



# **Pašvaldības mārketinga pielietojums “Pašvaldību investīciju politikā sabiedriskajos pakalpojumos un autoceļu uzturēšanā un būvniecībā”**

Māris Pūķis, Dr.oec.,  
Projekta vadošais eksperts

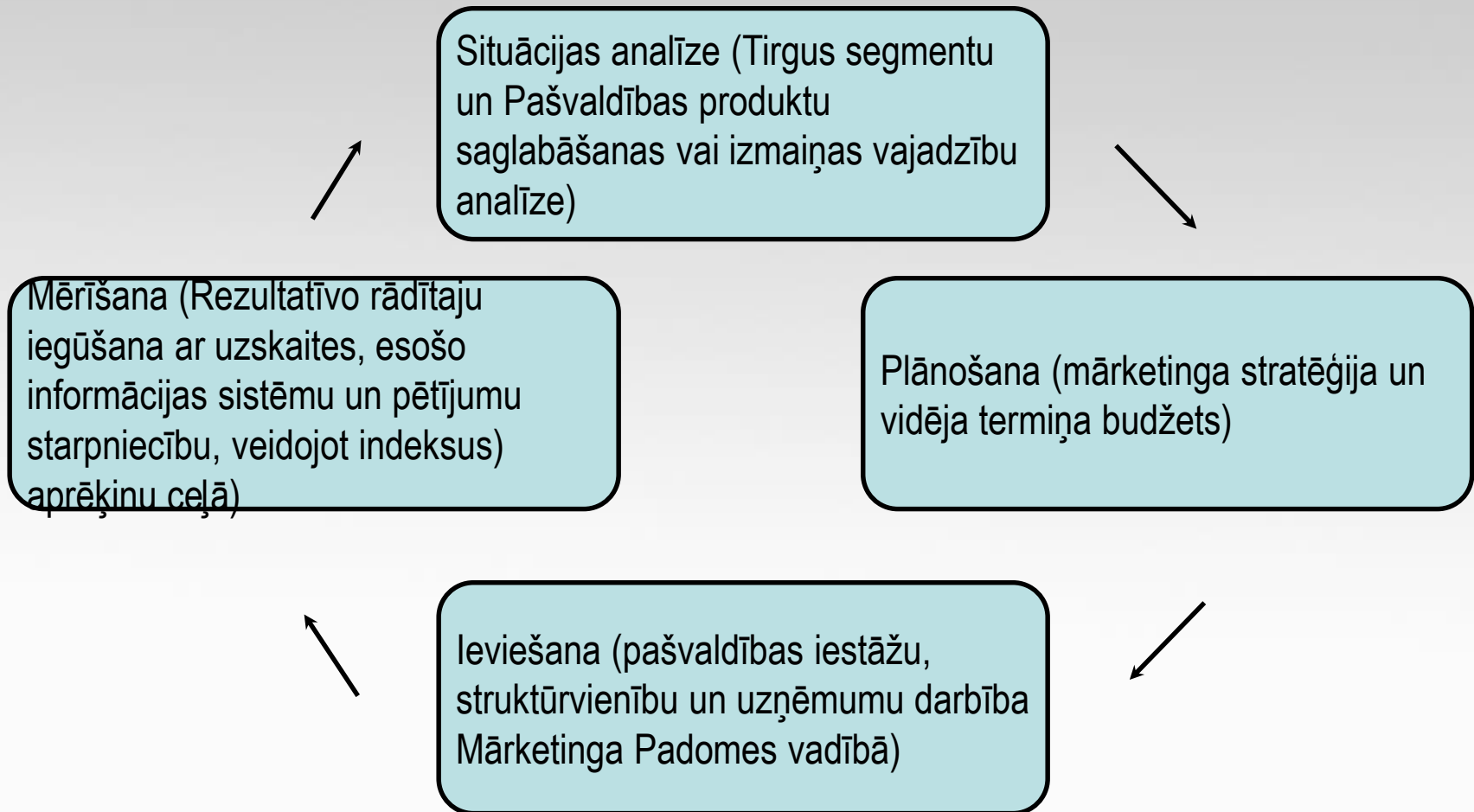
# Terminu skaidrojums

- Stratēģija - dokuments
- Stratēģiskā vadīšana - process, kas nodrošina mērķu tuvināšanu un mērķu savlaicīgu maiņu
- Pašvaldības mārketingis - vadības zinātnes pielietojums pašvaldības stratēģiskai vadīšanai
- Sociālā darba uzlabojumu plāns - dokuments, kas attiecas uz daļu no pašvaldības stratēģiskajiem mērķiem



# Vadīšanas cikls

• Cikls:





# Vadīšanas mehānisms

- Dome - pieņem grozījumus stratēģijā un vidēja termiņa budžetā
- Mārketinga Padome - operatīvi vada procesu, tai skaitā tirgus segmentu un misijas, mērķu, uzdevumu un resursu, rīcības plāna izmaiņu sagatavošanu
- Atbildīgas struktūras - nodrošina mērīšanu un analīzi, gatavo ieteikumus, nodrošina datus sabiedrības informēšanai un lobēšanai

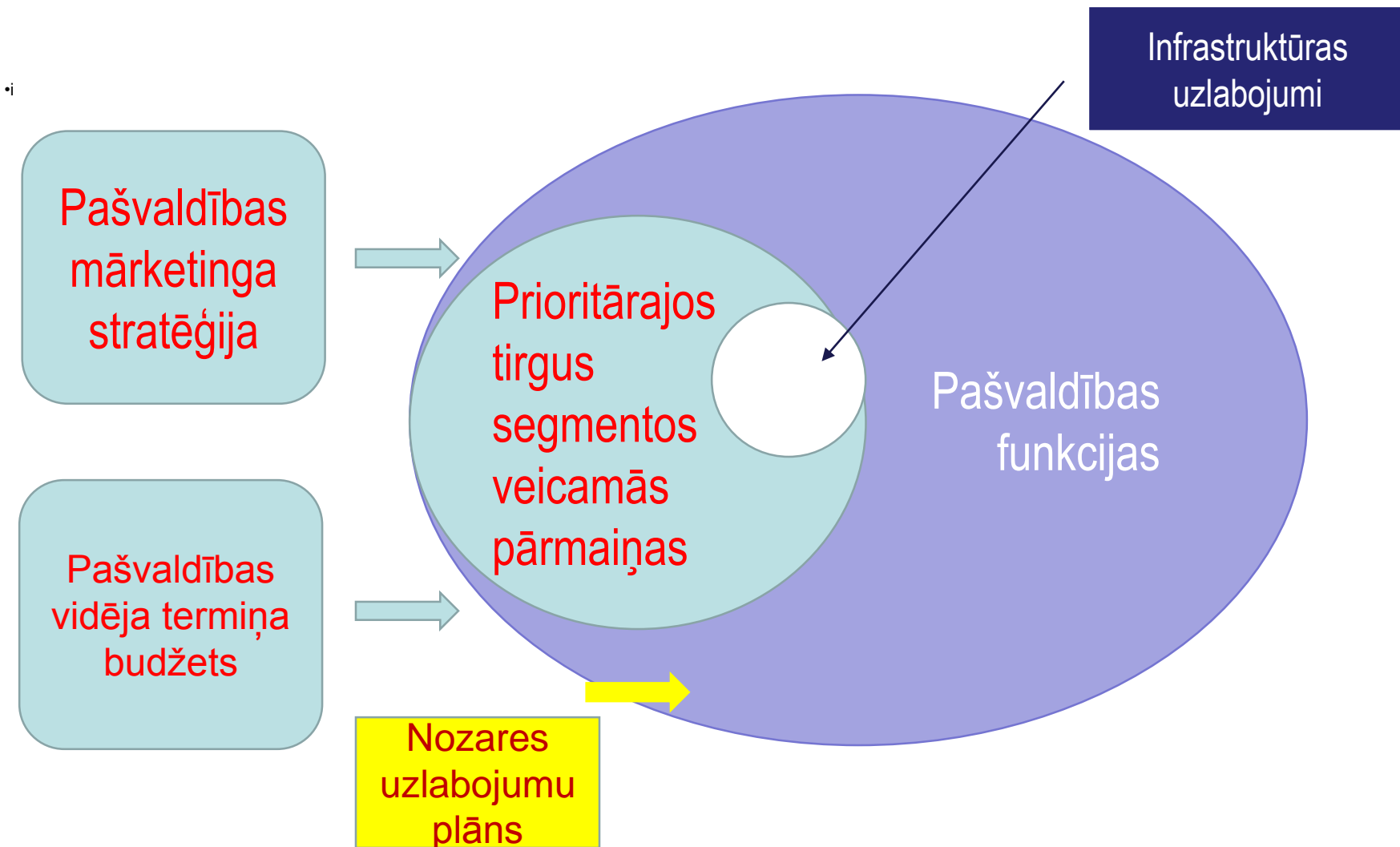
# Vai vēl viena vadīšana ir nepieciešama?

- Atbilde - pašvaldības politiķu ziņā
- Citi stratēģijas dokumenti tiek radīti komunikācijai ar valdību un sabiedrību (ēdienkartes princips)
- Īstajai darbībai nepieciešams slepens vai atklāts plāns - ja īsteno koleģiālu vadību, šis plāns nevar pastāvēt tikai viena cilvēka (valdošās frakcijas) galvā

# Kādi argumenti nosaka izvēli?

- Vēlme uzņemt risku (līdz ar to - arī politisko atbildību) rīkojoties patstāvīgi
- Saistība ar konkrētas politiskās partijas mērķiem un uzdevumiem - ne katra partija atbalsta pašvaldību patstāvības attīstību
- Resursu nepietiekamība - kopš 2008.gada valstī attīstība netiek veicināta un pašvaldību resursus samazina

# Stratēģijas vadības dokumenti



# Kāpēc nepieciešams vidēja termiņa budžets?

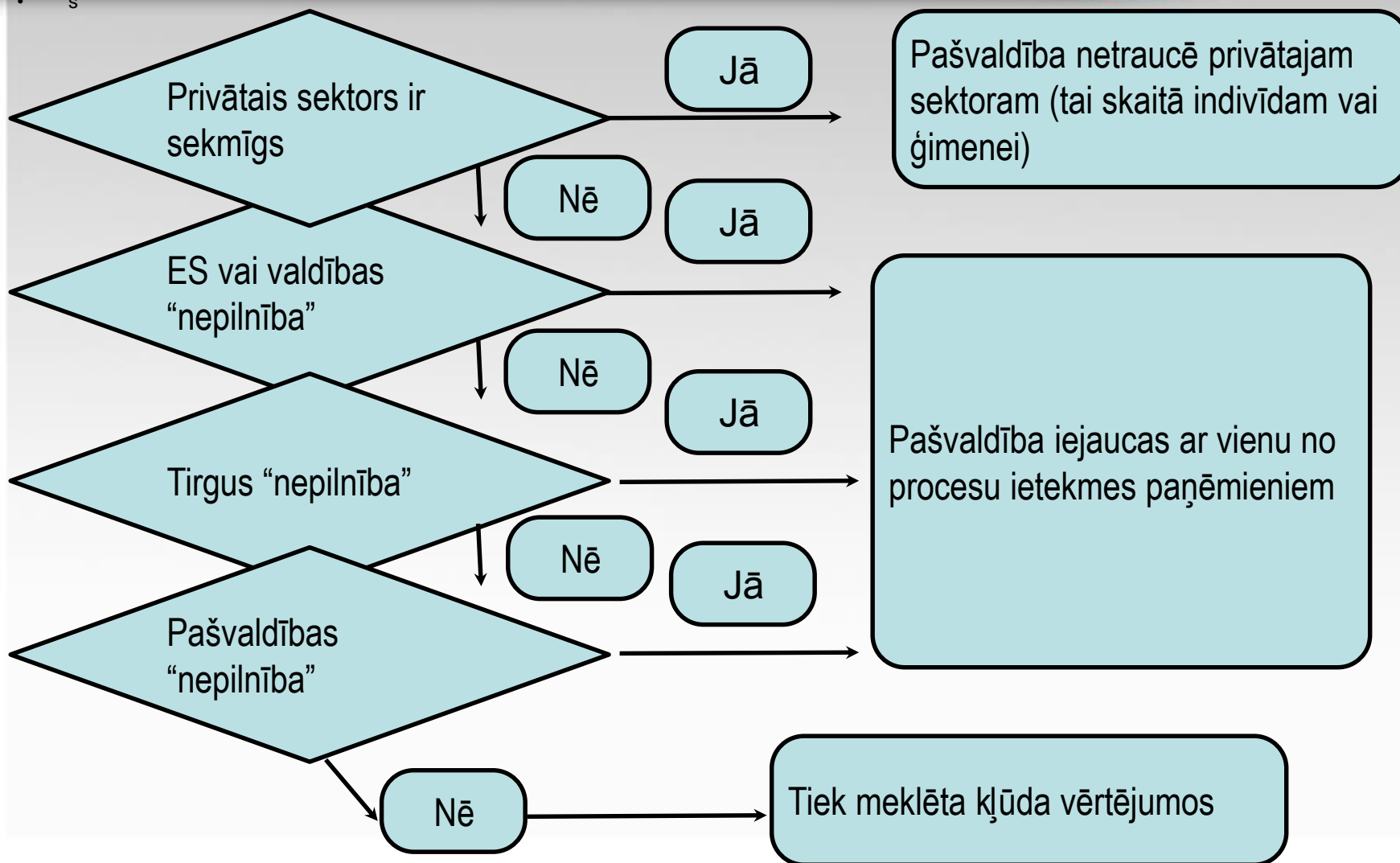
- ✿ Attīstības pasākumi ir ilgāki par vienu gadu
- ✿ Tāpēc vienkāršākais risinājums – sadalīt budžetu **operacionālajā** (viena gada budžetā, kurā kā ārēji noteiktu lielumu ietver arī attīstības daļu) un **attīstības** budžetā
- ✿ Mārketinga stratēģiju finansē ar **programmu** budžetu
- ✿ Nozares uzlabojumu plānu – ar **projektu** budžetu



# Iespējamais risinājums

- Likums «Par budžeta un finanšu vadību» neaizliedz pašvaldībai pieņemt savus **ietvara noteikumus** 3 gadiem
- Ietvara noteikumos (ko pieņem pirms pašvaldības ikgadējā budžeta noteikumu pieņemšanas) ietver **fiksētu attīstības daļu**, kuras apraksts atrodams citos pašvaldības saistošajos noteikumos – «Noteikumi par vidēja termiņa attīstības budžetu»

# Publiskā sektora ekonomikas lēmumi



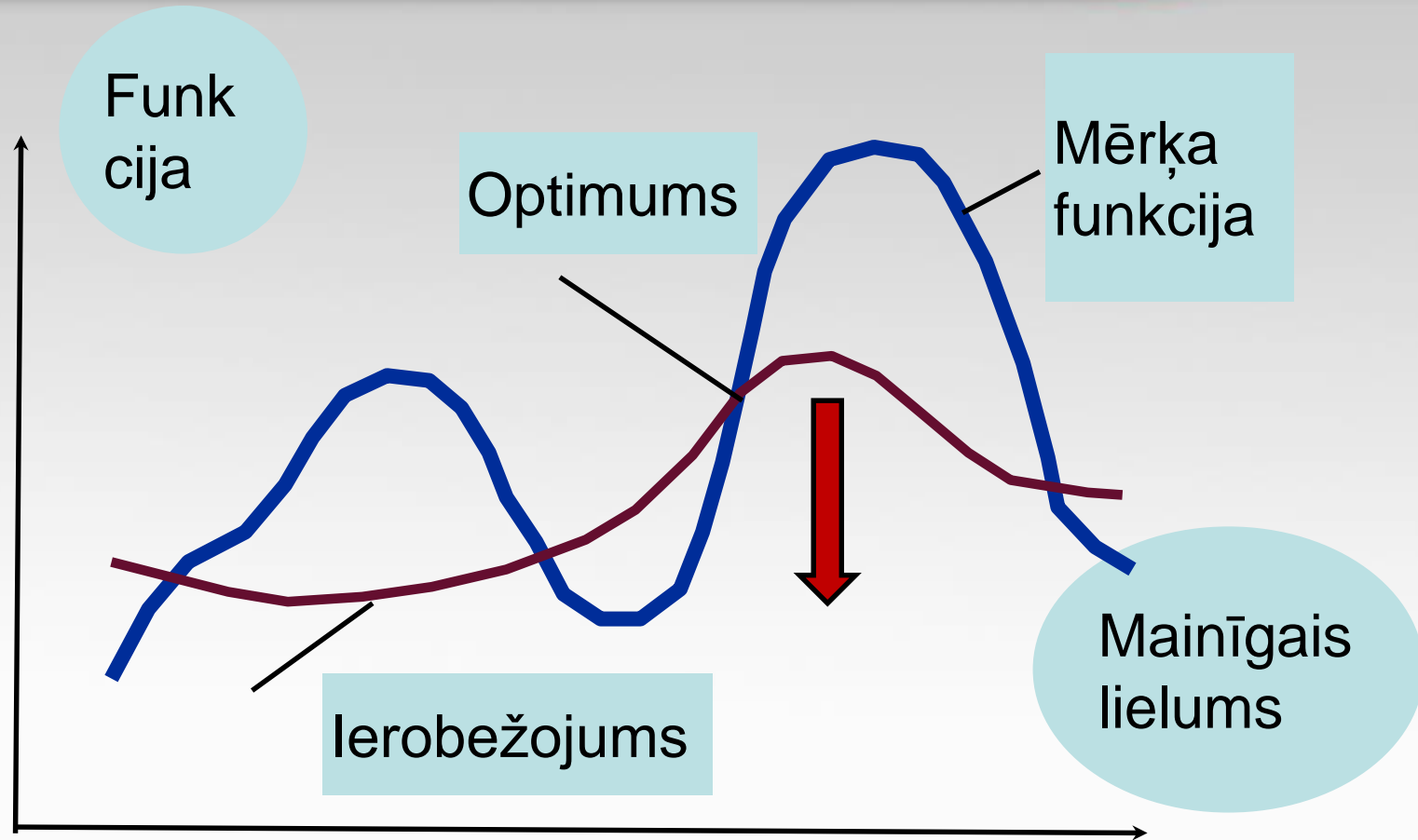
# Rīcības veidi “nepilnības gadījumā”

S

Deputātu uzskati	Regulēšana	
Valsts politika	Administrēšana	
Interesešu grupu ietekme	Pakalpojumi	Daļējas maksas
		Bezmaksas
Ekonomiskie aprēķini	Komercdarbība	
	Veicināšana	
	Ārējais iepirkums	

# Optimizācija = Mērķa funkcija + ierobežojumi

• s





# Nepareizas mērķu formulēšanas piemēri

- Sasniegt augstāku pakalpojumu kvalitāti (nav minēts, pie kādiem nosacījumiem)
- Samazināt budžeta deficītu (tā vispār nevar būt mērķa funkcija, nav zināmi citi nosacījumi)
- Nodrošināt optimālu ārstēšanu katram pacientam (nav zināms, pie kāda budžeta)
- Apmierināt dienas centra apmeklētāju vēlmes (nav zināms, kādu resursu ietvaros)

# Lēmumu pieņemšanas modeļi

- Komandu modelis (lēmums saskaņā ar rīkojumu)
- Tiesiskais modelis (lēmums saskaņā ar ārējo normatīvo aktu)
- Pārliecināšanas modelis (patstāvīgs lēmums, ievērojot ieteikumus)
- Tirgošanās modelis (lēmums, kurā abas puses piekāpjas, slēdz līgumu vai meklē katrai pusei neoptimālu konsensu)

# Lēmumu pamatojuma veidi

- Racionālais (līdzeklis - mērķtiecīga reforma vai programma)
  - Tiesiskais
  - Ekonomiskais
  - Interesešu grupu spiediena līdzsvarošana
  - Ideoloģiskais
- Inkrementālais (līdzeklis - projekts)
  - Atsevišķu trūkumu konstatēšana
  - Trūkumu mazināšana ar nelielām pārmaiņām

# Tiesiskais pamatojums

- ES regula
- ES direktīva
- Satversme
- Saeimas likums
- MK noteikumi
- Pašvaldības saistošie noteikumi
- Citi ārējie normatīvie akti (Satversmes tiesas judikatūra, Vispārēja rakstura administratīvie akti, atvasināto personu akti, ...)



# Ekonomiskais pamatojums

- Meklē efektivitātes minimumu pie noteiktas ierobežojumu sistēmas
- E - efektivitāte
- P - publisko labumu raksturojošs kritērijs
- I - izmaksas (ieguldījumus) raksturojošs kritērijs

$$E = \frac{I}{P}$$



# Ekonomiskā pamatojuma īpatnības



- Atkarīgs no deputātu ticības kādam vienkāršotam ekonomiskajam modelim
- Katram dzīves gadījumam jāmeklē piemērots publiskā labuma raksturojums un jāveido tuvināts aprēķinu modelis šā labuma aprēķināšanai

# Ideoloģiskais pamatojums

- Sociālisms
- Liberālisms
- Konservatīvisms
- Nacionālisms
- Vides aizsardzības ideoloģija
- Feminisms
- Fundamentālisma paveidi:
  - Komunisms
  - Fašisms
  - Reliģiozais fanātisms

# Interesešu grupas

- Organizētā pilsoniskā sabiedrība:
  - Ideoloģiskās grupas
  - Sociāli aizsargājamo personu grupas
  - Reliģiskās grupas
  - Nacionālo minoritāšu grupas
  - Uzņēmēju grupas
  - Arodbiedrības
  - Kultūras un sporta veicināšanas apvienības
  - Organizētā noziedzība
  - Ārvalstu interesēs darbojošas grupas
  - Starptautisko ekonomikas sektoru interešu grupas

# Grupu interešu līdzsvarošana

- Pašvaldība izvēlas mērķus un to sasniegšanas līdzekļus līdzsvarojojot dažādu grupu spiedienu
- Līdzsvarošanas paņēmieni:
  - Sociālais dialogs
  - Valsts, reģionu un pašvaldību sarunu sistēma
  - Līdzdarbības demokrātija
  - Koalīcijas veidošana, līdzsvarojojot intereses

# Investīcijas sabiedriskajos pakalpojumos

- Investējot tiek sniegts «valsts atbalsts»
- Sabiedrisko pakalpojumu organizēšanai pašvaldība izvēlas:
  - Savu struktūrvienību
  - Savu uzņēmumu (komercsabiedrību)
  - Vairāku īpašnieku uzņēmumu ar savu kapitāla daļu
  - Privātu uzņēmumu
  - Sabiedrisko pakalpojumu sniedzēja licenzētu uzņēmumu

# Investīcijas sabiedriskajos pakalpojumos



- Mēdz būt apslēpta sociālās palīdzības forma
- Mēdz būt apslēpta (atklāta) veicināšanas forma:
  - Ieguldot savus līdzekļus
  - Veicinot donoru (ES, valsts, privāto) līdzekļu iesaistīšanu



# Investīcijas infrastruktūrā

- Svarīgi saprast, kuras interešu grupas būs tiešie un netiešie labuma (sliktuma) guvēji:
- Infrastruktūras veidi:
  - Kultūras infrastruktūra
  - Izglītības infrastruktūra
  - Sociālā infrastruktūra
  - Tehniskā infrastruktūra
  - Ceļi un ielas





# Investīciju iegūšanas līdzekļi

- Sabiedrības ietekmēšana
- Politiku ietekmēšana
- Ierēdņu ietekmēšana
- Represīvo struktūru (Valsts kontrole, KNAB) ietekmēšana
- Donoru ietekmēšana
- Sadarbības partneru meklēšana
- Publiskā – privātā partnerība
- Priekšrocību radīšana investoriem
- Vietējo resursu palielināšana

# Sabiedrības ietekmēšana

- Sabiedrībai atbalsts īpaši nepieciešams, ja tērē «savus» līdzekļus
- Jāskaidro saistību starp izvēlētajiem «tiešā labuma» guvējiem un sabiedrības izpratni par taisnīgumu
- Apzināties pienākumu virzīt savus produktus tirgū, pasīvi negaidīt masu mediju reakciju



# Politiku ietekmēšana

- Politiskā prostitūcija
- Politiku «korumpēšana» likuma ietvaros
- Līdzdalība politikas dokumentu veidošanā

# Ierēdņu ietekmēšana

- Ievērot «ēdienkartes principu» savos politikas plānošanas dokumentos
- Pastāvīgi informēt par savām vēlmēm
- Ievērot ierēdņu sacerētos noteikumus, lai cik apgrūtinoši tie arī nebūtu
- Ievērot ierēdņu intereses projektu un programmu realizēšanā

# Represīvo struktūru ietekmēšana

- Pieņemt un publicēt politikas dokumentus vieglā valodā pamatojot sabiedrības labumu
- Priekšrocība sadarbībai, jāizrāda cieņa
- Jāizmanto LPS un iespējas diskutēt Saeimā, sabiedriskos forumos un tml.
- Jāizmanto citu valstu piemērus



# Donoru ietekmēšana

- Privātie (vietējie un starptautiskie) pārstāv
  - Noteiktas intereses
  - Noteiktu ideoloģiju
- Donoriem jāpierāda savas teritorijas salīdzinošās priekšrocības viņu vēlmju apmierināšanai
- Strādājot ar donoriem:
  - Jāizpēta intereses
  - Jāizpēta ideoloģiju
  - Jāieinteresē konkrētie pārstāvji

# Sadarbības partneru meklēšana

- Subsidiaritātes princips
- Finances jāiegulda proporcionāli gūtajam labumam
- Sadarbības formas:
  - Kopīga plānošana
  - Kopīga iestāde
  - Kopīgs uzņēmums



# Publiskā – privātā partnerība

- Galvenais – nepalikt par mūžīgu parādnieku
- Privātā partnera riskam jābūt samērīgam ar sagaidāmo peļņu



# Priekšrocību radīšana investoriem



- Galvenais – virzīt investīcijas vietējās ekonomikas strukturālo pārmaiņu virzienā
- Jāpanāk, lai vēlamie investori sajustu jūsu teritorijas priekšrocības, salīdzinot ar kaimiņu teritorijām
- Labāk nodrošināt priekšrocības ar tiesībām vai mantu, nekā naudu



# Vietējo resursu palielināšana



- Darbaspēka gatavošana
- Darbaspēka piesaistīšana
- Telpiskā plānošana
- Infrastruktūras pieejamība attīstības teritorijām

# Cikliskums

- Savus īstos mērķus jāplāno elastīgi:
  - Mērķa grupas (tirgus segmenti)
  - Misija (vīzija, kuru gribētos sasniegt)
  - Faktori, kas ietekmē iespēju sasniegt vīziju
  - Faktoru ietekmes ranžējums
  - Pareto princips
  - Mērķi (atbilstoši priekšstatiem, kā virzīties uz vīziju)
  - Konkurentu izvērtējums
  - Nepieciešamo finanšu izvērtējums
  - Nesasniedzamo mērķu izslēgšana



# Mērīšana

- Neizmērāmiem mērķiem jāmaina pašu mērķa formulējumu
- Mērķa formulējumā ietver gan mērķa funkciju, gan ierobežojumus
- Jāmēra gan mērķa funkciju, gan ierobežojumus




# Vidēja termiņa budžets

- Uzlabojumu plānam atbilst viens vai vairāki projekti
- Projekta tekstu noformē ietverot mērķu un misijas mērīšanu
- Projekta īstenotājiem var ieviest papildus motivācijas sistēmu

# Piemērs - pašvaldība kā teritorijas attīstītājs

- Forma - komercsabiedrība ar peļņas mērķiem un sociālajiem mērķiem (hibrīda sociālais uzņēmums)
- Stratēģija:
  - teritorijas iegūšana īpašumā par izdevīgu cenu
  - infrastruktūras attīstīšana
  - peļņa pārdodot zemi, iznomājot un izīrējot īpašumus
  - daļas no peļņas izmantošana sociālo dzīvokļu uzturēšanai



# Piemērs - pašvaldības sociālais uzņēmums

- Darbojas tirgū un konkurē ar savu produkciju
- Tiek izmantots subsidēts invalīdu darbs
- Būtiskākā finansējuma daļa tiek nodrošināta pārdodot saražoto



# Paldies par uzmanību!

- Māris Pūķis
- 29197602
- maris@lps.lv