmējiem, samazinot pretestības risku un palielinot sabiedrības atbalstu inovācijai.

5 Kapacitātes izvērtējums

Triangulējot dokumentu analīzi (tai skaitā, amatu kartēšanu), aptauju rezultātus un padziļinātās intervijas, tika izveidots kapacitātes izvērtējums. Šī pieeja tika izvēlēta, jo katrs no datu avotiem atsevišķi rāda tikai daļu no kapacitātes šķautnes – dokumenti fiksē politiskās ambīcijas, aptaujas atklāj plašu apjomu un tematiskos akcentus, savukārt intervijas izgaismo cēloņus un institucionālos ierobežojumus. Triangulācija kā gala solis ļauj šos fragmentus savienot vienotā skatījumā, nodrošinot gan dziļumu, gan ticamību rezultātiem. Izvērtējums parāda nepārprotamu ainu: Kurzemes pašvaldībās ir augsti stratēģiskie mērķi AER ieviešanā un pārvaldībā, taču praktiskās zināšanas un iemaņas to īstenošanā bieži vien atpaliek no nepieciešamā līmeņa.

Aptauju rezultāti nepārprotami liecina: visos astoņos tematiskajos blokos pastāv plaša starp deklarēto nozīmīgumu un reālajām kompetencēm, vidēji no “vidēja” līdz “augsta” pakāpei. Īpaši kritiskas nepilnības fiksētas finansēšanas iespēju un investīciju analīzes, publisko iepirkumu, tiesiskā regulējuma piemērošanas un projektu ekonomiskā pamatojuma jomās. Tas nozīmē, ka pašvaldības nespēj pilnvērtīgi izmantot pieejamos finanšu instrumentus, sagatavot investīciju pieteikumus ar atbilstošu ekonomisko pamatojumu un nodrošināt juridiski drošu pamatu projektu īstenošanai. Šīs vājās vietas darbojas kā šķēršļi, bez kuru pārvarēšanas AER projektu ieceres netiek novestas līdz realizācijai.

Finansējuma un investīciju izvērtēšanas bloks ir izteikti problemātisks: plaša starp svarīgumu un faktisko sniegumu sasniedz augstāko līmeni visā aptaujas spektrā. Pašvaldību darbiniekiem trūkst ne vien tehniskas iemaņas aprēķināt dzīves cikla izmaksas vai noteikt atmaksāšanās periodus, bet arī stratēģiskas prasmes identificēt piemērotākos finansējuma avotus un sagatavot konkurētspējīgus pieteikumus ES fondu vai valsts līmeņa programmām. Rezultātā projekti, kas politiskā līmenī tiek izvirzīti kā prioritāri, nereti paliek ieceru stadijā.

Juridiskajā dimensijā konstatēts, ka izpratne par normatīvo aktu piemērošanu, atļauju procedūrām un līgumiskajām attiecībām ir nevienmērīga un bieži vien balstās uz individuālu pieredzi, nevis sistēmisku zināšanu bāzi. Tas rada augstu risku, ka AER projekti var iestrēgt licencēšanas vai iepirkuma saskaņošanas posmā.

Publisko iepirkumu prakse uzrāda pretrunīgu ainu. Pamata procedūras lielākoties tiek pārzinātas, taču zaļā publiskā iepirkuma instrumenti, ilgtspējas kritēriju integrācija un partnerības modeļi (piemēram, publiskā–privātā partnerība) ir tikai sākuma stadijā. Tas nozīmē, ka pašvaldībām trūkst instrumentu, lai iepirkumi kļūtu par stratēģisku rīku AER projektu veicināšanai, nevis tikai kā formāla administratīva procedūra.

Tehniskās kompetences ir vidēja līmeņa prioritāte: lai gan daudziem darbiniekiem ir kompetences par vēja un saules tehnoloģijām, tiem nav pietiekamas iemaņas par tādām tehnoloģijām kā e-mobilitātes risinājumiem, siltumsūkņiem un to integrāciju pašvaldību infrastruktūrā. Teorētiska informētība eksistē, taču trūkst praktiskas pieredzes un metodisku rīku, kas ļautu veikt pamatotu lēmumu pieņemšanu un ieviešanu praksē.

Interviju dati šo ainu padziļina, parādot strukturālus deficītus:

- Specializētu AER un klimata pārvaldības amatu trūkums; funkcijas pārsvarā tiek piesaistītas esošajām attīstības vai tehniskajām nodaļām, radot pārslogojumu un atbildības neskaidrības.
- Nepietiekama pieredze organizāciju dibināšanas dokumentu (statūtu) sagatavošanā, ekonomiskajā analīzē un iedzīvotāju līdzdalības procesu vadībā, kas apgrūtina jaunu iniciatīvu tiesisko un organizatorisko nostiprināšanu.
- Vāja starpnozaru sadarbība kavē inovāciju pārnei un sinerģiju starp juridiskajiem, tehniskajiem un finanšu resursiem.
- Ierobežotas iespējas dalīties pieredzē starp pašvaldībām reģionālā vai nacionālā līmenī, kas noved pie tā, ka katra institūcija atkārtoti izgudro līdzīgus risinājumus, nevis balstās uz jau pārbaudītiem piemēriem.

Vienlaikus izvērtējums skaidri parāda arī tematu kritiskuma hierarhiju. Lai gan nepilnības fiksētas visos astoņos tematiskajos blokos, vairāk kritiski visām pašvaldībām ir trūkumi finansējuma piesaistē un investīciju analīzē, juridisko normu piemērošanā un publisko iepirkumu pārvaldībā. Tieši šīs kompetences veido priekšnosacījumus jebkura AER projekta uzsākšanai, tāpēc bez tām projekti kavējas neatkarīgi no pašvaldības lieluma vai speciālistu skaita. Atšķirības starp mazākām un lielākām pašvaldībām vairāk izpaužas formā – mazākās cieš no plaša profila speciālistu pārslodzes, bet lielākās no sarežģītas procedūru pārvaldības –, tomēr problēmu būtība ir kopīga visiem.

Dokumentu analīze savukārt parāda, ka stratēģiskajos plānos un attīstības programmās klimata un enerģētikas mērķi bieži vien ir formulēti augstā līmenī un saskan ar ES un Latvijas klimata politikas ietvaru. Taču dokumentos reti tiek atrunāta praktiskās ieviešanas kapacitāte vai profesionālās attīstības plāns, kas nozīmē, ka starp mērķiem un īstenošanas mehānismiem pastāv strukturāla plaisa. Dažviet dokumentu kvalitāte un detalizācija apgrūtina salīdzināmību starp pašvaldībām un kavē labās prakses pārnei.

Apkopojot, izvērtējums uzrāda šādus **kritiskos stiprināšanas virzienus**:

- **Finansējuma piesaiste un ekonomiskā analīze** – spējas sagatavot kvalitatīvus investīciju lēmumus un izmantot finanšu instrumentus.
- **Juridiskā kompetence** – normatīvo aktu piemērošana, līgumu pārvaldība un atļauju procedūras.
- **Publiskie iepirkumi** – kritēriju integrācija, sadarbības veidošana.

Kurzemes pašvaldību kapacitātes izvērtējums AER pārvaldībā apliecina neatbilstību starp politikas dokumentos noteiktajiem mērķiem un faktisko ieviešanas kapacitāti. Neskatoties uz formālu atbilstību ES un nacionālajām vadlīnijām, praktiskā īstenošana ir nepietiekama. Pašvaldību darbinieku zināšanas un iemaņas bieži ir fragmentāras, kas ierobežo gan mērķu sasniegšanu, gan sistemātisku progresu klimata un enerģētikas politikas jomā.

Šo secinājumu kopsaucējs ir nepārprotams – tikai caur mērķtiecīgu, uz datiem un praksē balstītu profesionālo attīstību un zināšanu pārnei būs iespējams mazināt kapacitātes plaisu un nodrošināt, ka Kurzemes pašvaldības spēj pilnvērtīgi izmantot



KURZEMES
PLĀNOŠANAS
REĢIONS



AER potenciālu, vienlaikus samazinot sociālekonomiskos riskus un paātrinot virzību uz klimatneitralitāti.

6 Mācību vajadzību apkopošana un programmas virzieni

6.1 Prioritārās tēmas un kompetenču attīstība

Pēc KPMG ieteikuma, pašvaldību mācību programmas saturu veido septiņi tematiskie bloki, kas atlasīti pēc datu triangulācijas. Triangulējot dokumentu analīzes, aptaujas un interviju rezultātus, redzams, ka galvenās kapacitātes nepilnības visvairāk koncentrējas trīs jomās – finanšu pārvaldībā, juridiskajā izpratnē un iepirkumu procesos, lai gan tehnoloģiju pratība, energokopien un sabiedrības iesaiste jautājumi, klimata un vides politikas sasaiste ar AER projektiem arī novērtēti kā vidēji svarīgi (3. tabula).

3. tabula. Pašvaldību kompetenču izvērtējums atjaunīgās enerģijas resursu tematikas kompetenču saistībā

Tēma	Prioritātes līmenis	Galvenie trūkumi	Sagaidāmais ieguvums
Finansējuma piesaiste, investīciju izvērtēšana un projektu ekonomika	Vid. augsts	Nespēja piesaistīt finansiālos resursus, trūkst ekonomiskās analīzes prasmju	Projekti var startēt ar pamatotu budžetu un investīciju pamatojumu
Juridisko normu piemērošana un lēmumu pieņemšana	Vid. augsts	Neizpratne par atļauju procedūrām, risku vadību	Paātrinās projektu ieviešanu, mazinās tiesiskie riski
Publiskie iepirkumi un partnerības modeļi	Vid. augsts	Nepilnības zaļajā iepirkumā, PPP risinājumos	Efektīvi un caurspīdīgi iepirkumi, spēja piesaistīt partnerus
Tehnoloģiskie risinājumi	Vidējs	Trūkst tehnisko zināšanu (siltumsūkņi, elektromobilitāte)	Labāka piemērotu risinājumu izvēle, datu izmantošana plānošanā
Energokopien un sabiedrības līdzdalība	Vidējs	Neizpratne par statūtiem un pārvaldību, sabiedrības pretestība	Palielināta iedzīvotāju uzticība un iniciatīvas
Klimata un vides politikas sasaiste ar AER projektiem	Vidējs	Grūtības sasaistīt AER ar plašākiem klimata mērķiem	Ilgtermiņa ietekme un stratēģiska integrācija

Avots: KPMG veikts apkopojums, balstoties uz izpētiem datiem

6.2 Ieteikumi mācību formātiem

Mācību programmā ieteicams izmantot multimodālu pieeju, kas apvieno teorētisku zināšanu nodošanu, praktisku pielietošanu un starptautisku pieredzes apmaiņu. Pamatā ieteicami tiešsaistes semināri, kuros mērķgrupa apgūst finansējuma piesaistes, juridisko aspektu, iepirkumu, tehnoloģiju un sabiedrības iesaistes (tai skaitā energokopien) pamatus. Tālāk šīs zināšanas nostiprināmas klātienē, strādājot darba grupās ar reāliem piemēriem. Normatīvo klimata un vides mērķu sasaiste ieteicams integrēt gan klātienē, gan tiešsaistes sesijās, kur šāda iespēja pastāv. Divi ārvalstu pieredzes braucieni ļautu dalībniekiem iepazīt labākos un piemērotākos piemērus ES līmenī un gūt motivāciju jaunu risinājumu ieviešanai savās pašvaldībās. Visu programmu ieteicams sasaistīt ar digitālu zināšanu platformu, kas nodrošina pieejamību materiāliem un diskusijām starp pašvaldību darbiniekiem arī pēc apmācību beigām.

Šāda pieeja palīdz nodrošināt ne tikai zināšanu uzkrāšanu, bet arī to pārvēršanu praktiskā rīcībā – caur pieredzes apmaiņas sesijām, rokasgrāmatu izstrādi un individuāliem kapacitātes rīcības plāniem. Rezultātā pašvaldību speciālisti spēj patstāvīgi vadīt AER projektus, izvērtēt investīcijas un veicināt sabiedrības līdzdalību.

Tiešsaistes semināri paredzēti plašākai auditorijai un ļauj ātri un efektīvi nodot aktuālās zināšanas, izlīdzināt kompetenču līmeni starp pašvaldībām un sniegt pārskatu par svarīgākajiem aspektiem kvalitatīvai AER projektu sagatavošanai un īstenošanai. Dalībniekiem šis formāts dod iespēju iegūt kopīgu izpratni un uzdot jautājumus ekspertiem.³⁹

Savukārt klātienē nodarbības fokusējas uz praktisku iemaņu apguvi šaurākam speciālistu lokam. Tajās tiek izmantoti grupu uzdevumi, gadījuma analīzes un simulācijas, kas ļauj soli pa solim izmēģināt procedūras un risinājumus drošā vidē. Papildus lekciju materiāliem nodarbībās iespējams iekļaut, piemēram, “investīciju un iepirkumu laboratorijas” vai “normatīvo procedūru darbnīcas”. Šī pieeja nostiprina prasmes ar praktisku pielietojumu un veicina kolektīvu problēmu risināšanu, tādējādi būtiski palielinot iespēju, ka iegūtās prasmes tiks izmantotas reālajā darbā.^{40,41,42} Turpmākajās sadaļās sniegts padziļināts ieskats tiešsaistes semināru, klātienē nodarbību un starptautisko pieredzes braucienu saturā, to mērķauditorijā un ieteicamajos ekspertu profilos.

Tiešsaistes semināri

Semināra piemērs nr. 1. Finances un projektu ekonomika saistībā ar AER un energokopienu ieviešanu Kurzemes plānošanas reģionā

Galvenie ieteikumi saturam:

- Padziļināts ieskats ES fondu un nacionālo programmu finansējuma iespējās pašvaldībām (atjaunojamā enerģija, energoefektivitāte, energokopienas, e-mobilitāte).
- Finanšu instrumentu un programmu pielietošana:
 - budžeta sagatavošana,
 - izmaksu–ieguvumu analīze,
 - naudas plūsmas plānošana.
- Latvijas pašvaldības pieredzes piemērs finansējuma piesaistīšanā (izaicinājumi, risinājumi, sasniegtie rezultāti).
- Instrumenti dalībniekiem stratēģiski pamatotu investīciju lēmumu pieņemšanai.

³⁹ Lundmark, C., Nilsson, J., & Krook-Riekkola, A. (2023). Taking stock of knowledge transfer studies: finding ways forward. *Environmental Management*, 72(6), 1146–1162. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10570201/>

⁴⁰ Vargas, J. D. Y., Machado, T. G., Oliveira, G., Imparato, J. C. P., Raggio, D. P., Mendes, F. M., & Braga, M. M. (2024). Where do we invest money to implement active learning on caries detection? An economic evaluation. *Brazilian Oral Research*, 38, e055.

⁴¹ Kaya, H. D., Kwok, J. S., & LaTurner, J. (2023). Experiential learning through the creation of an investment lab. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(1), 14–22. [https://doi.org/10.21272/fmir.7\(1\).14-22.2023](https://doi.org/10.21272/fmir.7(1).14-22.2023)

⁴² Owusu, D., Adomako, S., & Takyi, P. O. (2024). The impact of procurement training on procurement process efficiency and organizational performance: A PLS-SEM analysis. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 12(1), 24–42. <https://doi.org/10.37335/ijek.v12i1.228>

Ieteicamā mērķauditorija:

- Seminārs pieejams dalībai visiem Kurzemes pašvaldību un kapitālsabiedrību darbiniekiem.
- Ne tikai projektu speciālisti, bet arī citas amatu funkcijas, ņemot vērā zināšanu plaisu.
- Vēlams iesaistīt:
 - lēmumpieņēmējus (izpilddirektorus, finanšu un attīstības nodaļu vadītājus),
 - praktiskos īstenotājus (projektu vadītājus, energoefektivitātes un infrastruktūras speciālistus),
 - atbalsta funkcijas (iepirkumu, juridiskos un grāmatvedības darbiniekus).

Potenciālie ekspertu profili semināra vadīšanai:

- **Finanšu un investīciju eksperts**
 - Augstākā izglītība ekonomikā, finansēs vai vadības zinātnē.
 - Pieredze publisko investīciju projektu izvērtēšanā.
 - Darba pieredze finanšu institūcijā (piemēram, valsts attīstības finanšu institūcija *Altum*), pašvaldības finanšu nodaļā vai līdzīgos amatos.
- **ES fondu un grantu konsultants**
 - Pieredze (vismaz pieci gadi) ES fondu pieteikumu sagatavošanā, budžeta plānošanā un atbilstības prasību nodrošināšanā.
 - Darbs Centrālajā finanšu un līgumu aģentūrā, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūrā vai konsultāciju uzņēmumos.
 - Dalība vismaz divu līdzīgu projektu sagatavošanā un īstenošanā.
- **Pašvaldības vai kapitālsabiedrības pārstāvis**
 - Izglītība inženierzinātņu, enerģētikas vai vides vadības jomā.
 - Praktiska pieredze infrastruktūras, energoefektivitātes vai AER projektu īstenošanā.
 - Īstenots vismaz viens ES fondu līdzfinansēts projekts (piem., e-mobilītātes infrastruktūra, siltumtīklu modernizācija, publisko ēku energoefektivitātes paaugstināšana).

Semināra piemērs nr. 2. Juridiskie aspekti un atļauju procedūras kontekstā ar AER un energokopienų izveidi Kurzemes plānošanas reģionā

Galvenie ieteikumi saturam:

- Pārskats par normatīvo aktu prasībām Latvijas un ES līmenī, kas ietekmē AER projektu īstenošanu.
- Atļauju un saskaņošanas process dažādos posmos:
 - būvniecības atļaujas,
 - vides ietekmes novērtējums,
 - pieslēguma nosacījumi elektrotīklam.
- Biežākie izaicinājumi:
 - laikietilpīgas un birokrātiski sarežģītas procedūras,
 - neskaidrības institūciju sadarbībā.

- Praktiski piemēri, kas ilustrē ietekmi uz projekta termiņiem un izmaksām.
- Preventīvie pasākumi un instrumenti drošiem, caurspīdīgiem procesiem plānošanas un īstenošanas stadijā.

Ieteicamā mērķauditorija:

- Pašvaldību darbinieki un kapitālsabiedrību speciālisti, kas iesaistīti projektu attīstībā.
- Lēmumpieņēmēji (izpilddirektori, attīstības un juridisko nodaļu vadītāji).
- Praktiskie īstenoņi (projektu vadītāji, inženieri, energoefektivitātes un infrastruktūras speciālisti).
- Atbalsta funkcijas (juristi, iepirkumu speciālisti, sabiedrisko attiecību darbinieki).

Potenciālie ekspertu profili semināra vadīšanai:

- **Jurists vai tiesību eksperts**
 - Augstākā izglītība tiesību zinātnē.
 - Vismaz piecu gadu pieredze vides tiesību, būvniecības un enerģētikas regulējuma jomā.
 - Vismaz piecu gadu darba pieredze valsts institūcijā, pašvaldībā vai konsultāciju uzņēmumā.
- **Institūciju pārstāvis**
 - Speciālists no institūcijas, kas izsniedz atļaujas vai uzrauga normatīvo aktu ievērošanu (piem., KEM, VARAM, Būvniecības valsts kontroles birojs, Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija vai pašvaldības būvvalde).
 - Vismaz piecu gadu pieredze atļauju un saskaņojumu procedūru piemērošanā.
- **Projektu attīstītājs / pašvaldības pārstāvis**
 - Izglītība inženierzinātnēs, vides vadībā vai līdzīgā jomā.
 - Praktiska pieredze AER projektu īstenošanā, tai skaitā vismaz viena projekta atļauju procesa veiksmīga pabeigšana.

Seminārs nr. 3. Publiskie iepirkumi un publiskās-privātās partnerības (PPP) modeļi saistībā ar AER un energokopienų ieviešanu

Galvenie ieteikumi saturam:

- Padziļināts ieskats zaļā publiskā iepirkuma prasībās Latvijas un ES līmenī.
- Pašvaldībām obligātās prasības iepirkumos un iespējas integrēt papildu ilgtspējas kritērijus, tai skaitā:
 - dzīves cikla izmaksu aprēķins,
 - emisiju samazinājuma rādītāji,
 - energoefektivitātes standarti.
- Praktiski piemēri no Latvijas un ES pašvaldībām (transporta, ēku renovācijas, energoapgādes un apsaimniekošanas nozarēs).
- Iepirkuma dokumentu paraugi, kuros ilgtspēja izmantota kā vērtēšanas kritērijs.
- Publiskās-privātās partnerības (PPP) modeļu pielietojums pašvaldībās:

- sadarbības modeļu piemērotība,
- projektu strukturēšana privāto investīciju piesaistei,
- risku un ieguvumu sabalansēšana,
- līgumu struktūra un kontroles saglabāšana pašvaldības pusē.

Ieteicamā mērķauditorija:

- Pašvaldību darbinieki un kapitālsabiedrību speciālisti, kas iesaistīti iepirkumu un projektu plānošanā.
- Lēmumpieņēmēji (izpilddirektori, attīstības un finanšu nodaļu vadītāji).
- Praktiskie īstenotāji (projektu vadītāji, iepirkumu speciālisti).
- Atbalsta funkcijas (juristi, grāmatveži, sabiedrisko attiecību speciālisti).

Potenciālie ekspertu profili semināra vadīšanai:

- **Publisko iepirkumu eksperts**
 - Augstākā izglītība tiesību zinātnē, ekonomikā vai vadības jomā.
 - Vismaz piecu gadu pieredze iepirkumu organizēšanā un zaļā publiskā iepirkuma kritēriju piemērošanā.
 - Vēlams darba pieredze iepirkumu uzraudzības birojā, pašvaldības iepirkumu nodaļā.
- **PPP projektu konsultants**
 - Augstākā izglītība tiesību zinātnē, ekonomikā, inženierzinātnēs vai vadības jomā.
 - Vismaz piecu gadu pieredze publiskās–privātās partnerības projektu izstrādē un īstenošanā Latvijā vai ES valstīs.
 - Praktiska pieredze līgumu struktūras izstrādē, risku un ieguvumu sadales mehānismu izstrādē, investoru piesaistē un finanšu modelēšanā.
 - Vēlams pieredze darbā ar pašvaldībām vai valsts institūcijām, nodrošinot PPP projektu atbilstību normatīvajām prasībām un ES regulējumam.

Seminārs nr. 4. Tehnoloģiskie risinājumi (siltumsūkņi, e-mobilitāte, energoefektivitāte)

Galvenie ieteikumi saturam:

- Nozīmīgāko tehnoloģiju apskats, balstoties uz Kurzemes pašvaldību aptaujas rezultātiem:
 - siltumsūkņu priekšrocības un ierobežojumi dažādos ēku tipos,
 - elektromobilitātes infrastruktūras attīstība un integrācija ar esošo transporta sistēmu,
 - digitālās vadības sistēmas enerģijas patēriņa uzraudzībai un izmaksu kontrolei.
- Izmaksu–ieguvumu pieejas nozīme tehnoloģiju izvēlē.

- Praktiski piemēri no Latvijas un citām ES valstīm par integrētu AER projektu (siltumsūkņi, energoefektīvas ēkas, elektromobilitātes risinājumi, digitālā pārvaldība).

Ieteicamā mērķauditorija:

- Lēmumpieņēmēji (izpilddirektori, attīstības un tehnisko nodaļu vadītāji).
- Praktiskie īstenotāji (energoefektivitātes speciālisti, inženieri, transporta un infrastruktūras projektu vadītāji).

Potenciālie ekspertu profili semināra vadīšanai:

- **Akadēmiskais speciālists**
 - Augstākā izglītība inženierzinātnēs vai enerģētikā.
 - Vismaz piecu gadu pētnieciska vai pedagoģiska pieredze energoefektivitātes, siltumsūkņu, e-mobilitātes vai digitālo risinājumu jomā.
 - Pieredze starptautiskos vai nacionālos pētījumos/projektos šī temata ietvaros.
- **Pašvaldības vai kapitālsabiedrības pārstāvis**
 - Vismaz piecu gadu praktiska pieredze tehnoloģisko risinājumu ieviešanā (siltumsūkņi, e-mobilitāte, digitālās vadības sistēmas).
 - Dalība vismaz viena ES fondu vai nacionālā līmeņa projekta īstenošanā.

Seminārs nr. 5. Sabiedrības iesaiste un komunikācija saistībā ar AER un energokopienu ieviešanu Kurzemes plānošanas reģionā

Galvenie ieteikumi saturam:

- Komunikācijas stratēģiju nozīme AER projektu plānošanā un ieviešanā.
- Sabiedriskās apspriedes un savlaicīga informācijas sniegšana kā instruments, lai:
 - mazinātu iedzīvotāju pretestību,
 - veicinātu uzticēšanos projektam.
- Dažādas sabiedrības iesaistes metodes:
 - informatīvās kampaņas,
 - digitālās platformas,
 - tiešās konsultācijas ar kopienām.
- Komunikācijas riski un metodes to novēršanai.
- Piemērs par pieredzi, kur sabiedrības iesaistei bija izšķiroša AER projekta sekmīgai īstenošanai.

Ieteicamā mērķauditorija:

- Praktiskie īstenotāji (projektu vadītāji, komunikācijas un sabiedrības iesaistes speciālisti).
- Lēmumpieņēmēji (izpilddirektori, attīstības un sabiedrisko attiecību nodaļu vadītāji).

Potenciālie ekspertu profili semināra vadīšanai:

- **Pašvaldības vai kapitālsabiedrības pārstāvis ar praktisku pieredzi**
 - Vismaz piecu gadu pieredze sabiedrības iesaistes aktivitāšu īstenošanā (sabiedriskās apspriedes, komunikācijas kampaņas, digitālās platformas).
 - Dalība vismaz vienā klimatneitralitātes infrastruktūras projektā, kur komunikācija bijusi nozīmīgs faktors.
 - Spēja dalīties ar reāliem piemēriem par sabiedrības attieksmi, izaicinājumiem un risinājumiem.
- **Akadēmiskais speciālists komunikācijas un sabiedrības iesaistes jomā**
 - Augstākā izglītība komunikācijas zinātnē, socioloģijā vai politikas zinātnē.
 - Vismaz piecu gadu pētnieciska vai pedagoģiska pieredze sabiedrības iesaistes un līdzdalības procesos.
 - Dalība vismaz vienā nacionāla vai reģionāla līmeņa klimatneitralitātes projektā, kurā izmantotas sabiedrības iesaistes metodes.

Klātienēs apmācības

Klātienēs nodarbība nr 1. Finanšu plānošana un iepirkumu stratēģijas

Galvenie ieteikumi saturam:

- Ievads par AER enerģijas projektu finanšu plānošanu un iepirkumu stratēģiju.

Projekta budžeta sagatavošana:

- Izmaksu–ieguvumu analīzes veikšana.
- Naudas plūsmas plānošana.
- Alternatīvo scenāriju salīdzināšanas metodes.
- Finanšiāli pamatotu un prioritāru projektu noteikšana.

Risku un nenoteiktības izvērtējums:

- Iespējamo izmaksu svārstību prognozēšana.
- Nenoteiktu faktoru ietekmes (enerģijas cenu, procentu likmju) aprēķināšana.
- Rezervju mehānismu sagatavošana.
- Finanšu modeļu pielietošana atbilstoši projekta apstākļiem.

Praktiskie instrumenti un gadījuma analīze:

- Finansējuma avoti un pieejas.
- Budžeta sagatavošanas metodes.
- Izmaksu–ieguvumu analīze.
- Riska izvērtēšana.

Gadījuma analīze:

Latvijas pašvaldības pieredze ES fondu projekta sagatavošanā – galveno izaicinājumu analīze un risinājumu piemēri.

Praktiskais uzdevums un diskusija:

- Izmaksu un ieguvumu izvērtēšana hipotētiskam AER projektam.
- Galveno secinājumu pārrunāšana grupās.
- Atbilžu un ieteikumu sniegšana uz konkrētiem jautājumiem par finansējuma piesaisti.

Mērķauditorija:

- Pašvaldību finanšu nodaļu darbinieki un budžeta plānotāji.
- Projektu vadītāji, kas sagatavo ES fondu un nacionālā finansējuma pieteikumus.
- Attīstības un investīciju nodaļu speciālisti, kas nodrošina izmaksu–ieguvumu analīzi.

Ieteicamais ekspertu profils:

- **Finanšu plānošanas vai investīciju speciālists**
 - Augstākā izglītība ekonomikā, finansēs vai vadības zinātnē.
 - Pieredze publisko investīciju projektu izvērtēšanā un finanšu stratēģiju sagatavošanā.
 - Var būt pārstāvis no finanšu institūcijas (piemēram, Altum), konsultāciju uzņēmuma vai akadēmiskās vides.
- **Pašvaldības vai kapitālsabiedrības pārstāvis**
 - Praktiska pieredze ES fondu projektu sagatavošanā un īstenošanā (piemēram, energoefektivitātes, infrastruktūras vai mobilitātes projekti).
 - Spēja dalīties ar reāliem piemēriem, izaicinājumiem un risinājumiem no pašvaldību prakses.
 - Var būt gan praktiskais speciālists, gan attīstības nodaļas vadītājs.

Klātienēs nodarbība nr. 2. Normatīvās procedūras

Galvenie ieteikumi saturam:

- **Ievads:**
 - Atjaunīgās enerģijas un energoefektivitātes nozīme pašvaldībās.
 - ES un Latvijas politikas un tiesiskais ietvars.
- **Juridiskais regulējums atjaunīgās enerģijas projektiem:**
 - Enerģētikas un būvniecības tiesiskais ietvars.
 - Īpašuma tiesību un teritorijas plānošanas aspekti.
 - Atļauju un saskaņojumu procedūru ceļš (soļi un termiņi).
- **Ietekmes uz vidi un sabiedrības līdzdalība:**
 - IVN normatīvie pamati un tipiskās prasības.
 - Sabiedriskās apspriešanas procedūras.

- Konfliktu risināšana un reputācijas riski.
- **Energoefektivitāte un juridiskās prasības:**
 - Energoefektivitātes regulējums būvniecībā un publiskajās ēkās.
 - Pašvaldību kā pasūtītāju un uzraugu pienākumi.
 - Saistība ar ES taksonomiju un finansējuma piesaisti.
- **Energokopienas un decentralizētie risinājumi:**
 - Energokopienas tiesiskais regulējums Latvijā un ES.
 - Pašvaldību iespējas piedalīties un atbalstīt energokopienas.
 - Praktiski piemēri un juridiskie izaicinājumi.
- **Praktiskā sesija:**
 - Grupas darbs: “No idejas līdz atļaujai” – simulēts process ar tipiskiem juridiskajiem šķēršļiem.

Ieteicamā mērķauditorija:

- Pašvaldību juridisko, attīstības un būvniecības nodaļu speciālisti.
- Projektu vadītāji, kas atbild par AER un energoefektivitātes projektu plānošanu un īstenošanu.
- Attīstības nodaļu vadītāji, kas pieņem lēmumus par projektu saskaņošanu un virzību.

Ieteicamais ekspertu profils:

- **Jurists vai tiesību eksperts**
 - Augstākā izglītība tiesību zinātnē.
 - Pieredze enerģētikas, būvniecības vai vides tiesību jomā.
 - Var būt akadēmiskās vides pārstāvis, valsts institūcijas speciālists (piemēram, VARAM, Būvniecības valsts kontroles birojs – BVKB, Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija – PUC).
- **Pašvaldības vai kapitālsabiedrības pārstāvis**
 - Praktiska pieredze atļauju procedūru īstenošanā un sadarbībā ar uzraugošajām institūcijām.
 - Dalība vismaz viena AER vai energoefektivitātes projekta atļauju procesa sekmīgā pabeigšanā.
 - Spēja dalīties ar konkrētiem piemēriem par juridiskajiem izaicinājumiem un to risināšanu praksē.

Klātienes nodarbība nr. 3. Publisko iepirkumu stratēģijas un PPP projektu īstenošana

Galvenie ieteikumi saturam:

- **Ievads:**
 - Publisko iepirkumu un publiskās–privātās partnerības (PPP) loma atjaunīgās enerģijas projektu attīstībā.
- **Publisko iepirkumu stratēģija:**
 - Zaļo iepirkumu kritēriju integrēšana (energoefektivitāte, ilgtspēja).
 - Piegādātāju atlases un vērtēšanas metodes.

- Konkurences nodrošināšana un riska mazināšana.
 - Vietējo piegādātāju iesaiste un tirgus izpēte.
- **PPP pamatprincipi un pielietojums:**
 - PPP modeļu veidi un piemēri enerģētikas sektorā.
 - Līgumu struktūra un risku sadale starp partneriem.
 - Finansiālās un juridiskās saistības.
 - Projekta dzīves cikla pārvaldība PPP ietvaros.
- **Praktiskie instrumenti un gadījuma analīze:**
 - Publisko iepirkumu procedūru izvēle.
 - Zaļo kritēriju piemērošanas metodes.
 - PPP līgumu paraugi un standarti.
 - Tirgus izpētes un konsultāciju mehānismi.
 - Latvijas pašvaldību pieredze zaļo iepirkumu īstenošanā.
 - PPP piemēri energoefektivitātes un AER projektos.
- **Praktiskais uzdevums:**
 - Iepirkuma kritēriju izstrāde hipotētiskam AER projektam.

Mērķauditorija:

- Pašvaldību iepirkumu nodaļu vadītāji un speciālisti.
- Projektu vadītāji, kas īsteno infrastruktūras un energoefektivitātes projektus ar ES vai nacionālo finansējumu.
- Finanšu un attīstības nodaļu darbinieki, kas sagatavo līgumus un izvērtē riskus.

Ieteicamais ekspertu profils:

- **Publisko iepirkumu eksperts**
 - Augstākā izglītība tiesību zinātnē, ekonomikā vai vadības jomā.
 - Pieredze publisko iepirkumu organizēšanā un zaļo kritēriju piemērošanā.
 - Var būt pārstāvis no iepirkumu uzraudzības biroja, pašvaldības iepirkumu nodaļas.
- **PPP projektu konsultants vai pašvaldības pārstāvis**
 - Pieredze PPP projektu strukturēšanā un īstenošanā enerģētikas vai infrastruktūras sektorā.
 - Praktiska pieredze līgumu izstrādē, risku sadalē un investoru piesaistē.
 - Var būt konsultāciju uzņēmuma eksperts, akadēmiskās vides pārstāvis vai pašvaldības darbinieks ar pieredzi PPP projektu vadībā.

Klātienes nodarbība nr. 4. Tehnoloģiskās inovācijas

Galvenie ieteikumi saturam:

- **Ievads:**
 - Tehnoloģisko inovāciju nozīme atjaunīgās enerģijas un energoefektivitātes projektu attīstībā.
 - Jauno risinājumu integrācija pašvaldību infrastruktūrā.
- **Tehnoloģiju piemēri:**

- Siltumsūkņi dažādos ēku tipos (priekšrocības, ierobežojumi).
- Elektromobilitātes infrastruktūras risinājumi un integrācija ar esošo transporta sistēmu.
- Digitālās vadības un monitoringa sistēmas enerģijas patēriņa uzraudzībai un izmaksu kontrolei.
- **Izmaksu–ieguvumu analīze:**
 - Tehnoloģiju izvērtēšanas metodika (īstenošanas izmaksas, dzīves cikla izmaksas, ietaupījumi).
 - Ilgtspējas un klimatiskie ieguvumi.
- **Praktiskie instrumenti un gadījuma analīze:**
 - Starptautiski un Latvijas piemēri, kur veiksmīgi integrēti siltumsūkņi, e-mobilitāte un digitālie risinājumi.
 - Piemērs par to, kā šāda veida tehnoloģiju kombinācija uzlabo klimatneitralitāti, energoefektivitāti un iedzīvotāju dzīves kvalitāti.
- **Praktiskais uzdevums:**
 - Izvērtēt hipotētisku situāciju, kur pašvaldībai jāizvēlas starp vairākām tehnoloģijām.
 - Izmaksu–ieguvumu attiecības analīze, izmantojot sagatavotus datus un kalkulatoru.

Mērķauditorija:

- Pašvaldību tehnisko nodaļu speciālisti.
- Projektu vadītāji, kas plāno un īsteno energoefektivitātes un mobilitātes projektus.
- Inženieri un enerģētikas speciālisti, kas iesaistīti šo tehnoloģiju integrācijā.

Ieteicamais ekspertu profils:

- **Tehnoloģiju un inovāciju speciālists**
 - Augstākā izglītība inženierzinātnēs, enerģētikā vai informācijas tehnoloģijās.
 - Vismaz trīs gadu pieredze tehnoloģisko risinājumu (siltumsūkņi, e-mobilitāte, digitālās sistēmas) praktiskā ieviešanā.
 - Var būt akadēmisks pētnieks (piemēram, RTU).
- **Pašvaldības vai kapitālsabiedrības pārstāvis ar praktisku pieredzi**
 - Dalība vismaz vienā projektā, kur īstenoti energoefektivitātes vai mobilitātes tehnoloģiskie risinājumi.
 - Spēja dalīties ar reāliem piemēriem, izmaksu–ieguvumu aprēķiniem un iedzīvotāju pieredzi.
 - Var būt gan projektu vadītājs, gan tehniskās nodaļas vadītājs.

Noslēguma, būtiski minēt, ka semināru norises plānu un saturs tiek plānots ar elastību – ja īstenošanas laikā parādās citi tematiski būtiski jautājumi vai piemēri, var tikt iekļauti alternatīvi risinājumi (piemēram, citi lektori vai diskusiju formāti), vienlaikus nodrošinot, ka tiek sasniegti programmas uzstādītie mērķi.

Ārvalstu pieredzes braucieni

Interviju gaitā vairākkārt tika uzsvērts, ka starptautiskajām vizītēm ir jārada pievienotā vērtība tieši Latvijas pašvaldībām – tās nevar būt tikai iedvesmas braucieni, bet gan mērķtiecīgas mācību pieredzes, kas atbild uz būtiskākajām kompetenču plaism. Tādēļ izvēlētie galamērķi koncentrējas uz sociotehniskajiem apstākļiem, kas ir pietuvināti Latvijas situācijai, un uz tematiskajiem blokiem, kuros pašvaldībām trūkst prasmju: finanšu resursu piesaiste un ekonomiskā analīze, izpratne par atļauju procedūrām un risku vadību, zaļais iepirkums un publiskā un privātā sektora partnerība (PPP) risinājumi, tehnisko zināšanu apguve (piem., siltumsūkņi, elektromobilitāte), kā arī statūti, pārvaldība un sabiedrības iesaiste.

Pirmā vizīte var tikt organizēta Igaunijā, Hījumā salā, kur darbojas energokopiena *Energiaühistu*⁴³ – pirmā oficiāli reģistrētā energokopiena valstī. Tā pārvalda biedru finansētu saules elektrostaciju, kas tieši apgādā vietējos patērētājus. Projekts īstenots ar kopienas līdzfinansējumu un kalpo kā pilotprojekts citiem līdzīgiem risinājumiem. Dalībnieki varēs iepazīties ar kooperatīva statūtu izstrādi, sabiedrības līdzdalību un kopienas investīciju modeli, kas parāda, kā iespējams praktiski pārvarēt finanšu resursu piesaistes grūtības, veicināt sabiedrības iesaisti un atbalstu un mazināt iedzīvotāju pretestību. Tāpat nozīmīga ir arī regulārā *Energy Community Roundtables* prakse, kurā dažāda līmeņa dalībnieki veido dialogu un attīsta normatīvo ietvaru.

Otrā vizīte var tikt organizēta uz Zviedriju, Malmi – *Hyllie* apkaimi,^{44,45,46} kur tiek ieviesti plaša mēroga ilgtspējīgas pilsētplānošanas un enerģijas inovāciju risinājumi. Dalībniekiem būs iespēja iepazīties ar zaļo iepirkumu un PPP piemēriem, risku vadības un atļauju koordinācijas pieejām, kā arī tehnoloģiskajām inovācijām, tostarp siltumsūkņiem, elektromobilitāti un digitālām pārvaldības sistēmām.

Alternatīvi, vizītes var organizēt arī uz divām citām lokācijām, kas aptver Kurzemes pašvaldību centrālo kompetenču trūkumu tematiku.

Viena no alternatīvām var būt Vācija, Feldheimas ciemats – vienīgajā 100% enerģētiski neatkarīgajā ciematā valstī, kas pilnībā nodrošina sevi ar atjaunojamo enerģiju.⁴⁷ Energoapgāde tiek balstīta uz vēja un saules elektrostacijām, ko papildina ūdeņraža un akumulatoru uzglabāšanas risinājumi stabilitātes nodrošināšanai (Kurzemes pašvaldību darbiniekiem un intervijā ar KEM uzsvēta kā nozīmīgs nākotnes risinājums). Feldheimas iedzīvotāji ir tieši pieslēgti vietējai sadales sistēmai un saņem enerģiju par zemākām izmaksām. Dalībnieki varēs iepazīties ar vēja un saules enerģijas integrācijas modeļiem, enerģijas uzglabāšanas risinājumiem, mikrotīklu pārvaldību un juridiskajiem, kā arī finanšu aspektiem, kas ļāva sasniegt neatkarību no valsts tīkla.

⁴³ https://www.vidzeme.lv/wp-content/uploads/2022/11/Nele_Ivask_Energy_communities_in_Estonia_SL_final_conference_26.10.2022.pdf

⁴⁴ <https://worldcongress2021.iclei.org/malmo-energy-system-transformation-in-the-sustainable-city-district-hyllie/>

⁴⁵ https://pocacito.eu/sites/default/files/Hyllie_Malm%C3%B6.pdf

⁴⁶ <https://malmo.se/Welcome-to-Malmo/Sustainable-Malmo/Sustainable-Urban-Development/Hyllie/Climate-smart-Hyllie.html>

⁴⁷ https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/2023-06/gp_de_energy_sustain_village_143_web.pdf

Piemērs parāda, kā nelielas kopienas mērogā iespējams ieviest inovatīvus atjaunojamās enerģijas un uzglabāšanas risinājumus, kas ir aktuāli arī Latvijas reģionos.

Vizīti var organizēt arī uz Portugāli, Lisabonu, kur darbojas pašvaldības enerģijas un klimata aģentūra *Lisboa E-Nova*,⁴⁸ kas koordinē plaša mēroga energoefektivitātes un atjaunojamās enerģijas projektus. Pilsētā īstenotas programmas ēku renovācijā, sabiedriskā apgaismojuma modernizācijā un atkritumu–enerģijas risinājumos, kā arī uzsākti energokopienų pilotprojekti sociālajos mājokļos un daudzdzīvokļu ēkās, nodrošinot saules enerģijas koplietošanu iedzīvotāju starpā. Dalībnieki varēs iepazīties ar to, kā pašvaldība piesaista ES finansējumu (*LIFE*, *Horizon Europe*, *ELENA*) un kā sabiedrības iesaistes un izglītošanas mehānismi palīdz veidot uzticēšanos un motivēt iedzīvotājus iesaistīties enerģētikas pārejā. Šis piemērs parāda, kā pilsētas mērogā iespējams apvienot tehniskos risinājumus ar sociālo dimensiju, radot praktiskas mācības Latvijas pašvaldībām par iedzīvotāju motivēšanu, energokopienų integrāciju un stratēģisku pašvaldības vadību klimatneitralitātes ceļā.

Šādi braucieni nodrošina tiešu ieskatu jaunākajos AER risinājumos un palīdz sistemātiski iepazīties, kā līdzīgas problēmas Latvijas – īpaši Kurzemes kompetenču lokam - tiek risinātas citur Eiropā. Šāda pieredze papildus rada arī motivācijas – redzot citu valstu un pašvaldību panākumus, dalībnieki gūst pārliecību un iedvesmu ieviest jauninājumus savā darbā.⁴⁹ Vienlaikus mācību programmas īstenošanā ieteicama izvēlē elastība – ja ieviešanas gaitā tiek identificēti citi saturiski nozīmīgi galamērķi, iespējams izmantot arī alternatīvas opcijas, saglabājot programmas mērķu sasniegjamību.

Zināšanu ilgtermiņa nostiprināšana

Lai mācības sniegtu ilgtermiņa efektu, programmas noslēgumā paredzētas gūtās pieredzes izvērtēšanas sesijas (*lessons learned*),⁵⁰ kurās tiek apkopots, kas izdevies vislabāk un kas būtu uzlabojams. Šie secinājumi tiek pārvērsti vadlīnijās – proti, rokasgrāmatās, ko var izmantot ikviena pašvaldība. apildus ieteicams izveidot digitālu platformu, kurā saglabāt visus lekciju materiālus, nodrošinot tiem pieejamību arī nākotnē. Šīs platformas ietvaros pašvaldībām būtu iespēja savstarpēji komunicēt, risināt problēmjautājumus un uzdot jautājumus arī lekciju ekspertiem.

⁴⁸ <https://energy-cities.eu/members/lisboa-e-nova-local-energy-agency-of-lisbon/>

⁴⁹ <https://www.interregeurope.eu/sirenergy/news-and-events/news/storytelling-about-study-visit-in-romania>

⁵⁰ Chang, B. (2019). Reflection in learning. Online Learning, 23(1), 95-110. <https://doi.org/10.24059/olj.v23i1.1447>.

Atsauces

Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. Handbook of practical program evaluation, 492-505. Chang, B. (2019). Reflection in learning. *Online Learning*, 23(1), 95-110. <https://doi.org/10.24059/olj.v23i1.1447>.

Apvienoto Nāciju Organizācijas Vispārējā konvencija par klimata pārmaiņām (UNFCCC). (2016). Parīzes nolīgums. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/parisagreement_publication.pdf

Chang, B. (2019). Reflection in learning. *Online Learning*, 23(1), 95-110. <https://doi.org/10.24059/olj.v23i1.1447>

City of Malmö. (n.d.). Climate smart Hyllie. Sustainable Urban Development, Malmö. <https://malmo.se/Welcome-to-Malmo/Sustainable-Malmo/Sustainable-Urban-Development/Hyllie/Climate-smart-Hyllie.html>

Dienvidkurzemes novada pašvaldība. (n.d.). Darbinieki. <https://www.dkn.lv/lv/darbinieki>

Eiropas Parlaments un Padome. (2021). Regula (ES) 2021/1119, ar ko izveido sistēmu klimata neitralitātes sasniegšanai (Eiropas Klimata akts). Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis, L243, 1–17. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj/eng>

Eiropas Parlaments un Padome. (2018). Direktīva (ES) 2018/2001 par atjaunojamo energoresursu izmantošanas veicināšanu (RED II). Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis, L328, 82–209. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/2001/oj/eng>

Eiropas Parlaments un Padome. (2023. gada 18. oktobris). Direktīva (ES) 2023/2413, ar ko groza Direktīvu (ES) 2018/2001 attiecībā uz atjaunojamās enerģijas izmantošanas veicināšanu (RED III). Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj/eng>

Eiropas Parlaments un Padome. (2021). Regula (ES) 2021/1060, ar ko nosaka kopīgos noteikumus Eiropas Reģionālās attīstības fondam, Eiropas Sociālais fondam Plus, Kohēzijas fondam un citiem fondiem (Kohēzijas politikas kopīgo noteikumu regula). Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis, L231, 159–706. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj/eng>

Energy Cities. (n.d.). Lisboa E-Nova – Local energy agency of Lisbon. Energy Cities. <https://energy-cities.eu/members/lisboa-e-nova-local-energy-agency-of-lisbon/>

European Commission. (2021). 'Fit for 55': delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality (COM/2021/550 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52021DC0550>

European Parliament & Council of the European Union. (2023). Directive (EU) 2023/2413 of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001 as regards the promotion of energy from renewable sources. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj/eng>

ICLEI – Local Governments for Sustainability. (2021). Malmö – Energy system transformation in the sustainable city district Hyllie. ICLEI World Congress 2021–2022. <https://worldcongress2021.iclei.org/malmo-energy-system-transformation-in-the-sustainable-city-district-hyllie/>

Interreg Europe. (2025). Storytelling about the Study Visit in Romania. SIreENERGY. <https://www.interregeurope.eu/sirenergy/news-and-events/news/storytelling-about-study-visit-in-romania>

Kaya, H. D., Kwok, J. S., & LaTurner, J. (2023). Experiential learning through the creation of an investment lab. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(1), 14–22. [https://doi.org/10.21272/fmir.7\(1\).14-22.2023](https://doi.org/10.21272/fmir.7(1).14-22.2023)

Kuldīgas novada pašvaldība. (2024). Kontakti. Skatīts 2025. gada 4. septembrī, no <https://kuldigasnovads.lv/kontakti/>

Kuldīgas novads. (2023). Ilgtspējīgas enerģētikas un klimata rīcības plāns. Kuldīgas novada pašvaldība. https://kuldigasnovads.lv/wp-content/uploads/2023/04/Kuldigas_novada_IEKRP.pdf

Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2021). Latvijas stratēģija klimatneitralitātes sasniegšanai līdz 2050. gadam. <https://likumi.lv/ta/id/342214-latvijas-strategija-klimatneitralitates-sasniesgšanai-lidz-2050-gadam>

Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2022). Par Taisnīgas pārkārtošanas teritoriālo plānu (Rīkojums Nr. 531). *Latvijas Vēstnesis*, 139. <https://likumi.lv/ta/id/334018-par-taisnigas-parkartosanas-teritorialo-planu>

Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2020). Reģionālās politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/318089>

Latvijas Republikas Saeima. (2020). Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam (NAP2027). Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/313238>

Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2020). Latvijas Nacionālais enerģētikas un klimata plāns 2021.–2030. gadam. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-02/lv_final_necp_main_lv_0.pdf

Liepājas pilsētas pašvaldība. (n.d.). Darbinieki <https://www.liepaja.lv/kontakti/darbinieki/>

Liepājas pilsēta. (2024). Enerģētikas un klimata rīcības plāna pielikums. Liepājas pilsētas pašvaldība. https://faili.liepaja.lv/Publikacijas/42_22_02_24_PIELIKUMS_ENERGETIKAS_KLI_MATA_RICIB.pdf

Lundmark, C., Nilsson, J., & Krook-Riekkola, A. (2023). Taking stock of knowledge transfer studies: finding ways forward. *Environmental Management*, 72(6), 1146–1162. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10570201/>

New Energies Forum Feldheim. (n.d.). *The energy self-sufficient village*. NEF Feldheim. <https://nef-feldheim.info/the-energy-self-sufficient-village/?lang=en>

Nilashi, M., Boon, O. K., Han, G. T. W., Lin, B., & Abumalloh, R. A. (2024). *Critical data challenges in measuring the performance of Sustainable Development Goals: Solutions and the role of big data analytics*. *Journal of Sustainable Development Analytics*, 6(2), 1–37. <https://doi.org/10.1162/99608f92.545db2cf>

O'Neill, M. A., & Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. *Quality assurance in education*, 12(1), 39–52.

Owusu, D., Adomako, S., & Takyi, P. O. (2024). The impact of procurement training on procurement process efficiency and organizational performance: A PLS-SEM analysis. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 12(1), 24–42.

<https://doi.org/10.37335/ijek.v12i1.228>

Pocacito (n.d.). *Climate smart Hyllie – testing the solutions of tomorrow EU Smart City Good Practice*. https://pocacito.eu/sites/default/files/Hyllie_Malm%C3%B6.pdf

Pupa metodikas skola. (2021). Diskusija kā metode. Pupa, 2/2021, 2–12. Pieejams <https://maciunmacies.valoda.lv/wp-content/uploads/2021/03/PUPA2021-2.pdf>

Saldus novada pašvaldība. (n.d.). Kontakti. <https://www.saldus.lv/pasvaldiba/kontakti/>

Saldus novads. (2020). *Saldus SECAP 2020* [PDF]. Saldus novada pašvaldība. https://www.saldus.lv/wp-content/uploads/2020/10/Saldus_SECAP_2020.pdf

SIA “Estonian, Latvian & Lithuanian Environment” (ELLE). (2024). Pētījums par klimata politikas integrāciju vietējā un reģionālā līmeņa teritorijas attīstības plānošanā. I sējums: Plānošana. Rīga: Latvijas Klimata un enerģētikas ministrija. https://www.kem.gov.lv/sites/kem/files/media_file/l%20s%C4%93jums_PI%C4%81no%C5%A1ana_ELLE.pdf

Talsu novada pašvaldība. (n.d.). Darbinieki. <https://www.talsunovads.lv/lv/darbinieki>

Talsu novads. (2022). Ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2022–2040. Talsu novada pašvaldība. <https://www.talsunovads.lv/lv/media/60/download?attachment>

Tapis. (n.d.). Talsu novada attīstības programma 2022–2028. Tapis (Talsu pašvaldības plānošanas informācijas sistēma). <https://tapis.gov.lv/tapis/lv/downloads/136751>

TREA. (2022). Energy communities in Estonia – Legislation and the best examples. SmartLiving Final Conference. Valmiera. https://www.vidzeme.lv/wp-content/uploads/2022/11/Nele_lvask_Energy_communities_in_Estonia_SL_final_conference_26.10.2022.pdf

Vargas, J. D. Y., Machado, T. G., Oliveira, G., Imparato, J. C. P., Raggio, D. P., Mendes, F. M., & Braga, M. M. (2024). Where do we invest money to implement active learning on caries detection? An economic evaluation. *Brazilian Oral Research*, 38, e055.

Ventspils novada pašvaldība. (n.d.). Kontakti. <https://www.ventspilsnovads.lv/lv/darbinieki>

Ventspils pilsēta. (2021). *Aktualizēta stratēģija*. Ventspils pilsētas pašvaldība. https://www.ventspils.lv/app/uploads/2022/07/2021_12_09_apstiprinata_aktualizeta_strategija_publicesanai.pdf

Ventspils valstspilsētas pašvaldība. (n.d.). Pašvaldības iestādes (Ventspils valstspilsētas pašvaldības struktūra). <https://www.ventspils.lv/pasvaldibas-parvaldes-struktura/ventspils-valstspilsetas-pasvaldibas-iestades/>

1. pielikums. Intervijas jautājumu piemērs

1. Ievads par dalībnieku un pašvaldību

- Lūdzu, īsumā pastāstiet par savu amatu, galvenajiem pienākumiem un pieredzi pašvaldībā.
- Kāda ir jūsu līdzšinējā pieredze ar atjaunīgo energoresursu jautājumiem pašvaldībā?

2. Pašvaldību kapacitāte un zināšanu līmenis

- Kā jūs raksturotu pašvaldību speciālistu šī brīža zināšanas par AER projektiem un ar tiem saistītajiem procesiem?
- Kuriem amatiem (piem., enerģētikas speciālists, projektu vadītājs, jurists) šobrīd visvairāk trūkst kapacitātes?
- Kāda ir jūsu pieredze ar starpnozaru sadarbību pašvaldībās (piem., starp plānošanu, būvvaldi un attīstības nodaļu)?

3. Administratīvās un normatīvās barjeras

- Kuri ir sarežģītākie vai visbiežāk pārprastie posmi atļauju un pieslēgumu saņemšanā AER projektiem?
- Cik labi pašvaldības izprot normatīvo regulējumu, kas saistīts ar teritorijas plānojumu, vides prasībām un būvniecību?
- Kādi sadarbības izaicinājumi rodas starp pašvaldībām un tādām iestādēm kā Sadales tīkls vai būvvaldes?

4. Finansējuma pieejamība un ekonomiskā izvērtēšana

- Cik pārliecināti pašvaldību pārstāvji ir par savu spēju piesaistīt finansējumu AER projektiem (piem., ALTUM, LIFE, JTF)?
- Vai pašvaldībām ir izpratne par izmaksu–ieguvumu aprēķinu vai SEG emisiju pamatojuma sastādīšanu?
- Kas būtu nepieciešams, lai uzlabotu šo aspektu kapacitāti?

5. Juridiskie un iepirkumu jautājumi

- Kādi ir tipiskākie izaicinājumi, ar ko pašvaldības saskaras iepirkumu vai līgumu izstrādes posmā AER projektos?
- Vai pašvaldības spēj efektīvi pārvaldīt juridiskos riskus, piemēram, garantijas, publiskās–privātās partnerības vai sadarbības līgumus?
- Kāda veida juridisks vai praktisks atbalsts šeit būtu visnoderīgākais

6. Sabiedrības līdzdalība un uzticēšanās

- Kā iedzīvotāji un vietējās kopienas šobrīd reaģē uz AER projektiem jūsu teritorijā?
- Vai pašvaldības spēj nodrošināt pietiekamu informēšanu un līdzdalību?
- Kādi ir labie piemēri vai pretēji – neveiksmīgas pieredzes ar sabiedrības iesaisti?

7. Stratēģiskā plānošana un loma klimatpolitikā

- Vai pašvaldību attīstības dokumentos AER un klimata jautājumi tiek skatīti stratēģiski?
- Kāda ir pašvaldības loma nacionālās klimata politikas īstenošanā (piem., NEKP, klimatneitralitāte)?
- Kādi resursi vai partnerības palīdzētu labāk sasniegt šos mērķus?

8. Mācību pieredze un atbalsta mehānismi

- Kuri līdzšinējie mācību vai atbalsta pasākumi ir devuši reālu pienesumu jūsu praksē?
- Kādi formāti (semināri, mentoru tīkli, rokasgrāmatas) jums šķiet visefektīvākie?
- Kādu atbalstu būtu nepieciešams nodrošināt reģiona vai nacionālā līmenī?

9. Noslēguma jautājumi

- Vai vēlaties pievienot vēl ko, kas nav izskanējis iepriekš?

2. pielikums. Aptaujas anketas piemērs⁵¹

1. Jūsu profesionālā joma (nozare) pašvaldībā

*Lūdzu, norādiet, kurā no šīm tematiskajām jomām Jūs galvenokārt strādājat!
(atzīmējiet vienu vai vairākas, kas attiecas uz Jums)*

- ☐ Teritorijas attīstības plānošana
- ☐ Enerģētika / klimats / vides pārvaldība
- ☐ Iepirkumi / projektu vadība
- ☐ Juridiskā funkcija
- ☐ Inženiertehniskā infrastruktūra (ceļi, ēkas, inženierkomunikācijas u.c.)
- ☐ Digitālā transformācija / IT pārvaldība
- ☐ Vadība / stratēģiskais koordinējošais amats
- ☐ Cita (lūdzu, precizējiet): _____

2. Jūsu amata funkcija šajā jomā

*Lūdzu, norādiet, kādi ir Jūsu ikdienas pienākumi un uzdevumu veids šajā jomā!
(atzīmējiet vienu vai vairākas, kas attiecas uz Jums)*

- ☐ Stratēģiskā plānošana / politikas dokumentu izstrāde
- ☐ Normatīvo aktu analīze / juridiskais atbalsts
- ☐ Projektu izstrāde / ieviešana / uzraudzība
- ☐ Iepirkumu dokumentācijas sagatavošana
- ☐ Datu vākšana, analīze un uzraudzības ziņošana
- ☐ Finanšu / budžeta plānošana un pārvaldība
- ☐ Sabiedrības iesaiste / komunikācija ar iedzīvotājiem
- ☐ Lēmumu pieņemšana / vadības funkcijas
- ☐ Administratīvā koordinācija / organizatorisks darbs
- ☐ Cita (lūdzu, precizējiet): _____

3. Amata līmenis pašvaldībā

(atzīmējiet vienu)

- ☐ Asistents / atbalsta personāls
- ☐ Projektu vadītājs / speciālists
- ☐ Vecākais speciālists / padomnieks
- ☐ Nodaļas vadītājs
- ☐ Departamenta / struktūrvienības vadītājs
- ☐ Izpilddirektors / pašvaldības vadība
- ☐ Cita (lūdzu, precizējiet): _____

3. Pašvaldība, kurā Jūs strādājat (Kurzemes reģions)

*Lūdzu, norādiet, kurā no Kurzemes reģiona pašvaldībām Jūs strādājat!
(atzīmējiet vienu atbilstošo variantu)*

⁵¹ Gala aptauja tika rediģēta un veikta tiešsaistē, tādēļ tās forma un jautājumu tvērums var minimāli atšķirties no pielikumā pievienotās anketas. Pielikumā redzamas galvenās jautājumu vadlīnijas.

- ☐ Dienvidkurzemes novads
- ☐ Kuldīgas novads
- ☐ Liepājas valstspilsēta
- ☐ Saldus novads
- ☐ Talsu novads
- ☐ Ventspils novads
- ☐ Ventspils valstspilsēta

Lūdzu, novērtējiet katru no zemāk norādītajiem apgalvojumiem divās skalās.

I. AER un energoefektivitātes tehnoloģisko risinājumu izpratne

Tēma	Cik svarīgs šis temats ir Jūsu ikdienas darbā? (Tālāk: Svarīgums)	Cik labi Jūs šobrīd pārzināt un/vai pielietojat šo tēmu praksē? (Tālāk: Kompetence)
Zināšanas par galvenajām AER tehnoloģijām (piemēram, saules, vēja, biomasas risinājumi)	☐ 1–5	☐ 1–5
Zināšanas par siltumsūkņiem un decentralizētu siltumapgādi (piemēram, siltumsūkņu darbības princips un piemērotība dažāda veida ēkām; risinājumi ārpus centralizētās siltumapgādes)	☐ 1–5	☐ 1–5
Zināšanas par energouzglabāšanas risinājumiem (piemēram, baterijas, akumulatori, viedās uzlādes sistēmas)	☐ 1–5	☐ 1–5
Spēja novērtēt energoefektivitātes pasākumus (piemēram, ēku siltināšana, logu un durvju nomaiņa, apgaismojuma modernizācija, automatizētas vadības sistēmas)	☐ 1–5	☐ 1–5
Izpratne par transporta un mobilitātes dekarbonizācijas risinājumiem (elektrotransporta infrastruktūra, sabiedriskā transporta elektrifikācija, pašvaldību autoparks, atjaunīgā degviela, mikromobilitāte)	☐ 1–5	☐ 1–5

II. Līgumi un juridiskie aspekti

Tēma	Svarīgums	Kompetence
Spēja izvērtēt līgumu saturu, atbildību un riskus AER projektos (piemēram, izpratne par pušu atbildību, riskiem kavējumu vai saistību neizpildes gadījumā, <i>force majeure</i> nosacījumiem un garantijām)	☐	☐
Izpratne par uzturēšanas un garantiju nosacījumiem (piemēram, ekspluatācijas noteikumi, garantijas ilgums, atbildība par iekārtu darbību un remontu)	☐	☐
Spēja noteikt pašvaldības juridiskās iespējas būt AER projekta iniciatoram vai līdzfinansētājam (piemēram, kad pašvaldība drīkst investēt, kļūt par partneri vai sniegt atbalstu projektam)	☐	☐

III. Iepirkumi un komerciālā sadarbība

Tēma	Svarīgums	Kompetence
Spēja plānot un īstenot iepirkumus AER jomā (piemēram, prasmes sagatavot atbilstošas tehniskās specifikācijas, izvēlēties iepirkuma veidu un nodrošināt atbilstību publiskā iepirkuma normām)	☐	☐
Izpratne par publiskās–privātās partnerības iespējām enerģētikā (piemēram, zināšanas par sadarbības modeļiem ar privātiem investoriem, ilgtermiņa līgumiem, kopprojektiem vai infrastruktūras nomu)	☐	☐

IV. Finansējuma pieejamība un lēmumu pieņemšana

Tēma	Svarīgums	Kompetence
Zināšanas par publisko un alternatīvo finansējumu AER projektiem (piemēram, klimata pārmaiņu finanšu instrumenti (KPIFI), ES struktūrfondi, valsts budžeta atbalsts, aizņēmumi vai citi investīciju instrumenti, piemēram LIFE klimata un vides instruments)	☐	☐
Spēja aprēķināt vai izvērtēt investīciju atmaksāšanās laiku/ ekonomisko lietderību (piemēram, noteikt, cik ilgā laikā projekts atmaksājas, salīdzināt izmaksas un ieguvumus vai izvērtēt alternatīvas investīcijas)	☐	☐

V. Regulatīvā vide un administratīvie procesi

Tēma	Svarīgums	Kompetence
Zināšanas par atļauju un pieslēgumu saņemšanas procesu (no Sadales tīkla, būvvaldes u.c.)	☐	☐
Izpratne par normatīvajiem aktiem, kas attiecas uz pašvaldību darbību AER jomā (piemēram, Enerģētikas likums, būvniecības noteikumi, MK noteikumi par atbalstu)	☐	☐
Spēja sagatavot iekšējos lēmumus, noteikumus vai saistošos aktus AER projektu īstenošanai	☐	☐

VI. Energokopienību specifiskie aspekti

Tēma	Svarīgums	Kompetence
Izpratne par energokopienību iespējamo juridisko formu un pārvaldības modeļiem (piemēram, kā biedrības, kooperatīvi vai SIA var tikt izmantoti energokopienību veidošanai un kā katrs no tiem ietekmē lēmumu pieņemšanas procesus, dalībnieku tiesības un atbildību)	☐	☐
Spēja novērtēt vai sagatavot līgumus ar energokopienām (piemēram, par infrastruktūras lietošanu vai datu apmaiņu)	☐	☐
Izpratne par pašvaldības lomu energokopienās (kā atbalstītājs, koordinators, dalībnieks)	☐	☐

VII. Prasmes pielietot zināšanas praksē

Tēma	Svarīgums	Kompetence
Spēja izstrādāt un izvērtēt tehniskos risinājumus AER projektos (piemēram, izvērtēt tehnoloģiju piemērotību konkrētai ēkai vai vietai, novērtēt pieslēguma iespējas, izmaksas, uzturēšanas vajadzības un efektivitāti)	☐	☐
Spēja sadarboties ar iedzīvotājiem un partneriem energokopienā kontekstā (piemēram, informēt sabiedrību par iespējām iesaistīties, veidot sadarbību ar vietējiem uzņēmējiem, koordinēt kopīgus lēmumus un aktivitātes energokopienā)	☐	☐
Izpratne par AER projektu vietējo ekonomisko ietekmi (piem., pašvaldības izdevumu samazinājums, darba vietas, vietējo uzņēmumu iesaiste)	☐	☐

VIII. Stratēģiskā izpratne un horizontālās prasmes

Tēma	Svarīgums	Kompetence
Izpratne par AER ieguldījumu klimata mērķu sasniegšanā (piemēram, siltumnīcefekta gāzu (SEG) emisiju samazinājums)	☐	☐
Izpratne par AER iespējamo ietekmi uz bioloģisko daudzveidību (piemēram, vietējās ainavas saglabāšana, migrējošo putnu ceļi)	☐	☐
Spēja komunicēt un sadarboties ar sabiedrību un partneriem (piemēram, NVO, uzņēmējiem) AER jomā	☐	☐
Nepieciešamība apgūt jaunas tehnoloģijas un nākotnes tendences (piemēram, viedie tīkli, digitalizācija, automatizēta energopārvaldība)	☐	☐
Spēja orientēties un sadarboties starpdisciplināros vai starptautiskos kontekstos (piemēram, projekti ar universitātēm, starptautiskām organizācijām)	☐	☐

IX. Vai vēlaties pievienot kādus papildu komentārus par savām mācību vajadzībām vai līdzšinējo pieredzi atjaunīgās enerģijas un energoefektivitātes veicināšanas jomā?

[Brīva atbilde]

X. Kādas vērtīgas mācības, kas saistās ar augstāk minēto tematisko loku, Jūs jau esat izgājuši/-is?

[Brīva atbilde]

3. pielikums. Pašvaldību plānošanas dokumenti klimatneitralitātes jomā

Novads	Attīstības programma	Ilgtermiņīgās attīstības stratēģija	IEKRP
Dienvidkurzemes novads	X	X	NAV PIEEJAMS
Kuldīgas novads	X	X	X
Liepājas valstspilsēta	X	X	X
Saldus pašvaldība	X	X	X
Talsu novads	X	X	NAV UZSĀKTA
Ventspils valstspilsēta		X	X
Ventspils novads	X	X	NAV PIEEJAMS

Avots: KPMG veikts apkopojums, balstoties uz tiešsaistes izpēti un saziņu ar pašvaldībām. Leģenda: X – pieejams/publicēts dokuments.

Sazinieties ar mums

Ilze Garoza

Ilgstpējas konsultāciju pakalpojumu vadītāja

T +371 29123329

E igaroza@kpmg.com

Krišjānis Rudus

Ilgstpējas konsultants

T +371 67038000

E krudus@kpmg.com

Anita Līce

Projektu vadītāja

T ++37129199276

E alice@kpmg.com

Atsevišķus vai visus šajā dokumentā aprakstītos pakalpojumus varēt nebūt atļauts sniegt KPMG revīzijas klientiem un to saistītām pusēm.

www.kpmg.com/lv

© 2025 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirma. Visas tiesības aizsargātas.

Šajā dokumentā apkopotā informācija ir vispārīga un nav paredzēta kādas konkrētas fiziskas vai juridiskas personas situācijas apskatam. Lai arī mūsu mērķis ir sniegt precīzu un savlaicīgu informāciju, nav iespējams garantēt, ka informācijas saņemšanas brīdī tā vēl arvien būs precīza vai ka tā būs precīza nākotnē. Nevienam savā rīcībā nevajadzētu paļauties uz šo informāciju bez atbilstošas profesionālas konsultācijas, rūpīgi izpētot konkrēto situāciju.

KPMG nosaukums un logo ir preču zīmes, kuras KPMG globālās organizācijas neatkarīgās dalībfirmas izmanto saskaņā ar licences noteikumiem.