



Finansē
Eiropas Savienība
NextGenerationEU



Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes ex-post izvērtējums

Gala ziņojums

Viedās administrācijas un reģionālās
attīstības ministrija

KPMG Baltics SIA

2026. gada 18. jūnijs

Šis ziņojums satur 170 lapas

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums tiek veikts projekta "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" (Nr. 3.1.1.2.i.0/1/22/I/VARAM/001) ietvaros

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes ex-post izvērtējums
2026. gada 18. jūnijs

Saturs

Terminu un saīsinājumu skaidrojums	5
Ievads	7
Kopsavilkums	11
Summary	18
Ex-post izvērtējuma ietvars un metodoloģija	24
1. KSP rezultāti	32
1.1. Projekta ietvaros rīkotie KSP	32
1.2. Projekta KSP apmācītie pašvaldību un PR darbinieki	35
1.3. KSP kvalitāte, saturiskā atbilstība un lektoru profesionalitāte	39
2. KSP ietekme trīs pārvaldības līmeņos	45
2.1. Individuālais (profesionālais) līmenis	45
2.1.1. Profesionālās kompetences izaugsme	47
2.1.2. Attieksmes maiņa pret darba pienākumiem, motivācijas izmaiņas un iniciatīvas spējas	53
2.2. Iestādes līmenis	58
2.2.1. Efektivitātes uzlabošana	59
2.2.2. Informācijas nodošana kolēģiem	62
2.3. Pašvaldības līmenis	63
2.3.1. Efektivitātes uzlabošana	64
2.3.2. Procesu pilnveide	67
2.3.3. Pakalpojumu un vadības kvalitātes uzlabošana	68
3. KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem – pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības problēmām	71
3.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana	72
3.2. Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība	75
3.2.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi	78
3.2.2. KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju	79
3.2.3. Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte	80

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes ex-post izvērtējums
2026. gada 18. jūnijs

3.3.	Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām sociālo pakalpojumu un atbalsta sniegšanā sociālo problēmu risināšanā	80
3.4.	Gadījuma analīze – Siguldas novada pašvaldība	81
4.	KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem – būvniecības pakalpojumi	84
4.1.	Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana	86
4.2.	Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība	87
4.2.1.	Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi	90
4.2.2.	KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju	91
4.2.3.	Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte	92
4.3.	Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām	93
4.4.	Gadījuma analīze – Ludzas novada pašvaldība	95
5.	KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem darba ar jaunatni jomā	97
5.1.	Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana	98
5.2.	Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība	100
5.2.1.	Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi	103
5.2.2.	KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju	104
5.2.3.	Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte	104
5.3.	Gadījuma analīze – Talsu novada pašvaldība	108
6.	KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem – sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkls un komunālie pakalpojumi	110
6.1.	Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana	112
6.2.	Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība	114
6.2.1.	Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte	116
6.2.2.	Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi	119
6.2.3.	KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju	120
6.2.4.	Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte	120
6.3.	Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām	121
6.4.	Gadījuma analīze – Dobeles novada pašvaldība	122

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes ex-post izvērtējums
2026. gada 18. jūnijs

7.	KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem – uzņēmējdarbības atbalsts	125
7.1.	Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana	126
7.2.	Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība	128
7.2.1.	Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi	132
7.2.2.	KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju	133
7.3.	Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām	134
7.4.	Gadījuma analīze – Cēsu novada pašvaldība	136
8.	KSP izmantotās metodoloģiskās pieejas, kā arī sniegtā metodoloģiskā atbalsta un ilgtspējas novērtējums	138
8.1.	Izmantotā metodoloģiskā pieeja KSP organizēšanā un tās praktiskais pielietojums	138
8.2.	Projekta laikā sniegtais metodoloģiskais atbalsts pašvaldībām un tā izmantošana turpmākajā darbā	140
8.3.	KSP iegūto zināšanu un prasmju uzturēšana un attīstīšana nākotnē	142
9.	Secinājumi un rekomendācijas	146
9.1.	Secinājumi par KSP rezultātiem	146
9.2.	Secinājumi par KSP ietekmi dažādos līmeņos	148
9.2.1.	Individuālais (profesionālais) līmenis	148
9.2.2.	Iestāžu līmenis	149
9.2.3.	Pašvaldību līmenis	151
9.2.4.	KSP ietekmes sintēze pa pašvaldībām un kategorijām	153
9.3.	Rekomendācijas, kā Projekta KSP gūtās kompetences attīstāmas un izmantojamas turpmāk	156
9.4.	Stratēģiskas rekomendācijas, kas būtu pielietojamas politikas, budžeta veidošanas, labās prakses u.c. pārņemšanai pašvaldību darbā	158
9.5.	Papildu rādītāji, kas var tikt izmantoti pašvaldību publisko pakalpojumu novērtēšanā	163
A.	pielikums. Interviju un intervēto dalībnieku saraksts	166
B.	pielikums. Fokusgrupu diskusiju dalībnieku saraksts	168

Terminu un saīsinājumu skaidrojums

Saīsinājums	Skaidrojums
AF	Autonomā funkcija
ANM	Atveseļošanas un noturības mehānisms
ANO	Apvienoto Nāciju Organizācija
ATR	Administratīvi teritoriālā reforma
BIM	Būvinformācijas modelēšana
BIS	Būvniecības informācijas sistēma
CA	Civilā aizsardzība; sabiedrības drošības un civilās aizsardzības nodrošināšanas pakalpojumu tīkls
ES	Eiropas Savienība
ĢIS	Ģeogrāfiskās informācijas sistēmas
IAM	Ilgspējīgas attīstības mērķi
IKP	Iekšzemes kopprodukts
IT	Informācijas tehnoloģijas
IZM	Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija
JSPA	Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra
KP	Komunālie pakalpojumi
KPI	Galvenie snieguma rādītāji
KPMG	KPMG Baltics SIA
KPR	Kurzemes plānošanas reģions
KSP	Kapacitātes stiprināšanas pasākums
LPR	Latgales plānošanas reģions
MI	Mākslīgais intelekts
NVO	Nevalstiska organizācija
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PR	Plānošanas reģions
RAIM	Reģionālās attīstības indikatoru modulis
RPR	Rīgas plānošanas reģions
Sākotnējais novērtējums	Publikācija "Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums. Gala ziņojums" (KPMG, 2024)
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
TS; Tehniskā specifikācija	Līguma 1. pielikums "Tehniskā specifikācija"
VARAM	Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija
VPR	Vidzemes plānošanas reģions

Saīsinājums	Skaidrojums
VR	Virtuālā realitāte
VUGD	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests
ZPR	Zemgales plānošanas reģions
Termins	Skaidrojums
Hakatons	Problēmu un jauno tehnoloģiju izmantošanas iespēju izpētes pasākums, kad dalībnieki ierobežotā laika posmā kopīgi izstrādā inovācijas, kas saistītas ar iepriekš definētu konkrētu izaicinājumu. ¹ Hakatoniem ir raksturīgs intensīvs un koncentrēts formāts, kas mudina ātri reaģēt, radoši domāt un strādāt komandā, vienlaikus sniedzot praktiskus rezultātus.
Kapacitātes stiprināšanas pasākumi (KSP)	Pasākumi darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveidei ar mērķi uzlabot pašvaldību darbības efektivitāti un kvalitāti Administratīvi teritoriālās reformas kontekstā, lai tās spētu nodrošināt likumos noteikto autonomo funkciju izpildi salīdzināmā kvalitātē un pieejamībā, kā arī spētu sniegt iedzīvotājiem kvalitatīvus pakalpojumus par samērīgām izmaksām atbilstoši aktuālajām demogrāfiskajām tendencēm. Tie var ietvert zināšanu, prasmju un kompetenču pilnveides pasākumus, piemēram, mācības, kursus, labās prakses pieredzes apmaiņas pasākumus, kā arī citas kapacitātes stiprināšanas aktivitātes. ²
Metodika	Sākotnējā novērtējuma ietvaros izstrādātā metodika Projekta ietvaros sniegtā atbalsta ietekmes izvērtēšanai uz pašvaldību un plānošanas reģionu speciālistu kapacitātes līmeni.
Pakalpojums, pašvaldību publiskais pakalpojums	Pakalpojums ir darbība vai darbību kopums, kas, savstarpēji sadarbojoties pakalpojuma sniedzējam un pakalpojuma saņēmējam, dod labumu (rada vērtību) pakalpojuma saņēmējam un apmierina pakalpojuma saņēmēja vajadzības. ³ Ziņojumā un Projektā jēdziens "pašvaldību publiskie pakalpojumi" tiek lietots plašākā nozīmē, aptverot visas pašvaldību autonomo funkciju nodrošināšanas darbības saskaņā ar Pašvaldību likumu, t.sk. administratīvo darbu un stratēģisko plānošanu.
Pašvaldību darbinieku kapacitāte	Pašvaldību darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču kopums, kas nepieciešams savu tiešo un netiešo darba uzdevumu veikšanai, lai tādējādi nodrošinātu pašvaldībām likumos noteikto autonomo funkciju izpildi un sniegtu iedzīvotājiem publiskos pakalpojumus salīdzināmā kvalitātē, pieejamībā un par samērīgām izmaksām. ⁴
Projekts	Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 3.1.1.2.i. investīcijas "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" projekts Nr. 3.1.1.2.i.0/1/22/I/VARAM/001.
Projekta ieguldījumu joma	Pašvaldību publisko pakalpojumu jomas, kurās Projekta ietvaros tika īstenoti KSP. Šīs jomas tika noteiktas Sākotnējā novērtējumā, kura ietvaros tika identificēti būtiskākie izaicinājumi publisko pakalpojumu nodrošināšanā AF veikšanai, kā arī definētas prioritārās kapacitātes stiprināšanas jomas pašvaldību un PR darbiniekiem. Atbilstoši Sākotnējā novērtējuma rezultātiem katram PR tika noteikta sava specifiska ieguldījumu joma (skatīt tabulu Nr. 1).
Ziņojums	Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes ex-post izvērtējums.

¹ Balstoties uz Tezaurs.lv [\[URL\]](#)

² KPMG, balstoties uz Līguma tehnisko specifikāciju

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

⁴ Balstoties uz informatīvo ziņojumu par Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 3.1. reformas un investīciju virziena "Reģionālā politika" 3.1.1.2. reformas "Administratīvi teritoriālā reforma" investīcijas 3.1.1.2.i. "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" īstenošanu (VARAM, 2022) [\[URL\]](#) un Sākotnējā novērtējuma Līguma tehnisko specifikāciju

Ievads

Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes ex-post izvērtējuma gala ziņojums (turpmāk – Ziņojums; ex-post izvērtējums) ir sagatavots atbilstoši 2026. gada 23. februārī noslēgtajam pakalpojuma līgumam Nr. IL/27/2026 starp Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministriju (turpmāk – VARAM) un sabiedrību ar ierobežotu atbildību (SIA) “KPMG Baltics SIA” (turpmāk – KPMG) par pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes ex-post izvērtējuma izstrādi (turpmāk – Pakalpojums). Ex-post izvērtējums tiek īstenots Latvijas Atvērēšanas un noturības mehānisma (turpmāk – ANM) plāna 3.1.1.2.i. investīcijas “Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai” projekta Nr. 3.1.1.2.i.0/1/22/I/VARAM/001⁵ (turpmāk – Projekts) ietvaros.

Ex-post izvērtējuma mērķis un ziņojuma tvērums

Ex-post izvērtējuma mērķis ir izvērtēt Projekta ietvaros īstenoto kapacitātes stiprināšanas pasākumu (turpmāk – KSP) sniegto ieguldījumu pašvaldību darbinieku profesionālajā attīstībā, kā arī Projekta sniegto ietekmi uz pašvaldību institucionālajām spējām un sniegtajiem publiskajiem pakalpojumiem Projekta ieguldījumu jomās, īpaši vērtējot, kā KSP veicinājuši publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes paaugstināšanu. Ex-post izvērtējumā īpaši tiek akcentēta zināšanu, prasmju un attieksmes maiņa, kā arī labās prakses pārnese un institucionālās sadarbības stiprināšana t.sk. Projekta laikā izstrādātais metodoloģiskais atbalsts pašvaldībām, kas nodrošina pamatu turpmākai pašvaldību publisko pakalpojumu pilnveidei.

Gala ziņojuma mērķis ir atspoguļot rezultātu visiem darba uzdevumiem, nodrošinot Līguma 1. pielikumā “Tehniskā specifikācija” (turpmāk – Tehniskā specifikācija) noteikto uzdevumu izpildi:

1. Ieguvumu un ietekmes identificēšana dažādos līmeņos: individuālajā (profesionālajā), iestādes (procesu efektivitāte) un pašvaldības līmenī (stratēģiskā rīcībspēja).
2. Kapacitātes pasākumu rezultātu novērtēšana: kvantitatīva un kvalitatīva analīze par īstenotajām mācībām un to ietekmi uz darba efektivitāti.
3. Sadarbības un pieredzes apmaiņas rezultātu novērtēšana: labās prakses adaptācijas un jaunu sadarbības modeļu analīze.
4. Visaptverošs izvērtējums par Projekta kapacitātes pasākumu ietekmi uz pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāti, pieejamību, kvalitāti, izmaksām un pārvaldības uzlabojumiem, tai skaitā izmantojot sākotnējā novērtējumā izstrādāto ietekmes novērtēšanas pieeju. Projekta pasākumu ietekmes izvērtējums, iekļaujot konkrētus pirms un pēc Projekta pasākuma īstenošanas rādītājus.
5. Ilgtspējas novērtējums, kurā apkopots, kāds Metodoloģiskais atbalsts sniegts pašvaldībām Projektā laikā, kā arī izpētīts, kā iegūtās zināšanas un prasmes tiek

⁵ Atvērēšanas fonda projekts Nr. 3.1.1.2.i.0/1/22/I/VARAM/001 "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" [[URL](#)]

uzturētas, un, kā plānots tās attīstīt laika gaitā, akcentējot publisko pakalpojumu efektivitātes celšanu atbilstoši autonomo funkciju (turpmāk – AF) īstenošanai.

Projekta konteksts

Lai izveidotu ekonomiski attīstīties spējīgas administratīvās teritorijas ar kvalitatīviem pakalpojumiem par samērīgām izmaksām, 2021. gadā Latvijā tika īstenota administratīvi teritoriālā reforma (turpmāk – ATR). Tās tiesiskais ietvars – Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likums – stājās spēkā 2020. gada 23. jūnijā, nosakot jauno pašvaldību iedalījumu. ATR mērķi ir veicināt valsts un pašvaldību izaugsmi, nodrošināt racionālu budžeta līdzekļu izlietojumu un stiprināt pašvaldību autonomiju.⁶

Pēc ATR pašvaldības saskaras ar izaicinājumiem pakalpojumu nodrošināšanā jaunajās teritorijās. Vienota pieeja, pieejamība visiem iedzīvotājiem un cilvēkresursu efektīva izmantošana ir kritiskie faktori reformas sekmīgai norisei. Pamatojoties uz informatīvo ziņojumu par investīcijas 3.1.1.2.i. īstenošanu,⁷ Projekta mērķis ir paaugstināt pašvaldību kapacitāti ATR kontekstā, nodrošinot AF izpildi salīdzināmā kvalitātē un samazinot uzturēšanas izdevumu pieauguma riskus ilgtermiņā.

Saskaņā ar Reģionālās politikas pamatnostādņēm 2021.–2027. gadam⁸ viens no rīcības virzieniem reģionālās politikas mērķu sasniegšanai ir plānošanas reģionu (turpmāk – PR) un pašvaldību administrācijas darba efektivitātes paaugstināšana, īpaši veicinot pašvaldību un PR kapacitātes palielināšanu attīstības plānošanā un īstenošanā. Atbilstoši tam tiek īstenota Eiropas Savienības (turpmāk – ES) ANM investīciju prioritāte 3.1.1.2.i., nodrošinot, ka pašvaldības spēj kvalitatīvi un pieejami izpildīt likumā noteiktās funkcijas, sniedzot iedzīvotājiem augstas kvalitātes pakalpojumus par samērīgām izmaksām. Vienlaikus Pakalpojumu vides pilnveides plāna 2024.–2027. gadam⁹ mērķis ir pilnvērtīga pakalpojumu pārvaldība, attīstot tam nepieciešamos resursus un personāla kompetences. Atbilstoši tam Projekts fokusējas uz pašvaldību speciālistu atbalstu pēc reformas, sekmējot AF izpildi salīdzināmā kvalitātē.

Projekta ietvaros 2024. gadā tika izstrādāts pašvaldību publisko pakalpojumu sākotnējais novērtējums¹⁰ (turpmāk – Sākotnējais novērtējums), uz kura pamata katrā PR tika īstenoti mērķtiecīgi kapacitātes stiprināšanas pasākumi (turpmāk – KSP). KSP ietvēra dažāda veida apmācības, seminārus, vebinārus, konferences, pieredzes apmaiņas braucienus gan Latvijā, gan ārpus tās, gadījuma un situāciju analīzes, praktiskas mācības, meistarklases, ideju hakatonus u.c. veida pasākumus, sasniedzot vismaz 1 300 darbinieku šādās mērķa grupās: (1) pašvaldību un PR attīstības plānošanas speciālisti; (2) pašvaldību eksperti un pakalpojumu sniedzēji (iestāžu un kapitālsabiedrību darbinieki); (3) pašvaldību vadošās amatpersonas.

⁶ Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likums; Līguma 1. pielikums "Tehniskā specifikācija".

⁷ VARAM. (2022). Informatīvais ziņojums par Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 3.1. reformas un investīciju virziena "Reģionālā politika" 3.1.1.2. reformas "Administratīvi teritoriālā reforma" investīcijas 3.1.1.2.i. "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai" īstenošanu [\[URL\]](#)

⁸ Ministru kabineta (MK) 2019. gada 26. novembra rīkojums Nr. 587 "Par Reģionālās politikas pamatnostādņēm 2021.–2027. gadam" [\[URL\]](#)

⁹ Ministru kabineta 2024. gada 4. jūnija rīkojums Nr. 444 "Par Pakalpojumu vides pilnveides plānu 2024.–2027. gadam" [\[URL\]](#)

¹⁰ KPMG. (2024). Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums. Gala ziņojums [\[URL\]](#)

KSP tematiskais fokuss Projekta laikā tika pielāgots katra reģiona noteiktajām prioritātēm jeb Projekta ieguldījumu jomās (tabula Nr. 1.) atbilstoši pašvaldību AF.

Tabula Nr. 1. Projekta ieguldījumu jomas PR

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

Avots: Pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitātes novērtējums [\[URL\]](#).

Ziņojuma struktūra

Ziņojums sastāv no ievada, kopsavilkuma latviešu un angļu valodā, metodoloģijas apraksta, astoņām saturiskajām nodaļām un secinājumiem, kā arī diviem pielikumiem.

Nodaļā “Ex-post izvērtējuma ietvars un metodoloģija” aprakstīts izvērtējuma konceptuālais un metodoloģiskais pamats, balstoties uz sākotnējā novērtējumā izstrādāto metodiku un sintezējot Kirkpatrika četru līmeņu novērtējuma modeli ar Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (turpmāk – OECD) atbalsta ietekmes izvērtēšanas kritērijiem, kā arī detalizēti raksturoti izmantotie datu avoti un pētījuma instrumenti – dokumentu analīze, KSP novērtējuma anketas, dalībnieku pašvērtējuma anketa, strukturēti informācijas pieprasījumi pašvaldībām, intervijas un datu triangulācija, vienlaikus norādot arī uz izvērtējuma metodoloģiskajiem ierobežojumiem.

- 1. nodaļā apkopoti Projekta ietvaros īstenoto kapacitātes stiprināšanas pasākumu kvantitatīvie un kvalitatīvie rezultāti, raksturojot gan pašu pasākumu apjomu un tematisko tvērumu, gan apmācīto pašvaldību un PR darbinieku profilu, gan arī KSP saturisko atbilstību un lektoru profesionalitāti.
- 2. nodaļā analizēta KSP ietekme individuālajā, iestādes un pašvaldības līmenī, balstoties uz dalībnieku novērtējumiem, pašvaldību sniegto informāciju un intervijām.
- 3.–7. nodaļā apkopota KSP ietekme uz pašvaldību publisko pakalpojumu jomām, analizējot ietekmi uz pakalpojumu organizēšanu, efektivitāti un pieejamību, t.sk. izmaksām un pārvaldības uzlabojumiem, padziļināti apskatot KSP, kas ir tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju, un kvalitātes uzlabojumiem, kā arī padziļināti apskatīta labās prakses pārņemšana un veikta vienas pašvaldības gadījuma analīze
- 8. nodaļā analizēta Projekta laikā izmantotā metodoloģiskā pieeja KSP organizēšanā, izstrādātais un sniegtais metodoloģiskais atbalsts, tā ilgtspēja, kā arī KSP iegūto zināšanu un prasmju uzturēšana un attīstīšana nākotnes perspektīvā
- 9. nodaļā apkopoti secinājumi un rekomendācijas par Projekta ietekmi uz pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanu, izcelti papildu rādītāji publisko pakalpojumu

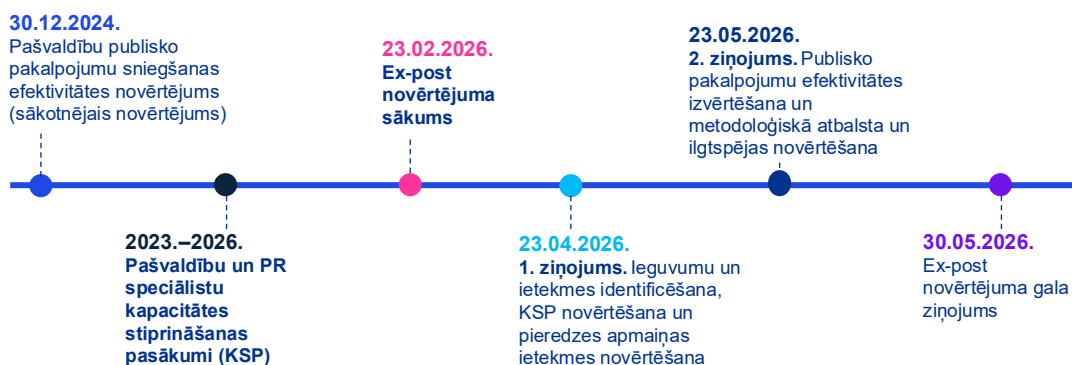
efektivitātes novērtēšanai vidējā un ilgtermiņā, kā arī sniegtas rekomendācijas par KSP ietvaros gūto kompetenču turpmāku izmantošanu un stratēģiski ieteikumi politikas, budžeta plānošanas un labās prakses pārņemšanas pilnveidei pašvaldību darbā.

KPMG izsaka pateicību VARAM un PR pārstāvjiem par produktīvo sadarbību un metodisko atbalstu pētījuma īstenošanas gaitā. Pateicamies pašvaldību pārstāvjiem par atsaucību, sniedzot informāciju un piedaloties intervijās, kā arī KSP dalībniekiem par sniegto atgriezenisko saiti, kas ir kritiski svarīga objektīva izvērtējuma sagatavošanai.

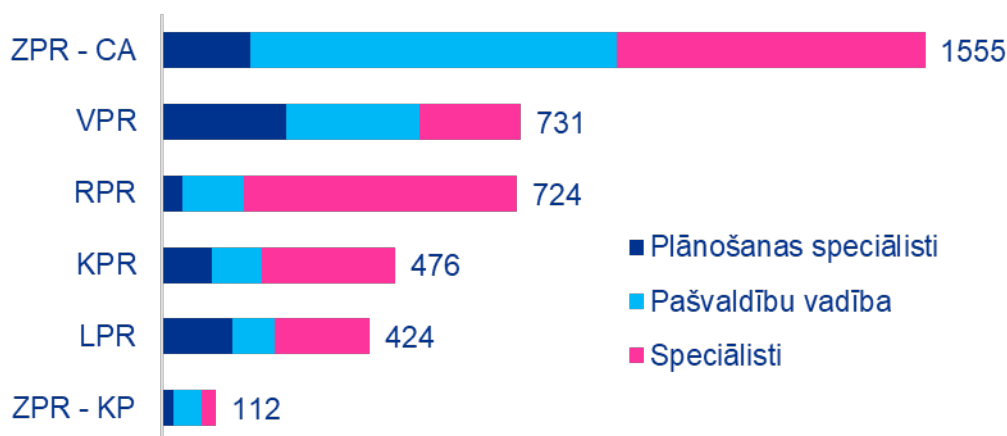
Kopsavilkums

Novērtējuma izstrāde

Ex-post izvērtējums izstrādāts no 2026. gada 23. februāra līdz 2026. gada 30. maijam, balstoties uz dokumentu un sekundāro datu analīzi, VARAM sniegto informāciju, pašvaldību strukturētajiem informācijas pieprasījumiem, KSP dalībnieku aptauju datiem, KSP dalībnieku pašvērtējuma anketām, daļēji strukturētām intervijām un fokusgrupu diskusijām. Izvērtējuma metodoloģiskā pieeja balstīta Sākotnējā novērtējumā izstrādātajā Metodikā, nodrošinot pēctecību starp sākotnēji identificētajām kapacitātes vajadzībām un faktiski konstatēto Projekta ietekmi pēc KSP īstenošanas.



Projekta ietvaros no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada aprīlim organizēti 134 KSP, kuros kopumā piedalījās 4 034 dalībnieki, no kuriem unikāli bija 2 016 dalībnieki. **Tas apliecina, ka Projekts ne tikai sasniedza sākotnēji noteikto mērķi nodrošināt mācības vismaz 1 300 pašvaldību un PR darbiniekiem, bet arī būtiski pārsniedza plānoto mērķauditorijas aptveri.**



Izvērtējums izstrādāts, analizējot Projekta ietekmi vairākos savstarpēji saistītos līmeņos un virzienos:

1. Projekta KSP ietekmes izvērtēšana individuālajā jeb profesionālajā līmenī, vērtējot dalībnieku zināšanu, prasmju, kompetenču, motivācijas un attieksmes izmaiņas.

2. Projekta KSP ietekmes izvērtēšana iestādes līmenī, analizējot procesu efektivitātes, darba organizācijas, klientorientētas pieejas un zināšanu pārneses izmaiņas.
3. Projekta KSP ietekmes izvērtēšana pašvaldības līmenī, vērtējot stratēģisko rīcībspēju, starpnozaru sadarbību, pakalpojumu attīstību un resursu efektīvāku izmantošanu.
4. Projekta KSP rezultātu kvantitatīva un kvalitatīva analīze, apkopojot informāciju par īstenotajiem KSP, dalībnieku skaitu, mērķauditoriju, tematisko atbilstību un dalībnieku atsauksmēm.
5. Sadarbības un pieredzes apmaiņas rezultātu novērtēšana, analizējot labās prakses pārņemšanu, sadarbības tīklu veidošanos un praktisku risinājumu ieviešanu pašvaldībās.
6. Projekta ietekmes izvērtēšana sešās prioritārajās publisko pakalpojumu jomās: pašvaldību sociālie pakalpojumi, būvniecības pakalpojumi, darbs ar jaunatni, sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkls un komunālie pakalpojumi, kā arī uzņēmējdarbības atbalsts.
7. Metodoloģiskā atbalsta un ilgtspējas novērtēšana, analizējot, kā Projekta laikā iegūtās zināšanas un prasmes tiek uzturētas, nodotas kolēģiem un plānotas tālākai izmantošanai pēc Projekta noslēguma.

Izpēte veikta, izmantojot jauktu pētījuma metodoloģiju, apvienojot kvantitatīvās un kvalitatīvās datu ieguves un analīzes metodes. Secinājumu pamatotību nodrošina datu triangulācija, savstarpēji salīdzinot KSP novērtējuma anketu rezultātus, KSP dalībnieku pašvērtējuma anketu datus, pašvaldību sniegto informāciju, interviju rezultātus un dokumentu analīzi. KSP novērtējuma anketas aptver 2 843 respondentu atbildes, KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa – 406 respondentu atbildes, savukārt Projekta ietekmes izvērtējumā izmantotas arī 15 padziļinātās intervijas ar pašvaldību vadības amatpersonām un nozaru ekspertiem, piecas fokusgrupu diskusijas, kā arī pašvaldību informācijas pieprasījumu rezultāti.

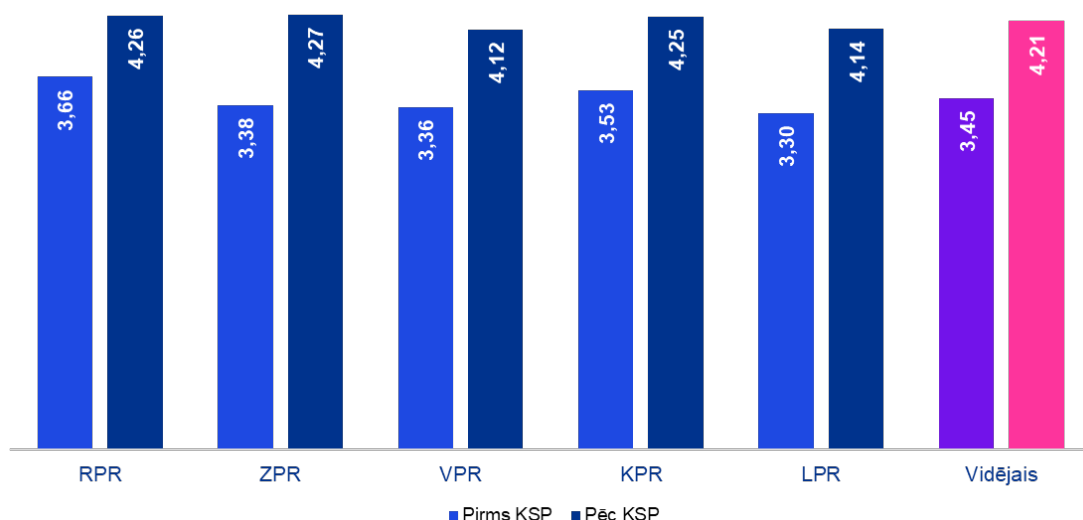
Informāciju sniedza: 43 pašvaldības	KSP beigās novērtējumu sniedza 2 843 dalībnieki
Intervijās piedalījās:	KSP pašvērtēšanas aptauju aizpildīja 406 pašvaldību un PR speciālisti no 2 016 unikālajiem KSP dalībniekiem
✓ 15 pašvaldību pārstāvji	
✓ 44 pašvaldību vadošie speciālisti un amatpersonas, t.sk. 11 Domes priekšsēdētāji, pašvaldību izpilddirektori un vietnieki	5 fokusgrupās piedalījās: 37 pašvaldību pārstāvji no dažādām jomas pārvaldībā iesaistītajām pusēm
	Atbalsts un pastāvīga iesaiste: VARAM un 5 PR koordinatori

Projekta KSP ietekme uz pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanu

Ex-post izvērtējums apliecina, ka kapacitātes stiprināšanas pasākumi ir snieguši būtisku ieguldījumu pašvaldību darbinieku profesionālajā attīstībā, iestāžu darba procesu

pilnveidē un pašvaldību stratēģiskās rīcībspējas stiprināšanā. Ietekme identificējama trīs savstarpēji saistītos pārvaldības līmeņos: individuālajā, iestādes un pašvaldības līmenī.

Individuālajā līmenī KSP ir veicinājuši pašvaldību un PR darbinieku profesionālo kompetenču pieaugumu, jaunu darba metožu apguvi, praktisku zināšanu pielietošanu ikdienas darbā un lielāku motivāciju turpināt profesionālo pilnveidi. Dalībnieku pašvērtējumā zināšanu līmenis pēc KSP pieauga no vidēji 3,45 līdz 4,21 punktam piecu punktu skalā, savukārt vidējais zināšanu pieaugums Projektā kopumā sasniedza 22,2 %. Ilgtermiņa pašvērtējuma rezultāti apliecina, ka iegūtās zināšanas un pieredze ir paaugstinājušas dalībnieku kompetenci arī pēc KSP noslēguma, vidējam vērtējumam sasniedzot 4,07 punktus piecu punktu skalā.



Iestādes līmenī KSP ietekme izpaužas kā darba procesu pilnveide, zināšanu pārnese kolēģiem, klientorientētas pieejas attīstība un pakalpojumu kvalitātes uzlabošana. Dalībnieku pašvērtējuma dati rāda, ka iegūtās kompetences pakāpeniski kļūst par iestāžu un nodaļu ikdienas darba daļu, savukārt pašvaldību sniegtā informācija apliecina praktiskus uzlabojumus e-risinājumu ieviešanā, finanšu plānošanā, dokumentu aprītē, klientu apkalpošanā, birokrātiskā sloga mazināšanā un digitālo risinājumu integrācijā.

Pašvaldības līmenī KSP ir veicinājuši plašāku horizontālo ietekmi – starpprozaru un starppašvaldību sadarbības stiprināšanu, pakalpojumu stratēģisko attīstību, plānošanas dokumentu pilnveidi un resursu efektīvāku izmantošanu. Vairākās pašvaldībās iegūtās zināšanas izmantotas konkrētu risinājumu ieviešanai, piemēram, e-dokumentu aprites pilnveidei, digitālu pieteikumu formu izstrādei, klientu apkalpošanas procesu uzlabošanai, jaunatnes jomas stratēģiju izstrādei, sociālo pakalpojumu pilnveidei, CA procesu sakārtošanai un uzņēmējdarbības atbalsta pieejamības uzlabošanai.

Salīdzinot ex-post izvērtējuma rezultātus ar Sākotnējā novērtējumā identificētajām pašvaldību kapacitātes stiprināšanas vajadzībām, secināms, ka KSP ir būtiski risinājuši darbinieku profesionālo kompetenču un stratēģiskās plānošanas pilnveides vajadzības: 93 % no 42 atbildējušajām pašvaldībām norādījušas vismaz daļēju ietekmi kategorijā "Personāla kapacitāte un kultūra". Procesu pilnveides, digitalizācijas un jaunu pakalpojumu attīstības jomās virzība ir notikusi 60–67 % pašvaldību, lielākoties iestrādņu stadijā. Vienlaikus klientorientētā pakalpojumu sniegšanā un vienotu

pakalpojumu kvalitātes mērīšanas mehānismu izveidē izteikta ietekme konstatēta tikai daļā pašvaldību, kas norāda uz nepieciešamību šos virzienus prioritāri stiprināt turpmākajos kapacitātes stiprināšanas posmos.

KSP rezultāti un mērķauditorijas sasniegšana

Projekta laikā īstenotie KSP aptvēra visus PR un Projekta ieguldījumu jomas. Lielākais KSP un dalībnieku apjoms identificēts ZPR CA jomā, kur īpaši liela nozīme bijusi mācībām par IT datu drošību, darbības nepārtrauktību, kritisko infrastruktūru, tehnoloģiskajiem risinājumiem un kiberdrošību. Vienlaikus arī pārējos PR sasniegtais dalībnieku skaits ievērojami pārsniedza Projektā plānoto, nodrošinot, ka katra Projekta ieguldījumu joma tiek stiprināta atbilstoši Sākotnējā novērtējumā¹¹ identificētajām vajadzībām.

KSP dalībnieku struktūra rāda, ka Projekts sasniedza plašu pašvaldību un PR darbinieku loku – pašvaldību vadību, plānošanas speciālistus, nozaru ekspertus, administratīvos darbiniekus un pakalpojumu sniedzējus. Īpaši plaši pārstāvēti bija pieredzējuši speciālisti vecuma grupā no 30 līdz 54 gadiem, kas atbilst pašvaldību pakalpojumu jomu profesionālajai specifikai un nepieciešamībai pēc pieredzē balstītas kapacitātes stiprināšanas.

Dalībnieku atsauksmes apliecina augstu KSP saturisko atbilstību pašvaldību darba vajadzībām. Vidējais vērtējums par KSP sasaisti ar tiešajiem darba pienākumiem uzreiz pēc pasākumu apmeklēšanas sasniedza 4,37 punktus piecu punktu skalā, savukārt ilgtermiņa pašvērtējumā lielākā daļa respondentu apstiprināja, ka iegūtās zināšanas ir praktiski pielietojamas ikdienas darbā. Arī lektoru profesionalitāte novērtēta ļoti augstu: gandrīz visi respondenti pasniedzēju darbu vērtēja ar četrām vai piecām ballēm piecu punktu skalā.

Vienlaikus izvērtējums identificē arī atsevišķus ierobežojumus, kas kavē KSP ietekmes pilnīgu nostiprināšanos praksē. Tie galvenokārt saistīti ar cilvēkresursu, finanšu un IT resursu nepietiekamību, lēnu organizatorisko adaptāciju, birokrātiskiem šķēršļiem un atsevišķos gadījumos pārāk vispārīgu mācību saturu attiecībā pret speciālistu jau esošo augsto zināšanu līmeni. Tas norāda uz nepieciešamību nākotnē diferencēt kapacitātes stiprināšanas pieejas, piedāvājot gan ievada līmeņa mācības, gan padziļinātas, specializētas mācības nozares ekspertiem.

Izaicinājumi publisko pakalpojumu sniegšanā

Ex-post izvērtējumā secināts, ka pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanā joprojām pastāv vairāki strukturāli izaicinājumi, kas ietekmē pakalpojumu kvalitāti, pieejamību, efektivitāti un ilgtspēju. Tie ietver cilvēkresursu pieejamības ierobežojumus, atšķirīgu pašvaldību administratīvo kapacitāti, nevienmērīgu digitālo risinājumu ieviešanas līmeni, atšķirīgu procesu un pakalpojumu kvalitātes mērīšanas praksi, kā arī nepieciešamību pēc vienotākas metodiskās pieejas pašvaldību publisko pakalpojumu pārvaldībā.

Būtisks izaicinājums ir arī sistemātiskas datu uzskaites un rezultātu mērīšanas nepietiekamība. Lai gan vairākās pašvaldībās pakalpojumu sniegšanā tiek ieviesti kvalitātes audiiti, atgriezeniskās saites mehānismi, digitāli pieteikumi, interaktīvas kartes,

¹¹ KPMG, 2024. Pašvaldību publisko pakalpojumu novērtējums [\[URL\]](#)

GIS risinājumi un finanšu plānošanas sistēmu integrācija, šāda prakse vēl nav vienmērīgi nostiprinājusies visās pašvaldībās un visās pakalpojumu jomās. Tādēļ nākotnē būtiski turpināt attīstīt kopīgus rādītājus, kas ļautu objektīvāk mērīt pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāti, efektivitāti, pieejamību un izmaksu samērīgumu, atbilstoši nozaru politikai.

Publisko pakalpojumu jomas pašvaldību un PR speciālistu kapacitātes stiprināšanai

Izvērtējums apliecina, ka Projekta ietvaros prioritāri stiprinātas tās pašvaldību publisko pakalpojumu jomas, kurās Sākotnējā novērtējumā tika identificētas būtiskas kapacitātes vajadzības. RPR fokusējās uz pašvaldību sociālajiem pakalpojumiem un atbalstu sociālo problēmu risināšanā, īpaši bērniem un jauniešiem ar uzvedības problēmām. LPR ieguldījumu joma bija būvniecības pakalpojumi. KPR uzmanības centrā bija darbs ar jaunatni. ZPR tika īstenoti pasākumi sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkla nodrošināšanā un komunālo pakalpojumu jomā. VPR ieguldījumu joma bija uzņēmējdarbības atbalsts.

Šo Projekta ieguldījumu jomu izvēle atspoguļo gan pašvaldību autonomo funkciju īstenošanas vajadzības, gan pēc ATR identificētos izaicinājumus pakalpojumu pieejamības, kvalitātes un efektivitātes nodrošināšanā. Katrā reģionā KSP saturs tika pielāgots konkrētās jomas specifikai, piemēram, sociālajā jomā uzsverot starpinstitutionālo sadarbību un preventīvu darbu, būvniecībā – Būvniecības informācijas sistēmas (turpmāk – BIS) izmantošanu un procesu efektivizāciju, jaunatnes darbā – digitālos un līdzdalības risinājumus, CA – krīžu vadību, drošību un kiberdrošību, KP jomā – energoefektivitātes jautājumus un kvalitātes uzraudzību, savukārt uzņēmējdarbības atbalstā – klientorientētu pieeju, digitālus rīkus, komunikāciju ar uzņēmējiem un pašvaldību atbalsta procesu pilnveidi.

Papildus specifiskajām ieguldījumu jomām izvērtējums apliecina horizontālu nepieciešamību turpināt stiprināt pašvaldību kapacitāti datu analīzē, stratēģiskajā plānošanā, finanšu un izmaksu uzskaitē, digitālo risinājumu ieviešanā, klientorientētā pakalpojumu sniegšanā, kvalitātes vadībā, krīžu pārvaldībā, sadarbības mehānismos un labās prakses pārņemšanā.

Nepieciešamās zināšanas un prasmes PR un pašvaldību speciālistiem efektīvai pakalpojumu sniegšanai

Ex-post izvērtējums apliecina, ka pašvaldību un PR speciālistiem visās prioritārajās pakalpojumu jomās nepieciešamas zināšanas un prasmes, kas ļauj pakalpojumus plānot, sniegt un novērtēt datus balstīti, klientorientēta un resursu efektīvā veidā. Īpaši nozīmīgas ir kompetences datu analīzē, pakalpojumu kvalitātes uzraudzībā, izmaksu un resursu uzskaitē, digitālo rīku izmantošanā, starpinstitutionālajā sadarbībā un stratēģiskajā plānošanā.

Dalībnieku pašvērtējuma un pašvaldību sniegtās informācijas analīze rāda, ka KSP ir palīdzējuši attīstīt praktiskas darba prasmes, kas tieši ietekmē pakalpojumu sniegšanu. Dalībnieki kā būtiskākos ieguvumus izcēluši profesionālās sadarbības un pieredzes apmaiņas iespēju paplašināšanu, esošo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, jaunu darba metožu apguvi, sabiedrības līdzdalības un atgriezeniskās saites veidošanu, kā arī klientorientētas pieejas attīstību pašvaldības pakalpojumu sniegšanā.

Izvērtējums arī parāda, ka KSP ietekme ir spēcīgāka gadījumos, kad mācību saturs ir praktiski pielietojams, saistīts ar konkrētām pašvaldību funkcijām un ietver pieredzes apmaiņu. Īpaši nozīmīga ir bijusi iespēja iepazīt citu pašvaldību un ārvalstu labo praksi, jo tā ļāvusi dalībniekiem salīdzināt pieejas, pārņemt risinājumus un adaptēt tos savas pašvaldības vajadzībām.

Pieredzes apmaiņas un sadarbības rezultāti

Pieredzes apmaiņas braucieni, hakatoni un tīklošanās aktivitātes ir viens no būtiskākajiem Projekta ietekmes elementiem. Tie ir veicinājuši ne tikai jaunu zināšanu iegūšanu, bet arī praktisku risinājumu pārņemšanu, profesionālo kontaktu veidošanu un ilgtermiņa sadarbības attīstību starp pašvaldībām.

Izvērtējums apliecina, ka vietējā un starptautiskā pieredzes apmaiņa ir kalpojusi kā efektīvs salīdzinošās mācīšanās instruments. Pašvaldības ir izmantojušas redzēto un apgūto, lai pilnveidotu pakalpojumu organizāciju, attīstītu jaunus digitālus risinājumus, veidotu jaunatnes stratēģijas, uzlabotu sociālo pakalpojumu pieejas, stiprinātu CA procesus un pilnveidotu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentus.

Kā praktiski piemēri dokumentā identificēti Talsu novada virtuālās realitātes (turpmāk – VR) risinājuma pielāgošana darbam ar jaunatni, Liepājas valstspilsētas jauniešu ārtelpas izveide, Dienvidkurzemes novada jaunatnes jomas stratēģijas izstrāde, Daugavpils valstspilsētas *Qticket* rindu vadības sistēmas ieviešana, iedvesmojoties no Liepājas pieredzes, kā arī vairākās pašvaldībās veidoti jauni vai pilnveidoti starpinstitutionālās sadarbības modeļi aptverot citas Projekta ieguldījumu jomas.

Priekšlikumi turpmākai KSP organizēšanai

Turpmāk KSP organizēšanā būtu jāturpina prioritizēt praktisks, piemēros balstīts un mērķauditorijai pielāgots saturs. Īpaši būtiski ir nodrošināt, ka mācību saturs tiek diferencēts atbilstoši dalībnieku zināšanu līmenim – ievada līmeņa mācības jauniem speciālistiem un padziļinātas, specializētas mācības pieredzējušiem nozares ekspertiem.

KSP efektivitāti palielina pieredzējušu praktiķu, nozaru ekspertu un ārvalstu partneru iesaiste, praktisku piemēru izmantošana, darba grupu formāts, pieredzes apmaiņas braucieni un iespēja dalībniekiem savstarpēji diskutēt par reāliem izaicinājumiem. Tādēļ nākotnē KSP būtu jāplāno ne tikai kā zināšanu nodošanas pasākumi, bet arī kā platforma risinājumu kopradei, sadarbības tīklu veidošanai un labās prakses pārnesi starp pašvaldībām.

Vienlaikus būtiski stiprināt arī pēcpasākuma atbalstu – piemēram, veidot strukturētus zināšanu pārneses mehānismus pašvaldībās, nodrošināt praktiskus mācību materiālus, izstrādāt ieteikumus risinājumu ieviešanai un uzturēt tematiskus profesionālos tīklus. Tas ļautu mazināt risku, ka KSP laikā iegūtās zināšanas paliek individuālajā līmenī un netiek pilnvērtīgi integrētas iestādes vai pašvaldības procesos.

Metodika atbalsta ietekmes novērtēšanai un ilgspēja

Projekta ietvaros pašvaldībām sniegtais metodoloģiskais atbalsts pēc ATR ir bijis daudzdimensionāls un praksē balstīts, aptverot gan kompetenču stiprināšanu (KSP),

gan konkrētu metodoloģisko rīku un vadlīniju izstrādi dažādās jomās (jaunatne, īpašumu pārvaldība, krīžu vadība, uzņēmējdarbības atbalsts). Atbalsta pieeja integrēja teoriju ar praktisku pielietojumu, izmantojot reālus pašvaldību izaicinājumus, pieredzes apmaiņu, kā arī pilotēšanas instrumentus (piemēram, hakatonus), kas veicināja ideju pārvēršanu konkrētos risinājumos.

Izstrādātais metodoloģiskais atbalsts būtu jāizmanto pašvaldību darbā kā strukturēts ietvars – gan stratēģisko dokumentu izstrādē, gan procesu optimizācijā, gan datus balstītā lēmumu pieņemšanā (t.sk. OECD pieejas adaptācija). Tas nodrošinātu vienotāku un efektīvāku pašvaldību publisko pakalpojumu plānošanu un sniegšanu.

Analīze parāda, ka Projekta laikā attīstītās kompetences lielā mērā tiek izmantotas arī pēc Projekta noslēguma, īpaši individuālajā līmenī, savukārt to integrācija iestādes līmenī un nostiprināšanās organizācijas kultūrā notiek pakāpeniski. Darbinieki turpina pilnveidot kompetences gan citos pasākumos, gan patstāvīgi, kas apliecina noturīgu ietekmi, taču zināšanu pārnese pārsvarā notiek neformāli un strukturēti mehānismi ir attīstīti ierobežoti.

Lai nodrošinātu ilgtspēju un pilnvērtīgu metodoloģiskā atbalsta izmantošanu, nepieciešams:

- stiprināt strukturētu zināšanu pārnesei un tās institucionalizāciju pašvaldībās,
- veicināt datu izmantošanu un procesu pārvaldības sistemātisku ieviešanu,
- attīstīt klientorientētu pakalpojumu pieeju un starpinstitucionālo sadarbību,
- kā arī stiprināt kompetences investīciju piesaisti un projektu vadībā.

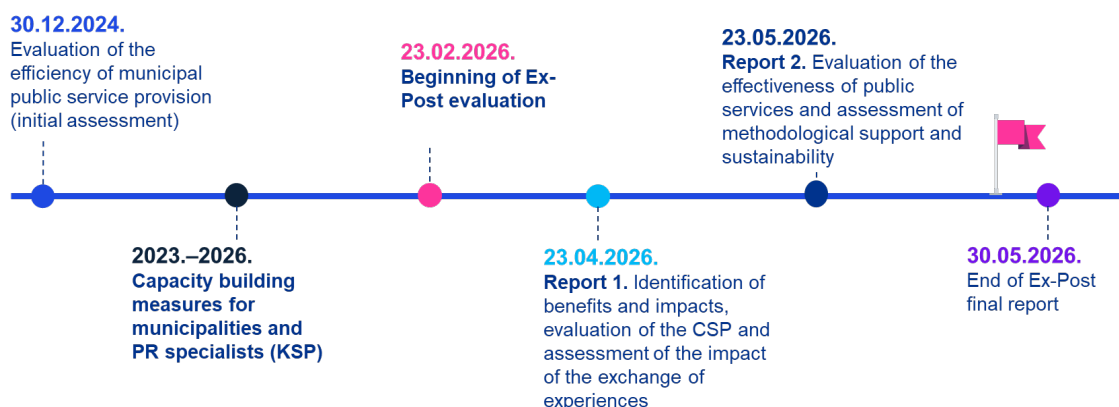
Stratēģiskā līmenī būtiska ir pāreja no kapacitātes stiprināšanas uz ieviešanā balstītu modeli, kur apgūtās zināšanas tiek sistemātiski pilotētas, izvērtētas un integrētas ikdienas darbā. Tas ietver arī uz datiem balstītu politikas un budžeta plānošanu, labās prakses pārnesei un mērogošanu, kā arī vienota metodiskā ietvara izmantošanu publisko pakalpojumu efektivitātes novērtēšanā vidējā (3 gadu) un ilgtermiņā (5-10 gadu) visos līmeņos: individuālajā, iestādes un pašvaldības.

Summary

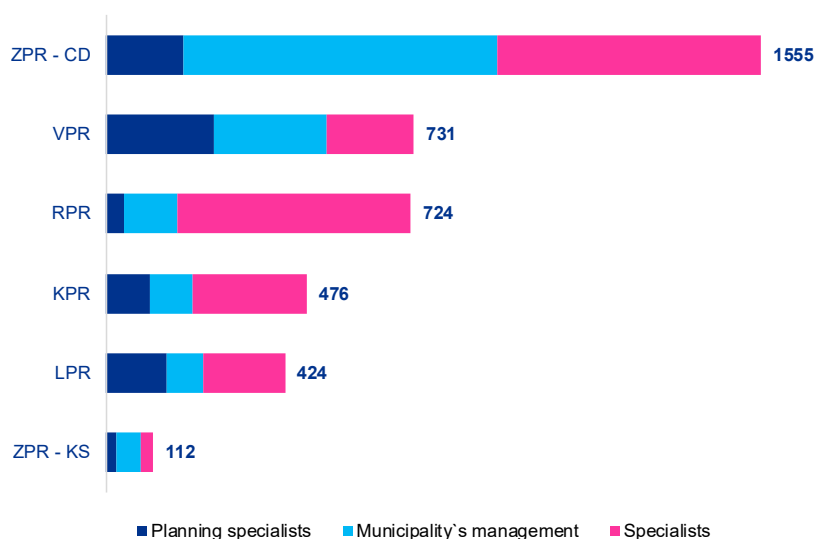
Development of Evaluation

The ex-post evaluation was conducted from 23 February 2026 to 30 May 2026, based on document and secondary data analysis, information provided by the Ministry of Smart Administration and Regional Development (hereinafter – VARAM), structured information requests from municipalities, survey data from the participants of the Capacity Building Programme (hereinafter – KSP), KSP participant self-assessment questionnaires, semi-structured interviews, and focus group discussions.

The methodological approach of the evaluation was based on the Methodology developed during the Initial Assessment, ensuring continuity between the capacity needs initially identified and the actual impact of the Project observed following the implementation of the KSP.



From October 2023 to April 2026, a total of 134 capacity-building activities were organized within the framework of the Project, attracting 4,034 participants in total, including 2,016 unique participants. **This demonstrates that the Project not only achieved its original objective of providing training to at least 1,300 municipal and planning region (hereinafter – PR) employees, but also significantly exceeded the planned target audience coverage.**



The evaluation was developed by analysing the impact of the KSP across several interconnected levels and dimensions:

1. **Assessment of the impact of the KSP at the individual (professional) level**, evaluating changes in participants' knowledge, skills, competencies, motivation, and attitudes.
2. **Assessment of the impact of the KSP at the institutional level**, analysing changes in process efficiency, work organisation, customer-oriented approaches, and knowledge transfer.
3. **Assessment of the impact of the KSP at the municipal level**, evaluating strategic capacity, cross-sectoral cooperation, service development, and more efficient use of resources.
4. **Quantitative and qualitative analysis of KSP results**, compiling information on the implemented KSP activities, number of participants, target audiences, thematic relevance, and participant feedback.
5. **Assessment of cooperation and experience-sharing outcomes**, analysing the adoption of good practices, the development of cooperation networks, and the implementation of practical solutions in municipalities.
6. **Assessment of the KSP impact in six priority public service areas**: municipal social services, construction services, youth work, public safety and civil protection service networks, utility services, and business support.
7. **Assessment of methodological support and sustainability**, analysing how the knowledge and skills acquired through the KSP are maintained, transferred to colleagues, and planned for future use after the completion of the Project.

The study was conducted using a mixed-methods research approach, combining quantitative and qualitative data collection and analysis methods. The validity of the conclusions was ensured through data triangulation, comparing the results of KSP evaluation questionnaires, KSP participant self-assessment questionnaires, information provided by municipalities, interview findings, and document analysis.

The KSP evaluation questionnaires covered responses from **2,843 respondents**, while the KSP participant self-assessment questionnaire included **406 respondents**. In addition, the Project impact evaluation drew on **15 in-depth interviews** with municipal management representatives and sector experts, **five focus group discussions**, and the results of municipal information requests.

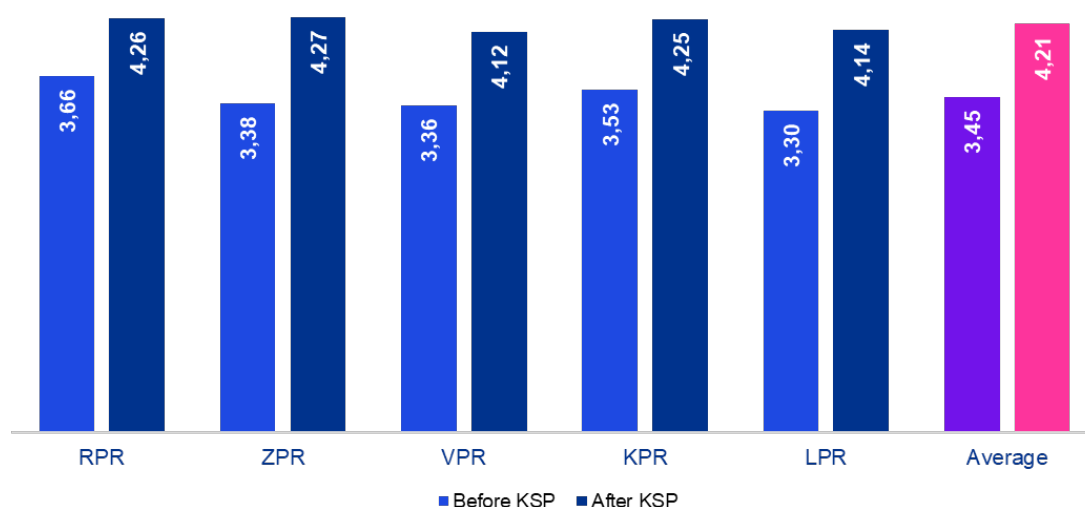
Information was provided by: 43 municipalities	Feedback after KSP: filled by 2 843 participants
In the interviews participated	KSP self-evaluation survey: was filled by 406 out of 2 016 unique participants from municipalities and PR
✓ 15 municipality representatives ✓ 44 leading specialists and officials of the municipalities, incl. 11 chairmen, executive directors, and deputies	The 5 focus groups were attended by: 37 municipality representatives from various parties involved in the service provision process
	Support and continuous involvement: VARAM & 5 PR coordinators

Impact of the Project's KSP on the Delivery of Municipal Public Services

The ex-post evaluation confirms that the KSP have made a significant contribution to the professional development of municipal employees, the improvement of institutional work processes, and the strengthening of municipalities' strategic capacity. The impact can be identified at three interconnected levels of governance – the individual, institutional, and municipal levels.

At the individual level, the KSP have contributed to the development of professional competencies among municipal and PR employees, the acquisition of new working methods, the practical application of knowledge in daily work, and increased motivation to continue professional development. According to participants' self-assessment, the level of knowledge after the KSP increased from an average of 3.45 to 4.21 points on a five-point scale, while the average knowledge increase across the Project reached 22.2%. Long-term self-assessment results confirm that the knowledge and experience gained have also enhanced participants' competence after the completion of the KSP, with the average rating reaching 4.07 points on a five-point scale.

At the institutional level, the impact of the KSP is reflected in the improvement of work processes, knowledge transfer to colleagues, the development



of a client-oriented approach, and the enhancement of service quality. Participant self-assessment data show that the acquired competencies are gradually becoming part of the daily work of institutions and departments, while information provided by municipalities confirms practical improvements in the implementation of e-solutions,

financial planning, document management, client service, reduction of administrative burden, and integration of digital solutions.

At the municipal level, the KSP have contributed to broader horizontal effects – strengthening cross-sectoral and inter-municipal cooperation, improving service strategy development, enhancing planning documents, and enabling more efficient use of resources. In several municipalities, the knowledge gained has been applied to the implementation of concrete solutions, such as improving electronic document workflows, developing digital application forms, enhancing customer service processes, drafting youth policy strategies, improving social service delivery, streamlining civil protection processes, and increasing the accessibility of business support services.

Comparing the ex-post evaluation results with the capacity-building needs identified in the Initial Assessment, it can be concluded that the KSP have substantially addressed the needs for strengthening employees' professional competencies and strategic planning: 93 % of the 42 responding municipalities reported at least partial impact in the category "Personnel capacity and culture". In the areas of process improvement, digitalisation, and the development of new services, progress has been observed in 60–67 % of municipalities, mostly at the initial implementation stage. At the same time, in client-oriented service delivery and the establishment of unified mechanisms for measuring public service quality, a pronounced impact was identified only in a smaller share of municipalities, indicating the need to prioritise the strengthening of these areas in the next stages of capacity building.

KSP Results and the Reach of Target Audience

During the project, the implemented KSP covered all PR and priority public service areas. The largest number of KSP and participants was identified in the Zemgale Planning Region (hereinafter – ZPR) civil protection field, where training on IT data security, business continuity, critical infrastructure, technological solutions, and cybersecurity played a particularly important role. At the same time, a significant number of participants was also reached in Vidzeme Planning Region (hereinafter – VPR), Riga Planning Region (hereinafter – RPR), Kurzeme Planning Region (hereinafter – KPR), and Latgale Planning Region (hereinafter – LPR), ensuring that each region's selected public service area was strengthened in line with the needs identified in the Initial Assessment.

The structure of KSP participants shows that the Project reached a broad range of municipal and PR employees – including municipal leadership, planning specialists, sector experts, administrative staff, and service providers. Particularly well represented were experienced specialists aged 30 to 54, which corresponds to the professional nature of municipal service areas and the need for experience-based capacity building.

Participant feedback confirms a high level of substantive relevance of the KSP to municipal work needs. The average rating of the alignment of KSP with direct job responsibilities immediately after participation reached 4.37 points on a five-point scale, while in long-term self-assessments the majority of respondents confirmed that the acquired knowledge is practically applicable in daily work. Lecturers' professionalism was also rated very highly – almost all respondents evaluated the instructors' performance with four or five points on a five-point scale.

At the same time, the evaluation identifies certain limitations that hinder the full consolidation of KSP impact in practice. These are mainly related to insufficient human, financial, and IT resources, slow organizational adaptation, bureaucratic constraints,

and, in some cases, training content that was too general relative to the already high level of participants' expertise. This indicates the need in the future to differentiate capacity-building approaches by offering both introductory-level training and more advanced, specialized training for sector experts.

Challenges in Public Service Delivery

The ex-post evaluation concludes that several structural challenges persist in the provision of municipal public services, affecting service quality, accessibility, efficiency, and sustainability. These include limitations in the availability of human resources, variations in administrative capacity across municipalities, uneven levels of digital solution implementation, differing practices in process management and service quality measurement, as well as the need for a more unified methodological approach to public service governance.

A significant challenge is also the insufficient development of systematic data collection and performance measurement. Although some municipalities have introduced quality audits, feedback mechanisms, digital application systems, interactive maps, GIS solutions, and integrated financial planning systems, such practices are not yet consistently applied across all municipalities and service areas. Therefore, it is essential to continue developing common indicators that enable more objective measurement of public service quality, efficiency, accessibility, and cost-effectiveness.

Capacity Building for Municipal and Planning Region Specialists

The evaluation confirms that the Project prioritized strengthening those public service areas where significant capacity gaps were identified in the initial assessment. The RPR focused on municipal social services and support for addressing social issues, particularly among children and youth with behavioural challenges. The LPR focused on construction services. The KPR concentrated on youth work. The ZPR implemented activities in public safety, civil protection, and communal services, while the VPR focused on business support.

The selection of these areas reflects both the needs related to municipalities' autonomous functions and the challenges identified following the administrative territorial reform in ensuring service accessibility, quality, and efficiency. In each region, KSP were tailored to the specific needs of the relevant sector, for example, emphasizing inter-institutional cooperation and preventive approaches in social services; the use of the Construction Information System and process optimization in construction; digital and participatory approaches in youth work; crisis management, safety, and cybersecurity in civil protection; and client-centered approaches, digital tools, communication with entrepreneurs, and process improvement in business support.

In addition to these sector-specific priorities, the evaluation highlights a horizontal need to further strengthen municipal capacity in data analysis, strategic planning, financial and cost accounting, digitalization, client-oriented service provision, quality management, crisis management, cooperation mechanisms, and the transfer of good practices.

Required Knowledge and Skills for Effective Public Service Delivery

The ex-post evaluation demonstrates that municipal and planning region specialists require competencies that enable them to plan, deliver, and evaluate services in a data-driven, client-oriented, and resource-efficient manner. In particular, key competencies

include data analysis, service quality monitoring, cost and resource management, the use of digital tools, inter-institutional cooperation, and strategic planning.

Analysis of participant self-assessments and information provided by municipalities shows that KSP have contributed to the development of practical skills directly applicable to service delivery. Participants highlighted key benefits such as expanded opportunities for professional cooperation and knowledge exchange, improved quality of existing services, acquisition of new working methods, enhanced public participation and feedback mechanisms, and strengthened client-oriented approaches in service delivery.

The evaluation also indicates that the impact of KSP is stronger when training content is practical, directly linked to specific municipal functions, and complemented by experience exchange. Exposure to practices from other municipalities and international contexts has been particularly valuable, enabling participants to compare approaches, adopt solutions, and adapt them to local needs.

Ex-post izvērtējuma ietvars un metodoloģija

Ex-post izvērtējuma ietvars

Ex-post izvērtējums ir izstrādāts, balstoties uz Sākotnējā novērtējuma ietvaros izstrādāto metodiku sniegtā atbalsta ietekmes izvērtēšanai (turpmāk – Metodika). Šī Metodika nodrošina pēctecību starp Sākotnējo novērtējumu un faktisko ietekmes mērīšanu pēc KSP īstenošanas.

Lai nodrošinātu visaptverošu un starptautiski atzītu pieeju Projekta ietvaros īstenoto KSP ietekmes novērtēšanā uz pašvaldību darbinieku profesionālo attīstību, pašvaldību institucionālajām spējām un sniegtajiem publiskajiem pakalpojumiem, novērtējuma ietvarā ir sintezēti divi konceptuālie modeļi – Kirkpatricka 4 līmeņu novērtējuma modelis un OECD ietvars atbalsta ietekmes izvērtēšanai:

1. **Kirkpatricka 4 līmeņu modelis.**¹² Šis ietvars ļauj atspoguļot, kā mācību process transformējas reālos rezultātos. Izvērtējumā dati tiek analizēti četros secīgos posmos: reakcija (dalībnieku apmierinātība), mācīšanās (zināšanu pieaugums), uzvedība (prasmju pielietojums ikdienas darbā) un rezultāti (ietekme uz iestādes un pašvaldības procesiem) (attēls Nr. 1).

Attēls Nr. 1. Kirkpatricka modeļa novērtējuma līmeņi



Avots: KPMG pēc kirkpatrickpartners.com [URL]

2. **OECD ietvars atbalsta ietekmes izvērtējumam.**¹³ Šis modelis nodrošina strukturētu analīzi, izmantojot sešus kritērijus: 1) atbilstība; 2) saskaņotība; 3) mērķu efektivitāte; 4) izmaksu efektivitāte; 5) ietekme un 6) ilgtspēja (attēls Nr. 2)

¹² Bates, R. (2004). *A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence*. Evaluation and Program Planning, 27(3), 341-347 [URL]

¹³ OECD, 2023. *Evaluating development co-operation* [URL]; OECD, 2021. *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully* [URL]

Attēls Nr. 2. OECD ietvars atbalsta ietekmes novērtēšanai

1. Atbilstība

Vai atbalsta pasākums dara pareizo lietu?

Atbalsta mērķis un dizains atbilst saņēmēju, valsts un pašvaldības vajadzībām, politiskajām nostādnēm.

2. Saskaņotība

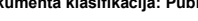
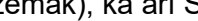
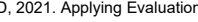
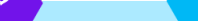
Vai atbalsta pasākums ir saskaņots ar citiem atbalsta pasākumiem?

Attiecas uz iekšējo saskaņotību (vienas iestādes ietvaros) un ārējo saskaņotību (saskaņotība ar citu iestāžu atbalsta pasākumiem).

3. Mērķu efektivitāte

Vai atbalsta pasākums sasniedz savus mērķus?

Apmērs, kādā atbalsta pasākumi sasniedza tā mērķus un sagaidāmos rezultātus.



Attēls Nr. 3. Metodikas atbalsta ietekmes novērtēšanai kopsavilkums

	01 KSP pasākumu plānošana	02 Zināšanu, prasmju un kompetenču novērtēšana	03 KSP norises novērtēšana	04 KSP efektivitātes novērtēšana	05 Projekta ilgtermiņa ietekmes novērtēšana
				Ietekme uz pašvaldību spējām	
Novērtējuma rīks	Plānošanas anketa	Ieteikumi	Tiešsaistes aptaujas anketa	Kopsavilkums par KSP Pārskats par projekta īstenošanas posmu	Rādītāju monitorings
Rīka lietotājs	PR koordinatori sadarbībā ar VARAM	KSP saturiskais vadītājs, PR koordinators	Atbalsta saņēmējs – KSP dalībnieks	PR koordinatori, VARAM	VARAM
Rīka saturs	Izvērtējuma kritēriji atbalsta pasākumu plānošanai	Ieteikumi KSP saturiskajam vadītājam un PR koordinatori kompetenču novērtējuma izstrādei un izmantošanai	KSP novērtējuma anketa	Kritēriji un ieteikumi KSP efektivitātes novērtēšanai	Kritēriji un ieteikumi Projekta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanai
OECD ietvara kritēriji	1. Pasākuma mērķa un dizaina atbilstība vajadzībām, politiskām nostādēm 2. Saskaņotība ar citiem atbalsta pasākumiem 4. Resursu izmantošanas efektivitāte	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? (zināšanu/ prasmju pārbaude pirms un pēc pasākuma)	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? 5. Kādu ietekmi radīja atbalsta pasākums?	3. Vai ir sasniegti atbalsta pasākuma mērķi un sagaidāmie rezultāti? 4. Resursu izmantošanas efektivitāte 5. Kādu ietekmi radīja atbalsta pasākums?	5. Kādu (ilgtermiņa) ietekmi radīja atbalsta pasākums? 6. Cik ilgtermiņā ir ieguvumi?
Pielietošanas laiks	Pirms KSP	Pirms KSP (ja nepieciešams) un uzreiz pēc KSP	Uzreiz pēc KSP	Pēc KSP	Projekta noslēgumā

Avots: KPMG (2024), Pašvaldību publisko pakalpojumu novērtējums

Tabulā Nr. 2 apkopots, kā ziņojumā tiek operacionalizēti OECD kritēriji, norādot izvērtējuma fokusu un izmantotos pētījuma instrumentus.

Tabula Nr. 2. OECD kritēriju operacionalizācija ex-post izvērtējumā

OECD kritērijs	Izvērtējuma fokuss	Pētījuma instruments	Nodaļas ziņojumā
Atbilstība	KSP saturiskā atbilstība dalībnieku ikdienas darba pienākumiem un Projekta mērķiem; KSP ieguldījumu jomu sasaiste ar Sākotnējā novērtējuma identificētajām prioritārajām KSP tēmām.	KSP novērtējuma anketa (N=2 843); KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (N=406); daļēji strukturētas intervijas.	1.3., 2.1.
Saskaņotība	Faktiski īstenoto KSP atbilstība Sākotnējā novērtējuma 5. pielikumā definētajām prioritārajām KSP tēmām un sešām ieguldījumu jomām; KSP īstenošanas sadalījums pa PR un mērķa grupām.	Dokumentu un sekundāro datu analīze (KSP reģistrs, dalībnieku saraksts); KSP novērtējuma anketa (N=2 843).	1.1., 1.2.
Mērķu efektivitāte	Dalībnieku zināšanu un kompetenču pieaugums pēc dalības KSP; apgūto kompetenču pielietojums ikdienas darbā un iestāžu un pašvaldību līmenī.	KSP novērtējuma anketa (N=2 843); KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (N=406); informācijas pieprasījums pašvaldībām; daļēji strukturētas intervijas.	2.
Izmaksu efektivitāte	Padziļināta izmaksu analīze netika veikta detalizētu izmaksu datu nepieejamības dēļ.	Dokumentu un sekundāro datu analīze (KSP reģistrs, VARAM sniegtie dati par KSP kopējām izmaksām).	1.1.
Ietekme	Projekta KSP ietekme uz novērotajām pārmaiņām.	Informācijas pieprasījums pašvaldībām; daļēji strukturētas intervijas; KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (N=406); Sākotnējā novērtējuma metodikas 05. soļa (6.5. pielikuma) rādītāji.	2.2., 2.3., 3.–7.
Ilgtermiņa	Multiplikatora efekts un zināšanu tālāknodošana kolēģiem; strukturālas pārmaiņas iestādēs un pašvaldībās T.sk. ietekme uz pašvaldību darbības efektivitāti; pašvaldību darbinieku mūžizglītības motivācija; sniegtā metodoloģiskā atbalsta izmantošana turpmākajā darbā un KSP iegūto zināšanu un prasmju uzturēšana un attīstīšana nākotnē.	KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (N=406); daļēji strukturētas intervijas; pašvaldību sniegtā informācija par zināšanu pārneses mehānismiem un kompetenču integrāciju ikdienas darbā.	2.2., 2.3., 8.

Avots: KPMG, balstoties uz OECD ietekmes izvērtēšanas ietvaru un Sākotnējā novērtējumā izstrādāto Metodiku.

Jāņem vērā, ka OECD ietvara kritērijs par atbilstību un par ilgtermiņa primāri saistāms ar metodikas piemērošanas 01 un 05 soli (attēls Nr. 3), kas attiecīgi apraksta pasākumu plānošanas procesu un ilgtermiņa ietekmes izvērtēšanu, tāpēc šī ziņojuma ietvaros primāri novērojama netieša ietekme uz abiem iepriekšminētajiem kritērijiem.

Savukārt tabulā Nr. 3 ir apkopots, kā katrs Kirkpatrika 4 līmeņu modeļa līmenis tiek operacionalizēts ex-post izvērtējumā, norādot izvērtējuma fokusu un izmantotos pētījuma instrumentus.

Tabula Nr. 3. Kirkpatrika modeļa līmeņu operacionalizācija ex-post izvērtējumā

Kirkpatrika līmenis	Izvērtējuma fokuss	Pētījuma instruments	Nodaļas ziņojumā
1. Reakcija	Dalībnieku apmierinātība ar KSP, saturiskā atbilstība, lektoru profesionalitāte un izmantotā metodoloģiskā pieeja.	KSP novērtējuma anketa (N=2 843), aizpildīta uzreiz pēc pasākuma.	1.3., 2.1.
2. Mācīšanās	Dalībnieku zināšanu, prasmju un kompetenču pieaugums pēc dalības KSP.	KSP novērtējuma anketa (N=2 843); KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (N=406), aizpildīta Projekta noslēgumā.	1.3., 2.1.1
3. Uzvedības maiņa	Apgūto zināšanu un prasmju pielietojums ikdienas darbā; zināšanu tālāknodošana kolēģiem.	KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (N=406); daļēji strukturētas intervijas; strukturēts informācijas pieprasījums pašvaldībām.	2.1.2., 2.2., 2.3.
4. Rezultāti	Projekta ietekme uz iestāžu un pašvaldību procesiem, pārvaldības pieejām un sniegtajiem publiskajiem pakalpojumiem; ietekme uz pakalpojumu organizēšanu, efektivitāti, pieejamību un kvalitāti piecās ieguldījumu jomās.	Strukturēts informācijas pieprasījums pašvaldībām; daļēji strukturētas intervijas; fokusgrupu diskusijas; KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (N=406); Sākotnējā novērtējuma 6.5. pielikuma rādītāji.	2.2., 2.3, 3.–7.

Avots: KPMG, balstoties uz Kirkpatrika 4 līmeņu novērtējuma modeli un Sākotnējā novērtējumā izstrādāto Metodiku.

Pētījuma instrumenti un datu avoti

Izvērtējumā izmantota jaukta pētījuma metodoloģija, kombinējot kvantitatīvās un kvalitatīvās datu ieguves metodes. Secinājumu pamatotību nodrošina datu triangulācija, verificējot informāciju no dažādiem avotiem (tabula Nr. 4).

Tabula Nr. 4. Izstrādātās metodoloģijas skaidrojums

Pētījuma metode	Datu avots	Mērķauditorija / respondentu skaits	Pielietojums ziņojuma uzdevumu izpildē
Dokumentu un sekundāro datu analīze	Iepriekšējie ziņojumi (t.sk. Sākotnējais novērtējums), VARAM sniegtā informācija (Projekta KSP dalībnieku un izsniegto sertifikātu saraksts ("Anonimizācijas saraksts"), Projekta KSP reģistrs par 134 KSP ar kopējo budžetu ~1,37 milj. EUR ("AF analīze"), informācijas pieprasījumi pašvaldībām.	NA	Metodoloģijas izstrāde, 1. nodaļa, konteksta avots visās ziņojuma nodaļās.
Dalībnieku aptauja, kvantitatīvo un	KSP novērtējuma anketa (aizpildīta uzreiz pēc KSP norises).	KSP dalībnieki, 2 843 respondenti.	1.3., 2. un 3.–7. nodaļas, 8.3. nodaļa.

Pētījuma metode	Datu avots	Mērķauditorija / respondentu skaits	Pielietojums ziņojuma uzdevumu izpildē
kvalitatīvo datu analīze			
Dalībnieku aptauja, kvantitatīvo un kvalitatīvo datu analīze	KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (aizpildīta Projekta noslēgumā).	KSP dalībnieki, 406 respondenti.	1.3., 2. un 3.–7. nodaļa, 8.3. nodaļa.
Strukturēts informācijas pieprasījums pašvaldībām	Divdaļīga rakstiska aptaujas veidlapa par ietekmi uz pašvaldību un ietekmi uz pakalpojumiem.	Pašvaldību izpilddirektori, personālvadītāji un par pakalpojumu jomām atbildīgie speciālisti 42 pašvaldībās. Informācija ir saņemta no 42 pašvaldībām.	2.2., 2.3., 3.–7. nodaļa.
Dalēji strukturētas intervijas	Pašvaldību vadības un pakalpojumu jomas vadošo speciālistu pārstāvji.	15 intervijas (3 intervijas katrā no 5 PR).	Ilustratīvie piemēri un labās prakses analīze, kas ir integrēta visās ziņojuma nodaļās (īpaši 3.–7. un 9. nodaļa).
Datu triangulācija un analīze	Visu iepriekš minēto kvantitatīvo un kvalitatīvo datu avotu sintēze.	NA	Secinājumu formulēšana par ietekmi (9. nodaļa).

Avots: KPMG, balstoties uz TS.

Datu avotu mērīšanas tvērums un savstarpējā salīdzināmība

Lai novērstu iespējamus pārpratumus, interpretējot dažādu datu avotu rezultātus, šeit precizēts, ko katrs datu avots mēra un kāda ir to savstarpējā salīdzināmība:

- KSP novērtējuma anketa, kas aizpildīta uzreiz pēc KSP (N=2 843; aizpilda KSP dalībnieki – vienam dalībniekam iespējami vairāki ieraksti, ja apmeklēti vairāki pasākumi), saskaņā ar Kirkpatrika modeļa 1. līmeni “Reakcija” mēra tūlītējo dalībnieku apmierinātību ar pasākumu, saturisko atbilstību, lektoru darbu un metodoloģisko pieeju, kā arī sākotnēju kompetenču pieaugumu (Kirkpatrika 2. līmeni “Mācīšanās”) un sasaisti ar tiešajiem darba pienākumiem. Šī anketa neatspoguļo ilgtermiņa uzvedības maiņu, motivācijas izmaiņas vai iniciatīvu izteikšanu pēc KSP.
- KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, kas aizpildīta Projekta noslēgumā (N=406, jeb aptuveni 20 % no unikālo dalībnieku skaita (2 016); viens ieraksts uz unikālu dalībnieku), saskaņā ar Kirkpatrika modeļa 2.–3. līmeņiem “Mācīšanās” un “Uzvedības maiņa” mēra kompetenču pielietojumu ikdienas darbā ilgākā periodā pēc KSP, kā arī motivācijas un attieksmes izmaiņas, iniciatīvu izteikšanu un zināšanu tālāk nodošanu kolēģiem.
- Kvalitatīvie datu avoti (pašvaldību informācijas pieprasījums, intervijas, fokusgrupu diskusijas) sniedz vadības un nozares ekspertu skatījumu uz Projekta ietekmi iestāžu un pašvaldības līmenī, papildinot dalībnieku

pašvērtējumu ar institucionālās perspektīvas vērtējumu. Šie avoti saskaņā ar Kirkpatrika modeli operacionalizē 3. "Uzvedības maiņa" un 4. "Rezultāti" līmeņus.

- Anketu skaita (N=2 843) un unikālo dalībnieku skaita (2 016) atšķirība skaidrojama ar to, ka tūlītējās anketas tiek aizpildītas par katru pasākumu atsevišķi, savukārt pašvērtējuma anketu (N=406) aizpilda vienu reizi par visu Projekta pieredzi kopumā. Tādēļ tūlītējās anketas rezultāti raksturo pasākumu (KSP), savukārt pašvērtējuma anketa – dalībnieku (cilvēku). Ņemot vērā šo metodoloģisko atšķirību, abi datu avoti nav tieši aritmētiski salīdzināmi, bet sniedz papildinošu perspektīvu, kas operacionalizē atšķirīgus Kirkpatrika modeļa līmeņus (attēls Nr. 1).

Pētījuma ierobežojumi

Šis ziņojums atspoguļo neatkarīgu izvērtēšanas darbu un nav uzskatāms par auditu vai citu pārbaudes pakalpojumu starptautisko revīzijas standartu (ISA) vai starptautisko apliecināšanas uzdevumu standartu (ISAE) izpratnē. Attiecīgi šajā nodevumā ietvertie konstatējumi un secinājumi nav uzskatāmi par revīzijas atzinumu, apliecinājumu, pārliecības sniegšanu vai citu formālu atzinuma formu.

Būtiska novērtējuma daļa balstās pašvaldību un respondentu sniegtajā informācijā, pieņemot, ka tā ir patiesa. KPMG nav veicis šīs informācijas neatkarīgu pārbaudi un paļaujas uz iegūto datu patiesumu, pilnīgumu un precizitāti tādā veidā, kā to sniegusi katra puse. KPMG bija iespējams apkopot rezultātus un izdarīt secinājumus tikai no tā rīcībā esošas informācijas. Lai kompensētu informācijas trūkumu atsevišķos gadījumos, novērtējuma secinājumi balstās dažādu informācijas avotu izpētes rezultātu triangulācijā, savstarpēji sintezējot dažādus datu avotus.

Izvērtējums tika veikts no 2026. gada 23. februāra līdz 2026. gada 29. maijam. KSP novērtējuma anketas dati aptver laika periodu no Projekta sākuma līdz 2026. gada 22. maijam. Visi šajā ziņojumā ietvertie dati, novērojumi un secinājumi atspoguļo situāciju uz datu apkopošanas brīdi. Ņemot vērā, ka ZPR pašvaldību dalībnieki apmeklēja KSP par tēmām divās ieguldījumu jomas (CA un KP), KSP novērtējuma aptaujā šīs jomas nav nošķiramas, tāpēc rezultāti analizēti kopsakarībā.

Šis ziņojums ir sagatavots Pasūtītāja vajadzībām saskaņā ar pakalpojuma līgumā noteikto. Par ziņojuma saturu KPMG neuzņemas atbildību pret nevienu citu pusi, izņemot Pasūtītāju.

Papildus jāņem vērā šādi metodoloģiski ierobežojumi, kas izriet no pieejamajiem datu avotiem:

- **Neatkarīga novērtējuma pieejamība par zināšanu un prasmju apguves līmeni.** Sākotnējā novērtējuma Metodika (10.2.2. apakšnodaļa) paredzēja, ka KSP saturiskais vadītājs sniedz objektīvu vērtējumu par mācīšanās rezultātu apguves līmeni dalībnieku vidū (procentos 0–100 skalā). Ex-post izvērtējuma izstrādes laikā šī datu kopa nebija pieejama. Tādēļ KSP individuālā līmeņa ietekme primāri balstās uz dalībnieku pašvērtējumu, kas ziņojumā tiek triangulēts ar iestāžu vadības sniegto informāciju un 15 padziļinātajām intervijām.
- **Ilgtermiņa ietekmes vērtējuma perspektīva.** Ziņojuma izstrādes ietvaros Sākotnējā novērtējuma metodikas 01–05 solis ir piemērots vienā iterācijā, balstoties uz datiem, kas pieejami līdz 2026. gada 29. maijam. Kā norādīts ietekmes

novērtēšanas metodikā, lai novērtētu Projekta ietekmi plašākā kontekstā, ieteicams vērtēt ilgtermiņa tendences pakalpojumu sniegšanā, reizi gadā ievācot datus un aplūkojot to tendenci vismaz 3 gadu periodā. Šādas atkārtotas novērtēšanas īstenošana ir KPMG rekomendācija VARAM turpmākajā kapacitātes pasākumu ietekmes uzraudzības pieejā, taču pašlaik nav ietverta Projekta nodevumu plānā.

- **Pašvaldību sniegtās informācijas pilnība.** Kā detalizēti norādīts pakalpojumu efektivitātes uzlabošanas piemēru tabulu (tabula Nr. 5; tabula Nr. 6 un tabulas 3.–7. nodaļās) piezīmēs, pašvaldību sniegtais pārskats par iestādes un pašvaldības līmeņa pārmaiņām var būt nepilnīgs, jo netika veikts sistemātisks informācijas apkopojums no katra KSP dalībnieka institūciju un pašvaldību līmenī. Tādēļ kvantitatīvie rādītāji par pārmaiņu apjomu šajā ziņojumā uzskatāmi par minimālo identificētu pārmaiņu apjomu.
- Projekta KSP turpinās arī pēc datu apkopošanas brīža. Anonimizācijas saraksts, ko VARAM iesniedza KPMG 2026. gada martā, atspoguļo KSP un dalībnieku datus tikai līdz attiecīgajam datumam (134 KSP ar 2 016 unikāliem dalībniekiem). Saskaņā ar PR pasākumu plānu Projekta KSP turpinās arī 2026. gada otrajā ceturksnī un vēlāk, tāpēc šajā ziņojumā atspoguļotie skaitļi ir uzskatāmi par minimālo Projekta KSP apjoma fiksējumu, nevis Projekta gala rezultātu.
- **Projekta KSP cēloniskā ietekme uz novērotajām pārmaiņām.** Pašvaldību sniegtie piemēri par uzlabojumiem pakalpojumu sniegšanā Projekta īstenošanas periodā var būt saistīti arī ar citiem faktoriem, piemēram, pašvaldību iekšējām reformām pēc ATR, citu institūciju organizētām mācībām, vispārējām nozaru tendencēm un pašvaldību patstāvīgām iniciatīvām. Tādēļ ziņojumā ietvertie piemēri un rādītāji jāinterpretē kā Projekta KSP iespējamais ieguldījums plašākā pārmaiņu kontekstā, nevis kā ekskluzīvi KSP rezultāts. Lai šo ierobežojumu mazinātu, informācijas pieprasījumā un intervijās pašvaldību pārstāvji tika aicināti norādīt sasaisti starp konkrēto pārmaiņu un Projekta KSP.

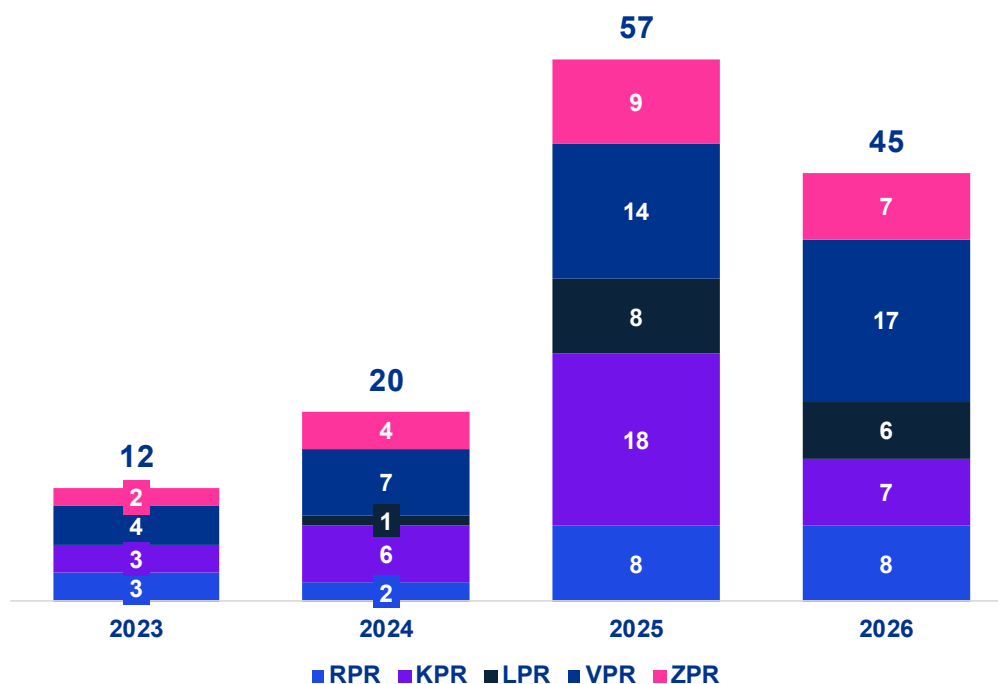
1. KSP rezultāti

1.1. Projekta ietvaros rīkote KSP

Šajā apakšnodaļā, balstoties uz Projekta KSP dalībnieku un izsniegto mācību sertifikātu sarakstu un citu VARAM iesniegto informāciju, ir apkopota un uzskaitīta informācija par to, cik un kāda veida KSP īstenoti Projekta ietvaros.

No 2023. līdz 2026. gada martam¹⁴ tika organizēti 134 KSP, kuros piedalījās 4 034 dalībnieki, no kuriem unikāli bija 2 016 dalībnieki. Projekta gaitā novērojams viena gada laikā organizēto KSP skaita pieaugums, kas 2025. gadā sasniedza augstāko līmeni (attēls Nr. 4). Līdz Novērtējuma veikšanas sākumam 2026. gada martā reģistrētais KSP skaits ir nedaudz zemāks, kas ir likumsakarīgi un skaidrojams ar Projekta noslēguma fāzi un plānoto aktivitāšu samazinājumu pēdējā pusgadā.

Attēls Nr. 4. Organizēto KSP skaits katrā PR no 2023. gada līdz 2026. gada martam



Piezīme: 2026. gada dati atspoguļo situāciju tikai līdz datu apkopošanas brīdim (2026. gada martam).
 Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Projekta laikā tika nodrošināts regulārs atgriezeniskās saites mehānisms – pēc katra KSP dalībnieki aizpildīja KSP novērtējuma anketu (N=2 843), kuras rezultāti tika nodoti PR projekta koordinatori un VARAM. KPMG rīcībā esošajos datu avotos ir dokumentētas uz atgriezenisko saiti balstītas izmaiņas Projekta īstenošanā, piemēram, hakatonu rezultātā radīto ideju operacionalizēšana pilotprojektos, kas apliecina Projekta vadības spēju reaģēt uz dalībnieku iniciatīvām. Pārējos gadījumos PR izmantoja dalībnieku ieteikumus turpmāko KSP metožu un satura pilnveidei. Piemēram, fokusējoties uz labās prakses apguvi, kas bija bieži minēts

¹⁴ Datu apkopošanas brīdī pēdējā KSP norises datums ir 05.03.2026.

ierosinājums novērtējumos un turpmākajos KSP atbildot uz jautājumiem un fokusējoties uz dalībnieku ierosinātām tēmām iepriekšējo KSP novērtējumos.

Atsevišķu KSP griezumā lielākais viena pasākuma apmeklētāju skaits (388) tika reģistrēts ZPR organizētajās apmācībās **“IT datu drošības pamati – praktiskas zināšanas ikdienas darbā”** (Attēls Nr. 5). To mērķis bija stiprināt pašvaldību darbinieku zināšanas datu drošības un aizsardzības jomā, lai šīs zināšanas praktiski izmantotu ikdienas darbā, pielietojot mūsdienīgas metodes datu aizsardzībai pret apdraudējumiem interneta vidē. Tādējādi apmācības veicināja arī efektīvāku AF “veikt pasākumus CA un katastrofu pārvaldīšanā, ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā” izpildi.¹⁵

Tāpat starp plašāk apmeklētākajiem KSP minams arī VPR organizētais semināru cikls **“Pašvaldību darbinieku efektīva komunikācija publisko pakalpojumu sniegšanā pēc ATR”** un **“Vadības prasmju stiprināšana pašvaldības publisko pakalpojumu sniegšanā pēc ATR”** (241 apmeklētājs). Šajos pasākumos ar mērķtiecīgu mācību palīdzību tika stiprināta pašvaldību darbinieku kapacitāte, veidojot vienotu izpratni par pašvaldību misiju un mērķiem, darbinieku atbildību to īstenošanā un par kvalitātes standartiem atbilstošu komunikāciju. Semināru rezultātā tika sekmēta spēcīgāku, motivētāku un profesionālāku vadītāju attīstība, kuri spēj efektīvāk īstenot vadības funkcijas ATR kontekstā. Kopumā tas veicināja efektīvāku un kvalitatīvāku publisko pakalpojumu nodrošināšanu.

Trešais apmeklētākais pasākums Projekta ietvaros bija ZPR organizētais seminārs **“Darbības nepārtrauktība: kritiskā infrastruktūra, tehnoloģiskie risinājumi un kiberdrošība”** (228 apmeklētāji), kā ietvaros stiprināta pašvaldības darbinieku zināšanu kapacitāte datu drošības un aizsardzības jomā, ko praktiski īstenojot pašvaldību ikdienas darbā, tādējādi pielietojot mūsdienīgas metodes un aktuālas iespējas ikdienas darba ar datiem aizsardzību pret dažādiem apdraudējumiem interneta vidē. Apmācības “IT datu drošības pamati – praktiskas zināšanas ikdienas darbā” norisinājās tiešsaistē, taču minētie semināri kombinēja klātienes un attālināto formu.

¹⁵ Pašvaldību likums, 4. pants. <https://likumi.lv/ta/id/336956#p4>

Attēls Nr. 5. TOP 10 apmeklētākie KSP pēc unikālo apmeklētāju skaita no 2023. gada līdz 2025. gada martam

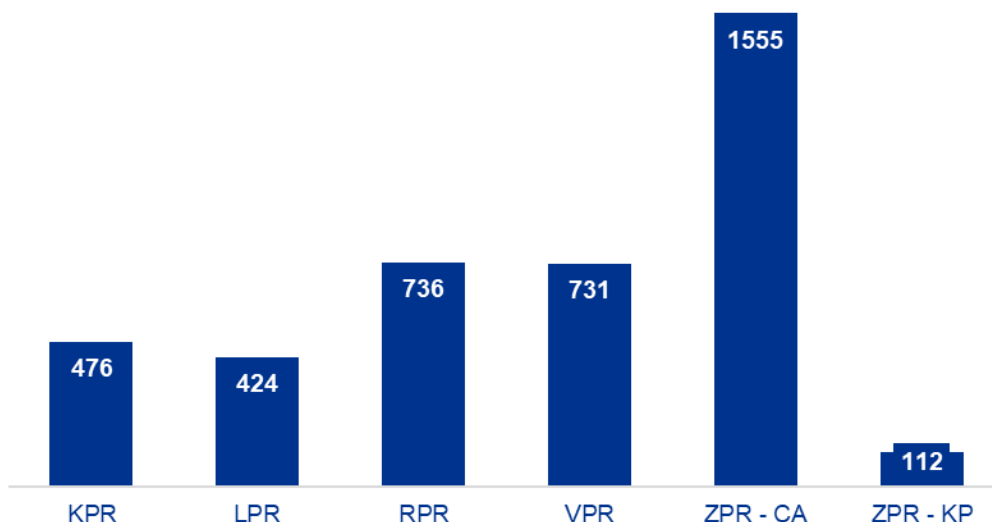


Piezīme: attēls neatspoguļo visu dalībnieku skaitu, jo 113 reģistrētajiem dalībniekiem sākotnējos datos nav norādīts konkrēts KSP. Grafikā apkopoti dati par apmeklētājiem no visiem PR.

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Visvairāk apliecinājumu tika izsniegts ZPR CA jomā. Izsniegto apliecinājumu skaits šajā jomā ir vairāk nekā divas reizes lielāks nekā RPR, kur izsniegts otrs lielākais apliecinājumu skaits (Attēls Nr. 6). Šī tendence sasaucas ar Sākotnējā novērtējumā identificēto, ka 28 pašvaldības norādījušas nepieciešamību pēc papildu kapacitātes stiprināšanas AF "veikt pasākumus CA un katastrofu pārvaldīšanā, ugunsdrošības un ugunsdzēsības jomā" īstenošanai.

Attēls Nr. 6. Apliecinājumu skaits pa PR no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

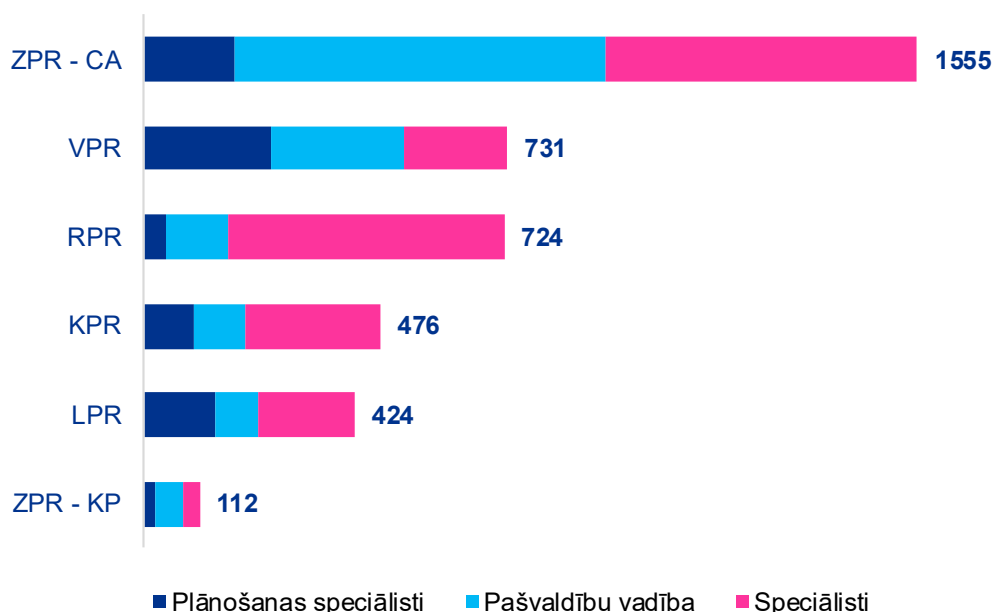
1.2. Projekta KSP apmācītie pašvaldību un PR darbinieki

KSP respondentu profila raksturojums

Visi KSP apmeklējušo darbinieku amati tika iedalīti trīs galvenajās kategorijās: pašvaldību vadība, plānošanas speciālisti un nozaru speciālisti atbilstoši KSP mērķa grupām. Apskatot apmeklētājus pa amatu kategorijām, var novērot, ka visvairāk ir pārstāvēta pašvaldību vadība un jomu speciālisti, kas ir KSP galvenā mērķa grupa. Projekta pasākumos līdztekus primārajai mērķauditorijai tika iesaistīti arī citu iestāžu un organizāciju pārstāvji, piemēram nevalstisko organizāciju (turpmāk – NVO), ministriju, augstākās izglītības iestāžu pārstāvji, ņemot vērā viņu interesi par tematiku un potenciālu veidot sadarbību ar pašvaldību, tomēr šī auditorija tika uzskatīta par papildinošu KSP, nevis galveno mērķa grupu, un veidoja nelielu KSP dalībnieku skaitu. Projekta fokuss saglabājas uz pašvaldību un PR speciālistiem, kuri veido pamata dalībnieku loku.

Vislielākais KSP dalībnieku skaits šajās kategorijās fiksēts ZPR, īpaši CA jomā. Kā norādīts Sākotnējā novērtējumā, tieši CA joma un krīžu pārvaldība prasa augstākās vadības, iestāžu vadītāju un starpinstitūciju koordinācijas tiešu iesaisti, kas izskaidro lielo vadības līmeņa pārstāvniecību šajos KSP (attēls Nr. 7).

Attēls Nr. 7. KSP apmācīto darbinieku amatu kategorijas pa PR, no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam

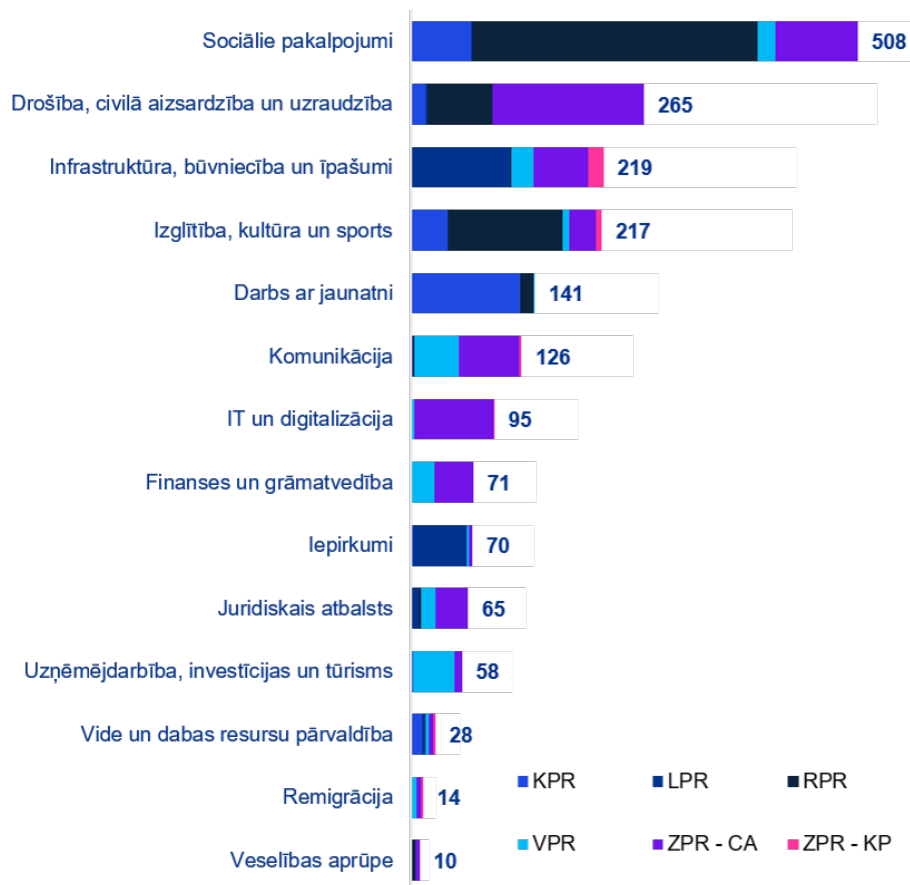


Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

“Speciālistu” kategorija aptver vislielāko amatu skaitu. To vidū visplašāk pārstāvēti sociālie darbinieki, no kuriem lielākā daļa ir apmeklējuši RPR un KPR organizētos KSP (Attēls Nr. 8). Ievērojami zemāks pārstāvības skaits ir izglītības, kultūras un nozaru speciālistiem, kuru mācības galvenokārt norisinājās RPR organizēto KSP ietvaros. Šis sadalījums cieši korelē ar Projektā noteiktajām ieguldījumu jomām. Ņemot vērā, ka tieši šo jomu speciālisti RPR un KPR ikdienā nodrošina darbu ar pašvaldības pakalpojumu

mērķa grupām, secināms, ka KSP mērķauditorija ir sasniegta precīzi, iesaistot pamatfunkciju veicējus.

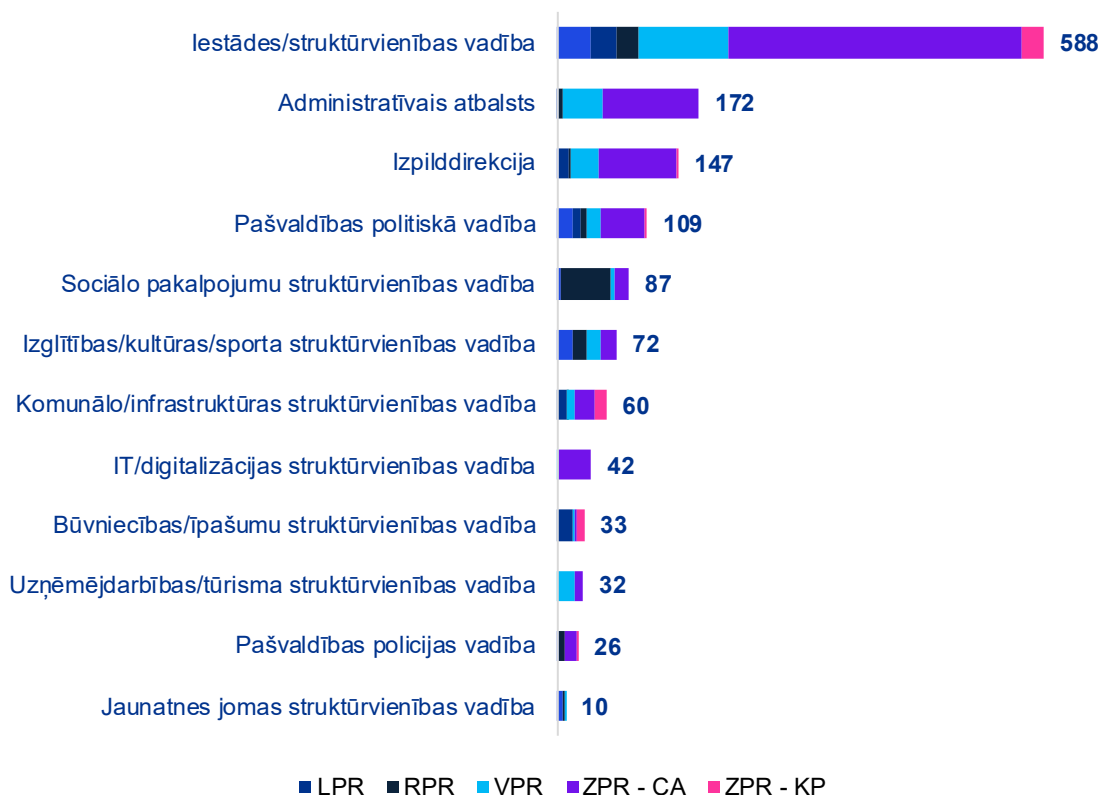
Attēls Nr. 8. KSP apmeklētāju sadalījums pa darbības jomām no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Analizējot vadības un administrācijas pārstāvju auditoriju, secināms, ka visplašāk pārstāvētā amatu grupa ir iestāžu vai struktūrvienību vadītāji. Tiem ar ievērojami zemāku dalībnieku skaitu seko administratīvā atbalsta darbinieki (attēls Nr. 9). Kaut arī abās šajās grupās visvairāk dalībnieku ir piedalījušies ZPR rīkotajos KSP, pasākumus vadības mērķauditorijai ir organizējuši visi PR. Šis sadalījums ir skaidrojams ar ZPR pasākumu tematisko ievirzi un konkrēto tēmu pieprasījumu tieši vadības līmeņa pārstāvju vidū.

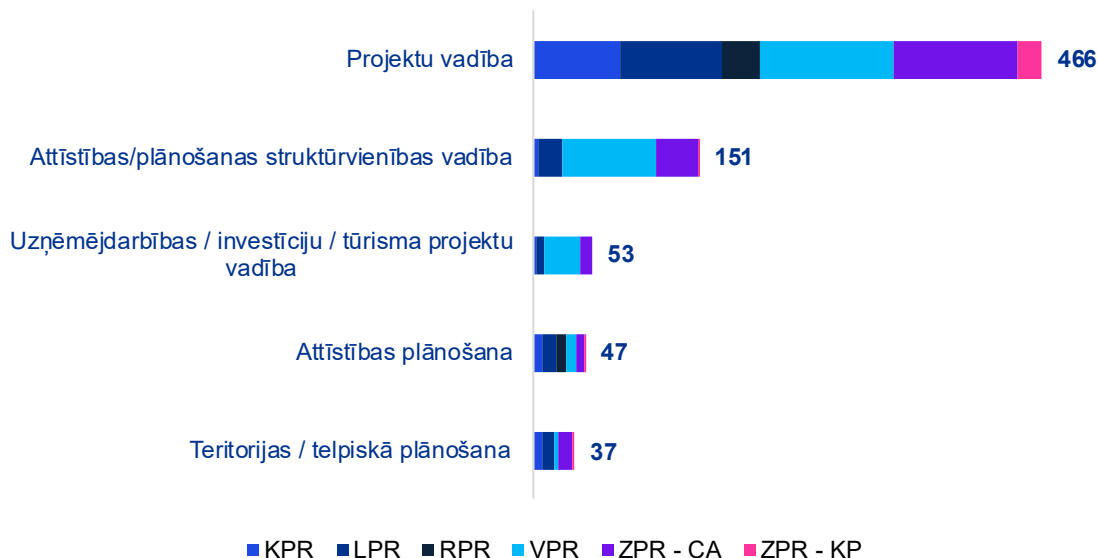
Attēls Nr. 9. Pašvaldību vadības un administratīvā atbalsta pārstāvju sadalījums, kas apmeklējuši KSP no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Plānošanas speciālistu vidū lielāko skaitu ieņem projektu vadītāji, aiz kuriem ar ievērojami mazāku skaitu seko attīstības plānošanas struktūrvienību vadītāji (Attēls Nr. 10). Plānošanas speciālistu apmācības ir diezgan vienmērīgi sadalītas pa visiem PR, vislielāko īpatsvaru sasniedzot VPR un ZPR (CA jomā). Katras amatu kategorijas sadalījums pa PR ir tieši saistīts ar PR izvēlēto ieguldījuma jomu un nepieciešamību pēc specifiskām plānošanas kompetencēm.

Attēls Nr. 10. Plānošanas speciālistu, kas apmeklējuši KSP, amatu sadalījums apakškategoriņās no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam

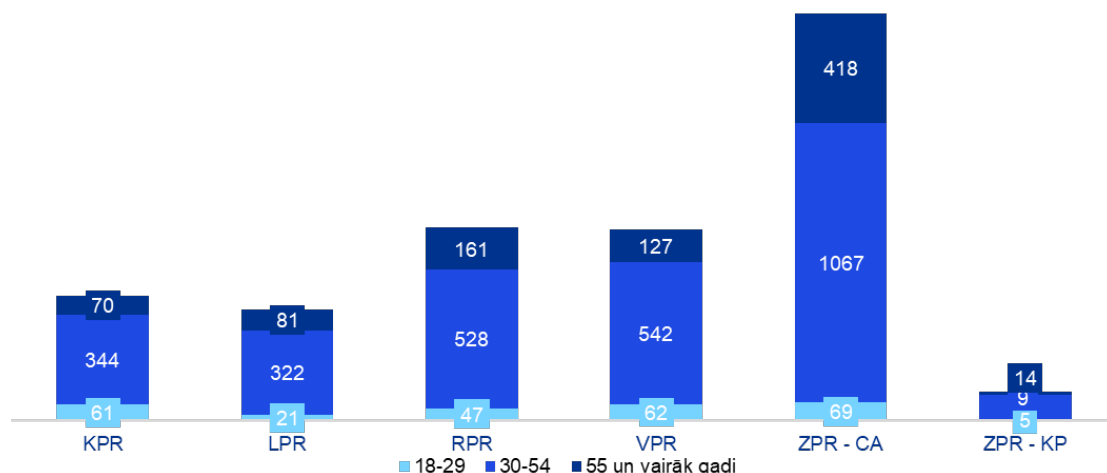


Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Vislielākā KSP apmeklētāju aktivitāte vērojama darbinieku vecuma grupā no 30 līdz 54 gadiem. Augstākais KSP dalībnieku skaits šajā vecumgrupā reģistrēts ZPR. Vienlaikus jaunāko darbinieku īpatsvars ir salīdzinoši zems (Attēls Nr. 11).

Lai gan Sākotnējā novērtējumā netika veikta detalizēta pašvaldību darbinieku vecuma struktūras kvantitatīvā analīze, tajā apkopotie amatu profili (piemēram, būvinspektori, iestāžu direktori, izpilddirektori un vadošie sociālie darbinieki) prasa ievērojamu iepriekšējo profesionālo pieredzi un izglītību. Tādējādi zema jaunā darbinieku īpatsvars KSP, visticamāk, atspoguļo vispārēju pašvaldību nozaru specifiku, kurā pamata funkcijas un vadošos amatus lielākoties ieņem jau pieredzējuši speciālisti.

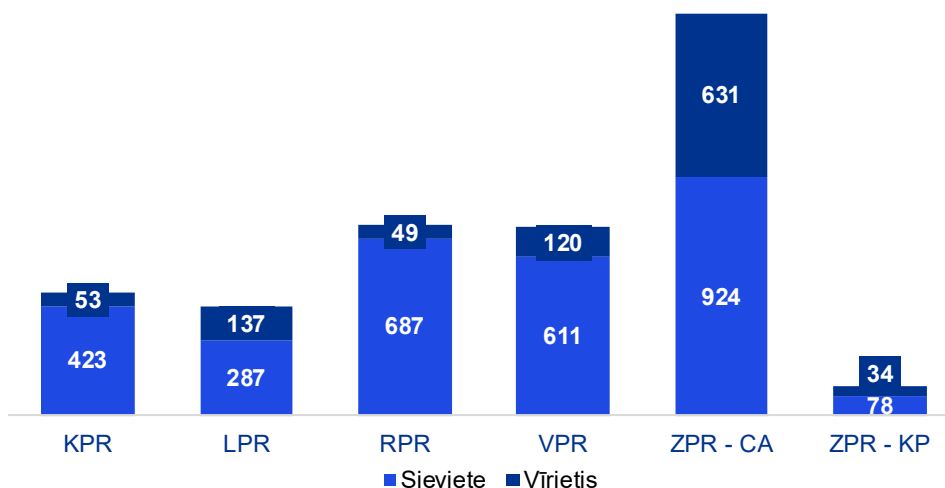
Attēls Nr. 11. KSP dalībnieku sadalījums pa vecuma grupām no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Visos PR sieviešu īpatsvars KSP dalībnieku vidū ir bijis ievērojami lielāks nekā vīriešu īpatsvars (Attēls Nr. 12).

Attēls Nr. 12. KSP apmeklētāju dalījums pēc norādītā dzimuma PR griezumā no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam



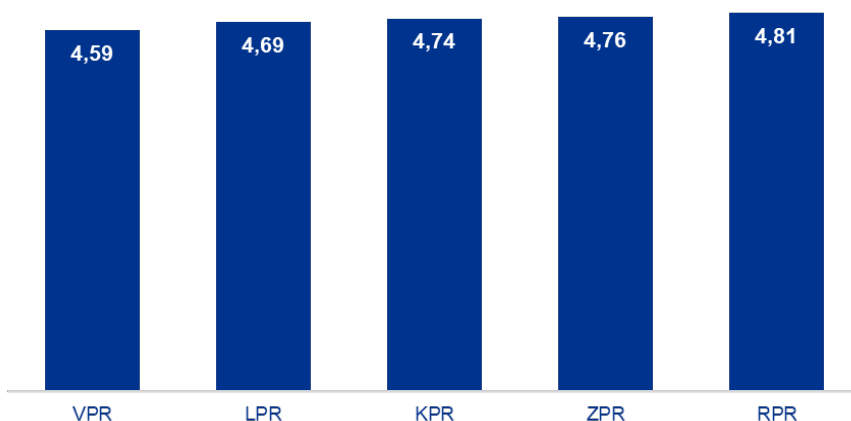
Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Lai gan šī tendence primāri izskaidrojama ar objektīvu sieviešu pārsvaru pašvaldību institūciju darbaspēkā (īpaši sociālajā, izglītības un administratīvajā sektorā), tas vienlaikus liecina par sieviešu augsto motivāciju un aktīvu iesaisti savas profesionālās kapacitātes celšanā.

1.3. KSP kvalitāte, saturiskā atbilstība un lektoru profesionalitāte

Uzreiz pēc KSP norises, dalībniekiem bija iespēja sniegt vērtējumu par pasākumu kvalitāti. Visos PR vidējais vērtējums pārsniedz 4,5 no 5 punktiem, visu vērtējumu vidējam rādītājam sasniedzot 4,70 no 5 punktiem (attēls zemāk) un norādot uz izteikti pozitīvu dalībnieku vērtējumu par kopējo pasākumu norisi.

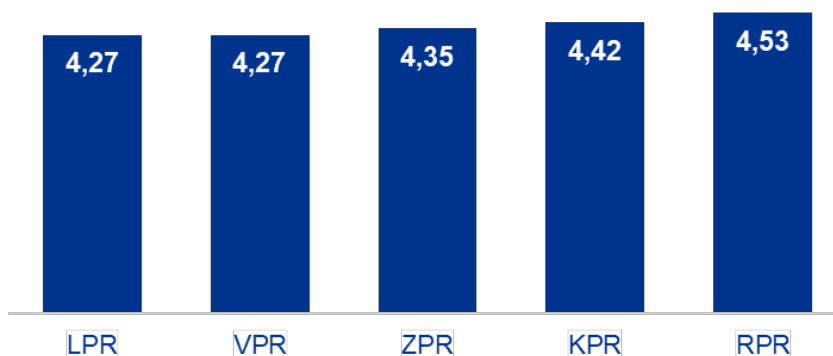
Attēls Nr. 13. KSP kvalitātes vidējais vērtējums PR griezumā



Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Kopējais vidējais vērtējums visos PR ir 4,37, kas liecina par augstu pasākumu satura atbilstību darbinieku ikdienas specifikai. Visaugstāko novērtējumu sniedza RPR pašvaldību darbinieki (4,53), savukārt VPR un LPR vērtējums bija nedaudz zemāks (4,27), taču joprojām saglabāja augstu rādītāju virs četrus ballu robežas (Attēls Nr. 30). Tas nozīmē, ka veiktie KSP noteiktos gadījumos sniedza būtisku pievienoto vērtību, jo tika apspriestas tēmas, kas ir ikdienas darbā aktuālas un praktiski pielietojamas. Šis rādītājs ir svarīgs, ņemot vērā, ka KSP saturs tika plānots, balstoties uz Sākotnējā novērtējumā identificētajām pašvaldību kapacitātes vajadzībām un rekomendētajiem prioritārajiem virzieniem.

Attēls Nr. 14. Vidējais vērtējums par tiešo darba pienākumu sasaisti ar apmeklētajiem KSP pa PR uzreiz pēc KSP apmeklēšanas (vērtējums skalā no 1 līdz 5)



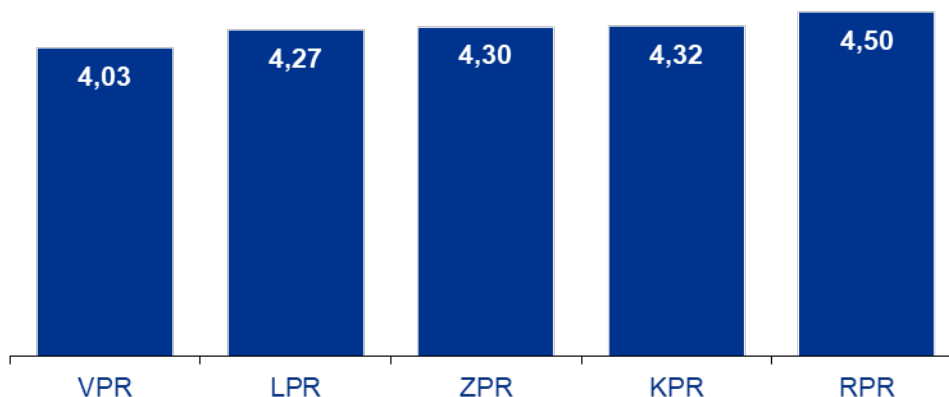
Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843)

Lai arī ilgtermiņā vidējie vērtējumi par zināšanu pielietojamību ikdienā ir nedaudz samazinājušies visos PR, izņemot LPR,¹⁶ lielākā daļa KPMG veiktās pašvērtējuma anketas respondentu ir norādījuši, ka iegūtās zināšanas tiek izmantotas ikdienā, sasniedzot vidējo vērtējumu 3,69 (skalā no 1 līdz 5, kur 5 nozīmē pilnīgu zināšanu pielietojumu). Šis augstais rādītājs tieši norāda uz KSP saturisko atbilstību, jo teorētiskās

¹⁶ Vērtējumu atšķirību var ietekmēt zemākais respondentu skaits.

zināšanas tiek reāli pielietotas praksē. Atvērto komentāru sadaļā norādīts, ka zināšanas ir pielietojamas ikdienā un būs noderīgas gan individuālā, gan iestādes līmenī.

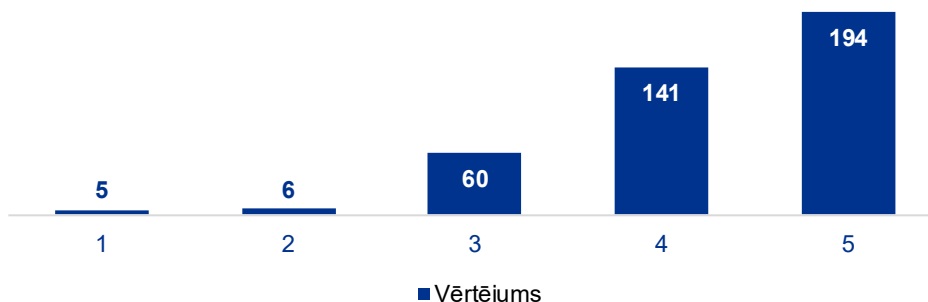
Attēls Nr. 15. Vidējais vērtējums par apmeklēto KSP sasaisti ar darba pienākumiem ilgtermiņā pēc KSP apmeklēšanas



Piezīme: Vērtējums ir skalā no 1 līdz 5, kur 1 apzīmē "pilnīgi nekādu sasaisti" un 5 – "pilnīgu sasaisti".
Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Lielākā daļa respondentu (335 no 406 atbildējušajiem) ilgtermiņā KSP sasaisti ar darba pienākumiem novērtējuši ar četrām vai piecām ballēm, kas neapšaubāmi apstiprina KSP programmu tematisko atbilstību mērķauditorijas vajadzībām.

Attēls Nr. 16. Tiešo darba pienākumu sasaiste ar apmeklētajiem pasākumiem (respondentu skaits)



Piezīme: Vērtējums ir skalā no 1 līdz 5, kur 1 apzīmē "pilnīgi nekādu sasaisti" un 5 – "pilnīgu sasaisti".
Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Būtiski, ka šos dalībnieku pašvērtējumā identificētos ieguvumus apstiprina arī pašvaldību un iestāžu vadības viedoklis. Intervijās vadītāji uzsvēra, ka pēc darbinieku dalības KSP ir novērojama reāla un praktiska darba efektivitātes paaugstināšanās – darbinieki mērķtiecīgāk strukturē procesus, veiksmīgāk veido starpinstitucionālo sadarbību un izrāda lielāku iniciatīvu un patstāvību, ieviešot inovatīvus un klientorientētus risinājumus pakalpojumu sniegšanā.¹⁷

¹⁷ Intervija ar Jelgavas valstspilsētas pašvaldības pārstāvjiem 7.04.2026.

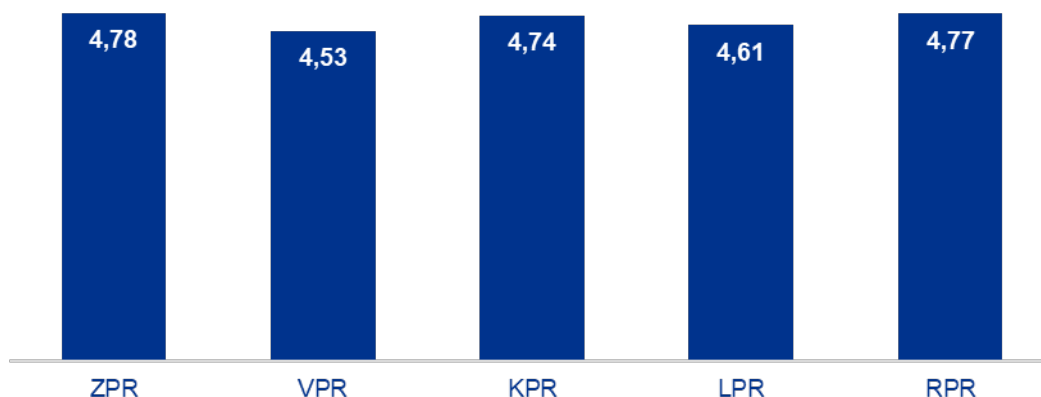
No 406 pašvērtējuma anketas respondentiem aptuveni 50 (jeb 12%) ir norādījuši, ka iegūtās zināšanas kaut kādā veidā nebija iespējams pielietot vai tās nerasniedza gaidīto mērķi. Populārākie iemesli zināšanu neizmantošanai ir:

- resursu trūkums (cilvēkresursu, finansiālo un IT resursu kapacitātes trūkums);
- lēna organizatoriskā adaptācija (grūtības ieviest inovatīvas izmaiņas pastāvošajā sistēmā).

Tāpat tika secināts, ka KSP mācību saturs retos gadījumos ir bijis pārlieku vispārīgs un virspusējs, sniedzot plašu, bet ne vienmēr izsmeļošu skatījumu uz konkrētām tēmām. Taču tika pieminēts, ka iemesls ir nevis KSP kvalitātes trūkums, bet gan tematu neatbilstība dalībnieku ikdienas vajadzībām vai jau esošajam augstajam zināšanu līmenim. Nākotnē kapacitātes stiprināšanas pieejas būtu diferencējamas, piedāvājot gan vispārīgus ievadkursus, gan augsti specializētas, ilgtermiņa mācības nozares ekspertiem.

Kontekstā ar KSP atbilstību darba pienākumiem skatāms arī vērtējums par lektoru profesionalitāti un darbu. KSP dalībnieki lektoru sniegumu kopumā vērtēja ļoti atzinīgi. Visos PR vidējais vērtējums pārsniedz 4,5 no 5 punktiem (Attēls Nr. 17).

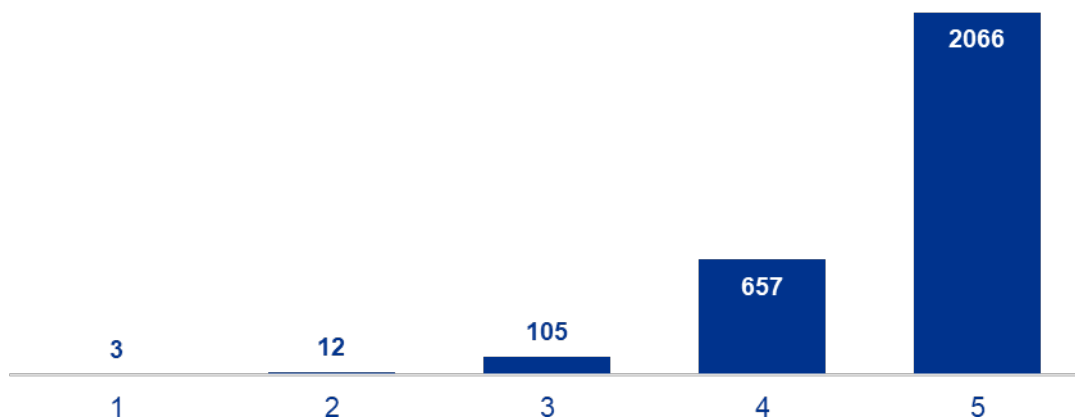
Attēls Nr. 17. KSP lektoru vidējais novērtējums PR griezumā



Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Tāpat jāatzīmē, ka gandrīz visi respondenti (95,8%) pasniedzēju darbu novērtējuši ar 4 (23,4%) vai 5 (72,4%) punktiem piecu punktu skalā (Attēls Nr. 18).

Attēls Nr. 18. KSP lektoru novērtējums



Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Arī intervijās pašvaldību pārstāvji pārsvarā pauda pozitīvu viedokli. 14 no 15 intervijām tika norādīts, ka pieredzes brauciena laikā sniegtā informācija bija jauna un noderīga, savukārt tikai vienā gadījumā speciālistam tā jau bija zināma, līdz ar to KSP nebija tik aktuāls, kā sākotnēji cerēts.¹⁸ Pašvērtējuma anketās norādīti arī specifiski izaicinājumi, uz ko norādījuši KSP dalībnieki:

- Atsevišķos gadījumos KSP mērķauditorija tika noteikta neprecīzi, un saturs neatbilda apmeklētāju ikdienas pienākumu specifikai. Piemēram, kāds respondents norāda: *“Mācības ir labas, ieteicams apmeklēt, tikai jānosaka precīzāka mērķauditorija (šajā gadījumā iesaistot visas pakāpes – darbiniekus, nodaļas vadītājus, iestādes vadītāju). Es kā darbinieks ieguvu labas zināšanas, bet man nav pilnvaru izmainīt iestādes procesus.”*
- Saturiski KSP ir noderīgi un vērtīgi, taču metožu un ideju ieviešana bieži vien ir sarežģīta pašvaldību birokrātisko apsvērumu dēļ.

Izvērtējot kopējos rezultātus, šāda atgriezeniskā saite uzskatāma par izņēmumu, nevis sistēmisku trūkumu, jo lēmumus par dalības turpināšanu vai KSP lietderību var ietekmēt blakus apstākļi, piemēram, pastāvošā birokrātija, atbildības sadalījums starp speciālistiem un citi institucionālie faktori, nevis paša KSP saturs vai kvalitāte. Kā pozitīvs piemērs mērķtiecīgai lektoru izvēlei minams Dienvidkurzemes novads, kur pašvaldība piesaistīja konkrētu ekspertu, lai nodrošinātu specifisku rezultātu sasniegšanu.¹⁹ Tāpat Rēzeknes valstspilsētas pārstāvji atzinīgi vērtēja gan lektorus, gan sagatavotos materiālus, uzsverot kodolīgu informācijas pasniegšanas veidu un tēmu aktualitāti (piemēram, zaļais publiskais iepirkums un ilgtspējīga būvniecība). Īpaši tika izcelts pasākums par daudzīvokļu māju apsaimniekošanu, kurā tika iesaistīti arī iedzīvotāji, tādējādi tieši veicinot sadarbību starp apsaimniekotājiem un sabiedrību.²⁰

KSP dalībnieku pašvērtējuma anketu atvērtajos jautājumos izskanēja vairākas pateicības gan par organizatorisko aspektu (*“Kursi labi organizēti, ar profesionāliem*

¹⁸ Intervija ar Ludzas novada pašvaldības pārstāvjiem 16.04.2026.

¹⁹ Intervija ar Dienvidkurzemes novada pašvaldības pārstāvjiem 13.04.2026.

²⁰ Intervija ar Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības pārstāvjiem 14.04.2026

lektoriem”) gan par lektoru profesionalitāti (*“Paldies par profesionāli novadītām mācībām!”*).²¹

Analizējot KSP dalībnieku pašvērtējuma aptaujas rezultātus, secināms, ka pieredzes apmaiņa Latvijā un ārvalstīs ir sniegusi būtisku pienesumu profesionālajai darbībai. Kā liecina iegūtie dati, 26% no visām atvērtajām atbildēm par personīgajiem ieguvumiem (N=57) dalībnieki tieši izcēla pieredzes apmaiņu, labās prakses pārņemšanu un jaunu kontaktu dibināšanu kā vērtīgāko KSP aspektu. Viens no respondentiem norāda: *“Ārzemju apmaiņas brauciens bija fantastiski izplānots. Visas 3 dienas bija piesātinātas un personīgi ieguvu ļoti daudz interesantas informācijas, kas varētu noderēt manā profesijā un pašvaldības darbā.”*²²

Analizējot atbildes par KSP ietekmi iestādes un pašvaldības līmenī (N=19), 42% gadījumu respondenti norādīja, ka tieši pieredzes apmaiņa un ārvalstu prakses iepazīšana bija noteicošais faktors pozitīvām pārmaiņām procesos. Aptauju un interviju dati ļauj identificēt konkrētus uzlabojumus, kas skar gan individuālās prasmes, gan sistēmiskas izmaiņas pašvaldību darbā.

²¹ Komentārs no KSP dalībnieku pašvērtējuma anketas sadaļā par ieguvumiem.

²² Komentārs no KSP dalībnieku pašvērtējuma anketas sadaļā par ieguvumiem

2. KSP ietekme trīs pārvaldības līmeņos

Ietekmi uz pašvaldību spējām iespējams novērtēt, primāri izmantojot Sākotnējā novērtējuma metodikas 03 un 04 soli – novērtējot KSP norisi (vērtējums uzreiz pēc KSP norises) un efektivitāti (vērtējums ar laika atstatumu par ietekmi uz pašvaldības darbu). Attiecīgi turpmāk analizēta vispārējā KSP ietekme.²³ Individuālā līmeņa analīze balstās uz diviem datu avotiem: KSP novērtējuma anketas (N=2 843), kas tika aizpildītas uzreiz pēc katra pasākuma, un KPMG izstrādātās KSP dalībnieku pašvērtējuma anketas (N=406), kas tika aizpildītas Projekta noslēgumā 2026. gada aprīlī (sīkāks šo instrumentu apraksts sniegts metodoloģijas nodaļā).

2.1. Individuālais (profesionālais) līmenis

KSP ietekme individuālajā jeb profesionālajā līmenī vērtēta, analizējot dalībnieku profesionālās kompetences izaugsmi, attieksmes maiņu pret tiešajiem darba pienākumiem, motivācijas izmaiņas un iniciatīvas spēju attīstību. Atbilstoši ex-post izvērtējuma mērķim, šajā nodaļā analizēts, kā iegūtās zināšanas un prasmes tiek pielietotas profesionālajā praksē, sasaistot pašvaldību darbinieku pašvērtējumu ar vadības sniegto viedokli par darba efektivitātes pieaugumu un kompetenču pārnesi darba vidē. Izvērtējuma rezultāti ir strukturēti divos posmos, nodrošinot iespēju sekot līdzi zināšanu pilnveides dinamikai: (1) Īstermiņa ieguvumu un tūlītējas atgriezeniskās saites fiksēšanai izmantoti dati no KSP novērtējuma anketām, kas aizpildītas uzreiz pēc KSP norises (analīze apkopota 1.1.1. apakšnodaļā); (2) KSP sniegto zināšanu ilgtspēja, to praktiskais pielietojums ikdienas darbā un ietekme uz profesionālo rīcībspēju izvērtēta, balstoties uz Projekta noslēgumā veikto KSP dalībnieku pašvērtējuma anketu, kā arī informācijas pieprasījumos un daļēji strukturētajās intervijās fiksēto pašvaldību vadības viedokli un novērojumiem (rezultāti apkopoti 1.1.2. apakšnodaļā).

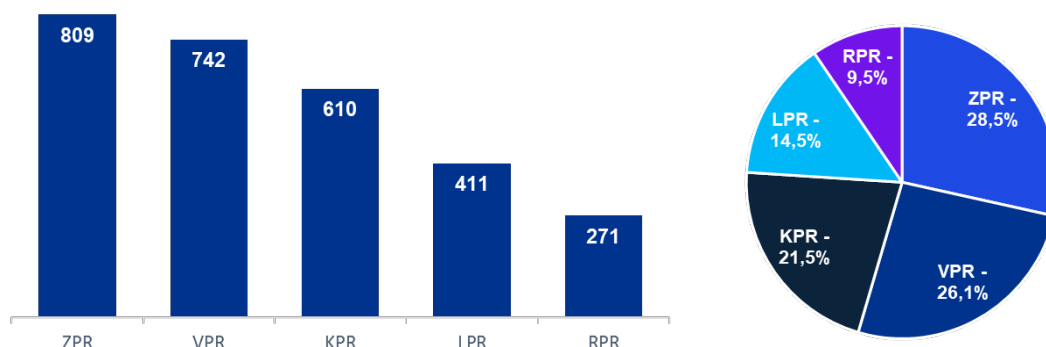
KPMG izstrādātās KSP dalībnieku pašvērtējuma anketas beigās respondentiem bija iespēja sniegt komentārus brīvā formātā. Kopumā tika saņemtas 44 brīvā formāta atbildes. No šiem respondentiem aptuveni 52% izteica vēlmi turpināt profesionālo pilnveidi un piedalīties šādos KSP pasākumos arī turpmāk. Papildus aptuveni 10% respondentu īpaši izcēla starptautiskās pieredzes apmaiņas un starpvalstu sadarbības formātus kā visvērtīgāko KSP aspektu, un aptuveni 10% minēja, ka KSP apmācības tematiski precīzi atbilda viņu ikdienas darba vajadzībām.

Respondentu raksturojums

Aptaujas rezultāti reģionālā griezumā parāda, ka lielākais aizpildīto KSP novērtējuma anketu skaits saņemts no ZPR – 809 (28,5 %), kam seko VPR ar 26,1 %, savukārt vismazākais īpatsvars no LPR (14,5 %) un RPR (9,5 %). Šis sadalījums tieši pakārtots katrā reģionā faktiski īstenoto mācību apjomam (Attēls Nr. 19).

²³ Vēršam uzmanību, ka ietekme pašvaldību līmenī novērojama ar lielāku laika atstarpi kā individuālajā līmenī, jo nepieciešama gan informācijas un zināšanu pārnese un integrācija pašvaldības darbā, t.sk. starpinstitucionālajā sadarbībā, tāpat laika periods izmaiņu ietekmes novērtēšanai ir garāks un tam nepieciešama pašvaldības līmeņa datu apkopošana un analīze par pakalpojumu sniegšanu.

Attēls Nr. 19. KSP novērtējuma anketas aizpildījušo dalībnieku skaits pa PR (respondentu skaits) un īpatsvars pa PR (%)



Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Pašvērtējuma anketas respondentu profilā lielāko daļu veido pašvaldību administratīvie darbinieki, tomēr šajā kategorijā ietverts arī visplašākais apakškategoriņu skaits. Aptuveni 3,4 % respondentu (14 no 406) ir Projekta sadarbības partneri – augstākās izglītības lektori, nozares eksperti, NVO pārstāvji un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki, kas KSP iesaistīti Projekta nozaru sinerģijas nolūkos. Viņu atbildes sniedz papildu skatpunktu uz KSP saturisko atbilstību un sasaisti ar nozares vajadzībām, taču galvenā analīze veidota uz pašvaldību un PR darbiniekiem (vairāk nekā 96 % respondentu) (Attēls Nr. 20).

Attēls Nr. 20. Respondentu sadalījums pa amatu kategorijām (respondentu skaits)

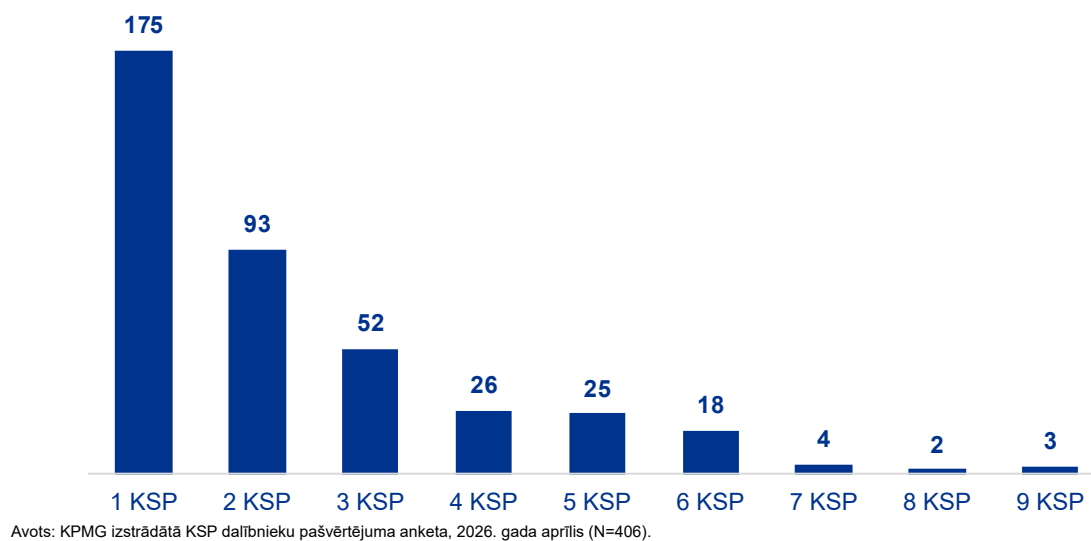


Piezīme par mērķgrupu: Atveseļošanas fonda investīcijas 3.1.1.2.i.0/1/22/II/VARAM/001 mērķgrupa ir pašvaldību darbinieki un PR speciālisti, tomēr KSP ietvaros saskaņā ar Projekta loģiku tika iesaistīti arī sadarbības partneri, piemēram, augstākās izglītības iestāžu pasniedzēji, eksperti, NVO pārstāvji, valsts pārvaldes iestādes. Tādēļ ~3,4 % respondentu (14 no 406) ir norādījuši "Neesmu pašvaldības vai PR speciālists". Viņu atbildes sniedz papildu skatpunktu uz KSP saturisko atbilstību un sasaisti ar nozares vajadzībām. Galvenā analīze veidota uz pašvaldību un PR darbiniekiem (vairāk nekā 96 % respondentu).

Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Vērtējot apmeklēto KSP skaitu, secināms, ka vidēji viens dalībnieks Projekta ietvaros ir apmeklējis 2,33 KSP, lielākajai daļai piedaloties vienā vai divos pasākumos (Attēls Nr. 21). Šī iesaistes intensitāte un amatu struktūra veido reprezentatīvu izlasi, kas ļauj objektīvi novērtēt KSP ietekmi uz individuālā līmeņa kompetenču pieaugumu un to praktisko pielietojumu pašvaldību ikdienas darbā.

Attēls Nr. 21. Katra respondenta apmeklēto KSP skaits



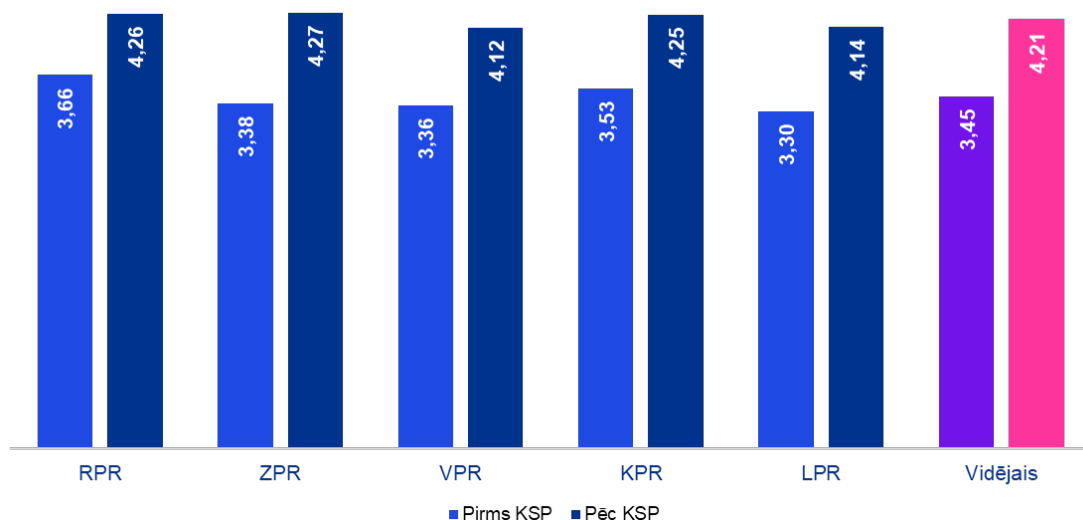
Informācija par KSP norises formātu (klātienē vai attālināti) datus ir norādīta tikai atsevišķiem pasākumiem, tādēļ pieejamais datu apjoms nav pietiekams, lai veiktu pamatotu analīzi par norises formāta ietekmi uz dalībnieku aktivitāti vai KSP rezultātiem.

2.1.1. Profesionālās kompetences izaugsme

Aizpildot novērtējuma anketu, KSP dalībniekiem tika lūgts sniegt pašvērtējumu par savu zināšanu un profesionālo kompetenču līmeni pirms un pēc mācībām. Salīdzinot šos rezultātus, secināms, ka speciālisti visos PR uzskata, ka pēc KSP viņu zināšanas konkrētajā jomā ir uzlabojušās. Aptaujas dati arī parāda, ka KSP dalībnieki mācības uzsāka ar jau stabilu sākotnējo zināšanu bāzi – vidējais vērtējums visos PR pirms KSP ir 3,45 punkti no 5. Pēc mācībām šis rādītājs pieauga līdz vidēji 4,21 punktiem (Attēls Nr. 22), kas apstiprina KSP nozīmīgo lomu kompetenču padziļināšanā, paplašināšanā un profesionālās izaugsmes veicināšanā. Šo tendenci apstiprina arī pašvaldību pārstāvji intervijās, norādot, ka dalībniekiem jau pirms KSP bija atbilstoša profesionālā pieredze un priekšzināšanas, tādējādi mācību pasākumi kalpoja kā efektīvs instruments šo iemaņu mērķtiecīgai nostiprināšanai un tālākai pilnveidei.²⁴

²⁴ Intervija ar Jelgavas valstspilsētas pašvaldības pārstāvjiem 7.04.2026.

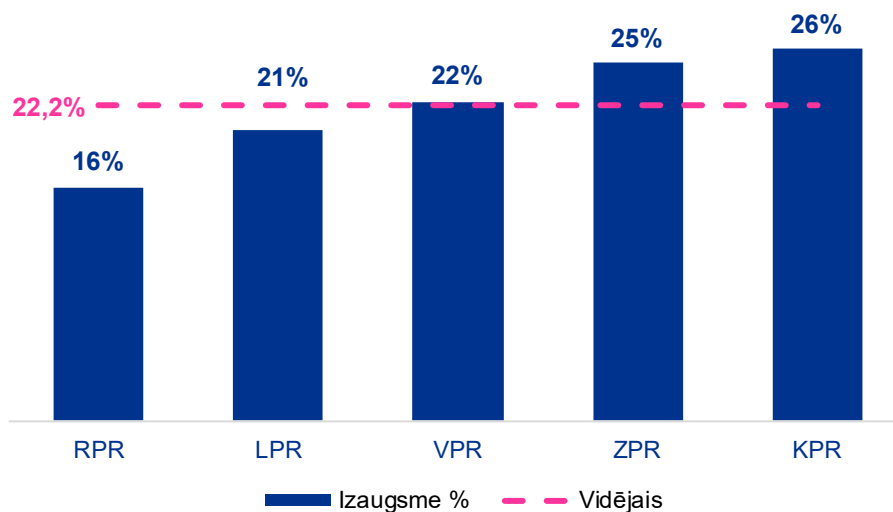
Attēls Nr. 22. Vidējais dalībnieku zināšanu pašvērtējums pirms un pēc KSP apmeklēšanas katrā PR (%)



Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

RPR dalībniekiem ir novērota vismazākā atšķirība starp zināšanu vērtējumu pirms KSP un pēc tā (+16 %). RPR dalībniekiem arī pirms apmācību sākuma bija visaugstākais zināšanu pašvērtējums, kas skaidrojams ar jau esošu augstu sākotnējo profesionālo zināšanu līmeni. Tas nozīmē, ka RPR Projektā izvēlētās specifiskās jomas – sociālo pakalpojumu speciālistiem gan Projektā, gan tā pēctecībā nepieciešami profesionāli specializēti KSP. Savukārt vislielākais pieaugums novērojams ZPR dalībniekiem (25 %) (Attēls Nr. 23), kas varētu būt skaidrojams ar to, ka ZPR izvēlētās KSP tēmas, īpaši CA un sabiedrības drošība, pašvaldībām kļuvusi īpaši nozīmīga, kas identificēts arī Sākotnējā novērtējumā, ņemot vērā nepieciešamību pildīt funkcijas mainīgos un sarežģītākos apstākļos, CA kļuva par pašvaldību AF salīdzinoši nesen.

Attēls Nr. 23. Vidējais zināšanu pašvērtējuma pieaugums pēc KSP apmeklēšanas katrā PR (%)

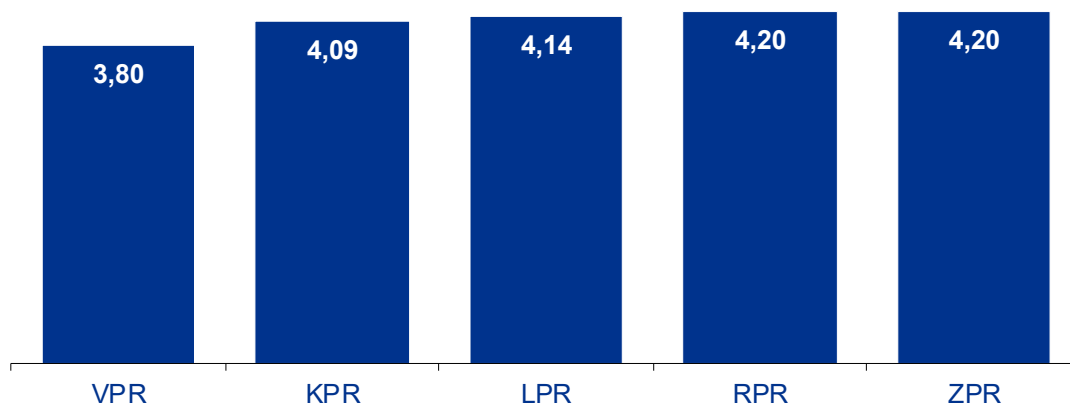


Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

KSP pozitīvi ietekmēja speciālistu kompetences visos PR, sekmējot profesionālo izaugsmi un zināšanu stiprināšanu. Vidējais izaugsmes apmērs Projektā kopumā sasniedz 22,2% (Attēls Nr. 23), kas apliecina mācību efektivitāti un nozīmīgu ieguldījumu dalībnieku zināšanu attīstībā.

Analizējot ilgtermiņa pašvērtējuma anketas rezultātus par to, cik lielā mērā gūtās zināšanas un pieredze ir paaugstinājusi dalībnieku kompetenci, vidējais vērtējums ir 4,07 (skalā no 1 līdz 5). Salīdzinot šo rādītāju ar tūlītējo pēcpasākuma novērtējumu (kur vidējais vērtējums bija 4,20), ir novērojams neliels, dabisks kritums, tomēr rezultāts joprojām ir ļoti augsts.

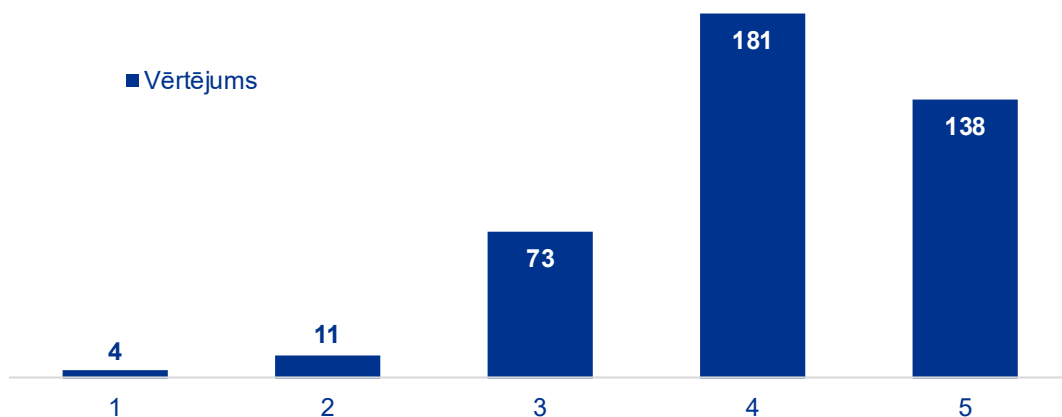
Attēls Nr. 24. Vidējais vērtējums par ilgtermiņa kompetenču pieaugumu KSP apskatītajos jautājumos



Piezīme: Vērtējums ir skalā no 1 līdz 5, kur 1 apzīmē "pilnīgi neko nav mainījies" un 5 – "pilnīgi mainījies".
 Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Kā redzams apkopoto datu sadalījumā (Attēls Nr. 25), šie rādītāji apliecina, ka kompetenču uzlabošanās ir novērota arī ilgtermiņā un pēc vairāku KSP apmeklēšanas, kas norāda uz noturīgu un pozitīvu ietekmi uz darbinieku zināšanām un prasmēm.

Attēls Nr. 25. Cik lielā mērā pasākumos gūtās zināšanas un pieredze ir paaugstinājusi dalībnieku kompetenci ilgtermiņā (atbilžu skaits)



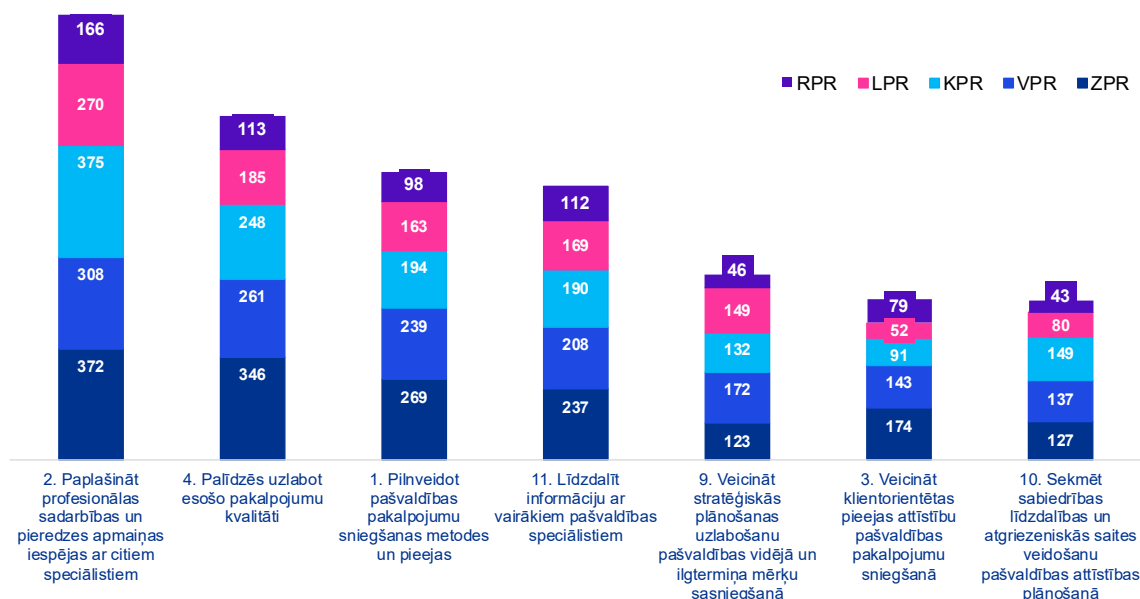
Piezīme: Vērtējums ir skalā no 1 līdz 5, kur 1 apzīmē "pilnīgi neko nav mainījies" un 5 – "pilnīgi mainījies".
 Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Lielākā daļa respondentu (319 no 406) savu kompetences pieaugumu ir novērtējuši ar četrām vai piecām ballēm, kas vēlreiz apstiprina KSP praktisko noderību un iegūto zināšanu sekmīgu integrāciju pašvaldību darbinieku ikdienas pienākumos mēnešus pēc mācību noslēguma.

Vērtējot KSP gūtās zināšanas un to sniegtos ieguvumus, dalībnieki pasākuma vērtību visbiežāk saista ar praktiski īstenojamām izmaiņām ikdienas darbā. Visbiežāk identificētie galvenie ieguvumi no mācībām ir profesionālās sadarbības un pieredzes apmaiņas iespēju paplašināšana (to atzīmēja 53,4% no atbildējušajiem), kā arī esošo pakalpojumu kvalitātes uzlabošana (40,6%).

Ieguvumu vērtējums PR griezumā kopumā ir līdzīgs (Attēls Nr. 26), taču vērojamas atšķirības starp PR, KPR un VPR pārstāvji atbildes atzīmēja virs vidējā vērtējuma, kamēr pārējie PR ar mazāku un savstarpēji līdzīgu vērtējumu (Attēls Nr. 27).

Attēls Nr. 26. Būtiskākie dalībnieku ieguvumi no KSP (atbilžu skaits katrā PR)



Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Visos PR kā populārākā izvēle izvirzās sadarbības un pieredzes apmaiņas paplašināšana, tomēr tās intensitāte reģionos atšķiras: tā ir visizteiktākā RPR (166 no 271, jeb 61,2%), savukārt zemākā ZPR (372 no 809, jeb 46 %). Tas norāda uz KSP organizēšanas saskaņotību ar Reģionālās attīstības likumā noteikto²⁵ PR kompetenci veicināt pašvaldību sadarbību. Tāpat biežāk norādītie dalībnieku ieguvumi sakrīt ar plānošanas procesā plānotajiem ieguvumiem no KSP.²⁶ Tas ir priekšnosacījums vienāda pakalpojumu nodrošināšanai salīdzināmā kvalitātē pēc ATR.

Intervijās pašvaldību pārstāvji arī atzīmēja, ka neformālās sarunas ar kolēģiem gan no savas, gan citām pašvaldībām KSP ietvaros ir ļoti liels ieguvums, jo pēc tam turpināt komunikāciju ir vieglāk, piemēram, lūdzot padomus,²⁷ apmainoties ar idejām²⁸ vai plānojot kopīgus projektus.²⁹

Līdztekus sadarbības stiprināšanai un atgriezeniskās saites veidošanai, KSP dalībnieki kā vēl vienu būtisku ieguvumu izcēla klientorientētas pieejas attīstību pašvaldības pakalpojumu sniegšanā. Lai gan lielākajā daļā reģionu šī ietekme vērtēta līdzīgi augstu (Attēlā Nr. 28 redzams nevienmērīgs sadalījums starp reģioniem, kur divi zemākie rādītāji koncentrējas vienā grupā, norādot uz salīdzinoši vājāku KSP ietekmi uz klientorientētas pieejas attīstību pašvaldības pakalpojumu sniegšanā, kamēr augstākais rādītājs būtiski izceļas, iezīmējot reģionu ar ievērojami attīstītāku pieeju un efektīvākiem risinājumiem. pārējie rādītāji veido pakāpenisku pāreju starp šiem poliemi, liecinot par atšķirīgu attīstības līmeni un nevienmērīgu ietekmes izplatību starp teritorijām.

²⁵ Reģionālās attīstības likums, 16.¹ pants. https://likumi.lv/ta/id/61002#p16_1

²⁶ VARAM sniegtā informācija

²⁷ Intervija ar Saldus novada pašvaldības pārstāvjiem 16.04.2026.

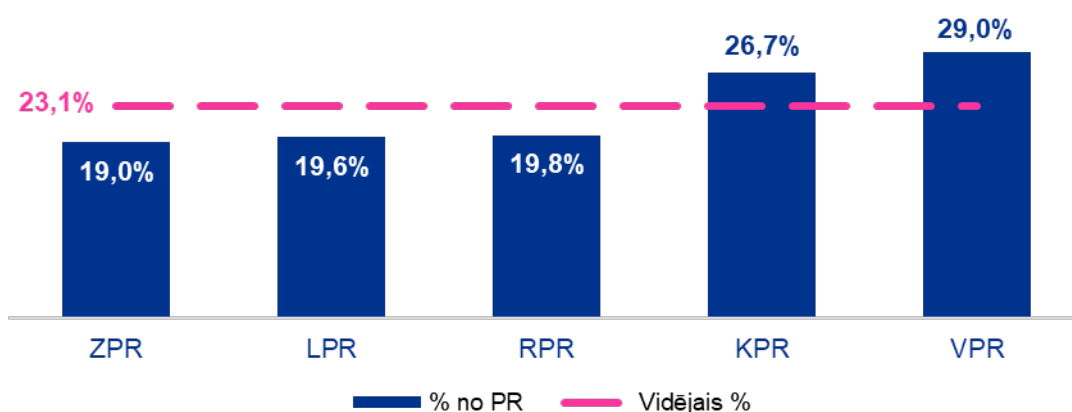
²⁸ Intervija ar Ķekavas novada pašvaldības pārstāvjiem 16.04.2026.

²⁹ Intervija ar Dobeles novada pašvaldības pārstāvjiem 8.04.2026.

Attēls Nr. 28), LPR speciālistu vērtējums ir ievērojami zemāks. Šī atšķirība galvenokārt skaidrojama ar LPR izvēlēto tēmu (būvniecības pakalpojumi), kuras specifika ir vairāk vērsta uz infrastruktūru un tiesisko regulējumu, nevis tiešu mijiedarbību ar klientu.

Intervijā norādīts, ka dalība kapacitātes stiprināšanas pasākumos (piemēram, par aptauju veidošanu, komunikācijas un datu analīzi) ir veicinājusi pašvaldības spēju mērķtiecīgāk iesaistīt sabiedrību un izmantot saņemto atgriezenisko saiti attīstības plānošanā, īpaši uzlabojot iedzīvotāju un uzņēmēju iesaisti un iegūto datu praktisku pielietojumu lēmumu pieņemšanā.³⁰

Attēls Nr. 27. Vidējā KSP ietekme uz sabiedrības līdzdalības un atgriezeniskās saites veidošanu pašvaldības attīstības plānošanā (atbilžu skaits)



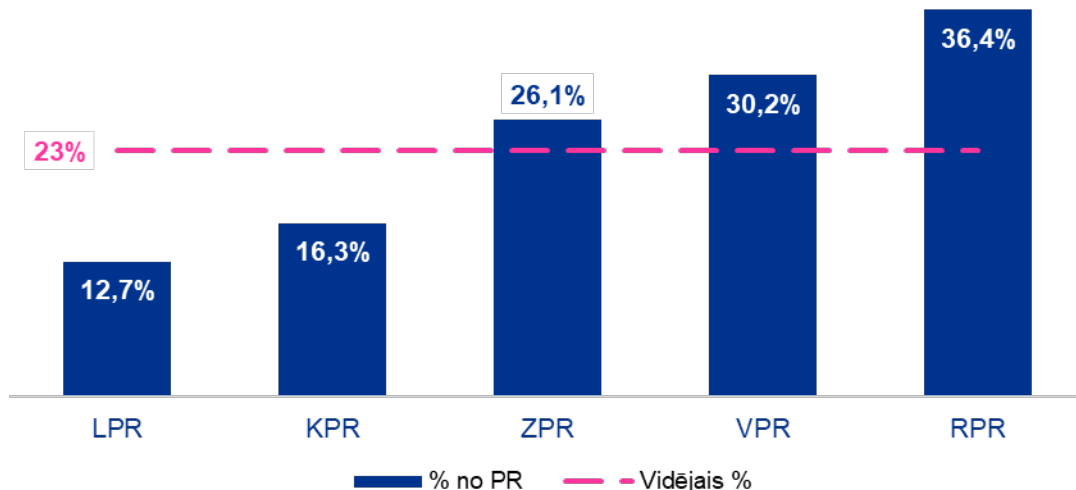
Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Attēlā Nr. 28 redzams nevienmērīgs sadalījums starp reģioniem, kur divi zemākie rādītāji koncentrējas vienā grupā, norādot uz salīdzinoši vājāku KSP ietekmi uz klientorientētas pieejas attīstību pašvaldības pakalpojumu sniegšanā, kamēr augstākais rādītājs būtiski izceļas, iezīmējot reģionu ar ievērojami attīstītāku pieeju un efektīvākiem risinājumiem.

³⁰ Intervija ar Madonas novada pašvaldības pārstāvjiem 21.04.2026.

pārējie rādītāji veido pakāpenisku pāreju starp šiem poliem, liecinot par atšķirīgu attīstības līmeni un nevienmērīgu ietekmes izplatību starp teritorijām.

Attēls Nr. 28. Vidējā KSP ietekme uz klientorientētas pieejas attīstību pašvaldības pakalpojumu sniegšanā pa PR (atbilžu skaits)



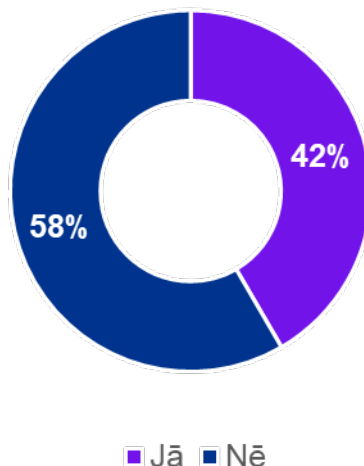
Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Kopumā secināms, ka starpinstitutionālās un profesionālās sadarbības veicināšana ir visiem PR vienojošs un primārs ieguvums no KSP, taču identificētās sekundārās prioritātes reģionālā griezumā atšķiras. RPR novērtējumā īpaši akcentēta iekšējā zināšanu pārnese un klientorientētas pieejas attīstība. ZPR paralēli sadarbībai kā būtisku ieguvumu izceļ pakalpojumu kvalitātes pilnveidi. VPR rezultātos dominē jaunu darba metožu apguve, sabiedrības līdzdalības veicināšana un procesu novērtēšana.

2.1.2. Attieksmes maiņa pret darba pienākumiem, motivācijas izmaiņas un iniciatīvas spējas

Novērtējuma anketā KSP dalībniekiem tika jautāts, vai viņiem ir radušies priekšlikumi pašvaldībām pakalpojumu uzlabošanai pēc mācību apmeklēšanas. 42% no dalībniekiem (1 183 respondenti) bija radušies priekšlikumi savai pašvaldībai vai iestādei, kas liecina par augstu dalībnieku iesaisti un motivāciju pielietot KSP apgūto praksē.

Attēls Nr. 29. KSP dalībnieku, kas pēc KSP norādījuši uz priekšlikumu rašanos pašvaldības darba uzlabošanai, īpatsvars (%)

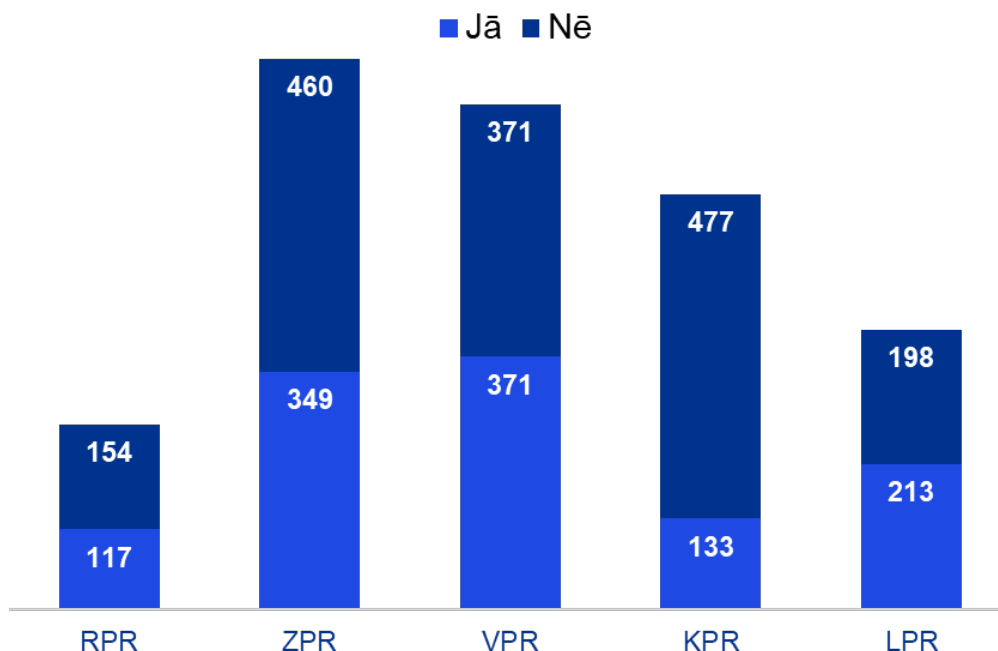


Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Visbiežāk norādītās atziņas un ar tām saistītie priekšlikumi saistīti ar sadarbības un komunikācijas stiprināšanu starp pašvaldībām, iestādēm, vadību un sabiedrību, kā arī ar regulārāku pieredzes apmaiņu un praktiskām apmācībām. Bieži uzsvērtā arī nepieciešamība mazināt birokrātiju, vienkāršot procesus un pakalpojumus veidot klientorientētākus, vairāk balstot tos iedzīvotāju un mērķgrupu vajadzībās. Vienlaikus daudzos priekšlikumos izcelta vajadzība pēc lielākas starpinstitucionālās sadarbības, papildu speciālistu un kapacitātes stiprināšanas, īpaši darbā ar jauniešiem, sociālajā jomā un krīžu vadībā, kā arī pēc plašākas digitalizācijas, inovatīvu risinājumu ieviešanas un skaidrākas ilgtermiņa plānošanas.

Analizējot datus reģionālā griezumā (Attēls Nr. 30), visbiežāk priekšlikumi uzlabojumiem tika identificēti LPR (198 jeb 51,8 % no KSP apmeklētājiem) un VPR (371 jeb 50 %).

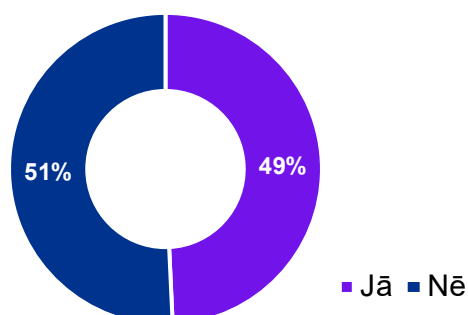
Attēls Nr. 30. KSP dalībnieku, kam pēc KSP apmeklēšanas ir radušies priekšlikumi, sadalījums katrā PR (respondentu skaits)



Avots: KPMG veidots attēls, balstoties uz KSP anketas rezultātiem (N = 2 843).

Būtisks rādītājs KSP ietekmei uz attieksmes maiņu pret darba pienākumiem, motivācijas izmaiņām un iniciatīvas spējām ir dalībnieku proaktivitāte pēc mācību noslēguma. Aptuveni puse (49%) no aptaujātajiem pēc KSP norāda, ka ir snieguši priekšlikumus pašvaldības pakalpojumu uzlabošanai (Attēls Nr. 31). Tas norāda uz ievērojamu KSP ietekmi – programmas saturs un pieredzes apmaiņa ir snieguši dalībniekiem jaunu perspektīvu uz esošajiem procesiem, iedrošinot izrādīt iniciatīvu. Tas norāda, ka lielākajai daļai dalībnieku pēc KSP apguves radās idejas un vēlme rosināt jaunus priekšlikumus (Attēls Nr. 31).

Attēls Nr. 31. Respondentu īpatsvars, kuri snieguši priekšlikumus par pašvaldību pakalpojumu uzlabošanu (%)

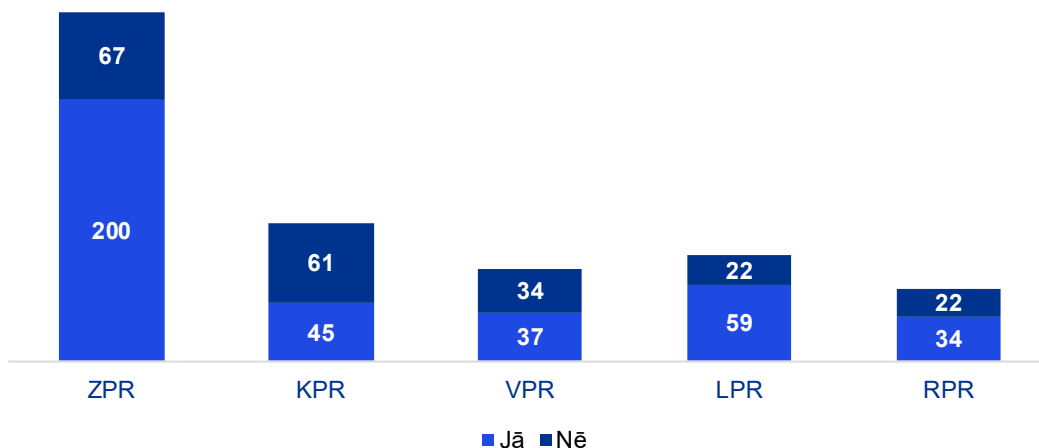


Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Apskatot sadalījumu pa PR (Attēls Nr. 32), var novērot, ka vismazākais sniegto priekšlikumu īpatsvars fiksēts KPR dalībnieku vidū. Tā kā šis reģions KSP ietvaros vairāk koncentrējās uz darbu ar jaunatni, zmais priekšlikumu apjoms ir tieši skaidrojams ar šai jomai raksturīgo lielo darbinieku mainību un augsto jauno darbinieku īpatsvaru.

pašvaldībās. Līdz ar to lielākā daļa speciālistu pēc mācībām primāri fokusējas uz savu tiešo pamata pienākumu apguvi un nozares izpratnes veidošanu, nevis tūlītēju sistēmisku priekšlikumu iniciēšanu pakalpojumu uzlabošanai. Šis rādītājs norāda uz nepieciešamību turpmāk pielāgot KSP atbalsta mehānismus jomās ar augstu darbinieku mainību, sniedzot mērķtiecīgāku atbalstu tieši jaunajiem speciālistiem ideju ieviešanā praksē.

Attēls Nr. 32. Sniegto priekšlikumu sadalījums katrā PR (respondentu skaits)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis.
 Piezīme: Jā apzīmē, ka priekšlikumi ir sniegti, un Nē – ka priekšlikumi nav sniegti.

Pamatojoties uz KPMG izstrādātās pašvērtējuma anketās iegūto informāciju, secināms, ka pašvaldību līmenī KSP ir veicinājuši vairākas būtiskas pārmaiņas, kas tieši ietekmē darba efektivitāti:

- 1) pakalpojumu sniegšanas metodikas un pieeju pilnveidi;
- 2) jaunu profesionālās sadarbības iespēju veidošanos starp pašvaldībām, un
- 3) klientorientētas pieejas attīstību pakalpojumu sniegšanā (Attēls Nr. 33).

Attēls Nr. 33. Dalībnieku vērtējums par to, kā pēc KSP ir uzlabota viņu darba efektivitāte (atbilžu skaits)



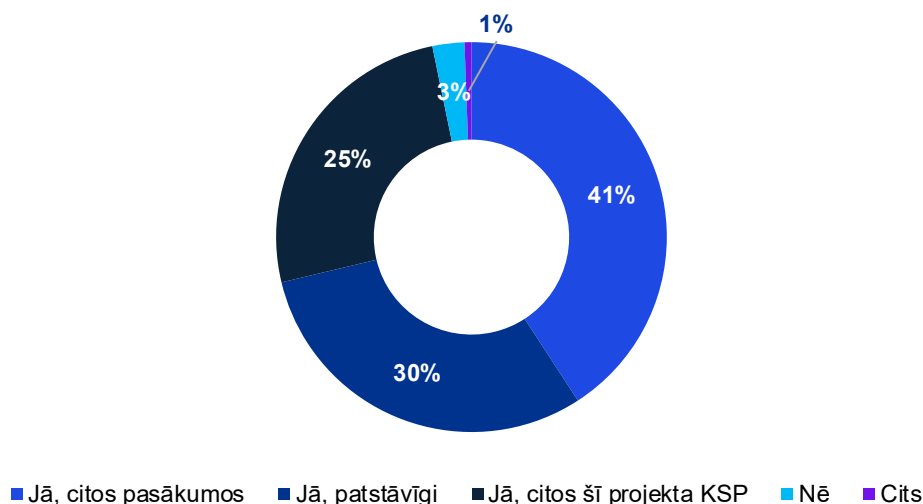
Piezīme: Respondenti varēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus.
Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

KSP dalībnieku sniegtie komentāri aptaujā apliecina, ka KSP ietvaros nodrošinātās aktivitātes ir devušas būtisku vērtību dalībnieku zināšanu un kompetenču jomā, veicinot profesionālo izaugsmi. Pasākumi ir kalpojuši kā strukturēta platforma jaunu teorētisko un praktisko zināšanu apguvei, paplašinot izpratni par aktuālām nozares attīstības tendencēm, politikas plānošanas pieejām un publiskās pārvaldes darbības principiem.

Vienlaikus KSP dalībnieku pašvērtējumu anketu komentāru sadaļā tika identificēti arī vairāki izaicinājumi un trūkumi, kas ierobežo KSP potenciālo ietekmi. Kā būtisks kavējošs faktors priekšlikumu ieviešanai tika norādīts birokrātiskais slogs un vadības atbalsta tūkums pašvaldībās, kura dēļ KSP laikā radīto ideju un priekšlikumu ieviešana saskaras ar šķēršļiem.

Visbeidzot, analizējot ilgtermiņa motivāciju, secināms, ka dalība KSP ir motivējusi dalībniekus arī turpināt kapacitātes stiprināšanu (97% norāda, ka turpina pilnveidot zināšanas), un viņu vēlme ir to īstenot dažādos formātos (Attēls Nr. 34).

Attēls Nr. 34. Respondentu vērtējums par to, kā dalība KSP ietekmē motivāciju turpmāk pilnveidot zināšanas un kādos veidos (%)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Fakts, ka tikai 3 % respondentu norādījuši, ka zināšanu pilnveidi turpināt nevēlas, pārliecinoši apliecina KSP lomu ne tikai tiešo prasmju apguvē, bet arī plašākas mūžizglītības kultūras un pašattīstības motivācijas nostiprināšanā pašvaldību darbinieku vidū.

Apkopojot iepriekš minēto, secināms, ka Projekta ietvaros īstenotie KSP ir veidojuši plašu pozitīvu ietekmi uz pašvaldību un PR speciālistu darbu. KSP saturs nav ticis izvēlēts nejauši, bet ir mērķtiecīgi vērsts uz pašvaldību speciālistu kompetenču, kas kā prioritāras tika noteiktas Sākotnējā novērtējumā, stiprināšanu.

2.2. Iestādes līmenis

KSP ietekme iestādes līmenī tika mērīta, analizējot organizatoriskās pārmaiņas, kas saistītas ar procesu un pakalpojumu optimizāciju, pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, efektivitātes izmaiņām un labās prakses adaptāciju. Šī līmeņa novērtēšanai (rezultāti apkopoti 1.2.1. un 1.2.2. apakšnodaļā) galvenokārt izmantoti dati no KSP dalībnieku pašvērtējuma anketas un padziļinātajās intervijās gūtās atziņas par reālajām pārmaiņām institucionālajā kultūrā un darba organizācijā. Šāda pieeja ļauj precīzi salāgot dalībnieku subjektīvo pašvērtējumu ar reāliem uzlabojumiem iestāžu ikdienas darbā.

Iestādes līmeņa ietekmi var novērtēt divos veidos – indikatīvi paredzamā ietekme nosakāma, balstoties uz atgriezenisko saiti uzreiz pēc pasākuma norises, kas norāda uz sākotnējo dalībnieku redzējumu par iespēju pārnest gūtās kompetences uz savu darba

vietu, savukārt praktiska ietekme novērtējama, apkopojot informāciju ar laika atstarpi no KSP.³¹

2.2.1. Efektivitātes uzlabošana

Vērtējot ietekmi uz efektivitāti, jāņem vērā, ka iestāžu un pašvaldību līmeņi ir cieši savstarpēji saistīti, tādēļ nav iespējams viennozīmīgi nodalīt visus apkopotos datus. Iegūtie secinājumi ne vienmēr ir viennozīmīgi attiecināmi tikai uz vienu pārvaldības līmeni. Daļa no identificētajām pārmaiņām, ieguvumiem un problēmjautājumiem var attiekties gan uz konkrētas iestādes darbību, gan uz pašvaldību. Tādēļ šajā apakšnodaļā minētie secinājumi skatāmi kā ietekme uz attiecīgo pakalpojumu jomu un tās attīstību un pārvaldību kopumā, nevis tikai izolētiem pašvaldības vai iestāžu darbības aspektiem.

Lai kvantificētu konkrētas iestādes līmeņa pārmaiņas, KPMG informācijas pieprasījumā pašvaldībām tika lūgts sniegt informāciju par septiņās tēmu kategorijās veiktajiem uzlabojumiem. No pašvaldībām, kas sniedza atbildes par procesu pilnveidi, identificētas uz konkrētām iestādēm vai struktūrvienībām (sociālajam dienestam, bērnu un jauniešu centriem, izglītības pārvaldei u. tml.) attiecināmās pārmaiņas (Tabula Nr. 5). Šie dati papildina dalībnieku pašvērtējuma anketas rezultātus ar pašvaldību vadības skatījumu.

Tabula Nr. 5. Pakalpojumu efektivitātes uzlabošanas piemēri iestādes līmenī pa pakalpojumu pilnveides virzieniem

Pakalpojumu pilnveides virziens	Pašvaldību skaits	Biežākie uzlabojumu virzieni (atslēgvārdi)	Uzlabojumu piemēri iestādes līmenī
E-risinājumu ieviešana	17	E-risinājumi jaunatnes darbā; e-dokumentu pārvaldība; digitāla komunikācija	Liepājā ieviesti digitāli rīki jaunatnes darba plānošanai (<i>Google Workplace</i> koplietošanas kalendāri, projektu uzraudzības rīki Liepājas Jauniešu Mājā) ³² Olaines novada pašvaldībā ieviesta elektroniska pārkāpumu gadījumu uzskaitē, samazinot manuālo datu apstrādi. ³³ Gulbenes novada pašvaldībā paplašināta attālinātā komunikācija ar uzņēmējiem un pilnveidota pilna cikla e-dokumentu aprīte. ³⁴
Finanšu plānošanas uzlabojumi	15	Caurspīdīga budžeta plānošana jaunatnes un sociālajā jomā; detalizēta izmaksu uzskaitē; resursu plānošana	Kuldīgas novada pašvaldības Bērnu un jauniešu centrā budžets jaunatnes aktivitātēm ir skaidrs un caurspīdīgs, ar atvēlētu finansējumu jauniešu iniciatīvu projektu konkursam un Kuldīgas Jauniešu domei. ³⁵ Aizkraukles novada pašvaldībā pielietota plašāka plānošanas, ar fokusu uz kritiskajām jomām. ³⁶
Dokumentu aprītes efektivizācija	17	E-dokumentu aprīte un e-paraksts; procesu standartizācija;	Smiltēnes novada pašvaldībā tirgus tirdzniecības atļaujas izsniedz elektroniski parakstītā PDF formātā; standartizēti līgumu

³¹ Vēršama uzmanība, ka ietekme iestāžu līmenī novērojama ar lielāku laika atstarpi kā individuālajā līmenī, jo nepieciešama gan informācijas un zināšanu pārnese un integrācija ikdienas darbā, gan laika periods izmaiņu praktiskai ieviešanai un izmaiņu novērošanai

³² Liepājas valstspilsētas informācijas pieprasījums, 05.2026

³³ Olaines novada informācijas pieprasījums, 05.2026

³⁴ Gulbenes novada informācijas pieprasījums, 07.04.2026

³⁵ Kuldīgas novada informācijas pieprasījums, 24.04.2026

³⁶ Aizkraukles novada informācijas pieprasījums, 27.03.2026.

Pakalpojumu pilnveides virziens	Pašvaldību skaits	Biežākie uzlabojumu virzieni (atslēgvārdi)	Uzlabojumu piemēri iestādes līmenī
Klientu apkalpošanas pārmaiņas		digitāla informācijas aprīte	aprites procesi. ³⁷ Talsu novada pašvaldībā pilnveidota jaunatnes politikas stratēģisko dokumentu izstrāde, integrējot tos ar citiem plānošanas dokumentiem. ³⁸ Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā uzlabota izpratne par efektīvāku dokumentu aprīti pakalpojumu pilnveides virzienos. ³⁹
	23	Klientorientēta pieeja; specializēti pakalpojumi jauniešiem; "vienas pieturas" apkalpošana	Ķekavas novadā tika trenētas sociālās prasmes meistarklasē Dānijā "SSP Samradet" saistībā ar bērnu un jauniešu likumpārkāpumu risku mazināšanu. ⁴⁰ Jūrmalas valstspilsētas pašvaldības Sociālajā dienestā 2026. gadā darbu uzsācis sociālais darbinieks darbam ar jauniešiem, nodrošinot sociālās rehabilitācijas pakalpojumu jauniešiem ar uzvedības problēmām. ⁴¹ Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā paplašinātas zināšanas par komunikāciju un klientorientētu apkalpošanu. ⁴²
Birokrātiskā sloga mazināšana	16	Vienkāršotas procedūras; e-dokumentu aprīte; saprotama un pieejama valoda	Kuldīgas novada pašvaldības Bērnu un jauniešu centrs samazinājis dokumentācijas slogu, pārskatot lietvedību un nomenklatūru, un ieviešot e-dokumentu aprīti, t. sk. informāciju jauniešiem sniedzot vienkāršotā valodā. ⁴³ Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības Būvvalde no 2025. gada 1. jūlija deleģēšanas kārtībā nodrošina arī Rēzeknes novada teritorijas Būvvaldes funkciju veikšanu. ⁴⁴ Salaspils novadā, izmantojot IT, iespējams veidot gan tematiskās, gan sadarbības grupas ātrākai informācijas apmaiņai un virzībai uz nosprausto mērķi. ⁴⁵
Digitalo risinājumu integrācija	19	Virtuālā realitāte un digitālie rīki jaunatnes darbā; sistēmu integrācija; e-pakalpojumi	Talsu novada pašvaldības Bērnu un jauniešu centrā iegādātas virtuālās realitātes brilles un izstrādāta programmatūra jauniešu empātijas, radošuma un sociālo prasmju uzlabošanai. ⁴⁶ Liepājā integrēti jauni digitālie risinājumi jaunatnes darba plānošanā. "Darbs ar jaunatni plānošana un novērtēšana" (2025). ⁴⁷ Gulbenes novada pašvaldībā integrētas budžeta plānošanas sistēmas "Visvaris" un grāmatvedības uzskaites sistēma "Gvedis", vienkāršojot pārvaldību. ⁴⁸
Citi uzlabojumi	16	Starpinstitucionāla sadarbība;	Saldus novada pašvaldībā pilnveidota starpinstitucionālā sadarbība un izveidota

³⁷ Smiltenes novada informācijas pieprasījums, 24.04.2026

³⁸ Talsu novada informācijas pieprasījums, 16.04.2026.

³⁹ Daugavpils valstspilsētas informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁴⁰ Ķekavas novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁴¹ Jūrmalas valstspilsētas informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁴² Daugavpils valstspilsētas informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁴³ Kuldīgas novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁴⁴ Rēzeknes valstspilsētas informācijas pieprasījums, 03.2026.

⁴⁵ Salaspils informācijas pieprasījums 03.2026.

⁴⁶ Talsu novada informācijas pieprasījums, 04. 2026.

⁴⁷ Liepājas valstspilsētas informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁴⁸ Gulbenes novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

Pakalpojumu pilnveides virziens	Pašvaldību skaits	Biežākie uzlabojumu virzieni (atslēgvārdi)	Uzlabojumu piemēri iestādes līmenī
		pieredzes pārņemšana; komandas un procesu pilnveide	jauniešu brīvprātīgā darba sistēma, izmantojot citu pašvaldību labo praksi. ⁴⁹ Rēzeknes valstspilsētas pašvaldībā uzlabota spēja sniegt konsultācijas un atbalstu iedzīvotājiem BIS izmantošanā. ⁵⁰

Piezīme: Apkopotie dati balstās tikai uz pašvaldību sniegto informāciju. Tabulā norādītais pašvaldību skaits atspoguļo pašvaldības, kas norādījušas uz konkrētām pārmaiņām kādā iestādē. Tāpat arī pašvaldību vadības pārstāvji intervijās uzsvēra, ka šī informācija var būt nepilnīga, jo pašvaldības neveica atsevišķu informācijas apkopošanu no visiem dalībniekiem, kas piedalījās KSP. Tādēļ tabulā atspoguļotie dati uzskatāmi par minimālo identificētu iestādes līmeņa pārmaiņu apjomu – faktiskais pārmaiņu apjoms var būt plašāks.

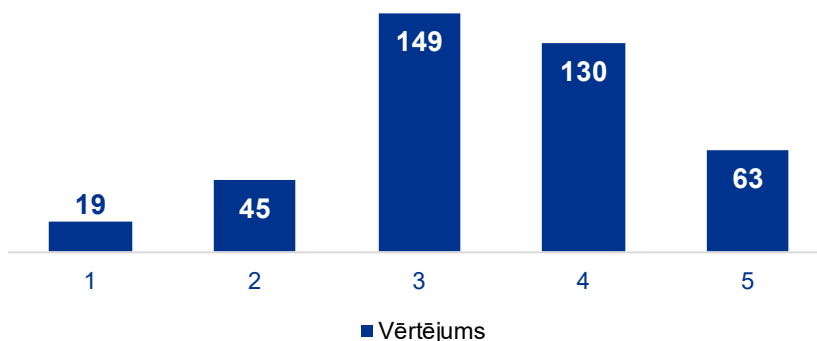
Avots: KPMG izstrādātais strukturētais informācijas pieprasījums pašvaldībām

No apkopotajiem datiem secināms, ka iestādes līmenī visizteiktākās pārmaiņas notikušas klientu apkalpošanas pārmaiņu virzienā (23 pašvaldības). Pārējos sešos pakalpojumu pilnveides virzienos pārmaiņu intensitāte ir samērā vienmērīga – katrā 15-19 pašvaldības. Salīdzinoši zemākais rādītājs reģistrēts finanšu plānošanas uzlabojumu virzienā (15 pašvaldībās), kas norāda, ka šo virzienu pilnveide nereti notiek pašvaldības līmenī, nevis konkrētas iestādes ietvarā. To apliecina arī Tabula Nr. 6.

Pamatojoties uz KSP dalībnieku pašvērtējuma anketu rezultātiem, secināts, ka dalībnieki ir novērojuši vairākas pozitīvas pārmaiņas iestāžu līmenī. Visbiežāk tika izcelta esošo pakalpojumu sniegšanas kvalitātes uzlabošanās, klientorientētas pieejas attīstība pakalpojumu sniegšanas procesā un pašvaldību izmantoto pakalpojumu sniegšanas metožu un pieeju pilnveide. Minētās pārmaiņas liecina, ka KSP gūtā pieredze un iegūtās zināšanas ir sekmējušas pārskatīt līdzšinējo darba organizāciju un meklēt efektīvākus risinājumus publisko pakalpojumu nodrošināšanā.

Lai noteiktu, cik mērķtiecīgi zināšanas tiek integrētas organizācijā, dalībnieki vērtēja, vai iegūtās kompetences kļuvušas par iestādes vai nodaļas ikdienas darba daļu. Vidējais vērtējums skalā no 1 līdz 5 ir 3,43 (Attēls Nr. 35). Tas norāda uz to, ka iegūtās kompetences pārsvarā tiek izmantotas ikdienas darbu veikšanai, taču procesu pilnīga adaptācija vēl turpinās.

Attēls Nr. 35. Vērtējums par KSP gūto kompetenču integrāciju iestādes ikdienas darbā (respondentu skaits)



Piezīme: Vērtējums skalā no 1 līdz 5, 1 apzīmējot, ka vispār netika iekļautas un 5, ka pilnībā tika iekļautas

⁴⁹ Saldus novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁵⁰ Intervija ar Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības pārstāvjiem, 14.04.2026.

Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Lai gan vidējais integrācijas rādītājs ir mērens, reālās pārmaiņas iestāžu darbībā ir pamanāmas. Respondenti atzīst, ka iestādēs visvairāk uzlabojusies tieši esošo pakalpojumu kvalitāte (to norādījuši 159 dalībnieki) un veicināta klientorientētas pieejas attīstība (123 dalībnieki) (Attēls Nr. 36).

Attēls Nr. 36. Pārmaiņas, kas novērotas dalībnieku pārstāvētajās iestādēs pēc dalības KSP (respondentu skaits)



Piezīme: Respondenti varēja izvēlēties vairākus atbilstošos variantus.

Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

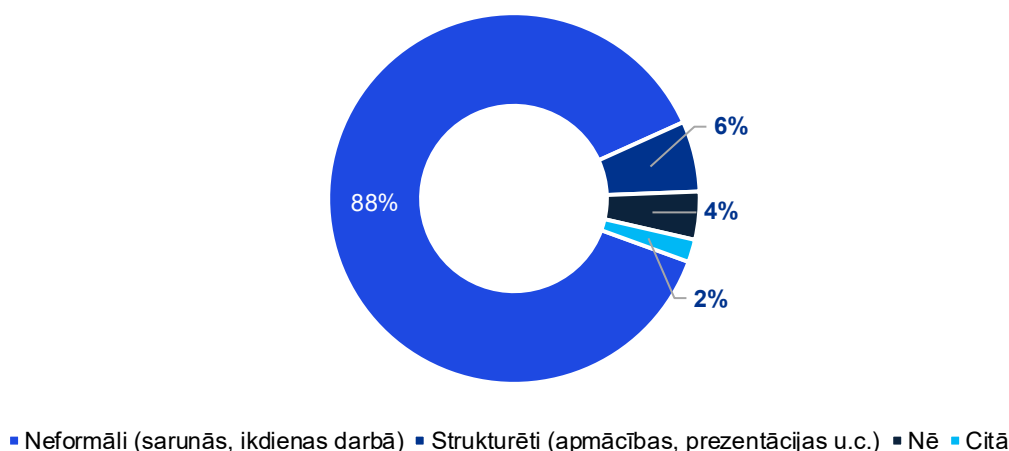
Praktisks piemērs šādām pārmaiņām ir Dienvidkurzemes novada pašvaldība, kur KSP ietvaros gūtās zināšanas kalpoja par pamatu jaunatnes jomas stratēģijas izstrādei, kas tagad tiek izmantota kā iestādes ikdienas darba organizācijas rīks

Līdzīgi piemēri vērojami arī citās pašvaldībās, kur dalība KSP un pieredzes apmaiņas braucienos rezultējies jaunos infrastruktūras projektos un uzlabotā starpinstitucionālajā sadarbībā, tādējādi tieši ietekmējot iestādes darbības efektivitāti.

2.2.2. Informācijas nodošana kolēģiem

Lai novērtētu KSP multiplikatora efektu iestādēs, dalībnieki tika lūgti norādīt, kādā veidā iegūtās zināšanas tiek nodotas tālāk citiem kolēģiem (Attēls Nr. 37). Zināšanas visvairāk tiek nodotas neformālā veidā. Aptuveni 88% no respondentiem apliecina, ka ir dalījušies ar pieredzi ikdienas sarunās. Tas norāda uz to, ka pēc apmācībām pārsvarā netika rīkotas formālas zināšanu pārneses sesijas vai izstrādāti strukturēti atgriezeniskās saites dokumenti vai rakstiski ziņojumi, bet gan informācija tika nodota mutiski, integrējot to darba procesā.

Attēls Nr. 37. Populārākie zināšanu nodošanas veidi (%)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Aptaujas rezultāti parāda, ka tikai 4% gadījumu zināšanas netiek nodotas vispār. Lai gan komentāros izskanēja norādes uz objektīvām grūtībām šīs zināšanas ieviest praksē (piemēram, amata pienākumu specifika, likumdošanas ierobežojumu vai iestāžu struktūras elastības trūkuma dēļ), idejas tiek savstarpēji apspriestas, un ir vairums pozitīvu piemēru, kur KSP iegūtā informācija pārtop reālos projektos.

Intervijās secināts, ka pašvaldībās informācijas nodošana kolēģiem lielākoties notiek atbilstoši komandas izmēram. Ja komanda ir neliela, tad informācija tiek nodota neformāli sarunās, bet, ja komanda ir lielāka, tad tas parasti notiek komandas sapulcēs, kur KSP apmeklētāji kolēģiem prezentē jaunās zināšanas un materiālus. Piemēram, Ludzas novada pašvaldības pārstāvji ārzemju vizīšu laikā kolēģiem tiešsaistē sūtīja bildes ar infrastruktūru un dalījās ar iespaidiem jau pašu KSP laikā.⁵¹ Siguldas novadā jauniegūtās zināšanas tika nodotas kolēģiem gan neformāli caur ikdienas sarunām, gan sistemātiski – nodaļu un iestādes sapulcēs, prezentācijās un izpilddirektora ikmēneša ziņojumos domes sēdēs.⁵²

Savukārt vēl augstāka līmeņa institucionālā pārnese novērojama Daugavpils valstspilsētā, kur ir ieviesta strukturēta sistēma – pēc katra komandējuma vai mācībām notiek iekšējās sanāksmes, kurās dalībnieki prezentē apgūto un kopīgi ģenerē idejas jauniem projektiem.⁵³

2.3. Pašvaldības līmenis

KSP ietekme pašvaldības līmenī vērtēta, analizējot horizontālo ietekmi uz starpnozaru sadarbību, pakalpojumu stratēģisko attīstību un pārvaldības pieejas modernizāciju. Lai nodrošinātu datu triangulāciju, analizē izmantoti trīs pētījuma instrumenti: KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa (Projekta noslēgumā), strukturēts informācijas pieprasījums pašvaldībām un daļēji strukturētas intervijas ar vadības un nozaru

⁵¹ Intervija ar Ludzas novada pašvaldības pārstāvjiem 16.04.2026.

⁵² Intervija ar Siguldas novada pašvaldības pārstāvjiem 16.04.2026.

⁵³ Intervija ar Daugavpils valstspilsētas pašvaldības pārstāvjiem 16.04.2026.

pārstāvjiem. Nodaļā tiek analizēts, kā gūtās zināšanas ir palīdzējušas risināt sistēmiskus izaicinājumus un veicinājušas efektīvāku resursu izmantošanu.

2.3.1. Efektivitātes uzlabošana

Balstoties uz informācijas pieprasījumu, tika izvērtēti efektivitātes uzlabojumi pa tēmām pašvaldības līmenī. Tika izvērtēti uzlabojumi E-risinājumu ieviešanā, finanšu plānošanā, dokumentu aprītē, klientu apkalpošanā, birokrātijas samazināšanā un digitālo risinājumu integrēšanā (Tabula Nr. 6).

Tabula Nr. 6. Pakalpojumu efektivitātes uzlabošanas piemēri pašvaldības līmenī pa pakalpojumu pilnveides virzieniem

Pakalpojumu pilnveides virziens	Pašvaldību skaits	Biežākie uzlabojumu virzieni (atslēgvārdi)	Uzlabojumu piemēri pašvaldības līmenī
E-risinājumu ieviešana	18	Pilna cikla e-dokumentu pārvaldība; tiešsaistes veidlapas; e-pakalpojumi	Gulbenes novada pašvaldībā ieviesta pilna cikla e-dokumentu pārvaldība – iesniegumi, rēķini, akti un izziņas tiek digitāli apstrādāti, nodrošinot informācijas apmaiņu starp iestādēm, uzņēmumiem un iedzīvotājiem. ⁵⁴ Valmieras novada pašvaldībā izstrādātas 16 tiešsaistes pieteikumu formas, no kurām 11 paredzētas uzņēmējiem. ⁵⁵ Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā veicināta digitalizācijas un e-pakalpojumu izpratne pakalpojumu pilnveides virzienos. ⁵⁶
Finanšu plānošanas uzlabojumi	16	IT sistēmu integrācija finanšu plānošanā; caurspīdīga jauniešu un sociālo iniciatīvu finansēšana; specializētas IT sistēmas	Olaines novadā ieviesta detalizētāka izmaksu uzskaitē pa klientu grupām un pakalpojumu veidiem, ļaujot precīzāk plānot resursus. ⁵⁷ Kuldīgas novada pašvaldībā jauniešiem nodrošinātas iespējas piedalīties projektu konkursos savu ideju īstenošanai ("Darīsim pašī!", līdzdalības budžets u. c.). ⁵⁸ Aizkraukles novada pašvaldībā uzlabota finanšu līdzekļu plānošanas fokusēšana uz kritiskajām jomām. ⁵⁹
Dokumentu aprites efektivizācija	17	Strukturēta e-aprīte; paātrināta dokumentu saskaņošana; digitāla pieejamība uzņēmējiem	Ludzas novada pašvaldībā paātrināta dokumentu saskaņošana elektroniskā vidē, uzlabota izsekojamība un samazināts apstrādes laiks. ⁶⁰ Saulkrastu novadā uzlabota informācijas aprīte un saskaņošanas procesi starp nodaļām, īpaši komunikācijas plānošanā. ⁶¹ Smiltenes novadā tirgus tirdzniecības atļaujas tiek izsniegtas elektroniski parakstītas PDF formātā. Tiek īstenota procesu optimizēšanas pieeja LEAN uzņēmējdarbības atbalsta īstenošanai

⁵⁴ Gulbenes novada informācijas pieprasījums, 07.04.2026.

⁵⁵ Valmieras novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁵⁶ Daugavpils novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁵⁷ Mārupes novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁵⁸ Kuldīgas novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁵⁹ Aizkraukles novada informācijas pieprasījums, 03.2026.

⁶⁰ Ludzas novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁶¹ Saulkrastu novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

Pakalpojumu pilnveides virziens	Pašvaldību skaits	Biežākie uzlabojumu virzieni (atslēgvārdi)	Uzlabojumu piemēri pašvaldības līmenī
			Vidzemes plānošanas reģiona pašvaldībās un reģionā ⁶²
Klientu apkalpošanas pārmaiņas	25	“Vienas pieturas” pieeja; digitāli pakalpojumi uzņēmējiem; specializēti sociālie pakalpojumi	Valmieras novada pašvaldībā īstenota “vienas pieturas” pieeja – pakalpojumu pieejamību nodrošina valsts un pašvaldības vienotie klientu apkalpošanas centri (VPVKAC) un klientu apkalpošanas centrs Valmierā. ⁶³ Madonas novada pašvaldībā īstenotas iekšējās darbinieku apmācības klientu apkalpošanas pieredzes uzlabošanai un pilnveidots ielu tirdzniecības iesniegumu un atļauju aprites process. ⁶⁴ Talsu novada pašvaldībā uzlabota informācijas nodošana un darba ar jaunatni organizēšana, izmantojot digitālus rīkus. ⁶⁵
Birokrātiskā sloga mazināšana	16	Vienkāršotas procedūras; samazināts iesniegumu apstrādes laiks; e-rēķini un e-aprite	Ludzas novada pašvaldībā samazināts iesniedzamo dokumentu apjoms, vienkāršotas procedūras un paātrināta iesniegumu izskatīšana. ⁶⁶ Gulbenes novada pašvaldībā ieviesti strukturēti elektroniskie e-rēķini, kas samazina manuālo datu ievadi un paātrina saskaņošanas procesa ciklu. ⁶⁷ Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā veicināta efektīvāka pakalpojumu organizācija pakalpojumu pilnveides virzienos. ⁶⁸
Digitālo risinājumu integrācija	18	IT sistēmu sasaiste; ĢIS un interaktīvas kartes; digitāli rīki komunikācijai un darbam ar jaunatni	Ventspils valstspilsētā lielu daļu darbā ar jaunatni veido statistikas dati, līdz ar to, arī to ievākšana un apkopošana, kas pieskaitām pie darba procesa. Apmācībās tika runāts par dažādu datu ievākšanas viediem un kā sasniegt pēc iespējas lielāku respondentu skaitu, izmantojot dažādus mūsdienīgus digitālos risinājumus. ⁶⁹ Talsos Bērnu un jauniešu centrs iegādājās virtuālās brilles un izstrādāja virtuālās realitātes spēli “Virtuālā realitāte jauniešu empātijas, radošuma un sociālo prasmju uzlabošanai”. ⁷⁰ Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā veicināta digitālo risinājumu nozīmes izpratne. ⁷¹
Citi uzlabojumi	18	Sertificēta kvalitātes vadība; metodisko pieeju pilnveide; starpinstītūciju sadarbība	Valmieras novada pašvaldība sertificēta atbilstoši ISO 9001 (kvalitātes vadība) un ISO 50001 (energovadība) standartiem; kvalitātes auditi tiek veikti regulāri pēc iekšējiem auditu plāniem. ⁷² Jūrmalas valstspilsētas pašvaldībā pārskatītas darba metodes – bez ilglaicīgi pielietotā luksofora modeļa risku izvērtēšanā

⁶² Smiltenes novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁶³ Valmieras novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁶⁴ Madonas novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁶⁵ Talsu novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁶⁶ Ludzas novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁶⁷ Gulbenes novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁶⁸ Daugavpils novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁶⁹ Ventspils valstspilsētas informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁷⁰ Talsu novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

⁷¹ Daugavpils novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁷² Valmieras novada informācijas pieprasījums, 04.2026.

Pakalpojumu pilnveides virziens	Pašvaldību skaits	Biežākie uzlabojumu virzieni (atslēgvārdi)	Uzlabojumu piemēri pašvaldības līmenī
			papildināti atbalsta pasākumi, izmantojot Dānijas trijstūra plānošanas metodes.⁷³ Olaines novada pašvaldībā izveidots strukturēts sadarbības modelis starp sociālo dienestu, izglītības iestādēm un pašvaldības policiju.⁷⁴

Piezīme: Apkopotie dati balstās tikai uz pašvaldību sniegto informāciju. Tabulā norādītais pašvaldību skaits atspoguļo pašvaldības, kas norādījušas uz konkrētām pārmaiņām kādā iestādē. Tāpat arī pašvaldību vadības pārstāvji intervijās uzsvēra, ka šī informācija var būt nepilnīga, jo pašvaldības neveica atsevišķu informācijas apkopošanu no visiem dalībniekiem, kas piedalījās KSP. Tādēļ tabulā atspoguļotie dati uzskatāmi par minimālo identificētu iestādes līmeņa pārmaiņu apjomu – faktiskais pārmaiņu apjoms var būt plašāks.

Avots: KPMG izstrādātais strukturētais informācijas pieprasījums pašvaldībām

Apkopotie dati parāda, ka visizplatītākais pašvaldības līmeņa pārmaiņu virziens ir klientu apkalpošanas pārmaiņas, ko ir īstenojušas 25 pašvaldības (60 %). Plaši ieviestas arī e-risinājumu (18 pašvaldības), dokumentu aprites efektīvizācijas (17) un citu uzlabojumu (18) pārmaiņas. Finanšu plānošanas uzlabojumi un digitālo risinājumu integrācija norādīti 16 pašvaldībās. Salīdzinot ar iestādes līmeni (tabula Nr. 6), pašvaldības līmeņa pārmaiņu intensitāte vairākos virzienos ir augstāka, kas apstiprina, ka KSP ietekme galvenokārt izpaužas pašvaldības horizontālajā pārvaldībā.

Ir pašvaldības, kas KSP izmantoja, lai veidotu sev nepieciešamas stratēģijas, piemēram Dienvidkurzemes, Kuldīgas, Ventspils novadu un Ventspils valstspilsētu speciālisti apmeklēja mācības, kuru ietvaros apguva stratēģijas izstrādes principus.⁷⁵ Pēc šīm mācībām Dienvidkurzemes novada pašvaldība izstrādāja pašvaldības jaunatnes jomas stratēģiju. Stratēģija kalpo ikdienas darbam un uz tās pamata tika iesniegti vairāki projektu pieteikumi: Eiropas solidaritātes korpusa projekts par jauniešu mentālās veselības un labbūtības veicināšanu, kura īstenošana jau ir uzsākta, kā arī Jaunatnes starptautisko programmu aģentūras (turpmāk – JSPA) Valsts programmas projekts. Pašvaldība šo stratēģiju varēja izstrādāt, tieši pateicoties mācībām un speciālistu atbalstam.⁷⁶ Arī Saldus novada speciālisti kā mērķi KSP pašvaldībai izvirzīja brīvprātīgā darba sistēmas izveidi, ko bija spējīgi attīstīt, pateicoties KSP.⁷⁷

Vienlaikus KSP ir paplašinājušas sadarbības iespējas starp pašvaldībām. Vairāk nekā puse jeb 54 % respondentu norādīja, ka, pateicoties KSP, sadarbība starp pašvaldībām ir paplašinājusies (Attēls Nr. 38). Tas apliecina, ka KSP ir devuši ieguldījumu ne tikai individuālajā profesionālajā attīstībā, bet arī starpinstitutionālās sadarbības stiprināšanā.

⁷³ Jūrmalas valstspilsētas informācijas pieprasījums, 04.2026.

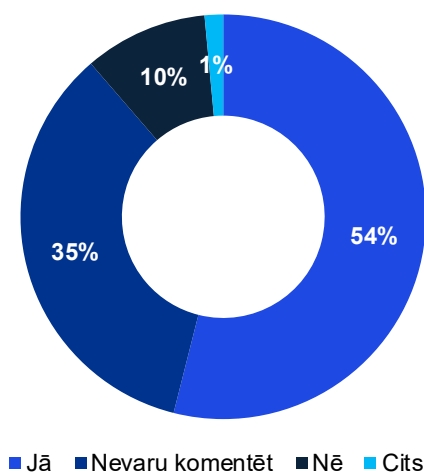
⁷⁴ Olaines novada informācijas pieprasījums, 05.2026.

⁷⁵ KPR, Pašvaldību speciālisti piedalās apmācībās "Stratēģijas veidošana pašvaldībās – no vajadzības līdz rīcībai" [\[URL\]](#)

⁷⁶ Intervija ar Ķekavas novada pašvaldības pārstāvjiem 16.04.2026.

⁷⁷ Intervija ar Saldus novada pašvaldības pārstāvjiem 16.04.2026.

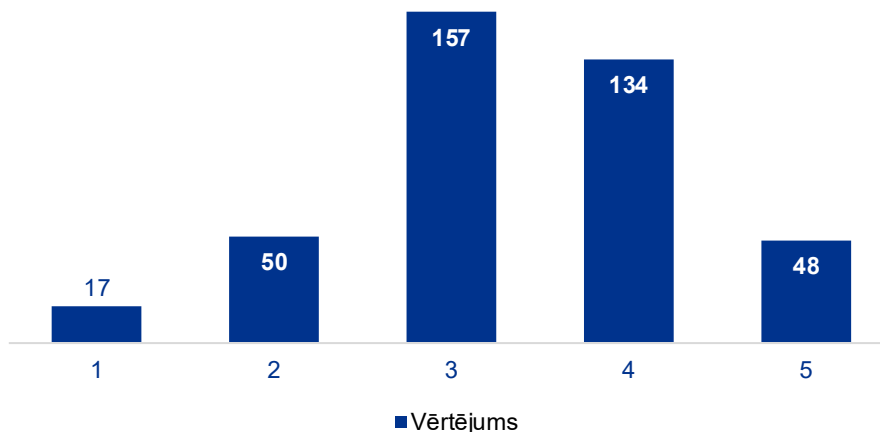
Attēls Nr. 38. Vērtējums par to, vai dalība KSP ir paplašinājusi sadarbības iespējas starp pašvaldībām (%)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Kopumā respondenti atzina, ka pēc KSP pašvaldībās ir novērojamas pozitīvas pārmaiņas pakalpojumu sniegšanā. Skalā no 1 līdz 5, kur 1 nozīmē, ka pārmaiņu nav, bet 5 – ka pārmaiņas ir pilnīgas, vidējais vērtējums sasniedza 3,36 (Attēls Nr. 39). Šis rezultāts norāda, ka pārmaiņas ir notikušas un tās kopumā vērtējamas kā pozitīvas.

Attēls Nr. 39. Vērtējums par pozitīvām pārmaiņām pakalpojumu sniegšanā pēc dalības KSP (atbilžu skaits)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).
 Piezīme: Vērtējums no 1 līdz 5, 1 apzīmējot, ka pārmaiņu nav, bet 5, ka ir krāsas pārmaiņas.

2.3.2. Procesu pilnveide

Pēc dalības KSP pašvaldībās ir novērojama mērķtiecīga iekšējo procesu pilnveide un uzlabošanās. Visbūtiskākie un biežāk minētie uzlabojami novērojami Informācijas tehnoloģiju (turpmāk – IT) sistēmu izmantošanā, kas arī korelē ar plašāk apmeklēto KSP sarakstu, kur ZPR organizētās mācības “IT datu drošības pamati – praktiskas zināšanas ikdienas darbā” ieņēma pirmo vietu.

Praktiski procesu pilnveides piemēri analizēti, balstoties uz pašvaldību sniegto informāciju:

- **Gulbenes novada pašvaldības** pārstāvji kā būtisku uzlabojumu min pilna cikla e-dokumentu pārvaldību, e-rēķinu sistēmas integrāciju un skolēnu ēdināšanas un norēķinu sistēmas “Mily” ieviešanu. Tāpat tiek norādīts uz uzņēmuma “ZZ Dats” izstrādāto finanšu plānošanas risinājumu ieviešanu, kas ir saistīta ar pašvaldību reorganizāciju un pagastu apvienošanu, tādējādi vienādojot grāmatvedības procesus.⁷⁸
- **Liepājas valstspilsētas pašvaldības** pārstāvji norāda uz aktīvu *Google Workplace*, vides, koplietošanas kalendāru, projektu uzraudzības rīku un digitālu darba plānošanas rīku izmantošanu, kas ieviesta kopējās darbplūsmas efektīvākai un caurskatāmākai organizēšanai.⁷⁹
- **Olaines novada pašvaldības** pārstāvji min izmaksu uzskaites detalizācijas uzlabojumu pa klientu grupām un pakalpojumu veidiem. Tāpat pēc KSP tiek uzlabotas speciālistu zināšanas datu analizē un integrētas informācijas sistēmas starp iesaistītajām pašvaldības institūcijām.⁸⁰
- **Saulkrastu novada pašvaldības** pārstāvji min, ka novērojama organizatoriskās struktūras maiņa, nodrošinot optimizētāku informācijas apriti un saskaņošanas procesu uzlabojumus starp nodaļām.
- **Daugavpils valstspilsētas pašvaldība**, iedvesmojoties no Liepājas valstspilsētas pašvaldības, ieviesa *Qticket* rindu vadības sistēmu, kas būtiski atvieglo tikšanos un konsultāciju organizēšanu pašvaldībā.

2.3.3. Pakalpojumu un vadības kvalitātes uzlabošana

KSP ietvaros, īpaši VPR un KPR, tika apgūta specifiska metodika un analizēti praktiski piemēri publisko pakalpojumu sniegšanas un iestāžu vadības kvalitātes paaugstināšanai. Apmācībās tika iezīmētas metodes, kas palīdz iestādēm izvirzīt, mērīt un sasniegt konkrētus kvalitātes rādītājus. Balstoties uz pašvaldību sniegto informāciju, gūtās zināšanas ir veicinājušas vairākus praktiskus uzlabojumus:

KPR piemēri:

- **Kuldīgas novada pašvaldība** jaunatnes pakalpojumu jomā ieviesusi vairākus e-risinājumus – tiešsaistes karjeras konsultācijas, elektroniskās aptaujas anketas un digitālās pieteikšanās anketas pirms pasākumiem, nodrošinot jauniešiem ērti pieejamus komunikācijas rīkus (čatu, video zvanus, sociālos tīklus).⁸¹
- **Liepājas valstspilsētas pašvaldība** norāda, ka kvalitātes mērīšanai un uzlabošanai ir ieviestas sistēmiskas tiešsaistes aptaujas atgriezeniskās saites iegūšanai uzreiz

⁷⁸ Informācijas pieprasījums Gulbenes novadā, 05.2026.

⁷⁹ Informācijas pieprasījums Liepājas valstspilsētā, 05.2026.

⁸⁰ Informācijas pieprasījums Olaines novadā, 05.2026.

⁸¹ Kuldīgas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

pēc pakalpojuma saņemšanas. Vienlaikus tiek nodrošināts regulārs pakalpojumu sniegšanas un klientu apkalpošanas monitorings.⁸²

- **Talsu novada pašvaldība** kvalitātes uzlabošanu vērš tieši uz pakalpojumu saturu, īpaši jaunatnes jomā. Fokusējoties uz aktivitāšu atbilstību mērķauditorijas vajadzībām, tiek integrētas mūsdienīgas un saistošas formas – piemēram, VR risinājumu izmantošana empātijas, radošuma un sociālo prasmju attīstīšanai jauniešiem.⁸³

LPR piemērs:

- **Ludzas novada pašvaldība**, pielietojot KSP iegūtās zināšanas, samazinājusi administratīvo slogu klientiem, pārskatot un vienkāršojot procesus, kā arī uzlabojusi klientu apkalpošanas kultūru un komunikāciju ar iedzīvotājiem.⁸⁴

RPR piemērs:

- **Olaines novada pašvaldībā**, KSP ietekme vairāk izpaužas sociālo pakalpojumu koordinācijas, datu izmantošanas un starpinstitucionālās sadarbības pilnveidē. Pašvaldībā ir ieviesta elektroniska gadījumu uzskaitē, digitāli rīki klientu progresa uzraudzībai un datu analīzei un rakstiska atskaites sistēma, kas veicina strukturētāku un pārskatāmāku darbu ar mērķgrupām.⁸⁵

VPR piemēri:

- **Gulbenes novada pašvaldībā**, balstoties uz KSP atziņām, ir uzsākts mērķtiecīgs darbs pie vienotas pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas sistēmas izveides un dokumentu pārvaldības standartizācijas, lai nodrošinātu vienlīdzīgu pakalpojumu kvalitāti visās iestādēs.⁸⁶
- **Madonas novada pašvaldība**, izmantojot KSP gūtās atziņas, ir efektīvizējusi līgumu sagatavošanas, saskaņošanas un nosūtīšanas procesu (samazinot apstrādes laiku) un pilnveidojusi ielu tirdzniecības iesniegumu un atļauju aprites procesu, kas tieši paātrina uzņēmēju apkalpošanu un palielina pakalpojumu pieejamību.⁸⁷
- **Valmieras novada pašvaldībā** ir ieviesti digitalizēti kvalitātes mērījumi un veikta dokumentācijas centralizācija sistēmā "ManaVide". Pašvaldības iestāžu darbā tiek integrēti kvalitātes standarti atbilstoši ISO 9001 (kvalitātes pārvaldība) un ISO 50001 (energo pārvaldība) prasībām. Pakalpojumu kvalitātes kontrolei tiek veikti regulāri iekšējie un ārējie auditi, kā galveno rādītāju izvirzot iedzīvotāju apmierinātību.⁸⁸
- **Saulkrastu novada pašvaldība** KSP rezultātā uzlabojusi informācijas izplatīšanu, izmantojot digitālos kanālus, kas samazinājis laiku informācijas nodošanai un palielinājis pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem.⁸⁹

⁸² Informācijas pieprasījums Liepājas valstspilsētā, 05.2026.

⁸³ Informācijas pieprasījums Talsu novadā, 05.2026.

⁸⁴ Ludzas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

⁸⁵ Olaines novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

⁸⁶ Gulbenes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

⁸⁷ Madonas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

⁸⁸ Informācijas pieprasījums Valmieras novadā, 05.2026.

⁸⁹ Saulkrastu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

ZPR piemērs:

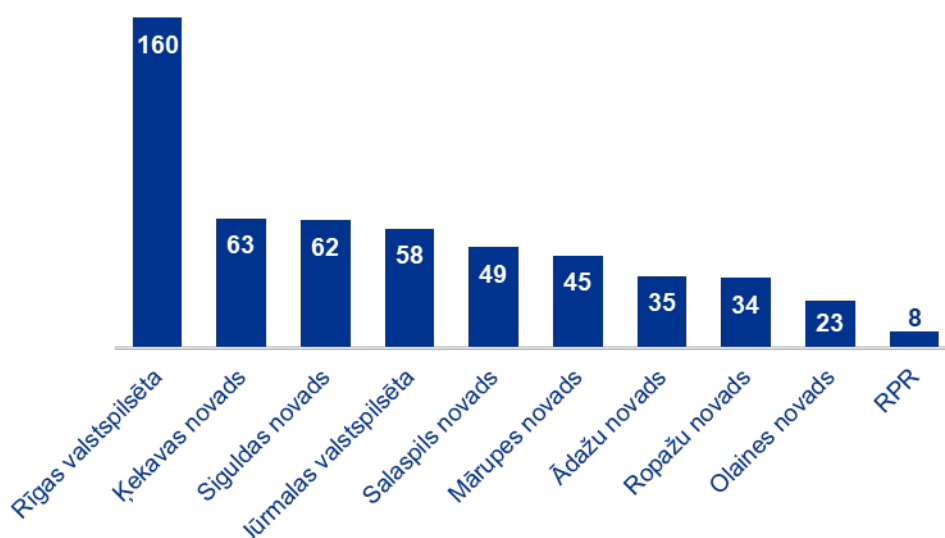
- **Aizkraukles novada pašvaldība**, balstoties uz citu pašvaldību pieredzi CA jomā, plašāk ieviesusi e-paraksta pielietojumu un veikusi darbinieku un klientu mērķtiecīgu apmācību, uzlabojot dokumentu apriti.⁹⁰

⁹⁰ Aizkraukles novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

3. KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem – pašvaldību sociālie pakalpojumi un atbalsts sociālo problēmu risināšanā, prioritārā mērķa grupa – bērni un jaunieši ar uzvedības problēmām

RPR pašvaldību griezumā vidēji vienu KSP apmeklēja 54 dalībnieki. Vislielākais KSP apmeklējumu skaits fiksēts no Rīgas valstspilsētas, kas skaidrojams ar plašo pašvaldības institūciju un to speciālistu skaitu tajā (Attēls Nr. 40).

Attēls Nr. 40. KSP dalībnieku skaits RPR pašvaldību griezumā no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Analizējot stiprinātās kompetences, secināms, ka visbiežāk KSP ietvaros attīstīta pieredzes apmaiņa un labās prakses pārņemšana starp pašvaldībām, kam seko sociālā darba ar bērniem, jauniešiem un viņu ģimenēm vadīšanas prasmju pilnveide (Attēls Nr. 41). Minētie rezultāti atbilst sākotnējā novērtējumā identificētajām prioritātēm, kur īpaša nozīme tika piešķirta starpinstitutionālās sadarbības stiprināšanai un sociālās politikas attīstībai.

Attēls Nr. 41. Biežāk norādītās kompetences, kas tika stiprinātas RPR organizēto KSP ietvaros (atbilžu skaits)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

KSP ietekme RPR pašvaldībās visizteiktāk izpaužas profesionālajā pilnveidē sociālajā darbā, darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības problēmām, risku izvērtēšanā, kā arī starpinstitucionālās sadarbības stiprināšanā. Būtiska nozīme ir sociālā dienesta – izglītības iestāžu – policijas (SSP) sadarbības modeļa attīstībai, kas sekmē koordinētāku un efektīvāku gadījumu vadību, skaidrāku lomu sadali un uzsvāru uz prevenciju.

3.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana

Projekta īstenošanas laikā konstatējamas gan tiešas, gan plānotas pārmaiņas pakalpojumu sniegšanā. Strukturētas izmaiņas ieviestas trīs pašvaldībās – Ķekavas, Olaines un Ropažu novadā 10 pakalpojumu sniegšanā.

Ķekavas novadā:

1. **Jauniešu atbalsta pakalpojums “Palēciens”** – pēc KSP apmeklēšanas par darbu ar jauniešiem ar uzvedības problēmām ieviests strukturēts atbalsta pakalpojums jauniešiem ar uzvedības problēmām, nodrošinot sociālo prasmju attīstību, motivācijas stiprināšanu un individuālu pieeju.
2. **Atbalsta programma vecākiem “Ceļvedis, audzinot pusaudzi”** – pēc KSP par darbu ar ģimenēm, trīs sociālā dienesta darbinieki ieguvuši sertifikātus programmā “Ceļvedis, audzinot pusaudzi”. Grupu nodarbības ir instruments, kas

stiprina vecāku prasmes, audzinot pusaudzi. Programma tiek izmantota preventīvajā darbā ar ģimenēm.

3. **Atbalsta programma vecākiem "Kā ar mīlestību un cieņu nospraust bērniem robežas"** – pēc KSP par darbu ar ģimenēm, viens sociālais darbinieks ieguvis sertifikātu, bet vēl viens atrodas programmas apguves procesā. Grupu mācības stiprina vecāku prasmes noteikt robežas un veidot cieņpilnas attiecības ar bērniem. Programma tiek izmantota preventīvajā darbā ar ģimenēm.

Olaines novadā:

1. **"Indicētās atkarību profilakses interence 13 līdz 25 gadus veciem iedzīvotājiem ar paaugstinātu atkarību izraisošo vielu lietošanas radīto veselības traucējumu attīstības risku"**, kas ieviests pēc apmeklētām mācībām pēc Veselības ministrijas pasūtījuma, ko īstenoja SIA "Bērnu un pusaudžu resursu centrs" Eiropas sociālā fonda projekta "Kompleksi veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumi" ietvaros.
2. **Izglītojošas lekcijas izglītības iestādēs par administratīvo/kriminālo atbildību, par vardarbību, par atkarības izraisošām vielām, to ietekmi un sekām, drošības jautājumiem uz ledus un ceļu satiksmē, kā arī par drošu uzvedību vasaras periodā.** Tās īstēnotas pēc speciālistu zināšanu pilnveides par bērnu uzvedības korekciju un starpinstitucionālo sadarbību.
3. **Uzvedības sociālās korekcijas programma nepilngadīgajiem likumpārkāpējiem** (ieviests strukturēts pakalpojums ar individuāliem korekcijas plāniem) izstrādāta pēc KSP par gadījumu vadību, uzvedības korekcijas metodēm un starpinstitucionālo sadarbību.
4. **Pilnveidots starpinstitucionālās sadarbības koordinācijas modelis** (uzlabota koordinācija un informācijas aprīte).

Ropažu novadā:

1. Pēc pieredzes apmaiņas brauciena uz Franciju ("Visaptveroši pakalpojumi senioriem Francijā – vīzīte") izveidota **atbalsta grupa senioriem** (tiekas divas reizes mēnesī).
2. Pēc pieredzes apmaiņas braucieniem uz Lietuvu un Franciju ieviests **sociālās rehabilitācijas pakalpojums bērniem ar invaliditāti** – sociālās rehabilitācijas pakalpojumu apmaksu 500 EUR apmērā kalendārajā gadā vecāku izvēlētam pakalpojuma sniedzējam, tādējādi nodrošinot atbalsta pieejamību bērniem ar invaliditāti.

Vienlaikus sešās pašvaldībās identificētas plānotas izmaiņas, kas galvenokārt vērstas uz pakalpojumu klāsta paplašināšanu, preventīvo programmu attīstību, multidisciplināru pieeju ieviešanu un sadarbības stiprināšanu ar izglītības iestādēm.

- **Jūrmalas valstspilsētas pašvaldībā** plānots pakalpojums "Atelpas brīdis personām, kas aprūpē pieaugušas personas ar smagiem funkcionāliem traucējumiem", kā arī plānots dienas centrs pieaugušām personām ar I grupas invaliditāti un smagiem funkcionāliem traucējumiem. 2026. gadā Sociālajā dienestā darbu uzsāka sociālais darbinieks darbā ar jauniešiem, kas nodrošina sociālās

rehabilitācijas pakalpojumu jauniešiem ar uzvedības grūtībām un augstu to attīstības risku.

- **Ķekavas novada pašvaldībā** plānots mērķtiecīgi attīstīt darbu ar jauniešiem, integrējot KSP iegūtās zināšanas un metodes, lai veicinātu kvalitatīvāku, uz klienta vajadzībām balstītu pieeju, stiprinātu sociālo prasmju attīstību un uzlabotu jauniešu sociālās funkcionēšanas rezultātus. Tāpat plānots attīstīt vecāku izglītojošās grupas „Bērnu emocionālā audzināšana” (stiprinot vecāku kompetences) un turpināt attīstīt vecāku grupu „STOP 4–7” kā preventīvu pakalpojumu bērniem ar uzvedības grūtībām un viņu vecākiem. Sociālā darbiniece darbā ar jauniešiem turpinās organizēt neformālas aktivitātes (pārgājienus, diskusijas, tematiskās tikšanās). Ir izveidots mērķtiecīgs darbs ar nepilngadīgajiem un pilngadīgajiem jauniešiem ārpusģimenes aprūpē, nodrošinot individualizētu atbalstu pārejai uz patstāvīgu dzīvi.
- **Mārupes novada pašvaldībā** plānots pilnveidot pakalpojumu jauniešiem ar uzvedības problēmām, ieviešot multidimensionālo ģimenes terapiju, kas risinās jauniešu uzvedības, atkarību un ģimenes attiecību problēmas.
- **Olaines novada pašvaldībā** plānota pakalpojuma “Indicētās atkarību profilakses interence 13 līdz 25 gadus veciem iedzīvotājiem ar paaugstinātu atkarību izraisīto vielu lietošanas radīto veselības traucējumu attīstības risku” pilnveide, ieinteresējot izglītības iestādes, izglītēt bērnus un pusaudžus, kā arī piedāvāt pakalpojumus bērniem un pusaudžiem, saņemot preventīvu izglītošanos gan grupās, gan individuāli. 2026./2027. gadā plānots ieviest agrīnās prevencijas programmu riska grupas jauniešiem, kā arī ar mērķi samazināt atkārtotu pārkāpumu risku veidot ģimeņu atbalsta un izglītošanas programmu.
- **Ropažu novada pašvaldībā** ir izstrādāts projekts par dienas aprūpes centra izveidi personām ar garīga rakstura traucējumiem.
- **Salaspils novada pašvaldībā** esošie pakalpojumi tiks pilnveidoti, uzlabojot mācību kvalitāti, mācību metodes un organizācijas procesus, kā arī tiks stiprināta sadarbība starp izglītības iestādēm un pašvaldību, nodrošinot koordinētāku pakalpojumu attīstību.

Darbinieku kapacitātes un struktūras izmaiņas

Rīgas valstspilsētā novērojama neliela pakalpojumu sniedzēju skaita samazināšanās Rīgas Sociālajā dienestā un Rīgas Bērnu, jauniešu un ģimeņu sociālā atbalsta centrā, trīs gadu laikā no 465 uz 456 vienā iestādē un no 226 uz 223 otrā. Kopumā šīs izmaiņas ir minimālas un pakāpeniskas, būtiski neietekmējot pakalpojumu nodrošināšanas kapacitāti.⁹¹ Savukārt Jūrmalas valstspilsētas pašvaldībā 2026. gadā ir vērojams darbinieku skaita pieaugums. Sociālajā dienestā darbu uzsācis jauns sociālais darbinieks, kurš specializējas darbā ar jauniešiem un nodrošina sociālās rehabilitācijas pakalpojumus jauniešiem ar uzvedības grūtībām vai augstu risku attīstības līmeni.⁹² Ādažu novada pašvaldībā jauniešu uzvedības problēmu risināšanā tiek pilnveidota starpinstitutionālā sadarbība starp sociālo dienestu, pašvaldības policiju, izglītības iestādēm un bērnu un jauniešu centriem; vienlaikus pašvaldība norāda uz skaidrāku iesaistīto speciālistu pienākumu un atbildību sadalījumu, kas ir KSP tieša pozitīva

⁹¹ Rīgas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

⁹² Jūrmalas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

ietekme uz AF izpildi.⁹³ Ķekavas novadā ir izveidots jauns amats – bērnu tiesību aizsardzības speciālists izglītības pārvaldē, kura uzdevums ir koordinēt starpinstitucionālo sadarbību bērnu tiesību aizsardzības jomā un nodrošināt pastāvīgu situācijas uzraudzību. Šī iniciatīva radusies, balstoties uz ārvalstu pieredzi, īpaši izceļot Dānijā iegūtos piemērus, kur uzsvēta sistemātiska un koordinēta pieeja darbā ar bērniem un jauniešiem. Šie pašvaldību piemēri parāda, ka katra pašvaldība izvēlas savām vajadzībām piemērotāko risinājumu. Kopumā jāatzīmē, ka, lai gan RPR pašvaldību pārstāvji savās anketās nav tieši norādījuši uz izmaiņām amata aprakstos projekta rezultātā, būtiskas strukturālas pārmaiņas ir novērojamas atsevišķu pašvaldību gadījumu izpētē.

Jaunu kompetenču ieviešana un sadarbības modeļi

RPR pašvaldībās pēc Projekta īstenošanas ir ieviestas jaunas kompetences, kas būtiski paaugstinājušas darbinieku profesionālo līmeni un darba kvalitāti. Darbinieki ir apguvuši mūsdienīgas darba pieejas, iepazinuši dažādu nozaru ekspertu skatījumus uz to mērķa grupu, kā arī ieguvuši plašāku salīdzināšanas bāzi ar citu pašvaldību praksi. Tās veicinājis pārliecību par padarītā darba nozīmīgumu un radījis iespēju aktīvi dalīties ar labās prakses piemēriem.

Piemēram, **Jūrmalas valstspilsētas pašvaldībā** pēc KSP tiek izmantotas dažādas risku un rezultātu izvērtēšanas metodes. Ir pilnveidoti mehānismi un veicināta izpratne par to, kā citās pašvaldībās risina jauniešu atkarības problēmas, kā arī uzlabota sistēmiskā sadarbība starp sociālo dienestu, policiju un izglītības iestādēm. Paplašinājies kontaktu loks gan vietējā, gan starptautiskā līmenī, kas ļauj operatīvi sazināties ar kolēģiem specifiskās situācijās.⁹⁴

Ķekavas novada pašvaldības pārstāvji jaunu kompetenču ieviešanu iestādēs raksturo kā pakāpenisku procesu, kurā mācību laikā iegūtās zināšanas tiek integrētas ikdienas darbā, īpaši projektu plānošanā un lēmumu pieņemšanā. Tāpat nozīmīga ir iegūto zināšanu nodošana kolēģiem, kas nodrošina, ka kompetences nostiprinās ne tikai individuālajā līmenī, bet arī organizācijas ietvaros, veicinot vienotu izpratni un kvalitatīvāku sadarbību starp struktūrvienībām.⁹⁵

Papildus tam Ķekavas novadā novērojama arī darbinieku funkciju un atbildību paplašināšanās, īpaši virzoties uz preventīvā darba stiprināšanu un agrīnu problēmu identificēšanu. Tiek paplašināts mentora pakalpojums bērniem un jauniešiem, palielinot pieejamo atbalsta stundu skaitu no 90 stundām uz 300 stundām gadā darbā ar mērķa grupu. Vienlaikus pieaug sociālo darbinieku iesaiste sadarbībā ar izglītības iestādēm un darbā ar ģimenēm, kas liecina par pāreju no reaktīvas uz proaktīvu un sistēmisku pieeju.⁹⁶

3.2. Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība

RPR organizēto KSP ietvaros īstenojot kompetenču stiprināšana pašvaldībās ir rezultējusies ne tikai jaunu pakalpojumu radīšanā, bet arī būtiskā profesionālās domāšanas maiņā. Īpaši vērtīgi ir bijuši tie KSP, kas stiprina analītiskas, starpdisciplināras un uz datiem balstītas lēmumu pieņemšanas prasmes. Šāda pieeja

⁹³ Ādažu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

⁹⁴ Jūrmalas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

⁹⁵ Ķekavas novada sniegtā informācija, 05.2026.

⁹⁶ Ķekavas novada sniegtā informācija, 05.2026.

ievērojami paaugstina pašvaldību lēmumu kvalitāti un stratēģisko redzējumu pat tajos gadījumos, ja praktiskas izmaiņas pakalpojumu sniegšanā vēl nav masveidā ieviestas.

Tabula Nr. 7. RPR Pašvaldību sniegtā informācija par efektivitātes uzlabojumiem pakalpojumu sniegšanā

Pašvaldība	Uzlabojumi resursu sadalē un izmantošanas efektivitātē	Efektīvāka autonomo funkciju izpilde
Ādažu novads	Nemot vērā sarežģīto ģeopolitisko un ekonomisko situāciju valstī, pašvaldības pieejamie resursi ir ierobežoti, un būtisku uzlabojumu veikšana esošajā situācijā ir apgrūtināta. Pieejamie resursi galvenokārt tiek novirzīti primāro funkciju un pamatvajadzību nodrošināšanai, kas ierobežo jaunu iniciatīvu attīstības iespējas.	KSP apmeklēšana ir pozitīvi ietekmējusi AF izpildes efektivitāti. Tā ir veicinājusi darbinieku profesionālo kompetenču pilnveidi, nodrošinājusi skaidrāku iesaistīto speciālistu pienākumu un atbildību sadalījumu, kā arī uzlabojusi sadarbību ar citām iesaistītajām pusēm. Skaidri noteiktas kompetences ļauj operatīvi piesaistīt attiecīgos pakalpojumus vai speciālistu atbalstu. Pārmaiņas ir balstītas uz atbilstošu speciālistu iesaisti, nodrošinot, ka uzdevumus risina kompetentas personas, nevis cenšoties visas situācijas risināt patstāvīgi.
Jūrmalas valstspilsēta	Pārņemot labo praksi no Dānijas kolēģiem, ir pārkārtota prioritāšu sistēma, kas nodrošina kritisko resursu novirzīšanu ilgtermiņa mērķu sasniegšanai, kā arī tiek veikta mērķorientētāka uzdevumu sakārtošana. Gūta prasme efektīvāk izmantot komandas specifiskās kompetences.	Gūtā pieredze ir stiprinājusi darbinieku profesionālo pārliecību un pašorganizācijas prasmes. Kolēģi aktīvāk iesaistās arī sadarbības grupas darba kārtības izveidē, ienesot aktuālos jautājumus un ņemoties līderu lomu gadījumu risināšanā.
Kekavas novads	Profesionālā pilnveide ir uzlabojusi prasmes izvērtēt prioritātes un pieņemt līdzsvarotus lēmumus darbā ar bērniem un jauniešiem. Ir pilnveidotas zināšanas par darba struktūras pilnveidošanas iespējām, un turpmākajiem iespējamajiem risinājumiem darba efektivitātes uzlabošanai. Integrēta pakalpojumu plānošana: Vizīte ļāva izprast Francijas labo praksi, kur pašvaldības integrē mājokļa nodrošināšanu, kopienas darbu, veselības un sociālo aprūpi vienotā sistēmā, nevis kā atsevišķus, nesaistītus pakalpojumus. Resursu optimizācija caur starppašvaldību sadarbību: Iepazītais CIAS (starppašvaldību sociālās darbības centrs) modelis parāda, kā 16 pašvaldības, apvienojot resursus, var efektīvāk nodrošināt plašu pakalpojumu klāstu – no mājas aprūpes līdz pat specializētām demences nodaļām.	Apmeklējot KSP, ir pilnveidotas prasmes automātiskāk un efektīvāk risināt dažādas problēmsituācijas, sadarbojoties ar citām institūcijām (sociālais dienests, pašvaldības policija, bāriņtiesa, jaunatnes lietu speciālisti) pašvaldības līmenī. Pilnveidotas prasmes izprast nepieciešamību analizēt problēmas cēloni, datus un kļūdas. Tika izveidotas jaunas profesionālās sadarbības un pieredzes apmaiņas iespējas ar citiem speciālistiem, kā arī veicināta klientorientētas pieejas attīstība pašvaldības pakalpojumu sniegšanā.
Olaines novads	Ir uzlabojusies pakalpojumu sniegšanas efektivitāte klientiem un veicināta darbinieku izpratne par noteiktas mērķgrupas vajadzībām, kas uzlabo pakalpojumu mērķēšanu.	Ir uzlabojusies pakalpojumu sniegšanas efektivitāte klientiem un padziļināta speciālistu izpratne par autonomo funkciju izpildes saikni ar iedzīvotāju vajadzībām.
Rīgas valstspilsēta	Projekta ietvaros ir notikusi vizīte Vācijā par darbu ar bērniem un jauniešiem ar mentālās veselības traucējumiem. Ņemot vērā īso laika periodu (vienu mēnesi) kopš	Balstoties uz Vācijas pieredzi, secināms, ka būtiska nozīme ir elastīgai un atvērtai pieejai gan izglītības procesā, gan atbalsta pakalpojumu veidošanā, aktīvi iesaistot

Pašvaldība	Uzlabojami resursu sadalē un izmantošanas efektivitātē	Efektīvāka autonomo funkciju izpilde
	pieredzes apmaiņas vizītes, praktisku risinājumu ieviešana vēl ir agrīnā stadijā. Tomēr jau šobrīd novērojama sadarbības pilnveide ar ārējiem partneriem, kas ļauj efektīvāk izmantot pieejamos resursus, piesaistīt papildu kompetences un dalīties ar labās prakses piemēriem.	dažādas puses un pašus mērķa grupas pārstāvjus. Ņemot to vērā, nodaļa plāno pārņemt un pielāgot šos risinājumus vietējam kontekstam, lai veicinātu iekļaujošās izglītības principu īstenošanu un pieejamību. Plānots izvērtēt iespējas stiprināt sadarbību starp pašvaldības speciālistiem un izglītības iestādēm, veicinot regulāru speciālistu iesaisti skolās ar mērķi sniegt papildu atbalstu skolēniem ar dažādām mācību vajadzībām.
Ropažu novads	Attīstot pakalpojumus, tiks ņemts vērā uz personu centrētas sociālās politikas stratēģijas izstrāde. Veicināta klientorientēta pieeja pašvaldības pakalpojumu sniegšanā. Uzsākts darbs pie pastāvīgas sociālo pakalpojumu jomas datu analīzes.	Minētās mācības sniedza plašāku skatījumu uz kopienas resursiem, īstenojot pakalpojuma izveidi, kur sociālie, izglītības un veselības pakalpojumi var tikt veidoti kā vienota sistēma. Pieredzes apmaiņa sekmēs agrīnas uzvedības problēmu atpazīšanu, kā arī veidojas speciālistu izpratne par prevencijas nozīmi un tiek veicināta sadarbība ar kolēģiem citās struktūrvienībās, nozarēs.
Salaspils novads	Dalība projektā ļāva gūt pieredzi un iedziļināties labās prakses piemēros, kas nākotnē var veicināt efektīvāku resursu plānošanu un izmantošanu. Resursi tiek novirzīti uz prioritārām vajadzībām, KSP nevis dod vairāk resursu, bet palīdz tos izmantot gudrāk.	KSP apmeklējums ļāva iepazīt labās prakses piemērus, kas nākotnē var veicināt efektīvāku autonomo funkciju izpildi. Uzlabojas izglītības iestāžu pārvaldība un sadarbība ar pašvaldību, kas nodrošina mērķtiecīgāku lēmumu pieņemšanu. KSP izglītībā palīdz nodrošināt kvalitatīvāku un efektīvāku mācību procesu, kā arī racionālāku resursu izmantošanu.

Avots: Pašvaldību sniegtā informācija (05.2026.) un KPMG analīze.

Sociālo pakalpojumu un atbalsta sociālo problēmu risināšanā efektivitātes uzlabojumi

RPR pašvaldību prioritātes ir pārkārtotas tā, lai kritiskie resursi tiktu novirzīti ilgtermiņa mērķu sasniegšanai, bet uzdevumi – sakārtoti mērķorientētāk.⁹⁷ Darbinieku kompetence ir uzlabota, ļaujot efektīvāk izmantot komandas specifiskās prasmes un pielāgot pieejas dažādām mērķa grupām. Papildus tam, pakalpojumu sniegšanā ieviesta atgriezeniskās saites noskaidrošana un ir likts lielāks fokuss uz individuālu pieeju, kas tieši atbalsta mērķgrupas – īpaši jauniešu ar uzvedības problēmām – vajadzības un ilgtermiņā paaugstina sociālo pakalpojumu kvalitāti.⁹⁸

RPR ir veikta pakalpojumu prioritizācija un resursu pārdale, kas veicina ilgtermiņa mērķu sasniegšanu un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu. Šie pasākumi nodrošina efektīvāku dokumentu apriti, klientu apkalpošanas pārmaiņas, birokrātiskā sloga mazināšanu un digitālo risinājumu integrāciju, kas kopā ar speciālistu kompetences pilnveidi un individuālu pieeju stiprina pakalpojumu pieejamību un kvalitāti visā RPR.

⁹⁷ Jūrmalas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

⁹⁸ Rīgas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

Sociālo pakalpojumu un atbalsta sociālo problēmu risināšanā pieejamības uzlabojumi

Pakalpojumu pieejamības palielināšana RPR ir vērtējama, analizējot iedzīvotāju aptauju, interviju un sabiedrisko apspriešanu skaita izmaiņas dažādos gados. Sākotnēji, padziļinātajās aptaujās piedalījās 618 iedzīvotāji, tika noorganizētas 11 intervijas un 10 sabiedriskās apspriešanas. Nākamajā periodā aptaujās iesaistījās jau 713 iedzīvotāji, ar 9 intervijām un 7 sabiedriskajām apspriešanām. Ar laiku iedzīvotāju iesaiste būtiski pieauga – aptaujās piedalījās 3351 iedzīvotājs, tika veiktas 13 intervijas, notika 13 sabiedriskās apspriešanas un 18 tikšanās ar ciemu iedzīvotājiem plānu izstrādes ietvaros. Vēlāk aptaujās piedalījās 609 iedzīvotāji, veiktas 14 intervijas, 11 sabiedriskās apspriešanas un 19 tikšanās ar iedzīvotājiem attīstības plānu izstrādes gaitā. Visjaunākajos datos fiksētas 5 intervijas un 3 sabiedriskās apspriešanas.⁹⁹

RPR vienota pieeja pakalpojumu nodrošināšanā un pieejamība visiem iedzīvotājiem neatkarīgi no reģiona specifikas praksē tiek īstenota ar kombinētu pieeju:

1. Pirmkārt, pakalpojumu sniegšanas procesu standartizēšanu, veidojot starp pašvaldībām savstarpēji līdzīgus pakalpojumu modeļus, noteikumus un darba kārtību, lai pakalpojuma saturs un kvalitātes prasības būtu līdzvērtīgas dažādās pašvaldībās.
2. Otrkārt, ar kopīgu kapacitātes stiprināšanu un labās prakses pārnesi, kas palīdz vienādi interpretēt prasības un ieviest vienotas darba metodes.
3. Treškārt, tiek izmantoti tādi starpinstitucionālas sadarbības mehānismi, kas samazina nepieciešamību klientam vērsties vairākās iestādēs vienas problēmas risināšanai, tā vietā nodrošinot iedzīvotājam saprotamu, nepārtrauktu un centralizētu atbalstu.

3.2.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi

Jūrmalas valstspilsētā ir vērojams būtisks progress vienotības un salīdzināmības veidošanā starp pašvaldībām un pašvaldību iestādēm, ko galvenokārt veicinājusi aktīva dalība KSP un supervīzijās. Šie formāti ir paplašinājuši profesionālo kontaktu loku un stiprinājuši horizontālo sadarbību, kas savukārt sekmē regulāru informācijas apmaiņu un neformālu konsultēšanos starp pašvaldību speciālistiem. Vienlaikus Jūrmalas valstspilsētas pašvaldība atzīst, ka, lai gan metodiskā pieeja un terminoloģija starp pašvaldībām kļūst arvien līdzīgāka, pilnīga institucionālā vienotība vēl nav sasniegta. To ierobežo atšķirības procesu organizācijā, dokumentēšanas praksēs un zināma atkarība no ārēji noteiktiem administratīviem mehānismiem.¹⁰⁰ Līdz ar to var secināt, ka vienotība vairāk izpaužas profesionālajā izpratnē un darba praksēs, bet mazāk – formālajā sistēmu un procedūru līmenī.

Ķekavas novadā vienotības un salīdzināmības pieaugums tiek raksturots kā mērķtiecīgs un strukturēti veicināts process. Būtiska nozīme ir kopīgām supervīziju grupām un regulārām starp pašvaldību tikšanās formām, kas nodrošina vienotu platformu profesionālo jautājumu apspriešanai un risināšanai. Šo aktivitāšu rezultātā veidojusies līdzīgāka izpratne par darba pieejām konkrētām mērķa grupām, kā arī lielāka metodiskā saskaņotība. Ķekavas novada pašvaldība īpaši uzsver, ka dažādi instrumenti

⁹⁹ Ādažu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁰⁰ Jūrmalas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

un metodikas, kas ieviestas projekta ietvaros, kļūst savstarpēji salīdzināmas un atpazīstamas arī citās pašvaldībās. Vienlaikus Ķekavas novada pašvaldība norāda, ka pilnīgai vienotībai nepieciešami plašāki sistēmiski risinājumi, tai skaitā normatīvā regulējuma pilnveide, lai nodrošinātu vienotu pieeju arī institucionālā līmenī.¹⁰¹

RPR ietvaros redzamas vairākas pieejas, kas netieši liecina par izmaksu samērīguma uzturēšanu vai izmaksu pārvaldības uzlabošanu: **Ādažu novada** pašvaldība norāda, ka papildu izdevumu nav, jo izmaksas būtībā ir darbinieka darba alga, kas nozīmē pakalpojuma nodrošināšanu esošo resursu ietvarā.¹⁰² **Rīgas valstspilsētā** ir redzams izmaksu pieaugums ~14,1% salīdzinot budžetu 2024. gadā un 2025. gadā.¹⁰³

Daļa pašvaldību uzsver, ka pakalpojumi tiek nodrošināti esošās institucionālās struktūras ietvaros un bez papildu izdevumiem, piemēram, balstoties uz esošo darbinieku atalgojumu vai amata pienākumos jau noteikto funkciju izpildi, kas norāda uz efektīvāku iekšējo resursu pārdali un administratīvā sloga mazināšanu. Vienlaikus atsevišķos gadījumos minēta arī darba organizācijas pilnveide, kas uzlabo produktivitāti un palīdz novirzīt kapacitāti būtiskākajiem uzdevumiem.

3.2.2. KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju

RPR administratīvo procesu racionalizāciju ir veicinājuši tie KSP, kas fokusēti uz administratīvo procesu sakārtošanu starpinstitucionālā sadarbībā: ir precizēta lomu sadale, standartizēta sadarbības grupu darbība, veicināta vienota preventīvā politika un stiprināta spēja analizēt gadījumus, plānot pakalpojumu metodoloģiju un izvērtēt izmaksu efektivitāti. Tiešu pozitīvu ietekmi ir radījuši šādi KSP:

- koleģiālo institūciju vizīte Dānijā;
- sadarbības grupu speciālistu mācības;
- tiešsaistes seminārs pašvaldību sadarbības grupu speciālistiem Latvijā;
- semināri darbā ar uzvedības problēmām;
- tiešsaistes seminārs darbā ar uzvedības problēmām.

Šie KSP ir tieši veicinājuši starpinstitucionālu koordināciju, procesu optimizāciju, kā arī virzību uz vienotu metodiku un izmaksu efektivitāti, kas rada tādus ieguvumus kā ātrāka procesu virzība, skaidrāka atbildību sadale un efektīvāka resursu izmantošana sociālo un preventīvo pakalpojumu organizēšanā.

“Projekta ietvaros ieviestie un pilnveidotie pakalpojumi sasniedz vairāk nekā 100 pašvaldības iedzīvotājus gadā, vienlaikus būtiski uzlabojot pakalpojumu kvalitāti.”

Ķekavas novada pašvaldība

¹⁰¹ Ķekavas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁰² Ādažu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁰³ Rīgas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

3.2.3. Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte

RPR pašvaldībās, kas Projekta laikā ir pilnveidojušas pakalpojumu novērtēšanu, identificējamās šādas tendences:

Jūrmalas valstspilsētā:

- Būtiski stiprināta starpprofesionālā sadarbība; gūtā pieredze ir palielinājusi darbinieku profesionālo pārliecību, pašorganizācijas prasmes un spēju aktīvāk iesaistīties gadījumu risināšanā.
- Paaugstināta speciālistu profesionālā izaugsme – Projekta un KSP laikā apgūtas jaunākās metodikas, pētījumi un pieejas, kas stiprina to spēju strādāt atbilstoši mainīgajiem apstākļiem.
- Izveidota plašāka “iespēju bibliotēka” – paplašināts ekspertu loks, pieejamā informācija par pakalpojumiem un projektiem, kā arī regulāras pieredzes apmaiņas iespējas ar citām pašvaldībām.

Olaines novadā:

- 2024. gadā ir samazinājies atkārtotu pārkāpumu skaits, pašvaldība šo rezultātu saista ar projekta ietekmētu preventīvu efektu.
- 2025. gadā ir uzlabota sadarbība starp institūcijām gadījumu risināšanā, projekta ietekmē stiprināta koordinācija un iesaistīto pušu iesaistes kvalitāte.

Vienotas pieejas attīstība sociālo pakalpojumu un atbalsta sniegšanā sociālo problēmu risināšanā

Kā piemērs minams **Rīgas valstspilsētas** pašvaldība, kur pakalpojumi tiek veidoti kā strukturētas sociālās rehabilitācijas programmas ar skaidru mērķgrupu un metodiku, piemēram, programmas bērniem audžuģimenēs, kā arī vairāki specializēti rehabilitācijas risinājumi jauniešiem.¹⁰⁴

Savukārt **Jūrmalas valstspilsētas** pašvaldībā vienota pieeja izpaužas kā koncentrēts, vienas struktūrvienības ietvarā nodrošināts atbalsts nepilngadīgajiem un ģimenēm, kas nodrošina pakalpojumu nepārtrauktību un mazina risku, ka klients tiek nevajadzīgi novirzīts no vienas iestādes uz citu.¹⁰⁵

3.3. Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām sociālo pakalpojumu un atbalsta sniegšanā sociālo problēmu risināšanā

Latvijas pašvaldību darbībā identificējami vairāki konkrēti piemēri, kuros skaidri izpaužas KSP ietvaros pārņemtā labā prakse. Tie apliecina, ka pieredzes apmaiņas braucieni un dalība tematiskajās darba grupās sekmē ne tikai jaunu pieeju ieviešanu, bet arī institucionālās sadarbības stiprināšanu un sistēmisku uzlabojumu īstenošanu pašvaldību darbā. Kopumā pašvaldību pieredze rāda, ka KSP veicinājusi darba

¹⁰⁴ Rīgas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁰⁵ Jūrmalas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

kvalitātes paaugstināšanu, klientorientētas pieejas nostiprināšanu, preventīvā darba attīstību un iekšējo procesu pilnveidi.

Labās prakses pārņemšana īpaši spilgti izpaužas konkrētu darba metožu un pakalpojumu attīstībā. **Jūrmalas valstspilsētas Sociālajā dienestā** pēc pieredzes apmaiņas braucieniem Dānijā, Somijā un Vācijā pārskatītas darba metodes darbā ar bērniem un jauniešiem ar uzvedības riskiem. Ilgstoši izmantotais “luksofora modelis” risku izvērtēšanā papildināts ar Dānijas trijstūra plānošanas metodi, nodrošinot holistiskāku skatījumu uz klienta vajadzībām, savukārt sarunas ar jauniešiem tiek organizētas neformālākā vidē, veicinot atvērtāku komunikāciju. **Ķekavas novada pašvaldībā** ieviesta starptautiski atzītā programma “STOP 4–7”, izveidotas specializētas atbalsta grupas jauniešiem un paplašinātas vecāku izglītošanas iniciatīvas. Savukārt **Siguldas novada pašvaldībā** pēc pieredzes apmaiņas pasākumiem iegūtā informācija strukturēti pārrunāta Bērnu tiesību aizsardzības grupā un sociālajā dienestā, kā rezultātā identificētas un pārtrauktas mazāk efektīvas prakses, tās aizstājot ar mērķtiecīgākiem atbalsta modeļiem.

Atsevišķās pašvaldībās KSP ieguldījums izpaudies arī starpinstitucionālās sadarbības stiprināšanā pašvaldības ietvaros. **Olaines novada pašvaldība** uzsver sadarbības uzlabošanu starp sociālo dienestu, pašvaldības policiju, bāriņtiesu un izglītības iestādēm, kas veicina koordinētāku pieeju sociālo problēmu risināšanā. **Siguldas novada pašvaldības** pieredze rāda, ka dalība starptautiskajos pasākumos ir rosinājusi kritiski pārvērtēt Latvijā ierasto administratīvo pieeju darbā ar nepilngadīgajiem. Pašvaldības pārstāvji īpaši izcēluši Dānijas pieredzi, kur uzsvars tiek likts uz preventīvu darbu un resursu koncentrēšanu uz būtiskākajiem riskiem, nevis formālām procedūrām.

KSP vienlaikus kalpojuši kā nozīmīgs katalizators starppašvaldību un starptautiskās sadarbības stiprināšanai. **Ķekavas novada pašvaldības** piemērs liecina, ka dalība KSP veicinājusi jaunu profesionālo kontaktu veidošanos gan ar citu Latvijas pašvaldību speciālistiem, gan ārvalstu partneriem. Rezultātā izveidota arī tieša sadarbība ar Dānijas organizācijām, izmantojot attālinātas konsultācijas par darbu ar jauniešiem ar smagām uzvedības grūtībām. Tas apliecina, ka pieredzes apmaiņas rezultāti tiek izmantoti ne tikai ideju iedvesmai, bet arī praktiskai turpmākai sadarbībai.

Pēc dalības KSP pašvaldībās novērojama arī iekšējo procesu pilnveide. Viens no biežāk minētajiem virzieniem ir IT izmantošana un datu pārvaldības uzlabošana. **Olaines novada pašvaldībā** pilnveidota izmaksu uzskaites detalizācija pa klientu grupām un pakalpojumu veidiem, uzlabotas speciālistu zināšanas datu analīzē, kā arī integrētas informācijas sistēmas starp iesaistītajām institūcijām. Tas norāda, ka KSP rezultātā atsevišķos gadījumos notikusi arī praktiska procesu sakārtošana un efektīvāka informācijas aprīte.

3.4. Gadījuma analīze – Siguldas novada pašvaldība

Siguldas novada pašvaldības¹⁰⁶ pārstāvji uzsver, ka KSP ir veicinājuši praktisku pieejas maiņu darbā ar jauniešiem un ģimenēm, kas izpaužas gan ikdienas pakalpojumu organizācijā, gan profesionālajā redzējumā par efektīvāko atbalsta formu. Pašvaldībā kā nozīmīga pārmaiņa tika akcentēta pāreja no pārsvarā formālas konsultēšanas institucionālā vidē uz elastīgākiem un jauniešiem piemērotākiem saskarsmes formātiem. Tika skaidrots, ka, lai uzlabotu jaunieša iesaisti un uzticēšanos, darbs arvien biežāk tiek

¹⁰⁶ Siguldas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

organizēts ārpus kabineta, izmantojot neformālākus saziņas veidus un pielāgojot komunikāciju jauniešu vajadzībām. Šī pieeja intervijā tika pamatota ar praktisku atziņu, ka jauniešu gadījumos formālā institucionālā vide nereti rada distanci un kavē jēgpilnu sadarbību, savukārt elastīgāka saskarsme palīdz panākt kvalitatīvāku iesaisti, kas ir priekšnoteikums rezultatīvam atbalstam uzvedības, atkarību un mentālās veselības jautājumos.

Risinātās nepilnības pakalpojumu sniegšanā

Problēmsituācija, kas tika iezīmēta, ir jauniešu ierobežota iesaiste un saskarsmes barjeras, ja darbs balstās tikai uz formālām konsultācijām iestādes telpās. Projekta pienesums šajā gadījumā izpaužas kā profesionālo prasmju un pārliecības stiprināšana mainīt darba formu, balstoties uz mācībās un pieredzes apmaiņā redzēto par jauniešiem piemērotāku, preventīvu un attiecību veidošanā balstītu pieeju. Risinājums praksē ir elastīgāku saskarsmes formu izmantošana, lai uzlabotu uzticēšanos un sadarbību.

Kā rekomendāciju pārņemšanai citām pašvaldībām ieteicams, plānojot pakalpojumus jauniešiem, paredzēt metodisku atbalstu un iekšēju vienošanos par elastīgu darba formu izmantošanu. Vienlaikus jānodrošina komandas līmenī saskaņota izpratne par drošības, datu aizsardzības un dokumentēšanas principiem, lai arī neformālāks darbs saglabātu profesionālu kvalitāti un izsekojamību. Jauniešu problēmu risināšanā izšķiroša ir starpinstitutionāla sadarbība, jo praktiskajā darbā vienlaikus iesaistās sociālie dienesti, izglītības nozare, policija un atsevišķos gadījumos arī veselības aprūpes profesionāļi.

Projekta pienesums

Dalība pasākumos un pieredzes apmaiņā tika raksturota kā nozīmīgs katalizators sadarbības veicināšanai, jo mācību vidē un kopīgās vizītēs ir iespēja ne tikai apgūt saturu, bet arī reāli izrunāt pieejas, saskaņot skatījumus un izveidot kontaktus, kurus pēc tam izmanto ikdienas konsultācijām. Šī tendence norāda uz publisko pakalpojumu organizācijas uzlabojumiem, jo koordinētāka sadarbība samazina fragmentāciju un palielina iespēju savlaicīgi pieslēgt atbilstošos atbalsta mehānismus.

Pieredzes apmaiņa ar ārvalstu partneriem ir devusi argumentāciju preventīvai pieejai jauniešu jautājumos un rosinājusi kritiski izvērtēt, kā resursi būtu jānovirza, lai tie dotu lielāku ietekmi uz problemātiskas jauniešu uzvedības mazināšanu ilgtermiņā. Tika izcelta atziņa par preventīva darba nozīmi un par nepieciešamību fokusēties uz risinājumiem, kas strādā ar problēmu cēloņiem, t. sk. ģimenes iesaisti, nevis tikai reaģē uz atsevišķiem gadījumiem. Šo atziņu pašvaldības pārstāvji sasaistīja ar praktisku profesionālās domāšanas maiņu, ko intervijā pozicionēja kā vienu no būtiskākajiem ieguvumiem no pieredzes apmaiņas.

Vienlaikus tika norādīts, ka pakalpojuma sniegšanas kvalitāte tiek stiprināta arī caur iekšējo procesu sakārtošanu: sociālajā dienestā ir pilnveidotas veidlapas, kā arī izveidotas un precizētas procesu shēmas, izmantojot KSP gūto pieredzi kā ierosmi un atbalsta materiālu. Tika minēts, ka šie uzlabojumi sevī neietver tikai gatavu instrumentu pārņemšanu, bet gan mērķtiecīgu adaptāciju, lai vienādotu izpratni komandā, strukturētu gadījumu vadību un nodrošinātu konsekventāku pieeju pakalpojumu sniegšanā.

Pārņemamā pieeja citās pašvaldībās

Viens no būtiskākajiem risinājumiem ir elastīgu saskarsmes formu ieviešana darbā ar jauniešiem, pārejot no formālas konsultēšanas institucionālā vidē uz individuāli pielāgotu

un neformālu pieeju. Pēc KSP apmeklēšanas, darbinieki dalās ar atziņām nodaļu sapulcēs un kopīgās iestādes sapulcēs, kā arī būtiskākie pieredzes apmaiņas pasākumi tiek atspoguļoti periodiskā vadības informēšanas praksē. Tāpat būtu pārņemami praktiskie procesi, īpaši to izstrāde un adaptācija komandas ietvaros, kā arī gadījumu vadības pieejas attīstība. Lai šo risinājumu sekmīgi ieviestu citās pašvaldībās, būtiska nozīme ir vienotai izpratnei komandā par šādas pieejas robežām, kā arī skaidri definētiem drošības, datu aizsardzības un dokumentēšanas principiem.

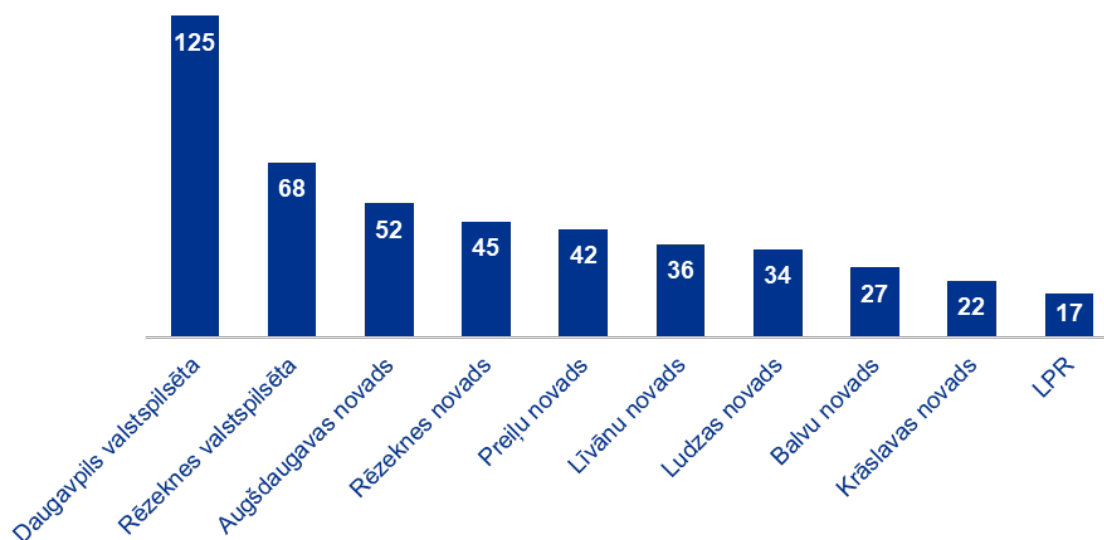
Tāpat pārnesams risinājums ir stiprināta starpinstitucionālā sadarbība, kas ietver koordinētu iesaisti starp sociālajiem dienestiem, izglītības iestādēm, policiju un veselības aprūpes profesionāļiem, kas ļauj samazināt pakalpojumu fragmentāciju un nodrošināt savlaicīgāku un efektīvāku atbalsta sniegšanu. Sekmīgai ieviešanai nepieciešami skaidri sadarbības mehānismi, atbildību sadalījums un vadības atbalsts, kā arī profesionālo kontaktu izveide un uzturēšana.

Būtiska nozīme ir arī iekšējo procesu pilnveidei, tostarp veidlapu, procesu shēmu un gadījumu vadības pieejas attīstībai. Siguldas novada pieredze rāda, ka efektīvākie risinājumi rodas nevis mehāniski pārņemot citu praksi, bet gan to mērķtiecīgi adaptējot konkrētās organizācijas vajadzībām. Šādu risinājumu ieviešanai nepieciešama komandas iesaiste, pietiekama kapacitāte procesu pārskatīšanai un gatavība vienotas pieejas ieviešanai. Rezultātā tiek panākta strukturētāka gadījumu vadība, uzlabota pakalpojumu kvalitāte un lielāka darbības izsekojamība.

4. KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem – būvniecības pakalpojumi

LPR kopumā novērojams salīdzinoši zemāks KSP apmeklējumu skaits – vidēji 47 dalībnieki no katras pašvaldības. Turpretī Daugavpils valstspilsētā apmeklētāju skaits ir būtiski augstāks nekā citās pašvaldībās. Novērojama tendence, ka valstspilsētās un tām piegulošajās teritorijās ir ievērojami augstāks KSP dalībnieku skaits. LPR salīdzinoši zemākie rādītāji skaidrojami ar izvēlēto ieguldījumu jomu - būvniecības pakalpojumi, kas ir aktuāla salīdzinoši šauram speciālistu lokam. Viszemākā aktivitāte konstatēta Krāslavas un Balvu novados (Attēls Nr. 42).

Attēls Nr. 42. KSP dalībnieku skaits LPR pašvaldību griezumā no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam



Piezīme: Varakļānu novada dati no 2025. gada ir iekļauti Madonas novada rādītājos.
 Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Apskatot populārākās kompetences, kas tika attīstītas LPR organizēto KSP ietvaros, var novērot, ka pašvaldību loma būvniecības projektos kā attīstītājam un pasūtītājam ieņem pirmo vietu. Otrajā vietā ir būvniecības projektu vadība, uzraudzība un risku vadība (attēls Nr. 43).

Attēls Nr. 43. Biežāk norādītās kompetences, kas tika stiprinātas LPR organizēto KSP ietvaros (atbilžu skaits)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).
Piezīme: Respondenti varēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus.

Stiprinātās kompetences apliecina KSP satura pēctecību - LPR stratēģiskā prioritāte, uzsākot Projektu, bija būvniecības pakalpojumu efektivizēšana. Iepriekšējās rekomendācijas¹⁰ Sākotnējā novērtējumā uzsvēra nepieciešamību pēc zināšanām būvniecības procesu uzraudzībā un projektu vadībā, un pašvērtējuma dati apliecina, ka mācības ir nodrošinājušas pašvaldību darbinieku kapacitātes stiprināšanu šajās jomās.

LPR KSP ietekme galvenokārt izpaužas kā kapacitātes pieaugums projektu plānošanā, būvniecībā, energoefektivitātē, digitālajā pārvaldībā un resursu plānošanā. Daļā pašvaldību vairāk novērojama sagatavošanās posma īstenošana un iekšējo sistēmu pilnveide, nekā būtiskas pārmaiņas tiešajā pakalpojumu sniegšanā.

LPR pašvaldībās nav pietiekami plašā apjomā apkopoti dati, lai nodrošinātu izmērāmu un savstarpēji salīdzināmu datu analīzi atbilstoši sākotnējā novērtējumā izstrādātajai novērtēšanas pieejai, tostarp nav pieejami dati par jomas pakalpojumu sniegšanu pirms Projekta sākuma.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Sākotnējā novērtējuma 6.5. pielikums "Ietekmes novērtēšanas veidlapa". Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/projekts/pasvaldibu-kapacitates-stiprinasana>

4.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana

No LPR pašvaldībām uz jaunu pakalpojumu ieviešanu norāda **Līvānu novada pašvaldība**, kas ieviesusi 3 izmaiņas būvniecības pakalpojumos:

1. **Ieviesta būvniecības projektu digitāla vadība** pēc KSP “Mācību seminārs “Gudra būvniecība sākas ar pasūtītāju: būvinformācijas modelēšanas (turpmāk – BIM) risinājumi publiskajā sektorā”” apmeklēšanas. Pēc veiktajām pārmaiņām darbinieki var efektīvāk plānot, koordinēt un uzraudzīt būvniecības procesus, izmantojot digitālus rīkus. Tika pilnveidota iekšējā projektu pārvaldība, izmantojot sistēmu “Namejs”, tādejādi uzlabojot informācijas apmaiņas apriņķi, saskaņošanas procesus, termiņu kontroli un projektu izsekojamību.
2. **Pilnveidota pakalpojumu sniegšana saistībā ar ēku energoefektivitāti.** KSP gūtās zināšanas pašvaldības darbiniekiem palīdz gudrāk pārvaldīt ēkas, infrastruktūru un energoresursus. Piemēram, tiek sekots līdzi un mazināts enerģijas patēriņš skolās, bērnudārzos, administratīvajās ēkās un citos publiskos objektos, kas savukārt ļauj efektīvāk plānot pašvaldības budžetu un pieņemt pamatotus lēmumus būvniecības, renovācijas un apsaimniekošanas procesos. Ar šīm zināšanām pašvaldība var pilnvērtīgāk konsultēt iedzīvotājus un uzņēmējus par enerģijas taupīšanu, ēku atjaunošanu un pieejamo atbalstu energoefektivitātes pasākumiem.
3. **Tiek sniegts atbalsts, lai atteiktos no kūdras izmantošanas enerģētikā.** Pašvaldības speciālisti guva praktiskās zināšanas par resursu ilgtspējīgu izmantošanu, teritoriju atjaunošanu un jaunu attīstības iespēju plānošanu. Zināšanas par veiksmīgiem revitalizācijas, vides atjaunošanas un energoefektivitātes projektiem palīdzēs izstrādāt kvalitatīvākus projektu pieteikumus un efektīvāk izmantot valsts vai ES atbalsta iespējas.

Tāpat Līvānu novada pašvaldība ir norādījusi uz piecām vēl plānotām pārmaiņām būvniecības pakalpojumu sniegšanā:

- ieviest pilna cikla būvprojektu digitālo pārvaldību;
- sniegt konsultācijas par ilgtspējīgiem risinājumiem būvniecībā;
- veikt attālinātu būvobjektu uzraudzību ar droniem;
- īstenot ēku energoefektivitātes uzlabošanas projektus;
- turpināt atteikšanos no kūdras izmantošanas enerģētikā.

Arī **Preiļu novada pašvaldība** norāda uz vairākām KSP atbalstītām pārmaiņām būvniecības un ar to saistītajās jomās – jaunā teritorijas plānojuma piemērošanu no 2025. gada 7. oktobra, pagaidu autoostas organizēšanu centra pārbūves laikā, Aglonas vidusskolas pārbūves projekta sagatavošanu, dzīvojamā fonda atjaunošanas projektu īstenošanu un daļību FLOOD-WISE kopprojekta partnerībā plūdu riska mazināšanai.

Pārējās LPR pašvaldības nav sniegušas informāciju par esošām izmaiņām būvniecības jomas pakalpojumu sniegšanā, taču Balvu novada pašvaldība norāda, ka izmaiņas pakalpojumu sniegšanā tiks veiktas, bet konkrētas darbības vēl nav noteiktas.¹⁰⁸

Darbinieku kapacitātes un struktūras izmaiņas

LPR pašvaldību sniegtie dati norāda uz diezgan stabilu darbinieku skaitu. Piemēram, Līvānu novadā Projekta laikā darbinieku skaits nav mainījies, abos gados ir nodarbināti trīs darbinieki.¹⁰⁹ Savukārt Ludzas novadā pēdējo trīs gadu laikā ir aizgājis viens darbinieks.¹¹⁰ Kopumā LPR pašvaldību speciālisti atzīmē, ka reģionā ir izaicinājumi piesaistīt cilvēkresursus amata vietu aizpildei būvniecības pakalpojumu sniegšanai, un norāda, ka iespēja stiprināt esošo speciālistu kapacitāti ir nozīmīgs ieguvums pašvaldības spējai īstenot tās AF.¹¹¹ Daugavpils valstspilsētas pašvaldības speciālisti norāda, ka cilvēkresursu ierobežojumu rezultātā attīstības departamenta vadītājas vietniece pilda pienākumus vadītāja prombūtnē un vienlaikus iesaistās arī infrastruktūras projektu īstenošanā.¹¹²

4.2. Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība

Kopumā būvniecības pakalpojumu sniegšanā novērojams, ka pakalpojumu efektivitātes un pieejamības uzlabojumi primāri tiek panākti, izmantojot digitālos risinājumus un efektīvizējot darba procesus, kas nodrošina racionālāku resursu sadali un izmantošanu. Īpaši tas tiek uzsvērts dokumentu aprites kontekstā, kas paātrina pakalpojuma sniegšanu un uzlabo tā saprotamību iedzīvotājiem.

Tabulā zemāk apkopota LPR pašvaldību sniegtā informācija par KSP ietekmi uz resursu sadales un izmantošanas efektivitāti, kā arī uz autonomo funkciju izpildi būvniecības un attīstības jomā. Kopumā redzams, ka visbiežāk ieguvumi saistīti ar darbinieku zināšanu un profesionālo kompetenču pieaugumu, pieredzes apmaiņu un labās prakses pārņemšanu.

Tabula Nr. 8. LPR Pašvaldību sniegtā informācija par efektivitātes uzlabojumiem pakalpojumu sniegšanā

Pašvaldība	Uzlabojumi resursu sadalē un izmantošanas efektivitātē	Efektīvāka autonomo funkciju izpilde
Daugavpils valstspilsēta	KSP ietekmē ir paplašinātas pašvaldības darbinieku zināšanas par efektīvāku resursu plānošanu un izmantošanu būvniecības un attīstības projektu īstenošanā. Semināru, mācību un pieredzes apmaiņas braucienu laikā iegūta izpratne par ilgtspējīgu un ekonomiski pamatotu pieeju resursu izmantošanai, kā arī par citu valstu labo praksi šajā jomā. Lai gan praktiskas izmaiņas pašvaldības darbā vēl nav ieviestas, iegūtās zināšanas un piemēri sniedz pamatu turpmākai	KSP ietekmē ir paplašinātas pašvaldības darbinieku zināšanas par efektīvāku resursu plānošanu un izmantošanu būvniecības un attīstības projektu īstenošanā. Semināru, mācību un pieredzes apmaiņas braucienu laikā iegūta izpratne par ilgtspējīgu un ekonomiski pamatotu pieeju resursu izmantošanai, kā arī par citu valstu labo praksi šajā jomā. Lai gan tūlītējas praktiskas izmaiņas pašvaldības darbā vēl nav fiksētas, ārvalstu labās prakses un ilgtspējīgu pieeju izpratne veido stratēģisko bāzi, lai nākotnē

¹⁰⁸ Balvu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁰⁹ Līvānu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹¹⁰ Ludzas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹¹¹ LPR fokusgrupas diskusija 12.05.2026.

¹¹² Daugavpils valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

Pašvaldība	Uzlabojumi resursu sadalē un izmantošanas efektivitātē	Efektīvāka autonomo funkciju izpilde
	resursu plānošanas un izmantošanas efektivitātes uzlabošanai.	pašvaldības funkciju izpilde būtu ekonomiski pamatotāka un mērķtiecīgāka.
Krāslavas novads	Pašvaldības darbinieki ir ieguvuši jaunas zināšanas un apzinājuši jaunu ideju aprobēšanas iespējas nākotnē.	Pašvaldības darbinieki regulāri atjauno savu zināšanu bāzi, kas nepieciešama pašvaldības AF izpildei.
Ludzas novads	KSP ir veicinājuši efektīvāku resursu sadali un izmantošanu pašvaldībā, nodrošinot darbiniekiem jaunas zināšanas un praktisko pieredzi dažādās jomās. Pieredzes apmaiņas rezultātā iegūtās zināšanas palīdzējušas pilnveidot darba organizāciju, efektīvāk plānot finanšu un cilvēkresursu izmantošanu, kā arī pārņemt citu pašvaldību labās prakses piemērus. Tāpat KSP ietvaros iegūtā pieredze ir sekmējusi mērķtiecīgāku projektu plānošanu un īstenošanu, digitālo risinājumu izmantošanu un energoefektivitātes pasākumu ieviešanu, kas ilgtermiņā ļauj optimizēt pašvaldības resursu izmantošanu un samazināt izmaksas.	KSP apmeklēšana ir veicinājusi efektīvāku pašvaldības AF izpildi, sniedzot iespēju pārņemt citu pašvaldību labo praksi, iegūt jaunas zināšanas un praktisku pieredzi. Iegūtā informācija palīdzējusi pilnveidot darba organizāciju, uzlabot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti un efektivizēt administratīvos procesus. Pieredzes apmaiņas rezultātā pašvaldībā ieviesti un pilnveidoti digitālie risinājumi, uzlabota dokumentu aprīte, stiprināta starpinstītūciju sadarbība un veicināta efektīvāka resursu plānošana. Tāpat iegūtā pieredze energoefektivitātes, projektu vadības un klientu apkalpošanas jomās sekmējusi kvalitatīvāku un operatīvāku pašvaldības funkciju nodrošināšanu iedzīvotājiem. KSP ietvaros izveidotie profesionālie kontakti un sadarbības tīkli nodrošina iespēju arī turpmāk konsultēties ar citu pašvaldību speciālistiem, dalīties pieredzē un kopīgi meklēt risinājumus aktuāliem jautājumiem.
Rēzeknes novads	Ietekme vērtējama kā minimāla, jo iegūtās zināšanas ļāva izprast esošo situāciju dziļumu, bet reālas izmaiņas prasa laiku un resursus. Būtisks ieguvums ir tas, ka visās mācībās tika sniegti reāli konkrēto situāciju piemēri, kas nākotnē mazinās iespējamās kļūdas, jo nevienai no pašvaldībām nav bijusi visu iespējamo situāciju praktiska pieredze.	Tiešā veidā ietekme netiek novērota, taču netieši – iegūtās zināšanas ļāva pilnveidot esošo kārtību un procesus (piemēram, ceļu infrastruktūras pārvaldības un apsaimniekošanas jomā, mājokļu pārvaldībā, iepirkumu jomā u.c.)

Avots: Pašvaldību sniegtā informācija (05.2026.) un KPMG analīze.

Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā KSP rezultāti galvenokārt raksturoti kā kapacitātes pieaugums digitālo risinājumu izpratnē un to pielietošanā būvniecības un attīstības projektu kontekstā. Uzsvērtā izpratnes paplašināšana par e-risinājumu izmantošanu būvniecības procesos, digitālu pakalpojumu nodrošināšanu, digitālo rīku nozīmi kvalitātes un efektivitātes uzlabošanā, kā arī datu izmantošanu vadības un pārvaldības pilnveidē. Finanšu un resursu plānošanas aspektā aprakstīta zināšanu paplašināšana projektu plānošanā, resursu plānošanā un resursu efektivitātē, kā arī ilgtspējīgas un stratēģiskākas plānošanas pieejas nostiprināšana. Tāpat ir uzlabota izpratne par efektīvāku dokumentu aprīti, ātrāku informācijas plūsmu, precīzāku dokumentu sagatavošanu, kā arī klientorientētāku un saprotamāku pakalpojumu sniegšanu. Vienlaikus kvalitatīvajos vērtējumos norādīts, ka praktiskas izmaiņas pašvaldības darbā vēl nav ieviestas, taču iegūtās zināšanas un piemēri veido pamatu turpmākai resursu plānošanas un izmantošanas efektivitātes uzlabošanai.¹¹³

¹¹³ Daugavpils valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

Krāslavas novada pašvaldība uzsver iegūto informāciju un piemērus, kas sekmējuši digitalizāciju pašvaldībā. Ir fiksēta informācijas iegūšana par digitālo pakalpojumu ieviešanu un digitalizācijas veicināšanu, kā arī piemēri dokumentu aprites efektivizācijai un birokrātiskā sloga mazināšanai. Kvalitatīvajos vērtējumos akcentēta darbinieku zināšanu bāzes regulāra papildināšana un kapacitātes pieaugums, tostarp starpnodeļu un starpinstitucionālās sadarbības nostiprināšanās un kontaktu veidošanās reģiona līmenī, kas palīdz operatīvāk risināt jautājumus, konsultējoties ar kolēģiem citās pašvaldībās.¹¹⁴

Ludzas novada pašvaldība uzsver esošo pakalpojumu uzlabošanu un sniegšanas optimizāciju, piemēram, digitālo risinājumu ieviešana vai pilnveide, procedūru vienkāršošanu un dokumentu aprites uzlabošana. Pieejamība un pakalpojuma saņemšanas ātrums ir uzlabots, mazinot administratīvo slogu. Gadījumos, kad būvprojekts ir saskaņots BIS, zemes darbu atļauja papildus netiek pieprasīta, jo nosacījumi jau ir ietverti būvniecības dokumentācijā – tādējādi samazinās iesniedzamo dokumentu apjoms un paātrinās pakalpojuma saņemšana.¹¹⁵ Savukārt Ludzas novada pašvaldības būvniecības pakalpojumu sniegšanas kontekstā uzsvērts, ka efektīva plānošana un būvniecība balstās uz kvalitatīviem datiem, datu digitalizāciju un ciešu starpnozaru sadarbību, uzsverot arī energoefektivitātes un ilgtspējas dimensiju. Ludzas novada pašvaldība atzīmē arī BIM pieejas nozīmi, vienlaikus norādot, ka tās pilnvērtīga ieviešana ir ierobežota finansiālu vai praktisku apsvērumu dēļ.¹¹⁶

“Tiek samazināts iesniedzamo dokumentu apjoms, paātrināts pakalpojuma saņemšanas process un mazināts administratīvais slogs.”

Ludzas novada pašvaldība

Preiļu novada pašvaldības speciālisti izceļ KSP atbalstītas pārmaiņas vairākās pakalpojumu jomās. ĢIS un digitālo rīku stiprināšana īstenota, veicot ArcGIS licenču nomu uz 3 gadiem un nodrošinot apmācības "ArcGIS Pro: Essential Workflows" diviem darbiniekiem, kas paplašina datu balstītu pieeju teritorijas un infrastruktūras pārvaldībā. Būvniecības un infrastruktūras projektu sagatavošanā uzlabota tehnisko uzdevumu, iepirkumu dokumentu un lēmumu sagatavošana, izmantojot KSP gūtās zināšanas par BIM, projektu vadību un dzīves cikla izmaksu izvērtēšanu, kas mazina nepieciešamību pēc atkārtotiem precizējumiem. Klientu apkalpošanā ieviestas strukturētākas konsultācijas, kas ļauj ātrāk identificēt klientu vajadzības un precīzāk sniegt informāciju. Pieredzes apmaiņa ar Somijas, Norvēģijas un Zviedrijas pašvaldībām izmantota iekšējās diskusijās par ceļu infrastruktūras pārvaldību, publisko ēku drošību un mājokļu jautājumu risinājumiem. Būtisks KSP ietekmes turpinājums ir pašvaldības iesaiste FLOOD-WISE kopprojekta partnerībā plūdu riska mazināšanas, lietus ūdens apsaimniekošanas un ekosistēmu risinājumu jomā.¹¹⁷

Līvānu novada pašvaldības speciālisti uzsver jaunu attīstības iniciatīvu uzsākšanu, kas tieši saistīta ar publisko pakalpojumu kvalitāti un infrastruktūras uzturēšanu. Tiek realizēti energoefektivitātes projekti (LED apgaismojuma nomaiņa) un apkures sistēmu modernizācija ar pāreju uz videi draudzīgākiem kurināmā risinājumiem. Līvānu novada

¹¹⁴ Krāslavas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹¹⁵ Ludzas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹¹⁶ Ludzas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹¹⁷ Preiļu novada pašvaldības sniegtā informācija, 06.2026.

pašvaldība norāda, ka ir uzsākts ĢIS (ArcGIS¹¹⁸) iepirkuma process, lai ģeotelpisko informāciju apkopotu vienotā datubāzē par pašvaldības objektiem.¹¹⁹ Šāds risinājums stiprina vienotu datu pārvaldību, kas netieši uzlabo pakalpojumu plānošanu un sniegšanas kvalitāti.

- Rēzeknes valstspilsētā pakāpeniski tiek ieviesta ĢIS¹²⁰ sistēma un informācijas slāņi, kas ļauj pašvaldībai veikt vairāk datus balstītu nekustamo īpašumu analīzi un efektīvāk plānot pašvaldības elektroapgādes tīklu atjaunošanu.¹²¹
- Ludzas novada pārstāvji uzsver, ka KSP ir nostiprinājuši izpratni par to, ka ikviena būvniecības procesa un teritorijas plānošanas pamatā jābūt kvalitatīviem datiem, tādejādi mazinot kļūdu riskus plānošanas posmā.¹²²

Vienotas pieejas attīstība būvniecības pakalpojumu sniegšanā

Lai arī no pašvaldību sniegtās informācijas nav iespējams konkrēti noteikt, vai ir vērojama lielāka vienotība un salīdzināmība starp pašvaldībām un attīstīta vienota pieeja pašvaldību pakalpojumu sniegšanā, fokusgrupu diskusijā LPR speciālisti uzsver, ka īsteno savstarpējo neformālo komunikāciju par aktuālajiem jautājumiem, kas norāda uz virzību uz līdzīgāku pieeju pakalpojumu sniegšanā.

4.2.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi

Vienīgā pašvaldība, kas ir sniegusi kvantitatīvu informāciju par izdevumiem pakalpojumu nodrošināšanai (**Balvu novada pašvaldība**), norāda, ka izmaiņas šobrīd nav saistītas ar Projekta aktivitātēm.

Daugavpils valstspilsētas pašvaldības pārstāvji norādīja, ka pašvaldībai šobrīd ir virzība uz vienotāku pieeju informācijas apritē un dokumentu kvalitātē, kā arī uz klientorientētākas pieejas nostiprināšanu. Daļība KSP ir būtiski paplašinājusi zināšanas par efektīvāku resursu plānošanu un izmantošanu būvniecības un attīstības projektu īstenošanā. KSP tika gūta izpratne par ilgtspējīgu un ekonomiski pamatotu resursu izmantošanas pieeju un citu valstu labo praksi, kas šobrīd veido pamatu efektīvākai funkciju izpildei, īpaši infrastruktūras un attīstības jomās.¹²³

Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība norāda uz rezultātiem balstīta budžeta plānošanas ieviešanu pašvaldības funkciju nodrošināšanai un resursu efektīvai atjaunošanai. Pašvaldība norāda, ka tiešā veidā KSP nav veicinājuši efektīvāku AF izpildi, bet netieši iegūtās zināšanas ir ļāvušas pilnveidot esošās kārtības un procesus

¹¹⁸ Eztf.lu.lv, ArcGIS Online karšu risinājums. Pieejams: https://eztf.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/gzzf/Bilzu_galerijas/LVZSA/ArcGIS_Online_Prezentacija.pdf

¹¹⁹ Līvānu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹²⁰ ĢIS tehnoloģija izmanto ģeogrāfijas zinātni un rīkus, kas ļauj vizualizēt, analizēt, uzglabāt un koplietot ģeotelpiskos datus. Tā palīdz cilvēkiem sasniegt kopīgu mērķi: no visa veida datiem iegūt informāciju, ko tālāk izmantot datus balstītu lēmumu pieņemšanā.

¹²¹ Intervija ar Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības pārstāvjiem, 14.04.2026.

¹²² Intervija ar Ludzas novada pašvaldības pārstāvjiem, 16.04.2026.

¹²³ Daugavpils valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

vairākās jomās. Tas nozīmē, ka mācību sniegtais efekts tiek vērtēts kā pakāpenisks un balstīts procesu kvalitātes uzlabojumā, nevis tūlītējā struktūras pārkārtojumā.¹²⁴

Līvānu novada pašvaldība norāda, ka Projekta aktivitātes var veicināt efektīvāku resursu izmantošanu un ilgtermiņā samazināt administratīvās un uzturēšanas izmaksas, tomēr vienlaikus atzīmē, ka precīzi izdevumu dati pašvaldībā atsevišķi nav apkopoti.

LPR pašvaldībās vienotības un salīdzināmības virzienā visvairāk izceļas digitalizācijas un informācijas aprites procesi, sistēmu savietojamības uzlabošana un uz rezultātiem balstīta plānošana. Tomēr izmaksu izmaiņu izvērtēšana ir ierobežota, jo LPR griezumā nav sniegti un pieejami salīdzināmi kvantitatīvi dati par izmaksu dinamiku.

4.2.2. KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju

Ar tiešu pozitīvu ietekmi uz administratīvo procesu racionalizāciju ir saistāmi šādi pasākumi:

- mācības pašvaldību darbiniekiem "Būvniecības iepirkumu veiksmīga vadība: FIDIC tipveida līgumi, zaļais publiskais iepirkums un sociālā atbildība";
- pieredzes apmaiņas brauciens uz Somiju, Kankaanpaa un Tampere;
- mācību seminārs "Gudra būvniecība sākas ar pasūtītāju: BIM risinājumi publiskajā sektorā";
- mācību seminārs "Gudrā pārvaldība – mākslīgā intelekta (turpmāk – MI) un ĢIS iespējas pašvaldībās";
- mācības "BIM, vienotā datu vide un digitālie dvīņi: modernās informācijas pārvaldības ceļvedis pašvaldību speciālistiem.

LPR tiešākais ieguldījums procesu racionalizācijā ir būvniecības un iepirkumu procesu modernizācija: uzlabota projektu vadība, risku kontrole, dokumentācijas kvalitāte un efektīvāks digitālo rīku lietojums. BIM, vienotās datu vides, MI un ĢIS izmantošana samazina manuālas koordinācijas nepieciešamību, kļūdas, informācijas zudumu un datu dublēšanos starp iesaistītajām pusēm. Administratīvie procesi ir racionalizēti, gūstot jaunas zināšanas par e-risinājumiem un digitālo pārvaldību, kā arī par datu integrāciju un iepirkumu kvalitātes uzlabošanu.

Galvenie ieguvumi no šiem KSP ir:

- pārskatāmāks būvniecības cikls;
- mazāks kļūdu skaits dokumentācijā;
- efektīvāka uzraudzība;
- īsāks laiks no plānošanas līdz izpildei.

¹²⁴ Rēzeknes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

Taču jāņem vērā, ka LPR vispārējās tendences kontekstā, kas paredz pieeju un procesu pārskatīšanu, visi apmeklētie KSP ir snieguši pozitīvu pienesumu.

4.2.3. Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte

Pieejamā informācija par pakalpojumu kvalitātes izmaiņām LPR pašvaldībās liecina, ka tās atspoguļojas galvenokārt kvalitatīvi – darba pieejās, kompetencēs, sadarbībā un klientu apkalpošanas kultūrā. LPR sniegto pakalpojumu kvalitāte uzlabojas gan pašā pakalpojuma nodrošināšanas sistēmā un speciālistu zināšanās par pakalpojumu jomu, pat ja klientam redzamais efekts ne vienmēr vēl ir pilnībā izmērīts.

Attiecībā uz pakalpojumu kvalitāti īpaši izceļama ir pakalpojumu novērtēšanas pieeja Līvānu novada pašvaldībā, kur ir attīstīti seši rādītāji, kas raksturo pakalpojumu sniegšanu:

- **Vidējais būvniecības iesniegumu izskatīšanas termiņš samazināts no viena mēneša līdz divām nedēļām** – šo uzlabojumu daļēji ietekmēja KSP, jo tika saīsināts sākotnējais izskatīšanas termiņš un ieviesta efektīvāka iekšējā darba organizācija. Sarežģītākos gadījumos tiek sagatavotas starpatbildes, ja nepieciešama papildu informācija vai saskaņošana.
- **Būvniecības procesu digitalizācijas līmenis ir paaugstināts** – KSP daļēji veicināja digitālo risinājumu plašāku izmantošanu būvniecības projektu vadībā un dokumentu apritē, uzlabojot dokumentu apstrādes efektivitāti, informācijas pārskatāmību un termiņu kontroli.
- **Uzlabota būvniecības un infrastruktūras projektu īstenošanas kvalitāte** – KSP daļēji stiprināja projektu plānošanas un uzraudzības pieeju, īpaši energoefektivitātes un apkures sistēmu atjaunošanas projektos, samazinot kļūdu risku un veicinot kvalitatīvāku dokumentācijas sagatavošanu.
- **Pašvaldības objektos ir uzsākti energoefektivitātes uzlabošanas pasākumi** – daļība KSP ir palīdzējusi virzīt LED gaismekļu nomaiņu un apkures sistēmu atjaunošanu, kas vērsta uz zemāku enerģijas patēriņu, labāku apgaismojuma kvalitāti un mazākām uzturēšanas izmaksām.
- **Uzsākta pāreja uz ilgtspējīgākiem energoresursiem pašvaldības objektos** – KSP atbalstīja plānošanu un projektu sagatavošanu kūdras izmantošanas pārtraukšanai, modernizējot apkures sistēmas un pārejot uz videi draudzīgākiem kurināmā risinājumiem.
- **Sabiedrības informēšanas un atgriezeniskās saites jomā identificēta vajadzība pēc sistemātiskākas pieejas** – KSP daļēji aktualizēja nepieciešamību regulāri mērīt iedzīvotāju apmierinātību ar būvniecības pakalpojumu pieejamību, informācijas saprotamību, saziņas kvalitāti un izskatīšanas ātrumu.

Ludzas novada pašvaldība apraksta vairākas kvalitātes dimensijas, kas tieši ietekmē klienta pieredzi un pakalpojuma izpildes konsekvenci, pašvaldība uzlabota klientu apkalpošanas kultūra un komunikācija, paaugstināta konsultāciju kvalitāte, kā arī samazināts administratīvais slogs, vienkāršojot procedūras un samazinot iesniedzamo dokumentu apjomu. Vienlaikus pašvaldībā ir strukturētāka dokumentu pārvaldība un efektīvāka informācijas aprīte, kas būtiski samazina kavējumu un kļūdu riskus.¹²⁵

¹²⁵ Ludzas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

Preiļu novada pašvaldībā KSP ietekme uz pakalpojumu kvalitāti izpaužas vairākos virzienos. Klientu apkalpošanā ieviestas strukturētākas konsultācijas, kas ļauj ātrāk identificēt klientu vajadzības un precīzāk sniegt informāciju, mazinot neskaidrību iespējamību. Tehnisko uzdevumu, iepirkumu dokumentu un lēmumu sagatavošanā ir uzlabota vienotība un kvalitāte, kas mazina nepieciešamību pēc atkārtotiem precizējumiem un standartizē saskaņojumu apriti. Birokrātiskā sloga mazināšanā identificētas liekās darbības, vienkāršota saskaņošana un skaidrāk noteikta atbildību sadale starp iesaistītajām pusēm. Šie uzlabojumi kopumā veicina klientorientētāku pieeju un labāku informācijas kvalitāti pakalpojumu sniegšanā.

Rēzeknes novada pašvaldība uzsver, ka ietekme šobrīd ir minimāla tiešā nozīmē, jo izmaiņas prasa laiku un resursus, tomēr netieši iegūtās zināšanas ir izmantotas esošo kārtību un procesu pilnveidei, piemēram, infrastruktūras pārvaldības un apsaimniekošanas, mājokļu pārvaldības un citās jomās. Kā praktisks kvalitātes aspekts izcelta pieejas nostiprināšana līgumu un prasību formulēšanā, process tika uzsākts jau iepriekš, bet pēc mācībām ir bijusi iespēja piemērot vienotu standartu projektēšanas līgumos, kas veicina paredzamāku izpildi un vienotāku kvalitātes kontroli.¹²⁶

Arī **Krāslavas novada pašvaldība** norāda, ka semināros gūtās zināšanas un prasmes ir grūti definēt izmērāmos rādītājos, vienlaikus uzsverot, ka pozitīvi vērtējams kapacitātes pieaugums un pastiprināta starpnodeļu un starpinstitūciju sadarbību.¹²⁷

4.3. Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām

Arī LPR identificējami vairāki konkrēti un praktiski piemēri, kuros skaidri izpaužas KSP ietvaros pārņemtā labā prakse būvniecības pakalpojumu jomā. Šie piemēri apliecina, ka pieredzes apmaiņas braucieni un dalība tematiskajās darba grupās sekmē ne tikai inovāciju ieviešanu, bet arī institucionālās sadarbības stiprināšanu un sistēmisku uzlabojumu ieviešanu dažādos līmeņos: no individuālu speciālistu profesionālās pieejas maiņas līdz strukturālām pārmaiņām pašvaldību darbā. Kopumā pašvaldību pieredze rāda, ka labās prakses pārņemšana veicina ilgtspējīgāku būvniecības un teritorijas attīstības plānošanu, efektīvāku resursu izmantošanu, starppašvaldību sadarbības stiprināšanu un iekšējo procesu pilnveidi.

LPR pašvaldību piemēri liecina, ka KSP ietvaros gūtā pieredze ir izmantota gan jaunu pieeju integrēšanai infrastruktūras attīstībā, gan konkrētu risinājumu sagatavošanai un ieviešanai. **Rēzeknes novada pašvaldība** pēc pieredzes brauciena uz Somiju ir pārņēmusi atziņas par standartizētiem būvniecības procesiem, klimata neitralitāti un zemu oglekļa izmešu būvniecību, ko plānots integrēt turpmākajā infrastruktūras attīstībā.

Savukārt **Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā** KSP ietekme izpaudusies kā būtiska pieejas maiņa infrastruktūras projektu plānošanā. Pašvaldības speciālisti, tostarp inženieri, attīstības plānotāji un IT jomas eksperti, vairs neakcentē tikai finanšu resursu aprēķināšanu, bet pievēršas arī CO₂ izmešu samazināšanas un Eiropas Zaļā kursa rādītāju integrēšanai. Iegūtās zināšanas un ārvalstīs gūtā vizuālā pieredze tiek integrēta projektēšanas uzdevumos, tiem pievienojot fotofiksācijas un konkrētus zaļo risinājumu piemērus. Vienlaikus, balstoties uz ārvalstu praksi, pašvaldība ir izstrādājusi projektu

¹²⁶ Rēzekne novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹²⁷ Krāslavas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

“Bezemisiju ražošana”, kurā pašvaldības katlumājas vasaras slodzi plānots nodrošināt, izmantojot saules paneļus un siltumsūkņus.

Plašākas sistēmiskas pārmaiņas identificējamās **Rēzeknes valstspilsētas pašvaldībā**, kur ārvalstu labās prakses pārņemšana veicinājusi vairāku savstarpēji saistītu uzlabojumu īstenošanu. Pašvaldība pilnveidojusi saistošos noteikumus koplietošanas teritoriju apsaimniekošanai, ieviešot “urbāno plāvu” pieeju, optimizējot pļaušanas biežumu un sekmējot resursu efektīvāku izmantošanu. Vienlaikus veikta dzīvojamā fonda inventarizācija un izveidota vienota datubāze, kas ļauj mērķtiecīgāk plānot mājokļu pieejamību. Papildus tam attīstīta “vienas pieturas virtuālā aģentūra” iedzīvotāju konsultēšanai un plānots pilotprojekts “zviedru galda” principa ieviešanai skolu ēdināšanā, adaptējot Somijas un Zviedrijas tehnisko specifikāciju paraugus.

Ludzas novada pašvaldība norāda, ka KSP ietvaros izveidojušies noturīgi profesionāli kontakti ar citu pašvaldību un nozares speciālistiem, īpaši enerģētikas un plānošanas jomā. Aktīva un neformāla saziņa, tostarp tematiskās “WhatsApp” grupas, būtiski atvieglojusi ikdienas konsultācijas, pieredzes apmaiņu un lēmumu pieņemšanu. Kontakti tiek uztverti kā praktisks resurss – iespēja operatīvi saņemt padomu, izvairīties no kļūdām un salīdzināt pieejas bez formālām procedūrām. Tas liecina, ka KSP devums nav aprobežojies tikai ar vienreizēju zināšanu pārnesi, bet veidojis ilgtermiņā izmantojamu profesionālās sadarbības infrastruktūru. Līdzīga tendence novērojama arī Rēzeknes valstspilsētas pašvaldībā, kur KSP rezultātā nostiprināta sadarbība ar Rēzeknes novadu – Būvvalde nodrošina pakalpojumu sniegšanu arī novada teritorijā, vienlaikus tiek izstrādāta vienota ilgspējīgas attīstības stratēģija. Sadarbībā ar ekspertiem organizēti tīmekļsemināri par daudzdzīvokļu māju apsaimniekošanu, kas uzlabojuši dialogu starp iedzīvotājiem un apsaimniekotājiem. Vienlaikus nostiprināti personiskie kontakti ar kaimiņu pašvaldībām, tostarp Augšdaugavas un Daugavpils novadu, veicinot neformālu konsultēšanos par jauniem projektu pieteikumiem. Šis piemērs rāda, ka sadarbības rezultāti izpaužas gan institucionālā līmenī, gan ikdienas profesionālajā saziņā.

LPR pašvaldību sniegtā informācija liecina, ka procesu pilnveide visbiežāk izpaudusies klientu plūsmas organizēšanas, informācijas aprites un pārvaldības rīku izmantošanas uzlabošanā. Šajā kontekstā īpaši izceļams **Daugavpils valstspilsētas pašvaldības** piemērs, kur, iedvesmojoties no Liepājas valstspilsētas pašvaldības pieredzes, ieviesta *Qticket* rindu vadības sistēma, kas būtiski atvieglo tikšanos un konsultāciju organizēšanu pašvaldībā.

KSP ietvaros apgūtās pieejas ir veicinājušas arī pakalpojumu un vadības kvalitātes uzlabošanu. Lai gan šajā ziņā LPR piemēri ir mazāk plaši nekā citos blokos, identificējams konkrēts uzlabojums **Ludzas novada pašvaldībā**, kur, pielietojot KSP iegūtās zināšanas, samazināts administratīvais slogs klientiem, pārskatot un vienkāršojot procesus, kā arī uzlabota klientu apkalpošanas kultūra un komunikācija ar iedzīvotājiem. Tas norāda, ka KSP ietekme izpaudusies ne tikai profesionālās kapacitātes stiprināšanā, bet arī praktiskā virzībā uz iedzīvotājiem pieejamākiem, saprotamākiem un kvalitatīvākiem pakalpojumiem.

4.4. **Gadījuma analīze – Ludzas novada pašvaldība**

Ludzas novada pašvaldība¹²⁸ norāda, ka Projekta ietvaros gūtās zināšanas un pieredzes apmaiņa ir izmantota gan publisko pakalpojumu organizēšanas vienkāršošanā, gan procesu digitalizācijas nostiprināšanā, gan institucionālās sadarbības uzlabošanā. Šie uzlabojumi kopumā palielina pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un samazina administratīvo slogu iedzīvotājiem un uzņēmējiem. Praktisku piemēru iepazīšana un neformāla, regulāra saziņa ar citu pašvaldību speciālistiem ļauj ātrāk nonākt līdz praktiski izmantojamiem risinājumiem un kvalitatīvāk sagatavot projektu ieceres un tehniskos nosacījumus.

Pakalpojuma sniegšanas organizācija

Pirmais gadījuma izpētes piemērs, kas tieši raksturo Projekta ieguldījumu pakalpojumu efektivitātē un būtu pārņemams citās pašvaldībās, ir būvniecības procesa vienkāršošana, izmantojot jau digitalizēto darba vidi BIS. Ludzas novadā būvniecības process digitālā vidē ir ieviests jau kopš 2020. gada, kas nodrošina dokumentu aprites un saskaņošanas norisi elektroniski, veicinot izsekojamību un termiņu kontroli.

Risinātās nepilnības pakalpojumu sniegšanā

Problēmsituācija, uz kuru vērsts konkrētais uzlabojums, ir dubulta dokumentu iesniegšana un atkārtotu atļauju pieprasīšana gadījumos, kad būtiskie nosacījumi jau ir ietverti saskaņotā būvniecības dokumentācijā.

Otrs izaicinājums ir nepietiekama gatavība finansējuma piesaistei un nepieciešamība pierādīt risinājumu pamatotību ar datiem.

Projekta pienesums

Ludzas novada būvvaldes praksē noteikts, ka situācijās, kad būvprojekts ir izstrādāts un saskaņots BIS, zemes darbu (rakšanas) atļauja papildus netiek pieprasīta, jo saskaņojumi un darbu veikšanas nosacījumi jau ir ietverti būvprojektā. Rezultātā tiek samazināts iesniedzamo dokumentu apjoms, samazinās nepieciešamo saskaņojumu un atkārtoti iesniedzamo dokumentu skaits, paātrinās pakalpojuma saņemšanas process un mazinās administratīvais slogs iedzīvotājiem un uzņēmējiem.¹²⁹

Ludzas novada pārstāvji norāda, ka pieredzes apmaiņas braucieni ir veicinājuši labās prakses pārņemšanu projektu īstenošanas jomā un palīdzējuši pilnveidot darba organizāciju un efektīvāk plānot pašvaldības attīstības projektus. Tas ietver pakāpenisku tādu risinājumu izvērtēšanu un pārņemšanu, kas citviet jau ir ikdienas prakse, piemēram, saules paneļu izmantošanas pieejas pašvaldību ēkās un energoefektivitātes uzlabošanas iespējas. Zināšanas pārtop rīcībā, proti, tiek veikti un turpināti energoauditi, lai pašvaldībai būtu gatava pamata dokumentācija un tā varētu piedalīties vairākos projektu konkursos, izmantojot jau sagatavotu informāciju par ēku stāvokli un potenciālajiem uzlabojumiem. Rezultāts ir gatavāka projektu dokumentācija un lielāka spēja savlaicīgi iesniegt pieteikumus, jo auditi un pamatojums ir sagatavoti iepriekš.

Tāpat būtisks Projekta pienesums ir sadarbības tīklu un zināšanu aprites mehānismu nostiprināšana, kas uzlabo gan darba organizāciju, gan pakalpojumu kvalitāti netiešā

¹²⁸ Ludzas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹²⁹ Ludzas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

veidā, jo samazina laiku, kas nepieciešams risinājumu atrašanai un kļūdu novēršanai. Ludzas novada speciālisti norāda, ka pieredzes apmaiņas braucieni ir veicinājuši personīgo kontaktu un savstarpējās uzticēšanās izveidi starp pašvaldību speciālistiem, kas sekmē ikdienas komunikāciju, informācijas apmaiņu un savstarpēju konsultēšanos problēmu risināšanā, tostarp uzturot regulāru saziņu tematiskās darba grupās un neformālos sadarbības tīklos, piemēram, *WhatsApp* grupās. Intervijā šis tika aprakstīts kā barjeru mazināšanās un iespēja operatīvi sazināties kolēģus, lai saņemtu praktisku padomu un brīdinājumus par riskiem, kas paātrina lēmumu pieņemšanu un palīdz izvairīties no kļūdām. Vienlaikus Ludzas novadā iekšēji tiek nodrošināta zināšanu nodošana, sanākot kopā un pārrunājot pieredzi pēc braucieniem, kā arī daloties ar vizuāliem materiāliem un praktiskiem novērojumiem. Tas palielina iespēju, ka zināšanas kļūst par iestādes ikdienas darba daļu, nevis paliek tikai individuāla pieredze.

Pārņemamā pieeja citās pašvaldībās

Viens no būtiskākajiem pārnesamajiem risinājumiem ir būvniecības procesa vienkāršošana, pilnvērtīgi izmantojot BIS digitālo vidi. Ludzas novada praksē, gadījumos, kad būvprojekts ir izstrādāts un saskaņots BIS, papildu zemes darbu atļauja netiek prasīta, jo nepieciešamie nosacījumi jau ir ietverti apstiprinātajā dokumentācijā. Šāda pieeja samazina administratīvo slogu un paātrina pakalpojuma saņemšanu. Lai šo risinājumu pārņemtu citās pašvaldībās, nepieciešams nodrošināt vienotu iekšējo izpratni par piemērošanas kritērijiem, kā arī saskaņotu pieeju starp iesaistītajām pusēm, lai mazinātu interpretācijas riskus.

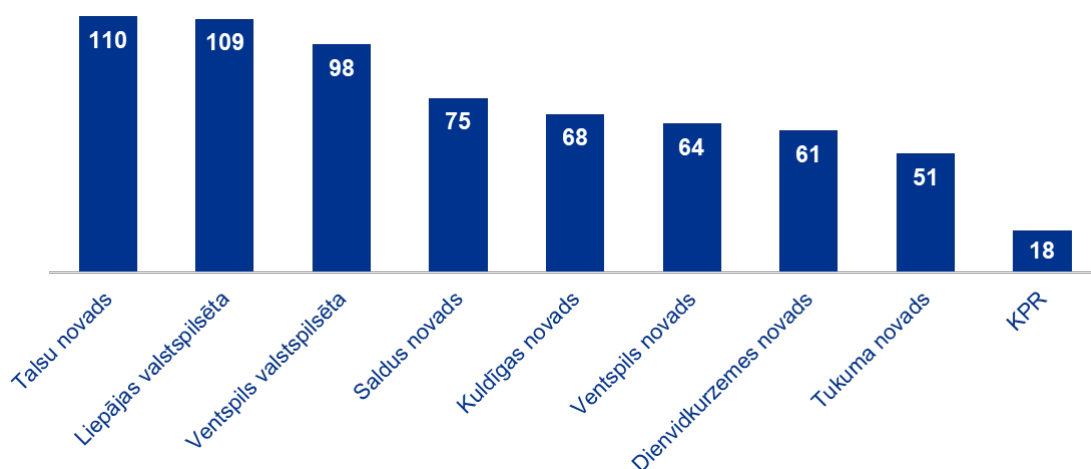
Tāpat būtiska ir sistemātiska pieeja projektu sagatavošanai un finansējuma piesaistei, balstoties uz iepriekš sagatavotu analītisko bāzi. Ludzas novada pieredze rāda, ka regulāra energoudītu veikšana un tehniskās dokumentācijas sagatavošana ļauj būtiski samazināt laiku no projekta idejas līdz pieteikuma iesniegšanai. Šādas pieejas ieviešanai nepieciešama plānveidīga investīciju sagatavošana, kā arī kapacitāte datu apkopošanai un analīzei. Praktiskais ieguvums ir augstāka gatavība projektu konkursiem un lielāka iespēja savlaicīgi piesaistīt finansējumu.

Papildus minētajam Ludzas novada pārstāvji norāda uz regulāru attīstības plānošanas darba ciklu, kur pēc budžeta apstiprināšanas ik gadu tiek papildināts un precizēts rīcības un investīciju plāns. Tas vidēji tiek papildināts ar aptuveni 20–30 jauniem rīcību un investīciju projektiem, aptverot gan nelielus infrastruktūras uzlabojumus, gan lielākus projektus, tostarp jaunu daudzīvokļu dzīvojamo māju projektēšanu un izbūvi. Šādas pieejas ieviešanai nepieciešama skaidri organizēta plānošanas sistēma un kapacitāte regulārai projektu izvērtēšanai.

5. KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem darba ar jaunatni jomā

KPR vidējais dalībnieku skaits no katra novada vai valstspilsētas ir aptuveni 73, kas ir nedaudz zemāk nekā VPR. Visvairāk KSP dalībnieku pārstāvēja Talsu novadu un Liepājas valstspilsētu. Vidēji katru KPR pašvaldību pārstāvēja aptuveni 70 dalībnieki (Attēls Nr. 44).

Attēls Nr. 44. KSP dalībnieku skaits KPR pašvaldību griezumā no 2023. gada oktobra līdz 2026. gada martam



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Atsevišķu KSP griezumā pasākumi ar augstāko dalībnieku skaitu ir darba ar jaunatni nozīme pašvaldībā, kā arī labās prakses un pieredzes apmaiņa (Attēls Nr. 45). Dati liecina, ka KPR īstenoto KSP mērķis bija fokusēts uz pašvaldības tiešo darbu ar jauniešiem un to iekļaušanu pašvaldību aktivitātēs.

Attēls Nr. 45. Biežāk norādītās kompetences, kas tika stiprinātas KPR organizēto KSP ietvaros (atbilžu skaits)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).
 Piezīme: Respondenti varēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus.

Rezultāti apstiprina, ka KPR ir mērķtiecīgi investējis jaunatnes politikas īstenošanā profesionālajā kapacitātē, uzsvērt liekot uz iekļaujošu un mūsdienīgu pieeju metodiku. Sākotnējā novērtējumā KPR tika rekomendēts fokusēties uz dažādu jauniešu mērķa grupu sasniegšanu un stratēģisku darbu ar jaunatni plānošanu – respondentu atzīmētās kompetences norāda uz šo ieteikumu praktisku izpildi.

Salīdzinājumā ar citiem reģioniem KPR visizteiktāk redzama pāreja no mācīšanās uz praktisku risinājumu ieviešanu jaunatnes darba jomā. Gūtās zināšanas ir transformētas konkrētos pakalpojumos, digitālos risinājumos, brīvprātīgā darba sistēmās un jaunatnes politikas plānošanā. Tāpat KPR ir visvairāk skaidri identificējami jaunu pakalpojumu un to pilnveides piemēru jaunatnes jomā, tostarp ieviešot mobilos un digitālos risinājumus.

5.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana

Pēc KSP apmeklēšanas piecās KPR pašvaldībās ir īstenotas pārmaiņas publisko pakalpojumu sniegšanā:

Dienvidkurzemes novadā

- izstrādāta jaunatnes politikas stratēģija, kas balstīta mācībās par stratēģisko plānošanu, tādējādi stiprinot sistemātiskāku jaunatnes darba plānošanu un vienotāku pieeju pakalpojumu attīstībā.

Kuldīgas novadā

- Ieviestas karjeras konsultācijas jauniešiem klātienē un tiešsaistē, paplašinot pakalpojuma pieejamību dažādām jauniešu grupām un nodrošinot elastīgāku atbalstu.
- Attīstīts mobilais jaunatnes darbs Kuldīgas novada pagastos, lai sasniegtu jauniešus ārpus centra un mazinātu teritoriālās pieejamības ierobežojumus.
- Ieviesta vasaras neformālās izglītības programma jauniešiem, kas paplašina to attīstības un iesaistes iespējas ārpus formālās izglītības vides.

Saldus novadā

- Izveidota jauniešu brīvprātīgā darba sistēma Saldus novadā, ko sekmēja pieredzes apmaiņas brauciens uz Jelgavas un Ogres novadiem, kā arī specializētas mācības par brīvprātīgā darba sistēmas izveidi. Rezultātā radīts strukturēts modelis jauniešu iesaistei, kas vienlaikus stiprina līdzdalību, sadarbību starp speciālistiem un veido pamatu turpmākai procesu digitālai uzskaiti.

Talsu novadā

- Darbā ar jauniešiem ir ieviestas un pilnveidotas mācību un komunikācijas metodes, kā arī praktiski paņēmieni, balstoties plašā mācību un pieredzes apmaiņas ciklā Latvijā un ārvalstīs. Iegūtā pieredze stiprināja speciālistu prasmes dialoga veidošanā, sadarbībā komandā, kritiskajā domāšanā, izdegšanas risku vadībā un jauniešu iesaistes metodēs, tādējādi uzlabojot darba kvalitāti ikdienā.

Ventspils novadā

- Izstrādāta jaunatnes politikas programma, kas rada strukturētāku pamatu jaunatnes jomas prioritāšu noteikšanai un pakalpojumu attīstībai novadā.
- Attīstītas starpinstitucionālas tikšanās, kas veicina koordinētāku sadarbību starp iesaistītajām pusēm un efektīvāku jautājumu risināšanu jaunatnes jomā.

Darbinieku kapacitātes un struktūras izmaiņas

KPR pašvaldībās pēc 2023. gada galvenās izmaiņas speciālistu kapacitātē ir notikušas, pārskatot esošos personāla resursus un stiprinot koordinācijas funkcijas, nevis palielinot darbinieku skaitu. Saldus novadā ir uzlabota speciālistu sadarbība darba grupās un pilnveidotas profesionālās kompetences mācībās un pieredzes apmaiņā, vienlaikus risinot personāla mainību ar jaunu speciālistu piesaisti.¹³⁰ Talsu novadā nostiprinātas koordinējošās funkcijas un tiek attīstīta mobilā darba ar jaunatni pieeja.¹³¹ Ventspils novadā kapacitāte ir saglabājusies nemainīga, taču identificēta nepieciešamība pēc pilnas slodzes jaunatnes lietu speciālista, lai uzlabotu starpinstitucionālo sadarbību un projektu koordināciju.¹³² Dienvidkurzemes novadā, risinot kapacitātes trūkumu, tika pieņemti darbā divi jaunatnes jomas speciālisti, kuri aktīvi iesaistījās KSP.¹³³

¹³⁰ Saldus novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹³¹ Talsu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹³² Ventspils novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹³³ Dienvidkurzemes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

5.2. Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība

KPR pašvaldībās KSP ietekme uz darbu ar jaunatni pakalpojumu efektivitāti un pieejamību visvairāk izpaužas pakalpojumu organizācijas modernizācijā, mērķtiecīgākā resursu izmantošanā un digitālo risinājumu plašākā integrācijā. Iegūtās zināšanas ir veicinājušas gan iekšējo procesu pilnveidi, gan elastīgāku un jauniešiem saprotamāku pakalpojumu sniegšanu, tostarp attīstot attālinātas saziņas, digitālās uzskaites un līdzdalības formas. Rezultātā pakalpojumi kļūst pārskatāmāki, pieejamāki dažādām jauniešu grupām un labāk pielāgoti pašvaldību teritoriālajai specifikai. Pakalpojumu sniegšanas uzlabojumi ir apkopoti zemāk redzamajā tabulā.

Tabula Nr. 9. KPR Pašvaldību sniegtā informācija par efektivitātes uzlabojumiem pakalpojumu sniegšanā

Pašvaldība	Uzlabojumi resursu sadalē un izmantošanas efektivitātē	Efektīvāka autonomo funkciju izpilde
Kuldīgas novads	Resursu izmantošana ir kļuvusi efektīvāka, jo tie tiek sadalīti atbilstoši attīstības prioritātēm un reālajām vajadzībām, tādējādi mazinot liekus izdevumus un plašāk izmantojot digitālos risinājumus.	AF izpilde ir kļuvusi efektīvāka, jo ir vienkāršoti procesi, ieviesti digitālie risinājumi un uzlabota resursu plānošana.
Saldus novads	KSP ietvaros īstenotās aktivitātes ir veicinājušas efektīvāku resursu sadali un izmantošanu jaunatnes darba jomā. Mācībās un pieredzes apmaiņas braucienos ir apzināti citu pašvaldību labās prakses piemēri, kas ļāvuši mērķtiecīgāk organizēt darbu ar jauniešiem un uzlabot sadarbību starp iestādēm. Izveidota jauniešu brīvprātīgā darba sistēma un nodrošināta ilgtspējīgāka resursu izmantošana.	KSP aktivitātes ir uzlabojušas AF izpildi jaunatnes jomā, pilnveidojot darbinieku prasmes un izpratni par jauniešu vajadzībām, kā arī ieviešot efektīvākas darba metodes. Izveidota brīvprātīgā darba sistēma, uzlabota sadarbība starp iestādēm un nodrošināta koordinētāka funkciju īstenošana.
Talsu novads	Projekta aktivitātes būtiski uzlabojušas resursu sadali un izmantošanas efektivitāti, pārņemot labās prakses piemērus. IKT rīki, piemēram, VR programmatūra, tiek atkārtoti izmantoti dažādās aktivitātēs, samazinot nepieciešamību pēc jauniem resursiem.	Tieša ietekme uz AF izpildi nav konstatēta, tomēr Projekta ietvaros ir veicināti netieši, bet praktiski nozīmīgi uzlabojumi. Talsu novadā Digitālā projekta ietvaros tika iegādātās VR brilles, kas tiek izmantotas efektīvāk, jo KSP ietvaros attīstītā satura izveide ļauj šo tehnoloģisko resursu mērķtiecīgi pielāgot darbam ar jauniešiem. Tādējādi tiek uzlabota esošo resursu izmantošana, pilnveidota jaunatnes darba plānošana un digitālo risinājumu pielietojums, kas ilgtermiņā sekmē kvalitatīvāku autonomās funkcijas īstenošanu.

Avots: Pašvaldību sniegtā informācija (05.2026.) un KPMG analīze.

Darba ar jaunatni pakalpojumu efektivitātes uzlabojumi

Pašvaldību darbiniekiem pasākums 2025. gada 27. novembrī “Darba un laika plānošana, izmantojot IT rīkus” bija vērtīgs, lai ar vienkāršiem rīkiem attīstītu savas digitālā darba prasmes. Kā viens no vērtīgākajiem rīkiem tika minēta programma *Notion*,

kas darbiniekiem atviegloja pienākumu izpildi un deva iespēju efektīvāk plānot savu laiku.¹³⁴

Ventspils novadā tika organizēts ideju hakatons par digitālajiem pakalpojumiem darbā ar jaunatni, kura mērķis bija radīt digitālus risinājumus informācijas pieejamības uzlabošanai starp jauniešiem un pašvaldību. Uzvarētāji piedāvāja vienotu informācijas platformu ar kalendāru, personalizētu saturu, paziņojumiem, "Ventspilnieka karti" un iespēju iesniegt iniciatīvas domei, savukārt pārējās komandas demonstrēja alternatīvus risinājumus informācijas pieejamībai un jauniešu iesaistei pilsētā. Visas prezentētās idejas pierāda – jaunieši vēlas aktīvi piedalīties vietējās kopienas dzīvē, taču viņiem nepieciešami moderni, ērti un centralizēti rīki, kas palīdz sasniegt svarīgo ātri un vienuviet.¹³⁵

KPR pašvaldībās finanšu plānošanas uzlabojumi visbiežāk izpaužas kā mērķētāka esošo budžeta pozīciju un personāla resursu pārplānošana, lai jaunas iniciatīvas varētu nodrošināt bez būtiska papildu sloga pašvaldības pamatbudžetam. Kuldīgas novads kā praktisku piemēru min, ka atsevišķu speciālistu atalgojums pakalpojuma nodrošināšanai tiek segts no konkrētas mērķdotācijas (tādējādi atslogojot pašvaldības budžetu personāla izmaksu daļā), bet paralēli ir apzinātas un budžetā ir jāparedz pieaugošas operacionālās izmaksas, piemēram, transports mobilajām aktivitātēm, kancelejas un metodiskie materiāli.¹³⁶

Attīstot jauniešu brīvprātīgā darba sistēmu, Saldus novada pašvaldība norāda uz mērķtiecīgu papildu finansējuma novirzīšanu, lai iecerēto risinājumu varētu ieviest praksē un nodrošinātu tā ilgtspēju.¹³⁷

Liepājas valstspilsētā kā nozīmīgs jauns pakalpojumu virziens iezīmējas digitālā jauniešu centra "Main Quest Liepāja" modelis, kas paredz digitālo prasmju, e-sporta, virtuālās realitātes, mentoringa un sociālās integrācijas aktivitāšu nodrošināšanu jauniešiem. Pakalpojums tiek izstrādāts INTERREG Latvijas-Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas ietvaros. Lai gan pakalpojuma izveide nav tieši saistīta ar Projektu, tā izstrādē un ieviešanā tiek izmantotas KSP laikā iegūtās zināšanas, prasmes un pārņemtā labā prakse.¹³⁸

Liepājā pakalpojumu pieejamība tiek paplašināta, sasaistot tradicionālo jaunatnes darbu ar jauniešu digitālajiem paradumiem. Digitālā jauniešu centra modelis un digitālo rīku izmantošana aktivitāšu plānošanā, komunikācijā un dalībnieku uzskaitē ļauj jauniešiem saņemt atbalstu un iesaistīties aktivitātēs sev saprotamā un pieejamā formātā.¹³⁹ Tas vienlaikus uzlabo arī pašvaldības spēju plānot pakalpojumus, balstoties uz precīzāku informāciju par jauniešu iesaisti un vajadzībām.

Dienvidkurzemes novada pārstāvjiem noderēja izglītojošie pasākumi Kandavā par sarunu vadību un Liepājā par digitālajiem rīkiem, piemēram, *Notion*,¹⁴⁰ kas ir ļāvuši optimizēt darba procesus un uzlabot komunikāciju ar mērķauditoriju. Stratēģiskās

¹³⁴ Dienvidkurzemes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹³⁵ Kurzemes plānošanas reģions, Ventspilī norisinājies ideju hakatons "Digitālais pakalpojums darbā ar jauniešiem Ventspilī". Pieejams: <https://kurzemesregions.lv/ventspili-norisinajies-ideju-hakatons-digitalais-pakalpojums-darba-ar-jauniesiem-ventspili/>

¹³⁶ Kuldīgas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹³⁷ Saldus novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹³⁸ Liepājas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹³⁹ Liepājas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁴⁰ *Notion* ir daudzfunkcionāla lietojumprogramma, kas apvieno piezīmju rīku, datu bāzes, uzdevumu pārvaldnieka un daudz ko citu.

plānošanas mācības sekmējušas speciālistu izpratni par pašvaldības cilvēkresursu un finanšu kapacitāti, ļaujot reālistiskāk definēt sasniedzamos mērķus.¹⁴¹

Darba ar jaunatni pakalpojumu pieejamības uzlabojumi

KPR pakalpojumu pieejamība galvenokārt tiek palielināta, izmantojot digitālos risinājumus, attīstot elastīgākas pakalpojumu sniegšanas formas un stiprinot pašvaldību savstarpējo sadarbību. Redzama virzība uz to, lai pakalpojumi būtu pieejami ne tikai administratīvajos centros, bet arī plašākā pašvaldības teritorijā un attālināti.

Liepājas valstspilsētas pašvaldība jauniešu pakalpojumu pieejamību paplašina vairākos savstarpēji papildinošos virzienos. Pirmkārt, ideju hakatona rezultātā izveidots jauniešu ārtelpas centrs mikrorajonā Zaļā birze, kas mērķtiecīgi pielāgo infrastruktūru jauniešu vajadzībām dzīvesvietai tuvā vidē un paplašina jaunatnes pakalpojumu sniegšanas formas ārpus tradicionālām telpām, tādējādi sasniedzot plašāku mērķgrupu. Hakatona formāts šajā gadījumā apliecināja, ka KSP ietvaros radītie risinājumi var īsā laikā tikt pārvērsti praktiski pielietojamās pakalpojumu inovācijās. Otrkārt, pašvaldība iesaistīta Latvijā pirmajā vienas pieturas aģentūras jauniešiem "Pietura" izveidē koncertzālē "Lielais dzintars" – biedrības "Attīstības platforma YOU+" Erasmus+ projektā, kur sadarbojas Nodarbinātības valsts aģentūra, sociālais dienests, pašvaldības policija un biedrības "Ashlife", "PROTI un DARI" u.c. "Pieturā" jaunieši bez iepriekšēja pieraksta var saņemt individuālu "ceļa karti" gan emocionālā, gan praktiskā atbalsta jautājumos, uzzināt par izglītības un darba iespējām un sastapties ar dažādu jomu speciālistiem. Lai gan "Pieturas" izveide nav tieši saistīta ar Projektu, tās veidošanā un ieviešanā tiek pielietotas KSP, jo īpaši starptautiskajos pieredzes apmaiņas braucienos, gūtās zināšanas un pārņemtā labā prakse.¹⁴²

Kuldīgas novada pašvaldībā jauniešiem tiek nodrošinātas tiešsaistes konsultācijas, elektroniskas pieteikšanās formas, digitālas aptaujas un aktivitāšu izvērtēšanas rīki, kā arī informācijas aprīte tiešsaistes grupās.¹⁴³ Šāda pieeja samazina nepieciešamību pēc klātienē kontakta katrā pakalpojuma saņemšanas posmā un ļauj sasniegt arī tos jauniešus, kuri dzīvo ārpus novada centra.

Saldus novada pašvaldībā pieejamības uzlabošana ir saistīta ar jauniešu brīvprātīgā darba sistēmas izveidi. Strukturēta sistēma ļauj padarīt līdzdalības iespējas pārskatāmākas, komunikācijā vieglāk uztveramas un pieejamākas plašākam jauniešu lokam.¹⁴⁴ Tā nodrošina, ka brīvprātīgais darbs nav atkarīgs tikai no atsevišķu iestāžu vai darbinieku iniciatīvas, bet tiek veidots kā pašvaldības līmenī organizēts pakalpojums vai atbalsta mehānisms.

Vienotas pieejas attīstība darbā ar jaunatni

Liepājas valstspilsētas, kā arī Kuldīgas, Saldus, Talsu un Ventspils novadu pašvaldības vairākkārt ir cieši sadarbojušās pieredzes apmaiņas, kopīgas mācīšanās un savstarpējas labās prakses izmantošanas ietvaros. Šī sadarbība ietver jaunatnes

¹⁴¹ Intervija ar Dienvidkurzemes novada pašvaldības pārstāvjiem 13.4.2026.

¹⁴² Liepājas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 06.2026.

¹⁴³ Kuldīgas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁴⁴ Saldus novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

darbinieku kontaktu stiprināšanu, aktivitāšu piemēru pārņemšanu, sadarbību ar NVO, jauniešu līdzdalības veicināšanu, kā arī digitālā darba ar jaunatni attīstīšanu.¹⁴⁵

Vienota pieeja pakalpojumu nodrošināšanā KPR tiek veidota galvenokārt, pārņemot kopīgu labo praksi, izmantojot digitālos risinājumus, veicinot jaunatnes darba speciālistu sadarbību un ieviešot līdzīgus pakalpojumu organizēšanas principus dažādās pašvaldībās. Pašvaldības mācās viena no otras, izmanto pieredzes apmaiņas pasākumos gūtās atziņas un pielāgo tās savam vietējam kontekstam.

KSP ietekmē KPR ir vērojama pakāpeniska virzība uz lielāku vienotību un salīdzināmību publisko pakalpojumu nodrošināšanā. Šī vienotība neizpaužas kā identisku risinājumu ieviešana visās pašvaldībās, bet gan kā kopīgu darba principu, līdzīgu plānošanas pieeju un savstarpēji salīdzināmu procesu nostiprināšana. Pašvaldības arvien biežāk izmanto kopīgas mācību un pieredzes apmaiņas platformas, pārņem līdzīgas metodes pakalpojumu plānošanā, dokumentu aprītē, sadarbības organizēšanā un atgriezeniskās saites iegūšanā. Tas ļauj pašvaldībām labāk salīdzināt savus risinājumus, identificēt līdzīgas problēmas un pielāgot citviet pārbaudītas pieejas savam vietējam kontekstam.

Lielāka salīdzināmība starp pašvaldībām veidojas arī tāpēc, ka KSP ietvaros tiek stiprināta vienota profesionālā izpratne par pakalpojumu kvalitāti, pieejamību un procesu efektivitāti. Rezultātā dažādās pašvaldībās pakalpojumu attīstība arvien vairāk tiek skatīta caur līdzīgu jautājumu prizmu – kā samazināt administratīvo slogu, kā padarīt pakalpojumu saprotamāku lietotājam, kā uzlabot informācijas apriti starp iesaistītajām institūcijām un kā efektīvāk izmantot esošos cilvēkresursus un finanšu līdzekļus. Šāda pieeja veicina ne tikai vienotāku pakalpojumu izpratni, bet arī lielāku savstarpējo salīdzināmību starp pašvaldībām.

5.2.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi

KSP ir veicinājuši pārskatāmāku resursu plānošanu, mērķtiecīgāku prioritāšu noteikšanu un racionālāku esošo resursu izmantošanu. Līdz ar to izmaksu samērīguma uzlabojums vairāk vērtējams nevis kā tieši izmērāms izmaksu samazinājums, bet kā virzība uz pamatotāku izmaksu veidošanos, kur resursi tiek sasaistīti ar konkrētām vajadzībām, pakalpojumu mērķiem un sagaidāmajiem rezultātiem.

KSP ietekme uz izmaksu samērīgumu īpaši izpaužas procesu sakārtošanā un administratīvā sloga mazināšanā. Pašvaldībās tiek pārskatīta dokumentu aprīte, vienkāršoti saskaņošanas procesi, mazināts manuālais darbs un stiprināta elektroniskā informācijas aprīte. Šādas izmaiņas var veicināt efektīvāku darbinieku laika izmantošanu un samazināt resursu patēriņu darbībām, kurām nav tiešas pievienotās vērtības pakalpojuma saņēmējam. Tādējādi pakalpojumu izmaksu samērīgums tiek uzlabots netieši – pateicoties efektīvākai procesu organizācijai, samazinot darbību dublēšanos un uzlabojot darba plūsmas pārvaldību.

Resursu sadale un izmantošanas efektivitāte pēc KSP ir uzlabojusies galvenokārt trīs virzienos:

¹⁴⁵ Kuldīgas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026, Liepājas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija 11.05.2026, Saldus novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026, Talsu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026., Ventspils novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

1. Pirmkārt, pašvaldībās pieaug stratēģiskāka un datos balstītāka plānošana, kas palīdz precīzāk noteikt prioritātes un resursus novirzīt tām aktivitātēm, kurām ir lielāka ietekme uz pakalpojumu pieejamību vai kvalitāti.
2. Otrkārt, uzlabojas iekšējā koordinācija starp struktūrvienībām, kas palīdz mazināt funkciju pārklāšanos un labāk sadalīt atbildības.
3. Treškārt, pieredzes apmaiņas rezultātā pašvaldības iegūst praktiskus piemērus tam, kā līdzīgus uzdevumus citviet iespējams veikt efektīvāk, un var tos pielāgot saviem apstākļiem bez nepieciešamības katru risinājumu izstrādāt no jauna.

5.2.2. KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju

KPR administratīvo procesu racionalizācija galvenokārt ir īstenota, uzlabojot pakalpojuma dizainu un darba organizāciju: speciālisti apgūst pakalpojumu plānošanu, mērķgrupu sasniegšanu, efektivitātes izvērtēšanu un sadarbības modeļus starp nodaļām. Hakatona īstenošana ļāva ātri testēt risinājumus un samazināja birokrātisku un ilgstošu izstrādes ciklu, veidojot iestrādes šādas pieejas izmantošanai arī nākotnē. Tiešāko pienesumu administratīvo procesu racionalizācijai ir snieguši šādi KSP:

- mācības pašvaldību speciālistiem darbā ar jaunatni un attīstības plānotājiem (Apmācības "Pašvaldības plānošanas dokumentu uzraudzības sistēma");
- ideju hakatons "Mobilā darba ar jaunatni attīstība Liepājas mikrorajonos";
- mācības "Sadarbības meistarklase".

Galvenie ieguvumi ir uzlabojumi pakalpojumu dizainā un sadarbības procesu sakārtošanā, kā arī klientu iesaistīšanā pakalpojumu sniegšanā.

5.2.3. Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte

KPR Projekta laikā ir izstrādāta virkne uzlabojumu pakalpojumu novērtēšanas un kvalitātes pilnveides pieejās:

Kuldīgas novadā

- izveidots Jaunatnes politikas attīstības plāns; Projekta ietekmē nostiprināta arī jaunatnes lietu konsultatīvā komisija, kas sistemātiski izvērtē sasniegtos uzdevumus un turpmāko rīcību. Pašvaldība ik gadu izmanto Izglītības un zinātnes ministrijas (IZM) jaunatnes darba kvalitātes pašnovērtējumu; lai gan pati veidlapa ir mainījies neatkarīgi no Projekta, KSP ir palīdzējis sasniegt vairāk kvalitātes kritēriju un uzlabot rezultātus;
- Kuldīgas novada Bērnu un jauniešu centra attīstības plāns un publiskais pašnovērtējums ir kļuvuši par praktisku vadības instrumentu; projekta ietekmē prioritātes, mērķi un uzdevumi jaunatnes darbā tiek definēti mērķtiecīgāk un kvalitatīvāk.

Saldus novadā

- izveidota jauna sistēma jaunatnes jomā; tās izpilde tiek atspoguļota aprakstoši attīstības plānā, un KSP daļēji ietekmēja šīs strukturētās pieejas izveidi;
- paaugstināta darbinieku kompetence, ko raksturo apmeklēto mācību un pieredzes braucienu skaits; KSP daļēji veicināja profesionālo pilnveidi un mērķtiecīgāku darbu ar jauniešiem.

Talsu novadā

- izstrādāta vienota jaunatnes politikas stratēģija un metodiskās vadlīnijas; KSP ietekmētā sadarbība ar attīstības un plānošanas departamentu un izglītības pārvaldi ir palīdzējusi dokumentus sagatavot mērķtiecīgāk.
- stiprināta Talsu novada Bērnu un jauniešu centra darbība un pakalpojumu attīstība, nodrošinot sadarbības un informācijas apmaiņas tīklu, jauniešu līdzdalību un socializēšanās iespējas; šīs pārmaiņas vairāk atspoguļo sistēmas attīstību kopumā, nevis tiešu Projekta ietekmi;
- pilnveidota infrastruktūra un vide darbam ar jauniešiem, nodrošinot modernāku un draudzīgāku vidi centros, materiāltehnisko nodrošinājumu un pieejamākas āra aktivitātes; projekta tiešā ietekme uz šo rādītāju nav norādīta;
- veicināta jauniešu iesaiste lēmumu pieņemšanā, nodrošinot iniciatīvu projektu konkursus, atbalstu pašpārvaldēm un jauniešu organizāciju attīstībai; rādītājs raksturo stipru līdzdalības sistēmu, bet nav tieši sasaistīts ar Projektu;
- attīstīti jauniešiem piemēroti komunikācijas kanāli un plānota mobilā darba ar jaunatni ieviešana novada teritorijā; šo izmaiņu virzību pašvaldība tieši sasaista ar Projektu un KSP.
- stiprinātas jauniešu nodarbinātības aktivitātes, tostarp karjeras izglītība, vasaras darba iespējas un darba pieredzes veicināšana; rādītājs rāda plašu aktivitāšu kopumu, taču Projekta tieša ietekme nav atzīmēta.
- jauniešu neformālajā izglītībā ieviestas plašākas līdzdalības un tehnoloģiju izmantošanas iespējas; hakatonā radītie risinājumi palīdzējuši izstrādāt virtuālās realitātes aktivitātes draudzīgas vides veidošanai, un pašvaldība to sasaista ar Projektu.
- paplašināts kultūrizglītības un kvalitatīva brīvā laika pavadīšanas klāsts jauniešiem; tehnoloģiju un hakatona pieeja radījusi jaunas iespējas piesaistīt jauniešus un padarīt aktivitātes saistošākas;
- tiek pilnveidota brīvprātīgā darba koordinēšanas un mācību sistēma, informatīvā datubāze un jauniešu iesaiste dažādās jomās; šis ir būtisks sistēmisks rādītājs, taču bez tieši norādītas Projekta ietekmes;
- stiprināta pilsoniskā un nacionālā identitāte, nodrošinot jauniešu dalību dažādās vietēja un nacionāla līmeņa aktivitātēs un organizācijās; rādītājs galvenokārt raksturo esošo darba saturu.

Ventspils novada pašvaldībā kā galvenais rezultāta rādītājs ir izcelta jaunatnes politikas programma; pašvaldība norāda, ka tās virzību un nepieciešamības apzināšanos ir ietekmējis Projekts un KSP.

KPR īstenoto KSP rezultātā ir vērojama esošo publisko pakalpojumu kvalitātes pilnveide, īpaši jaunatnes darba, digitālo risinājumu, klientu apkalpošanas, līdzdalības un starpinstitutionālās sadarbības jomās. Pakalpojumu kvalitātes uzlabojumi galvenokārt izpaužas nevis vienveidīgu risinājumu ieviešanā visās pašvaldībās, bet gan esošo pakalpojumu pārskatīšanā, pielāgošanā konkrētām mērķgrupām un modernāku darba metožu izmantošanā. Līdz ar to KSP ietekme vērtējama kā pakāpeniska pāreja no fragmentētākiem un pārsvarā klātienē balstītiem pakalpojumiem uz mērķtiecīgāku, pieejamāku un lietotājam draudzīgāku pakalpojumu nodrošināšanu.

Esošo pakalpojumu kvalitāte ir uzlabota, ieviešot digitālus un elastīgākus pakalpojumu sniegšanas risinājumus. **Kuldīgas novada pašvaldībā jaunatnes** darba pakalpojumu kvalitāte pilnveidota, paplašinot digitālo rīku izmantošanu – tiešsaistes konsultācijas, elektroniskās pieteikšanās un izvērtēšanas anketas, digitālās platformas aktivitāšu īstenošanai, tiešsaistes saziņas grupas un digitālās informācijas aprites risinājumi ļauj pakalpojumus padarīt ērtākus, ātrāk pieejamus un labāk pielāgotus jauniešu ikdienas paradumiem. Šāda pāreja uzlabo pakalpojuma pieejamību un kvalitāti, jo pašvaldībai ir plašākas iespējas saņemt atgriezenisko saiti, operatīvāk komunicēt ar mērķgrupu un pielāgot aktivitātes identificētajām vajadzībām.

Saldus novada pašvaldībā pakalpojumu kvalitātes pilnveide izpaužas jauniešu brīvprātīgā darba sistēmas izveidē. Šis piemērs norāda uz pāreju no atsevišķām jauniešu iesaistes aktivitātēm uz strukturētāku un pārskatāmāku līdzdalības sistēmu. Kvalitātes uzlabojums šajā gadījumā saistīts ar skaidrāku procesu organizāciju, labāku brīvprātīgā darba koordināciju un jauniešiem saprotamāku iesaistes mehānismu. Līdz ar to pakalpojums kļūst ne tikai pieejamāks, bet arī saturiski kvalitatīvāks, jo tiek veidots kā pašvaldības līmenī organizēta un attīstāma sistēma, nevis atsevišķu pasākumu kopums.

Novērtējot pakalpojumu kvalitāti pirms un pēc KSP, ir redzams, ka pirms KSP pakalpojumi daudzviet vairāk balstījās uz tradicionālām klātienē formām, konkrētu iestāžu vai speciālistu iniciatīvu un ierobežotākām iespējām sistemātiski iegūt atgriezenisko saiti. Pēc KSP ir redzama virzība uz strukturētāku, datu un vajadzību izpratnē balstītu pakalpojumu plānošanu, plašāku digitālo risinājumu izmantošanu un aktīvāku iedzīvotāju, īpaši jauniešu, līdzdalību pakalpojumu veidošanā un izvērtēšanā.

Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām

Pašvaldību pieredze rāda, ka KSP devums šajā jomā izpaužas kā jauniešu līdzdalības stiprināšana, pakalpojumu un aktivitāšu klāsta paplašināšana, digitālās komunikācijas attīstība, kvalitatīvāka stratēģiskā plānošana un ciešāka sadarbība starp pašvaldībām un ārvalstu partneriem.

Kuldīgas novada pašvaldībā KSP ietvaros apgūtā labā prakse ir kalpojusi par pamatu vairāku jaunu iniciatīvu ieviešanai. Pašvaldība ir izstrādājusi bezmaksas vasaras neformālās izglītības piedzīvojumu programmu Kuldīgas novada jauniešiem, uzsākusi darbu pie 18–30 gadus vecu jauniešu atbalsta aktivitāšu klāsta izstrādes, ieviesusi jaunu tradīciju – pašpārvalžu salidojumu – ar mērķi stiprināt skolu aktīvo jauniešu līdzdalību, kā arī izveidojusi Gada jaunieša konkursu, lai pamanītu, novērtētu un izceltu jauniešus,

kuri ar savu enerģiju un iniciatīvu stiprina novada attīstību. Šis pārmaiņas norāda uz sistemātisku pieeju jaunatnes darba satura paplašināšanai un līdzdalības kultūras stiprināšanai.

Savukārt **Dienvidkurzemes novada pašvaldībā** KSP ietekme īpaši izpaužas stratēģiskās plānošanas stiprināšanā un spēju pārvērst iegūtās zināšanas konkrētos attīstības instrumentos. Balstoties uz KSP ietvaros gūto metodisko atbalstu stratēģiskajā plānošanā, pašvaldībā izstrādāta Jaunatnes politikas stratēģija, kas kalpo kā praktisks instruments turpmākai darbībai un nodrošinājusi pamatu četru jaunu projektu pieteikumu apstiprināšanai un uzsākšanai. To vidū ir Eiropas Solidaritātes korpusa projekts par jauniešu mentālo veselību un labbūtību, Valsts programmas projekts par stratēģijas attīstību sporta un brīvprātīgā darba jomā, kā arī iniciatīva “Skola – kopienā”. Šie piemēri liecina, ka KSP ietekme nav aprobežojusies tikai ar zināšanu pārnesei, bet ir radījusi konkrētu pamatu pakalpojumu groza paplašināšanai un ārējā finansējuma piesaistei tajās jomās, kur pašvaldības pašu budžeta iespējas būtu ierobežotas.

Liepājas valstspilsētas pašvaldības pieredze parāda, ka KSP var sekmēt vienlaikus gan jaunus organizatoriskus risinājumus, gan digitālās komunikācijas attīstību. Pašvaldības dalība KSP ļāvusi paplašināt digitālās komunikācijas kanālus, radīt interaktīvu saturu un attīstīt jaunus jaunatnes darba organizācijas modeļus, tostarp izveidojot Liepājas Jauniešu māju. Vienlaikus pašvaldībā ieviesti dažādi digitāli darba organizācijas rīki – *Google Workplace* vide, koplietošanas kalendāri, projektu uzraudzības instrumenti un citi digitālas plānošanas risinājumi –, kas nodrošina efektīvāku un caurskatāmāku darbplūsmu. Tas apliecina, ka KSP ietekme šajā gadījumā izpaužas ne tikai pakalpojumu satura pilnveidē, bet arī ikdienas darba organizācijas modernizācijā.

Ventspils valstspilsētas piemērs īpaši spilgti ilustrē, ka pieredzes apmaiņas pasākumi var pāraugt ilgtermiņa partnerībā ar praktisku rezultātu. Pēc apmaiņas brauciena uz Spāniju pašvaldība izveidoja ciešu partnerību, kas rezultējās praktiskā sadarbībā “Ghetto Games” festivāla ietvaros, organizējot abu valstu jauniešu savstarpējās vizītes un sporta spēles. Šis piemērs apliecina, ka starptautiskā pieredzes apmaiņa var kalpot ne tikai kā iedvesmas avots, bet arī kā konkrēts mehānisms pārrobežu sadarbības attīstīšanai jaunatnes darbā.

Nozīmīga ietekme uz sadarbības kultūru identificējama arī **Saldus novada pašvaldībā**, kur KSP dalība devusi būtisku pienesumu profesionālajai ikdienai, īpaši jaunatnes jomā. Pašvaldības pārstāvji norāda, ka KSP ir veicinājuši iespēju salīdzināt savu praksi ar citu pašvaldību pieredzi, kritiski izvērtēt esošās pieejas un identificēt uzlabojumu iespējas. No praktiski izmantojamām zināšanām izceļamas metodiskas atziņas par jauniešu iesaistes formām, jauniešu domju darbības principiem, kā arī personiska līmeņa prasmes, tostarp elpošanas tehnikas un izpratne par izdegšanas riskiem. Vienlaikus KSP būtiski stiprinājuši sadarbību gan pašvaldības iekšienē, gan starp jaunatnes jomas speciālistiem citās pašvaldībās, veicinot savstarpējo atpazīstamību, uzticēšanos un biežāku profesionālo kontaktu uzturēšanu. Līdzīga tendence novērojama arī Talsu novada pašvaldībā, kur KSP stiprinājuši tīklošanos gan KPR ietvaros, gan ārpus tā. Regulāri kontakti ar citiem jaunatnes speciālistiem ir atvieglojuši kopīgu pasākumu plānošanu, piemēram, Jauniešu dienas organizēšanu un sadarbību ar izglītības iestādēm. Pašvaldība šo sadarbību raksturo kā neuzspiestu un balstītu savstarpējā uzticībā, kas sekmē dziļāku izpratni par reģionālo kontekstu un veicina praktiskāku pieeju aktivitāšu plānošanai. Papildus tam **Talsu novadā** kvalitātes uzlabošana mērķtiecīgi virzīta uz jaunatnes pakalpojumu saturu, fokusējoties uz aktivitāšu atbilstību

mērķauditorijas vajadzībām. Kā viens no inovatīviem risinājumiem tiek integrēta virtuālās realitātes izmantošana empātijas, radošuma un sociālo prasmju attīstīšanai jauniešiem.

KSP ietekme ir saskatāma arī pakalpojumu un vadības kvalitātes uzlabošanā. **Kuldīgas novada pašvaldība** jaunatnes pakalpojumu jomā ir ieviesusi vairākus e-risinājumus – tiešsaistes karjeras konsultācijas, elektroniskās aptaujas anketas un digitālās pieteikšanās formas pirms pasākumiem, nodrošinot jauniešiem ērti pieejamus komunikācijas rīkus, tostarp čatu, videozvanus un sociālos tīklus. **Liepājas valstspilsētas pašvaldībā** savukārt kvalitātes mērīšanai un uzlabošanai ir ieviestas sistēmiskas tiešsaistes aptaujas atgriezeniskās saites iegūšanai uzreiz pēc pakalpojuma saņemšanas, kā arī regulārs pakalpojumu sniegšanas un klientu apkalpošanas monitorings. Novērojams, ka vizīteiktāk KSP devums šajā jomā saistīts ar jauniešu līdzdalības stiprināšanu, starppašvaldību un starptautiskās sadarbības attīstību, kā arī ar spēju gūtās zināšanas pārvērst konkrētos, praktiski īstenojamos pakalpojumu un pārvaldības risinājumos.¹⁴⁶

5.3. Gadījuma analīze – Talsu novada pašvaldība

Talsu novada pašvaldībā¹⁴⁷ Projekta ieguldījums publisko pakalpojumu sniegšanas kvalitātē, efektivitātē un organizācijā vislabāk ir izsekojams kā secīgs process. Sākumā darbinieki apgūst jaunas pieejas un metodes KSP, pēc tam pašvaldība mērķtiecīgi piesaista resursus ideju īstenošanai, visbeidzot risinājumi tiek strukturēti pilotēti un integrēti ikdienas darbā, vienlaikus nodrošinot zināšanu pārneši kolēģiem un sadarbību ar citām pašvaldībām.

Risinātās nepilnības pakalpojumu sniegšanā

Pašvaldībai bija vajadzība modernizēt digitālo darbu ar jauniešiem un piedāvāt tādas aktivitātes, kas ir jauniešiem saistošas un vienlaikus attīstošas.

Projekta pienesums

Pašvaldības pārstāvji norāda uz plašu iesaisti KSP, minot, ka ir apmeklēti aptuveni 80% no visiem KPR organizētajiem KSP. Vienlaikus tiek skaidrots, ka daļa komandas ir salīdzinoši jauna, tāpēc pieredze tika apkopota arī, sazinoties ar iepriekšējiem darbiniekiem. Būtiska nav tikai dalība pasākumos, bet arī tas, kā iegūtās zināšanas tiek pārvērstas konkrētos uzlabojumos. Šeit kā centrālais un vislabākais piemērs izceļas VR risinājuma attīstīšana jaunatnes darbā, kas vienlaikus uzlabo pakalpojuma saturu, paplašina aktivitāšu klāstu un demonstrē ilgtspējīgu resursu izmantošanas modeli

Talsu novada speciālisti 10.10.2023. apmeklēja KSP “Pieredzes apmaiņas pasākums speciālistiem darbā ar jaunatni un attīstības plānotājiem Lietuvā”, kur apguva kā šajā pašvaldībā tiek izmantotas VR metodes darbā ar jaunatni. Pašvaldība VR brilles ieguva, īstenojot digitālā darba ar jaunatni projektu, turklāt šis aprīkojums (un citi rīki) tika padarīts pieejams plašākam jauniešu lokam novadā, nevis atstāts vienas iestādes vajadzībām. Pēc VR aprīkojuma iegādes jaunieši to izmantoja salīdzinoši maz, līdz ar to radās nepieciešamība pēc risinājuma, kas nodrošinātu tā mērķtiecīgu, atkārtojamu un

¹⁴⁶ Talsu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁴⁷ Talsu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

mērogojamu izmantošanu.¹⁴⁸ Tieši šeit KSP pasākumi kalpoja kā ierosme un metodiskais rāmis.

Talsu novada piemēra būtiskākā pievienotā vērtība ir tā, ka VR ieviešana neaprobežojas tikai ar tehnoloģiju iegādi digitālā projekta ietvaros, bet tika meklēti risinājumi, lai tiktu izveidots jēgpilns, audzinošs un izglītojošs saturs VR briļļu izmantošanai. Lai nodrošinātu, ka VR aprīkojums neiziet no aprites un tiek piepildīts ar saturu, pašvaldība organizēja 24 stundu ideju hakatonu “Virtuālā realitāte jauniešu empātijas, radošuma un sociālo prasmju uzlabošanai”.¹⁴⁹ Hakatonā piedalījās piecas komandas, un noslēgumā tika atlasītas labākās idejas. Viena no tām šobrīd tiek realizēta programmatūras izstrādē, turklāt jaunieši tika iesaistīti arī tālākajā plānošanā kopā ar programmētājiem, lai ideju process būtu izsekojams no koncepcijas līdz gala produktam.¹⁵⁰ Šis Talsu novada piemērs ir skaidri aprakstīts un īpaši piemērots kā rekomendējams labās prakses piemērs arī citām pašvaldībām.

Pārņemamā pieeja citās pašvaldībās

Talsu novada gadījuma analīze parāda, ka tehnoloģiju iegāde pati par sevi nenodrošina ietekmi, jo būtiska nozīme ir tam, kā tiek izstrādāti konkrēti lietošanas scenāriji un aktivitātes, kas atbilst lietotāju, šajā gadījumā jauniešu, vajadzībām un pakalpojuma mērķiem. Lai šo pieeju sekmīgi pārņemtu citās pašvaldībās, nepieciešama gan metodiskā kapacitāte, gan darbinieku iesaiste satura veidošanā, kā arī spēja sasaistīt digitālos risinājumus ar plašākiem jaunatnes politikas mērķiem. Praktiskais ieguvums ir jēgpilnāka jauniešu iesaiste, daudzveidīgāks pakalpojumu saturs un efektīvāka tehnoloģiju izmantošana.

Tāpēc būtisks risinājums, kas būtu adaptējams kontekstā ar tehnoloģiju izmantošanu, ir mērķgrupu līdzdalības strukturēšana pakalpojuma attīstībā, izmantojot tādas instrumentus kā hakatoni vai līdzrades pasākumi. Talsu novada praksē hakatona formāts kalpoja ne tikai ideju ģenerēšanai, bet arī kā mehānisms, lai nodrošinātu šo ideju tālāku attīstību un ieviešanu. Šāda pieeja ļauj vienlaikus veicināt jauniešu iesaisti un radīt konkrētus, praksē izmantojamus risinājumus. Šāda risinājuma ieviešanai citās pašvaldībās nepieciešama organizatoriskā kapacitāte šādu pasākumu vadīšanai, kā arī gatavība turpināt darbu ar radītajām idejām pēc pasākuma noslēguma. Ieguvums ir augstāka pakalpojumu atbilstība mērķgrupas vajadzībām un lielāka līdzdalības kvalitāte.

Talsu novada gadījums ilustrē arī plašāk pārnesamu pieeju, kur KSP rezultāti netiek uztverti kā atsevišķi pasākumi, bet kā daļa no sistemātiska attīstības cikla, jo iegūtās zināšanas tiek pārvērstas pilotprojektos, kas pēc tam tiek testēti, pilnveidoti un integrēti pastāvīgajā pakalpojumu piedāvājumā. Šādas pieejas ieviešanai nepieciešama stratēģiska plānošana, resursu piesaiste un vadības atbalsts inovāciju ieviešanai. Ieguvums ir ilgtspējīgāka un strukturētāka inovāciju ieviešana, kas nodrošina reālu ietekmi uz pakalpojumu kvalitāti un efektivitāti. Tomēr jāņem vērā, ka risinājums kļūst vērtīgāks, ja pašvaldība nodrošina rīku pieejamību vairākām struktūrvienībām vai centriem, nevis atstāj to vienas iestādes rīcībā, tādējādi padarot tehnoloģiju par koplietošanas resursu.

¹⁴⁸ Talsu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

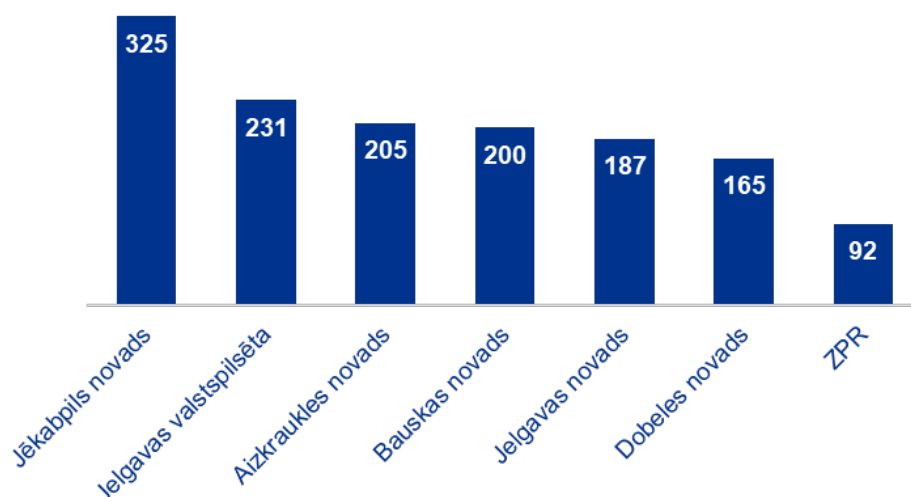
¹⁴⁹ Talsu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁵⁰ Talsu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

6. KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem – sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkls un komunālie pakalpojumi

ZPR vislielākais KSP apmeklējumu skaits fiksēts Jelgavas novadā. Salīdzinot ar citiem novadiem, ZPR ir visaugstākie rādītāji KSP dalībnieku skaita ziņā (Attēls Nr. 46).

Attēls Nr. 46. KSP dalībnieku skaits ZPR pašvaldību no 2023. gada līdz 2026. gada martam



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

Tā kā ZPR īstenoja KSP divās atšķirīgās jomās, dati tiek analizēti dalīti. ZPR CA (Attēls Nr. 47) populārākās stiprinātās kompetences ir krīzes komunikācija, komunikācija ar sabiedrību, krīzes vadība un pašvaldības darbība un kompetences CA un sabiedrības drošības jomās. Var novērot, ka ZPR CA jomas KSP ir fokusēti uz krīzes situāciju risināšanu un komunikācijas stiprināšanu, kā arī par datu drošību.

Attēls Nr. 47. Biežāk norādītās kompetences, kas tika stiprinātas ZPR CA jomā (atbilžu skaits)



Piezīme: Respondenti varēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus.
Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Šie rezultāti ir tiešs apliecinājums Sākotnējā novērtējumā sniegto rekomendāciju ieviešanai, kur ZPR reģionam kā kritiskas prioritātes tika definētas tieši krīzes komunikācijas vadība un CA plānu aktualizēšana. Šīs iegūtās prasmes ir kritiski svarīgas, lai celtu pašvaldību gatavību proaktīvi, strukturēti un vienoti reaģēt uz jebkādam apdraudējuma situācijām.

Savukārt ZPR KP jomā (Attēls Nr. 48) populārākās stiprinātās kompetences ir labās un neveiksmīgās prakses izpēte, efektīva tehnoloģiju izmantošana un klimata pārmaiņu mazināšana.

Attēls Nr. 48. Biežāk norādītās kompetences, kas tika stiprinātas ZPR KP jomā (atbilžu skaits)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).
 Piezīme: Respondenti varēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus.

Šāds atbilžu sadalījums liecina, ka KP jomas mācības ZPR veiksmīgi integrējušas tehniskās nozares zināšanas ar mūsdienīgiem ilgtspējas un zaļā kursa mērķiem. Arī šajā virzienā ir vērojama pilnīga atbilstība ZPR stratēģiskajām prioritātēm – Sākotnējā novērtējumā tieši tehnoloģiju izmantošana un energoefektivitāte (klimata mērķi) tika izcelti kā galvenie KSP tēmu virzieni KP efektivitātes celšanai.

ZPR organizēto KSP ietekme ir novērojama kā mērķēti ieguvumi CA, krīžu gatavības, klientu apkalpošanas un birokrātiskā sloga mazināšanas jomās. Šajā reģionā vairāk dominē fokusēti tematiski risinājumi, nevis plašs pārmaiņu spektrs.

6.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana

Nemot vērā jomu specifiku, izmaiņas pakalpojumu sniegšanā ZPR ir vairāk identificējamās kā pārmaiņas visā pakalpojumu tīklā.

Aizkraukles novada pašvaldībā ir stiprināta pašvaldības iestāžu gatavība krīzes situācijās, kā arī pakalpojumu sniegšanā integrēta aktīvas klausīšanās metode saskarsmē ar sarežģītiem klientiem.

Bauskas novada pašvaldībā Projekta laikā ir attīstīts plašs CA, sabiedrības drošības un krīzes pārvaldības pakalpojumu klāsts:

- balstoties uz pieredzes apmaiņu Šauļu pašvaldībā un Somijas pieredzi CA nodrošināšanā, novadā tiek virzīta patvertņu izveide Bauskā un Iecavā, kur īpaši

noderīga bijusi patvertņu apskate un drošības izstādes „FINNSEC 2025” apmeklējums Helsinkos;

- vienlaikus, izmantojot zināšanas no pasākumiem par drošības un aizsardzības spēju stiprināšanu Latvijas pašvaldībās un efektīvu komunikāciju krīzes apstākļos, pašvaldība ir pilnveidojusi iedzīvotāju informēšanu un mācību, īstenojot regulāras informatīvās kampaņas par rīcību krīzes situācijās, tostarp izplatot „72 stundu” bukletus un skaidrojumus sociālajos tīklos, kā arī stiprinot darbinieku neverbālās komunikācijas, runas un praktiskās filmēšanas prasmes;
- pieredzes apmaiņas vizīte CA nodrošināšanā Latvijas pašvaldībās ir devusi ieguldījumu arī sabiedriskās kārtības nodrošināšanā, sekmējot pašvaldības policijas darba uzlabošanu un materiāltehniskās bāzes papildināšanu ar laivu glābšanas darbiem uz ūdens, aprīkotu policijas auto un piekabi;
- savukārt mācības par darbības nepārtrauktību, kritisko infrastruktūru, tehnoloģiskajiem risinājumiem, kiberdrošību un IT datu drošību ir veicinājušas viedās pašvaldības pieejas attīstību, tostarp videonovērošanas un citu drošības risinājumu stiprināšanu;
- Pomerānijas reģiona pieredzes apmaiņa ir palīdzējusi uzlabot sadarbību ar valsts institūcijām, īpaši ar Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestu (VUGD) un policiju, un šī sadarbība turpinās jau ikmēneša sarunu formātā;
- papildus tam krīzes komunikācijas mācības un mācības par komunikāciju ar problemātiskām un agresīvām personām ir stiprinājušas sociālā dienesta spēju sniegt sociālo atbalstu krīzē, uzlabojot praktiskās iemaņas saskarsmē, krīzes komunikācijas plānošanā un sabiedrisko attiecību vadībā sociālajos medijos.

Nemot vērā augstākminēto, Projekta rezultātā Bauskas novadā ne tikai pilnveidoti atsevišķi pakalpojumi, bet arī nostiprināta pašvaldības noturība, apzinot NVO iesaistes iespējas krīzes seku likvidēšanā, izvērtējot rezerves un paredzot ģeneratoru iegādi apvienību pārvaldēs, kā arī stiprinot gatavību kultūras vērtību aizsardzībai un vētras seku pārvaldībai.

Darbinieku kapacitātes un struktūras izmaiņas

ZPR pašvaldībās cilvēkresursu dimensija sabiedrības drošības un CA jomā pēc KSP saglabājas kā kritiska, un izmaiņas biežāk notiek personāla apritē un struktūras sakārtošanā, nevis jaunu darba vietu veidošanā. Piemēram, Bauskas novada pašvaldībā ir fiksēta tieša personāla mainība darba aizsardzības un CA speciālistu pozīcijās (2025. gadā – 2 amata vietas, 1 darbinieks atbrīvots un 1 pieņemts), kā arī pašvaldības policijā (2025. gadā – 40 amata vietas, 2 darbinieki atbrīvoti un 3 pieņemti). Tas praktiski nozīmē, ka pakalpojumu nepārtrauktība un kvalitāte šajā jomā ir cieši atkarīga no spējas aizvietot, noturēt un ātri iesaistīt jaunus speciālistus.¹⁵¹

ZPR sniegtā informācija liecina par to, ka kapacitātes stiprināšana palīdz labāk strukturēt drošības funkciju nodrošināšanu pat tad, ja pilna izmaksu analīze nav pieejama.

Savukārt par jaunu amatu vai vienību izveidi drošības pakalpojumu nodrošināšanai Dobeles novada pašvaldības speciālisti norādīja, ka CA jomā pašvaldībā izveidota jauna

¹⁵¹ Bauskas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

darba vieta, kuras konkrētā funkcija ir CA darba sistematizēšana un iedzīvotāju informēšana par rīcību krīzes situācijās. Papildus tika uzsvērts, ka šī pieeja palīdz mērķtiecīgāk organizēt CA darbu un stiprināt sabiedrības informētību.¹⁵²

Dobeles novada pašvaldība norāda, ka pakalpojumu jomā nav darbinieku mainības un uzsvars ir uz esošo speciālistu kapacitātes un pieredzes stiprināšanu, nevis uz darbinieku nomaiņu vai jaunu darba vietu veidošanu. Turklāt Dobeles novada pašvaldība norāda uz vairākām praksē ieviestām kompetencēm, kas saistītas ar ilgtspējīgu infrastruktūru un klientu konsultēšanu, konsultācijās tiek detalizētāk skaidrots ilgtspējības ieguvums, iedzīvotājiem tiek izskaidrots procesa sākums un iespējamo risinājumu izvēle ilgtermiņa efektivitātei, tiek strādāts pie dokumentu sagatavēm un pozitīvo piemēru ieviešanas pašvaldībā, kā arī pievērsta pastiprināta uzmanība lietussūdeņu novades jautājumiem būvprojektu izvērtēšanā.¹⁵³

Aizkraukles novada pašvaldība komunālo pakalpojumu kontekstā fiksē virzību uz skaidru kompetenču sadali, tostarp amatu aprakstos, kā arī norāda uz atbildību sadrumstalotību kā izaicinājumu un procesu sakārtošanas nepieciešamību. Tāpat Aizkraukles novada pašvaldība kā kompetenču virzienu uzsvēr klientorientētu pieeju kā arī piemin darbinieku un klientu mācību fokusa uzdevumiem, tostarp e-paraksta apgušanu, kā arī dokumentu aprites un reakcijas ātruma uzlabošanu.¹⁵⁴

Jaunu kompetenču ieviešana un sadarbības modeļi

Jaunu kompetenču ieviešana drošības un CA pakalpojumos ZPR visuzskatāmāk izpaužas krīžu pārvaldības un komunikācijas kapacitātes stiprināšanā. Piemēram, Bauskas novada pašvaldībā ir izstrādāta krīzes komunikācijas rokasgrāmata, tiek veiktas regulāras informatīvas kampaņas par iedzīvotāju rīcību krīzes situācijās (piemēram, tiek izplatīti „72 stundu” materiāli), kā arī attīstības programmā ir paredzēta Operatīvās vadības centra izveide ātrākai reaģēšanai un krīžu pārvaldībai visā novadā.¹⁵⁵

6.2. Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība

ZPR administratīvo procesu racionalizācija visbiežāk tiek īstenota caur e-risinājumu ieviešanu, budžeta/plānošanas disciplīnas stiprināšanu, dokumentu aprites vienkāršošanu un saskaņošanas ķēžu saīsināšanu, lai mazinātu manuālo darbu un paātrinātu lēmumu virzību. Aizkraukles novada pašvaldībā ir fiksētas vairākas savstarpēji saistītas pārmaiņas, kas atbilst procesa racionalizācijai un uzsvēr nepieciešamību minimizēt papīra un manuālo dokumentu apriti, plašāk izmantot e-parakstu, vienkāršot piekļuvi dokumentiem, kā arī mazināt pārmērīgu dokumentu skaitu un sarežģītas saskaņošanas ķēdes. Vienlaikus šeit ir fiksēta arī pieeja finanšu pārvaldībā – līdzekļu sadalījums atbilstoši prioritātēm un ilgtermiņa skatījums, kas parasti ir priekšnosacījums, lai procesu uzlabojumi kļūtu sistemātiski, nevis vienreizēji.¹⁵⁶

¹⁵² Dobeles novada pašvaldības sniegtā informācija, 14.05.2026.

¹⁵³ Dobeles novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁵⁴ Aizkraukles novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁵⁵ Bauskas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁵⁶ Aizkraukles novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

Tabula Nr. 10. ZPR Pašvaldību sniegtā informācija par efektivitātes uzlabojumiem pakalpojumu sniegšanā

Pašvaldība	Uzlabojumi resursu sadalē un izmantošanas efektivitātē	Efektīvāka autonomo funkciju izpilde
Aizkraukles novada pašvaldība	Tiek optimizēti darbinieku resursi, līdz ar to uzlabojusies resursu sadale.	Iedrošina personālu pieņemt pamatotākus un atbildīgākus lēmumus.

Avots: Pašvaldību sniegtā informācija (05.2026.) un KPMG analīze.

ZPR pašvaldībās publisko pakalpojumu sniegšanas uzlabojumi pēc KSP visuzskatāmāk izpaužas kā mērķēti organizatoriski un procesuāli uzlabojumi, kas ļauj pakalpojumu nodrošināt skaidrāk un ātrāk.

Jelgavas valstspilsētas pašvaldībā praktiskais ieguvums no KSP ir tieša zināšanu izmantošana tehnisko noteikumu sagatavošanā labiekārtošanas un būvniecības darbiem, tajos iestrādājot ilgtspējīgākus lietusūdeņu apsaimniekošanas un “zaļo risinājumu” principus. Vienlaikus Jelgavas valstspilsētas pašvaldības speciālisti min apbūves noteikumu aktualizēšanu, integrējot prasību lietusūdeņus primāri uzkrāt privātajās teritorijās, lai atslogotu pilsētas kopējo sistēmu. Jelgavas valstspilsētas pašvaldībā kā konkrēts racionalizācijas piemērs minēts, ka KSP iegūtās zināšanas par hidroloģisko modelēšanu palīdzēja kvalitatīvi sagatavot un pamatot Svētes upes tīrīšanas projekta nepieciešamību Valsts vides dienestam.¹⁵⁷

Jēkabpils novada pašvaldība ir vērtējusi iespēju pārņemt Valmieras un Rīgas valstspilsētu lietusūdeņu apsaimniekošanas risinājumus, un kontaktinformācijas apmaiņa KSP laikā ir radījusi iespējas konsultācijām un diskusijām ar ekspertiem par inovatīvu zaļo risinājumu ieviešanu.¹⁵⁸

Pakalpojumu pieejamības uzlabojumi

Pakalpojumu pieejamības palielināšana ZPR piemēros izpaužas divās formās. **Bauskas novada pašvaldība** ar regulāru informēšanu palielina pakalpojuma sasniedzamību, nevis palielinot jaunu pakalpojumu skaitu, bet ieviešot vienotu un atkārtojamu komunikācijas mehānismu visā novadā.

Aizkraukles novada pašvaldība pieejamību netieši palielina, vienkāršojot klienta un iestādes saskarsmi pakalpojumu saņemšanas procesā: tiek ieviestas vienkāršotākas formas, īsākas saskaņošanas ķēdes un digitālāka aprīte, kas samazina laiku līdz rezultātam un atvieglo pakalpojuma saņemšanu.¹⁵⁹

Dobeles novada pašvaldībā ir aktualizēts CA plāns un paralēli tiek virzīta tā praktiska ieviešana, iesniedzot projektu patvertņu pielāgošanai, tādējādi CA attīstība tiek balstīta gan plānošanas dokumentu atjaunošanā, gan konkrētu investīciju projektu sagatavošanā un virzībā.¹⁶⁰ Savukārt pieejamības pieaugums komunālo pakalpojumu kontekstā viskonkrētāk izpaužas kā praktiskāku risinājumu ieviešana iedzīvotājiem un skaidrāka, saprotamāka komunikācija, kas ietekmē pakalpojuma izmantojamību un iedzīvotāju spēju orientēties prasībās.

¹⁵⁷ Jelgavas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁵⁸ Jēkabpils novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁵⁹ Aizkraukles novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁶⁰ Dobeles novada pašvaldības sniegtā informācija, 14.05.2026.

Jelgavas valstspilsētas pašvaldībā uzsvērts, ka pēc KSP ir uzlabojusies spēja argumentēti un saprotami skaidrot tehniskus jautājumus sabiedrībai, šobrīd pašvaldībai ir plāni izvietot izglītojošus standus pie infrastruktūras objektiem, lai iedzīvotāji labāk saprastu risinājumu jēgu un darbību. Tas tieši veicina informētību un mazina barjeras pakalpojuma saņemšanai un izmantošanai situācijās, kad iedzīvotājiem jāpiedalās vai jāpielāgojas jaunām pieejām.¹⁶¹

Vienotas pieejas attīstība pakalpojumu sniegšanā

ZPR pašvaldību vienotība un salīdzināmība pakāpeniski pieaug. Piemēram, **Aizkraukles novada pašvaldība** kā galveno problēmu iezīmē sadrumstalotu atbildību starp institūcijām un apraksta virzību uz vienotākiem procesiem: ir veikta lietotāja izpēte, vienkāršotas formas, testētas sistēmas, uzsākts diagnostikas posms, vienlaikus mazinot pārmērīgu dokumentu skaitu un sarežģītas saskaņošanas ķēdes, kā arī apvienojot dublējošas funkcijas.¹⁶²

Šādas izmaiņas praktiski nozīmē, ka pakalpojumu vadība tiek balstīta vienotākos principos, kas ilgtermiņā ļauj arī labāk salīdzināt sniegumu starp struktūrvienībām un pašvaldībām. Papildu salīdzināmību veicina arī Jēkabpils novada pašvaldības pieredzes apmaiņas rezultāti, kur pēc pasākuma tiek izvērtēti labās prakses piemēri.¹⁶³

6.2.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte

VPR pašvaldībās esošo pakalpojumu kvalitātes uzlabojumi vizīteiktāk izpaužas kā vienotāki kvalitātes standarti, pārskatāmāki procesi un konsekventāka pakalpojumu uzraudzība, kas samazina kļūdu risku un uzlabo klienta pieredzi. Piemēram, Valmieras novada pašvaldība kvalitātes dimensiju ir nostiprinājusi ar sistemātisku kvalitātes vadības pieeju, kur pakalpojumu kvalitāte tiek vērtēta pēc iedzīvotāju apmierinātības un uzticēšanās rādītājiem, tiek izvirzīti mērķi un regulāri veikti iekšējie un ārējie audiiti, vienlaikus digitalizējot mērījumus un automatizējot indikatoru ieguvu no saistītajām informācijas sistēmām, piemēram, digitāli organizējot aptaujas.¹⁶⁴

VPR pašvaldībās ir būtiski paplašināts uzņēmējdarbības atbalsta novērtēšanas rādītāju klāsts. Minētie piemēri attiecas uz pārmaiņām Projekta īstenošanas periodā un ne vienmēr ir tiešs KSP rezultāts; daļa no tām atspoguļo ilgtermiņa attīstības procesus, kamēr mācībām var būt bijusi netieša ietekme:

- **Gulbenes novada pašvaldībā** uzņēmējdarbības atbalsta vides uzlabošanas pasākumu ietekmē ir pieaudzis ekonomiski aktīvo statistikas vienību jeb uzņēmumu skaits; tas ir galvenais pieejamais rezultāta rādītājs.

Madonas novada pašvaldībā:

- viens no galvenajiem rādītājiem ir pašvaldības granti novada uzņēmumiem, ko vērtē pēc piešķirtā finansējuma apjoma EUR; vienlaikus pašvaldība pārskata indikatoru sistēmu, lai tā metodoloģiski labāk raksturotu atbalsta efektivitāti;

¹⁶¹ Jelgavas valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁶² Aizkraukles novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁶³ Jēkabpils novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁶⁴ Valmieras valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

- tiek analizēts reģistrēto jauno uzņēmumu skaits, kas raksturo uzņēmējdarbības aktivitātes dinamiku novadā;
- novada uzņēmumu kopējais apgrozījums tiek izmantots kā uzņēmējdarbības vides attīstības un ekonomiskās jaudas rādītājs;
- investīcijas uzņēmējdarbības attīstībā tiek vērtētas EUR izteiksmē, ļaujot sekot pašvaldības un partneru ieguldījumu apjomam;
- bezdarba līmenis tiek izmantots kā svarīgs sociāli ekonomiskais rādītājs, kas ļauj vērtēt uzņēmējdarbības atbalsta plašāku ietekmi uz nodarbinātību;
- no 2025. gada ieviests jauns rādītājs – apmierinātība ar pašvaldības atbalstu uzņēmējdarbībai; tas palīdz tiešāk mērīt pakalpojumu kvalitāti no uzņēmēju skatpunkta;
- no 2025. gada ieviests arī apmierinātības rādītājs par darba iespējām, paplašinot izvērtējumu ar iedzīvotāju uztveres dimensiju;
- iedzīvotāju skaitam darbības vecumā tiek sekots līdzī kā resursam uzņēmējdarbības attīstībai un darbaspēka pieejamībai novadā;
- vidējā darba samaksa dažādos sektoros tiek izmantota, lai vērtētu darba tirgus pievilcību un uzņēmējdarbības attīstības ietekmi uz iedzīvotāju ienākumiem.

Smiltenes novada pašvaldībā:

- Projekta laikā ieviesta elektroniski parakstītu tirgus tirdzniecības atļauju izsniegšana PDF formātā; tas palielināja pakalpojuma pieejamību un samazināja manuālo apriti, jo ir sākti šī aspekta uzskaitē;
- uzņēmējiem paredzētā informācija kļuvusi digitāli pieejamāka un vieglāk atrodamā; Projekta laikā pārskatīti pakalpojumu apraksti, uzlabota meklējamība un attīstīti digitālie komunikācijas kanāli;
- stiprināta uzņēmēju atgriezeniskās saites apkopošana, ieviešot regulārākas aptaujas un citus viedokļa noskaidrošanas mehānismus; tas palīdz kvalitatīvāk novērtēt pašvaldības atbalsta pakalpojumus.

Valmieras novada pašvaldībā:

- teritorijas attīstības indeksa vietā turpmāk tiek izmantots iekšzemes kopprodukts (IKP); tā ir metodoloģiska rādītāju sistēmas maiņa, kas nav tieši saistīta ar Projektu;
- bezdarba līmenis tiek saglabāts kā pamatrādītājs, vienlaikus Projekta laikā mainījusies jauniešu vecuma kategorijas definīcija; pati rādītāja izvēle nav mainīta;
- nodarbināto iedzīvotāju skaita rādītāja izmantošana tiek turpināta, balstoties Centrālās statistikas pārvaldes datos;

- pilotteritorijās testēto tehnoloģiju skaits līdz šim pašvaldības monitoringā nav bijis pilnvērtīgi vērtēts, taču Projekta mācības par datiem un *Pivot* tabulām devušas atbalstu turpmākai novērtēšanas metožu pilnveidei;
- ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaits tiek vērtēts pēc Lursoft datiem un saglabāts bez metodiskām izmaiņām;
- sakārtoto degradēto teritoriju platība uzņēmējdarbības attīstībai tiek izmantota kā telpiskās attīstības un investīciju gatavības rādītājs;
- strādājošo vidējā darba samaksa bruto tiek saglabāta kā viens no galvenajiem ekonomiskajiem rādītājiem; Projekta mācības palīdzējušas pilnveidot pieeju šādu datu analīzei nākotnē;
- ārvalstu investīcijas tiek vērtētas kā uzņēmējdarbības vides konkurētspējas rādītājs, bez tiešām izmaiņām projekta laikā;
- pašvaldības atbalsts uzņēmējdarbības attīstībai caur inovāciju programmu "Zīle" tiek saglabāts kā atsevišķs novērtēšanas rādītājs;
- biznesa ideju skaits pirmsinkubācijas un inkubācijas aktivitātēs raksturo uzņēmējdarbības attīstības ekosistēmu; Projekta mācības atbalstījušas šī rādītāja turpmāku pilnveidi;
- prakses vietu skaits studējošajiem vietējos uzņēmumos tiek izmantots kā saiknes starp izglītību un darba tirgu rādītājs;
- jaunu investoru piesaiste tiek sekota kā būtisks uzņēmējdarbības attīstības rezultāts, saglabājot līdzšinējo pieeju;
- uzņēmumu sadarbība ar pētniecības iestādēm ir viens no inovāciju kapacitātes rādītājiem; projekta datu apstrādes mācības palīdzējušas domāt par tā pilnveidi jaunajā attīstības programmā;
- pozitīvs iedzīvotāju vērtējums par veikalu un tirdzniecības vietu kvalitāti tiek saglabāts kā pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uztveres indikators;
- pozitīvs iedzīvotāju vērtējums par sabiedriskās ēdināšanas pakalpojumu kvalitāti turpina raksturot uzņēmējdarbības vides kvalitāti iedzīvotāju skatījumā;
- uzņēmēju vērtējuma indekss par pašvaldības atbalstu uzņēmējdarbībai tiek iegūts ar uzņēmēju aptauju; šis rādītājs projekta ietekmē ir pilnveidots un uzskatāms par tiešāk attiecināmu uz KSP;
- tirgu attīstība tiek vērtēta pēc tirgus laukumu skaita un izsniegto ielu tirdzniecības atļauju skaita gadā, saglabājot iepriekšējo pieeju;
- pozitīvs iedzīvotāju vērtējums par mazās un vidējās uzņēmējdarbības aktivitāti līdz šim aptaujās nav pilnībā iekļauts, bet Projekta mācības devušas pamatu šo rādītāju pilnveidot jaunajā attīstības programmas uzraudzības sistēmā.

Madonas novada pašvaldība kvalitāti ir stiprinājusi ar klientu apkalpošanas standarta un iekšējās komunikācijas plāna ieviešanu, mērķētām aptaujām vajadzību identificēšanai un atgriezeniskās saites modelim ar uzņēmējiem, kā arī ar skaidrākiem, īsākiem un digitāli atbalstītiem procesiem, kas praksē uzlabo pakalpojuma saprotamību, paredzamību un izpildes ātrumu.¹⁶⁵

Gulbenes novada pašvaldība kvalitātes pieaugumu raksturo ar e-dokumentu pārvaldības ieviešanu un e-rēķinu apstrādes integrāciju, kas veicina ātrāku apriti, mazāku manuālo darbību īpatsvaru un mazāku tehnisko kļūdu iespējamību, vienlaikus uzlabojot pakalpojuma sniegšanas organizāciju.¹⁶⁶

Saulkrastu novada pašvaldībā kvalitātes uzlabojumu pamats ir vienotāka un ātrāka informācijas aprīte, strukturētāka saskaņošana un mērķtiecīgāka komunikācijas plānošana, kā rezultātā iedzīvotājiem un uzņēmējiem tiek nodrošināta saprotamāka, precīzāka un labāk pieejama informācija par pakalpojumiem.¹⁶⁷

Savukārt **Smiltenes novada pašvaldība** kvalitātes aspektā izceļas ar skaidrāk definētiem procesa soļiem un kontroli, piemēram, atļauju un līgumu aprītē, kas uzlabo iekšējo pārvaldāmību un vienādāku pakalpojuma izpildi neatkarīgi no iesaistītās struktūrvienības.¹⁶⁸

Novērtējot pakalpojumu kvalitāti pirms un pēc KSP, datus redzami gan kvalitatīvi, gan kvantitatīvi rādītāji. Kvantitatīvi kā procesa kvalitātes indikators ir uzrādīts veikto uzlabošanas un vienkāršošanas darbību skaits. Piemēram, Valmieras novads šādu darbību apjomu uzrāda pieaugošā dinamikā, no 5 līdz 17 attiecīgajos gados, kas norāda uz sistemātisku pakalpojumu procesu pilnveidi un kvalitātes vadības nobriešanu.¹⁶⁹ Iedzīvotāju uztveres līmenī kvantitatīvs kvalitātes rādītājs ir socioloģisko aptauju rezultāti par daļēji/pilnībā apmierināto īpatsvaru: Smiltenes novads vairākos gados uzrāda mērījumus no 27% līdz 44% atkarībā no gada,¹⁷⁰ bet Valmieras novads ir fiksēts 58% rādītājs,¹⁷¹ kas ļauj salīdzināt tendences laika griezumā tur, kur mērījumi ir veikti. Kvalitātes izmaiņas visprecīzāk raksturo ieviestie vadības un darba principi: Madonas novads ir aprakstījis KPI mērķu noteikšanu un *LEAN* pieejas izmantošanu procesu optimizācijai, kas tieši atbilst kvalitātes pilnveides plānam.¹⁷² Līdz ar to, kombinējot uzlabojumu darbību apjomu, iedzīvotāju apmierinātības mērījumus un kvalitātes pārvaldības instrumentu ieviešanu, ir iespējams pamatoti raksturot, ka pakalpojumu kvalitāte VPR pašvaldībās ir kļuvusi pārvaldāmāka, vienotāka un izmērāma, vienlaikus uzlabojot arī pakalpojumu sniegšanas konsekvenci un klienta pieredzi.

6.2.2. Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi

Bauskas novada pašvaldībā 2026. gadā publisko pakalpojumu izmaksas palielinājās par aptuveni 17,5 % salīdzinājumā ar 2025. gadu.

Pateicoties KSP, Aizkraukles novada pašvaldības personāls pieņem lēmumus pamatotāk un atbildīgāk, kas pēc būtības nozīmē kvalitatīvāku lēmumu pieņemšanas

¹⁶⁵ Madonas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁶⁶ Gulbenes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁶⁷ Saulkrastu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁶⁸ Smiltenes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁶⁹ Valmieras valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁷⁰ Smiltenes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁷¹ Valmiera valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁷² Madonas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

praksi AF īstenošanā.¹⁷³ Bauskas novada pašvaldībā AF izpildes stiprinājums ir fiksēts kā konkrētas kompetences attīstīšana – tika veiktas praktiskās mācības glābšanai uz ūdens un mācības ugunsdrošībā, darba drošībā un CA, kā arī izveidota tematiskā sadaļa pašvaldības mājaslapā par operatīvo rīcību un CA. Tas tieši stiprina institucionālo spēju kvalitatīvāk nodrošināt attiecīgo funkciju.¹⁷⁴

6.2.3. KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju

ZPR administratīvo procesu racionalizācija saistīta ar vienotu pārvaldības, monitoringa un informācijas apmaiņas pieeju CA jomā. Pasākumi stiprina digitālo un organizatorisko noturību: uzlabota datu drošība, darbības nepārtrauktība, vienota rīcība incidentos, precīzāka komunikācija un krīzes plānu audits. Tiešu pienesumu šīm darbībām ir nesuši šādi KSP:

- pieredzes apmaiņas brauciens uz Pomerānijas reģionu Polijā;
- seminārs "Darbības nepārtrauktība: kritiskā infrastruktūra, tehnoloģiskie risinājumi un kibernetiskā drošība";
- mācības "IT datu drošības pamati – praktiskas zināšanas ikdienas darbā";
- pieredzes apmaiņas vizīte CA nodrošināšanai Valmieras, Jūrmalas, Liepājas un Jelgavas pašvaldībās;
- mācību cikls "Krīzes komunikācija pašvaldību darbā";
- mediju treniņš: Efektīva komunikācija krīzes apstākļos;
- mācības "Pašvaldību noturības veicināšana krīzes apstākļos".

Šo un arī pārējo ZPR organizēto KSP ietekmē tiek veicināta drošāka un strukturētāka informācijas aprīte, mazāks traucējumu risks un skaidrāka operatīvā sadarbība starp pašvaldību struktūrām, kas tiek veicināti, stiprinot digitālo drošību, veicinot vienotu informācijas apriti, īstenojot monitoringu un izstrādājot vienotus un standartizētus rīcības algoritmus.

6.2.4. Pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitāte

Uz attīstību pakalpojumu novērtēšanā ZPR ir norādījusi Aizkraukles novada pašvaldība:

- Aizkraukles novadā efektivitātes rādītājs 2025. gadā ir uzlabots līdz apmierinošam līmenim; pašvaldība šo izmaiņu saista gan ar Projektu kopumā, gan ar KSP;
- esošā pakalpojuma kvalitāte ir būtiski uzlabota, un arī šo pārmaiņu pašvaldība attiecina uz Projekta kopumā un atsevišķu KSP ietekmi;

¹⁷³ Aizkraukles novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁷⁴ Bauskas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

- uzlabota stratēģiskā plānošana vidēja termiņa mērķu sasniegšanā; šeit pašvaldība izmaiņas vairāk sasaista tieši ar KSP;
- sekmēta sabiedrības līdzdalības un atgriezeniskās saites veidošana attīstības plānošanā; 2025. gadā pašvaldība šo pārmaiņu novērtē kā būtisku un saista ar Projekta un KSP kombinētu ietekmi.

ZPR pašvaldībās esošo pakalpojumu kvalitātes uzlabojuma novērtēšanā pirms un pēc kapacitātes stiprināšanas Bauskas novadā kā sabiedrības uztveres rādītājs ir norādīts, ka 49% aptaujāto sabiedrības drošību vērtē drīzāk pozitīvi, kas dod izmērāmu atskaides punktu. Kā procesa kvalitātes rādītājs ir fiksēts veikto pakalpojumu uzlabošanas un vienkāršošanas darbību skaits – Bauskas novadā šādas darbības ir uzrādītas 2025. gadā (2) un 2026. gadā (2). Vienlaikus cilvēkresursu stabilitāte ir atspoguļota ar personāla mainību: Bauskas novadā 2025. gadā darba aizsardzības vai CA speciālistu pozīcijās minētas 2 amata vietas, bet pašvaldības policijā – 40 amata vietas.¹⁷⁵

6.3. Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām

Pašvaldību pieredze rāda, ka KSP devums šajā jomā izpaužas kā ilgtspējīgāku infrastruktūras un vides risinājumu integrācija, CA spēju stiprināšana, datu un digitālo rīku plašāka izmantošana, kā arī efektīvāka sadarbība starp pašvaldībām un ārvalstu partneriem. KSP rezultātā vairākās ZPR pašvaldībās ir identificējas konkrētas un saturiski nozīmīgas pārmaiņas pakalpojumu organizācijā un attīstības plānošanā.

Dobeles novada pašvaldībā ir īstenotas sistēmiskas izmaiņas infrastruktūras plānošanā, nosakot prasību projektētājiem obligāti integrēt zaļos risinājumus, tostarp infiltrācijas laukus, lietusūdeņu dārzus un citus ilgtspējīgas apsaimniekošanas elementus. Vienlaikus Būvvalde veic grozījumus saistošajos noteikumos, piešķirot lietusūdeņu ilgtspējīgai apsaimniekošanai prioritāru nozīmi. Balstoties uz Dānijā un Zviedrijā gūto pieredzi, Dobelē ir izstrādāts pirmais lietusdārzs bērnu laukuma teritorijā un multifunkcionālā velotrase ar īpašu ūdens novadīšanas sistēmu. Izmaiņas ieviestas arī saistībā ar līdzdalības budžetu – iedzīvotāju ideju konkursā prioritāte tagad tiek piešķirta inženiertīklu attīstībai un ilgtspējīgiem vides risinājumiem. CA jomā, iedvesmojoties no ārvalstu prakses, ir izveidota rokasgrāmata un jauna amata vieta CA darba sistematizēšanai, amata aprakstā iekļaujot pienākumu aktīvi informēt iedzīvotājus par rīcību krīzes situācijās.

Savukārt **Jelgavas valstspilsētas pašvaldībā** KSP ietekme īpaši izpaužas CA organizācijas un datu balstītas plānošanas stiprināšanā. Pašvaldība ir restrukturizējusi darbu ar brīvprātīgajiem, izveidojot 10 apkaimeju tīklu ar deleģētiem CA koordinatoriem efektīvākai komunikācijai plūdu vai citu apdraudējumu gadījumos. Vienlaikus sadarbībā ar Lietuvas partneriem tiek izstrādāts Svētes un Lielupes “digitālais dvīnis” – inovatīvs datu modelis precīzākai plūdu prognozēšanai un lēmumu pieņemšanai. Pašvaldība arī adaptē Lietuvas pieredzi multifunkcionālu patvertņu izveidē, paredzot, ka tās ikdienā kalpos kā iedzīvotāju atpūtas zonas, bet krīzes situācijās kā funkcionāla CA infrastruktūra.

Izceļama **Dobeles novada pašvaldības** pieredze, kur pašvaldības pārstāvji uzsver, ka arī pēc pieredzes apmaiņas braucieniem tiek pastāvīgi sekots līdzi aktualitātēm un aktīvi

¹⁷⁵ Bauskas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

uzturēts kontaktu loks. Pēc braucieniem izveidotās “WhatsApp” grupas joprojām darbojas, nodrošinot ātru un efektīvu informācijas apmaiņu starp pašvaldību speciālistiem. Sadarbība ir nostiprināta arī reģionālā līmenī, piedaloties tīklošanās pasākumā,¹⁷⁶ kas veltīts profesionālo kontaktu veidošanai un pieredzes apmaiņai starp novada pašvaldībām. Tas apliecina, ka KSP ietekme šajā gadījumā nav aprobežojusies ar vienreizēju zināšanu nodošanu, bet ir veidojusi ilgtermiņā izmantojamus sadarbības tīklus.

Pieredzes apmaiņas ietekme ir saskatāma arī pakalpojumu un vadības kvalitātes uzlabošanā. **Aizkraukles novada pašvaldība**, balstoties uz citu pašvaldību pieredzi CA jomā, ir plašāk ieviesusi e-paraksta pielietojumu un veikusi mērķtiecīgu darbinieku un klientu apmācību, tādējādi uzlabojot dokumentu apriti un sekmējot efektīvāku procesu organizāciju.

6.4. Gadījuma analīze – Dobeles novada pašvaldība

Dobeles novada pašvaldības pieredze rāda, ka Projekta ietvaros īstenotie KSP un labās prakses pārnese ir radījuši praktiski izmantojamas izmaiņas publisko pakalpojumu sniegšanas organizācijā, kvalitātē un efektivitātē, īpaši infrastruktūras un būvniecības procesu pārvaldībā, kā arī iedzīvotāju līdzdalības instrumentu pilnveidē. Būtiskākais ieguvums ir tas, ka iegūtās zināšanas no pieredzes apmaiņas pasākumiem ir pārvērstas konkrētās prasībās, vadlīnijās un ikdienas darba pieejās, kas palīdz mazināt riskus, uzlabot projektu kvalitāti un vienlaikus veicināt ilgtspējīgu risinājumu integrāciju pašvaldības praksē.

Risinātās nepilnības pakalpojumu sniegšanā

Pašvaldība identificēja vairākas problēmsituācijas, kuras bija nepieciešams risināt. Pirmkārt, būvniecības iecerēs pastāvēja applūšanas risks blakus zemes gabalos, īpaši gadījumos, kad projektos netika pietiekami izvērtēta virszemes noteces un infiltrācijas ietekme. Šādas situācijas var rasties, paaugstinot zemes virsmas atzīmes un neparedzot atbilstošus lietussūdeņu apsaimniekošanas risinājumus. Otrkārt, līdzdalības budžeta ietvarā bija novērojama tendence atbalstīt fragmentāras vai īstermiņa iniciatīvas, kas nesniedza pietiekamu ieguldījumu publisko pakalpojumu kvalitātē un infrastruktūras noturībā.

Projekta pienesums

Jauna pakalpojuma ieviešanā pozitīvo izmaiņu pamatā ir pieredzes apmaiņas pasākumos gūtā izpratne par efektīvu lietussūdeņu apsaimniekošanu un šo risinājumu sistemātisku iekļaušanu pašvaldības regulējošajos instrumentos. Projekta rezultātā tehniskajos noteikumos ir precizētas prasības, nosakot, ka projektēšanā jāparedz pasākumi blakus esošo zemes gabalu applūšanas nepieļaušanai sniega kušanas un lietussūdeņu laikā, kā arī jāizvērtē virssūdeņu plūsmas aiztures un novades risinājumi. Tiek veicināta arī multifunkcionālu zaļo dizaina risinājumu izmantošana, kas atdarina dabisko lietussūdeņu noteci un vienlaikus uzlabo publiskās telpas ainaviskumu. Tādējādi tehniskie noteikumi no formālas prasību kopas kļūst par kvalitātes nodrošināšanas instrumentu.

¹⁷⁶ ZPR organizētais seminārs sanāksme "Efektīva un mūsdienīgu lietussūdeņu apsaimniekošana. Iespējas un izaicinājumi"

Pakalpojumā “Būvprojektu izskatīšana un saskaņošana BIS” Projekta rezultātā ir nostiprināta starpinstitutionālā sadarbība starp infrastruktūras turētājiem un būvvaldi. Tas nozīmē, ka būvniecības ieceru izvērtēšanā konsekvētāk tiek pievērsta uzmanība lietusūdeņu novades jautājumiem, īpaši tādos projektos kā dīķu rakšana, mitrāju ierīkošana, ražotņu ēkas vai stāvlaukumi. Šī pieeja uzlabo pakalpojuma kvalitāti un samazina risku, ka ar būvniecības iecerēm nākotnē tiek radītas papildu problēmas infrastruktūrā.

Pašvaldībā veikti grozījumi līdzdalības budžeta nolikumā, nosakot prioritāri atbalstāmās aktivitātes. Kā pirmā prioritāte izcelta inženiertīklu attīstība, tostarp ūdensapgādes, kanalizācijas, apgaismojuma un ilgtspējīgu lietusūdeņu apsaimniekošanas risinājumu projekti. Tas nozīmē pāreju no nelielām, mazāk stratēģiskām iniciatīvām uz iedzīvotāju ierosinātiem projektiem, kas rada ilgtermiņa publisko labumu un uzlabo infrastruktūras noturību. Vienlaikus pakalpojuma efektivitāte tiek celta ar procesu pilnveidi — izstrādātas pieteikumu veidlapas un tāmes sagataves, nodrošinātas individuālas konsultācijas, vizualizācijas un situācijas plāni, kā arī izmantoti digitālie komunikācijas kanāli.

Pašvaldības sniegtie dati parāda, ka līdzdalības un saistīto aktivitāšu jomā pakalpojumu skaits ir pieaudzis: 2023. gadā – 24, 2024. gadā – 26, 2025. gadā – 44, bet 2026. gadā līdz šim – aptuveni 30. Vienlaikus saglabāta stabila kapacitāte bez darbinieku mainības attiecīgajā jomā. Fiksēti arī konkrēti izdevumi pakalpojumu nodrošināšanai, tostarp līdzfinansējums daudzdzīvokļu iekšpagalmu labiekārtošanas infrastruktūrai 40 000 EUR apmērā un meliorācijas objektu atjaunošanai ar pieaugošu apjomu no 30 000 līdz 50 000 EUR. Sabiedrības līdzdalības aktivitātēs iesaistītas mērķgrupas, piemēram, daudzdzīvokļu māju iekšpagalmu lietotāji, mazdārziņu kooperatīvi un lauku ciemu iedzīvotāji. Iedzīvotāju apmierinātība tiek raksturota ar regulāru mutisku atgriezenisko saiti, kur vidēji 80% pakalpojuma saņēmēju izsaka pozitīvu novērtējumu par speciālistu atsaucību un palīdzību.

Papildu praktisks piemērs, kas ilustrē Projekta ietekmi uz pakalpojumu organizāciju un kvalitāti, ir lietusūdeņu risinājumu ieviešana pilsētvidē, tostarp Bēnes multifunkcionālās asfaltētās velotrases teritorijā ierīkotais lietus dārzs. Šajā gadījumā problēmsituācija bija teritorijas atrašanās mitrā un zemā vietā, kas palielināja ūdens uzkrāšanās risku. Risinājums bija lietus dārza izbūve, paredzot augus, kas piemēroti aiztures un infiltrācijas funkcijai, lai samazinātu noteci un nodrošinātu pakāpenisku ūdens infiltrāciju un izgarošanu. Pašvaldība paredz sekot līdzi šī risinājuma darbībai pirmajā sezonā pēc nodošanas ekspluatācijā, lai praktiski novērtētu ieguvumus.

Noslēgumā jāuzsver, ka Dobeles novada pašvaldībā Projekta rezultāti nav palikuši tikai zināšanu līmenī, bet ir pārtapuši institutionāli nostiprinātos risinājumos – precizēti tehniskie noteikumi, mērķtiecīgāk vērtēti būvprojekti BIS, pārstrukturētas līdzdalības budžeta prioritātes un attīstīta vienota informācijas un praktisku piemēru sistēma projektētājiem un iedzīvotājiem.

Pārņemamā pieeja citās pašvaldībās

Dobeles novada praksē tehniskajos noteikumos ir precizētas prasības attiecībā uz lietusūdeņu apsaimniekošanu, tostarp obligāts applūšanas riska izvērtējums un atbilstošu risinājumu paredzēšana. Šāda pieeja ļauj identificēt un novērst potenciālos riskus jau projektēšanas stadijā. Lai šo risinājumu sekmīgi ieviestu citās pašvaldībās, nepieciešama metodiski izstrādāta pieeja, skaidri definēti kritēriji un vienota izpratne starp būvvaldi un infrastruktūras turētājiem. Praktiskais ieguvums ir augstāka

būvniecības projektu kvalitāte un būtiski samazināts nākotnes infrastruktūras problēmu risks.

Tāpat šis pašvaldības piemērs dabā balstītu lietusūdeņu apsaimniekošanas pieeju integrēšana pilsētvides attīstībā, piemēram, lietus dārzu ieviešana teritorijās ar paaugstinātu ūdens uzkrāšanās risku. Dobeles novada piemērs parāda, ka šādi risinājumi vienlaikus uzlabo infrastruktūras funkcionalitāti un publiskās telpas kvalitāti. Šādu pieeju ieviešanai nepieciešama projektētāju kompetence attiecīgajā jomā, kā arī spēja integrēt risinājumus gan tehniskajos projektos, gan plānošanas dokumentos.

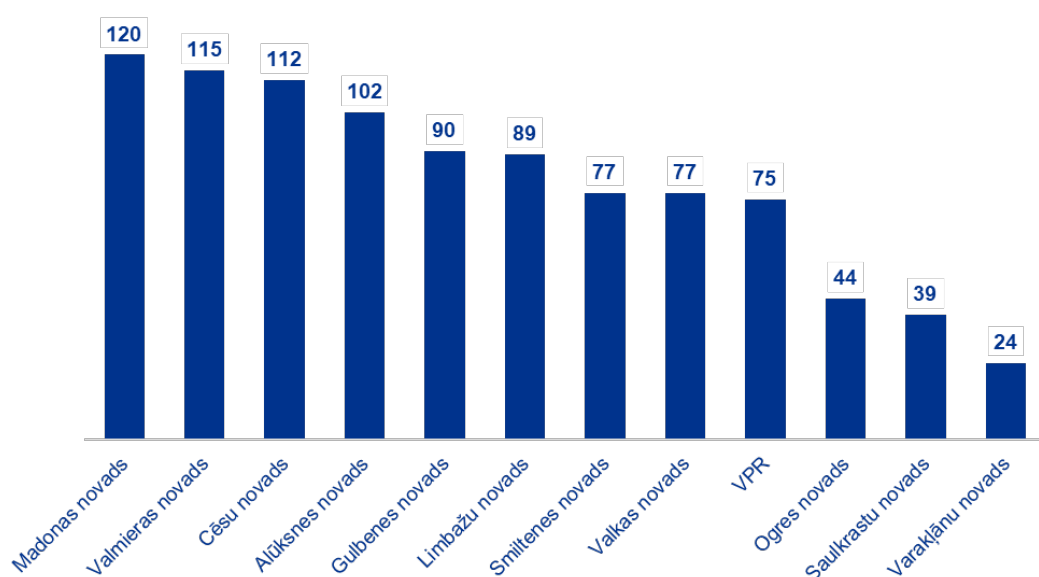
Dobeles novadā prioritāšu definēšana ļāvusi pārorientēt iedzīvotāju iesaisti no fragmentārām iniciatīvām uz projektiem ar lielāku publisko labumu, tostarp inženiertīklu attīstību un teritoriju labiekārtošanu. Lai šo pieeju pārņemtu citās pašvaldībās, nepieciešama skaidra prioritāšu noteikšana, kā arī strukturēts atbalsts iedzīvotājiem projektu sagatavošanā (piemēram, veidlapas, konsultācijas, vizualizācijas rīki). Ieguvums ir kvalitatīvāki projekti, ilgtspējīgāks investīciju rezultāts un efektīvāka līdzdalības budžeta izmantošana.

Dobeles novada pieredze demonstrē arī pārnesamu pieeju, kur KSP rezultāti tiek sistemātiski integrēti institucionālajos instrumentos, tostarp tehniskajos noteikumos, procedūrās un metodiskajos materiālos. Šāda pieeja nodrošina, ka zināšanas nepazūd individuālā līmenī, bet kļūst par daļu no pašvaldības ikdienas darba sistēmas. Lai to īstenotu citās pašvaldībās, nepieciešams apzināts process zināšanu formalizēšanai un vadības atbalsts to ieviešanai praksē. Rezultātā tiek panākta ilgtspējīga uzlabojumu ieviešana un konsekventa pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana.

7. KSP ietekme uz pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem – uzņēmējdarbības atbalsts

VPR vidējais dalībnieku skaits no katra novada vai valstspilsētas ir aptuveni 80 dalībnieki. Vislielākais KSP dalībnieku skaits reģistrēts Madonas, Valmieras un Cēsu novados, savukārt citās pašvaldībās dalībnieku skaits KSP pasākumos ir salīdzinoši vienmērīgs, svārstoties aptuveni no 75 līdz 115 personām. Izņēmums ir Ogres un Saulkrastu novadi, kuros konstatēti būtiski zemāki rādītāji (Attēls Nr. 49).

Attēls Nr. 49. KSP dalībnieku skaits VPR pašvaldību griezumā no 2023. gada līdz 2026. gada martam



Piezīme: Varakļānu novada dati no 2025. gada 7. janvāra ir iekļauti Madonas novada rādītājos.
 Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem (Anonimizācijas saraksts, AF analīze).

VPR populārākās stiprinātās kompetences ir personības pilnveide, komunikācija un sadarbība ar uzņēmējiem, kā arī procesu analīze un pilnveide pakalpojumu sniegšanas uzlabošanai. Tas liecina par to, ka VPR KSP ietvaros vairāk stiprinātas sociālās un organizatoriskās prasmes.

Attēls Nr. 50. Biežāk norādītās kompetences, kas tika stiprinātas VPR organizēto KSP ietvaros (atbilžu skaits)



Avots: KPMG izstrādātā KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).
Piezīme: Respondenti varēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus.

Līdz ar to VPR mācību programmas ir bijušas īpaši orientētas uz uzņēmējdarbības vides atbalstu, izmantojot pašvaldību darbinieku komunikācijas prasmju un klientorientētas pieejas attīstību. Tas atbilst Sākotnējā novērtējumā sniegtajam ieteikumam VPR stiprināt speciālistu prasmes konsultēt uzņēmējus un pārzināt atbalsta instrumentus.

7.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu organizēšana

VPR KSP ietekme uz personālu vairāk izpaužas nevis kā plaša jaunu amata vietu vai struktūrvienību izveide, bet gan kā esošo speciālistu kompetenču paplašināšana, darba organizācijas pilnveide un pakalpojumu nodrošināšanas procesu pārskatīšana. Cilvēkresursu pieejamība joprojām saglabājas kā būtisks pašvaldību izaicinājums, tādēļ KSP ieguldījums vairāk vērtējams kā speciālistu spēja efektīvāk izmantot esošos resursus, pārņemt labās prakses piemērus, uzlabot informācijas apriti un ieviest strukturētākus darba procesus. Tāpat vairākās VPR pašvaldībās Projekta laikā ir īstenotas praktiskas pārmaiņas pakalpojumu sniegšanā:

Madonas novads:

- vienkāršots ielu tirdzniecības atļauju izsniegšanas process;

- izveidotas interaktīvas kartes uzņēmējiem par uzņēmējdarbībai piemērotajiem nekustamajiem īpašumiem (telpām, ēkām un zemes vienībām), kā arī ceļu masas ierobežojumiem;
- izveidota kopstrādes telpa;
- noorganizēta digitālā mārketinga un sociālo tīklu dizaina darbnīca;
- izveidots vienotais atbalsta punkts uzņēmējiem Madonas biznesa attīstības centrā (uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas vienuviet);
- ieviesti nomas maksas samazinājumi nedzīvojamām telpām;
- izveidota tirgus vieta Ērgļos.

Saulkrastu novads:

- noorganizēts uzņēmēju forums “Satikšanās” (2025), tostarp tiešsaistes semināri;
- īstenots uzņēmējdarbības grantu konkurss, tostarp tiešsaistes semināri;
- izveidota Uzņēmēju konsultatīvā padome;
- izveidota sadaļa “Uzņēmējdarbība” pašvaldības mājaslapā;
- īstenotas komunikācijas un iesaistes aktivitātes uzņēmējdarbības jomā, tostarp intervijas un fotostāsti sociālajos medijos, tikšanās ar domes priekšsēdētāju (novada svētku ietvaros), kā arī uzņēmējdarbības rādītāju analīze publiskajā gada pārskatā (ieskaitot lielāko uzņēmumu topu).

Smiltenes novads

- ieviesta elektroniski parakstītu tirgus tirdzniecības atļauju izsniegšana;
- veikta uzņēmējiem aktuālo pakalpojumu aprakstu pārskatīšana un pieejamības vai meklējamības uzlabošana;
- uzlabota uzņēmējdarbības informācijas pieejamība digitālajos kanālos (*Facebook* lapa “Uzņēmējdarbība Smiltenes novadā”);
- īstenots pasākumu cikls “Cīemos pie Smiltenes novada uzņēmēja”.

Valmieras novads:

- sāкта preču zīmes “Radīts Valmieras novadā” lietošanas apliecinājuma izsniegšana;
- noslēgta vienošanās par ceļu un ceļa aizsargjoslu aizsardzību, veicot mežizstrādes darbus;
- sāкта atļauju izsniegšana šautuves (šaušanas stenda) izveidošanai un darbībai;

- sāкта preču zīmes un ģeogrāfiskās norādes “Burtnieka zandarts” lietošanas atļauju izsniegšana;
- sāкта saskaņojumu izsniegšana bezpilota gaisa kuģu (dronu) lidojumiem publisku pasākumu laikā;
- ieviesta saimnieciskās darbības saskaņošana Burtnieka ezerā;
- sāкта atļauju izsniegšana Valmieras novada simbolikas lietošanai;
- izveidota pašvaldībai piederošo ģeogrāfiskās informācijas sistēmu (ĢIS) sistēma, izmantojot ģeogrāfiskās informācijas sistēmu (ĢIS).

Darbinieku kapacitātes un struktūras izmaiņas

KSP rezultātā vairākās VPR pašvaldībās ir vērojama speciālistu profesionālo kompetenču paplašināšanās. Tā ietver digitālo rīku izmantošanu, dokumentu aprites pilnveidi, datu analīzi, klientorientētu komunikāciju, uzņēmējdarbības atbalsta procesu sakārtošanu un starpnozaru sadarbības stiprināšanu. Tas norāda, ka pašvaldību darbinieku loma pakāpeniski kļūst plašāka – no šauras administratīvas funkcijas izpildes uz aktīvāku iesaisti procesu izvērtēšanā, pakalpojumu pilnveidē un datu izmantošanā lēmumu pieņemšanā.

Pašvaldības norāda uz nepieciešamību pēc skaidrākas kompetenču un atbildību sadales, procesu standartizācijas, digitālo prasmju izmantošanas un starpinstitutionālās sadarbības. Līdz ar to var secināt, ka KSP rezultātā ir radies pamats amata funkciju pārskatīšanai, īpaši tajās jomās, kur darbiniekiem jāstrādā ar e-dokumenti, digitālām pieteikšanās formām, datu analīzi, uzņēmēju konsultēšanu vai starpinstitutionālās sadarbības koordinēšanu.

Jaunu kompetenču ieviešana un sadarbības modeļi

Jaunu kompetenču ieviešana pašvaldību iestādēs ir viens no būtiskākajiem KSP rezultātiem VPR. Pašvaldībās nostiprinās kompetences digitālajā pārvaldībā, klientu vajadzību izzināšanā, aptauju izmantošanā, datu vizualizācijā, LEAN pieejas izmantošanā, uzņēmējdarbības atbalsta procesu pārskatīšanā, iekšējās komunikācijas uzlabošanā un sadarbības modeļu attīstīšanā. Šīs kompetences ir nozīmīgas publisko pakalpojumu kvalitātes un efektivitātes paaugstināšanai, jo tās ļauj esošajiem speciālistiem pakalpojumus sniegt mērķtiecīgāk un ar mazāku administratīvo slogu.

7.2. Pašvaldību publisko pakalpojumu efektivitāte un pieejamība

VPR pašvaldībās uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu efektivitātes un pieejamības uzlabojumi pēc KSP visvairāk izpaužas kā procesu vienkāršošana, mērķtiecīgāka resursu izmantošana un digitālo risinājumu plašāka izmantošana. Iegūtās zināšanas ir sekmējušas uzņēmējiem saprotamāku, pieejamāku un klientorientētāku pakalpojumu sniegšanu. Rezultātā pašvaldībās pakāpeniski nostiprinās strukturētāka un datus balstītāka pieeja uzņēmējdarbības atbalstam.

Tabula Nr. 11. VPR Pašvaldību sniegtā informācija par efektivitātes uzlabojumiem pakalpojumu sniegšanā

Pašvaldība	Uzlabojumi resursu sadalē un izmantošanas efektivitātē	Efektīvāka autonomo funkciju izpilde
Alūksnes novads	Pašvaldības centrālajā administrācija starp nodaļām ir veikta resursu pārdale, lai nepārklājas procesi un darbinieku darba laiks tiktu efektīvāk izmantots.	KSP apmeklēšana ir veicinājusi efektīvu funkciju izpildi, analizējot un optimizējot iekšējos procesus un darba organizāciju.
Gulbenes novads	Gulbenes novada pašvaldības budžets tiek veidots, balstoties uz visu nozaru padziļinātu izvērtējumu. Tas ietver gan iestāžu reālo vajadzību apzināšanu, gan pašvaldības autonomo funkciju izpildes nodrošināšanu. Finanšu līdzekļu sadale vairs nav mehāniska – tie tiek piešķirti, kritiski izvērtējot pašvaldības noteiktās prioritātes projektu realizēšanas jomā, veidojot patstāvīgu sasaisti ar Gulbenes novada attīstības programmu un investīciju plānu. Iegūtā pieredze ir ļāvusi pārvirzīt fokusu uz sadarbību. Aktīva partnerību veidošana un kopīgu projektu attīstība ļauj sasniegt lielākus mērķus ar tiem pašiem resursiem. Pateicoties efektīvākai procesu plānošanai, pašvaldība mērķtiecīgāk piesaista ārējo finansējumu, tādējādi atslogojot pamatbudžetu un paplašinot attīstības iespējas. Skaidra procesu definēšana KSP ietvaros ļauj novērst funkciju dublēšanos un nodrošina, ka gan pašvaldības darbinieku laiks (cilvēkresursi), gan pieejamā nauda tiek ieguldīta jomās ar visaugstāko pievienoto vērtību sabiedrībai.	Pieredzes apmaiņas braucieni ir snieguši darbiniekiem praktisku ieskatu, kā efektīvāk tiek organizēti dažādi ikdienas darba procesi. Tas ir ļāvis ieviest optimizētus pakalpojumu sniegšanas modeļus arī mūsu pašvaldībā. KSP pasākumi ir papildinājuši darbinieku zināšanas un prasmes, ļaujot uz ikdienas uzdevumiem raudzīties plašāk, kā arī meklēt inovatīvus risinājumus. Darbiniekos ir veidojusies lielāka izpratne un atbildības sajūta nevis tikai par savu tiešo uzdevumu, bet par pašvaldības kopējo darba rezultātu. Darbinieku vidū ir palielinājies savstarpējais atbalsts – tiek atbalstītas kolēģu idejas un veicināta iniciatīva, kas ir būtisks priekšnosacījums veiksmīgai funkciju izpildei. Lai gan tiek atzīts, ka komunikācijas prasmes ir joma, kurā nepieciešama nepārtraukta mācīšanās, KSP ir palīdzējis apzināties tās nozīmīgo lomu procesos.
Limbažu novads	Uzlabota finanšu resursu plānošana, balstoties uz datu analīzi un pakalpojumu pieprasījuma izvērtējumu, kas ļauj mērķtiecīgāk novirzīt finansējumu uzņēmējdarbības atbalsta aktivitātēm. Mācību ietekmē pilnveidota aktivitāšu prioritizēšana, koncentrējot resursus uz lielāko ietekmi sniedzošām uzņēmējdarbības atbalsta iniciatīvām.	Mācību rezultātā ir pilnveidota izpratne par efektīvu pakalpojumu organizēšanu, kas sekmēja uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu strukturētāku plānošanu un sniegšanu, tādējādi uzlabojot pašvaldības autonomo funkciju izpildi uzņēmējdarbības veicināšanas jomā. Iegūtās zināšanas veicināja klientorientētas pieejas stiprināšanu, nodrošinot pieejamākus pašvaldības pakalpojumus.
Madonas novads	Kapacitātes stiprināšana kopumā ir uzlabojusi izpratni par resursu plānošanu, pievēršot lielāku uzmanību to mērķtiecīgai un efektīvai izmantošanai. Kompetenču attīstība ir ļāvusi darbiniekiem palielināt darba kopējo produktivitāti, sekmējusi datus balstītu pieeju lēmumu pieņemšanā, vienlaicīgi samazinot kļūdas un nodrošinot labāku pakalpojuma kvalitāti.	KSP apmeklēšana ir pozitīvi ietekmējusi pašvaldības autonomo funkciju izpildi, nodrošinot darbiniekiem jaunas zināšanas un praktiskās prasmes, kas ļauj efektīvāk organizēt ikdienas darbu. Tas ir veicinājis procesu pilnveidošanu, labāku iekšējo sadarbību, mūsdienīgāku darba metožu ieviešanu un labāku pārvaldību kopumā.
Saulkrastu novads	Organizējot pasākumus vai īstenojot projektus, darbi tiek labāk sadalīti starp iesaistītajām nodaļām, skaidrāk nosakot atbildības jomas, tādējādi samazinot darba dublēšanos un efektīvāk izmantojot	KSP apmeklēšana ir veicinājusi efektīvāku autonomo funkciju izpildi, piemēram, attīstot uzņēmējdarbības atbalsta aktivitātes.

Pašvaldība	Uzlabojumi resursu sadalē un izmantošanas efektivitātē	Efektīvāka autonomo funkciju izpilde
	cilvēkresursus un laiku. Tāpat ir uzlabota informācijas aprīte starp nodaļām, kas ļauj pieņemt ātrākus un pamatotākus lēmumus.	2025. gadā pašvaldībā tika ieviests jauns pasākums – Uzņēmēju forums, kura organizēšanā tika izmantotas mācībās iegūtās prasmes. Pasākuma sagatavošanā darbi tika skaidrāk sadalīti starp iesaistītajām struktūrvienībām, noteikti konkrēti termiņi un atbildīgie, kas ļāva izvairīties no darba dublēšanās un nodrošināja efektīvāku resursu izmantošanu. Rezultātā pasākums tika organizēts kvalitatīvāk un ar lielāku pievienoto vērtību uzņēmējiem.
Smiltenes novads	KSP ir veicinājuši resursu izmantošanas efektivitāti galvenokārt procesu standartizācijas un digitalizācijas ceļā. Elektroniski parakstītu atļauju izsniegšana, e-formu attīstība un skaidri aprakstīts līgumu saskaņošanas, parakstīšanas un kontroles process samazina manuālo darbību apjomu, ļauj racionālāk izmantot darbinieku laiku un nodrošina pārskatāmāku procesa vadību. Vienlaikus uzņēmējiem paredzētās informācijas strukturēšana (t.sk. ziņu lapas veidošana) palīdz efektīvāk izmantot komunikācijas resursus. Precīzi kvantitatīvie ietaupījuma dati pašlaik nav apkopoti, un atsevišķu rādītāju precizēšanai nepieciešama papildu saskaņošana ar atbildīgajiem speciālistiem.	KSP ir veicinājuši efektīvāku autonomo funkciju izpildi uzņēmējdarbības atbalsta jomā, jo pašvaldībā ir pieaugusi izpratne par uzņēmēju vajadzībām, pilnveidota pakalpojumu pieejamība un uzsākta procesu pārskatīšana no lietotāja skatpunkta. Praktiskā ietekme izpaužas pakalpojumu aprakstu pārskatīšanā, digitālo iesniegšanas kanālu attīstībā, elektroniski parakstītu atļauju ieviešanā un skaidrākā dokumentu aprītes pārvaldībā. Pieredzes apmaiņas vizīte papildus ir devusi konkrētus priekšlikumus sadarbības stiprināšanai ar izglītības iestādēm, uzņēmējiem un reģionālajiem partneriem.
Valkas novads	KSP rezultātā Valkas novada pašvaldības darbinieki ir pilnveidojuši zināšanas par efektīvāku darba organizāciju, procesu plānošanu un resursu pārvaldību. Jebkādas iegūtās zināšanas pilnveido darbinieku pašizaugsmi. Iegūtās zināšanas palīdzējušas pārskatīt dažus ikdienas darba procesus. Esam pievērsuši uzmanību, lai mazinātu funkciju dublēšanos un uzlabotu sadarbību starp pašvaldības struktūrvienībām. Būtiski būtu minēt, ka ir veicināta digitālo risinājumu un vienotu pieeju izmantošana, kas ļauj efektīvāk izmantot esošos (kā arī trūkstošos) cilvēkresursus un samazināt administratīvo slogu.	Šobrīd vēl ir pārāgri spriest, vai KSP apmeklēšana ir būtiski veicinājusi efektīvāku autonomo funkciju izpildi, taču tā ir sekmējusi darbinieku profesionālās kompetences pilnveidi, īpaši, atsevišķu normatīvo regulējumu piemērošanā, klientu apkalpošanā, kā arī, iespējams, ir novērojami nelieli uzlabojumi pašvaldības sadarbībā starp struktūrvienībām. Gūtā pieredze un zināšanas ir palīdzējušas nodrošināt kvalitatīvāku pašvaldības AF izpildi. Darbinieki ir guvuši praktiskas zināšanas un piemērus no citu pašvaldību pieredzes, ko atsevišķos gadījumos iespējams pielāgot savām vajadzībām un izmantot ikdienas darbā.

Avots: Pašvaldību sniegtā informācija (05.2026.) un KPMG analīze.

Uzņēmējdarbības atbalsta efektivitātes uzlabojumi

Birokrātiskā sloga mazināšana VPR ir saistīta ar dokumentu aprītes vienkāršošanu, procesa soļu pārskatīšanu, atļauju un līgumu aprītes standartizāciju. **Smiltenes novada pašvaldības** piemērs ar elektroniski parakstītu tirgus tirdzniecības atļauju un pārskatītu līgumu aprīti parāda, ka KSP rezultātā administratīvie procesi kļūst īsāki, pārskatāmāki un mazāk atkarīgi no manuālas dokumentu aprītes. Smiltenes novada pašvaldībā digitālo risinājumu integrācija komunikācijā izpaužas pašvaldības *Facebook* lapas

“Uzņēmējdarbība Smiltenes novadā”¹⁷⁷ atjaunošanā un pilnveidē, tostarp mainot komunikācijas stratēģiju, pieeju un vairāk izmantojot video saturu. Tāpat Smiltenes novada pašvaldība ir attīstījusi kvalitatīvāku un regulārāku aptauju veidošanu uzņēmēju viedokļa noskaidrošanai, izmantojot arī reģistrācijas formas.¹⁷⁸ Šis piemērs ir saistīts ar pasākumu “Efektīvas aptaujas kā instruments uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas īstenošanai”. Arī intervijās speciālisti atzīmēja, ka šīs mācības bijušas ļoti vērtīgas un iegūtās zināšanas jau tiek izmantotas, veidojot aptaujas pašvaldībās.¹⁷⁹

Gulbenes novada pašvaldības gadījumā birokrātiskā sloga mazināšana izpaužas e-rēķinu un citu dokumentu izmantošanā elektroniskā aprītē, kas samazina manuālu datu ievadi un ļauj darbiniekiem vairāk laika veltīt saturiskai analīzei, nevis tehniskam dokumentu apstrādes darbam. E-risinājumu ieviešana VPR gadījumā izpaužas kā pakalpojumu pārskatīšana no lietotāja skatupunkta, lai uzņēmējiem būtiskā informācija būtu vieglāk atrodamā, saprotamāka un praktiski izmantojama.

Pēc KSP apmeklēšanas VPR pašvaldībās publisko pakalpojumu sniegšana ir kļuvusi mērķtiecīgāka, digitālāka un iedzīvotājiem sasniedzamāka, īpaši stiprinot “vienas pieturas” principu, attālinātu pakalpojumu pieejamību un iekšējo procesu standartizāciju. Jaunu vai būtiski pilnveidotu pakalpojumu piemēri visbiežāk ir saistīti ar uzņēmējdarbības atbalstu un atļauju vai iesniegumu aprites modernizāciju: **Valmieras novada pašvaldībā** ir izveidots plašs klientu apkalpošanas tīkls ar 26 VPVKAC un attīstīts tiešsaistes pakalpojumu katalogs, vienlaikus pašvaldībā ir izstrādātas 16 tiešsaistes pieteikumu formas, no kurām 11 paredzētas arī uzņēmējiem, tā paplašinot e-pakalpojumu klāstu un samazinot nepieciešamību pēc klātienēs saziņas.¹⁸⁰ Šis piemērs atspoguļo pašvaldībā ieviestu labo praksi un nav tiešā veidā attiecināms uz Projekta ietvaros īstenoto KSP ietekmi. **Limbažu novada pašvaldībā** uzlabojumi izpaužas kā vienotāki un klientam saprotamāki pakalpojumi: tika standartizētas digitālās veidlapas, pārskatīta uzņēmēju iesniegumu aprīte, nodrošināta centralizētāka konsultēšana un samazināts pieprasāmo dokumentu apjoms, kas kopumā ļauj pakalpojumus saņemt ātrāk un ar mazāku administratīvo slogu.¹⁸¹

Uzņēmējdarbības atbalsta pieejamības uzlabojumi

Pakalpojumu pieejamība dažādās VPR pašvaldībās ir palielināta galvenokārt ar diviem instrumentiem: klātienēs pieejas paplašināšanu caur klientu apkalpošanas centru tīklu un attālināto kanālu nostiprināšanu, digitalizējot iesniegumu, saskaņošanas un informācijas aprites procesus.

Gulbenes novada pašvaldībā attālinātu pakalpojumu un saziņas izmantošana samazina laika un resursu patēriņu gan iedzīvotājiem un uzņēmējiem, gan pašai pašvaldībai.

Saulkrastu novada pašvaldībā pieejamības dimensija ir stiprināta ar ātrāku un vienotāku informācijas apriti starp struktūrvienībām, aktīvāku digitālo kanālu izmantošanu un saprotamāku informācijas pasniegšanu dažādām mērķgrupām, kas

¹⁷⁷ Facebook.com, Uzņēmējdarbība Smiltenes novadā Facebook laba. Pieejams:

https://www.facebook.com/uznemejismiltenesnovada/?locale=lv_LV

¹⁷⁸ Smiltenes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁷⁹ Cēsu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁸⁰ Valmieras valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026

¹⁸¹ Limbažu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

samazina laiku pakalpojuma saņemšanai pat tad, ja pats pakalpojums pēc būtības nemainās.¹⁸²

Ogres novada pašvaldībā pieejamība uzņēmējdarbības atbalstam ir uzlabota, ieviešot personalizētus e-pastus un regulāru mēnešrakstu komunikācijai ar uzņēmējiem, kā arī attīstot digitālos risinājumus (piemēram, pilnveidotas digitālās kartes par īpašumiem un īres iespējām), kas padara informāciju pārskatāmāku un vieglāk sasniedzamu gan esošajiem uzņēmējiem, gan potenciālajiem investoriem.¹⁸³

Vienotas pieejas attīstība uzņēmējdarbības atbalsta sniegšanā

Vienotas pieejas īstenošana pakalpojumu nodrošināšanā VPR pašvaldībās visvairāk izpaužas procesu standartizācijā un datu izmantošanā lēmumu pieņemšanā: tiek definēti vienoti dokumentu paraugi un glabāšanas struktūras, pārskatīti pakalpojumu apraksti un ieviesti skaidrāki soļi līgumu un atļauju aprītē, kā arī attīstīti atgriezeniskās saites mehānismi (mērķētas aptaujas un uzņēmēju/iedzīvotāju vajadzību identificēšana).

Madonas novada pašvaldībā vienotā pieeja ir nostiprināta arī ar principu, ka no uzņēmējiem netiek prasīti dati, kas jau ir pieejami valsts reģistros, kā arī ar iekšējās komunikācijas plānu un klientu apkalpošanas standarta ieviešanu, kas izlīdzina pakalpojuma kvalitāti neatkarīgi no tā, kurā administratīvajā teritorijā klients vēršas.¹⁸⁴

Valmieras novada pašvaldībā papildus kvalitāti nodrošina regulāri auditi un sistemātiska kvalitātes uzraudzība, kā arī digitāli kvalitātes mērījumi, kas ļauj salīdzināmāk un konsekventāk pārvaldīt pakalpojumu sniegumu.¹⁸⁵ Rezultātā VPR pašvaldībās klienti vienkāršāk un ātrāk saņem pakalpojumus, darbiniekiem ir mazāks administratīvais slogs un iedzīvotājiem ir pieejamāki pakalpojumi gan klātienē, gan attālināti.

7.2.1. Pašvaldību publisko pakalpojumu izmaksas un pārvaldības uzlabojumi

Vērojama lielāka vienotība un procesu saskaņošana starp pašvaldībām. KSP rezultātā arvien plašāk tiek ieviesti līdzīgi pārvaldības mērījumu principi, piemēram, standartizēti procesi, datu izmantošana lēmumu pieņemšanā un ieviesta regulāra atgriezeniskā saite, kas ļauj pakalpojumu kvalitāti un sniegumu vērtēt pēc salīdzināmiem kritērijiem. Vienotību starp pašvaldībām stiprina mērķu un snieguma vadības instrumentu ieviešana (galveno snieguma rādītāju (turpmāk – KPI) mērķu noteikšana, *LEAN* pieeja procesu optimizācijai, regulāras vadības sanāksmes sadarbības un koordinētas rīcības nodrošināšanai), kas pakalpojumu organizēšanā veido vienādu loģiku neatkarīgi no konkrētās struktūrvienības vai teritorijas. Vienlaikus salīdzināmību būtiski palielina strukturēta kvalitātes pārvaldība un mērījumu digitalizācija, t.sk. automatizēta indikatoru ieguve no informācijas sistēmām un digitāli organizētas aptaujas.

Attiecībā uz publisko pakalpojumu izmaksām to samērīguma virziens ir pamatots ar to, ka resursu sadale tiek balstīta kritiskākā prioritāšu izvērtējumā un reālajās vajadzībās, kā arī ar mērķtiecīgāku ārējā finansējuma piesaisti, kas ļauj atslogot pamatbudžetu un ar tiem pašiem resursiem sasniegt lielāku rezultātu.

¹⁸² Saulkrastu novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁸³ Intervija ar Ogres novada pašvaldības pārstāvjiem 22.04.2026.

¹⁸⁴ Madonas novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

¹⁸⁵ Valmieras valstspilsētas pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

Finanšu plānošanas racionalizācija VPR pašvaldībās visizteiktāk parādās Gulbenes novada pašvaldības piemērā, kur IT programmas tika integrētas finanšu plānošanā. Piemēram, tika organizēta budžeta plānošana e-vidē, un darbiniekiem bija vienkāršāk sekot līdzi budžeta izpildei, sagatavot atskaites un analizēt pašvaldības izdevumus vairāku gadu griezumā.¹⁸⁶ Vienlaikus Gulbenes novada pašvaldības piemērs parāda, ka finanšu plānošanas uzlabojumi ir saistīti arī ar funkciju izvērtēšanu un administratīvo resursu optimizāciju, lai novērstu funkciju dublēšanos un efektīvāk izmantotu finanšu līdzekļus, veikta iestāžu reorganizācija un pagastu apvienību izveide.

7.2.2. KSP, kas tieši veicinājuši administratīvo procesu racionalizāciju

VPR visizteiktāk KSP ir racionalizējuši administratīvās darbības caur to efektīvizēšanu. *LEAN* pieeja un dizaina domāšana palīdz pārskatīt procesus, novērst liekās darbības un uzlabot klienta ceļu; aptauju, Pivot Table un datu vizualizācijas prasmes stiprina datus balstītu plānošanu; MI izmantošana palīdz paātrināt sagatavošanas, apkopošanas un prezentēšanas darbu; metodiskie ieteikumi vienādo praksi starp pašvaldībām.

Ar tiešu ietekmi saistāmi šie KSP:

- darbnīca "Dizaina domāšanas darbnīca uzņēmējdarbības veicināšanai Vidzemes pašvaldībās un reģionā";
- grupu mācību cikls: "Procesu optimizēšanas pieeja LEAN uzņēmējdarbības atbalsta īstenošanai Vidzemes plānošanas reģiona pašvaldībās un reģionā";
- mācību konsultācijas organizācijās: "Procesu optimizēšanas pieeja LEAN uzņēmējdarbības atbalsta īstenošanai Vidzemes plānošanas reģiona pašvaldībās un reģionā";
- mācības "Dati, kas runā: vizualizācija PowerPoint prezentācijās";
- mācības "Efektīvas aptaujas kā instruments uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas īstenošanai";
- mācības "Mūsdienīgas un interaktīvas prezentācijas: dizains, iesaiste un MI iespējas";
- mācības "No datiem līdz secinājumiem: Pivot Table praktiskā izmantošana datu analīze Vidzemes pašvaldībās".

Tāpat paredzams, ka ietekmi atstās vēl pasākumi, kas notiek Izvērtējuma veikšanas laikā:

- pasākums "Ceļā uz vienotu Vidzemes plānošanas reģiona attīstības uzraudzības sistēmu: ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības attīstības novērtēšana pašvaldībās".
- mācības "Pašvaldību aptaujas kā rīks ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības attīstības uzraudzībai: mērījumu ietvara izstrāde."

¹⁸⁶ Gulbenes novada pašvaldības sniegtā informācija, 05.2026.

Šie KSP ir ļāvuši mazināt birokrātisko slogu, nodrošināt ātrāku informācijas apstrādi, precīzāku lēmumu pieņemšanu un vienotāku uzņēmējdarbības atbalsta pārvaldību reģionā.

7.3. Labās prakses pārņemšana, sadarbība un pieredzes apmaiņa starp iestādēm un ar citām pašvaldībām

Pašvaldību pieredze rāda, ka KSP devums šajā jomā izpaužas kā mērķtiecīgāka uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas attīstība, datu un analītisku pieeju plašāka izmantošana, procesu efektivizēšana, starppašvaldību sadarbības stiprināšana un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana.

Īpaši nozīmīgs šajā kontekstā ir **Valmieras novada pašvaldības** piemērs, kas pēc VPR pašvaldību un attīstības un uzņēmējdarbības vides veidotāju pieredzes apmaiņas brauciena uz Portugāli, Setubalas reģionu, īpaši izcēla metodikas attīstību datus balstītā pētniecībā. Šī pieredze ir veicinājusi sistemātiskāku dažādu datu izmantošanu pašvaldības darbā, tostarp sadarbojoties ar Centrālo statistikas pārvaldi. Vienlaikus tika iegūtas arī zināšanas par fondu un grantu programmu izmantošanu, iepazīstot Igaunijas pieredzi. Tas apliecina, ka KSP uzņēmējdarbības atbalsta jomā kalpo ne tikai kā iedvesmas avots, bet arī kā instruments analītiskāku un strukturētāku pieeju nostiprināšanai attīstības plānošanā.

VPR ietvaros labās prakses pārnese īpaši izteikti parādās kā pašvaldību savstarpēja pieredzes apmaiņa uzņēmējdarbības un attīstības jautājumos. **Smiltenes novada pašvaldības** speciālisti tieši minēja pieredzes apmaiņu Cēsu novadā, kas bijusi saistīta ar tirgus organizēšanas procesa pilnveidi, labāku sadarbību kolēģu starpā un novadnieku iesaisti. Savukārt **Madonas novada pašvaldības** pārstāvji Cēsu pieredzi raksturojuši kā iedvesmojošu piemēru, uz kuru pašvaldība apzināti vēlas virzīties. Tika uzsvērts, ka Cēsīs uzņēmējdarbības atbalsta funkcija ir attīstīta kā strukturēta un sistēmiska darbības joma, kas balstīta datus un metodiskā pieejā, un Madona šo pieeju uztver kā labās prakses modeli, kam līdzināties. Šie piemēri parāda, ka KSP rezultātā veidojas ne tikai atsevišķu ideju pārnese, bet arī pašvaldību vēlme apgūt un adaptēt cita novada stratēģisko pieeju.

Konkrētas pārmaiņas uzņēmējdarbības atbalsta, administratīvo procesu un darba organizācijas jomā īpaši skaidri identificējamās **Madonas novada pašvaldībā**. Intervijās norādīts, ka KSP gūtās zināšanas ir veicinājušas mērķtiecīgāku darba organizāciju un kvalitatīvāku pakalpojumu attīstību. Būtiski uzlabojumi panākti prezentēšanas un vizualizācijas prasmēs, kas nākotnē tiks izmantotas auditorijas uzrunāšanai un ideju skaidrākai nodošanai. Stratēģiskās tīklošanās, dizaina domāšanas un LEAN administratīvās mācības ir paplašinājušas skatījumu uz procesu efektivizēšanu, kā rezultātā pašvaldība mērķtiecīgi samazina ieviešanas laiku, termiņus un administratīvo slogu, īpaši saskaņošanas un pārskatīšanas procesos. Vienlaikus Madonas novada pārstāvji uzsvēruši, ka KSP sadarbības veidošana izpaudusies arī kā tīklošanās un kontaktu stiprināšana ar citiem novadiem un partneriem, kā arī praktiska sadarbība konkrētu iniciatīvu īstenošanā. Minēti centieni veidot jauno uzņēmēju kopienu un attīstīt kopstrādes telpu, sadarbība ar inovācijas centru, iesaiste pētnieciskos uzdevumos un kopdarbs datu analīzē. Paralēli sadarbību atvieglo regulāra ideju apmaiņa nodaļas sapulcēs un konsultatīva saziņa ar citu novadu speciālistiem, piemēram, par saistošajiem noteikumiem vai tūrisma maršrutiem, lai salīdzinātu pieejas un pārņemtu labāko praksi. Tas kopumā norāda uz uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas pakāpenisku

nostiprināšanos kā mērķtiecīgāk organizētai un stratēģiskāk vadītai pašvaldības darbības jomai.

Būtiskas pārmaiņas identificējamas arī **Ogres novada pašvaldībā**, kur pēc pieredzes apmaiņas brauciena uz Somiju uzsākta koprades kvartāla izveide – apjomīgs publiskais projekts, kura plānošanā ar dizaina domāšanas un koprades metodēm tieši iesaistīti jaunieši un uzņēmēji. Pašvaldības vadība atzīst, ka šī iniciatīva nebūtu radusies bez KSP, jo tieši Somijas pieredze devusi gan pārliecību par nepieciešamību mainīt domāšanas veidu, gan praktisku impulsu projekta īstenošanai. Paralēli pašvaldībā nodaļas līmenī ieviesti LEAN principi liekās darbības mazināšanai darba procesos, kā arī MI rīki anketu izstrādē un prezentāciju sagatavošanā, panākot mērāmu laika efektivitātes pieaugumu. Šis piemērs apliecina, ka KSP ietekme uzņēmējdarbības atbalsta jomā var izpausties ne tikai metodisku pieeju pārņemšanā, bet arī kā konkrēts ieguldījums publiskās telpas un uzņēmējdarbības vides attīstības projektos.

Plašāks institucionāls efekts novērojams **Cēsu novada pašvaldībā**, kur pēc pieredzes apmaiņas brauciena uz Portugāles Setubalas reģionu ir attīstīta metodika datos balstītā pētniecībā. Tas tieši ietekmējis uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas nostiprināšanu Attīstības pārvaldē, tai pakāpeniski pārejot no izklaidētas pieejas atsevišķām atļaujām un grantu projektiem uz strukturētu pārvaldes darbības jomu. Vienlaikus Cēsu pašvaldības pārstāvji sadarbības veidošanu raksturo kā vienu no būtiskākajiem KSP ieguvumiem. Pasākumi devuši iespēju satikt citu pašvaldību pārstāvjus un veidot kontaktus, kas ikdienas darba kontekstā citādi būtu grūtāk īstenojami. Īpaši nozīmīga bijusi tīklošanās pieredzes apmaiņas braucienos, kur veidojušās sadarbības saites ar citiem VPR speciālistiem un radīts pamats turpmākai zināšanu apmaiņai un kopīgai domāšanai par uzņēmējdarbības attīstību. Sadarbība izpaudusies arī praktiskā līmenī – pārrunājot grantu programmu nianšes un diskutējot par to, ko iespējams pārņemt vienam no otra. Vienlaikus minēta arī sadarbības nozīme investīciju piesaistē, kur arvien izteiktāk jādoma visa reģiona mērogā. Tas norāda, ka KSP ieguldījums Cēsu gadījumā skar gan uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas saturu, gan tās telpisko un sadarbības dimensiju.

Līdztekus stratēģiskiem un organizatoriskiem ieguvumiem vairākās pašvaldībās novērojama arī mērķtiecīga iekšējo procesu pilnveide. **Gulbenes novada pašvaldībā** kā būtiski uzlabojumi minēta pilna cikla e-dokumentu pārvaldība, e-rēķinu sistēmas integrācija, kā arī skolēnu ēdināšanas un norēķinu sistēmas “Mily” ieviešana. Tāpat tiek norādīts uz uzņēmuma “ZZ Dats” izstrādāto finanšu plānošanas risinājumu ieviešanu, kas saistīta ar pašvaldību reorganizāciju un pagastu apvienošanu, tādējādi vienādojot grāmatvedības procesus. Vienlaikus Gulbenes novadā, balstoties uz KSP atziņām, uzsākts mērķtiecīgs darbs pie vienotas pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas sistēmas izveides un dokumentu pārvaldības standartizācijas, lai nodrošinātu vienlīdzīgu pakalpojumu kvalitāti visās iestādēs. Lai gan šie risinājumi nav tiešā veidā īstēti KSP ietvaros, interviju un informācijas pieprasījumu dati liecina, ka KSP laikā stiprinātā darbinieku kapacitāte un iegūtās prasmes ir veicinājušas šo iniciatīvu plānošanu un sekmīgāku ieviešanu. Šis piemērs parāda, ka KSP rezultātā uzņēmējdarbības atbalsta un pārvaldības kvalitāte tiek stiprināta arī caur horizontāliem administratīviem un digitāliem uzlabojumiem.

Savukārt **Saulkrastu novada pašvaldībā** KSP rezultātā novērojama organizatoriskās struktūras maiņa, kas nodrošina optimizētāku informācijas apriti un saskaņošanas procesu uzlabojumus starp nodaļām. Vienlaikus pašvaldība ir uzlabojusi informācijas izplatīšanu, izmantojot digitālos kanālus, tādējādi samazinot laiku informācijas nodošanai un palielinot pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem. Šis piemērs liecina, ka

KSP ietekme var būt izteikta arī salīdzinoši kompaktos, bet praktiski nozīmīgos organizatoriskos un komunikācijas uzlabojumos.

7.4. Gadījuma analīze – Cēsu novada pašvaldība

Cēsu novada gadījuma izpēte ilustrē, kā Projekta ietvaros īstenotie KSP var pārtapt taustāmās pārmaiņās publisko pakalpojumu organizācijā un sniegšanas efektivitātē, īpaši uzņēmējdarbības atbalsta un investīciju piesaistes funkciju attīstībā. Intervijā pašvaldības pārstāvji uzsvēra, ka mācību process bijis vērtīgs un speciālisti centās izmantot visas sniegtās iespējas.

Cēsu novada pašvaldībai ir unikāla pieredze pateicoties KSP. Intervijā Cēsu novada pašvaldības pārstāvis skaidroja, ka pašvaldībā darbu uzsācis reģionālās reformas laikā, kad bija jāizveido un jānostiprina pašvaldības attīstības pārvaldes darbība, savukārt uzņēmējdarbības atbalsta funkcija sākotnēji nebija skaidri piesaistīta vienai struktūrvienībai un tika nodrošināta ierobežotā kapacitātē, piemēram, atbildība par tirdzniecības atļaujām, pirmajiem grantu projektiem un ikgadējo uzņēmēju forumu. Tālāk institucionālais modelis attīstījās pakāpeniski, tika izveidota tūrisma aģentūra, vēlāk – apvienots uzņēmējdarbības un tūrisma aģentūras formāts ar savu komandu, vienlaikus saglabājot attīstības pārvaldes plašo funkciju loku. Intervijā uzsvērts, ka aģentūras modelis sevi pilnībā neattaisnoja, tādēļ pašvaldībā notika diskusijas par optimālāko risinājumu, uzņēmējdarbības attīstību nosakot kā vienu no prioritātēm. Mācību cikli un starptautiskā pieredzes apmaiņa sakrita ar jaunās iestādes veidošanas posmu un deva praktisku pienesumu formāta izstrādei, vienlaikus šis mācību process kļuva par būtisku motivācijas faktoru profesionālās trajektorijas maiņai, pārorientējoties uz uzņēmējdarbības atbalsta jomu un iesaistoties jaunās pārvaldes izveidē: “braucienā uz Setubalu dzima mūsu jaunā iestāde”.¹⁸⁷

Risinātās nepilnības pakalpojumu sniegšanā

Cēsu novada pašvaldībā uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas ilgstoši bija sadalītas starp vairākām institucionālām struktūrām, un ar laiku šāds modelis kļuva nepietiekami efektīvs. Uzņēmējdarbības atbalstu vairs nevarēja nodrošināt kā sekundāru pienākumu līdzās citām attīstības pārvaldes prioritātēm, tādēļ radās nepieciešamība pēc stabilākas institucionālās pieejas, skaidrākas atbildības sadales un mērķtiecīgākas darba organizācijas.

Projekta pienesums

Kā jau minēts iepriekš, pašvaldības pārstāvji intervijā uzsvēra, ka mācību process bijis vērtīgs, jo tas balstījās praktiskos uzdevumos, mājasdarbos un grupu darbā, kas palīdzēja apgūt metodes un nostiprināt tās ikdienas darbā. Būtisks ieguvums bija arī iespēja regulāri reflektēt kolēģu starpā par apgūto un salāgot mācību saturu ar pašvaldības reālajām vajadzībām.

Šī pieeja Cēsu novada pašvaldībā īpaši labi sasaistījās ar paralēli notikušo institucionālo pārkārtošanos. Pārejas posmā KSP laikā apgūtās dizaina domāšanas, procesu pilnveides, *LEAN* un praktiskās prototipēšanas pieejas kalpoja kā instruments, lai

¹⁸⁷ Intervija ar Cēsu novada pašvaldības pārstāvjiem 22.04.2026.

strukturētāk plānotu jauno darba organizāciju un veidotu kopīgu izpratni komandā par to, kā uzņēmējdarbības atbalsts ir sniedzams efektīvāk un mērķtiecīgāk.

Pārņemamā pieeja citās pašvaldībās

No Cēsu novada pašvaldības pieredzes pārņemama ir uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas centralizēšana un skaidra institucionālā ietvara izveide. Cēsu novada gadījums parāda, ka fragmentēta atbildību sadale starp vairākām struktūrvienībām ilgtermiņā samazina pakalpojuma efektivitāti un ierobežo attīstības potenciālu. Pāreja uz koncentrētāku modeli, kur funkcija tiek skaidri definēta un nostiprināta organizatoriski, ļauj nodrošināt mērķtiecīgāku atbalstu uzņēmējiem. Šāda risinājuma ieviešanai citās pašvaldībās nepieciešams izvērtēt esošo institucionālo struktūru, skaidri definēt atbildības un nodrošināt vadības līmeņa atbalstu pārmaiņām. Tādējādi ieguvums ir labāka koordinācija, augstāka pakalpojumu kvalitāte un lielāka spēja piesaistīt investīcijas.

Tāpat no VPR un Cēsu novada pārņemams risinājums ir strukturēta pieeja pakalpojumu un organizatorisko procesu attīstībai, izmantojot tādas metodes kā dizaina domāšana, LEAN pieeja un praktiskā prototipēšana. Cēsu novada pieredze rāda, ka šo metožu izmantošana institucionālo pārmaiņu laikā palīdz ne tikai identificēt efektīvākos risinājumus, bet arī veidot vienotu izpratni komandā par pakalpojuma mērķiem un sniegšanas principiem. Lai šo pieeju sekmīgi pārņemtu, nepieciešama darbinieku apmācība un gatavība pielietot apgūtās metodes praksē, kā arī organizācijas atvērtība iteratīvai pieejai (testēšana, pilnveide, ieviešana). Praktiskais ieguvums ir pārdomātāki lēmumi, efektīvāki procesi un labāk mērķa grupu vajadzībām atbilstoši pakalpojumi.

Papildus pašvaldībās pārņemams risinājums ir regulāras profesionālās refleksijas un komandas līmeņa saskaņošanas prakses. Cēsu novada gadījumā uzsvērtā kolēģu savstarpējā pieredzes apmaiņa un kopīga mācību rezultātu izvērtēšana, kas palīdzēja pielāgot apgūtās pieejas pašvaldības vajadzībām. Šādas prakses ieviešanai nepieciešama strukturēta, bet elastīga iekšējās komunikācijas pieeja un organizācijas kultūra, kas veicina mācīšanos.

8. KSP izmantotās metodoloģiskās pieejas, kā arī sniegtā metodoloģiskā atbalsta un ilgtspējas novērtējums

8.1. Izmantotā metodoloģiskā pieeja KSP organizēšanā un tās praktiskais pielietojums

KSP ietvaros īstenota daudzveidīga un praksē balstīta mācību metodoloģija, kurā teorētiskās lekcijas tika integrētas ar praktiskiem uzdevumiem, grupu darbu, mājasdarbiem, meistarklasēm un konsultācijām. Atsauksmju analīze apliecina, ka tieši mācību praktiskais raksturs ir bijis izšķirošs faktors sekmīgai zināšanu apguvei – KSP novērtējuma aptaujā norādes uz pasākumu praktisko lietojamību minētas 147 reizes.

Kā metodoloģiskie pamata elementi tika izmantoti reāli pašvaldību izaicinājumi, veicinot auditorijas iesaisti un konkrētu ideju izstrādi. Viens no respondentiem uzsver:

Piemēri, kur organizēti hakatoni apliecina, ka kapacitātes stiprināšana var būt efektīvāka, ja tā neaprobežojas ar zināšanu nodošanu, bet ietver arī atbalstu ideju testēšanai, pielāgošanai un integrēšanai pašvaldību darbā.

Mācību process tika strukturēts cikliski: teorētisko materiālu apguvei sekoja praktiska metožu nostiprināšana un grupu prezentācijas. Intervijās pašvaldību pārstāvji atzinīgi novērtēja pasniedzēju spēju elastīgi pielāgot saturu aktuālajām tēmām, kā arī metodoloģijā iekļautos refleksijas brīžus, kas radīja telpu pieredzes apmaiņai. Vienlaikus kā izaicinājums metodoloģijas pilnvērtīgai realizācijai tika minēts laika trūkums apjomīgu mājasdarbu izpildei.¹⁸⁸

KSP tika īstenots dažādos formātos, notika arī strukturēti apmācību cikli, kuros dalībnieki (dažādu līmeņu pārstāvji atkarībā no amata) strādāja ar konkrētām metodēm un tās nostiprināja, izpildot mājasdarbus un veicot grupu darbu ar prezentācijām (t.sk. par uzņēmējdarbības atbalstu). Mācību process tiek strukturēts, sākot ar teorētisko materiālu apguvi, kam seko praktisko uzdevumu veikšana, kas ļauj grupā risināt aktuālas problēmas un nodrošina metodes efektīvāku apguvi. Vienlaikus tika norādīts, ka mājasdarbu izpildes laikā izaicinājumu var radīt laika ierobežojumi. Intervijā arī minēts, ka pasniedzēji bijuši spēcīgi un elastīgi, spējot pārorientēt saturu uz pašvaldībām aktuālām tēmām, bet mācību materiāli (t.sk. prezentācijas) palikuši pieejami izmantošanai arī pēc apmācībām. Kā metodoloģijas elementi izcelti arī refleksijas brīži, kas radīja telpu pieredzes apmaiņai.¹⁸⁹ Tabulā zemāk apkopoti pašvaldību pārstāvju vērtējumi par KSP izmantoto metodoloģisko pieeju.

Tabula Nr. 12. Pašvaldību pārstāvju intervijās sniegtais vērtējums par KSP izmantoto metodoloģisko pieeju

Pašvaldība	Intervijās sniegtais vērtējums par KSP izmantoto metodoloģisko pieeju
Dobeles novada pašvaldība	Pieredzes apmaiņas braucieni uz Dāniju deva ne tikai jaunas zināšanas, bet arī tiešus kontaktus ar lektoriem un nozares ekspertiem. Tas nodrošina ilgtermiņa

¹⁸⁸ Intervija ar Madonas novada pašvaldības pārstāvjiem 21.04.2026.

¹⁸⁹ Intervija ar Cēsu novada pašvaldības pārstāvjiem 22.04.2026.

Pašvaldība	Intervijās sniegtais vērtējums par KSP izmantoto metodoloģisko pieeju
	metodisko atbalstu, iespēju konsultēties specifiskās situācijās, pieņemt pamatotākus lēmumus, mazināt kļūdu risku un ātrāk ieviest risinājumus.
Daugavpils valstspilsētas pašvaldība	Ārvalstu pieredze no Norvēģijas, Zviedrijas un Somijas tiek tieši izmantota projektēšanas uzdevumos, papildinot tos ar fotofiksācijām un konkrētiem piemēriem. Tas palīdz precīzāk formulēt tehniskās prasības, uzlabot projektu kvalitāti un veicināt inovāciju ieviešanu, tostarp sagatavojot pilotprojektu bezemisiju ražošanai.
Siguldas novada pašvaldība	Par īpaši vērtīgu tika uzskatīta iespēja sasaistīt teoriju ar praksē redzētiem piemēriem un citu pašvaldību pieredzi. Diskusiju formāts ļāva padziļināti analizēt konkrētas situācijas, apmainīties idejām un ātrāk nonākt pie praktiski pielietojamiem risinājumiem.
Jūrmalas valstspilsētas pašvaldība	Augstu novērtēta mācību struktūra, skaidrā loģika un līdzsvars starp teoriju un praksi. Tīklošanās un neformālā komunikācija veicināja atvērtu ideju apmaiņu, savukārt viegli uztveramais formāts palīdzēja aktīvāk iesaistīties un stiprināja pārliecību par iespēju iegūtās zināšanas ieviest praksē.
Saldus novada pašvaldība	Īpaši vērtīgs bija praktisko piemēru un diskusiju savienojums ar ikdienas darba situācijām, kas ļāva ātri noteikt pielietojuma virzienus. Klātienes formāts atviegloja specifisku jautājumu pārrunāšanu ar citu pašvaldību speciālistiem un palīdzēja precīzāk pārnest praksē redzētos risinājumus uz saviem projektiem.
Talsu novada pašvaldība	Mācību metodoloģija tika vērtēta kā strukturēta, elastīga un uz sadarbību vēsta. Dažādu formu apvienojums (lekcijas, praktiski piemēri un diskusijas) palīdzēja labāk izprast tēmas, salīdzināt pašvaldību pieejas, gūt idejas projektu attīstībai un veidot kontaktus turpmākām konsultācijām.

Avots: Pašvaldību sniegtā informācija intervijās un KPMG analīze

Hakatonu un to ietvaros īstenotie pilotprojekti

Hakatonu Projekta ietvaros ir definēti kā "ideju hakatonu pašvaldībām par nepieciešamajiem uzlabojumiem publiskajos pakalpojumos, sniedzot atbalstu labāko ideju pilotēšanai un īstenošanai publisko pakalpojumu plānošanā un sniegšanā".¹⁹⁰ Hakatonu kā aktivitāte KSP ietvaros ir vērtējami kā nozīmīga metode, jo tie ļauj pāriet no vajadzības identificēšanas uz idejas izstrādi un tālāk uz praktisku pilotēšanu. Hakatonu ir definēti kā viens no KSP veidiem, paredzot atbalstu labāko ideju pilotēšanai un īstenošanai publisko pakalpojumu plānošanā un sniegšanā, savukārt hakatona būtība raksturota kā koncentrēts formāts iepriekš definēta izaicinājuma risināšanai, kur īsā laikā tiek radīti praktiski rezultāti. Tas nozīmē, ka hakatonu KSP kontekstā nebija tikai mācību forma tradicionālā izpratnē, bet gan instruments, ar kura palīdzību pašvaldības varēja strukturēti pārbaudīt jaunas pieejas un pārvērst apgūtās zināšanas konkrētos risinājumos.

Šo pieeju izmēģināja KPR, kur hakatonu tika izmantoti kā ideju radīšanas pasākums izvirzītās problēmas risināšanai. Pēc hakatona labākā ideja tika pilotēta, kā rezultātā tiek

¹⁹⁰ Tehniskā specifikācija

mazināts problēmas akūtums. KPR bija vienīgais PR, kas šādu pieeju īstenoja, realizējot kopā trīs hakatonus. Idejas pilots ir īpaši vērtīgs resurss, lai idejas tiktu iedzīvinātas praksē un radītu priekšnoteikumus ilgtermiņa pievienotajai vērtībai pašvaldībās. No trim notikušajiem hakatoniem divos gadījumos pēc ideju izstrādes sekoja atbalsts tālākai realizēšanai – Talsos un Liepājā.

Talsu novada VR risinājumu pilotprojekts darbam ar jaunatni. Iniciatīva radās pēc KSP laikā Lietuvā gūtās pieredzes par digitālajiem rīkiem jaunatnes darbā. Ierosme tika operacionalizēta, iegādājoties VR aprīkojumu caur JSPA projektu. Lai nodrošinātu aprīkojuma ilgtspējīgu un saturisku pielietojumu, tika organizēts 24 stundu hakatons “Virtuālā realitāte jauniešu empātijas, radošuma un sociālo prasmju uzlabošanai”, kurā piecas komandas (jaunieši kopā ar pašvaldības speciālistiem un programmētājiem) ģenerēja konkrētus VR satura scenārijus. Atlasītās idejas tālāk realizētas programmatūras izstrādē Talsu novada Bērnu un jauniešu centrā, radot inovatīvu rīku jauniešu sociālo prasmju un krīzes situāciju izpratnes attīstībai.

Liepājas valstspilsētas jauniešu ārtelpas pilotprojekts. Pašvaldības darbinieki identificēja nepieciešamību attīstīt jauniešiem pieejamus, fiziskās aktivitātes veicinošus risinājumus pilsētvidē. KSP ietvaros tika izstrādāta ideja par jauniešu ārtelpas izveidi, kas projekta gaitā tika operacionalizēta, piesaistot investorus un pašvaldības finansējumu, tiek veidots komplekss, kurā jaunieši varēs kvalitatīvi pavadīt brīvo laiku, kā arī jaunatnes darbinieki - sniegt konsultācijas un organizēt pasākumus jauniešiem un treniņu integrēšanu jauniešiem pieejamā pilsētvides infrastruktūrā. Šis pilotprojekts tieši palielina jauniešiem pieejamo pašvaldības pakalpojumu klāstu un nostiprina horizontālo sadarbību starp jaunatnes, pilsētvides plānošanas un infrastruktūras attīstības funkcijām pašvaldībā.¹⁹¹

Piemēri, kur organizēti hakatoni apliecina, ka kapacitātes stiprināšana var būt efektīvāka, ja tā neaprobežojas ar zināšanu nodošanu, bet ietver arī atbalstu ideju testēšanai, pielāgošanai un integrēšanai pašvaldību darbā.

8.2. Projekta laikā sniegtais metodoloģiskais atbalsts pašvaldībām un tā izmantošana turpmākajā darbā

Projektā sniegtais metodoloģiskais atbalsts aptvēra vairākas būtiskas jomas, nodrošinot pašvaldībām praktiski izmantojamus rīkus, vienotas pieejas un strukturētus risinājumus turpmākajam darbam.

Jaunatnes (gan sociālajā, gan darba ar jaunatni) jomā tika izstrādāti īsi, vizuāli uztverami un praktiski pielietojami metodiskie materiāli (infografikas), kuru pamatā ir KSP ietvaros apgūtās zināšanas. Materiāli aptver būtiskus ar jauniešu attīstību un atbalstu saistītus aspektus, tostarp pusaudzū uzvedības interpretāciju, sociālās rehabilitācijas procesu norisi, kā arī atkarību stadiju atpazīšanu un atbilstošas rīcības izvēli. Tie ir izstrādāti kā koncentrēti un viegli izmantojami rīki gan speciālistiem, gan vecākiem, sekmējot vienotu izpratni un savlaicīgu rīcību dažādās problēmsituācijās. Papildus tam jaunatnes jomā tika izstrādāta vienota pieeja stratēģisko dokumentu sagatavošanai, kas praktiski tika pielietota četrās Kurzemes pašvaldībās – Kuldīgas novadā, Ventspils valstspilsētā, Ventspils novadā un Dienvidkurzemes novadā. Izstrādātā metodika ir nodota speciālistu rīcībā un kalpo kā praktisks instruments turpmākai jaunatnes politikas

¹⁹¹ Kurzemes plānošanas reģions, Liepājā aizvadīts 24 stundu hakatons jauniešiem – radītas idejas: mobilajam darbam mikrorajonos [\[URL\]](#)

plānošanai. Pašvaldību domēs apstiprinātās stratēģijas jau tiek izmantotas ikdienas darbā, nodrošinot metodoloģiski pamatotu, vienotu un ilgtspējīgu pieeju jaunatnes politikas īstenošanai. Kopumā metodoloģiskais atbalsts jaunatnes jomā ir izmantojams kā strukturēts ietvars pašvaldību darbā, stiprinot spēju identificēt jauniešu vajadzības, plānot atbilstošus risinājumus un sistemātiski organizēt politikas īstenošanu. Vienlaikus tas veicina arī regulāru pasākumu izvērtēšanu un pilnveidi, sekmējot datus balstītu un ilgtspējīgu jaunatnes jomas attīstību.

Būvniecības, t.sk. nekustamo īpašumu pārvaldības jomā Projektā tika izstrādātas vadlīnijas ar praktiskiem skaidrojumiem un lēmumu pieņemšanas algoritmiem. Tās aptver būtiskus jautājumus, tostarp daudzdzīvokļu ēku atjaunošanu (energoefektivitāte, drošība, dzīves kvalitāte), kā arī pašvaldību īpašumu izvērtēšanu, lai pieņemtu pamatotus lēmumus par to remontu, nojaukšanu vai atsavināšanu. Vadlīnijas paredzētas LPR pašvaldībām, to kapitālsabiedrībām, kā arī iedzīvotājiem un biedrībām, ar iespējām tās adaptēt arī citos reģionos. Tās kalpos kā praktisks instruments vienotas un caurspīdīgas pieejas nodrošināšanai, veicinot datus balstītu lēmumu pieņemšanu un efektīvāku resursu izmantošanu.

Krīžu vadības jomā izstrādātās vadlīnijas “Ārkārtas notikumu un krīzes vadības vadlīnijas pašvaldību speciālistiem” nodrošina strukturētu ietvaru pašvaldību rīcības plānošanai krīzes situācijās. Tās pirmo reizi Latvijā sistemātiski definē pašvaldību lomu, atbildības un rīcības principus, nodrošinot nepārtrauktu publisko pakalpojumu sniegšanu ārkārtas apstākļos.

Uzņēmējdarbības atbalsta jomā Projektā tika nodrošināts daudzveidīgs metodoloģiskais atbalsts, īpaši akcentējot praktiski pielietojamas pieejas procesu pilnveidei. Kā nozīmīgākās izceļamas LEAN procesu optimizācija un dizaina domāšana. LEAN metodika ietvēra teorētiskās nodarbības, grupu darbus un individuālas konsultācijas pašvaldībās, kuru laikā tika analizēti konkrēti procesi un identificētas neefektivitātes. Savukārt dizaina domāšana tika apgūta gan mācību ietvaros, gan padziļinātās darbnīcās, veicinot lietotāju vajadzībās balstītu risinājumu izstrādi un starpsektoru sadarbību. Šis metodoloģiskais ietvars nodrošina pamatu procesu optimizācijai, pakalpojumu attīstībai un regulārai ietekmes novērtēšanai.

Papildus projekta ietvaros tika pielāgota OECD pieeja reģionālās pievilcības (Regional Attractiveness) novērtēšanai pašvaldību līmenī, kas sniedz strukturētu un starptautiski salīdzināmu ietvaru pašvaldību attīstības plānošanai. OECD “Measuring the Attractiveness of Regions” metodoloģijas¹⁹² pielāgotā versija Latvijas pašvaldību vajadzībām piedāvā daudzdimensionālu rādītāju kopu, kas aptver ekonomiskos, sociālos, vides un pieejamības aspektus, ļaujot pašvaldībām visaptveroši izvērtēt savu teritoriju konkurētspēju no iedzīvotāju, uzņēmēju un investoru perspektīvas.

Šīs metodikas pielietošana pašvaldību darbā ļauj sistemātiskāk identificēt stiprās un vājās puses pakalpojumu nodrošināšanā, kā arī prioritizēt ieguldījumus jomās ar lielāko ietekmi uz iedzīvotāju dzīves kvalitāti un teritorijas attīstību. Īpaši nozīmīga ir OECD pieejas integrācija plānošanas dokumentos un pakalpojumu attīstībā, veicinot datu izmantošanu lēmumu pieņemšanā, starpnozaru koordināciju un rezultātos balstītu pārvaldību.¹⁹³

¹⁹² OECD (2022), “Measuring the attractiveness of regions”, *OECD Regional Development Papers*, No. 36, OECD Publishing, Paris [\[URL\]](#)

¹⁹³ Plānota indikatoru integrācija RAIM modulī, kas ļaus centralizēti izgūt informāciju un to izmantot pakalpojumu vērtēšanā

Projekta rezultātā pašvaldību un plānošanas reģionu rīcībā ir izveidots praktiski izmantojams metodoloģiskais kapitāls, kas ietver ietekmes izvērtēšanas pieeju, rādītājus, KSP laikā aprobētās darba metodes, mācību materiālus un labās prakses piemērus. Pēc Projekta noslēguma šie instrumenti var tikt izmantoti kā pamats pakalpojumu pārvaldības pilnveidei, sekojot jau identificētajiem piemēriem stratēģiju izstrādē, procesu pārskatīšanā, kvalitātes rādītāju definēšanā un resursu plānošanā, kā arī KSP rezultātu praktiskās ietekmes izvērtēšanā.

Īpaši nozīmīga ir ietekmes rādītāju atkārtota izmantošana kā monitoringa instruments vidējā un ilgtermiņā. Projekta laikā identificētie labās prakses piemēri ir pārnesami uz citām pašvaldībām, tos pielāgojot konkrētajam kontekstam, vienlaikus skaidri nosakot ieviešanas priekšnosacījumus, iesaistītās puses un sagaidāmos ieguvumus. KSP rezultātu ilgtspējai būtiska ir sistemātiska zināšanu pārnese, izmantojot iekšējās sanāksmes, materiālu koplietošanu, mentoringu un starpinstitucionālus sadarbības tīklus. Tas ļauj integrēt iegūtās zināšanas ikdienas darbā un mazināt to fragmentāciju.

Rezultātu uzturēšana būtu veidojama kā ciklisks process izstrādāto metodiku uzturēšana un pilnveide, to praktiska pielietošana, regulāra rezultātu mērīšana un turpmāko kapacitātes stiprināšanas pasākumu pielāgošana. Vienlaikus būtiska ir skaidra atbildību sadale – pašvaldību līmenī nodrošinot rezultātu integrāciju praksē, plānošanas reģioniem koordinējot zināšanu apriti, bet VARAM uzturot metodisko ietvaru un sasaisti ar publisko pakalpojumu attīstības mērķiem.

8.3. KSP iegūto zināšanu un prasmju uzturēšana un attīstīšana nākotnē

Lai novērtētu KSP praktisko ietekmi, tika analizēts, cik lielā mērā iegūtās kompetences ir integrētas ikdienas darbā. Aptaujas dati uzrāda augstu individuālo noderīgumu:

- Zināšanu izmantošana ikdienā: vidējais vērtējums 3,69 (5 punktu skalā) apliecina, ka iegūtās prasmes tiek pielietotas regulāri.
- Kompetenču integrācija struktūrvienības darbā: vidējais vērtējums 3,45 norāda uz sekmīgu zināšanu pārnesi no individuālā uz nodaļas līmeni.
- Izmaiņas pakalpojumu sniegšanā: praktiskā pielietojamība ir veicinājusi pozitīvas pārmaiņas iestāžu procesos, ko dalībnieki novērtējuši ar 3,36 ballēm.

Šie rādītāji kopumā liecina, ka izvēlēta metodoloģiskā pieeja bija efektīva individuālo prasmju pilnveidē, savukārt ietekme uz iestādes līmeņa pārmaiņām ir pakāpeniska un saistīta ar organizatorisko adaptācijas spēju.

Sociālo pakalpojumu joma

Uz KSP gūto zināšanu izmantošanu ikdienā norāda visi RPR speciālisti, kas sniedza atbildes novērtējuma anketās pēc KSP apmeklēšanas¹⁹⁴ (vidējais vērtējums 3,72 no 5). Savukārt iestāžu un pašvaldību darbā biežāk novērota mazāka apgūto kompetenču integrācija ikdienas darbā, kas tiek skaidrota ar pārāk īsu laiku pēc KSP apmeklēšanas,¹⁹⁵ finansējuma nepietiekamību un pašvaldības līmeņa atbalsta trūkuma,

¹⁹⁴ KSP pašvērtējuma anketa, N=406

¹⁹⁵ Fokusgrupas diskusijā minētā informācija

kā arī institucionālās struktūras atšķirībām, kas kavē zināšanu pārnesi un rada nepieciešamību pēc plašākām pārmaiņām sociālo pakalpojumu sniegšanas sistēmā. Tomēr jāuzsver, ka kopējā kompetenču integrācija ikdienas darbā ir novērtēta ar 3,33 no 5, kas norāda uz mērenu un stabilu zināšanu izmantošanu. Ķekavas novada pašvaldības pārstāvji norādījuši, ka ikdienas darbā tiek pakāpeniski integrētas atziņas un labā prakse. Vienaļikus visu pašvaldību speciālisti norāda uz interesi iepazīt vairāk labāks prakses piemēru no citām Latvijas pašvaldībām un ārvalstīm.

Visi speciālisti, kas aizpildīja novērtējuma anketas pēc KSP, norādīja, ka zināšanas turpina stiprināt citos Projekta pasākumos, līdzīgos pasākumos, kā arī patstāvīgi. Zināšanu nodošana pašvaldībās primāri notiek neformāli, pārrunās, veicot ikdienas pienākumus, un sapulču laikā. Tomēr Olaines, Salaspils, Siguldas un Mārupes novadu, kā arī Rīgas un Jūrmalas valstspilsētu pašvaldībās vismaz viens speciālists norāda, ka zināšanas tiek nodotas arī strukturēti, izmantojot mācības un prezentācijas. Visi speciālisti iepriekšminētajās pašvaldībās norāda, ka pašvaldībās ir pilnībā vai daļēji izveidoti mehānismi zināšanu nostiprināšanai.

Būvniecības pakalpojumu joma

LPR pašvaldību¹⁹⁶ speciālistu apmeklētie KSP visvairāk darbojas kā priekšnoteikums kvalitatīvākiem lēmumiem, ilgtspējīgākai plānošanai un labākai projektu vadībai. Attīstāmais virziens ir palīdzēt darbiniekiem pāriet no apgūtas izpratnes uz standartizētu ieviešanu, pilotēšanu un rezultātu mērīšanu.

LPR speciālisti gūto kompetenču pielietošanu ikdienas darbā raksturo kā augstu (3,72 no 5). Tikai viens no 56 LPR speciālistiem norāda, ka gūtās prasmes neizdodas pielietot, kas tiek skaidrots ar darba pienākumu specifiku. Tāpat ar 3,38 punktiem no 5 tiek vērtēta gūto kompetenču kļūšana par ikdienas darba daļu. Kā galveno izaicinājumu iegūto zināšanu un prasmju pārnesē speciālisti norāda finansējuma trūkumu digitālo risinājumu (t. sk., BIM) pārņemšanā un pārvaldībā.

Visi LPR speciālisti, kas snieguši informāciju par savu pašvērtējumu pēc KSP, norāda, ka turpina pilnveidot kapacitāti gan citos Projekta KSP, gan līdzīgos pasākumos. Tāpat gandrīz 40% speciālistu norāda, ka zināšanas turpina stiprināt patstāvīgi. Uz strukturētu zināšanu pārnesi norāda Preiļu, Rēzeknes un Krāslavas novadu, kā arī Daugavpils valstspilsētas pašvaldību speciālisti. Savukārt uz nostiprinātu zināšanu pārneses mehānismiem pašvaldībā norāda Daugavpils valstspilsētas un Preiļu novada pašvaldības speciālisti.

Darbs ar jaunatni

To, ka ikdienas darbā speciālisti izmanto KSP gūtās kompetences, ir norādījuši 97 no 98 speciālistiem (vienīgajā gadījumā, kur zināšanas netiek izmantotas ikdienā, tas tiek skaidrots ar apmeklētā pasākuma atšķirību no ikdienas darba pienākumiem). Vidējais vērtējums par zināšanu izmantošanu ikdienā ir 3,69 no 5. Salīdzinājumā ar citiem PR, KPR speciālisti biežāk vērtē, ka zināšanu integrācija ikdienas darbā viņu pārstāvētajā iestādē (3,51 no 5) ir līdzīga personīgajai gūto zināšanu izmantošanai ikdienā. Visās KPR pašvaldībās, izņemot Dienvidkurzemes novada pašvaldību, vismaz viens speciālists ir norādījis, ka pašvaldībā ir izveidoti mehānismi zināšanu nodošanai.

¹⁹⁶ KSP pašvērtējuma anketa, N=406

Lai arī 10 no 98 (10,2%) KPR speciālistiem norāda, ka zināšanas vairs neturpina papildināt, gandrīz 90 % speciālistu to dara gan patstāvīgi, gan citos pasākumos Projekta ietvaros un ārpus tā, kā arī apvienojot dažādas zināšanu papildināšanas metodes. Arī KPR pašvaldībās zināšanas galvenokārt tiek nodotas neformāli, un tikai 5 % gadījumu (5 no 98) tas notiek strukturēti.

Sabiedrības drošības un CA nodrošināšanas pakalpojumu tīkls un komunālie pakalpojumi

ZPR 111 no 112 speciālistiem norāda uz zināšanu izmantošanu ikdienas darbā, turklāt vidējais vērtējums ir 3,81 no 5 punktiem. Salīdzinoši augsts vērtējums (3,55 no 5 punktiem) ir arī par zināšanu kļūšanu par daļu no ikdienas darba. Galvenie komentāri par zināšanu izmantošanu ikdienas darbā norāda uz iespēju trūkumu to pilnvērtīgi ieviest uzreiz pēc mācībām, atsevišķos gadījumos – uz ierobežotu saistību ar konkrētajiem darba pienākumiem, personīgās iniciatīvas trūkumu vai nepietiekamu institucionālo kapacitāti. Jēkabpils, Aizkraukles, Bauskas, Dobeles novada un Jelgavas valstspilsētas pašvaldībā vismaz viens speciālists ir norādījis uz sistēmu zināšanu nodošanu pašvaldībā.

ZPR dati rāda, ka darbinieki pēc Projekta turpina papildināt savu kapacitāti arī citos formātos. 31 respondents norāda, ka motivācija turpināt profesionālo pilnveidi izpaudusies dalībā citos šī Projekta KSP, 66 – citos pasākumos, savukārt 45 – patstāvīgā mācīšanās ceļā. Tas apliecina, ka Projekta ietekme uz profesionālās pilnveides motivāciju ir noturīga. Vienlaikus zināšanu nodošana kolēģiem pārsvarā notikusi neformāli – tā norādījuši 101 no 112 respondentiem. Tikai 5 respondenti norāda uz strukturētu zināšanu nodošanu, vēl 1 respondents min, ka izmantoti abi veidi, bet 5 atzīst, ka zināšanas kolēģiem nav nodevuši.

Uzņēmējdarbības atbalsts

Visi VPR speciālisti norāda, ka ikdienā izmanto KSP gūtās zināšanas, vērtējums par to, vai iegūtās kompetences kļuvušas par iestādes vai nodaļas ikdienas darba daļu, ir 3,26 no 5 punktiem. Par izveidotiem mehānismiem zināšanu nostiprināšanai norāda 9 respondenti, 56 vērtē tos kā daļēji izveidotus, 14 uzskata, ka mehānismu nav, un vēl 14 nevar to apstiprināt.

VPR gadījumā darbinieki arī pēc Projekta turpina papildināt kapacitāti: 34 respondenti norāda uz dalību citos šī Projekta KSP, 47 – citos pasākumos, bet 42 – uz patstāvīgu profesionālo pilnveidi. Tikai viens respondents norāda, ka šāda motivācija nav izpaudusies. Zināšanu nodošana kolēģiem pārsvarā notikusi neformāli – to atzīmē 84 no 93 respondentiem. Strukturētu nodošanu min divi respondenti, bet vēl divi atbildēs aprakstīti individuāli vai jaukti nodošanas veidi; pieci respondenti norāda, ka zināšanas kolēģiem nav nodevuši. Tāpēc VPR secināms, ka zināšanu aprīte notiek, taču galvenokārt sarunās un ikdienas sadarbībā, nevis strukturētos iekšējos mehānismos.

Darbinieku mainības ietekme uz iegūto kompetenču noturību

Darbinieku mainība pašvaldību sektorā ir būtisks faktors, kas ietekmē Projekta laikā iegūto kompetenču ilgtspēju iestādes līmenī. Tā kā zināšanu pārnese pašvaldībās pārsvarā notiek neformāli, pastāv risks, ka darbinieku aiziešanas gadījumā individuāli iegūtās kompetences netiek pilnvērtīgi saglabātas iestādē.

Šī riska mazināšanai ieteicams stiprināt strukturētus zināšanu pārneses mehānismus (iekšējās mācības, dokumentētas procedūras un metodisko materiālu krātuves), lai kompetences nebūtu atkarīgas tikai no konkrētiem speciālistiem. Pašvaldībās, kurās šādi mehānismi jau ir izveidoti (piemēram, Daugavpils valstspilsētas pašvaldībā strukturēta zināšanu pārneses sistēma; Olaines, Salaspils, Siguldas, Mārupes novados strukturēta zināšanu nodošana mācībās un prezentācijās), ir labākas iespējas saglabāt KSP ietekmi ilgtermiņā arī personāla mainības apstākļos.

9. Secinājumi un rekomendācijas

9.1. Secinājumi par KSP rezultātiem

KSP rezultātu novērtējums liecina par augstu pasākumu nozīmīgumu un praktisku pienesumu pašvaldību darbības kvalitātes un efektivitātes uzlabošanā. Dalībnieku atsauksmes un pašvērtējuma dati, kā arī pašvaldību sniegtā informācija norāda, ka KSP sniegtie ieguvumi izpaužas gan individuālajā kompetenču pieaugumā, gan plašākā institucionālajā sadarbībā un attīstības veidā. Secinājumi strukturēti atbilstoši Sākotnējā novērtējumā izstrādātajai ietekmes novērtēšanas pieejai, kas integrē Kirkpatrika četrus līmeņu modeli un OECD sešus ietekmes izvērtēšanas kritērijus, norādot raksturīgākos aspektus katram kritērijam

Kirkpatrika 1. līmenis: reakcija

Vidējais vērtējums par KSP kvalitāti uzreiz pēc KSP norises ir bijis ļoti augsts (4,70/5). Gandrīz visi respondenti (96%) lektoru darbu novērtējuši kā izcilu (72%) vai ļoti labu (23%), bet vidējais vērtējums par lektoriem visos plānošanas reģionos ir 4,54–4,77 (skalā 1–5). Attiecīgi secināms, ka reakcija uz KSP ir bijusi izteikti pozitīva.

Kirkpatrika 2. līmenis: mācīšanās

KSP ir veicinājuši dalībnieku zināšanu un prasmju padziļinātu apguvi, attīstot klientorientētu pieeju, procesu pilnveides prasmes un spēju izmantot mūsdienīgus rīkus, zināšanu pieaugumu (par 0,75 punktiem skalā 1–5).

Kirkpatrika 3. līmenis: uzvedības maiņa

Multiplikatora efektu nodrošina 88 % dalībnieku, kas nodod apgūtās zināšanas kolēģiem. Dalībnieki uzrāda lielāku atvērtību jaunu metožu ieviešanai un kritisku līdžzinājo darba procesu izvērtēšanu. 49 % dalībnieku (200 no 406) pēc KSP norises prezentējuši savus priekšlikumus iestādes struktūrvienībā, kas apliecina ne tikai pārdomas, bet arī pirmos soļus ideju praktiskai īstenošanai.

Kirkpatrika 4. līmenis: rezultāti

KSP ir stimulējuši dalībnieku iniciatīvu un rosinājuši priekšlikumus pašvaldību procesu un pakalpojumu uzlabošanai, izmantojot citu pašvaldību un ārvalstu pieredzi. Tas izpaužas gan kā priekšlikumi organizatoriskām izmaiņām, gan kā idejas jaunām iniciatīvām un projektu pieteikumiem.

1. OECD atbalsta ietekmes kritērijs: atbilstība

Aptauju rezultāti liecina par augstu KSP saturisko atbilstību ikdienas darba pienākumiem (vidējais vērtējums 4,26 skalā 1–5, N=2 843) un iegūto kompetenču tiešu izmantošanu ikdienas darbā (3,69 balles, N=406). Atbilstība ir būtiska, lai nodrošinātu saskaņotību ar Projekta mērķiem.

2. OECD atbalsta ietekmes kritērijs: saskaņotība

KSP dalībnieku visbiežāk norādītais ieguvums ir sadarbības un pieredzes apmaiņas attīstība, kas ir nepieciešams, lai veicinātu pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanu

salīdzinātā kvalitātē un pieejamībā pēc ATR, tādējādi ceļot pašvaldību kapacitāti uzlabot to darbības efektivitāti un kvalitāti atbilstoši Projekta mērķim. Tāpat KSP ir organizēti, sasniedzot Projekta mērķi par 1 300 unikālajiem KSP apmeklētājiem, sasniedzot 2 016 unikālos apmeklētājus.

3. OECD atbalsta ietekmes kritērijs: mērķu efektivitāte

Vairākās pašvaldībās pēc KSP formulētās idejas jau ir pārtapušas konkrētos rezultātos, piemēram, attīstības plānošanas dokumentu izstrādē (Dienvidkurzemes novada Jaunatnes politikas stratēģija), pakalpojumu modernizācijā (Talsu novada virtuālās realitātes risinājums, Liepājas valstspilsētas jauniešu ārtelpa, Gulbenes novada pilna cikla e-dokumentu pārvaldība, Daugavpils valstspilsētas *Qticket* rindu vadības sistēma) un procesu efektivizācijā (Valmieras novada vienas pieturas pieeja, Ludzas novada būvniecības iesniegumu izskatīšanas termiņa samazinājums no 1 mēneša līdz 2 nedēļām). Iezīmējas arī konkrēti kopprojektu izveides piemēri – Preiļu novada pašvaldība kā sadarbības partneris iesaistīta INTERREG kopprojekta "Plūdu riska samazināšana ar ilgtspējīgu ūdens infrastruktūru, risinājumiem un ekosistēmām" (FLOOD-WISE) partnerībā, kuras vadošais partneris ir LPR.

Dokumentu aprites efektivizāciju ieviesušas 17 pašvaldības (40 %), klientu apkalpošanas pārmaiņas – 25 (60%), digitālo risinājumu integrāciju – 18 (43 %); 49 % dalībnieku (200 no 406) pēc KSP prezentējuši priekšlikumus savā iestādes struktūrvienībā.

4. OECD atbalsta ietekmes kritērijs: izmaksu efektivitāte

Lai arī kvantitatīvai ietekmes novērtēšanai pašvaldības tikai retos gadījumos spēja sniegt izmērāmus un savstarpēji salīdzināmus datus, novērtējuma ietvaros secināms, ka jau šobrīd ir uzlabojusies pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanas laika efektivitāte, un ko norāda 40% jeb 17 pašvaldības.

5. OECD atbalsta ietekmes kritērijs: ietekme

Ilgttermiņa kompetences vērtējums 4,07 (skalā 1–5), kas izteikts pēc Projekta noslēguma, apliecina, ka iegūtās kompetences ir noturīgas; 88 % dalībnieku nodod zināšanas kolēģiem, nodrošinot zināšanu institucionalizāciju (multiplikatora efekts);

KSP nodrošinājuši pieredzes apmaiņu un profesionālo kontaktu veidošanu gan PR ietvaros, gan pašvaldību ietvaros. Sadarbības ietekmi apliecina šādi kvantitatīvie rādītāji: no 25 informācijas pieprasījumiem atbildējušajām pašvaldībām 14 (56 %) ir norādījušas konkrētus uzlabojumus virzienā "Citi uzlabojumi" pašvaldības līmenī, ietverot galvenokārt starpinstitucionālās sadarbības risinājumus. Padziļinātajās intervijās identificēti konkrēti sadarbības tīkli, piemēram, Jelgavas valstspilsētā CA koordinators tīkls 10–11 pilsētas apkaimēs un Olaines novada strukturētais sadarbības modelis starp sociālo dienestu, izglītības iestādēm un pašvaldības policiju.

6. OECD atbalsta ietekmes kritērijs: ilgtspēja

Novēroti konkrēti ilgtermiņa institucionālo pārmaiņu piemēri (Valmieras novada pašvaldības ISO 9001 un ISO 50001 sertifikācija, Daugavpils valstspilsētas pašvaldības strukturēta zināšanu pārneses sistēma, Dobeles novada pašvaldības CA jomā izveidotā jaunā amata vieta) liecina par institucionāli nostiprinātām pārmaiņām, kas turpināsies pēc Projekta noslēguma. Tomēr Projektā sasniegto rezultātu ilgtermiņa saglabāšanai un

attīstībai ir kritiski svarīgi nodrošināt nepārtrauktu pašvaldību darbinieku profesionālo pilnveidi un veidot pastāvīgu mūžizglītības kultūru, kurā regulāra kompetenču atjaunošana kļūst par pašvaldību ikdienas darba organizācijas neatņemamu sastāvdaļu.

Vienlaikus identificējami šādi ilgtspējas riski, kas pēc Projekta noslēguma var ietekmēt iegūto kompetenču saglabāšanu:

- novērtējuma ietvaros konstatēts, ka zināšanas pašvaldībās tiek nodotas pārsvarā neformāli, tāpēc, mainoties darbiniekiem, individuāli iegūtās kompetences var netikt saglabātas iestādē;
- bez strukturēta risinājumu testēšanas un ieviešanas ietvara KSP ietekme ir atkarīga no atsevišķu darbinieku iniciatīvas,
- motivācijas mazināšanās bez sistēmiska vadības atbalsta un atzinības par profesionālo pilnveidi, turklāt, ja ilgtermiņā netiek rasts finansējums un iespējas pašvaldību speciālistiem turpināt kompetenču pilnveidi, pašvaldībās un to iestādēs kompetenču pilnveide var neklūt par sistēmisku ikdienas darba plānošanas un darbinieku attīstības daļu,
- bez regulāra atjaunošanas mehānisma Projektā izstrādātais metodiskais atbalsts ar laiku var zaudēt praktisko vērtību un pielietojamību.

9.2. Secinājumi par KSP ietekmi dažādos līmeņos

Secinājumi par KSP ietekmi balstīti uz datu triangulāciju, kombinējot vairākas pētījuma metodes: tūlītējās KSP novērtējuma anketas (N=2 843), KSP dalībnieku pašvērtējuma anketu projekta noslēgumā (N=406), 15 padziļinātās intervijas ar pašvaldību vadības un nozaru speciālistiem, strukturētus informācijas pieprasījumus pašvaldībām un fokusgrupas diskusijas. Šāda pieeja sniedz iespēju dalībnieku pašvērtējumu sasaistīt ar viņu tiešo vadītāju un kolēģu vērtējumu par darba efektivitātes pārmaiņām, mazinot pašnovērtējuma datu interpretācijas ierobežojumus.

9.2.1. Individuālais (profesionālais) līmenis

Individuālajā līmenī KSP ietekme primāri izpaužas darbinieku kompetenču attīstībā. Dalībnieku sākotnējais zināšanu līmenis bija salīdzinoši augsts, jo Projekta iesaistītā mērķa grupas kopumā bija ar augstām profesionālajām zināšanām. Tomēr KSP ir devuši papildu pievienoto vērtību: dalībnieku pašvērtējuma zināšanu līmenis pieaudzis vidēji par 0,75 punktiem skalā no 1 līdz 5, bet iegūto kompetenču pielietojums ikdienas darbā novērtēts ar 3,69.

Novērtējumā identificēti uzlabojumi sadarbības, komunikācijas un profesionālās mijiedarbības prasmes, kā arī klientorientētas pieejas nostiprināšanos. Dalībnieki norāda uz uzlabotu izpratni par klientu vajadzībām, piemērotāku komunikāciju un kvalitatīvāku pakalpojumu sniegšanu, ko apstiprina arī iestāžu vadības sniegtā informācija. Vienlaikus KSP ir sekmējuši jaunas problēmu risināšanas un informācijas aprites pieejas, attīstot analītisko domāšanu un elastīgākas pieejas darba organizācijā.

Papildus kompetenču pieaugumam individuālajā līmenī skaidri identificējami konkrēti ieguvumi:

- pilnveidoti darba procesi un pieejas ikdienas uzdevumu izpildē - 42 % dalībnieku pēc KSP ir identificējuši uzlabojumus savas pašvaldības darbā, kas apliecina tiešu ietekmi uz darba organizācijas pilnveidi, dalībnieki norāda uz spēju apgūto saturu pielietot tiešajos darba uzdevumos un atrast jaunus, efektīvākus informācijas aprites risinājumus
- ietaupīts darba laiks, uzlabojot informācijas apriti, jo profesionālās sadarbības un pieredzes apmaiņas rezultātā kļuvusi vienkāršāka operatīva komunikācija ar kolēģiem citās pašvaldībās, piemēram, konsultējoties par līdzīgiem jautājumiem vai pārņemot risinājumus
- uzlabota datu izmantošana lēmumu pieņemšanā - profesionālās sadarbības un pieredzes apmaiņas rezultātā kļuvusi vienkāršāka operatīva komunikācija ar kolēģiem citās pašvaldībās, piemēram, konsultējoties par līdzīgiem jautājumiem vai pārņemot risinājumus pēc KSP par aptauju veidošanu un datu analīzi ir uzlabota spēja izmantot iedzīvotāju atgriezenisko saiti attīstības plānošanā,

Aptuveni 97 % pašvērtējuma anketas respondentu pauduši vēlmi turpināt profesionālo pilnveidi (1.1.2. apakšnodaļa). Tas apliecina KSP lomu ne tikai tiešo prasmju apgūvē, bet arī plašākas mūžizglītības kultūras un pašattīstības motivācijas nostiprināšanā pašvaldību darbinieku vidū.

Demogrāfiskie izaicinājumi un mērķauditorijas specifika

KSP piedalījās dažādu amata grupu pārstāvji – vadība, attīstības plānošanas speciālisti, nozaru eksperti un pakalpojumu sniedzēji –, tomēr šo grupu īpatsvars dalībnieku sastāvā bija nevienmērīgs, atspoguļojot KSP organizatoru fokusu uz noteiktām mērķgrupām atbilstoši Projekta ieguldījumu jomām. Mērķauditorijas profila analīze vienlaikus izgaismo arī demogrāfisku ierobežojumu: KSP galvenokārt iesaistījās pašvaldību pārstāvji vecumā no 30 līdz 54 gadiem, un vidēji viens dalībnieks apmeklēja 2,33 KSP. Savukārt salīdzinoši zema jauno speciālistu (līdz 29 gadiem) īpatsvars var liecināt gan par vispārējām demogrāfiskajām tendencēm pašvaldību sektorā, gan par to, ka dalībai KSP prioritāri tiek virzīti pieredzējušāki speciālisti un vadošie darbinieki, kuriem jau ir nozīmīga loma lēmumu pieņemšanā un procesu virzībā. Tas vienlaikus norāda uz nepieciešamību turpmākajos kapacitātes stiprināšanas posmos īstenot mērķtiecīgas jauno talantu piesaistes stratēģijas.

9.2.2. Iestāžu līmenis

Iestāžu līmenī KSP ietekme izpaužas pašvaldību darba organizācijas, procesu un pakalpojumu sniegšanas pieejas pilnveidē. Iestādēs novērota esošo darba organizācijas principu pārstrukturēšana un efektīvāku risinājumu meklēšana. VPR ietvaros daļa pašvaldību integrējušas LEAN metodoloģijas elementus specifiskos darba procesos, savukārt citos PR uzlabojumi koncentrējušies uz dokumentu aprites digitalizāciju un procesu optimizāciju.

Būtiski uzlabota starpinstitucionālā saziņa un sadarbība. Attēlā zemāk apkopoti dalībnieku pašvērtējuma rezultāti par KSP radīto ietekmi iestāžu līmenī četrās dimensijās: organizatoriskās struktūras pilnveide, starpinstitucionālā saziņa, jaunu kompetenču integrēšana ikdienas darbā un dalībnieku motivācija īstenot pārmaiņas.

Attēls Nr. 51. Kopsavilkums par KSP ietekmi



Avots: KPMG izstrādāts grafiks par KSP dalībnieku pašvērtējuma anketa, 2026. gada aprīlis (N=406).

Pamatojoties uz visu apkopoto datu analīzi, iestādes līmenī izdalāmi šādi galveni KSP ietekmes virzieni iestāžu līmenī:

- procesu optimizācija un darba organizācijas pilnveide - VPR daļa pašvaldību integrējušas LEAN metodoloģijas elementus specifiskos darba procesos (piemēram, uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu plūsmas optimizācijā, līgumu sagatavošanas un saskaņošanas procesos), savukārt citos PR uzlabojumi koncentrējušies uz dokumentu aprites digitalizāciju un procesu optimizāciju
- resursu izmantošanas uzlabojumi (efektīvāks darba laika un funkciju sadalījums) novērojami Ventspils valstspilsētā, kur KSP rezultātā uzlabota sadarbība starp pašvaldības iestādēm un NVO, samazinot funkciju pārklāšanos, bet Aizkraukles novadā ieviesta vienkāršāka pieeja krīzes situāciju koordinēšanai starp pašvaldības iestādēm, balstoties uz citu pašvaldību CA pieredzi
- starpinstitucionālās sadarbības uzlabošana, piemēram, Olaines novadā izveidots strukturēts sadarbības modelis starp sociālo dienestu, izglītības iestādēm un pašvaldības policiju, savukārt Liepājā – starp izglītības, sociālo jomu un NVO.
- pakalpojumu kvalitātes uzlabojumi (39 % speciālistu norādījuši uz uzlabojumiem pārstāvētajā iestādē);
- klientorientētas pieejas attīstība (30 % speciālistu norādījuši uz uzlabojumiem pārstāvētajā iestādē).

Pieredzes apmaiņas rezultātā pašvaldībās ir radies pamats inovatīvu risinājumu adaptācijai, taču šī adaptācija lielākoties norisinās pakāpeniski. Ārvalstu prakse ir devusi jaunas idejas par attīstības virzieniem jauniesu uzņēmējdarbības stimulēšanas pasākumu, brīvprātīgā darba organizēšanas, digitālās komunikācijas paplašināšanas, VR un citu tehnoloģisku risinājumu izmantošanas jomā. Dažos gadījumos idejas jau ir īstenotas reālos risinājumos, savukārt citos tās vēl atrodas plānošanas stadijā. Pieredzes apmaiņas galvenā pievienotā vērtība inovāciju jomā ir ne vien tūlītēja jaunu risinājumu ieviešana, bet arī spēja paplašināt pašvaldību redzējumu par iespējamiem nākotnes risinājumiem ilgtermiņā.

9.2.3. Pašvaldību līmenis

KSP ir devuši nozīmīgu ieguldījumu pašvaldību stratēģiskajā attīstībā un pārvaldības procesu pilnveidē. KSP mērķtiecīgi sekmējuši izaugsmi pašvaldību līmenī, nodrošinot pamatu efektīvākai sadarbībai, pārdomātai stratēģiskajai plānošanai un inovatīvu pārvaldības pieeju adaptācijai. Salīdzinājumā ar iestāžu līmeni, pašvaldības līmenī identificēto pārmaiņu intensitāte ir 3–7 reizes augstāka, kas apliecina, ka KSP ietekme galvenokārt izpaužas pārvaldības horizontālajā līmenī – caur procesiem un pieejām, kas aptver visu pašvaldības organizāciju. Galvenokārt KSP ietekme novērojama šādos aspektos:

- procesu pilnveide, ieviešot vai paplašinot e-dokumentu apriti, standartizējot iekšējos procesus un uzlabojot starpinstitutionālo sadarbību. No 42 pašvaldībām 17 pašvaldības jeb 40,5% norāda uz dokumentu aprites efektīvizāciju un 18 pašvaldības jeb 42,9% uz e-risinājumu ieviešanu pašvaldībā
- administratīvā sloga samazinājums – vienkāršotas procedūras un automatizēta informācijas aprite, uz ko norāda 16 pašvaldības jeb 38,1% gan iestādes, gan pašvaldības līmenī, kas izpaužas kā prasību pārskatīšana, dokumentu skaita samazināšana, saskaņošanas procesu vienkāršošana un informācijas aprites digitalizācija;
- efektivitātes pieaugums tiek norādīts visbiežāk - 25 pašvaldības jeb 59,5% norāda uz efektīvāku dokumentu apriti, piemēram, Līvānu novadā būvniecības iesniegumu sākotnējās izskatīšanas termiņš samazināts no 1 mēneša līdz 2 nedēļām, bet Valmieras novadā no 16 tiešsaistes pieteikumu formām 11 formas ir paredzētas tieši uzņēmējiem
- uzlabota resursu plānošana identificēta 16 pašvaldības jeb 38,1%, kur Projekts ir veicinājis pāreju uz sistemātiskāku budžeta, aktivitāšu un cilvēkresursu plānošanu. Piemēram, Gulbenes novadā budžeta plānošana tiek veikta e-vidē, izmantojot ZZDats programmas, un tiek sasaistīta ar investīciju plānu. Olaines novadā ieviesta detalizētāka izmaksu uzskaitē pa klientu grupām un pakalpojumu veidiem. Kuldīgas novadā jaunatnes jomas aktivitāšu finansējums tiek plānots atbilstoši attīstības prioritātēm un jauniešu vajadzībām.
- digitālo risinājumu integrāciju ikdienas darbā, t.sk., lai veicinātu datu izmantošanu kā ieguvumu no Projekta norāda 18 pašvaldības jeb 42,9%, piemēram, Madonas novadā ieviesta datu centralizācija un analītika, kā arī mērķētas aptaujas uzņēmēju un iedzīvotāju vajadzību apzināšanai. Talsu novadā jaunatnes darbā attīstīta uz datiem balstīta plānošana, tostarp jauniešu vajadzību un atgriezeniskās saites izmantošana aktivitāšu plānošanā.

Viena no būtiskākajām atziņām ir profesionālo sadarbības tīklu paplašināšanās un savstarpējās mācīšanās veicināšana starp dažādām pašvaldībām. 49 % dalībnieku (200 no 406) pēc KSP norises ne tikai izveidoja jaunus profesionālos kontaktus, bet arī prezentēja konkrētus priekšlikumus savās pašvaldībās. Šāda ciešāka sadarbība un pieredzes apmaiņa kalpo par nozīmīgu priekšnoteikumu vienotākai un standartizētākai pieejai publiskās pārvaldes administrēšanā visā valsts teritorijā.

Pieredzes apmaiņas pasākumi ir devuši būtisku ieguldījumu, jo tie ļāva pašvaldību pārstāvjiem salīdzināt savus līdzšinējos risinājumus ar citu pašvaldību un ārvalstu praksi, izvērtēt esošos procesus un noteikt jaunus attīstības virzienus. Vairākās pašvaldībās tas sekmēja ideju pārņemšanu ilgtspējīgas pilsētvides attīstībā, jaunatnes darba organizēšanā, klientorientētākā pakalpojumu sniegšanā, uzņēmējdarbības atbalsta pilnveidē un vienotākas pakalpojumu pieejas veidošanā. Vienlaikus pieredzes apmaiņa palīdzēja arī apstiprināt jau izmantoto pieeju atbilstību. Gan pieredzes apmaiņa, gan

mācības sniedza praktiski izmantojamas idejas, kas vairākās pašvaldībās pārtapušas konkrētos risinājumos un jaunos pakalpojumos. Vairākas pašvaldības īpaši uzsver starpinstitucionālās sadarbības uzlabošanu, kas palīdz efektīvāk īstenot autonomās funkcijas un koordinēt pakalpojumus.

Attīstības plānošanas pieeju pilnveide

KSP ir tieši sekmējuši pašvaldību spēju formulēt un īstenot attīstības mērķus. Daļība mācībās vairākos gadījumos ir vainagojusies ar jaunu stratēģisko un attīstības plānu izstrādi, kā arī inovatīvu darbības konceptu ieviešanu (piemēram, brīvprātīgo iesaistes modeļi). Vidējais dalībnieku vērtējums par vēlmi ierosināt uzlabojumus pēc KSP ir 3,61 skalā no 1 līdz 5, kas apliecina, ka mācībām bijis stimulējošs efekts uz iniciatīvas spēju pašvaldību darbā.

Lai vizuāli atspoguļotu pašvaldību pārstāvju identificēto KSP ieguvumu daudzveidību, attēlā Nr. 51 apkopoti 15 padziļināto interviju noslēgumā sniegtie 1–2 vārdu atbildes uz jautājumu par KSP būtiskāko ieguvumu. Atslēgvārdu biežumā izceļas “kontakti” un “sadarbība”, kas apliecina KSP nozīmi profesionālo tīklu izveidē un starppašvaldību komunikācijas stiprināšanā. Vienlaikus atbilžu daudzveidība – no “sapņu piepildīšanās” un “domāšanas maiņas” līdz “dizaina domāšanai”, parāda, ka KSP ietekme pašvaldību kapacitātes stiprināšanā nav uniforma, bet kontekstuāla: katra pašvaldība un katrs speciālists guvuši savai jomai un specifiskajai darba situācijai atbilstošu pievienoto vērtību.

Attēls Nr. 52. Pašvaldību pārstāvju identificēto KSP būtiskāko ieguvumu atslēgvārdi



Avots: KPMG, balstoties uz 15 padziļināto interviju noslēguma atbildēm. Vārda izmērs proporcionāls pieminējumu biežumam.

Šis vizuālais kopsavilkums tieši papildina iepriekš veikto kvalitatīvo analīzi: nozīmīgākais individuālā līmeņa ieguvums ir profesionālā tīklošanās un kontakti (sk. arī 1.1.2. un 1.2.2. apakšnodaļas), savukārt specifiskie tematiskie atklājumi (piemēram, trauminformētā prakse Ķekavas novadā, dizaina domāšana Ogres novadā, lietusdārzu risinājumi

Jelgavas valstspilsētā) atspoguļo dažādās pakalpojumu jomās gūtos jaunievedumus, kas detalizēti aprakstīti 3.1.1. apakšnodaļā par notikušajām izmaiņām.

9.2.4. KSP ietekmes sintēze pa pašvaldībām un kategorijām

Lai sniegtu vizuālu un strukturētu pārskatu par KSP ietekmes izplatību visās analizētajās pašvaldībās un pakalpojumu pilnveides kategorijās, attēlā Nr. 53 sniegts pārskats, kas integrē divus pamata datu avotus: informācijas pieprasījumā saņemtās 42 pašvaldību atbildes un 15 padziļinātās intervijas ar pašvaldību pārstāvjiem.

Sintēze ietver septiņas kategorijas, kas aptver gan iestādes līmeņa pārmaiņas (procesu pilnveide, klientu apkalpošana, digitālie un e-risinājumi), gan pašvaldības līmeņa pārmaiņas (starpinstitūciju sadarbība, stratēģiska plānošana, personāla kapacitāte), kā arī pieredzes apmaiņas rezultātus.

Attēls Nr. 523. KSP ietekme uz pašvaldību kapacitātes un pakalpojumu pilnveidi

PR	Pašvaldība	Procesu pilnveide un birokrātijas mazināšana (Iestādes)	Klientu apkalpošana (Iestādes)	Digitālie un e-risinājumi (Iestādes)	Starptautiskā sadarbība (pašvaldības)	Stratēģiskā plānošana un jauni pakalpojumi (pašvaldības)	Personāla kapacitāte un kultūra (pašvaldības)	Pieredzes apmaiņa un labas prakses pārņemšana	Pieejama intervija
KPR	Dienvidkurzemes novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
KPR	Kuldīgas novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	—	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
KPR	Liepājas valstspilsētas pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
KPR	Saldus novada pašvaldība	Izteikta	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
KPR	Talsu novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
KPR	Tukuma novada pašvaldība	—	Iestrādnēs	—	—	—	Iestrādnēs	Iestrādnēs	—
KPR	Ventspils novada pašvaldība	—	—	—	—	Iestrādnēs	Iestrādnēs	—	—
KPR	Ventspils valstspilsētas pašvaldība	Iestrādnēs	—	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
LPR	Augšdaugavas novada pašvaldība	—	—	—	—	—	Izteikta	—	—
LPR	Balvu novada pašvaldība	—	—	—	—	—	—	—	—
LPR	Daugavpils valstspilsētas pašvaldība	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
LPR	Krāslavas novada pašvaldība	Iestrādnēs	—	Iestrādnēs	—	—	Iestrādnēs	—	—
LPR	Līvānu novada pašvaldība	—	—	—	—	Iestrādnēs	Izteikta	—	—
LPR	Ludzas novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
LPR	Preiļu novada pašvaldība	Izteikta	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
LPR	Rēzeknes novada pašvaldība	—	—	—	—	—	Iestrādnēs	—	—
LPR	Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība	Izteikta	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Jā
RPR	Ādažu novada pašvaldība	—	—	—	—	—	Izteikta	Iestrādnēs	—
RPR	Jūrmalas valstspilsētas pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
RPR	Ķekavas novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
RPR	Mārupes novada pašvaldība	—	—	—	—	—	—	—	—
RPR	Olaines novada pašvaldība	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Izteikta	Iestrādnēs	—
RPR	Rīgas valstspilsētas pašvaldība	—	—	—	—	—	Iestrādnēs	Iestrādnēs	—
RPR	Ropažu novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	—	—	—	—	—
RPR	Salaspils novada pašvaldība	—	—	—	—	—	Iestrādnēs	Iestrādnēs	—
RPR	Siguldas novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
VPR	Alūksnes novada pašvaldība	—	—	—	—	—	Izteikta	—	—
VPR	Cēsu novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Jā
VPR	Gulbenes novada pašvaldība	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	—	Izteikta	Izteikta	Izteikta	—
VPR	Limbažu novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
VPR	Madonas novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Izteikta	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Jā
VPR	Ogres novada pašvaldība	Izteikta	Izteikta	Izteikta	Iestrādnēs	Izteikta	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
VPR	Saulkrastu novada pašvaldība	Izteikta	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
VPR	Smiltenes novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
VPR	Valkas novada pašvaldība	—	—	—	—	—	Izteikta	—	—
VPR	Valmieras novada pašvaldība	—	—	—	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
ZPR	Aizkraukles novada pašvaldība	Izteikta	Iestrādnēs	—	—	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	—
ZPR	Bauskas novada pašvaldība	—	—	—	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	—
ZPR	Dobele novada pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Jā
ZPR	Jelgavas novada pašvaldība	—	—	—	—	—	Izteikta	—	—
ZPR	Jelgavas valstspilsētas pašvaldība	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Iestrādnēs	Izteikta	Iestrādnēs	Jā
ZPR	Jēkabpils novada pašvaldība	—	—	—	—	—	Iestrādnēs	Iestrādnēs	—

Piezīme. "Izteikta ietekme" – pašvaldības sniegtajā informācijā minēti vairāki konkrēti piemēri ar efektivitātes ieguvumiem (dokumentēti ieviestas darbības); "Iestrādnēs" – nelieli ieguvumi vai nelieli efektivitātes pieaugumi, vai arī ieviešana un ieguvumi plānoti nākotnē; "Nav identificēta" – attiecīgajā tēmā apzinātajā informācijā nav sniegti dati. Daļa pašvaldību sniegušas informāciju pārsvarā kvalitatīvajos vērtējumos par personāla kapacitāti, bet ne par visām pakalpojumu pilnveides kategorijām, kas izskaidro asimetrisko datu pārkāpumu.

Avots: KPMG sintēze, balstoties uz 42 pašvaldību informācijas pieprasījuma atbildēm un 15 padziļinātajām intervijām, 05.2026 – 06.2026.

Analīze norāda uz vairākām būtiskām tendencēm:

- Pirmkārt, kategorijā **"Personāla kapacitāte un kultūra"** izteikta ietekme fiksēta 28 no 42 pašvaldībām (67 %), un vēl 11 pašvaldībās (26 %) reģistrētas iestrādes. Tādējādi kopumā 95 % pašvaldību norādījušas uz vismaz daļēju Projekta ietekmi šajā jomā. Tas apliecina KSP visaptverošo ieguldījumu darbinieku profesionālajā attīstībā un pašvaldību horizontālajā kapacitātē.
- Otrkārt, **stratēģiskās plānošanas un jaunu pakalpojumu** virzienā gan iestrādes (23 pašvaldības jeb 55 %), gan izteikta ietekme (5 pašvaldības jeb 12 %) liecina, ka KSP sekmē mērķtiecīgu pakalpojumu attīstību, taču liela daļa pārmaiņu joprojām atrodas ieviešanas vai plānošanas stadijā. Līdzīgi **pieredzes apmaiņa** ir ļoti plaši izmantota – 31 no 42 pašvaldībām (74 %) ir iestrādes vai izteikta ietekme.
- Treškārt, kategorijās **"Klientu apkalpošana"** un **"Starpinstitūciju sadarbība"** izteikta ietekme reģistrēta tikai 2–5 pašvaldībās (5–12 %), bet attiecīgi 55 % un 43 % pašvaldību ir uzsākušas iestrādes. Tas norāda uz nepieciešamību nostiprināt šos virzienus turpmākajos periodos, jo šobrīd pārmaiņas šajās jomās ir vairāk plānotas vai neliela apjoma, nevis sistēmiskas.
- Ceturkārt, **digitālo un e-risinājumu** integrācijā iestādes līmenī izteikta ietekme reģistrēta 6 pašvaldībās (14 %), savukārt iestrādes – 19 pašvaldībās (45 %). Kopā 59 % pašvaldību norādījušas uz konkrētiem digitalizācijas soļiem, kas apliecina KSP ietekmi uz informācijas tehnoloģiju kā instrumenta pielietošanu publisko pakalpojumu sniegšanā.
- **Reģionālā griezumā** redzamas šādas tendences: ZPR pašvaldības biežāk uzrāda iestrādes starpinstitucionālajā sadarbībā un sabiedrības drošības jomā, KPR pašvaldības – stratēģiskā jaunatnes politikas plānošanā, LPR pašvaldības – būvniecības procesu un infrastruktūras pārvaldībā, VPR pašvaldības – uzņēmējdarbības atbalstā un procesu optimizācijā, savukārt RPR pašvaldības – sociālo pakalpojumu un starpsektorālo sadarbības modeļu attīstībā.

Sasaiste ar Sākotnējā novērtējumā identificētajām vajadzībām

Atbilstoši Sākotnējā novērtējumā identificētajām pašvaldību kapacitātes stiprināšanas vajadzībām, KSP ietekmes sintēze ļauj izvērtēt, kuras no sākotnēji identificētajām problēmām un attīstības virzieniem ir pilnībā vai daļēji risinātas un kurās jomās nepieciešama turpmāka attīstība.

Pilnībā vai būtiski risinātās jomas: Sākotnējā novērtējumā kā prioritāra kapacitātes stiprināšanas vajadzība tika identificēta darbinieku profesionālo kompetenču un stratēģiskās plānošanas pilnveide visās publisko pakalpojumu jomās. 53. attēlā šī vajadzība atspoguļojas kategorijā "Personāla kapacitāte un kultūra", kur izteikta ietekme fiksēta 28 no 42 pašvaldībām (67 %) un iestrādes vēl 11 pašvaldībās (26 %) – kopumā 93 % pašvaldību. Tāpat būtiski risināta ir pieredzes apmaiņas un labās prakses pārņemšanas vajadzība, kurā iestrādes vai izteikta ietekme reģistrēta 31 no 42 pašvaldībām (74 %).

Daļēji risinātās jomas: Sākotnējais novērtējums identificēja vajadzību pēc procesu pilnveides, digitalizācijas, stratēģiskās plānošanas un jaunu pakalpojumu attīstības. Ex-post novērtējums apliecina, ka šajās jomās ir notikusi virzība – procesu pilnveidē un birokrātijas mazināšanā iestrādes vai izteikta ietekme 26 pašvaldībās (62 %),

stratēģiskās plānošanas un jaunu pakalpojumu jomā – 28 pašvaldībās (67 %), digitālo un e-risinājumu integrācijā iestādes līmenī – 25 pašvaldībās (60 %). Tomēr lielākā daļa pārmaiņu joprojām ir iestrādņu stadijā, un izteikti efektivitātes ieguvumi ar vairākiem dokumentētiem piemēriem fiksēti tikai 5–9 pašvaldībās katrā kategorijā.

Jomas, kurās nepieciešama turpmāka attīstība: Sākotnējais novērtējums uzsvēra nepieciešamību stiprināt klientorientētu pieeju, starpinstitucionālo sadarbību un pakalpojumu kvalitātes mērīšanu. Ex-post novērtējuma dati liecina, ka klientu apkalpošanas pārmaiņas iestādes līmenī ar izteiktu ietekmi konstatētas tikai 2 pašvaldībās (5 %), bet starpinstitūciju sadarbībā – 5 pašvaldībās (12 %). Tas norāda uz nepieciešamību turpmākajos kapacitātes stiprināšanas posmos prioritāri ieguldīt klientorientētas pakalpojumu sniegšanas un horizontālās starpinstitucionālās sadarbības stiprināšanā, kā arī izveidot vienotus pakalpojumu kvalitātes mērīšanas mehānismus, kas šobrīd ir nepietiekami attīstīti.

9.3. Rekomendācijas, kā Projekta KSP gūtās kompetences attīstāmas un izmantojamas turpmāk

Projekta KSP attīstītās kompetences veido prasmju kopumu, kas attiecināms gan uz pašvaldības AF īstenošanu (publisko pakalpojumu plānošana, sniegšana un kvalitātes uzraudzība), gan uz pārvaldības spējām (datu analīze, procesu pilnveide, digitalizācija, sadarbība ar iesaistītajām pusēm, risku pārvaldība un personāla noturība). Lai šīs kompetences nekļūtu par īslaicīgu ieguldījumu, bet gan pārtaptu institucionālā kapacitātē, **ieteicams tās mērķtiecīgi integrēt pašvaldības darbības sistēmās**, paredzot gan organizatoriskus mehānismus, gan regulāru rezultātu izvērtēšanu, īpašu uzmanību pievēršot tām jomām, kurās identificēta vājāka KSP ietekme: klientorientētai pakalpojumu sniegšanai un vienotu pakalpojumu kvalitātes mērīšanas mehānismu izveidei.

Lai šo rekomendāciju īstenošana būtu praktiski iespējama pēc Projekta beigām, vienlaikus identificējami šādi **institucionālie priekšnosacījumi**:

- pašvaldības vadības līmeņa atbalsts un skaidrs atbildības sadalījums kompetenču pilnveides plānošanā un ieviešanā; ieteicams to integrēt personālvadības funkcijā, lai nodrošinātu pēctecību arī personāla mainības apstākļos;
- ilgtermiņa finansēšanas modelis KSP un mācību turpināšanai, apvienojot pašvaldības budžeta līdzfinansējumu, ES fondu pasākumus pēc 2027. gada un nozaru ministriju atbalsta programmas;
- kompetenču prasības jāiekļauj amatu aprakstos un profesionālās attīstības plānos, kas formalizē Projektā iegūto kompetenču nostiprināšanu un saglabāšanu institucionāli.

Līdzšinējā pieredze liecina, ka individuālā līmenī iegūtās prasmes saglabājas un attīstās tikai tad, ja tiek radīti apstākļi to izmantošanai pārstāvētajā iestādē. Tādēļ ieteicams pašvaldību vai PR līmenī izveidot strukturētu **zināšanu pārnese** modeli, kas ietver:

- metodisko materiālu un rīku krātuvi, kas tiek veidota un uzturēta PR līmenī vai vairāku pašvaldību sadarbības rezultātā;

- kolēģu mācību jeb *train-the-trainer* principa vadlīnijas;
- periodiskas praktiskās darbnīcas, kurās tiek analizēti reāli gadījumi un pieņemtie lēmumi.

Paralēli tam būtu attīstāma starppašvaldību **pieredzes apmaiņa**, piemēram, atbilstoši tematiskajām jomām, kurās regulāri tiek analizēta gan labā, gan neveiksmīgā prakse. Šāda pieeja stiprina zināšanu pārnesi un ļauj dalīties ar atziņām no īstenotajām pārmaiņām.

Kompetences datu analīzē un pierādījumos balstītā plānošanā būtu nostiprināmas kā pastāvīgs pārvaldības princips, nevis atsevišķa aktivitāte. Pastiprināta uzmanība pievēršama vienotas metodikas izstrādei pakalpojumu izmaksu noteikšanai, uzskaitēi un aktualizācijai, jo bez salīdzināmas izmaksu informācijas nav iespējams pilnvērtīgi veikt alternatīvu risinājumu izvērtēšanu un ekonomiskākā modeļa izvēli, kā arī to integrēt pakalpojumu dizainā.

Lai Projekta ietvaros apgūtās **procesu vadības kompetences** pārvērstos sistemātiskā pakalpojumu uzlabošanā, nepieciešama procesu pārvaldības pamata izveide. Pirmkārt, pakalpojumi ir jādefinē un jāapraksta vienotā struktūrā, paredzot saturu, mērķa grupas, pieejamības nosacījumus, kvalitātes kritērijus un rādītājus atbilstoši Pakalpojumu pārvaldības politikai.¹⁹⁷ Otrkārt, būtu īstenojama regulāra procesu kartēšana un pilnveide, izmantojot standartizētu pieeju. Treškārt, alternatīvu risinājumu analīze ieviešama kā obligāts posms jaunu iniciatīvu plānošanā un pakalpojumu reorganizācijā, lai lēmumi balstītos ne tikai normatīvajā vai intuitīvajā loģikā, bet arī ekonomiskajā un ietekmes pamatojumā, ko iespējams stiprināt KSP.

Digitālo kompetenču attīstība Projektā rada priekšnoteikumus pakalpojumu sniegšanas efektivitātes veicināšanai, tomēr ietekme faktiski ir iespējama tikai tad, ja tehnoloģijas tiek integrētas konkrētos procesos. Vienlaikus tehnoloģiju izmantošana nedrīkst degradēt pārvaldības drošību; tāpēc kā horizontāls priekšnoteikums nostiprināma datu drošības un kiberdrošības kompetenču stiprināšana (piekļuves tiesību pārvaldība, incidentu reaģēšana, datu apstrādes minimizācija, droša rīku izvēle). Šādi tiek nodrošināta inovāciju un riska līdzsvarošana.

Vairākās jomās fokusa grupās izteikti tika akcentēta prasme noteikt mērķa grupas un analizēt pieprasījumu, kas norāda uz nepieciešamību pāriet uz konsekventu **klientorientētu** pakalpojumu pārvaldību. Ieteicams izveidot pastāvīgu atgriezeniskās saites sistēmu: klientu viedokļu apkopošanu, pakalpojumu pieejamības apzināšanu un kartēšanu, kā arī klientu pieredzes analīzi. Līdz ar to pakalpojumu dizains var kļūt par instrumentu ne tikai kvalitātes uzraudzībai, bet arī mērķtiecīgai pielāgošanai iedzīvotāju vajadzībām.

Kompetences komunikācijā un **sadarbībā ar iesaistītajām pusēm**, proti, uzņēmējiem, valsts institūcijām un NVO būtu uzskatāmas par stratēģisku resursu, īpaši investīciju piesaistē, uzņēmējdarbības atbalstā un sociālās rehabilitācijas koordinēšanā. Ieteicams nostiprināt sadarbības protokolus un regulāras koordinācijas formas (tematiskās sanāksmes, kopīgas darba kārtības, datu apmaiņas principi), lai sadarbība nebūtu personu-centrēta, bet institucionāli prognozējama. Turklāt sadarbībai jābūt rezultatīvai:

¹⁹⁷ VARAM, Pakalpojumu pārvaldības politikas apraksts [[URL](#)].

tajā iekļaujami konkrēti mērķi, uzdevumi un atbildības sadalījums, kas ļauj novērst fragmentāciju un dublēšanos.

Šajā kontekstā jāattīsta arī nepieciešamība pēc **starpinstitucionālās un pārnozaru sadarbības identificēšanas** un atbildīgo definēšanas arī pašvaldību attīstības plānošanas dokumentos. Šī jautājuma nostiprināšana varētu kalpot par signālu visām iesaistītajām pusēm pēc atbildību un sadarbības mehānismu definēšanas, tostarp kopīgi identificējot nepieciešamās kompetences un definējot nepieciešamo atbalstu.

Nemot vērā kompetenču fokusu uz nepieciešamā **finansējuma un investīciju piesaistes šķēršļu** analīzi, normatīvo un finanšu aspektu izpratni, kā arī atbalsta instrumentu pārzināšanu, ieteicams šo zināšanu kopumu integrēt pašvaldības attīstības pārvaldībā. Papildus tam ieteicams stiprināt projektu vadības kompetences, īpaši ES finansējuma piesaistes kontekstā, attīstot prasmes pieteikumu sagatavošanā, partnerību veidošanā un rezultātu uzraudzībā.

Ne tikai ZPR, bet arī citos PR novērojama nepieciešamība stiprināt **CA, risku analīzes, krīzes komunikācijas un operatīvās plānošanas kompetences**; līdz ar to rekomendējama regulāra krīžu vadības cikla ieviešana. Tas ietver risku analīzes ikgadēju atjaunošanu, CA plānu aktualizāciju, praktiskas mācības un scenāriju simulācijas, kā arī sabiedrības informēšanas mehānismus, kas pielāgoti dažādām mērķa grupām. Šajā jomā īpaši nozīmīga ir resursu plānošana un izmaksu uzskaitē, jo krīžu gatavība ir cieši saistīta ar infrastruktūras uzturēšanas un personāla kapacitātes nodrošinājumu.

9.4. **Stratēģiskas rekomendācijas, kas būtu pielietojamas politikas, budžeta veidošanas, labās prakses u.c. pārņemšanai pašvaldību darbā**

Šajā sadaļā ir izstrādātas konkrētas, uz datiem balstītas rekomendācijas katrā no trīs līmeņiem (individuālais, iestādes un pašvaldības) izmantošanai vidējā un ilgtermiņa politikas veidošanā.

Sadarbība ar nozari uzraugošajām ministrijām atbilstošo jomu pakalpojumu novērtēšanā un kompetenču pilnveides attīstībā

Sadarbība ar nozari uzraugošajām ministrijām ir būtisks priekšnoteikums vienotas pieejas nodrošināšanai jomas attīstības plānošanā, novērtēšanā un atbilstības nodrošināšanā normatīvajam regulējumam. Šīs sadarbības ietvaros ieteicams attīstīt kopīgu datu pārvaldības pieeju, nodrošinot savstarpēji salāgotu datu apmaiņu, vienotu rādītāju (KPI) sistēmu un metodoloģiju to aprēķinam un interpretācijai. Vienlaikus būtiski ir kopīgi definēt prioritārās jomas, kapacitātes stiprināšanas mērķa grupas un vērtēšanas kritērijus, tādējādi nodrošinot salīdzināmus rezultātus. Papildus ieteicams stiprināt regulāru sadarbību, nodrošinot, ka KSP organizatori ir iespēja piedalīties attīstības plānošanas darba grupās, kā arī veidot mehānismus kopīgu KSP īstenošanai ilgtermiņā. Tas nozīmētu veidot sistēmisku pieeju, kurā informācija par esošajām kompetencēm, to trūkumiem un faktiskajiem darba izaicinājumiem tiek mērķtiecīgi izmantota, lai definētu prioritārās mācību tēmas un formātus.

Īpaša uzmanība būtu pievēršama kompetenču attīstībai, kas saistītas ar ES fondu un citu starptautisko finansējuma instrumentu pieejamību. Tas nozīmē, ka nepieciešamas

ne tikai pamata prasmes finansējuma piesaistē (piemēram, projektu sagatavošanā), bet arī padziļinātas kompetences, kas ļauj stratēģiski orientēties dažādu finansējuma avotu piedāvājumā un mērķtiecīgi atlasīt pašvaldības vajadzībām piemērotākās programmas un to ietvaros izstrādāt projektus, kas pašvaldībai rada lielākos ieguvumus.

Pāreja no kapacitātes stiprināšanas uz risinājumu ieviešanā balstītu modeli

Esošajā periodā KSP lielā mērā fokusējas uz zināšanu nodošanu (mācības, semināri), taču starptautiskā pieredze rāda, ka bez strukturētas ieviešanas komponentes šādas aktivitātes rada ierobežotu ietekmi uz reālajiem pakalpojumu uzlabojumiem. KSP ir pirmais solis, kam būtu jāseko praktiskai un sistematizētai apgūto kompetenču ieviešanai praktiskā darbībā, izmaiņu monitorēšanai un ietekmes izvērtēšanai.

Vienlaikus jāņem vērā, ka daļa no ārvalstu pieredzes apmaiņas braucienos iepazītās labās prakses attiecas uz nozaru un starpnozaru regulējumu valsts mērogā. Šādos gadījumos pašvaldības var uzņemties inovāciju virzītāju lomu, sagatavojot priekšlikumus, dokumentējot praksē iegūto pieredzi un sadarbībā ar nozaru ministrijām iniciējot diskusijas par normatīvā regulējuma pilnveidi. Tomēr tūlītējas izmaiņas pašvaldības līmenī šādos gadījumos nav iespējamās, jo tas ir stratēģisks ilgtermiņa jautājums, kura virzība prasa starpinstitutionālu saskaņošanu un attiecīgu likumdošanas vai politikas dokumentu pilnveidi.

Balstoties uz jau esošajiem datiem, speciālistu vērtējums par izmaiņām pašvaldības darbībā norāda, ka daudzos gadījumos izmaiņas netika ieviestas, jo daļība Projektā bija vērsta uz pieredzes apguvi (atkārtojās vairākās pašvaldībās). Tas norāda uz to, ka aktivitāšu galvenais ieguvums ir bijis vispārējs ieskats, tomēr ir ierobežotas iespējas un motivējošie faktori tiešai prakses pārnesei uz pašvaldību. Papildus tam, ja finansējums tiek piesaistīts daļībai, nevis sasniegtajiem rezultātiem, tiek radīts vājš stimuls organizācijām mainīt procesus un integrēt jaunās pieejas ikdienas darbā.

- Individuālajā līmenī: speciālisti apgūst prasmes, risinot konkrētas praktiskas situācijas (pilotprojekti, gadījumu analīze), tādējādi nostiprinot kompetenci reālā darba kontekstā.
- Iestādes līmenī: iestādes īsteno pilotprojektus ar skaidri definētiem veikspējas rādītājiem (KPI), nodrošina rezultātu izvērtējumu un integrē veiksmīgos risinājumus ikdienas procesos.
- Pašvaldības līmenī: tiek ieviests 3 soļu modelis (KSP → pilotēšana → integrācija), iespēju robežās paredzot finansējumu pārmaiņu ieviešanai.

Potenciālā KSP attīstība – skaitliski mazāk, bet apjomīgāki (piemēram, vairāku daļu) KSP ar praktisku kompetenču testēšanas un ieviešanas sadaļu.

Starpinstitutionālās sadarbības institucionalizācija

Projektos un pasākumos balstīta sadarbība bez formālas struktūras ir īslaicīga un atkarīga no konkrētiem cilvēkiem vai finansējuma pieejamības, īpaši, ja sadarbība izveidota neformālā vidē. Tas nozīmē, ka pēc pasākumu vai iniciatīvu beigām zūd

koordinācija un starpinstitucionālā pieeja klientu vajadzību risināšanai. Īpaši tas ir nozīmīgi sociālajā un jaunatnes jomā, kur klientu vajadzības ir daudzpusīgas un ietver vairākas institūcijas. Bez strukturētas sadarbības palielinās risks, ka pakalpojumi ir fragmentēti, nepilnīgi vai dublējoši, kas samazina kopējo sistēmas efektivitāti.

- Individuālais līmenis: speciālisti strādā koordinētos gadījumu vadības procesos.
- Iestādes un pašvaldības līmenis: izveidotas pastāvīgas darba grupas un sadarbības mehānismi, formalizēti sadarbības modeļi ar skaidri definētu atbildību un vienotiem pamata algoritmiem.

Lai nodrošinātu KSP, kuru mērķis ir sadarbības veicināšana, ilgtermiņu, pasākumu ietvaros izstrādājami arī sadarbības modeļi.

Procesu optimizācija un *LEAN* pieejas attīstība

Birokrātiskais slogs un neefektīvi procesi joprojām ir būtisks izaicinājums publiskajā pārvaldē. *LEAN* pieeja ļauj identificēt neefektivitātes (laika zudumus, liekas darbības, dublēšanos) un panākt būtiskus uzlabojumus pakalpojumu sniegšanā, īpaši, ja tā tiek ieviesta sistēmiski, nevis fragmentēti. Šī pieeja jau ir tikusi attīstīta VPR organizēto KSP ietvaros, tomēr, lai nodrošinātu plašāku publisko pakalpojumu efektivitāti, arī turpmāk būtu attīstāma un īstenojama plašāk.

Individuālajā līmenī darbiniekiem tiek stiprināta kapacitāte identificēt neefektivitātes un piedāvāt uzlabojumus, lai iestādes līmenī varētu analizēt un optimizēt procesus. Attiecīgi pašvaldībā tiktu kopumā veicināta efektīvāka publisko pakalpojumu sniegšana.

Cilvēkresursu kapacitāte, koplietošana un specializācija

Nevienmērīga kapacitāte ir būtisks šķērslis kvalitatīvu pakalpojumu nodrošināšanai, īpaši mazākās pašvaldībās. Līdz ar to būtu vērtējams, vai ilgtermiņā ir iespējams nodrošināt koplietojamās prasmes, proti, ka speciālisti ar specifiskām kompetencēm strādā vairākās pašvaldībās. Vienlaikus kompetenču attīstība jāsaista ar praktisko darbu, lai nodrošinātu, ka iegūtās zināšanas tiek izmantotas un rada reālus uzlabojumus.

- Individuālais līmenis: attīstītas specializētas prasmes un radīta iespēja sadarboties ar dažādām pašvaldībām.
- Iestādes līmenis: definēti darbībai nepieciešamie kompetenču profili.
- Pašvaldības un plānošanas reģiona līmenis: ieviests koplietojamu speciālistu modelis.

Šāda modeļa darbībai būtu nepieciešami KSP, kas ļauj attīstīt specializētas prasmes mazākam skaitam speciālistu ar mērķi darboties vairākās pašvaldībās.

Labās prakses pārnese un mērogošana

Labā prakse bieži paliek lokāla, ja netiek izveidoti mehānismi tās sistemātiskai pārnesei. OECD uzsver, ka publisko pakalpojumu uzlabošana prasa ne tikai inovāciju radīšanu, bet arī spēju tās mērogot un atkārtot citās organizācijās. Bez šādiem mehānismiem pašvaldības tērē resursus, atkārtoti izstrādājot līdzīgus risinājumus, kas samazina sistēmas kopējo efektivitāti.

- Individuālajā līmenī iespējams apgūt jaunas pieejas un darbu veikšanas veidus.
- Iestādes līmenis: darbinieki adaptē starptautisko praksi Latvijas kontekstam.
- Pašvaldības līmenis: izveidota kopīga labās prakses datubāze un dokumentētas aktivitātes.

Pieredzes apmaiņas pasākumu organizēšanā jānodrošina, lai apgūtā prakse tiktu dokumentēta un uzkrāta.

Vienota metodiskā ietvara izmantošana pakalpojumu izmaiņu novērtēšanai

Pašvaldību līmenī bieži tiek pārnesti inovatīvi un efektīvi risinājumi, taču to ietekme ir ierobežota, ja netiek nodrošināta sistemātiska dokumentēšana, standartizācija un labāko piemēru ar augstāko ietekmi pārnese. Novērtējuma ietvaros izstrādāto metodiku rekomendējams izmantot pēc Projekta beigām, lai novērtētu gan Projekta ilgtermiņa ietekmi, gan arī izvirzītu salīdzināmus sasniedzamos rezultātus. Ņemot vērā, ka Novērtējuma ietvaros pašvaldības norādīja uz būtiskiem izaicinājumiem datu apkopošanā, kas būtu nepieciešami Projekta ietekmes novērtēšanai un pēc tam pakalpojumu efektivitātes vērtēšanai, primāri būtu attīstāma jau esošā pieeja pakalpojumu attīstības vērtēšanā. Papildus tam ilgtermiņā uz pakalpojumu efektivitāti būtu jāskatās kompleksi, vērtējot ne tikai konkrētās pakalpojumu jomas, bet arī mērķus, kuru dēļ publiskie pakalpojumi tiek nodrošināti. Sākotnējā novērtējuma metodikas rādītāju sasaiste ar Novērtējuma ietvaros izstrādātajām rekomendācijām apkopota tabulā zemāk.

Tabula Nr. 13. Novērtējuma ievaros izstrādāto rekomendāciju uzraudzības pieeja, izmantojot Sākotnējā novērtējuma metodiku ilgtermiņā

Rekomendācija	Ietekmes novērtējuma indikators	Pašvaldību skaits, kas varēja sniegt datus šī rādītāja novērtēšanai Novērtējuma ietvaros (2026)
1. Pāreja no kapacitātes stiprināšanas uz ieviešanā balstītu modeli 2. Labās prakses pārnese un mērogošana	K1.1. Veiktās pakalpojumu uzlabošanas, vienkāršošanas darbības, skaits	KPR 2 (kvantitatīvi) no 8 LPR 1 (kvantitatīvi) no 9 RPR 1 (kvantitatīvi) no 6 VPR 2 (kvantitatīvi) no 7 ZPR 1 (kvantitatīvi) no 6
Klientorientētas pakalpojumu pārvaldības attīstība	K.2.1. Iedzīvotāju īpatsvars, kas ir daļēji un pilnībā apmierināti ar pakalpojumu jomas / AF īstenošanu, %	KPR 2 (kvalitatīvi) no 8 LPR 1 (kvalitatīvi) no 9 RPR 0 no 6 VPR 4 (kvantitatīvi) no 7 ZPR 1 (kvantitatīvi) no 6
Klientorientētas pakalpojumu pārvaldības attīstība	K.3.1. Pakalpojumi, kuru sniegšanā iestrādāti mehānismi atgriezeniskās saites apkopošanai, skaits; %	KPR 2 (kvantitatīvi) no 8 LPR 1 (kvalitatīvi) no 9 RPR 1 (kvalitatīvi) no 6 VPR 1 (kvantitatīvi) no 7 ZPR 0 no 6
Procesu optimizācija un LEAN pieejas attīstība Labās prakses pārnese un mērogošana	E.1.1. Izmaksu samazinājums/palielinājums pakalpojumu jomas pakalpojumu sniegšanā, ietekme uz pašvaldības budžetu, eur; %	KPR 1 (kvantitatīvi) no 8 LPR 1 (kvalitatīvi) no 9 RPR 1 (kvalitatīvi) no 6 VPR 0 no 7 ZPR 1 (kvantitatīvi) no 6

Rekomendācija	Ietekmes novērtējuma indikators	Pašvaldību skaits, kas varēja sniegt datus šī rādītāja novērtēšanai Novērtējuma ietvaros (2026)
Cilvēkresursu kapacitāte, koplietošana un specializācija	E.2.1. Darbinieku mainība pakalpojumu jomas pakalpojumu sniegšanā, %	KPR 2 (kvantitatīvi) no 8 LPR 1 (kvantitatīvi) 1 (kvalitatīvi) no 9 RPR 1 (kvantitatīvi) 1 (kvalitatīvi) no 6 VPR 0 no 7 ZPR 2 (kvantitatīvi) no 6
Cilvēkresursu kapacitāte, koplietošana un specializācija	E.2.2. Pakalpojumu jomas darbinieki, kas apmeklējuši KSP un norādījuši, ka izmanto apgūto ikdienas darbā, %	KPR 98 darbinieki, 85,7% LPR 56 darbinieki, 89,3% RPR 47 darbinieki, 91,5% VPR 93 darbinieki, 93,5% ZPR 112 darbinieki, 92,9%
Sadarbība ar nozari uzraugošajām ministrijām jomas novērtēšanā un kompetenču pilnveides attīstībā	E.3.1. Pakalpojumu jomu raksturojošie rādītāji, skaits	KPR 4 no 8 LPR 1 no 9 RPR 2 no 6 VPR 4 no 7 ZPR 1 no 6
1.Labās prakses pārnese un mērogošana 2.Vienota metodiskā ietvara izmantošana pakalpojumu izmaiņu novērtēšanai	P1.1. Atšķirības pašvaldību pakalpojumu klāstā, min/max pakalpojumu skaits pašvaldībā	KPR 2 (kvalitatīvi) no 8 LPR 0 no 9 RPR 2 (kvalitatīvi) 1 (kvantitatīvi) no 6 VPR 2 (kvantitatīvi) no 7 ZPR 1 (kvantitatīvi) no 6
1.Labās prakses pārnese un mērogošana 2.Vienota metodiskā ietvara izmantošana pakalpojumu izmaiņu novērtēšanai	P1.2. Atšķirības pakalpojumu jomas novērtēšanā, vienādo/atšķirīgo rādītāju skaits	<i>Sk. rekomendāciju par vienota metodiskā ietvara izmantošanu</i>
Procesu optimizācija un LEAN pieejas attīstība	P2.1. Izdevumu pakalpojuma īstenošanai apmēra uz 1 iedzīvotāju atšķirību amplitūda, min/max euro	KPR 0 no 8 LPR 0 no 9 RPR 0 no 6 VPR 2 (kvantitatīvi) no 7 ZPR 0 no 6
Sadarbība ar nozari uzraugošajām ministrijām jomas novērtēšanā un kompetenču pilnveides attīstībā	P3.1. Pakalpojuma saņēmēji, skaits uz 1000 iedz.	KPR 1 (kvantitatīvi) 1 (kvalitatīvi) no 8 LPR 1 (kvantitatīvi) 1 (kvalitatīvi) no 9 RPR 3 (kvantitatīvi) no 6 VPR 0 no 7 ZPR 1 (kvantitatīvi) no 6
Sadarbība ar nozari uzraugošajām ministrijām jomas novērtēšanā un kompetenču pilnveides attīstībā	P3.2. Pakalpojumu sniedzēju (speciālistu) skaits uz 1000 iedz. (atsevišķās pakalpojumu jomās atbilstošāk var būt analizēt uz 1000 pakalpojumu mērķa grupas iedzīvotāju)	KPR 2 (kvantitatīvs) no 8 LPR 1 (kvalitatīvs) no 9 RPR 2 (kvantitatīvi) no 6 VPR 1 (kvantitatīvs) no 7 ZPR 1 (kvantitatīvs) no 6
Klientorientētas pakalpojumu pārvaldības attīstība	AP1.1. Sabiedrības līdzdalības aktivitātēs iesaistītie iedzīvotāji, skaits,%	KPR 1 (kvalitatīvs) no 8 LPR 2 (kvalitatīvs) no 9 RPR 1 (kvalitatīvs) no 6 VPR 3 (kvantitatīvs) no 7 ZPR 1 (kvantitatīvs) no 6
Sadarbība ar nozari uzraugošajām ministrijām jomas novērtēšanā un	AP2.1. Attīstības plānošanas dokumentos iekļautās rīcības un investīciju projekti,	KPR 1 (kvantitatīvs) no 8 LPR 3 (kvalitatīvs) no 9 RPR 1 (kvalitatīvs) no 6 VPR 4 (kvantitatīvs) no 7

Rekomendācija	Ietekmes novērtējuma indikators	Pašvaldību skaits, kas varēja sniegt datus šī rādītāja novērtēšanai Novērtējuma ietvaros (2026)
kompetenču pilnveides attīstībā	balstoties uz ikgadējo datu analīzi, skaits	ZPR 1 (kvantitatīvs) no 6
N/a	AP3.1. Atbilstošie Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) Ilgtspējīgas attīstības mērķi (IAM)	<i>N/a</i>

Avots: KPMG, analīze atbilstoši Sākotnējam novērtējumam un pašvaldību sniegtajiem datiem 05.2026.

Ilgttermiņā visaptverošai pakalpojumu efektivitātes novērtēšanai atbilstoši būtu izmantot OECD izstrādātos reģionālās pievilcības novērtēšanas rādītājus. Tā kā šī pieeja ir izstrādāta, lai to Latvijā izmantotu arī pašvaldību līmenī, ir pamatoti to attiecināt uz pašvaldību publisko pakalpojumu novērtēšanu. Šis ietvars paredz 55 indikatoru izmantošanu, lai novērtētu teritoriju pievilcību cilvēkkapitāla, investoru un apmeklētāju piesaistei, ļaujot identificēt arī nepieciešamās pārmaiņas pakalpojumu sniegšanā. OECD reģionālās pievilcības pieeja ļauj paplašināt publisko pakalpojumu efektivitātes novērtēšanu, iekļaujot ne tikai izmaksu un iznākuma rādītājus, bet arī pieejamību, kvalitāti, ietekmi uz iedzīvotāju labklājību un teritorijas attīstību. Šāda daudzdimensiju pieeja nodrošina strukturētu monitoringa sistēmu, kur bāzes vērtības tiek noteiktas kā pēdējie pieejamie rādītāji, un progresam iespējams sekot līdzi regulārā datu atjaunošanas ciklā, izmantojot gan administratīvos datus, gan iedzīvotāju aptaujas.

9.5. Papildu rādītāji, kas var tikt izmantoti pašvaldību publisko pakalpojumu novērtēšanā

Atbilstoši iepriekš minētajam, primāri pakalpojumu attīstība būtu vērtējama, izmantojot izstrādāto metodiku Projekta ilgtermiņa ietekmes novērtēšanai. Lai novērtētu šī Novērtējuma rekomendāciju ieviešanu, būtu vērtējami rādītāji, kas apkopoti tabulā zemāk.

Tabula Nr. 14. Papildu rādītāji, kas izmantojami pašvaldību publisko pakalpojumu novērtēšanā

Rekomendācija	Rādītājs	Bāzes vērtība (2026) ¹⁹⁸	Monitoringa mehānisms
Ieviest strukturētu zināšanu pārneses modeli	Pakalpojumu skaits, kas pilnveidoti pēc strukturētām zināšanu pilnveides aktivitātēm	55 pakalpojumi: KPR: 8 LPR: 3 RPR: 10 VPR: 24 ZPR: 10	Ikgadēja uzskaitē vismaz pašvaldību un PR līmenī
Sadarbība ar nozari uzraugošajām ministrijām jomas novērtēšanā un kompetenču pilnveides attīstībā	Reģionālās attīstības indikatoru modulī (RAIM) publicējamo indikatoru skaits, kas tiek izmantoti pašvaldību publisko pakalpojumu novērtēšanā un integrēti attīstības plānošanas dokumentos	0	VARAM informācija

¹⁹⁸ Bāzes vērtības noteiktas atbilstoši pašvaldību sniegtajai informācijai Novērtējuma ietvaros

Rekomendācija	Rādītājs	Bāzes vērtība (2026) ¹⁹⁸	Monitoringa mehānisms
Pāreja no kapacitātes stiprināšanas uz ieviešanā balstītu modeli	Pasākumu skaits, kas organizēti ar mērķi stiprināt pašvaldību un PR speciālistu kapacitātes un ietver risinājumu pilotēšanu vai testēšanu	3	Ikgadēja uzskaitē vismaz pašvaldību un PR līmenī
Starpinstitucionālās sadarbības institucionalizācija	Gadā īstenotu starppašvaldību darba grupu / gadījumu analīžu skaits	1	Ikgadēja uzskaitē vismaz pašvaldību un PR līmenī
Starpinstitucionālās sadarbības institucionalizācija / Cilvēkkapitāla attīstība	Speciālistu skaits, kas pilda savus darba pienākumus vairāk nekā vienā pašvaldībā, sekojot mērķtiecīgai pašvaldību sadarbībai	?	Pašvaldību dati
Vienota metodiskā ietvara izmantošana pakalpojumu izmaiņu novērtēšanai	Pašvaldību skaits, kas spēj sniegt pilnu datu apjomu metodikas piemērošanai	0 (sk. tabulu iepriekš)	Ikgadēja datu analīze

Avots: KPMG

Piedāvātie rādītāji izmantojami ne tikai Projekta rezultātu aprakstīšanai Izvērtējuma ietvaros, bet arī kā praktisks instruments turpmākai pašvaldību publisko pakalpojumu kvalitātes, pieejamības, efektivitātes un ilgtspējas uzraudzībai pēc Projekta noslēguma, t.sk., lai vērtētu izvirzīto rekomendāciju ieviešanu praksē. Papildus tam, rādītāju piemērošana ļautu izvērtēt Novērtējuma ietvaros identificētās Projekta ietekmes, proti, domāšanas maiņas attīstību ilgtermiņā.

Tāpat, **kopā ar Sākotnējā novērtējumā identificētajiem Projekta ilgtermiņa ietekmes rādītājiem** būtu iespējams vērtēt, vai Projekta laikā attīstītās kompetences, metodikas, labās prakses piemēri un procesu pilnveides pieejas turpina ietekmēt pašvaldību darbu arī vidējā un ilgtermiņā:

- **Pašvaldību līmenī** rādītāji izmantojami ikgadējai pašnovērtēšanai, pakalpojumu pilnveides prioritāšu noteikšanai, iekšējo procesu uzraudzībai, kā arī budžeta, personāla attīstības un pakalpojumu kvalitātes plānošanai. Tie palīdz identificēt, kurās pakalpojumu jomās ir sasniegti praktiski uzlabojumi, piemēram, samazināts pakalpojuma izpildes laiks, vienkāršotas procedūras, ieviesti digitāli risinājumi, uzlabota klientu apmierinātība vai nostiprināta zināšanu pārnese starp darbiniekiem.
- **Plānošanas reģionu līmenī** rādītāji izmantojami salīdzinošai analīzei starp pašvaldībām, labās prakses identificēšanai un tematisko sadarbības tīklu attīstīšanai. PR var izmantot rādītājus, lai noteiktu, kurās jomās pašvaldībām nepieciešams papildu metodiskais atbalsts, pieredzes apmaiņa vai mērķēti kapacitātes stiprināšanas pasākumi. Šāda pieeja ļauj stiprināt ne tikai atsevišķu pašvaldību kapacitāti, bet arī reģionālā līmenī veicināt pārnesamu risinājumu ieviešanu un pakalpojumu kvalitātes izlīdzināšanu.
- **VARAM līmenī** rādītāji izmantojami politikas līmeņa monitoringam, nākamo atbalsta pasākumu prioritāšu noteikšanai un Projekta ilgtermiņa ietekmes izvērtēšanai. Tie var kalpot kā pamats regulāram pārskatam par pašvaldību publisko pakalpojumu attīstības dinamiku pēc Projekta noslēguma, īpaši vērtējot, vai Projekta rezultātā

sasniegtās pārmaiņas tiek uzturētas, paplašinātas un institucionalizētas pašvaldību ikdienas darbā.

Ņemot vērā, ka par kā vienu no būtiskākajiem Projekta ieguvumiem iesaistītās puses identificē starpiestāžu un starppašvaldību sadarbības attīstību, kas atstāj gan tiešu, gan netiešu pozitīvu ietekmi uz pašvaldību publisko pakalpojumu sniegšanu, par prioritāro rādītāju izvirzāms rādītājs **“Gadā īstenotu starppašvaldību darba grupu / gadījumu analīžu skaits”**, ar kā palīdzību iespējams novērtēt starpinstitucionālās sadarbības institucionalizācijas attīstību.

A. pielikums. Interviju un intervēto dalībnieku saraksts

PR	Pašvaldība	Amats	Datums
ZPR	Jelgavas valstspilsētas (KP)	1. Saimniecības nodaļas vadītāja vietniece 2. Apsaimniekošanas nodaļas vadītāja vietniece 3. Pašvaldības izpilddirektore	07.04.2026.
ZPR	Dobeles novads	4. Izpilddirektora vietnieks teritoriālās pārvaldības jautājumos 5. Dobeles novada pašvaldības izpilddirektors 6. Attīstības plānotāja un projektu vadītāja 7. Projektu vadītājs 8. Infrastruktūras nodaļas vadītāja	08.04.2026.
KPR	Dienvidkurzemes novads	9. Jaunatnes lietu speciāliste – Nīcas jauniešu centrs 10. Izpilddirektors 11. Izglītības pārvaldes vadītājas vietniece	13.04.2026.
ZPR	Jelgavas valstspilsētas (CA)	12. Jelgavas valstspilsētas pašvaldības domes priekšsēdētājs (CA komisijas priekšsēdētājs) 13. Jelgavas Digitālais centra vadītāja	14.04.2026.
LPR	Rēzeknes valstspilsēta	14. Domes priekšsēdētāja vietnieks 15. Attīstības un investīciju nodaļas pārvaldes vadītāja vietniece 16. Telpiskās attīstības plānotāja – stratēģiskās plānošanas speciālists	14.04.2026.
LPR	Daugavpils valstspilsēta	17. Daugavpils valstspilsētas pašvaldības izpilddirektora p.i. Daugavpils pašvaldības centrālās pārvaldes vadītāja p.i. 18. Nekustamā īpašuma būvniecības procesa vadīšanas, uzturēšanas un pārvaldīšanas nodaļas vadītāja 19. Attīstības departamenta vietniece 20. Izpilddirektora vietnieks 21. "Daugavpils siltumtīkli" valdes locekle 22. SIA "Daugavpils ūdens" projektu vadītāja	16.04.2026.
LPR	Ludzas novads	23. Ludzas novada Attīstības un plānošanas nodaļas vadītāja 24. Tehniskais projektu vadītājs 25. Attīstības un plānošanas nodaļas vecākā projektu vadītāja 26. Nekustamā īpašuma pārvaldības nodaļas kadastra inženiere	16.04.2026.
RPR	Ķekavas novads	27. Sociālā dienesta vadītāja 28. Izpilddirektore	16.04.2026.
KPR	Saldus novads	29. Jaunatnes lietu speciāliste 30. Saldus Bērnu un jauniešu centra direktore	16.04.2026.
RPR	Siguldas novads	31. Siguldas novada pašvaldības Administratīvās komisijas priekšsēdētāja 32. Izpilddirektors vietniece, centrālās pārvaldes vadītāja 33. Sociālā dienesta nodaļas vadītāja	16.04.2026.

PR	Pašvaldība	Amats	Datums
		34. Ģimenes atbalsta nodaļas vadītāja	
KPR	Talsu novads	35. Jaunatnes lietu speciāliste	17.04.2026.
VPR	Madonas novads	36. Attīstības nodaļas vadītāja	21.04.2026.
		37. Speciāliste uzņēmējdarbības atbalsta jomā	
RPR	Jūrmalas valstspilsēta	38. Vecākā speciāliste bērnu tiesību aizsardzības jomā	22.04.2026.
		39. Nepilngadīgo uzraudzības nodaļas vadītāja/ vecākā sociālā darbiniece	
VPR	Cēsu novads	40. Uzņēmējdarbības un tūrisma pārvaldes vadītāja	22.04.2026.
		41. Uzņēmējdarbības atbalsta un inovāciju attīstības vadītāja	
VPR	Ogres novads	42. Izglītības, sporta un uzņēmējdarbības veicināšanas komitejas priekšsēdētājs	22.04.2026.
		43. Stratēģiskās plānošanas nodaļas vadītājs	
		44. Izpilddirektors	

B. pielikums. Fokusgrupu diskusiju dalībnieku saraksts

PR	Pašvaldība	Amats	Datums
LPR	Daugavpils valstspilsēta	Daugavpils nekustamā īpašuma būvniecības procesa vadīšanas, uzturēšanas un pārvaldīšanas nodaļas vadītāja	12.05.2026.
LPR	Daugavpils valstspilsēta	Daugavpils domes izpilddirektora vietnieks un CA komisijas izpilddirektors.	12.05.2026.
LPR	Ludzas novads	Ludzas novada pašvaldības Attīstības un plānošanas nodaļas vadītāja / vadītājas vietniece, projektu vadītāja.	12.05.2026.
LPR	Daugavpils valstspilsēta	"Daugavpils siltumtīkli" valdes locekle	12.05.2026.
LPR	Balvu novads	Balvu novada pašvaldības izpilddirektora vietnieks	12.05.2026.
LPR	Preiļu novads	Preiļu novada attīstības un inženiertehniskās nodaļas vadītāja	12.05.2026.
LPR	Daugavpils valstspilsēta	Daugavpils būvinspekcijas nodaļas būvinspektore	12.05.2026.
RPR	Salaspils novads	Salaspils novada sociālo pakalpojumu centra vadītāja	12.05.2026.
RPR	Ropažu novads	Ropažu novada izglītības un metodiskā atbalsta nodaļas speciālists izglītības un administrēšanas jautājumos	12.05.2026.
RPR	Siguldas novads	Siguldas novada vecākā sociālā darbiniece darbam ar ģimenēm un bērniem	12.05.2026.
RPR	Siguldas novads	Siguldas novada sociālo pakalpojumu vadītāja	12.05.2026.
RPR	Siguldas novads	Siguldas novada sociālā dienesta vadītāja	12.05.2026.
RPR	Olaines novads	Olaine novada pašvaldības personāldaļas vadītāja	12.05.2026.
RPR	Mārupes novads	Mārupes novada daudzfunkcionālā sociālo pakalpojumu centra vadītājā	12.05.2026.
RPR	Salaspils novads	Salaspils novada sociālā dienesta sociālā darbiniece	12.05.2026.
RPR	Rīgas valstspilsēta	Rīgas valstspilsētas sociālo pakalpojumu nodaļas ģimenēm un bērniem vadītāja	12.05.2026.
VPR	Saulkrastu novads	Saulkrastu novada attīstības nodaļas vadītāja	11.05.2026.
VPR	Gulbenes novads	Gulbenes novada attīstības un iepirkumu nodaļas vadītāja	11.05.2026.
VPR	Valmieras novads	Valmieras novada attīstības nodaļas plānotāja	11.05.2026.
VPR	Valmieras novads	Valmieras novada audita un kvalitātes pakalpojumu vadītāja	11.05.2026.
VPR	Valmieras novads	Valmieras novada tūrisma un uzņēmējdarbības specialiste	11.05.2026.
VPR	Cēsu novads	Cēsu novada uzņēmējdarbības un atbalsta speciāliste	11.05.2026.
KPR	Dienvidkurzemes novads	Dienvidkurzemes novada jaunatnes lietu speciāliste	11.05.2026.

PR	Pašvaldība	Amats	Datums
KPR	Tukuma novads	Tukuma novada jaunatnes lietu speciāliste	11.05.2026.
KPR	Talsu novads	Talsu novada jaunatnes lietu speciāliste	11.05.2026.
KPR	Liepājas novads	Liepājas valstspilsētas sabiedrības pārvaldes speciāliste	11.05.2026.
KPR	Dienvidkurzemes novads	Dienvidkurzemes novada izglītības pārvaldes vadītāja vietniece	11.05.2026.
KPR	Dienvidkurzemes novads	Dienvidkurzemes novada jaunatnes lietu speciāliste	11.05.2026.
ZPR	Bauskas novads	Bauskas novada attīstības un plānošanas nodaļas vadītāja	14.05.2026.
ZPR	Bauskas novads	Bauskas novada administrācijas vadītājs	14.05.2026.
ZPR	Bauskas novads	Bauskas novada sabiedrisko attiecību nodaļas vadītāja	14.05.2026.
ZPR	Bauskas novads	Bauskas novada vecākais civilās un darba aizsardzības speciālists.	14.05.2026.
ZPR	Bauskas novads	Bauskas novada domes priekšsēdētāja vietnieks tautsaimniecības un attīstības jautājumos.	14.05.2026.
ZPR	Bauskas novads	Bauskas novada projektu vadītāja	14.05.2026.
ZPR	Bauskas novads	Bauskas novada izpilddirektors	14.05.2026.
ZPR	Dobeles novads	VUGD Zemgales reģiona brigādes Dobeles daļas inspektore	14.05.2026.



Sazinieties ar mums

Kristaps Kovaļevskis

Konsultāciju pakalpojumu nodaļas direktors

kkovalovskis@kpmg.com

Anita Līce

Projektu vadītāja

alice@kpmg.com

www.kpmg.com/lv

© 2026 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 dalībfirmas. 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 pajauties 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.