

Latvijas Pašvaldību savienība

Latvijas pašvaldību Mācīties salīdzinot sistēmas modelis

2.redakcija

Rīga
2014

Saturs

1.	IEVADS	3
2.	VIŠPĀRĪGI JAUTĀJUMI	4
2. 1.	SISTĒMAS MĒRĶU UN PRINCIPU RAKSTUROJUMS	4
2. 2.	MĀCĪTIES SALĪDZINOT SISTĒMAS POTENCIĀLĀ LOMA LATVIJAS PAŠVALDĪBU ATTĪSTĪBĀ.....	5
3.	PAŠVALDĪBU SADARBĪBAS TĪKLU IZVEIDOŠANAS PRIEKŠLIKUMS	8
3. 1.	PAŠVALDĪBU STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS TĪKLS (T1)	8
3. 2.	PAŠVALDĪBU SOCIĀLĀ DARBA UN VESELĪBAS APRŪPES PIEEJAMĪBAS NODROŠINĀŠANAS TĪKLS (T2)	9
3. 3.	PAŠVALDĪBU SABIEDRISKO PAKALPOJUMU UN MĀJOKĻU POLITIKAS TĪKLS (T3)	10
3. 4.	PAŠVALDĪBU IZGLĪTĪBAS UN KULTŪRAS TĪKLS (T4).....	11
3. 5.	ZINĀTNISKO PĒTĪJUMU TĒMU PRIEKŠLIKUMI	11
3. 6.	TĪKLA SANĀKSMJU SAGATAVOŠANA	12
3. 7.	TĪKLA SANĀKSMJU NORISE	13
3. 8.	TĪKLA DARBĪBAS NOSLĒGUMS.....	13
4.	SALĪDZINĀMO DATU BĀZES IZVEIDOŠANAS PRIEKŠLIKUMS	15
4. 1.	KĀ PAŠVALDĪBA NONĀK PIE RĀDĪTĀJIEM	15
4. 2.	ĪTEKMES RĀDĪTĀJI	15
4. 3.	REZULTĀTU RĀDĪTĀJI:.....	16
4. 4.	DARBĪBAS (IZPILDES) RĀDĪTĀJI.....	16
4. 5.	REZULTĀTĪVIE RĀDĪTĀJI UN IEGULDĪJUMA RĀDĪTĀJI	17
4. 6.	ĪNDIKATORI	17
4. 7.	SALĪDZINĀMO DATU BĀZE.....	17
4. 8.	DATU BĀZES SATURS	18
4. 8. 1.	<i>Ietekmes klasifikācija pēc ietekmes sektoriem</i>	19
4. 8. 2.	<i>Funkcionālā klasifikācija pēc funkciju grupām</i>	21
4. 8. 3.	<i>Funkcionālo grupu sadalījums pa kompetencēm</i>	22
4. 8. 4.	<i>Ierakstu klasifikācija pēc ieraksta veida</i>	23
4. 9.	DATU IEVADĪŠANAS ORGANIZĀCIJA.....	24
4. 10.	DATU SAŅEMŠANAS ORGANIZĀCIJA	24
5.	SADARBĪBAS TĪKLU IEVIEŠANAS PROBLĒMU ANALĪZE	25
6.	SALĪDZINĀMO DATU BĀZES IZVEIDOŠANAS PROBLĒMU ANALĪZE	26
6. 1.	POLITIĶU IEINTERESĒŠANA	26
6. 2.	ADMINISTRĀCIJAS MOTIVĒŠANA	27
6. 3.	CENTRĀLĀS VALDĪBAS IEINTERESĒŠANA	28
6. 4.	CĪLVĒKTIESĪBU IEVĒROŠANA	29
6. 5.	KOMERCĪESĪBU IEVĒROŠANA.....	30
6. 6.	STATISTIKAS LIKUMDOŠANAS IEVĒROŠANA	31
6. 7.	PAŠVALDĪBAS NOSLĒPUMA IEVĒROŠANA.....	32
6. 8.	VALODU BARJERU PĀRVARĒŠANA.....	32
7.	MĀCĪTIES SALĪDZINOT SISTĒMAS PIELIETOJUMA IESPĒJAS PAŠVALDĪBAS STRATĒGISKAJĀ VADĪŠANĀ	34
8.	PRIEKŠLIKUMI TĒMĀM UN DATU BĀZES ATTĪSTĪBAS VIRZIENI	36
9.	PROJEKTA GAITĀ PĀRBAUDĀMO HIPOTĒŽU UN RISINĀJUMU APRAKSTS	42

1. Ievads

1. Piedāvātais modelis ir projekta "Lietpratīga pārvaldība un Latvijas pašvaldību veikspējas uzlabošana" pirmā etapa noslēguma dokuments. Iepazīstoties ar Norvēģijas Pašvaldību asociācijas un Polijas Pilsētu savienības pieredzi, izvērtējot Latvijas pašvaldību esošās un prognozējamās attīstības aktualitātes, pēc publiskas apspriešanas vairākos forumos tiek piedāvāts risinājums, kas piedāvā detalizētus risinājumus, kuri pārbaudāmi projekta veikšanas laikā.
2. Projekta gaitā tiek veidota Salīdzināmo datu bāze, kas kalpos kvantitatīvu metožu un pasaules labākās pieredzes pielietošanai pašvaldību vadībā, kā arī būs izmantojama virknē blakus pasākumu ar pozitīvu ietekmi uz pašvaldību un valsts sociāli-ekonomisko attīstību.
3. Otra galvenā aktivitāte - sadarbības tīklu izveidošana, izmantojot mācīties salīdzinot ideoloģiju. Šādā sadarbības tīklā pašvaldību pārstāvji palīdz viens otram ar padomu, diskutē par dažādiem Latvijā un pasaulē pazīstamajiem risinājumiem. Projekta gaitā tiek attīstītas tīklu koordinātoru prasmes organizēt un apkalpot tīklus.
4. Norvēģijā ir izveidota un sekmīgi darbojas Mācīšanās salīdzinot (Bench learning) sistēma, kurā pašvaldības saņem informāciju no salīdzināmo datu (Bench marking) bāzes un veido tīklus, kuros uz saņemtās informācijas pamata un, salīdzinot sevi ar citu pašvaldību, pieredzi izvēlas sev piemērotus turpmākās attīstības risinājumus.
5. Savu pieredzi Norvēģijas pašvaldību asociācija (KS) ir veiksmīgi transformējusi uz vairākām valstīm, kā īpaši veiksmīgs piemērs tiek minēta Polija. Lai sekmīgi pārņemtu Norvēģijas un Polijas pašvaldību pieredzi, adaptējot to Latvijas apstākļiem un attīstot LPS un VARAM līdzšinējo ieguldījumu pašvaldību veikspējas stiprināšanā, nepieciešams izstrādāt Latvijai piemērotāko sistēmas modeli.
6. Vēlēšanās uzvarējušajiem pašvaldības politiķiem ir pilnas tiesības pieņemt vai noraidīt veikspējas pilnveidošanas pasākumus. Tāpēc mācīšanās salīdzinot iespēju izmantošana ir pilnībā atkarīga no politiķu izpratnes un vērtējuma.
7. Saskaņā ar publiskās izvēles (public choice) teoriju politiķi sistēmas ieviešanu izvēlēties tikai tad, kad pārliecināsies par jaunievedumu pozitīvu ietekmi uz vēlētājiem un par pielietojamo procedūru drošumu.
8. Tāpēc politiķu iesaistīšanai lēmumu pieņemšanā par mācīšanās salīdzinot sistēmas plāna saturu ir izšķiroša ietekme uz sistēmas ilgtspēju. Racionāla lēmuma pieņemšanai vajadzīga pilnvērtīga politiķu informētība no projekta sākuma līdz beigām.
9. Mācīšanās salīdzinot ideja ir aizgūta no KS, transformējot šīs idejas Latvijas apstākļiem notiek pastāvīgas konsultācijas ar KS ekspertiem. Tiek nodrošinātas vizītes Norvēģijas valsts iestādēs un pašvaldībās, kura tiek pētīta norvēģu un poļu pieredze. KS eksperti piedalās ar ziņojumiem galvenajos šīs aktivitātes pasākumos, brīdina no kļūdām un riskiem.
10. VRAA ir pieredze reģionālās attīstības indikatoru veidošanā un to pielietojumā, datu bāzes šo indikatoru uzkrāšanai uzturēšanā, diferencēta pieejamības režīma dažādiem sistēmas lietotājiem organizēšanā. Veidojot Modeli, notiks pastāvīgas konsultācijas.

2. Vispārīgi jautājumi

2.1. Sistēmas mērķu un principu raksturojums

11. Projekta gaitā iecerēts gūt tiešu publisko labumu - tās pašvaldības, kas būs pilotaktivitāšu dalībnieces, uzlabos savu darbu un to varēs konstatēt, izmantojot projektā paredzētos rezultātīvos rādītājus, kuri attiecas uz iedzīvotāju ieguvumiem.

12. Projekta ilgtspējības pamatā ir datu bāzes un sadarbības tīklu organizēšanas optimizācija. Projektā iecerēts aprobēt un salīdzināt dažādus datu iegūšanas veidus, aprobēt un salīdzināt dažādus tīklu koordinācijas paņēmienus. Rezultātā būs jāizvēlas maksimālās kvalitātes, maksimālā laika un maksimālo izmaksu robežās, ko veiks pašvaldības, izvērtējot rezultātus un attīstot sistēmas tālākās attīstības modeli pēc projekta noslēguma.

13. Projekta ilgtspējību veicinās aktivitāte "Vietējo pašvaldību tīkla stiprināšana". Šī aktivitāte ir vērsta uz pēc iespējas kvalitatīvāku lēmumu pieņemšanu projekta gaitā, uz maksimālu projekta publicitāti, tādējādi pakāpeniski ieinteresējot un iesaistot arvien vairāk politiķu. Tikpat nozīmīga ir valsts institūciju iesaiste – projekta gaitā tiks pierādīts, ka valsts iestādes var iegūt būtisku informāciju par stāvokli nozarēs no salīdzināmo datu bāzes un gūt ierosmi valsts iestāžu darba uzlabošanai no salīdzināmo datu bāzē uzkrātajiem pašvaldību pieredzes aprakstiem.

14. Izveidotie sadarbības tīkli nerasniegs LPS ilgtermiņa stratēģisko mērķi, ja netiks ielikti stabili pamati šo tematisko tīklu un salīdzināmo datu bāzes ilgtspējīgai attīstībai pēc projekta nobeiguma. Ilgtspējības galvenie nosacījumi:

- 14.1. pakāpeniska brīvprātīga visu pašvaldību iesaistīšanās;
- 14.2. pašu pašvaldību ģenerēti sistēmas uzturēšanas un attīstības finansējuma avoti;
- 14.3. uz faktiem balstītas stratēģiskās vadības principu brīvprātīga ieviešana pašvaldībās;
- 14.4. centrālās valdības ieinteresētība salīdzināmo datu bāzes izmantošanā, tai skaitā nosakot rezultātīvos rādītājus nozaru politikām.

15. Projekta primārā mērķa grupa ir pašvaldību politiķi un darbinieki; sekundārā mērķa grupa – vietējo pašvaldību iedzīvotāji un valsts pārvaldes iestādes, vietējo pašvaldību apmeklētāji un uzņēmēji pašvaldību teritorijās.

16. Pašvaldību politiķiem nepieciešama politiskā griba īstenot pārmaiņas, kas tiks sasniegta izvērtējot Norvēģijas un Polijas pieredzi, aktīvi piedaloties pirmajā (uz stratēģisko vadīšanu orientētajā tīkla), kā arī atbilstoši interesēm - pārējos tīklos.

17. Pašvaldību darbiniekiem nepieciešama izpratne par stratēģiskās plānošanas procesu, kā arī prasme pielietot mācīšanās salīdzinot tīklos gūtās atziņas un prasme izmantot salīdzinošo datu bāzi savas nozares problēmu risināšanai. Attiecīgās prasmes tiks attīstītas gan piedaloties tīkla sanāksmēs, gan citos publicitātes pasākumos, gan no divām rokasgrāmatām projekta noslēgumā.

18. Valsts pārvaldes darbiniekiem nepieciešama izpratne par sadarbības izdevīgumu datu vākšanā un prasme izmantot salīdzināmo datu bāzi. Šīs spējas tiks attīstītas gan divpusējās sadarbības procesā projekta gaitā, gan piedaloties publicitātes pasākumos.

19. Iedzīvotājiem nepieciešamas pieaugošas iespējas ietekmēt pašvaldību lēmumus un kvalitatīvāki pašvaldības pakalpojumi. Šādas iespējas projekta gaitā pieaugs, kad pašvaldības salīdzināmās mācīšanās gaitā nonāks pie inovatīviem risinājumiem par darba uzlabošanu iedzīvotāju labā. Tā kā iedzīvotāji no pašvaldību mārketinga stratēģijas skatupunkta ir būtiskākais un lielākais pašvaldības produktu tirgus segments, tad stratēģiskās vadīšanas ieviešana būtiski fokusēs pašvaldību uz iedzīvotāju prioritātēm.

20. Uzņēmējiem nepieciešama pozitīva attieksme, administratīvā sloga mazināšana un sadarbība ar pašvaldībām resursu (tai skaitā - darbaspēka un infrastruktūras) nodrošināšanā. Šīs

pašvaldības kapacitātes ir iekļautas tematisko tīklu virzienos, kas nodrošinās uzņēmēju piesaistīšanu un uzņēmumu attīstību projektā iesaistītajās teritorijās.

21. Teritorijas apmeklētāji ir gan tie, kas strādā un mācās no citām teritorijām, gan tūristi. Abas grupas parasti ir pašvaldību mārketinga stratēģiju fokusā, tāpēc paredzama projekta pozitīvā ietekme arī uz šīm projekta sekundārajām mērķa grupām.

2. 2. Mācīties salīdzinot sistēmas potenciālā loma Latvijas pašvaldību attīstībā

22. Vislielāko efektu no pašvaldību finanšu, mantisko un cilvēkresursu izlietojuma var gūt, ja pašvaldība atbilstoši savai sūtībai maksimāli ievēro vietējās īpatnības un prasmīgi īsteno personāla politiku. Daļā pašvaldību vadīšana vairāk balstās uz intuīciju, nekā faktiem un faktu analīzi, vairāk tiek atkārtoti tradicionāli iepriekšējo gadu risinājumi, nekā meklētas inovatīvas iespējas. Šīs pašvaldības pilnā mērā neizmanto likumā neaizliegtās fiskālās un administratīvās autonomijas iespējas, bieži tiek atdarināta centrālās valdības iestādēs iedibinātā prakse.

23. Rezultātā esošie cilvēkresursi netiek optimāli izmantoti, veidojas teritorijas, kuras ekonomiskās un sociālās attīstības ziņā atpaliek no kaimiņu teritorijām, tas ir viens no faktoriem, kuri sekmē teritoriju depopulāciju. Veidojas apburtais loks - nepietiekami inovatīva pašvaldības darbība veicina cilvēkresursu kvantitatīvu un kvalitatīvu samazinājumu, kas savukārt neveicina efektīvus attīstības pasākumus. Mazāk attīstītās teritorijas nespēj izrauties no apburtā loka un arvien vairāk atpaliek.

24. Lai šo problēmu risinātu, LPS izveidos lietpratīgas pārvaldīšanas veicināšanas sistēmu, kas kļūs par rīku pašvaldību veikspējas uzlabošanai, tādējādi veicinot negatīvo tendenci pārvarēšanu un iesaistot pašvaldību politiķus un darbiniekus inovatīvas pārvaldības procesā.

25. Balstoties uz projekta partneru KS pieredzi, problēma tiks risināta, izveidojot mācīšanās salīdzinot (bench learning) sistēmu. Šāda sistēma stimulē iniciatīvu no apakšas, aktivizē vietējos politiķus un darbiniekus teritorijas iedzīvotājiem apsoltīto mērķu tuvināšanā. Šī sistēma veicina vadību, kas balstās uz faktiem un pēc iespējas pilnvērtīgāku informāciju par pasaules pašvaldību pieredzi problēmjautājumu risināšanā.

26. Mācīšanās salīdzinot (bench learning) ir mācīšanās process, kā uzlabot savu praksi, daloties zināšanās, informācijā un dažkārt arī resursos. Mācīšanās salīdzinot ir aktīvs, ilgstošs process, kas apliecinājis sevi kā vienu no efektīvākajiem rīkiem, īstenojot organizāciju pārmaiņas.

27. Galvenais mācīšanās salīdzinot rīks ir pašvaldību tematiskie tīkli, kas tiks izveidoti projekta gaitā. Šie tematiskie tīkli būs dabiski saistīti ar LPS galvenajiem aktivitāšu virzieniem un kļūs papildinoši esošajai LPS politiskajai un administratīvajai struktūrai. Mācīšanās salīdzinot mērķis katra tīkla ietvaros būs pārņemt labās prakses piemērus no citām organizācijām, piemērojot attiecīgo pieredzi saviem specifiskajiem apstākļiem. Tikpat svarīgi ir mācīties no citu pieļautajām kļūdām un izvairīties no tām savas organizācijas pārmaiņu procesā.

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

29. Latvijā (un arī citās valstīs) centieni vadīt pašvaldības vai valsts iestādes, balstoties uz faktiem, saskaras ar būtisku problēmu - ir grūti izmērīt, kā tuvojas (vai attālinās) izvirzītie mērķi. Statistikā vai budžetā atrodamie dati vāji raksturo tos mērķus, ko pašvaldību vai valsts politiķi cenšas sasniegt. Lielākoties ar izmērāmiem rādītājiem izdodas labākajā gadījumā raksturot iznākumus (output), bet ļoti reti izdodas raksturot politikas rezultātus (mērķu tuvināšanu - outcome) un politikas ietekmi (impact).

30. Ievest racionālu, uz mērķi orientētu vadību pašvaldībās lielā mērā traucē tieši piemērotu rezultātu indikatoru un ietekmes indikatoru nepieejamība. Nespējot izmērīt mērķu tuvošanos,

nevar konstatēt, vai politika ved iecerētajā virzienā. Nespējot izmērīt politikas ietekmi, nevar konstatēt, vai pati izvēlēta politika ir bijusi sekmīga. Neesot šādiem rādītājiem, nevar ievest pilnvērtīgas personāla motivēšanas metodes, kas atkarīgas no darba rezultāta. Līdz ar to personāla un materiālie resursi netiek pilnvērtīgi izmantoti iedzīvotāju labā.

31.Lai novērstu šo trūkumu tiks izveidota salīdzināmās bāzes (bench marking) datu bāze, kuras mērķis būs apkopot pašvaldību politikas mērķu un ietekmes rādītāju datus un izveidot no šiem datiem piemērotus indikatorus.

32.Salīdzināmā bāze nodrošinās mācīšanās salīdzinot procesu. Katrs tīkls izvēlēsies tai brīdī pašvaldībām aktuālākās tēmas, tiks sastādīts darba uzdevums datu vākšanai, indikatoru aprēķināšanai un pašvaldību pieredzes aprakstiem. Kad šis darbs būs izpildīts, tīkla moderators sagatavos apspriežamo materiālu apkopojumu, kas būs pieejams jau pirms sanāksmes. Pēc izpētīto materiālu un datu prezentācijas sekos analītiska diskusija, kuras dalībnieki izmantos diskusijas laikā radušās idejas sava darba uzlabošanai.

33.Mācīšanās salīdzinot tīklā iegūtās idejas tālāk tiks izmantotas pašvaldību rīcības stratēģiju izstrādei un pilnveidošanai. Gan tūlītējs darba uzlabojums (ieviešot inovatīvas darba metodes), gan mērķtiecīga rīcība, ieviešot pašvaldību stratēģijas, iniciēs pozitīvas pārmaiņas iedzīvotājiem, apmeklētājiem un uzņēmējiem - sekundārajai projekta mērķauditorijai.

34.Sekundārā mērķauditorija ir arī ministrijas. Iegūtie rezultatīvie kritēriji būs derīgi arī atbilstošo nozaru ministrijām, kuras iegūs papildus informāciju par nozares panākumiem un problēmām Latvijas administratīvajās teritorijās. Ministriju ieguvumi no salīdzināmo datu bāzes kļūs par pamatu savstarpēji izdevīgai datu apmaiņai.

35.Projektā izvēlētais mērķa sasniegšanas līdzeklis - ilgtspējīgas mācīties salīdzinot sistēmas izveide - tiešā veidā stiprinās pašvaldības iestāžu un komercsabiedrību kapacitāti visā projekta ietekmes periodā, gan sistēmas izveides procesā, gan tai attīstoties tālāk pēc projekta beigām, kad arvien vairāk pašvaldību iesaistīsies sistēmas izmantošanā. Savukārt plānotā, uz pierādījumiem balstītā cilvēkresursu vadība, pielietojot darba vērtēšanai un motivēšanai rezultatīvos rādītājus, tiešā veidā pozitīvi ietekmēs cilvēkresursu attīstību.

36.Projekta izvēlētais aktivitātes veicinās inovatīvu risinājumu meklēšanu un īstenošanu katrā iesaistītajā pašvaldībā. Tas precīzi atbilst vienai no trīs ES 2020 prioritātēm - inovatīva izaugsme, jo vietējās inovācijas (pie atbilstoša informatīvā nodrošinājuma) vislabāk plānos un veicinās tieši pašvaldības uz vietām, tādējādi nodrošinot inovatīvo daudzveidību. Vienam no mācīšanās salīdzinot tīkliem – pašvaldību stratēģiskās vadīšanas tīklam mērķis nodrošinās papildinošu efektu vienam no Nacionālā reformu plāna 2020 uzdevumiem - “Pašvaldību kapacitātes stiprināšana uzņēmumu un investīciju piesaistē”.

37.Katra no projektā izvēlētajām mācīties salīdzinot tīklu tēmām papildinās kādu no NAP2020 aktivitātēm. Izvēlētie mācīšanās salīdzinot virzieni pēc attiecīgo tēmu iekļaušanas tīklu tēmās attieksies uz visiem trīs NAP prioritātēm un potenciāli papildinās sekojošu rīcības virzienu un uzdevumu veicināšanu:

- 37.1. prioritātei “Tautas saimniecības izaugsme”, rīcības virzienā “Izcila uzņēmējdarbības vide” uzdevumi [154], [155] un [162], rīcības virzienā “Energoefektivitāte un enerģijas ražošana” uzdevumi [201], [202], [203] un [206];
- 37.2. prioritātei “Cilvēka drošumspēja”, rīcības virzienā “Cienīgs darbs” uzdevumi [247], [248], [249], [250], rīcības virzienā “Stabili pamati tautas ataudzei” uzdevumi [269], [272], [273], [274], rīcības virzienā “Kompetenču attīstība” uzdevumi [290], [291], [292], [294] un [297], rīcības virzienā “Vesels un darbaspējīgs cilvēks” uzdevumi [311] un [313], rīcības virzienā “Cilvēku sadarbība, kultūra un pilsoniskā līdzdalība kā piederības Latvijai pamats” uzdevumi [338], [339] un [340],
- 37.3. prioritātei “Izaugsmi atbalstošas teritorijas” rīcības virzienam “Ekonomiskās aktivitātes veicināšana reģionos - teritorijas potenciāla izmantošana” uzdevumi [385],

[388], [390] un [393], rīcības virzienam “Pakalpojumu pieejamība līdzvērtīgāku darba iespēju un dzīves apstākļu radīšanai” uzdevumi [413], [414], [415] un [418].

38. Projektā veidojamā mācīšanās salīdzinot sistēma ļaus visos minētajos uzdevumos meklēt optimālus un inovatīvus pašvaldību risinājumus.

39. Projekta aktivitātes atbilst LPS dibināšanas kongresā 1991. gadā noteiktajai asociācijas misijai tās trešajam virsmērķim - palīdzēt pašvaldībām paaugstināt savu kapacitāti pakalpojumu sniegšanā iedzīvotājiem.

40. Kopš 1995. gada LPS pēc kārtējām pašvaldību vēlēšanām pieņem stratēģisku programmatisku dokumentu “Latvijas pašvaldību attīstības vadlīnijas”. Pašlaik spēkā ir šī dokumenta 5. redakcija, kas pieņemta LPS 21. kongresā 2010. gadā. Šajās vadlīnijās (skat. www.lps.lv, kā arī M. Pūķa monogrāfiju “Pašu valdība”, LPS, 2010, 492.-498) ir uzsvērtā nepieciešamība stiprināt pašvaldību veiktspējas kapacitāti visās mācīšanās salīdzinot tīkliem izvēlētajās jomās. Paredzams, ka šāds uzdevums saglabāsies arī nākamajā - LPS 25. kongresā pieņemtajās vadlīnijās.

41. LPS kongresi pastāvīgi, kopš 1991. gada pieņem politiskas rezolūcijas, kuras adresētas ne vien valdībai un Saeimai, bet arī pašām pašvaldībām, aicinot veikt dažādus uzlabojumus mācīties salīdzinot tīkliem izvēlētajos virzienos (skat. www.lps.lv).

3. Pašvaldību sadarbības tīklu izveidošanas priekšlikums

42.Sadarbības tīkls tiek veidots pašvaldībām brīvprātīgi iesaistoties tīkla aktivitātēs. Vienā tīklā iesaistās 7-9 pašvaldības, kuras izvirza mērķi uzlabot darbu noteiktā pašvaldību atbildības jomā. Katram tīklam ir tīkla koordinators (LPS darbinieks), kas apkalpo tīkla dalībniekus.

43.Sadarbības tīklu sistēma ir viens no projekta produktiem, kam paredzēta darboties vismaz 20 gadus. Projekta gaitā notiek darbības un dažādu risinājumu aprobācija, kuras secinājumi kalpos par pamatu izvērstā tīklu darbībā pēc projekta noslēguma.

44.Tīklu struktūra tiek saskaņota ar LPS politiskās organizācijas struktūru, kas kopš deviņdesmito gadu vidus ir stabila un pamatnostādņēs nemainās. LPS pozīcijas tiek gatavotas piecās pastāvīgajās komitejās, kā arī uz laiku izveidojamās darba grupās, kuru sastāvu apstiprina LPS domes sēdēs un kuru kodolu veido pašvaldību politiķi. Atšķirībā no daudzām citu valstu pašvaldību asociācijām LPS plaši iesaista darbā arī pašvaldības administrāciju un pašvaldības uzņēmumu pārstāvjus, ja šie pārstāvji vēlas aktīvi piedalīties pašvaldību kopējās politikas procesā. Ja kādi lēmumi pastāvīgajās komitejās tiek pieņemti balsojot, tad vismaz 2/3 balsotāju jābūt politiķiem.

45.Projekta gaitā tiek izveidoti 4 tematiskie tīkli - viens pašvaldību stratēģiskās vadīšanas attīstībai (atbilst Finanšu un ekonomikas komitejas tematikai) un trīs jomās, kas atbilst trīs no pārējo četru pastāvīgo komiteju tematikai:

- 45.1. sociālā darba un veselības pieejamības (atbilst Sociālo un veselības aprūpes jautājumu komitejas tematikai);
- 45.2. sabiedrisko pakalpojumu (*public utilities*) un mājokļu (atbilst Tehniskās komitejas tematikai);
- 45.3. izglītības un kultūras (atbilst Izglītības un kultūras komitejas tematikai).

46.Projekta gaitā netiek veidots tīkls, kas atbilst Pašvaldību un teritorijas attīstības komitejas tematikai. Tāda izvēle balstās uz to, ka iecerēta attiecīgās pastāvīgās komitejas sadarbība ar citu Norvēģijas instrumenta atbalstītu projektu, ko īsteno VARAM un kas vēltis reģionālās attīstības veicināšanai. Pēc projekta noslēguma tiks veidoti sadarbības tīkli arī šajā jomā.

47.Saistībai ar politisko struktūru ir fundamentāla nozīme. Pašvaldību politika vistiešākajā veidā attiecas gan uz valsts jauno likumdošanu, gan uz praktisko jautājumu, ar ko sastopas atsevišķas pašvaldības, risināšanu. Sagaidāms, ka sadarbības tīklos notiekošās diskusijas paaugstinās pašvaldību kopējos politiskos lēmumus un otrādi.

48.Atbilstoši KS un Polijas pilsētu pašvaldību asociācijas pieredzei izvēlēts sadarbības tīkla dalībnieku (pašvaldību) skaits un brīvprātīgās iesaistīšanās princips. Tiks aprobēta metodika, kas līdzīga norvēģu un poļu izmantotajām, ieviešot nianse atbilstoši Latvijas pašvaldību sadarbības tradīcijām.

3. 1. Pašvaldību stratēģiskās vadīšanas tīkls (T1)

49.Pirmā tīkla tēma - stratēģiskā vadīšana ir iepriekš noteikta un izvēlēta ar mērķi veicināt kvalitatīvas pārmaiņas pašvaldību vadīšanā. Pie fiksētiem resursiem labākus rezultātus gūst tā pašvaldība, kura labāk prot izmantot vietējos apstākļus un vietējos cilvēkresursus. Deputātiem, kas pārstāv kolektīvas (teritoriālās kopienas) intereses, nepieciešami līdzekļi savu īpatnējo ideju un priekšstatu īstenošanai. Tikai tā iespējams sasniegt vēlamu daudzveidību un pilnīgāk izmantot iespējas.

50.Šāds līdzeklis ir stratēģiskās vadīšanas metode, kuras īstenošanai vēlams pieredzes pārņemšanas un inovāciju veidošanas forums. Šāda foruma loma ir iecerēta sadarbības tīklam. Izplatot pieredzi un zināšanas par stratēģisko vadīšanu, iecerēts pakāpeniski pārliecināt visas

Latvijas pašvaldības par iespēju meklēt savas īpatnējās priekšrocības un izvēlēties savu metodi, kā uzlabot dzīvi attiecīgo pašvaldību teritorijās.

51.Pirmā tīkla pamatuzdevums: izveidot katrā no iesaistītajām pilotpašvaldībām savu vidēja termiņa stratēģiju. Projekta noslēgumā katrā no pilotpašvaldībām tiek sagatavots pašvaldības stratēģijas teksts, kā arī izveidota un iedarbināta stratēģijas vadības sistēma.

52.Pildot pamatuzdevumu, pilotpašvaldībām tiks piedāvāta iespēja veicināt vairāku nozīmīgu blakusproduktu izstrādi un ieviešanu. Šādu blakusproduktu attīstību veicinās tas, ka stratēģiskās vadīšanas diskusiju gaitā tiks:

- 52.1. izdiskutēts pašvaldības mārketinga tirgus sektors: iedzīvotāji, apmeklētāji un uzņēmēji dalījums apakšsektoros, salīdzinātas dažādu pašvaldību intereses noteikt apakšsektoros kā prioritārus un koncentrēt uzmanību uz šiem sektoriem vidējā termiņā un ilgtermiņā;
- 52.2. izdiskutēta tēma par pašvaldības konkurentiem un sabiedrotajiem, par konkurences un sadarbības pozitīvo nozīmi pašvaldības mērķu sasniegšanā;
- 52.3. izdiskutēti dažāda rakstura (republikas pilsētas, lielle un mazie novadi, lauku novadi un pilsētnovadi) pašvaldību misijas, mērķu un uzdevumu varianti un formulēti uzdevumi atbilstošu rezultātīvo rādītāju izstrādāšanai;
- 52.4. izdiskutēts pašvaldības mārketinga vadības cikls un salīdzinātas dažādas iespējas, kā nodrošināt efektīvu vadību plānošanas, ieviešanas, novērtēšanas un izmaiņu etapos;
- 52.5. izdiskutētas dažādas iespējas ieviest vidēja termiņa budžetu atsevišķā pašvaldībā un izmantot šo budžetu kā līdzekli vidēja termiņa stratēģijas īstenošanā un kā līdzekli pašvaldības personāla motivācijai;
- 52.6. izdiskutēti likumīgie līdzekļi uzņēmējdarbības veicināšanai pašvaldības teritorijā, tai skaitā inovatīvai un zinātnietilpīgai uzņēmējdarbībai nepieciešamo cilvēkresursu piesaistīšanā un sagatavošanā;
- 52.7. izvērtēti Salīdzināmo datu bāzē iegūtie rezultātīvie rādītāji un to izmantošanas iespējas;
- 52.8. izdiskutēti pašvaldību interešu lobēšanas paņēmieni un īstenota šo paņēmieni aprobācija pašvaldības stratēģisko mērķu sasniegšanai;
- 52.9. izdiskutētas divas zinātnisko pētījumu tēmas, kas palīdzēs attīstīt pašvaldības mārketinga stratēģijas metodi Latvijas pašvaldībās.

53.Sagaidāms, ka augstākminēto diskusiju rezultātā pilotpašvaldības brīvprātīgi izstrādās un ieviesīs inovatīvas pašvaldības vadības metodes, kas kalpos kā pozitīvs piemērs pārējām, arī pilotprojektos neiesaistītajām pašvaldībām.

54.Attiecīgo inovatīvo risinājumu ietekme uz pašvaldības sekmēm tiks mērīta, izmantojot Salīdzināmo datu bāzē atrodamo mērījumu klāstu.

3. 2. Pašvaldību sociālā darba un veselības aprūpes pieejamības nodrošināšanas tīkls (T2)

55.Dalībai otrajā tīklā būs iespējams pieteikties 18 pašvaldībām. Tiks izvēlētas divas apakštēmas, attiecīgi šīs 18 pašvaldības tiks sagrupētas pa apakštēmām.

56.Dažādās pašvaldībās ir aktuālas vairākas jautājumu grupas, kas tiek piedāvātas sākotnējai diskusijai:

- 56.1. Sociālā darba teritoriālās organizēšanas uzlabojumi;
- 56.2. Sociālo darbinieku profesionālās izdegšanas un to motivācijas problēmas;
- 56.3. Komandas darba veicināšanas metodes darbā ar dažādām klientu grupām;
- 56.4. Neinstitucionālie sociālā darba risinājumi;

- 56.5. Pabalsta saņēmēju iesaistīšanas problēmu risinājumi;
- 56.6. Inovatīvas metodes darbā ar nelabvēlīgām ģimenēm;
- 56.7. Pašvaldības slimnīcu efektīvas vadības problēmas;
- 56.8. Veselības pakalpojumu pieejamības atbalsts pašvaldībā;
- 56.9. Pašvaldības sadarbība ar NVO sociālo un veselības pakalpojumu jomā;
- 56.10. Sociālās uzņēmējdarbības atbalsta formas pašvaldībā;
- 56.11. Nodarbinātības veicināšana kā sociālās politikas elements;
- 56.12. Valsts sociālo funkciju pārņemšanas iespējas un perspektīvas;
- 56.13. Bērnuamatu problēmas;
- 56.14. Darbs ar bezpajumtniekiem;
- 56.15. Starpinstitucionālās sadarbības organizēšana pašvaldības teritorijā.

57. Līdzīgi kā iepriekš aprakstītajā gadījumā izpildāmi tādi paši jautājumu izskatīšanas principi un līdzīgas prasības pret pilotpašvaldību pārstāvniecību tīklu sanāksmēs. Nav pieļaujama vienpusīga pieeja, kas par vienīgo kritēriju izvirza sociālā vai veselības darba kvalitāti, nerēķinoties ar kopējo sociāli ekonomisko ietekmi.

3.3. Pašvaldību sabiedrisko pakalpojumu un mājokļu politikas tīkls (T3)

58. Dalībai trešajā tīklā būs iespējams pieteikties 18 pašvaldībām. Tīks izvēlētas divas apakštēmas, attiecīgi šīs 18 pašvaldības tiks sagrupētas pa apakštēmām.

59. Dažādās pašvaldībās ir aktuālas vairākas jautājumu grupas, kas tiek piedāvātas sākotnējai diskusijai:

- 59.1. Energoveiktspējas veicināšanas pasākumu ekonomiskais un sociālais efekts;
- 59.2. Atkritumu vākšanas un pārstrādes ekonomiskais, sociālais un ekoloģiskais efekts;
- 59.3. Pašvaldības mājokļu politika - sociālās politikas un infrastruktūras politikas sinerģija;
- 59.4. Pašvaldības mājokļu politika kā kvalitatīvu cilvēkresursu piesaistes līdzeklis;
- 59.5. Sabiedriskā transporta uzlabošanas problēmas;
- 59.6. Optimālas siltumapgādes uzņēmējdarbības formas un siltumapgādes tehnoloģiskā risinājuma izvēle;
- 59.7. Ūdenssaimniecības optimizācijas risinājumi;
- 59.8. Pašvaldības investīciju politikas sabiedriskajos pakalpojumos un mājokļos efektivitāte;
- 59.9. Pašvaldības uzņēmumu attīstības iespējas komunālo pakalpojumu jomā.

60. Visos gadījumos tiks piedāvāts skatīt nozares jautājumus, ievērojot šādus principus:

- 60.1. Izvēlētā apakštēma ir saistīta ar pašvaldības stratēģiskajiem mērķiem un tiek orientēta uz noteiktiem pašvaldības produktu tirgus sektoriem;
- 60.2. Risinājumi jāskata vidēja termiņa projektu vai vidēja termiņa programmu kontekstā;
- 60.3. Jānovērtē risinājumu ietekme uz pašvaldības budžetu, mantu, parādiem un pašvaldības uzņēmējdarbības efektivitāti;
- 60.4. Risinājumi jāskata kontekstā ar to ietekmi uz pieejamajiem resursiem un vietējās ekonomikas pārstrukturēšanas iespējām.

61. Lai nodrošinātu minēto principu ievērošanu pilotpašvaldības, nevar būt pārstāvētas tikai ar administrācijas pārstāvjiem vai pašvaldības uzņēmumu vadītājiem, jābūt arī politiķiem, vēlams pašvaldības domes priekšsēdētājiem vai viņu vietniekiem. Tāpēc ieteicama vairāku pašvaldības

pārstāvju klātbūtne katrā sanāksmē (piemēram - domes priekšsēdētājs, attiecīgās nodaļas vadītājs vai uzņēmuma vadītājs, vietējais eksperts).

62.Rezultātam jābūt uzlabojumu plānam, kuru īstenojot pašvaldība tuvinās kādu no stratēģiskajiem mērķiem.

3. 4. Pašvaldību izglītības un kultūras tīkls (T4)

63.Dalībai ceturtajā tīklā būs iespējams pieteikties 18 pašvaldībām. Tīks izvēlētas divas apakštēmas, attiecīgi šīs 18 pašvaldības tiks sagrupētas pa apakštēmām.

64.Dažādās pašvaldībās ir aktuālas vairākas jautājumu grupas, kas tiek piedāvātas sākotnējai diskusijai:

- 64.1. Izglītība kā cilvēkresursu avots pašvaldībā.
- 64.2. Kompleksa aktivitāšu koordinācija strukturālām pārmaiņām nepieciešamo cilvēkresursu nodrošināšanai;
- 64.3. Profesionālās izglītības pārņemšanas problēmas pašvaldībā;
- 64.4. Skolnieku iesaistīšana skolas saimniecisko jautājumu risināšanā;
- 64.5. Inovatīvi risinājumi mazo skolu saglabāšanai;
- 64.6. Skolu saimniecisko jautājumu optimizācijas problēmas;
- 64.7. Pedagogu motivācijas problēmas;
- 64.8. Skolu pašpārvaldes attīstība;
- 64.9. Privāto bērnudārzu un pašvaldības bērnudārzu atbalsta nosacījumi;
- 64.10. Sadarbība ar augstskolām kā teritorijas attīstības elements;
- 64.11. Sadarbība ar privāto sektoru;
- 64.12. Skolotāju motivācijas metodes.

65.Līdzīgi kā iepriekš aprakstītajos gadījumos izpildāmi tādi paši jautājumu izskatīšanas principi un līdzīgas prasības pret pilotpašvaldību pārstāvniecību tīklu sanāksmēs. Nav pieļaujama vienpusīga pieeja, kas par vienīgo kritēriju izvirza izglītības vai kultūras darba kvalitāti, nerēķinoties ar kopējo sociāli ekonomisko ietekmi.

3. 5. Zinātnisko pētījumu tēmu priekšlikumi

66.Tēmas tiks apspriestas attiecīgo tīklu sanāksmēs, un gala lēmumu pieņems projekta uzraudzības komiteja. Tēmu tehniskās specifikācijas sagatavos LPS projekta vadošais eksperts, ievērojot šādus nosacījumus:

- 66.1. Specifikācijas nosaka pētījumu apjomu, laiku un kritērijus, saskaņā, ar kuriem darbs tiks pieņemts (ekonomiski izdevīgākais piedāvājums).
- 66.2. Specifikācijas nosaka prasības attiecībā uz pētījumu veicēju zinātniskā darba pieredzi par izvēlēto tēmu, ka arī zināšanu minimumu par Eiropas vietējo pašvaldību hartu un pašvaldību darba organizāciju Latvijā.
- 66.3. Specifikācijas ietver detalizētu izpētāmo jautājumu klāstu, kas raksturo pašvaldības panākumu raksturojumu iedzīvotāju sektora apakšsektoros, apmeklētāju sektora apakšsektoros un uzņēmēju sektora apakšsektoros.
- 66.4. Šīs prasības tiek izmantotas konkursā ar iepriekšēju atlasi. Pretendenti, kuri nav veikuši attiecīga profila pētījumus, un pretendenti, kuri neiztur zināšanu par pašvaldībām pārbaudījumu, tiek izslēgti sākotnējā atlasē.

67.Mācīties salīdzinot sistēmas teorētisko pamatojumu varētu noteikt šāds pētījuma tēmu komplekss:

- 67.1. Rezultatīvo rādītāju sistēma, kas raksturo pašvaldības darbu sociālā darba un veselības aprūpes jomās.
- 67.2. Rezultatīvo rādītāju sistēma, kas raksturo pašvaldības darbu sabiedrisko pakalpojumu un mājokļa politikas jomās.
- 67.3. Rezultatīvo rādītāju sistēma, kas raksturo pašvaldības darbu izglītības un kultūras jomās.
- 67.4. Rezultatīvo rādītāju, kas raksturo pašvaldības darbu, iegūšana no tradicionālā gadskārtējā budžeta datiem un to izmantošanas iespējas vidēja termiņa budžeta veidošanā.

68.Rezultatīvo rādītāju sistēma, kas raksturo pašvaldības panākumus iedzīvotāju, apmeklētāju un uzņēmēju sektoros.

3. 6. Tīkla sanāksmju sagatavošana

69.LPS eksperti - tīklu koordinatori ir atbildīgi par tematisko mācīšanās salīdzinot tīklu izveidošanas un organizēšanās procesu, par informatīvo un mācību materiālu sagatavošanu tīklu sanāksmēm, par salīdzināmo datu bāzē apkopojamo un analizējamo datu atbilstību projekta mērķiem un tīklu darbā iesaistīto pašvaldību politiķu lēmumiem.

70.Tīklu koordinatori gatavo informatīvos materiālus visām tematisko virzienu sanāksmēm, darbojas kā diskusiju moderatori sanāksmēs, sagatavo lēmumu projektus tīklu sanāksmēm, tai skaitā formulē apspriežamās tēmas un no tām izrietošos uzdevumus, kā arī tīklu dalībnieku kopējo viedokli par veicamo zinātnisko pētījumu. Šīs aktivitātes ietvaros veic padziļinātu savas tēmas izpēti otrajā braucienā uz Poliju un Norvēģiju.

71.Tīkla sanāksmes saturs tiek iepriekš izplānots. Pirmā tīkla gadījumā tas tiek sastādīts ar mērķi aprobēt pašvaldības mārketinga metodes pielietojumu pašvaldības stratēģiskajā vadīšanā. Pārējos tīklos mērķa izvēli un aplūkojamo jautājumu loku nosaka tīkla dalībnieku lēmums.

72.Katrā tīkla sanāksmē tiek precizēti uzdevumi nākamajam tīklam. Pēc sanāksmes tīkla koordinators, konsultējoties ar LPS vadošo ekspertu un Salīdzināmo datu bāzes analītiķi, nosaka vācamās un analizējamās informācijas apjomu:

72.1.datu bāzē esošā primārā informācija tiek izmantota nepieciešamo indeksu aprēķināšanai,

72.2.tiek analizētas iespējas papildināt esošo informāciju ar jaunu informāciju, kas iegūstama no pašvaldībām, valsts iestādēm, statistikas vai patstāvīgi organizējamu aptauju ceļā.

73.Balstoties uz šo analīzi, tīkla koordinators veic konsultācijas ar attiecīgajām ministrijām (citām valsts iestādēm) par iespējām saņemt to rīcībā esošo informāciju. Nepieciešamības gadījumā sarunās tiek piesaistīta LPS politiskā vadība. Pamatā tiek organizēta datu apmaiņa uz savstarpējā izdevīguma pamata - ministrijas un citas attiecīgās iestādes saņem pretī informāciju, kas noderīga centrālās valdības mērķu sasniegšanai.

74.Informācija, ko neizdodas iegūt no valsts iestādēm, tiek vākta no pašvaldībām. Par attiecīgās informācijas sagatavošanu ir atbildīgi pilotpašvaldību domju priekšsēdētāji, bet datu vākšanu un nosūtīšanu Salīdzināmo datu bāzei nodrošina projekta ietvaros strādājošais vietējais eksperts. Pārējās pašvaldības tiek uzaicinātas apkopojamos datus vākt un nosūtīt Salīdzināmo datu bāzei brīvprātīgi.

75.Konsultējoties ar Salīdzināmo datu bāzes administratoru, tiek izstrādātas atbilstošas informācijas pieprasījuma formas un organizēta informācijas savākšana Salīdzināmo datu bāzē.

76. Tīkla sanāksmju starplaikos tīkla koordinators pienākumos ietilpst labās un sliktās pieredzes vākšana par Latvijas un citu valstu pašvaldību pieredzi aktuālo jautājumu risināšanā. Pilotpašvaldībām tiek uzdots apkopot strukturētus pieredzes aprakstus, ko veic projekta ietvaros strādājošie vietējie eksperti. Pārējās pašvaldības tiek uzaicinātas apkopojamos pieredzes aprakstus vākt un nosūtīt Salīdzināmo datu bāzei brīvprātīgi.

77. Tīkla koordinators pienākumos ietilpst attiecīgo pieredzes aprakstu vākšana arī no pašvaldībām un pašvaldību asociācijām ārpus Latvijas, kā arī no interneta resursiem. Nestrukturētā informācija tiek strukturēta un ievietota Salīdzināmo datu bāzē.

78. Pirms kārtējās tīkla sanāksmes tīkla koordinators sagatavo:

- 78.1. materiālu apkopojumu un prezentāciju par tēmai atbilstošiem datiem, kas publicējami sanāksmes atklātajā daļā;
- 78.2. pieredzes aprakstu raksturojumu un prezentāciju par attiecīgās problēmas risinājuma variantiem, kas publicējami sanāksmes atklātajā daļā;
- 78.3. materiālu apkopojums, kas tiek izmantots tīkla iekšējai lietošanai, nav publicējams.
- 78.4. publicējamie materiāli pirms sanāksmes kopā ar sanāksmes darba kārtību tiek publicēti projekta interneta vietnē.

79. Pirms kārtējās tīkla sanāksmes dalībnieki sagatavo īsu pārskatu par savu līdzšinējo pieredzi aplūkojamo jautājumu risināšanā.

3. 7. Tīkla sanāksmju norise

80. Tīkla sanāksme var notikt LPS zālē, no kuras iespējama ieinteresēto pašvaldību darbinieku un citu interesentu (ministriju pārstāvji, žurnālisti, zinātnieki, studenti) pieslēgšanās tiešraidē ar iespēju uzdot jautājumus. Šajā gadījumā tīkla sanāksmes atklātā daļa tiek organizēta tiešraidē.

81. Polijas pašvaldību pieredze liecina, ka tīkla dalībnieki var vēlēt katru reizi izmantot citas pašvaldības - tīkla dalībnieces telpas. Šai gadījumā ar savu pieredzi kolēģus iespējams iepazīstināt, parādot atbildīgo iestāžu darbību un demonstrējot reālu pakalpojumu sniegšanu. Šajā gadījumā tīkla sanāksmes atklātā daļa tiek ierakstīta un publicēta projekta interneta vietnē.

82. Tīkla sanāksmes atklātās daļas publicēšana ļauj izmantot inovatīvās idejas, kas radušās apspriežu gaitā, arī citās pašvaldībās, kuras tieši nepiedalās tēmas apspriešanā. Atklātās daļas publicēšana rada žurnālistiem iespēju sniegt iedzīvotājiem objektīvu informāciju par pašvaldību problēmām un šo problēmu risinājuma iespējām.

83. Sanāksmes atklātā daļa satur tīkla koordinators prezentāciju, uzaicināto ekspertu uzstāšanos un diskusiju par šajā daļā izvirzītajiem jautājumiem.

84. Sanāksmes slēgtā daļa tiek veltīta sensitīvas informācijas aplūkošanai. Šajā daļā ietilpst tīkla koordinators prezentācija, tīkla dalībnieku prezentācijas attiecīgā uz risinājumu pieredzi un nākotnes idejām, kā arī diskusija par aplūkotās informācijas pielietojuma virzieniem.

85. Sanāksmes noslēgumā tiek precizēti nākamajās sanāksmēs aplūkojamie jautājumi un diskusijā gūtie secinājumi, uzdevumi pašvaldībām - tīkla dalībniecēm līdz nākamajai sanāksmei.

3. 8. Tīkla darbības noslēgums

86. Pirmā tīkla darbības noslēgumā katra pilotpašvaldība iesniedz rakstiski un prezentē savu pašvaldības stratēģijas variantu, kas izstrādāts pašvaldības iekšējās darba grupās tīkla darbības ietekmē.

87. Pārējos tīklos projekta gaitā tiek aplūkotas katrā divas tēmas. Tēmas izskatīšanas noslēgumā katra pilotpašvaldība iesniedz rakstiski un prezentē savu darbības uzlabojuma plānu, kas izstrādāts iekšējās darba grupās attiecīgo tīklu darbības ietekmē.

88. Tīklu koordinatori, sadarbībā ar iesaistītajām pašvaldībām, nodrošina plāna rezultātu mērīšanu nākamajos gados pēc tīkla tēmas izskatīšanas noslēguma.

89. Par tīklu darbības rezultātiem tiek regulāri ziņots LPS valdes un domes sēdēs, rosinot arī citas pašvaldības izmantot gan pozitīvo, gan negatīvo pieredzi.

4. Salīdzināmo datu bāzes izveidošanas priekšlikums

90.Salīdzināmo datu bāze ir centralizēti izveidots līdzeklis pašvaldību panākumu un neveiksmju mērīšanai.

4.1. Kā pašvaldība nonāk pie rādītājiem

91.Lai varētu raksturot rezultatīvos rādītājus, jāizseko veidi, kā pie šādiem rādītājiem nonāk.

92.Parastais veids, ko rekomendē attīstības plānotāji:

- 92.1. tiek analizētas stiprās un vājās īpašības, tai skaitā esošie un trūkstošie resursi,
- 92.2. tiek analizētas iespējas un draudi,
- 92.3. tiek sastādīta vīzija, kas raksturo iecerēto sasniedzamo stāvokli noteiktā laikā,
- 92.4. tiek formulēta misija - izvēlēta organizācijas "sūtība", veids kā nonākt no esošā stāvokļa iecerētajā stāvoklī,
- 92.5. tiek analizēti faktori, kas sekmē vai kavē misijas veikšanu,
- 92.6. no daudziem faktoriem tiek izdalīti daži svarīgākie, kuriem ir vislielākais iespaids uz misijas īstenošanu,
- 92.7. tiek formulēti mērķi, kuru tuvināšana visvairāk ietekmē misijas izpildi,
- 92.8. tiek analizēti faktori, kas sekmē vai kavē mērķu tuvināšanu,
- 92.9. no daudziem faktoriem tiek izdalīti daži svarīgākie, kuriem ir vislielākais iespaids uz mērķiem,
- 92.10. tiek sastādīta rīcības programma mērķu sasniegšanai, kas sastāv no konkrētām veicamajām darbībām izvēlēto svarīgāko faktoru izmaiņai.
- 92.11. tiek izveidota organizācijas struktūra, kas piemērota darbu izpildei un rezultātu mērīšanai.

4.2. Ietekmes rādītāji

93.Ietekmes rādītāji raksturo galvenos vēlamā stāvokļa rādītājus, salīdzinājumā ar esošajiem rādītājiem.

94.No tehniskā izpildījuma viedokļa ir ērti, ja vīzija ir noformulēta kvantitatīvās, izmērāmās kategorijās, kuras raksturo pieejami parametri. Piemēram, vīzija varētu iekļaut trīs galvenos rādītājus:

- 94.1. atalgojuma līmenis, salīdzinot ar ES vidējo;
- 94.2. dzīves ilgums, salīdzinot ar ES vidējo;
- 94.3. jauniešu darbaspējas vecumā proporcija, salīdzinot ar visiem darbaspējas vecuma iedzīvotājiem.

95.Šajā gadījumā visi rādītāji ir viegli izmērāmi, tā kā valsts datubāzu rīcībā ir primārā informācija par katru pašvaldības teritorijā reģistrētu iedzīvotāju. Tai pašā laikā pilnīgi iespējams, ka bez speciāla līguma šos datus nevar iegūt, jo vietējā pašvaldība statistiķiem ir pārāk maza vienība.

96.Ietekmes rādītāji raksturo vēlamo stāvokli. Lai pie vēlamā stāvokļa nonāktu, jāizvirza mērķi. Šai sakarībā pašvaldībai jāatbild uz jautājumu, kādi faktori veicina, kādi faktori kavē vēlamo ietekmi. Jāņem vērā gan iekšējie, gan ārējie faktori.

97.Pie ārējiem faktoriem pieder valsts politika. Ja valsts politika ir vērsta uz ES ārējās robežas slēgšanu, uz preču, pakalpojumu, personu un kapitāla kustības pāri robežai samazināšanu, tad

Latgales pašvaldībai tiek radītas grūtības attīstīt savu ekonomiku. Šajā gadījumā jācenšas ietekmēt ārējo faktoru likumīgā ceļā lobējot politikas maiņu, kopā ar LPS jāiepazīstina centrālo valdību un valdošās politiskās partijas ar Somijas pieredzi, kas robežas esamību ar Krieviju prot pārvērst no trūkuma par salīdzinošo priekšrocību.

98.Parasti pašvaldība nevar patstāvīgi ietekmēt visus faktoros, kas ietekmē vīzijas īstenošanas iespējas. To faktoru ietekmes palielināšana, vai samazināšana, kas būtiski veicina vai kavē vēlamā stāvokļa sasniegšanu, tiek izvirzīta kā mērķi.

4. 3. Rezultātu rādītāji:

99.Rezultātu rādītāji raksturo pašvaldības izvirzīto mērķu tuvināšanu.

100.Jāņem vērā divus būtiski apstākļi.

101.Pirmkārt, mērķi nereti nevis tuvina vēlamo stāvokli, bet gan attālina no tā. Tas izskaidrojams ar lēmuma pieņemšanu nepilnīgas informācijas apstākļos. Politikā bieži nepareizi novērtē faktus kļūdainu ekonomisko un sociālo teoriju ietekmē, viņi ir pakļauti dezinformācijai masu medijos un tamlīdzīgi. Tāpēc svarīgi atsevišķi mērīt gan ietekmi, gan mērķa tuvināšanas rezultātu.

102.Dažkārt politikā domā, ka vajadzīgā ietekme nav sasniegta tādēļ, ka virzībai uz izvirzīto mērķi nav rezultātu. Piemēram, ES politikā domā, ka Eiropas ekonomiskā atpalicība saistās ar nepietiekamu cītību vispirms Lisabonas programmas (2000) un vēlāk programmas ES2020 izvirzīto mērķu tuvināšanā. Netiek pareizi novērtēts, ka Eiropas Komisijas izvirzītie mērķi pēc savas būtības lielās teritorijās var arī kavēt ekonomikas izaugsmi.

103.Tomēr efektīvai, uz faktiem balstītai pašvaldības vadīšanai rezultātu rādītāji ir absolūti nepieciešami.

104.Otrkārt, jāņem vērā Itāļu ekonomista Vilfredo Pareto vārdā nosauktais 20/80 princips. Saskaņā ar Pareto principu dabas un sabiedrības notikumos lielākoties 20% no faktoriem ietekmē 80% rezultāta un otrādi.

105.Tā kā resursu, lai ietekmētu visus faktoros pašvaldībai parasti nav, tad jāizvēlas būtiskāko piekto daļu no visiem faktoriem, un šos faktoros jāsasaista ar pašvaldības mērķiem.

106.Bieži var novērot situāciju, ka valsts risina tieši to 80% faktoru mainīšanu, kuri ietekmē 20% rezultāta, bet neko nedara, lai panāktu izmaiņas būtiskākajos faktoros. Tas liecina vai nu par neprasmī, vai par nevēlēšanos problēmu risināt. Sabiedrība tiek apzināti vai neapzināti maldināta par valdības aktivitātēm.

107.Ja pašvaldība vēlas sasniegt reālus rezultātus, tad faktoru saranžēšana pēc nozīmes un svarīgāko faktoru izvēle mērķu noteikšanai ir absolūti nepieciešama.

4. 4. Darbības (izpildes) rādītāji

108.Darbības (izpildes) rādītāji raksturo mērķu tuvināšanai īstenoto darbību izpildi.

109.Daļu no darbībām raksturo projektu veidā, daļu - pastāvīgas institūciju darbības veidā. Institūcijas šajā gadījumā ir gan pašvaldības iestādes, gan pašvaldībai piederošas kapitālsabiedrības, gan biedrības un nodibinājumi ar pašvaldības dalību. Projektu var īstenot gan saviem spēkiem (veidojot komandu uz projekta laiku no dažādu nozaru pašvaldības darbiniekiem), gan ārpalpojuma veidā.

110.Katram projektam parasti ir zināms mērķis un iecerētais izpildes laiks. Projekta mērķi mērīt ir vienkāršāk nekā programmas mērķi, jo projekta saturs ir iepriekš zināms un projekts ir domāts konkrētā satura īstenošanai noteiktā laikā.

111.Projektu īstenošana nereti attālina no mērķa, ja tiek pieļautas kļūdas plānošanā vai arī politikā nav izdevīgi rādīt vēlētajiem savus patiesos mērķus. Tomēr uz faktiem balstītai pašvaldības vadīšanai informācija par uzdevumu izpildi ir absolūti nepieciešama.

112.Ja darbība tiek veikta ik gadu maz mainīgā veidā, tad šo darbību nenoformē kā projektu. Šai gadījumā darbība nav unikāls vienreizējs pasākums, kā tas izriet no projekta definīcijas. Tas tomēr nenozīmē, ka šādu darbību rezultātus nevajag mērīt. Institūcijām ir tādi uzdevumi, kas gadu no gada atkārtojas (piemēram, nodrošināt skolēnu vecāku apmierinātību). Taču institūcijām ir uzdevumi, kas izriet no pašvaldības prioritātēm noteiktā periodā (piemēram, uzlabot sekmes eksaktajos priekšmetos vai sagatavot kvalificētu darbaspēku noteiktos sektoros.)

113.Arī šai gadījuma uz faktiem balstīta informācija ir būtiska sekmīgai pašvaldības darbībai.

4. 5. Rezultatīvie rādītāji un ieguldījuma rādītāji

114.Kopīgo terminu - “rezultatīvie rādītāji” izmanto izpildes rādītāju, rezultātu rādītāju vai ietekmes rādītāju apzīmēšanai, vai arī visu šo rādītāju kopuma apzīmēšanai.

115.Atkarībā no organizācijas mēroga un rakstura šie rādītāji var mainīt statusu. Tas, kas lielāki organizācijai ir izpildes rādītājs, mazāki specifiskai organizācijai var iegūt rezultāta rādītāja statusu.

116.Kā pretstatu rezultatīvajiem rādītājiem izmanto ieguldījumu rādītāja jēdzienu, kas raksturo ieguldītos resursus darba veikšanai, mērķa sasniegšanai vai misijas īstenošanai. Pamatā šie rādītāji raksturo patērēto budžeta līdzekļu apjomu, taču tie var raksturot arī citus materiālos vai garīgos resursus.

4. 6. Indikatori

117.Indikatori tiek rēķināti, izmantojot primāro informāciju par ieguldījuma, izpildes, rezultātu un ietekmes rādītājiem.

118.Pamatā tiek izmantoti trīs veidu vienkāršie indikatori:

118.1. efektivitāte (ieguldījuma rādītājs / rezultatīvo rādītāju);

118.2. produktivitāte (rezultatīvais rādītājs / ieguldījumu rādītāju);

118.3. salīdzinājums (raksturojamais rādītājs / bāzes rādītājs).

119.Efektivitāti vajag minimizēt, jo jāsasniedz mazāki izdevumi pie tā paša rezultāta. Produktivitāti vajag palielināt, jo jāsasniedz lielāku rezultātu pie tiem pašiem izdevumiem.

120.Salīdzinājuma indikatoru parasti jātuvina vienam, jo salīdzināmo bāzi parasti izvēlas kā paraugu.

121.Saliktie (kompleksie) indikatori tiek iegūti, pielietojot matemātiskās darbības vienkāršajiem indikatoriem. Mērķu un misijas raksturošanai ir raksturīga salikto indikatoru lietošana.

4. 7. Salīdzināmo datu bāze

122.Salīdzināmo datu bāze domāta kā līdzeklis pašvaldības darbību, mērķu un misijas labākai īstenošanai, sagādājot tādus faktus, ko pašvaldībai patstāvīgi iegūt būtu sarežģīti.

123.Izmantot vai neizmantot datus - tā būs pašvaldību politiku izvēle. Datu bāze tiek konstruēta tā, lai katru nedēļu varētu papildināt uzkrājamo datu klāstu atbilstoši sadarbības tīklos pieņemtajiem lēmumiem, kurus saturiski apstrādā attiecīgā tīkla koordinators sadarbībā ar datu bāzes analītiķi.

124.Dati tiek uzkrāti piecos veidos:

124.1. tabula (primārie dati);

124.2. indikatori (no primārajiem datiem aprēķināti dati, ko tāpat sakārto tabulās);

124.3. pieredzes apraksti (primārie teksti, kuri domāti tālākai apstrādei);

- 124.4. strukturētie pieredzes apraksti (iegūti strukturējot primāro pieredzes aprakstu informāciju).
- 124.5. prezentācijas un teksti tīkla sanāksmju lietošanai.
125. Dati tiek sakārtoti tā, lai tie būtu atrodamī norādīt pašvaldības funkciju grupu pēc darbības rakstura, nodalot septiņus darbību veidus un tiem atbilstošus aktivitāšu veidus.
126. Dati tiek sakārtoti tā, lai tie būtu atrodamī, norādīt 7 datu avota (ieguves) veidus.
127. Dati tiek sakārtoti tā, lai tie būtu atrodamī, norādīt 16 nozaru blokus un tajos sakārtotās apakšfunkcijas.
128. Datiem tiek piemēroti vismaz pieci pieejamības līmeņi, atkarībā no datu bāzes administratora piešķirtā pieejamības līmeņa var iegūt dažāda līmeņa primāros un sekundāros datus. Nepieciešams nošķirt publiski pieejamos datus no ierobežotas pieejamības datiem, kuri raksturo pašvaldības intereses konkurences cīņā par resursiem, pašvaldības uzņēmumu komercnoslēpumus, kā arī sakārtot datu pieejamības hierarhiju.
129. Datu devējs var būt juridiska persona - kāda no pašvaldībām vai Latvijas Republika, kā arī iestādes vai autorizētas amatpersonas.
130. Dati raksturo 7 teritoriju veidus. Salīdzināšanai izmantojami dati par OECD valstīm, ES valstīm, Latvijas Republiku un 6 NUTS 3 statistikas reģioniem (vai 5 plānošanas reģioniem). Pašvaldības vadīšanai izmantojami dati par pašvaldību, novada pagastiem vai pilsētām, ciemiem, apdzīvotajām vietām.
131. Dati raksturo to iegūšanas laiku un ieguves periodiskumu.

4. 8. Datu bāzes saturs

132. Lai datu bāze būtu ērti lietojama, tai jāizveido ērts satura rādītājs, pēc kura var atrast nepieciešamo ierakstu.
133. Datus raksturo vairākas dimensijas:
- 133.1. Pēc ietekmes veida uz pašvaldības produkta sektoriem un apakšsektoriem. Šie rādītāji vislabāk raksturo pašvaldības ieceres un ir saistīti ar misijas un vīzijas mērījumiem;
 - 133.2. Pēc galvenajām funkciju grupām, kurām raksturīgs noteikts darbības veids gan organizācijas iekšienē, gan ārpusē;
 - 133.3. Pēc pašvaldības kompetencēm (likumdošanā sauktām arī par funkcijām vai pārvaldes uzdevumiem);
 - 133.4. Pēc datu ieraksta veida, nošķirot primāros un sekundāros datus, tabulas un pieredzes aprakstus;
 - 133.5. Pēc ieguves veida (datu avotiem);
 - 133.6. Pēc raksturojamā laika perioda;
 - 133.7. Pēc aptveramās teritorijas;
 - 133.8. Pēc datu pieejamības.
134. Šāda klasifikācija ļaus lietotājiem (tīklu koordinatoriem, pašvaldību un ministriju pārstāvjiem) viegli atrast attiecīgos ierakstus un izmantot tos praktisku un teorētisku jautājumu risināšanā.
135. Jāuzver būtiska iezīme, kura lietojamo klasifikatoru nošķir no budžeta klasifikatoriem. Budžeta klasifikators, kad to pielieto noteiktam varas subjektam vai iestādei, katrā klasē paredz tikai vienu ierakstu. Tas tiek darīts, lai budžeta ierakstus varētu saskaitīt, iegūstot summāros

ieņēmumus un izdevumus. Datu bāzē ierakstus nav jāsaskaita - klasifikators tiek izmantots tēmai atbilstošo ierakstu atrašanai no daudzo ierakstu kopuma. Tāpēc vairāku iespēju esamība vienā klasē ir iespējama un daudzos gadījumos - arī vēlama.

136. Viens un tas pats ieraksts var kalpot vairākām tēmām sadarbības tīkla apspriedēs. Piemēram, uz izglītības pasākumu varam lūkoties:

136.1. Kā darbību pakalpojuma sniegšanā ģimenei;

136.2. Kā darbību apmeklētāju piesaistīšanā teritorijai;

136.3. Kā darbību teritorijas cilvēkresursu attīstībā.

137. Atkarībā no pašvaldības prioritātēm, katra no darbībām var izvirzīties priekšplānā. Taču veidojot datu bāzi jādomā par iespēju izmantot primāros datus un indikatorus atšķirīgu politisko, sociālo un ekonomisko uzskatu gadījumos.

138. Jāņem vērā, ka izvēlētais klasifikācijas veids varētu nākotnē ietekmēt pašvaldību organizāciju, ciktāl pašvaldības vadībā tiks izmantoti rezultatīvie rādītāji. Piemērs ir ES budžeta vadība, kuru lielā mērā ietekmē EUROSTAT izmantojamais dalījums statistikas reģionos.

4. 8. 1. Ietekmes klasifikācija pēc ietekmes sektoriem

139. Atbilstoši pašvaldības mārketinga ideoloģijai parasti ir izmantojami trīs lielie sektori un attiecīgie apakšsektori - iedzīvotāji, uzņēmēji un apmeklētāji. Plānojot pašvaldības darbību ilgākā perspektīvā, ir lietderīgi šos trīs sektorus papildināt ar ceturto - organizētā pilsoniskā sabiedrība. Tādējādi tiek nošķirts iedzīvotājs kā klients (pakalpojuma saņēmējs) no iedzīvotāja, kas pilnā mērā prot un spēj īstenot savas pilsoņa tiesības ietekmēt pašvaldību un valsts varu, ietekmēt līdzpilsoņus ar savu ētisko pozīciju.

140. Pašvaldība nav tikai pakalpojumu sniedzēja - tai ir tiesības un iespējas ietekmēt arī pārējās grupas, kas katra savā veidā būtiski maina vietējo iedzīvotāju dzīves apstākļus.

141. Pašvaldības sekmes šajos sektoros ietekmē iespēju iegūt un saglabāt varu. Savukārt varas esamība ļauj īstenot politiskās partijas vai vēlēšanu apvienības ideoloģiskās, administratīvās, ekonomiskās un sociālās ieceres.

142. Projekta laikā tiek izmantots dalījums šādos ietekmes sektoros un apakš sektoros:

143. Iedzīvotāji:

143.1. Bērni līdz 7 gadu vecumam;

143.2. Jaunieši 7-18 gadu vecumā;

143.3. Pensijas vecumu sasniegušie;

143.4. Visi iedzīvotāji;

143.5. Studenti, augstskolu pasniedzēji un zinātnieki;

143.6. Inženieri un vadītāji;

143.7. Pedagoģiskie darbinieki;

143.8. Sociālie darbinieki;

143.9. Policisti;

143.10. Ārsti un vidējais medicīniskais personāls;

143.11. Sievietes;

143.12. Vīrieši;

143.13. Invalīdi;

143.14. Trūcīgie;

- 143.15. Bezdarbnieki;
- 143.16. Bezpajumtnieki;
- 143.17. Agrāk krimināli sodītie;
- 143.18. Citas iedzīvotāju kategorijas.

144.Lai gūtu panākumus vēlēšanās, pašvaldībai ir svarīgi visi minētie iedzīvotāju sektori. Tai pat laikā konkrētā vidējā termiņā pašvaldības vadībai jāsaprot, kāpēc vienas grupas izvirzās labumu saņēmēju priekšgalā. Tas prasa rūpīgu, uz faktiem pamatotu analīzi.

145.Apmeklētāji:

- 145.1. Ārvalstu tūristi;
- 145.2. Tūristi no Latvijas;
- 145.3. Kultūras tūristi;
- 145.4. Dabas tūristi;
- 145.5. Atpūtas tūristi;
- 145.6. Teritorijā strādājošie;
- 145.7. Teritorijā studējošie;
- 145.8. Vidējo un pamata izglītību apgūstošie;
- 145.9. Pirmsskolas iestādi apmeklējošie;
- 145.10. Kultūras, sporta un brīvā laika pasākumu apmeklētāji;
- 145.11. Citas apmeklētāju kategorijas.

146.Daudzas pašvaldības savu attīstību saista ar tūrismu. Detalizēts tūristu dalījums sektoros palīdz izvērtēt pašvaldības prioritātes un rīkoties atbilstoši šīm prioritātēm.

147.Apmeklētāji ir viens no būtiskākajiem faktoriem pašvaldības panākumos. Pašvaldībai piesaistot dažādas apmeklētāju grupas (piemēram - studējošos un skolniekus), vērojama pozitīva ietekme uz cilvēkresursiem. Palielinot strādājošo skaitu un kvalitāti, var panākt strukturālas pārmaiņas pašvaldības ekonomikā.

148.Uzņēmēji:

- 148.1. Pašvaldības teritorijā reģistrētie;
- 148.2. Citā Latvijas teritorijā reģistrētie;
- 148.3. Ārvalstīs reģistrētie;
- 148.4. Iedzīvotāju ienākuma nodokļa maksātāji pašvaldībai;
- 148.5. Nekustamā īpašuma nodokļa maksātāji pašvaldībai;
- 148.6. Uzņēmumā dominē zemas produktivitātes darbaspēks;
- 148.7. Uzņēmums pamatā strādā uz publiskajiem iepirkumiem;
- 148.8. Uzņēmums pamatā pārstāv ārvalstu kapitāla intereses Latvijā;
- 148.9. Uzņēmums veic sociālās uzņēmējdarbības funkcijas;
- 148.10. Mikrouzņēmums;
- 148.11. Mazais uzņēmums;
- 148.12. Vidējais uzņēmums;
- 148.13. Uzņēmums, kurā mazāk kā 50% kapitāla pieder valstij un pašvaldībai.

149. Iedzīvotāju ienākuma nodokli lieli un vidējie uzņēmumi maksā daudz plašākā areālā, nekā uzņēmuma juridiskās adrese. Uzņēmums kā nodokļu maksātājs reģistrējas Latvijas Republikā, bet tā saikni ar teritorijām raksturo šajās teritorijās nomaksātais nodoklis.

150. Pašvaldībai ir svarīgas dažādas uzņēmēju grupas, atkarībā no izvirzītajām prioritātēm. Ja uzņēmējdarbībai ir sociāla ievirze, tad pieņemami ir uzņēmumi ar zemas produktivitātes darbaspēku. Tai pat laikā, ja pašvaldība orientējas uz attīstību un labklājību, tad no šā tipa uzņēmumiem jācenšas atbrīvoties.

151. Organizētā pilsoniskā sabiedrība:

151.1. Biedrība;

151.2. Profesionāla asociācija;

151.3. Arodbiedrība;

151.4. Draudze;

151.5. Politiskās partijas teritoriālā organizācija;

151.6. Politiskā partija vai partiju apvienība;

151.7. Nodibinājums.

152. Pašvaldību sadarbība ar organizēto pilsonisko sabiedrību ir joma, kurā noris intensīva attīstība. Šādai sadarbībai ir citāds raksturs nekā pakalpojumu sniegšanai vai administrēšanai. Ar organizēto sabiedrību iespējama visefektīvākā konsultēšanās un iesaistīšana. Interese ir abpusēja, un pašvaldības stratēģiju un taktiku šajos jautājumos tāpat lietderīgi balstīt uz faktiem.

153. Pašvaldības arvien aktīvāk iesaistās trīspusējā sociālajā dialogā ar darba devēju un darba ņēmēju organizācijām.

154. Pašvaldība var veidot sadarbības attiecības ne vien ar tradicionālajām NVO, bet arī ar reliģiskajām organizācijām. Mūsdienās gan tradicionālās baznīcas, gan dažādas konfesijas plaši iesaistās sociālajās un ekonomiskajās aktivitātēs, kuras robežo ar pašvaldību kompetenci.

4. 8. 2. Funkcionālā klasifikācija pēc funkciju grupām

155. Pašvaldības darbs lielākoties tiek organizēts, nodalot nozaru funkcijas (ārējā darbība) un atbalsta funkcijas (iekšējā darbība). Tomēr atkarībā no darbības organizācijas rakstura šo dalījumu vēlams apkopot atbilstoši mērķiem, kurus reti ietekmē darbība vienā nozarē.

156. Lai darbība noteiktā grupā labāk atbilstu mērķu sasniegšanai, pašvaldības darbību var klasificēt septiņās lielās funkcionālajās grupās:

156.1. Politikas funkciju organizēšana un politikas dokumentu saturs, kas raksturo pašvaldības domes politisko darbību, tai skaitā organizētās pilsoniskās sabiedrības un atsevišķu iedzīvotāju iesaisti lēmumu gatavošanā un pieņemšanā.

156.2. Pakalpojumi, kas raksturo tādu produktu radīšanu un piegādi klientiem bez maksas vai par maksu, kas nav preces. Šīs kategorijas produktus klients vēlas saņemt, tiem nav piespiedu raksturs.

156.3. Infrastruktūra, kas nodrošina publiskā un privātā sektora funkcionēšanu izmantojot mantu, kas pieder pašvaldībai.

156.4. Administrēšana, ko veido regulēšana ar pašvaldības saistošajiem noteikumiem un administratīvajiem aktiem, kas nodrošina sabiedrisko kārtību un tirgus ekonomikas funkcionēšanu, spēkā esošo likumu un pašvaldības saistošo noteikumu ievērošanu.

156.5. Attīstības veicināšana, ko veic pašvaldība, izmantojot savus resursus, ES un valsts programmu resursus un īsteno atbilstoši ievēlēto deputātu priekšstatiem par labu ekonomiku un taisnīgu sociālo kārtību.

- 156.6. Informēšana, ko veic pašvaldība savā, Latvijas Republikas vai ES vārdā, sniedzot iedzīvotājiem, apmeklētājiem un uzņēmējiem interesējošo informāciju, kā arī īstenojot pašvaldības produktu virzīšanu tirgū.
- 156.7. Uzņēmumu un NVO atbalsts, ko veic pašvaldība teritorijas ekonomiskās un sociālās attīstības interesēs atbilstoši saviem priekšstatiem par attīstāmajām prioritātēm un ievērojot vietējās sabiedrības vajadzības.
- 156.8. Pašvaldības atbalsta funkcijas, ko veic pašvaldība savas organizācijas iekšienē, lai nodrošinātu iepriekš minētās septiņas funkcijas.

4. 8. 3. Funkcionālo grupu sadalījums pa kompetencēm

157. Kaut arī Latvijas likumos dalītas kompetences jēdziens gandrīz nav sastopams, faktiski dalītas kompetences raksturs ir gandrīz visām lielajām nozaru grupām, kurās piedalās pašvaldības. Šāda situācija radās līdz ar likuma "Par pašvaldībām" sākotnējās redakcijas pieņemšanu 1994. gadā, kad tika pieļautu pašvaldību autonomo kompetenci (toreiz tās saucās pašvaldības pastāvīgās funkcijas) regulēt ar Ministru kabineta noteikumiem. Pēc tam valsts dažādu nozaru likumos noteiktu daļu no pašvaldības autonomajām kompetencēm "nodalīja sev", nerūpēdamās ne par subsidiaritātes principa, ne proporcionalitātes principa ievērošanu (skat. Pūķis M., Pašu valdība).

158. Līdz ar to veidojas situācija, ka gandrīz visas (pašvaldības autonomās funkcijas un valsts funkcijas) pakāpeniski ir ieguvušas dalītas kompetences raksturu. Tikai sīkāks dalījums ļauj noskaidrot, par kuru apakš funkciju neadekvātu veikšanu ar savu budžetu atbild valsts un par kuru ar savu budžetu atbild pašvaldība. Līdz šim ir raksturīgi, ka likumu sagatavotāji, Ministru kabinets un paši likumdevēji nepilda kompetenču sadalīšanas procedūras, kas paredzētas no 4. panta līdz 15. pantam likumā "Par pašvaldībām". Rezultātā gandrīz visas valsts deleģētās funkcijas un visas citos likumos noteiktās pašvaldības autonomās funkcijas formāli ir pašvaldību brīvpriekšgājās iniciatīvas.

159. Šādas kompetenču sadales problēmas ir radušās pateicoties valdošajam tiesiskajam nihilismam, taču šī teksta apjoms neļauj šīs problēmas sīkāk analizēt. Tāpēc tālākais kompetenču dalījums veikts pēc pazīmes, ka noteikta daļa pienākumu pašvaldībai ir uzdoti likumā vai izvēlēti patstāvīgi, bieži ar nolūku palīdzēt valstij un novērst valsts darbības trūkumus savā teritorijā.

160. Politikas funkciju organizēšanas un satura grupā ietilpst:

- 160.1. Mērķu un vīzijas, atbilstošo rezultatīvo rādītāju formulēšana.
- 160.2. Procesa organizēšana;
- 160.3. Iesaistīšanas pasākumi;
- 160.4. Konsultēšanās;
- 160.5. Lobēšanas procesa nodrošināšana;
- 160.6. Citas politikas funkcijas

161. Pakalpojumu grupā ietilpst:

- 161.1. Sociālie;
- 161.2. Veselības;
- 161.3. Kultūras;
- 161.4. Sporta;
- 161.5. Komunālie;
- 161.6. Mājokļa;
- 161.7. Citas pakalpojumu funkcijas

- 162. Infrastruktūras grupā ietilpst:
 - 162.1. Ielas;
 - 162.2. Ceļi;
 - 162.3. sabiedriskais transports;
 - 162.4. dārzi un parki;
 - 162.5. kapsētas;
 - 162.6. ugunsdzēsība;
 - 162.7. civilā aizsardzība.
- 163. Administrēšanas grupā ietilpst:
 - 163.1. Sabiedriskā kārtība un drošība;
 - 163.2. Regulēšana;
 - 163.3. Sodīšana;
 - 163.4. Pamattiesību aizsardzība;
 - 163.5. Nodokļi un nodevas.
- 164. Attīstības veicināšanas grupā ietilpst:
 - 164.1. Izglītība;
 - 164.2. Uzņēmējdarbības veicināšana;
 - 164.3. Telpiskā plānošana un teritorijas plānojums.
- 165. Informēšanas grupā ietilpst:
 - 165.1. Mēdiu informēšana;
 - 165.2. Vienas pieturas aģentūras;
 - 165.3. E-pakalpojumu sniegšana;
 - 165.4. Informācija valsts iestādēm un statistikai.
- 166. Uzņēmēju un NVO atbalsta grupā ietilpst:
 - 166.1. Pašvaldības atbalsts zinātnei;
 - 166.2. Valsts atbalsts uzņēmējiem;
 - 166.3. Pašvaldības atbalsts NVO;
 - 166.4. Pašvaldības atbalsts kultūrai;
 - 166.5. Pašvaldības atbalsts draudzēm.
- 167. Atbalsta funkciju grupā ietilpst:
 - 167.1. Juridiskie pakalpojumi;
 - 167.2. Finanšu un budžeta vadība;
 - 167.3. Grāmatvedības pakalpojumi;
 - 167.4. Lietvedības pakalpojumi;
 - 167.5. Ēku apsaimniekošana;
 - 167.6. Transporta pakalpojumi.

4. 8. 4. Ierakstu klasifikācija pēc ieraksta veida

- 168. Datu bāzē tiek uzkrātas:

- 168.1. Primāro datu tabulas;
 - 168.2. Sekundārie datu - aprēķināto indikatoru tabulas;
 - 168.3. Nestrukturētie pašvaldību pieredzes apraksti;
 - 168.4. Strukturētie pašvaldību pieredzes apraksti.
169. Ieguves veidu klasifikācija pēc ieguves avotiem.
170. Potenciālie primāro datu devēji datu bāzei ir:
- 170.1. Pašvaldības - sadarbības tīklu dalībnieces;
 - 170.2. Citas Latvijas pašvaldības;
 - 170.3. Publiski pieejamie pašvaldību budžetu dati;
 - 170.4. Pašvaldību un pašvaldības uzņēmumu publiskie pārskati;
 - 170.5. Ministrijas un to padotības iestādes;
 - 170.6. Centrālā statistikas pārvalde un EUROSTAT;
 - 170.7. Citu valstu pašvaldības un pašvaldību asociācijas;
 - 170.8. Internetā pieejamie pieredzes apraksti.

4. 9. Datu ievadišanas organizācija

171. Par Salīdzināmo datu bāzes organizēšanu atbild Datu bāzes administrators, kuram vienlaikus ir arī citi pienākumi sistēmas ietvaros.

172. Tiek organizēta:

- 172.1. savietojamība ar valsts datu bāzēm;
- 172.2. iespēja saņemt informāciju no ministrijām, izmantojot iepriekš sagatavotās formas, vai arī saņemt primāro informāciju zinātniskajām un pētniecības vajadzībām likumos paredzētajā kārtībā;
- 172.3. formu izstrāde pašvaldībām, dodot iespēju tiešsaistē ievadīt datus sistēmā;
- 172.4. datu saņemšana no projekta sadarbības partnera VRAA.

173. Izmaiņas izmantojamajās klasifikācijās tiek saskaņotas ar LPS vadošo ekspertu.

174. Tiesības veikt aprēķinus un ievadīt datus tiek dotas Salīdzināmo datu bāzes analītiķim un tīklu koordinatoriem, iepriekš novērtējot viņu prasmes.

4. 10. Datu saņemšanas organizācija

175. Ierakstiem datu bāzē tiek piešķirta viena no četrām kategorijām:

- 175.1. Publiski pieejamie dati, ko var saņemt katrs, kas reģistrējas kā datu bāzes lietotājs;
- 175.2. Katrai Latvijas pašvaldībai un ministriju pārstāvjiem pieejamie dati;
- 175.3. Konkrēta sadarbības tīkla dalībniekiem pieejamie dati;
- 175.4. Tikai Datu bāzes administratoram un datu bāzes analītiķim, kā arī Datu bāzes ekspertam un LPS projekta vadošajam speciālistam pieejamie dati.

176. Projekta gaitā tiek precizēti nosacījumi, kas tiek saskaņoti ar Valsts Datu inspekciju un valsts informācijas sistēmu turētājiem.

177.3. grupā ietilpst sensitīvie dati, to saņemšanas kārtība saistāma ar līdzdalību konkrētā sadarbības tīklā.

178.4. grupā ietilpst informācija, kas publicējama tikai anonīmā veidā, grupējot datus atbilstoši statistikas likumdošanā pielietojamajiem principiem.

5. Sadarbības tīklu ieviešanas problēmu analīze

179.Lai saglabātu politiķu interesi par salīdzinot mācīties metodi, sadarbības tīkliem jābūt efektīviem. No tīkla sanāksmēm jāatgriežas ar pārliecību, ka katrai no tām ir pievienotā vērtība priekš katras pašvaldības.

180.Projekta īstenošanas gaitā sadarbības tīkli tiek izmantoti ne vien labuma gūšanai tajos iesaistītajā pašvaldībām, bet arī projekta risinājumu aprobēšanai. Tāpēc pilotprojektu dalībnieku sastāvs tiek komplektēts neviendabīgi - izvēlētajām pašvaldībām daudzos jautājumos var būt atšķirīgas intereses.

181.Norvēģijas KS tīklos parasti izvēlas pēc iespējas līdzīgākas pašvaldības, lai savstarpējās diskusijās tās nonāktu pie līdzīgākiem secinājumiem, kā arī rezultāti būtu labāk salīdzināmi savā starpā. Savukārt pilotpašvaldību reakcija būtu pēc iespējas daudzveidīgāka, kas ļaus izvērtēt sistēmas kritiskos momentus, taču var samazināt efektivitāti.

182.Norvēģu un poļu variantā informācija tīklu sanāksmēm tiek gūta no tīkla pašvaldībām un statistikas. Latvijas modelī datu avotu skaits ir ievērojami paplašināts. No vienas puses, tas dod svarīgu papildus informāciju. No otras puses, papildinformācijas iegūšana var prasīt lielāku laiku un lielākus resursus.

183.Latvijas modelī katra tīkla sanāksme satur gan atklāto, gan slēgto daļu. Atklātās daļas priekšrocība ir iespēja popularizēt mācīties salīdzinot datu bāzi, izplatīt inovatīvas idejas un padarīt pašvaldību problēmas saprotamākas plašākai sabiedrībai. Slēgtās daļas priekšrocība ir iespēja brīvāk pārrunāt iespējamās problēmu risinājumus, izmantot un pārrunāt sensitīvus datus par iesaistītajām pašvaldībām.

184.Cenšoties katrā sanāksmē panākt abu veidu pozitīvos efektus, var pieaugt šo sanāksmju laiks, tādējādi kavējot pašvaldības pirmo personu piedalīšanos. Savukārt, tieši politisko līderu līdzdalībai Latvijas modelī ir izšķiroša nozīme.

185.Norvēģijas variantā tīkla sanāksmēs galvenokārt piedalās izpildvaras (pašvaldības administrācijas) pārstāvji. Tas atbilst idejai par tīklu rezultātu fokusēšanu uz kvalitāti. Latvijas modelī iecerēta galvenokārt politiķu klātbūtne, administrācijas pārstāvjiem, ir sekundāra loma. Tas atbilst idejai par tīklu fokusēšanu uz mārketingu, kas vērsts uz klientu nākotnes pieprasījuma optimālu apmierināšanu.

186.Ideja par kvalitātes palielināšanu nav produktīva ne privātajā, ne publiskajā sektorā, jo nepareizi (uz nepareizu mērķa funkciju) orientē optimālo risinājumu meklētājus. Tomēr šī ideja ir vienkāršāk realizējama un nereti īstermiņā dod pozitīvas dividendes pašvaldību politiķiem.

187.Iecerēts plaši izvērst sadarbību ar ministriju un CSP pārstāvjiem, jo datu iegūšanai jābalstās uz savstarpēju izdevīgumu. Tomēr pārraugošo institūciju klātbūtne var pašvaldībām radīt aizdomas par iespējamu negodprātīgu sensitīvas informācijas izmantošanu.

188.Latvijas variantā iecerēts visos projekta etapos plaši iesaistīt masu medijus. Taču pozitīvam iznākamam no šādas idejas ir jānodrošina objektīva, līdzsvarota attieksme, kas panākama tikai pareizi būvējot attiecības ar masu mediju pārstāvjiem.

189.Visus augstākminētos jautājumus iecerēts izvērtēt projekta noslēgumā, un tālākajos produkta dzīves cikla etapos ieviest nepieciešamās korektīvas.

190.Jāņem arī vērā, ka pilotpašvaldību statusā iecerēts iesaistīt aptuveni pusi Latvijas pašvaldību, kas pētījuma nolūkiem labi pārstāvēs ģenerālo kopu.

6. Salīdzināmo datu bāzes izveidošanas problēmu analīze

191. Ja sabiedrībā dominētu uzskats, ka pašvaldībai vajag objektīvu un patiesu informāciju par savā atbildībā esošajiem notikumiem, tad datu bāzes izveidošana būtu tehniskas dabas jautājums un galvenais šķērslis tās izveidošanas ceļā būtu ieguldāmo resursu nepietiekamība. Tomēr tā nav. Datu bāzes izveidošanas kavējošie faktori aptver plašu jautājumu loku:

- 191.1. politiķi biežāk ir ieinteresēti sabiedrības dezinformēšanā, nekā objektīvā informēšanā. Objektīvi informējot, var atklāties priekšvēlēšanu solījumu nepildīšana, attālināšanās no uzstādītajiem mērķiem un citas nepatīkamas lietas;
- 191.2. izpildvaras dalībnieki (administrācija) baidās, ka informācija par darba rezultātiem var kaitēt karjerai un atalgojumam;
- 191.3. centrālā valdība baidās no pašvaldību lomas pieauguma, kas neizbēgami sekotu pilnīgākai informēšanai;
- 191.4. cilvēktiesības ietver normas, kas sargā privātumu, tādējādi kavējot informācijas uzkrāšanu par personu mācībām, nodarbinātību, kustību un citiem būtiskiem jautājumiem;
- 191.5. komercietības aizsargā komercnoslēpumu, tas nozīmē būtiskas informācijas par teritorijas ekonomisko un sociālo attīstību nepieejamību;
- 191.6. statistikas likumdošana, kas ierobežo primārās informācijas nodošanu trešajām personām;
- 191.7. plaši izplatīti ir maldīgi uzskati, ka pašvaldības nenodarbojas ar politiku un visai informācijai par pašvaldības "saimniecisko" darbību jābūt publiski pieejamai;
- 191.8. informācijas par publisko pārvaldi pieejamība valsts valodā, kas ierobežo labās prakses pārņemšanu no vienas valsts uz otru.

192. Katra no uzskaitītajām problēmām ir vai nu ar globālu raksturu, vai arī izriet no cilvēka kā sabiedriskas būtnes dabas. Nevienu no minētajiem faktoriem nevar novērst Latvijas modeļa darbības rezultātā. Taču katram faktoram ietekmi var mazināt.

6.1. Politiķu ieinteresēšana

193. Pārstāvniecības demokrātijas centrā ir pašvaldības domē ievēlētie politiķi, kas piedalās sacensībā par tiesībām veikt šo pārstāvniecību. Lai īstenotu savus labos nodomus, jāiegūst vara un jāsaņem vara. Šos jautājumus pirmais vispusīgi un detalizēti pētīja renesanses laikmeta valsts darbinieks, zinātnieks un literāts Nīkolo Makiaveli. Pretstatā agrāko pētnieku liekulīgajiem stāstiem par politiku, kura īsteno Dieva gribu, tikumību vai visu cilvēku intereses, zinātniska pieeja Makiaveli laikabiedriem šķita šokējoša toreiz un šokē daļu no sabiedrības joprojām. Izpratne par Makiaveli lomu politikas zinātnes un vadībzinātnes attīstībā nostiprinājās tikai 20. gadsimta otrajā pusē.

194. Politiķu potenciālie ieguvumi un zaudējumi apkopoti 1. tabulā:

Tabula 1. Pašvaldības politiķu potenciālie ieguvumi un zaudējumi, izmantojot objektīvu informāciju par metodēm un to pielietojuma rezultātiem

#	Ieguvumi	Zaudējumi
1.	Iespēja parādīt labos darbus, balstoties uz faktiem	Opozīcija var uzzināt pašvaldības vājās vietas

#	Ieguvumi	Zaudējumi
2.	Iespēja labāk vadīt pašvaldību, jo rodas iespēja salīdzināt ar iecerēto, ar citu pašvaldību sniegumu, ar jaunākajām vadības metodēm, iespēja salīdzināt iestāžu un struktūrvienību darbu savstarpēji	Masu mēdiji var izmantot nesaprastu informāciju vai vienpusīgi izvēlētu informāciju par pašvaldības rezultātiem pret pašvaldības vēlētajiem pārstāvjiem
3.	Iespēja parādīt sevi kā prasmīgu un mūsdienīgu vadītāju	Iespēja, ka, neveiksmīgi stāstot par iecerētajām pārmaiņām, klausītāji nesapratīs, un radīsies negatīvs efekts
4.	Iespēja pamatot pašvaldības politiku, balstoties uz ekonomiski un sociāli izdevīgiem risinājumiem citās pašvaldībās	Iespēja, ka veiksmes vēlētajiem šķitīs pašsaprotamas, bet, labāk pārzinot rezultātus, vērtību veltīs tikai neizdarītajam
5.	Iespēja motivēt darbiniekus, balstoties uz sasniegtajiem rezultātiem	Daļa no administrācijas, kas nevēlas palielināt produktivitāti, pievienosies opozīcijai

195. Ieinteresēšana balstās uz potenciālo ieguvumu un zaudējumu salīdzināšanu. Nepieciešams pārliecināt politiķus, ka ieguvumi būs lielāki no tīri praktiska viedokļa, ciktāl informācijā ļauj labāk paveikt darbu, bet politiskās veiksmes pamatā ir labs darbs. Tai pašā laikā mācīties salīdzinot sistēma ir vislabākais veids kā apmainīties pieredzē, kā mazināt no labākas informācijas un labākām zināšanām izrietošos draudus.

196. Ja politiķi jauno sistēmu nepieņems, tai nav izredžu. Šis modelis tiek veidots “no apakšas”, visus svarīgos lēmumus pašvaldības pieņems patstāvīgi. Tāpēc projekta gaitā, atšķirībā no Norvēģijas un Polijas parauga, galvenais akcents tiek veltīts tieši pašvaldības politiku pārliecināšanai un iedrošināšanai.

6.2. Administrācijas motivēšana

197. Saskaņā ar Maksa Vēbera teoriju birokrātijai ir tendence pašsaglabāties un tā nav orientēta uz darba optimizēšanu. Latvijas gadījumā to sekmē plaši izplatīti maldi, ka nodarbinātība ir absolūts labums. Patiesībā lielāka nodarbinātība uzlabo sociālo situāciju, tomēr kavē ekonomikas (arī publiskā sektora ekonomikas) attīstību.

198. Saskaņā ar Publiskās izvēles teoriju gan politiķi, gan administratori un pakalpojumu sniedzēji darbojas personiskajās interesēs. Tas nozīmē, ka spēles noteikumus jāveido, ņemot vērā šo faktoru.

199. Lielākā daļa izpildvaras dzīves laikā ir pārliecinājušies, ka

- 199.1. iniciatīva ir sodāma (priekšniecība negaida labus risinājumus un negatīvi reaģē uz priekšlikumiem kaut ko uzlabot);
- 199.2. rezultatīvie rādītāji tiek izmantoti galvenokārt sodīšanai;
- 199.3. labs darbs tiek atalgots uzliekot lielākus pienākumus bez papildus samaksas;
- 199.4. reorganizācija apdraud tos darbiniekus, kuri ir izrādījuši patstāvību un tml.

200. Tāpēc administrācija ar aizdomām sagaidīs gan darba organizācijas pārmaiņas, gan rezultātu mērīšanu. Savukārt, ja kādas pārmaiņas sāksies, tad pārvaldes darbinieki prasīs visu precīzi aprakstīt saistošajos noteikumos, vai vēl labāk - Ministru kabineta noteikumos.

201. Diemžēl normatīvisms (detalizētu noteikumu pieņemšana un lietošana) ir viens no galvenajiem cēloņiem publiskās pārvaldes neefektivitātei. Pārmērīga aizraušanās ar normatīviem

var pazudināt visas labās ieceres, kas varētu rasties, lietojot mācīties salīdzinot sistēmu. Tādēļ izdabāt ierēdņu ierosinājumiem aprakstīt normatīvos pēc iespējas vairāk darbību nedrīkst.

202. Administrācijas darbinieku motivēšana balstās uz diviem pamatpiedāvājumiem:

202.1. ieviest motivāciju par darbības rezultātu, par mērķa sasniegšanu un par vīzijas tuvināšanu;

202.2. īstenot sociāli atbildīgu produktivitātes palielināšanu publiskajā sektorā, nodrošinot darba un apmācības iespējas darbiniekiem, kuriem jāpār kvalificējas uz aktivitātēm privātajā sektorā.

203. Īpaša uzmanība jāvelta administrācijas iesaistīšanai lēmumu izskaidrošanas un ierosināšanas procesā, jāļauj pilnā mērā izpausties profesionāļiem.

6. 3. Centrālās valdības ieinteresēšana

204. Nozaru ministrijas vāc no pašvaldībām, uzņēmējiem un iedzīvotājiem lielu datu apjomu. Lielākā daļa no šādiem datiem paliek neizmantota, tikai neliela daļa kalpo lēmumu pieņemšanai. Tai pašā laikā pašvaldības tiek arvien vairāk noslogotas, vācot datus ministrijām.

205. Ja pastāv koalīcijas valdību veidošanas kultūra (kā Latvijā kopš 1993. gada), tad ministriju sadarbība ir grūti panākama - visbiežāk tās savstarpēji konkurē. Tas atbilst sacensības noteikumiem koalīcijas iekšienē - domājot par nākamajām vēlēšanām, ir izdevīgi "savējos" ministrus parādīt labā gaismā un koalīcijas partneru ministrus parādīt kā neprasmīgus un neveiksmīgus. Ministru kabinets kļūst par "pielikumu" pie Koalīcijas padomes, kurā partijas savstarpēji cīnās par izdevīgākām pozīcijām savu pārstāvju izraudzīšanai vēlētajiem.

206. Ministrijas pārvaldīšana ir arī administratīvais resurss - rodas iespēja izmantot ministrijas darba atspoguļojumu masu medijos un klātienē tikšanās reizēs savu cilvēku un savu ideju propagandai. Arī uzraugošās institūcijas, tādas kā Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs (KNAB) vai Valsts Kontrole parasti iesaistās konkurences cīņā kādas partijas pusē, neapkaro informācijas slēpšanu no citām ministrijām, kas nenovēršami rada dublēšanos, ierēdņu un pašvaldības darbinieku laika nelietderīgu tērēšanu, ir cēlonis nelietderīgiem valsts pārvaldes lēmumiem sagrozītas informācijas ietekmē.

207. Vienpusīgas propagandas iespējas lielā mērā balstās uz informāciju, kas tiek vākta un apkopota ministrijas vadībā. Tieši šis faktors nosaka pretestību datu apmaiņai. Informātikas speciālisti, kas kopš 1991. gada izstrādā informātikas politikas, vienmēr ir cīnījušies par datu apmaiņas iespēju un datu savietojamību. Katru reizi, kad tiek mēģināts savstarpējās saites attīstīt un nostiprināt, ierēdņi pretojas visiem spēkiem. Tiek meklēti un atrasti tūkstošiem iemeslu, kāpēc informācija nav izplatāma.

208. Nav loģiski pašvaldībām dublēt informācijas vākšanu, ja tādu pat informāciju vāc statistikas pārvalde un nozaru ministrijas. Būtu labi centrālās valdības rīcībā esošos datus, ciktāl tie raksturo pašvaldības politikas, administrēšanas, pakalpojumu sniegšanas, infrastruktūras nodrošinājuma, attīstības un veicināšanas sekas, saņemt Salīdzināmo datu bāzē un uz to pamata aprēķinātos indeksus izmantot pašvaldību stratēģiju sekmju mērīšanai.

209. Pašvaldībai ir pienākums valsts pārvaldes iestāžu pieprasīto informāciju sniegt bez maksas pieprasītājam. Tas pats attiecas uz valsts iestādēm, kurām ir pienākums sniegt informāciju pašvaldībām (likums "Par pašvaldībām", 14. pants; Valsts pārvaldes iekārtas likums, 54. pants). Tomēr obligāti šāda informācijas sniegšana notiek tikai likumā noteiktajā kārtībā. Likums detalizētu informācijas sniegšanas kārtību parasti deleģē sekundārajam likumdevējam - Ministru kabinetam. Brīvprātīgi informācijas sniegšana ir iespējama sadarbojoties (sadarbības līgumu var slēgt, var arī neslēgt).

210. Praksē starp ministriju departamentiem un pašvaldībām pastāv sadarbības attiecības. Paralēli savām autonomajām funkcijām pašvaldības veic daudzas (galvenokārt sīkas) valsts funkcijas

Latvijas Republikas vārdā. Šajos jautājumos departamenti ir ieinteresēti vākt un apzināt informāciju.

211.Pateicoties likumdevēju rūpēm, 1994. gadā, kad tika noraidīti LPS priekšlikumi likumā “Par pašvaldībām” skaidri nodalīt pašvaldības autonomo kompetenci no valsts kompetences (skat. Pūķis M., “Pašu valdība”), pašlaik šāda nodalīšana, lasot likumus un MK noteikumus, ir ļoti apgrūtināta. Nav Latvijā neviena jurista, kas spētu atbildēt uz jautājumu, kā sadalās valsts un pašvaldību funkcijas. Tāpēc ministrijas katram gadījumam vāc informāciju par visām “savas nozares” funkcijām - gan valsts, gan pašvaldību.

212.Ministrijas vāc datus mērķtiecīgi - atbilstoši valdības rīcības programmās noteiktajiem mērķiem un analizē datus tieši šiem mērķiem. Pašvaldību stratēģiskie un taktiskie uzdevumi ministrijas neinteresē. Tāpēc indeksi, ko aprēķina ministrijās, neatbilst pašvaldību mērķiem un misijām.

213.Pašvaldību lietošanai būtu vajadzīgi:

213.1.primārie dati, no kuriem aprēķināt tos indeksus, kas raksturo pašvaldību mērķus un misiju;

213.2. pēc saskaņotām formulām grupēti primārie dati.

214.Ministrijas var dot to, kas ar likumu vai MK noteikumiem nav aizliegts. Tai pašā laikā parasti ir pienākums dot datu piegādātājam tos datus, ko piegādātājs pats piegādājis.

215.Tāpēc ministrijas ir motivējamās galvenokārt uz savstarpējā izdevīguma pamata - apmaiņai pret ministriju krātajiem datiem jāpiedāvā dati, kuri apstrādāti Salīdzināmo datu bāzes ietvaros un ir derīgi ministriju politikas veidošanai. Datu pirkšana no ministrijām pēc būtības nonāk pretrunā ar esošo likumdošanu, jo dati pašvaldību vajadzībām jādod bez maksas.

216.Atsevišķas izmaksas var rasties, piemēram, par programmatūras lietošanas licencēm.

6. 4. Cilvēktiesību ievērošana

217.Atsevišķas starptautisko cilvēktiesību normas ir iekļautas Satversmē. Tas nemazina Latvijas pienākumu ievērot arī citas tai saistošās pamattiesības (neiekļautās normas, pašvaldību tiesības). Tomēr iekļaušana Satversmē papildus stimulē ierēdņus un pašvaldību darbiniekus sekot tieši šīm normām.

<p>“96.Ikvienam ir tiesības uz privātās dzīves, mājokļa un korespondences neaizskaramību.</p> <p>100.Ikvienam ir tiesības uz vārda brīvību, kas ietver tiesības brīvi iegūt, paturēt un izplatīt informāciju, paust savus uzskatus. Cenzūra ir aizliegta.</p> <p>116.Personas tiesības, kas noteiktas Satversmes deviņdesmit sestajā, deviņdesmit septītajā, deviņdesmit astotajā, simtajā, simt otrajā, simt trešajā, simt sestajā un simt astotajā pantā, var ierobežot likumā paredzētajos gadījumos, lai aizsargātu citu cilvēku tiesības, demokrātisko valsts iekārtu, sabiedrības drošību, labklājību un tikumību. Uz šajā pantā minēto nosacījumu pamata var ierobežot arī reliģiskās pārliecības paušanu.”</p>
--

218.Satversmē iekļautās privātuma normas pēc būtības nonāk pretrunā ar informācijas brīvību aizstāvošām normām. Tiek uzskatīts, ka publiskām amatpersonām (tai skaitā pašvaldību deputātiem un augstākajām pašvaldības izpildvaras amatpersonām) nav tiesību uz privātumu - katrs žurnālists ir tiesīgs “sabiedrības interesēs” iegūt un izplatīt praktiski jebkādu informāciju par šo amatpersonu privāto dzīvi. Tai pašā laikā informācija, kas nepieciešama pašvaldības funkciju izpildei, nereti nav iegūstama.

219.Privātās dzīves neaizskaramības sardzē nostājas Fizisko personas datu aizsardzības likums, saskaņā ar kuru personas dati izplatāmi vienīgi ar personas piekrišanu vai arī likumā īpaši noteiktos gadījumos. Likumā iekļautas tiesību normas, kas izriet no Eiropas Parlamenta un Padomes 1995. gada 24. oktobra direktīvas 95/46/EK par personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi un šādu datu brīvu apriti.

220.Nesaprātīgas privātās dzīves aizsardzības normas nosaka ne vien iepriekš minētie, bet arī nozaru likumi. Tā pašvaldības sociālajam darbiniekam nav pieejama informācija par to, kādas psihiskās slimības ir aprūpējamajiem vai varmākām. Šādas informācijas esamība ļautu pieņemt daudz izsvērtākus lēmumus iedzīvotāju interesēs.

221.Ir samērā daudz jautājumu, kuros nepieciešams apstrādāt primāro informāciju par konkrētu personu pārvietošanos, darba gaitām, panākumiem dzīvē. Pašvaldībai šāda informācija dotu iespēju īstenot mērķtiecīgu attīstības, sociālo un uzņēmējdarbības veicināšanas politiku. Nav vajadzīgi personas dati, bet jāzina, kādi rezultāti raksturo pašvaldības iedzīvotāju kopumā.

222.Diemžēl pēc iestāšanās ES un Administratīvi teritoriālās reformas dati par pagastiem un pagastu pilsētām vairs nav pieejami (ar ļoti maziem izņēmumiem). Tas nozīmē, ka, attīstot Salīdzināmo datu bāzi un strādājot Sadarbības tīklu ietvaros, būs aktīvi jālobē pašvaldību tiesības iegūt vajadzīgo informāciju.

6. 5. Komerctiesību ievērošana

223.Komerclikums nosaka komersanta (šajā tekstā parasti tiek lietots starptautiski atpazīstamais un ES lietojamais termins - "uzņēmējs", nelietojot specifiski Latvijas likumdošanā izmantojamo - "komersants") tiesības uz komercnoslēpumu.

224.Likumos ir sastopami dažādi komercnoslēpuma skaidrojumi. Visplašākā komercnoslēpuma definīcija dota likumā "Par grāmatvedību", kurā teikts, ka grāmatvedībā par komercnoslēpumu nav uzskatāma informācija un dati, kas iekļaujami uzņēmuma pārskatos, bet visa pārējā uzņēmuma grāmatvedībā esošā informācija uzskatāma par komercnoslēpumu un ir pieejama vienīgi revīzijām, nodokļu administrācijai nodokļu aprēķināšanas pareizības pārbaudei, kā arī citām institūcijām tiesību aktos paredzētajos gadījumos.

225.Komercnoslēpums var būt ne tikai grāmatvedības dati. Komerclikums noteic specifiskākas prasības, kādām pazīmēm jāatbilst informācijai vai ziņām, lai komersants tai varētu piešķirt komercnoslēpuma statusu.

226.Komercnoslēpuma nozīmi skaidro Komerclikuma 19. panta 1.daļa:

"Komercnoslēpuma statusu komersants var piešķirt tādām saimnieciska, tehniska vai zinātniska rakstura lietām un rakstveida vai citādā veidā fiksētām vai nefiksētām ziņām, kuras atbilst visām šādām pazīmēm:

1. tās ietilpst komersanta uzņēmumā vai ir tieši ar to saistītas;
2. tās nav vispārpieejamas trešajām personām;
3. tām ir vai var būt mantiska vai nemantiska vērtība;
4. to nonākšana citu personu rīcībā var radīt zaudējumus komersantam;
5. attiecībā uz tām komersants ir veicis konkrētai situācijai atbilstošus saprātīgus komercnoslēpuma saglabāšanas pasākumus."

227.Komercnoslēpuma statusu var piešķirt saimnieciska, tehniska, zinātniska rakstura lietām un rakstveida fiksētām vai nefiksētām ziņām.

228.Daļa no statistikai izmantojamajiem datiem pārsniedz uzņēmumu gada pārskatā sniedzamo informāciju, un tiem ir komercnoslēpuma statuss. Valsts statistikas likums aizliedz tādu datu publiskošanu, kas ļautu identificēt komercnoslēpumu attiecībā uz individuālu uzņēmumu.

229.Lai uzlabotu pašvaldībām piederošo uzņēmumu vadību, nepieciešams salīdzināt šādus uzņēmumus savā starpā. Kā viens no datu avotiem izmantojami uzņēmumu gada publiskie pārskati. Sagaidāmās izmaiņas publisko kapitālsabiedrību un kapitāldaļu vadīšanas kārtībā paredz šo uzņēmumu vidēja termiņa stratēģiju obligātumu. Tādējādi pašvaldības, kas piedalīsies sadarbības tīklos, varēs salīdzināt savu uzņēmumu datus daudz plašākā kontekstā.

230. Tādu datu apkopošana, kas nav komercnoslēpums, bet nepieciešama pašvaldības stratēģiju mērīšanai, būs diskusiju priekšmets Salīdzināmo datu bāzes izveides procesā.

6. 6. Statistikas likumdošanas ievērošana

231. Saskaņā ar Valsts statistikas likumu Centrālā statistikas pārvalde (turpmāk - CSP) veic šādas funkcijas:

- 231.1. īsteno vienotu valsts politiku valsts statistiskās informācijas organizēšanas, apkopošanas, analīzes un publicēšanas jomā;
- 231.2. nodrošina statistikas lietotājus ar valsts statistiskās informācijas programmā iekļauto informāciju, par kuru atbild CSP;
- 231.3. kārtējā gada finanšu līdzekļu ietvaros izstrādā valsts statistiskās informācijas programmu, valsts statistikas pārskatu un anketu veidlapas. Valsts statistiskās informācijas programmu, valsts statistikas pārskatu un anketu veidlapas apstiprina Ministru kabinets;
- 231.4. atbild par vienotās ekonomiskās informācijas klasifikācijas sistēmas izveidošanu. Ministru kabinets apstiprina vienoto ekonomiskās informācijas klasifikācijas sistēmu un tās ieviešanas un lietošanas kārtību;
- 231.5. koordinē visu valsts līmeņa statistiskās informācijas plūsmu, kā arī valsts reģistros un citās informācijas sistēmās iekļaujamo statistisko rādītāju savstarpēju saskaņošanu;
- 231.6. koordinē valsts institūciju darbību statistikas jomā, kā arī starptautisko sadarbību;
- 231.7. pēc vienošanās ar ieinteresēto fizisko vai juridisko personu veic papildu statistikas darbus, kas neietilpst valsts statistiskās informācijas programmā;
- 231.8. veic zinātniskos pētījumus statistikas jomā, konjunktūras pētījumus tautsaimniecības nozarēs, kā arī izstrādā statistisko rādītāju prognozes saskaņā ar valsts statistiskās informācijas programmu.

232. Informācijas iesniegšana valsts statistisko novērojumu vajadzībām ir uzskatāma par obligātu pienākumu, kas pildāms bez maksas. Iestādes un organizācijas, kas tiek finansētas no valsts budžeta vai pašvaldību budžetiem, sniedz CSP informāciju par īpašumu, zemes un ēku platību un to izmantošanu, sniegtajiem pakalpojumiem vai veikto darbu apjomu, darbinieku skaitu, to sastāvu, darba samaksu un darba apstākļiem, investīcijām, saņemtajiem budžeta līdzekļiem, kā arī citiem ieņēmumiem un to izmantošanu, bilances aktīviem un pasīviem un to kustību. Papildus tam pašvaldības sniedz CSP informāciju par saviem budžetiem.

233. Saskaņā ar Valsts statistikas likuma 18. pantu:

- “(1) Statistiskie dati uzskatāmi par konfidenciāliem, ja tie tieši vai netieši ļauj identificēt privātpersonas vai valsts institūcijas, par kurām sniegti individuālie statistiskie dati.
- (2) Konfidenciālos datus, kas vākti vienīgi statistiskiem nolūkiem, drīkst izmantot tikai kopsavilkumu izdarīšanai un datu grupēšanai, ekonomisko un sociālo parādību un procesu analīzei.
- (3) Centrālā statistikas pārvalde un citas valsts institūcijas, kas nodarbojas ar valsts statistiku, veic nepieciešamos administratīvos, tehniskos un organizatoriskos pasākumus individuālo statistisko datu konfidencialitātes nodrošināšanai, lai novērstu neatļautu piekļūšanu informācijai, tās sagrozīšanu vai izplatīšanu, nejaušu vai neatļautu iznīcināšanu.
- (4) Centrālās statistikas pārvaldes, kā arī citu valsts institūciju personām, kuras nodarbojas ar valsts statistiku, aizliegts izpaust par respondentiem jebkuru informāciju, kas kļuvusi tām zināma, pildot dienesta vai darba pienākumus. Šis noteikums attiecas arī uz personām, kuras uz laiku ir iesaistītas valsts statistiskās informācijas vākšanā un apkopšanā.”

234.CSP dati ir izmantojami par salīdzināmo bāzi, ciktāl tie raksturo ES, nacionālo vai sešu NUTS 3 reģionu mērogu.

235.CSP rīcībā ir daudz primāro datu, kas būtu lieliski izmantojami pašvaldības darbības rezultātīvo rādītāju noteikšanai. Diemžēl publicējamie dati ir pieejami galvenokārt attiecībā uz NUTS 3 reģioniem vai visu Latviju. Tikai dažos gadījumos dati ir atrodamī par pašvaldību teritorijām. Kopš iestāšanās ES ir nodarīts milzīgs ļaunums - vairs nav pieejama informācija par rajoniem, kas labi raksturoja dažādu Latvijas teritoriju ekonomisko attīstību. Kopš Administratīvi teritoriālās reformas vairs nav pieejami statistikas dati par pilsētu un laukiem.

236.Anonimizētus datus drīkst izmantot zinātniskajiem pētījumiem. Līdz ar to principā būtu iespējams saņemt no CSP arī personas datus, ja vien šiem datiem nav pievienoti personu identificējoši parametri. Projekta gaitā tiks veiktas pārrunas ar CSP par šādām iespējām.

6. 7. Pašvaldības noslēpuma ievērošana

237.Zināmas problēmas rada neizpratne par pašvaldības dabu un par pašvaldības tiesisko statusu. Valststiesību skolas piekritēji Latvijā mēdz būt pārliecināti, ka pašvaldības ir hierarhiski padotas Ministru kabinetam (skat. Pūķis M., Pašu valdība). Tiek arī izplatīti uzskati, ka pašvaldību politikas nav - pašvaldības veic saimniecisko darbību iedzīvotāju interesēs saskaņā ar Ministru kabineta noteikumiem. Abas šīs maldīgās doktrīnas apgrūtina pašvaldības darbību reālos apstākļos un faktiski esošajā globālo, nacionālo, reģionālo un vietējo tiesību sistēmā.

238.Pašvaldība konkurē ar citām pašvaldībām. Galvenie konkurences priekšmeti ir:

238.1. resursi no pašvaldību finanšu izlīdzināšanas fonda;

238.2. valsts (nozaru) investīcijas pašvaldības teritorijā;

238.3. privātie uzņēmēji, kas saglabā uzņēmējdarbību vai iegulda jaunas privātās investīcijas pašvaldības teritorijā;

238.4. darbaspēks, kas rada labvēlīgus apstākļus pašvaldības attīstībai;

238.5. iedzīvotāji, kas brīvas personu kustības apstākļos izvēlas citu dzīvesvietu;

238.6. skolnieki un bērnodārzu audzēkņi, kas var izvēlēties mācību iestādi citas pašvaldības teritorijā.

239.Vēl būtiskāki konkurences jautājumi saistās ar vietējo protekcionismu (ciktāl tas neietekmē ES vienoto tirgu, ES likumdošanā protekcionisms pašvaldības atbalsta formā ir atļauts) un vietējās uzņēmējdarbības veicināšanu. Normāli pašvaldība lobē savu uzņēmēju intereses nacionālajos un globālajos tirgos un šajā darbības jomā sastopas ar citu pašvaldību konkurenci.

240.Tur, kur likumīgi pastāv konkurence, pastāv arī likumīgas tiesības uz noslēpumu vai ierobežotas pieejamības informāciju. Tāpēc pašvaldības dome ir tiesīga noteikt jautājumus, kas nav publiski apspriežami un iedzīvotāju interesēs ļauj sasniegt labākus rezultātus.

241.Pašvaldības noslēpums ir pamatojams tieši tādā pat veidā kā valsts noslēpums. Sistēmai jānodrošina, ka pašvaldību noteiktie informācijas publiskās izplatīšanas ierobežojumi tiek ievēroti.

6. 8. Valodu barjeru pārvarēšana

242.Pašvaldību sistēmu regulējošie likumi, politikas dokumenti, pieredzes apraksti parasti tiek veikti oficiālajās valsts valodās. Tikai ES vien ir 24 oficiālās valodas. Lielākā daļa politikas dokumentu un jauno likumu tiek diskutēti 2 valodās - angļu un franču, taču gala produkti attiecībā uz statistiku un pašvaldību pieredzi pilnīgā mērā ir atrodamī attiecīgo valstu valodās.

243.Šāda situācija būtiski apgrūtina labās pieredzes apkopošanu. Tāpēc sākotnēji nāksies izmantot to informāciju, kas atrodama angļu un krievu valodās, kuras pārvalda izvēlētie tīklu koordinatori. Ar laiku iespējas saņemt un apkopot informāciju par labajiem un sliktajiem

pašvaldību darbības piemēriem vajadzētu paplašināt tā, lai aptvertu franciski, spāniski, vāciski sagatavotās pašvaldību asociāciju interneta vietnes.

244.Latvijā pastāv problēma ar divām informācijas telpām - latvisko un krievisko. Kaut arī oficiālā valsts valoda ir viena - latviešu, otra reālā saziņas valoda vairumā pašvaldību ir krievu valoda. Lai paaugstinātu krievvalodīgo izpratnes līmeni par pašvaldībām (Krievijā nav pašvaldību Eiropas vietējo pašvaldību hartas izpratnē, kas netraucēja Krievijai ratificēt visus hartas paragrāfus) nepieciešams gatavot daļu informācijas arī krievu valodā.

7. Mācīties salīdzinot sistēmas pielietojuma iespējas pašvaldības stratēģiskajā vadīšanā

245.Līdz šim pašvaldības tika nodarbinātas galvenokārt ar attīstības plānošanu. Labs attīstības plāns (programma, stratēģija) bija vērsts uz maksimālu labumu pašvaldībai, taču, lai šo maksimālo labumu sasniegtu, pašvaldības rīcībai plāna pieņemšanā bija būtiski jāatšķiras no oficiāli deklarētajam nostādnēm.

246.Oficiāli visos dokumentos tika ierakstīts, ka pašvaldība vadās no savām prioritātēm un ievēro valsts attīstības prioritātes. Piemēram, Attīstības plānošanas sistēmas likuma 3. panta otrajā daļā ir rakstīts:

“(2) Attīstības plānošanas sistēma aptver politikas un teritorijas attīstības plānošanu, kā arī nodrošina attīstības plānošanas sasaisti ar finanšu plānošanu un valsts un pašvaldību institūciju pieņemto lēmumu savstarpējo saskaņotību.”

247.Faktiski pašvaldības plāno saskaņā ar “ēdienkartes principu” (skat. Pūķis M., Pašu valdība). Attīstības dokumentos iekļauj pēc iespējas vairāk pasākumu, kas iedomājami pašvaldības teritorijā un kas varētu dot kādu labumu iedzīvotājiem vai uzņēmējiem. Tas tiek darīts tādēļ, ka Latvijā ir iedibināta centralizēta attīstības finansēšanas sistēma, kas izriet no valdošās koalīcijas interesēm un gandrīz neņem vērā valsts reģionālās attīstības pienākumu.

248.Pamatā valsts investīcijas ir atkarīgas no nozaru politikas. Valsts reģionālā attīstība ir viena no nozarēm, kura nu jau gadu desmitiem paliek centrālās valdības otrajā plānā. Lielākajai daļai pašvaldību praktiski nav izredžu saņemt centralizēto finansējumu reģionālajai attīstībai, tāpēc jāmeklē citas iespējas.

249.Pašvaldībām jārikojas atbilstoši valstī pastāvošajiem likumiem un nerakstītajām parašām. Finansējums attīstībai tiek meklēts dažādās nozaru ministrijās, kas rīkojas “valstiski”, saskaņā ar nozares interesēm un kritērijiem. Lai finansējums nonāktu pašvaldības teritorijā, attiecīgam ierakstam jābūt pašvaldības attīstības vidēja termiņa un ilgtermiņa dokumentos.

250.Pašvaldības nevar ietekmēt centrālās valdības lēmumus par finansējumu prioritātēm, tās var piedalīties šādu lēmumu īstenošanā. Galvenais nosacījums - pašvaldības attīstības programmā un attīstības stratēģijā jābūt ierakstītam tam, kas konjunktūras dēļ nonācis kādas nozaru ministrijas uzmanības lokā. Pašvaldībai, kas labāk ievērojusi “ēdienkartes principu”, ir lielākas izredzes, ka attīstības finansējums nonāks tās teritorijā.

251.Tāpēc oficiālie plānošanas dokumenti nekādā gadījumā nedrīkst būt cieši sasaistīti ar pieejamajiem resursiem, patiesībā jānodrošina pēc iespējas lielāka elastība.

252.Tomēr 90-o gadu sākumā nodibinātā sistēma izraisa nemērķtiecīgu darbību, veicina budžeta līdzekļu, dabas un cilvēkresursu izšķērdēšanu. Lai iegūtu šķietamu mērķtiecību, Eiropas un nacionālie politiķi pielieto koncentrācijas principu, cenšoties savas haotiskās aktivitātes vismaz koncentrēt dažās teritorijās, kurās varētu novērot lielāku efektu. Šādas ideoloģijas piemērs ir “poli centriskas attīstības” princips, kas savā praktiskajā pielietojumā veicina Latvijas teritorijas depopulāciju.

253.Tāpēc pašvaldībām jāmeklē līdzekļi, kā nodrošināt mērķtiecīgāku attīstību, kas vairāk atbilstu pozitīvām strukturālām pārmaiņām katrā administratīvajā teritorijā, nodrošinātu augstāku darba ražīgumu un palielinātu teritorijā dzīvojošo cilvēku bagātību, veicinātu uz prasmēm un zināšanām balstītu ekonomiku. Labas sociālās idejas nevarēs īstenot vienā no nabadzīgākajām ES dalībvalstīm.

254.Tieši tāpēc paralēli valdības pieprasītajiem formālajiem dokumentiem (kuri netiek atcelti) pašvaldību politiķi tiek rosināti brīvprātīgi izstrādāt un īstenot īstas, savas teritorijas iedzīvotāju interesēm atbilstošas stratēģijas, turklāt sasaistīt rīcību ar pašvaldības resursiem šīm īstajām prioritātēm. Šādam mērķim piemērota ir no uzņēmumu vadības pārņemtā pašvaldības

mārketinga ideoloģija, kuras elementi projekta gaitā tiek diskutēti visos tematiskajos sadarbības tīklos, īpaši pirmajā tīklā.

255.Saskaņā ar piedāvāto ideoloģiju visi oficiāli pieprasītie dokumenti tiek skatīti pašvaldības mārketinga stratēģijas kontekstā kā pašvaldības mārketinga stratēģijas (kuru veido brīvi, pēc savas iniciatīvas, bez centrālās valdības noteikumiem) pasākumu īstenošanas elementi.

256.Latvijas mācīties salīdzinot modeļa izveide ir iecerēta kā līdzeklis, ko izveido pašvaldības savu interešu īstenošanai. Tas aizpilda nišas, ko veidot katrai pašvaldībai atsevišķi būtu neizdevīgi un kas domāts katras pašvaldības lietošanai, ievērojot savu savdabību.

257.Salīdzināmo datu bāze aizpildīsies pamazām, tās saturu lielā mērā noteiks to pašvaldību politiķu lēmumi, kas ir iesaistījušies un vēl iesaistīsies pilotprojektos. Satura pilnveidošanai tiks veltīti projekta gaitā īstenojamie zinātniskie pētījumi. Tāpēc šeit tiek vispārēji aprakstītas iespējas, ko pašvaldībai potenciāli nākotnē sniegs datubāze un sadarbības tīkli.

258.Sadarbības tīklā ir lietderīgi:

258.1. pārrunāt metodiku, kā tiek analizētas pašvaldības stiprās un vājās īpašības, tai skaitā esošie un trūkstošie resursi, salīdzināt savstarpēji šādas analīzes rezultātus;

258.2. pārrunāt metodiku, kā tiek analizētas iespējas un draudi pašvaldības interesēm, kādus secinājumus no tā var izdarīt;

258.3. pārrunāt metodiku, kā tiek sastādīta vīzija, kas raksturo iecerēto sasniedzamo stāvokli noteiktā laikā. Šo pārrunu gaitā vēlams pievērst uzmanību vīzijas reālistiskumam, salīdzināt vīzijas savstarpēji un pārrunāt iespējamās vīzijas mērījumus;

258.4. pārrunāt metodiku, kā formulēt misiju, kas raksturo pāreju no esošā stāvokļa uz vēlamo stāvokli. Liela loma pareizu mērķu izvirzīšanā būs to faktoru analīzei, kas sekmē vai kavē misijas veikšanu, panākumu atslēga ir prasme no daudziem faktoriem izdalīt tos dažus svarīgākos, kuriem sagaidāms vislielākais iespaids uz rezultātu, šai sakarā pašvaldību savstarpējam salīdzinājumam būs liela pozitīva nozīme;

258.5. izvēloties ietekmīgākos faktoros tiek formulēti mērķi, kuru tuvināšana visvairāk ietekmē misijas izpildi, līdzīgā veidā savstarpējās pārrunās var vieglāk nonākt pie uzdevumiem, kuri tuvinās, nevis attālinās mērķus.

259.Balstoties uz veikto analīzi, tiek sastādīta rīcības programma mērķu sasniegšanai, kas sastāv no konkrētām veicamajām darbībām izvēlēto svarīgāko faktoru izmaiņai. Savstarpējās diskusijās ir lietderīgi pārrunāt ceļus, kā izveidot organizācijas struktūra, kas piemērota darbu izpildei un rezultātu mērīšanai.

260.Lai rīcības programmu varētu vadīt, balstoties uz faktiem, pašvaldībai ir vajadzīgi misijas un mērķu tuvināšanas mērījumi. Tieši šajā jomā būtisks ir Salīdzināmo datu bāzes pienesums.

261.Sadarbības tīklu sanāksmēs tīklu koordinatori informēs par iespējām, ko mērījumu jomā sniedz Salīdzināmo datu bāze. Galvenais akcents tiek likts uz rādītājiem, kas nav atrodamā ne budžetos, ne statistikā, bet raksturo mērķu tuvināšanu.

262.Vidēja termiņa attīstības pasākumu īstenošanai ir piemērots vidēja termiņa budžets, nevis tradicionālais viena gada budžets. Līdz šim pašvaldības nav riskējušas patstāvīgi ieviest vairāku gadu budžetu, bet centrālā vara vairāk domā par finanšu disciplīnu, nevis attīstību. Tāpēc vidēja termiņa budžeta variantu un dažādu ar tiem saistītu organizatorisko un tiesisko jautājumu apspriešanai sadarbības tīklos būs liela nozīme.

263.Stratēģiska pieeja ir īstenojama ne tikai attiecībā uz pašvaldību kopumā, bet arī uz atsevišķu nozaru un iestāžu attīstību. Tas nozīmē, ka jāaplūko ne vien atsevišķs uzlabojums, bet arī jārīcina jautājums, kā šis uzlabojums ietekmē pašvaldības mērķi. Šādā situācijā lieti noder ne vien apspriešana sadarbības tīklā, bet arī mērīšana izmantojot Salīdzināmo datu bāzi.

8. Priekšlikumi tēmām un datu bāzes attīstības virzieni

264. Tēmas, kas atbilst pašreizējai politiskajai dienas kārtībai un būtu izskatāmas un papildināmas sadarbības tīklu ievada sanāsmēs ar nolūku izvēlēties piemērotākās tēmas sistēmas veidošanas procesā ir:

264.1. Sabiedrisko pakalpojumu un mājokļu politikas jomā:

- 264.1.1. Pašvaldības atkritumu apsaimniekošanas politika;
- 264.1.2. Pašvaldības mājokļu politika;
- 264.1.3. Dzīvokļa pabalstu stratēģija;
- 264.1.4. Pašvaldības energoefektivitātes stratēģija;
- 264.1.5. Būvuzraudzības pilnveidošana;
- 264.1.6. Pašvaldības ūdenssaimniecības uzlabošana;
- 264.1.7. Sabiedriskā transporta un skolas pārvadājumu optimizācija.

264.2. Sociālā darba un veselības pakalpojumu pieejamības jomā:

- 264.2.1. Personu, kas saņem pabalstus, līdzdalības pienākuma attīstība;
- 264.2.2. Inovatīvu sociālā darba metožu attīstība;
- 264.2.3. Personu ar īpašām vajadzībām iekļaušanas politika;
- 264.2.4. Sociālās uzņēmējdarbības attīstība;
- 264.2.5. Bērnu aizsardzības politikas pilnveidošana;
- 264.2.6. Ģimenes stiprināšanas politika;
- 264.2.7. Sadarbība ar ģimenes ārstiem;
- 264.2.8. Veselības pakalpojumu pieejamības veicināšana trūcīgajiem;
- 264.2.9. Pašvaldību slimnīcu vadības pilnveidošana.

264.3. Izglītības un kultūras jomā:

- 264.3.1. Vietējās izglītības iestādes kā kvalitatīvu darbaspēka resursu avots;
- 264.3.2. Skolu pašpārvaldes attīstība;
- 264.3.3. Mazo skolu organizācijas optimizācija;
- 264.3.4. Skolas kā kultūras un mūziklītības iespēju veicinātājas;
- 264.3.5. Vidējās vispārējās un vidējās profesionālās izglītības iespējas;
- 264.3.6. Skolēnu transporta organizēšanas optimizācija;
- 264.3.7. Sporta un veselīga dzīvesveida veicināšana;
- 264.3.8. Kultūras namu un tautas namu attīstība;
- 264.3.9. Vietējas nozīmes kultūras objektu attīstība.

265. Datu bāzes attīstība ir saistāma ar rezultatīvo rādītāju mērīšanu. Lai nodrošinātu mārketinga stratēģiju attīstību, jāmeklē piemēroti rādītāji. Zinātniski pamatota teorija par politiķu un ierēdņu (vai pašvaldības darbinieku) rīcības motīviem ir publiskās izvēles teorija. Saskaņā ar šo teoriju katrs politiķis un katrs ierēdnis darbojas personiskajās interesēs.

266. Šīs personiskās intereses nevajag uztvert primitīvi. Cilvēki, kas darbojas politikā un ierēdniecībā, pamatā spēj apmierināt vienkāršākās pamatvajadzības, un viņu intereses normāli nav saistītas tikai ar pamatvajadzību apmierināšanu - uzmanības lokā ir arī drošība, sociālās vajadzības un sociālā atzinība, pašpilnveidošanās. Darba apstākļi (tiesiskā un ekonomiskā vide)

nosaka, ka savu personisko vajadzību īstenošanai pašvaldības darbiniekam jāgūst panākumi pildot pašvaldības sūtību - darboties teritorijas iedzīvotāju interesēs.

267. Ietekmes rādītājiem jāraksturo pašvaldības vīzijas tuvināšana, salīdzinot iecerēto situāciju ar sākotnējo. Tāpēc viens no vīziju noteikšanas veidiem ir sakārtot iespējamās vīzijas pēc labumu guvējiem:

267.1. Sektorā "Iedzīvotāji" pašvaldība var censties sasniegt:

- 267.1.1. Bagātības pieaugumu,
- 267.1.2. Apdzīvotības pieaugumu,
- 267.1.3. Ekoloģisko (vides apstākļu) uzlabojumu,
- 267.1.4. Kultūrvides apstākļu uzlabošanu,
- 267.1.5. Mājokļu nodrošinājuma un kvalitātes uzlabošanu,
- 267.1.6. ideoloģiskā pieprasījuma apmierinājumu,
- 267.1.7. iedzīvotāju apmierinātību.

267.2. Sektorā "Apmeklētāji" pašvaldība var censties sasniegt:

- 267.2.1. komunikācijas iespēju uzlabojumu,
- 267.2.2. pievilcīgu, labi apmaksātu darbavietu esamību,
- 267.2.3. pašvaldības tēlu, kas rosina tūristus apmeklēt pašvaldību,
- 267.2.4. pakalpojumu līmeni, kas piesaista apmeklētājus,
- 267.2.5. apmeklētāju apmierinātību.

267.3. Sektorā "Uzņēmēji" pašvaldība var censties sasniegt:

- 267.3.1. uzņēmējdarbībai piemērotu teritorijas zonējumu,
- 267.3.2. strukturālas pārmaiņas, īpaši atbalstot noteiktus uzņēmējdarbības apakš sektorus,
- 267.3.3. vēlamajai uzņēmējdarbības struktūrai piemērota darbaspēka pieejamību,
- 267.3.4. uzņēmējus piesaistošu administratīvo vidi,
- 267.3.5. uzņēmēju apmierinātību.

267.4. Sektorā "Pilsoniskā sabiedrība" pašvaldība var censties sasniegt:

- 267.4.1. Iedzīvotāju iesaistīšanās apjoma pieaugumu;
- 267.4.2. Iedzīvotāju zināšanas par valsti un pašvaldību uzbūvi un to izmantošanas iespējām savā labā pieaugumu;
- 267.4.3. NVO iesaistīšanos sociālo pakalpojumu sniegšanā;
- 267.4.4. Sociālās uzņēmējdarbības pieaugumu savā teritorijā;
- 267.4.5. NVO līdzdalības pieaugumu pašvaldības politikas noteikšanā.

268. Uzskaitītie labumi neraksturo pilnu iespēju spektru, taču tie sākumposmā var būt izmantojami vīziju izvēlei. Iepriekšējā punktā veiktais uzskaitījums Latvijas Mācieties salīdzinot modeļa veidošanas sākumposmā ir izmantojams arī Salīdzināmo datu bāzes veidošanai. Ietekmes mērīšanai tiek meklēti un apkopoti rādītāji, kuri raksturo panākumus vai neveiksmes iepriekš minēto vīzijas elementu sasniegšanā. Var prognozēt, ka atsevišķa pašvaldība vidējam termiņam koncentrēsies uz panākumu gūšanu tikai dažās no iepriekš minētajām jomām.

269. Rezultātu rādītāji raksturo pašvaldības mērķu, kuri vērsti uz vēlamu ietekmi tuvināšanos vai attālināšanos. Mērķus izvēlas lai palielinātu pozitīvo faktoru ietekmi un samazinātu negatīvo faktoru ietekmi. Līdz ar to paši rādītāji raksturo attiecīgo faktoru intensitāti.

270. Dažkārt mērķus izvēlas bez patstāvīgas analīzes, darbošanās virzienu izvēlas tāpēc, ka tāds ir izdomāts Briselē vai Rīgā, mehāniski pārceļot no augšas ieteikto darbības virzienu. Dažkārt tiek nekritiski uztverta viena vai otra ekonomiskā vai sociālā teorija. Dažkārt šāda pieeja arī dod labus rezultātus, ja “vidēji pieņemams” risinājums ir derīgs arī pašvaldības teritorijā.

271. Tomēr pašvaldībai ir iespējams samērot pieejamo ārējo informāciju ar savas iekšējās situācijas izvērtējamu un tādā gadījumā iespējams izvēlēties daudz optimālāku attīstības modeli. Šāda pieeja atbilst darba dalīšanai - Eiropas varas mērogā vadība noris atbilstoši Eiropas vidējo vajadzību apmierināšanai, nacionālajā varas mērogā vadība noris atbilstoši nacionālo vidējo vajadzību apmierināšanai, vietējā varas mērogā pašvaldība pievēršas konkrēto, vietējo vajadzību apmierināšanai.

272. LPS piedāvātais kvotu princips (daļu no valsts investīcijām sadalīt pa visu pašvaldību teritorijām atbilstoši kvotām) bija vērstis arī uz to, lai optimālāk risinātu Eiropas un nacionālos uzdevumus. Tas būtu sasniedzams, ja pašvaldībai būtu atļauts pašai izvēlēties lielākas teritorijas mērķu sasniegšanas līdzekļus savā teritorijā.

273. Izejas punkts mērķu noteikšanā ir faktoru analīze. Jānoskaidro faktori, kuri ietekmē vīzijas sasniegšanu. No šiem faktoriem jāizvēlas būtiskākie, kas visvairāk ietekmē vīzijas tuvināšanu.

274. Atbilstoši Pareto 20/80 principam visbiežāk 20% faktoru ietekmē 80% no rezultāta (skat. Pūķis M., Pašu valdība). Ja pašvaldība izvēlas vīziju, kurai būtisko faktoru ietekme ir atkarīga no ārējās vides un nav būtiski ietekmējami pašvaldības kompetences ietvaros, tad pašvaldības misija nav noteikta pareizi. Tos vīzijas elementus, kas nav atkarīgi no pašvaldības, nav jāiekļauj prioritāšu sarakstā. Prioritāšu sarakstā jābūt tām vīzijām, kuras pašvaldība spēj ietekmēt.

275. Atbilde uz jautājumu - kā ietekmēt būtisko faktoru, no kura lielā mērā atkarīga vīzijas tuvināšana, arī ir mērķa noteikšanas būtība. Mērķa sasniegšanai sastāda rīcības programmu, kuras sekmes raksturo mērķa tuvināšana - rezultātu rādītāji. Būtiski ir nesajaukt mērķa tuvināšanas rādītājus ar darbību raksturojošajiem izpildes rādītājiem.

276. Pašvaldībai ir iespējams kļūdīties visos līmeņos - nosakot no sevis neatkarīgu vai kaitīgu vīziju, nosakot mērķus, kuri attālina no iecerētās vīzijas, nosakot uzdevumus, kuri patiesībā virza projām no mērķa. Taču informācijai par kļūdām jānonāk pie lēmuma pieņemējiem pēc iespējas ātrāk. Tāpēc mērķa mērīšanai jābūt skaidri atdalītai no darbību mērīšanas.

277. Piemēram, pamatojot Administratīvi teritoriālo reformu, tika solīts (izvirzīta vīzija), ka visas pašvaldības varēs nodrošināt likumā paredzētos pakalpojumus. Jau vairākus gadus pirms vietējās reformas noslēguma noskaidrojās, ka vīzija noteikti netiks sasniegta. Tika pat izvirzīts mērķis virzīties projām no vīzijas, centralizēti, nosakot pakalpojumu grozus, un ieviešot “poli centrisko attīstību”. Tas nozīmēja pilnīgu reformas fiasko - vajadzētu koriģēt vīziju un izvērtēt uzsāktās reformas lietderību. Taču tas netika darīts. Šāda rīcība nekādi neatbilst stratēģiskās vadīšanas principiem.

278. Salīdzināmo datu bāzes veidošanas nolūkos 2. tabulā dots iespējamo faktoru uzskaitījums, kuri ietekmē iepriekš aprakstīto vīzijas elementu sasniegšanu. Katram faktoram var izvirzīt pašvaldības mērķi. Mērķi vēlama virzīt tad, ja pašvaldībai ir iespējas šādu mērķi būtiski tuvināt.

Tabula 2. Salīdzināmo datu bāzes satura projektēšanai piemērots potenciālo vīzijas mērķu un vīzijas sasniegšanas faktoru un no tiem izrietošo mērķu apkopojums

#	Vīzijas elements	Ietekmējošie faktori	Mērķi
1.	Iedzīvotāju Bagātības pieaugums	Konkurētspējīgas darbavietas	Sekmēt uzņēmējdarbību, kas piedāvā augsti apmaksātas darbavietas
2.		Izglītība	Sekmēt doktoru un maģistru piesaisti pašvaldības teritorijai

3.		Prasmju pieaugums	Sekmēt inovatīvu uzņēmēju un prasmīgu darbinieku piesaisti teritorijai
4.		Mājokļu attīstības iespējas	Nodrošināt celtniecības iespējas un kvalitatīvu mājokļu piedāvājumu
5.		Peļņas iespējas	Sekmēt apmeklētāju skaita un apmeklētāju daudzveidības pieaugumu
6.	Apdzīvotības pieaugums	Dzīkstība	Sekmēt dzīkstību
7.		Imigrācija	Sekmēt vēlamās kvalitātes darbaspēka imigrāciju no Latvijas
8.			Sekmēt vēlamās kvalitātes darbaspēka imigrāciju no vēlamajām pasaules valstīm
9.		Reemigrācija	Sekmēt Konkurētspējīga atalgojuma darbavietas
10.		Atgriešanās uz dzīvi pašvaldībā no citām Latvijas vietām	
11.			Sekmēt kvalitatīvu mājokļu pieejamību
12.	Ekoloģisko (vides apstākļu) uzlabojums	Dabas pamatnes kvalitāte	Uzlabot dabas pamatnes kvalitāti
13.		Dabas resursu izmantošanas ilgtspējība	Nodrošināt ilgtspējīgu dabas resursu izmantošanas kārtību
14.	Kultūrvides apstākļu uzlabošanās	Kultūras un vēstures pieminekļi	Atjaunot un sakārtot pieminekļus
15.		Tīrība	Nodrošināt tīrību
16.		Kultūras un brīvā laika objektu piedāvājums	Veicināt piedāvājuma attīstību
17.	Mājokļu nodrošinājuma un kvalitātes uzlabošanās	Zonējums	Nodrošināt jaunu mājokļu celtniecības iespējas un kvalitatīvus vides apstākļus izvēlētajās vietās
18.		Sociālo mājokļu pieejamība	Nodrošināt pietiekamu sociālo mājokļu piedāvājumu
19.	ideoloģiskā pieprasījuma apmierinājums	Pašvaldības rīcības atbilstība attiecīgo grupu ideoloģijai	Apmierināt liberālos vērtību kritērijus
20.			Apmierināt sociālistiskos vērtību kritērijus

21.			Apmierināt konservatīvos vērtību kritērijus
22.			Apmierināt nacionālistiskos vērtību kritērijus
23.			Apmierināt anarhistu vērtību kritērijus
24.			Apmierināt feministu vērtību kritērijus
25.			Apmierināt zaļos vērtību kritērijus
26.	Iedzīvotāju apmierinātība	Drošības sajūta	Nodrošināt sabiedrisko kārtību
27.		Ieinteresētība	Paaugstināt dalību politikā
28.		Iesaistīšanās	Paaugstināt līdzdalību lēmumu sagatavošanā un pieņemšanā
29.	Komunikācijas iespēju uzlabojums	Ceļi	Uzlabot un uzturēt ceļus
30.		Sabiedriskais transports	Nodrošināt pieņemamu un pieejamu sabiedrisko transportu
31.		Internets	Veicināt kvalitatīva interneta pieejamību
32.		Iespēja līdzdarboties	Nodrošināt iesaistīšanās iespējas pašvaldības vadībā un aktualitātēs
33.	Pievilcīgu, labi apmaksātu darbavietu esamība	Konkurētspējīgi uzņēmēji	Veicināt pieprasījumu pēc savu uzņēmēju produktiem
34.			Atbalstīt uzņēmējus, kuri darbiniekiem maksā lielu algu
35.			Piesaistīt prasmīgu darbaspēku
36.			Piesaistīt augsti izglītotu darbaspēku
37.			Piesaistīt zinātniekus un zinātniekus-inženierus
38.		Augstas pievienotās vērtības ražošana	Atbalstīt inovatīvus uzņēmējus
39.		Produktīva pašvaldības administrācija	Izveidot mazu un efektīvu pārvaldi
40.	Pašvaldības tēls, kas rosina tūristus apmeklēt pašvaldību	Informācija	Sniegt mērķtiecīgu informāciju, kas fokusēta uz izvēlētajiem tūrisma tirgus sektoriem

41.			Veicināt tūristiem pievilcīgas vides veidošanu
42.	Pakalpojumu līmenis, kas piesaista apmeklētājus	Viesnīcu un viesu māju piedāvājums	Veicināt piedāvājuma attīstību
43.		Ēdināšanas piedāvājums	Veicināt piedāvājuma attīstību
44.		Izklaides piedāvājums	Veicināt piedāvājuma attīstību
45.	apmeklētāju apmierinātība	Ērta satiksme strādājošajiem un studentiem (skolniekiem) no citu pašvaldību teritorijām	Uzlabot sabiedrisko transportu
46.		Ērta pakalpojumu pieejamība darbspēkam un studentiem no citām teritorijām	Uzlabot pakalpojumu pieejamību
47.	Uzņēmējdarbībai piemērots teritorijas zonējums,	Iedzīvotāju izpratne par uzņēmējdarbības pozitīvo efektu	Izglītēt iedzīvotājus
48.		Jaunu objektu celtniecības iespēja	Iespējas veicināšana
49.	Strukturālas pārmaiņas, īpaši atbalstot noteiktus uzņēmējdarbības apakšsektoros,	Vienošanās starp politiķiem	Izveidot fokusētu attīstības stratēģiju
50.		Resursu pieejamība	Veicināt resursu pieejamību
51.		Sadarbība ar uzņēmējiem	Panākt abpusēju ieinteresētību un saskaņotu rīcību
52.	Vēlamajai uzņēmējdarbības struktūrai piemērota darbaspēka pieejamību,	Mērķtiecīga izglītības politika	Orientēt uz vajadzīgo specialitāšu apguvi
53.			Atbalstīt studentus un vajadzīgo profesiju apgūstošos skolniekus
54.	Uzņēmējus piesaistoša administratīvā vide,	Informācijas pieejamība	Veicināt pieejamību

55.		Orientācija uz klientu	Panākt strauju un vienkāršu dokumentu apriti
56.	Uzņēmēju apmierinātība	Pašvaldības pieejamība	Veicināt pieejamību
57.		Atbalsta esamība	Panākt augstāku atbalsta pakāpi, nekā konkurējošajās pašvaldībās

279. Projektējot Salīdzināmo datu bāzi, par pamatu, var ņemt tabulas trešajā kolonā esošos mērķus, piemeklējot šo mērķu tuvināšanu raksturojošus rezultātu rādītājus. Pilotprojektu izstrādes gaitā saturs papildināsies un precizēsies.

9. Projekta gaitā pārbaudāmo hipotēžu un risinājumu apraksts

280. Projekta gaitā tiek izstrādāts produkts - mācīties salīdzinot sistēma. Izstrādes gaitā ir pārbaudāmas vairākas hipotēzes:

- 280.1. Sadalot sadarbības tīkla sanākumi atklātajā (tiešsaistē raidāmajā) daļā un slēgtajā daļā, var ieinteresēt plašu darbinieku loku tīklu tematikā, vienlaikus panākot atklātu un produktīvu sarunu starp tīkla dalībniekiem, kas noved iesaistītās pašvaldības pie darba uzlabošanas plāna;
- 280.2. Var izveidot piemērotus modeļus, kā no pašvaldību budžetu datiem iegūt informāciju rezultātu rādītāju un ietekmes rādītāju sastādīšanai;
- 280.3. Ir iespējams vienoties ar ministrijām par datu apmaiņu uz savstarpēji izdevīgiem noteikumiem, izslēdzot dublēšanos datu vākšanā (LPS prasītu no pašvaldībām tos pašus datus, kā ministrijas);
- 280.4. Ir iespējams vienoties ar CSP par primāro datu saņemšanu pētniecības un pašvaldību vadības vajadzībām;
- 280.5. Mācīties salīdzinot sistēma iegūs pašvaldību politiku atbalstu būtiskā daļā pašvaldību.

281. Projekta gaitā tiks pārbaudīti šādi risinājumi:

- 281.1. Tīkla sanāksmju sadalīšana atklātajā un slēgtajā daļā;
- 281.2. Brīvprātīga pašvaldības mārketinga stratēģiju izstrāde un to vadības pārņemšana pašvaldības domes priekšsēdētāja vadītas mārketinga padomes atbildībā;
- 281.3. Pašvaldību labās prakses aprakstu strukturēšana un izmantošana risinājumu paraugam;
- 281.4. Labās prakses aprakstu iegūšana no interneta;
- 281.5. Datu iegūšana no ministrijām uz savstarpēja izdevīguma pamata;
- 281.6. Primāro datu iegūšana no CSP;
- 281.7. Ekonomisko modeļu veidošana, lai izmantotu budžeta datus rezultatīvo rādītāju sastādīšanai;
- 281.8. Vidēja termiņa budžeta ieviešana;
- 281.9. Motivācijas sistēma, kas balstās uz rezultatīvajiem rādītājiem;
- 281.10. Sociālie risinājumi saistībā ar pašvaldības mārketinga stratēģiju;
- 281.11. Pašvaldības uzņēmumu veidošana ar nolūku pārstrukturēt vietējo ekonomiku.