



Pēc reformas – aktuāli uzlabot cilvēkresursu pārvaldību pašvaldībās

Rīga 2022



Latvijas Republikas
Valsts kontrole

Revīzijas ziņojums

Pēc reformas – aktuāli uzlabot cilvēkresursu pārvaldību pašvaldībās

2022. gada 31. augusts

Lietderības revīzija “Izaicinājumi pašvaldību personālpolitikā (cilvēkresursu politikā), noslēdzoties pašvaldību teritoriālajai reformai”.

Revīzija veikta, pamatojoties uz Valsts kontroles Piektā revīzijas departamenta 2021. gada 26. jūlija revīzijas grafiku Nr. 2.4.1-22/2021.

Revīzijas ziņojumā ir iekļauti ar Valsts kontroles padomes lēmumu veiktie precizējumi (15.11.2022. protokols Nr. 69, 3. §).

Vāka noformējumā izmantota fotogrāfija no www.depositphotos.com

Cienījamais lasītāj!



Šī ir viena no revīzijām, kuru Valsts kontrole veica ar mērķi sniegt atbalstu pašvaldībām administratīvi teritoriālās reformas radīto izaicinājumu pārvarēšanai. Jebkura reforma vienlaicīgi ir arī iespēja, un tās jēgpilna izmantošana var būt spēcīgs atspēriens turpmākai izaugsmei.

Apple līdzdibinātājs Stīvs Džobss reiz teica, ka nav iespējams vienkārši likt darbiniekiem būt produktīviem. Darba devēja uzdevums ir radīt apstākļus, lai ļautu darbiniekiem tādiem būt. Šajā revīzijā mēs kopā ar pašvaldību speciālistiem esam identificējuši virkni iespēju pašvaldībās pilnveidot personāla plānošanu, rezultātu vadību, darbinieku profesionālās pilnveides nodrošināšanu un darbinieku veiktā darba atlīdzināšanu. Tas radītu iespējami labus apstākļus darbinieku un reizē arī pašvaldību iestāžu kvalitatīvai izaugsmei un produktivitātei, kā arī uzlabotu iedzīvotājiem sniegtos pakalpojumus.

Laikā, kad datu iegūšana par vienu vai otru mūsu darba aspektu daudzviet vairs nav problēma, ir būtiski datus nevis vienkārši uzkrāt, bet gan efektīvi likt lietā, veidojot stabilu pamatu lēmumu pieņemšanai. Datus balstīti lēmumi ir caurskatāmāki, objektīvāki, kā arī ļauj lēmuma pieņēmējiem būt drošākiem par savas rīcības pamatotību. Lai palīdzētu pašvaldībām pieņemt lēmumus tik būtiskā un cilvēciski jūtīgā jautājumā kā personāla plānošana, revīzijas ietvaros esam izstrādājuši un ar pašvaldību iekšējo auditoru līdzdalību praksē piemērojuši metodiku darbu veikšanai nepieciešamo cilvēkresursu noteikšanai. Metodika, kuras pamatā ir veiktā darba produktivitātes mērījumi, var kļūt par vērtīgu darba instrumentu jebkurai pašvaldībai, kurā tiek pārskatīta administratīvā struktūra un funkciju nodrošināšana.

Revīzija ir ļāvusi atklāt vairākas “bumbas ar laika degli” darba samaksas normatīvā regulējuma piemērošanā, par kurām mēs aicināsim uz dialogu gan pašvaldības, gan valdību un likumdevēju. Laicīga iespējamo problēmsituāciju identificēšana un novēršana likumu vai to piemērošanas līmenī var palīdzēt izvairīties no daudzkārt pat negribīgiem pārkāpumiem, kurus diemžēl mēs konstatējam šajā revīzijā.

Es saku paldies Aizkraukles un Ropažu novada pašvaldību vadībai un speciālistiem par konstruktīvo sadarbību revīzijas laikā! Īpašs paldies Augšdaugavas, Ķekavas, Limbažu, Madonas, Mārupes, Saldus, Tukuma un Valmieras novada pašvaldību iekšējiem auditoriem! Jūs bijāt nozīmīgi mūsu revīzijas komandas locekļi, un mēs ceram, ka šāda abpusēji produktīva sadarbība turpmāk mums būs ikdiena.

Pateicos arī SIA “Zygon Baltic Consulting” valdes loceklim Viktoram Mihailovam par nozīmīgu ieguldījumu vienotas noslodzes novērtēšanas metodikas izstrādē!

Ar cieņu
departamenta direktors
Edgars Korčagins

Saturs

Kopsavilkums	6
Galvenie secinājumi	7
Būtiskākie ieteikumi.....	11
Revīzijas ziņojuma struktūra	12
Revidējamās jomas īss raksturojums.....	13
1. Vai pašvaldības ir noteikušas optimālu darbinieku slodžu skaitu funkciju izpildei? 18	
2. Vai Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās ir sagaidāma efektīva rezultātu vadības sistēma?	24
2.1. Vai darbiniekiem ir noteikti ar institūcijas mērķu sasniegšanu saistīti individuālie mērķi un uzdevumi un to izpildes (kvalitātes) prasības?	26
2.2. Vai ir noteiktas amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības?.....	28
2.3. Vai ir noteikta vēlamā rīcība atbilstoši kompetencei un definētas profesionālās kvalifikācijas prasības?	30
2.4. Metodiskie norādījumi un mācības darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanai	34
3. Vai mācību un attīstības pasākumu organizēšanas process Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās ir vērsts uz darbinieku darba rezultātu uzlabošanu un institūcijas mērķu sasniegšanu?	36
3.1. Vai pašvaldībās ir definēts mācīšanās process un mācību procesā iesaistīto darbinieku pienākumi un atbildība?.....	37
3.2. Vai īstenotie mācību un attīstības pasākumi aptvēra visas institūcijai nepieciešamās mācību vajadzības?.....	38
4. Vai bijušo pašvaldību (kuru teritorijas apvienotas Aizkraukles un Ropažu novados) amatpersonām (darbiniekiem) darba samaksa un atlaišanas pabalsti ir noteikti un aprēķināti atbilstoši normatīvo aktu prasībām un labajai praksei?	42
4.1. Vai prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti ir piešķirtas, ievērojot normatīvo aktu prasības un labo praksi?	44
4.2. Vai vispārējās piemaksas ir piešķirtas, ievērojot normatīvo aktu prasības?	47
4.3. Vai speciālās piemaksas ir piešķirtas, ievērojot normatīvo aktu prasības?	49
4.4. Vai atlaišanas pabalsti ir izmaksāti pamatoti un to apmērs ir noteikts atbilstoši normatīvo aktu nosacījumiem?	49
4.5. Vai mēnešalgu pārskatīšana ir pamatota ar atbilstošiem kritērijiem?	51
4.6. Vai bijušajiem novadu izpilddirektoriem atlīdzība ir izmaksāta atbilstoši normatīvajam aktam? 52	
Revīzijas raksturojums, kritēriji, metodes.....	54
Revīzijas ziņojuma pielikumi	65

1. pielikums. Valsts kontroles aptaujas “Aptauja par cilvēkresursu vadību pašvaldībās” rezultāti (aptauja norisinājās no 11.03.2022. līdz 21.03.2022.).....	65
2. pielikums. Tipisko darba veidu ekspertu aptaujas rezultātu apkopojums (finanšu uzskaitē).....	79
3. pielikums. Tipisko darba veidu ekspertu aptaujas rezultātu apkopojums (civilstāvokļa aktu reģistrācija).....	84
4. pielikums. Tipisko darba veidu ekspertu aptaujas rezultātu apkopojums (juridiskais atbalsts) ...	87
5. pielikums. Tipisko darba veidu ekspertu aptaujas rezultātu apkopojums (nekustamā īpašuma nodokļa aprēķināšana/paziņošana)	91
6. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Augšdaugavas novads)	92
7. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Aizkraukles novads)	96
8. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Ropažu novads).....	100
9. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Ķekavas novads)	105
10. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Limbažu novads).....	109
11. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Madonas novads)	113
12. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Mārupes novads).....	117
13. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Saldus novads)	121
14. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Tukuma novads)	125
15. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Valmieras novads)	129
16. pielikums. Noslodzes novērtēšanai izmantotie aprēķini.....	133
17. pielikums. Labākais vienas slodzes snieguma rādītājs (standarta un salīdzināmās vienības uz slodzi gadā) analizējamās jomās	134
18. pielikums. Noslodzes aprēķins pašvaldību funkciju tipiskajiem darbu veidiem	135
19. pielikums. Budžeta līdzekļu ietaupījums katrā no funkcijām tipiskāko darbu veidos.....	138
20. pielikums. Ropažu novada pašvaldības administrācijas pārvaldībā esošo, revīzijas izlasē iekļauto, darbinieku individuāli sasniedzamo mērķu 2022. gadam novērtējums.....	139
21. pielikums. Ropažu novada pašvaldības noteikumos ietvērto kompetenču vērtējums	155
22. pielikums. Informācija par bijušo Pļaviņu, Skrīveru, Ropažu un Stopiņu novadu pašvaldību un Inčukalna novada pašvaldības Vangažu pilsētas pārvaldes darbinieku darba izpildes plānošanas un novērtēšanas ietvaros identificētajām mācību un attīstības vajadzībām un norīkošanu uz mācībām un attīstības pasākumiem.....	157
23. pielikums. Diagrammā atspoguļotie aptaujas jautājumi un numerācija	160
Atsauces.....	164

Kopsavilkums

Lai nodrošinātu pašvaldību funkciju izpildi, pašvaldību rīcība manta, finanšu līdzekļi un cilvēkresursi.

Tieši cilvēkresursi ir organizācijas vērtīgākais resurss. Darbinieku zināšanas un prasmes ir būtisks priekšnoteikums ne vien funkciju kvalitatīvai izpildei, bet arī ekonomiskai rīcībai ar materiālajiem resursiem.

To, piemēram, apliecina revīzijā par ēku drošumu¹ piesaistītā eksperta atziņa pēc pašvaldību pārvaldīšanā esošo ēku stāvokļa novērtēšanas: “*ar pašvaldības dzīvojamā fonda uzturēšanas tehniskajiem jautājumiem nodarbojošos personu kompetences līmenis bieži vien ir zems un rezultātā rīcība jau ar tā ierobežotajiem resursiem dažkārt ir neracionāla un mazefektīva*”.

Budžeta līdzekļu nepietiekamība visu vajadzību apmierināšanai ir viens no būtiskākajiem pašvaldību izaicinājumiem, tādēļ jo īpaši ir svarīgi, lai funkciju izpildei atvēlētie ierobežotie finanšu līdzekļi tiktu izlietoti jēgpilni, kas lielā mērā ir atkarīgs arī no darbiniekiem.

Tādēļ, izmantojot administratīvi teritoriālo reformu kā brīdi, kad jaunizveidotajām pašvaldībām ir iespēja “sākt jaunu dzīvi” un pilnveidot bijušo pašvaldību praksi daudzās jomās, revīzijā tika vērtētas pilnveidojumu iespējas cilvēkresursu vadībai pašvaldībās, vienlaikus pievēršot uzmanību arī tam, vai jaunizveidotajās pašvaldībās netiek turpinātas bijušo pašvaldību neatbilstošās prakses.

Cilvēkresursu vadība ir secīga un stratēģiska pieeja organizācijas vērtīgākā resursa – organizācijā strādājošo cilvēku – vadībai, kuru individuālais un kolektīvais ieguldījums ļauj sasniegt organizācijai tās mērķus. Tā ietver vairākus procesus, no kuriem revīzijā tika vērtēta:

- **cilvēkresursu plānošana pēc administratīvi teritoriālās reformas;**

tas skar veidu, kā tiek plānots pārvaldei nepieciešamo darbinieku skaits situācijā, kad ir pieejami dati par darbinieku darbības (produktivitātes) rādītājiem, kas sniedz iespēju pieņemt precīzākus lēmumus par nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu;

- **rezultātu vadība jeb darba izpildes plānošana un novērtēšana;**

process, kas nodrošina darbinieku mērķtiecīgu virzību uz rezultātu sasniegšanu institūcijas stratēģisko mērķu sasniegšanai;

- **mācību organizēšana darbinieku profesionālai pilnveidei;**

publiskās pārvaldes darbinieku profesionālās kapacitātes celšana ir viens no Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO)² 2019. gadā sniegtajiem ieteikumiem Latvijai, lai nodrošinātu valsts ekonomisko izaugsmi un attīstību³.

Vienlaikus revīzijā tika vērtēts arī tas, kā bijušajām pašvaldībām ir veicies ar dažādu atlīdzības veidu – prēmiju, naudas balvu, piemaksu par papildu darbu, atlaišanas pabalstu – izmaksas atbilstību normatīvajiem aktiem. Šie izdevumi veido būtisku atlīdzības izdevumu daļu, un neatbilstošai rīcībai ir nozīmīga ietekme uz pašvaldības budžetu. Turklāt bijušo pašvaldību neatbilstošā prakse var tikt pārņemta arī jaunizveidotajās pašvaldībās, radot negatīvu ietekmi arī uz to budžetiem nākotnē.

Revīzijā konstatētais:

- ✓ par pašvaldības funkciju (finanšu uzskaitē, juridiskajā atbalstā, civilstāvokļa aktu reģistrēšanā un nekustamā īpašuma nodokļa administrēšanā) izpildei nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu aptver revīzijas izlasē iekļautās jaunizveidotās Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldības, kā arī Augšdaugavas, Ķekavas, Limbažu, Madonas, Mārupes, Saldus, Tukuma un Valmieras novadu pašvaldības, kurās Valsts kontrole sadarbojās ar šo pašvaldību iekšējiem auditoriem;

- ✓ par rezultātu vadību jeb darba izpildes plānošanu un novērtēšanu, mācību organizēšanu darbinieku profesionālajai pilnveidei, kā arī konstatējumi par atlīdzības izmaksas pamatoību aptver revīzijas izlasē iekļautās jaunizveidotās Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldības, kā arī bijušās pašvaldības, kas veido šos jaunus novadus.

Valsts kontrolei revīzijas laikā informāciju aptaujas veidā par dažādiem cilvēkresursu vadības procesiem sniedza arī revīzijas izlasē neiekļautu pašvaldību iestāžu pārstāvji, kopumā no 43 pašvaldībām aptauju aizpildot 36. Līdz ar to revīzijā konstatētais atsevišķos aspektos ir attiecināms uz krietni vien plašāku pašvaldību skaitu nekā revīzijas izlasē iekļautās pašvaldības.

Galvenie secinājumi

Revīzijā konstatētie trūkumi cilvēkresursu vadības procesos bijušajās un arī jaunizveidotajās pašvaldībās liecina, ka pašvaldībās ir būtiski pilnveidojama izpratne par cilvēkresursu vadības nozīmi pašvaldību funkciju izpildes nodrošināšanā.

Bijušajās pašvaldībās darbinieku darbs nav ticis mērķtiecīgi vadīts, lai sasniegtu noteiktu darba izpildes kvalitāti, tostarp mērķtiecīgas pieejas nav bijis arī darbinieku zināšanu un prasmju uzlabošanā.

Iespējams tas ir arī iemesls, kādēļ funkciju izpildē neatkarīgi no jomas un lielākoties arī revidētās pašvaldības Valsts kontrole gadu no gada konstatē neatbilstības. Šī revīzija nav izņēmums – konstatēti trūkumi ne vien cilvēkresursu vadības jomā, atlīdzības izmaksā 276,7 tūkst. *euro* apmērā, bet arī pašvaldību funkciju izpildē, kur spilgts piemērs ir ēku pārvaldība. Neskatoties uz Valsts kontroles jau pirms pāris gadiem publiskoto revīzijas ziņojumu par trūkumiem šajā jomā un organizētajām informatīvajām lekcijām, maz pašvaldību savus atbildīgos darbiniekus ir sūtījuši uz mācībām zināšanu un prasmju uzlabošanai labākai ēku pārvaldības prakses ieviešanai.

(15.11.2022. Valsts kontroles padomes lēmuma (protokols Nr. 69, 3. §). redakcijā)

Virzība uz labāku cilvēkresursu vadības praksi nav novērojama arī jaunizveidotajās pašvaldībās. Revīzijā iegūtie 36 jaunizveidoto pašvaldību aptauju rezultāti rāda, ka:

- cilvēkresursu stratēģija, kas ietvertu mērķus un uzdevumus cilvēkresursu vadībā identificēto risku un vājo pušu novēršanai, kā arī stipro pušu un iespēju izmantošanu, ir vien nelielai daļai aptaujāto pašvaldību;
- 38 % aptaujāto pašvaldību iestāžu (14 no 36 pašvaldībām) personāla speciālistiem nav izglītības personālvadības jomā, lai gan šo darbinieku profesionālā kapacitāte ir izšķiroša atbilstošu cilvēkresursu vadības procesu veidošanā.

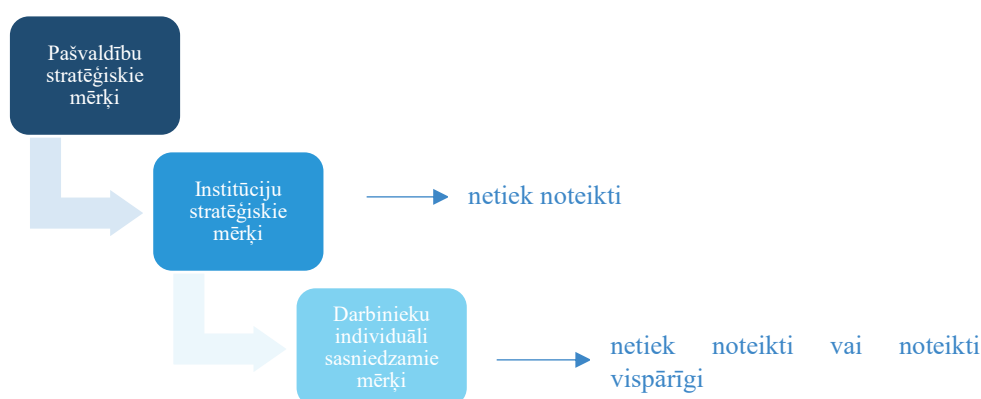
Savukārt, revīzijā, pārbaudot cilvēkresursu vadības praksi, noskaidrots, ka:

- pēc pašvaldību teritoriju apvienošanas jaunizveidotās pašvaldības, pieņemot lēmumus par nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu, nav steigušas analizēt darbinieku produktivitātes tendences. Atbilstoši Valsts kontroles veiktajai aplēsei tikai 10 Latvijas pašvaldības un tikai četrās savas darbības jomās varētu iegūt budžeta līdzekļu ikgadēju ietaupījumu līdz pat 1,33 milj. *euro* kopsummā, ja darbinieku nodrošinājuma plānošanā izmantotu darbinieku darbības (produktivitātes) rādītājus;
- darbiniekiem tiek turpināts noteikt neizmērāmus individuāli sasniedzamos mērķus, kas kopā ar vienādu kompetenču noteikšanu dažādos amatos esošiem darbiniekiem un konkrētu amata pienākumu izpildes prasību trūkumu padara darba izpildes plānošanu un novērtēšanu par formālu un tādējādi nevajadzīgi apgrūtināšu procesu, kas nav virzīts uz mērķi vadīt darbiniekus labāku rezultātu sasniegšanai.

Darbinieku rezultātu vadības trūkums, tostarp pašvaldībās pastāvošā formālā darba izpildes plānošana un novērtēšana

Bijušajās pašvaldībās, kas veido jaunizveidotos Aizkraukles un Ropažu novadus, darba izpildes plānošana un novērtēšana nebija ieviesta vai arī tajā konstatēti būtiski trūkumi, kas liecina, ka līdz šim darba izpildes plānošana un novērtēšana ir uzskatīta par formalitāti, nevis priekšnoteikumu pašvaldības funkciju izpildei un tās stratēģisko mērķu sasniegšanai.

Darbinieka individuālais mērķis ir no struktūrvienības mērķiem izrietošs uzdevums ar noteiktu rezultātu, par kura sasniegšanu ir atbildīgs konkrēts nodarbinātais⁴. Piemēram, jaunizveidotajās Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās ne vien darbiniekiem nav noteikti individuālie mērķi vai tie nav konkrēti un izmērāmi, bet – tādi nav noteikti jau struktūrvienību/institūciju līmenī. Līdz ar to nav skaidrs, kāda atbildības daļa katram darbiniekam ir piešķirta struktūrvienību/institūciju plānoto rezultātu sasniegšanā.



Formālo pieeju apliecina arī tas, ka bijušajās pašvaldībās, kuras veido Aizkraukles un Ropažu novadus, kā arī jaunizveidotajā Ropažu novada pašvaldībā, darbiniekiem:

- ✓ nebija noteiktas konkrētas amata pienākumu izpildes prasības, pēc kurām varētu novērtēt darbinieku pienākumu izpildes kvalitāti, un tomēr tā ir tikusi vērtēta;
- ✓ izvirzītās kompetences, kurām būtu jābūt specifiskām atkarībā no ieņemamā amata, lielākajā daļā pašvaldību ir noteiktas visiem darbiniekiem vienādas, neatkarīgi, vai tas ir, piemēram, grāmatvedis vai sabiedrisko attiecību speciālists. Tas nozīmē, ka no darbinieka tiek sagaidītas kompetences, kas nav kritiski svarīgas efektīvai amata pienākumu izpildei, savukārt kritiski svarīgās kompetences un to prasības nodarbinātajam netiek izvirzītas.

Institūcijā ieviesta darba izpildes plānošana un novērtēšana nodrošina, ka darbinieks strādā institūcijai nepieciešamajā virzienā un kvalitātē, kas tiek panākts, izvērtējot darbinieka individuālās darba izpildes rezultātus un vienojoties par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem, amata pienākumu izpildes prasībām un kompetencēm⁵. Pieeja, kas paredz darbiniekiem pildīt dokumentus, par kuriem tiem nav izpratnes un kuriem nav ietekmes uz to, lai darbinieks strādātu institūcijai vēlamajā virzienā un kvalitātē, nelietderīgi tērē darbinieku laiku, kas varētu tikt izmantots jēgpilnam darbam.

Formālā pieeja darba izpildes plānošanā un novērtēšanā veicinājusi arī to, ka bijušajās pašvaldībās, kuras veido Aizkraukles un Ropažu novadus, izmaksājot darbiniekiem darba samaksas mainīgo daļu – prēmijas, naudas balvas, piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti –, nav ievērtots Atlīdzības likums⁶ vai labā prakse, kas nesekmē pašvaldības un tās institūciju mērķu sasniegšanu.

Visvairāk līdzekļu prēmijām, naudas balvām un piemaksām par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti ir izlietojušas bijušās Garkalnes un Stopiņu novada pašvaldības, kas šobrīd veido jaunizveidoto Ropažu novada pašvaldību. Tikai 2021. gada pirmajā pusgadā vien nepamatoti iztērētu finanšu līdzekļu risks ir 154,7 tūkst. *euro*, bet neatbilstoši labai praksei iztērēti 47,3 tūkst. *euro* (kopā 202 tūkst. *euro*).

Formālā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas pieeja tiek turpināta arī jaunizveidotajā Ropažu novada pašvaldībā, kurā konstatēti tie paši trūkumi (mērķu, amata prasību un kompetenču noteikšanā), kas apvienoto novadu pašvaldībās. 2022. gadā budžetā pašvaldība prēmijām, naudas balvām ir paredzējusi izlietot 400 tūkst. *euro*.

Arī pašvaldību aptaujā sniegtā informācija liecina, ka teju visās (35 no 36 pašvaldībām) pašvaldībās, visticamāk, varētu novērot līdzīgu situāciju. Tikai vienas – Liepājas valstspilsētas pašvaldības – iestādes respondents norādīja, ka darbiniekiem tiek noteikti konkrēti un izmērāmi individuāli sasniedzamie mērķi, kā arī tikai vienas – Jelgavas valstspilsētas pašvaldības – iestādes respondents, norādīja, ka ir noteiktas konkrētas amata pienākumu izpildes prasības. Arī atbilstošu kompetenču noteikšanu aptauja neuzrāda kā izplatītu praksi.

Mērķtiecīgas pieejas trūkums mācību organizēšanā var radīt negatīvu ietekmi uz pašvaldības funkciju izpildes kvalitāti

Bijušajās pašvaldībās, kas veido jaunizveidotos Aizkraukles un Ropažu novadus, nebija definēts mācīšanās process – darbības, kas institūcijā ir jāveic darbinieku profesionālās kapacitātes uzturēšanai un attīstībai. Atsevišķi pienākumi bija noteikti, piemēram, par cilvēkresursu attīstību atbildīgo darbinieku amatu aprakstos – noteikt mācību vajadzības un veidot mācību plānus, bet tādi tika veidoti galvenokārt sociālajā dienestā un bāriņtiesās nodarbinātajiem, kuriem mācību regularitāte ir noteikta normatīvajos aktos⁷.

Tur, kur interesei ieguldīt darbinieku attīstībā būtu jābūt pašām pašvaldībām, lai uzlabotu funkciju izpildes kvalitāti (piemēram, īpašumu pārvaldībā, kur Valsts kontrole jau pirms pāris gadiem publiskoja informāciju par trūkumiem pašvaldībās), ne tikai mācību plāni netiek gatavoti, bet arī salīdzinoši maz pašvaldību ir nosūtījušas darbiniekus uz jebkādam atbilstošām mācībām. Bijušajās pašvaldībās, kas veido jaunizveidotos Aizkraukles un Ropažu novadus, tas, piemēram, ir rezultējies trūkumos nedzīvojamo ēku un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas atbilstībā normatīvajiem aktiem un labajai praksei.

Uz šiem pašiem trūkumiem Valsts kontrole ir norādījusi jau pirms diviem gadiem – 2020. gada sākumā publiskotajā revīzijas ziņojumā⁸:

- nedzīvojamo ēku pārvaldīšanai pretēji normatīvā akta⁹ prasībām nav dokumentāri noteikti pārvaldīšanas principi un kārtība, pašvaldībās nav sastopama prakse¹⁰ gatavot vizuālās apsekošanas aktus un apsaimniekošanas plānus visaptverošai apsaimniekošanas vajadzību noteikšanai un izpildei;
- daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas netiek pārvaldītas atbilstoši normatīvajiem aktiem¹¹ – netiek gatavoti vizuālās apsekošanas akti, uzturēšanas darbu plāni.

Viens no iemesliem, kādēļ darbinieki uz nepieciešamajām mācībām nav sūtīti, Valsts kontroles ieskatā ir jau pieminētās rezultātu vadības trūkums – institūcijām nav bijuši noteikti sasniedzamie mērķi, ne arī no tiem izrietoši mērķi un uzdevumi un amata pienākumu izpildes prasības darbiniekiem nav bijušas noteiktas. Līdz ar to bijušajām pašvaldībām, kas veido jaunizveidotos Aizkraukles un Ropažu novadus, nemaz nebija informācijas par to, kas darbinieku zināšanās un prasmēs ir bijis jāuzlabo, lai varētu to nodrošināt.

Darba izpildes novērtēšanas ietvaros bijušās pašvaldības, kas veido jaunizveidotos Aizkraukles un Ropažu novadus, ir centušās noteikt darbinieku mācību un attīstības vajadzības, tomēr tās ir bijušas vai nu vispārīgas, piemēram, “ *piedalītiesursos, kuros ir iespēja sevi profesionāli pilnveidot*”, vai arī nav tikušas apmierinātas. Minētais vēlreiz apliecina formālo pieeju darba izpildes plānošanā un novērtēšanā.

Uzmanība ir jāpievērš arī tam, ka lielākā daļa (648 no 747) darbinieku bijušajās pašvaldībās, kas veido jaunizveidotos Aizkraukles un Ropažu novadus, uz mācībām nav sūtīti ne reizi, lai gan atbilstoši labajai praksei¹² mācībām būtu jābūt regulārām, vismaz 24 stundas gadā, lai tām būtu ietekme uz darbinieka kompetences uzturēšanu un uzlabošanu. Arī obligātā apmācība informācijas tehnoloģiju drošībā, personas datu aizsardzībā un interešu konflikta novēršanā nav bijusi nodrošināta visās bijušajās pašvaldībās.

No revīzijas izlasē neiekļauto pašvaldību sniegtās informācijas Valsts kontroles aptaujā izriet, ka mācību plānošana nav sastopama prakse arī jaunizveidotajās pašvaldībās. No 36 pašvaldībām mācību plāns tiek gatavots tikai astoņās pašvaldībās¹³. Tomēr darbinieku norīkošana uz mācībām, uzrodoties mācību piedāvājumiem, nevis balstoties noteiktos mērķos, kas jāsasniedz, un uzlabojumos, kas nepieciešami, rada risku, ka līdzekļi, kas tiek iztērēti mācībām, tiks izlietoti neracionāli un tā vietā, lai darbinieki veltītu laiku darbam, tie to velta mācībām, kas nesniedz ieguvumu labākai pienākumu izpildei.

Bijušajās pašvaldībās, kuru teritorijas veido jaunizveidotos Aizkraukles un Ropažu novadus, konstatētās atbildības neatbilstības normatīvajiem aktiem.

Papildus jau norādītajiem 202 tūkst. euro, ko bijušās Stopiņu un Garkalnes novadu pašvaldības 2021. gada pirmajā pusgadā ir izmaksājušas darbiniekiem prēmijās, naudas balvās un piemaksās par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti, revīzijā ir konstatēta arī Atlīdzības likumam¹⁴ neatbilstoša speciālo piemaksu un citu vispārējo piemaksu un atlaišanas pabalstu piešķiršana 69 123 euro apmērā, tajā skaitā:

- speciālā piemaksa, kas tiek noteikta par darbu, kas saistīts ar īpašu risku¹⁵, bijušajā Stopiņu novada pašvaldībā tika piešķirta, lai gan nav pieņemts domes lēmums par darbiniekiem¹⁶, kuriem šī piemaksa pienākas, ņemot vērā kārtējā gada darba vides risku novērtējumu, un kuru darba pienākumu saistība ar īpašu risku ir apšaubāma (13 899 euro kopsummā). Speciālo piemaksu bijušās Stopiņu novada pašvaldības darbiniekiem turpināja maksāt arī jaunizveidotā Ropažu novada pašvaldība vēl vairākus mēnešus pēc 2021. gada 1. jūlija – līdz 2021. gada 1. oktobrim¹⁷, kad tika apstiprināti Ropažu novada pašvaldības jaunie Atlīdzības noteikumi¹⁸;
- vispārējā piemaksa piešķirta bez dokumentāra (pašvaldības nevarēja iesniegt rīkojumus piemaksas piešķiršanai¹⁹) vai tiesiska (maksāts par vakanta amata pienākumu izpildi laikā, kad amats nav vairs bijis vakants²⁰) pamatojuma un pārsniedzot Atlīdzības likumā atļauto piemaksas par papildu darbu apmēra ierobežojumu²¹ (28 780 euro kopsummā);
- atlaišanas pabalsti ir piešķirti pašvaldības domes deputātiem²² pēc tam, kad viņi līdz ar deputāta pilnvaru izbeigšanos ir beiguši pildīt algota amata domē pienākumus, lai gan nav konstatēti pārējie likumā paredzētie apstākļi pabalsta izmaksai (9974 euro kopsummā);
- atlaišanas pabalsti ir tikuši piešķirti darbiniekiem²³, pamatojoties uz Darba likuma 100. panta piekto daļu, lai gan darbinieku uzteikumos²⁴ nav norādes par darba tiesisko attiecību pārtraukšanu saistībā ar likumā paredzētajiem apstākļiem (16 470 euro kopsummā).

Cilvēkresursu stratēģijas trūkums pēc administratīvi teritoriālās reformas un neizmantotās iespējas ietaupīt budžeta līdzekļus, pieņemot lēmumu par funkciju izpildei nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu

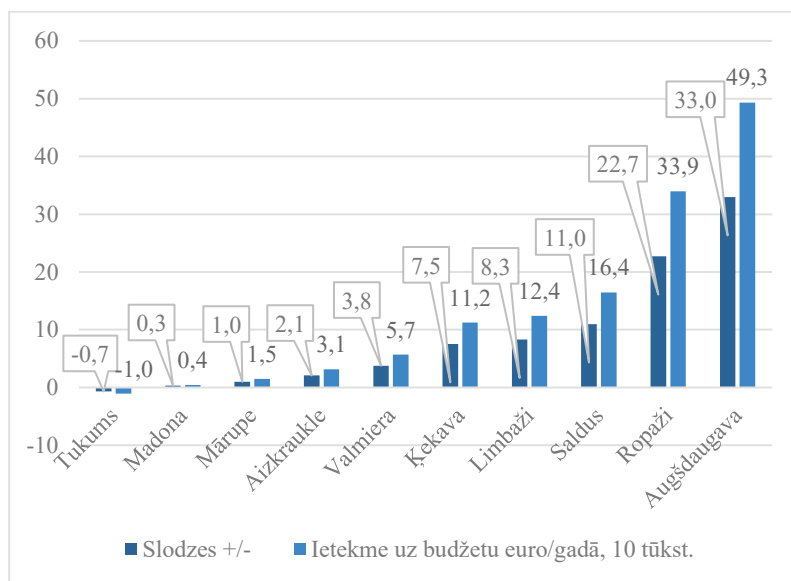
Pēc administratīvi teritoriālās reformas jaunizveidotajām pašvaldībām bija jāpieņem lēmums²⁵ par pašvaldības administratīvo pārvaldes struktūru, tostarp jāizvirza cilvēkresursu vadības stratēģiskie mērķi, jānosaka funkciju izpildei nepieciešamais cilvēkresursu apjoms.

Revīzijā veiktā 36 pašvaldību aptauja (tajā skaitā piecu valstspilsētu pašvaldību) par cilvēkresursu vadības attīstību pašvaldībās liecina, ka cilvēkresursu vadības stratēģiskie mērķi šobrīd ir skaidri vien nelielai daļai jaunizveidoto pašvaldību (deviņas no 36 aptaujāto pašvaldību iestādēm norādīja, ka stratēģiskie mērķi ir dokumentēti).

Savukārt pašvaldību pieņemtie lēmumi par funkciju izpildei nepieciešamo darbinieku skaitu uzrāda iespēju *ietaupīt budžeta līdzekļus*, ja to pieņemšanā plašāk tiktu izmantotas reformas sniegtās iespējas salīdzināt un ņemt vērā apvienoto pašvaldību darbinieku darbības rādītājus.

Revīzijā, pēc noteiktas metodikas²⁶ iegūstot izmērāmus un savstarpēji salīdzināmus datus par darbības rezultātiem, 10 jaunizveidoto pašvaldību četrās pašvaldību darba jomās tika aprēķināts nepieciešamais darbinieku skaits pēc vidēji labākā darbības (snieguma) rādītāja. Rezultātā ir aplēsts, ka revīzijas izlasē iekļautās jaunizveidoto novadu pašvaldības varētu plānot kopumā pat par 89 darbinieku slodzēm mazāk

nekā šobrīd, tādējādi ik gadu ietaupot budžeta izdevumus bruto darba samaksai 1,33 milj. *euro* kopsummā (skatīt 1. attēlu).



1. attēls. Pašvaldībās plānoto slodžu pārsnieguma (+) vai iztrūkuma (-) ietekme uz budžetu pēc vidēji labākā snieguma rādītāja no visu novadu labākajiem rādītājiem (visās funkcijās kopā).

Cilvēkresursu stratēģijas neesamība, neizmantotās iespējas, kā arī iepriekš norādītie trūkumi darba izpildes plānošanā un novērtēšanā un mācību organizēšanā norāda uz to, ka pašvaldībās jāveicina izpratne par cilvēkresursu vadības nozīmi pašvaldības mērķu sasniegšanā. To noteikti neveicina arī tas, ka 14 no 36 aptaujātajām pašvaldībām personāla jomā nodarbinātajiem nav izglītības personālvadības jomā, lai gan šo darbinieku zināšanas un prasmes ir izšķirošas atbilstošu cilvēkresursu vadības procesu nodrošināšanā.

Zinoši un izmaiņas ieviest spējīgi darbinieki, kuru darbs tiek mērķtiecīgi vadīts un kur pašvaldības prioritāte ir rūpes par tiem, ir pašvaldības attīstības garants. Tādēļ Valsts kontrole aicina ne vien revīzijas izlasē iekļautās pašvaldības, bet arī tās pašvaldības, kuras tika uzrunātas aptaujas ietvaros, pārskatīt līdzšinējo praksi cilvēkresursu vadībā, lai neatkārtotu bijušo pašvaldību kļūdas, kā arī izmantot iespējas, kas radušās pēc administratīvi teritoriālās reformas.

Būtiskākie ieteikumi

Pamatojoties uz revīzijā konstatēto un revidentu secinājumiem, pašvaldībām sniegti ieteikumi cilvēkresursu vadības jomā, kas sekmēs pašvaldību funkciju izpildi un mērķu sasniegšanu, tostarp:

- pārskatīt plānoto cilvēkresursu apjomu funkciju izpildei;
- nodrošināt institūcijas stratēģisko mērķu sasniegšanai atbilstošu individuāli sasniedzamo mērķu, amata pienākumu izpildes prasību un amatam vai amatu grupām specifisku kompetenču noteikšanu;
- ieviest uz institūcijas mērķu sasniegšanu mērķētu mācību un attīstības pasākumu organizēšanas procesu.

Revīzijas ziņojuma struktūra

Informācija revīzijas ziņojuma izklāstīta šādā secībā:

- ☑ revidējamās jomas īss raksturojums, kurā, tostarp sniegts cilvēkresursu vadības attīstības novērtējums pašvaldībās atbilstoši Valsts kontroles veiktās aptaujas rezultātiem 36 pašvaldībās;
- ☑ revīzijas konstatējumi, secinājumi un ieteikumi, sadalot tos četrās galvenajās nodaļās un vairākās apakšnodaļās. Katras galvenās nodaļas ievadā ir sniegts Valsts kontroles viedoklis, izdarot būtiskākos secinājumus un tos tālāk pamatojot ar revīzijas konstatējumiem. Revīzijas ziņojuma:
 - pirmajā nodaļā ir sniegts pašvaldību veikto darbību novērtējums funkciju izpildei nepieciešamā darbinieku skaita noteikšanā;
 - otrajā nodaļā ir sniegts rezultātu vadības sistēmas efektivitātes novērtējums;
 - trešajā nodaļā ir sniegts mācību un attīstības pasākumu procesa novērtējums darbinieku darba rezultātu uzlabošanai un institūcijas mērķu sasniegšanai;
 - ceturtajā nodaļā ir sniegts bijušo pašvaldību darba samaksas mainīgās daļas (prēmiju, naudas balvas, vispārīgo un speciālo piemaksu) un atlaišanas pabalstu piešķiršanas atbilstības normatīvajiem aktiem un labajai praksei novērtējums.
- ☑ vispārīgs revīzijas raksturojums – revīzijas mērķis, apjoms, revīzijas kritēriji, juridiskais pamatojums, Valsts kontroles un revidējamo vienību atbildība.

Revidējamās jomas īss raksturojums

Pašvaldība ir vietējā pārvalde, kas ar pilsoņu vēlētas pārstāvniecības – domes – un tās izveidoto institūciju un iestāžu starpniecību nodrošina likumos noteikto funkciju, kā arī likumā “Par pašvaldībām” paredzētajā kārtībā Ministru kabineta doto uzdevumu un pašvaldības brīvprātīgo iniciatīvu izpildi, ievērojot valsts un attiecīgās administratīvās teritorijas iedzīvotāju intereses²⁷.

Pašvaldības funkcijās tostarp ietilpst organizēt iedzīvotājiem komunālos pakalpojumus (ūdensapgādes, kanalizācijas, siltumapgādes, sadzīves atkritumu apsaimniekošanas, notekūdeņu savākšanas, novadīšanas un attīrīšanas), gādāt par iedzīvotāju izglītību, nodrošināt veselības aprūpes pieejamību, gādāt par bērnu personisko un mantisko tiesību un interešu aizsardzību.²⁸

Pašvaldības funkciju, kā arī tās brīvprātīgo iniciatīvu izpilde tiek finansēta no pašvaldības budžeta, ja vien likumā nav noteikts citādi. Tādēļ funkciju izpilde ir cieši saistīta ar pašvaldības budžetā pieejamo līdzekļu apmēru²⁹, kas savukārt nozīmē nepieciešamību pašvaldībām noteikt finanšu līdzekļu izlietojuma prioritātes (sasniedzamos pašvaldības stratēģiskos mērķus turpmākajā attīstības plānošanas periodā) un rīcību, lai tās īstenotu.

Lai īstenotu noteiktās prioritātes, pašvaldību rīcībā ir finanšu līdzekļi un manta (materiālie resursi) un cilvēkresursi, kas tādās intelektuālās organizācijās kā pašvaldības tiek uzskatīti par vērtīgāko organizācijas resursu. To secīga un stratēģiska vadība ļauj sasniegt organizācijai tās izvirzītos mērķus, kā ir arī cieši saistīta ar materiālo resursu atbilstošu izlietojumu.

Cilvēkresursu vadība ietver vairākus secīgus, kā arī savstarpēji saistītus procesus – no personāla plānošanas organizācijas funkciju izpildei un stratēģisko mērķu sasniegšanai līdz pat personāla atbrīvošanai no darba (skatīt 2. attēlu).

Personāla plānošana	Rekrutēšana un atlase	Motivēšana	Snieguma vadība	Sociālā infrastruktūra
<i>personāla vadības stratēģijas analīze, plānošana, darba tirgus izpēte, apmācības, rezervju veidošana, personāla adaptācija, novērtēšana</i>	<i>atlase notiek atbilstoši personāla vajadzībām un plāniem, ņemot vērā organizācijas veicamo funkciju īpatnības un normatīvo aktu prasības</i>	<i>darbinieku nemateriālās un materiālās stimulēšanas sistēmas veidošana, atlīdzība, līdzdalība organizācijas pārvaldē, karjeras iespējas, izglītošana</i>	<i>darba izpildes novērtēšanas sistēmas izveide, darbinieku individuālo mērķu sasaiste ar organizācijas mērķiem</i>	<i>veselības aprūpe un apdrošināšana, kultūra, sports, ārpusdarba aktivitātes</i>
Personāla lietvedība	Darba apstākļu nodrošināšana	Darba attiecības un darba tiesiskās attiecības	Pārmaiņu vadība	Darbinieku pēctecības nodrošināšana un talantu vadība
<i>visi procesi, kas ir saistīti ar darbinieku atlasīšanu, pieņemšanu, ieviešanu darbā, pārvietošanu, atbrīvošanu, atvaļinājumiem un personāla informēšanu</i>	<i>darba organizācijas psiholoģiskie aspekti, darba ergonomika, vides estētika, darba drošība un aizsardzība, vides aizsardzība</i>	<i>darbinieku un grupu attiecību izpēte, vadītāju un darbinieku attiecību analīze, darbinieku apmierinātība un vērtējums, konfliktu un stresu veidojošo faktoru analīze, darba kultūra un ētikas normas</i>	<i>jaunu zināšanu un prasmju nodrošināšana darbiniekiem saistībā ar jauniem pakalpojumiem, tehnoloģijām, organizācijas funkcijām</i>	<i>nākamo vadītāju attīstība, noturēšana un ciešāka iesaiste organizācijas procesos</i>

2. attēls. Cilvēkresursu vadības procesi.

Lielākajai daļai cilvēkresursu vadības procesu nav ārēja regulējuma, kas būtu obligāti ievērojams pašvaldībām, atšķirībā no valsts tiešās pārvaldes, kur, piemēram, attiecībā uz rezultātu vadību vai mācīšanās procesu pastāv vienoti noteikumi.

Tie ir:

- ✓ Ministru kabineta noteikumi³⁰ par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu, kas paredz noteikt arī uz rezultātu sasniegšanu vērstus nodarbinātā individuālos mērķus un uzdevumus, kas atbilst struktūrvienības un iestādes mērķiem un uzdevumiem, amata pienākumu izpildes prasības, vēlamo rīcību atbilstoši kompetencei un profesionālās kvalifikācijas prasības un novērtēt nodarbinātā darba izpildi atbilstoši novērtēšanas kritērijiem;
- ✓ Ministru kabineta apstiprinātais Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns 2021.–2027. gadam³¹ (turpmāk tekstā – Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās plāns), kas nosaka veicamos uzdevumus arī iestāžu ietvaros, lai stiprinātu cilvēkresursu kapacitāti un prasmju attīstību iestādē. Piemēram, iestādes vadītājam noteikts uzdevums:
 - paredzēt atbilstošus resursus nodarbināto attīstībai, līdz 2027. gadam iespēju robežās tuvinoties apmēram 5 % no atlīdzības budžeta;
 - balstoties uz iestādes stratēģiskajiem mērķiem, identificēt operacionālās speciālās un korporatīvās mācīšanas un attīstības vajadzības iestādē;
 - paredzēt formāliem izglītojošajiem pasākumiem nodarbinātajiem vismaz divas stundas mēnesī;
 - nodrošināt ar iestādes darbību saistīto specifisko mācību organizēšanu un īstenošanu.

2021. gada pašvaldību administratīvi teritoriālās reformas rezultātā tika apvienotas 108 pašvaldību teritorijas, to vietā izveidojot 32 pašvaldību teritorijas. Savukārt 11 pašvaldību administratīvās teritoriju robežas netika mainītas.

Līdzīgi kā reforma pirms 12 gadiem, arī šī reforma ietver vairākus būtiskus izaicinājumus reformas ieviešanai un it īpaši jaunizveidotajām pašvaldībām, kurām pēc reformas bija jāpārplāno pārvaldes struktūra un cilvēkresursi, tostarp jāizlemj par funkciju izpildei nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu un to, kā turpmāk tiks vadīti cilvēkresursi.

Pēc pašvaldību administratīvi teritoriālās reformas cilvēkresursu plānošana ir viens no būtiskākajiem uzdevumiem jaunizveidotajās pašvaldībās. Cilvēkresursu plānošana sākas ar cilvēkresursu stratēģisko mērķu noteikšanu un rīcības izstrādi to sasniegšanai, un tikai pēc tam – lēmumu pieņemšanu par funkciju izpildei nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu, darbinieku atbrīvošanu un jaunu cilvēkresursu vadības procesu izstrādi, kur lielu pievienoto vērtību ar cilvēkresursu vadību saistītu jautājumu izlemšanā jaunizveidotajām pašvaldībām sniedz bijušo pašvaldību līdzšinējā prakse un pieredze.

Vienlaikus prakse un pieredze, kas pārņemta, neizvērtējot tās atbilstību normatīvajiem aktiem un labajai praksei, var kalpot arī kā šķērslis jaunizveidotās pašvaldības attīstībai. Tādēļ, lai neatkārtotu bijušo pašvaldību kļūdas, jaunizveidotajām pašvaldībām īpaša rūpība ir jāpievērš atbilstošu cilvēkresursu vadības procesu izveidei.

Lai iegūtu priekšstatu par revidējamās jomas attīstību Latvijas pašvaldībās, Valsts kontrole revīzijas laikā ar aptaujas palīdzību ieguva informāciju par atsevišķiem cilvēkresursu vadības procesiem no 36 pašvaldību iestāžu (centrālo administrāciju) darbiniekiem.

Aptaujas rezultāti liecina, ka cilvēkresursu vadība pašvaldībās nav viendabīgi attīstīta, kas kavē ar cilvēkresursu palīdzību efektīvi, ekonomiski un produktīvi sasniegt institūciju un attiecīgi pašvaldību stratēģiskos mērķus, jo:

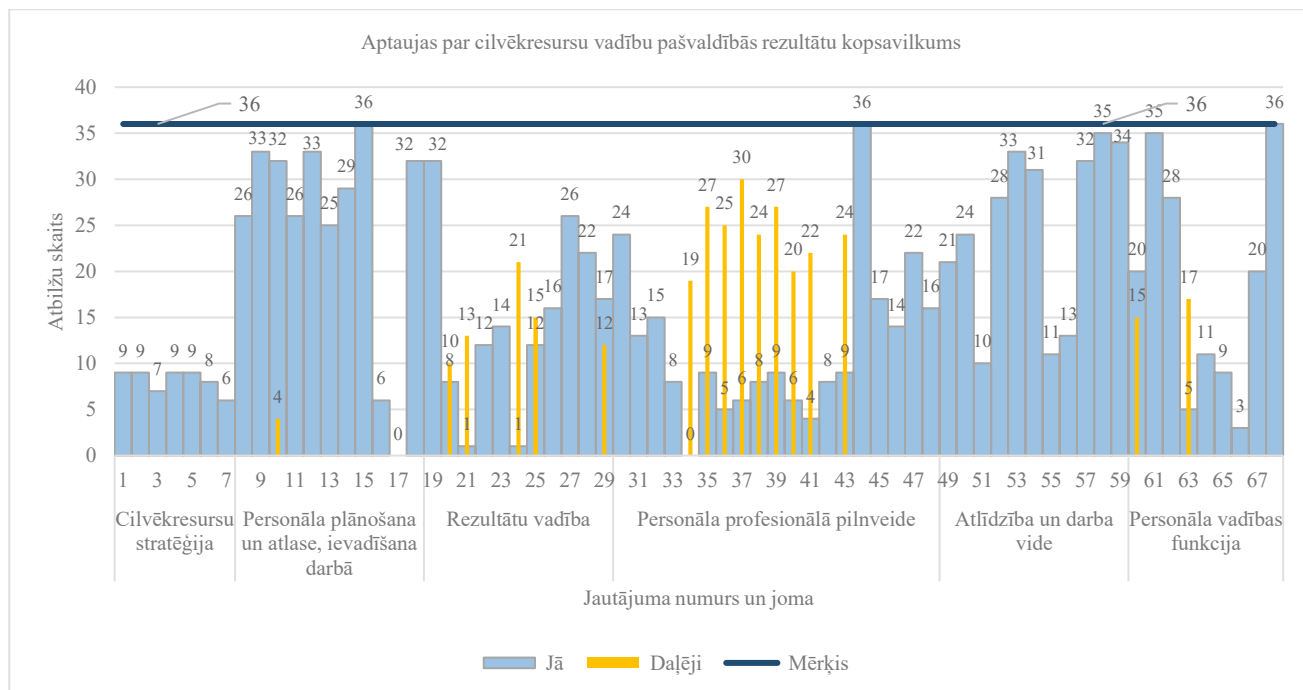
- tādos būtiskos cilvēkresursu vadības procesos kā cilvēkresursu stratēģija, rezultātu vadība un profesionālā pilnveide lielākajā daļā aptaujāto pašvaldību iestāžu norādīts uz zemu briedumu. Piemēram, uz dokumentētu cilvēkresursu stratēģisko mērķu plānošanu norādīja mazāk nekā trešā daļa aptaujāto;
- personāla vadības speciālistu pienākumos vairāk dominē personāla lietvedības kārtošana, mazāk iepriekš minēto būtisko procesu izstrāde un uzraudzība;
- lielai daļai pašvaldību iestāžu nevienam no personāla jomā nodarbinātajiem nav profesionālās izglītības personāla vadības jomā.

Pašvaldības centrālā administrācija patstāvīgi un bieži vien koordinējoši nodrošina cilvēkresursu vadību pašvaldībā, tādēļ šīs jomas attīstība centrālajā administrācijā lielā mērā vislabāk ataino situāciju pašvaldībā kopumā. Turklāt centrālajā administrācijā tiek nodarbināti dažādu jomu pašvaldību darbinieki, līdz ar to cilvēkresursu vadība šajās iestādēs var būt vispusīgāka.

Aptaujā pašvaldību iestāžu pārstāvjiem tika uzdoti 72 jautājumi (skatīt revīzijas ziņojuma 1. pielikumu, kur ietvertas arī pašvaldību atbildes) par cilvēkresursu stratēģijas, kas apvieno visus procesus, izstrādi, kā arī tādiem procesiem kā personāla plānošana un atlase, ievadīšana darbā, rezultātu vadība, personāla profesionālā pilnveide, atlīdzība un darba vide.

Cilvēkresursu stratēģija, kas liecina par stratēģisku pieeju cilvēkresursu vadībā un izpratni par darbiniekiem kā vērtīgāko resursu institūcijas mērķu sasniegšanai, ir izstrādāta mazāk nekā trešajai daļai aptaujāto pašvaldību iestāžu.

Arī rezultātu vadībā un profesionālajā pilnveidē lielākoties ir sastopams maz apstiprinošu atbilžu par būtisku procesa elementu esamību pašvaldību iestādēs vai tie ir ieviesti daļēji (skatīt 1. diagrammu).



1. diagramma. Pašvaldību cilvēkresursu vadības attīstības novērtējums³².

Cilvēkresursu stratēģisko mērķu noteikšanai ir jābūt vienam no pirmajiem uzdevumiem cilvēkresursu vadībā, it īpaši jaunizveidoto pašvaldību gadījumā. Cilvēkresursu stratēģija ietver mērķus un uzdevumus, kas tiek izstrādāti tādēļ, lai, izmantojot cilvēkresursu vadības procesu stiprās puses, varētu minimizēt vai koriģēt vājos aspektus, un, izmantojot ārējās vides piedāvātās iespējas, izvairītos no dažādiem draudiem un riskiem, kas šobrīd un nākotnē apdraud vai varētu apdraudēt institūcijas stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Atbilstoši aptaujas rezultātiem tikai deviņās no aptaujāto 36 pašvaldību iestādēm tiek dokumentēti **cilvēkresursu stratēģiskie mērķi**, saskaņojot tos arī ar citiem attīstības plānošanas dokumentos izvirzītajiem mērķiem. Septiņās no šīm deviņām pašvaldību iestādēm cilvēkresursu stratēģiskajiem mērķiem ir definēti sasniedzamie rezultāti un rezultatīvie rādītāji, kas nozīmē, ka cilvēkresursu stratēģiskie mērķi nav tikai virziens, bet konkrēti rezultāti, kas ar darbībām ir jāsasniež³³.

Cilvēkresursu plānošanā aptaujātie uzrāda augstu rezultātu – 26 pašvaldībās iestādes izmanto kādu no vispārzināmām cilvēkresursu plānošanas metodēm. Aptaujātie norāda, ka izdara secinājumus par optimālo darbinieku skaitu, pamatā analizējot konkrēta darba veikšanu (21 atbilde)³⁴, retāk – arī produktivitātes tendences (9 atbildes)³⁵.

Taču produktivitātes rādītāju izmantošana sniedz ne vien lielāku iespēju pieņemt datus balstītu lēmumu, bet arī ekonomēt budžeta līdzekļus tur, kur tas, atbilstoši šīm tendencēm plānojot cilvēkresursus, ir iespējams (detalizēti skatīt revīzijas ziņojuma 1. nodaļā “Vai pašvaldības ir noteikušas optimālu darbinieku slodžu skaitu?”).

Liela attīstības “plaisa” saskatāma **rezultātu vadībā**, kur tikai vienā pašvaldībā³⁶ darbinieku individuāli sasniedzamie mērķi ir atbilstoši SMART principam – tie ir specifiski un saprotami, mērāmi kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi, atbilstoši un sasniedzami, uz rezultātu orientēti un ar atbilstošu laika termiņu³⁷.

Maz pozitīvu atbilžu ir arī par amata pienākumu izpildes prasību³⁸ un kompetenču³⁹ noteikšanu.

Atbilstoši aptaujas rezultātiem konkrētas amata pienākuma izpildes prasības ir noteiktas tikai vienas pašvaldības vienā iestādē, 14 pašvaldību iestādēs tās nav noteiktas vispār, bet 21 – amata pienākumu izpildes prasības tiek vispārīgi norādītas amata aprakstos. Savukārt kompetences ir noteiktas nevis katram amatam vai amata grupai specifiskas, bet vai nu tās nav noteiktas vispār, vai ir noteiktas visiem vienādas.

Vienādai kompetenču un to prasību izvirzīšanai visiem amatiem ir negatīva ietekme uz nodarbināto un pašvaldības attīstību kopumā, jo no darbinieka tiek sagaidītas kompetences, kas nav kritiski svarīgas efektīvai amata pienākumu izpildei, savukārt kritiski svarīgās kompetences un to prasības nodarbinātajam netiek izvirzītas.

Nepietiekama rezultātu jeb snieguma vadība ietekmē to, cik mērķtiecīgi darbinieku darbs pašvaldībās tiek virzīts uz rezultātu, kas nodrošinātu pašvaldības institūciju un pašvaldības mērķu sasniegšanu.

Detalizēti par revīzijas izlasē iekļautajās Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās individuālo mērķu, amata pienākumu izpildes prasību un kompetenču noteikšanu un identificētajiem trūkumiem, uz kuriem norāda arī aptaujāto pašvaldību iestāžu darbinieki, skatīt revīzijas ziņojuma 2. nodaļā “Vai Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās ir sagaidāma efektīva rezultātu vadības sistēma?”.

Profesionālās pilnveides jomā aptaujas rezultāti uzmanību pievērš tam, ka mācības un attīstības pasākumi lielākoties netiek organizēti pēc noteikta plāna (plānu pieminējuši tikai astoņu pašvaldību aptaujātie)⁴⁰.

Darbinieku norīkošana uz mācībām, uzrodoties mācību piedāvājumiem, nevis balstoties noteiktos mērķos, kas jāsasniež, un uzlabojumos, kas nepieciešami, rada risku, ka līdzekļi, kas tiek iztērēti mācībām, tiks izlietoti neracionāli un tā vietā, lai darbinieku veltītu laiku darbam, tie to velta mācībām, kas nesniedz sagaidāmo ieguvumu.

Detalizēti par mācību organizēšanu un identificētajiem trūkumiem revīzijas izlasē iekļautajās Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās (kas atbilstoši aptaujas rezultātiem varētu būt raksturīgi arī aptaujātajām pašvaldībām) skatīt revīzijas ziņojuma 3. nodaļā “Vai mācību un attīstības pasākumu organizēšanas process Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās ir vērsts uz darbinieku darba rezultātu uzlabošanu un institūcijas mērķu sasniegšanu?”.

Atbildes uz **atlīdzības un darba vides** procesa jautājumiem liecina par noteiktu pašvaldību attīstību. Tomēr uzmanību pievērš jau pieminētās problēmas ar atbilstošu individuālo mērķu, amata pienākumu izpildes prasību un kompetenču noteikšanu.

Prēmiju, naudas balvu un piemaksu par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti izmaksā pēc formālas darba izpildes plānošanas un novērtēšanas pieejas ietekmējusi Atlīdzības likuma⁴¹ prasību izpildi (vairāk par to skatīt revīzijas ziņojuma 4. nodaļā “Vai bijušo pašvaldību (kuru teritorijas apvienotas Aizkraukles un Ropažu novados) amatpersonām (darbiniekiem) darba samaksa un atlaišanas pabalsti ir noteikti un aprēķināti atbilstoši normatīvo aktu prasībām un labajai praksei?”).

No aptaujāto atbildēm par personāla jomas darbinieku pienākumiem, īstenojot **personāla vadības funkcijas**, secināms, ka to pienākumos vairāk dominē personāla lietvedības kārtošana nekā, piemēram, pienākumi saistībā ar cilvēkresursu stratēģisko mērķu noteikšanu un uzraudzību, rezultātu vadības nodrošināšanu.

Atbilstoši aptaujas datiem visu 36 aptaujāto pašvaldību iestāžu darbiniekiem personāla jomā ir noteikts pienākums kārtot personāla lietvedību, savukārt tikai 11 pašvaldību iestādēs – izstrādāt cilvēkresursu stratēģiju, trijās – uzraudzīt individuālo mērķu noteikšanas kvalitāti un 20 – uzraudzīt darbinieku vērtēšanas procesa kvalitāti⁴².

Aptaujā uzrādītās attīstības tendences cilvēkresursu vadības procesos zināmā mērā ietekmē tas, ka lielai daļai pašvaldību personāla speciālistu centrālajā administrācijā nav profesionālās izglītības personāla vadības jomā. Piecu pašvaldību iestāžu speciālistiem profesionālā izglītība personālvadības jomā ir visiem jomas darbiniekiem, 17 pašvaldībās – daļai, savukārt 14 pašvaldībās profesionālā izglītībā personāla vadības jomā nav nevienam personāla speciālistam⁴³.

Personāla funkcijas neaprobežojas tikai ar personāla uzskaites jautājumiem (rīkojumu un citu nepieciešamo dokumentu sagatavošanu), kur izglītības trūkumam varētu nebūt tik liela nozīme personāla funkciju izpildei. Tas var būt viens no modeļiem, kādu vadība izvēlas, tomēr tas liecina par iespējamu vadības izpratnes trūkumu par cilvēkresursu un to vadības nozīmi institūcijas mērķu sasniegšanā.

1. Vai pašvaldības ir noteikušas optimālu darbinieku slodžu skaitu funkciju izpildei?

Pašvaldību administratīvi teritoriālā reforma radījusi plašākas iespējas jaunizveidotajām pašvaldībām savstarpēji salīdzināt bijušo pašvaldību darbības rādītājus, lai atbilstoši tiem pieņemtu pārliedcinošākus un izsvērtākus (dātos balstītus) pārvaldes lēmumus, tostarp arī par funkciju izpildei nepieciešāmo darbinieku skaitu.

Piemēram, salīdzinot līdzīgu funkciju veicēju paveiktā darba apjoma un slodžu proporciju starp dažādu apvienoto novādu pašvaldībām, ir iespējāms saprast, kur tā ir bijusi caurmērā labāka, un atbilstoši tai plānot nepieciešāmo darbinieku skaitu arī jaunizveidotajā pašvaldībā.

Neizmantojot reformas sniegtās iespējas salīdzināt apvienoto pašvaldību darbinieku darbības rādītājus revīzijā analizētājās četrās funkciju grupās (civilstāvokļa aktu reģistrācija, finanšu uzskāite, jūridiskāis atbalsts, nekustāmā īpašuma nodokļa administrēšana) pēc apvienoto pašvaldību darbinieku labākā darbības rādītāja, pašvaldību noteiktais darbinieku slodžu skaits revīzijas izlasē iekļāutājās pašvaldībās kopumā nav vērtējāms kā optimāls – tas ir noteikts vai nu par lielu, vai nu par mazu.

Vienlaikus revīzijā ir konstatēts, ka labāko darbības rādītāju izmantošana ne vienmēr var garantēt optimālu lēmumu, ja tie ir caurmērā zemāki par citās pašvaldībās uzrādītājiem. Tādēļ Valsts kontroles ieskatā funkciju izpildei nepieciešāmā darbinieku slodžu skaita noteikšanā būtu ņemāms vērā arī vidēji labākāis darbības rādītājs no visu novādu labākājiem rādītājiem.

Atbilstoši Valsts kontroles aplēsei, plānojot personālu pēc vidēji labākā darbības rādītāja, ja tas ir bijis augstāks par atsevišķā novāda labāko rādītāju, 10 jaunizveidoto novādu pašvaldības tikai četrās funkciju grupās varētu plānot kopumā par 89 darbinieku slodzēm mazāk nekā šobrīd, tādējādi ietaupot budžeta izdevumus bruto darba samaksai 1,33 milj. *euro* gadā.

Pēc administratīvi teritoriālās reformas jaunizveidotajām pašvaldībām bija jāpieņem lēmums⁴⁴ par pašvaldības administratīvo pārvaldes struktūru, tostarp funkciju izpildei nepieciešāmo cilvēkresursu apjomu – turpināt visas pārņemtās darba tiesiskās attiecības vai koriģēt to apjomu atbilstoši reālajām vajadzībām.

Zināmas vairākas metodes nepieciešāmā darbinieku skaita noteikšanai (pagātnes pieredze (darba) analīze, pagātnes pieredzes analīze kopā ar produktivitātes tendenču analīzi, vadības un ekspertu vērtējums u.c.). Piemērotas metodes izvēle ietekmē to, cik optimāli tiek saplānoti cilvēkresursi.

Darbinieku nodrošinājums, kas ir par lielu, rada budžeta līdzekļu neekonomisku izlietošanu, bet nepietiekoša darbinieku skaita gadījumā – var radīt funkciju izpildes riskus, palielināt darbinieku mainību un darbinieku “izdegšanu”.

Jebkuras plānošanas darbības sākas ar izpratni par esošo personāla sniegumu attiecībā uz rezultātiem un kompetencēm. Tādēļ ir jābūt noteiktiem uzticamiem rādītājiem, kurus izmanto plānošanā.⁴⁵ Uzticamība nozīmē arī to, ka rezultāts ir pārbaudāms un, cik iespējāms, precīzs attiecībā uz mērīšanas nolūku, kā arī rezultāts ir saprotāms – tas ietver visus snieguma galvenos aspektus.⁴⁶ Novādu apvienošāna rada

vienreizīgu iespēju iegūt un salīdzināt apvienoto novadu pašvaldību līdzšinējos darbības (snieguma) rezultātus un atbilstoši tiem plānot nepieciešamos cilvēkresursus. Salīdzinot personāla darbības (snieguma) rezultātus, veidojas priekšstats par personāla produktivitāti.

Revīzijas apjomā iekļauto Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldību, kā arī Augšdaugavas, Ķekavas, Limbažu, Madonas, Mārupes, Saldus, Tukuma un Valmieras novadu pašvaldību lēmumi par nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu pieņemti pēc pašvaldību darbinieku vai piesaistīto ārējo ekspertu viedokļa par nepieciešamo darbinieku skaitu.

Minētās metodes priekšrocība ir ātrums un iespēja ņemt vērā dažādus faktorus, tomēr tā nenovērš to, ka prognozes var būt visai aptuvenas⁴⁷. Papildinot to ar pārbaudāmu un izmērāmu datu analīzi par personāla darbību pēc snieguma rādītājiem, pašvaldība var pieņemt lēmumu, ņemot vērā arī produktivitātes rādītājus.

Revīzijas jautājuma pārbaudei vērtēts, cik lielā mērā plānotais darbinieku nodrošinājums atbilst funkciju izpildes ekonomiskajai darbietilpībai (produktivitātei), un pēc metodikas⁴⁸, kas paredz iegūt izmērāmus un savstarpēji salīdzināmus datus par darbības rezultātiem un noteikt darbinieku slodžu skaitu pēc labākā rezultāta starp apvienotajām pašvaldībām, aprēķināts nepieciešamais darbinieku slodžu skaits tipisko darba veidu izpildei četrās funkciju grupās – civilstāvokļa aktu reģistrācijā un nekustamā īpašuma nodokļa administrēšanā, kas ir pašvaldības tiešās funkcijas, un divās atbalsta funkcijās – finanšu uzskaitē un juridiskajā atbalstā. Piemērojot izstrādāto metodiku revīzijas laikā:

- no 32 bijušo pašvaldību datubāzēm iegūta informācija par 15 personāla darbības rādītājiem 2020. gadā – pakalpojumu apjomiem funkciju nodrošināšanai tipiskākajos darba veidos (skatīt 1. tabulu);

1. tabula

Funkciju raksturojošie darbības rādītāji

Finanšu uzskaitē	Juridiskais atbalsts	Civilstāvokļa aktu reģistrācija	Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana
Saņemto/nosūtīto rēķinu skaits	Noslēgto līgumu/ vienošanos skaits	Dzimšanas reģistra ierakstu skaits ⁴⁹	Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits
Algu transakciju skaits⁵⁰	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	
Grāmatojumu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Miršanas reģistra ierakstu skaits	
Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Domes pieņemto lēmumu skaits		
Krājumu operāciju skaits	2020. gadā notikušo tiesas sēžu skaits, kuru dalībnieks ir pašvaldība (izņemot bāriņtiesu) ⁵¹		
Pamatlīdzekļu operāciju skaits			

- aptaujāti 232 darbinieki (jomas eksperti), kas bija iesaistīti funkciju izpildē, lai izveidotu aptuvenu darbietilpības salīdzināšanas standartu tipiskākajiem darba veidiem, iegūstot vidējo tipveida darba veidu savstarpējā salīdzinājuma katalogu (skatīt revīzijas ziņojuma 2.–5. pielikumu);

- mērījumi par darbības rādītājiem apkopoti tabulās, veicot nepieciešamo darbinieku slodžu pārrēķinu salīdzināmās vienībās, izvērtējot darbības rezultātus laika dimensijā līdz atsevišķu mēnešu ietvariem, kas ļauj konstatēt gan augstāko, gan zemāko snieguma līmeni un kas labi parāda produktivitātes potenciālu⁵² (skatīt revīzijas ziņojuma 6.–15. pielikumu un 16. pielikumu ar aprēķinu paskaidrojumiem).

Revīzijā ir konstatēts, ka analizēto jomu funkcijām tipisko darbu veidu izpildei jaunizveidotās pašvaldības kopumā plānojušas 407,3 darbinieku slodzes (skatīt 2. tabulu).

2. tabula

Pašvaldībās funkcijas tipiskajos darbu veidu izpildei atvēlētais darbinieku slodžu skaits

Joma (funkcija)	Funkcijas izpildei atvēlētais darbinieku slodzes pēc amatu sarakstiem	Tipisko darbu vidējais īpatsvars (%) jomas ekspertu noslodzē (aptaujas dati)	Aptaujāto jomas ekspertu skaits	Funkcijas izpildei atvēlētais darbinieku slodzes tipiskajos darbu veidos (aprēķins)
	1	2	3	4=1*2
Finanšu uzskaitē ⁵³	330,7	91	111	300,9
Juridiskais atbalsts ⁵⁴	71	81	62	56,3
Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana	42,5	68	15	28,9
Civilstāvokļa aktu reģistrācija	35,7	61	44	21,2
KOPĀ				407,3

Pārrēķinot nepieciešamās darbinieku slodzes pēc labākā snieguma rādītāja (katrā novadā pēc labākā rādītāja starp apvienoto novadu pašvaldībām), ir konstatēts, ka pašvaldībām analizēto funkciju tipiskajos darbu veidos kopumā būtu nepieciešams mazāk darbinieku slodžu (skatīt 3. tabulu).

3. tabula

Funkcijas tipisko darbu veidiem nepieciešamās darbinieku slodzes pēc labākā rādītāja starp apvienotajiem novadiem

Joma (funkcija)	Funkcijas izpildei		Starpība
	atvēlētais darbinieku slodzes tipiskajos darbu veidos ⁵⁵	nepieciešamās darbinieku slodzes atbilstoši labākajam rādītājam starp apvienotajiem novadiem ⁵⁶	
	1	2	3=1-2
Finanšu uzskaitē ⁵⁷	300,9	282,7	18,2
Juridiskais atbalsts ⁵⁸	56,7	50,1	6,6
Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana	28,9	22,1	6,8
Civilstāvokļa aktu reģistrācija	21,2	17	4,2
KOPĀ	407,3	371,9	35,4

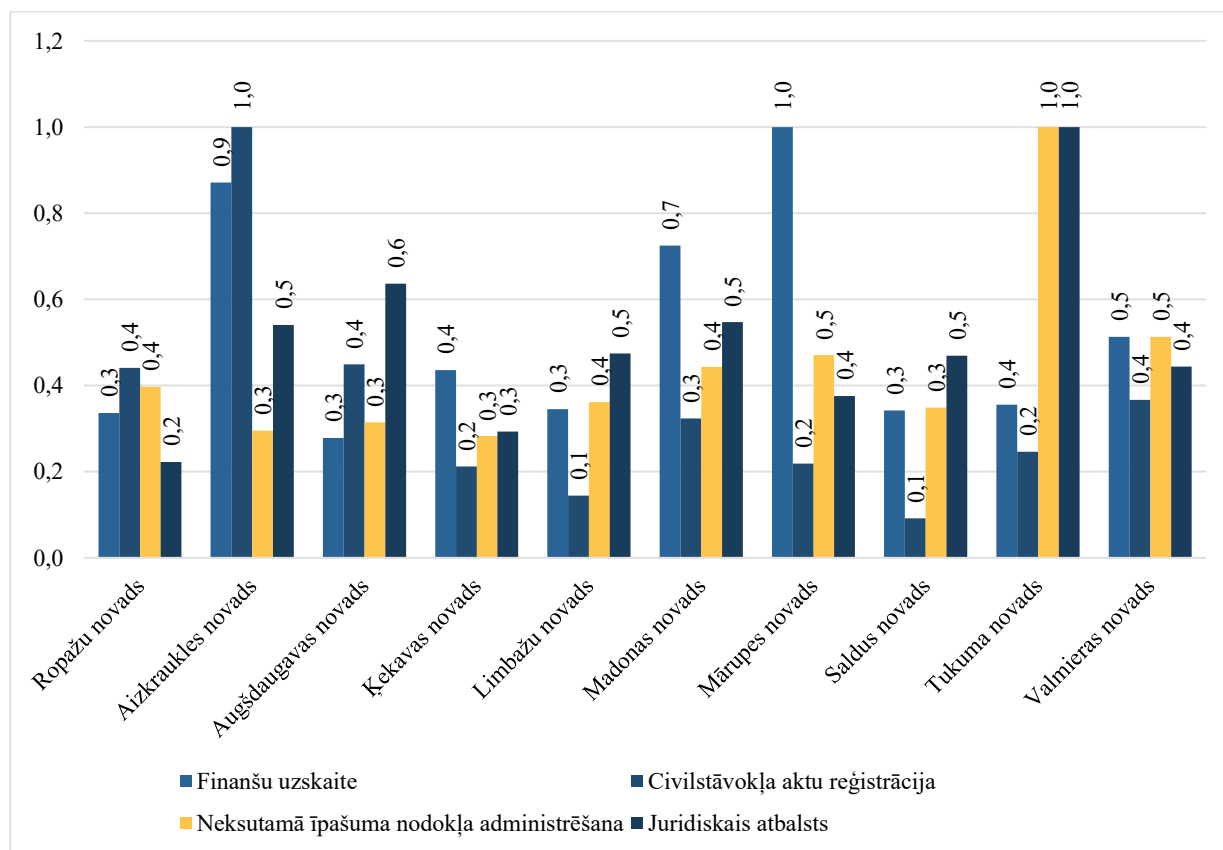
Detalizētu informāciju par pašvaldībās plānotā darbinieku slodžu skaita atbilstību Valsts kontroles aplēsei par nepieciešamo darbinieku slodžu skaitu atbilstoši labākajam rādītājam starp apvienoto novadu pašvaldībām (revīzijas kritērijs jautājuma pārbaudei) skatīt 4. tabulā. Novirzes līdz 10 % neietekmēja kritērija izpildi, novirzes 10–20 % apmērā vērtētas ar daļēju izpildi, bet lielākas par to novērtētas kā neatbilstība.

Kritērija izpilde un slodžu starpība (%) līdz kritērija izpildes robežai

Pašvaldība	Juridiskais atbalsts	Finanšu uzskaitē	Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana	Civilstāvokļa aktu reģistrēšana
1	2	3	4	5
Aizkraukles novads	16 ⁵⁹	12	22	490
Augšdaugavas novads	35		121	40
Ķekavas novads	23	9		7
Limbažu novads			3	28
Madonas novads	59	82	33	8
Mārupes novads	24	37	36	
Ropažu novads	59	48		233
Saldus novads			28	33
Tukuma novads	58	45	135	22
Valmieras novads			95	

Kritērija izpildes apzīmējumi Izpildīts Daļēji izpildīts Nav izpildīts

Revīzijā ir konstatēts, ka labākā snieguma rādītāji salīdzināmās vienībās katrā novadā pēc labākā rādītāja starp apvienoto novadu bijušajām pašvaldībām 2020. gadā kopumā nav bijuši viendabīgi (skatīt 2. diagrammu, detalizēti – revīzijas ziņojuma 17. pielikumu).



2. diagramma. Darbinieku labākā snieguma salīdzinājums starp novadiem un analizēto jomu (funkciju).

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldībās, kur labākais snieguma rādītājs starp apvienoto novadu bijušajām pašvaldībām ir zemāks, bet vidēji labākais rādītājs no visu novadu labākajiem rādītājiem – augstāks (skatīt 5. tabulu, detalizēti noslodzes aprēķinu skatīt revīzijas ziņojuma 18. pielikumā), plānojot cilvēkresursus un ņemot to vērā, caurmērā var gūt resursu ietaupījumu.

5. tabula

Pašvaldībās plānoto slodžu pārsnieguma (+) vai iztrūkuma (-) salīdzinājums pēc snieguma rādītāja

Juridiskais atbalsts	Slodzes +/-		Vidējais rādītājs	Finanšu uzkaite	Slodzes +/-		Vidējais rādītājs
	Pēc vidējā	Pēc apvienoto novadu labākā rādītāja			Pēc vidējā	Pēc apvienoto novadu labākā rādītāja	
Ropaži	9,6	5,3	Augstāks	Augšdaugava	29,0	2,2	Augstāks
Valmiera	2,2	0,1	Augstāks	Ropaži	12,9	8,0	Augstāks
Madona	1,7	2,0	Zemāks	Saldus	9,3	-0,9	Augstāks
Ķekava	1,4	-0,6	Augstāks	Limbaži	6,9	-1,9	Augstāks
Augšdaugava	0,6	-0,8	Zemāks	Mārupe	-5,8	6,1	Zemāks
Aizkraukles	0,7	1,0	Zemāks	Madona	8,4	14,6	Zemāks
Mārupe	0,7	-0,9	Augstāks	Ķekava	4,6	2,5	Augstāks
Saldus	0,1	-0,2	Augstāks	Valmiera	1,6	1,2	Augstāks
Tukums	-1,1	2,3	Zemāks	Tukums	-2,0	-19,3	Augstāks
Limbaži	-0,2	-0,5	Augstāks	Aizkraukles	-11,8	5,8	Zemāks
Civiltāvokļa aktu reģistrācija	Slodzes +/-		Vidējais rādītājs	Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana	Slodzes +/-		Vidējais rādītājs
	Pēc vidējā	Pēc apvienoto novadu labākā rādītāja			Pēc vidējā	Pēc apvienoto novadu labākā rādītāja	
Valmiera	1,8	0,3	Zemāks	Augšdaugava	4,0	3,3	Augstāks
Ropaži	1,6	1,7	Zemāks	Ķekava	0,9	-0,1	Augstāks
Saldus	1,6	-0,7	Augstāks	Aizkraukles	2,1	1,0	Augstāks
Tukums	1,3	0,7	Augstāks	Valmiera	1,8	2,1	Zemāks
Limbaži	0,9	-0,4	Augstāks	Limbaži	0,7	0,3	Augstāks
Aizkraukle	0,8	1,5	Zemāks	Tukums	0,3	1,6	Zemāks
Ķekava	0,7	0,2	Augstāks	Ropaži	0,2	0,0	Augstāks
Madona	0,3	0,2	Augstāks	Saldus	0,0	-0,3	Augstāks
Mārupe	0,3	-0,2	Augstāks	Madona	-0,6	-0,6	Zemāks
Augšdaugava	0,2	0,6	Zemāks	Mārupe	-0,7	-0,5	Zemāks

Piemēram, civiltāvokļa aktu reģistrācijas funkcijas izpildē Saldus novada pašvaldībā, ņemto vērā starp apvienoto novadu (kurā apvienoti Saldus un Brocēnu novadi) pašvaldībām konstatēto labāko snieguma rādītāju (166 standarta vienības uz slodzi gadā), aprēķināts darbinieku slodžu iztrūkums (- 0,7 slodzes). Savukārt, lietojot vidēji labāko rādītāju no visu novadu labākajiem rādītājiem (633 standarta vienības uz slodzi gadā), kas ir augstāks par labāko snieguma rādītāju starp apvienoto Saldus un Brocēnu novadu pašvaldībām konstatēto, aprēķināts darbinieku slodžu pārsniegums (1,6 slodzes).

Saskaņā ar revidentu aprēķinu (skatīt 6. tabulu), plānojot darbinieku slodžu skaitu pēc vidēji labākā rādītāja no visu novadu labākajiem rādītājiem, kopējā pozitīvā ekonomiskā ietekme uz pašvaldību budžetiem pašvaldībās, kurās labākie snieguma rādītāji ir zemāki par vidējo, ir vismaz 1,33 milj. euro gadā pie vispārējā valdības sektora mēneša vidējās bruto darba samaksas 1246 euro⁶⁰.

Pašvaldībās plānoto slodžu pārsnieguma (+) vai iztrūkuma (-) ietekme uz budžetu pēc vidēji labākā snieguma rādītāja no visu novadu labākajiem rādītājiem (visās funkcijās kopā)

Pašvaldība	Slodzes +/-	Ietekme uz budžetu euro/gadā
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3=2*(1246*12)</i>
Tukums	-0,7 ⁶¹	-10 466
Madona	0,3	4486
Mārupe	1	14 952
Aizkraukle	2,1	31 399
Valmiera	3,8	56 818
Limbaži	8,3	124 102
Ķekava	7,5	112 140
Saldus	11	164 472
Ropaži	22,7	339 410
Augšdaugava	33	493 416
KOPĀ	89	1 330 728

Detalizēti budžeta līdzekļu ietaupījumu katrā no funkcijām tipiskāko darbu veidos revīzijas izlasē iekļautajās pašvaldībās skatīt revīzijas ziņojuma 19. pielikumā.

Ieteikums

Lai veicinātu darbinieku plānošanu pēc produktivitātes rādītājiem, pašvaldībām:

- pārskatīt plānoto cilvēkresursu apjomu analizēto funkciju grupās, ņemot vērā personāla snieguma (darbības) rādītājus;
- izvērtēt iespēju pēc līdzvērtīgas pieejas pārskatīt plānoto cilvēkresursu apjomu arī citās funkciju grupās.

2. Vai Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās ir sagaidāma efektīva rezultātu vadības sistēma?

Aizkraukles novada pašvaldībā pēc administratīvi teritoriālās reformas nav ieviesta rezultātu vadības jeb darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma.

Ņemot vērā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmas neesamību lielā daļā Aizkraukles novadā apvienoto pašvaldību pirms administratīvi teritoriālās reformas (bijušajās Aizkraukles, Jaunjelgavas, Kokneses, Neretas novadu pašvaldībās) un revīzijā konstatētos trūkumus pārējās apvienotajās pašvaldībās (Pļaviņu un Skrīveru novadu pašvaldībās), proti:

- abās pašvaldībās ne visiem darbiniekiem tika izvirzīti individuālie mērķi, Skrīveru novada pašvaldībā – tie bija arī vispārīgi;
- abās pašvaldībās institūcijās netika dokumentāri noteikti stratēģiskie mērķi, kuru izpildei noteikti darbinieku individuāli sasniedzamie mērķi;
- Skrīveru novada pašvaldībā darbiniekiem nebija noteiktas amata pienākumu izpildes prasības, savukārt Pļaviņu novada pašvaldībā darbiniekiem tiek vērtētas vienādas kompetences, neatkarīgi no ieņemamā amata,

visticamāk, efektīvu rezultātu vadības – darba izpildes plānošanas un novērtēšanas – sistēmu darbinieku darba rezultātu uzlabošanai un institūcijas mērķu sasniegšanai neizdotos izveidot arī jaunizveidotajai Aizkraukles novada pašvaldībai.

To apliecina arī Ropažu novada pašvaldības piemērs, kur pēc administratīvi teritoriālās reformas jaunizveidotajā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmā ir novērojami tie paši trūkumi, kas bijuši apvienotajās pašvaldībās, ieskaitot to, ka:

- izvirzītie darbinieku individuālie mērķi, kuriem jāizriet no institūcijas stratēģiskajiem mērķiem, ir noteikti pirms institūcijas stratēģijas izstrādes;
- izvirzītie individuālie mērķi, kuriem būtu jābūt konkrētiem un izmērāmiem, ar noteiktu termiņu, lielākajā daļā ir vispārīgi un bez konkrēta sasniedzamā rezultāta un termiņa;
- izvirzītās kompetences, kurām būtu jābūt specifiskām atkarībā no ieņemamā amata, ir vienādas visiem darbiniekiem;
- pirms individuāli sasniedzamo mērķu noteikšanas darbiniekiem netika organizētas mācības un izstrādāti metodiskie materiāli, kas uzlabotu darbinieku izpratni par atbilstošu mērķu noteikšanu.

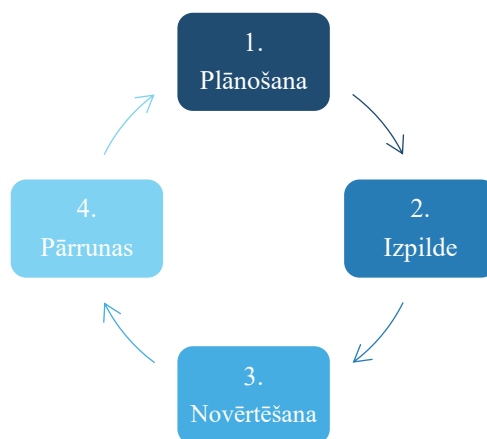
Rezultātu vadības trūkums pašvaldībās liecina, ka līdz šim darbinieku darbs nav ticis mērķtiecīgi virzīts uz rezultātu sasniegšanu, kas nepieciešams institūciju un pašvaldības stratēģisko mērķu sasniegšanai.

Rezultātu vadība nodrošina, ka darbinieks strādā institūcijai nepieciešamajā virzienā un kvalitātē, kas tiek panākts, izvērtējot darbinieka individuālās darba izpildes rezultātus un vienojoties par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem, amata pienākumu izpildes prasībām un kompetencēm⁶².

Šobrīd tikai valsts tiešajā pārvaldē ir noteikti vienoti principi, kas ievērojami rezultātu vadības sistēmas izveidē. Tie ir ietverti Ministru kabineta noteikumos par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu⁶³, kas paredz noteikt arī uz rezultātu sasniegšanu vērstus nodarbinātā individuālos mērķus un uzdevumus, kas atbilst struktūrvienības un iestādes mērķiem un uzdevumiem, amata pienākumu izpildes prasības, vēlamā rīcību atbilstoši kompetencei un profesionālās kvalifikācijas prasības un novērtēt nodarbinātā darba izpildi atbilstoši novērtēšanas kritērijiem. Savukārt pašvaldību iestādēs rezultātu vadības sistēmas izveide ir pašvaldības kompetencē.

No Ministru kabineta noteikumiem par nodarbināto darba izpildes novērtēšanu tiešās pārvaldes iestādēs un Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas rokasgrāmatas izmantošanai NEVIS lietotājiem⁶⁴ izriet, ka rezultātu vadība jeb darba plānošanas un izpildes novērtēšana sastāv no četriem secīgiem posmiem jeb fāzēm (skatīt 3. attēlu)⁶⁵:

- darba izpildes plānošanas, kad tiek definēts, kas jā dara (kādi mērķi jā sasniedz un kādas amata pienākumu izpildes prasības jā izpilda) un kā jā rīkojas, lai sasniegtu nepieciešamos rezultātus un darba izpilde atbilstu amata prasībām (profesionālās kvalifikācijas prasības un kompetences);
- darba izpildes, kad nodarbinātais veic savus pienākumus un cenšas sasniegt tam izvirzītos mērķus, bet vadītājs atbalsta, kontrolē un virza darba izpildi, lai veicinātu rezultātu sasniegšanu;
- darba izpildes novērtēšanas, kad saskaņā ar noteiktiem kritērijiem darba izpilde tiek analizēta un novērtēta;
- pārrunām, kad vadītājs un nodarbinātais pārrunā darba izpildes izvērtējuma rezultātus un vienojas par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem un attīstības darbībām.



3. attēls. Darba izpildes vadības process.

Revīzijā vērtējumam par to, vai jaunizveidotajās pašvaldībās tiks ieviesta efektīva rezultātu vadības sistēma, ir izvirzīti šādi kritēriji:

- Ministru kabineta noteikumos⁶⁶ norādīto darba izpildes plānošanas posma darbību esamība personāla dokumentos:
 - ir noteikti ar institūcijas mērķu sasniegšanu saistīti darbinieku individuālie mērķi un uzdevumi un to izpildes (kvalitātes) prasības;
 - ir noteiktas amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības;
 - ir noteikta vēlamā rīcība atbilstoši kompetencei un definētas profesionālās kvalifikācijas prasības;
- darbiniekiem ir izpratne par darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanu.

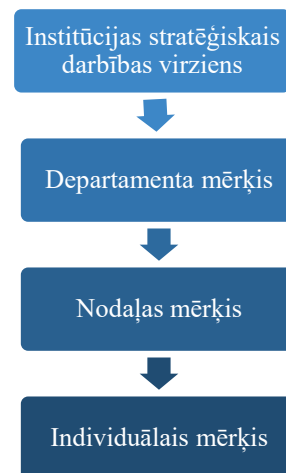
2.1. Vai darbiniekiem ir noteikti ar institūcijas mērķu sasniegšanu saistīti individuālie mērķi un uzdevumi un to izpildes (kvalitātes) prasības?

Darbinieka individuālais mērķis ir no struktūrvienības mērķiem izrietošs uzdevums ar noteiktu rezultātu, par kura sasniegšanu ir atbildīgs konkrēts nodarbinātais⁶⁷.

Nodarbinātā individuālie darba mērķi izriet no iestādes un attiecīgās struktūrvienības mērķiem un ietver noteiktu atbildības daļu no tā, kas jāasniedz iestādei kopumā (skatīt 4. attēlu). Tas nozīmē, ka, lai noteiktu nodarbinātā individuālos mērķus, jābūt skaidrībai par iestādes un katras struktūrvienības mērķiem vai darba plānu⁶⁸.

Nodarbinātā individuālā darba mērķi formulē tā, lai būtu saprotams, kas ir jādara un kādam jābūt gala rezultātam. Mērķim ir jāatbilst “SMART” principam – tam jābūt:

- S** – specifiskam un saprotamam;
- M** – mērāmam kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi;
- A** – atbilstošam un sasniedzamam;
- R** – uz rezultātu orientētam;
- T** – ar atbilstošu laika termiņu⁶⁹.

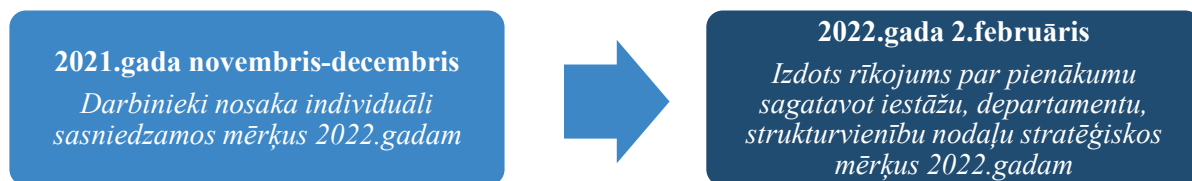


4. attēls. Saistība starp institūcijas stratēģiskajiem darbības virzieniem, struktūrvienību un individuālajiem mērķiem.

Ropažu novada pašvaldība

Saskaņā ar Ropažu novada pašvaldības noteikumiem⁷⁰ darbiniekiem jānosaka individuāli sasniedzamie mērķi nākamajā periodā. Mērķiem jābūt amatam un darbinieka spējām, pieredzei un amata atbildībai atbilstošiem, ar konkrētu sasniedzamo rezultātu un izpildes termiņu, kā arī tiem ir jāizriet no struktūrvienībai sasniedzamajiem mērķiem attiecīgajā gadā.

Ropažu novada pašvaldības darbiniekiem ir noteikti individuāli sasniedzamie mērķi 2022. gadam. Tomēr, vērtējot šo mērķu sasaisti ar institūcijas stratēģiskajiem mērķiem, ir konstatēts, ka lielākajai daļai⁷¹ darbinieku mērķi ir noteikti laikā, kad institūciju stratēģiskie mērķi vēl nebija noteikti⁷² (skatīt 5. attēlu).



5. attēls. Mērķu noteikšanas secība Ropažu novada pašvaldībā.

Vienlaikus revīzijā ir konstatēts, ka lielākā daļa no 31 izlasē iekļautā Ropažu novada pašvaldības darbinieka individuāli sasniedzamajiem mērķiem 2022. gadam (kopskaitā 59 no 83 mērķiem) neatbilst SMART principam – tie nav specifiski (konkrēti) un izmērāmi: daudziem mērķiem nav norādīts konkrēts sasniedzamais rezultāts vai tāds nav norādīts vispār, vairākiem mērķiem nav norādīts konkrēts izpildes termiņš vai tāds netiek norādīts vispār (skatīt revīzijas ziņojuma 20. pielikumu).

25 % individuāli sasniedzamo darbinieku mērķu (15 no 59) ir mācību vajadzības vai vispārīgi pienākumi uzlabot zināšanas un prasmes amata pienākumu izpildei. Vienai darbiniecei⁷³ individuāli sasniedzamie mērķi 2022. gadā satur tikai mācību vajadzības vai šādus pienākumus (skatīt 7. tabulu).

Ropažu novada pašvaldības Garkalnes pagasta teritoriālās pārvaldes (*ierobežotas pieejamības informācija*) individuāli sasniedzamie mērķi 2022. gadam

Amats	Individuāli 2022. gadam	sasniedzamais mērķis	Sasniedzamais rezultāts	Termiņš
Garkalnes pagasta teritoriālās pārvaldes (<i>ierobežotas pieejamības informācija</i>)	Teicami apgūt jaunu grāmatvedības programmu	grāmatvedības	nav norādīts	30.06.202.
	Teicami apgūt jauno amatu nodaļā	amatu grāmatvedības	nav norādīts	30.06.202.
	Regulāri sekot izmaiņām LR likumdošanā un ārējos normatīvajos aktos par uzskaites jautājumiem	grāmatvedības	nav norādīts	patstāvīgi
	Patstāvīgi paaugstināt zināšanu līmeni	savu profesionālo	nav norādīts	patstāvīgi

Bijušajās Garkalnes un Stopiņu novadu pašvaldībās darbiniekiem netika noteikti individuāli sasniedzamie mērķi. Tos noteikt darbiniekiem nemaz neparedzēja arī šo abu bijušo pašvaldību noteikumi⁷⁴.

Savukārt bijušā Inčukalna novada Vangažu pilsētas pārvaldē no trim izlasē iekļautajiem darbiniekiem tikai vienam darbiniekam tika noteikti individuāli sasniedzamie mērķi 2020. un 2021. gadam un arī tad – viens no diviem mērķiem nebija izmērāms un specifisks. Bijušajā Ropažu novada pašvaldībā darba izpildes novērtēšana 2020. gadā nav veikta visiem darbiniekiem (no 10 izlasē iekļautajiem darbiniekiem iesniegti tikai divu darbinieku darba izpildes novērtēšanas dokumenti), savukārt iesniegtajos darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentos darbiniekiem nebija noteikti individuāli sasniedzamie mērķi.

Turklāt iesniegtie dokumenti, kuros atbilstoši norādītajam ir noteikti bijušo Ropažu, Garkalnes un Stopiņu novadu pašvaldību institūciju stratēģiskie mērķi, nesatur tādus mērķus vai uzdevumus, no kuriem tālāk būtu iespējams attīstīt darbinieku individuāli sasniedzamos mērķus. Līdz ar to pašvaldībām nemaz nebija iespēju noteikt ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem pakārtotus darbinieku individuāli sasniedzamos mērķus.

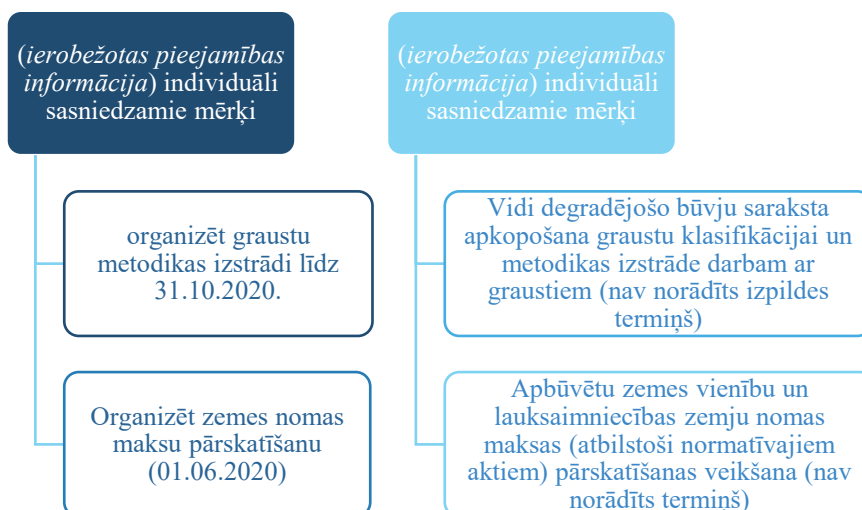
Aizkraukles novada pašvaldība

Aizkraukles novada pašvaldībā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas noteikumi nav izstrādāti. No bijušajām pašvaldībām (Pļaviņu, Kokneses, Aizkraukles, Skrīveru, Neretas, Jaunjelgavas), kuru teritorijas apvienotas Aizkraukles novadā, tikai Pļaviņu un Skrīveru novadu pašvaldībās darbiniekiem bija vērtēta un dokumentēta individuāli sasniedzamo mērķu izpilde⁷⁵.

Bijušajā Skrīveru novada pašvaldībā darba izpildes novērtēšana 2020. gadā nebija veikta visiem darbiniekiem (no pieciem izlasē iekļautajiem darbiniekiem tā nebija veikta diviem). Iesniegtajos darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentos darbiniekiem noteikti individuāli sasniedzamie mērķi, tomēr ne visos gadījumos tie ir specifiski⁷⁶.

Savukārt bijušajā Pļaviņu novada pašvaldībā no astoņiem izlasē iekļautajiem darbiniekiem individuāli sasniedzamie mērķi 2020. gadam nebija noteikti trim darbiniekiem – lietvedei/projektu vadītājai, debitoru grāmatvedim un tūrisma attīstības speciālistei. Vienā⁷⁷ gadījumā darbinieka mērķi ir pārāk vispārīgi, savukārt pārējiem četriem⁷⁸ darbiniekiem vairāki individuālie mērķi ir noteikti gana specifiski konkrētajam gadam, un, lai arī nav norādīts precīzs mērķa sasniegšanas rezultāts, darbinieku un tiešā vadītāja komentāros ir novērojama izpratne par to, kas tiek sagaidīts ar konkrēto mērķi.

Bijušās Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*)⁷⁹ un (*ierobežotas pieejamības informācija*)⁸⁰ mērķiem ir konstatējama savstarpēja sasaiste (skatīt 6. attēlu).



6. attēls. Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) un (*ierobežotas pieejamības informācija*) individuāli sasniedzamo mērķu piemēri.

Tomēr ne Pļaviņu novadā, ne arī pārējās bijušajās pašvaldībās (Skrīveru, Neretas, Aizkraukles, Jaunjelgavas un Kokneses novados) nebija dokumentāri noteikti institūciju mērķi, tajā skaitā stratēģiskie, līdz ar to pašvaldībām nemaz nebija iespēju pakārtot darbinieku individuālos mērķus institūciju mērķiem. Tādēļ arī revīzijā darbinieku individuālo mērķu sasaisti ar institūciju stratēģiskajiem mērķiem nebija iespējams novērtēt.

2.2. Vai ir noteiktas amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības?

Amata pienākumu izpildes prasības jeb kvalitātes kritēriji sniedz darbiniekam informāciju par to, ko no viņa sagaida darba devējs, darbiniekam pildot konkrētā amata pienākumus. Savukārt darba devējam tās sniedz iespēju novērtēt, vai darbinieka pienākumu izpilde ir bijusi atbilstoša izvirzītajām prasībām.

Ropažu novada pašvaldības izdotie noteikumi⁸¹ nenosaka darbinieku amata pienākumu izpildes kvalitātes vērtēšanu. Lai arī amatu aprakstos katrai pienākumu grupai ir ietverta atsevišķa kolonna ar nosaukumu “Amatu izpildes standarti”, tomēr amatu izpildes standarti (prasības) nav noteikti (skatīt piemēru 8. tabulā).

8. tabula

Piemērs no Ropažu novada pašvaldības Tiesiskās uzraudzības nodaļas galvenās juristes amata apraksta⁸²

	Pienākums	Nozīmība	Amata pienākumu izpildes standarti
Citi pienākumi	10.2.1. piedalīties apspriedēs, darba grupās, sanāksmēs un komisijās, sēdēs, semināros, konferencēs un citos pasākumos par Nodaļas kompetences jautājumiem; 10.2.2. konsultēt un sniegt metodisku palīdzību pašvaldības iestādēm un struktūrvienībām Nodaļas kompetences jautājumos; 10.2.3. sagatavot priekšlikumus Nodaļas noteikto uzdevumu izpildes pilnveidošanai un darbības uzlabošanai; 10.2.4. sagatavot priekšlikumus par normatīvo aktu izpildes kontroles un uzraudzības uzlabošanu un iesniegt tos tiešajam vadītājam; 10.2.5. veikt citus pienākumus atbilstoši Nodaļas vadītāja, Departamenta direktora vai Departamenta direktora vietnieka norādījumiem.	30 %	—

Arī Aizkraukles novada pašvaldībā amata pienākumu izpildes prasības šobrīd nav dokumentāri noteiktas⁸³.

Aplūkojot bijušo pašvaldību, kuru teritorijas apvienotas Ropažu un Aizkraukles novados, pieredzi amata pienākumu izpildes prasību noteikšanā, konstatēts, ka:

- Garkalnes novada pašvaldībā, Inčukalna un Ropažu novadu pašvaldībās amata pienākumu izpildei nebija dokumentāri noteiktas kvalitātes prasības amata pienākumu izpildei. Tomēr amata pienākumu izpilde bijušajās pašvaldībās tika vērtēta. Tas darīts pēc neskaidriem kritērijiem, komentējot amata pienākumu izpildi ar, piemēram: “*pilnībā atbilst amata aprakstam*”⁸⁴; “*tieka veikti visi amata aprakstā norādītie pienākumi, izrādot iniciatīvu*”⁸⁵;
- bijušajās Aizkraukles, Kokneses, Jaunjelgavas, Neretas novadu pašvaldībās tas, vai un kādā kvalitātē darbinieki izpilda amata pienākumu izpildes prasības, netika dokumentāri vērtēts⁸⁶, savukārt Skrīveru novadā amata pienākumu izpilde tika vērtēta, bet prasības amata pienākumu izpildei nebija noteiktas un līdzīgi kā jaunizveidoto Ropažu novadu veidojošajās pašvaldībās – kritēriji, pēc kuriem amata pienākumu izpilde vērtēta, nav saprotami.

Stopiņu novada pašvaldībā amatu pienākumu izpilde tika vērtēta saskaņā ar pieciem kritērijiem. Tomēr kritēriju skaidrojums nesniedza skaidru priekšstatu par to, kādā kvalitātē darbiniekam ir jāizpilda amata pienākumi, un drīzāk atbilda atsevišķu kompetenču raksturojumam (skatīt 9. tabulu).

9. tabula

Stopiņu novada pašvaldības darbinieku amata pienākumu izpildes vērtēšanas kritēriji un skaidrojums

Kritērijs	Skaidrojums
Amata aprakstā un citos lokālajos normatīvajos aktos noteikto pienākumu izpilde	<i>Pienākumu apjoma izpilde/neizpilde; spēj/nespēj efektīvi izmantot resursus u.c.</i>
Uzdevumu izpilde pēc vadības norādījumiem	<i>Vadības rakstveida un mutvārdos izteikta uzdevuma izpilde/neizpilde u.c.</i>
Attieksme pret papildu darba veikšanu	<i>Izrāda/neizrāda personīgu iniciatīvu; atsaucīgs/neatsaucīgs papildu darba, promesoša kolēģa pienākumu izpildē u.c.</i>
Atbildības pakāpe	<i>Atbildīgs/bezatlīdzīgs attiecībā pret tiešajiem pienākumiem, vadības norādījumiem, kolēģu lūgumiem u.c.)</i>
Vēlme strādāt	<i>Izrāda/neizrāda iniciatīvu darba izpildes pilnveidošanai, iesaistās/neiesaistās jaunos projektos u.c.</i>

Tādējādi jaunizveidotajai Ropažu novada pašvaldībai nebija labajai praksei atbilstoša piemēra amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasību noteikšanā, ko pārņemt no bijušajām pašvaldībām.

Bijušās Pļaviņu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas noteikumos⁸⁷ ir izvirzīti trīs visiem darbiniekiem vienādi amata pienākumu izpildes kritēriji – paveikto darbu kvalitāte, izpildāmā darba apjoms un iekļaušanās termiņos. Katram kritērijam ir sniegti arī rīcības rādītāji katrā no vērtējumiem, piemēram:

- vērtējumu “Ļoti labi” var iegūt, ja, vērtējot “Paveiktā darba kvalitāti”, kārtība un precizitāte ir augstāka par vēlamo līmeni, kļūdas tiek pielaistas ļoti reti, precīza instrukciju izpilde, nav nepieciešama vadītāja kontrole;
- vērtējumu “Labi” var iegūt, ja, vērtējot “Darba apjomu”, noslodzi, darbinieks iespēju robežās iekļaujas termiņos, būtiski procesi netiek kavēti;
- vērtējumu “Jāpilnveido” var iegūt, ja, vērtējot “Iekļaušanos termiņos”, darbinieks bieži vai sistemātiski kavē darbu izpildes termiņus.

No komentāriem, kas pievienoti pie katra no kritērija izpildes vērtējumiem darbinieku novērtējuma dokumentos, vairākos gadījumos ir iespējams identificēt arī citas prasības, kas darbiniekam amata izpildē ir bijis jānodrošina (piemēru skatīt 10. tabulā).

10. tabula

Komentāru piemēri bijušās Pļaviņu novada pašvaldības darbinieku vērtējumos

Amats	Ikdienas darbu izpildes kritērijs	Darbinieka komentārs	Vadītāja komentārs
(ierobežotas pieejamības informācija) ⁸⁸	Paveikto darbu kvalitāte	<i>“Darbus izpildu precīzi, ar augstu atbildības sajūtu, kļūdas tiek pieļautas reti. 2019.gada finanšu pārskats Valsts kasē iesniegts priekšlaicīgi, kvalitatīvs, pilnīgs, bez Valsts kases aizrādījumiem un iebildumiem”.</i>	<i>“Valsts kase un revidents velta būtisku uzmanību un piešķir būtisku nozīmi gada pārskatam, kas kārtējo reizi, pēc sarunas ar revidentu, ir sagatavots augstā līmenī”.</i>
(ierobežotas pieejamības informācija) ⁸⁹	Paveikto darbu kvalitāte	<i>“Veicu precīzu instrukciju izpildi, kļūdas pieļāvu reti. Vadītāja iejaukšanās nepieciešama minimāli”.</i>	<i>“Piemēri par kvalitatīviem darba rezultātiem uzskaitīti pārrunu laikā: VDI apsekošana, anketēšana uzrādīja labus rezultātus, darbinieku regulāras instruktāžas, nav neviena nelaimes gadījuma [..].”</i>

Minētie komentāri liecina par labu darbinieka un tiešā vadītāja izpratni par to, kādā kvalitātē darbiniekam ir jāizpilda amata pienākumi. Līdz ar to vismaz vienā pašvaldībā, kas veido jaunizveidoto Aizkraukles novadu, ir vērojama izpratne par amata pienākumu izpildes prasībām. Tomēr tas, ka dokumentāri šādas prasības nav noteiktas, ierobežo iespēju pārliecināties par sniegtā vērtējuma objektivitāti, proti, vai ir novērtētas visas prasības, par ko mutiski darbinieks ar tiešo vadītāju bija vienojušies.

2.3. Vai ir noteikta vēlāmā rīcība atbilstoši kompetencei un definētas profesionālās kvalifikācijas prasības?

Profesionālās kvalifikācijas prasības ir prasības attiecībā uz nodarbinātā izglītību, pieredzi, profesionālajām un vispārējām zināšanām un prasmēm, kas ir nepieciešamas amata pienākumu profesionālai izpildei.

Ar profesionālajām prasmēm saprot attiecīgajai profesijai specifiski nepieciešamās zināšanas un prasmes, kas to atšķir no citām profesijām – zināšanas, kas juristu dara par juristu, grāmatvedi par grāmatvedi u.tml. Tādējādi, piemēram, zināšanas risku vadībā vai administratīvo tiesību jomā ir profesionālās prasmes, bet datorzināšanas vai valodu prasmes noteiktā līmenī ir nepieciešamas visiem amatiem, tāpēc tās nepieder pie profesionālajām prasmēm⁹⁰. Tās būs vispārējās zināšanas un prasmes⁹¹.

Savukārt **kompetences** ir noteiktu prasmju un uzvedības tendenču apraksti, kas palīdz nodarbinātajiem saprast, kāda rīcība no viņiem tiek sagaidīta⁹². Tās palīdz aprakstīt un skaidrot, kā (ar kādām prasmēm un kādā veidā rīkojoties) darbs ir jā dara.

Attiecībā uz kompetenču izvērzišanu ir norādīts⁹³, ka nodarbinātajiem ir jāizvirza tikai būtiskākās vai kritiski svarīgās kompetences, nevis visas, kuras kaut nedaudz attiecas uz attiecīgo amatu. Tās ir cieši saistītas ar amata aprakstā noteiktajiem pienākumiem un ir ietveramas amata aprakstā.

Valsts kanceleja ir izveidojusi Kompetenču vārdnīcu⁹⁴ valsts pārvaldes amatiem, kuros ir sniegti gan kompetenču skaidrojumi, gan arī orientējošo kompetenču sadalījums pa amatu grupām (skatīt 11. tabulu), kuras vieno līdzīgi pienākumi un loma iestādē un tātad arī līdzīgas kompetences.

11. tabula

Valsts pārvaldē nodarbināto amatu sadalījums pa amatu grupām⁹⁵

Atbalsta funkciju veicēji	amati, kuru pienākumos ietilpst iestādes darbības nodrošināšana un atbalsta sniegšana pamatfunkciju speciālistiem
Fiziskā un kvalificētā darba veicēji	amati, kuri ir klasificēti amatu kataloga 13. saimē “Fiziskais un kvalificētais darbs”
Politikas ieviesēji	amati, kuru pienākumos ir valsts politikas īstenošana dažādās nozarēs
Politikas plānotāji	amati, kuru veicēji izstrādā tiesību aktus un politikas plānošanas dokumentus vai konsultē valsts amatpersonas vai politiķus politikas dokumentu izstrādes vai apstiprināšanas gaitā, tādējādi veidojot valsts politiku dažādās nozarēs
Zemākā līmeņa vadītājs	zemāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, nodaļu vadītāji
Vidējā līmeņa vadītājs	augstāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, departamentu vadītāji
Augstākā līmeņa vadītājs	iestāžu vadītāji un to vietnieki

Piemēram, atbalsta funkciju veicēju orientējošās kompetences ir:

- komunikācija;
- orientācija uz klientu;
- darbs komandā;
- iniciatīva;
- plānošana un organizēšana;
- rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti.

Citām amatu grupām ir norādīts atšķirīgs orientējošo kompetenču kopums⁹⁶, turklāt kompetenču atšķirības ir arī dažādu līmeņu vadītājiem (skatīt 12. tabulu).

12. tabula

Vadītāju orientējošās kompetences

Vadītāja līmenis	Kompetences
Augstākā līmeņa vadītājs	1. Attiecību veidošana un uzturēšana; 2. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību; 3. Orientācija uz attīstību; 4. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu; 5. Komandas vadīšana; 6. Pārmaiņu vadīšana; 7. Stratēģiskais redzējums; 8. Organizācijas vērtību apzināšanās.
Vidējā līmeņa vadītājs	1. Attiecību veidošana un uzturēšana; 2. Konceptuāla domāšana; 3. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību; 4. Plānošana un organizēšana; 5. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu; 6. Komandas vadīšana; 7. Darbinieku motivēšana un attīstīšana; 8. Pārmaiņu vadīšana; 9. Organizācijas vērtību apzināšanās.
Zemākā līmeņa vadītājs	1. Plānošana un organizēšana; 2. Komandas vadīšana; 3. Darbinieku motivēšana un attīstīšana; 4. Rezultātu nodrošināšana; 5. Organizācijas vērtību apzināšanās.

Ropažu novada pašvaldība

Revīzijā ir konstatēts, ka Ropažu novada pašvaldības apstiprinātajos amatu aprakstos⁹⁷ darbiniekiem ir izvirzītas gan profesionālās kvalifikācijas prasības, gan nosaukumu veidā – arī nepieciešamās kompetences. Nākamajā periodā darbiniekiem tiks vērtētas arī tādas kompetences, kas nav norādītas amatu aprakstos, jo darbinieku novērtēšanas nolikums⁹⁸ paredz visiem darbiniekiem, neatkarīgi no ieņemtā amata, vērtēt deviņas vienādas kompetences⁹⁹.

Piemēram, atbalsta funkciju veicējiem Ropažu novada pašvaldībā tiks vērtēta kompetence ar nosaukumu “Plānošana un lēmumu pieņemšana” (skatīt 13. tabulu), kas atbilst Kompetenču vārdnīcas kompetencei “Spēja pieņemt lēmumus un uzņemt atbildību” un atbilstoši valsts pārvaldes amatu grupu kompetenču paraugmodelim¹⁰⁰ attiecas uz augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem.

13. tabula

Kompetences “Plānošana un lēmumu pieņemšana” vērtēšanas kritēriji Ropažu novada pašvaldībā

Spēja izvēlēties prioritātes, organizēt un plānot darbu procesu optimāla rezultāta sasniegšanai, nodrošināt laika un resursu efektīvu izmantošanu. Motivētu lēmumu pieņemšana, izvērtējot iespējamos riskus, spēja pieņemt nepopulārus lēmumus. Pieņemto lēmumu rezultātīva izvērtēšana.

Vērtējums	Vērtējuma apraksts
A	Spēj pieņemt nepopulārus lēmumus, tajā skaitā arī paaugstināta stresa situācijās. Izvērtējot riskus, spēj pieņemt lēmumu arī situācijās, kad nav pilnīgas informācijas.
B	Pieņem skaidrus, konkrētus lēmumus, apsverot iespējamos riskus. Spēj ātri pieņemt pamatotus lēmumus kritiskās situācijās.
C	Pieņem lēmumus, apzinoties to nozīmīgumu un atbilstoši ieguldot laiku informācijas meklēšanā un pārbaudē. Identificē neatliekamās lēmumus un pieņem tos ātri. Ja nepieciešams, spēj pieņemt arī nepopulārus lēmumus. Pieturas pie saviem lēmumiem un uzņemas atbildību par tiem. Uzņemas atbildību par savu un savas struktūrvienības darbu un kļūdām.
D	Situācijās, kad apstākļi spiež, uzņemas atbildību un pieņem lēmumus. Cenšas sākotnēji iegūt citu atbalstu un izvairīties no nepopulāriem lēmumiem. Nejūtas pārliecināts, gatavs viegli mainīt pieņemtos lēmumus. Izmanto vienkāršotu pieeju lēmumu pieņemšanai.
E	Nav spējīgs patstāvīgi pieņemt lēmumus. Izvairās no atbildības. Paļaujas uz citu viedokli.

Arī pārējās Ropažu novada pašvaldības noteikumos¹⁰¹ ietvertās vērtējamās kompetences darbiniekiem un tajās ietvertās prasības katrā no vērtējuma līmeņiem (A, B, C, D, E) ir vienādi attiecinātas uz visiem amatiem (skatīt revīzijas ziņojuma 21. pielikumu, kur sniegts kompetenču salīdzinājums ar valsts pārvaldes amatu grupu kompetenču paraugmodeļi).

Tomēr vienādei kompetenču un to prasību izvirzīšanai visiem amatiem ir negatīva ietekme uz nodarbināto un pašvaldības attīstību kopumā, jo no darbinieka tiek sagaidītas kompetences, kas nav kritiski svarīgas efektīvai amata pienākumu izpildei, savukārt kritiski svarīgās kompetences un to prasības nodarbinātajam netiek izvirzītas.

Apskatot bijušo pašvaldību pieredzi kompetenču noteikšanā (skatīt 14. tabulu), secināms, ka jaunizveidotajā Ropažu novada pašvaldībā ir pārņemta iepriekš Garkalnes novada pašvaldībā pastāvošā neatbilstošā kompetenču izvirzīšanas un vērtēšanas prakse.

Bijušo Stopiņu, Ropažu, Garkalnes un Inčukalna novadu pašvaldību prakse kompetenču izvirzīšanā un novērtēšanā līdz administratīvi teritoriālajai reformai

Bijusī pašvaldība	Revidentu vērtējums
Stopiņu novada pašvaldība	Vērtēšanas noteikumos ¹⁰² ietvertajās novērtējuma anketās bija izvirzītas četras vienādas kompetences visiem darbiniekiem – sadarbības prasme, plānošanas un kontroles prasme, komunikācijas prasmes, orientācija uz attīstību ¹⁰³ , kas turklāt atšķīrās no amata aprakstos ietvertajām kompetencēm. Novērtējuma anketās norādītie kompetenču apraksti nesniedza izpratni par to, kādas prasības ir jāizpilda, lai iegūtu konkrēto vērtējumu.
Ropažu novads	Darbinieku vērtējamās kompetences ikgadējās novērtēšanas ietvaros atšķīrās no amata aprakstos noteiktajām kompetencēm. Kompetences tika noteiktas, mutiski vienojoties ar tiešo vadītāju.
Garkalnes novads	Vērtēšanas noteikumi ¹⁰⁴ paredz visiem darbiniekiem vērtēt deviņas vienādas kompetences (1. Plānošana un lēmumu pieņemšana; 2. Komunikācija un sadarbība; 3. Klientu apkalpošana; 4. Pašattīstība; 5. Profesionālās zināšanas un prasmes; 6. Darba kvalitāte un precizitāte; 7. Iniciatīva; 8. Darba kārtības noteikumu ievērošana, 9. Patstāvība), kas atbilst jaunizveidotās Ropažu novada pašvaldības vērtējamām darbinieku kompetencēm.
Inčukalna novads (Vangažu pilsētas pārvalde)	Darbiniekiem vērtējamās kompetences atbilda amata aprakstos izvirzītajām kompetencēm, tomēr no tā, ka novērtējuma dokumentos netika norādīti fakti, kas apstiprina kompetences esamību un attiecīgo vērtējumu, darbinieki varēja neizprast, kas tiek sagaidīts ar konkrēto kompetenci.

Aizkraukles novada pašvaldība

Aizkraukles novada pašvaldībā darbinieku kompetenču izpildi šobrīd nav paredzēts vērtēt. Bijušajās Aizkraukles, Kokneses, Jaunjelgavas, Neretas novadu pašvaldībās darba rezultāti, tostarp kompetences, darbiniekiem netika vērtētas¹⁰⁵.

Bijušajā Pļaviņu novada pašvaldībā darbiniekiem amatu aprakstos bija izvirzīts vairāk kompetenču, nekā tika vērtēts ikgadējās novērtēšanas ietvaros (skatīt piemērus 15. tabulā). Turklāt visiem darbiniekiem tika vērtētas vienādas kompetences.

Piemēri amatu aprakstos un vērtēšanas kartēs norādīto kompetenču salīdzinājumam bijušajā Pļaviņu novada pašvaldībā

Amats	Amata aprakstā noteiktās kompetences	Vērtētās kompetences
Personāla speciāliste	Darbs komandā, komunikācija, iniciatīva, patstāvība, orientācija uz rezultātu sasniegšanu, plānošana un organizēšana, spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību, rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti, organizācijas vērtību apzināšana ¹⁰⁶	Darbs komandā, patstāvība, plānošana un organizēšana, ētika
Galvenais grāmatvedis	Darbs komandā, komunikācija, iniciatīva, patstāvība, orientācija uz rezultātu sasniegšanu, plānošana un organizēšana, spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību, rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti, organizācijas vērtību apzināšana ¹⁰⁷	Darbs komandā, patstāvība, plānošana un organizēšana, ētika
Debitoru grāmatvedis	Darbs komandā, komunikācija, patstāvība, orientācija uz rezultātu sasniegšanu, rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti ¹⁰⁸	Darbs komandā, patstāvība, plānošana un organizēšana, ētika

Amats	Amata aprakstā noteiktās kompetences	Vērtētās kompetences
Darba aizsardzības speciālists	Atsaucība, darbs komandā, komunikācija, iniciatīva, patstāvība, orientācija uz attīstību, plānošana un organizēšana, organizācijas vērtību apzināšana ¹⁰⁹	Darbs komandā, patstāvība, plānošana un organizēšana, ētika

Atbilstoša prakse kompetenču noteikšanā un novērtēšanā sastopama bijušajā Skrīveru novada pašvaldībā. Noteikumi¹¹⁰ paredzēja:

- vērtēt darbinieku kompetences atbilstoši tai amatu grupai, pie kuras darbinieks bija piederīgs;
- trīs amata grupas (vadītāji, speciālisti, fiziskā un kvalificētā darba veicēji) un noteica katrai amatu grupai nepieciešamās kompetences (skatīt 7. attēlu).

Vadītājs	Speciālists	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji
<ul style="list-style-type: none"> • darba organizēšana • iekšējo un ārējo klientu apkalpošana • komunikācija un sadarbība • komandas vadīšana • konceptuāla domāšana • pašattīstība • spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību 	<ul style="list-style-type: none"> • analītiska domāšana • ētiskums un lojalitāte • iekšējo un ārējo klientu apkalpošana • iniciatīva • komunikācija un sadarbība • patstāvība • rūpes par kārtību, kvalitāti un precizitāti 	<ul style="list-style-type: none"> • atsaucība • rūpes par kārtību, kvalitāti un precizitāti • patstāvība

7. attēls. Kompetenču sadalījums pa amatu grupām bijušajā Skrīveru novada pašvaldībā.¹¹¹

Bez kompetenču izvirzīšanas pašvaldībām, ir svarīgi arī, kā kompetences tiek novērtētas. Revīzijā šāds jautājums pārbaudei netika izvirzīts. Tomēr Skrīveru novada pašvaldības piemērs, norādot vispārīgu¹¹² pamatojumu kompetenču novērtēšanai, liecina, ka atbilstošu kompetenču izvirzīšana vēl nenodrošina pamatotu kompetenču novērtēšanu. Tādēļ Aizkraukles novada pašvaldībai, pārņemot Skrīveru novada pašvaldības kompetenču noteikšanas un vērtēšanas praksi, uzmanība jāpievērš arī tam, lai, vērtējot kompetences, sniegtie komentāri atspoguļotu konkrētus faktus, kas pamato vērtējumu par kompetences izpildi.

2.4. Metodiskie norādījumi un mācības darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanai

Aizkraukles novada pašvaldībā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas noteikumi nav izstrādāti.

Savukārt Ropažu novada pašvaldībā, lai gan ir izstrādāts Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikums¹¹³, darbinieki nav apmācīti individuālo mērķu noteikšanā un nav arī izstrādāti metodiskie norādījumi par darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanu pirms individuālo mērķu 2022. gadam noteikšanas.

Ropažu novada pašvaldība revīzijas laikā paskaidroja¹¹⁴, ka:

Ropažu novada pašvaldības iestāžu un struktūrvienību darbinieki pirms novērtēšanas perioda tika iepazīstināti ar Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikumu, kā arī tika izskaidrota novērtēšanas veidlapas aizpildīšana un pārrunu organizēšanas procedūra.

Revīzijā konstatētais Ropažu novada pašvaldībā (skatīt ziņojuma 3. nodaļu “Vai pašvaldībās ir sagaidāma efektīva rezultātu vadības sistēma?”) individuālo mērķu noteikšanā – mērķi neatbilst SMART principam, norāda uz darbinieku izpratnes trūkumu par darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanu un formālu pieeju darba izpildes plānošanai. Tādēļ iepriekš norādītās Ropažu novada pašvaldības darbības jāvērtē kā nepietiekamas.

Ieteikums

Lai nodrošinātu efektīvu rezultātu vadības sistēmas izveidi:

- Aizkraukles novada pašvaldībā ieviest darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmu;
- Ropažu novada pašvaldībai pilnveidot darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmu;
- Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībām veikt darbības darbinieku izpratnes uzlabošanai par darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanu.

3. Vai mācību un attīstības pasākumu organizēšanas process Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās ir vērsts uz darbinieku darba rezultātu uzlabošanu un institūcijas mērķu sasniegšanu?

Jaunizveidotajām Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībām šobrīd trūkst vairāku mācīšanās procesa pārvaldības posmu, tajā skaitā mācību organizēšanas procesa apraksta, definētu iesaistīto pušu pienākumu un atbildības, mācību un attīstības vajadzību plānošanas u.c.

Tādi trūka arī bijušajiem novadiem, kas apvienoti Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās, kur īstenotie mācību un attīstības pasākumi neaptvēra visas mācību vajadzības rezultatīvai institūciju darbībai:

- lielākā daļa no izlasē iekļautajiem darbiniekiem (648 no 747) bijušajās pašvaldībās uz mācībām un attīstības pasākumiem nav tikuši sūtīti vispār, lai gan atbilstoši labajai praksei katram darbiniekam ir jānodrošina formāli izglītojošie pasākumi vismaz divas stundas mēnesī jeb 24 stundas gadā;
- ne visās bijušajās pašvaldībās ir tikušas organizētas kārtējās mācības personu datu aizsardzībā, informācijas tehnoloģiju drošībā un interešu konflikta novēršanā;
- retajos gadījumos, kad darba izpildes novērtēšanas dokumentos bija norādītas konkrētas mācību un attīstības vajadzības – tikai vienā gadījumā tās ir tikušas apmierinātas. Formālās darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dēļ bijušajām pašvaldībām nemaz nebija zināms, kas darbinieku sniegumā ir jāuzlabo;
- nekustamo īpašumu pārvaldībā, kur maz bijušo pašvaldību ir sūtījušas uz mācībām darbiniekus, ir konstatēti trūkumi pašvaldību nedzīvojamo un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas atbilstībā normatīvajiem aktiem un labajai praksei.

Minētais apliecina nepieciešamību jaunizveidotajām Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībām veikt pasākumus, lai ieviestu uz darbinieku darba rezultātu uzlabošanu un institūcijas mērķu sasniegšanu vērstu mācību un attīstības pasākumu organizēšanas procesu, tostarp, nodrošinot mācības pašvaldību funkciju atbilstoši izpildei.

Ministru kabinets 2021. gadā apstiprināja Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās plānu¹¹⁵ septiņiem gadiem.

Minētā plāna pamatideja ir ieviest publiskajā pārvaldē “Organizācijas, kas mācās” principus un veidot mācīšanos kā ikdienas paradumu publiskajā pārvaldē, izveidot un horizontāli integrēt vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldību. Šāda paradumu maiņa publisko pārvaldi ilgtermiņā veidos kā atvērtu, elastīgu, uz kopradi vērstu un produktīvu organizāciju.

Organizācija, kas mācās, ir tāda organizācija, kas pastāvīgi attīstās un vairo savas spējas mācīties, pielāgoties pārmaiņām un atkal no jauna mācīties. Lai publiskā pārvalde kļūtu par organizāciju, kas mācās, ir svarīgi attīstīt mērķtiecīgu mācīšanās kultūru. Attīstot mācīšanās kultūru, ir iespējams uzlabot nodarbināto darba rezultātus (jo nodarbinātie ātri iemācās labāko veidu, kā rīkoties), samazināt laiku, kas ir nepieciešams, lai jaunie darbinieki varētu labi veikt savus pienākumus, attīstīt inovāciju un pārmaiņas (jo tiek veicināta eksperimentēšana) un veicināt darba vidē balstītu mācīšanos¹¹⁶.

Lai publiskajā pārvaldē ieviestu “Organizācija, kas mācās” principus, Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās plāns:

- paredz izveidot mācību programmu un īstenot mācības par publiskajai pārvaldei svarīgiem jautājumiem;
- nosaka veicamos uzdevumus, tostarp arī iestāžu ietvaros, lai stiprinātu cilvēkresursu kapacitāti un prasmju attīstību. Piemēram, iestādes vadītājam:
- jāveido atbilstoši resursi nodarbināto attīstībai, līdz 2027. gadam iespēju robežās tuvinoties apmēram 5 % no atlīdzības budžeta;
- balstoties uz iestādes stratēģiskajiem mērķiem, jāidentificē operacionālās speciālās un korporatīvās mācīšanas un attīstības vajadzības iestādē;
- jānosaka laiks nodarbinātajiem formāliem izglītojošajiem pasākumiem vismaz divas stundas mēnesī;
- jānodrošina ar iestādes darbību saistīto specifisko mācību organizēšana un īstenošana.

Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās plānā ietvertie iestāžu ietvaros veicamie uzdevumi ir saistoši tiešās pārvaldes iestādēm. Savukārt pašvaldības tiek aicinātas tos ieviest, ņemot vērā nepieciešamību arī pašvaldībās veicināt mērķtiecīgu mācīšanās kultūru.

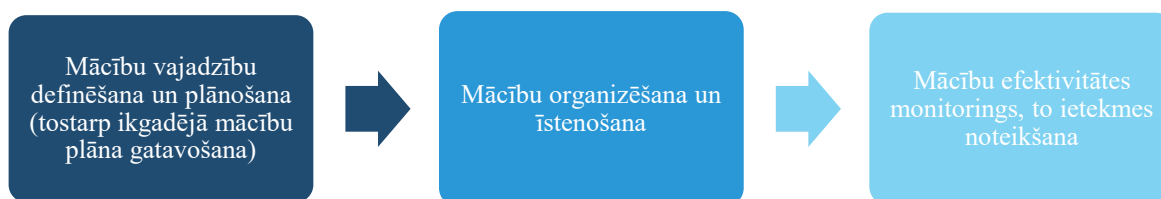
Revīzijā, ņemot vērā Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās plānā ietvertos uzdevumus iestāžu vadītājiem, tika vērtēts, vai pašvaldībās:

- ir definēts mācīšanās process un mācību procesā iesaistīto pušu pienākumi un atbildība;
- īstenotie mācību un attīstības pasākumi aptver visas institūcijas darbībai nepieciešamās mācību un attīstības vajadzības.

3.1. Vai pašvaldībās ir definēts mācīšanās process un mācību procesā iesaistīto darbinieku pienākumi un atbildība?

Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās plāns¹¹⁷ paredz institūcijas vadītājam īstenot zināšanu vadību iestādē, kurā ir definēts mācīšanās process un nodarbināto pienākumi un atbildība. Atbilstoši iepriekš minētajam plānam mācīšanās procesa pārvaldība ietver trīs secīgus posmus (skatīt 8. attēlu).

Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās plāna mērķis – ieviest mērķtiecīgu mācīšanās kultūru publiskajā pārvaldē un tādējādi uzlabot darbinieku darba rezultātus.



8. attēls. Mācīšanās procesa pārvaldības posmi¹¹⁸.

Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās nav definēts mācīšanās process un tajā iesaistīto darbinieku pienākumi un atbildība.

Bijušo novadu pašvaldībās atsevišķi mācīšanās pārvaldības procesa soļi bija ietverti:

- normatīvajos aktos par darba izpildes plānošanu un novērtēšanu¹¹⁹ (mācību un attīstības vajadzību noteikšana ikgadējās novērtēšanas ietvaros) un darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentos;
- amata aprakstos izlasē iekļauto divu novadu¹²⁰ (*ierobežotas pieejamības informācija*) speciālistiem (pienākums noteikt mācību vajadzības un izveidot mācību/kvalifikācijas celšanas plānu).

Tomēr atsevišķu soļu noteikšana nav garantējusi, ka attiecīgās prasības un pienākumi tiek pildīti. Vērtējot mācīšanās procesa soļu izpildi, ir konstatēts, ka vairākās bijušajās pašvaldībās¹²¹ mācību un attīstību vajadzību noteikšana nav ietverta dokumentos, kuru sagatavošanu paredz iekšējie normatīvie akti¹²². Savukārt mācību plāni bijušajās pašvaldībās tika gatavoti tikai sociālo dienestu un bāriņtiesās nodarbināto mācību plānošanai, kuriem mācību nepieciešamība, tostarp konkrēts stundu un satura apjoms, ir noteikts normatīvajos aktos¹²³.

3.2. Vai īstenotie mācību un attīstības pasākumi aptvēra visas institūcijai nepieciešamās mācību vajadzības?

Lai novērtētu, vai pieeja – nedefinēt mācīšanās procesu un tajā iesaistīto darbinieku pienākumus un atbildības – nodrošina institūcijai nepieciešamo mācību un attīstības vajadzību apmierināšanu, revīzijā bijušajās pašvaldībās, kas veido jaunizveidotos Aizkraukles un Ropažu novadus, pārbaudīts, vai to īstenotie mācību un attīstības pasākumi aptvēra visas institūcijai nepieciešamās mācību vajadzības.

Revīzijā jautājuma pārbaudei vērtēts, vai bijušajās pašvaldībās tika organizētas:

- mācības institūcijas mērķu, tostarp stratēģisko, sasniegšanai;
- mācības darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentos identificēto darbinieku mācību un attīstības vajadzību apmierināšanai;
- kārtējās mācības ugunsdrošībā, personu datu aizsardzībā, informācijas tehnoloģiju drošībā un interešu konflikta novēršanā.

Mācību un attīstības vajadzību piemēri

Pašvaldība	Darbinieks	Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentos norādītās mācību un attīstības vajadzības
Skrīveru novads	<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	Semināru, kursu apmeklējumi
Pļaviņu novads	<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	pēc nepieciešamības zināšanas apgūt patstāvīgi vai apmeklēt seminārus un kursus, kuri nepieciešami tiešo darba pienākumu veikšanas kvalitātes uzlabošanai vai jauno normatīvo aktu prasību ieviešanai
Stopiņu novads	<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	Turpināt piedalīties semināros unursos, kas paaugstina profesionālo līmeni
Stopiņu novads	<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	Darbinieces komentārs: “labprāt apmeklētu kvalifikācijas paaugstināšanas kursus”
Stopiņu novads	<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	doktorantūra
Stopiņu novads	<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	Piedalītiesursos, kur ir iespēja sevi profesionāli pilnveidot
Stopiņu novads	<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	Darba pienākumu pildīšanai nepieciešamo kursu apmeklējums

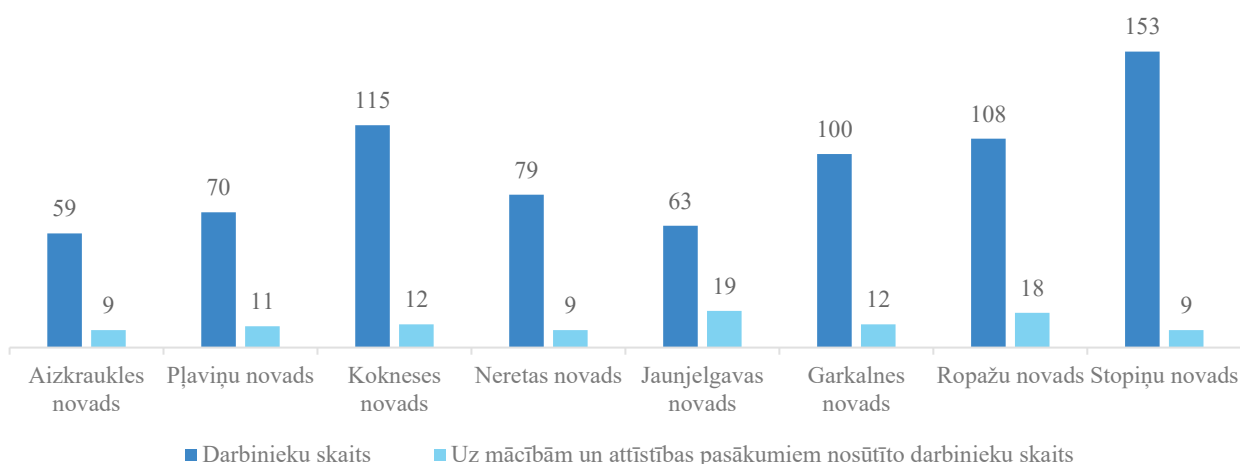
Darba izpildes novērtēšanas procesā ir iespējams iegūt daudz informācijas par to, ko nodarbinātajam nepieciešams attīstīt¹²⁴. Padarot darba izpildes plānošanu un novērtēšanu par formālu darbību, netiek iegūta būtiska informācija par konkrēti nepieciešamajiem mācību un attīstības pasākumiem darbinieka un institūcijas rezultatīvai darbībai, kā arī ir apgrūtināti plānot jēgpilnu darbinieku nosūtīšanu uz mācībām.

Gadījumos, kad mācību un attīstības vajadzības dokumentos bija aprakstītas konkrētāk, tās tomēr nebija apmierinātas. No bijušo Pļaviņu, Skrīveru, Stopiņu, Ropažu novada pašvaldību un Vangažu pilsētas pārvaldes 18 darbiniekiem, kuru darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentos bija norādītas specifiskas mācību un attīstības vajadzības, tikai vienā gadījumā¹²⁵ tās bija apmierinātas (skatīt revīzijas ziņojuma 22. pielikumu).

Vērtējot rīkojumus par bijušo pašvaldību darbinieku nosūtīšanu uz mācībām un attīstības pasākumiem 2020. un 2021. gada pirmajā pusgadā, kā arī informāciju par institūciju ietvaros nodrošinātajām mācībām, revīzijā ir konstatēts, ka bijušajos novados, kas apvienoti Aizkraukles¹²⁶ un Ropažu novadu pašvaldībās, visiem darbiniekiem netika organizētas kārtējās mācības personu datu aizsardzībā un informācijas tehnoloģiju drošībā un interešu konflikta novēršanā¹²⁷.

Savukārt vērtējot, vai izlasē iekļautajiem darbiniekiem tiek nodrošinātas mācības vismaz 24 stundu apjomā gadā, tādējādi nodrošinot to regularitāti, revīzijā ir konstatēts, ka lielākā daļa (648 no 747) darbinieku uz mācībām un attīstības pasākumiem 2020. gadā nebija norīkoti vispār (skatīt 3. diagrammu).

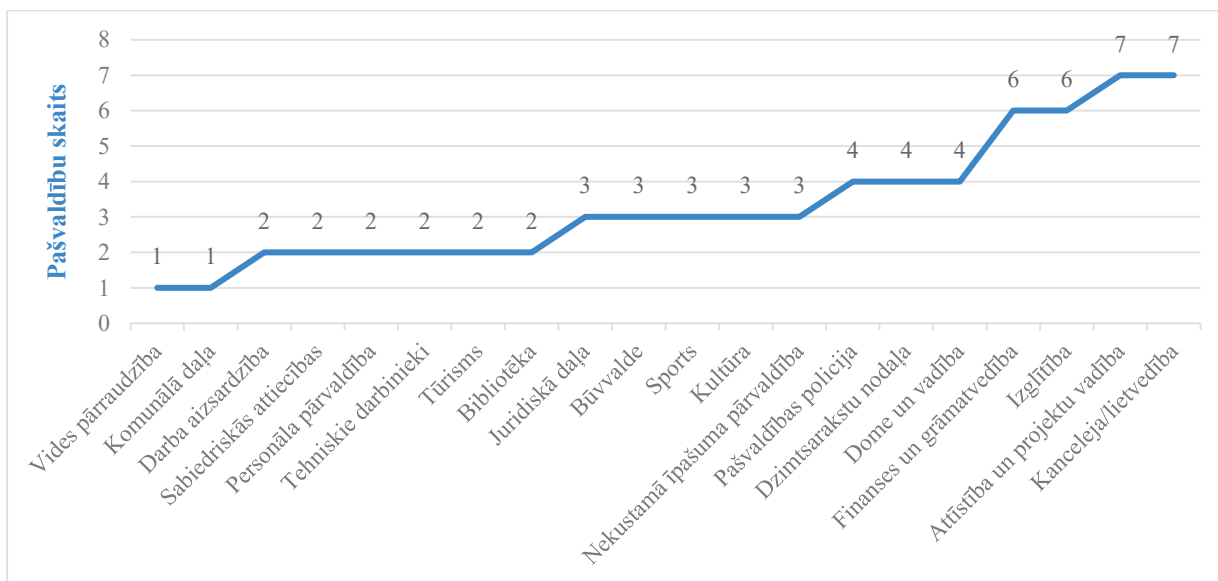
Pašvaldības neizmantoja darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmas sniegtās iespējas noteikt vajadzības un nosūtīt darbiniekus uz institūcijas rezultatīvai darbībai nepieciešamiem mācību un attīstības pasākumiem.



3. diagramma. Uz mācībām un attīstības pasākumiem nosūtīto pašvaldību darbinieku skaits.

Tomēr mācībām nav būtiskas ietekmes uz darbinieka kompetences uzlabošanu, ja tās nav regulāras. Tikai regulāra un nepārtraukta personāla apmācība un attīstība sniedz pievienoto vērtību organizācijai.

Vērtējot, kuru jomu darbiniekus pašvaldības izvēlas sūtīt uz mācībām un attīstības pasākumiem, revīzijā ir konstatēts, ka vairāk pašvaldību izvēlas norīkot uz mācībām attīstības un projektu vadības, kancelejas un lietvedības, finanšu un grāmatvedības un izglītības jomās nodarbinātos. Mazāk pašvaldību izvēlas norīkot uz mācībām darba aizsardzības, komunālās, nekustamā īpašuma pārvaldības jomās nodarbinātos (skatīt 4. diagrammu).



4. diagramma. Pāšvaldību skaits jomās, kurās darbinieki nosūtīti uz mācībām vismaz vienu reizi.

Valsts kontrole vairākās nekustamo īpašumu pārvaldības revīzijās¹²⁸ pašvaldībās ir konstatējusi neatbilstības, un, kā redzams 4. diagrammā, tā ir joma, kurā maz pašvaldību darbiniekus norīko uz mācībām.

Revīzijā ir pārbaudīta bijušo novadu, kas apvienoti Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās, daudzdzīvokļu dzīvojamo un nedzīvojamo ēku pārvaldības prakses atbilstība normatīvajiem aktiem un labajai praksei, lai novērtētu, vai pašvaldību pieeja neorganizēt mācības nekustamā īpašuma pārvaldīšanā iesaistītajiem darbiniekiem nav radījusi negatīvu ietekmi uz ēku pārvaldības kvalitāti.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo un nedzīvojamo ēku pārvaldības novērtēšanai izmantotas Valsts kontroles revīzijas¹²⁹ ietvaros sagatavotās pašnovērtējuma anketas, un informācija par ēku pārvaldības procesa

atbilstību iegūta, intervējot septiņus¹³⁰ izlasē iekļautos bijušo pašvaldību daudzdzīvokļu dzīvojamo un nedzīvojamo ēku pārvaldītājus.

Izskatot anketās¹³¹ sniegtās pārvaldnieku atbildes, ir konstatēti trūkumi pašvaldību nedzīvojamo un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas atbilstībā normatīvajiem aktiem un labajai praksei:

- nedzīvojamo ēku pārvaldīšanai pretēji normatīvā akta¹³² prasībām nav bijuši dokumentāri noteikti pārvaldīšanas principi un kārtība, pašvaldībās nav arī bijusi sastopama prakse¹³³ gatavot vizuālās apsekošanas aktus un apsaimniekošanas plānus visaptverošai apsaimniekošanas vajadzību noteikšanai un izpildei;
- daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas netiek pārvaldītas atbilstoši normatīvajiem aktiem¹³⁴ – netiek gatavoti vizuālās apsekošanas akti, uzturēšanas darbu plāni.

Iepriekš norādītie trūkumi daudzdzīvokļu dzīvojamo un nedzīvojamo ēku pārvaldībā bijušajās pašvaldībās norāda uz nepieciešamību uzlabot darbinieku zināšanas par daudzdzīvokļu dzīvojamo un nedzīvojamo ēku pārvaldību reglamentējošajiem normatīvajiem aktiem un labo praksi, lai nodrošinātu jaunizveidoto pašvaldību pārvaldīšanā esošo ēku atbilstošu ekspluatāciju.

Ieteikums

Lai veicinātu darbinieku darba rezultātu uzlabošanu un institūciju mērķu sasniegšanu, Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībām ieviest mērķtiecīgu mācību un attīstības pasākumu organizēšanas procesu, tajā skaitā atbilstošu mācību un attīstības vajadzību noteikšanu, plānošanu un nodrošināšanu.

4. Vai bijušo pašvaldību (kuru teritorijas apvienotas Aizkraukles un Ropažu novados) amatpersonām (darbiniekiem) darba samaksa un atļaušanas pabalsti ir noteikti un aprēķināti atbilstoši normatīvo aktu prasībām un labajai praksei?

2021. gada pirmajā pusgadā – neilgi pirms pašvaldību administratīvi teritoriālās reformas – bijušajās pašvaldībās darbinieku darba samaksai izdevumi ir palielinājušies par 14 % jeb 2,35 milj. *euro* salīdzinājumā ar iepriekšējā gada attiecīgo pusgadu.

Izdevumu darba samaksai palielinājums pamatā ir saistīts ar bijušo pašvaldību lēmumiem pārskatīt mēnešalgas darbiniekiem un piešķirt tiem prēmijas, naudas balvas un piemaksas lielākā apjomā nekā iepriekš.

Pārbaudot šos lēmumus, revīzijā konstatētas neatbilstības 276,7 *euro* apmērā (ieskaitot darba devēja VSAOI), tajā skaitā:

- nepamatoti izlietotu finanšu līdzekļu risks 154,7 tūkst. *euro*;
- neatbilstoši normatīvajiem aktiem izlietoti līdzekļi 74,7 tūkst. *euro*;
- neatbilstoši labajai praksei izlietoti finanšu līdzekļi 47,3 tūkst. *euro*.

(15.11.2022. Valsts kontroles padomes lēmuma (protokols Nr. 69, 3. §). redakcijā)

Lielāko daļu no izlietoto līdzekļu veido prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti, kas piešķirtas, neņemot vērā konkrētā darbinieka ieguldījumu attiecīgās institūcijas mērķu sasniegšanā.

Savukārt divu bijušo – Aizkraukles un Garkalnes novadu – pašvaldību lēmumi par mēnešalgu pārskatīšanu liedz izprast nepieciešamību un pamatojumu palielināt mēnešalgas konkrētā apjomā un laikā, jo neietvēra apsvērumus par vērā ņemtajiem ekonomikas attīstības rādītājiem.

2021. gada pirmajā pusgadā vairākās bijušajās pašvaldībās¹³⁵ ir ievērojami pieauguši¹³⁶ izdevumi bijušo pašvaldību amatpersonu (darbinieku) darba samaksai, piemēram, Garkalnes novada pašvaldībā piemaksas, prēmijas un naudas balvas ir pieaugušas pat par 735 % salīdzinājumā ar 2020. gada pirmo pusgadu (skatīt 17. tabulu).

17. tabula

Darba samaksas pieaugums 2021. gada pirmajā pusgadā salīdzinājumā ar 2020. gada pirmo pusgadu

Pašvaldības nosaukums	*Darba samaksas pieaugums 2021. gada pirmajā pusgadā			
	mēnešalga*		piemaksas, prēmijas un naudas balvas	
	<i>euro</i>	%	<i>euro</i>	%
Garkalnes novads**	545 461	28	168 664	735
Ropažu novads**	408 264	27	33 094	nav

Pašvaldības nosaukums	*Darba samaksas pieaugums 2021. gada pirmajā pusgadā			
	mēnešalga*		piemaksas, prēmijas un naudas balvas	
	euro	%	euro	%
				nosakāms****
Stopiņu novads**	164 739	4	220 826	42
Aizkraukles novads**	338 947	14	53 063	34
Jaunjelgavas novads	110 673	9	42 091	93
Kokneses novads**	266 879	12	62 870	119
Skrīveru novads	140 708	13	21 532	23
Pļaviņu novads	192 193	16	39 889	96
Neretas novads	187 275	25	17 003	37
KOPĀ	2 355 139	14	659 032	67

* Pašvaldības darbinieku mēnešalgas, neskaitot deputātu mēnešalgu

** Pašvaldības ar lielāko izmaksu pieaugumu *euro* salīdzinājumā ar iepriekšējo pusgadu

*** 2020. gada pirmajā pusgadā pašvaldībai šādi izdevumi nebija uzrādīti

Revīzijā tika pārbaudīta centrālās administrācijas darbinieku darba samaksas noteikšana tajās bijušajās pašvaldībās, kuru izdevumi darba samaksas mainīgajai daļai ir veidojuši lielāko pieauguma summu – bijušajās Aizkraukles, Kokneses, Garkalnes, Stopiņu un Ropažu novada pašvaldībās. Minētajās izlasē iekļautajās pašvaldībās revīzijā vērtēts, vai:

- prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti ir piešķirtas, ievērojot normatīvo aktu prasības un labo praksi;
- piemaksas par papildu darbu un speciālās piemaksas ir piešķirtas, ievērojot normatīvo aktu prasības;
- atlaišanas pabalsti ir izmaksāti pamatoti un to apmērs ir noteikts atbilstoši normatīvo aktu nosacījumiem;
- mēnešalgu pārskatīšana ir pamatota ar atbilstošiem kritērijiem.

2021. gada pirmajā pusgadā izlasē iekļauto pašvaldību izdevumi centrālo administrāciju darbinieku mēnešalgām, piemaksām, prēmijām un naudas balvām veidoja 1,7 milj. *euro*. Atsevišķām bijušajām pašvaldībām (Stopiņu un Garkalnes novadu pašvaldībām) salīdzinoši lielu daļu attiecībā pret mēnešalgu veidoja izdevumi piemaksām, prēmijām un naudas balvām (skatīt 18. tabulu).

18. tabula

Izdevumi centrālo administrāciju darbinieku mēnešalgām, piemaksām, prēmijām un naudas balvām 2021. gada pirmajā pusgadā izlasē iekļautajās pašvaldībās

Pašvaldība	Izdevumi mēnešalgām <i>euro</i>	Izdevumi piemaksām, prēmijām, naudas balvām <i>euro</i>	Īpatsvars %
Aizkraukles novads	249 251	24 108	9,7
Garkalnes novads	423 347	179 193	42,3
Kokneses novads	256 555	12 838	5
Ropažu novads	280 597	18 717	6,7
Stopiņu novads	200 853	69 124	34,4
KOPĀ	1 410 603	303 980	
PAVISAM KOPĀ	1 714 583		

Atsevišķiem centrālās administrācijas darbiniekiem bijušajās Garkalnes un Stopiņu novada pašvaldībās 2021. gada pirmajā pusgadā vispārējo¹³⁷ un speciālo piemaksu kopsumma veidoja līdz pat 80 % no tiem

noteiktās mēnešalgas, piemēram, darbiniekam¹³⁸ 71 %, darbiniekam¹³⁹ 72 %, darbiniekam¹⁴⁰ 79 %, darbiniekam¹⁴¹ 75 %, darbiniekam¹⁴² 70 %, darbiniekam¹⁴³ 64 % no mēnešalgas.

4.1. Vai prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti ir piešķirtas, ievērojot normatīvo aktu prasības un labo praksi?

Valsts kontroles ieskatā bijušajās Stopiņu un Garkalnes novada pašvaldībās iedibinātā prakse piešķirt darbiniekiem piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti un naudas balvas, nenorādot konkrēta darbinieka ieguldījumu pašvaldības institūcijas izvirzīto mērķu sasniegšanā, radījusi nepamatotu finanšu līdzekļu izmantošanas risku 154 720 *euro* (ieskaitot darba devēja VSAOI) apmērā.

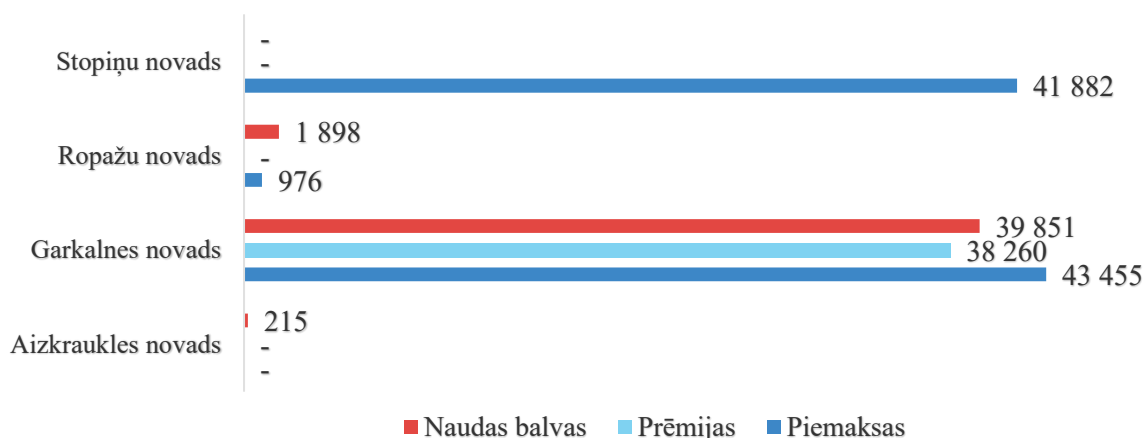
Normatīvo aktu prasības nav ievērotas:

- Garkalnes novada pašvaldībā, kur darbiniekam piešķirta piemaksa par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti kopsummā 2624 *euro* (ieskaitot darba devēja VSAOI), neievērojot normatīvā akta¹⁴⁴ prasību reizi gadā izvērtēt piemaksas nepieciešamību un pamatojumu.
- Ropažu novada pašvaldībā, kur darbiniekam piešķirta naudas balva 2346 *euro* apmērā (ieskaitot darba devēja VSAOI), lai gan pašvaldība iekšējos normatīvajos aktos pretēji normatīvajam aktam¹⁴⁵ nebija noteikusi naudas balvas izmaksas nosacījumus un kārtību sakarā ar amatpersonai (darbiniekam) vai pašvaldības institūcijai svarīgu sasniegumu (notikumu).

Savukārt Garkalnes novada pašvaldībā 78 darbiniekiem piešķirtas prēmijas 47 286 *euro* kopsummā (ieskaitot darba devēja VSAOI), to darbības un tās rezultātu novērtējumā neņemot vērā būtiskus labas prakses darba rezultātu novērtējuma elementus – darbiniekiem individuāli sasniedzamos mērķus, izpildāmos uzdevumus, kā arī amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības.

Viens no principiem un priekšnoteikumiem efektīvai atbildības sistēmai ir darba samaksas mainīgās daļas (prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti (kompetentākajiem darbiniekiem)) sasaiste ar darba sniegumu. Tas motivē darbiniekus sasniegt organizācijas mērķus un palīdz racionāli izmantot organizācijas resursus darba efektivitātes celšanai¹⁴⁶.

Revīzijas izlases apjomā iekļauto pašvaldību centrālās administrācijas darbiniekiem 2021. gada pirmajā pusgadā piešķirtas prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti kopumā vismaz 166 537 *euro* apmērā (bez darba devēja VSAOI), kur lielākā darba samaksas mainīgā daļa ir Garkalnes novada pašvaldībai (skatīt 5. diagrammu).



5. diagramma. Prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti (euro).

Bijušajās pašvaldībās, kas apvienotas Aizkraukles un Ropažu novados, iekšējos atlīdzības noteikumos¹⁴⁷ bija paredzētas prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti un veikta to izmaksa, balstoties uz darbinieku darba rezultātu novērtējumu.

Piemaksa par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti

Normatīvais akts¹⁴⁸ nosaka, ka pašvaldību institūciju vadītāji nolūkā nodrošināt kompetentāko amatpersonu (darbinieku) (izņemot šā likuma 5. pantā minētās amatpersonas (darbiniekus) un fiziskā darba veicējus) motivēšanu un **ņemot vērā konkrētās amatpersonas (darbinieka) ieguldījumu attiecīgās institūcijas mērķu sasniegšanā**, var šai amatpersonai (darbiniekam) noteikt piemaksu par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti.

Piemaksu par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti regulāri pārskata, izvērtējot tās nepieciešamību un pamatojumu, **bet ne retāk kā reizi gadā**¹⁴⁹.

Garkalnes un Stopiņu novada pašvaldībās 2021. gada pirmajā pusgadā 43 administrācijas darbiniekiem ir piešķirtas piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti 105 468 euro kopsummā (ieskaitot darba devēja VSAOI).

Revīzijā, pārbaudot attaisnojuma dokumentus, uz kuru pamata tika piešķirtas iepriekš minētās piemaksas, izlasē iekļautajiem 17 darbiniekiem Garkalnes novada pašvaldībā¹⁵⁰ un 13 darbiniekiem Stopiņu novada pašvaldībā¹⁵¹, ir konstatēts, ka tajos darbinieku ieguldījuma vērtēšanas prakse attiecīgo institūciju mērķu sasniegšanā ir nepietiekama, jo nesatur informāciju, kāds tieši ir darbinieka ieguldījums (rezultāts) institūcijas mērķu sasniegšanai. Pamatojot piemaksu piešķiršanu, attaisnojuma dokumentos ir vērtēti tikai pagājušā perioda darba rezultāti – galvenokārt darbinieku vēlamā rīcība atbilstoši kompetencei (prasmēm), piemēram, attieksme pret papildu darba veikšanu, kompetence (prasmes) komandas darbā, lēmumu pieņemšanā u.tml.

Novērtētais darbinieka ieguldījums kompetenču attīstībā nenoliedzami ir svarīgs efektīvai institūcijas mērķu sasniegšanai, tomēr jebkuras kompetences tiek attīstītas nevis pašas par sevi, bet lai varētu sasniegt tos darba rezultātus, kas ir nozīmīgi saskaņā ar institūcijas mērķiem.

Savukārt vienam Garkalnes novada pašvaldības darbiniekam¹⁵² 2016. gadā noteikta¹⁵³ piemaksa par personīgo ieguldījumu un darba kvalitāti 30 % apmērā no mēnešalgas, kas piemērota arī 2021. gada pirmajā pusgadā (izdevumi minētajai piemaksai 2021. gada pirmajā pusgadā veido 2624 euro) (ieskaitot darba devēja VSAOI). Revīzijas laikā netika iesniegti dokumenti, kas apliecinātu, ka piemaksa ir tikusi pārskatīta

un ir veikts tās piešķiršanas nepieciešamības un pamatojuma atkārtots izvērtējums atbilstoši normatīvajam aktam¹⁵⁴.

Naudas balvas

Normatīvais akts¹⁵⁵ nosaka, ka pašvaldības iekšējos normatīvajos aktos, pašvaldības saistošajos noteikumos, darba koplīgumos vai darba līgumos var paredzēt naudas balvu, kas kalendāra gada ietvaros nepārsniedz amatpersonai (darbiniekam) noteiktās mēnešalgas apmēru, sakarā ar amatpersonai (darbiniekam) vai valsts vai pašvaldības institūcijai svarīgu sasniegumu (notikumu), **ņemot vērā amatpersonas (darbinieka) ieguldījumu attiecīgās institūcijas mērķu sasniegšanā**. Pašvaldības institūcija pati nosaka minētās atlīdzības daļas izmaksāšanas nosacījumus un kārtību, ciktāl tas nav pretrunā ar ārējiem normatīvajiem aktiem.

Revīzijā ir konstatēts, ka Garkalnes novada pašvaldībā 62 darbiniekiem piešķirtas naudas balvas 49 252 *euro* kopsummā (ieskaitot darba devēja VSAOI).

Revīzijā, pārbaudot attaisnojuma dokumentus izlasē iekļautajiem 20 Garkalnes novada pašvaldības darbiniekiem¹⁵⁶, ir konstatēts, ka, piešķirot naudas balvas 23 110 *euro* kopsummā (ieskaitot darba devēja VSAOI), attaisnojuma dokumentos nav ņemts vērā darbinieku ieguldījums attiecīgo institūciju mērķu sasniegšanā. Pamatojot naudas balvas piešķiršanu, attaisnojuma dokumentos galvenokārt vērtēta darbinieku vēlāmā rīcība atbilstoši kompetencei (prasmēm), piemēram, attieksme pret papildu darba veikšanu, kompetence (prasmes) komandas darbā, lēmumu pieņemšanā u.tml. (līdzīgi kā piemaksu par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti gadījumos).

Savukārt Ropažu novada pašvaldībā, neskatoties uz to, ka pašvaldības dome iekšējos normatīvajos aktos¹⁵⁷ nebija noteikusi naudas balvas izmaksas nosacījumus un kārtību sakarā ar amatpersonai (darbiniekam) vai pašvaldības institūcijai svarīgu sasniegumu (notikumu), ar Ropažu novada domes priekšsēdētāja rīkojumu¹⁵⁸ darbiniekam¹⁵⁹ līdz ar darba attiecību izbeigšanu piešķirta naudas balva 2346 *euro* (ieskaitot darba devēja VSAOI) par personisko ieguldījumu pašvaldības institūciju darbā (ieguldījums pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*)).

Prēmijas

Normatīvais akts¹⁶⁰ nosaka, ka amatpersonai (darbiniekam) saskaņā ar ikgadējo darbības un tās rezultātu novērtējumu reizi gadā var izmaksāt prēmiju.

Garkalnes novada pašvaldībā amatpersonu (darbinieku) ikgadējās novērtēšanas sistēmu noteica pašvaldības iekšējie noteikumi¹⁶¹. Saskaņā ar noteikumiem novērtējumā izmanto veidlapu un tiek ņemti vērā darbinieka darba līgumā un amata aprakstā noteiktie pienākumi, kā arī iepriekšējo novērtēšanu rezultāti. Papildus var tikt izmantoti darba kārtības noteikumi, struktūrvienības vai iestādes nolikums, kā arī citi pašvaldības darbiniekiem saistoši normatīvie akti¹⁶².

Minētie noteikumi neparedzēja darbiniekiem noteikt individuāli sasniedzamos mērķus, konkrētus izpildāmos uzdevumus, kā arī amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības. Ikgadējās novērtēšanas veidlapā paredzēta vērtējuma sniegšana par darbinieku vēlamo rīcību atbilstoši kompetencei (prasmēm), piemēram, kompetenci (prasmi) komandas darbā, lēmumu pieņemšanā, plānošanā, klientu apkalpošanā u.tml.

Savukārt saskaņā ar darbinieku darbības un tās rezultātu novērtēšanas praksi, kas tiek izmantota tiešajā valsts pārvaldē, amatpersonas (darbinieka) ikgadējo darbības un tās rezultātu novērtējumu var pilnvērtīgi veikt, ja ir skaidrība par to, kas amatpersonai (darbiniekam) jā dara (kādi mērķi jāsasniedz un kādas amata pienākumu izpildes prasības jāizpilda) un kā jā rīkojas, lai sasniegtu nepieciešamos rezultātus un darba izpilde atbilstu amata prasībām (profesionālās kvalifikācijas prasības un kompetences). (Skatīt arī revīzijas ziņojuma 3. nodaļu “Vai pašvaldībās ir sagaidāma efektīva rezultātu vadības sistēma?”)

Šādas informācijas trūkums ierobežo iespējas pārbaudīt, vai ir sasniegts (noticis) institūcijai nepieciešamais rezultāts, par kuru maksātas prēmijas, līdz ar to Valsts kontrole nevar gūt pārliecību par Garkalnes novada pašvaldības 78 darbiniekiem piešķirto prēmiju 47 286 *euro* kopsummā (ieskaitot darba devēja VSAOI) pamatošību, jo tās piešķirtas, nevērtējot individuāli sasniedzamos mērķus, izpildāmos uzdevumus, kā arī amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības.

4.2. Vai vispārējās piemaksas ir piešķirtas, ievērojot normatīvo aktu prasības?

2021. gada pirmajā pusgadā bijušajās novadu pašvaldībās piešķirtas vispārējās piemaksas kopsummā 28 780 *euro* apmērā (ieskaitot darba devēja VSAOI), neievērojot normatīvā akta¹⁶³ prasības, tajā skaitā piešķirot tās:

- nenosakot konkrētu piemaksas apmēru un laikposmu, kurā tā maksājama (8202 *euro*);
- apmērā, kas kopsummā pārsniedz normatīvajā aktā¹⁶⁴ noteikto ierobežojumu – 30 % no darbiniekiem noteiktās mēnešalgas (20 578 *euro*).

Normatīvais akts¹⁶⁵ nosaka, ka amatpersona (darbinieks) saņem piemaksu ne vairāk kā 30 procentu apmērā no tai noteiktās mēnešalgas, ja papildus saviem tiešajiem amata (darba, dienesta) pienākumiem aizvieto prombūtnē esošu amatpersonu (darbinieku), pilda vakanta amata (dienesta, darba) pienākumus vai papildus amata aprakstā noteiktajiem pienākumiem pilda vēl citus pienākumus (vispārējās piemaksas). Savukārt, ja amatpersonai (darbiniekam) ir noteiktas vairākas minētās piemaksas, to kopsumma nedrīkst pārsniegt 30 procentus no mēnešalgas¹⁶⁶.

Atbilstoši Valsts kasē iesniegtajiem bijušo pašvaldību pārskatiem¹⁶⁷ 2021. gada pirmajā pusgadā vairākas bijušo novadu pašvaldības katru mēnesi ir maksājušas darbiniekiem vispārējās piemaksas, turklāt to kopējais apmērs 2021. gada pirmajā pusgadā ir būtiski palielinājies salīdzinājumā ar 2020. gada pirmo pusgadu (skatīt 19. tabulu).

19. tabula

2021. gada pirmajā pusgadā maksāto piemaksu par papildu darbu apmērs

Pašvaldība	Izdevumi piemaksām par papildu darbu (<i>euro</i>)	Pieaugums salīdzinājumā ar 2020. gada pusgadu (<i>euro</i>)
Aizkraukles novads	153 494	+50 160
Garkalnes novads	115 694	+100 032
Stopiņu novads	245 801	+50 937
Kokneses novads	76 638	+47 466

Par vairākiem vispārējo piemaksu izmaksu gadījumiem 2021. gada pirmajā pusgadā (kopsummā 8202 *euro*, ieskaitot darba devēja VSAOI) pašvaldības nevarēja iesniegt dokumentāru pamatojumu – rīkojumus par piemaksu noteikšanu konkrētajā periodā:

- Stopiņu novada pašvaldības darbiniekam¹⁶⁸ par piemaksām 2366 *euro* apmērā;
- Garkalnes novada pašvaldības darbiniekiem¹⁶⁹ par piemaksām 5836 *euro* apmērā.

Revīzijā ir konstatēts, ka Aizkraukles, Garkalnes un Stopiņu novadu pašvaldībās darbiniekiem bija noteikta papildu samaksa par darbu pašvaldības domes izveidotajās likumā paredzētajās obligātajās komisijās.

Obligātās komisijas, tajā skaitā iepirkumu, administratīvo un izsoļu komisijas, izveido pašvaldības dome, lai nodrošinātu pašvaldības darbību¹⁷⁰. Pēc savas iniciatīvas pašvaldības dome var veidot valdes, komisijas vai darba grupas no domes deputātiem un attiecīgās pašvaldības iedzīvotājiem¹⁷¹.

No pašvaldību sniegtās informācijas secināms, ka Aizkraukles, Garkalnes un Stopiņu novadu pašvaldību darbinieki komisijās netika iecelti kā privātpersonas, arī atsevišķas amata vietas komisiju locekļiem netika veidotas. Samaksa par darbu domes izveidotajās komisijās tika noteikta saskaņā ar pašvaldību darba samaksas kārtību.

Bijušās Aizkraukles novada pašvaldības darba samaksas kārtībā¹⁷² bija noteikts, ka:

- komisiju, darba grupu samaksas aprēķinā pielieto stundas likmi 5,30 *euro*;
- komisiju, darba grupu, bāriņtiesas locekļi saņem atlīdzību par nostrādātām stundām ne vairāk kā par 50 stundām mēnesī;
- domes darbiniekiem par darbu komisijā var noteikt piemaksu pie mēnešalgas. Darbinieki var saņemt par darbu komisijās piemaksu līdz 30 % no mēnešalgas, ja komisijas pienākumi neietilpst darbinieka pastāvīgā amata (darba) pienākumos.

Revīzijā konstatēts, ka 2021. gada pirmajā pusgadā domes darbiniekiem par darbu Aizkraukles novada domes (*ierobežotas pieejamības informācija*) ir piešķirta darba samaksa kopumā 6555 *euro*, aprēķinā piemērojot stundas likmi, lai gan darba samaksas kārtībā¹⁷³ domes darbiniekiem par darbu komisijā paredzēta iespēja piešķirt tikai piemaksu (līdz 30 % no mēnešalgas), kas atsevišķi nebija noteikta.

Tā kā atsevišķiem komisiju locekļiem ir noteiktas arī cita veida vispārējās piemaksas, darbiniekiem piešķirto piemaksu summa pārsniedz likumā¹⁷⁴ noteikto 30 % ierobežojumu kopsummā 932 *euro*¹⁷⁵ apmērā (ieskaitot darba devēja VSAOI).

Bijušās Garkalnes novada pašvaldības darba samaksas kārtībā¹⁷⁶ ir noteikts, ka atlīdzība pienākas par darbu piecās komisijās¹⁷⁷. Darbinieki (pašvaldības izpilddirektors, pašvaldības iestāžu un struktūrvienību vadītāji un darbinieki) saņem darba samaksu par darbu komisijās ne vairāk kā 30 % apmērā no darbiniekam individuāli noteiktās mēnešalgas par pilnas slodzes amatu, ja komisijas pienākumi neietilpst darbinieka pastāvīgā amata (darba) pienākumos. Komisiju locekļiem, kas nav darbinieki, par darbu komisijās ir noteikta stundas algas likme vai darba samaksu noteic saskaņā ar citiem spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem¹⁷⁸.

Revīzijā ir konstatēts, ka 2021. gada pirmajā pusgadā Garkalnes novada pašvaldībā 13 darbiniekiem ir izmaksāta darba samaksa par darbu trīs komisijās (*ierobežotas pieejamības informācija*) 21 945 *euro* kopsummā (ieskaitot darba devēja VSAOI), aprēķinā piemērojot komisijas locekļiem noteikto stundas likmi, lai gan darbinieku darbs nebija apmaksājams pēc stundu likmes un saskaņā ar normatīvo aktu¹⁷⁹ pašvaldības institūcijas kompetentā amatpersona (institūcija) nebija noteikusi darbiniekiem konkrētu darba samaksas (piemaksas) apmēru un laikposmu, kurā tā maksājama.

Bez tam lielākajai daļai no darbiniekiem, kuri saņem piemaksu par darbu komisijās, papildus ir noteiktas viena vai vairākas vispārējās piemaksas un kopējā piemaksu summa pārsniedz arī likumā¹⁸⁰ noteikto vairāku piemaksu kopsummas 30 % ierobežojumu no mēnešalgas kopsummā par 13 695 *euro*¹⁸¹ (ieskaitot darba devēja VSAOI).

Arī bijušās Stopiņu novada pašvaldības sešiem darbiniekiem¹⁸² vispārējo piemaksu (par darbu domes izveidotajās komitejās, komisijās un cita veida papildu darbu) kopējā summa pārsniedza 30 % no darbiniekam noteiktās mēnešalgas kopsummā par 5951 *euro* (ieskaitot darba devēja VSAOI).

4.3. Vai speciālās piemaksas ir piešķirtas, ievērojot normatīvo aktu prasības?

Stopiņu novada pašvaldība pretēji normatīvā akta prasībām¹⁸³ darbiniekiem ir piešķīrusi speciālās piemaksas par darbu, kas saistīts ar īpašu risku, 13 899 *euro* apmērā (ieskaitot darba devēja VSAOI), lai gan nav pieņemts domes lēmums par darbiniekiem, kuriem šī piemaksa pienākas, ņemot vērā kārtējā gada darba vides risku novērtējumu.

Revīzijā ir konstatēts, ka 2021. gada pirmajā pusgadā Stopiņu novada pašvaldība ir piešķīrusi speciālo piemaksu par darbu, kas saistīts ar īpašu risku dažādiem administrācijas darbiniekiem, tostarp (*ierobežotas pieejamības informācija*) (izlietoti finanšu līdzekļi 13 899 *euro* kopsummā, ieskaitot darba devēja VSAOI).

Atbilstoši normatīvajā aktā¹⁸⁴ noteiktajam speciālo piemaksu amatpersonas (darbinieki) saņem par darbu, kas saistīts ar īpašu risku.

Par īpašu risku ir uzskatāms amats (darbs), kas saskaņā ar darba vides risku novērtējumu (darba vides risku novērtē ne retāk kā reizi gadā¹⁸⁵) ir saistīts ar tik lielā mērā paaugstinātu psiholoģisko vai fizisko slodzi vai risku darbinieka drošībai un veselībai, ka to nevar novērst vai samazināt līdz pieļaujamam līmenim ar darba aizsardzības pasākumiem¹⁸⁶.

Pašvaldību amatpersonām un darbiniekiem speciālās piemaksas par darbu, kas saistīts ar īpašu risku, un to amatpersonu (darbinieku) sarakstu, kuriem šī piemaksa pienākas, un piemaksas apmēru nosaka attiecīgās pašvaldības dome.¹⁸⁷

Vērtējot speciālās piemaksas pamatojumu, ir konstatēts, ka speciālā piemaksa par darbu, kas saistīts ar īpašu risku, ir piešķirta:

- 12 532 *euro* apmērā¹⁸⁸ (ieskaitot darba devēja VSAOI), pamatojoties uz 2010. gada domes lēmumu¹⁸⁹ par amatpersonu (darbinieku) kategorijām, kurām pienākas speciālā piemaksa, lai gan darba vides riski bija pārvērtēti un mainījušies, bet jauns domes lēmums par pašvaldības amatpersonām (darbiniekiem), kam pienākas speciālā piemaksa par darbu, kas saistīts ar īpašu risku, nav izdots;
- 1367 *euro* apmērā (ieskaitot darba devēja VSAOI) bez domes lēmuma par piemaksas noteikšanu un tās apmēru – (*ierobežotas pieejamības informācija*).

(15.11.2022. Valsts kontroles padomes lēmuma (protokols Nr. 69, 3. §). redakcijā)

Revīzijā ir konstatēts, ka speciālo piemaksu bijušās Stopiņu novada pašvaldības darbiniekiem turpināja maksāt arī jaunizveidotā Ropažu novada pašvaldība vēl vairākus mēnešus pēc 2021. gada 1. jūlija – līdz 2021. gada 1. oktobrim¹⁹⁰, kad tika apstiprināti Ropažu novada pašvaldības Atlīdzības noteikumi¹⁹¹.

4.4. Vai atlaišanas pabalsti ir izmaksāti pamatoti un to apmērs ir noteikts atbilstoši normatīvo aktu nosacījumiem?

Neievērojot normatīvā akta¹⁹² prasības, bijušo Kokneses, Pļaviņu un Jaunjelgavas pašvaldību domes deputātiem izmaksāti atlaišanas pabalsti 9974 *euro* kopsummā (ieskaitot darba devēja VSAOI).

Neievērojot normatīvā akta prasības¹⁹³, bijušajā Garkalnes novada pašvaldībā darbiniecēm izmaksāti atlaišanas pabalsti 16 470 *euro* kopsummā (ieskaitot darba devēja VSAOI).

Normatīvais akts¹⁹⁴ nosaka, ka atlaišanas pabalstu vienas mēnešalgas apmērā izmaksā, ja pašvaldības domes deputāts ir atbrīvots no iepriekšējā amata (dienesta, darba) sakarā ar ievēlēšanu algotā amatā domē, līdz ar deputāta pilnvaru izbeigšanos ir beidzis pildīt šā amata pienākumus un viņu divu nedēļu laikā nevar nodrošināt ar iepriekšējo vai līdzvērtīgu darbu.

Normatīvais akts¹⁹⁵ nosaka, ka deputāta pilnvaras izbeidzas ar nākamā sasaukuma domes pirmās sēdes dienu.

Revīzijā konstatēts, ka trīs bijušās novadu pašvaldības¹⁹⁶ domes priekšsēdētājiem un priekšsēdētāja vietniekam ir aprēķinājušas un izmaksājušas atlaišanas pabalstus, kopējā summā 9974 *euro* (ieskaitot darba devēja VSAOI):

- bijušajam Kokneses novada domes priekšsēdētājam Dainim Vingrim¹⁹⁷ 2483 *euro*;
- bijušajam Pļaviņu novada domes priekšsēdētājam Aigaram Luksam¹⁹⁸ 2817 *euro*;
- bijušajam Pļaviņu novada domes priekšsēdētāja vietniekam Andrim Ambainim¹⁹⁹ 2243 *euro*;
- bijušajam Jaunjelgavas novada priekšsēdētājam Guntim Libekam²⁰⁰ 2431 *euro*.

Revīzijā ir konstatēts, ka pašvaldības nav guvušas apliecinājumu, ka deputāti sakarā ar ievēlēšanu algotā amatā domē tika atbrīvoti no iepriekšējā amata (dienesta, darba) un viņus divu nedēļu laikā nevar nodrošināt ar iepriekšējo vai līdzvērtīgu darbu pēc tam, kad līdz ar deputāta pilnvaru izbeigšanos viņi ir beiguši pildīt algota amata domē pienākumus, kas būtu pamats izmaksāt atlaišanas pabalstu.

Savukārt Garkalnes novada pašvaldībā, neievērojot normatīvā akta²⁰¹ prasības par gadījumiem, kad izmaksājams atlaišanas pabalsts, diviem darbiniekiem izmaksāts atlaišanas pabalsts kopsummā 16 470 *euro* (ieskaitot darba devēja VSOAI).

Revīzijā ir konstatēts, ka Garkalnes novada pašvaldība diviem darbiniekiem, ņemot vērā to uzteikumus, ir aprēķinājusi atlaišanas pabalstus trīs mēnešu vidējās izpeļņas apmērā, pamatojoties uz darba devēja rīkojumiem²⁰² par darba tiesisko attiecību izbeigšanu saskaņā ar Darba likuma 100. panta piekto daļu (nosaka, ka darbiniekam ir tiesības rakstveidā uzteikt darba līgumu, neievērojot šajā pantā noteikto uzteikuma termiņu, ja viņam ir svarīgs iemesls).

Pārbaudot darbinieku uzteikumus²⁰³, konstatēts, ka tajos nav norādes par darba tiesisko attiecību izbeigšanu, pamatojoties uz Darba likuma 100. panta piekto daļu. Iesniegumos ir norādīts, ka darba attiecības darbinieki vēlas pārtraukt vecuma un veselības stāvokļa dēļ, tomēr iesniegumos šie apstākļi nav saistīti ar tikumības un taisnprātības apsvērumiem, kas tiem neļauj turpināt darba tiesiskās attiecības. Turklāt jau pēc divām nedēļām darbinieki no jauna tika pieņemti darbā tajos pašos amatos. Darbinieku uzteikumi tika iesniegti, ievērojot Darba likumā 100. panta pirmajā daļā noteikto viena mēneša uzteikuma termiņu.

Nav konstatēti arī citi apstākļi, kas atbilstu normatīvajā aktā²⁰⁴ noteiktajiem gadījumiem, kas būtu par pamatu atlaišanas balstu izmaksai minētajā apmērā.

4.5. Vai mēnešalgu pārskatīšana ir pamatota ar atbilstošiem kritērijiem?

Bijušajās Aizkraukles un Garkalnes novada pašvaldībās lēmumi par algu palielināšanu pieņemti, neietverot tajos apsvērumus par vērā ņemtajiem rādītājiem un kritērijiem, tajā skaitā valsts ekonomiskās attīstības rādītājiem, kas liedz izprast nepieciešamību un pamatojumu palielināt mēnešalgas konkrētā apjomā un laikā.

2021. gada pirmajā pusgadā pirms administratīvi teritoriālās reformas noslēguma vairākās bijušajās pašvaldībās²⁰⁵ ievērojami pieauga²⁰⁶ izdevumi pašvaldību amatpersonu (darbinieku) mēnešalgām (skatīt 20. tabulu).

20. tabula

Pašvaldību izdevumi mēnešalgai

Pašvaldība	2020. gada 1. pusgads (euro)	2021. gada 1. pusgads (euro)	Izmaiņas salīdzinājumā ar 2020. gadu (euro)
Garkalnes novads	1 979 899	2 525 360	+545 461
Ropažu novads	1 492 365	1 900 629	+408 264
Stopiņu novads	4 032 547	4 197 286	+164 739
Aizkraukles novads	2 492 391	2 831 338	+338 947
Jaunjelgavas novads	1 236 539	1 347 212	+110 673
Kokneses novads	2 215 196	2 482 075	+266 879
Skrīveru novads	1 061 414	1 202 122	+140 708
Pļaviņu novads	1 169 085	1 361 278	192 193
Neretas novads	750 097	937 372	187 275

Atlīdzības likums²⁰⁷ nosaka, ka valsts un pašvaldību institūcijas pārskata amatpersonām (darbiniekiem) noteikto atlīdzību, ņemot vērā valsts ekonomisko attīstību, solidaritātes principu, kā arī izvērtējot ekonomisko situāciju valstī (iekšzemes kopprodukta izmaiņas, produktivitātes izmaiņas, inflācija, deflācija) un citus pamatotus kritērijus.

Amatpersonai (darbiniekam) mēnešalgu pārskata saskaņā ar Atlīdzības likumu un citiem normatīvajiem aktiem, ņemot vērā arī izmaiņas normatīvajos aktos, atalgojumam apstiprināto finanšu līdzekļu apmērā, amatu klasificēšanas rezultātos un individuālās kvalifikācijas un prasmju novērtējumā²⁰⁸.

Izskatot bijušo pašvaldību lēmumus, ar kuriem ir nolemts palielināt mēnešalgas darbiniekiem, ir konstatēts, ka bijušo Garkalnes un Aizkraukles novadu pašvaldību domes lēmumos nav ietverts likumā minētos kritērijos balstīts pamatojums mēnešalgas palielināšanai:

- Garkalnes novada domes lēmumā par darbinieku amatu un algu saraksta apstiprināšanu²⁰⁹ palielināta mēnešalga centrālās administrācijas darbiniekiem, pamatojot to ar minimālās mēneša darba algas izmaiņām no 2021. gada 1. janvāra un Finanšu komitejas priekšlikumu²¹⁰ mainīt mēnešalgas, jo “*darbinieku algas nav pārskatītas kopš 2014. gada*”;

- Aizkraukles novada izpilddirektora rīkojumā²¹¹ par izmaiņām mēnešalgas apmērā ietverta atsauce uz Finanšu komitejas atzinumu²¹² par mēneša algu paaugstināšanu, kas pamatots ar minimālās mēneša darba algas izmaiņām no 2021. gada 1. janvāra.

Bez apsvērumu norādīšanas par vērā ņemtajiem ekonomikas attīstības un solidaritātes rādītājiem mēnešalgu palielināšanā nav iespējams izprast, kāpēc mēnešalga bija jāceļ tieši tobrīd un tādā apmērā (skatīt, piemēram, 21. tabulu).

21. tabula

Mēnešalgas izmaiņas (%) dažādiem amatiem

Amats	Mēnešalgas grupa	Mēnešalga (euro)			Pieaugums %
		maksimālais apmērs	līdz 30.01.2021.	no 01.02.2021.	
Amats Nr.1	8	1093	1050	1093	4,1
Amats Nr.2	8	1093	874	996	14
Amats Nr.3	10	1287	1174	1287	9,6
Amats Nr.4	10	1287	1083	1190	9,9
Amats. Nr.5	13	1917	1805	1917	6,2
Amats Nr. 6	13	1917	1805	1805	0

4.6. Vai bijušajiem novadu izpilddirektoriem atlīdzība ir izmaksāta atbilstoši normatīvajam aktam?

Jaunizveidotajā Aizkraukles novada pašvaldībā, ieceļot amatā izpilddirektoru, vienlaikus nav sakārtotas darba tiesiskās attiecības ar bijušajiem novadu izpilddirektoriem vai to vietniekiem, tajā skaitā nav uzsāktas procedūras darbinieku skaita samazināšanai sakarā ar to, ka vairākus izpilddirektora amatus nepieļauj likuma “Par pašvaldībām” 68. panta pirmā daļa. Gandrīz četrus mēnešus pēc jaunā izpilddirektora ieceļšanas bijušie izpilddirektori pildīja apvienību pārvalžu vadītāju pienākumus un aprēķinātā amata atlīdzība aprēķināta atbilstoši izpilddirektora amatam un veido kopsummā vismaz 37 526 euro.

Savukārt jaunizveidotajā Ropažu novada pašvaldībā pēc izpilddirektora un tā vietnieku ieceļšanas amatā nebija pamata turpināt darbiniekam maksāt piemaksu par bijušā novada vakantā izpilddirektora amata pienākumu izpildi, kam izlietoti 638 euro.

(15.11.2022. Valsts kontroles padomes lēmuma (protokols Nr. 69, 3. §). redakcijā)

Administratīvi teritoriālās reformas rezultātā radušos vairāku izpilddirektoru amatu izpildi līdz brīdim, kad 2021. gada pašvaldību vēlēšanās ievēlētās pašvaldību domes lemj par izpilddirektora ieceļšanu amatā, regulē Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likuma pārejas noteikumu 6. punkts.

Pēc izpilddirektora ieceļšanas, kā to paredz likuma “Par pašvaldībām” 68. panta pirmā daļa (pēc domes priekšsēdētāja priekšlikuma dome ieceļ izpilddirektoru, kas pašvaldības nolikumā noteiktajā kārtībā ir atbildīgs par pašvaldības iestāžu un pašvaldības kapitālsabiedrību darbu), pārējo izpilddirektoru amata vietas ir likvidējamās, jo likums pieļauj tikai vienu šādu amatu.

Revīzijā ir konstatēts, ka jaunizveidotās Aizkraukles novada pašvaldības pagastu pārvaldēs²¹³ ar Aizkraukles novada pašvaldības domes priekšsēdētāja rīkojumu²¹⁴, kas stājās spēkā ar 2021. gada 6. jūlijā, ir noteikts, ka bijušo novadu pašvaldību (Jaunjelgavas, Kokneses, Neretas, Pļaviņu, Skrīveru) izpilddirektoriem jāveic apvienību pārvalžu vadītāja funkcijas (ar pārvaldes vadītāja paraksta tiesībām, tajā skaitā parakstīt ar projektu īstenošanu saistītos dokumentus un grāmatvedības dokumentus).

Aizkraukles novada pašvaldības domes 2021. gada 9. jūlijā ārkārtas sēdē²¹⁵ amatā tika iecelts Aizkraukles novada pašvaldības izpilddirektors²¹⁶ un izpilddirektora vietnieks²¹⁷, kuri savus amata pienākumus sāk pildīt ar 2021. gada 12. jūliju.

Revīzijā ir konstatēts, ka ar pagasta pārvalžu vadītāju pienākumu izpildītājiem – bijušo novada pašvaldību izpilddirektoriem – nav noslēgts jauns darba līgums. Darba attiecības tika turpinātas uz iepriekšējo darba līgumu²¹⁸ pamata Kokneses un Jaunjelgavas pagasta pārvaldē līdz 2021. gada 8. novembrim²¹⁹, Neretas pagasta pārvaldē vismaz līdz 2021. gada 29. oktobrim²²⁰ un Pļaviņu pagasta pārvaldē līdz 2021. gada 13. decembrim.²²¹ Tādējādi netika ievērots Darba likuma²²² un likuma “Par pašvaldībām” 69. un 69.² panta regulējums. Pagasta pārvalžu vadītāju pienākumu izpildītāji darba pienākumus veica uz iepriekš noslēgto darba līgumu pamata, kas noteica citus ieņemamos amatus un pienākumus, kas nav piekritīgi pārvaldes vadītāja amatam, bet ir piekritīgi izpilddirektora amatam.

Līdz ar to pagasta pārvalžu vadītāju pienākumu izpildītājiem tika aprēķināta atlīdzība izpilddirektora amatā, lai gan tobrīd viņi neieņēma šādu amatu. Par paveikto darbu šajā laika periodā tiem tika aprēķināta darba samaksa kopsummā vismaz 37 526 euro (ieskaitot darba devēja VSAOI), lai gan, ievērojot likumā²²³ noteiktos nosacījumus un procedūru, iespējams, pašvaldība būtu tērējusi mazāk līdzekļu.

Savukārt jaunizveidotās Ropažu novada pašvaldības Ropažu pagasta pārvaldes darbiniekam līdz 2021. gada 20. augustam²²⁴ maksāta piemaksa par bijušās Ropažu novada pašvaldības vakantā izpilddirektora amata pienākumu veikšanu, lai gan jau 2021. gada 21. jūlijā jaunizveidotās Ropažu novada pašvaldības domes sēdē amatā tika iecelts Ropažu novada pašvaldības izpilddirektors un izpilddirektora vietnieks²²⁵. Savukārt no 2021. gada 1. jūlija, kad tika ievēlēta jaunizveidotā novada dome, par izpilddirektora pienākumu izpildi saskaņā ar normatīvo aktu²²⁶ bija atbildīga cita amatpersona.

Ņemot vērā iepriekšminēto, darbiniekam pēc 2021. gada 21. jūlija vairs nebija pilnvaras veikt bijušās pašvaldības vakantā izpilddirektora amata pienākumus un tiesības saņemt noteikto piemaksu. Attiecīgi par laika periodu no 2021. gada 21. jūlija līdz 20. augustam noteiktā piemaksa 638 euro (ieskaitot darba devēja VSAOI) ir izmaksāta nepamatoti²²⁷.

(15.11.2022. Valsts kontroles padomes lēmuma (protokols Nr. 69, 3. §). redakcijā)

Revīzijas raksturojums, kritēriji, metodes

Revīzijas mērķis

Revīzijas mērķis ir sniegt vērtējumu par pašvaldību atbilstību cilvēkresursu nodrošinājuma likumības un lietderības kritērijiem un sniegt nepieciešamās rekomendācijas, lai apsteidzoši stiprinātu labu pārvaldību valsts pārvaldē pašvaldībās.

Juridiskais pamatojums

Lietderības revīzija “Izaicinājumi pašvaldību personālpolitikā (cilvēkresursu politikā), noslēdzoties pašvaldību teritoriālajai reformai” veikta, pamatojoties uz Valsts kontroles 2021. un 2022. gada darba plāniem un Piektā revīzijas departamenta 2021. gada 26. jūlija revīzijas grafiku Nr. 2.4.1-22/2021.

Revīziju veica valsts revidents jurists Gints Puriņš (revīzijas grupas vadītājs), vecākā valsts revidente juriste Aleksandra Bērziņa (no 2022. gada 1. marta sektora vadītāja p.i.) un valsts revidente Lilita Strode.

Revidentu un revidējamo vienību atbildība

Valsts kontroles revidenti ir atbildīgi par revīzijas ziņojuma sniegšanu, kas pamatojas uz revīzijas laikā gūtiem atbilstošiem, pietiekamiem un ticamiem revīzijas pierādījumiem.

Revīzijas apjomā iekļautās pašvaldības ir atbildīgas par normatīvo aktu ievērošanu un revidentiem sniegtās informācijas patiesumu.

Revīzijas apjoms un ierobežojumi

Revīzija ir veikta saskaņā ar Latvijas Republikā atzītiem starptautiskajiem revīzijas standartiem. Revīzija ir plānota un veikta tā, lai sniegtu vērtējumu par pašvaldību atbilstību cilvēkresursu nodrošinājuma likumības un lietderības kritērijiem un sniegtu nepieciešamās rekomendācijas, lai apsteidzoši stiprinātu labu pārvaldību vietējā pārvaldē.

Revīzija veikta par laika posmu no 2021. gada 1. janvāra līdz 2021. gada 31. decembrim. Atsevišķos gadījumos darījumi izvērtēti arī ārpus revidējamā laika posma.

Revīzijas apjomā tika iekļautas jaunizveidotās Ropažu novada un Aizkraukles novada pašvaldības, tajā skaitā šajos novados apvienotās deviņas²²⁸ bijušās pašvaldības. Tajās vērtēti visi revīzijā izvirzītie jautājumi – cilvēkresursu stratēģijas esamība, pašvaldību darbinieku slodžu skaita pietiekamība, rezultātu vadība un mācību organizēšanas rīcībpolitika, kā arī līdz reformai izmaksātās atlīdzības pamatotība.

Revīzijā tika noslēgti sadarbības līgumi ar astoņām citām jaunizveidotajām pašvaldībām (Augšdaugavas, Saldus, Tukuma, Ķekavas, Madonas, Mārupes, Valmieras un Limbažu novadiem) par pašvaldību iekšējo auditoru darba izmantošanu tiešās palīdzības veidā – vienojoties par konkrēta uzdevuma veikšanu Valsts kontroles tiešā pārraudzībā atbilstoši ISSAI 100 “Publiskā sektora revīziju veikšanas pamatprincipi” prasībām. Ar Augšdaugavas, Saldus, Tukuma, Ķekavas, Madonas, Mārupes, Valmieras un Limbažu novadu pašvaldību iekšējo auditoru palīdzību pašvaldībās vērtēta pašvaldību darbinieku slodžu skaita pietiekamība. Vienlaikus revīzijā ņemtas vērā arī pašvaldību sniegtās atbildes par cilvēkresursu stratēģisko mērķu noteikšanu Valsts kontroles veiktās aptaujas ietvaros.

Valsts kontrole revīzijā veica arī visu Latvijas pašvaldību aptauju par cilvēkresursu vadības attīstību pašvaldības centrālajā administrācijā, uzdodot pašvaldībām jautājumus par tiem cilvēkresursu vadības procesiem, kas revīzijā skatīti padziļināti – cilvēkresursu stratēģijas esamība, pašvaldību darbinieku slodžu skaita noteikšana, rezultātu vadība, mācību organizēšanas rīcībpolitika, kā arī atsevišķi atlīdzības aspekti.

Revīzijā tika vērtēts:

- vai pašvaldības ir noteikušas optimālu darbinieku slodžu skaitu funkciju izpildei (vai darbinieku nav par daudz vai par maz);
- vai pašvaldībās ir sagaidāma efektīva rezultātu vadības sistēma;
- vai mācību organizēšanas sistēma ir vērsta uz rezultātu uzlabošanu un institūcijas mērķu sasniegšanu;
- vai pašvaldību amatpersonām (darbiniekiem) darba samaksa un atlaišanas pabalsti ir noteikti un aprēķināti atbilstoši normatīvo aktu prasībām un labajai praksei;
- cik attīstīta cilvēkresursu vadība ir kopumā Latvijas pašvaldībās.

Vērtējot pašvaldību darbinieku slodžu skaita pietiekamību pašvaldību funkciju izpildei, revīzijā nav:

- aplūkoti mērījumi saistībā ar atšķirīgiem darbinieku kompetences līmeņiem, bet pieņemts, ka prognozētajā plānošanas periodā salīdzinājumā ar iepriekšējo periodu kompetences līmeņu izmaiņas nav būtiskas, kā arī atšķirības starp darbinieku kompetences līmeņiem būtiski neietekmē darbības rezultātus;
- aplūktas darbības rezultātu kvalitātes līmeņu atšķirības, pieņemot, ka kvalitātes līmeņi būtiski neatšķiras starp struktūrvienībām. Ja nav pieejami darbības rezultātu kvalitātes mērījumi, tad, lemjot par iespējamiem procesa uzlabojumu risinājumiem, piemēram, pakalpojuma koncentrēšanu vienā vietā, ir jāizvērtē arī rezultātu kvalitātes aspekts un tā atbilstība klientu vērtībām un prasībām, piemēram, pakalpojuma sniegšanas vietas attālums no klientu dzīvesvietas;
- ņemts vērā noslodzes līmenis (pārslodze/nepietiekosa noslogošana), jo šādi mērījumi nav veikti.

Revīzijas kritēriji (lietderības)

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
Revīzijas galvenais jautājums: vai pašvaldību lēmumi cilvēkresursu vadībā veicina kvalitatīvu pārvaldi par samērīgām izmaksām?		
Vai pašvaldības ir noteikušas optimālu darbinieku slodžu skaitu funkciju izpildei – nepastāv darbinieku trūkums vai pārpalikums?	Darbinieku skaits atbilst funkciju izpildes ekonomiskajai darbietilpībai.	<p>Juridiskais atbalsts</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Kritērijs sasniegts (3 pašvaldības). ⊗ Kritērijs sasniegts daļēji (2 pašvaldības). ⊗ Kritērijs nav sasniegts (5 pašvaldības). <p>Finanšu uzskaitē</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Kritērijs sasniegts (2 pašvaldības). ⊗ Kritērijs sasniegts daļēji (2 pašvaldības). ⊗ Kritērijs nav sasniegts (6 pašvaldības).

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
<p>Revīzijas galvenais jautājums: vai pašvaldību lēmumi cilvēkresursu vadībā veicina kvalitatīvu pārvaldi par samērīgām izmaksām?</p>	<p>Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Kritērijs sasniegts (2 pašvaldības). ⊗ Kritērijs sasniegts daļēji (2 pašvaldības). ⊗ Kritērijs nav sasniegts (6 pašvaldības).
	<p>Civilstāvokļa aktu reģistrēšana</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Kritērijs sasniegts (2 pašvaldības). ⊗ Kritērijs sasniegts daļēji (3 pašvaldības). ⊗ Kritērijs nav sasniegts (5 pašvaldības).
	<p>Izlasē iekļautās pašvaldības (Aizkraukles, Ropažu, Augšdaugavas, Ķekavas, Limbažu, Madonas, Mārupes, Saldus, Tukuma un Valmieras novadu pašvaldībās) konstatēta gan darbinieku slodžu skaita atbilstība gan neatbilstība funkciju izpildes ekonomiskajai darbietilpībai visās četrās funkciju grupās – civilstāvokļa aktu reģistrācijā, nekustamā īpašuma nodokļa administrēšanā, finanšu uzskaitē un juridiskajā atbalstā (detalizēti skatīt revīzijas ziņojuma 4. tabulu).</p>	
<p>Vai pašvaldībās ir sagaidāma efektīva rezultātu vadības sistēma?</p>	<p>Darba plānošanas un novērtēšanas sistēmā ir ietverti visi darba izpildes plānošanas posmi atbilstoši Ministru kabineta 10.07.2012. noteikumu Nr. 494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” 3.1. apakšpunktam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Kritērijs nav sasniegts. <p>Ropažu novada pašvaldības izveidotajā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmā nav ietverti visi darba izpildes plānošanas posmi (nav noteiktas amatu pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības) vai arī tajos konstatētas būtiskas neatbilstības (individuālo mērķu un kompetenču noteikšanā).</p> <p>Aizkraukles novada pašvaldībā nav ieviesta darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma. Arī vērtējot apvienoto pašvaldību praksi, kurai var</p>

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
<p>Revīzijas galvenais jautājums: vai pašvaldību lēmumi cilvēkresursu vadībā veicina kvalitatīvu pārvaldi par samērīgām izmaksām?</p>	<p>Darbiniekiem ir izpratne par darba plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanu.</p>	<p>būt būtiska ietekme uz jaunizveidotās pašvaldības turpmāko rīcību, ir konstatēts, ka lielākajā daļā bijušo pašvaldību (Aizkraukles, Jaunjelgavas, Neretas, Kokneses novadu pašvaldībās) nav bijusi ieviesta darba izpildes plānošana un novērtēšana, savukārt Skrīveru un Pļaviņu novadu pašvaldībās ne visiem darbiniekiem ir tikuši noteikti individuāli sasniedzamie mērķi vai tie ir tikuši noteikti vispārīgi. Skrīveru novada pašvaldībā darbiniekiem nav tikušas izvirzītas arī amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības, savukārt Pļaviņu novada pašvaldībā darbiniekiem tiek vērtēts mazāk kompetenču, nekā ir ietverts darbinieku amatu aprakstos.</p> <p>⊗ Kritērijs nav sasniegts.</p> <p>Aizkraukles novada pašvaldībā nav ieviesta darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma. Līdz administratīvi teritoriālajai reformai tikai divās no sešām jauno Aizkraukles novadu veidojošajām bijušajām pašvaldībām tika veikta darba izpildes novērtēšana, turklāt arī šajās pašvaldībās darba izpildes plānošanā un novērtēšanā ir konstatēti trūkumi, kas norāda arī uz darbinieku izpratnes trūkumu par šo dokumentu aizpildīšanu un nepieciešamību šādas mācības un metodiskos materiālus izstrādāt arī jaunizveidotajai Aizkraukles novada pašvaldībai.</p> <p>Ropažu novada pašvaldībā mācības darbiniekiem par darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanu pirms individuālo mērķu noteikšanas netika organizētas. Arī metodiskie norādījumi darba plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanai pašvaldībā nav izstrādāti.</p>

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
<p>Revīzijas galvenais jautājums: vai pašvaldību lēmumi cilvēkresursu vadībā veicina kvalitatīvu pārvaldi par samērīgām izmaksām?</p>	<p>Revīzijā konstatētās neatbilstības individuālo mērķu noteikšanā norāda uz darbinieku izpratnes trūkumu par darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanu.</p>	<p>Revīzijā konstatētās neatbilstības individuālo mērķu noteikšanā norāda uz darbinieku izpratnes trūkumu par darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentu aizpildīšanu.</p>
<p>Vai mācību un attīstības pasākumu organizēšanas process pašvaldībās ir vērsts uz darbinieku darba rezultātu uzlabošanu un institūcijas mērķu sasniegšanu?</p>	<p>Institūcijā ir definēts mācīšanās process un mācību procesā iesaistīto pušu pienākumi un atbildība.</p>	<p>⊗ Kritērijs sasniegts daļēji.</p> <p>Mācīšanās process Aizkraukles un Ropažu novadu pašvaldībās dokumentāri nav noteikts.</p> <p>Arī līdz administratīvi teritoriālajai reformai bijušajās pašvaldībās, kas veido Aizkraukles un Ropažu novadus, nebija dokumentāri noteikts mācīšanās process un iesaistīto pušu pienākumi un atbildība.</p> <p>Atsevišķas mācīšanās procesa ietvaros veicamās darbības bija ietvertas bijušo pašvaldību darba izpildes plānošanu un novērtēšanu reglamentējošajos normatīvajos aktos (noteikt mācību un attīstības vajadzības ikgadējās novērtēšanas ietvaros) un amatu aprakstos bijušajās Garkalnes un Pļaviņu novada pašvaldībās (sagatavot mācību plānus). Tomēr atsevišķu darbību noteikšana nav garantējusi, ka attiecīgie pienākumi tiek pildīti – mācību un attīstības vajadzības darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumentos nav dokumentētas visās pašvaldībās un mācību plāni tiek gatavoti tikai bāriņtiesās un sociālajos dienestos nodarbinātajiem.</p>
<p>Īstenotie mācību un attīstības pasākumi aptver visas mācību vajadzības rezultatīvai institūcijas darbībai.</p>	<p>⊗ Kritērijs nav sasniegts.</p> <p>Revīzijā ir konstatēts, ka īstenotie mācību un attīstības pasākumi neaptver visas mācību vajadzības rezultatīvai institūcijas darbībai:</p>	

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
<p>Revīzijas galvenais jautājums: vai pašvaldību lēmumi cilvēkresursu vadībā veicina kvalitatīvu pārvaldi par samērīgām izmaksām?</p>		<ul style="list-style-type: none"> - institūcijās netika dokumentāri noteikti stratēģiskie mērķi nākamajam periodam, kas ļautu identificēt šo mērķu sasniegšanai nepieciešamās mācības un attīstības pasākumus; - pašvaldībās līdz administratīvi teritoriālajai reformai izveidotā labajai praksei neatbilstošā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma liedza iegūt būtisku informāciju par mācībām un attīstības pasākumiem, kas ir nepieciešami darbinieka rezultātu uzlabošanai, un liedza šādas mācības un attīstības pasākumus nodrošināt; - mācības un attīstības pasākumi darba izpildes plānošanas un novērtēšanas ietvaros identificēto vajadzību apmierināšanai lielākoties netika nodrošinātas; - nodrošinātas netika arī kārtējās mācības personu datu aizsardzībā, informācijas tehnoloģiju drošībā, interešu konflikta novēršanā, kā arī lielākā daļa darbinieku uz mācībām 2020. gadā netika norīkoti; - par daudzdzīvokļu dzīvojamo un nedzīvojamo ēku pārvaldību atbildīgajiem darbiniekiem, kuri lielākoties uz mācībām sūtīti netika, ir nepieciešamas mācības ēku pārvaldības atbilstībai normatīvo aktu prasībām un labajai praksei.

Revīzijas kritēriji (atbilstības)

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
<p>1. Vai atlīdzības mainīgā daļa (prēmijas, naudas balvas, piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti) ir izmaksāta:</p> <p>1.1. ievērojot Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 3. panta ceturrtās daļas 5. punktu (naudas balvas), 14. panta divpadsmito daļu (piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti), 16. panta otro daļu (prēmijas);</p>	<p>Ir izstrādāta prēmiju izmaksu kārtība.</p> <p>Prēmijas izmaksā saskaņā ar darbinieku individuālā darba izpildes novērtējumu.</p>	<p>⊗ Kritērijs sasniegts (viena pašvaldība).</p> <p>Revīzijā iekļautajā bijušajā Garkalnes novada pašvaldībā ir izstrādāta kārtība prēmiju izmaksai saskaņā ar darbinieku darba izpildes novērtējumu.</p> <p>⊗ Kritērijs sasniegts (viena pašvaldība).</p> <p>Bijušajā Garkalnes novada pašvaldībā ir veikta izlasē iekļauto amatpersonu (darbinieku) prēmēšana saskaņā ar individuālā darba izpildes novērtējumu.</p>
<p>Pašvaldība naudas balvu sakarā ar amatpersonai (darbiniekam) vai pašvaldības institūcijai svarīgu sasniegumu (notikumu) izmaksai ir noteikusi piešķiršanas un izmaksas nosacījumus un kārtību.</p>	<p>⊗ Kritērijs sasniegts (divas pašvaldības).</p> <p>⊗ Kritērijs nav sasniegts (viena pašvaldība).</p>	<p>Bijušajās Garkalnes un Stopiņu novada pašvaldībās darba samaksas kārtībās ir noteikti naudas balvas piešķiršanas un izmaksas nosacījumi un kārtība.</p> <p>Bijušajā Ropažu novada pašvaldībā darba samaksas kārtībā nav noteikti naudas balvas sakarā ar darbiniekam vai pašvaldības institūcijai svarīgu sasniegumu (notikumu) izmaksas nosacījumi un kārtība.</p>
<p>Naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti ir izmaksātas, ņemot vērā amatpersonas (darbinieka) ieguldījumu attiecīgās institūcijas mērķu sasniegšanā.</p>	<p>⊗ Kritērijs sasniegts daļēji (divas pašvaldības).</p>	<p>Bijušo Garkalnes un Stopiņu novada pašvaldību attaisnojuma dokumenti par naudas balvu un piemaksu par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti nesatur pietiekamu</p>

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
<p>1.2. Ievērojot labo praksi (Ministru kabineta 10.07.2012. noteikumu Nr. 494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" 3. punkts) attiecībā uz prēmijām?</p>	<p>Darbiniekiem ir noteikti sasniedzami individuālie mērķi, to sasniegšanas rezultātie rādītāji, kā arī amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības.</p>	<p>informāciju par darbinieku ieguldījumu attiecīgās institūcijas mērķu sasniegšanā. Pamatojot piemaksu un naudas balvu piešķiršanu, attaisnojuma dokumentos vērtēti vien pagājušā perioda darba rezultāti – galvenokārt darbinieku vēlamā rīcība atbilstoši kompetencei (prasmēm), piemēram, attieksme pret papildu darba veikšanu, kompetence (prasmes) komandas darbā, lēmumu pieņemšanā un tml.</p> <p>⊗ Kritērijs nav sasniegts.</p> <p>Garkalnes novada pašvaldībā amatpersonu (darbinieku) ikgadējās novērtēšanas sistēmu noteica pašvaldības iekšējie noteikumi, taču tie neparedzēja darbiniekiem noteikt individuāli sasniedzamos mērķus, konkrētus izpildāmos uzdevumus, kā arī amata pienākumu izpildes (kvalitātes) prasības. Arī novērtējuma dokumentos nebija iekļauta šāda informācija, kas ierobežoja iespējas pārbaudīt, vai ir sasniegts (noticis) institūcijai nepieciešamais rezultāts, par kuru maksātas prēmijas.</p>
<p>1.3. Vai vispārējās piemaksas ir piešķirtas, ievērojot Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta pirmo un otro daļu?</p>	<p>Pašvaldība ir reglamentējusi piemaksas apmēru, tās noteikšanas pamatojumu, kā arī laikposmu, uz kuru nosakāma piemaksa.</p>	<p>⊗ Kritērijs sasniegts (divas pašvaldības).</p> <p>Revīzijas izlasē iekļauto bijušo Garkalnes un Stopiņu novada pašvaldību iekšējos normatīvajos aktos ir noteikti kritēriji piemaksu piešķiršanai, un tie ir pārbaudāmi.</p>
<p>Piemaksas noteiktas saskaņā ar pašvaldības reglamentēto kārtību.</p>	<p>⊗ Kritērijs trīs gadījumos nav sasniegts (divas pašvaldības).</p> <p>Bijušās Garkalnes un Stopiņu novada pašvaldības nevarēja iesniegt dokumentāru pamatojumu – rīkojumus par piemaksu noteikšanu konkrētajā periodā.</p>	

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
Ir ievērots piešķirto piemaksu apmēra kopējais ierobežojums.	⊗ Kritērijs nav sasniegts (trīs pašvaldību 20 darbinieki).	Bijušās Aizkraukles, Garkalnes un Stopiņu novada pašvaldības, piešķirot piemaksas par papildu darbu, nav ievērojušas normatīvajā aktā noteikto vairāku piemaksu kopējā apmēra ierobežojumu.
2. Vai speciālās piemaksas par darbu, kas saistīts ar īpašu risku, ir piešķirtas, ievērojot Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 15. panta pirmo, otro un trešo daļu?	Pašvaldībā ir veikts kārtējā gada darba vides risku novērtējums.	⊗ Kritērijs sasniegts. Bijusī Stopiņu novada pašvaldība ir regulāri veikusi darba vides risku novērtējumu.
3. Vai atlaišanas pabalsti ir izmaksāti pamatoti un to apmērs ir noteikts atbilstoši Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 17. panta pirmajai daļai un devītās daļas 4. punktam?	Pašvaldības dome ir noteikusi pienākošās piemaksas apmēru darbiniekiem (amatpersonām), kuru darbs ir saistīts ar īpašu risku.	⊗ Kritērijs nav sasniegts. Bijusī Stopiņu novada pašvaldība nav noteikusi konkrētus darbiniekus (darbinieku sarakstu), kam pienākas speciālā piemaksa par darbu, kas saistīts ar īpašu risku, saskaņā ar kārtējā gadā veikto darba vides risku novērtējumu.
3. Vai atlaišanas pabalsti ir izmaksāti pamatoti un to apmērs ir noteikts atbilstoši Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 17. panta pirmajai daļai un devītās daļas 4. punktam?	Ar darbinieku izbeigtas darba tiesiskās attiecības, iestājoties tādiem apstākļiem, par ko darba devējam pienākas izmaksāt atlaišanas pabalstu.	⊗ Kritērijs nav sasniegts (seši gadījumi). Bijušās Jaunjelgavas, Kokneses un Pļaviņu novada pašvaldības izmaksājušas atlaišanas pabalstus trīs bijušajiem domes priekšsēdētājiem un priekšsēdētāja vietniekam, lai gan pašvaldības nav guvušas apliecinājumu, ka deputāti sakarā ar ievēlēšanu algotā amatā domē tika atbrīvoti no iepriekšējā amata (dienesta, darba) un viņus divu nedēļu laikā nevar nodrošināt ar iepriekšējo vai līdzvērtīgu darbu pēc tam, kad līdz ar deputāta pilnvaru izbeigšanos ir beiguši pildīt algota amata domē pienākumus, kas būtu pamats izmaksāt atlaišanas pabalstu. Bijusī Garkalnes novada pašvaldība diviem darbiniekiem, ņemot vērā to uzteikumus, kuros norādīts, ka darba attiecības darbinieki vēlas pārtraukt vecuma un veselības stāvokļa dēļ, ir aprēķinājuši atlaišanas pabalstus trīs mēnešu vidējās izpeļņas apmērā,

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts / nav sasniegts / sasniegts daļēji
4. Vai mēnešalgu pārskatīšana ir pamatota ar Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 3. panta septītās daļas kritērijiem un atbilst 4. panta ceturtajai daļai?	Mēnešalgu pārskatīšana ir pamatota ar valsts ekonomisko attīstību, solidaritātes principu, kā arī ar ekonomiskās situācijas valstī izvērtējumu (iekšzemes kopprodukta izmaiņas, produktivitātes izmaiņas, inflācija, deflācija) un citiem pamatotiem kritērijiem.	<p>tomēr iesniegumos šie apstākļi nav saistīti ar tikumības un taisnprātības apsvērumiem, kas tiem neļauj turpināt darba tiesiskās attiecības.</p> <p>Tā kā atlaišanas pabalsti izmaksāti, neievērojot normatīvā akta prasības, uz šiem gadījumiem kritērijs nav attiecināms.</p> <p>⊗ Kritērijs nav sasniegts.</p> <p>Bijušo Aizkraukles un Garkalnes novadu pašvaldību domes lēmumos nav ietverts likumā minētos kritērijos balstīts pamatojums mēnešalgas palielināšanai.</p>
	Ir ievēroti noteiktie mēnešalgas apmēra ierobežojumi.	<p>⊗ Kritērijs sasniegts.</p> <p>Bijušajās Aizkraukles un Garkalnes novada pašvaldībās amatpersonām (darbiniekiem) noteiktās mēnešalgas nepārsniedz normatīvajā aktā noteiktos mēnešalgas apmēra ierobežojumus.</p>

Revīzijas metodes

Revīzijas mērķu sasniegšanai izmantotas turpmāk minētās revīzijas pierādījumu iegūšanas metodes:

- ar aptaujas palīdzību tika iegūtas atbildes par cilvēkresursu vadību 36 pašvaldībās un veikta to analīze;
- tika analizēti dažādi pašvaldību personālpolitikas dokumenti (iekšējie normatīvie akti, rīkojumi, mācību plāni, darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumenti u.c.), kā arī intervēti dažādu amatu pašvaldību darbinieki;
- 36 bijušajās pašvaldībās, kas veido jaunizveidotās 10 izlasē iekļautās pašvaldības, balstoties uz revīzijas ietvaros izstrādāto funkciju noslodzes²²⁹ novērtēšanas metodiku²³⁰, analizēti personāla darbības (snieguma) rādītāji četru funkciju grupās – civilstāvokļa aktu reģistrācija, finanšu uzskaite, juridiskais atbalsts, nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana;
- veiktas analītiskās procedūras un detalizētas darījumu pārbaudes par pašvaldību atlīdzības izdevumu atbilstību normatīvo aktu prasībām un labajai praksei – prēmijas, naudas balvas un piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti, par papildu darbu veikšanu, speciālās piemaksas, kā arī atlīdzības piemaksu piešķiršanas pamatotība darbiniekiem, kuri apvieno pamatdarbu ar darbu pašvaldības izveidotajās komisijās.

Sektora vadītāja

Elita Andruce

Departamenta direktora p.i.

Ilze Bādere

ŠIS DOKUMENTS IR ELEKTRONISKI
PARAKSTĪTS AR DROŠU ELEKTRONISKO
PARAKSTU UN SATUR LAIKA ZĪMOGU

Revīzijas ziņojuma pielikumi

1. pielikums. Valsts kontroles aptaujas “Aptauja par cilvēkresursu vadību pašvaldībās” rezultāti (aptauja norisinājās no 11.03.2022. līdz 21.03.2022.)

Respondentu statistika:

Respondentu skaits: 36

Rezultātu kopsavilkums:

1. Vai institūcijai ir dokumentēti cilvēkresursu stratēģiskie mērķi?

Jā	9		25 %
Nē	27		75 %
Iesniegto atbilžu summa	36		






2. Vai institūcijas cilvēkresursu stratēģiskie mērķi ir saskaņoti ar citiem attīstības plānošanas dokumentos izvirzītajiem mērķiem?

Jā	9		100 %
Nē	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	9		


3. Vai vienlaikus ar institūcijas cilvēkresursu stratēģiskajiem mērķiem ir definēti arī sasniedzamie rezultāti un to rezultatīvie rādītāji?

Jā	7		77.8 %
Nē	2		22.2 %
Iesniegto atbilžu summa	9		

4. Vai darbinieki ir informēti par definētajiem cilvēkresursu stratēģiskajiem mērķiem? (vairākas atbildes iespējamās)

Jā, ja informācija pastāvīgi pieejama elektroniski	6		54.5 %
Jā, ja darbiniekiem par tiem stāstīts sapulcē	4		36.4 %
Jā, ja informācijā nosūtīta e-pastā	1		9.1 %
Nē, darbinieki nav informēti par cilvēkresursu stratēģiju	0		0 %
Jā, ja informācija nodota citā veidā (norādiet – kādā)	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	11		


5. Vai cilvēkresursu stratēģijas mērķu sasniegšana tiek uzraudzīta?

Jā	9		100 %
Nē	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	9		

6. Vai cilvēkresursu stratēģija tiek pārskatīta un, ja nepieciešams, aktualizēta (vismaz reizi piecos gados)?

Jā	8		88.9 %
Nē	1		11.1 %
Iesniegto atbilžu summa	9		

7. Vai ir noteikts darbinieks, kurš atbild par cilvēkresursu stratēģijas regulāru pārskatīšanu un aktualizēšanu?

Jā	6		66.7 %
Nē	3		33.3 %
Iesniegto atbilžu summa	9		


8. Vai institūcijai nepieciešamā personāla skaita/slodžu noteikšanai tiek izmantota kāda metode?

Nē	28		77.8 %
Jā (lūdzu, norādiēt metodi un īsi tās būtību)	8		22.2 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

Citas atbildes:

- Vadītāju novērtējums par atbildībā esošo darbu apjomu, nepieciešamā cilvēkresursu izvērtēšana
- Apjomu salīdzināšanas metode
- iestādes vadītāja rakstveida iesniegums ar pamatojumu par konkrētās amata vietas izveidi, slodzes apmēru + norādīta iespējamā ietekme uz budžetu
- ATR
- Piemēram, apkopēju amata vienību skaits tiek noteikts pēc aprēķina, ņemot vērā uzkopšanas platību veidu, lielumu un tam nepieciešamo laiku.
- nepieciešamās funkcijas veikšanai veikto darbu apjoms, ilgums
- Salīdzināšana
- Iepriekšējās pieredzes un plānoto darbību analīze

9. Vai institūcijai nepieciešamā personāla skaita/slodžu noteikšanai ir veikta pagātnes pieredzes analīze un veikta rezultātu ekstrapolācija, ņemot vērā prognozes par nepieciešamo darbinieku skaitu nākotnē?

Jā	14		38.9 %
Nē	22		61.1 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

10. Vai institūcijai nepieciešamā personāla skaita/slodžu noteikšanai ir veikta darba analīze, novērojot un analizējot konkrēta darba veikšanu un izdarot secinājumus par optimālo darbinieku skaitu tā izpildei?

Jā	21		58.3 %
Nē	15		41.7 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

11. Vai institūcijai nepieciešamā personāla skaita/slodžu noteikšanai ir veikta pagātnes pieredzes analīze kopā ar produktivitātes tendenču analīzi?

Jā	9		25 %
Nē	27		75 %
Iesniegto atbilžu summa	36		



12. Vai institūcijai nepieciešamā personāla skaita/slodžu noteikšanai ir veikts vadības vai ekspertu vērtējums, veicot vadītāju (ekspertu) aptauju?

Jā	9		25%
Nē	27		75%
Iesniegto atbilžu summa	36		

13. Vai ir dokumentēts institūcijai nepieciešamā personāla amata vietu saraksts?

Jā	33		91.7 %
Nē	3		8.3 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

14. Vai institūcijai nepieciešamā personāla saraksts tiek regulāri pārskatīts? (vairākas atbildes iespējamas)

Jā, ja tiek pārskatīts vismaz reizi gadā, pārskatot gan amatus, gan slodzes	32		88.9 %
Daļēji, ja tiek pārskatīts retāk nekā reizi gadā vai tiek pārskatīti tikai amati vai slodzes	4		11.1%
Iesniegto atbilžu summa	36		















15. Vai institūcijas personāla atlase norit saskaņā ar aprakstītu atlases procesu?

Jā	26		72.2 %
Nē	10		27.8 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

16. Vai institūcijas personāla atlasei ir izveidota atlases konkursa komisija?

Jā	33		91.7 %
----	----	---	--------

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nē	3		8.3 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
17. Vai kandidātu atlasē izmanto praktiskos uzdevumus kandidātu profesionālo zināšanu pārbaudei, spēju un kompetenču novērtēšanai?			
Jā	25		69.4 %
Nē	11		30.6 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
18. Vai lēmumu par kandidāta apstiprināšanu pieņem atlases komisija?			
Jā	29		80.6 %
Nē	7		19.4 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
19. Vai informācija par amatu konkursiem pašvaldībā tiek izsludināta publiski?			
Jā	36		100 %
Nē	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
20. Vai institūcijā ir apstiprināta darbinieku ievadīšanas darbā procedūra?			
Jā	6		16.7 %
Nē	30		83.3 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
21. Vai institūcijā ir izstrādāts profesionālās izaugsmes plāns jauniem darbiniekiem (darbā ievadīšana)?			
Jā	0		0 %
Nē	36		100 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
22. Vai tiek noteikts darbinieks, kurš atbild par jaunā darbinieka ievadīšanu darbā?			
Jā, ja tas ir personāla jomas darbinieks, tiešais vadītājs vai mentors;	30		83.3 %
Nē	4		11.1 %
Jā, ja cits (lūdzu, norādiet);	2		5.6 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

Citas atbildes:

- Atbildīgās jomas struktūrvienības vadītājs
- Attiecīgās nodaļas darbinieks

23. Vai institūcijā ir ieviesta darba izpildes novērtēšanas sistēma?

Jā – vienpusēja (tiešie vadītāji novērtē savus padotos);	9		25 %
Jā – divpusēja (darbinieka sniegumu novērtē tiešais vadītājs un pats darbinieks);	21		58.3 %
Jā – daudzpusēja (darbinieku novērtē ne tikai tiešais vadītājs un pats darbinieks, bet arī, piemēram, kolēģi, t.sk. 360 grādu novērtējumā);	1		2.8 %
Cits variants (lūdzu, norādiet)	5		13.9 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

Citas atbildes:

- Nav (divas atbildes)
- Darbinieku novērtē gan tiešie vadītāji, gan augstākstāvošais
- Tiek veidota, bet vēl nav apstiprināta!
- Apvienojoties novadiem, tiek izstrādāta jauna sistēma šobrīd

24. Vai darbiniekiem ir dokumentāri noteikti individuālie mērķi un mērķu sasniegšanas rezultātie rādītāji?

Jā, ja ir dokumentēti gan mērķi, gan mērķu izpildes rezultātie rādītāji;	8		22.2 %
Daļēji, ja ir dokumentēti tikai mērķi;	10		27.8 %
Nē	18		50 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

25. Vai darbiniekiem noteiktie individuālie mērķi atbilst SMART principam – tie ir specifiski un saprotami, mērāmi kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi, atbilstoši un sasniedzami, uz rezultātu orientēti un ar atbilstošu laika termiņu?

Skatīt individuālo mērķu definēšanas piemēru zemāk, lai novērtētu, vai jūsu organizācijā darbiniekiem noteiktie individuālie mērķi atbilst SMART principam.

Jā;	1		5.6 %
Daļēji, ja mērķi noteikti vispārīgi, nevis kā konkrēti pasākumi, kas jāveic;	5		27.8 %
Daļēji, ja mērķa sasniegšanas rezultātie rādītāji (rezultāts) bija noteikti vispārīgi;	1		5.6 %
Daļēji, ja kā termiņš tika noteiktas vērtēšanas perioda beigas;	6		33.3 %
Nē;	4		22.2 %

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Daļēji, ja cits variants (lūdzu, norādiet – kāds)	1		5.6 %
Iesniegto atbilžu summa	18		

Citas atbildes:

- atsevišķiem darbiniekiem noteikti konkrēti mērķi ar konkrētu izpildes datumu, daļai darbinieku – vispārīgi mērķi

26. Vai darbiniekiem noteiktie individuālie mērķi izriet no institūcijas stratēģiskajiem mērķiem (skatīt zemāk esošo mērķu kaskadēšanas attēlu)?

Jā	12		66.7 %
Nē	6		33.3 %
Iesniegto atbilžu summa	18		

27. Vai darbinieks ir informēts par tā individuālo mērķu sasaisti ar institūcijas stratēģiskajiem mērķiem?

Jā	14		77.8 %
Nē	4		22.2 %
Iesniegto atbilžu summa	18		

28. Vai darbiniekiem ir noteiktas (apstiprinātas) amata pienākumu izpildes kvalitātes prasības?

Piemēram, šāda amata pienākumu izpildes kvalitātes prasība juristam, kurš gatavo lēmumu projektus, varētu būt – lēmuma projektā nav veikti būtiski tiešā vadītāja labojumi.

Jā	1		2.8 %
Daļēji, ja amata aprakstos ir ietvertas tikai vispārīgas/pamata prasības	21		58.3 %
Nē	14		38.9 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

29. Vai kompetences un kompetenču novērtēšanas kritēriji ir noteikti (apstiprināti) konkrētiem amatiem vai amatu grupām (piemēram, juristiem dažādās jomās)?

Jā, ja amata pienākumu izpildei nepieciešamās kompetences un to novērtēšanas kritēriji ir noteikti konkrētiem amatiem vai amatu grupām

12 33.3 %

Daļēji, ja nepieciešamās kompetences un to novērtēšanas kritēriji ir noteikti visiem darbiniekiem pamatā vienādi


15 41.7 %

Nē, ja darbiniekiem amata pienākumu izpildei nav noteiktas kompetences un to novērtēšanas kritēriji

9 25 %

Iesniegto atbilžu summa	36		
-------------------------	----	--	--


30. Vai darba izpildes novērtēšanas ietvaros tiek vērtēts (piešķirot noteiktu vērtējumu, kas tiek ņemts vērā, veicot gala novērtējumu) tas, vai darbinieks ir sasniedzis individuālos mērķus?

Jā, ja tiek sniegts vērtējums tam, vai darbinieks ir sasniedzis individuālos mērķus, un tas ietekmē darbinieka gala novērtējumu 16  44.4 %

Nē, ja netiek sniegts vērtējums mērķu sasniegšanai, kas ietekmē gala vērtējumu 20  55.6 %

Iesniegto atbilžu summa 36


31. Vai darba izpildes novērtēšanā tiek vērtēts (piešķirot noteiktu vērtējumu, kas tiek ņemts vērā, veicot gala novērtējumu) tas, vai darbinieks ir izpildījis amata pienākumu izpildes prasības?


Jā, ja tiek sniegts vērtējums (kas ietekmē gala novērtējumu) tam, vai darbinieks ir izpildījis konkrētās amata pienākumu izpildes prasības 26  72.2 %

Nē, ja netiek sniegts vērtējums par amata pienākumu izpildi, kas ietekmē gala vērtējumu 10  27.8 %

Iesniegto atbilžu summa 36


32. Vai darba izpildes novērtēšanā tiek vērtēts (piešķirot noteiktu vērtējumu, kas tiek ņemts vērā, veicot gala novērtējumu) tas, vai darbinieks atbilst amata pienākumu izpildei noteiktajām kompetencēm?

Jā, ja tiek sniegts vērtējums (kas ietekmē gala novērtējumu) tam, vai darbinieks atbilst amata pienākumu izpildei nepieciešamajām kompetencēm 22  61.1 %

Nē, ja netiek sniegts vērtējums par atbilstību amata pienākumu izpildes nepieciešamajām kompetencēm, kas ietekmē gala vērtējumu 14  38.9%

Iesniegto atbilžu summa 36

33. Vai darba izpildes novērtējumā, norādot vērtējumu, tiek sniegti darbinieka un tiešā vadītāja komentāri (konkrēti fakti), kas pamato vērtējumu?

Jā 17  47.2 %

Daļēji 12  33.3 %

Nē 7  19.4 %

Iesniegto atbilžu summa 36

34. Vai darbinieku attīstības un mācību vajadzības tiek apzinātas, apkopojot informāciju no darbinieku darba izpildes novērtējuma dokumentiem?

Jā 24  66.7 %

Nē 12  33.3 %

Iesniegto atbilžu summa 36

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

35. Vai darbinieku attīstības un mācību vajadzības tiek apzinātas, veicot darbinieku aptaujas (piemēram, elektroniski)?

Jā	13		36.1 %
Nē	23		63.9 %
Iesniegto atbilžu summa	36		




36. Vai darbinieku attīstības un mācību vajadzības tiek apzinātas, vadoties no institūcijas stratēģijā noteiktajiem mērķiem?

Jā	15		41.7 %
Nē	21		58.3 %
Iesniegto atbilžu summa	36		




37. Vai katru gadu tiek izstrādāts un apstiprināts darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plāns?

Jā	8		22.2 %
Nē	28		77.8 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

38. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas mācības jauno darbinieku ievadīšanai darbā?

Jā	0		0 %
Daļēji, ja plānā mācības nav ietvertas vai plāns netiek gatavots, bet šādas mācības tiek organizētas	19		52.8 %
Nē	17		47.2 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

39. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas normatīvajos aktos noteiktās ikgadējās mācības ugunsdrošībā?

Jā	9		25 %
Daļēji, ja plānā mācības nav ietvertas vai plāns netiek gatavots, bet šādas mācības tiek organizētas	27		75 %
Nē	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

40. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas normatīvajos aktos noteiktās ikgadējās mācības informācijas tehnoloģiju drošībā?

Jā;	5		13.9 %
Daļēji, ja plānā mācības nav ietvertas vai plāns netiek gatavots, bet šādas mācības tiek organizētas;	25		69.4 %

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nē.	6		16.7 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
41. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas normatīvajos aktos noteiktās ikgadējās mācības personu datu drošībā?			
Jā	6		16.7 %
Daļēji, ja plānā mācības nav ietvertas vai plāns netiek gatavots, bet šādas mācības tiek organizētas	30		83.3 %
Nē	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
42. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas normatīvajos aktos noteiktās ikgadējās mācības interešu konflikta novēršanā?			
Jā	8		22.2 %
Daļēji, ja plānā mācības nav ietvertas vai plāns netiek gatavots, bet šādas mācības tiek organizētas	24		66.7 %
Nē	4		11.1 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
43. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas mācības darbinieku profesionālo zināšanu attīstībai jomās, kurās tie veic pienākumus (piemēram, nekustamā īpašuma jomā)?			
Jā	9		25 %
Daļēji, ja plānā mācības nav ietvertas vai plāns netiek gatavots, bet šādas mācības tiek organizētas	27		75 %
Nē	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
44. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas mācības darbinieku kompetenču attīstībai (piemēram, komunikācijas prasmes, analītiskās prasmes)?			
Jā	6		16.7 %
Daļēji, ja plānā mācības nav ietvertas vai plāns netiek gatavots, bet šādas mācības tiek organizētas	20		55.6 %
Nē	10		27.8 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
45. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā darbiniekiem, kuri nodrošina vadības funkciju, ir ietvertas mācības par darbinieku vadīšanu?			
Jā	4		11.1 %

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Daļēji, ja plānā mācības nav ietvertas vai plāns netiek gatavots, bet šādas mācības tiek organizētas	22		61.1 %
Nē	10		27.8 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
46. Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ietverto mācību apjoms ir vismaz 24 stundas gadā katram darbiniekam (izņemot tehniskos darbiniekus)?			
Jā	8		22.2 %
Nē	28		77.8 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
47. Vai pēc mācībām darbinieks sniedz atgriezenisko saiti (dokumentāru, tiešsaistes aptaujas veidā) par mācībām un tajās iegūtās informācijas un prasmju izmantošanu darbā?			
Jā, ja pēc mācībām darbinieks sniedz dokumentētu atgriezenisko saiti par mācībām un to lietojumu darbā	9		25 %
Daļēji, ja darbinieks sniedz mutisku atgriezenisko saiti par mācībām un to lietojumu darbā	24		66.7 %
Nē, ja darbinieks nesniedz atgriezenisko saiti par mācībām un to lietojumu darbā	3		8.3 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
48. Vai darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanai tiek izmantotas ārējās mācības?			
Jā	36		100 %
Nē	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
49. Vai darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanā tiek izmantotas iekšējās mācības (izmantojot iekšējos trenerus)?			
Jā	17		47.2 %
Nē	19		52.8 %
Iesniegto atbilžu summa	36		
50. Vai tiek noteikts attīstības un apmācību mērķis jeb sagaidāmais darba devēja ieguvums no darbinieku apmeklētajām mācībām un attīstības pasākumiem?			
Jā	14		38.9 %
Nē	22		61.1 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

51. Vai darbiniekiem tiek skaidrots konkrētā attīstības pasākuma un mācību mērķis?

Jā	22		61.1 %
Nē	14		38.9 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

52. Vai tiek vērtēts, kāds ir bijis ieguvums no attīstības un mācību pasākumiem?

Jā	16		44.4 %
Nē	20		55.6 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

53. Vai pašvaldības apstiprinātie atlīdzības noteikumi paredz atlīdzības izmaiņas darbiniekiem, pamatojoties uz darbinieka ikgadējās darbības un tā rezultātu novērtējumu?

Jā	21		58.3 %
Nē	15		41.7 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

54. Vai ir definēti kritēriji, pēc kuriem tiek noteikts darbinieka ieguldījums institūcijas mērķu sasniegšanā un uz kuru pamata tiek izmaksātas naudas balvas vai piemaksas?

Jā	24		66.7 %
Nē	12		33.3 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

55. Vai ir izstrādāti kritēriji, pēc kuriem tiek noteikti kompetentākie darbinieki un uz kuru pamata tiek izmaksātas piemaksas?

Jā	10		27.8 %
Nē	26		72.2 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

56. Vai ir kritēriji piemaksas par papildu darbu vai aizvietošanu apmēra noteikšanai?

Jā	28		77.8 %
Nē	8		22.2 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

57. Vai rīkojumā par papildu darbu vai aizvietošanu vai kādā citā dokumentā (piemēram, iesnieguma rezolūcijā) tiek norādīts pamatojums piemaksas apmēra noteikšanai?

Jā	33		91.7 %
----	----	---	--------

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nē	3		8.3 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

58. Vai rīkojumā par papildu darbu vai kādā citā dokumentā (piemēram, iesniegumā) paplašinātā formā tiek aprakstīti konkrēti darbi, kas veicami papildus?

Jā	31		86.1 %
Nē	5		13.9 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

59. Vai tiek veikts darbinieku apmierinātības pētījums?

Jā	11		30.6 %
Nē	25		69.4 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

60. Vai institūcijā ir izveidota priekšlikumu sadaļa vai ierosinājumu pastkastīte, kur darbiniekiem ir iespēja iesniegt ierosinājumus par darba vides izmaiņām?

Jā	13		36.1 %
Nē	23		63.9 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

61. Vai darbinieku ierosinājumi darba vides izmaiņām vadības līmenī tiek izskatīti un iespēju robežās ņemti vērā?

Jā	32		88.9 %
Nē	4		11.1 %
Iesniegto atbilžu summa	36		


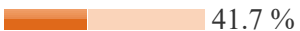


62. Vai darba vides risku novērtējums ir dokumentēts?

Jā	35		97.2 %
Nē	1		2.8 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

63. Vai darbinieki tiek iepazīstināti ar darba vides risku novērtējumu?

Jā	34		94.4 %
Nē	2		5.6 %
Iesniegto atbilžu summa	36		


64. Vai tiek veikti pasākumi konstatēto darba vides risku novēršanai?

Jā, ja tiek veikti visi pasākumi konstatēto darba vides risku novēršanai	20		55.6 %
Daļēji, ja tiek veikta daļa no pasākumiem konstatēto darba vides risku novēršanai	15		41.7 %
Nē, ja netiek veikta darba vides risku novērtēšana	1		2.8 %
Nē, ja netiek veikts neviens no pasākumiem konstatēto darba vides risku novēršanai	0		0%
Iesniegto atbilžu summa	36		




65. Vai institūcijā ir darbinieks, kurš pilda personāla speciālista funkcijas (neatkarīgi no tā, vai nodarbināts institūcijā vai ārpus tās)?

Jā	35		97.2 %
Nē	1		2.8 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

66. Vai institūcijā ir darbinieks, kurš pilda personāla vadītāja funkcijas (neatkarīgi no tā, vai nodarbināts institūcijā vai ārpus tās)?

Jā	28		77.8 %
Nē	8		22.2 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

67. Vai visiem personāla jomas darbiniekiem jūsu institūcijā ir profesionālā izglītība personālvadības jomā?

Jā	5		13.9 %
Daļēji, ja profesionālā izglītība ir tikai daļai no personāla jomā iesaistītajiem darbiniekiem	17		47.2 %
Nē	14		38.9 %
Iesniegto atbilžu summa	36		


68. Vai personāla speciālistam/personālvadītājam ir noteikts pienākums izstrādāt cilvēkresursu stratēģiju?

Jā	11		30.6 %
Nē	25		69.4 %
Iesniegto atbilžu summa	36		


69. Vai personāla speciālistam/personālvadītājam ir noteikts pienākums uzraudzīt cilvēkresursu stratēģijas izpildi?

Jā	9		25 %
----	---	---	------

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nē	27		75 %
Iesniegto atbilžu summa	36		


70. Vai darbiniekam personāla jomā ir noteikts pienākums uzraudzīt individuālo mērķu noteikšanas kvalitāti?

Jā	3		8.3 %
Nē	33		91.7 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

71. Vai darbiniekam personāla jomā ir noteikts pienākums uzraudzīt darbinieku vērtēšanas procesa kvalitāti?

Jā	20		55.6 %
Nē	16		44.4 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

72. Vai personāla speciālistam/personālvadītājam ir noteikts pienākums kārtot personāla lietvedību?

Jā	36		100 %
Nē	0		0 %
Iesniegto atbilžu summa	36		

Skaidrojums: Izvēlēto atbilžu summa ir iegūta saskaitot respondentu visas atzīmētās atbildes uz šo jautājumu. Katras atbildes procentuālā vērtība tiek iegūta konkrētās atbildes izvēlēto reižu skaitu dalot ar kopējo iesniegto atbilžu summu.

2. pielikums. Tipisko darba veidu ekspertu aptaujas rezultātu apkopojums (finanšu uzskaitē)

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)						Norādītais darbu īpatsvars slodzē
		Rēķinu administrēšana	Algu aprēķināšana	Darījumu grāmatošana	Maksājumu rīkojumu administrēšana	Krājumu uzskaitē	Pamatlīdzekļu uzskaitē	
Ropažu novads	Garkalnes	0,5		1	0,5	1	1	0,9
	Garkalnes	1		1	1			1
	Ropažu	1		0,2	1			1
	Ropažu	1		1				1
	Stopiņu	0,3		0,7	1	0,5		0,7
	Stopiņu	0,4	1	0,4	0,5			0,3
	Stopiņu	0,2	1	0,2	0,3			0,85
	Stopiņu	1		1	1	0,5		1
Aizkraukles novads	Jaunjelgavas	0,1	0,4	1	1	0,1	0,3	0,9
	Aizkraukles		1	0,1	0,3			1
	Aizkraukles	0,2		1	0,4		0,7	1
	Aizkraukles	0,2		0,5		1		1
	Aizkraukles	0,2		0,2		0,1	1	1
	Kokneses		0,8	0,1	0,1			0,8
	Neretas			1		0,7		1
	Neretas	0,4						1
	Neretas		1					1
	Neretas	1		0,7	0,4	1		1
	Neretas	1		0,7	0,8			1
Augšdaugavas novads	Ilūkstes	0,7		1	1		0,1	1,00
	Ilūkstes			1		1	1	1,00
	Daugavpils		1	0,2			0,3	0,90
	Daugavpils	0,2		1	0,2		0,1	0,80

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)					Norādītais darbu īpatsvars slodzē	
		Rēķinu administrēšana	Algu aprēķināšana	Darījumu grāmatošana	Maksājumu rīkojumu administrēšana	Krājumu uzskaitē		Pamatlīdzekļu uzskaitē
	Daugavpils	1		0,4	0,1	0,3	0,60	
	Daugavpils	0,7					1,00	
	Daugavpils		0,3	0,2	1		1,00	
	Daugavpils	0,1		0,2		0,4	1	0,85
Ķekavas novads	Ķekavas	0,9	0,5	0,8	1	0,7	0,7	0,6
	Ķekavas	0,9	0,8	1	0,9	0,9	0,8	0,8
	Ķekavas	0,9	1	0,9	0,8	0,9	0,7	0,7
	Baldones	0,9		0,9	1	0,1	0,1	0,6
Limbažu novads	Limbažu	0,6						0,5
	Limbažu		1	0,3	0,2			1
	Salacgrīvas		1	0,1	0,1			0,95
	Salacgrīvas			1		1	1	0,85
	Alojas	0,7		0,7		1	1	1
	Limbažu			0,7	0,5	1	1	1
Madonas novads	Madonas	1		1	0,5			0,8
	Madonas	1		1				1
	Madonas						1	1
	Madonas	0,3		0,3	1			1
	Madonas		1					1
	Madonas			0,8		1		0,8
	Madonas			0,8		1		0,8
	Madonas			0,5	0,2		1	0,95
	Madonas		1					0,8
	Madonas	1		1	0,5	0,9		1
	Madonas	0,9		1		0,9		0,8

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)					Norādītais darbu īpatsvars slodzē		
		Rēķinu administrēšana	Algu aprēķināšana	Darījumu grāmatošana	Maksājumu rīkojumu administrēšana	Krājumu uzskaitē		Pamatlīdzekļu uzskaitē	
	Cesvaines		1	0,7			1	1	
	Ērgļu	0,8		1	0,4			0,7	
	Lubānas	0,1		1	0,1			0,5	
	Lubānas	0,2	0,2	1	0,8	0,8	0,2	0,9	
Mārupes novads	Babītes	0,5	1	1	0,3			1	
	Babītes	1		1	0,3			1	
	Babītes	0,8		1	1	0,2		1	
	Babītes	0,3		0,1	1			0,4	
	Babītes	0,7		1	0,3	1	1	1	
	Mārupes			1	1			1	
	Mārupes	0,2		1				0,6	
	Mārupes	1		1		1		1	
	Mārupes	0,8		1		0,2		1	
	Mārupes		1	1				1	
	Mārupes			1		0,1	1	1	
	Saldus novads	Saldus	0,4		0,7				1
		Saldus	0,7		1				1
Saldus		0,6		1				0,9	
Saldus		0,7		1				1	
Saldus				1	0,7			0,8	
Saldus				0,4		1		1	
Saldus			1	0,6	0,2			1	
Saldus		1		0,6				1	
Saldus			1	1				1	
Saldus				1		1		1	

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)					Norādītais darbu īpatsvars slodzē	
		Rēķinu administrēšana	Algu aprēķināšana	Darījumu grāmatošana	Maksājumu rīkojumu administrēšana	Krājumu uzskaitē		Pamatlīdzekļu uzskaitē
	Saldus			1			1	
	Saldus						1	1
	Brocēnu	0,7		0,6		0,4	1	1
	Brocēnu	0,8	0	1	0,8	0	0	1
	Brocēnu	0,7		0,7	1			1
	Brocēnu	0,2		0,5	1			0,7
	Brocēnu	0,8		1	0,5			1
	Brocēnu	0,7		0,8		1		
	Brocēnu		1	0,5	0,1			0,9
Tukuma novads	Tukuma	0,6	0,4	1	0,6	0,2	0,1	1
	Tukuma		1	0,2				1
	Tukuma			0,5			1	1
	Tukuma			0,5		1		1
	Tukuma	0,8		1				1
	Tukuma	0,3		1				1
	Tukuma	0,5		1	0,1			1
	Kandavas		1					1
	Kandavas	1		0,5				1
	Kandavas			0,1		1		1
	Kandavas			1		0,2		1
	Kandavas				1			1
	Kandavas			0,3			1	1
Valmieras novads	Valmieras		1		0,9			0,95
	Valmieras	0,9		1	0,9			1
	Valmieras			0,9		0,9	1	1

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)					Norādītais darbu īpatsvars slodzē	
		Rēķinu administrēšana	Algu aprēķināšana	Darījumu grāmatošana	Maksājumu rīkojumu administrēšana	Krājumu uzskaite		Pamatlīdzekļu uzskaite
	Valmieras			1		0,1	0,1	1
	Valmieras	1		0,2				0,8
	Burtnieku	0,3		1	0,7	0,1	0,2	0,9
	Burtnieku			0,5		0,6	1	1
	Burtnieku	0,5	1					1
	Rūjienas	0,7		1	0,2	0,6	0,1	0,9
	Rūjienas	0,4		0,4		0,8	1	0,85
	Rūjienas	1		0,9	0,3	0,6		0,9
	Rūjienas	0,1		0,9	1			0,3
	Rūjienas	0,7	1	0,8				0,9
	Kocēnu			1				1
	Kocēnu	0,3		0,8		0,9	1	1
	Kocēnu	1						0,6
	Vidējais vērtējums	0,64	0,84	0,75	0,61	0,66	0,71	0,91
	Standarta darba veidu darbietilpības dalījums pēc vidējā vērtējuma	0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8	

3. pielikums. Tipisko darba veidu ekspertu aptaujas rezultātu apkopojums (civilstāvokļa aktu reģistrācija)

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)			Norādītais darbu īpatsvars slodzē
		Dzimšanas reģistra vešanas darbi	Laulības reģistra vešanas darbi	Miršanas reģistra vešanas darbi	
Ropažu novads	Garkalnes	0,5	1	0,3	0,8
	Ropažu	0,5	1	0,3	0,7
	Stopiņu	0,5	1	0,3	0,7
Aizkraukles novads	Skrīveru	0,9	1	0,8	0,5
	Pļaviņu	0,7	1	0,6	0,5
	Jaunjelgavas	0,8	1	0,6	0,4
	Jaunjelgavas	0,8	1	0,6	0,8
	Aizkraukles	0,9	1	0,8	0,3
	Aizkraukles	0,9	1	0,7	0,5
	Aizkraukles	0,9	1	0,9	0,9
	Kokneses	0,6	1	0,4	0,8
	Neretas	0,9	1	0,8	0,3
	Augšdaugavas novads	Ilūkstes	0,3	1	0,2
Daugavpils		0,4	1	0,3	0,57
Daugavpils		0,4	1	0,2	0,53
Ķekavas novads	Ķekavas	0,8	1	0,5	0,7
	Ķekavas	0,8	1	0,5	0,2
	Baldones	0,8	1	0,5	0,3
Limbažu novads	Limbažu	0,9	1	0,5	0,8
	Limbažu	0,8	1	0,5	0,8
	Salacgrīvas	0,6	1	0,4	0,5
	Salacgrīvas	0,5	1	0,2	0,6

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)			Norādītais darbu īpatsvars slodzē
		Dzimšanas reģistra vešanas darbi	Laulības reģistra vešanas darbi	Miršanas reģistra vešanas darbi	
	Alojas	1	0,2	1	0,6
	Alojas	1	0,3	1	0,6
Madonas novads	Madonas	0,6	1	0,4	0,5
	Madonas	1	0,1	0,6	0,4
Mārupes novads	Babītes	0,7	1	0,4	0,75
	Mārupes	1	1	0,4	1
Saldus novads	Saldus	0,3	1	0,4	0,9
	Saldus	0,3	0,3	1	0,9
	Saldus	1	0,3	0,3	0,8
	Brocēnu	0,5	1	0,5	0,7
Tukuma novads	Tukums	0,6	1	0,3	0,5
	Jaunpils	0,5	1	0,5	0,5
	Engures	0,6	1	0,2	0,1
	Engures	0,7	0,3	1	0,1
	Kandavas	0,9	0,8	1	0,8
Valmieras novads	Valmieras	0,3	1	0,2	0,6
	Valmieras	0,3	1	0,2	0,7
	Valmieras	0,3	1	0,2	0,55
	Rūjienas	0,5	1	0,4	0,8
	Rūjienas	1		0,5	1
	Burtnieku	0,5	1	0,3	0,75
	Kocēnu	0,5	1	0,3	0,7
	Vidējais vērtējums	0,67	0,89	0,5	0,61

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)			Norādītais darbu īpatsvars slodzē
		Dzimšanas reģistra vešanas darbi	Laulības reģistra vešanas darbi	Miršanas reģistra vešanas darbi	
Standarta darba veidu darbietilpības dalījums pēc vidējā vērtējuma		0,8	1	0,6	

4. pielikums. Tipisko darba veidu ekspertu aptaujas rezultātu apkopojums (juridiskais atbalsts)

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējais cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)					Norādītais darbu īpatsvars slodzē
		Līguma/vienošanās noslēgšanas darbi	Iekšējā/ārējā normatīvā akta (izstrāde un saskaņošana)	Sarakste ar fizisku/juridisku personu (unikāla sarakste)	Tiesvedība	Domes lēmuma projekta sagatavošana/ziņošana	
Ropažu novads	Garkalnes	1	1	0,9	0,9	1	1
	Garkalnes	1	1	0,9	0,9	1	1
	Garkalnes	1	1	0,9	0,9	1	1
	Ropažu	1	0,5	0,7	0,2	0,9	1
	Stopiņu	0,7		0,5	0,1	0,4	0,5
	Stopiņu	0,3	1	1	1	1	1
	Stopiņu	0,7	1	0,5	1	0,7	1
	Stopiņu	0,5	1	1	0,5	1	1
Aizkraukles novads	Pļaviņas	0,7	0,8	1		0,6	1
	Jaunjelgavas	0,6	0,8	0,7		1	0,5
	Jaunjelgavas	1	0,4	0,2	0,4	0,4	0,7
	Aizkraukles	1	1	1		1	1
	Kokneses	1	1	1	0,5	0,8	1
	Neretas	0,4	1	0,2	0,5	1	0,6
Augšdaugavas novads	Daugavpils	0,5	0,4	1	0,3	0,5	0,54
	Daugavpils	0,5	1	1	0,5	0,8	0,76
	Daugavpils	1	1	0,8		0,8	0,9
	Ilūkstes	1	0,5	0,3		0,3	0,53
	Ilūkstes	1	0,5	0,3		0,3	0,53
Ķekavas novads	Ķekavas	1	0,6	0,7	0	0,8	0,8

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)					Norādītais darbu īpatsvars slodzē
		Līguma/vienošanās noslēgšanas darbi	Iekšējā/ārējā normatīvā akta (izstrāde un saskaņošana)	Sarakste ar fizisku/juridisku personu (unikāla sarakste)	Tiesvedība	Domes lēmuma projekta sagatavošana/ziņošana	
	Ķekavas	0,8	0,6	1	0	0,7	0,5
	Ķekavas	1	0,6	0,7	0	0,8	0,8
	Ķekavas	0,6	1	0,8	0	0,7	0,8
	Baldones	0,8	0,6	0,7	0,5	1	0,85
	Baldones	1	0,6	0,7	0	0,8	0,9
	Baldones	0,7	0,8	0,6	0	1	0,7
Saldus novads	Saldus	0,3	0,8	0,3	0,1	1	0,8
	Brocēnu	0,9	0,9	0,6	1	0,9	1
	Saldus	1	0,8	0,4	0,2	1	0,9
	Saldus	0,5	1	0,3	0,8	0,5	0,8
	Saldus	0,6	1	0,3			0,5
	Saldus	0,2	0,2	0,2	0,2	1	1
	Brocēnu	0,3	0,6	0,2	1	0,5	0,9
Limbažu novads	Limbažu	0,5	1	0,7		1	0,6
	Limbažu	0,8	1	0,7	0,3	0,7	1
	Limbažu	0,9	0,8	0,5	0,2	1	0,7
	Limbažu	0,3	1	0,2	1	0,3	0,9
	Limbažu	0,5	1	0,5		0,7	0,8
	Alojas	1	0,7	0,5		0,8	0,8
	Salacgrīvas	1	0,7	0,5	0,5	1	0,9
	Salacgrīvas	1	0,6	0,5		0,7	0,8
Madonas novads	Madonas	0,2	1	0,7	0,1	0,8	1

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējais cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)					Norādītais darbu īpatsvars slodzē
		Līguma/vienošanās noslēgšanas darbi	Iekšējā/ārējā normatīvā akta (izstrāde un saskaņošana)	Sarakste ar fizisku/juridisku personu (unikāla sarakste)	Tiesvedība	Domes lēmuma projekta sagatavošana/zīņošana	
	Madonas	1	0,4	1	0,6	0,6	1
	Madonas	1	1	0,7	0,1	1	0,95
	Ērgļu	0,3	1	0,3	0	0	0,5
	Cesvaines	0,4	1	0,6	0	1	0,9
Mārupes novads	Mārupes	1	0,8	0,8	0,1	0,8	0,8
	Mārupes	0,3	0,2	1	1	1	0,9
	Mārupes	0,1	0,1	0,5	1	0,3	0,9
	Mārupes	0,2	0,1	0,2	0,2	1	0,9
	Mārupes	0,1	0,3	0,3		1	0,9
	Babītes	1	0,5	0,7	0,2	0,7	0,8
Valmieras novads	Burtnieku	1	0,5	0,4		0,7	0,5
	Kocēnu	0,3	0,2	1	0,2	0,4	0,85
	Rūjienas	1	0,5	0,4		0,5	0,3
	Valmieras	0,6	0,7	0,7	0,1	1	0,8
	Valmieras	0,3	0,3	1	0,1	0,4	0,85
	Valmieras	0,2	0,4	1	0,1	0,4	1
Tukuma novads	Tukuma	1		1	0,8		0,5
	Kandavas	0,5	0,9	0,9	0,4	1	0,7
	Tukuma	1	0,4	0,8	0,3	0,4	1
	Kandavas	1	0,7	0,8		1	1
Vidējais vērtējums		0,7	0,71	0,65	0,4	0,76	0,81

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Darba veidu savstarpējais vidējā cikla laika salīdzinājums (% izteikti kā decimālskaitlis)					Norādītais darbu īpatsvars slodzē
		Līguma/vienošanās noslēgšanas darbi	Iekšējā/ārējā normatīvā akta (izstrāde un saskaņošana)	Sarakste ar fizisku/juridisku personu (unikāla sarakste)	Tiesvedība	Domes lēmuma projekta sagatavošana/ziņošana	
Standarta darba veidu darbietilpības dalījums pēc vidējā vērtējuma		0,9	0,9	0,9	0,5	1	

5. pielikums. Tipisko darba veidu ekspertu aptaujas rezultātu apkopojums (nekustamā īpašuma nodokļa aprēķināšana/paziņošana)

Novads	Aptaujātie no apvienotajiem novadiem	Norādītais darbu īpatsvars slodzē
Ropažu novads	Ropažu	1
	Stopiņu	1
	Stopiņu	0,3
Aizkraukles novads	Neretas	1
Augšdaugavas novads	Daugavpils	1,00
Ķekavas novads	Ķekavas	0,6
	Baldones	0,7
Limbažu novads	Limbažu	0,5
Madonas novads	Madonas	0,4
	Madonas	0,4
	Madonas	1
Tukuma novads	Tukuma	0,5
Mārupes novads	Babītes	0,6
	Mārupes	0,6
Valmieras novads	Valmieras	0,6
	Vidējais vērtējums	0,68

6. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Augšdaugavas novads)

Civiltāvokļa aktu reģistrācija

Augšdaugavas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegunam starp struktūrvienībām ar labāko sniegunu
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits			
Daugavpils	2,0	1,1	112	232	957			
Ilūkstes	1,3	1,1	39	12	109			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam					
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,6			
Daugavpils		1,1	89,6	232	574,2	895,8	814	1,2
Ilūkstes		0,7	31,2	12	65,4	108,6	166	6,1
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	3,3	1,8			Apvienotajā novadā kopā	1004,4		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Augšdaugavas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu	
			Noslēgto līgumu/vienošanos skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits	2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība				
Daugavpils	3	2,2	534	62	202	814	7				
Ilūkstes	3	1,9	200	33	116	363	0				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam								
Darbietilpības koeficients			0,9	0,9	0,9	1	0,5				
Daugavpils		2,2	480,6	55,8	181,8	814	3,5	1535,7	698	3,2	
Ilūkstes		1,9	180	29,7	104,4	363	0	677,1	362	6,1	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	6	4,07						Apvienotajā novadā kopā	2212,8		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Finanšu uzskaitē

Augšdaugavas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)									Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji						Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Saņemto/nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (izejošo) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits			
Daugavpils	57,8	52,20	55 474	28 370	51 7472	88 990	12 2953	66 118			
Ilūkstes	9,0	8,37	15 023	7696	11 1608	6701	852	3288			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8			
Daugavpils		52,198	44 379	28 370	46 5725	62 293	98 362	52 894	75 2024	14 407	61,1
Ilūkstes		8,37	12 018	7696	10 0447	4691	682	2630	12 8164	15 312	57,5
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	66,8	60,6							Apvienotajā novadā kopā	880 188 ²³¹	

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Augšdaugavas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam sniegtumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits			
Daugavpils	6	4,08	15 460			
Ilūkstes	1	0,68	5714			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam			
			Darbietilpības koeficients	1		
Daugavpils		4,08	15 460	15 460	3789	5,6
Ilūkstes		0,68	5714	5714	8403	2,5
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	7	4,76	Apvienotajā novadā kopā	21174		

7. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Aizkraukles novads)

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Aizkraukles novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu	
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits				
Aizkraukles	3	1,7	76	82	208	366			
Jaunjelgavas	0,45	0,28	17	5	13	35			
Kokneses	0,8	0,8	30	47	56	133			
Ļaviņas	1	0,5	41	27	87	155			
Neretas	0,1	0,3	22	8	48	78			
Skrīveru	0,5	0,5	17	11	63	91			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam						
			Darbietilpības koeficients	0,8	1	0,6			
Aizkraukles		1,7	60,8	82	124,8	267,6	157	4	
Jaunjelgavas		0,28	13,6	5	7,8	26,4	94	6,7	
Kokneses		0,64	24	47	33,6	104,6	163	3,8	
Ļaviņas		0,5	32,8	27	52,2	112	224	2,8	
Neretas		0,03	17,6	8	28,8	54,4	1813	0,3	
Skrīveru		0,25	13,6	11	37,8	62,4	250	2,5	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	5,85	3,4	Apvienotajā novadā kopā			627,4			

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Aizkraukles novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Noslēgto līgumu/vienošanās skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits					
Aizkraukles	1,8	1,6	425	48	51	381	0				
Jaunjelgavas	1,5	1,1	339	35	177	432	5				
Kokneses	1	1,0	236	21	79	459	3				
Pļaviņas	1	1,0	713	45	88	543	0				
Neretas	1	0,6	387	20	21	247	1				
Skrīveru	1	0,8	274	41	11	285	0				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam								
Darbietilpības koeficients			0,9	0,9	0,9	1	0,5				
Aizkraukles		1,6	382,5	43,2	45,9	381	0	852,6	517	9,8	
Jaunjelgavas		1,1	305,1	31,5	159,3	432	2,5	930,4	842	6	
Kokneses		1,0	212,4	18,9	71,1	455	1,5	758,9	759	6,7	
Pļaviņas		1,0	641,7	40,5	79,2	543	0	1304,4	1304	3,9	
Neretas		0,6	348,3	18	18,9	247	0,5	632,7	1055	4,8	
Skrīveru		0,8	246,6	36,9	9,9	285	0	578,4	714	7,1	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	7,3	6,2						Apvienotajā novadā kopā	5057,4		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Finanšu uzskaite

Aizkraukles novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)										Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Saņemto / nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada snigumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu	
												Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji
Aizkraukles	8,8	8,4	19 779	9 841	19 9578	11 562	23 955	25 128	29 620			
Jaunjelgavas	12	10,9	15 149	3412	22 0474	9484	31 195	2139	281 853			
Kokneses	7,6	6,8	16 041	5799	16 5508	6190	27 907	21 304	242 749			
Neretas	3,8	4,0	19 191	3682	14 8626	5857	39 847	3593	220 796			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam												
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8				
Aizkraukles		8,4	15 823	9841	17 9620	8 093	19 164	20 102	252 644	30 192	41,4	
Jaunjelgavas		10,9	12 119	3412	19 8427	6639	24 956	1711	247 264	22 664	55,1	
Kokneses		6,8	12 833	5799	14 8957	4333	22 326	17 043	211 291	31 045	40,2	
Neretas		4,0	15 353	3682	13 3763	4100	31 878	28 74	191 650	47 913	26,1	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	32,2	30,1	Apvienotajā novadā bez Pļaviņām un Skrīveriem						902 849			
									Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju apvienotajā novadā bez Pļaviņām un Skrīveriem		1 248 831	

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Aizkraukles novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji		Kopējie darba rezultāti standarta vienības atbilstoši koeficientam	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits				
Aizkraukles	2	1,36	5357		5357		
Jaunjelgavas	1	0,68	5358		5358		
Kokneses	1	0,68	3264		3264		
Neretas	1	0,68	3522		3522		
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam							
Darbietilpības koeficients			1				
Aizkraukles		1,36	5357		5357	3939	6,1
Jaunjelgavas		0,68	5358		5358	7879	3,1
Kokneses		0,68	3264		3264	4800	5
Neretas		0,68	3522		3522	5179	4,7
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	5	3,4	Apvienotajā novadā bez Pļaviņām un Skrīveriem		17501		
Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju apvienotajā novadā bez Pļaviņām un Skrīveriem					24208		

8. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Ropažu novads)

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Ropažu novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits			
Ropažu	0,5	0,4	53	21	54			
Garkalnes	1	0,8	65	29	113			
Stopiņu	0,4	0,3	98	76	116			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam								
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,6			
Ropažu		0,4	42,4	21	32,4	95,8	274	1,9
Garkalnes		0,8	52	29	67,8	148,8	186	2,8
Stopiņu		0,3	78,4	76	69,6	224	800	0,7
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	1,9	1,4	Apvienotajā Vangažiem)	novadā	kopā (bez	468,6		
			Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju apvienotajā novadā bez Vangažiem			523,9		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Ropažu novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam ar labāko sniegumu
			Noslēgto līgumu/vienošanos skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits					
Ropažu	2	1,8	548	12	120	359	2				
Garkalnes	4	3,8	450	28	73	361	12				
Stopiņu	5	4,3	521	32	172	1221	1				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam								
Darbietilpības koeficients			0,9	0,9	0,9	1	0,5				
Ropažu		1,8	493,2	10,8	108	359	1	972	537	7,7	
Garkalnes		3,8	405	25,2	65,7	361	6	862,9	226	18,3	
Stopiņu		4,3	468,9	28,8	154,8	1221	0,5	1874	435	9,5	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	11	9,93	Apvienotajā novadā kopā (bez Vangažiem)						3708,9		
			Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju apvienotajā novadā bez Vangažiem						4146,3		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Finanšu uzskaite

Ropažu novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)									Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji						Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Saņemto / nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits			
Garkalnes	5	4,6	8 294	5 077	35 783	9 903	3 388	2 838			
Stopiņu	8	6,5	15 261	6826	56 396	11 154	7551	31 181			
Ropažu	4	3,8	6670	4868	59 429	6124	4174	1012			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8			
Garkalnes		4,6	6635	5077	32 205	6932	2710	2270	55 830	12 058	21,2
Stopiņu		6,5	5461	6826	50 756	7808	6041	24 945	101 837	15 691	16,3
Ropažu		3,8	3894	4868	53 486	4287	3339	810	70 684	18 504	13,8
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	17	14,9	Apvienotajā novadā bez Vangažiem						228 351		
Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju apvienotajā novadā bez Vangažiem									255 282		

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Ropažu novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji		Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits				
Garkalnes	1	0,68	6896				
Stopiņu	1	0,68	7203				
Ropažu	1	0,68	4913				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam				
			Darbietilpības koeficients	1			
Garkalnes		0,68	6896		6896	10 141	2,1
Stopiņu		0,68	7203		7203	10 593	2
Ropažu		0,68	4913		4913	7225	2,9
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	3	2,04	Apvienotajā novadā bez Vangažiem		19 012		

Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju apvienotajā novadā bez Vangažiem

21 254

9. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Ķekavas novads)

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Ķekavas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits			
Ķekavas	2	0,9	205	86	141			
Baldones	1	0,3	54	34	64			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam					
		Darbietilpības koeficients	0,8	1	0,6			
Ķekavas		0,9	164	86	84,6	334,6	372	1,21
Baldones		0,3	43,2	34	38,4	115,6	385	1,17
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	3	1,2			Apvienotajā novadā kopā	450,2		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Ķekavas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegunam starp struktūrvienībām ar labāko sniegunu
			Noslēgto līgumu/vienošanās skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits	Domes pieņemto lēmumu skaits				
Ķekavas	4	2,9	1536	47	146	490	8				
Baldones	3	2,5	742	47	168	383	3				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam								
Darbietilpības koeficients			0,9	0,9	0,9	1	0,5				
Ķekavas		2,9	1382,4	42,3	131,4	490	4	2050,1	707	4,7	
Baldones		2,5	667,8	42,3	151,2	383	1,5	1245,8	508	6,5	
Kopā jomas funkcijai izlietas slodzes	7	5,4					Apvienotajā novadā kopā	3295,9			

Finanšu uzskaite

Ķekavas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)									Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji						Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Saņemto/nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits			
Ķekavas	12	10,3	29 261	15 427	18 5763	24 919	24 166	5021			
Baldones	5	4,2	6420	5849	46 914	4748	6987	2999			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8			
Ķekavas		10,3	23 409	15 427	16 7187	17 443	19 333	4017	246 815	23 986	13
Baldones		4,2	5136	5849	42 223	3324	5590	2399	64 520	15 217	20,5
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	17	14,5							Apvienotajā novadā kopā	311 335 ²³²	

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Ķekavas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegunam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits			
Ķekavas	4	2,32	17 484			
Baldones	1	0,7	3759			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam			
			Darbietilpības koeficients	1		
Ķekavas		2,32	17 484	17 484	7536	2,8
Baldones		0,7	3759	3759	5370	4
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	5	3,02	Apvienotajā novadā kopā	21 243		

10. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Limbažu novads)

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Limbažu novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu	
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits				
Limbažu	2	1,6	136	108	337				
Alojas	0,6	0,4	26	14	43				
Salacgrīvas	0,9	0,5	39	35	43				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietlības koeficientam						
			Darbietlības koeficients	0,8	1	0,6			
Limbažu		1,6	108,8	108	202,2	419	262	2,2	
Alojas		0,4	20,8	14	25,8	60,6	162	3,5	
Salacgrīvas		0,5	31,2	35	25,8	92	200	2,9	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	3,5	2,4			Apvienotajā novadā kopā	571,6			

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Limbažu novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Noslēgto līgumu/vienošanās skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits	Darbietilpības koeficients				
Limbažu	5	4	1554	73	1010	671	10				
Alojas	2	1,4	914	45	4	465	1				
Salacgrīvas	1,8	1,5	1140	96	141	522	3				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam								
			Darbietilpības koeficients	0,9	0,9	0,9	1	0,5			
Limbažu		4	1398,6	65,7	909	671	5	3049,3	762	8,1	
Alojas		1,4	822,6	40,5	3,6	465	0,5	1332,2	920	6,7	
Salacgrīvas		1,5	1026	86,4	126,9	522	1,5	1762,8	1145	5,4	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	8,8	7,0					Apvienotajā novadā kopā	6144,3			

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Finanšu uzskaite

Limbažu novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)									Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Saņemto / nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam)
											atbilstoši labākajam vidējam gada sniegtam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
Limbažu	18	16,2	34 851	20 554	201 623	44 544	7917	23 529			
Alojas	5	4,6	6178	5072	78579	5905	2212	1925			
Salacgrīvas	9,0	8,1	9140	5588	103 421	9018	3890	10 150			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8			
Limbažu		16,2	27 881	20 554	181 461	31 181	6334	18 823	286 233	17 723	28,1
Alojas		4,6	4942	5072	70 721	4134	1770	1540	88 179	19 004	26,2
Salacgrīvas		8,1	7312	5588	93 079	6313	3112	8120	123 524	15 204	32,8
Kopā jomas funkcijai izlietās slodzes	32,0	28,9						Apvienotajā novadā kopā	497 935		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Limbažu novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts iepriekšējam nepieciešamās labākajam vidējam struktūrvienībām ar
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits			
Limbažu	2	1,4	13 130			
Alojas	1	0,7	2748			
Salacgrīvas	1,8	1,2	7692			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam			
			Darbietilpības koeficients	1		
Limbažu		1,4	13 130	13 130	9654	2,4
Alojas		0,7	2748	2748	4041	5,8
Salacgrīvas		1,2	7692	7692	6284	3,8
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	4,8	3,3	Apvienotajā novadā kopā	23 570		

11. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Madonas novads)

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Madonas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits			
Cesvaines	0,25	0,2	12	14	23			
Lubānas	0,2	0,1	7	2	36			
Ērgļu	0,5	0,3	12	15	58			
Madonas	2	0,9	205	113	418			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam					
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,6			
Cesvaines		0,2	9,6	14	13,8	37,4	245	2,7
Lubānas		0,1	5,6	2	21,6	29,2	239	2,7
Ērgļu		0,3	9,6	15	34,8	59,4	195	3,4
Madonas		0,9	164	113	250,8	527,8	586	1,1
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	2,95	1,5				Apvienotajā novadā kopā 653,8		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Madonas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Noslēgto līgumu/vienošanās skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits	Darbietilpības koeficients				
Cesvaines	1,5	1,3	437	7	169	177	0				
Lubānas	0,6	0,5	227	19	26	169	0				
Ērgļu	0,5	0,4	377	18	53	131	1				
Madonas	5	4,6	729	11	1039	557	12				
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
		Darbietilpības koeficients	0,9	0,9	0,9	1	0,5				
Cesvaines		1,3	393,3	6,3	152,1	177	0	728,7	558	6,1	
Lubānas		0,5	204,3	17,1	23,4	169	0	413,8	851	4	
Ērgļu		0,4	339,3	16,2	47,7	131	0,5	534,7	1320	2,6	
Madonas		4,6	656,1	9,9	935,1	557	6	2164,1	474	7,2	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	7,6	6,28					Apvienotajā novadā kopā	3427,5			

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Finanšu uzskaitē

Madonas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)									Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji						Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada snegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu	
			Saņemto / nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits				
Madonas	16	14,5	28 282	16 323	23 3084	37 504	15 267	29 377				
Cesvaines	4	3,7	4023	4461	50 314	3309	27 118	7656				
Ērgļu	5	4,3	2405	2944	120 391	5786	58 795	10 929				
Lubānas	4	3,2	6680	3341	52 505	2784	1613	8603				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam									
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8				
Madonas		14,5	22 626	16 323	20 9776	26 253	12 214	23 502	310 692	21 427	29,4	
Cesvaines		3,7	3218	4461	45 283	2316	19 463	6125	80 866	21 680	29,1	
Ērgļu		4,3	1924	2944	108 352	4050	47 036	8743	173 049	39 873	15,8	
Lubānas		3,2	5344	3341	47 255	1949	1290	6882	66 061	20 516	30,7	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	29	25,8							Apvienotajā novadā kopā	630 669		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Madonas novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts iepriekšējam nepieciešamās labākajam sniegumam struktūrvienībām ar labāko sniegumu)
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits			
Madonas	3	2,0	24 130			
Cesvaines	0,6	0,4	1403			
Ērgļu	0,6	0,4	3754			
Lubānas	1	0,7	1468			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam			
Darbietilpības koeficients			1			
Madonas		2,0	24 130	24 130	11 828	2,6
Cesvaines		0,4	1403	1403	3439	8,9
Ērgļu		0,4	3754	3754	9201	3,3
Lubānas		0,7	1468	1468	2159	14,2
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	5,2	3,5	Apvienotajā novadā kopā	30 755		

12. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Mārupes novads)

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Mārupes novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)			Noslodzes novērtējums					
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits			
Babītes	1	0,7	81	74	46			
Mārupes	1	1,0	263	131	92			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam					
		Darbietilpības koeficients	0,8	1	0,6			
Babītes		0,7	64,8	74	27,6	166,4	233	2,4
Mārupes		1,0	210,4	131	55,2	396,6	397	1,4
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	2	1,7				Apvienotajā novadā kopā 563		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Mārupes novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Noslēgto līgumu/vienošanos skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits	Darbietilpības koeficients				
Mārupes	5	4,4	1940	56	1417	747	9				
Babītes	3	2,4	1629	69	178	504	4				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam								
			Darbietilpības koeficients	0,9	0,9	0,9	1	0,5			
Mārupes		4,4	1746	50,4	1275,3	747	4,5	3823,2	869	6,9	
Babītes		2,4	1466,1	62,1	160,2	504	2	2194,4	907	6,6	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	8	6,8						Apvienotajā novadā kopā	6017,6		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Finanšu uzskaite

Mārupes novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)									Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji						Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada snigumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Saņemto / nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits			
Mārupes	10	9,2	21 855	20 467	124 146	23 640	262 132	57 158			
Babītes	6	5,3	7947	6860	112 343	9574	210 440	3466			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8			
Mārupes		9,2	17 484	20 467	111 731	16 548	209 706	45 726	421 662	45 634	15,6
Babītes		5,3	6358	6860	101 109	6702	168 352	2773	292 153	55 019	13
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	16	14,6						Apvienotajā novadā kopā	713 815		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Mārupes novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts iepriekšējam nepieciešamās labākajam sniegumam struktūrvienībām ar labāko sniegumu)
Mārupes	2	1,4	17 079			
Babītes	2	1,4	7349			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam			
			Darbietilpības koeficients	1		
Mārupes		1,4	17 079	17 079	12 558	1,9
Babītes		1,4	7349	7349	5404	4,5
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	4	2,7	Apvienotajā novadā kopā	24 428		

13. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Saldus novads)

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Saldus novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits			
Saldus	3	2,6	196	108	277			
Brocēnu	1	0,7	44	16	67			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam					
		Darbietilpības koeficients	0,8	1	0,6			
Saldus		2,6	156,8	108	166,2	431	166	3,1
Brocēnu		0,7	35,2	16	40,2	91,4	131	4
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	4	3,3			Apvienotajā novadā kopā	522,4		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Saldus novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Noslēgto līgumu/vienošanos skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits					
Saldus	5	4	1828	108	2122	865	23				
Brocēnu	3	2,71	678	49	283	391	2				
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
		Darbietilpības koeficients	0,9	0,9	0,9	1	0,5				
Saldus		4	1645,2	97,2	1909,8	865	11,5	4528,7	1132	5,1	
Brocēnu		2,71	610,2	44,1	254,7	391	1	1301	480	12,1	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	8	6,71					Apvienotajā novadā kopā	5829,7			

Finanšu uzskaite

Saldus novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)										Noslodzes novērtējums	
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji						Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada snigumam starp struktūrvienībām ar labāko snigumu
			Saņemto/nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits			
Saldus	35	32,5	26 819	17 660	334 799	34 545	30 461	67 030			
Brocēnu	7	6,5	6021	1158	103 781	9697	19 828	1020			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8			
Saldus		32,5	21 455	17 660	301 319	24 182	24 369	53 624	442 609	13 602	41,6
Brocēnu		6,5	4817	1158	93 403	6788	15 862	816	122 844	18 841	30
Kopā jomas funkcijā i izlietotās slodzes	42	39,1						Apvienotajā novadā kopā	565 453		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Saldus novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts iepriekšējam nepieciešamās labākajam sniegumam struktūrvienībām ar labāko sniegumu)
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits			
Saldus	2	1,36	12 649			
Brocēnu	1	0,68	3585			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam			
			Darbietilpības koeficients	1		
Saldus		1,36	12 649	12 649	9301	1,7
Brocēnu		0,68	3585	3585	5272	3,1
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	3	2,04	Apvienotajā novadā kopā	16234		

14. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Tukuma novads)

Civiltāvokļa aktu reģistrācija

Tukuma novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegunam starp struktūrvienībām ar labāko sniegunu
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits			
Tukuma	3	1,7	278	135	454			
Jaunpils	0,5	0,3	11	54	21			
Engures	0,4	0,2	46	45	45			
Kandavas	1	0,8	69	55	111			
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam					
		Darbietilpības koeficients	0,8	1	0,6			
Tukuma		1,7	222,4	135	272,4	629,8	366	2,7
Jaunpils		0,3	8,8	54	12,6	75,4	302	3,3
Engures		0,2	36,8	45	27	108,8	446	2,2
Kandavas		0,8	55,2	55	66,6	176,8	221	4,5
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	4,9	3,0			Apvienotajā novadā kopā	990,8		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Tukuma novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Noslēgto līgumu/vienošanos skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits	Darbietilpības koeficients				
Tukuma	4,5	3,5	1061	131	396*	807	22				
Kandavas	4	3,3	726	29	396*	312	12				
Engures	2	1,6	622	13	3212	443	9				
Jaunpils	0,5	0,4	286	22	354	192	1				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam								
			Darbietilpības koeficients	0,9	0,9	0,9	1	0,5			
Tukuma		3,5	954,9	117,9	356,4	807	5	2241,2	636	11,8	
Kandavas		3,3	653,4	26,1	356,4	312	1,5	1349,4	406	18,5	
Engures		1,6	559,8	11,7	2890,8	443	4,5	3909,8	2413	3,1	
Jaunpils		0,4	257,4	19,8	318,6	192	0,5	788,3	1946	3,9	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	11	8,5					Apvienotajā novadā kopā		7500,4		

* Piemērotas 87 sarakstes vienības uz vienu slodzi gadā (vidējais skaits starp 28 bijušajiem novadiem).

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Finanšu uzskaite

Tukuma novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)									Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji						Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Saņemto/nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits			
Tukuma	35,7	33,1	47 233	25 887	537 603	45 255	52 248	34 296			
Kandavas	10,0	9,6	18 196	7135	109 974	29 010	4589	24 353			
Jaunpils	3,0	2,7	1867	1907	26 456	3349	1572	658			
Engures	13,5	12,3	38 445	7739	183 368	19 400	10 100	6022			
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8			
Tukuma		33,1	37 786	25 887	483 843	31 679	41 798	27 437	648 430	19 575	54,8
Kandavas		9,6	14 557	7135	98 977	20 307	3142	19 482	163 599	16 971	63,2
Jaunpils		2,7	1494	1907	23 810	2344	1258	526	31 339	11 480	93,5
Engures		12,3	30 756	7739	165 031	13 580	8080	4818	230 004	18 722	57,3
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	62,2	57,8							Apvienotajā novadā kopā	1 073 372	

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Saldus novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums		
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts iepriekšējam nepieciešamās labākajam sniegumam struktūrvienībām ar labāko sniegumu)
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits			
Tukuma	1,0	0,7	13 493	Nosūtīts		
Kandavas	1,0	0,7	4622	Nosūtīts		
Jaunpils	1,0	0,7	1256	Nosūtīts		
Engures	0,5	0,3	9073	Nosūtīts		
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam			
Darbietilpības koeficients			1			
Tukuma		0,7	13 493	13 493	19 843	1,4
Kandavas		0,7	4622	4622	6797	4,2
Jaunpils		0,7	1300	1300	1912	14,9
Engures		0,3	9073	9073	26 685	1,1
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	3,5	2,4	Apvienotajā novadā kopā	28 488		

15. pielikums. Noslodzes novērtēšana (Valmieras novads)

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Valmieras novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)						Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji			Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu	
			Dzimšanas reģistra ierakstu skaits	Laulības reģistra ierakstu skaits	Miršanas reģistra ierakstu skaits				
Rūjienas	0,7	0,6	34	10	91				
Kocēnu	1	0,7	64	46	249				
Burtnieku	1	0,8	55	33	86				
Valmieras	3	1,9	290	208	375				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam						
			Darbietilpības koeficients	0,8	1	0,6			
Rūjienas		0,6	27,2	10	54,6	91,8	158	8,3	
Kocēnu		0,7	51,2	46	149,4	246,6	352	3,72	
Burtnieku		0,8	44	33	51,6	128,6	171	7,6	
Valmieras		1,9	232	208	225	665	359	3,64	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	5,7	3,9	Apvienotajā novadā kopā (bez Beverīnas, Mazsalacas, Naukšēniem un Strenčiem)			1132			
						Apvienotajā novadā kopā	1308		

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Juridiskais atbalsts

Valmieras novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)								Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji					2020. gadā notikušās tiesas sēdes, kuru dalībnieks ir pašvaldība	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu
			Noslēgto līgumu/vienošanās skaits	Domes apstiprināto normatīvo aktu skaits	Sarakste ar fiziskām un juridiskām personām	Domes pieņemto lēmumu skaits					
Valmieras	6	4,9	2017	49	121	394	4				
Kocēnu	2	1,7	1338	34	143	413	5				
Burtnieku	3,6	2,6	572	65	143	569	5				
Rūjienas	2	1,1	393	31	90	253	1				
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam											
Darbietilpības koeficients			0,9	0,9	0,9	1	0,5				
Valmieras		4,9	1815,3	44,1	108,9	394	2	2364,3	485	15,9	
Kocēnu		1,7	1204,2	30,6	128,7	413	2,5	1779	1072	7,2	
Burtnieku		2,6	514,8	58,5	128,7	569	2,5	1273,5	489	15,7	
Rūjienas		1,1	353,7	27,9	81	253	0,5	716,1	645	11,9	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	13,6	10,3	Apvienotajā novadā kopā (bez Beverīnas, Mazsalacas, Naukšēniem un Strenčiem)					6132,9			
Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju								7698,5			

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Finanšu uzskaite

Valmieras novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)									Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji						Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjoma (pieņemts līdzvērti iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidēja snieguma starp struktūrvienībām : labāko sniegumu	
			Saņemto / nosūtīto rēķinu skaits	Algu transakciju skaits	Grāmatojumu skaits	Maksājumu uzdevumu (nosūtīto) skaits	Krājumu operāciju skaits	Pamatlīdzekļu operāciju skaits				
Valmieras	15,3	14,2	22 920	25 151	209 854	57 103	12 576	77 917				
Rūjienas	5,0	3,9	8033	4225	71 330	11 391	6723	7138				
Kocēnu	7,0	6,2	8174	6708	124 798	21 532	15 847	28 639				
Burtnieku	6,0	5,6	7035	6633	72 162	19 837	10 117	21 757				
Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam												
Darbietilpības koeficients			0,8	1	0,9	0,7	0,8	0,8				
Valmieras		14,2	18 336	25 151	188 869	39 972	10 061	62 334	344 722	24 361	37,4	
Rūjienas		3,9	6426	4225	64 197	7974	6723	5710	93 482	24 281	37,8	
Kocēnu		6,2	6539	6708	112 318	15 072	12 678	22 911	176 227	28 241	32,5	
Burtnieku		5,6	5628	6633	64 946	13 886	8094	17 406	116 592	20 709	44,3	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	33,3	29,9	Apvienotajā novadā kopā (bez Beverīnas, Mazsalacas, Naukšēniem un Strenčiem)						731 023			
Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju									917 636			

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Valmieras novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)				Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji	Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts iepriekšējam nepieciešamās labākajam sniegumam struktūrvienībām ar	līdzvērtīgi gadam) atbilstoši gada starp labāko
			Sagatavoto paziņojumu par nekustamā īpašuma nodokli skaits				
Valmieras	1	0,68	9306				
Rūjienas	1	0,68	2994				
Kocēnu	1	0,68	4221				
Burtnieku	1	0,68	5376				
			Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji atbilstoši darbietilpības koeficientam				
			Darbietilpības koeficients	1			
Valmieras		0,68	9306	9306	13 685	2	
Rūjienas		0,68	2994	2994	4403	6,2	
Kocēnu		0,68	4221	4221	6207	4,4	
Burtnieku		0,68	5376	5376	7906	3,5	
Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	4	2,72	Apvienotajā novadā kopā (bez Beverīnas, Mazsalacas, Naukšēniem un Strenčiem)		21 897		
Apvienotajā novadā kopā, ņemot vērā darba rezultātus uz 1 iedzīvotāju				27 487			

16. pielikums. Noslodzes novērtēšanai izmantotie aprēķini

Joma (funkcija)

Jaunizveidotais novads (apvienoto novadu dati par 2020. gadu)					Noslodzes novērtējums			
Novads	Slodžu skaits*	Slodžu skaits pēc aptaujas rezultātiem**	Tipisko darbu veidu (darbības) rādītāji		Kopējie darba rezultāti (standarta vienības atbilstoši koeficientam)	1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām ar labāko sniegumu	
			Rādītājs 1	Rādītājs 2				
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>I</i>	<i>J</i>	<i>K</i>	
0	Novads 1	3	$2,15=0,8+(0,7*0,5 \text{ sl.})+1$	256	598			
1	Novads 2	2	$1,36=2*0,68$	486	788			
2	Darbietilpības koeficients		1	0,7				
3	Novads 1		$2,15=C1$	$256=D0*D2$	$418,6=D0*E2$	$674,6=D3+E3$	$314=(I3/C3)$	5,5 (I5/J3)
4	Novads 2		$1,36=C2$	$486=D1*D2$	$551,3=D1*E2$	$1037,3=D4+E4$	$763=(I4/C4)$	2,2=(I5/I4)
5	Kopā jomas funkcijai izlietotās slodzes	$5=B1+B2$	$3,51=C1+C2$		Apvienotajā novadā kopā***	$1711,9=I3+I4$		

* Kopējais struktūrvienības darbinieku slodžu skaits, t.sk. arī tās, kas atvēlētas citu funkciju veikšanai saskaņā ar amatu sarakstiem.

** Kopējais struktūrvienības analizējamo amata vienību jomas funkciju nodrošināšanai īstenoto tipisko darbu veidu kopējais vidējais īpatsvars aptaujātās personas noslodzē (% no gada noslodzes). Ja amata vienība nodarbināta uz nepilnu slodzi, iegūtais noslodzes īpatsvars tiek ar to reizināts. Ja nebija aptaujājamās personas, piemērota kataloga vidējā vērtība (finanšu uzskaitē – 0,91, juridiskais atbalsts – 0,81, nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana – 0,68, civiltāvokļa aktu reģistrācija – 0,61).

*** Pašvaldībās, kur nav iegūti visu novadu kopējie darba rezultāti, trūkstošo novadu rezultāti aprēķināti, ņemot vērā darba rezultātus uz vienu iedzīvotāju (pēc iedzīvotāju skaita 2020. gada sākumā), novados, kur rezultāti ir pieejami, iegūto rezultātu reizinot ar novadu, kuriem trūka rezultāti, iedzīvotāju skaitu.

17. pielikums. Labākais vienas slodzes snieguma rādītājs (standarta un salīdzināmās vienības uz slodzi gadā) analizējamās jomās

Pašvaldība	Finanšu uzskaitē		Civiltāvokļa aktu reģistrācija		Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana		Juridiskais atbalsts	
Ropažu novads	18 504	0,3	800	0,4	10 593	0,4	537	0,2
Aizkraukles novads	47 913	0,9	1813	1,0	7879	0,3	1304	0,5
Augšdaugavas novads	15 312	0,3	814	0,4	8403	0,3	1536	0,6
Ķekavas novads	23 986	0,4	385	0,2	7536	0,3	707	0,3
Limbažu novads	19 004	0,3	262	0,1	9654	0,4	1145	0,5
Madonas novads	39 873	0,7	586	0,3	11 828	0,4	1320	0,5
Mārupes novads	55 019	1,0	397	0,2	12 558	0,5	907	0,4
Saldus novads	18 841	0,3	166	0,1	9301	0,3	1132	0,5
Tukuma novads	19 575	0,4	446	0,2	26 685	1,0	2413	1,0
Valmieras novads	28 241	0,5	665	0,4	13 685	0,5	1072	0,4
Vidējais	28 627	0,5	633	0,3	11 812	0,4	1207	0,5

18. pielikums. Noslodzes aprēķins pašvaldību funkciju tipiskajiem darbu veidiem

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana

Jaunizveidotais novads	Bijušais novads*	Paredzamais darba apjoms	Labākais 1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Aprēķinātās nepiecieš. slodzes tipiskajiem darbiem**	Aprēķinātās nepiecieš. slodzes pēc vidējā rādītāja 10 novadu grupā	Jaunizveidotajā novadā plānotās slodzes pēc amatu saraksta 2022. g. jomas funkcijai kopā	Tipisko darbu vidējais īpatsvars noslodzē pēc kataloga	Tipiskajiem darbiem atvēlētais slodžu apjoms	Slodzes pārsniegums/iztrūkums	Slodzes pārsniegums/iztrūkums (pēc vidējā rādītāja)
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8=6*7</i>	<i>9=8-4</i>	<i>10=8-5</i>
Ropažu	Stopiņu	21 254	10 593	2	1,8	3	0,68	2,0	0,0	0,2
Aizkraukles	Jaunjelgavas	24 208	7879	3,1	2	6	0,68	4,1	1,0	2,1
Augšdaugavas	Ilūkstes	21 174	8403	2,5	1,8	8,5	0,68	5,8	3,3	4
Ķekavas	Ķekavas	21 243	7536	2,8	1,8	4	0,68	2,7	-0,1	0,9
Limbažu	Limbažu	23 570	9654	2,4	2	4	0,68	2,7	0,3	0,7
Madonas	Madonas	30 755	11 828	2,6	2,6	3	0,68	2,0	-0,6	-0,6
Mārupes	Mārupes	24 428	12 558	1,9	2,1	2	0,68	1,4	-0,5	-0,7
Saldus	Saldus	16 234	9301	1,7	1,4	2	0,68	1,4	-0,3	0,0
Tukuma	Engures	28 488	26 685	1,1	2,4	4	0,68	2,7	1,6	0,3
Valmieras	Valmieras	27 487	13 685	2	2,3	6	0,68	4,1	2,1	1,8
			Kopā	22,1	20,2	42,5	Kopā	28,9	6,8	8,7
		Vidēji (3. kolonna)	11 812							
<i>Juridiskais atbalsts</i>										
Ropažu	Ropažu	4146	537	7,7	3,4	16	0,81	13,0	5,3	9,6
Aizkraukles	Pļaviņu	5057	1304	3,9	4,2	6	0,81	4,9	1,0	0,7
Augšdaugavas	Daugavpils	2156	1536	3,2	1,8	3	0,81	2,4	-0,8	0,6
Ķekavas	Ķekavas	3296	707	4,7	2,7	5	0,81	4,1	-0,6	1,4
Limbažu	Salacgrīvas	6144	1145	5,4	5,1	6	0,81	4,9	-0,5	-0,2
Madonas	Ērgļu	3841	1320	2,9	3,2	6	0,81	4,9	2,0	1,7

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Jaunizveidotais novads	Bijušais novads*	Paredzamais darba apjoms	Labākais 1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā)	Aprēķinātās nepiecieš. slodzes tipiskajiem darbiem**	Aprēķinātās nepiecieš. slodzes pēc vidējā rādītāja 10 novadu grupā	Jaunizveidotajā novadā plānotās slodzes pēc amatu saraksta 2022. g. jomas funkcijai kopā	Tipisko darbu vidējais īpatsvars noslodzē pēc kataloga	Tipiskajiem darbiem atvēlētais slodžu apjoms	Slodzes pārsniegums/iztrūkums	Slodzes pārsniegums/iztrūkums (pēc vidējā rādītāja)
	1	2	3	4	5	6	7	8=6*7	9=8-4	10=8-5
Mārupes	Babītes	6018	907	6,6	5	7	0,81	5,7	-0,9	0,7
Saldus	Saldus	5830	1132	5,1	4,8	6	0,81	4,9	-0,2	0,1
Tukuma	Engures	8289	2413	3,4	6,8	7	0,81	5,7	2,3	-1,1
Valmieras	Kocēnu	6133	1072	7,2	5,1	9	0,81	7,3	0,1	2,2
			Kopā	50,1	42,1	71		57,5	7,4	15,4
Vidēji (3. kolonna)			1207							
<i>Finanšu uzskaitē</i>										
Ropažu	Ropažu	255 282	18 504	13,8	8,9	24	0,91	21,8	8,0	12,9
Aizkraukles	Neretas	1 248 831	47 913	26,1	43,6	35	0,91	31,9	5,8	-11,8
Augšdaugavas	Ilūkstes	880 188	15 312	57,5	30,7	65,6	0,91	59,7	2,2	29
Ķekavas	Ķekavas	311 335	23 986	13	10,9	17	0,91	15,5	2,5	4,6
Limbažu	Alojas	497 935	19 004	26,2	17,4	26,69	0,91	24,3	-1,9	6,9
Madonas	Ērgļi	630 669	39 873	15,8	22	33,4	0,91	30,4	14,6	8,4
Mārupes	Babītes	713 815	55 019	13	24,9	21	0,91	19,1	6,1	-5,8
Saldus	Brocēnu	565 453	18 841	30	19,8	32	0,91	29,1	-0,9	9,3
Tukuma	Tukuma	1 073 372	19 575	54,8	37,5	39	0,91	35,5	-19,3	-2,0
Valmieras	Kocēnu	911 876	28 241	32,5	32,1	37	0,91	33,7	1,2	1,6
			Kopā	282,7	247,8	330,69		302,9	18,2	53,1
Vidēji (3. kolonna)			28848							

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Civilstāvokļa aktu reģistrācija

Ropažu	Stopiņu	524	800	0,7	0,8	4	0,61	2,4	1,7	1,6
Aizkraukles	Neretas	627	1813	0,3	1	3	0,61	1,8	1,5	0,8
Augšdaugavas	Daugavpils	1004	814	1,2	1,6	3	0,61	1,8	0,6	0,2
Ķekavas	Baldones	450	385	1,17	0,7	2,3	0,61	1,4	0,2	0,7
Limbažu	Limbažu	572	262	2,2	0,9	3	0,61	1,8	-0,4	0,9
Madonas	Madonas	654	586	1,1	1	2,2	0,61	1,3	0,2	0,3
Mārupes	Mārupes	563	397	1,4	0,9	2	0,61	1,2	-0,2	0,3
Saldus	Saldus	522	166	3,1	0,8	4	0,61	2,4	-0,7	1,6
Tukuma	Engures	991	446	2,2	1,6	4,8	0,61	2,9	0,7	1,3
Valmieras	Valmieras	1308	665	3,64	2,1	6,4	0,61	3,9	0,3	1,8
		Kopā		17,01	11,4	34,7		21,2	4,2	9,8
Vidēji (3. kolonna)		633								

* Bijušais novads, kurā konstatēts labākais 1 slodzes snieguma rādītājs (standarta vienības uz slodzi gadā) no apvienotajiem novadiem

** Apvienotajā novadā prognozētajam darba apjomam (pieņemts līdzvērtīgi iepriekšējam gadam) nepieciešamās slodzes atbilstoši labākajam vidējam gada sniegumam starp struktūrvienībām

19. pielikums. Budžeta līdzekļu ietaupījums katrā no funkcijām tipiskāko darbu veidos

Juridiskais atbalsts	Soldzes +/- (pēc vidēji labākā rādītāja starp jaunizveidotajiem novadiem)	Ietekme uz budžetu euro /gadā	Finanšu uzkaite	Soldzes +/- (pēc vidēji labākā rādītāja starp jaunizveidotajiem novadiem)	Ietekme uz budžetu euro /gadā
Ropaži	9,6	143 539	Augšdaugava	29	433 608
Valmiera	2,2	32 894	Ropaži	12,9	192 881
Madona	1,7	25 418	Saldus	9,3	139 054
Ķekava	1,4	20 933	Limbaži	6,9	103 169
Augšdaugava	0,6	8 971	Mārupe	-5,8 -	86 722
Aizkraukles	0,7	10 466	Madona	8,4	125 597
Mārupe	0,7	10 466	Ķekava	4,6	68 779
Saldus	0,1	1 495	Valmiera	1,6	23 923
Tukums	-1,1 -	16 447	Tukums	-2 -	29 904
Limbaži	-0,2 -	2 990	Aizkraukles	-11,8 -	176 434
Civiltāvokļa aktu reģistrācija	Soldzes +/- (pēc vidēji labākā rādītāja starp jaunizveidotajiem novadiem)	Ietekme uz budžetu euro /gadā	Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana	Soldzes +/- (pēc vidēji labākā rādītāja starp jaunizveidotajiem novadiem)	Ietekme uz budžetu euro /gadā
Valmiera	1,8	26 914	Augšdaugava	4	59 808
Ropaži	1,6	23 923	Ķekava	0,9	13 457
Saldus	1,6	23 923	Aizkraukles	2,1	31 399
Tukums	1,3	19 438	Valmiera	1,8	26 914
Limbaži	0,9	13 457	Limbaži	0,7	10 466
Aizkraukle	0,8	11 962	Tukums	0,3	4 486
Ķekava	0,7	10 466	Ropaži	0,2	2 990
Madona	0,3	4 486	Saldus	0	-
Mārupe	0,3	4 486	Madona	-0,6 -	8 971
Augšdaugava	0,2	2 990	Mārupe	-0,7 -	10 466

20. pielikums. Ropažu novada pašvaldības administrācijas pārvaldībā esošo, revīzijas izlasē iekļauto, darbinieku individuāli sasniedzamo mērķu 2022. gadam novērtējums

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatētā neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	1.	Nodrošināt pašvaldības struktūrvienību, iestāžu darbības atbilstību normatīvajiem aktiem, veikt saistošo noteikumu konsolidāciju un izstrādi	veikta apvienojamo novadu visu saistošo noteikumu vienota izstrāde un konsolidācija	30.06.2022.		Mērķis ir noteikts plašāks nekā sasniedzamais rezultāts
	2.	Nodrošināt kvalitatīvu un normatīvajiem aktiem atbilstošu lēmumprojektu sagatavošanu uz komitejām un domes sēdēm	veikta departamentu darbinieku kompetences paaugstināšana, piedalotiesursos un semināros, noteikta darbinieku specializācija	01.10.2022.		x
	3.	Veikt departamenta darbinieku vakanto amata vietu izpildi	par 70-80 % nokomplektēts	31.12.2022.		x
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	4.	Pašvaldības budžeta projekta 2022. gada izstrāde	apstiprināti SN	24.01.2022.		x
	5.	Jaunās grāmatvedības programmas turpmāka apguve	maksimāli izmantot programmas iespējas	nav		Mērķis nav izmērāms – sasniedzamais rezultāts ir vispārīgs, nav noteikts termiņš
	6.	Patstāvīgi paaugstināt savu profesionālo zināšanu līmeni	nav norādīts	patstāvīgi		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš, kā arī pēc savas būtības neatbilst individuāli sasniedzamajam mērķim, kas

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	7.	Regulāri sekot izmaiņām LR likumdošanā un ārējos normatīvajos aktos	nav norādīts	patstāvīgi		nosakāms darbiniekam, bet mācību vajadzībai. Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš, kā arī pēc savas būtības neatbilst individuāli sasniedzamajam mērķim, kas nosakāms darbiniekam, bet mācību vajadzībai.
	8.	Teicami apgūt jaunu grāmatvedības programmu	nav norādīts	30.06.2022.		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts.
	9.	Teicami apgūt jauno amatu grāmatvedības nodaļā	nav norādīts	30.06.2022.		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts.
	10.	Regulāri sekot izmaiņām LR likumdošanā un ārējos normatīvajos aktos par grāmatvedības uzskaites jautājumiem	nav norādīts	patstāvīgi		Mērķis nav specifisks, izmērāms, nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš, kā arī pēc savas būtības tas neatbilst individuāli sasniedzamajam mērķim, kas nosakāms darbiniekam, bet mācību vajadzībai.
	11.	Patstāvīgi paaugstināt savu profesionālo zināšanu līmeni	nav norādīts	patstāvīgi		Mērķis nav specifisks, izmērāms, nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš, kā arī pēc savas būtības tas neatbilst individuāli sasniedzamajam mērķim, kas

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
(ierobežotas pieejamības informācija)	12.	Ekonomēt materiālos izdevumus	nav norādīts	2022		nosakāms darbiniekam, bet mācību vajadzībai.
	13.	Labiekārtot kapu teritoriju	nav norādīts	2022		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un konkrēts termiņš.
(ierobežotas pieejamības informācija)	14.	Joprojām - paaugstināt Vangažu iedzīvotāju apmierinātības līmeni	samazinās iedzīvotāju sūdzību daudzums	2022.11.		Rezultāts ir saistīts ar izvirzīto mērķi un varētu norādīt uz mērķa sasniegšanu, tomēr nav norādīts precīzs termiņš.
	15.	Veidot un uzturēt iedzīvotājiem komfortablu un draudzīgu vidi pilsētā	pilsētvides veidošana un uzlabošana	2022.11.		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts konkrēts sasniedzamais rezultāts, kā arī nav norādīts precīzs termiņš.
(ierobežotas pieejamības informācija)	16.	Veikt pasākumus, lai uzlabotu sniegto pakalpojumu kvalitāti	ieviest jaunas informācijas sistēmas tehnoloģijas	2022-2023		Nav norādīts konkrēts termiņš, turklāt, tas aptver vairākus gadus, kas norāda uz risku, ka mērķis nav specifisks konkrētajam gadam.
	17.	Katlu māju rekonstrukcija	izstrādāt rekonstrukcijas projektus	2022-2023		Nav norādīts konkrēts termiņš, turklāt, tas aptver vairākus gadus, kas norāda uz risku, ka mērķis nav specifisks konkrētajam gadam. Mērķa formulējums vispārīgs.

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība	
	18.	Ūdensvada un kanalizācijas tīklu paplašināšana	izstrādāto realizācija	projektu	2022-2023		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts konkrēts sasniedzamais termiņš, turklāt, tas aptver vairākus gadus.
	19.	Nodrošināt iestādes darba nepārtrauktību un tiešo iestādes funkciju veikšanu, pielāgošanos, pārkārtošanos ATR pārmaiņu un epidemioloģiskās drošības ierobežojumu laikā	iestāde veic savu darbu; darbinieki pielāgojušies		2022		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts konkrēts rezultāts, kā arī nav noteikts precīzs sasniedzamais termiņš.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	20.	Uzsākt sporta pasākumu, pagasta sporta dzīves atjaunošanu, līdz tas ir iespējams	pagasta komandu atjaunošana, jaunu komandu interešu un neformālās izglītības grupu veidošana izjukušo vietā; regulāro sporta aktivitāšu atjaunošana		2022/2024		Lai arī rezultāts ir pārbaudāms, tomēr nav norādīts konkrēts termiņš, turklāt, tas aptver vairākus gadus, kas norāda uz risku, ka mērķis nav specifisks konkrētajam gadam.
	21.	Darbinieku komandas noturēšana, motivēšana, vakanču aizpildīšanu	konkurētspējīgs atalgojums darbiniekiem, atbilstoši darba apjomam, amata prasībām - nodrošināšana, kolektīva stiprināšana - pasākumi		2022		Mērķis nav izmērāms – nav noteikts konkrēts sasniedzamais rezultāts, kā arī nav norādīts precīzs termiņš.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	21.	Pašvaldības funkciju nepārtrauktības nodrošināšana pēc apvienošanās periodā	x		2022.gada beigas		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav norādīts sasniedzamais rezultāts un konkrēts termiņš.
	22.	Saistošo noteikumu salāgošana	x		30.06.2022.		Mērķim nav norādīts sasniedzamais rezultāts.

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatētā neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
	23.	Kapitālsabiedrības funkciju izvērtēšana	x	30.06.2022.		Lai arī nav noteikts konkrēts sasniedzamais rezultāts, tomēr no mērķa formulējuma saprotams, kāda darbība veicama.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	24.	2022. gada budžeta ietvaros un savas kompetences ietvaros, uzsākt paredzēto pašvaldības attīstības plānošanas dokumentu izstrādi, to ieviešanu un izpildes novērtējumu, kā arī reģionāla un nacionāla līmeņa plānošanas dokumentu ieviešanu pašvaldības plānošanas dokumentos	uzsākta 2022. gada budžetā paredzēto pašvaldības attīstības plānošanas dokumentu izstrāde	30.12.2022.		Sasniedzamais rezultāts nesniedz priekšstatu par to, kādam ir jābūt rezultātam, lai mērķis tiktu atzīts par sasniegtu.
	25.	Izvērtēt, kādus pašvaldības teritorijas attīstības plānošanas dokumentus nepieciešams izstrādāt un sniegt priekšlikumus 2023. gada budžeta projektam	sagatavots projekts	priekšlikumu	31.10.2022.	x
	26.	Piedalīties mācību semināros,ursos un citos kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumos atbilstoši darba specifikai	ģeogrāfiskās sistēmas	informācijas	30.12.2022.	

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatētā neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
						nosakāms darbiniekam, bet mācību vajadzībai.
	27.	Efektīvas projektu nodaļas izveide	projektu nodaļa	2022		Mērķis nav izmērāms – nav noteikts skaidrs sasniedzamais rezultāts un precīzs termiņš.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	28.	Pašvaldību investīciju projektu plāna izstrāde un izpildes monitorings	1	līdz 2026		Mērķis ietver vairākus uzdevumus, kuriem pieļaujami dažādi termiņi un sasniedzamie rezultāti, kas turklāt nav norādīti. Nav norādīts precīzs termiņš, turklāt aptver vairākus gadus.
	29.	Līdzfinansējuma piesaiste pašvaldības projektu realizācijai. Projektu vadība	10 000 000 euro	līdz 2026		Nav iespējams novērtēt mērķa izpildes progresu konkrētajā vērtēšanas periodā.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	30.	Organizēt, vadīt pašvaldības vai ar to saistītu kopēju projektu sagatavošanu un izpildi	x	nav		Mērķis nav izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un precīzs termiņš.
	31.	Sagatavot un izstrādāt projektu sagatavošanas fāzes dokumentāciju	3	nav		Termiņš nav noteikts, līdz ar to nav iespējams gūt pārlicību par sasniedzamo rezultātu atbilstoši vērtēšanas izpildes periodam
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	32.	Aktīvās direktorijas ieviešanas/izveides pašvaldības darbiniekiem. Kopējs mērķis visam IKT (pilnvērtīgi paredzēts IKT dep.3.gadu plānā)	serveru iegādes un/vai nomas plāna izveide/izvēle/specifikācija	1 gads +		Nav noteikts konkrēts termiņš, turklāt tas var aptvert vairākus gadus, mērķis nav specifisks konkrētam darbiniekam.

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
	33.	Garkalnes pagasta pārvaldes ēkas iekšējā vājstrāvu tīkla infrastruktūras uzlabošana	iekšējā vājstrāvu tīkla paplašināšana, papildus komutāciju mezgls 2.korpusā. Tīkla segmentēšana.	6 mēn.		Rezultāts ir salīdzinoši konkrēts un to var pārbaudīt, tomēr nav noteikts precīzs termiņš.
	34.	Garkalnes pagasta teritorijas pašvaldības iestāžu (bibliotēkas, dienas centri, policija) tīkla infrastruktūras sakārtošana/uzlabošana/paplāšināšana. ISP pieslēgumu maiņa.	Garkalnes policija: ISP maiņa, iekšējā tīkla iekārtu maiņa (rūteris/komutat.) Garkalnes bibl. videonov.wifi tīkls, VPN. Upesciema bibl. un d.c.: videonov., iekšējā tīkla iekārtu maiņa, ISP maiņa. Garkalnes d.c.: ISP maiņa, iekšējo tīkla izbūve. PII "Čiekuriņš": iekšējā tīkla paplašināšana, radiolinki starp 5 ēkām. PII "Skudriņas" iekšējā vājstrāvu tīklu izbūve/paplašināšana.	2022. gada 1. septembris		x
	35.	Modernizēt un sakārtot Garkalnes pagasta lietotāju darba stacijas, lai nodrošinātu pilnvērtīgas iespējas strādāt ar pašvaldībā izmantojamajiem resursiem attālināti. (Aizvietot novecojušās licences)	nodrošināt visiem vismaz Win10 Pro/MS Office 2013 (vai līdzvērtīgus open source programmatūru, ja pieļaujams)	6 mēn.		Rezultāts ir salīdzinoši konkrēts un to var pārbaudīt, tomēr nav norādīts precīzs termiņš.

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatētā neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
	36.	Esošo videonovēšanas sistēmu apvienošana/modernizēšana, apvienošana IKT dep.ietvaros un nodošana pašvaldības policijas pārvaldībā/lietošanā.	BMMP, Garkalnes vidusskolas, Langstiņu, Upesciema ielu, Garkalnes ielu sistēmu restrukturizācija atbilstoši pašvaldības un IKT dep. plānam	1 gads		Rezultāts ir salīdzinoši konkrēts un to var pārbaudīt, tomēr nav norādīts precīzs termiņš.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	37.	Apzināt un izvērtēt pašvaldības nekustamos īpašumus. Pārbaudīt īpašumu reģistrācijas datu bāzu atbilstību reālajai situācijai	x	nav		Mērķis nav izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
	38.	Profesionālo prasmju un kompetenču pilnveidošana semināros unursos	x	nav		Mērķis nav izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš, turklāt pēc savas būtības mērķis atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim.
	39.	Piedalīties pašvaldības normatīvo dokumentu izstrādē savas kompetences ietvaros.	X	nav		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	40.	Apzināt un izvērtēt pašvaldības nekustamos īpašumus. Pārbaudīt īpašumu reģistrācijas datu bāzu atbilstību reālajai situācijai	x	nav		Mērķis nav izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
	41.	Profesionālo prasmju un kompetenču pilnveidošana semināros unursos	x	nav		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
						termiņš, turklāt pēc savas būtības mērķis atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim.
	42.	Piedalīties pašvaldības normatīvo dokumentu izstrādē savas kompetences ietvaros.	x	nav		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
	43.	KAC izveide Garkalnes pārvaldē	izveidots KAC	2022.03.		x
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	44.	Aktīvas atpūtas un bērnu laukumu sertifikācija, modernizācija, pilnveidošana.	sertificēti visi aktīvās atpūtas laukumi 10-2022. g.	2022.10.		x
	45.	Pagasta apzaļumošanas koncepta izveide lielākajās apdzīvotās vietās	izveidota koncepcija, sagatavots projekts	2022.05.		x
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	46.	Izstrādāti nepieciešamie novada attīstības plānošanas dokumenti (IA stratēģija, Attīstības progr.)	nav norādīts	30.06.2022.		Lai arī nav norādīts sasniedzamais rezultāts, tomēr no mērķa ir skaidrs, kāds rezultāts no darbinieka sagaidāms.
	47.	Nodrošināta attīstības programmas rīcības plāna un budžeta plānošanas sasaiste	nav norādīts	31.12.2022.		x
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	48.	Apzināt, izvērtēt un novērtēt Ropažu novada pašvaldībai piederošo ielu uzturēšanas kvalitāti	informācijas iegūšana un nodošana tālāko lēmumu pieņemšanai	2022. gada periods		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts konkrēts termiņš, turklāt rezultāta formulējums nav pietiekami skaidrs.

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	49.	Apzināt Ropažu novada pašvaldības valdījumā esošo ceļu un ielu tehnisko stāvokli. Dot priekšlikumus prioritāro ceļa uzlabojumu veikšanai	tehnisko risinājumu piemērošana pašvaldības ceļu tīklā būvniecībā un uzturēšanā	2022. gada periods		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts konkrēts termiņš, turklāt rezultāta formulējums nav saprotams.
	50.	Saskaņā ar amata aprakstā noteikto un savas kompetences ietvaros veikt uzdevumu izpildi noteiktajā termiņā	sagatavotas atbildes, dokumenti, lēmumprojekti, saraksti, informācija utml.			Mērķis nav specifisks, nav noteikts konkrēts termiņš.
	51.	Pēc vadības norādījumiem, organizēt nepieciešamo projektu priekšlikumu un dokumentu izstrādi	izstrādāti, saskaņoti projekti un dokumenti			Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts konkrēts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
	52.	Piedalīties iedzīvotāju interešu uzklauššanā vai problēmu risināšanā	organizētas vai apmeklētas tikšanās ar iedzīvotājiem	2022. gada periods		Rezultāts ir salīdzinoši konkrēts un to var pārbaudīt, tomēr termiņš nav precīzi norādīts.
	53.	Ievērot darba organizācijas noteikumus un uzturēt pozitīvi gaisotni kolektīvā, nepieļaut konflikta situācijas	veiksmīgs darba organizācijas process, operatīva informācijas apmaiņa darba vietā			Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts konkrēts sasniedzamais rezultāts un termiņš. Turklāt mērķis pēc savas būtības atbilst amata aprakstā norādītajiem pienākumiem, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim konkrētajā gadā.
	54.	Piedalīties nozares semināros un kvalifikācijas	pielietotas zināšanas, optimāli paveikts darbs un			Mērķis nav specifisks un izmērāms – sasniedzamā

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
		paaugstināšanai apmeklēšana	kursu sagatavoti dokumenti	kvalitatīvi		rezultāta formulējums nesniedz priekšstatu par to, kādam rezultātam ir jābūt, lai mērķi atzītu par sasniegtu. Turklāt pēc savas būtības mērķis atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim.
	55.	Piedalīšanās apvienotā novada darba organizācijas priekšlikumu izstrādē un ieviešanā	ieviesti darba vidē efektīvi un saprotami risinājumi.			Nav norādīts konkrēts termiņš, turklāt mērķa rezultāts varētu attiekties uz visiem darbiniekiem, nevis tikai konkrēto darbinieku tā individuālā mērķa ietvaros.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	56.	Apzināt un izvērtēt Ropažu novada domei piederošos meža īpašumus. Pārbaudīt šo īpašumu reģistrācijas esamību VMD datu bāzē un šo reģistru atbilstībai reālajai situācijai dabā, ja nepieciešams organizēt korekcijas datu bāzē	objektīvas informācijas iegūšana un nodošana pašvaldībai tālāko lēmumu pieņemšanai	31.12.2022.		Mērķa un rezultāta formulējums norāda uz to, ka mērķis nav specifisks.
	57.	Apzināto Ropažu novada domes meža īpašumu saimniecības un dabas vērtību analīze, mežsaimnieciskā apsaimniekošanas nepieciešamības, veida un	saimnieciskās (saimnieciskais rīkojums) un dabas vērtību apkopojums, analīze un nodošana pašvaldības vadībai tālāko lēmumu pieņemšanai.	31.12.2022.		Mērķa un rezultāta formulējums norāda uz to, ka mērķis nav specifisks.

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
		citā apsaimniekošanas priekšlikumu apkopojums par visiem īpašumiem				
	58.	Priekšlikumu sniegšana normatīvo aktu, saistītu ar koku ciršanu, ārpus meža zemes un meža zemēs uzlabošanai	samazināt resursu patēriņu un birokrātisku slogu, saistītu ar normatīvajiem aktiem piemērošanu	31.12.2022.		Mērķis nav specifisks, tostarp, arī izmērāms – nav noteikts konkrēts mērķa sasniegšanas rezultāts.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	59.	Apzināt un izvērtēt Ropažu novada pašvaldībai piederošās ielas un ceļus. Pārbaudīt šo īpašumu reģistrācijas esamību VSIA “LVC” datu bāzē un atbilstību reālajai situācijai dabā	informācijas iegūšana un nodošana tālāko lēmumu pieņemšanai	2022. gada periods		Mērķis nav izmērāms – nav norādīts konkrēts termiņš. Mērķa un rezultāta formulējums norāda uz to, ka mērķis nav specifisks.
	60.	Apzināt Ropažu novada pašvaldības valdījumā esošo ceļu un ielu tehnisko stāvokli.	tehnisko risinājumu piemērošana pašvaldības ceļu tīklā būvniecībā un uzturēšanā	2022. gada periods		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts konkrēts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	61.	Apzināt un izvērtēt Ropažu novada inženierkomunikāciju infrastruktūru	esošās situācijas apzināšana	2022. gada periods		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts konkrēts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
	62.	Iesaistīties darba grupās par pašvaldības valdījumā esošo infrastruktūras attīstības plānošanu un realizāciju (termiņi atkarīgi no attīstības	tehniskas konsultācijas kompetences ietvaros, pašvaldībai nozīmīgu infrastruktūras projektu realizācijā	2022. gada periods		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts konkrēts sasniedzamais rezultāts un termiņš.

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatētā neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
		un plānošanas daļas noteiktajiem)				
	63.	Celt profesionālo kvalifikāciju, apmeklēt darba kvalitātes uzlabošanai piemērotus kursus	profesionālās kvalifikācijas uzlabošana	2022. gada periods		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš, turklāt pēc savas būtības mērķis atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim.
	64.	Piedalīties budžeta priekšlikumu izstrādē	viedokļa sniegšana kompetences ietvaros	2022. gada periods		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts konkrēts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	65.	Pildīt savus amata pienākumus, atbilstoši departamenta izvirzītajiem mērķiem un tiešā vadītāja norādījumiem, ievērojot noteiktos termiņus un kārtību	amata pienākumu izpilde, atbilstoši prasībām. Mērķu sasniegšana un izpilde.	30.11.2022.		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts konkrēts sasniedzamais rezultāts un termiņš.
	66.	Profesionālo prasmju un kompetenču pilnveidošana semināros unursos. Semināru un kursu apmeklēšana profesionalitātes attīstībai.	profesionālās kvalifikācijas paaugstināšana	30.11.2022.		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav noteikts sasniedzamais rezultāts un termiņš, turklāt pēc savas būtības mērķis atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim.

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	67.	Profesionālās kompetences paaugstināšana	atskaišu un aprēķinu veikšana, dokumentu reģistrācija	31.03.2022.		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav skaidrs sasniedzamais rezultāts, turklāt mērķis pēc savas būtības atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim.
	68.	Semināru un kursu apmeklēšana profesionalitātes attīstībai	paaugstināt kompetenci ar NIN saistītās likumdošanas jomā, papildināt zināšanas datorprogrammā Excel	30.10.2022.		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav skaidrs sasniedzamais rezultāts, turklāt mērķis pēc savas būtības atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	69.	Piedalīties Ropažu novada pašvaldības Attīstības plānošanas dokumentu izstrādē	informācijas sagatavošana dokumenta izstrādes nodrošināšanai	30.11.2022.		Mērķis nav specifisks.
	70.	Piedalīties Ropažu novada pašvaldības saistošo noteikumu izstrādē savas kompetences ietvaros	izvērtēt sagatavojamos dokumentus savas kompetences ietvaros	30.11.2022.		Mērķis nav specifisks.
	71.	Profesionālo prasmju un kompetenču pilnveidošana	sekot līdzi izmaiņām likumdošanas normatīvajos aktos	30.11.2022.		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav skaidrs sasniedzamais rezultāts, turklāt mērķis pēc savas būtības atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sasniedzamajam mērķim.
	72.	Organizēts nodaļas darbs - saprotama informācijas	amatu vakanču aizpildījums, darba vietu nodrošinājums	2022		Mērķis nav specifisks un izmērāms – mērķa un rezultāta

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
		aprite, jautājumu izskatīšanas kārtība nodaļā, speciālistiem saprotami veicamie pienākumi	nodaļas speciālistiem, kavētie jautājumi			formulējums nesniedz priekšstatu par to, kādam konkrēti rezultātam ir jābūt, lai mērķi atzītu par sasniegtu, nav norādīts konkrēts mērķa sasniegšanas termiņš.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	73.	Sadarbība starp departamenta nodaļām	jautājumu skaņošanas, informēšanas kārtība starp departamenta nodaļām	2022		Mērķis nav saprotams, nav norādīts arī konkrēts mērķa sasniegšanas termiņš.
	74.	Budžetā paredzēto plānošanas dokumentu izstrāde	pašvaldības uzsāktie plānošanas dokumenti, apstiprināta pašvaldības Attīstības stratēģija, programma, investīciju plāns	2022		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts konkrēts un skaidrs mērķa sasniegšanas rezultāts un termiņš.
	75.	Apzināt katras pārvaldes plānošanas situāciju, problēmvietas	apzināti izstrādājamo plānošanas dokumenti nākamā gada budžetam	2022		Sasniedzamais rezultāts neatbilst mērķim, nav norādīts arī konkrēts termiņš.
	76.	Profesionāli veikt sociālo darbu atbilstoši specializācijai	izstrādāt kvalitātes novērtēšanas anketu par klientu apkalpošanu	01.12.2022.		Lai arī mērķa formulējums ir vispārīgs, sniedzamais rezultāts ir norādīts atbilstošs.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	77.	Papildināt prasmes un zināšanas profesionālās izglītības kursos atbilstoši jaunākajām tendencēm iedzīvotāju labklājības nodrošināšanā, sekojot līdzi pieņemtajiem normatīvajiem aktiem	izmantot piedāvātās iespējas	01.12.2022.		Mērķis nav specifisks, izmērāms – nav skaidrs sniedzamais rezultāts, turklāt mērķis pēc savas būtības atbilst mācību vajadzībām, nevis darbinieka individuāli sniedzamajam mērķim.
	78.	Pielietot praksē jaunākās metodes sociālajā darbā	novērtēt gadījuma vadīšanas dinamiku, rezultātu, klienta sociālās situācijas	01.12.2022.		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Amats	Nr. p.k.	Individuālie sasniedzamais mērķis	Rezultāts	Termiņš	Valsts kontroles vērtējums par mērķa atbilstību SMART principam, kur ar zaļu ²³³ krāsu iekrāsots atbilstošs mērķis, ar sarkanu – neatbilstošs, ar dzeltenu – konstatēta neatbilstība ir salīdzinoši maznozīmīga.	Identificētā neatbilstība
			uzlabošanos, pamatojoties uz izvirzītajiem kritērijiem			konkrēts rezultāts.
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	79.	Semināra apmeklēšanā par zaļā publiskā iepirkuma aktualitātēm	informācijas sniegšana par semināra apmeklējuma aktualitātēm un priekšlikums realizēt dabā	30.11.		x
	80.	Kursu apmeklēšana par iepirkumu plānošanas un iepirkuma līgumu grozījumu regulējumu un prakses aktualitātēm	informācijas sniegšana par semināra apmeklējuma aktualitātēm un priekšlikums realizēt dabā	30.11.		x
<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	81.	Nomas maksas noteikšana Pašvaldības iznomājamiem nekustamajiem īpašumiem vai to daļām	sagatavots nomas maksas aprēķins	2022		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts konkrēts termiņš.
	82.	Investīciju projektu analīze	Inv. proj. analīze, izvērtējuma veikšana	2022		Mērķis nav specifisks un izmērāms – nav norādīts konkrēts un skaidrs mērķa sasniegšanas rezultāts un termiņš.
	83.	Dalība Pašvaldības budžeta 2023. gada budžeta sastādīšanā	sagatavots budžeta projekts 2023. gadam	2022. gada decembris		Nav norādīts precīzs mērķa sasniegšanas termiņš.

21. pielikums. Ropažu novada pašvaldības noteikumos²³⁴ ietvertu kompetenču vērtējums

Nr. p.k.	Kompetence	Kompetences atbilstība Kompetenču vārdnīcā ietvertajām kompetencēm	Amatu grupas, uz kurām attiecas kompetence atbilstoši Kompetenču vārdnīcas amatu grupu kompetenču paraugmodelim
1.	Komandas vadīšana un darbs komandā (aizpilda, ja padotībā ir citi darbinieki)	Atbilst kompetencei “Komandas vadīšana”, bet ir noteikts mazāk kompetences prasību vērtējumam “Pārsniedz prasības”, nekā ir Kompetenču vārdnīcā šai kompetencei.	Vadītāji
2.	Plānošana un lēmumu pieņemšana	Atbilst kompetencei “Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību”, kompetences formulējums ietver arī kompetences “Plānošana un organizēšana” aprakstu.	Vadītāji
3.	Komunikācija un sadarbība	Atbilst kompetencei “Komunikācija”, bet ir noteikts mazāk kompetences prasību vērtējumam “Pārsniedz prasības”, nekā ir Kompetenču vārdnīcā šai kompetencei, kompetences formulējums varētu atbilst arī kompetencei “Darbs komandā”.	Atbalsta funkciju veicēji, politikas ieviesēji, politikas plānotāji
4.	Klientu apkalpošana	Atbilst kompetencei “Orientācija uz klientu”	Atbalsta funkciju veicēji, politikas ieviesēji, politikas plānotāji
5.	Pašattīstība	Atbilst kompetencei “Orientācija uz attīstību”, bet kompetences formulējums nav atbilstošs. Kompetenču vārdnīcā kompetences aprakstā ir norāde par attīstības vajadzību īstenošanu ne tikai, pamatojoties ne tikai uz darba devēja iniciatīvu, bet arī pašmācības ceļā, savukārt Ropažu novada pašvaldības noteikumos kompetences formulējums pieļauj arī ieskaitīt tādu rīcību pie kompetenču novērtējuma, ja darbinieks ir apmeklējis tikai darba devēja organizētos seminārus un kursus.	Politikas plānotāji, augstāka līmeņa vadītāji

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nr. p.k.	Kompetence	Kompetences atbilstība Kompetenču vārdnīcā ietvertajām kompetencēm	Amatu grupas, uz kurām attiecas kompetence atbilstoši Kompetenču vārdnīcas amatu grupu kompetenču paraugmodelim
6.	Profesionālās zināšanas un prasmes	Nav kompetences	x
7.	Darba kvalitāte un precizitāte	Atbilst kompetencei “Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti”, bet atsevišķos vērtējumos vai ir mazākas prasības (“A” vērtējumam) vai arī atšķirīgs formulējums (“D” un “E” vērtējumiem).	Atbalsta funkciju veicēji, fiziskā un kvalificētā darba veicēji
8.	Iniciatīva	Atbilst kompetencei “Iniciatīva”, bet atsevišķos vērtējumos ir atšķirīgs formulējums (“A” un “B” vērtējumiem).	Atbalsta funkciju veicēji
9.	Darba kārtības noteikumu ievērošana	Kompetenču vārdnīcā nav tāda apraksta, kas atbilstu izvirzītajai kompetencei	x
10.	Patstāvība	Atbilst kompetencei “Patstāvība”	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji

22. pielikums. Informācija par bijušo Pļaviņu, Skrīveru, Ropažu un Stopiņu novadu pašvaldību un Inčukalna novada pašvaldības Vangažu pilsētas pārvaldes darbinieku darba izpildes plānošanas un novērtēšanas ietvaros identificētajām mācību un attīstības vajadzībām un norīkošanu uz mācībām un attīstības pasākumiem

Nr.p.k.	Darbinieka amats	Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumenta datums	Mācību un attīstības vajadzības	Informācija par darbinieka norīkošanu uz mācībām un attīstības pasākumiem
<i>Pļaviņu novada pašvaldība</i>				
1.	(ierobežotas pieejamības informācija)	16.11.2020.	Ikdienā jāseko līdzi aktualitātēm un izmaiņām projektos un noteikumos, kas saistīti ar finansējuma apguvi	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
2.	(ierobežotas pieejamības informācija)	06.11.2020.	Apmācības par nekustamā īpašuma piespiedu nomas attiecību tiesisko regulējumu, īpašumu sadalīšana, lietošanas mērķu noteikšana	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
3.	(ierobežotas pieejamības informācija)	17.11.2020.	Nodaļas kompetencē esošajās jomās, īpaši par zemes ierīcības projektiem	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
4.	(ierobežotas pieejamības informācija)	05.11.2020.	Digitālā mārketinga apmācības (Google Adwords, FB platformas, multimediju izmantošana)	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
<i>Skrīveru novada pašvaldība</i>				
1.	(ierobežotas pieejamības informācija)	23.01.2020.	Datorzināšanas, normatīvo aktu pārzināšana (pašmācība)	Nav iespējams gūt pārlicību par darbinieka norīkošanu uz mācībām, jo rīkojumi pašvaldībā netika gatavoti
2.	(ierobežotas pieejamības informācija)	31.10.2019.	Apmeklēt seminārus, kursus, lai pilnveidotu sava amata prasmes un iegūtu aktuālo informāciju, kas saistīta ar amata pienākumu izpildi un lietu kārtošānu administratīvi teritoriālās reformas ietvaros un bērnu tiesību aizsardzības sistēmas reformas kontekstā	Nav iespējams gūt pārlicību par darbinieka norīkošanu uz mācībām, jo rīkojumi pašvaldībā netika gatavoti
<i>Ropažu novada pašvaldība</i>				
1.	(ierobežotas pieejamības informācija)	29.01.2021.	Darba aizsardzības zināšanas, darba tiesību zināšanas	29.03.2021. darbiniece norīkota uz semināru “Darba laiks, darba samaksa un ieturējumi”
2.	(ierobežotas pieejamības informācija)	17.02.2020.	pilveidot darbu plānošanu, darbus paralēli, uzlabot dokumentu noformēšanu datorrakstā	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
<i>Stopiņu novada pašvaldība</i>				

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nr.p.k.	Darbinieka amats	Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumenta datums	Mācību un attīstības vajadzības	Informācija par darbinieka norīkošanu uz mācībām un attīstības pasākumiem
1.	(ierobežotas pieejamības informācija)	03.12.2020.	Darbinieks komentārā norādījis: “FN-Serviss drošības eksperti rekomendē apmeklēt semināru “Kā efektīvi organizēt instruktāžas darbavietā?””	Ir apmeklētas citas mācības (mācību programma “Elektrodrošība”)
2.	(ierobežotas pieejamības informācija)	07.12.2020.	Semināru, apmācību apmeklējums vadības iemaņu celšanai	Ir apmeklētas citas mācības (Ugunsdrošības noteikumu piemērošanas prakse, 2021. gada aktuālie jautājumi)
3.	(ierobežotas pieejamības informācija)	14.12.2020.	Iespējams nepieciešams papildināt Excel zināšanas apstrādājot liela apjoma informāciju	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
4.	(ierobežotas pieejamības informācija)	nav datuma, vērtēšanas periods 01.11.2019.-31.10.2020.	Semināri un kursi aktuālajos normatīvo aktu jaunumos, ir norāde uz dalību LPMC rīkotajā seminārā “Administratīvā pārkāpuma process Administratīvajās komisijās atbilstoši Administratīvās atbildības likumam” pabeigt kursus, kurus IKVD rīko pašvaldības speciālistiem, IKVD kursus skolu vadītājiem un augstā piedalīties Radošuma pils rīkotajosursos sistēmiskās un radošās domāšanas nozīme vadītāja kompetences pilnveidei.	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
5.	(ierobežotas pieejamības informācija)	nav datuma, vērtēšanas periods 01.11.2019.-31.10.2020.	Semināri par izglītības iestādes kvalitātes vērtēšanu, jo grozījumi izglītības likumā paredz, ka pašvaldības būs pienākums analizēt un palīdzēt uzlabot izglītības kvalitāti.	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
6.	(ierobežotas pieejamības informācija)	07.12.2020.	Programmas “Lietvaris” apguve	Ir apmeklētas citas mācības (Dokumentu pārvaldība: sēžu, sanāksmju (klātienē, attālinātu) protokolēšana)
7.	(ierobežotas pieejamības informācija)	15.12.2020.	Jāpaaugstina kvalifikācija māju siltināšanas darbu veikšanai un Eiropas līdzekļu apguvei	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
8.	(ierobežotas pieejamības informācija)	nav datuma, vērtēšanas periods 01.11.2019.-31.10.2020.	LPMC rīkotie kursi saistībā ar NĪN administrēšanu	Nav norīkots uz mācībām un attīstības pasākumiem
<i>Inčukalna novada pašvaldības Vangažu pilsētas pārvalde</i>				
1.	(ierobežotas pieejamības informācija)	08.09.2020.	Datora kursi	Rīkojumi par darbinieku norīkošanu uz mācībām netika iesniegti

PĒC REFORMAS – AKTUĀLI UZLABOT CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU PAŠVALDĪBĀS

Nr.p.k.	Darbinieka amats	Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas dokumenta datums	Mācību un attīstības vajadzības	Informācija par darbinieka norīkošanu uz mācībām un attīstības pasākumiem
2.	<i>(ierobežotas pieejamības informācija)</i>	10.09.2020.	kursi BIS lietošanai	Rīkojumi par darbinieku norīkošanu uz mācībām netika iesniegti

23. pielikums. Diagrammā atspoguļotie aptaujas jautājumi un numerācija

Nr. p. k.	Jautājums
1.	Vai institūcijai ir dokumentēti cilvēkresursu stratēģiskie mērķi?
2.	Vai institūcijas cilvēkresursu stratēģiskie mērķi ir saskaņoti ar citiem attīstības plānošanas dokumentos izvirzītajiem mērķiem?
3.	Vai vienlaikus ar institūcijas cilvēkresursu stratēģiskajiem mērķiem ir definēti arī sasniedzamie rezultāti un to rezultatīvie rādītāji?
4.	Vai darbinieki ir informēti par definētajiem cilvēkresursu stratēģiskajiem mērķiem?
5.	Vai cilvēkresursu stratēģijas mērķu sasniegšana tiek uzraudzīta?
6.	Vai cilvēkresursu stratēģija tiek pārskatīta un, ja nepieciešams, aktualizēta (vismaz reizi piecos gados)?
7.	Vai ir noteikts darbinieks, kurš atbild par cilvēkresursu stratēģijas regulāru pārskatīšanu un aktualizēšanu?
8.	Vai institūcijai nepieciešamā personāla skaita/slodžu noteikšanai tiek izmantota kāda metode?
9.	Vai ir dokumentēts institūcijai nepieciešamā personāla amata vietu saraksts?
10.	Jā, ja tiek pārskatīts vismaz reizi gadā, pārskatot gan amatus, gan slodzes (Vai institūcijai nepieciešamā personāla saraksts tiek regulāri pārskatīts?)
11.	Vai institūcijas personāla atlase norit saskaņā ar aprakstītu atlases procesu?
12.	Vai institūcijas personāla atlasei ir izveidota atlases konkursa komisija?
13.	Vai kandidātu atlasē izmanto praktiskos uzdevumus kandidātu profesionālo zināšanu pārbaudei, spēju un kompetenču novērtēšanai?
14.	Vai lēmumu par kandidāta apstiprināšanu pieņem atlases komisija?
15.	Vai informācija par amatu konkursiem pašvaldībā tiek izsludināta publiski?
16.	Vai institūcijā ir apstiprināta darbinieku ievadīšanas darbā procedūra?
17.	Vai institūcijā ir izstrādāts profesionālās izaugsmes plāns jauniem darbiniekiem (darbā ievadīšana)?
18.	Vai tiek noteikts darbinieks, kurš atbild par jaunā darbinieka ievadīšanu darbā?
19.	Vai institūcijā ir ieviesta darba izpildes novērtēšanas sistēma?
20.	Vai darbiniekiem ir dokumentāri noteikti individuālie mērķi un mērķu sasniegšanas rezultatīvie rādītāji?
21.	Vai darbiniekiem noteiktie individuālie mērķi atbilst SMART principam – tie ir specifiski un saprotami, mērāmi kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi, atbilstoši un sasniedzami, uz rezultātu orientēti un ar atbilstošu laika termiņu? Skatīt individuālo mērķu definēšanas piemēru zemāk, lai novērtētu, vai jūsu organizācijā darbiniekiem noteiktie individuālie mērķi atbilst SMART principam.
22.	Vai darbiniekiem noteiktie individuālie mērķi izriet no institūcijas stratēģiskajiem mērķiem (skatīt zemāk esošo mērķu kaskadēšanas attēlu)?
23.	Vai darbinieks ir informēts par tā individuālo mērķu sasaisti ar institūcijas stratēģiskajiem mērķiem?
24.	Vai darbiniekiem ir noteiktas (apstiprinātas) amata pienākumu izpildes kvalitātes prasības? Piemēram, šāda amata pienākumu izpildes kvalitātes prasība juristam, kurš gatavo lēmumu projektus, varētu būt – lēmuma projektā nav veikti būtiski tiešā vadītāja labojumi.

Nr. p. k.	Jautājums
25.	Vai kompetences un kompetenču novērtēšanas kritēriji ir noteikti (apstiprināti) konkrētiem amatiem vai amatu grupām (piemēram, juristiem dažādās jomās)?
26.	Vai darba izpildes novērtēšanas ietvaros tiek vērtēts (piešķirot noteiktu vērtējumu, kas tiek ņemts vērā, veicot gala novērtējumu) tas, vai darbinieks ir sasniedzis individuālos mērķus?
27.	Vai darba izpildes novērtēšanā tiek vērtēts (piešķirot noteiktu vērtējumu, kas tiek ņemts vērā, veicot gala novērtējumu) tas, vai darbinieks ir izpildījis amata pienākumu izpildes prasības?
28.	Vai darba izpildes novērtēšanā tiek vērtēts (piešķirot noteiktu vērtējumu, kas tiek ņemts vērā, veicot gala novērtējumu) tas, vai darbinieks atbilst amata pienākumu izpildei noteiktajām kompetencēm?
29.	Vai darba izpildes novērtējumā, norādot vērtējumu, tiek sniegti darbinieka un tiešā vadītāja komentāri (konkrēti fakti), kas pamato vērtējumu?
30.	Vai darbinieku attīstības un mācību vajadzības tiek apzinātas, apkopojot informāciju no darbinieku darba izpildes novērtējuma dokumentiem?
31.	Vai darbinieku attīstības un mācību vajadzības tiek apzinātas, veicot darbinieku aptaujas (piemēram, elektroniski)?
32.	Vai darbinieku attīstības un mācību vajadzības tiek apzinātas, vadoties no institūcijas stratēģijā noteiktajiem mērķiem?
33.	Vai katru gadu tiek izstrādāts un apstiprināts darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plāns?
34.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas mācības jauno darbinieku ievadīšanai darbā?
35.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas normatīvajos aktos noteiktās ikgadējās mācības ugunsdrošībā?
36.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas normatīvajos aktos noteiktās ikgadējās mācības informācijas tehnoloģiju drošībā?
37.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas normatīvajos aktos noteiktās ikgadējās mācības personu datu drošībā?
38.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas normatīvajos aktos noteiktās ikgadējās mācības interešu konflikta novēršanā?
39.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas mācības darbinieku profesionālo zināšanu attīstībai jomās, kurās tie veic pienākumus (piemēram, nekustamā īpašuma jomā)?
40.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ir ietvertas mācības darbinieku kompetenču attīstībai (piemēram, komunikācijas prasmes, analītiskās prasmes)?
41.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā darbiniekiem, kuri nodrošina vadības funkciju, ir ietvertas mācības par darbinieku vadīšanu?
42.	Vai darbinieku profesionālās izaugsmes un apmācību plānā ietverto mācību apjoms ir vismaz 24 stundas gadā katram darbiniekam (izņemot tehniskos darbiniekus)?
43.	Vai pēc mācībām darbinieks sniedz atgriezenisko saiti (dokumentāru, tiešsaistes aptaujas veidā) par mācībām un tajās iegūtās informācijas un prasmju izmantošanu darbā?
44.	Vai darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanai tiek izmantotas ārējās mācības?

Nr. p. k.	Jautājums
45.	Vai darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanā tiek izmantotas iekšējās mācības (izmantojot iekšējos trenerus)?
46.	Vai tiek noteikts attīstības un apmācību mērķis jeb sagaidāmais darba devēja ieguvums no darbinieku apmeklētajām mācībām un attīstības pasākumiem?
47.	Vai darbiniekiem tiek skaidrots konkrētā attīstības pasākuma un mācību mērķis?
48.	Vai tiek vērtēts, kāds ir bijis ieguvums no attīstības un mācību pasākumiem?
49.	Vai pašvaldības apstiprinātie atlīdzības noteikumi paredz atlīdzības izmaiņas darbiniekiem, pamatojoties uz darbinieka ikgadējās darbības un tā rezultātu novērtējumu?
50.	Vai ir definēti kritēriji, pēc kuriem tiek noteikts darbinieka ieguldījums institūcijas mērķu sasniegšanā un uz kuru pamata tiek izmaksātas naudas balvas vai piemaksas?
51.	Vai ir izstrādāti kritēriji, pēc kuriem tiek noteikti kompetentākie darbinieki un uz kuru pamata tiek izmaksātas piemaksas?
52.	Vai ir kritēriji piemaksas par papildu darbu vai aizvietošanu apmēra noteikšanai?
53.	Vai rīkojumā par papildu darbu vai aizvietošanu vai kādā citā dokumentā (piemēram, iesnieguma rezolūcijā) tiek norādīts pamatojums piemaksas apmēra noteikšanai?
54.	Vai rīkojumā par papildu darbu vai kādā citā dokumentā (piemēram, iesniegumā) paplašinātā formā tiek aprakstīti konkrēti darbi, kas veicami papildus?
55.	Vai tiek veikts darbinieku apmierinātības pētījums?
56.	Vai institūcijā ir izveidota priekšlikumu sadaļa vai ierosinājumu pastkastīte, kur darbiniekiem ir iespēja iesniegt ierosinājumus par darba vides izmaiņām?
57.	Vai darbinieku ierosinājumi darba vides izmaiņām vadības līmenī tiek izskatīti un iespēju robežās ņemti vērā?
58.	Vai darba vides risku novērtējums ir dokumentēts?
59.	Vai darbinieki tiek iepazīstināti ar darba vides risku novērtējumu?
60.	Vai tiek veikti pasākumi konstatēto darba vides risku novēršanai?
61.	Vai institūcijā ir darbinieks, kurš pilda personāla speciālista funkcijas (neatkarīgi no tā, vai nodarbināts institūcijā vai ārpus tās)?
62.	Vai institūcijā ir darbinieks, kurš pilda personāla vadītāja funkcijas (neatkarīgi no tā, vai nodarbināts institūcijā vai ārpus tās)?
63.	Vai visiem personāla jomas darbiniekiem jūsu institūcijā ir profesionālā izglītība personālvadības jomā?
64.	Vai personāla speciālistam/personālvadītājam ir noteikts pienākums izstrādāt cilvēkresursu stratēģiju?
65.	Vai personāla speciālistam/personālvadītājam ir noteikts pienākums uzraudzīt cilvēkresursu stratēģijas izpildi?
66.	Vai darbiniekam personāla jomā ir noteikts pienākums uzraudzīt individuālo mērķu noteikšanas kvalitāti?
67.	Vai darbiniekam personāla jomā ir noteikts pienākums uzraudzīt darbinieku vērtēšanas procesa kvalitāti?

Nr. p. k. Jautājums

68. Vai personāla speciālistam/personālvadītājam ir noteikts pienākums kārtot personāla lietvedību?

Atsauces

- ¹ Valsts kontroles 03.12.2019. revīzijas ziņojums “Ēku drošums: vai darām pietiekami?”. Pieejams: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/vai-tiek-izpilditi-prieksnoteikumi-pasvaldibu-parvaldisana-un-kontrole-esosu-ekspluatacija-pienemtu-eku-atbilstibai-drosuma-prasibam>.
- ² Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- ³ OECD. 2019. “Padomes Rekomendācija par valsts dienesta līderību un kapacitāti”. OECD/LEGAL/0445. Tulkojums Valsts valodas centrs, 2019. Pieejams: <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/62d23dc8-b613-4001-8236-77c452de5561.pdf>.
- ⁴ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata izmantošanai NEVIS lietotājiem, 6. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.
- ⁵ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata izmantošanai NEVIS lietotājiem, 7. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.
- ⁶ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums.
- ⁷ Ministru kabineta 13.06.2017. noteikumu Nr. 338 “Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem” 9. punkts, Ministru kabineta 05.12.2006. noteikumu Nr. 984 “Noteikumi par bāriņtiesas priekšsēdētāja, bāriņtiesas priekšsēdētāja vietnieka un bāriņtiesas locekļa mācību programmas saturu un apmācības kārtību” 2. punkts.
- ⁸ Valsts kontroles 03.12.2019. revīzijas ziņojums “Ēku drošums: vai darām pietiekami?”. Pieejams: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/vai-tiek-izpilditi-prieksnoteikumi-pasvaldibu-parvaldisana-un-kontrole-esosu-ekspluatacija-pienemtu-eku-atbilstibai-drosuma-prasibam>.
- ⁹ Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma 6.² panta trešā un trešā *prim* daļa.
- ¹⁰ Ministru kabineta 06.12.2011. noteikumu Nr. 934 “Noteikumi par valsts nekustamā īpašuma pārvaldīšanas principiem un kārtību, kā arī kārtību, kādā apkopojama informācija par valsts nekustamo īpašumu pārvaldīšanu un valsts iestāžu lietotajiem nekustamajiem īpašumiem” 4.2. apakšpunkts, Ministru kabineta 06.12.2011. ieteikumu Nr. 2 “Ieteikumi valsts nekustamā īpašuma vienotas pārvaldīšanas nodrošināšanai” 4.1. apakšpunkts, 10. punkts.
- ¹¹ Ministru kabineta 11.07.2017. noteikumu Nr. 408 “Dzīvojamās mājas pārvaldīšanas un apsaimniekošanas maksas aprēķināšanas noteikumi” 2.2. apakšpunkts un 2. pielikums “Dzīvojamās mājas uzturēšanas darbu plāns”, Ministru kabineta 28.09.2010. noteikumu Nr. 907 “Noteikumi par dzīvojamās mājas apsekošanu, tehnisko apkopi, kārtējo remontu un energoefektivitātes minimālajam prasībām” 6., 11.–13. punkts.
- ¹² Plāns “Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns 2021.–2027. gadam” (apstiprināts ar Ministru kabineta 13.08.2021. rīkojumu Nr. 562 “Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam”). Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/325395>.
- ¹³ Skatīt revīzijas ziņojuma 1. pielikumu – pašvaldību atbildes uz 37.–45. jautājumu.
- ¹⁴ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums.
- ¹⁵ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 15. panta pirmā daļa.
- ¹⁶ Speciālā piemaksa Stopiņu novada pašvaldībā maksāta (*ierobežotas pieejamības informācija*), kuram šāda speciāla piemaksa nav tikusi dokumentāri noteikta, bet ir tikusi maksāta.
- ¹⁷ Ropažu novada pašvaldības 30.07.2021. rīkojums Nr. RN/2021/4.1-8/24 “Par piemaksu noteikšanu”.
- ¹⁸ Ropažu novada pašvaldības institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības nolikums (apstiprināts ar Ropažu novada domes 29.09.2021. sēdes lēmumu, protokols Nr. 12/2021, 72. p).
- ¹⁹ Bijušajās Stopiņu un Garkalnes novadu pašvaldībās.
- ²⁰ Jaunizveidotajā Ropažu novada pašvaldībā.
- ²¹ Bijušajās Aizkraukles, Stopiņu, Garkalnes novadu pašvaldībās.
- ²² Bijušās Kokneses novada domes priekšsēdētājs, bijušās Pļaviņu novada domes priekšsēdētājs, bijušās Pļaviņu novada domes priekšsēdētāja vietnieks, bijušās Jaunjelgavas novada domes priekšsēdētājs.
- ²³ Garkalnes novada domes 18.05.2021. rīkojums Nr. 2-27/67, Garkalnes novada domes 18.05.2021. rīkojums Nr. 2-27/68.

- ²⁴ Garkalnes novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 16.04.2021. iesniegums ar lūgumu atbrīvot no darba, Garkalnes novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 16.04.2021. iesniegums ar lūgumu atbrīvot no darba.
- ²⁵ Ministru kabineta 10.11.2020. noteikumu Nr. 671 “Pašvaldību institūciju, finanšu, mantas, tiesību un saistību pārdales kārtība pēc administratīvo teritoriju robežu grozīšanas vai sadalīšanas” 23. punkts.
- ²⁶ Sabiedrība ar ierobežotu atbildību Latvijas-Lielbritānijas kopuzņēmums “Zygon Baltic Consulting” eksperta konsultāciju pakalpojuma vienotas noslodzes novērtēšanas metodikas apvienotajos novados analīzē un pilnveidošanā atskaite. 20.12.2021.
- ²⁷ Likuma “Par pašvaldībām” 3. pants.
- ²⁸ Likuma “Par pašvaldībām” 15. panta pirmā daļa.
- ²⁹ Likuma “Par pašvaldībām” 7. panta otrā daļa, Augstākās tiesas 21.08.2015. lēmums lietā Nr. A420310014, SKA - 567/2015.
- ³⁰ Ministru kabineta 10.07.2012. noteikumi Nr. 494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”.
- ³¹ Plāns “Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns 2021.–2027. gadam” (apstiprināts ar Ministru kabineta 13.08.2021. rīkojumu Nr. 562 “Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam”). Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/325395>.
- ³² Diagrammas jautājumu skaits un numerācija diagrammas vajadzībām mainīta (skatīt revīzijas ziņojuma 24. pielikumu). Revīzijas ziņojuma 1. pielikuma 8.–12. jautājums diagrammā apvienots vienā jautājumā.
- ³³ Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 1–3. jautājumu.
- ³⁴ Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 10. jautājumu.
- ³⁵ Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 11. jautājumu.
- ³⁶ Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 23., 24. un 25. jautājumu.
- ³⁷ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 14. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.
- ³⁸ Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 28. jautājumu.
- ³⁹ Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 29. jautājumu.
- ⁴⁰ Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 37.–45. jautājumu.
- ⁴¹ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums.
- ⁴² Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 68., 70., 71. un 72. jautājumu.
- ⁴³ Revīzijas ziņojuma 1. pielikums – pašvaldību atbildes uz 67. jautājumu.
- ⁴⁴ Ministru kabineta 10.11.2020. noteikumu Nr. 671 “Pašvaldību institūciju, finanšu, mantas, tiesību un saistību pārdales kārtība pēc administratīvo teritoriju robežu grozīšanas vai sadalīšanas” 23. punkts.
- ⁴⁵ Sabiedrība ar ierobežotu atbildību Latvijas-Lielbritānijas kopuzņēmums “Zygon Baltic Consulting” eksperta konsultāciju pakalpojuma vienotas noslodzes novērtēšanas metodikas apvienotajos novados analīzē un pilnveidošanā atskaite. 20.12.2021., 4. lpp.
- ⁴⁶ Sabiedrība ar ierobežotu atbildību Latvijas-Lielbritānijas kopuzņēmums “Zygon Baltic Consulting” eksperta konsultāciju pakalpojuma vienotas noslodzes novērtēšanas metodikas apvienotajos novados analīzē un pilnveidošanā atskaite. 20.12.2021., 5. lpp.
- ⁴⁷ Vintiša K. Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam. Latvijas Darba devēju konfederācija, 2010., 13. lpp.
- ⁴⁸ Sabiedrība ar ierobežotu atbildību Latvijas-Lielbritānijas kopuzņēmums “Zygon Baltic Consulting” eksperta konsultāciju pakalpojuma vienotas noslodzes novērtēšanas metodikas apvienotajos novados analīzē un pilnveidošanā atskaite. 20.12.2021.
- ⁴⁹ Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes 03.05.2022. vēstule Nr. 24/14-25/1156 par informācijas sniegšanu (dzimšanas, miršanas vai laulību reģistrā dzimtsarakstu iestāžu 2020. gadā sastādītie laulības, dzimšanas vai miršanas reģistra ieraksti, pamatojoties uz kuriem tiek izsniegts civilstāvokļa akta reģistrāciju apliecinošs dokuments).
- ⁵⁰ Grāmatojumos, kur debets 7111, kredīts 5611, ekonomiskās klasifikācijas kods 1119.
- ⁵¹ Tiesu administrācijas sniegtie dati no Tiesu informatīvās sistēmas.
- ⁵² Metodikas piemērošanas ierobežojumus skatīt revīzijas ziņojuma nodaļā “Vispārīgs revīzijas raksturojums”.
- ⁵³ Izņemot ekonomistus, finansistus un kasierus.

⁵⁴ Pašvaldības centrālajā administrācijā.

⁵⁵ Dati no revīzijas ziņojuma 2. tabulas 4. kolonnas.

⁵⁶ Dati no revīzijas ziņojuma 18. pielikuma 4. kolonnas.

⁵⁷ Izņemot ekonomistus, finansistus un kasierus.

⁵⁸ Pašvaldības centrālajā administrācijā.

⁵⁹ Aprēķinā izmantoti dati no revīzijas ziņojuma 18. pielikuma, lietojot formulu $((9. \text{ kolonna} - (4. \text{ kolonna} * 10\%)) * 100 / 4. \text{ kolonna})$. Piemēram, Aizkraukles novadā slodžu starpība līdz kritērija izpildes robežai ir $16\% = ((1 - (3,9 * 0,1)) * 100 / 3,9)$.

⁶⁰ Centrālā statistikas pārvalde. 30.05.2022. preses relīze “1. ceturksnī vidējās darba samaksas pieauguma temps palēninājās”. Pieejams: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/darbs/alga/preses-relizes/8683-darba-samaksa-2022-gada-1-ceturksni?themeCode=DS>.

⁶¹ Plānoto slodžu pārsniegums (+) vai iztrūkums (-) aprēķināts pēc vidēji labākā snieguma rādītāja no visu novadu labākajiem rādītājiem Civilstāvokļa aktu reģistrācijas un Finanšu uzskaites funkciju grupās, kurš bija augstāks par labāko snieguma rādītāju starp Tukuma novadā apvienoto četru novadu pašvaldībām labāko rādītāju (dati no revīzijas ziņojuma 5. tabulas).

⁶² Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata izmantošanai NEVIS lietotājiem, 7. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.

⁶³ Ministru kabineta 10.07.2012. noteikumi Nr. 494 “Noteikumi par valsts tiesās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”.

⁶⁴ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.

⁶⁵ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 9. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.

⁶⁶ Ministru kabineta 10.07.2012. noteikumu Nr. 494 “Noteikumi par valsts tiesās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” 3.1. apakšpunkts.

⁶⁷ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 6. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.

⁶⁸ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 11. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.

⁶⁹ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 14. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.

⁷⁰ Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikuma (apstiprināts ar Ropažu novada pašvaldības domes sēdes 27.10.2021. lēmumu, protokols Nr. 14/2021, 59. p.) 16. punkts.

⁷¹ Izņemot atsevišķus darbiniekus, kuru mērķi ir sasaistāmi ar plānā ietvertajām darbībām administratīvās reformas ietvaros pēc 01.07.2021.

⁷² Ropažu novada pašvaldības 02.02.2022. rīkojums Nr. RN/2022/4.1-8/25 “Par Ropažu novada pašvaldības iestāžu, tajā skaitā Centrālās administrācijas Departamentu, struktūrvienību un nodaļu sasniedzamo mērķu noteikšanu un darba plānu izstrādi”.

⁷³ Ropažu novada pašvaldības Garkalnes pagasta teritoriālās pārvaldes (*ierobežotas pieejamības informācija*) 30.11.2021. novērtēšanas veidlapa.

⁷⁴ Garkalnes novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikums (apstiprināts Garkalnes novada domes 30.06.2020. sēdē, protokols Nr. 56., 23. §), Stopiņu novada pašvaldības darbinieku kompetenču un darba rezultātu novērtēšanas nolikums.

⁷⁵ Aizkraukles novada pašvaldības 21.02.2022. e-pasta vēstule, Aizkraukles novada pašvaldības 22.02.2022. e-pasta vēstule.

⁷⁶ (*ierobežotas pieejamības informācija*) noteiktie mērķi “Pārskatīti un aktualizēti Skrīveru novada pašvaldības izdotie noteikumi, nolikumi un saistošie noteikumi” un mērķis “Turpināt iepazīt un uzlabot zināšanas par veicamajiem darbiem, lēmumprojektu gatavošanu u.c. informāciju” (Skrīveru novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 14.05.2020. darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapa), (*ierobežotas pieejamības informācija*) speciālistam noteiktais mērķis “Skrīveru novada pašvaldības iestādēs sakārtot dokumentāciju atbilstoši MK noteikumu, normatīvo aktu prasībām” (Skrīveru novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) speciālista 23.01.2020. darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapa).

⁷⁷ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) speciālista 26.10.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem).

⁷⁸ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 17.11.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem), Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 09.11.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem), Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 06.11.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem), Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 05.11.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem).

- ⁷⁹ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 17.11.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem).
- ⁸⁰ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 06.11.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem).
- ⁸¹ Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikuma (apstiprināts ar Ropažu novada pašvaldības domes sēdes 27.10.2021. lēmumu, protokols Nr. 14/2021, 59. §.) 1. pielikums “Ropažu novada pašvaldības darbinieka novērtēšanas veidlapa (5.–16.mēnešalgu grupai)”, 2. pielikums “Ropažu novada pašvaldības darbinieka novērtēšanas veidlapa (1.–4. mēnešalgu grupai)”.
- ⁸² Ropažu novada pašvaldības Juridiskā, iepirkumu un personālvadības departamenta Tiesiskās uzraudzības nodaļas galvenās juristes amatu apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 01.11.2021. rezolūciju).
- ⁸³ Aizkraukles novada pašvaldības 21.02.2022. e-pasta vēstule, Aizkraukles novada pašvaldības 22.02.2022. e-pasta vēstule.
- ⁸⁴ Inčukalna novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 08.09.2020. darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapa.
- ⁸⁵ Ropažu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 29.01.2021. darba izpildes novērtēšanas un plānošanas veidlapa.
- ⁸⁶ Aizkraukles novada pašvaldības 21.02.2022. e-pasta vēstule, Aizkraukles novada pašvaldības 22.02.2022. e-pasta vēstule.
- ⁸⁷ Pļaviņu novada pašvaldības noteikumu “Par Pļaviņu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanu” (apstiprināti ar Pļaviņu novada domes 25.06.2015. lēmumu Nr. 14, protokols Nr. 10) 2. pielikums “Darba rezultātu un profesionālās sadarbības rīcības rādītāji”.
- ⁸⁸ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 05.11.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem).
- ⁸⁹ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 26.10.2020. darba izpildes vērtēšanas veidlapa/protokols (vadītājiem, speciālistiem).
- ⁹⁰ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 20. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.
- ⁹¹ Izņemot, piemēram, tulkus un informācijas tehnoloģiju darbiniekus, kuriem tās būtu profesionālās zināšanas un prasmes.
- ⁹² Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 22. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.
- ⁹³ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 22. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>, *Kompetenču vārdnīca*, 6. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf>.
- ⁹⁴ *Kompetenču vārdnīca*. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf>.
- ⁹⁵ Ministru kabineta 10.07.2012. noteikumu Nr. 494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” 33. punkts, *Kompetenču vārdnīca*, 6.–8. lpp., pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf>.
- ⁹⁶ Detalizēti kompetenču sadalījumu skatīt Kompetenču vārdnīcā, 9.–10. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf>.
- ⁹⁷ Ropažu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 22.07.2021. rezolūciju), Ropažu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 20.01.2022. rezolūciju), Ropažu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 01.11.2021. rezolūciju), (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 01.11.2021. rezolūciju),
- ⁹⁸ Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikuma (apstiprināts ar Ropažu novada pašvaldības domes sēdes 27.10.2021. lēmumu, protokols Nr. 14/2021, 59. p.) 1. pielikums “Ropažu novada pašvaldības darbinieka novērtēšanas veidlapa (5.–16.mēnešalgu grupai)”, 2. pielikums “Ropažu novada pašvaldības darbinieka novērtēšanas veidlapa (1.–4. mēnešalgu grupai)”.
- ⁹⁹ Izņemot fiziskā un kvalificētā darba veicējus un vadītājus, kuriem papildus vēl tiek vērtēta kompetence ar nosaukumu “Komandas vadīšana un darbs komandā”.
- ¹⁰⁰ *Kompetenču vārdnīca*, 9.–10. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf>.
- ¹⁰¹ Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikuma (apstiprināts ar Ropažu novada pašvaldības domes sēdes 27.10.2021. lēmumu, protokols Nr. 14/2021, 59. p.) 1. pielikums “Ropažu novada pašvaldības darbinieka novērtēšanas veidlapa (5.–16. mēnešalgu grupai)”, 2. pielikums “Ropažu novada pašvaldības darbinieka novērtēšanas veidlapa (1.–4. mēnešalgu grupai)”.
- ¹⁰² Stopiņu novada pašvaldības darbinieku kompetenču un darba rezultātu novērtēšanas nolikuma 2. un 3. pielikums “Darbinieka kompetenču un darba rezultātu novērtēšanas anketa I”, 4. pielikums “Darbinieka kompetenču un darba rezultātu novērtēšanas anketa II”, 5. pielikums “Darbinieka kompetenču un darba rezultātu novērtēšanas anketa III”.
- ¹⁰³ Izņemot institūciju un struktūrvienību vadītājus, kuriem izvirzīta arī personāla vadības prasmju nepieciešamība.

- ¹⁰⁴ Garkalnes novada domes 30.06.2020. sēdē (protokols Nr. 56., 23. §) apstiprinātais 3. pielikums “Garkalnes novada pašvaldības darbinieka novērtēšanas veidlapa (5. – 16. mēnešalgu grupai)”, 2. pielikums “Garkalnes novada pašvaldības darbinieka novērtēšanas veidlapa (1.–4. mēnešalgu grupai)”.
- ¹⁰⁵ Aizkraukles novada pašvaldības 21.02.2022. e-pasta vēstule, Aizkraukles novada pašvaldības 22.02.2022. e-pasta vēstule.
- ¹⁰⁶ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 20.11.2018. rezolūciju).
- ¹⁰⁷ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 07.05.2018. rezolūciju).
- ¹⁰⁸ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 07.05.2018. rezolūciju).
- ¹⁰⁹ Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata apraksts (apstiprināts ar izpilddirektora 18.01.2016. rezolūciju).
- ¹¹⁰ Skrīveru novada pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas noteikumi (apstiprināti ar Skrīveru novada domes 28.03.2013. sēdes lēmumu Nr. 3, protokols Nr. 4).
- ¹¹¹ Skrīveru novada pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas noteikumu (apstiprināti ar Skrīveru novada domes 28.03.2013. sēdes lēmumu Nr. 3, protokols Nr. 4) 5. pielikums “Amatu sadalījums amatu grupās”, 7. pielikums “Skrīveru novada pašvaldības darbinieku amatu kompetences”.
- ¹¹² Skrīveru novada pašvaldības bāriņtiesas sekretāres 31.10.2019. darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapa, Skrīveru novada pašvaldības darba aizsardzības speciālista 23.01.2020. darba izpildes plānošanas un novērtēšanas protokols, Skrīveru novada pašvaldības galvenās grāmatvedes 14.05.2020. darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapa, Skrīveru novada pašvaldības pārvaldes sekretāres 20.01.2020. darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapa.
- ¹¹³ Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikums (apstiprināts ar Ropažu novada pašvaldības domes sēdes 27.10.2021. lēmumu, protokols Nr. 14/2021, 59. p.).
- ¹¹⁴ Ropažu novada pašvaldības 08.02.2022. vēstule Nr. RN/2022/4.23-2/240.
- ¹¹⁵ Plāns “Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns 2021.–2027. gadam” (apstiprināts ar Ministru kabineta 13.08.2021. rīkojumu Nr. 562 “Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam”). Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/325395>.
- ¹¹⁶ Plāns “Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns 2021.–2027. gadam” (apstiprināts ar Ministru kabineta 13.08.2021. rīkojumu Nr. 562 “Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam”). Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/325395>.
- ¹¹⁷ Plāna “Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāna 2021.–2027. gadam” (apstiprināts ar Ministru kabineta 13.08.2021. rīkojumu Nr. 562 “Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam”) 3. pielikums “Plāna īstenošanas procesi, iesaistītās puses un to uzdevumi”. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/325395>.
- ¹¹⁸ Plāna “Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāna 2021.–2027. gadam” (apstiprināts ar Ministru kabineta 13.08.2021. rīkojumu Nr. 562 “Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam”) 3. pielikums “Plāna īstenošanas procesi, iesaistītās puses un to uzdevumi”. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/325395>.
- ¹¹⁹ Garkalnes novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikums (apstiprināts Garkalnes novada domes 30.06.2020. sēdē, protokols Nr. 56., 23. §), Stopiņu novada pašvaldības darbinieku kompetenču un darba rezultātu novērtēšanas nolikums, Pļaviņu novada pašvaldības noteikumi “Par Pļaviņu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanu” (apstiprināti ar Pļaviņu novada domes 25.06.2015. lēmumu Nr. 14, protokols Nr. 10), Skrīveru novada pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas noteikumi (apstiprināti ar Skrīveru novada domes 28.03.2013. sēdes lēmumu Nr. 3, protokols Nr. 4).
- ¹²⁰ Bijušās Pļaviņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata aprakstā (apstiprināts 20.11.2018. ar izpilddirektora rezolūciju), bijušās Garkalnes novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) amata aprakstā (apstiprināts ar 12.02.2014. izpilddirektores rezolūciju).
- ¹²¹ Bijušajā Garkalnes novada pašvaldībā, savukārt bijušajos Skrīveru un Ropažu novados darba izpildes plānošana un novērtēšana nav veikta visiem darbiniekiem.
- ¹²² Garkalnes novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikums (apstiprināts Garkalnes novada domes 30.06.2020. sēdē, protokols Nr. 56., 23. §), Stopiņu novada pašvaldības darbinieku kompetenču un darba rezultātu novērtēšanas nolikums, Skrīveru novada pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas noteikumi (apstiprināti ar Skrīveru novada domes 28.03.2013. sēdes lēmumu Nr. 3, protokols Nr. 4), Ropažu novada pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas nolikums (apstiprināts ar Ropažu novada domes 24.03.2015. sēdes lēmumu, protokols Nr. 4, 29. §).
- ¹²³ Ministru kabineta 13.06.2017. noteikumu Nr. 338 “Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem” 9. punkts, Ministru kabineta 05.12.2006. noteikumu Nr. 984 “Noteikumi par bāriņtiesas priekšsēdētāja, bāriņtiesas priekšsēdētāja vietnieka un bāriņtiesas locekļa mācību programmas saturu un apmācības kārtību” 2. punkts.
- ¹²⁴ Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata, 33.–39. lpp. Pieejama: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.

- ¹²⁵ Ropažu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 29.01.2020. darba izpildes novērtēšanas un plānošanas veidlapa, Ropažu novada pašvaldības 29.03.2020. rīkojums Nr. 2021/3.-1.1/59/P.
- ¹²⁶ Izņemot bijušo Pļaviņu novada pašvaldību.
- ¹²⁷ Izņemot bijušo Stopiņu novada pašvaldību.
- ¹²⁸ Valsts kontroles revīzija “Vai tiek izpildīti priekšnoteikumi pašvaldību pārvaldībā un kontrolē esošo ekspluatācijā pieņemtu ēku atbilstībai drošuma prasībām?”, revīzijas rezultāti pieejami: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/vai-tiek-izpilditi-prieksnoteikumi-pasvaldibu-parvaldisana-un-kontrole-esosu-ekspluatacija-pienemtu-eku-atbilstibai-drosuma-prasibam>, Valsts kontroles revīzija “Rīgas pilsētas pašvaldības Īpašuma departamenta un Rīgas pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrību nekustamo īpašumu projektu pārvaldība un īstenošana”, revīzijas rezultāti pieejami: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/rigas-pilsetas-pasvaldibas-ipasuma-departamenta-un-rigas-pilsetas-pasvaldibas-kapitalsabiedribu-nekustamo-ipasumu-projektu-parvaldiba-un-istenosana>, Valsts kontroles revīzija “Vai pašvaldību tilti un pārvadi ir droši?”, revīzijas rezultāti pieejami: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/vai-pasvaldibu-tilti-un-parvadi-ir-drosi>.
- ¹²⁹ Valsts kontroles revīzija “Vai tiek izpildīti priekšnoteikumi pašvaldību pārvaldībā un kontrolē esošo ekspluatācijā pieņemtu ēku atbilstībai drošuma prasībām?”, revīzijas rezultāti pieejami: <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/vai-tiek-izpilditi-prieksnoteikumi-pasvaldibu-parvaldisana-un-kontrole-esosu-ekspluatacija-pienemtu-eku-atbilstibai-drosuma-prasibam>.
- ¹³⁰ Par daudzdzīvokļu dzīvojamu un nedzīvojamo ēku pārvaldību atbildīgie darbinieki bijušā Jaunjelgavas novada Jaunjelgavas pagastā, bijušajā Pļaviņu novadā, bijušā Skrīveru novada Skrīveru pagastā, bijušā Neretas novada Neretas pagastā un bijušā Kokneses novada Iršu pagastā, par nedzīvojamo ēku pārvaldību atbildīgie darbinieki bijušajos Ropažu, Garkalnes un Stopiņu novados un par daudzdzīvokļu dzīvojamu māju pārvaldību atbildīgie darbinieki bijušās Stopiņu novada pašvaldības aģentūrā “Saimnieks”.
- ¹³¹ 17.03.2022. anketa par nedzīvojamo ēku pārvaldību bijušajā Garkalnes novada pašvaldībā, 17.03.2022. anketa par nedzīvojamo ēku pārvaldību bijušajā Ropažu novada pašvaldībā, 17.03.2022. anketa par nedzīvojamo ēku pārvaldību bijušajā Stopiņu novada pašvaldībā, 17.03.2022. anketa par nedzīvojamo ēku pārvaldību bijušā Neretas novada Neretas pagastā, 18.03.2022. anketa par daudzdzīvokļu dzīvojamu un nedzīvojamo ēku pārvaldību bijušā Jaunjelgavas novada Jaunjelgavas pagastā, 18.03.2022. anketa par nedzīvojamo ēku pārvaldību Skrīveru novada Skrīveru pagastā, 21.03.2022. anketa par daudzdzīvokļu dzīvojamu un nedzīvojamo ēku pārvaldību bijušajā Pļaviņu novada pašvaldībā.
- ¹³² Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma 6.² panta trešā un trešā *prim* daļa.
- ¹³³ Ministru kabineta 06.12.2011 noteikumu Nr. 934 “Noteikumi par valsts nekustamā īpašuma pārvaldīšanas principiem un kārtību, kā arī kārtību, kādā apkopojama informācija par valsts nekustamo īpašumu pārvaldīšanu un valsts iestāžu lietotajiem nekustamajiem īpašumiem” 4.2. apakšpunkts, Ministru kabineta 06.12.2011. ieteikumu Nr. 2 “Ieteikumi valsts nekustamā īpašuma vienotas pārvaldīšanas nodrošināšanai” 4.1. apakšpunkts, 10. punkts.
- ¹³⁴ Ministru kabineta 11.07.2017. noteikumu Nr. 408 “Dzīvojamās mājas pārvaldīšanas un apsaimniekošanas maksas aprēķināšanas noteikumi” 2.2. apakšpunkts un 2. pielikums “Dzīvojamās mājas uzturēšanas darbu plāns”, Ministru kabineta 28.09.2010. noteikumu Nr. 907 “Noteikumi par dzīvojamās mājas apsekošanu, tehnisko apkopi, kārtējo remontu un energoefektivitātes minimālajam prasībām” 6., 11.–13. punkts.
- ¹³⁵ Bijušajās Aizkraukles, Garkalnes un Ropažu novadu pašvaldībās.
- ¹³⁶ “Pārskats par budžeta izpildi”, veidlapa 1-PB. Pieejams: https://e2.kase.gov.lv/pub5.5_pasv/code/pub.php?module=pub.
- ¹³⁷ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta pirmajā un divpadsmitā daļā minēto piemaksu (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022.).
- ¹³⁸ Bijušās Garkalnes novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹³⁹ Bijušās Garkalnes novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹⁴⁰ Bijušās Garkalnes novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹⁴¹ Bijušās Stopiņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹⁴² Bijušās Stopiņu novada pašvaldības Finanšu vadības, analīzes un grāmatvedības nodaļas (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹⁴³ Bijušās Stopiņu novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹⁴⁴ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta divpadsmitās daļas pēdējais teikums (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022.), Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma 2. panta pirmā daļa.
- ¹⁴⁵ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 3. panta ceturrtās daļas 5. punkts un sestā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022.).
- ¹⁴⁶ Ešenvalde I. Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga: Merkūrijs LAT, 2008., 180. lpp.

- ¹⁴⁷ Izņemot bijušo Aizkraukles novada pašvaldību, kur darbinieku darba rezultātu novērtēšana nav reglamentēta un nav arī tikusi veikta.
- ¹⁴⁸ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta divpadsmitā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022.).
- ¹⁴⁹ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta divpadsmitās daļas pēdējais teikums (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022.).
- ¹⁵⁰ *(ierobežotas pieejamības informācija).*
- ¹⁵¹ *(ierobežotas pieejamības informācija).*
- ¹⁵² *(ierobežotas pieejamības informācija).*
- ¹⁵³ Bijušās Garkalnes novada pašvaldības 16.05.2016. rīkojums Nr. 2-27/48.
- ¹⁵⁴ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta divpadsmitās daļas pēdējais teikums (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022.).
- ¹⁵⁵ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 3. panta ceturtais daļas 5. punkts un sestā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022.).
- ¹⁵⁶ *(ierobežotas pieejamības informācija).*
- ¹⁵⁷ Bijušās Ropažu novada pašvaldības darba samaksas un sociālo garantiju nolikuma (apstiprināts ar Ropažu novada domes 26.08.2020. sēdes lēmumu, protokols Nr. 16., 28. §) 4.4. apakšpunkts: “Naudas balvas, kas kalendāra gada ietvaros nepārsniedz darbiniekam noteiktās mēnešalgas apmēru, sakarā ar darbiniekam vai pašvaldības institūcijai svarīgu sasniegumu (notikumu), ņemot vērā darbinieka ieguldījumu pašvaldības mērķu sasniegšanā, var tikt izmaksātas saskaņā ar Atlīdzības likuma nosacījumiem”.
- ¹⁵⁸ Bijušās Ropažu novada pašvaldības 07.04.2021. rīkojums Nr. 2021/3 -1.1/61/P. “Par darba tiesisko attiecību izbeigšanu”.
- ¹⁵⁹ Bijušās Ropažu novada pašvaldības *(ierobežotas pieejamības informācija)*.
- ¹⁶⁰ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 16. panta otrā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022.).
- ¹⁶¹ Bijušās Garkalnes novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikums (apstiprināts Garkalnes novada domes 30.06.2020. sēdē, protokols Nr. 56., 23. §).
- ¹⁶² Bijušās Garkalnes novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikuma (apstiprināts Garkalnes novada domes 30.06.2020. sēdē, protokols Nr. 56., 23. §) 9. un 10. punkts.
- ¹⁶³ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta pirmā un otrā daļa (redakcijā spēkā līdz 30.06.2022), Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma 2. panta pirmā daļa.
- ¹⁶⁴ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta otrā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022).
- ¹⁶⁵ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta pirmā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022).
- ¹⁶⁶ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta otrā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022).
- ¹⁶⁷ “Pārskats par budžeta izpildi”, veidlapa 1-PB. Pieejams: https://e2.kase.gov.lv/pub5.5_pasv/code/pub.php?module=pub.
- ¹⁶⁸ *(ierobežotas pieejamības informācija).*
- ¹⁶⁹ *(ierobežotas pieejamības informācija).*
- ¹⁷⁰ Skatīt Publisko iepirkumu likuma 24. panta pirmo daļu, likuma “Par pašvaldībām” 61. panta ceturto daļu, Publiskas personas mantas atsavināšanas likuma 10. panta otro daļu.
- ¹⁷¹ Likuma “Par pašvaldībām” 61. panta pirmā daļa.
- ¹⁷² Nolikuma Nr. 2017/12 “Aizkraukles novada pašvaldības darba samaksas un sociālo garantiju nolikums” (apstiprināts ar Aizkraukles novada domes 31.08.2017. lēmumu Nr. 172, protokols Nr. 8., 6. §) 38., 39. un 40. punkts.
- ¹⁷³ Nolikuma Nr. 2017/12 “Aizkraukles novada pašvaldības darba samaksas un sociālo garantiju nolikums” (apstiprināts ar Aizkraukles novada domes 31.08.2017. lēmumu Nr. 172, protokols Nr. 8., 6. §) 40. punkts.
- ¹⁷⁴ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta otrā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022).
- ¹⁷⁵ Bijušās Aizkraukles novada pašvaldības *(ierobežotas pieejamības informācija)*.
- ¹⁷⁶ Bijušās Garkalnes novada pašvaldības institūciju amatpersonu un darbinieku Atlīdzības nolikuma (apstiprināts Garkalnes novada domes 30.06.2020. sēdē, protokols Nr. 56, 24. §) 45. punkts.
- ¹⁷⁷ Vēlēšanu komisija, Administratīvā komisija, Iepirkumu komisija, Darījumu ar lauksaimniecības zemi izvērtēšanas komisija, Īpašuma novērtēšanas un izsoles komisija.
- ¹⁷⁸ Garkalnes novada pašvaldības institūciju amatpersonu un darbinieku Atlīdzības nolikuma (apstiprināts Garkalnes novada domes 30.06.2020. sēdē, protokols Nr. 56, 24. §) 1., 45.–50. un 53. punkts.
- ¹⁷⁹ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums, 14. panta pirmās daļas pēdējais teikums (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022).

- ¹⁸⁰ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 14. panta otrā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022).
- ¹⁸¹ (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹⁸² (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹⁸³ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 15. panta trešā daļa (redakcijā, kas bija spēkā līdz 30.06.2022), Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma 2. panta pirmā daļa.
- ¹⁸⁴ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 15. panta pirmā daļa.
- ¹⁸⁵ Ministru kabineta 02.10.2007. noteikumu Nr. 660 “Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība” 18. punkts.
- ¹⁸⁶ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 15. panta otrā daļa.
- ¹⁸⁷ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 15. panta trešā daļa.
- ¹⁸⁸ (*ierobežotas pieejamības informācija*).
- ¹⁸⁹ Bijušās Stopiņu novada domes 15.09.2010. sēdes lēmums, protokols Nr. 33 “Darbinieku kategorijas, kuri ir pakļauti reālam dzīvības vai veselības apdraudējumam, atbilstoši Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 15. panta 2. un 3. daļai, apstiprināšana”.
- ¹⁹⁰ Ropažu novada pašvaldības 30.07.2021. rīkojums Nr. RN/2021/4.1-8/24 “Par piemaksu noteikšanu”.
- ¹⁹¹ Ropažu novada pašvaldības institūciju amatpersonu un darbinieku Atlīdzības nolikums (apstiprināts ar Ropažu novada domes 29.09.2021. sēdes lēmumu, protokols Nr. 12/2021, 72. p).
- ¹⁹² Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 17. panta devītās daļas 4. punkts, Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma 2. panta pirmā daļa.
- ¹⁹³ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 17. panta trīspadsmitā un četrpadsmitā daļa, Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma 2. panta pirmā daļa.
- ¹⁹⁴ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 17. panta devītās daļas 4. punkta pirmais teikums.
- ¹⁹⁵ Pašvaldības domes deputāta statusa likuma 2. panta otrā daļa.
- ¹⁹⁶ Bijušās Jaunjelgavas, Kokneses un Pļaviņu novadu pašvaldības.
- ¹⁹⁷ Bijušās Kokneses novada domes 28.06.2021. rīkojums Nr. 90 “Par kompensāciju par neizmantoto atvaļinājumu un atlaišanas pabalstu domes priekšsēdētājam”.
- ¹⁹⁸ Bijušās Pļaviņu novada domes 30.06.2021. rīkojums Nr. 1-4-2/21/126 “Par pilnvaru izbeigšanu un izmaksu veikšanu”.
- ¹⁹⁹ Bijušās Pļaviņu novada domes 30.06.2021. rīkojums Nr. 1-4-2/21/126 “Par pilnvaru izbeigšanu un izmaksu veikšanu”.
- ²⁰⁰ Aizkraukles novada pašvaldības 12.07.2021. rīkojums Nr. 5.1/21/10 “Par pienākošos naudas summu izmaksu Guntim Libekam”.
- ²⁰¹ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 17. panta pirmā un pirmā *prim* daļa, trīspadsmitā un četrpadsmitā daļa.
- ²⁰² Bijušās Garkalnes novada domes 18.05.2021. rīkojums Nr. 2-27/67, 18.05.2021. rīkojums Nr. 2-27/68.
- ²⁰³ Bijušās Garkalnes novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 16.04.2021. iesniegums ar lūgumu atbrīvot no darba, Garkalnes novada pašvaldības (*ierobežotas pieejamības informācija*) 16.04.2021. iesniegums ar lūgumu atbrīvot no darba.
- ²⁰⁴ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 17. panta pirmā un pirmā *prim* daļa.
- ²⁰⁵ Bijušajās Aizkraukles, Garkalnes un Ropažu novadu pašvaldībās.
- ²⁰⁶ “Pārskats par budžeta izpildi”, veidlapa 1-PB. Pieejams: https://e2.kase.gov.lv/pub5.5_pasv/code/pub.php?module=pub.
- ²⁰⁷ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 3. panta septītā daļa.
- ²⁰⁸ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 4.² pants.
- ²⁰⁹ Bijušās Garkalnes novada domes 26.01.2021. lēmums Nr. 1309 “Par Garkalnes novada domes darbinieku amatu un algu saraksts 2021. gadam apstiprināšanu” (protokols Nr. 68, 14. §).
- ²¹⁰ Bijušās Garkalnes novada domes Finanšu komitejas 19.01.2021. sēdes protokols Nr. 41., 6. § “Par Garkalnes novada Domes darbinieku amatu un algu saraksta 2021. gadam apstiprināšanu”.
- ²¹¹ Bijušās Aizkraukles novada domes 28.01.2021. lēmums Nr. 7 (protokols Nr. 3, 3. p).

- ²¹² Bijušās Aizkraukles novada pašvaldības domes Finanšu komitejas 21.01.2021. sēdes protokols Nr. 1.
- ²¹³ Neretas apvienotajā pagasta pārvalde, Pļaviņu apvienotajā pagasta pārvalde, Kokneses apvienotajā pagasta pārvalde un Jaunjelgavas apvienotajā pagasta pārvalde.
- ²¹⁴ Aizkraukles novada pašvaldības rīkojums Nr. 5.1/21/6. (*datums nav norādīts*)
- ²¹⁵ Aizkraukles novada pašvaldības domes 09.07.2021. ārkārtas sēdes protokols Nr. 4., 1. p.
- ²¹⁶ Aizkraukles novada domes lēmums Nr. 13 “Par Aizkraukles novada pašvaldības izpilddirektora iecelšanu”. Pieejams: <http://www.aizkraukle.lv/wp-content/uploads/2021/07/09.07.2021.-13.pdf>.
- ²¹⁷ Aizkraukles novada domes lēmums Nr. 14 “Par Aizkraukles novada pašvaldības izpilddirektora vietnieka iecelšanu”. Pieejams: <http://www.aizkraukle.lv/wp-content/uploads/2021/07/09.07.2021.-14.pdf>.
- ²¹⁸ Bijušās Kokneses novada domes 30.11.2012. darba līgums Nr. 9., Jaunjelgavas novada domes 01.07.2013. darba līgums Nr. 17/2013, Neretas novada pašvaldības 31.07.2013. darba līgums Nr. 99., bijušās Pļaviņu novada domes 28.03.2008. darba līgums Nr. 506/08.
- ²¹⁹ Aizkraukles novada pašvaldības domes 29.10.2021. lēmums Nr. 406 “Par Jaunjelgavas apvienības pārvaldes vadītāja iecelšanu” (ārkārtas sēdes protokola Nr. 15., 1. p.), Aizkraukles novada pašvaldības domes 29.10.2021. lēmums Nr. 407 “Par Kokneses apvienības pārvaldes vadītāja iecelšanu” (ārkārtas sēdes protokols Nr. 15., 2. p.).
- ²²⁰ Aizkraukles novada pašvaldības domes 29.10.2021. lēmums Nr. 408 “Par Neretas apvienības pārvaldes vadītāja iecelšanu” (ārkārtas sēdes protokols Nr. 15., 3. p.).
- ²²¹ Aizkraukles novada pašvaldības domes 29.10.2021. lēmums Nr. 409 “Par Neretas apvienības pārvaldes vadītāja iecelšanu” (ārkārtas sēdes protokols Nr. 15., 4. p.), Aizkraukles novada pašvaldības domes 26.11.2021. sēdes protokols Nr. 20.
- ²²² Darba likuma 40. panta pirmā un otrā daļa, 56. un 57. pants.
- ²²³ Darba likuma 101. panta ceturtnā daļa un 108. panta pirmā daļa.
- ²²⁴ Ropažu novada pašvaldības 17.08.2021. rīkojums “Par darba tiesisko attiecību izbeigšanu”.
- ²²⁵ Ropažu novada domes 21.07.2021. sēdes protokols Nr. 6/21. Pieejams: https://ropazi.lv/file/get/?f=/uploads/PROTOKOLS_6_21072021.pdf.
- ²²⁶ Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likuma pārejas noteikumu 6. punkts.
- ²²⁷ Vienlaikus pārkāpjot Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likuma 2. panta pirmo daļu.
- ²²⁸ Bijušās Aizkraukles novada, Jaunjelgavas novada, Kokneses novada, Neretas novada, Pļaviņu novada, Skrīveru novada, Garkalnes novada, Ropažu novada un Stopiņu novada pašvaldības.
- ²²⁹ Ar noslodzi tiek saprasts sniegums – tiešie rezultāti (*outputs*), ko ir iespējams izmērīt ar kvantificējamiem rādītājiem.
- ²³⁰ Sabiedrība ar ierobežotu atbildību Latvijas-Lielbritānijas kopuzņēmums “Zygon Baltic Consulting” eksperta konsultāciju pakalpojuma vienotas noslodzes novērtēšanas metodikas apvienotajos novados analīzē un pilnveidošanā atskaite. 20.12.2021.
- ²³¹ Darba apjomā nav iekļauti uz sociālo aprūpes centru “Avots” attiecināmie dati (aptuveni 16 341 jeb 0,02% no kopējā darba apjoma).
- ²³² Darba apjomā nav iekļauti uz pašvaldības policiju attiecināmie dati (aptuveni 14 257 jeb 0,046% no kopējā darba apjoma).
- ²³³ Mērķu atbilstoši noformulēšanai izmantojama Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata. Pieejama tiešsaistē: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/EvaluationManual.e2754c1ba99d4480a522f515f9e07ba2.pdf>.
- ²³⁴ Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikums (apstiprināts ar Ropažu novada pašvaldības domes 27.10.2021. sēdes lēmumu, protokola Nr. 14/2021, 59. p.).