



Ceļā uz vienotu Vidzemes plānošanas reģiona attīstības uzraudzības sistēmu: ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības attīstības novērtēšana pašvaldībās.

*Vidzemes plānošanas reģiona
prakses piemērs.*

2026. gada septembris

Ievads

Reģionālās attīstības uzraudzība ir stratēģisks instruments, kas nodrošina datus balstītu lēmumu pieņemšanu un veicina ilgtspējīgu teritorijas attīstību. Tās pamatā jābūt uzticamiem, precīziem un savstarpēji salīdzināmiem datiem, kas ļauj ne tikai novērtēt pašreizējo situāciju, bet arī sekot attīstības dinamikai, prognozēt pārmaiņas, izvērtēt īstenoto pasākumu rezultātus un modelēt attīstības scenārijus. Tādēļ Vidzemes plānošanas reģions par vienu no savām prioritātēm ir izvirzījis vienotas reģiona attīstības uzraudzības sistēmas izveidi sadarbībā ar pašvaldībām. Šīs sistēmas pamati tiek veidoti arī programmas “Apvārsnis Eiropa” projekta “PoliRuralPlus” ietvaros.

Pašvaldībās uzraudzības dati bieži tiek iegūti un apkopoti atšķirīgi un neregulāri, savukārt analītisko kapacitāti ietekmē pieejamie cilvēkresursi, tehniskais nodrošinājums un politiskās prioritātes.

Eiropas Atveseļošanas fonda projekta “Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai” (turpmāk – Projekts) ietvaros Vidzemes plānošanas reģions (turpmāk - VPR) sadarbībā ar pašvaldībām turpināja darbu pie vienotas reģiona attīstības uzraudzības pieejas izstrādes, liekot pamatus sistēmiskai un vispusīgai reģiona attīstības izvērtēšanai ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības attīstības veicināšanas jomā.

Lai virzītos uz vienotas sistēmas izveidi, Projekta ietvaros tika organizēti divi darbsemināru cikli ar **vienojosu mērķi**:

sadarbībā ar Vidzemes reģiona pašvaldībām izveidot kopīgu, bet lokāli jēgpilnu uzraudzības sistēmu ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības attīstības veicināšanas jomā (VPR Attīstības programmas E1/E2 prioritātes).

Pirmā darbsemināru cikla uzdevums bija identificēt **vienotu rādītāju kopu (6-10) ar katram rādītājam izstrādātu pasi**, kas izmantojama visām Vidzemes plānošanas reģiona pašvaldībām.

Otrā darbsemināru cikla uzdevums bija izveidot **vienotu jautājumu ietvaru**, kas integrējams pašvaldību aptaujās ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības attīstības rādītāju iegūšanai.

Jāuzsver, ka vienotas uzraudzības sistēmas izveide un ieviešana ir pakāpenisks un ilgstošs process, kas pielāgojams katra reģiona un pašvaldību vajadzībām.

Dokumenta izmantošana

Dokumentā sniegts koncentrēts pārskats par VPR īstenoto darba procesu, izmantotajām metodēm, sasniegtajiem rezultātiem un turpmākajiem priekšnosacījumiem vienotas reģiona attīstības uzraudzības pieejas ieviešanai. Materiāls izmantojams kopā ar četriem pielikumiem:

1. **Pielikums Nr. 1 “Vienoti rādītāji un to pases: kopsavilkums”.** Vizuāls pārskats par vienotās rādītāju kopas un rādītāju pasu izstrādes procesu.

2. **Pielikums Nr. 2 “Rezultāts: vienoti rādītāji un to pases”.** Excel darbgrāmata ar sešu rādītāju pasēm, to definīcijām, datu avotiem un izmantošanas nosacījumiem.
3. **Pielikums Nr. 3 “Vienota jautājumu ietvara izstrāde: kopsavilkums”.** Vizuāls pārskats par vienotā jautājumu ietvara izstrādes procesu.
4. **Pielikums Nr. 4 “Rezultāts: vienots jautājumu ietvars”.** Excel darbgrāmata ar deviņiem kodola jautājumiem, respondenta profila jautājumiem un tematiskajiem moduļiem.

Vienotas rādītāju kopas identificēšana

A. Sagatavošanās posms

Pirms pirmā darbsemināra VPR veica dokumentu analīzi par visām pašvaldībām, aptverot divus avotus:

- 1) gada pārskatus par pēdējiem 3-4 gadiem, meklējot konkrētas aktivitātes, pasākumus un rezultātus, kas saistīti ar uzņēmējdarbību, inovācijām un industrijas pārveidi;
- 2) pašvaldību attīstības programmas (2022–2027), identificējot prioritātes, mērķus, rīcību virzienus un rādītājus ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības attīstības veicināšanas jomās.

Rezultātā par katru pašvaldību tika sagatavota viena fakta lapa (*Ko plāno, Ko mēra, Ko ir darījuši*), kā arī salīdzinoša tabula par reģionu, kas kalpoja par diskusijas pamatu 1. seminārā.

B. Pirmais darbseminārs: sistēmas izpratne

Darbsemināra mērķis: nonākt pie kopīgas ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības attīstības veicināšanas reģionālās sistēmas pārmaiņu teorijas (*Theory of Change*) melnraksta, kas atspoguļo reālo pašvaldību darbu un identificē uzraudzības nepilnības.

Pirmajā darbseminārā dalībnieki tika iepazīstināti ar sākotnējās analīzes kopsavilkumu par to, ko katra pašvaldība plāno, mēra un faktiski dara uzņēmējdarbības un ekonomiskās aktivitātes veicināšanai.

Pēc iepazīšanās ar pārmaiņu teorijas pieeju dalībnieki grupu darba ietvaros izvērtēja, kuri VPR Attīstības programmas E1 un E2 rīcības virzieni vislabāk raksturo pašvaldību reālo darbu un kādi elementi tajos trūkst, kartēja kopīgās un atšķirīgās pieejas un identificēja reģionā dominējošās intervences. Izmantojot principu “JA–TAD–TĀDĒĻ, KA”, grupas veidoja cēloņsakarību ķēdes izvēlētajām aktivitātēm, savukārt moderators no grupu darba rezultātiem izveidoja kopīgu E1 un E2 pārmaiņu teorijas melnrakstu, vienlaikus identificējot, kuri rezultāti jau tiek mērīti un kuros ķēdes posmos trūkst datu vai atbilstošu rādītāju.

Rezultāts ir kopīgas reģionālās **pārmaiņu teorijas melnraksts** un identificēti dominējošie paņēmieni un **uzraudzības nepilnības jeb dati, kas pašlaik netiek iegūti**.

Mājas darbs: pirmā darbsemināra noslēgumā tika uzdots mājas darbs, kurā katra pašvaldība individuāli jāaizpilda vietējās pārmaiņu teorijas veidlapa.

Veidlapā doti 7 jautājumi: galvenās aktivitātes → sagaidāmais rezultāts → galvenie pieņēmumi → apstrīdamie pieņēmumi → esošie rādītāji → trūkstojšie rādītāji → “kā zinām, ka esam uz pareizā ceļa”.

C. Otrais darbseminārs: pārmaiņu teorijas detalizēšana, pagrieziena punkti un rādītāju atlase

Darbsemināra mērķis: izmantojot detalizētu kopīgo pārmaiņu teorijas melnrakstu ar skaidri definētiem pieņēmumiem (*pagrieziena punktiem*) nonākt pie sākotnējā rādītāju saraksta.

Otrajā darbseminārā dalībnieki iepazīstināja ar pašvaldībās sagatavotajām vietējām pārmaiņu teorijām, bet VPR apkopoja tajās atkārtotos pieņēmumus un būtiskākos pārmaiņu ķēdes posmus. Turpinājumā grupas izvēlējās prioritārās aktivitāšu ķēdes, identificēja trūkstojšās saiknes starp aktivitātēm un ilgtermiņa mērķiem un papildināja ķēdes ar nepieciešamajiem starprezultātiem, pieņēmumiem un rādītājiem. Potenciālos rādītājus izvērtēja pēc to sasaistes ar pārmaiņu teorijas pieņēmumiem, mērījuma līmeņa, datu pieejamības un iespējamām datu iegūšanas izmaksām, pēc tam tos grupēja statistikas un datubāžu, pašvaldību iekšējo sistēmu un aptauju datos. Balsojot tika atlasīti rādītāji, kas varētu būt nozīmīgi un salīdzināmi visās pašvaldībās, kā arī sākotnēji apzināti to datu avoti, ieguves regularitāte un atbildīgie.

Rezultāts ir izveidotas detalizētas pašvaldību pārmaiņu teorijas ķēdes, noteikti to būtiskākie pieņēmumi un identificēti trūkstojšie posmi. Sagatavots sākotnējais potenciālo rādītāju saraksts, no kura atlasīti visām pašvaldībām nozīmīgi un savstarpēji salīdzināmi rādītāji, kā arī apzināti to iespējamie datu avoti un papildu datu ieguves vajadzības.

Mājas darbs: otrā darbsemināra noslēgumā pašvaldībām tika uzdots mājas darbs - pārbaudīt, vai to pārskatos vai datos faktiski ir pieejami atlasītie rādītāji, aizpildot strukturētu pārbaudes veidlapu (*rādītājs / dati pastāv? / avots / pēdējais mērījums*).

Aizpildītās veidlapas tika izmantotas galīgā saraksta sagatavošanai diskusijai trešajā darbseminārā.

D. Trešais darbseminārs: vienotās rādītāju kopas un rādītāju pasu izstrāde

Darbsemināra mērķis: vienoties par pašvaldībām nozīmīgu un savstarpēji salīdzināmu rādītāju kopu un izstrādāt rādītāju pasas, kas nosaka vienotu pieeju katra rādītāja definēšanai, aprēķināšanai, datu ieguvei un interpretēšanai.

Trešajā darbseminārā dalībnieki apkopoja pašvaldībās veiktās datu pieejamības pārbaudes rezultātus un pārrunāja būtiskākos datu iztrūkumus, datu plūsmas problēmas un prioritāri ieviešamos rādītājus. Grupās dalībnieki izvērtēja iepriekš atlasītos rādītājus, salīdzināja pašvaldību vērtējumus un precizēja sākotnējo rādītāju sarakstu, ņemot vērā to nozīmīgumu, datu pieejamību un izmantošanas iespējas dažādās pašvaldībās.

Dalībnieki iepazinās ar rādītāja pases struktūru un tās nozīmi vienotā metodoloģijā. Grupas izstrādāja pases atlasītajiem rādītājiem, nosakot to definīciju, interpretāciju, aprēķina kārtību, mērvienību, datu avotus, teritoriālos un laika griezumus, aktualizēšanas regularitāti, atbildību un datu kvalitātes nosacījumus. Sagatavotās rādītāju pases tika prezentētas un kopīgi apspriestas.

Pēc tam dalībnieki pašvaldību grupās izvērtēja katras rādītāja pases saprotamību un rādītāja piemērotību izmantošanai savā pašvaldībā. Katram rādītājam tika noteikts sākotnējais vērtējums: pieņemams, precizējams vai pašvaldības kontekstam neatbilstošs. Noslēgumā dalībnieki pārrunāja rādītāju ieguves un datu aprites procesus pašvaldībās, kā arī identificēja uzdevumus, kas nepieciešami salīdzināmas uzraudzības sistēmas turpmākai pilnveidei.

Rezultāts ir precizēta vienotās rādītāju kopas sākotnējā versija un izstrādāti rādītāju pasu projekti, kuros vienoti definēta rādītāju būtība, aprēķina kārtība, datu avoti, aktualizēšanas regularitāte un atbildība. Apkopots pašvaldību vērtējums par rādītāju piemērotību un noteikti jautājumi, kuri vēl jāprecizē pirms kopīgās rādītāju kopas ieviešanas.

E. Vienotās rādītāju kopas precizēšana pēc trešā darbsemināra

Pēc trešā darbsemināra tika apkopoti pašvaldību vērtējumi par rādītāju piemērotību, datu pieejamību un sagatavoto rādītāju pasu saturu. Pamatojoties uz saņemtajiem priekšlikumiem, tika precizētas rādītāju definīcijas, aprēķina kārtība, datu avoti, aktualizēšanas regularitāte un atbildīgās institūcijas.

Rezultāts ir izstrādāts vienotas rādītāju kopas piedāvājums un sagatavotas rādītāju pases, kas veido metodisko pamatu turpmākai saskaņošanai, pilotēšanai un ieviešanai.

Svarīgi! Izstrādātā rādītāju kopa projekta laikā netika ieviesta un pārbaudīta regulārā datu aprites procesā. Pirms plašākas izmantošanas nepieciešams vienoties par datu ieguves un aktualizēšanas kārtību, institucionālajām lomām un rādītāju kopas uzturēšanu ilgtermiņā.

Vienota jautājumu ietvara izstrāde pašvaldību aptaujām uzņēmējdarbības vides un ekonomiskās aktivitātes novērtēšanai

Darbā pie vienotās rādītāju kopas tika secināts, ka daļu uzņēmējdarbības vides un ekonomiskās aktivitātes aspektu iespējams novērtēt, izmantojot statistikas, administratīvos un pašvaldību iekšējos datus, savukārt uzņēmēju pieredzes, vērtējuma un nākotnes ieceru izzināšanai nepieciešami aptauju dati. Pašvaldību aptaujas tika identificētas kā viens no būtiskiem uzraudzības datu avotiem, taču to salīdzinošā analīze parādīja, ka pašvaldībās tiek izmantoti atšķirīgi jautājumu formulējumi un atbilžu skalas, kas ierobežo rezultātu salīdzināmību.

Lai radītu kopīgu pamatu salīdzināmu datu ieguvei, VPR sadarbībā ar pašvaldību speciālistiem izstrādāja vienotu jautājumu ietvaru. Tā jautājumus iespējams integrēt pašvaldību jau veiktajās aptaujās, saglabājot iespēju tās papildināt atbilstoši vietējām vajadzībām.

Vienotais jautājumu ietvars

VPR izstrādāto vienoto jautājumu ietvaru veido:

- **kodola jautājumi**, kas aptver kopējo uzņēmējdarbības vides vērtējumu, konkrētus uzņēmējdarbības vides aspektus, pašvaldības sniegto atbalsta veidu atpazīstamību, izmantošanu un noderīgumu, kā arī uzņēmēju attīstības ieceres;
- **respondenta profila jautājumi**, kas ļauj analizēt rezultātus pēc nozares, juridiskās formas, uzņēmuma lieluma, darbības ilguma un respondenta lomas uzņēmumā vai saimniecībā;
- **tematiskie moduļi**, kurus pašvaldība var pievienot, ja nepieciešama padziļināta informācija par konkrētu jautājumu.

Vienotais jautājumu ietvars vienlaikus darbojas kā **kompas**, kas palīdz noteikt turpmākās rīcības virzienus, **spogulis**, kas parāda pašvaldību uzņēmēju skatījumā, un **termometrs**, kas ļauj sekot līdzi tam, vai situācija laika gaitā mainās.

Svarīgi! Izstrādātais jautājumu ietvars projekta laikā netika pilotēts. Pirms plašākas ieviešanas nepieciešama tā pārbaude pilotaptaujā.

Darba procesa apraksts

A. Sagatavošanās posms

Pirms pirmā darbsemināra VPR apkopoja pašvaldību pēdējos divos gados izmantotās aptauju anketas un veica to salīdzinošu analīzi:

1. identificēja atkārtoti izmantotos jautājumus un kopīgās tēmas;
2. salīdzināja jautājumu formulējumus, atbilžu variantus un vērtējuma skalas;
3. atlasīja jautājumus, kas saistīti ar ekonomiskās aktivitātes un uzņēmējdarbības vides novērtēšanu;

4. apvienoja līdzīgus jautājumus un sagrupēja tos tematiskajos blokos.

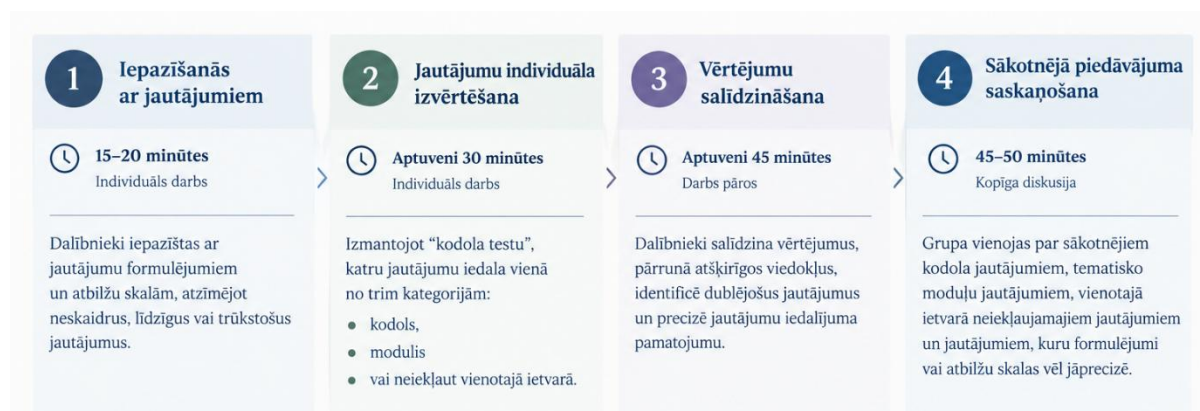
Apkopojumu izmantoja, lai sagatavotu darba lapas un sākotnējo jautājumu kopumu izvērtēšanai pirmajā darbseminārā.

VPR gadījumā tika analizēti vairāk nekā 19 avoti, identificēti 36 potenciālie jautājumi un izveidotas tematiskās jautājumu grupas.

B. Pirmais darbseminārs: vienotā jautājumu ietvara piedāvājums

Darbsemināra mērķis: izveidot argumentētu sākotnējo vienotā jautājumu ietvara piedāvājumu, izvērtējot un sadalot apkopotos jautājumus kodola jautājumos, tematiskajos moduļos un vienotajā ietvarā neiekļaujamajos jautājumos.

Darba sesiju organizēja četros secīgos posmos:



Rezultātā tika sagatavots potenciālo jautājumu sadalījums un noteikti turpmākās pilnveides uzdevumi.

VPR gadījumā, piedaloties trīs pašvaldību un plānošanas reģiona pārstāvjiem, tika sagatavots deviņu kodola jautājumu piedāvājums.

C. Sākotnējā ietvara sagatavošana (darba materiāls otrajam darbsemināram)

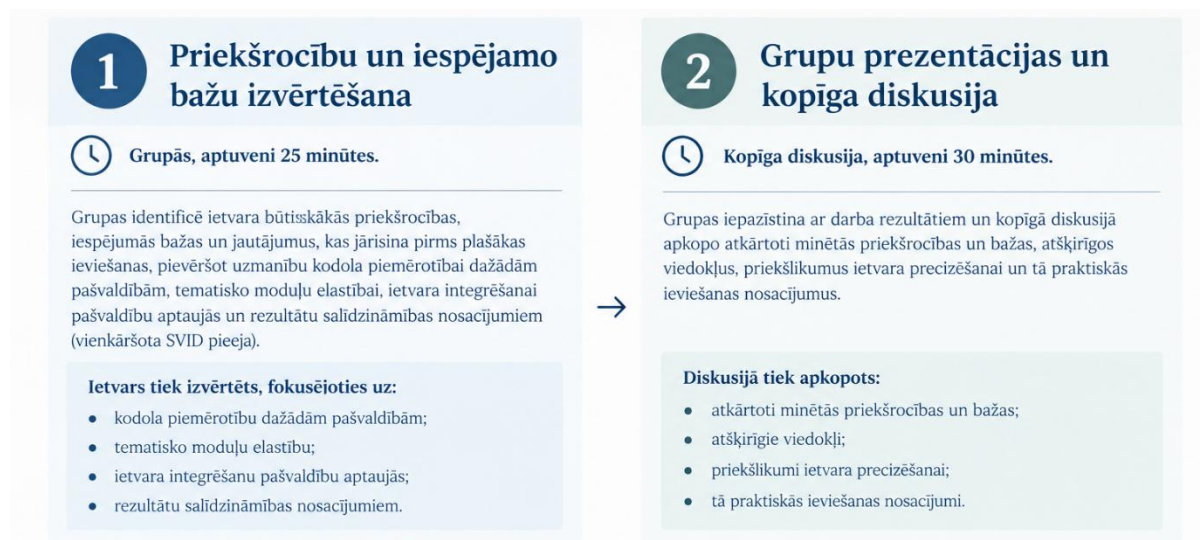
Pēc pirmā darbsemināra metodikas speciālists apkopoja individuālos vērtējumus, pāru darba rezultātus un kopīgajā diskusijā izteiktos priekšlikumus, precizēja formulējumus un atbilžu skalas, lai iegūtie rezultāti būtu analizējami un salīdzināmi.

Rezultāts ir sākotnējais vienotā jautājumu ietvara piedāvājums, kas ietver kodola jautājumus un atbilžu skalas, tematiskos moduļus un precizējamus jautājumus, kas kalpo par darba materiālu otrajā darbseminārā. Papildus speciālists sagatavoja respondenta profila jautājumus.

D. Otrais darbseminārs:

Darbsemināra mērķis: nodot piedāvājumu izvērtēšanai plašākam pašvaldību pārstāvju lokam un pārbaudīt tā praktisko lietojamību, identificēt priekšrocības un iespējamās bažas, kā arī saņemt priekšlikumus turpmākai pilnveidošanai un ieviešanai.

Darba sesiju organizēja divos posmos:



Darbsemināra rezultāts ir plašāka pašvaldību loka vērtējums, priekšrocību un iespējamo bažu apkopojums, kā arī priekšlikumi ietvara precizēšanai, pilotēšanai un turpmākai ieviešanai.

E. Ietvara precizēšana pēc otrā darbsemināra

Pēc otrā darbsemināra metodikas speciālists apkopojā saņemto atgriezenisko saiti un precizēja vienoto jautājumu ietvaru.

Rezultāts ir precizēts vienotais jautājumu ietvars, kas ietver kodola jautājumus un atbilžu skalas, respondenta profila jautājumus un tematiskos moduļus (Pielikums Nr. 4)

Pārskatāmu visa darba procesu ar paskaidrojumiem skatīt Pielikumā Nr. 3.

Vienotās uzraudzības pieejas ieviešanas izaicinājumi un turpmākie priekšnosacījumi

Vienotas reģiona attīstības uzraudzības pieejas ieviešanas galvenie izaicinājumi ir saistīti ne tikai ar kopīgu rādītāju, datu avotu un aptaujas jautājumu noteikšanu, bet galvenokārt ar sistēmas praktisko darbību, institucionālo nostiprināšanu un ilgtspēju.

Darbsemināru ciklu noslēgumā tika organizēta kopīga darba sesija, kurā piedalījās VPR administrācijas, VPR Attīstības padomes un abos ciklos iesaistīto jomu pārstāvji. Sesijā apkopoja paveikto darbā pie vienotajiem rādītājiem, rādītāju pasēm un vienotā jautājumu ietvara, izvērtēja sasniegto rezultātu ieviešanas priekšnosacījumus un noteica turpmākās rīcības, lai uzsāktais process pēc projekta noslēguma turpinātos. Strukturētai un mērķtiecīgai diskusijai tika izmantota pielāgota *British Council Future City Game* pieeja, kas palīdzēja izvērtēt sadarbības, resursu, kompetenču un procesu organizācijas jautājumus.

Būtisks visa procesa ieguvums ir VPR un pašvaldību speciālistu sadarbības kopienas stiprināšana un vienotas izpratnes veidošana par reģiona attīstības uzraudzības mērķiem, kopīgajiem principiem un iesaistīto pušu atbildību, kas ir būtisks priekšnosacījums veiksmīgam darba turpinājumam.

Noslēguma darba posmā secināts, ka izstrādāto risinājumu praktiskai ieviešanai nepieciešams detalizēti aprakstīt datu ieguves, pārbaudes, aktualizēšanas, uzglabāšanas un izmantošanas procesus, skaidri noteikt institucionālās lomas un atbildību, kā arī nodrošināt nepieciešamo analītisko un tehnisko kapacitāti. Uzdevumi jāsaista ar konkrētām institucionālajām lomām, nevis atsevišķām personām, tādējādi nodrošinot procesa nepārtrauktību arī darbinieku maiņas gadījumā. Vienlaikus nepieciešama vienota datu vide, kas mazina informācijas dublēšanās, atšķirīgu dokumentu versiju un datu zuduma riskus.

Turpmāk jāvienojas par rādītāju un datu aktualizēšanas regularitāti, kvalitātes prasībām, datu iesniegšanas un izmantošanas kārtību, sasaisti ar valsts datu avotiem un ilgtermiņa finansēšanas modeli. Būtiska ir arī pašvaldību speciālistu datu pratības stiprināšana, kopīga analītiskā un ĢIS ekspertu atbalsta pieejamība un regulāra sadarbība starp VPR un pašvaldībām.

Pirms plašākas ieviešanas izstrādātā pieeja jāpārbauda pilotprojektā, izvērtējot tās praktisko lietojamību, datu aprites procesu, administratīvo slogu un nepieciešamos uzlabojumus. Noslēguma sesijā secinātais veido pamatu nākamajam darba posmam ārpus Projekta, kurā izstrādātie metodiskie risinājumi pakāpeniski jāpārvērš regulārā, koordinētā un ilgtspējīgā reģiona attīstības uzraudzības sistēmā.

VPR turpinās iesākto darbu pie vienotas reģiona attīstības uzraudzības pieejas pilnveidošanas. Reģioni un pašvaldības, kas plāno līdzīgu procesu, ir aicināti sazināties ar VPR, lai iepazītos ar gūto pieredzi, izmantotajām metodēm un darba organizēšanas pieeju.