



## POLITIKAS DOKUMENTU PĀRSKATS UN REKOMENDĀCIJAS SOCIĀLĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪŠANAI ZEMGALES PLĀNOŠANAS REĢIONĀ UN ZIEMEĻLIETUVĀ (PANEVĒŽAS REĢIONĀ)

Projekts Nr. LL-00020, *RE:IMPACT*

Autortiesību īpašnieki: Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociācija, Lietuvas sociālā biznesa asociācija, Rokišķu rajona pašvaldības administrācija, Zemgales plānošanas reģions

Šis dokuments “POLITIKAS DOKUMENTU PĀRSKATS UN REKOMENDĀCIJAS SOCIĀLĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪŠANAI ZEMGALES PLĀNOŠANAS REĢIONĀ UN ZIEMEĻLIETUVĀ (PANEVĒŽAS REĢIONĀ)” ir sagatavots Interreg VI-A Latvijas – Lietuvas programmas 2021–2027. gadam projekta Nr. LL-00020 RE:IMPACT – Sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas uzlabošana Zemgalē un Ziemeļlietuvā – ietvaros. Šo projektu līdzfinansē Eiropas Savienība. Par šī dokumenta saturu pilnībā atbild projekta partneri - Zemgales plānošanas reģions, Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociācija, Lietuvas sociālā biznesa asociācija un Rokišķu rajona pašvaldības administrācija, un tas var neatspoguļot Eiropas Savienības oficiālo nostāju. Uzziniet vairāk par projektu: [https://latlit.eu/re\\_impact/](https://latlit.eu/re_impact/)

Latvija, Lietuva, 2026

**SATURA RĀDĪTĀJS****POLITIKAS DOKUMENTU PĀRSKATS UN REKOMENDĀCIJAS SOCIĀLĀS  
UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪŠANAI ZEMGALES PLĀNOŠANAS REĢIONĀ**

Ievads .....	3
Pārskats par plānošanas dokumentiem, normatīvajiem aktiem un sadarbības modeļiem .....	3
Vajadzības un resursi .....	7
Stratēģija un rīcības plāns .....	8
Novērtēšana un riski .....	9
Partnerības un sabiedrības iesaiste.....	11
Secinājumi un rekomendācijas .....	11

**POLITIKAS DOKUMENTU PĀRSKATS UN REKOMENDĀCIJAS SOCIĀLĀS  
UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪŠANAI ZIEMEĻLIETUVĀ (PANEVĒŽAS REĢIONĀ)**

Akronīmi un saīsinājumi.....	14
Ievads .....	15
Sociālās uzņēmējdarbības reģionālās ekosistēmas pārskats .....	16
Reģionālā līmeņa vajadzības un resursi.....	17
Politika, programmas, pasākumi un tiesību akti .....	18
Pašreizējie rīcības plāni un stratēģijas .....	20
Sadarbības modeļi, partnerības un sabiedrības iesaistīšanās .....	20
Politikas ieteikumi .....	21
Ietekmes novērtējums un riska mazināšana.....	24
Atsauču saraksts.....	26
Pielikums. Riska mazināšana un tās īstenošanas grafiks .....	29
<b>KOPSAVILKUMS .....</b>	<b>33</b>



## POLITIKAS DOKUMENTU PĀRSKATS UN REKOMENDĀCIJAS SOCIĀLĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪŠANAI ZEMGALES PLĀNOŠANAS REĢIONĀ

### Ievads

Zemgales reģionā darbojas 25 sociālie uzņēmumi, kas veido 9% no kopējā Latvijas skaita ([Sociālo uzņēmumu reģistrs](#), uz 30.11.2025.). Gandrīz puse (48%) šo uzņēmumu koncentrējas uz sociālās aprūpes pakalpojumiem, ceturtdaļa (24%) darbojas izglītības jomā, 16% pārstāv veselības un sporta nozari, savukārt atlikusi daļa (12%) - aptver vides, tūrisma un kultūras sektorus. Šāds jomu sadalījums atspoguļo spēcīgu orientāciju uz reģionālajām vajadzībām, tostarp senioru aprūpi un dažādu iedzīvotāju grupu integrāciju, efektīvi veicinot nodarbinātību un mazinot sociālo atstumtību. Tādējādi sociālā uzņēmējdarbība kalpo par inovatīvu instrumentu reģionālo sociālekonomisko mērķu sasniegšanai, piedāvājot ilgtspējīgus risinājumus un savienojot uzņēmējdarbības efektivitāti ar sabiedrības labklājību.

Lai veicinātu sociālās uzņēmējdarbības attīstību reģionā, pārskats sniedz politikas veidotājiem analītisku kopskatu par sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmu Zemgales plānošanas reģionā (ZPR). Balstoties uz reģionālajiem plāniem un Bauskas, Aizkraukles, Jelgavas, Dobeles, Jēkabpils novada un Jelgavas valstspilsētas pašvaldību rīcības plāniem, pārskats analizē normatīvo ietvaru, sadarbības modeļus, mērķgrupu vajadzības un resursus, uzsver sociālās uzņēmējdarbības nozīmi reģiona izaicinājumu risināšanā, identificējot potenciālu tās attīstībai un šķēršļus.

Galvenais pārskata uzdevums ir praktisku rekomendāciju sniegšana integrēšanai "Zemgales plānošanas reģiona attīstības programmā 2028–2035" (ZPR Attīstības programma), veidojot saskaņotu atbalsta sistēmu reģionā.

### Pārskats par plānošanas dokumentiem, normatīvajiem aktiem un sadarbības modeļiem

Stabils un saskaņots politikas ietvars ir kritiski svarīgs priekšnoteikums mērķtiecīgai un ilgtspējīgai sociālās uzņēmējdarbības attīstībai. Tas nodrošina ne tikai juridisko skaidrību un paredzamību uzņēmējiem, bet arī veicina atbalsta mehānismu efektivitāti un sadarbību starp publiskā, privātā un nevalstiskā sektora dalībniekiem.



Sociālās uzņēmējdarbības (SU) jomu Zemgales reģionā ietekmē vairāki nacionālā un vietējā līmeņa dokumenti, kas veido tās tiesisko un stratēģisko pamatu:

- **Nacionālie normatīvie akti:**
  - **Sociālā uzņēmuma likums**, kas definē sociālā uzņēmuma statusu, darbības principus un atbalsta mehānismus.
  - Saistītie **Ministru kabineta noteikumi**, kas detalizē likuma piemērošanu: MK noteikumi Nr. 173 (par mērķa grupām un statusa piešķiršanu), Nr. 101 (par Sociālo uzņēmumu komisiju) un Nr. 197 (par komercdarbības atbalsta nosacījumiem).
- **Reģionālās un pašvaldību stratēģijas:**
  - [ZPR Attīstības programma 2021-2027](#) nosaka konkrētus rīcības virzienus, piemēram, R 2.1.3., kas paredz veicināt sociālo pakalpojumu sinerģiju ar citiem pakalpojumiem, tostarp, sociālās uzņēmējdarbības popularizēšanu, un R 3.1.3., kas aicina veicināt SU attīstību reģionā, apzinot un apkopojot pašvaldību resursus.
  - **Pašvaldību attīstības programmas un ilgtspējīgas attīstības stratēģijas** nosaka konkrētus uzdevumus vietējā līmenī. Piemēram, [Bauskas novada attīstības programma 2022. - 2028. gadam](#) ietver rīcības virzienu U 7.4.1., kas paredz "veidot sadarbību ar sociālās uzņēmējdarbības veicējiem" un izveidot atbalsta sistēmu SU veicināšanai; [Jelgavas valstspilsētas un Jelgavas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2034. gadam](#) 6. nodaļa "Funkcionālās sadarbības teritorijas" paredz savstarpēju sadarbību ar sociālajiem uzņēmējiem sociālo pakalpojumu jautājumu risināšanā u.c.

Reģionālā un vietējā līmenī sociālās uzņēmējdarbības attīstība ir integrēta plašākos attīstības plānošanas dokumentos, kas liecina par stratēģisku, lai gan vēl fragmentētu, pieeju šīs jomas veicināšanai.

Šī integrācija veido pamatu vairākiem stabiliem sadarbības modeļiem Zemgales reģionā, kas veicina SU ekosistēmas attīstību. Sadarbības modeļi arī parāda, ka atbalsts, ko pašvaldības var sniegt sociālajiem uzņēmumiem ir daudzveidīgs:

- **Sociālo pakalpojumu deleģēšana:** Pašvaldības aktīvi sadarbojas ar nevalstiskajām organizācijām (NVO), deleģējot tām sociālo pakalpojumu sniegšanu. Piemēram, Bauskas novada sadarbība ar biedrību "Cerību spārni", kas nodrošina dienas centrus, atelpas brīža pakalpojumus, specializētās darbnīcas un grupu mājas; Jēkabpils novada sadarbība ar biedrību "Latvijas Sarkanais Krusts" aprūpes mājās pakalpojumu jomā un ar biedrību "Vidusdaugavas NVO" dienas centra pakalpojumu nodrošināšanā. Līdzīgi kā sadarbībā ar NVO, pašvaldības pakalpojumus var deleģēt arī sociālajiem uzņēmumiem.



- **Finanšu atbalsta programmas:** Pašvaldības organizē grantu konkursus NVO un uzņēmējiem, kas bieži vien kalpo kā pirmais atspēriens sociālo ideju īstenošanai. Tostarp tiek rīkoti konkursi, kas paredzēti tieši sociālā biznesa uzsākšanai / attīstīšanai, piemēram, SU ideju konkurss "Impulss" Jelgavā, kā arī SU grantu programma "Augšup", kas sadarbībā ar SEB banku ir īstenota Jelgavas novadā, bet nākotnē tajā plāno piedalīties arī citas pašvaldības.
- **Kopienu iesaistes un konsultatīvie tīkli:** Līdzdalības budžeti, iedzīvotāju un uzņēmēju konsultatīvās padomes kalpo kā platformas vajadzību apzināšanai, dialogam ar sabiedrību un biznesu, kā arī kopīgai lēmumu pieņemšanai sociālo iniciatīvu izstrādē. Pašvaldības piedāvā arī mentoringu un konsultācijas sociālajiem uzņēmējiem.
- **Telpu un infrastruktūras nodrošināšana:** Pašvaldības nodod telpas un āra teritorijas bezatlīdzības lietošanā, piešķir telpu nomas maksas atlaides. Piemēram, Jelgavā ir piešķirta telpu nomas atlaide sociālajam uzņēmumam SIA "Austras raksti", un SIA "BJMK" lietošanā ir nodota zeme stāvlaukumam un āra aktivitātēm. Pašvaldības arī veido speciāli aprīkotas vietas - koprades un kopstrādes telpas, kopienu centrus, kur uzņēmēji, tostarp sociālie, var strādāt, rīkot tikšanās un izmantot dažādas iekārtas (Dobeles, Aizkraukles, Jēkabpils, Bauskas novadā).

Minētajiem sadarbības modeļiem bieži ir projekts balstīta pieeja, kas norāda uz reģionālu izaicinājumu: pāreju no reaktīvas sadarbības uz stratēģisku, ilgtspējīgu partnerību veidošanu. Un, analizējot politikas ietvaru un sadarbības praksi, reģionā iezīmējas gan nozīmīgas stiprās puses, gan būtiski izaicinājumi.

Stiprās puses	Izaicinājumi
<p><b>Aktīvs SU sektors:</b> Reģionā aktīvi darbojas daudzi spēcīgi SU, īpaši Jelgavas pilsētā. Reģionā ir īstenotas arī veiksmīgas sadarbības starp pašvaldībām un SU, kas veido pieredzes bāzi, ko iespējams replicēt. Savukārt, NVO sektorā ir organizācijas, kurām ir potenciāls kļūt par SU.</p>	<p><b>Ierobežota sadarbība starp partneriem:</b> Sadarbība starp pašvaldībām un sociālajiem uzņēmējiem bieži ir fragmentēta un balstīta uz atsevišķiem projektiem, trūkst ilgtermiņa stratēģiskās koordinācijas.</p>
<p><b>Pašvaldību grantu programmas:</b> Izveidoti grantu konkursi un līdzdalības budžeti kalpo kā pamats jaunu sociālo iniciatīvu finansiālajam atbalstam. Lielākā daļa grantu</p>	<p><b>Sabiedrības nepietiekama informētība:</b> Gan sabiedrībā, gan lēmumu pieņēmēju vidū pastāv zema izpratne par sociālās uzņēmējdarbības būtību, mērķiem un</p>



<p>programmu gan ir vispārīgas. Rīcības plānos (Dobeles, Aizkraukles, Jēkabpils novada) parādās ieceres ieviest specifiskus kritērijus (papildu punktus) SU atbalstam.</p>	<p>potenciālo pienesumu. Ir nepieciešama arī aktīvāka komunikācija no pašu sociālo uzņēmēju puses par savu darbību un radīto pozitīvo sociālo ietekmi.</p>
<p><b>Izveidoti konsultatīvie mehānismi:</b> Iedzīvotāju un uzņēmēju konsultatīvās padomes ir labs instruments dialoga veidošanai un kopienu vajadzību apzināšanai. Atsevišķās pašvaldībās jau ir ieviesti vietējā līmeņa atbalsta instrumenti sociālajiem uzņēmumiem, piemēram, nekustamā īpašuma atlaides (Jelgavā). Citu pašvaldību plānos tiek identificēta nepieciešamība izstrādāt vietēja līmeņa atbalsta instrumentus (Aizkraukles un Jēkabpils novadā).</p>	<p><b>Normatīvo aktu ierobežojumi:</b> Atsevišķi normatīvo aktu aspekti tiek uztverti kā apgrūtināši vai nepietiekami elastīgi, kas kavē SU attīstību. Vietējā un reģionālā līmeņa atbalsta instrumenti sociālajiem uzņēmumiem prasa papildu politisko gribu un normatīvo bāzi.</p>
<p><b>Pieredze deleģēto pakalpojumu sniegšanā:</b> Ilgstošā sadarbība ar NVO sociālo pakalpojumu deleģēšanā ir radījusi uzticamu partneru tīklu un pārbaudītus sadarbības modeļus, kurus ir iespējams transformēt sociālajā uzņēmējdarbībā.</p>	<p><b>NVO trūkst biznesa kompetenču:</b> Daudzām NVO ar sociālu misiju trūkst zināšanu par biznesa modeļu veidošanu, mārketingu un finanšu plānošanu, kas kavē to potenciālu kļūt par sociāliem uzņēmumiem. Tas norāda uz nepieciešamību veidot nevis vispārīgu, bet specializētu atbalsta mehānismu, piemēram, biznesa inkubatoru sociālajām iniciatīvām.</p>
<p><b>Pieredze un izpratne par jomu:</b> Zemgales plānošanas reģionam ir pieredze uzņēmējdarbības atbalsta koordinācijai reģiona līmenī un izpratne par sociālo uzņēmējdarbību.</p>	<p><b>Deleģējuma un resursu trūkums:</b> Nav normatīvos aktos un plānošanas dokumentos noteikta deleģējuma un resursu veikt koordinējošo funkciju vidējā termiņa periodā.</p>

Izprotot esošo politisko un sadarbības modeļu ietvaru, kā nākamais solis ir jāizvērtē, kā tas saskan ar reālajām kopienu vajadzībām un pieejamajiem resursiem, lai veidotu mērķtiecīgu un ietekmīgu atbalsta sistēmu.



## Vajadzības un resursi

Efektīvas sociālās uzņēmējdarbības atbalsta politikas veidošana Zemgales plānošanas reģionā ir atkarīga no "resursu-vajadzību plaisas" mazināšanas. Balstoties uz pašvaldību rīcības plāniem, ir identificētas prioritārās mērķgrupas ar neatrisinātām vajadzībām, ko sociālie uzņēmumi var risināt ar integrētiem risinājumiem (transporta, nodarbinātība, iekļaušana):

- **Jaunieši (īpaši NEET grupa un bez darba pieredzes):** prakses un pirmās darba vietas un mentoru trūkums, nepietiekama pašmotivācija un sociālo prasmju trūkums.
- **Personas ar invaliditāti un funkcionāliem traucējumiem:** ierobežotas darba iespējas, apgrūtināta vides pieejamība, nepietiekama transporta un pakalpojumu pieejamība.
- **Seniori (65+):** vientulība un izolācija, zema digitālā prasme, ierobežota veselības aprūpes pieejamība.
- **Ilgstošie bezdarbnieki:** motivācijas un kompetenču trūkums, atkarību problēmas, piemērotu darbavietu trūkums, īpaši lauku apvidos.
- **Citas grupas:** remigranti - grūtības uzņēmējdarbības uzsākšanā un atbalsta centru trūkums, iedzīvotāji ar zemiem ienākumiem – zema finanšu prasme un ierobežota pakalpojumu pieejamība, bijušie ieslodzītie – mentoru, mājokļa, darba trūkums, Ukrainas civiliedzīvotāji ar bēgļu statusu - integrācija darba tirgū (ukraiņu kopienai arī trūkst izpratne un informācija par sociālo uzņēmējdarbību kā potenciālo iespēju viņu sociālo problēmu risināšanai).

Šīs savstarpēji saistītās vajadzības tradicionālais tirgus vai publiskais sektors bieži nespēj pilnībā nodrošināt. Lai aizpildītu šo "resursu-vajadzību plaisu", pašvaldībām ir pieejami sistēmiski resursi sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas stiprināšanai:

1. **Institucionālie un atbalsta centri:** Pašvaldības ir izveidojušas vai deleģējušas funkcijas specifiskām iestādēm, kas nodrošina sistēmisku atbalstu uzņēmējdarbībai un sociālajām iniciatīvām.
2. **Infrastruktūra un telpas:** Pašvaldības nodrošina fizisko vidi ideju realizācijai un uzņēmējdarbības uzsākšanai - koprades un biroja telpas, kopienu centrus un NVO namus.
3. **Finanšu instrumenti:** Sistēmisks finansiālais atbalsts tiek nodrošināts caur regulāriem konkursiem un budžeta programmām - grantu konkursi, līdzdalības budžets, NĪN atvieglojumi.
4. **Cilvēkresursi un informatīvais atbalsts:** Pašvaldībās ir nozīmēti specifiski darbinieki - uzņēmējdarbības konsultanti un koordinatori, tiek veidoti mentoringa tīkli un konsultatīvās padomes.



5. **Stratēģiskā plānošana un dati:** ZPR un pašvaldību attīstības programmas, kā arī datu bāzes kalpo kā resurss ilgtermiņa plānošanai un ES fondu piesaistei.
6. **Konsultatīvās padomes:** Pašvaldības aktīvi veido uzņēmēju konsultatīvās padomes un tīklus, lai veicinātu dialogu ar vietējiem uzņēmējiem un uzlabotu uzņēmējdarbības vidi, kā arī sekmē iedzīvotāju teritoriālo konsultatīvo padomju izveidi, nodrošinot vietējo kopienu interešu pārstāvību un teritorijas attīstību.

Kaut gan resursi ir pieejami, to izmantošana pagaidām nav mērķtiecīgi un pilnvērtīgi sasaistīta ar identificētajām vajadzībām (piem., mentori jauniešiem, NVO kompetenču celšana), radot neizmantotu sinerģijas potenciālu maksimālai sociālai ietekmei, ko var veicināt pašvaldību rīcības plānos iekļauto mērķu īstenošana, lai šīs vajadzības risinātu.

## Stratēģija un rīcības plāns

Balstoties uz ZPR attīstības programmu un pašvaldību rīcības plāniem, galvenie reģionāla līmeņa stratēģiskie mērķi sociālās uzņēmējdarbības attīstīšanā ir vērsti uz ekosistēmas sakārtošanu, kvantitatīvu uzņēmumu skaita pieaugumu un SU integrāciju sociālo pakalpojumu sniegšanā:

1. **Atbalsta sistēmas izveide:** Izveidot pastāvīgas atbalsta platformas un mehānismus, apzinot pieejamos resursus, lai nodrošinātu regulāras apmācības un konsultācijas sociālajiem uzņēmumiem.
2. **Kvantitatīva izaugsme:** Palielināt sociālo uzņēmumu skaitu novados par 20%–25% vai veicināt konkrētu jaunu uzņēmumu izveidi tuvākajos gados.
3. **Pakalpojumu deleģēšana:** Integrēt sociālos uzņēmumus sociālo pakalpojumu sniegšanā (piemēram, senioru aprūpē), deleģējot tiem pašvaldības funkcijas un uzlabojot dzīves kvalitāti mērķgrupām.
4. **Finanšu instrumenti:** Ieviest specifiskus finansiālā atbalsta mehānismus, tostarp grantu programmas ar īpašiem kritērijiem un nekustamā īpašuma nodokļa atvieglojumus.
5. **Jauniešu iesaiste:** Stiprināt jauniešu sociālo uzņēmējspēju un mazināt bezdarbu, izveidojot specializētas izglītojošās un mentoru programmas.
6. **Sadarbības stiprināšana:** Koordinēt "Penta Helix" sadarbības modeli (valsts/pašvaldības, bizness, zinātne/izglītība, SU/NVO, sabiedrība), lai veidotu vienotu un ilgtspējīgu atbalsta ekosistēmu.

Lai sasniegtu izvirzītos mērķus, pašvaldību rīcības plānos ir paredzēti vairāki konkrēti pasākumi, kurus var iedalīt šādās grupās:

Pasākumu grupa	Konkrētu plānoto rīcību piemēri
Finansiālais atbalsts	Tematiskie granti, nodokļu atvieglojumi, prioritāte iepirkumos



<b>Kapacitātes celšana</b>	Semināri, mentoringa programmas
<b>Informācijas un komunikācijas pasākumi</b>	Sociālās uzņēmējdarbības sadaļas mājaslapās, SU tematiskās kampaņas, veiksmes stāsti medijos
<b>Sadarbības veicināšana</b>	Tīklošanās forumi, "kopīgā vajadzību galda" sanāksmes
<b>Integrācija izglītībā</b>	Tematiskās lekcijas un sociālās uzņēmējdarbības spēles rīkošana skolās

Lai nodrošinātu, ka šie plānotie pasākumi tiek efektīvi īstenoti un rada izmērāmu ietekmi, ir stratēģiski nepieciešams ieviest stabilu novērtēšanas sistēmu un proaktīvi pārvaldīt potenciālos riskus, kas tiks aplūkoti nākamajā nodaļā.

## Novērtēšana un riski

Skaidri rādītāji ļauj pašvaldībām pierādīt rezultātus iedzīvotājiem un optimizēt budžetu, savukārt, risku vadība veicina plānu īstenošanu. Lai novērtētu rīcības plānu ietekmi, pašvaldības ir definējušas gan kvantitatīvos, gan kvalitatīvos rādītājus.

**Kvantitatīvie rādītāji** sniedz izmērāmus datus par aktivitāšu apjomu un sasniegtajiem fiziskajiem rezultātiem, piemēram, reģistrēto sociālo uzņēmumu skaits reģionā un katrā pašvaldībā; izveidoto jauno darba vietu skaits sociālajos uzņēmumos, organizēto atbalsta pasākumu skaits u.c. Savukārt, **kvalitatīvie rādītāji** raksturo ietekmes dziļumu un pārmaiņas ekosistēmā, piemēram, sabiedrības, uzņēmēju un lēmumu pieņēmēju izpratnes līmeņa paaugstināšanās par sociālo uzņēmējdarbību, mērķgruppu nodarbinātības uzlabojumi u.c.

Visu pašvaldību rīcības plānos ir identificēti līdzīgi riska faktori, kas var kavēt sociālās uzņēmējdarbības attīstību. Tālāk apkopoti biežāk minētie riski un to mazināšanas pasākumi.



Riska faktors	Iespējamā ietekme	Mazināšanas pasākumi
<b>Finansējuma trūkums vai nestabilitāte</b>	Rīcības plānā paredzēto atbalsta pasākumu ieviešanas kavēšana vai apturēšana. Pašvaldību plānos šis identificēts kā augsta vai vidēja riska faktors, kas norāda uz sistēmisku, nevis lokālu problēmu.	Daudzveidot finansējuma avotus, piesaistot ES fondus, privāto sektoru un valsts programmas. Laicīgi plānot pašvaldību budžetos nepieciešamo līdzfinansējumu.
<b>Sabiedrības nepietiekama informētība un iesaiste</b>	Zems atbalsts iniciatīvām, mazs pieteikumu skaits grantu konkursos un zema iedzīvotāju līdzdalība.	Izstrādāt un īstenot mērķētas informatīvās kampaņas. Aktīvi popularizēt labās prakses piemērus un veiksmes stāstus. Organizēt izglītojošus pasākumus kopienu centros, skolās un bibliotēkās.
<b>Nepietiekama kapacitāte un ekspertīze vietējā līmenī</b>	Nespēja efektīvi plānot un īstenot atbalsta pasākumus, sniegt kvalitatīvas konsultācijas.	Piesaistīt ārējos ekspertus un mentorus (no LSUA, ZPR, citām pašvaldībām). Organizēt regulāras apmācības un pieredzes apmaiņas pasākumus pašvaldību darbiniekiem.
<b>Ierobežota sadarbība starp partneriem</b>	Iniciatīvas netiek saskaņotas, resursi tiek izmantoti neefektīvi, grūti nodrošināt ilgtermiņa ietekmi.	Organizēt regulāras tikšanās un tīklošanās pasākumus visām iesaistītajām pusēm. Izveidot un uzturēt sadarbības platformas. Aktīvi iesaistīt uzņēmēju un iedzīvotāju konsultatīvās padomes stratēģiskajā plānošanā.

Šo risku pārvaldība lielā mērā ir atkarīga no spējas veidot noturīgas partnerības un nodrošināt plašu sabiedrības iesaisti, kas ir nākamās sadaļas analīzes fokuss.



## Partnerības un sabiedrības iesaiste

Spēcīgas partnerības un aktīva sabiedrības līdzdalība ir sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas dzīvības spēks. Tie nodrošina tās vitalitāti, leģitimitāti un atbilstību reālajām kopienu vajadzībām. Bez efektīvas sadarbības starp publisko, privāto un nevalstisko sektoru, kā arī bez iedzīvotāju atbalsta un iesaistes, pat vislabāk izstrādātās atbalsta programmas nespēs sasniegt ilgtermiņa ietekmi. Zemgales reģiona pašvaldības savos rīcības plānos ir iezīmējušas vairākas stratēģijas partnerību stiprināšanai un sabiedrības iesaistes veicināšanai.

Apkopojot plānotās aktivitātes, izceļas šādi galvenie virzieni:

- **Tīklošanās un sadarbības platformas:** Regulāru forumu, kontaktbiržu un ekosistēmas darba grupu organizēšana, kā arī digitālo kopienu (piem., WhatsApp grupu) veidošana operatīvai informācijas apmaiņai.
- **Jauniešu un izglītības sektora iesaiste:** Sociālās uzņēmējdarbības tēmu integrēšana skolās caur spēlēm un darbnīcām, kā arī ideju konkursu (piem., "Mana sociālā biznesa ideja" Jelgavas novadā) rīkošana.
- **Sabiedrības informēšana un "Atvērtās durvis":** Informatīvās kampaņas, veiksmes stāstu popularizēšana un atvērto durvju dienas uzņēmumos stereotipu mazināšanai.
- **Līdzdalība un atgriezeniskā saite:** Iedzīvotāju un uzņēmēju viedokļu noskaidrošana caur aptaujām un konsultatīvajām padomēm, iesaistot tos lēmumu pieņemšanā.
- **Institucionālā partnerība:** Sadarbības memorandu slēgšana un "Penta Helix" modeļa stiprināšana reģionālā līmenī.

## Secinājumi un rekomendācijas

Analizējot ZPR pašvaldību rīcības plānus, ir identificēts stabils sociālās uzņēmējdarbības attīstības potenciāls, ko papildina aktīvs NVO sektors un pašvaldību atbalsta iniciatīvas, taču vienlaikus pastāv būtiski izaicinājumi, kas saistīti ar zemu informētību, sadrumstalotu sadarbību un nepietiekamām biznesa prasmēm. Lai veicinātu ilgtspējīgu un mērķtiecīgu SU attīstību, ir stratēģiski nepieciešama saskaņota reģionālā pieeja.

Minētie izaicinājumi un potenciāls noved pie šādiem galvenajiem secinājumiem:

### 1. Zemgales plānošanas reģionā pastāv stabils pamats sociālās uzņēmējdarbības attīstībai.

To veido aktīvs un pieredzējis sociālās uzņēmējdarbības sektors (25 reģistrētie SU, veiksmīgi īstenotas sadarbības), pašvaldību ieviesti finansiālā atbalsta mehānismi (grantu konkursi, līdzdalības budžeti) un nacionālā līmeņa normatīvais regulējums, kas nodrošina tiesisko ietvaru. Sociālā uzņēmējdarbība jau ir iekļauta ZPR un pašvaldību attīstības programmās vai demonstrē stratēģisku apņemšanos integrēt attīstības programmās SU.



**2. Galvenie šķēršļi sociālās uzņēmējdarbības izaugsmei ir zema sabiedrības un lēmumu pieņēmēju informētība, nepietiekama starpsektoru sadarbība un trūkstošas biznesa kompetences NVO sektorā.** Šie faktori kopā rada vidi, kurā daudzas sociālās iniciatīvas nespēj pārtapt par dzīvotspējīgiem un mērogojamiem sociālajiem uzņēmumiem.

**3. Pastāv būtiska neatbilstība starp identificētajām sociālo mērķgrupu vajadzībām un esošo SU piedāvājumu.** Problēmas tādās jomās kā mobilitāte lauku apvidos, specializēti nodarbinātības risinājumi un aprūpes pakalpojumi norāda uz neizmantotu potenciālu, kur sociālie uzņēmumi varētu sniegt būtisku pienesumu.

**4. Pašvaldībām ir līdzīgi stratēģiskie mērķi un plānotie pasākumi, kas rada iespēju efektīvākai reģionālai koordinācijai un resursu koplietošanai.** Visos rīcības plānos kā augsta prioritāte ir izvirzīta sabiedrības izpratnes veicināšana un sadarbības tīklu stiprināšana, kas liecina par kopīgu izpratni par ekosistēmas veidošanas nozīmi. Vienota pieeja informācijas kampaņām, mentoru programmām un atbalsta kritēriju standartizācijai varētu būtiski paātrināt SU ekosistēmas attīstību visā reģionā.

Balstoties uz politikas dokumentu analīzi un veiktajiem secinājumiem, tiek piedāvātas piecas praktiskas un uz rīcību vērstas rekomendācijas integrēšanai **ZPR attīstības programmā 2028-2035:**

**1. Izveidot vienotu reģionālo sociālās uzņēmējdarbības atbalsta kontaktpunktu.** Izveidot ZPR struktūrā vienotu kontaktpunktu (piemēram, koordinatora amata vietu), kas būtu atbildīgs par informācijas apmaiņas koordinēšanu starp pašvaldībām, sadarbības veicināšanu, reģionālu pasākumu organizēšanu un nacionālo un starptautisko resursu mērķtiecīgu piesaisti Zemgales reģionam.

**2. Attīstīt reģionālo mentoru programmu.** ZPR paspārnē izveidot un uzturēt vienotu, kvalificētu mentoru datubāzi, kurā būtu pārstāvēti eksperti no dažādām jomām (biznesa plānošana, mārketing, finanses, sociālās ietekmes mērīšana). Šī programma nodrošinātu mērķētu, kvalitatīvu un standartizētu atbalstu topošajiem un esošajiem sociālajiem uzņēmumiem visā reģionā.

**3. Standartizēt atbalsta kritērijus pašvaldību grantu konkursos.** Izstrādāt un piedāvāt pašvaldībām vienotas vadlīnijas un metodoloģiju, lai grantu konkursos un publisko iepirkumu nolikumos sistemātiski iekļautu īpašus nosacījumus vai papildu vērtēšanas punktus sociālajiem uzņēmumiem. Tas nodrošinātu vienlīdzīgu un prognozējamu atbalsta vidi visā reģionā.

**4. Ieviest vienotu reģionālo datu vākšanas un ietekmes mērīšanas metodoloģiju.** Sadarbībā ar pašvaldībām un ZPR izstrādāt kopīgus pamatrādītājus SU ekosistēmas attīstības un sociālās



ietekmes novērtēšanai. Vienota metodoloģija nodrošinātu datu salīdzināmību un ļautu efektīvāk novērtēt reģionālās politikas ietekmi.

**5. Pilotēt inovatīvus sociālos pakalpojumus reģionālā mērogā.** Identificēt kopīgas un neatrisinātas sociālās problēmas (piemēram, pielāgotu transportlīdzekļu trūkums personām, kurām ir pārvietošanās grūtības vai darba integrācijas programmas ilgstošajiem bezdarbniekiem) un atbalstīt reģionāla mēroga pilotprojektus, kuros piedalās vairākas pašvaldības vienlaikus. Tas ļautu testēt jaunus risinājumus, apvienot resursus un radīt mērogojamus modeļus.

Ceļa karte esošā plānošanas perioda noslēdzošajam posmam (2026.-2027. gadam) ietver sevī sekojošus ierosinājumus:

- Veidot aktīvāku dialogu ar LM (tostarp, sociālās ekonomikas plāna kontekstā) un VARAM, lai iegūtu deleģējumu un piesaistītu finansējumu nākamajam plānošanas periodam, ko būtu iespējams novirzīt visiem reģiona novadiem sociālās uzņēmējdarbības atbalstam, koordinācijai un attīstībai.
- Veicināt sociālo uzņēmumu interešu pārstāvniecību reģionālā līmenī, piemēram, Uzņēmējdarbības atbalsta Darba grupās un uzņēmēju konsultatīvajās padomēs pašvaldībās.

Stiprinot interešu pārstāvniecību reģionālā līmenī un apvienojot pašvaldību viedokļus, ZPR vidējā termiņā (5-7 gadi) var kļūt par spēcīgu interešu pārstāvi nacionālā līmenī. Aktīva dalība dialogā ar Labklājības ministriju, regulāra un mērķtiecīga sadarbība ar LSUA un citām institūcijām ļautu efektīvāk risināt jautājumus par normatīvā regulējuma pilnveidi un valsts atbalsta pieejamību reģioniem, tādējādi veicinot vispārējo reģionālo attīstību un konkurētspēju nacionālā līmenī.



## POLITIKAS DOKUMENTU PĀRSKATS UN REKOMENDĀCIJAS SOCIĀLĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪŠANAI ZIEMEĻLIETUVĀ (PANEVĒŽAS REĢIONĀ)

### Akronīmi un saīsinājumi

Akronīms/saīsinājums	Definīcija / nozīme
CLLD	Kopienas vadīta vietējā attīstība
LAG	Vietējā rīcības grupa
LiSVA	Lietuvas Sociālā biznesa asociācija [ <i>Lietuvos socialinio verslo asociacija</i> ]
LAP	Vietējais rīcības plāns
PanKo	Panevėžys koledža
PPP	Publiskā un privātā partnerība
PRPT	Panevėžio regiono plėtros taryba [Panevėžs reģionālās attīstības padome]
PVKC	VšĮ "Panevėžio verslo konsultacinis centras" [Panevėžs Biznesa konsultāciju centrs]
SE	Sociālais uzņēmums
SEIE	Sociālā uzņēmējdarbība un inovāciju ekosistēma
SEO	Sociālās ekonomikas organizācija
SESO	Sociālo uzņēmumu/uzņēmējdarbības atbalsta organizācija
SRPP	Sociāli atbildīga publiskā iepirkuma organizācija
IT / IKT	Interneta [komunikāciju] tehnoloģijas
WISEs	Darba integrācijas sociālie uzņēmumi



## Ievads

Šajā dokumentā „Politikas pārskats un ieteikumi sociālās uzņēmējdarbības attīstībai Panevėžas reģionā Lietuvā” izklāstīta īsa, uz pierādījumiem balstīta sistēma, kas ļauj organizācijām mērķtiecīgi risināt pastāvīgas sociālās vajadzības, izmantojot ilgtspējīgus, tirgum atbilstošus risinājumus. Pamatojoties uz projekta RE:Impact pašvaldību vietējiem rīcības plāniem, saistītajām reģionālajām stratēģijām un pasākumiem, kā arī vietējo rīcības grupu plāniem, dokumentā ir skaidroti SEIE ieinteresēto personu institucionālie uzdevumi. Mērķis ir nodrošināt Panevėžas reģiona attīstības padomi un tās sastāvā esošās pašvaldības ar praktisku, uz standartiem balstītu politikas virzienu, kas normalizē sociālo uzņēmējdarbību un inovācijas ikdienas publiskajā pārvaldē, tādējādi uzlabojot pakalpojumu pieejamību, kvalitāti un vienlīdzību pilsētu un lauku teritorijās. Vairāk informācijas par projektu RE:IMPACT (LL-00020) „Sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas uzlabošana Zemgalē un Ziemeļlītuviņā” atrodama: [https://latlit.eu/theprojects/re\\_impact/](https://latlit.eu/theprojects/re_impact/)

Panevėžas apgabals (apskritis/county) un tā sešas pašvaldības (Panevėžas pilsēta, Panevėžas, Biržai, Kupiškis, Pasvalys un Rokiškis rajoni) atrodas krustcelēs. No vienas puses, ilgtermiņa demogrāfiskā spiediena, nevienlīdzīgās pakalpojumu pieejamības un zemā ienākumu līmeņa dēļ pastāv sociālās atstumtības risks vecāka gadagājuma cilvēkiem, personām ar invaliditāti, sociāli neaizsargātām personām un lauku teritoriju iedzīvotājiem. No otras puses, reģions veido daudzsološu pamatu sociālajai uzņēmējdarbībai, izmantojot uz augšupējo pārvaldību, deleģētos sociālos pakalpojumus un ES atbalstītus pasākumus, kas vērsti uz deinstitucionalizāciju, ilgtermiņa aprūpi, sociālo mājokļu nodrošināšanu, veselības izglītību, izglītības pieejamību un funkcionālo zonu mobilitāti.

Šajā politikas pārskatā un ieteikumos ir izklāstīts īstenojams rīcības plāns, lai stiprinātu Panevėžas reģiona sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmu<sup>1</sup>, vienlaikus ņemot vērā Lietuvas Sociālā biznesa asociācijas (LiSVA) un RE:Impact projekta partneru uz praksi vērsto viedokli. Tajā apkopoti reģionālās situācijas analīzes un vietējo rīcības plānu rezultāti, kas ir papildināti ar salīdzinošām pārrobežu atziņām, un priekšlikumi balstīti uz praktisko situāciju, ar ko saskaras “rajono” pašvaldības, kas pārvalda galvenokārt lauku teritorijas, vienlaikus atzīstot Panevėžas pilsētas pašvaldības stiprās puses un potenciālu.

<sup>1</sup> Ņemot vērā, ka uzņēmējdarbība un inovācijas ir savstarpēji saistītas un ka RE:Impact projekta ietvaros ir izstrādāta virkne analīžu un materiālu par abām tēmām, mēs izmantosim terminu „sociālā uzņēmējdarbība un inovāciju ekosistēma” (SEIE), lai apzīmētu ekosistēmas, kurās pastāv dinamika un procesi, artefakti (materiāli un resursi), aģentiem (fiziskām un juridiskām personām) un attiecībām starp visiem iepriekš minētajiem (empīrisks un teorētisks pamatojums skatāms Žebrytė, 2024), kas veido Panevėžas reģiona pašvaldību sociālo ekonomiku.



Šis politikas pārskats un ieteikumi ir strukturēti šādi: reģionālās sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas pārskats, politika, programmas, pasākumi un tiesību akti, pašreizējie rīcības plāni un stratēģijas, sadarbības modeļi, partnerības un sabiedrības iesaistīšanās, reģionālā līmeņa vajadzības un resursi, politikas ieteikumi, ietekmes novērtējums un riska mazināšana.

## Sociālās uzņēmējdarbības reģionālās ekosistēmas pārskats

Neskatoties uz bagāto sabiedrisko dzīvi un spēcīgajām kopienas iniciatīvām, Panevėžas reģions saskaras ar strauju iedzīvotāju skaita samazināšanos un izteiktu novecošanos, kas mazina nodokļu bāzi, palielina atkarības rādītājus un apgrūtina pamatpakalpojumu sniegšanu. Reģiona profils liecina, ka vairākas pašvaldības neatbilst valsts minimālajiem standartiem pakalpojumu sniegšanā vecāka gadagājuma cilvēkiem, pieaugušajiem un bērniem ar invaliditāti, kā arī sociāli neaizsargātām personām; turklāt izolācija lauku apvidos sabiedriskā transporta trūkuma dēļ joprojām kavē piekļuvi darbavietām, veselības aprūpei un izglītībai. Īsumā, atstumtība ir tikpat lielā mērā atkarīga no ģeogrāfijas un infrastruktūras, cik no ienākumiem un iesaistes darba tirgū. Tajā pašā laikā ekosistēmas stiprums slēpjas daudzlīmeņu plānošanas instrumentos un ES līdzfinansējuma struktūrās: Panevėžas reģiona attīstības plānā 2022–2030 paredzētie attīstības pasākumi jau finansē kopienas aprūpes infrastruktūru, sociālo mājokļu paplašināšanu, veselības izglītības programmas, izglītības pieejamības uzlabojumus un funkcionālo zonu mobilitātes pilotprojektus. Vietējās rīcības grupas (LAG) novirza LEADER un citu kopienu vadītas vietējās attīstības (CLLD) finansējumu augšupējiem projektiem, savukārt pašvaldības arvien biežāk slēdz līgumus vai deleģē sociālos pakalpojumus sociālās ekonomikas organizācijām (SEO) un NVO.

Turklāt Panevėžas reģionā darbojas ievērojamas SEO, kas jau sniedz plaša mēroga sabiedrisko labumu. Piemēram, VŠĮ “Jautri širdis” nodrošina dienas sociālo aprūpi, palīdzību mājās un sociālos seminārus personām ar intelektuālu vai psihosociālu invaliditāti, darbojoties ar jaukiem ieņēmumu avotiem (pašvaldības pakalpojumu līgumi un projektu finansējums). Līdzīgi VŠĮ “Gēris rankose” apvieno sociālo darbu, veselības aprūpi un mobilitātes pakalpojumus, lai mazinātu neaizsargāto grupu atstumtību, savukārt uz kultūras mantojuma saglabāšanu balstītas iniciatīvas, piemēram, “Salų durvas”, izmanto kultūru, izglītību un tūrismu, lai radītu nodarbinātību un veicinātu kopienas iesaistīšanos. Šie piemēri liecina, ka sociālie uzņēmumi nevadās pēc stingra pakalpojumu iedalījuma, bet apvienot sociālo aprūpi, darba integrāciju un vietējo kopienu aktivizēšanu. Šī kombinācija ir ļoti svarīga galvenokārt lauku pašvaldībām Panevėžas rajonā, Rokišķu rajonā, Kupišķu rajonā, Pasvalio rajonā un Biržų rajonā, kur iedzīvotāju blīvums ir zems un bieži sastopamas zonas bez pakalpojumiem.

Vienlaikus LiSVA pētījumi un interešu aizstāvība apstiprina, ka Lietuvā veidojas sociālo uzņēmumu ekosistēma, kurā organizācijas piešķir lielu nozīmi sociālajai un vides ietekmei, bet cīnās, lai saņemtu finansējumu un atzinību par savu ietekmi un vērtības radīšanu. Reģiona SEO



bieži min nepieciešamību pēc SRPP shēmām, kapacitātes veidošanas un investīciju gatavības, īpaši lauku apvidū. Tāpēc Panevėžus reģiona sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas attīstības politikai un stratēģijai ir ne tikai jāsaņemas finansējums un iepirkumi, bet arī jāapgādā SEO ar uzņēmējdarbības plānošanas prasmēm, ietekmes pārvaldības kompetencēm un piekļuvi mentoriem, ekosistēmas profesionāļu pakalpojumiem un tirgiem.

## Reģionālā līmeņa vajadzības un resursi

Pārskatot vajadzības, ir identificētas četras prioritārās grupas: (i) vecāka gadagājuma iedzīvotāji (65+) ar sarežģītām aprūpes vajadzībām un ierobežotu piekļuvi demences specifiskiem pakalpojumiem; (ii) pieaugušie un bērni ar invaliditāti, kuriem kopienas pakalpojumi un piekļuve skolai joprojām ir nevienlīdzīgi pieejami; (iii) sociāli neaizsargātās personas un ilgtermiņa bezdarbnieki, kuri pastāvīgi ir izslēgti no darba tirgus; un (iv) lauku iedzīvotāji bez pieejas transportam, kuri nevar saņemt pamatpakalpojumus (PRPT, 2025). Visbeidzot, garie gaidīšanas laiki un nestabilie dzīves apstākļi pasliktina sociālekonomiski neaizsargāto māsaimniecību un personu stāvokli. Sociālā mājokļa nepieciešamība reģionā ir ļoti izteikta. Reģiona attīstības pasākumi, LAG stratēģijas un pašvaldību pilotprojekti kopā nodrošina resursu kopumu (finansējumu, iestādes, iekārtas un cilvēkkapitālu), lai novērstu šīs nepilnības (PRPT, 2025). Īsumā, reģionālās politikas prioritārās jomas: ilgtermiņa aprūpe, mobilitāte pēc pieprasījuma, sociālais mājoklis (ieskaitot atbalstu ģimenēm) un jauniešu iekļaušana.

Turpmākajās apakšsadaļās aprakstītie pasākumi un stratēģijas veido strukturālu pamatu sociālajai uzņēmējdarbībai un inovācijām reģionā, jo tie atver jaunus pakalpojumu tirgus, ievieš sociālo vērtību iepirkumos un samazina ierobežojumus misijas vai mērķa orientētiem pakalpojumu sniedzējiem, kas īsteno sociālos uzņēmējdarbības modeļus.

Piemēram, deinstitucionalizācijas pasākums rada pieprasījumu pēc mazapjoma, uz personu orientētiem pakalpojumiem, kurus sociālie uzņēmumi var veiksmīgi sniegt. Sociālo pakalpojumu infrastruktūras un inovatīvu ilgtermiņa aprūpes sistēmu attīstība ievieš elastīgus, ne-rezidenciālus modeļus, piemēram, mobilo komandu, dienas centru un demences slimniekiem paredzētu iekārtu izmantošanu, kas prasa pielāgojamas, vietējā vidē integrētas struktūras, nevis monolītiskus pakalpojumu sniedzējus. Tas rada telpu SEO inovācijām pakalpojumu izstrādē un sniegšanā.

Otrkārt, sociālā mājokļu pasākums līdzīgi ļauj sociālajiem uzņēmumiem apvienot būvniecību vai renovāciju ar visaptverošu atbalstu ģimenēm, energoefektivitātes uzlabojumiem un kopienas iesaistīšanos, kas viss atbilst sociālajiem uzņēmējdarbības modeļiem. Mobilitāte pēc pieprasījuma un e-biļešu izplatīšanas paplašināšana saskaņā ar funkcionālās zonas stratēģiju veicina SEO iespējas nodrošināt iekļaujošus transporta risinājumus, integrēt digitālos rīkus un kopīgi izveidot piekļuves ceļus sadarbībā ar pašvaldībām.



Visbeidzot, pasākumi, kas vērsti uz veselības izglītību un izglītības pieejamību, veicina preventīvus un iekļaujošus pakalpojumus, kur sociālie uzņēmumi var ieviest jaunas pedagoģiskas pieejas, informācijas izplatīšanas formātus un starpnozaru partnerības.

Šie pasākumi ir vairāk nekā tikai infrastruktūras finansēšana: tie institucionalizē iepirkumu ceļus, aktīvu izmantošanas politiku un sadarbības sistēmas, kas pārvērš publiskos ieguldījumus par prognozējamiem tirgiem sociālās ekonomikas dalībniekiem, tādējādi iekļaujot sociālo inovāciju un uzņēmējdarbības potenciālu reģiona ilgtermiņa attīstības trajektorijā.

## Politika, programmas, pasākumi un tiesību akti

Valsts tiesiskā vide ir ievērojami attīstījusies. Kopš 2024. gada Likumā par mazo un vidējo uzņēmumu attīstību ir iekļauts sociālā uzņēmuma formālais jēdziens, bet Inovāciju aģentūra pārvalda valsts reģistru un sociālo uzņēmumu statusu. Publiskajos iepirkumos rezervēto dalības mehānismu ietvaros līgumslēdzējas iestādes var noteikt nosacījumus, kas dod priekšroku piegādātājiem, kuri nodarbina atbalstāmos darbiniekus, un vienkāršotos iepirkumos rezervēt minimālo daļu šādiem piegādātājiem. Kopumā šie instrumenti rada iepirkumu iespējas SEO, un tie piedāvā pašvaldībām praktiskus līdzekļus, lai iepirkumu lēmumos iekļautu sociālos rezultātus. Tomēr informētība un īstenošana ir nevienmērīga, un SEO joprojām ziņo par trūkumiem uzņēmējdarbības kapacitātē, ietekmes novērtēšanā un piekļuvē finansējumam. Turpmākā rīcība ir standartizēt veidnes, veidot kapacitāti un paplašināt paraugprojektus, kas parāda rentablus un ietekmīgus rezultātus.

Reģionālā līmenī Panevėžys reģiona attīstības plāns 2022–2030 paredz stingrus progresu mērījumus, kurus pašvaldības var izmantot: deinstitucionalizācija un kopienas pakalpojumi, ilgtermiņa aprūpe (tostarp demences un paliatīvā aprūpe), sociālo mājokļu paplašināšana, veselības izglītība, izglītības pieejamība un funkcionālo zonu mobilitāte. Tā kā pasākumi parasti tiek finansēti 85 % apmērā no ES līdzfinansējuma, tie ir īpaši piemēroti pašvaldībām, kuras saskaras ar strukturāliem budžeta ierobežojumiem. Turklāt visās reģiona vietējās attīstības grupās LEADER finansējums kopumā 9,61 miljonu eiro apmērā lauku stratēģijām (2021.–2027. gadam) nodrošina augšupēju finansējuma plūsmu kopienas vadītām sociālajām inovācijām. Apvienojot augšupējos un lejupējos instrumentus, var secīgi virzīt pilotprojektus no vietējā koncepcijas pierādījuma uz visā apgabalā īstenojamu mērogu. Kopumā šie pasākumi veido saskaņotu portfeli, kas ļauj Panevėžys reģionam atbalstīt SEO uzņēmējdarbību kopienas aprūpes, pieejama mājokļa, iekļaujošas mobilitātes, veselības un izglītības jomās. Tie ir izstrādāti, lai darbotos saskaņoti, ar papildu infrastruktūru un pakalpojumu modeļiem, kas samazina teritoriālās atšķirības un paredz iekļaušanu reģiona attīstībā.



Sociālo pakalpojumu deinstitucionalizācijas (LT025-07-01-03) pasākums pārveido lielas, valsts pārvaldītas iestādes par kopienas atbalsta iestādēm, aizstājot veco kārtību ar mazākām, integrētām organizācijām (grupu mājas ar 24/7 atbalstu, aizsargāts mājoklis daļēji neatkarīgai dzīvei un sociālās darbnīcas dienas pakalpojumiem un prasmju apmācībai).

Sociālo pakalpojumu infrastruktūras attīstības (LT025-07-02-07) pasākums aizpilda kritiskas nepilnības ne-rezidenciālos, kopienas pakalpojumos neaizsargātām grupām, īpaši vecākiem cilvēkiem un sociāli neaizsargātiem pieaugušajiem (piemēram, atvērtie jauniešu centri, dienas centri senioriem, neatkarīgas dzīves mājas).

Pasākums „Inovatīvu ilgtermiņa aprūpes (LTC) pakalpojumu infrastruktūras attīstība” (LT025-04-02-09) veido integrētu aprūpes sistēmu, īpaši aprīkojot mobilās komandas; attīsta specializētas stacionārās iespējas cilvēkiem, kuri dzīvo ar Alcheimera slimību un citām demences veida slimībām visās sešās pašvaldībās; un paplašina paliatīvās aprūpes gultu skaitu.

Sociālā mājokļu fonda attīstības (LT025-07-02-06) pasākums paplašina pieejamos mājokļus, veicot jaunu būvniecību un iegādi/renovāciju pilsētās un rajonos, dodot priekšroku lielām ģimenēm un personām ar invaliditāti.

Pasākums „Izglītības pakalpojumu pieejamības uzlabošana” (LT025-03-01-01) uzlabo vienlīdzīgu pieejamību, radot jaunas pirmsskolas vietas lauku rajonos, pielāgojot skolas iekļaujošai izglītībai un izveidojot pilnas dienas skolas ar visaptverošu atbalstu.

Pasākums „Ekonomiskās izaugsmes veicināšana funkcionālajā zonā” (LT025-02-01-11) paplašina funkcionālās zonas sabiedriskos pakalpojumus (īpaši sabiedrisko transportu, mobilitātes risinājumus un atkritumu apsaimniekošanu ar mazāku ietekmi uz klimatu), modernizē rūpnieciskās un komercdarbības zonas, stiprina MVU pakalpojumus un koordinē tūrisma pakalpojumus dabas un kultūras mantojuma teritorijā.

Visbeidzot, pasākums “Ekonomiskās izaugsmes veicināšana funkcionālajā zonā” (LT025-02-01-11) risina Panevėžas reģiona pašvaldību vajadzības paplašināt funkcionālās zonas sabiedriskos pakalpojumus, jo īpaši sabiedrisko transportu, mobilitātes risinājumus un atkritumu apsaimniekošanu (tādā veidā, kas samazina negatīvo ietekmi uz klimatu). Ir arī kopīga prasība modernizēt un paplašināt teritorijas, kas piemērotas rūpnieciskai un komercdarbībai, palielināt pakalpojumu pieejamību mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, kā arī stiprināt tūrisma pakalpojumu vispārējo koordināciju, izmantojot funkcionālās zonas dabas un kultūras objektu potenciālu.



## Pašreizējie rīcības plāni un stratēģijas

Reģionālās sociālās uzņēmējdarbības un inovāciju ekosistēmas attīstības stratēģiskais plāns nav izveidots. Rokišķu rajona pašvaldība ir vienīgā pašvaldība, kas stratēģiskā līmenī pievēršas sociālajai uzņēmējdarbībai. Citas minētā reģiona pašvaldības paļaujas uz savām LAG, lai sniegtu atbalstu sociālās uzņēmējdarbības centieniem. Vietējās attīstības stratēģijas izstrādāja un apstiprināja atbildīgās ministrijas: ŽŪM apstiprināja stratēģijas lauku LAG, bet VRM apstiprināja stratēģijas pilsētu LAG. Šāds sadalījums ir saistīts ar finansējumu, tostarp finansējumu kopienu uzņēmumu, sociālo uzņēmumu un sociālās uzņēmējdarbības kapacitātes veidošanai.

Tālāk ir sniegts lauku un pilsētu LAG stratēģiju saraksts, kas darbojas ar pašlaik spēkā esošajiem tiesību aktiem (ministru rīkojumiem):

- Biržu pilsētas vietējās rīcības grupas stratēģija 2023–2027 (Biržu miesto vietos veiklos grupēs stratēģija 2023–2027 m.)
- Biržu rajona lauku vietējās rīcības grupas vietējās attīstības stratēģija 2023–2027 (Biržu rajono kaimo vietos veiklos grupēs vietos plētros stratēģija 2023 – 2027 m.)
- Kupišķu pilsētas vietējās attīstības stratēģija 2024-2027 (Kupiškio miesto 2024-2027 m. vietos plētros stratēģija)
- Kupišķu rajona vietējās attīstības stratēģija 2024–2029 (Kupiškio rajono vietos plētros stratēģija 2024–2029 m.)
- Panevėžas pilsētas vietējās attīstības stratēģija 2023–2027 (Panevėžio miesto vietos plētros stratēģija 2023–2027 m.)
- Panevėžas rajona vietējās attīstības stratēģija 2024–2029 (Panevėžio rajono vietos plētros stratēģija 2024–2029)
- Pasvales pilsētas vietējās attīstības stratēģija 2023-2027, aktuālā redakcija no 2025-07-17 (Pasvalio miesto 2023-2027 m. vietos plētros stratēģija, aktuali redakcija nuo 2025-07-17)
- Pasvales rajona vietējās attīstības stratēģija 2023–2028 (Pasvalio rajono vietos plētros stratēģija 2023 – 2028 m.)
- Rokišķu pilsētas vietējās attīstības stratēģija 2023-2027 (Rokiškio miesto 2023-2027 m. vietos plētros stratēģija)
- Rokišķu rajona lauku vietu attīstības stratēģija 2023-2027 gadam (Rokiškio rajono kaimo vietovių vietos plētros stratēģija 2023-2027 metams)

## Sadarbības modeļi, partnerības un sabiedrības iesaistīšanās

Ekosistēma balstās uz sadarbību no apakšas uz augšu, kur pašvaldības, vietējās attīstības grupas, NVO, pilsoniskās sabiedrības organizācijas un sociālās ekonomikas organizācijas (sociālie uzņēmumi utt.) kopīgi izstrādā risinājumus. To ilustrē LEADER pieeja un jaunais viedo ciematu modelis, kas ļauj lauku kopienām izstrādāt un īstenot projektus ar ES līdzfinansējumu. Pašvaldību



sadarbība arvien vairāk tiek formalizēta, noslēdzot pamat nolīgumus par specializētiem pakalpojumiem, piemēram, demences aprūpi un mobilitāti pēc pieprasījuma (DICES projekts, *gaidāms*). Sociāli atbildīga publiskā iepirkuma (SRPP) ieviešana rada strukturētu sadarbības modeli starp pašvaldībām un sociālās ekonomikas organizācijām, ieviešot sociālo vērtību iepirkuma lēmumus.

Partnerības aptver publisko, privāto un pilsonisko sabiedrību sektorus, bieži iesaistot universitātes pētniecībā un kapacitātes veidošanā, NVO kopienas mobilizācijā un uzņēmumus resursu koplietošanā vai nišas produktu attīstībā. Sociālie inovatori bieži sadarbojas ar pašvaldībām, lai izmantotu aktīvus (caur *panauda*), finansētu projektus un slēgtu pakalpojumu līgumus. Starptautiskas partnerības veidojas caur Erasmus+ apmaiņas programmām, pārrobežu projektiem Latvijas un Lietuvas Interreg programmā un tīkla organizācijām, piemēram, Lietuvas Sociālās biznesa asociācijas (Zeiļa et al., 2024). Šīs partnerības ļauj nodot zināšanas, īstenot kopīgas iniciatīvas un izplatīt labu praksi.

Sabiedrības iesaistīšanās balstās uz kopienas aktivizēšanu un brīvprātīgo darbu, sociālie inovatori organizē kultūras pasākumus, izglītojošus seminārus un tūrisma aktivitātes, lai veicinātu vietējo identitāti un līdzdalību (DICES projekts, *gaidāms*). NVO un sociālie uzņēmumi izmanto neformālus kanālus (sociālos tīklus, stāstīšanu un vietējos pasākumus), lai veicinātu izpratni un piesaistītu brīvprātīgos. Iesaistīšanās notiek arī caur atvērtiem jauniešu centriem, mobilo jauniešu darbu un iekļaujošas izglītības iniciatīvām, nodrošinot, ka neaizsargātās grupas un jaunieši tiek iesaistīti sociālo inovāciju veidošanā un gūst no tām labumu (Zeiļa et al., 2024). Atsauksmju cikls, piemēram, kopienas apspriedes un līdzdalības plānošana, stiprina uzticēšanos un piederības sajūtu.

## Politikas ieteikumi

Tālāk ir sniegti politikas ieteikumi sociālās uzņēmējdarbības un inovāciju ekosistēmas attīstībai reģionālā līmenī (Panevėžys reģions Lietuvā):

**1. Pieņemt visā apgabalā vienotu modeli “viena arhitektūra, daudzi īstenotāji”.** PRPT var oficiāli apstiprināt Panevėžys pilsētas lomu kā koordinācijas centru kopīgām platformām, piemēram, e-biļešu sistēmas paplašināšanai, SEO kontaktloga uzturēšanai un kopīgu iepirkumu veidņu izstrādei, vienlaikus skaidri atzīstot, ka rajona pašvaldības joprojām ir galvenie īstenotāji kopienas pakalpojumiem - ilgtermiņa aprūpes, mobilitātes, mājokļu un jauniešu iekļaušanas jomā. Šāds darba sadalījums saglabā subsidiaritāti un respektē teritoriālo daudzveidību, vienlaikus izvairoties no tādu funkciju dublēšanās, kuras ir efektīvāk īstenot centralizēti. Ieteicams dominējošo naratīvu pārvērst ilgspējīgā pārvaldības vienošanās, kas saglabās spēku arī politisko ciklu maiņas laikā. Tomēr, lai novērstu jebkādu neskaidrību, kas varētu kavēt šī ieteikuma pieņemšanu, PRPT būtu jāpieņem politikas paziņojums, kurā skaidri norādīts, ka pilsētas līmeņa digitālās platformas, biļešu pārdošana un datu rīki ir paredzēti, lai atbalstītu rajonu pakalpojumu



sniegšanu, nevis to aizstātu. Kad tas tiks oficiāli reglamentēts, rajoni varēs apņemties ieviest platformu, nebaudoties par autonomijas zaudēšanu, un reģions varēs standartizēt lietotāju pieredzi visā teritorijā.

**2. Institucionalizēt sociāli atbildīgu publisko iepirkumu kā pastāvīgu politiku.** Balstoties uz projekta RE:Impact vietējiem rīcības plāniem, PRPT būtu jārosina, lai katra pašvaldība savā iepirkumu rokasgrāmatā iekļauj SRPP īstenošanas norādes un apstiprina vienotu veidni. Tajā tiktu noteikti principi rezervētajai daļībai, pasūtījumu apjomiem atbilstoši MVU un sociālo uzņēmumu kapacitātei, piešķiršanas kritērijiem, kas vērtē iekļaušanu un pakalpojumu nepārtrauktību, kā arī paraugnoteikumi daudzgadu līgumiem. Kad šis ietvars tiktu ieviests, PRPT var lūgt publicēt ikgadējo (12 mēnešu) iepirkumu plānu sociālajiem pakalpojumiem, kas tiks atjaunots vismaz reizi pusgadā. LAP norāda, ka paredzami plāni ir vienīgais spēcīgākais politikas instruments, lai attīstītu vāju tirgu: tie dod sociālās ekonomikas organizācijām laiku sagatavot piedāvājumus, veidot partnerības starp rajoniem un izveidot reģionam nepieciešamo darbaspēku.

**3. Izmantot starppilsētu pamatnolīgumus, lai atvērtu specializētus pakalpojumus.** Ja pieprasījums ir neliels vai pakalpojumi ir specializēti, piemēram, dienas aprūpe demences slimniekiem, paliatīvā aprūpe, mobilitātes platformas pēc pieprasījuma, atbalsts sociālo mājokļu tīrei, PRPT būtu jāatbalsta starppilsētu pamatnolīgumi ar kopīgām specifikācijām, vienotiem kvalitātes standartiem un pasūtījumiem, kurus var saskaņot ar katras pašvaldības budžetu. LAP skaidri norāda, ka šādi līgumi ir visefektīvākais veids, kā apvienot pirkšanas spēku, neierobežojot vietējo rīcības brīvību. Kā politikas pasākumu PRPT vajadzētu katrai specializētajai jomai norīkot “pakalpojumu koordinātoru” pašvaldību, kas būtu atbildīga par specifikāciju aktualizēšanu un tirgus iesaistīšanās koordinēšanu.

**4. Panauda (izdevums lietošanai) jāuzskata par politikas instrumentu, nevis izņēmumu.** Pašvaldībām jāpāriet no *ad hoc* aktīvu izdevumiem uz pārredzamu sociālo aktīvu politiku, kas tiek atjaunota katru gadu. Politikā jānosauca telpas, kas ir piemērotas sociālai lietošanai, jānosaka piekļuves un ietekmes kritēriji, kas atbilst LAP tematiskajām prioritātēm, jādefinē pamata uzturēšanas pienākumi un pieļaujamās pielāgošanas, kā arī jāapraksta, kā katru gadu tiks pārskatīta sociālās lietošanas efektivitāte. Stratēģiskā ziņā tas pārvērs aktīvus no pasīviem īpašumiem par pakalpojumu ekosistēmu veicinātājiem, samazinot SEO ieejas barjeras un paātrinot pakalpojumu aktivizēšanu visur, kur kapitāla izdevumi citādi kavētu progresu.

**5. Secīga finansēšana, izmantojot esošos instrumentus, nevis meklējot jaunus.**

Pamatojoties uz projekta RE:Impact vietējiem rīcības plāniem, PRPT savos lēmumos būtu jānostiprina skaidra un atkārtājama finansēšanas secība. Sākotnēji LEADER un CLLD var atbalstīt pilotprojektus, kuros kopienas pierāda ideju dzīvotspēju. Pēc tam reģionālie attīstības pasākumi nodrošina finansējumu aprīkojumam, transportam un IKT. Kad dzīvotspēja ir pierādīta,



SRPP var nodrošināt stabilus darbības ienākumus, izmantojot rezervētus vai sociālās vērtības kritērijos balstītus līgumus. Savukārt ilgtermiņa pakalpojumiem vai aktīvu pārvaldībai tiek izmantotas publiskās–privātās partnerības vai koncesijas. Šī secības loģika LAP paredz, kā saskaņot esošos instrumentus, nevis radīt jaunus finansējuma avotus. To var ietvert Padomes gada vadlīnijās, lai pašvaldību budžeta cikli sakristu ar programmu uzaicinājumiem.

**6. Izveidot reģionālo sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas kontaktpunktu un pastāvīgu reģionālo sociālās uzņēmējdarbības un/vai sociālās ekonomikas attīstības darba grupu ar noteiktām atbildības jomām.** RE:Impact LAP paredz izveidot reģionālo SEO kontaktpunktu un darba grupu; ir svarīgi politikas lēmumos noteikt to atbildības jomas. Kontaktpunktam ir jāuztur aktuālo iepirkumu plūsmu, uzturēt ekosistēmas karti, kurā atspoguļoti esošie un jaunie pakalpojumu sniedzēji, koordinēt starppilsētu tirgus iesaistīšanos un vadīt ikgadēju mentoru programmu potenciālajiem pretendentiem. Šādai darba grupai jāuzliek par pienākumu izstrādāt mācību programmu, izvērtēt pierādījumus no pašvaldību pilotprojektiem un ieteikt nākamo pakalpojumu grupu, kas pāriet no pilotprojektiem uz plašāku mērogu. Ar likumdošanu par ekosistēmas kontaktpunktu un pastāvīgo darba grupu, nevis par projektiem, PRPT nodrošinātu nepārtrauktību pat tad, ja mainās atsevišķas iniciatīvas.

**7. Saskaņot pašvaldību stratēģijas ar apgabala attīstības prioritātēm un nodrošināt, ka tās papildina viena otru.** PRPT būtu jāpieprasa, lai pašvaldību stratēģijās būtu skaidri norādītas apgabala četras prioritārās jomas un parādīts, kā katra pašvaldība papildina, nevis dublē kaimiņu centienus. Projekta RE:Impact LAP piemēri rāda, ka pakalpojumu apjomu apvienošana – piemēram, mājas aprūpes savienošana ar atbalstītu mobilitāti vai mājokļu renovācija ar īres atbalstu – samazina sadrumstalotību un padara pakalpojumu novērtēšanu efektīvāku, apvienojot līdzīgus pakalpojumus. Jāuzstāj, lai šādi apvienotie pakalpojumu apjomi tiktu iekļauti pašvaldību plānošanas dokumentos un atspoguļoti iepirkumu apjomā divu gadu ciklā.

**8. Padarīt vietējās rīcības grupas par pašvaldību pakalpojumu inovāciju prototipēšanas instrumentu.** PRPT būtu jāpieņem īss politikas dokuments par vietējo rīcības grupu lomu reģionālajā pakalpojumu ekosistēmā. Tajā būtu jānorāda, ka pašvaldības aktīvi sadarbosies ar vietējām rīcības grupām, lai ātri un ar zemu risku izstrādātu mikro pakalpojumu prototipus attālās apdzīvotās vietās, un ka veiksmīgiem prototipiem noteiktā termiņā būtu jāpāriet uz pašvaldību SRPP līgumiem vai reģionālajiem progresā pasākumiem. Tādējādi LEADER no vispārēja lauku attīstības fonda kļūst par mērķtiecīgu instrumentu pakalpojumu inovācijām, tieši kā ierosināja RE:Impact LAP ieinteresētās personas.

**9. Konsolidēt kapacitātes veidošanu ikgadējā apgabala programmā, kas saistīta ar plānotajiem projektiem.** PRPT jāiekļauj ikgadēja apmācību programma, kas tieši atbilst 12 mēnešu plānam. Katru ceturksni kontaktpunkts organizē apmācības par iepirkumiem nākamajiem



konkursiem, investīciju gatavību gaidāmajiem kapitāla pieprasījumiem un ietekmes pārvaldības moduļiem, kas atbilst LAP aprakstītajiem vienotajiem rezultātiem. PRPT jāpanāk, lai šī programma atkārtos regulāri un var uzaicināt universitātes un PVKC piedalīties, nodrošinot, ka apmācības nav saistītas ar konkrētu projektu, bet ir daļa no ikdienas labākās prakses valsts pārvaldē.

**10. Izmantot vienotu politikas valodu attiecībā uz vienlīdzības un iekļaušanas saistībām.** Tā kā vienlīdzība caurvij visas četras prioritārās jomas, PRPT būtu jāapstiprina vienas lapas skaidrojums, kas definē, ko politikas līmenī nozīmē koncentrēties uz lauku iedzīvotājiem, vecākiem cilvēkiem, personām ar invaliditāti un sociāli neaizsargātām personām. Tas būtu sava veida iekļaušanas politikas un stratēģijas ceļvedis. Pašvaldības varētu šo ceļvedi atkārtoti izmantot savās stratēģijās un iepirkuma dokumentos. LAP ierosina konkrētus veidus, kā sasniegt mazattīstītus tirgus un attālus ciematus, izmantojot mobilitāti pēc pieprasījuma un informācijas izplatīšanu; PRPT uzdevums ir skaidri formulēt vērtības un mērķus, lai katras pašvaldības stratēģija balstītos uz vienotu izpratni par iekļaušanu.

**11. Ieviest vieglu īstenojamu politiku mācīšanās un adaptīvās pārvaldības jomā.** Neizveidojot jaunas ziņošanas prasības, PRPT būtu jāpieprasa, lai pašvaldības pēc katra izmēģinājuma cikla sasauktu īsas sapulces, lai apkopotu mācības un lai pastāvīgā darba grupa (sk. 6. punktu iepriekš) katru gadu apkopotu starppilsētu pieredzi. LAP uzsver, ka pilotprojektu pieredze ir jāiekļauj specifikācijās, partiju lieluma noteikšanā un nākamajā iepirkuma ciklā. PRPT ir jāpadara mācību rutīnas par politikas obligātu prasību, nevis par papildu fakultatīvu pasākumu.

**12. Iekļaut ārējo komunikāciju kā pastāvīgu politikas sastāvdaļu, nevis kampaņu.** PRPT jāuzliek pašvaldībām par pienākumu budžetā paredzēt nelielus, atkārtotus komunikācijas pasākumus katrai no četrām prioritārajām jomām, koncentrējoties uz pakalpojumu atpazīstamību un skaidriem norādījumiem. LAP norāda, ka pieprasījums pēc SEO sniegtajiem pakalpojumiem palielinās, ja iedzīvotāji saprot atbilstības kritērijus un piekļuves kanālus; tādēļ komunikācijai jābūt pastāvīgai, nevis vienreizējai kampaņai, kas saistīta ar dotāciju cikliem.

## Ietekmes novērtējums un riska mazināšana

Reģionālajām un vietējām iestādēm un citām SEIE ieinteresētajām pusēm ir jāparedz riski, kas saistīti ar šajā dokumentā ietvertu politikas ieteikumu īstenošanu, un jāizstrādā riska mazināšanas plāni. Riska mazināšana ir atkarīga no finansējuma diversifikācijas (ES, valsts, pašvaldības, filantropisks), instrumentu standartizācijas un sadarbības platformu formalizēšanas (piemēram, iepriekš minētā pastāvīgā darba grupa). Tāpat svarīgi ir novērst datu nepilnības, izmantojot vienotu datu vākšanas metodiku visās pašvaldībās.



Lai veidotu uzticību un nodrošinātu ilgtermiņa finansējumu, pašvaldībām ir jādemonstrē rezultāti. Tāpēc Panevėžas reģiona pašvaldībām jāvienojas par **vienotu ietekmes rādītāju kopumu**, uzskaitot SEO skaitu, WISE prakses vietas un citus rādītājus, piemēram, SRPP līgumu vērtību, jaunas kopienas aprūpes vietas (grupu mājas, darbnīcas, dienas centri), mobilitātes pēc pieprasījuma izmantošanu un renovētas vai iegādātas sociālās dzīvojamās platības, kā arī kvalitatīvus rādītājus, piemēram, lietotāju apmierinātību, pašnovērtēto veselību, gaidīšanas laika samazināšanu, iekļaujošas izglītības dalību un lauku savienojamības uzlabojumus. Šim regulējumam jāpievieno ikgadējie pārskati un publiskie ziņojumi, kas ļautu nodrošināt atkārtotu mācīšanos un publisko līdzekļu pārredzamu pārvaldību.

Tālāk ir ieteicamais rādītāju kopums politikas ieteikumu ietekmes novērtēšanai:

- Pārvaldība: starppilsētu sistēmu skaits; laicīgi publicēto SRPP projektu īpatsvars.
- Finanšes: maksājumu termiņš (dienās); kapitālieguldījumu novirze (%); nodrošinātais līdzfinansējums (%).
- Kapacitāte: mentoru darba stundas; apmācību stundas; vakancu skaits.
- Iepirkumi: konkurences līmenis; MVU/SEO dalības īpatsvars; uzvaru īpatsvars.
- Pakalpojumu rezultāti: aprūpes stundas; dienas vietas; mobilitātes braucieni; mājokļu vienības; jauniešu sesijas.
- Rezultāti: gaidīšanas laika samazinājums (dienas); apmierinātības rādītāji; nosūtīto pacientu konversija; pārklājums lauku apvidū (%).

Kopienas kapitāls: saņēmēju struktūra; piekļuve attālos ciematos; korektīvo pasākumu pabeigšana.

Šā dokumenta pielikumā ir sniegts detalizēts saraksts ar identificētajiem riskiem, to mazināšanas pasākumiem un ieteikumiem uzraudzībai vai progresu izsekošanai, ja tas ir attiecināms.

Šie ietekmes, snieguma, riska mazināšanas un progresu uzraudzības rādītāji atspoguļo RE:Impact LAP struktūru un vajadzības, kas identificētas valsts mēroga ESEM Lietuva 2023-2024 ziņojumā par SRPP, kapacitātes veidošanu un ietekmes novērtēšanu (SmartContinent, 2025). Kopā ar datiem, ko ārējie eksperti apkopojusi RE:Impact Panevėžas reģiona LAP, šī politikas pārskata un ieteikumu dokumenta sadaļa sniedz visaptverošu pārskatu par riskiem un to mazināšanas iespējām.



## Atsauču saraksts

Atviras Seimas (2022). Socialinio verslo ir inovacijų forumas 2022  
<https://www.youtube.com/live/5TuSno4Cqu0?si=mSh-9FRmFcaYTT9z>

Atviras Seimas (2023). Socialinio verslo ir inovacijų forumas 2023  
<https://www.youtube.com/live/8MoVnuOJEEQ?si=chW2G-c-niGFdtRD>

Atviras Seimas (2024). Socialinio verslo ir inovacijų forumas 2024  
[https://www.youtube.com/live/5p6C\\_9A\\_PD0?si=b7Kdwj\\_B-RA3njuR](https://www.youtube.com/live/5p6C_9A_PD0?si=b7Kdwj_B-RA3njuR)

Bartkutė, R., & Skėruvienė, V. (2022). Socialinio verslo iššūkiai Lietuvoje [Challenges of social business in Lithuania]. *Regional Formation and Development Studies*, 36(1), 22–34.  
<https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2385>

Bruschi, M., Pastorelli, G., Pompermaier, F. & Bražiūnaitė, V. (2023). Pathways for development of Social Economy Ecosystem in Lithuania: Building on European experiences. Feasibility study. Diesis & LiSVA. Šaltinis pasiekiamas per <https://lisva.org/wp-content/uploads/2023/03/Feasibility-Study-Diesis-LISVA-FINAL.pdf>

Diesis Network & LiSVA (2022). Pathways for development of Social Economy Ecosystem in Lithuania: Building on European experiences. Available at <https://lisva.org/socialinis-verslas/>

Dupain, W., Pilia, O., Wunsch, M., Hoffmann, P., Scharpe, K., Mair, J., Raith, M., Bosma, N. (2021), “The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2020-2021”. Euclid Network. <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor-2021-2022/>

Dupain, W., Scharpe, K., Gazeley, T., Bennett, T., Mair, J., Raith, M., Bosma, N. (2022). The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022. Euclid Network. <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor-2021-2022/>

Erfp, P., Butkevičienė, E., & Pučėtaitė, R. (2022). Between de jure and de facto: Embedding Western concepts of social entrepreneurship in post-Socialist reality. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1751245>

European Commission. (2018). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report Lithuania. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20565&langId=en>

European Commission. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>

European Commission. (2021, December 9). Building an economy that works for people: An action plan for the social economy (COM/2021/778 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778>



European Innovation Council and SMEs Executive Agency, CIRIEC, Euricse and Spatial Foresight. (2024). *Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy – Improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/880860>

European Innovation Council and SMEs Executive Agency, EY, LSE and Spatial Foresight. (2024). *Scoping the socio-economic performance of the EU proximity economy – Final report*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/1010>

European Innovation Council and SMEs Executive Agency, EY, LSE and Spatial Foresight. (2024). *Scoping the socio-economic performance of the EU proximity economy – Monitoring framework*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/865844>

Gazeley, T, Bennett, T., and Dupain, W. (2025). *The State of Social Enterprise in Europe: European Social Enterprise Monitor 2023-2024*. Euclid Network – the European Social Enterprise Network.

Greblikaitė, J., Gerulaitienė, N., Žiukaitė, Ž., & Garcia-Machado, J. J. (2017). Social economy: The potential and challenges of social enterprises in Lithuania. *European Integration Studies*, 11, 53–64. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.eis.0.11.18916>

Inovacijų agentūra (n.d. a). Socialinis verslas. Available at: <https://socialinisverslas.inovacijuagentura.lt/ecosystem/>

Inovacijų agentūra (n.d. b). Viešųjų paslaugų perdavimo gidas. Available at: <https://inovacijuagentura.lt/site/binaries/content/assets/dokumentai/socialinis-verslas/viesuju-paslaugu-perdavimo-gidas.pdf>

Lavišius, T., Bitė, V., & Andenas, M. (2020). Social entrepreneurship in the Baltic and Nordic countries: Would the variety of existing legal forms do more for the impact on sustainable development? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 276–290. <http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1>

LiSVA (2019). Socialinio verslo galimybių studija. [Social Business Feasibility Study] [https://lisva.org/wp-content/uploads/2022/01/Socialinio\\_verslo\\_galimybiu\\_studija\\_final-1.pdf](https://lisva.org/wp-content/uploads/2022/01/Socialinio_verslo_galimybiu_studija_final-1.pdf)

LiSVA (2021). Sociologinė studija: Socialinio verslo skatinimo Lietuvoje ekonominės, socialinės, politinės ir teisinės prielaidos. Available at <https://lisva.org/socialinis-verslas/>

LiSVA (2022 a). 2022 metų Socialinio verslo ir inovacijų forumo ataskaita. Šaltinis pasiekiamas per <https://lisva.org/>

LiSVA (2022 b). Socialinio verslo teisinio reguliavimo galimybių studija. Šaltinis pasiekiamas per <http://lisva.org/wp-content/uploads/2022/12/Tyrimas.pdf>

Mečėjienė, G., & Naujalienė, J. (2025). Social entrepreneurship: Lithuanian case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 12(4), 129–142. <http://doi.org/10.9770/z3377757674>

Ministry of Agriculture of the Republic of Lithuania. (2024). LEADER method and its implementation in Lithuania.



OECD (2018) Boosting Social Entrepreneurship and Social enterprise development in Lithuania [Socialinio verslumo skatinimas ir socialinio verslo plėtra Lietuvoje].

OECD (2022) Designing Legal Frameworks for Social Enterprises: Practical Guidance for Policy Makers, Local Economic and Employment Development (LEED). <https://doi.org/10.1787/172b60b2-en>.

Panevėžio regiono plėtros taryba (PRPT). (2022, 2025). Panevėžys Region Development Plan 2022–2030 approved by the Panevėžys Regional Development Council. Updated in 2025.

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum. (2022). Unlocking the social economy: Towards an inclusive and resilient society. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Unlocking\\_the\\_Social\\_Economy\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Unlocking_the_Social_Economy_2022.pdf)

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum. (2024). The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013-2023. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_State\\_of\\_Social\\_Enterprise\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf)

SmartContinent Management Institute UAB. (2025). Panevėžys Region Social Entrepreneurship Development 2025–2030 Local Action Plan (final report).

TV 3 (2020). Socialinis verslas – ar Lietuvoje toks yra? 2020.07.02 | Visą straipsnį galite rasti: <https://www.tv3.lt/naujiena/gyvenimas/socialinis-verslas-ar-lietuvoje-toks-yra-n1049422>

Verslo pozicija (2022.11.16). Viktorija Bražiūnaitė. Kodėl milijardinį potencialą turintis socialinio verslo sektorius Lietuvoje vegetuoja? lrt.lt Visą straipsnį galite rasti: [https://www.lrt.lt/naujienos/verslo-pozicija/692/1822362/viktorija-braziunaite-kodel-milijardini-potenciala-turintis-socialinio-verslo-sektorius-lietuvoje-vegetuoja?fbclid=IwAR0joQ6e0rAISLRIF-VFIQ9QBA\\_7\\_ClqxjVDMKyB30WY79yqTXC2HE7SzWA](https://www.lrt.lt/naujienos/verslo-pozicija/692/1822362/viktorija-braziunaite-kodel-milijardini-potenciala-turintis-socialinio-verslo-sektorius-lietuvoje-vegetuoja?fbclid=IwAR0joQ6e0rAISLRIF-VFIQ9QBA_7_ClqxjVDMKyB30WY79yqTXC2HE7SzWA)

World Economic Forum (n.d.). Agenda in Focus: Social Entrepreneurs. <https://www.weforum.org/agenda/agenda-in-focus-social-entrepreneurs/>

Žebrytė, I. & Bražiūnaitė, V. (2024). *Lithuanian National Report of the European Social Enterprise Monitor 2023-2024*. LiSVA & ISM University. [http://lisva.org/wp-content/uploads/2024/12/LiSVA-ataskaita-2023-2024\\_EN.pdf](http://lisva.org/wp-content/uploads/2024/12/LiSVA-ataskaita-2023-2024_EN.pdf)

Žebrytė, I. & Pompermaier, F. (2024). *PEACE'22 Handbook on Promoting the Use of Social Economy Tools for Inclusion of Displaced Persons, Migrants or Refugees and Building Peaceful Communities*. LiSVA and Dysis Network. <https://lisva.org/wp-content/uploads/2024/08/PEACE22-Handbook-ENGv5-FINAL.pdf>

Žebrytė, I. (2024). Resilience practices by small businesses of vulnerable ecosystems: entrepreneuring during a disaster. PhD thesis. ISM University of Management and Economics. <https://vb.ism.lt/permalink/f/19bikuh/ELABAETD204849078>

Zeila, R., Ivanova, L., Švarce, L., Bražiūnaitė, V., Atkočienė, V., Paula, L., Ličite-Ķurbe, L., & Žebrytė, I. (2024) Comparative Analysis of Social Innovators in the Zemgale Region and Northern Lithuania. [Socialinių inovatorių Žiemgalos regione (Latvija) ir Šiaurės Lietuvoje [situacijos] lyginamoji analizė]. RE:IMPACT.



## Pielikums. Riska mazināšana un tās īstenošanas grafiks

Tūlītēji (0–3 mēneši): publicēt SRPP rokasgrāmatu un 12 mēnešu plānu; izveidot reģionālo SEO kontaktpunktu; uzsākt atbasta konsultācijas un mentoru atbalstu iepirkumu dalībniekiem; pieņemt vienotu rādītāju kopumu un vieglo datu protokolu.

Īstermiņā (3–12 mēneši): parakstīt vismaz 3 starppilsētu pamat nolīgumus (LTC, mobilitāte, mājokļi); piešķirt pirmos 10+ sociālos aktīvus, izmantojot *panauda* ar pārredzamiem kritērijiem; izmēģināt pakalpojumu kopumus un navigatorus; sākt ceturkšņa saskaņošanas kalendāru ar LAG.

Vidēja termiņa (12–36 mēneši): pārcelt  $\geq 50$  % LEADER pilotprojektu uz SRPP vai paplašināt progresu mērījumus; standartizēt kvalitātes nodrošināšanas un kapitāla pārbaudes; stabilizēt daudzgadu finansējumu ar pārejas finansējuma iespējām; integrēt pilsētu centru platformas ar lauku piegādi un publicēt ikgadējās ietekmes pārskatus.

### ***Riski, riska mazināšanas pasākumi un uzraudzības instrumenti:***

#### **1. Sociāli atbildīgs publiskais iepirkums.**

1.1. Pašvaldību administrācijas var nekonsekventi interpretēt SE statusu un rezervēto dalību, izraisot kavējumus vai juridiskas piesardzības pasākumus, kas kavē SRPP ieviešanu. **Riska mazināšanas pasākumi:** SRPP rezervētās partijas; pamat nolīgumi. Pašvaldību SRPP īstenošanas piezīmju projekts (viena lapa katrai pašvaldībai) un reģiona mēroga SRPP rokasgrāmata; jāiekļauj rezervēto partiju piemēri (izmērs, kritēriji), standarta klauzulas un atbilstības pārbaudes; jāorganizē kopīgas apmācības iepirkumu komandām un SEO pretendentiem. **Uzraudzība:** laicīgi publicēto SRPP projektu īpatsvars; izsniegto rezervēto partiju skaits; konkurences līmenis katrai partijai.

1.2. Jaunie dalībnieki nepareizi interpretē dokumentāciju vai neievēro atbilstības prasības, kā rezultātā netiek iesniegti piedāvājumi vai tiek iesniegti zemas kvalitātes piedāvājumi. **Riska mazināšanas pasākumi:** piedāvājumu konsultācijas un mentoru stundas ar ekspertiem; uzvarējušo piedāvājumu paraugu kopīgošana ar rediģētu cenu loģiku; skaidrojumu robotu vai tiešsaistes tērzēšanas pievienošana. **Uzraudzība:** nodrošinātās mentoru stundas; piedāvājumu kļūdu rādītājs; SEO uzvaru un dalības attiecība.

1.3. Līgumi, kas prasa pārāk lielus pakalpojumu kopumus, attur mazākus pakalpojumu sniedzējus vai vienu pakalpojumu operatorus. **Riska mazināšanas pasākumi:** sadalīt partijas reģionālo pakalpojumu sniedzēju kapacitātes atbilstošās vienībās; iekļaut konsorcijs piedāvājumus; novērtēt vietējo klātbūtni un iekļaujošo nodarbinātību. **Uzraudzība:** vidējais partijas lielums; piedāvājumu iesniedzēju daudzveidība; sociālo uzņēmumu/MVU/SEO līdzdalības īpatsvars.



## 2. Koordinācija ar LAG programmām.

2.1. Augšupēji progresa pasākumi, lejupēji LAG projekti un pašvaldību iepirkumi var norisināties atšķirīgos grafikos un pēc atšķirīgiem kritērijiem, apgrūtinot pāreju no izmēģinājuma uz mēroga pasākumiem. **Riska mazināšanas pasākumi:** izveidot ceturkšņa saskaņošanas grafiku, sapulcinot LAG vadītājus, pašvaldību stratēģus un iepirkumu vadītājus, lai secīgi izsludinātu uzaicinājumus un konkursus; publicēt integrētu plānu, kurā norādīts, kad LEADER izmēģinājuma projekti paredzēti pārejai uz SRPP vai reģionāliem pasākumiem. **Uzraudzība:** LEADER pilotprojektu skaits, kas pāriet uz SRPP sniedzēju; kopfinansējuma nodrošināto pretendentu daļa (%).

2.2. Atkārtotas konsultācijas bez konkrētiem pakalpojumiem mazina vēlmi iesaistīties. **Riska mazināšanas pasākumi:** īstenot termiņus ierobežotus piegādes solījumus un ātros rezultātus (pop-up pakalpojumi), publiskas progresa pārskatu tabulas un atgriezeniskās saites sesijas, kurās parāda veiktās izmaiņas. **Uzraudzība:** dalība pasākumos; uzticības aptaujas; pakalpojumu izmantošana pēc pasākumiem.

3. **SEO kā prioritāri sociālo pakalpojumu sniedzēji.** Specializēti sociālie pakalpojumi (piemēram, dienas centri demences slimniekiem, mobilitātes platformas) prasa vairāku pašvaldību pieprasījuma apvienošanu; sadarbība var apsīkt budžeta, īpašumtiesību vai politisko ciklu dēļ. **Riska mazināšanas pasākumi:** izmantot pamatnolīgumus ar kopīgām specifikācijām un atcelšanas iespējām katrai pašvaldībai; iecelt pakalpojumu koordinatorus (viena pašvaldība vada) katrai specializētajai jomai; ierobežot kopējos budžetus gada plānos. **Uzraudzība:** parakstīto starppilsētu pamatnolīgumu skaits; laicīgi izpildīto atcelšanu procentuālā daļa.

4. **Panevėžys pilsētas pašvaldība kā centrs.** Panevėžys pilsētas centra loma var tikt nepareizi interpretēta kā rajona pakalpojumu aizstāšana, nevis to koordinēšana un nodrošināšana. **Riska mazināšanas pasākumi:** izdot koordinācijas līgumu, ar kuru pilsēta apņemas nodrošināt platformas funkcijas (e-biļetes, nosūtīšana, datu rīki), bet rajoni saglabā pakalpojumu sniegšanu un kopienas aktīvus; atspoguļot šo sadalījumu konkursa apjomā un KPI. **Uzraudzība:** lauku pašvaldībās sniegto pakalpojumu daļa; lietotāju piekļuves rādītāji pa vietām.

## 5. Līgumi, naudas plūsmas un finansējums.

5.1. Kavējumi līgumu slēgšanā vai atbalsta finansējuma izmaksāšanā vai atbilstības noteikumu maiņa var apdraudēt sociālo uzņēmēju spēju vadīt savu uzņēmējdarbību, un tie var saskarties ar naudas plūsmas trūkumu. **Riska mazināšanas pasākumi:** finansējuma pieprasījumus apvienot ar pārejas finansēšanas instrumentiem (pašvaldību avansa maksājumi; neliels atjaunojamais fonds); publicēt maksājumu grafiku konkursos; iekļaut maksājumus, kas balstīti uz starpposma mērķiem. **Uzraudzība:** budžeta izlietojuma ātrums salīdzinājumā ar plānu; vidējie maksājumu termiņi; “darba pārtraukšanas” gadījumu skaits.



5.2. SEO ziņo par nepietiekamu apgrozāmo kapitālu un investīcijām pakalpojumu paplašināšanai; īstermiņa līgumi kavē stabilitāti. **Riska mazināšanas pasākumi:** izmantot daudzgadu pamatnolīgumus, pastāvīgus pasūtījumus un avansa maksājumus uzņemšanas izmaksām; izveidot apgabala mikrograntu līniju pirmreizējiem SRPP pretendentiem (pieteikuma sagatavošana, atbilstība, aprīkojums). **Uzraudzība:** jauno SEO dalībnieku skaits; atjaunoto līgumu %; pakalpojumu aktivizēšana laikā.

7. **Reģionālo talantu attīstība un noturēšana.** Lauku pakalpojumiem trūkst kvalificēta personāla; izdegšana un kadru mainība apdraud nepārtrauktību. **Riska mazināšanas pasākumi:** kopīgi izstrādāt mikroapliecību programmas (aprūpe, demences aprūpe, mobilā jauniešu palīdzība, kopienas mobilitātes operācijas) sadarbībā ar PVKC un partneriem; finansēt apmācību darbā, izmantojot SRPP punktu bonusu sistēmu. **Uzraudzība:** apmācību stundas; sertifikātu skaits; vakanču skaits; aprūpes nepārtrauktības rādītāji.

8. **Neskaidra atbildība.** Sociālajiem uzņēmumiem un citiem SEO bieži trūkst instrumentu un laika, lai vāktu rezultātu datus; pašvaldības izmanto heterogēnus rādītājus. **Riska mazināšanas pasākumi:** pieņemt vienotu rādītāju kopumu (ekosistēma, iepirkumi, iznākumi, rezultāti) un vienkāršu datu protokolu ar pusgada pārskatiem; finansēt mazas dotācijas, kas saistītas ar pārskatu pilnīgumu un kvalitāti. **Uzraudzība:** pilnīgu datu iesniegumu %; pārskatu publicēšanas savlaicīgums; rādītāju atšķirības starp pašvaldībām.

9. **Personas datu neaizsargātība.** Sociālo pakalpojumu sniegšanas paplašināšana ar SEO palīdzību ietver jutīgu personas datu neaizsargātību; vājas politikas vai prakses palielina pārkāpumu risku. **Riska mazināšanas pasākumi:** pieprasīt datu aizsardzības ietekmes novērtējumus platformu konkursos; standartizēt anonimizāciju un piekļuvi, pamatojoties uz lomu; veikt pakalpojumu sniedzēju ikgadējas revīzijas. **Uzraudzība:** DPIA pabeigšana; revīzijas nokārtošanas rādītājs; incidentu žurnāli.

## 10. SEO izaicinājumi.

10.1. Kopienas un darbinieki var neatzīt SEO kā leģitīmus pakalpojumu partnerus; kā rezultātā klientu novirzīšana uz pakalpojumiem kavējas. **Riska mazināšanas pasākumi:** finansēt kopienas informācijas ciklus (veselības izglītība, pakalpojumu kartes); pieprasīt novirzījumu ceļus konkursos; izvērtēt informācijas izplatīšanas pasākumus un saņēmēju atsaucību. **Uzraudzība:** informācijas izplatīšanas skaits; novirzījumu konversija; izmantošanas rādītāji (vietas, braucieni, sesijas).

10.2. Jauni dalībnieki un SEIE var nerasniegt mērķus bez stingras kvalitātes nodrošināšanas. **Riska mazināšanas pasākumi:** minimālo pakalpojumu standartu definēšana, kolēģu pārskatīšanas vizītes un korektīvo pasākumu plāni; atjaunošanas saistīšana ar kvalitātes KPI.



**Uzraudzība:** kvalitātes nodrošināšanas secinājumi; korektīvo pasākumu pabeigšana; lēmumi par atjaunošanu.

## 11. Fragmentācija un nepilnības.

11.1. Atsevišķi iepirktie aprūpes, mobilitātes, mājokļu un jauniešu pakalpojumi rada dublētās novērtēšanas un sadrumstalotas lietotāju pieredzes. **Riska mazināšanas pasākumi:** izmantot komplektus (piemēram, aprūpe mājās + mobilitāte; mājokļi + atbalsts ģimenēm) un pieprasīt kopīgus nosūtīšanas protokolus; finansēt navigatoru lomas. **Uzraudzība:** vairāku pakalpojumu izmantošana uz vienu saņēmēju; gaidīšanas laika samazināšana; apmierinātības rādītāji.

11.2. Programmas var neaptvert romu kopienas, attālus ciematus vai cilvēkus ar sarežģītām invaliditātēm. **Riska mazināšanas pasākumi:** pieprasīt vienlīdzības rīcības plānus konkursos (mērķa grupas, sasniegšanas veidi, valoda/palīdzība); reizi ceturksnī pārbaudīt vienlīdzīgus KPI; pielāgot pakalpojumu klāstu, lai sasniegtu mazos tirgus. **Uzraudzība:** saņēmēju dažādība; vienlīdzīgu KPI sasniegšana; korektīvie pasākumi.

## 12. Infrastruktūra.

12.1. Telpas, kas piešķirtas bez pārredzamiem kritērijiem vai uzturēšanas pienākumiem, rada nepietiekamu izmantošanu un slēptās izmaksas. **Riska mazināšanas pasākums:** publicēt sociālo aktīvu sarakstu ar atbilstības kritērijiem, ietekmes kritērijiem, uzturēšanas pienākumiem un ziņojumiem par telpu izmantošanu; organizēt nepārtrauktu pieteikšanos; veikt ikgadējus izmantošanas auditus. **Uzraudzība:** piešķirto aktīvu skaits; izmantošanas rādītājs; izmaksas uz vienu saņēmēju, kas izmanto sociālās telpas.

12.2. Renovācijas un aprīkojuma iegādes pārsniedz tām paredzēto, kavējot pakalpojumu sākšanu. **Riska mazināšanas pasākums:** piemērot vērtības inženieriju, pakāpenisku aprīkojuma uzstādīšanu, neatkarīgu izmaksu pārskatīšanu pirms līguma piešķiršanas; iekļaut neparedzētu izdevumu diapazonu un soda sankcijas vai prēmijas klauzulas par termiņa ievērošanu. **Uzraudzība:** atšķirība no budžeta; termiņa kavējuma dienas.



## KOPSAVILKUMS

Šis dokuments iezīmē stratēģisku ietvaru sociālās uzņēmējdarbības veicināšanai Zemgales reģionā Latvijā un Panevėžas reģionā Lietuvā. Tas izvērtē esošo tiesisko un politikas ainavu, nosakot, kā vietējās pašvaldības var efektīvāk atbalstīt uzņēmumus un organizācijas, kas kā prioritāti savā darbībā izvirza sabiedrības labklājību līdztekus finansiālajai dzīvotspējai. Pārskats izceļ kritiskās vajadzības un resursus sociāli mazaizsargātām grupām (piemēram, senioriem, personām ar invaliditāti, nestrādājošiem jauniešiem u.c.), piedāvājot dažādus sadarbības modeļus, kas apvieno publiskā un privātā sektora dalībniekus.

Abās teritorijās sociālā uzņēmējdarbība un inovāciju ekosistēma tiek skatīta kā instruments reģionālo sociālekonomisko izaicinājumu risināšanai. Gan Zemgales reģions, gan Panevėžas reģions saskaras ar sabiedrības novecošanos, iedzīvotāju skaita samazināšanos un nevienlīdzīgu pakalpojumu pieejamību starp pilsētām un lauku teritorijām.

Būtiskākā atšķirība vērojama tiesiskajā bāzē: Latvijā ir “Sociālā uzņēmuma likums”, kas definē statusu, darbības principus un atbalsta mehānismus, savukārt, Lietuvā sociālā uzņēmuma jēdziens ir iekļauts “Likumā par mazo un vidējo uzņēmumu attīstību”, un tiek lietots plašāks jēdziens – “sociālās ekonomikas organizācijas”. Zemgale piedāvā modeli formālai sociālo uzņēmumu atzīšanai un tiešam finanšu atbalstam (piemēram, pašvaldību granti), savukārt Panevėžas reģions izceļas ar funkcionālo zonu integrāciju un Kopienas vadītas vietējās attīstības (CLLD) principiem.

Abos reģionos ir stabils potenciāls sociālās uzņēmējdarbības attīstībai, taču to kavē zema informētība, neregulāra sadarbība un biznesa kompetenču trūkums. Lai pārietu no fragmentāriem projektiem uz ilgtspējīgu ekosistēmu, ir nepieciešams īstenot noteiktus rīcības virzienus:

- Pāreja uz stratēģisku partnerību un koordināciju. Ir nepieciešams izveidot vienotu reģionālo sociālās uzņēmējdarbības atbalsta struktūru.
- Finanšu un atbalsta instrumentu standartizācija. Pašvaldībām jāpāriet no *ad-hoc* atbalsta pieejas uz paredzamām sistēmām.
- Datu un ietekmes mērīšana. Viens no lielākajiem trūkumiem ir vienotu datu neesamība, kas liedz pierādīt sociālo uzņēmumu un sociālās ekonomikas organizāciju efektivitāti.
- Pakalpojumu inovācija un mērogošana. Ir nepieciešams prototipēt un pilotēt inovatīvus pakalpojumus, ko veiksmīgas īstenošanas rezultātā var mērot reģionālā līmenī.

Pārskats iezīmē skaidru nepieciešamību virzībai no projektos balstītas pieejas uz sistēmisku pieeju, kas būtu ilgtermiņā paredzama visām iesaistītajām pusēm. Galvenais uzdevums ir integrēt sociālo uzņēmējdarbību pašvaldību pamatfunkcijās (iepirkumos, stratēģijās, pakalpojumu deleģēšanā), nodrošinot nepieciešamo infrastruktūru un kompetenču celšanu.