

Latvijas Pašvaldību savienība

Latvijas pašvaldību Mācīties salīdzinot sistēmas modelis

Modeļa apraksts un viedokļi diskusijai

Rīga
2014

Saturs

1. Ievads.....	2
2. Vispārīgi 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 stratēģiskās 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.....	12
3.6. Tīkla sanāksmju sagatavošana.....	18
3.7. Tīkla sanāksmju norise	19
3.8. Tīkla darbības noslēgums	19
4. Salīdzināmo datu bāzes izveidošanas priekšlikums	21
4.1. Kā pašvaldība nonāk pie rādītājiem	21
4.2. Ietekmes rādītāji	21
4.3. Rezultātu rādītāji:	22
4.4. Darbības (izpildes) rādītāji	22
4.5. Rezultatīvie rādītāji un ieguldījuma rādītāji	23
4.6. Indeksi	23
4.7. Strukturētie pieredzes apraksti.....	23
4.8. Salīdzināmo datu bāze	23
4.9. Datu bāzes saturs	24
4.9.1. Ietekmes klasifikācija (pielikums Nr.1 - 5.klasifikators)	25
4.9.2. Funkciju veidu klasifikācija (pielikums Nr.1 - 3.klasifikators).....	26
4.10. Datu ievadīšanas organizācija	27
4.11. Datu saņemšanas organizācija	28
5. Sadarbības tīklu ieviešanas problēmu analīze	29
6. Salīdzināmo datu bāzes izveidošanas problēmu analīze	30
6.1. Politiku ieinteresēšana	30
6.2. Administrācijas motivēšana.....	31
6.3. Centrālās valdības ieinteresēšana	32
6.4. Cilvēktiesību ievērošana.....	33
6.5. Komerctiesību ievērošana	34
6.6. Statistikas likumdošanas ievērošana.....	34
6.7. Pašvaldības noslēpuma ievērošana	35
6.8. Valodu barjeru pārvarēšana	36
7. Mācīties salīdzinot sistēmas pielietojuma iespējas pašvaldības stratēģiskajā vadīšanā	37
8. Priekšlikumi tēmām un datu bāzes attīstības virzieni.....	39
9. Projekta gaitā pārbaudāmo hipotēžu un risinājumu apraksts	41
Pielikums Nr.1. Vairākdimensiju klasifikators datu ievadīšanai un meklēšanai Salīdzināmo datu bāzē.....	42
Pielikums Nr.2. Tabula 2. Salīdzināmo datu bāzes satura projektēšanai piemērots potenciālo vīzijas mērķu un vīzijas sasniegšanas faktoru un no tiem izrietošo mērķu apkopojums	50

1.Ievads

- 1.Projekta virsmērķis, ir rosināt pašvaldību vadītājus, politiķus un administrācijas darbiniekus, pašvaldību iestāžu un uzņēmumu darbiniekus kļūt radošākiem, meklēt jaunus ceļus pastāvošo problēmu risināšanai, balstīties jaunievedumu procesā uz kolēģu pieredzi un LPS atbalstu pašvaldības darbu raksturojošo faktu vākšanā un analizē.
- 2.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 sistēmas apraksts, kurā piedāvāti detalizēti risinājumi, kuri pārbaudāmi projekta veikšanas laikā. Šie risinājumi tiks aprobēti tīklu darbības gaitā
- 3.Paredzams, ka projekta gaitā izveidotais produkts kalpos ilgāku laiku. Produkta iespējamais mūža ilgums varētu būt 20 gadu, saglabājot un modernizējot sākotnējās Latvijas modeļa nostādnes. Projekta gaitā tiks aprobētas šajā modelī paustās nostādnes un izdarīti attiecīgi labojumi, īpašu vērību veltījot produkta attīstības iespējām pēc projekta noslēguma.
- 4.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.
- 5.Otra galvenā aktivitāte - sadarbības tīklu izveidošana, izmantojot mācīties salīdzinot metodi. 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.
- 6.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.
- 7.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.
- 8.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. Līdz ar to pašvaldības politiķu iesaistīšanai jāpievērš īpašu uzmanību.
- 9.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.
- 10.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.
- 11.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.

12.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

13. Projekta gaitā iecerēts gūt tiešu publisko labumu - tās pašvaldības, kas būs pilotaktivitāšu dalībnieces, uzlabos savu darbu un to varēs konstatēt, izmantojot projektā paredzētos rezultatīvos rādītājus, kuri attiecas uz iedzīvotāju ieguvumiem.
14. Projekta ilgspējības 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 modeļus pēc projekta noslēguma.
15. Projekta ilgspējību 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 politiķus. 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.
16. Izveidotie sadarbības tīkli nesasnies LPS ilgtermiņa stratēģisko mērķi, ja netiks ielikti stabili pamati šo tematisko tīklu un salīdzināmo datu bāzes ilgspējīgai attīstībai pēc projekta nobeiguma. Ilgspējības galvenie nosacījumi:
 - 1) pakāpeniska brīvprātīga visu pašvaldību iesaistīšanās;
 - 2) pašu pašvaldību ģenerēti sistēmas uzturēšanas un attīstības finansējuma avoti;
 - 3) uz faktiem balstītas stratēģiskās vadības principu brīvprātīga ieviešana pašvaldībās;
 - 4) centrālās valdības ieinteresētība salīdzināmo datu bāzes izmantošanā, tai skaitā nosakot rezultatīvos rādītājus nozaru politikām.
17. 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.
18. Pašvaldību politiķiem nepieciešama politiskā griba īstenot pārmaiņas, kas tiks sasniegtas izvērtējot Norvēģijas un Polijas pieredzi, aktīvi piedaloties pirmajā (uz stratēģisko vadīšanu orientētajā tīkla), kā arī atbilstoši interesēm - pārējos tīklos.
19. 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 piedaloties tīkla sanāsmēs un citos publicitātes pasākumos, kā arī no divām rokasgrāmatām projekta noslēgumā.
20. 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.
21. Iedzīvotājiem nepieciešamas pieaugošanas 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.

22. 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.
23. 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

24. 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.
25. 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 apburta loka un arvien vairāk atpaliek.
26. 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.
27. 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 problēmjaūtājumu risināšanā.
28. Mācīšanās salīdzinot (bench learning) ir mācīšanās process, kā uzlabot savu praksi, daloties zināšanās, informācijā un dažkārt arī resursos. Tā ir aktīvs, ilgstošs process, kas apliecinājis sevi kā vienu no efektīvākajiem rīkiem, īstenojot organizāciju pārmaiņas.
29. Galvenais mācīšanās salīdzinot rīks ir pašvaldību sadarbības tīklu izveidošana. Šie tematiskie tīkli būs dabiski saistīti ar LPS galvenajiem aktivitāšu virzieniem un kļūs papildinoši esošajai LPS politiskajai un administratīvajai struktūrai. 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.
30. 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.
31. 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).
32. 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 ieviest pilnvērtīgas personāla motivēšanas metodes, kas atkarīgas no darba rezultāta. Līdz ar to personāla un materiālie resursi netiek pilnvērtīgi izmantoti iedzīvotāju labā.

33. 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.
34. 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.
35. 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, uzņēmējiem un organizētajai pilsoniskajai sabiedrībai - sekundārajai projekta mērķauditorijai.
36. 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.
37. Projektā izvēlētais mērķa sasniegšanas līdzeklis - ilgtspējīgas mācīties salīdzinot sistēmas izveide visā projekta ietekmes periodā - gan izveides procesā, gan attīstoties tālāk pēc projekta beigām, kad arvien vairāk pašvaldību iesaistīsies sistēmas izmantošanā, tiešā veidā stiprinās pašvaldības iestāžu un komercsabiedrību kapacitāti, bet plānotā uz pierādījumiem balstītā cilvēkresursu vadība, pielietojot darba vērtēšanai un motivēšanai rezultatīvos rādītājus - tiešā veidā pozitīvi ietekmēs cilvēkresursu attīstību.
38. 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".
39. Katra no projektā izvēlētajām mācīties salīdzinot tīklu (sadarbības 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:
 - 1) prioritātei "Tautas saimniecības izaugsme", rīcības virzienā "Izcila uzņēmējdarbības vide" uzdevumi [154], [155] un [162], rīcības virzienā "Ergoefektivitāte un enerģijas ražošana" uzdevumi [201], [202], [203] un [206];
 - 2) prioritātei "Cilvēka drošumspeja", 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],
 - 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].

40. Projektā veidojamā mācīšanās salīdzinot sistēma rosinās visos minētajos uzdevumos meklēt optimālus un inovatīvus pašvaldību risinājumus.
41. Projekta aktivitātes atbilst LPS dibināšanas kongresā 1991. gadā noteiktajai asociācijas misijai tās trešajam virsmērķim - palīdzēt pašvaldībām paaugstināt savu kapacitāti pakalpojumu sniegšanā iedzīvotājiem.
42. Kopš 1995. gada LPS pēc kārtējām pašvaldību vēlēšanām pieņem stratēģisku programmatisku dokumentu “Latvijas pašvaldību attīstības vadlīnijas”. Pašlaik spēkā ir šī dokumenta 6. redakcija, kas pieņemta LPS 25. kongresā 2014. gadā. Šajās vadlīnijās (skat. www.lps.lv, kā arī M. Pūķa komentārus monogrāfijā “Pašu valdība”, LPS, 2010, 492.-498) ir uzsvērtā nepieciešamība stiprināt pašvaldību veikspējas kapacitāti visās mācīšanās salīdzinot tīkliem izvēlētajās jomās.
43. 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. LPS dokumentu sadaļu mājaslapā www.lps.lv).

3.Pašvaldību sadarbības tīklu izveidošanas priekšlikums

- 44.Sadarbības tīkls tiek veidots pašvaldībām brīvprātīgi iesaistoties tīkla aktivitātēs. Vienā tīklā iesaistās 7-9 pašvaldības, kuras izvirza mērķi uzlabot darbu noteiktā pašvaldību atbildības jomā. (Sistēmas izveidošanas pilotprojektos tiek aprobēts lielāks dalībnieku skaits - līdz 13). Katram tīklam ir tīkla koordinators (LPS darbinieks), kas apkalpo tīkla dalībniekus.
- 45.Sadarbības tīklu sistēma ir viens no projekta produktiem, kam paredzēta darboties vismaz 20 gadus. Projekta gaitā pilotpašvaldībās notiek tīklos rosināto piedāvājumu apspriešana un dažādu risinājumu aprobācija, kuras secinājumi kalpos par pamatu izvērstā tīklu darbībā pēc projekta noslēguma.
- 46.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 politisko komiteju darbā arī pašvaldības administrāciju un pašvaldības uzņēmumu pārstāvjus, ja šie pārstāvji vēlas aktīvi piedalīties pašvaldību kopējās politikas procesā.
- 47.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:
- 1) sociālā darba un veselības pieejamības (atbilst Sociālo un veselības aprūpes jautājumu komitejas tematikai);
 - 2) sabiedrisko pakalpojumu (*public utilities*) un mājokļu (atbilst Tehniskās komitejas tematikai);
 - 3) izglītības un kultūras (atbilst Izglītības un kultūras komitejas tematikai).
- 48.Projekta gaitā netiek veidots tīkls, kas atbilstu 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 veltīts reģionālās attīstības veicināšanai. Pēc projekta noslēguma tiks veidoti sadarbības tīkli arī šajā jomā.
- 49.Saistībai ar politisko struktūru ir fundamentāla nozīme. Pašvaldību kopējā politika vistiešākajā veidā attiecas gan uz jauno likumu un Ministru kabineta (MK) noteikumu saturu, gan uz praktisko jautājumu, ar ko sastopas atsevišķas pašvaldības, risināšanu. Sagaidāms, ka sadarbības tīklos notiekošās diskusijas uzlabos pašvaldību kopējos politiskos lēmumus un otrādi.
- 50.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 nianses atbilstoši Latvijas pašvaldību sadarbības tradīcijām.

3.1.Pašvaldību stratēģiskās vadīšanas tīkls (T1)

- 51.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.
- 52.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. Ciktāl pašvaldības stratēģija primāri tiek veltīta autonomo kompetenču īstenošanai, sagaidāma liela dažādība izvēlētajos mērķos un to tuvināšanas metodēs pat viena tīkla ietvaros.

53. 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.

54. Pildot pamatuzdevumu, pilotpašvaldībām tiks piedāvāta iespēja veicināt vairāku nozīmīgu blakusproduktu izstrādi un ieviešanu, piekrītot tiktu:

- 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;
- 2) aplūkota tēma par pašvaldības konkurentiem un sabiedrotajiem, par konkurences un sadarbības pozitīvo nozīmi pašvaldības mērķu sasniegšanā;
- 3) izvērtēti dažāda rakstura (republikas pilsētas, lielie un mazie novadi, lauku novadi un pilsētnovadi) pašvaldību misijas, mērķu un uzdevumu varianti un formulēti uzdevumi atbilstošu rezultātīvo rādītāju izstrādāšanai;
- 4) izdiskutēts pašvaldības mārketinga vadības cikls un salīdzinātas dažādas iespējas, kā nodrošināt efektīvu vadību plānošanas, ieviešanas, novērtēšanas un izmaiņu etapos;
- 5) izvērtētas dažādas iespējas ieviest vidēja termiņa budžetu atsevišķā pašvaldībā un izmantot šo budžetu kā līdzekli vidēja termiņa stratēģijas īstenošanā un kā līdzekli pašvaldības personāla motivācijai;
- 6) izdiskutēti likumīgie (likumos un MK noteikumos neaizliegtie) līdzekļi uzņēmējdarbības veicināšanai pašvaldības teritorijā, tai skaitā inovatīvai un zinātnietilpīgai uzņēmējdarbībai nepieciešamo cilvēkresursu piesaistīšanā un sagatavošanā;
- 7) izvērtēti Salīdzināmo datu bāzē iegūtie rezultātīvie rādītāji un to izmantošanas iespējas;
- 8) izvērtēti dažādi pašvaldību interešu lobēšanas paņēmieni un īstenota šo paņēmienu aprobācija pašvaldības stratēģisko mērķu sasniegšanai;
- 9) izdiskutēti vismaz divu zinātnisko pētījumu starprezultāti, kas palīdzēs attīstīt pašvaldības mārketinga stratēģijas metodi Latvijas pašvaldībās.

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

56. 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)

57. Dalībai otrajā tīklā bija iespējams pieteikties vismaz 18 pašvaldībām. Tika izvēlētas divas apakštēmas, attiecīgi šīs pašvaldības sargrupējot pa apakštēmām.

58. Dažādās pašvaldībās ir aktuālas vairākas jautājumu grupas, kas tika piedāvātas sākotnējai diskusijai:

- 1) Sociālā darba teritoriālās organizēšanas uzlabojumi;
- 2) Sociālo darbinieku profesionālās izdegšanas un to motivācijas problēmas;
- 3) Komandas darba veicināšanas metodes darbā ar dažādām klientu grupām;
- 4) Neinstitucionālie sociālā darba risinājumi;
- 5) Pabalsta saņēmēju iesaistīšanas problēmu risinājumi;
- 6) Inovatīvas metodes darbā ar nelabvēlīgām ģimenēm;
- 7) Pašvaldības slimnīcu efektīvas vadības problēmas;
- 8) Veselības pakalpojumu pieejamības atbalsts pašvaldībā;
- 9) Pašvaldības sadarbība ar NVO sociālo un veselības pakalpojumu jomā;

- 10) Sociālās uzņēmējdarbības atbalsta formas pašvaldībā;
- 11) Nodarbinātības veicināšana kā sociālās politikas elements;
- 12) Valsts sociālo funkciju pārņemšanas iespējas un perspektīvas;
- 13) Bērnunamu problēmas;
- 14) Darbs ar bezpajumtniekiem;
- 15) Starpinstitucionālās sadarbības organizēšana pašvaldības teritorijā.

59. Līdzīgi kā iepriekš aprakstītajā gadījumā tika izmantoti 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.

60. Analizējot sākotnējā diskusijā izteiktos priekšlikumus tika izvēlētas divas apakštēmas:

- 1) Vai pašvaldībai nepieciešama sociālā uzņēmējdarbība un kā to labāk attīstīt;
- 2) Inovācijas sociālajā darbā, sociālo pakalpojumu jomā, veselības aprūpes veicināšanā pašvaldības konkurētspējas uzlabošanai.

61. Aplūkojot sociālās uzņēmējdarbības izmantošanas iespējas šis saimnieciskās darbības veids tiek traktēts plašā izpratnē, kā tas tiek lietots Eiropas Komisijas un Eiropas Sociālo un Ekonomikas komitejas dokumentos. Tas ietver visas formas, kurā saimnieciskās darbības veicēja virsmērķis nav peļņas gūšana. Pašvaldība šādā izpratnē var pildīt vairākas lomas - pati nodarboties ar sociālo uzņēmējdarbību, pirkt pakalpojumus no sociālajiem uzņēmumiem vai sadarboties ar sociālās uzņēmējdarbības veicējiem savas sociālās politikas īstenošanai.

62. Aplūkojot inovācijas sociālajā un veselības sektorā iespējama plaša pieredzes apmaiņa un dažādās pasaules valstīs (tai skaitā - Latvijā) pielietojamo jaunievedumu piemērošana konkrētas pašvaldības īpatnībām.

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

63. Dalībai trešajā tīklā bija iespējams pieteikties vismaz 18 pašvaldībām. Tika izvēlētas divas apakštēmas, attiecīgi šīs pašvaldības sargrupējot pa apakštēmām.

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

- 1) Energoveiktspējas veicināšanas pasākumu ekonomiskais un sociālais efekts;
- 2) Atkritumu vākšanas un pārstrādes ekonomiskais, sociālais un ekoloģiskais efekts;
- 3) Pašvaldības mājokļu politika - sociālās politikas un infrastruktūras politikas sinerģija;
- 4) Pašvaldības mājokļu politika kā kvalitatīvu cilvēkresursu piesaistes līdzeklis;
- 5) Sabiedriskā transporta uzlabošanas problēmas;
- 6) Optimālas siltumapgādes uzņēmējdarbības formas un siltumapgādes tehnoloģiskā risinājuma izvēle;
- 7) Ūdenssaimniecības optimizācijas risinājumi;
- 8) Pašvaldības investīciju politikas sabiedriskajos pakalpojumos un mājokļos efektivitāte;
- 9) Pašvaldības uzņēmumu attīstības iespējas komunālo pakalpojumu jomā.

65. Visos gadījumos tika piedāvāts skatīt nozares jautājumus, ievērojot šādus principus:

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

66. 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).

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

68. Analizējot sākotnējā diskusijā izteiktos priekšlikumus tika izvēlētas divas apakštēmas:

- 1) Pašvaldību investīciju politika sabiedriskajos pakalpojumos un autoceļu uzturēšanā un būvniecībā
- 2) Pašvaldību mājokļu politika – sociālās politikas un infrastruktūras politikas sinerģija

69. Investīciju politika ietver gan ES fondu “piesaistīšanu”, gan visas citas iespējas, kā mērķtiecīgi veicināt sociāli ekonomisko attīstību, tai skaitā nosakot stratēģiskos resursus un to attīstības iespējas, radot priekšrocības noteiktām uzņēmēju grupām atkarībā no to potenciālā devuma attīstībai, izmantojot ne tikai finanšu instrumentus, bet arī administratīvos, dabas un cilvēkresursus.

70. Mājokļu politika ietver gan intereses gan pienākumus, tā nav aplūkojama izolēti no sociālās politikas un cilvēkresursu attīstības politikas, tāpēc ļauj elastīgi aptvert plašu pašvaldības problēmu loku un piedāvāt kompleksus risinājumus.

3.4. Pašvaldību izglītības un kultūras tīkls (T4)

71. Dalībai ceturtajā tīklā bija iespējams pieteikties vismaz 18 pašvaldībām. Tiks izvēlētas divas apakštēmas, attiecīgi šīs pašvaldības tika sagrupētas pa apakštēmām.

72. Dažādās pašvaldībās ir aktuālas vairākas jautājumu grupas, kas tika piedāvātas sākotnējai diskusijai:

- 1) Izglītība kā cilvēkresursu avots pašvaldībā.
- 2) Kompleksa aktivitāšu koordinācija strukturālām pārmaiņām nepieciešamo cilvēkresursu nodrošināšanai;
- 3) Profesionālās izglītības pārņemšanas problēmas pašvaldībā;
- 4) Skolnieku iesaistīšana skolas saimniecisko jautājumu risināšanā;
- 5) Inovatīvi risinājumi mazo skolu saglabāšanai;
- 6) Skolu saimniecisko jautājumu optimizācijas problēmas;
- 7) Pedagogu motivācijas problēmas;
- 8) Skolu pašpārvaldes attīstība;
- 9) Privāto bērnudārzu un pašvaldības bērnudārzu atbalsta nosacījumi;
- 10) Sadarbība ar augstskolām kā teritorijas attīstības elements;
- 11) Sadarbība ar privāto sektoru;
- 12) Skolotāju motivācijas metodes.

73. 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.

74. Analizējot sākotnējā diskusijā izteiktos priekšlikumus tika izvēlētas divas apakštēmas:

- 1) Mazo skolu problēmas
- 2) Saimnieciskā vadība un pedagogu motivācija

75. Mazo skolu problēmas aptver plašu jautājumu loku, šo problēmu risināšanai ir daudz dažādu paņēmienu un tās skar virkni pašvaldības atbildības nozaru. Diskusijas un inovatīvu risinājumu meklēšana palīdzēs katrai pašvaldībai atrast vietējiem apstākļiem piemērotāko risinājumu.

76. Skolas saimnieciskā vadība ir galvenais pašvaldības atbildības elements saistībā ar izglītību. Šo darbību finansēšana ir viens no lielākajiem (dažkārt - lielākais) pašvaldības budžeta izdevumu posteņiem. Savukārt, pedagogu motivācija ir viens no būtiskākajiem elementiem izglītības mērķu tuvināšanā.

77. Projekta īstenošanas laikā valdība ir uzdevusi Izglītības ministrijai sagatavot jaunu pedagogu atalgojuma sistēmas modeli, kas balstītos uz strukturālām reformām skolas darba organizācijā. Tādējādi izglītības apakštīklu sanāksmēs būtiska loma ir reformu ieviešanas priekšlikumu apspriešanai.

3.5. Zinātnisko pētījumu tēmu priekšlikumi

78. Sagaidāms, ka lietojot mācīties salīdzinot metodi darba kārtībā izvirzīsies jautājumi, kuru risināšanai nepieciešamas zinātnieka prasmes. Tās nepieciešamas, lai teorētiski pamatotu jaunievedumus, kā arī lai izstrādātu informācijas apkopošanas un iegūšanas metodikas gadījumos, kad neviena no valsts informācijas sistēmām atbildi nesniedz.

79. Tēmu tehniskās specifikācijas sadarbībā ar tīklu koordinatoriem (LPs ekspertiem) sagatavos LPS projekta vadošais eksperts, ievērojot šādus nosacījumus:

- 1) Specifikācijas nosaka pētījumu apjomu, laiku un kritērijus, saskaņā, ar kuriem darbs tiks pieņemts (ekonomiski izdevīgākais piedāvājums).
- 2) Specifikācijas nosaka prasības attiecībā uz pētījumu veicēju kā arī pieteikto ekspertu zinātnisko grādu, zinātniskā darba pieredzi par izvēlēto tēmu un zināšanu minimumu par Eiropas vietējo pašvaldību hartu un pašvaldību darba organizāciju Latvijā.
- 3) Specifikācijas ietver detalizētu izpētāmo jautājumu klāstu, kas raksturo pašvaldības panākumu raksturojumu iedzīvotāju sektora, apmeklētāju sektora, uzņēmēju sektora un organizētās pilsoniskās sabiedrības sektora apakšsektoros.
- 4) Katrs pretendents var uzvarēt tikai konkursā uz viena pētījuma veikšanu, kas nodrošina iespēju labāk novērtēt ārējā iepirkuma iespējas, veicot pētījumus Mācīties salīdzinot sistēmas mērķiem.
- 5) 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.

80. Būtiskākās problēmas Mācīties salīdzinot sistēmas veidošanas sākumposmā raksturo šāds zinātnisko pētījumu tēmu komplekss:

1. Vietējās pašvaldības vadībai (local government management) nepieciešamās statistikas rādītāji.
2. Pašvaldības vidēja termiņa budžeta veidošanas iespējas un pielietojumi.
3. Pašvaldības iespējas ietekmēt vietējās ekonomikas attīstību.
4. Pašvaldības sociālās uzņēmējdarbības iespējas un privātās sociālās uzņēmējdarbības izmantošanas iespējas pašvaldības mērķiem
5. Rezultatīvo rādītāju iegūšanas iespējas izmantojot pašvaldību budžeta informāciju.

81. Pamatojumu tēmas 79.1 izvēlei nosaka vairāki iemesli:

- 1) Samazinot Centrālās Statistikas pārvaldes iespējas datu vākšanā un analīzē ir zaudēta datu pēctecība, tas ir samazinājis iespēju pēc faktiem spriest par administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu ekonomisko un sociālo situāciju.
- 2) Ar nelieliem izņēmumiem Centrālā statistikas pārvalde apkopo datus nacionālā (NUTS 1 un NUTS 2) vai 6 statistikas reģionu (NUTS 3) mērogā. Šāds datu apkopojums ir pietiekams ES vadībai, bet ir nepietiekams valsts, plānošanas reģionu vai pašvaldību vadībai. LR mērogā ir iegūstami nozaru un vispārinātie dati par valsti kopumā, kā arī par 6 reģioniem (ES budžeta vadīšanai). Šie dati nav piemēroti pat reģionālās attīstības nozares vadīšanai, jo nedod priekšstatu, kas notiek administratīvajās teritorijās.
- 3) VARAM pārraudzībā esošā datubāze RAIM daļēji uzkrāj datus arī par administratīvajām teritorijām. Lielā mērā šo uzdevumu traucē aizliegumi publicēt informāciju par valsts noslēpumu, komercnoslēpumu un personas datu noslēpumu. Tomēr parādās iespēja spriest par pašvaldības sekmēm kopumā, neraksturojot nozaru vai teritoriālo situāciju pašvaldības ietvaros.

- 4) Pamatā RAIM saturs ir piemērots valsts reģionālās politikas mērīšanai, kā arī izmantojams atsevišķas pašvaldības sekmju netiešai (dati vāji un netieši raksturo pašvaldības sociāli ekonomisko situāciju) mērīšanai. Taču atrodamie dati nav pietiekami uz faktiem balstītai pašvaldības vadīšanai.
- 5) Lai varētu vadīt pašvaldību nepieciešami dati par sociāli ekonomiskajām pārmaiņām sadalījumā pa pašvaldības iekšējo teritoriālo dalījumu (pilsētām un pagastiem), kā arī sadalījumā pa ciemiem un apdzīvotajām vietām. Rezultātiem šādā dalījumā ir būtiska ietekme uz mājsaimniecību lēmumiem par palikšanu esošajā dzīves vietā vai tās atstāšanu. Bez šāda mēroga mērījumu pieejamības nevar efektīvi risināt depopulācijas problēmu.

82. Tēmas 79.1. tehniskās specifikācijas pamatnostādnes:

- 1) Izpētīt ierobežojumu sistēmu pašvaldības vadības mērījumu veikšanai un publicēšanai.
- 2) Izpētīt, kādus rādītājus var publicēt, neskarot valsts, pašvaldību un privāto noslēpumu sistēmu, sekojošās vietējās sociāli ekonomiskās situācijas jomās:
 - darbaspēka un nekustamā īpašuma nodokļi, šo nodokļu atlaides un nodokļu parādi;
 - atalgojums un tā salīdzinājums ar ES vidējo;
 - pabalsti, pensijas un saņemtā sociālā aprūpe;
 - komercdarbības raksturojums atbilstoši ekonomiskās attīstības stadijām;
 - migrācijas raksturojums no un uz pašvaldības teritoriju;
 - ceļu stāvoklis;
 - sabiedriskā transporta pieejamība;
 - izglītības pieejamība;
 - sabiedriskā transporta pieejamība;
 - sabiedrisko pakalpojumu (public utilities) pieejamība;
 - sadzīves (t.skaitā kultūras un brīvā laika) pakalpojumu pieejamība;
 - veselības aprūpes pieejamība;
 - iedzīvotāju apmierinātība;
 - uzņēmēju apmierinātība;
 - apmeklētāju apmierinātība;
 - organizētās pilsoniskās sabiedrības apmierinātība.
- 3) Izpētīt, kādiem no publicējamajiem rādītājiem primārie dati tiek apkopoti valsts informācijas sistēmās
- 4) Sniegt ieteikumus nepieciešamajām izmaiņām likumos un MK noteikumos.
- 5) Sniegt ieteikumus par no pašvaldībām iegūstamajiem un apkopojamajiem datiem, no tiem izveidojamajiem indeksiem Salīdzināmo datu bāzei.

82. Pamatojumu tēmas 79.2 izvēlei nosaka vairāki iemesli

- 1) Stratēģiskā vadīšana ir apgrūtināta, ja vadības plānošanas cikls un finansēšanas cikls nesakrīt. Pašvaldības politiskās atbildības cikls ir četri gadi, šā cikla laikā tiek īstenoti priekšvēlēšanu solījumi. Lai īstenotu šos solījumus tiek veidota gan ilgtermiņa stratēģija, gan vidēja termiņa programmas un projekti, noris inkrementāla vadības procesu uzlabošana.
- 2) Būtisks kavēklis ir īstermiņa (viena gada) budžets, kas piemērots valsts funkciju elastīgai īstenošanai pašvaldībās (centrālie lēmumi izmantojami operatīvai pašvaldības rīcības noteikumu koriģēšanai), taču nav piemērots vidēja termiņa pašvaldības politikas īstenošanai autonomās atbildības un autonomo tiesību jomās.
- 3) Pirms pasaules ekonomiskās krīzes notika virzība uz vidēja termiņa budžeta ieviešanu. Valstī tika pieņemti programmu budžeti, tos papildināja perspektīvais nākamo 2 gadu budžetu plāni (ietverot nodomātās attīstības virzienus). To vēl nevarēja uzskatīt par pilnvērtīgu vidēja termiņa plānošanu, tomēr tas iezīmēja iepļānoto programmu sagaidāmo finansējumu.

- 4) Šo tendenci pārtrauca orientācija uz taupīšanu un finanšu disciplīnu, padarot par galveno vadības līdzekli apņemšanos cīnīties ar ekonomikas pārkaršanu. Tika ieviests vidēja termiņa budžetam pretējas iedarbības instruments - vidēja termiņa ietvars plānotajam budžeta gadam un nākamajiem trīs gadiem.
- 5) Īstenojot Projekta ideju nepieciešams izvērtēt dažādus vidēja termiņa budžetu ieviešanas variantus saistībā ar stratēģiskās vadības procesa nodrošinājumu pašvaldībās.

83. Tēmas 79.2. tehniskās specifikācijas pamatnostādnes:

- 1) Sagatavot pārskatu par dažādās valstīs esošo vidēja termiņa budžetu veidošanas pieredzi, tai skaitā vidēja termiņa pašvaldību budžetiem.
- 2) Izstrādāt ieteikumus vidēja termiņa projektu budžetu procedūrām.
- 3) Izstrādāt ieteikumus vidēja termiņa programmu budžetu procedūrām.
- 4) Izstrādāt ieteikumus vidēja termiņa ietekmes budžetu procedūrām.
- 5) Izstrādāt ieteikumus budžeta organizācijai viena gada operacionālajā budžetā un vidēja termiņa attīstības budžetā.
- 6) Izstrādāt ieteikumus grozījumiem likumā Par budžeta un finanšu vadību, paredzot nepieciešamo mijiedarbību starp viena gada un vidēja termiņa budžetu vadību.

84. Pamatojumu tēmas 79.3 izvēlei nosaka vairāki iemesli:

- 1) Vietējās ekonomikas veicināšana ir likumīgs pašvaldības pienākums, kas nemainīgi saglabājas pašvaldību likumos kopš 1990. gada. Tai pat laikā noris ES un nacionālo likumu politizācija, pakļaujot tiesību normas šauru grupu interesēm ar likumu un Ministru kabineta noteikumu starpniecību tiek ieviesti ierobežojumi ekonomikas veicināšanai.
- 2) Daļa no ierobežojošajām normām izriet no ES politikas, kura vērsta uz vienotas ekonomiskās telpas attīstību, pielietojot Eiropā izvēlētos līdzekļus citiem mērķiem un citā mērogā. Nereti veidojas vietējiem uzņēmējiem nevienlīdzīgi nosacījumi, salīdzinot ar tāda pat mēroga uzņēmējiem citās ES dalībvalstīs.
- 3) Daļa no ierobežojumiem veidojas pasludinot likumos kādu no ekonomikas vai tiesību doktrīnām (kas vienpusīgi atspoguļo grupu intereses, vai izrādījušās derīgas citās valstīs pavisam citos apstākļos) par saistošām visā Latvijā.
- 4) Uzņēmējdarbības veicināšana pašvaldības mērogā nekad nevar būt vienlīdzīga pret visu sabiedrību vai pret visām uzņēmēju grupām. Tās būtība ir vienošanās par noteiktām prioritātēm, šo prioritāšu atbalstīšana ar nesimetriskiem paņēmieniem.
- 5) Nepieciešams pētījums par iespējām palikt pareizajā (likumīgajā) robežas pusē, tai pat laikā īstenot noteiktu uzņēmēju grupu vai noteiktu darbaspēka sastāvdaļu atbalstu. Vienkārši mēģinājumi sekot citās valstīs lietotajiem vietējās uzņēmējdarbības atbalsta pasākumiem bez papildus izpēti var tikt sodīti.

85. Tēmas 79.3. tehniskās specifikācijas pamatnostādnes:

- 1) Izpētīt, kā atšķiras globālā tirgus, Eiropas tirgus, nacionālā tirgus un vietējā tirgus nepilnības.
- 2) Izstrādāt algoritmu, kā izvēlēties pašvaldības uzņēmējdarbību, pašvaldības iepirkumu, uzņēmējdarbības veicināšanu vai citu risinājumu kā tirgus nepilnības novēršanas metodi.
- 3) Izvērtēt galvenos vietējās tirgus nepilnības (market failure) tipus, kas pamato pašvaldības iesaistīšanos uzņēmējdarbībā arī tad, ja nacionālajā vai ES mērogā tirgus nepilnība nav izteikta, izvērtējot kā uz pašvaldībām attiecas:
 - negatīva ārējā ietekme (negative externalities),
 - pozitīva ārējā ietekme (positive externalities),
 - asimetriska informācija vai informācijas trūkums,
 - publiskais labums vai kvazi-publiskais labums,
 - monopolu dominance tirgū,
 - faktoru mobilitātes,
 - neatbilstība sabiedrības uzskatiem par taisnīgumu.

- 4) Izvērtēt galvenās centrālās valdības nepilnības (central government failure), kas pamato pašvaldības aktīvu iesaistīšanos vietējās ekonomikas atbalstā
- 5) Izpētīt iespējas pašvaldībai:
 - sniegt pašvaldības atbalstu (“valsts atbalstu”)
 - veicināt cilvēkresursu piesaistīšanu, kas maina darbaspēka struktūru izvēlētajā virzienā
 - atvieglot dabas resursu izmantošanu
 - veicināt vietējās infrastruktūras pārmaiņas uzņēmējiem izdevīgā virzienā
 - slēgt koncesijas līgumus
 - iesaistīties publiskajā un privātajā partnerībā
 - nodibināt komercsabiedrības tirgus nepilnību mazināšanai
- 6) Izstrādāt metodoloģiju ekonomiskā izdevīguma novērtēšanai 85.5 punktā minētajiem vietējās ekonomikas veicināšanas pasākumiem
- 7) Klasificēt pašvaldības pēc tām raksturīgām pazīmēm attiecībā uz tirgus vai valdības nepilnībām un ieteikt iespējamus risinājumus.

86. Pamatojumu tēmas 79.4 izvēlei nosaka vairāki iemesli:

- 1) Latvijas pašvaldības ir neizdevīgā stāvoklī, salīdzinot ar citu ES dalībvalstu pašvaldībām, Komerclikuma pieņemšanas un ieviešanas rezultātā. Pieņemot komerclikumu tika likvidēta agrāk iezīmētā saimnieciskās darbības forma - valsts vai pašvaldību bezpeļņas uzņēmumi un nekas cits piemērots šai jomā netika radīts.
- 2) Tai laikā, kad citās ES dalībvalstīs pastāv juridiskās organizācijas formas, kas piemērotas pašvaldības saimnieciskajai darbībai jomās, kurās dominējošais mērķis nav peļņa, Latvijā šāda juridiskā forma nepastāv.
- 3) Citās valstīs saimniecisko darbību, kuras veikšanā dominē sociālie mērķi, dēvē par sociālo uzņēmējdarbību. Ja paralēli būtiska loma ir arī peļņas gūšanai, tad šādu uzņēmumu sauc par hibrīduzņēmumu. Ja valsts un pašvaldību uzņēmējdarbība ir atsevišķi neregulēta, tad sociālās uzņēmējdarbības jēdzienu attiecina tikai uz privāto sektoru - nevaldības organizācijām vai komercsabiedrībām, kuru aktivitāšu nozīmīga daļa ir ar sociālu, nevis komerciālu raksturu.
- 4) Pašvaldībām interese par sociālo uzņēmējdarbību (ES izpratnē) parādās divējādi:
 - sadarbojoties ar privāto sektoru sociālo problēmu risināšanā,
 - pašām iesaistoties uzņēmējdarbībā, kuras galvenie mērķi ir ar sociālu, nevis peļņas raksturu.
- 5) Pašvaldību iespēju izpēte abos virzienos ir aktuāla saistībā gan ar sociālo jautājumu efektīvāku risināšanu, gan ar izglītības, cilvēkresursu attīstības, veselības veicināšanas un uzņēmējdarbības veicināšanas problēmām.

87. Tēmas 79.4. tehniskās specifikācijas pamatnostādnes:

- 1) Raksturot sociālās uzņēmējdarbības pieredzi citu valstu pašvaldībās
- 2) Raksturot sabiedriskā labuma organizāciju pieredzi sociālās uzņēmējdarbības jomā
- 3) Izvērtēt sociālās uzņēmējdarbības iespējas, lai risinātu:
 - sociāli atbalstāmo iesaistīšanas problēmas;
 - sociāli atstumto iekļaušanas problēmas;
 - pašvaldības sociālo funkciju deleģēšanas problēmas;
 - cilvēkresursu attīstības problēmas;
 - teritorijas labiekārtošanas problēmas.
- 4) Pamatot iespējas pašvaldībām pašām iesaistīties uzņēmējdarbībā (komercdarbībā), kuras misijai ir sociāls, nevis peļņas raksturs, pamatojoties uz vietējā tirgus nepilnībām šādās jomās
 - sociāli atbalstāmo iesaistīšanas problēmas;
 - sociāli atstumto iekļaušanas problēmas;
 - pašvaldības sociālo funkciju deleģēšanas problēmas;
 - cilvēkresursu attīstības problēmas;
 - teritorijas labiekārtošanas problēmas.

88. Pamatojumu tēmas 79.5 izvēlei nosaka vairāki iemesli:

- 1) Pašvaldības budžets ir pašvaldības politikas (autonomās kompetences jomā) un pašvaldības apstākļiem piemērotas valsts politikas (valsts deleģētās kompetences jomā) īstenošanas instruments. Lai varētu optimāli īstenot pašvaldības politiku nepieciešams zināt, kādi resursi tiek izlietoti izvirzīto mērķu sasniegšanai, kā arī zināt cik lielā mērā mērķi tiek tuvināti.
- 2) Diemžēl, izmantojamā budžeta izdevumu klasifikācija ir domāta citiem mērķiem, kam maz sakara ar pašvaldības vadīšanu. Lai varētu apkopot datus no vairākiem esošo budžeta izdevumu posteņiem, kā arī lai gūtu novērtējumu par izdevumiem dažādu pašvaldības fokusgrupu interesēs, nepieciešams veidot savdabīgus ekonomiskos modeļus ar skaidri definētām pieņēmumu sistēmām un datu lietojuma ierobežojumiem.

89. Tēmas 79.5. tehniskās specifikācijas pamatnostādnes:

- 1) Sagatavot pārskatu par literatūrā atrodamajiem piemēriem, kad budžeta datus izmanto izdevumu novērtēšanai noteiktām fokusgrupām vai noteiktu funkciju veikšanai.
- 2) Izstrādāt metodiku izdevumu novērtējumam sekojošām fokusgrupām:
 - grupējumam pa vecuma grupām: bērni, skolnieki, pensionāri, iedzīvotāji darbaspējīgā vecumā;
 - grupējumam pa profesijām, īpaši izdalot zemniekus (lauksaimniekus); inženierus un vadītājus; pedagoģiskos darbiniekus; sociālos darbiniekus; policistus; medicīnas darbiniekus; pārējās profesijas;
 - grupējumu pēc dzimuma un seksuālās orientācijas;
 - sociāli mazaizsargāto grupējumam (invalidi, trūcīgie, bezdarbnieki, bezpajumtnieki, agrāk krimināli sodītie)
- 3) Izstrādāt metodiku ieņēmumu-izdevumu novērtējumam sekojošiem funkciju veidiem:
 - politikas organizēšana un satura noteikšana;
 - pakalpojumi;
 - administrēšana;
 - apsaimniekošana;
 - uzņēmējdarbība;
 - atbalsta funkciju nodrošināšana;
- 4) Izstrādāt metodiku ieņēmumu-izdevumu novērtējumam sekojošām pašvaldības aktivitāšu nozarēm:
 - Izglītība un zinātne;
 - Kultūra un brīvais laiks;
 - Sociālā drošība;
 - Veselības aizsardzība;
 - Sabiedriskā kārtība un tiesiskums;
 - Avārijas un krīzes situācijas;
 - Telpiskā plānošana un būvniecības uzraudzība;
 - Pamatinfrastruktūra (ceļi, ielas, ostas un lidostas)
 - Pieminēkli un sabiedriskā infrastruktūra;
 - Dārzi, parki un kapsētas;
 - Sabiedriskais transports;
 - Preču ražošana un tirdzniecība;
 - Pilnas maksas pakalpojumu sniegšana;
 - Dabas resursu ieguve un tirdzniecība
- 5) Izpētīt iespējas pašvaldībai:
 - sniegt pašvaldības atbalstu (“valsts atbalstu”)
 - veicināt cilvēkresursu piesaistīšanu, kas maina darbaspēka struktūru izvēlēta virzienā
 - atvieglot dabas resursu izmantošanu
 - veicināt vietējās infrastruktūras pārmaiņas uzņēmējiem izdevīgā virzienā

- slēgt koncesijas līgumus
 - iesaistīties publiskajā un privātajā partnerībā
 - nodibināt komercsabiedrības tirgus nepilnību mazināšanai
- 6) Izstrādāt metodoloģiju ekonomiskā izdevīguma novērtēšanai punktā b. minētajiem vietējās ekonomikas veicināšanas pasākumiem
- 7) Klasificēt pašvaldības pēc tām raksturīgām pazīmēm attiecībā uz tirgus vai valdības nepilnībām un ieteikt iespējamus risinājumus
90. Lai varētu nodrošināt pētījumu lietišķās zinātnes pasūtījuma nepieciešamo līmeni, iepirkumos lietojama ekonomiski izdevīgākā piedāvājuma metode. Tāpēc ekonomiski izdevīgākais piedāvājums pēc Latvijas Zinātnes padomes iepirkumu parauga tiek vērtēts atbilstoši trīs kritērijiem: zinātniskā un praktiskā kvalifikācija, iepriekš uzrādītās prasmes un zemākā cena.
91. Vērtējot piedāvājumu, zinātniskās un praktiskās kvalifikācijas novērtēšanai katra pētījuma pretendents augstākā novērtējuma iegūšanai (ar zemāka līmeņa piedāvājumu pretendenti tiks pielaisti, bet saņems mazāk punktu) jānodrošina šādas piesaistīto ekspertu kvalifikācijas un zinātnisko pētījumu prasmes
- 1) Visos pētījumos vienam ekspertam ar doktora grādu jānokārto pārbaudījums pašvaldību tiesību un organizācijas pamatjautājumos;
 - 2) Atsevišķos pētījumos:
 - tēmai 79.1 “Vietējās pašvaldības vadībai (local government management) nepieciešamās statistikas rādītāji” papildus nosacījums - vismaz vienam ekspertam jābūt doktora grādam ekonomikā;
 - tēmai 79.2. “Pašvaldības vidēja termiņa budžeta veidošanas iespējas un pielietojumi” papildus jāizpilda divi nosacījumi - vismaz vienam ekspertam doktora grāds ekonomikā;
 - tēmai 79.3. “Pašvaldības iespējas ietekmēt vietējās ekonomikas attīstību” papildus jāizpilda divi nosacījumi - vismaz vienam ekspertam doktora grāds ekonomikā un zinātniskie darbi par uzņēmējdarbības veicināšanu, kā arī vismaz vienam ekspertam doktora grāds tiesību zinātnē un zinātniskie darbi par valsts atbalsta ierobežojuma problēmām.
 - tēmai 79.4. “Pašvaldības sociālās uzņēmējdarbības iespējas un privātās sociālās uzņēmējdarbības izmantošanas iespējas pašvaldības mērķiem” papildus nosacījums: vismaz vienam ekspertam doktora grāds tiesību zinātnē un zinātniskie darbi par bezpeļņas saimniecisko darbību vai sociālo uzņēmējdarbību.
 - tēmai 79.5. “Rezultatīvo rādītāju iegūšanas iespējas izmantojot pašvaldību budžeta informāciju” papildus nosacījums - vismaz vienam ekspertam doktora grāds ekonomikā vai vadības zinātnē un zinātniskie darbi par rezultatīvo rādītāju izveidošanu un izmantošanu ekonomikā un publiskajā pārvaldē
92. Vērtējot piedāvājumu, iepriekš uzrādāmās prasmes ir:
- tēmai 79.1 “Vietējās pašvaldības vadībai (local government management) nepieciešamās statistikas rādītāji” – eksperta zinātniskie darbi par teritoriālo statistiku;
 - tēmai 79.2. “Pašvaldības vidēja termiņa budžeta veidošanas iespējas un pielietojumi” – ekspertu pieredze pašvaldības budžeta sagatavošanā vai zinātniskie darbi par vidēja termiņa budžetu;
 - tēmai 79.3. “Pašvaldības iespējas ietekmēt vietējās ekonomikas attīstību” - eksperta zinātniskie darbi par uzņēmējdarbības veicināšanu un tiesību eksperta zinātniskie darbi par valsts atbalsta ierobežojuma problēmām.
 - tēmai 79.4. “Pašvaldības sociālās uzņēmējdarbības iespējas un privātās sociālās uzņēmējdarbības izmantošanas iespējas pašvaldības mērķiem” eksperta zinātniskie darbi par bezpeļņas saimniecisko darbību vai sociālo uzņēmējdarbību.

- tēmai 79.5. “Rezultatīvo rādītāju iegūšanas iespējas izmantojot pašvaldību budžeta informāciju” – eksperta zinātniskie darbi par rezultatīvo rādītāju izveidošanu un izmantošanu ekonomikā un publiskajā pārvaldē

3.6. Tīkla sanāksmju sagatavošana

93. 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 politiku lēmumiem.
94. 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. Šīs aktivitātes ietvaros veic padziļinātu savas tēmas izpēti otrajā braucienā uz Poliju un Norvēģiju.
95. Tīkla sanāksmes saturs tiek iepriekš izplānots. Pirmā tīkla gadījumā tas tiek sastādīts ar mērķi apbūt pašvaldības mārketinga metodes pielietojumu pašvaldības stratēģiskajā vadīšanā. Pārējos tīklos mērķa izvēli un aplūkojamo jautājumu loku nosaka tīkla dalībnieku lēmums.
96. Katrā tīkla sanāksmē tiek precizēti uzdevumi nākamajai tīkla sanāksmei. Pēc sanāksmes tīkla koordinators, konsultējoties ar LPS vadošo ekspertu un Salīdzināmo datu bāzes analītiķi, nosaka vācamās un analizējamās informācijas apjomu:
 - 1) datu bāzē esošā primārā informācija tiek izmantota nepieciešamo indeksu aprēķināšanai,
 - 2) tiek analizētas iespējas papildināt esošo informāciju ar jaunu informāciju, kas iegūstama no pašvaldībām, valsts iestādēm, statistikas vai patstāvīgi organizējamu aptauju ceļā.
97. 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 iegūst pieeju informāciju, kas noderīga centrālās valdības mērķu sasniegšanai.
98. Informācija, ko neizdodas iegūt no valsts iestādēm, tiek vākta no visos sadarbības tīklos iesaistītajām 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.
99. Konsultējoties ar Salīdzināmo datu bāzes administratoru, tiek izstrādātas atbilstošas informācijas pieprasījuma formas un organizēta informācijas savākšana Salīdzināmo datu bāzē.
100. 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.
101. 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.
102. Nestrukturēta informācija tiek apkopota latviešu, angļu un krievu valodās. Pamatā šīs informācijas vākšana ir tīkla koordinators pienākums.
103. Pirms kārtējās tīkla sanāksmes tīkla koordinators sagatavo:
 - 1) materiālu apkopojumu un prezentāciju par tēmai atbilstošiem datiem, kas publicējami sanāksmes atklātajā daļā;

- 2) pieredzes aprakstu raksturojumu un prezentāciju par attiecīgās problēmas risinājuma variantiem, kas publicējami sanāksmes atklātajā daļā;
- 3) materiālu apkopojumu, kas tiek izmantots tīkla iekšējai lietošanai, un kas nav publicējams.
- 4) publicējamie materiāli pirms sanāksmes kopā ar sanāksmes darba kārtību tiek publicēti projekta interneta vietnē.

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

3.7. Tīkla sanāksmju norise

105. 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.

106. Polijas un Norvēģijas pašvaldību pieredze liecina, ka tīkla dalībnieki var vēlēties 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.

107. Tīkla sanāksmes atklātās daļas publicēšana domāta lai inovatīvās idejas, kas radušās apspriežu gaitā, varētu izmantot 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.

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

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

110. Sanāksmes noslēgumā tiek precizēti nākamajās sanāksmēs aplūkojamie jautājumi un diskusijā gūtie secinājumi, uzdevumi pašvaldībām - tīkla dalībniecēm līdz nākamajai sanāksmei vai līdz vēlākam laikam, gatavojot tālākās sanāksmes atbilstoši izskatāmo jautājumu grafikam.

3.8. Tīkla darbības noslēgums

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

112. Pirmā tīkla pilotpašvaldībām vēlams izveidot stratēģiskās vadīšanas procedūru, kas nodrošina pastāvīgi darbojošos vadības procesu, kurā cikliski:

- 1) Tiek vērtēta pašvaldības produktu konkurētspēja un pieprasījums pēc tiem. Pašvaldībai jāspēj elastīgi reaģēt uz ārējās vides izmaiņām, salīdzināt savu produktu ar citu pašvaldību produktiem un nepieciešamības gadījumā nekavējoši jāievieš izmaiņas stratēģijā un rīcības plānos.
- 2) Tiek novērtēta uzdevumu izpilde un mērķu tuvināšana. Pašvaldība izstrādā savu motivācijas politiku, kurā ņem vērā darbinieku ieguldījumu stratēģisko mērķu tuvināšanā.
- 3) Ja pilotpašvaldība izvēlas veidot vidēja termiņa budžetu, tiek nodrošināta budžeta projektu un budžeta programmu cieša sasaiste ar mārketinga stratēģiju.
- 4) Ja pilotpašvaldība izvēlas aktīvi ietekmēt vietējās uzņēmējdarbības nosacījumus, tiek nodrošināta šo aktivitāšu cieša sasaiste ar mārketinga stratēģiju.

113. Katra pirmā tīkla pašvaldība iesniedz rakstiski pašvaldības stratēģijas tekstu, ietverot procesa aprakstu. Pašvaldības noslēpums stratēģiju tekstā netiek ietverts.
114. Ventpils pašvaldība var iesniegt grozījumu un papildinājumu priekšlikumus, kas radušies tīkla sanāksmju un Salīdzināmo datu bāzes izmantošanas iespaidā.
115. 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.
116. Darbības uzlabojuma plāni ietver priekšlikumus, kas izriet no tīkla sanāksmēs aplūkotajām tēmām. Ja pašvaldība izvēlas aplūkotajā jomā pārmaiņas neveikt, tiek formulēti galvenie iemesli, kāpēc esošā sistēma atzīta par sekmīgu.
117. Tīklu koordinatori, sadarbībā ar iesaistītajām pašvaldībām, nodrošina plāna rezultātu mērīšanu nākamajos gados pēc tīkla tēmas izskatīšanas noslēguma.
118. 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

119. Salīdzināmo datu bāze ir centralizēti izveidots līdzeklis pašvaldību panākumu un neveiksmju mērīšanai. Projekta gaitā tiek aprobēti dažādi datu bāzes izveidošanas risinājumi. Projekta noslēgumā tiek izdarīti secinājumi lai minimizētu turpmākās izmaksas un vienlaikus nodrošinātu prognozējamo pašvaldību pieprasījumu pēc datiem (tas būs atkarīgs no pašvaldību politiku vēlmes lietot stratēģiskās vadīšanas metodes, kā arī no turpmākā mācīties salīdzinot sistēmas finansēšanas modeļa.

4.1.Kā pašvaldība nonāk pie rādītājiem

120.Lai varētu raksturot rezultātīvos rādītājus, jāizseko veidi, kā pie šādiem rādītājiem nonāk.

121.Parastais veids, ko rekomendē attīstības plānotāji:

- 1) tiek analizētas stiprās un vājās īpašības, tai skaitā esošie un trūkstošie resursi,
- 2) tiek analizētas iespējas un draudi,
- 3) tiek sastādīta vīzija, kas raksturo iecerēto sasniedzamo stāvokli noteiktā laikā,
- 4) tiek formulēta misija - izvēlēta organizācijas "sūtība", veids kā nonākt no esošā stāvokļa iecerētajā stāvoklī,
- 5) tiek analizēti faktori, kas sekmē vai kavē misijas veikšanu,
- 6) no daudziem faktoriem tiek izdalīti daži svarīgākie, kuriem ir vislielākais iespaids uz vīzijas sasniedzamību,
- 7) tiek formulēti mērķi, kuru tuvināšana visvairāk ietekmē misijas izpildi,
- 8) tiek analizēti faktori, kas sekmē vai kavē mērķu tuvināšanu,
- 9) no daudziem faktoriem tiek izdalīti daži svarīgākie, kuriem ir vislielākais iespaids uz mērķiem,
- 10) tiek sastādīta rīcības programma mērķu sasniegšanai, kas sastāv no konkrētām veicamajām darbībām izvēlēto svarīgāko faktoru izmaiņai.
- 11) tiek izveidota organizācijas struktūra, kas piemērota darbu izpildei un rezultātu mērīšanai.

4.2.Ietekmes rādītāji

122.Ietekmes rādītāji raksturo sasniedzamos vēlamā stāvokļa rādītājus, salīdzinājumā ar esošajiem rādītājiem.

123. Mērījumu vienkāršošanai ir ērti, ja vīzija ir noformulēta kvantitatīvās, izmērāmās kategorijās, kuras raksturo pieejami parametri. Piemēram, vīzija varētu iekļaut trīs galvenos rādītājus:

- 1) atalgojuma līmenis, salīdzinot ar ES vidējo;
- 2) dzīves ilgums, salīdzinot ar ES vidējo;
- 3) jauniešu darbaspējas vecumā proporcija, salīdzinot ar visiem darbaspējas vecuma iedzīvotājiem.

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

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

126. Pie ārējiem faktoriem pieder valsts politika. Piemēram, ja valsts politika ir vērsta uz ES ārējās robežas slēgšanu, uz preču, pakalpojumu, personu un kapitāla kustības pāri ES ārējai 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 jāiepažīstina centrālo valdību un valdošās politiskās partijas ar Somijas pieredzi, kas robežas esamību ar Krieviju prot pārvērst no trūkuma par salīdzinošo priekšrocību. Cits risinājums – lobēt atbalsta pasākumus, kas kompensē ārējā faktora radīto negatīvo ietekmi. Ja pašvaldība neatrod ceļus, kā negatīvu ārējo faktoru ietekmēt, tad jākorrigē vīziju uz reālistiskāku variantu.

127. Parasti pašvaldība nevar patstāvīgi ietekmēt visus faktorus, kas ietekmē vīzijas īstenošanas iespējas. To faktoru ietekmes palielināšana, vai samazināšana, kas būtiski veicina vai kavē vēlamo stāvokļa sasniegšanu, tiek izvirzīta kā mērķi. Prioritāri izvirzāmi tikai tie mērķi, kurus pašvaldība spēj patstāvīgi, vai kopā ar citām pašvaldībām būtiski ietekmēt.

4.3. Rezultātu rādītāji:

128. Rezultātu rādītāji raksturo pašvaldības izvirzīto mērķu tuvināšanu. Izvēloties rezultātu rādītājus jāņem vērā divus būtiski apstākļi.

129. 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 mēdijos un tamlīdzīgi. Tāpēc svarīgi atsevišķi mērīt gan ietekmi, gan mērķa tuvināšanas rezultātu.

130. Dažkārt politiķi domā, ka vajadzīgā ietekme nav sasniegta tādēļ, ka virzībai uz izvirzīto mērķi nav rezultātu. Piemēram, pašvaldību politiķi dažkārt nenovērtē, ka izglītības līmeņa pieaugums veicina iedzīvotāju aizplūšanu un / vai dzimstības samazināšanos; kā labi ceļi veicina darbavietu meklēšanu citās pašvaldībās.

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

132. 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.

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

134. Bieži var novērot situāciju, ka valsts vai pašvaldība 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. Ja pašvaldība vēlas sasniegt reālus rezultātus, tad faktoru ranžēšana pēc nozīmes un svarīgāko faktoru izvēle mērķu noteikšanai ir absolūti nepieciešama.

4.4. Darbības (izpildes) rādītāji

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

136. 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.

137. 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.

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

139. 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.)

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

4.5. Rezultatīvie rādītāji un ieguldījuma rādītāji

141. Kopīgo terminu - "rezultatīvie rādītāji" izmanto izpildes rādītāju, rezultātu rādītāju vai ietekmes rādītāju apzīmēšanai, vai arī visu šo rādītāju kopuma apzīmēšanai.

142. Atkarībā no organizācijas mēroga un rakstura šie rādītāji var mainīt savu statusu. Tas, kas lielākai organizācijai ir izpildes rādītājs, mazākai specifiskai organizācijai var iegūt rezultāta rādītāja statusu.

143. 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 cilvēkresursus un citus materiālos vai garīgos resursus.

4.6. Indeksi

144. Indeksi tiek rēķināti, izmantojot primāro informāciju par ieguldījuma, izpildes, rezultātu un ietekmes rādītājiem.

145. Pamatā tiek izmantoti trīs veidu vienkāršie indeksi:

- 1) efektivitāte (ieguldījuma rādītājs / rezultatīvo rādītāju);
- 2) produktivitāte (rezultatīvais rādītājs / ieguldījumu rādītāju);
- 3) salīdzinājums (raksturojamais rādītājs / bāzes rādītājs).

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

147. Salīdzinājuma indeksu parasti jātuvina vienam, jo salīdzināmo bāzi parasti izvēlas kā paraugu.

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

4.7. Strukturētie pieredzes apraksti

149. Nestrukturēto pieredzes aprakstu vākšana un ievietošana datu bāzē ir tīkla koordinātoru atbildība. Lai aprakstus varētu labāk izmantot tīklu sanāksmju organizēšanā, kā arī citiem pētniecības nolūkiem, aprakstiem piešķirama standartizēta struktūra.

150. Strukturētais pieredzes apraksts satur vairākus obligāti izpildāmos elementus:

- 1) Risināmās problēmas raksturojums
- 2) Izvēlēta risinājuma apraksts
- 3) Izmantotā risinājuma risku novērtējums
- 4) Risinājuma izmantošanas vēstures raksturojums
- 5) Rezultātu mērīšanas un sasniegto rādītāju raksturojums
- 6) Ieteikumi pieredzes pārņēmējiem

151. Uzdodot veikt aprakstu, vai vienojoties par pieredzes aprakstu veikšanu, tiek sagatavotas apraksta ievades formas saskaņā ar 149.1-149.6 nosacījumiem.

4.8. Salīdzināmo datu bāze

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

153. 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;

154. Dati tiek uzkrāti četros veidos:

- 1) tabula (primārie dati);
- 2) indikatori (no primārajiem datiem aprēķināti dati, ko tāpat sakārto tabulās);
- 3) pieredzes apraksti (primārie teksti, kuri domāti tālākai apstrādei);
- 4) strukturētie pieredzes apraksti (iegūti strukturējot primāro pieredzes aprakstu informāciju).

155. Dati tiek sakārtoti tā, lai tie būtu atrodami

- 1) norādot, pašvaldības funkciju grupu pēc darbības rakstura nodalot astoņus darbību veidus;
- 2) norādot 7 datu avota (ieguves) veidus;
- 3) norādot funkcionālos blokus un tajos sakārtotās apakšfunkcijas;

156. Datiem tiek piemēroti trīs pieejamības līmeņi, atkarībā no datu bāzes administratora piešķirtā pieejamības līmeņa var iegūt dažāda līmeņa primāros un sekundāros datus.

4.9.Datu bāzes saturs

157.Lai datu bāze būtu ērti lietojama, tai jāizveido ērts satura rādītājs, pēc kura var atrast nepieciešamo ierakstu (skat. Pielikums Nr.1). Satura rādītājs ir izveidots 8 klasifikatoru veidā, no kuriem katrs raksturo savu datu dimensiju. Vienā dimensijā var būt vairākas atzīmes, jo šī nav budžeta klasifikācija, šai klasifikācijai nav jānodrošina uzskaitē tikai vienā klasē un apakšklasēs.

158.Katra datu ieraksta indekss atbilstoši piederībai katram klasifikatoram pieder pie obligātajiem metadatiem. Ierakstu, neuzrādot attiecīgo indeksu nedrīkst veikt.

159.Datus raksturo vairākas dimensijas:

- 1) pēc datu avota (devēja), kas var būt publiska vai privāta persona, kā arī iestāde vai amatpersona (pielikums Nr.1, 1.klasifikators)
- 2) pēc datu veida, attiecīgi primāro datu vai indikatoru tabula, strukturēts vai nestrukturēts pieredzes vai pētījuma apraksts, prezentācija (pielikums Nr.1, 2.klasifikators);
- 3) pēc galvenajām funkciju grupām, kurām raksturīgs noteikts darbības veids gan organizācijas iekšienē, gan ārpusē – politika, pakalpojumi, administrēšana, veicināšana, apsaimniekošana, uzņēmējdarbība (komercdarbība) vai atbalsta funkcija (pielikums Nr.1, 3.klasifikators);
- 4) pēc pārvaldāmās nozares veida, izdalot tās nozares, kas raksturīgas pašvaldību aktivitātēm pašlaik un potenciālā nākotnē iekļaujot brīvprātīgās iniciatīvas un valsts deleģētus uzdevumus (pielikums Nr.1, 4.klasifikators);
- 5) pēc fokusgrupas – tiešā labuma saņēmēja, sadalot apakšklasēs četras labuma saņēmēju klases – iedzīvotāji, apmeklētāji, uzņēmēji un organizētās pilsoniskās sabiedrības pārstāvji (pielikums Nr.1, 5.klasifikators);
- 6) pēc attiecināmās teritorijas sākot ar ES un OECD un beidzot ar apdzīvotu vietu (pielikums Nr.1, 6.klasifikators);
- 7) pēc datu vākšanas perioda (pielikums Nr.1, 7.klasifikators);
- 8) pēc datu pieejamības sākot ar publiskiem datiem un beidzot ar datiem, kas pieejami tikai Salīdzināmo datu bāzes administratoram (pielikums Nr.1, 8.klasifikators).

160.Šāda klasifikācija ļaus lietotājiem (tīklu koordinatori, pašvaldību un ministriju pārstāvjiem) viegli atrast attiecīgos ierakstus un izmantot tos praktisku un teorētisku jautājumu risināšanā.

161. 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.

4.9.1. Ietekmes klasifikācija (pielikums Nr.1 - 5.klasifikators)

162. Atbilstoši pašvaldības mārketinga ideoloģijai izmantojami četri lieli sektori un attiecīgie apakšsektori. 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.

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

1) Iedzīvotāji:

- Sadalījumā pa vecuma grupām:
 - bērni līdz 7 gadu vecumam;
 - jaunieši no 7 līdz 18 gadu vecumam.
 - darbaspējīgā vecuma
 - iedzīvotāji pensijas vecumā.
- Sadalījumā pa dzimumiem:
 - Vīrieši;
 - Sievietes.
- Sadalījumā pa iekšējā administratīvā dalījuma teritorijām, ņemot vērā teritorijas, par kurām pašvaldība pieņem novada vai republikas pilsētas iekšējās reģionālās attīstības lēmumus.
- Sadalījumā pa izglītības līmeņiem:
 - pamata izglītība;
 - vidējā izglītība;
 - augstākā izglītība.
- Sadalījumā pēc īpaši izdalāmām profesijām:
 - studenti, augstskolu pasniedzēji un zinātnieki;
 - zemnieki;
 - inženieri un vadītāji;
 - pedagoģiskie darbinieki;
 - sociālie darbinieki;
 - policisti;
 - ārsti un vidējais medicīniskais personāls.
- Sadalījums pēc īpaši atbalstāmas personas vai personas ar apkarojamām nosliecēm veida:
 - trūcīgie;
 - bezdarbnieki;
 - bezpajumtnieki;
 - agrāk krimināli sodītie;
 - atkarīgie.

2) Apmeklētāji:

- Tūristu sadalījums
 - Ārvalstu tūristi
 - Tūristi no Latvijas
 - Kultūras tūristi
 - Dabas tūristi
 - Atpūtas tūristi
- Pastāvīgo teritorijas apmeklētāju sadalījums

- Teritorijā strādājošie
- Teritorijā studējošie
- Vidējo un pamata izglītību apgūstošie
- Pirmsskolas iestādi apmeklējošie
- Kultūras, sporta un brīvā laika pasākumu apmeklētāji

3) Uzņēmēji:

- dalījums pēc reģistrācijas vietas:
 - Pašvaldības teritorijā reģistrētie
 - Citā Latvijas teritorijā reģistrētie
 - Ārvalstīs reģistrētie
- dalījums pēc pašvaldībai piekrītošajiem nodokļiem:
 - Iedzīvotāju ienākuma nodokļa maksātāji pašvaldībai
 - Nekustamā īpašuma nodokļa maksātāji pašvaldībai
- dalījums pēc īpašnieka piederības publiskajam vai privātajam sektoram;
 - Privātpersonām piederošie
 - Ar mazāk kā 50% privāto kapitālu
 - Ar vairāk kā 50% publisko kapitālu
- dalījums pēc uzņēmējdarbības rakstura
 - Uzņēmumā dominē zemas produktivitātes darbaspēks
 - Uzņēmums pamatā strādā uz publiskajiem iepirkumiem
 - Uzņēmums pamatā pārstāv ārvalstu kapitāla intereses Latvijā
 - Uzņēmums pārsvarā ražo pasaules tirgū konkurētspējīgu produkciju
 - Uzņēmums veic sociālās uzņēmējdarbības funkcijas
- dalījums pēc lieluma:
 - Mikrouzņēmums
 - Mazais uzņēmums
 - Vidējais uzņēmums
- dalījums pēc uzņēmējdarbības vēsturiskā etapa
 - Pamatdarbība lauksaimniecībā, lopkopībā vai resursu ieguvē
 - Pamatdarbība rūpniecībā
 - Postindustriālā sektora uzņēmums
 - Zināšanu sektora uzņēmums

4) Organizētās pilsoniskās sabiedrības personas:

- Biedrība
- Profesionāla asociācija
- Arodbiedrība
- Draudze
- Politiskās partijas teritoriālā organizācija
- Politiskā partija vai partiju apvienība
- Nodibinājums
- Cita pilsoniskās sabiedrības persona

4.9.2.Funkciju veidu klasifikācija (pielikums Nr.1 - 3.klasifikators)

164.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.

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

- 1) Politikas funkciju organizēšana un politiku saturs. Šī grupa raksturo pašvaldības domes politisko darbību, tai skaitā organizētās pilsoniskās sabiedrības un atsevišķu iedzīvotāju iesaisti lēmumu gatavošanā un pieņemšanā.
- 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.
- 3) 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.
- 4) 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. Šīs funkcijas veids ietver arī uzņēmumu un NVO atbalstu, ko veic pašvaldība teritorijas ekonomiskās un sociālās attīstības interesēs atbilstoši saviem priekšstatiem par attīstāmajām prioritātēm un ievērojot vietējās sabiedrības vajadzības.
- 5) Apsaimniekošana, kas attiecināma uz pašvaldības īpašumu un citu infrastruktūru, kas nodrošina publiskā un privātā sektora funkcionēšanu, izmantojot mantu, kas pieder pašvaldībai.
- 6) Pašvaldības uzņēmējdarbība, kas nodrošina pašvaldības stratēģisko resursu attīstīšanu, peļņu vai pašvaldības funkciju veikšanu.
- 7) Informēšana, ko veic pašvaldība savā, Latvijas Republikas vai ES vārdā, sniedzot iedzīvotājiem, apmeklētājiem un uzņēmējiem interesējošo informāciju, kā arī īstenojot pašvaldības produktu virzīšanu tirgū.
- 8) Pašvaldības atbalsta funkcijas, ko veic pašvaldība savas organizācijas iekšienē, lai nodrošinātu iepriekš minētās astoņas funkcijas.

166. 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. Sekojošajā periodā valsts dažādu nozaru likumos noteiktu daļu no pašvaldības autonomajām kompetencēm "nodalīja sev", nerūpēdamās ne par subsidiaritātes principa, ne proporcionalitātes principa ievērošanu.

167. 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 brīvprātīgās iniciatīvas.

168. Šādas kompetenču sadales problēmas ir radušās pateicoties valdošajam tiesiskajam nihilismam, taču šī teksta apjoms neļauj šīs problēmas sīkāk analizēt. Tāpēc tālākais kompetenču dalījums grupās 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.

4.10. Datu ievadīšanas organizācija

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

170. Tiek organizēta:

- 1) savietojamība ar valsts datu bāzēm;

- 2) iespēja saņemt informāciju no ministrijām, izmantojot iepriekš sagatavotās formas, vai arī saņemt primāro informāciju zinātniskajām un pētniecības vajadzībām likumos paredzētajā kārtībā;
- 3) formu izstrāde pašvaldībām, dodot iespēju tiešsaistē ievadīt datus sistēmā;
- 4) datu saņemšana no projekta sadarbības partnera VRAA.

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

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

4.11. Datu saņemšanas organizācija

173. Ierakstiem datu bāzē tiek piešķirta viena no piecām kategorijām:

- 1) Dati pieejami katram
- 2) Dati pieejami tikai Salīdzināmo datu bāzes administratoram
- 3) Dati pieejami tikai Salīdzināmo datu bāzes administratoram un konkrētas pašvaldības autorizētiem darbiniekiem
- 4) Dati pieejami tikai Sistēmas darbiniekiem (tai skaitā Salīdzināmo datu bāzes administratoram) un autorizētām Sadarbības tīklu pašvaldību amatpersonām.
- 5) Dati pieejami tikai Sistēmas darbiniekiem (tai skaitā Salīdzināmo datu bāzes administratoram), autorizētām ministriju un pašvaldību amatpersonām

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

175. Klasificējot datu pieejamību sistēmas administrators 4. kategorijā iekļauj sensitīvus datus, to saņemšanas kārtība saistāma ar līdzdalību konkrētā sadarbības tīklā. Savukārt 5. kategorijā ietilpst informācija, kas publicējama tikai anonīmā veidā, grupējot datus atbilstoši statistikas likumdošanā pielietojamajiem principiem.

5.Sadarbības tīklu ieviešanas problēmu analīze

- 176.Lai saglabātu politiku interesi par salīdzinot mācīties metodi, sadarbības tīkliem jābūt efektīviem. No tīkla sanāksmēm jāatgriežas ar pārlicību, ka katrai no tām ir pievienotā vērtība priekš katras pašvaldības.
- 177.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.
- 178.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.
- 179.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.
- 180.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 iespējamus problēmu risinājumus, izmantot un pārrunāt sensitīvus datus par iesaistītajām pašvaldībām.
- 181.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.
- 182.Norvēģijas variantā tīkla sanāksmēs galvenokārt piedalās izpildvaras (pašvaldības administrācijas) pārstāvji. Tas atbilst idejai par tīklu rezultātu fokusēšanu uz kvalitāti. Latvijas modelī iecerēta galvenokārt politiku klātbūtne, administrācijas pārstāvjiem, ir sekundāra loma. Tas atbilst idejai par tīklu fokusēšanu uz mārketingu, kas vērsts uz klientu nākotnes pieprasījuma optimālu apmierināšanu.
- 183.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.
- 184.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.
- 185.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.
- 186.Visus augstākminētos jautājumus iecerēts izvērtēt projekta noslēgumā, un tālākajos produkta dzīves cikla etapos ieviest nepieciešamās korektīvas.
- 187.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

188.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:

- 1) Sabiedrība nevienmēr saņem objektīvu informāciju. Objektīvi informējot, var atklāties priekšvēlēšanu solījumu nepildīšana, vai attālināšanās no uzstādītajiem mērķiem;
- 2) izpildvaras dalībnieki (administrācija) baidās, ka informācija par darba rezultātiem var kaitēt karjerai un atalgojumam;
- 3) centrālā valdība baidās no pašvaldību lomas pieauguma, kas neizbēgami sekotu pilnīgākai informēšanai;
- 4) cilvēktiesības ietver normas, kas sargā privātumu, tādējādi kavējot informācijas uzkrāšanu par personu mācībām, nodarbinātību, kustību un citiem būtiskiem jautājumiem;
- 5) komercietības aizsargā komercenoslēpumu, tas nozīmē būtiskas informācijas par teritorijas ekonomisko un sociālo attīstību nepieejamību;
- 6) statistikas likumdošana, kas ierobežo primārās informācijas nodošanu trešajām personām;
- 7) plaši izplatīti ir maldīgi uzskati, ka pašvaldības nenodarbojas ar politiku un visai informācijai par pašvaldības "saimniecisko" darbību jābūt publiski pieejamai;
- 8) informācijas par publisko pārvaldi pieejamība galvenokārt valsts valodā, kas ierobežo labās prakses pārņemšanu no vienas valsts uz otru.

189.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

190.Pārstāvniecības demokrātijas centrā ir pašvaldības domē ievēlētie politiķi, kas piedalās sacensībā par tiesībām veikt šo pārstāvniecību. Lai īstenotu savus labos nodomus, jāiegūst vara un jāsaglabā vara.

191.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
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 mediji 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

#	Ieguvumi	Zaudējumi
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 vēltīs tikai neizdarītajam
5.	Iespēja motivēt darbiniekus, balstoties uz sasniegtajiem rezultātiem	Daļa no administrācijas, kas nevēlas palielināt produktivitāti, pievienosies opozīcijai

192. 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.

193. 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 vēltīts tieši pašvaldības politiku pārliecināšanai un iedrošināšanai.

6.2. Administrācijas motivēšana

194. 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.

195. 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.

196. Lielākā daļa izpildvaras dzīves laikā ir pārliecinājušies, ka

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

197. 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.

198. 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.

199. Administrācijas darbinieku motivēšana balstās uz diviem pamatpiedāvājumiem:

- 1) ieviest motivāciju par darbības rezultātu, par mērķa sasniegšanu un par vīzijas tuvināšanu;
- 2) īstenot sociāli atbildīgu produktivitātes palielināšanu publiskajā sektorā, nodrošinot darba un apmācības iespējas darbiniekiem, kuriem jāpār kvalificējas uz aktivitātēm privātajā sektorā.

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

6.3. Centrālās valdības ieinteresēšana

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

202. 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.

203. 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.

204. 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..

205. Nav loģiski pašvaldībām dublēt informācijas vākšanu, ja tādu pat informāciju vāc statistikas pārvalde un nozaru ministrijas. Būtu labi centrālās valdības rīcībā esošos primāro informāciju, ciktāl tā 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.

206. 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).

207. 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.

208. Pateicoties likumdevēju rūpēm, 1994. gadā, kad tika noraidīti LPS priekšlikumi likumā "Par pašvaldībām" skaidri nodalīt pašvaldības autonomo kompetenci no valsts kompetences, 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.

209. 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.

210. Pašvaldību lietošanai būtu vajadzīgi:

- 1) primārie dati, no kuriem aprēķināt tos indeksus, kas raksturo pašvaldību mērķus un misiju;
- 2) pēc saskaņotām formulām grupēti primārie dati.

211. 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.

212. Tāpēc ministrijas ir motivējamas 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 valsts iestādēm pēc būtības nonāk pretrunā ar esošo likumdošanu, jo dati pašvaldību vajadzībām jādod bez maksas.

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

6.4. Cilvēktiesību ievērošana

214. 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:

“96. Ikvienam ir tiesības uz privātās dzīves, mājokļa un korespondences neaizskaramību.
100. Ikvienam ir tiesības uz vārda brīvību, kas ietver tiesības brīvi iegūt, paturēt un izplatīt informāciju, paust savus uzskatus. Cenzūra ir aizliegta.
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.”

215. 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.

216. 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.

217. 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.

218. 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.

219. 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

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

221.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.

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

223.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."

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

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

226.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.

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

6.6.Statistikas likumdošanas ievērošana

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

- 1) īsteno vienotu valsts politiku valsts statistiskās informācijas organizēšanas, apkopošanas, analīzes un publicēšanas jomā;
- 2) nodrošina statistikas lietotājus ar valsts statistiskās informācijas programmā iekļauto informāciju, par kuru atbild CSP;
- 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;

- 4) atbild par vienotās ekonomiskās informācijas klasifikācijas sistēmas izveidošanu. Ministru kabinets apstiprina vienoto ekonomiskās informācijas klasifikācijas sistēmu un tās ieviešanas un lietošanas kārtību;
- 5) koordinē visu valsts līmeņa statistiskās informācijas plūsmu, kā arī valsts reģistros un citās informācijas sistēmās iekļaujamo statistisko rādītāju savstarpēju saskaņošanu;
- 6) koordinē valsts institūciju darbību statistikas jomā, kā arī starptautisko sadarbību;
- 7) pēc vienošanās ar ieinteresēto fizisko vai juridisko personu veic papildu statistikas darbus, kas neietilpst valsts statistiskās informācijas programmā;
- 8) veic zinātniskos pētījumus statistikas jomā, konjunktūras pētījumus tautsaimniecības nozarēs, kā arī izstrādā statistisko rādītāju prognozes saskaņā ar valsts statistiskās informācijas programmu.

229. 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.

230. 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 apkopošanā.”

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

232. CSP rīcībā ir daudz primāro datu, kas būtu lieliski izmantojami pašvaldības darbības rezultatīvo rādītāju noteikšanai. Diemžēl publicējamie dati ir pieejami galvenokārt attiecībā uz NUTS 3 reģioniem vai visu Latviju. Tikai dažos gadījumos dati ir atrodami 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.

233. 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

234. 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. Tiek arī izplatīti uzskati, ka pašvaldību politikas nav - pašvaldības veicot saimniecisko darbību iedzīvotāju interesēs saskaņā ar Ministru kabineta

noteikumiem. Abas šīs maldīgās doktrīnas apgrūtinā pašvaldības darbību reālos apstākļos un faktiski esošajā globālo, nacionālo, reģionālo un vietējo tiesību sistēmā.

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

- 1) resursi no pašvaldību finanšu izlīdzināšanas fonda;
- 2) valsts (nozaru) investīcijas pašvaldības teritorijā;
- 3) privātie uzņēmēji, kas saglabā uzņēmējdarbību vai iegulda jaunas privātās investīcijas pašvaldības teritorijā;
- 4) darbaspēks, kas rada labvēlīgus apstākļus pašvaldības attīstībai;
- 5) iedzīvotāji, kas brīvas personu kustības apstākļos izvēlas citu dzīvesvietu;
- 6) skolnieki un bērnudārzu audzēkņi, kas var izvēlēties mācību iestādi citas pašvaldības teritorijā.

236. 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.

237. 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.

238. 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

239. 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 atrodamā attiecīgo valstu valodās.

240. Šāda situācija būtiski apgrūtinā 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.

241. 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

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

243. 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.”

244. Faktiski pašvaldības plāno saskaņā ar “ēdienkartes principu”. 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.

245. 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.

246. 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.

247. 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.

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

249. 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. Koncentrācija vienmēr rosina zināmu atpalcību perifērijās.

250. 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. Pašvaldībām ar daudzveidīgu decentralizētu rīcību jāpalīdz arī centrālajai valdībai atrast ceļus uz attīstību.

251. 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.

252.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.

253.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.

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

255.Sadarbības tīklā ir lietderīgi:

- 1) pārrunāt metodiku, kā tiek analizētas pašvaldības stiprās un vājās īpašības, tai skaitā esošie un trūkstošie resursi, salīdzināt savstarpēji šādas analīzes rezultātus;
- 2) pārrunāt metodiku, kā tiek analizētas iespējas un draudi pašvaldības interesēm, kādus secinājumus no tā var izdarīt;
- 3) pārrunāt metodiku, kā tiek sastādīta vīzija, kas raksturo iecerēto sasniedzamo stāvokli noteiktā laikā. Šo pārrunu gaitā vēlamas pievērst uzmanību vīzijas reālistiskumam, salīdzināt vīzijas savstarpēji un pārrunāt iespējamās vīzijas mērījumus;
- 4) pārrunāt metodiku, kā formulēt misiju, kas raksturo pāreju no esošā stāvokļa uz vēlamu 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 iedaids uz rezultātu, šai sakarā pašvaldību savstarpējam salīdzinājumam būs liela pozitīva nozīme;
- 5) izvēloties ietekmīgākos faktorus tiek formulēti mērķi, kuru tuvināšana visvairāk ietekmē misijas izpildi, līdzīgā veidā savstarpējās pārrunās var vieglāk nonākt pie uzdevumiem, kuri tuvinās, nevis attālinās mērķus.

256.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.

257.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.

258.Sadarbības tīklu sanāsmēs tīklu koordinatori informēs par iespējām, ko mērījumu jomā sniedz Salīdzināmo datu bāze..

259.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.

260.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 jārisina 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

261. Tēmas, kas atbilst pašreizējai politiskajai dienas kārtībai un būtu izskatāmas un papildināmas sadarbības tīklu ievada sanāksmēs ar nolūku izvēlēties piemērotākās tēmas sistēmas veidošanas procesā tika aplūkotas punktos 58., 64. un 72.
262. 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.
263. 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.
264. Ietekmes rādītājiem jāraksturo pašvaldības vīzijas tuvināšana, salīdzinot iecerēto situāciju ar sākotnējo. Tāpēc viens no vīziju var klasificēšanas veidiem ir sakārtot iespējamās vīzijas pēc labumu guvumiem:
- Sektorā “Iedzīvotāji” pašvaldība var censties sasniegt:
 - Bagātības pieaugumu,
 - Apdzīvotības pieaugumu,
 - Ekoloģisko (vides apstākļu) uzlabojumu,
 - Kultūrvides apstākļu uzlabošanu,
 - Mājokļu nodrošinājuma un kvalitātes uzlabošanu,
 - ideoloģiskā pieprasījuma apmierinājumu,
 - iedzīvotāju apmierinātību.
 - Sektorā “Apmeklētāji” pašvaldība var censties sasniegt:
 - komunikācijas iespēju uzlabojumu,
 - pievilcīgu, labi apmaksātu darbavietu esamību,
 - pašvaldības tēlu, kas rosina tūristus apmeklēt pašvaldību,
 - pakalpojumu līmeni, kas piesaista apmeklētājus,
 - apmeklētāju apmierinātību.
 - Sektorā “Uzņēmēji” pašvaldība var censties sasniegt:
 - uzņēmējdarbībai piemērotu teritorijas zonējumu,
 - strukturālas pārmaiņas, īpaši atbalstot noteiktus uzņēmējdarbības apakš sektorus,
 - vēlamajai uzņēmējdarbības struktūrai piemērota darbaspēka pieejamību,
 - uzņēmējus piesaistošu administratīvo vidi,
 - uzņēmēju apmierinātību.
 - Sektorā “Organizētā pilsoniskā sabiedrība” pašvaldība var censties sasniegt:
 - Politisku atbalstu no izvēlētām interešu grupām,
 - Noteiktu interešu grupu iesaistīšanos pašvaldības kompetences jautājumu risināšanā,
 - Noteiktu interešu grupu sociālo iekļaušanu
265. Uzskaitītie labumi nedod pilnu spektru, taču Latvijas Mācieties salīdzinot modeļa veidošanas sākumposmā augstāk atrodamais uzskaitījums var tikt izmantots par pamatu Salīdzināmo datu bāzes veidošanai. Tas nozīmē, ka 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.
- 266.Rezultātu rādītājiem jāraksturo pašvaldības mērķu, kuri vērsti uz vēlamo ietekmi tuvināšanos vai attālināšanos.
267. 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.
- 268.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.
- 269.LPS piedāvātais kvotu princips (daļu no valsts investīcijām sadalīt pa visu pašvaldību teritorijām atbilstoši kvotām) bija vērsts 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.
- 270.Izejas punkts mērķu noteikšanā ir faktoru analīze. Jānoskaidro faktori, kuri ietekmē vīzijas sasniegšanu. No šiem faktoriem jāizvēlas būtiskākie, kas visvairāk ietekmē vīzijas tuvināšanu.
- 271.Atbilstoši Pareto 20/80 principam visbiežāk 20% faktoru ietekmē 80% no rezultāta . 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.
- 272.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.
- 273.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 pieņēmējiem pēc iespējas ātrāk. Tāpēc mērķa mērīšanai jābūt skaidri atdalītai no darbību mērīšanas.
- 274.Salīdzināmo datu bāzes veidošanas nolūkos 2. pielikumā dots iespējamo faktoru uzskaitījums, kuri ietekmē iepriekš aprakstīto vīzijas elementu sasniegšanu. Katram faktoram var izvirzīt pašvaldības mērķi. Mērķi vēlam virzīt tad, ja pašvaldībai ir iespējas šādu mērķi būtiski tuvināt.
- 275.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

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

- 1) Sadalot sadarbības tīkla sanāksmi 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;
- 2) Var izveidot piemērotus modeļus, kā no pašvaldību budžetu datiem iegūt informāciju rezultātu rādītāju un ietekmes rādītāju sastādīšanai;
- 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);
- 4) Ir iespējams vienoties ar CSP par primāro datu saņemšanu pētniecības un pašvaldību vadības vajadzībām;
- 5) Mācīties salīdzinot sistēma iegūs pašvaldību politiku atbalstu būtiskā daļā pašvaldību.

277. Projekta gaitā tiks pārbaudīti šādi risinājumi:

- 1) Tīkla sanāksmju sadalīšana atklātajā un slēgtajā daļā;
- 2) Brīvprātīga pašvaldības mārketinga stratēģiju izstrāde un to vadības pārņemšana pašvaldības domes priekšsēdētāja vadītas mārketinga padomes atbildībā;
- 3) Pašvaldību labās prakses aprakstu strukturēšana un izmantošana risinājumu paraugam;
- 4) Labās prakses aprakstu iegūšana no interneta;
- 5) Datu iegūšana no ministrijām uz savstarpēja izdevīguma pamata;
- 6) Primāro datu iegūšana no CSP;
- 7) Ekonomisko modeļu veidošana, lai izmantotu budžeta datus rezultatīvo rādītāju sastādīšanai;
- 8) Vidēja termiņa budžeta ieviešana;
- 9) Motivācijas sistēma, kas balstās uz rezultatīvajiem rādītājiem;
- 10) Sociālie risinājumi saistībā ar pašvaldības mārketinga stratēģiju;
- 11) Pašvaldības uzņēmumu veidošana ar nolūku pārstrukturēt vietējo ekonomiku.

Pielikums Nr.1. Vairākdimensiju klasifikators datu ievadīšanai un meklēšanai Salīdzināmo datu bāzē

Vairākdimensiju klasifikators sastāv no 9 viendimensijas klasifikatoriem. Attiecīgās dimensijas saturu raksturo viendimensijas klasifikatora nosaukums.

Klasifikators domāts kā atslēga ieraksta atrašanai. Katru ierakstu ievada uzrādot attiecīgo klašu, apakšklašu un grupu indeksus.

Pirmais klasifikators raksturo datu devēju, tam ir divas klases un apakšklases, tādējādi ierakstu raksturo indekss ar trīs vērtībām – klasifikatora numurs, klases numurs un apakšklases numurs.

Otrais klasifikators raksturo datu veidu, tam ir sešas klases bez apakšklasēm.

Trešais klasifikators raksturo funkcijas veidu ar 9 klasēm un attiecīgām apakšklasēm.

Ceturtais klasifikators raksturo pārvaldāmās nozares veidu, tam ir klases un apakšklases. Šis klasifikators nesakrīt ne ar vienu no starptautiskajiem publisko funkciju klasifikatoriem un ir maksimāli tuvināts Latvijas pašvaldībās veicamajām darbības nozarēm.

Piektais klasifikators raksturo pašvaldības aktivitāšu fokusgrupu, tam ir klases un apakšklases (trīs dimensiju indekss). Šis klasifikators ir piemērots pašvaldības mārketinga stratēģijas īstenošanai. Atšķirībā no tradicionālās vietas mārketinga pieejas izvēlētas četras, nevis trīs klases.

Sestais klasifikators raksturo teritorijas veidu, uz ko attiecas veiktais ieraksts un tam ir tikai klases bez apakšklasēm.

Septītais klasifikators raksturo izvēlēta veida datu uzkrāšanas periodu, arī tam ir tikai klases (divu dimensiju indekss) bez apakšklasēm.

Astotais klasifikators raksturo datu pieejamību, arī tam ir tikai klases (divu dimensiju indekss).

Devītā klasifikatora saturs nav noteikts, tā izvēle paredzēta produkta (mācīties salīdzinot sistēmas) dzīves laikā.

Atšķirībā no budžeta klasifikatoriem, šai gadījumā vienam ierakstam var tikt piešķirtas vairākas viena līmeņa vērtības (līdzīgi kā pētījuma tēmu var vienlaikus raksturot vairāki atslēgas vārdi).

1. Klasifikators - Datu devējs

- 1.1. Publiskā persona vai privātpersona
 - 1.1.1. Latvijas Republika
 - 1.1.2. Viena, no 119 pašvaldībām
 - 1.1.3. Viena no pašvaldību asociācijām
 - 1.1.4. Plānošanas reģions
 - 1.1.5. Cita persona
- 1.2. Iestāde vai amatpersona
 - 1.1.1. Valsts kanceleja
 - 1.1.2. Ministrija
 - 1.1.3. Centrālā statistikas pārvalde
 - 1.1.4. Valsts Ieņēmumu dienests
 - 1.1.5. Valsts reģionālās attīstības aģentūra
 - 1.1.6. Uzņēmumu reģistrs
 - 1.1.7. Cita valsts iestāde vai amatpersona

2. Klasifikators - Datu veids

- 1.1. Primārā tabula
- 1.2. Indikatoru tabula
- 1.3. Strukturēts apraksts
- 1.4. Prezentācija
- 1.5. Nestrukturēts teksta fails
- 1.6. Cita veida ieraksts

3. Klasifikators - Funkcijas veids

- 1.1. Politikas organizēšana un saturs
 - 1.1.1. Mērķu un vīzijas, atbilstošo rezultatīvo rādītāju formulēšana.
 - 1.1.2. Procesa organizēšana;
 - 1.1.3. Deputātu darba organizēšana
 - 1.1.4. Iesaistīšana
 - 1.1.5. Konsultēšanās
 - 1.1.6. Lobēšana
 - 1.1.7. Cits politikas funkcijas veids
- 1.2. Pakalpojums
 - 1.1.1. Budžeta finansēts individuālais pakalpojums bez līdzdalības pienākuma
 - 1.1.2. Budžeta finansēts individuālais pakalpojums ar līdzdalības pienākumu
 - 1.1.3. Klienta līdzfinansēts individuālais pakalpojums
 - 1.1.4. Noteiktai mērķauditorijai pieejams publiskais pakalpojums („service of general interest”)
 - 1.1.5. Katram pieejams publiskais pakalpojums
 - 1.1.6. Cita veida pakalpojums
- 1.3. Administrēšana
 - 1.1.1. Normatīvā regulēšana
 - 1.1.2. Novērošana
 - 1.1.3. Saskaņošana vai atļaujas došana
 - 1.1.4. Atbilstības apstiprināšana
 - 1.1.5. Darbības pārtraukšana vai noteiktas rīcības pieprasīšana
 - 1.1.6. Sodīšana
 - 1.1.7. Cits administrēšanas veids
- 1.4. Veicināšana
 - 1.1.1. Cilvēkresursu pieejamība
 - 1.1.2. Dabas resursu pieejamība
 - 1.1.3. Publiskās infrastruktūras pieejamība
 - 1.1.4. Dotēšana, subsidēšana, nodokļu un nodevu atlaides
 - 1.1.5. Līdzdalība uzņēmumos vai biedrībās
 - 1.1.6. Privāto interešu lobēšana
 - 1.1.7. Cits veicināšanas veids
- 1.5. Apsaimniekošana
 - 1.1.1. Publiskās infrastruktūras apsaimniekošana
 - 1.1.2. Privātā īpašuma apsaimniekošana
 - 1.1.3. Cits apsaimniekošanas veids
- 1.6. Uzņēmējdarbība
 - 1.1.1. Uzņēmējdarbība nodrošinot pašvaldības pakalpojumus
 - 1.1.2. Uzņēmējdarbība īstenojot administrēšanas funkcijas
 - 1.1.3. Uzņēmējdarbība vairojot pašvaldības resursus
 - 1.1.4. Uzņēmējdarbība sniedzot sociālo atbalstu

1.1.5. Cits pašvaldības uzņēmējdarbības veids

1.2. Informēšana

1.2.1. Pašvaldības vārdā

1.2.2. Latvijas Republikas vārdā

1.2.3. ES vārdā

1.8. Atbalsta funkciju organizēšana

1.8.1. Budžeta un finanšu vadība

1.8.2. Grāmatvedība

1.8.3. Lietvedība

1.8.4. Juridiskais atbalsts

1.8.5. Informātikas atbalsts

1.8.6. Tehniskais atbalsts

1.8.7. Pašvaldības ēku apsaimniekošana

1.8.8. Citas atbalsta funkcijas

4. Klasifikators – Pārvaldāmās nozares veids

1.1. Izglītība un zinātne

1.1.1. Pirmsskolas

1.1.2. Pamata

1.1.3. Vidējā vispārīgā

1.1.4. Vidējā profesionālā

1.1.5. Interesu

1.1.6. Eksaktā

1.1.7. Humanitārā

1.1.8. Augstākā akadēmiskā

1.1.9. Augstākā profesionālā

1.1.10. Zinātne zinātniskajos institūtos

1.1.11. Zinātne augstskolās

1.1.12. Zinātne privātajos uzņēmumos

1.1.13. Konferences un semināri

1.1.14. Pašvaldības pasūtīti pētījumi

1.1.15. Cita veida izglītība un zinātne

1.2. Kultūra un brīvais laiks

1.1.1. Izstādes

1.1.2. Azartspēles

1.1.3. Koncerti

1.1.4. Interesu izglītība

1.1.5. Sporta pasākumi

1.1.6. Jubilejas un svētki

1.1.7. Teātra un operas izrādes

1.1.8. Sēru un piemiņas pasākumi

1.1.9. Cita veida kultūras un brīvā laika pasākumi

1.3. Sociālā drošība

1.1.1. Atbalsts trūcīgajiem

1.1.2. Atbalsts sociāli mazaizsargātajiem

1.1.3. Līdzdalības organizēšana

1.1.4. Mājokļa politika

1.1.5. Nodarbinātība

1.1.6. Atbalsts ģimenēm ar bērniem

1.1.7. Atbalsts sociālajai uzņēmējdarbībai

- 1.1.8. Atbalsts vecajiem ļaudīm
- 1.1.9. Citi sociālās drošības pasākumi
- 1.4. Veselības aizsardzība
 - 1.1.1. Slimnīcas pakalpojumi
 - 1.1.2. Atbalsts sekundārajai ambulatorajai veselības aprūpei (speciālistu pieejamība)
 - 1.1.3. Atbalsts ģimenes ārstiem (vispārējās prakses ārstu pieejamība)
 - 1.1.4. Atbalsts sabiedrības veselības pasākumiem
 - 1.1.5. Atbalsts rehabilitācijas pasākumiem
 - 1.1.6. Atbalsts terciārajai aprūpei
 - 1.1.7. Veselības aprūpe sociālās aprūpes iestādēs
 - 1.1.8. Veselības aprūpe izglītības iestādēs
 - 1.1.9. Citi veselības aprūpes pieejamības pasākumi
- 1.5. Sabiedriskā kārtība un tiesiskums
 - 1.1.1. Municipālā policija
 - 1.1.2. Atskurbtuves
 - 1.1.3. Tikumības policija
 - 1.1.4. Īres valdes
 - 1.1.5. Bāriņtiesas
 - 1.1.6. Bērnu tiesību aizsardzība
 - 1.1.7. Iekšpagalmi
 - 1.1.8. Krīzes centri (fiziskām personām) neaizsargātām grupām
 - 1.1.9. Probācija
 - 1.1.10. Apcietinājumā esošo kriminālvajāto personu civiltiesisko interešu pārstāvība
 - 1.1.11. Kārtības nodrošināšana masu pasākumos
 - 1.1.12. Narkomānijas apkarošana
 - 1.1.13. Citi sabiedriskās kārtības un tiesiskuma pasākumi
- 1.6. Avārijas un krīzes situācijas
 - 1.1.1. Glābšanas dienesti uz ūdeņiem
 - 1.1.2. Atbalsts ugunsdzēsībai
 - 1.1.3. Dalība dabas un tehnisko katastrofu novēršanā
 - 1.1.4. Avārijas dienesti publiskajai infrastruktūrai
 - 1.1.5. Dalība terorisma apkarošanā
 - 1.1.6. Atbalsts Zemessardzei
 - 1.1.7. Sadarbība ar Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem
 - 1.1.8. Citi avārijas un krīžu pasākumi
- 1.7. Telpiskā plānošana un būvniecības uzraudzība
 - 1.1.1. Sabiedrisko apspriešanu organizēšana
 - 1.1.2. Referendumu organizēšana
 - 1.1.3. Saskaņošana ar citu publisko personu plānošanas dokumentiem
 - 1.1.4. Teritorijas plānojuma izstrāde
 - 1.1.5. Detaļplānojuma izstrāde
 - 1.1.6. Vides ilgtspējības prasību nodrošināšana
 - 1.1.7. Būvniecības tiesiskuma nodrošināšana
 - 1.1.8. Ēku un būvju tehniskā stāvokļa uzraudzība
 - 1.1.9. Citi telpiskās plānošanas un būvniecības uzraudzības pasākumi
- 1.8. Komunālie pakalpojumi („public utilities”)
 - 1.1.1. Ūdensapgāde
 - 1.1.2. Kanalizācija un ūdeņu attīrīšana
 - 1.1.3. Sadzīves atkritumu savākšana un pārstrāde
 - 1.1.4. Siltumapgāde
 - 1.1.5. Koģenerācija
 - 1.1.6. Energoveiktspēja („energoefektivitāte”)
 - 1.1.7. Atjaunīgo energoresursu izmantošanas veicināšana

- 1.1.8. Citi komunālie pakalpojumi
- 1.9. Ceļi un ielas
 - 1.1.1. Pašvaldības ceļu un ielu uzturēšana
 - 1.1.2. Pašvaldības ceļu un ielu rekonstrukcija
 - 1.1.3. Pašvaldības ceļu un ielu būvniecība
 - 1.1.4. Valsts nenodrošināto īpašnieka funkciju brīvprātīga veikšana
 - 1.1.5. Sadarbība ar mežu ceļu un privāto ceļu īpašniekiem
 - 1.1.6. Pašvaldības ceļu un ielu nodošana koncesijā
 - 1.1.7. Satiksmes drošības pasākumi
 - 1.1.8. Veloceliņu uzturēšana un attīstība
 - 1.1.9. Ceļu atjaunošana pēc komunālās un sakaru infrastruktūras remonta vai attīstības pasākumiem
 - 1.1.10. Pašvaldības ceļu un ielu slēgšana nosakot citu teritorijas atļautās izmantošanas veidu
 - 1.1.11. Citi ceļu un ielu uzturēšanas, rekonstrukcijas vai attīstības pasākumi
- 1.10. Ostas un lidostas
 - 1.1.1. Ostu administrēšana
 - 1.1.2. Atbalsts ostu uzturēšanai
 - 1.1.3. Dalība jaunu ostu būvniecībā un ostu attīstībā
 - 1.1.4. Pašvaldības lidostu administrēšana
 - 1.1.5. Atbalsts lidostu izveidošanai un attīstībai
 - 1.1.6. Citi ostu un lidostu atbalsta pasākumi
- 1.11. Pieminekļi un sabiedriskā infrastruktūra
 - 1.1.1. Muzeji
 - 1.1.2. Bibliotēkas
 - 1.1.3. Pieminekļi
 - 1.1.4. Koncertzāles
 - 1.1.5. Teātri
 - 1.1.6. Stadioni un sporta zāles
 - 1.1.7. Olimpiskie centri
 - 1.1.8. Kultūras un tautas nami
 - 1.1.9. Dārzi
 - 1.1.10. Parki
 - 1.1.11. Kapsētas
 - 1.1.12. Baznīcas
 - 1.1.13. Dabas parki
 - 1.1.14. Citi pašvaldības infrastruktūras objekti
- 1.12. Vides aizsardzība
 - 1.1.1. Īpaši aizsargājamās dabas teritorijas
 - 1.1.2. Dabas parki
 - 1.1.3. Piekrastes un peldvietu apsaimniekošana
 - 1.1.4. Dalība vides uzraudzības pasākumos
 - 1.1.5. Vides izglītības pasākumi
 - 1.1.6. Citi vides aizsardzības pasākumi
- 1.13. Sabiedriskais transports
 - 1.1.1. Autobusu pakalpojumu regulēšana
 - 1.1.2. Autobusu pakalpojumu sniegšana
 - 1.1.3. Skolu autobusi un citi veidi, kā skolēnu nogādāt skolā, neizmantojot publisko satiksmi
 - 1.1.4. Taksometru pakalpojumu regulēšana
 - 1.1.5. Citi sabiedriskā transporta pasākumi
- 1.14. Preču ražošanas un tirdzniecība

- 1.1.1. Preču ražošana un tirdzniecība kā palīgozare pašvaldības pamatdarbības produktivitātes paaugstināšanai
- 1.1.2. Preču ražošana un tirdzniecība apsaimniekojot pašvaldības noteiktu stratēģisko resursu
- 1.1.3. Preču ražošana un tirdzniecība pašvaldības stratēģisko cilvēkresursu attīstībai
- 1.1.4. Preču ražošana un tirdzniecība iepriekš neminēto tirgus nepilnību novēršanai
- 1.15. Pilnas maksas (nesubsidētu) pakalpojumu sniegšana
 - 1.1.1. Pakalpojumi kā palīgozare pašvaldības pamatdarbības produktivitātes paaugstināšanai
 - 1.1.2. Pakalpojumi apsaimniekojot pašvaldības noteiktu stratēģisko resursu
 - 1.1.3. Pakalpojumi kā līdzeklis pašvaldības stratēģisko cilvēkresursu attīstībai
 - 1.1.4. Pakalpojumi iepriekš neminēto tirgus nepilnību novēršanai
- 1.16. Kreditēšana un garantēšana
 - 1.1.1. Kredīti
 - 1.1.2. Galvojumi
 - 1.1.3. Iedzīvotāju parādu pilnīga vai daļēja segšana
 - 1.1.4. Uzņēmumu parādu pilnīga vai daļēja segšana
 - 1.1.5. Līdzdalība attīstības bankās
 - 1.1.6. Līdzdalība krājaizdevu sabiedrībās
 - 1.1.7. Citu garantiju uzņemšanās

5. Klasifikators – Fokusgrupa (labuma saņēmējs)

- 1.1. Iedzīvotāji (pašvaldībā reģistrētās personas)
 - 1.1.1. Bērni līdz 7 gadu vecumam
 - 1.1.2. Jaunieši 7-18 gadu vecumā
 - 1.1.3. Pensijas vecumu sasniegušie
 - 1.1.4. Visi iedzīvotāji
 - 1.1.5. Studenti, augstskolu pasniedzēji un zinātnieki
 - 1.1.6. Zemnieki
 - 1.1.7. Inženieri un vadītāji
 - 1.1.8. Pedagoģiskie darbinieki
 - 1.1.9. Sociālie darbinieki
 - 1.1.10. Policisti
 - 1.1.11. Ārsti un vidējais medicīniskais personāls
 - 1.1.12. Sievietes
 - 1.1.13. Vīrieši
 - 1.1.14. Invalīdi
 - 1.1.15. Trūcīgie
 - 1.1.16. Bezdarbnieki
 - 1.1.17. Bezpajumtnieki
 - 1.1.18. Agrāk krimināli sodītie
 - 1.1.19. Atkarīgie
 - 1.1.20. Citas iedzīvotāju kategorijas
- 1.2. Apmeklētāji
 - 1.1.1. Ārvalstu tūristi
 - 1.1.2. Tūristi no Latvijas
 - 1.1.3. Kultūras tūristi
 - 1.1.4. Dabas tūristi
 - 1.1.5. Atpūtas tūristi
 - 1.1.6. Teritorijā strādājošie
 - 1.1.7. Teritorijā studējošie
 - 1.1.8. Vidējo un pamata izglītību apgūstošie
 - 1.1.9. Pirmsskolas iestādi apmeklējošie

- 1.1.10. Kultūras, sporta un brīvā laika pasākumu apmeklētāji
- 1.1.11. Cita veida pašvaldības apmeklētāji
- 1.3. Uzņēmēji
 - 1.1.1. Pašvaldības teritorijā reģistrētie
 - 1.1.2. Citā Latvijas teritorijā reģistrētie
 - 1.1.3. Ārvalstīs reģistrētie
 - 1.1.4. Iedzīvotāju ienākuma nodokļa maksātāji pašvaldībai
 - 1.1.5. Nekustamā īpašuma nodokļa maksātāji pašvaldībai
 - 1.1.6. Privātpersonām piederošie
 - 1.1.7. Ar mazāk kā 50% privāto kapitālu
 - 1.1.8. Ar vairāk kā 50% publisko kapitālu
 - 1.1.9. Uzņēmumā dominē zemas produktivitātes darbaspēks
 - 1.1.10. Uzņēmums pamatā strādā uz publiskajiem iepirkumiem
 - 1.1.11. Uzņēmums pamatā pārstāv ārvalstu kapitāla intereses Latvijā
 - 1.1.12. Uzņēmums pārsvarā ražo pasaules tirgū konkurētspējīgu produkciju
 - 1.1.13. Uzņēmums veic sociālās uzņēmējdarbības funkcijas
 - 1.1.14. Mikrouzņēmums
 - 1.1.15. Mazais uzņēmums
 - 1.1.16. Vidējais uzņēmums
 - 1.1.17. Pamatdarbība lauksaimniecībā, lopkopībā vai resursu ieguvē
 - 1.1.18. Pamatdarbība rūpniecībā
 - 1.1.19. Postindustriālā sektora uzņēmums
 - 1.1.20. Zināšanu sektora uzņēmums
 - 1.1.21. Cita specifiska uzņēmēju kategorija
- 1.4. Organizētās pilsoniskās sabiedrības personas
 - 1.1.1. Biedrība
 - 1.1.2. Profesionāla asociācija
 - 1.1.3. Arodbiedrība
 - 1.1.4. Draudze
 - 1.1.5. Politiskās partijas teritoriālā organizācija
 - 1.1.6. Politiskā partija vai partiju apvienība
 - 1.1.7. Nodibinājums
 - 1.1.8. Cita pilsoniskās sabiedrības persona

6. Klasifikators – Teritorija

- 1.1. ES valstis kopumā
- 1.2. EDSO („OECD”) valstis kopumā
- 1.3. Valsts
- 1.4. Reģions
- 1.5. Pašvaldība
- 1.6. Novada pagasts vai novada pilsēta
- 1.7. Apdzīvota vieta

7. Klasifikators - Laiks

- 1.1. NAP plānošanas periods
- 1.2. Vēlēšanu cikls
- 1.3. Gads
- 1.4. Mēnesis

8. Klasifikators – datu pieejamība

- 1.1. Dati pieejami katram
- 1.2. Dati pieejami tikai Salīdzināmo datu bāzes administratoram

- 1.3. Dati pieejami tikai Salīdzināmo datu bāzes administratoram un konkrētas pašvaldības autorizētiem darbiniekiem
- 1.4. Dati pieejami tikai Sistēmas darbiniekiem (tai skaitā Salīdzināmo datu bāzes administratoram) un autorizētām Sadarbības tīklu pašvaldību amatpersonām
- 1.5. Dati pieejami tikai Sistēmas darbiniekiem (tai skaitā Salīdzināmo datu bāzes administratoram), autorizētām ministriju un pašvaldību amatpersonām

9. Cits klasifikators, ko pievieno projektā radītā produkta dzīves laikā.

Pielikums Nr.2. 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
		Izglītība	Sekmēt doktoru un maģistru piesaisti pašvaldības teritorijai
		Prasmju pieaugums	Sekmēt inovatīvu uzņēmēju un prasmīgu darbinieku piesaisti teritorijai
		Mājokļu attīstības iespējas	Nodrošināt celtniecības iespējas un kvalitatīvu mājokļu piedāvājumu
		Peļņas iespējas	Sekmēt apmeklētāju skaita un apmeklētāju daudzveidības pieaugumu
2.	Apdzīvotības pieaugums	Dzimstība	Sekmēt dzimstību
		Imigrācija	Sekmēt vēlamās kvalitātes darbaspēka imigrāciju no Latvijas
			Sekmēt vēlamās kvalitātes darbaspēka imigrāciju no vēlamajām pasaules valstīm
		Reemigrācija	Sekmēt Konkurētspējīga atalgojuma darbavietas
		Atgriešanās uz dzīvi pašvaldībā no citām Latvijas vietām	
			Sekmēt kvalitatīvu mājokļu pieejamību
3.	Ekoloģisko (vides apstākļu) uzlabojums	Dabas pamatnes kvalitāte	Uzlabot dabas pamatnes kvalitāti
		Dabas resursu izmantošanas ilgtspējība	Nodrošināt ilgtspējīgu dabas resursu izmantošanas kārtību
	Kultūrvides apstākļu uzlabošanās	Kultūras un vēstures pieminekļi	Atjaunot un sakārtot pieminekļus
		Tīrība	Nodrošināt tīrību
		Kultūras un brīvā laika objektu piedāvājums	Veicināt piedāvājuma attīstību
4.	Mājokļu nodrošinājuma un kvalitātes uzlabošanās	Zonējums	Nodrošināt jaunu mājokļu celtniecības iespējas un kvalitatīvus vides apstākļus izvēlētajās vietās
		Sociālo mājokļu pieejamība	Nodrošināt pietiekamu sociālo mājokļu piedāvājumu

#	Vīzijas elements	Ietekmējošie faktori	Mērķi	
5.	Ideoloģiskā pieprasījuma apmierinājums	Pašvaldības rīcības atbilstība attiecīgo grupu ideoloģijai	Apmierināt liberālos vērtību kritērijus	
			Apmierināt sociālistiskos vērtību kritērijus	
			Apmierināt konservatīvos vērtību kritērijus	
			Apmierināt nacionālistiskos vērtību kritērijus	
			Apmierināt anarhistu vērtību kritērijus	
			Apmierināt feministu vērtību kritērijus	
			Apmierināt zaļos vērtību kritērijus	
6.	Iedzīvotāju apmierinātība	Drošības sajūta	Nodrošināt sabiedrisko kārtību	
		Ieinteresētība	Paaugstināt dalību politikā	
		Iesaistīšanās	Paaugstināt līdzdalību lēmumu sagatavošanā un pieņemšanā	
	Komunikācijas iespēju uzlabojums	Ceļi	Uzlabot un uzturēt ceļus	
		Sabiedriskais transports	Nodrošināt pieņemamu un pieejamu sabiedrisko transportu	
		Internets	Veicināt kvalitatīvu interneta pieejamību	
		Iespēja līdzdarboties	Nodrošināt iesaistīšanās iespējas pašvaldības vadībā un aktualitātēs	
7.	Pievilcīgu, labi apmaksātu darbavietu esamība	Konkurētspējīgi uzņēmēji	Veicināt pieprasījumu pēc savu uzņēmēju produktiem	
			Atbalstīt uzņēmējus, kuri darbiniekiem maksā lielu algu	
			Piesaistīt prasmīgu darbaspēku	
			Piesaistīt augsti izglītotu darbaspēku	
			Piesaistīt zinātniekus un zinātniekus-inženierus	
			Augstas pievienotās vērtības ražošana	Atbalstīt inovatīvus uzņēmējus
			Produktīva pašvaldības administrācija	Izveidot mazu un efektīvu pārvaldi
8.	Pašvaldības tēls, kas rosina tūristus apmeklēt pašvaldību	Informācija	Sniegt mērķtiecīgu informāciju, kas fokusēta uz izvēlētajiem tūrisma tirgus sektoriem	
			Veicināt tūristiem pievilcīgas vides veidošanu	
9.	Pakalpojumu līmenis, kas piesaista apmeklētājus	Viesnīcu un viesu māju piedāvājums	Veicināt piedāvājuma attīstību	
		Ēdināšanas piedāvājums	Veicināt piedāvājuma attīstību	
		Izklaides piedāvājums	Veicināt piedāvājuma attīstību	

#	Vīzijas elements	Ietekmējošie faktori	Mērķi
10.	apmeklētāju apmierinātība	Ērta satiksme strādājošajiem un studentiem (skolniekiem) no citu pašvaldību teritorijām	Uzlabot sabiedrisko transportu
		Ērta pakalpojumu pieejamība darbspēkam un studentiem no citām teritorijām	Uzlabot pakalpojumu pieejamību
11.	Uzņēmējdarbībai piemērots teritorijas zonējums,	Iedzīvotāju izpratne par uzņēmējdarbības pozitīvo efektu	Izglītot iedzīvotājus
		Jaunu objektu celtniecības iespēja	Iespējas veicināšana
12.	Strukturālas pārmaiņas, īpaši atbalstot noteiktus uzņēmējdarbības apakšsektoros,	Vienošanās starp politiķiem	Izveidot fokusētu attīstības stratēģiju
		Resursu pieejamība	Veicināt noteiktu resursu pieejamību
13.		Sadarbība ar uzņēmējiem	Panākt abpusēju ieinteresētību un saskaņotu rīcību
14.	Vēlamajai uzņēmējdarbības struktūrai piemērota darbaspēka pieejamību,	Mērķtiecīga izglītības politika	Orientēt uz vajadzīgo specialitāšu apguvi
			Atbalstīt studentus un vajadzīgo profesiju apgūstošos skolniekus
15.	Uzņēmējus piesaistoša administratīvā vide,	Informācijas pieejamība	Veicināt pieejamību
		Orientācija uz klientu	Panākt strauju un vienkāršu dokumentu apriti
16.	Uzņēmēju apmierinātība	Pašvaldības pieejamība	Veicināt pieejamību
		Atbalsta esamība	Panākt augstāku atbalsta pakāpi, nekā konkurējošajās pašvaldībās