



RĪGAS  
PLĀNOŠANAS  
REĢIONS



VALSTS  
KANČELEJA



SABIEDRĪBAS INTEGRĀCIJAS FONDS



EIROPAS SAVIENĪBA

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

# **Pētījums par sabiedrības iesaistes mehānismiem attīstības plānošanā un uzraudzībā vietējā līmenī**

Rīga, 2013

*Šis pētījums par sabiedrības iesaistes mehānismiem attīstības plānošanā un uzraudzībā vietējā līmenī ir veidots ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda un Latvijas valsts finansiālu atbalstu.  
Par pētījuma saturu atbild Rīgas plānošanas reģions*

## Saturs

Ievads .....	3
1. Sabiedrības iesaiste .....	4
2.1 Pētījuma metodoloģija .....	5
2.2. Pašvaldību vēlnes .....	6
2.3. Sabiedrības iesaistes problēmas .....	7
2.4. Problēmu risinājumi .....	9
3. Labās prakses piemēri .....	11
3.1 Līdzdalības metodoloģijas attīstības dokumentu izstrādē .....	11
3.2 Interneta rīki attīstības dokumentu izstrādei un ieviešanas uzraudzībai .....	15
4. Rekomendācijas .....	18
4.1 Iesaistes mehānismi plānošanas dokumentu izstrādē .....	18
4.2 Iesaistes mehānismi plānošanas dokumentu ieviešanas uzraudzībā .....	19
4.3 Sadarbības stiprināšanas mehānismi starp attīstības plānošanas speciālistiem un politiķiem .....	19
Atsauces .....	20

## Ievads

Šis pētījums ir iecerēts kā ieteikumu apkopojums par iespējām, kā uzlabot sabiedrības iesaistes mehānismus pašvaldībām, izstrādājot gan pašus plānošanas dokumentus, gan to ieviešanas uzraudzības ziņojumus. Šī pētījuma tapšanā ar pētniecības talkas kā koprades pieejas palīdzību iesaistījās gan pašvaldību darbinieki, gan arī plānošanas reģionu speciālisti. Tādējādi šī pētījuma līdzautori ir paši pašvaldību darbinieki.

Pētījums pievēršas divām sabiedrības iesaistes iespējām, tas ir, sabiedrības iesaistei attīstības plānošanas dokumenta izstrādē un ieviešanas uzraudzībā, kā arī fokusējas uz diviem attīstības plānošanas dokumentiem – ilgtspējīgas attīstības stratēģiju un attīstības programmu. Ar sabiedrības iesaistes mehānismu tiek saprasts risinājums, kurš uzlabo iedzīvotāju līdzdalības procesu plānošanas dokumentu izstrādes un ieviešanas uzraudzības posmos.

Pētījums sastāv no četrām daļām. Pirmajā daļā tiek aplūkots sabiedrības iesaistes jēdziens, tā nozīme un sabiedrības līdzdalības iespējas. Otrajā daļā – esošās situācijas izvērtējums, fokusējoties uz pašvaldību vēlmēm, problēmām un ieteiktajiem risinājumiem. Trešajā daļā – labo prakšu apkopojums, īpaši pievēršot uzmanību līdzdalības metodoloģiju klāstam plānošanas dokumentu izstrādes vajadzībām un interneta sniegtajiem risinājumiem. Ceturtajā daļā – rekomendācijas, kuras ir tapušas, savienojot pašvaldību ieteiktos risinājumus ar labās prakses piemēriem.

Pētījumu izstrādāja Rīgas plānošanas reģiona eksperts Sandris Mūriņš.

Pētījums izstrādāts Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda projekta „Publisko pakalpojumu pieejamības un kvalitātes sekmēšana veicinot kvalitatīvu attīstības plānošanu Rīgas plānošanas reģionā” ietvaros (Vienošanās Nr. 1DP/1.5.1.3.2/09/APIA/SIF/037/23).

# 1. Sabiedrības iesaiste

## *Definīcija: sabiedrības iesaiste*

Sabiedrības iesaiste ir pārdomāts process, kurā pašvaldības ilgtermiņa attīstības stratēģijā un attīstības programmā ieinteresētās vai ar šo plānošanas dokumentu skartās mērķgrupas tiek iesaistītas diskusijā, pirms pašvaldība apstiprina šos plānošanas dokumentus vai to uzraudzības ziņojumus<sup>1</sup>.

## *Iesaistes formas: informēšana, konsultācijas un līdzdalība*

Sabiedrības iesaistei var būt trīs formas: (1) sabiedrības informēšana; (2) konsultācijas ar sabiedrību; (3) sabiedrības līdzdalība. Sabiedrības informēšana ir vienvirziena komunikācijas process, kurā pašvaldība skaidro savas izdarītās izvēles sabiedrībai un sabiedrība ir pasīva šīs informācijas uztvērēja. Konsultācijas ar sabiedrību ir no komunikācijas viedokļa pretējs process. *Sabiedrības līdzdalība ir divvirziena komunikācija jeb pašvaldības dialogs ar sabiedrību, kurā pašvaldība un iesaistītās mērķgrupas piedāvā savus un ieklausās citu sniegtajos argumentos, lai kopīgi sadarbojoties, izvērtētu, kuri mērķi, prioritātes un rīcības būtu labākās izvēles pašvaldības teritorijas attīstībai<sup>2</sup>.*

## *Līdzdalības iespējas: Ministru kabineta noteikumi*

Sabiedrības iesaistei ir plašas iespējas. Pēc Ministru kabineta noteikumiem Nr. 970 "Sabiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā", sabiedrības līdzdalība ir iespējama šādos attīstības plānošanas procesa posmos:

1. attīstības plānošanas procesa ierosināšanā;
2. attīstības plānošanas dokumenta izstrādē;
3. lēmuma pieņemšanas procesā lēmēj institūcijas noteiktajā kārtībā;
4. attīstības plānošanas dokumenta ieviešanā;
5. attīstības plānošanas dokumenta ieviešanas uzraudzībā un novērtēšanā;
6. attīstības plānošanas dokumenta aktualizācijā.

---

1 Definīcija ir aizgūta no *European Institute for public participation* un pielāgota pētījuma mērķiem. Oriģinālā definīcija ir "Sabiedrības līdzdalība ir pārdomāts process, kurā lēmumā ieinteresētās vai ar lēmumu skartās mērķgrupas tiek iesaistītas diskusijā pirms lēmuma pieņemšanas. Avots: European Institute for public participation. (2009). *Public Participation in Europe An international perspective*.

2 European Institute for public participation. (2009). *Public Participation in Europe An international perspective*. [http://www.partizipation.at/eipp\\_public\\_participation0.html](http://www.partizipation.at/eipp_public_participation0.html)

## *Līdzdalības nozīmīgums: iedzīvotāju tiesības un pašvaldību praktiskie labumi*

Demokrātiskas valsts iedzīvotājiem ir tiesības līdzdarboties valsts un pašvaldību attīstības politikas izstrādāšanā un pārvaldībā. Šīs tiesības garantē arī Latvijas Republikas Satversmes 101. pants, kurā ir noteikts, ka “ikvienam Latvijas pilsonim ir tiesības likumā paredzētajā veidā piedalīties valsts un pašvaldību darbībā”<sup>3</sup>. Līdzdalība ir jēgpilna tikai tad, ja plānojuma rezultāts nav negrozāms, bet gan iespējama atvērta plānošanas procedūra. Tikai tad, kad par reālām plānošanas alternatīvām var notikt diskusija un pastāv iespēja, ka iedzīvotāju intereses galu galā tiks ņemtas vērā, līdzdalība sevi attaisno<sup>4</sup>. Vēlme pēc plašākas sabiedrības iesaistes neizriet tikai no vajadzības uzlabot politiskās pārvaldības līmeni. Sabiedrības iesaiste var sniegt arī praktiskus labumus, jo tas ir veids, kā piesaistīt iedzīvotājus plānošanas dokumentu veidošanai un izmantot to ekspertīzi (sk. sadaļu “Pašvaldību vēlmes”). Piemēram, sabiedrības līdzdalība sniedz iespēju pašvaldības speciālistiem, kuri atbildīgi par attīstības plānošanu, iegūt jaunas idejas vai arī labāk izvērtēt dažādus ar attīstības jautājumiem saistītus riskus.

## **2. Esošās situācijas izvērtējums**

### **2.1 Pētījuma metodoloģija**

#### *Koprades pieeja: pētniecības talka*

Pētījumā tika izmantota pētniecības talkas metodoloģija. Tā ir no idejuTalkas atvasināta metodoloģija<sup>5</sup>, kura balstās uz koprades un kolektīvās inteliģences pieeju, iesaistot plašu dalībnieku loku, kurš risina kādu intelektuālu jautājumu vai kopīgu izaicinājumu.

#### *Dalībnieki: pašvaldību pārstāvji*

Pētniecības talkā piedalījās 48 dalībnieki, kuri pārstāvēja 20 pašvaldības un trīs plānošanas reģionus. Dalībnieki tika sadalīti sešās grupās.

---

3 Gavena, Inga; Inguna Jekale; Ilma Valdmane un Oļģerts Nikodemus (2011). Metodiskais materiāls pašvaldības, iedzīvotāju un uzņēmēju interešu saskaņošanā – sabiedriskā apspriešana kā instruments. [http://www.kurzemesregions.lv/jomas/Teritorijas\\_attistibas\\_planosana/KPR\\_teritorijas\\_planojums/Teritorijas\\_attistibas\\_planosana/Metodiskie\\_ieteikumi\\_sabiedrisko\\_apsriesanu\\_organizesanai\\_un\\_sabiedribas\\_iesaistei](http://www.kurzemesregions.lv/jomas/Teritorijas_attistibas_planosana/KPR_teritorijas_planojums/Teritorijas_attistibas_planosana/Metodiskie_ieteikumi_sabiedrisko_apsriesanu_organizesanai_un_sabiedribas_iesaistei)

4 Litvins, Gatis. (2008) Sabiedrības līdzdalība teritorijas plānošanā un būvniecības jautājumos. Providus <http://politika.lv/article/sabiedribas-lidzdaliba-teritorijas-planosanas-un-buvniecibas-jautajumos>

5 Ķīlis, Roberts. (2011). Kas ir idejuTalka? <http://www.youtube.com/watch?v=zvBSor8J6RM>

## Metodoloģiskie posmi: vēlmes, problēmas un risinājumi

Pētniecības talkas metodoloģiskais ietvars sastāvēja no trim savstarpēji papildinošiem posmiem. Pirmajā posmā katra grupa radīja sarakstu ar trim vēlmēm, ko vēlas pašvaldība no sabiedrības iesaistes. Otrajā posmā katra grupa identificēja trīs problēmas, kuras traucē īstenot šīs vēlmes. Trešajā posmā dalībnieki pārgrupējās un izveidoja sešas jaunas grupas, un katra grupa meklēja piecus risinājumus iepriekš identificēto problēmu risināšanai. Salīdzinot visās grupās minētās vēlmes un problēmas, tika identificētas būtiskās pašvaldību vēlmes un problēmas šo vēlmju īstenošanā, kā arī, dalībniekiem balsojot, tika noteikti iedarbīgākie problēmu risinājumi.

## 2.2. Pašvaldību vēlmes

Apkopojot pētniecības talkā iegūtos pētījuma rezultātus, var identificēt galvenās pašvaldību speciālistu vēlmes no sabiedrības iesaistes ilgtspējīgu attīstības stratēģiju un attīstības programmu izstrādē un ieviešanas uzraudzībā. Tās ir: aktīva sabiedrības iesaistīšanās, ekspertīzes sniegšana, līdzatbildības uzņemšanās, kā arī interešu grupu pārstāvniecība (sk. tabulu 1).

Tabula 1. Pašvaldību vēlmes

Vēlme	Apraksts	Grupu skaits, kurās tik minēta šī vēlme
1. Sabiedrības ekspertīzes saņemšana	Palīdzēt identificēt problēmas un izaicinājumus, sniegt priekšlikumus un risinājums, formulēt vēlamās un nevēlamās rīcības.	6
2. Aktīva sabiedrības iesaistīšanās	Ierasties un aktīvi piedalīties sapulcēs, semināros, sabiedriskās apspriedēs, aizpildīt aptaujas utt.	4
3. Līdzatbildības uzņemšanās	Iesaistīties strīdīgu jautājumu izskatīšanā, uzņemties līdzatbildību par plānošana dokumenta saturu un būt par plānošanas dokumenta "advokātiem" savā vietējā sabiedrībā.	3
4. Interešu grupu pārstāvniecība	Sabiedrību pārstāv nevis indivīdi, bet gan dažādas sabiedrības interešu grupas.	2

### Vēlme 1: Sabiedrības ekspertīzes saņemšana

Pašvaldību speciālisti uzskata, ka sabiedrībai piemīt nozīmīga ekspertīze jeb gudrība. *Speciālisti vēlas konstruktīvu sadarbību ar iedzīvotājiem un mērķgrupām, lai varētu labāk identificēt esošās problēmas un nākotnes attīstības izaicinājumus, formulēt vēlamās un nevēlamās rīcības, kā arī rast konkrētus risinājumus.* Sabiedrības ekspertīzes izmantošana ļauj pašvaldības speciālistiem izstrādāt kvalitatīvākus plānošanas dokumentus. Šī vēlme tika iekļauta visu sešu grupu sastādītajos vēlmju

sarakstos.

### *Vēlme 2: Aktīva sabiedrības iesaistīšanās*

Pašvaldību speciālisti vēlas, lai sabiedrība aktīvāk iesaistās plānošanas dokumentu izstrādes un ieviešanas uzraudzības posmos. *Vispirms viņi sagaida, lai sabiedrības pārstāvji ierastos un aktīvi piedalītos sapulcēs, semināros, sabiedriskās apspriedēs un citos ar sabiedrības līdzdalību saistītos pasākumos.* Šī vēlme tika iekļauta četrus no kopumā sešu grupu sastādītajos vēlmju sarakstos.

### *Vēlme 3: Līdzatbildības uzņemšanās*

Pašvaldību pārstāvji vēlas, lai sabiedrības pārstāvji, iesaistoties plānošanas dokumentu izstrādē un ieviešanas uzraudzībā, uzņemas līdzatbildību gan par šo dokumentu saturu, gan par to ieviešanas iespējām. Līdzatbildības uzņemšanās samazinātu konfliktus starp pašvaldībām un to iedzīvotājiem, kā arī būtu atspēriena punkts konstruktīvai sadarbībai ilgtspējīgu attīstības stratēģiju un attīstības programmu ieviešanai. Šī vēlme tika iekļauta trijus no kopumā sešu grupu sastādītajos vēlmju sarakstos.

### *Vēlme 4: Interesešu grupu pārstāvniecība*

Ilgtspējīgu attīstības stratēģiju un attīstības programmu ieviešanas uzraudzības posmā pašvaldību attīstības plānošanas speciālisti vēlas, lai tiktu pārstāvēti nevis indivīdi un to intereses, bet gan dažādas interesešu grupas. Piemēram, deleģēta pārstāvniecība ļautu izvērtēt plānošanas dokumentu ieviešanu no kopējā sabiedrības labuma, nevis no atsevišķu indivīdu privāto interesešu skatupunkta. Šī vēlme tika iekļauta divus no kopumā sešu grupu sastādītajos vēlmju sarakstos.

## **2.3. Sabiedrības iesaistes problēmas**

Apkopojot iegūto informāciju, var identificēt četras galvenās pašvaldību problēmas iepriekš identificēto vēlmju īstenošanai. Tās ir: sabiedrības neticība sabiedrības līdzdalības lietderīgumam, zemā pašvaldību kapacitāte iesaistīt sabiedrību, pašvaldību formālā pieeja sabiedrības līdzdalībai un privāto interesešu dominance sabiedrības līdzdalības procesā (sk. tabulu 2).

**Tabula 2. Pašvaldību problēmas**

Problēma	Apraksts	Grupu skaits, kurās tik minēta šī vēlme
1. Sabiedrības neticība sabiedrības līdzdalības lietderīgumam	Iedzīvotāji netic sabiedrības līdzdalības lietderīgumam, jo bieži viņu idejas neparādās apspriesto dokumentu gala redakcijās, vai arī viņi iepriekš ir piedalījušies, bet tas nav radījis nekādas viņiem būtiskas izmaiņas.	4
2. Zemā pašvaldību kapacitāte iesaistīt sabiedrību	Pašvaldību speciālistiem trūkst kompetences un iemaņas, kā iesaistīt un sadarboties ar dažādām interešu grupām.	4
3. Pašvaldību formālā pieeja sabiedrības līdzdalībai	Pašvaldības bieži vien sabiedrību iesaista formāli, lai izpildītu normatīvo aktu prasības.	4
4. Privāto interešu dominance sabiedrības līdzdalības procesā	Sabiedrības līdzdalībā, jo īpaši publiskajā apspriešanā, dominē privātās, nevis publiskās intereses.	2

#### *Problēma 1: Sabiedrības neticība sabiedrības līdzdalības lietderīgumam*

Pašvaldību speciālisti kā vienu no būtiskākajām problēmām identificēja iedzīvotāju neticību sabiedrības līdzdalības lietderīgumam. *Sabiedrība nav ieinteresēta piedalīties ilgtspējīgu attīstības stratēģiju un attīstības programmu izstrādē un ieviešanas uzraudzībā.* Sabiedrības neticībai varētu būt dažādi iemesli, piemēram, dažreiz iedzīvotāju idejas un viedokļi netiek iekļauti plānošanas dokumentos, vai arī iedzīvotāji iepriekš ir piedalījušies, bet viņu dalība nav radījusi nekādas būtiskas izmaiņas pašvaldību attīstības procesā. Šī problēma tika iekļauta četrus no kopumā sešu grupu sastādītajos problēmu sarakstos.

#### *Problēma 2: Zemā pašvaldību kapacitāte iesaistīt sabiedrību*

Zemā pašvaldību kapacitāte iesaistīt sabiedrību ir viena no problēmām, kāpēc pašvaldības nevar īstenot savas vēlmes, kas saistītas ar sabiedrības līdzdalības procesu. Tā izpaužas gan kā speciālistu trūkums, gan šo speciālistu vājā kompetence un iemaņas iesaistīt un sadarboties ar dažādam mērķa grupām. Turklāt bieži šie speciālisti (piemēram, pašvaldību sabiedrisko attiecību speciālisti), kuri ir atbildīgi par sabiedrības iesaisti, nepiedalās lēmumu pieņemšanā. Arī šī problēma tika iekļauta četrus no kopumā sešu grupu sastādītajos problēmu sarakstos.



### *Problēma 3: Pašvaldību formālā pieeja sabiedrības līdzdalībai*

Bieži pašvaldībām ir formāla pieeja sabiedrības līdzdalībai plānošanas dokumentu izstrādē un ieviešanas uzraudzībā. Tā izpaužas kā formāla normatīvo aktu izpilde. Pašvaldības ne vienmēr vēlas iesaistīt iedzīvotājus un dažādas mērķgrupas, jo bieži vien amatpersonas nevēlas uz klausīt citus viedokļus. Šī problēma tika iekļauta četru grupu sastādītajos problēmu sarakstos.

### *Problēma 4: Privāto interešu dominānce sabiedrības līdzdalības procesā*

Sabiedrības līdzdalībā, jo īpaši plānošanas dokumentu publiskajā apspriešanās, dominē privātās, nevis publiskās intereses. Tāpēc bieži vien ir novērojama privāto interešu lobēšana, nevis kopīgo interešu aizstāvēšana. Šī problēma tika iekļauta divu grupu sastādītajos problēmu sarakstos.

## **2.4. Problēmu risinājumi**

Pētniecības talkas dalībnieki radīja 32 risinājumus iepriekš identificētajām problēmām un balsojot atlasīja iedarbīgākos. Septiņi risinājumi saņēma vismaz septiņu dalībnieku balsis (sk. tabulu 3), bet pārējie risinājumi – ne vairāk kā četras balsis.

### *Risinājums 1: Atraktīva komunikācija*

Risinājums paredz veidot komunikāciju, ar kuras starpniecību iesaistīt cilvēkus un pievērst uzmanību attīstības plānošanas jautājumiem. Tā var izpausties dažādi, piemēram, atjautīgas, uzmanību piesaistošas akcijas vai arī var apsolīt kādu interesantu labumu par iedzīvotāju dalību plānošanas procesā, vai arī noturēt sapulces neformālā vidē. Risinājums palīdzētu iesaistīt vairāk iedzīvotāju attīstības plānošanā dokumentu izstrādē un ieviešanas uzraudzībā.

### *Risinājums 2: Labās prakses piemēri*

Būtu svarīgi apkopot un izplatīt veiksmīgus piemērus, kuros sabiedrības līdzdalība ir bijusi produktīva pašvaldībai, kā arī pašvaldība, ņemot vērā iedzīvotāju priekšlikumus, ir būtiski uzlabojusi iedzīvotāju dzīves kvalitāti. Risinājums palīdzētu atjaunot gan sabiedrības ticību sabiedrības līdzdalības lietderīgumam, gan arī veicinātu pašvaldības padarīt sabiedrības līdzdalību par mazāk formālu procesu.

**Tabula 3. Septiņi populārākie risinājumi**

Risinājums	Apraksts	Balsu skaits
1. Atraktīva komunikācija	Cilvēkus iesaistoša un uzmanību pievērsoša komunikācija sabiedrības iesaistīšanai attīstības plānošanā.	24
2. Labās prakses piemēri	Informēt iedzīvotājus un pašvaldību darbiniekus par veiksmīgiem piemēriem, iesaistot sabiedrību attīstības plānošanas procesā.	16
3. Ārējo ekspertu piesaiste	Piesaistīt profesionālus ārējos ekspertus, jo īpaši moderatorus, sabiedrības līdzdalības procesa dizainēšanā un vadīšanā.	14
4. Jauniešu iesaiste	Jauniešu, jo īpaši studentu, iesaiste plānošanas dokumentu izstrādē.	13
5. Projektu konkursi attīstības projektu realizācijai	Iesaistīt sabiedrību plānošanas dokumentu īstenošanā, veidojot projektu konkursus un sniedzot finansējumu labāko ideju realizācijai.	9
6. Konsultatīvā padome	Izveidot un attīstīt konsultatīvās padomes, kuras tiktu iesaistītas lēmumu pieņemšanā par teritorijas attīstībai svarīgiem jautājumiem.	9
7. Sabiedrisko attiecību nodaļu kapacitātes stiprināšana	Stiprināt esošo sabiedrības attiecību nodaļu kapacitāti sabiedrības līdzdalības jomā, piesaistot jaunus speciālistus, paaugstinot kompetences līmeni un budžeta iespējas.	7

### *Risinājums 3: Ārējo ekspertu piesaiste*

Ārējo ekspertu, jo īpaši moderatoru, piesaiste sabiedrības līdzdalības procesa dizainēšanā un vadīšanā. Piesaistot profesionālus ekspertus tiktu paaugstinātas pašvaldības iespējas sabiedrības līdzdalības procesā iegūt kvalitatīvu sabiedrības ekspertīzi par teritorijas attīstības jautājumiem. Šis risinājums paaugstinātu pašvaldības kapacitāti kvalitatīvi iesaistīt sabiedrību un mazinātu privāto interešu dominanci sabiedrības līdzdalības pasākumos.

### *Risinājums 4: Jauniešu iesaiste*

Jauniešu, jo īpaši studentu, iesaiste plānošanas dokumentu izstrādē ļauj iegūt jaunus skatījumus uz teritorijas attīstības jautājumiem. Studentu iesaiste ļautu izmantot viņu augstskolā apgūtās zināšanas sava novada vai pilsētas attīstībai. To var sekmēt ar dažādiem studentu pētniecības projektu konkursiem, kā arī veidojot labas sadarbības saites ar augstskolām. Šis risinājums ļautu labāk piepildīt pašvaldības vēlmi pēc kvalitatīvas ekspertīzes.

### *Risinājums 5: Projektu konkursi attīstības projektu realizācijai*

Pašvaldības projektu konkursi vietējo iniciatīvu atbalstam ļautu sabiedrībai iesaistīties ne tikai plānošanas dokumentu izstrādes un ieviešanas uzraudzības posmos, bet arī šo dokumentu īstenošanā. Tas ļautu iedzīvotājiem saredzēt savu lomu teritorijas attīstībā.

### *Risinājums 6: Konsultatīvā padome*

Konsultatīvā padome ļautu regulāri iesaistīt sabiedrības pārstāvjus attīstības plānošanas dokumentu izstrādē un ieviešanas uzraudzībā. Padomi būtu jāveido uz deleģētas pārstāvniecības principiem, iesaistot tajā dažādu sabiedrības grupu un apkaimju pārstāvjus. Konsultatīvā padome būtu jāiesaista lēmumu pieņemšanā par pilsētu vai novadu attīstībai svarīgiem jautājumiem. Šis būtu risinājums, kā mazināt sabiedrības neticību sabiedrības līdzdalības lietderīgumam un mazinātu privāto interešu dominanci sabiedrības līdzdalības procesā.

### *Risinājums 7: Sabiedrisko attiecību nodaļu kapacitātes stiprināšana*

Sabiedrisko attiecību nodaļu kapacitātes stiprināšana ļautu labāk sasniegt pašvaldības vēlmes no sabiedrības līdzdalības procesa. Kapacitātes stiprināšanai būtu nepieciešams piesaistīt jaunus speciālistus, kuri būtu atbildīgi par regulāru sabiedrības iesaisti. Papildus tam būtu jāpaaugstina sabiedrības iesaistes kompetence, jo īpaši izmantojot jaunāko interneta tehnoloģiju iespējas un budžeta iespējas, lai regulāri un kvalitatīvi iesaistītu sabiedrību līdzdarboties attīstības plānošanas jautājumos. Šis risinājums sekmētu lielāku un aktīvāku sabiedrības iesaisti plānošanas dokumentu izstrādes un ieviešanas uzraudzības posmos, kā arī paaugstinātu pašvaldību kapacitāti sabiedrības līdzdalības jomā.

## **3. Labās prakses piemēri**

### **3.1 Līdzdalības metodoloģijas attīstības dokumentu izstrādē**

#### *Līdzdalības metodoloģijas 1: Nākotnes kopredzējums (foresight)*

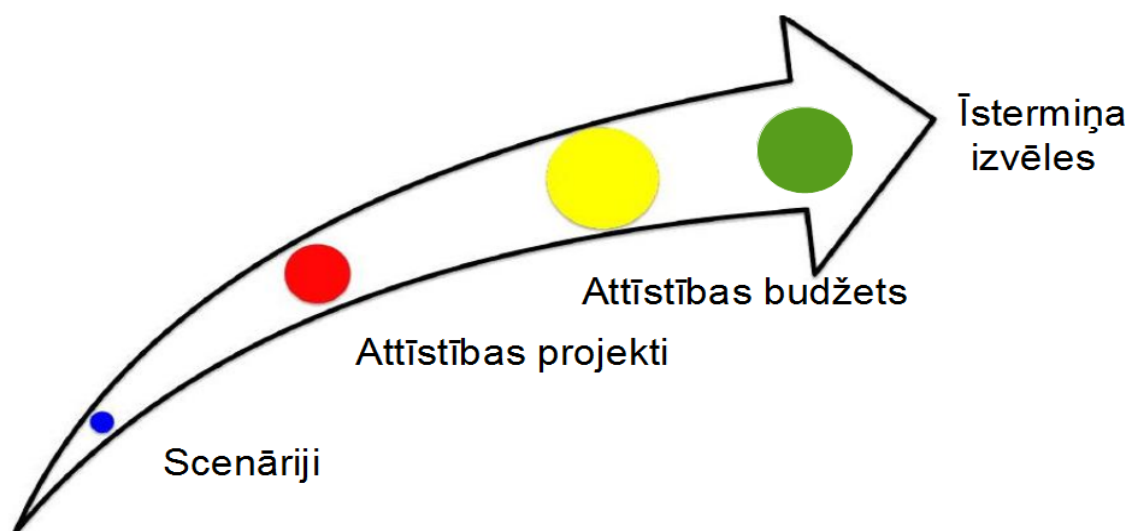
Nākotnes teritorijas kopredzējums ir līdzdalības metodoloģija, kurā eksperti kopā ar iedzīvotājiem identificē izaicinājumus, rada vīziju un rīcības virzienus kādas teritorijas attīstībai. Šo metodoloģiju radījis Destrī institūts (*The Destree Institute*) Beļģijā. Spilgts piemērs šīs metodoloģijas izmantošanai

ir sabiedrības līdzdalība māsterplāna veidošanā Beļģijas pilsētā Seraingā (*Seraing*). Metodoloģija tika īstenota četros posmos. Pirmajā posmā deviņos iedzīvotāju semināros, izmantojot SVID modeli, tika identificēti galvenie pilsētas izaicinājumi, otrajā posmā – eksperti atlasīja būtiskākos izaicinājumus. Trešajā posmā, iedzīvotāji veidoja pilsētas nākotnes redzējumu, balstoties uz ekspertu atlasītajiem izaicinājumiem. Ceturtajā posmā eksperti apkopoja un pilnveidoja pilsētas nākotnes pamata redzējumu<sup>6</sup>. Līdzīgu pieeju regulāri īsteno Jaunpils novada pašvaldība. Tā rīko iedzīvotāju forumus, kuros pašvaldība kopīgi ar sabiedrību izvirza attīstībai svarīgākās prioritātes, vienojas par iespējamām rīcībām un izveido darba grupas to īstenošanai. Šādi iedzīvotāju forumi tiek rīkoti ASV un Gruzijā<sup>7</sup>.

### Līdzdalības metodoloģijas 2: Attīstības scenāriju kopveidošana

Attīstības scenāriju kopveidošana ir process, kurā iedzīvotāji kopā ar pašvaldības darbiniekiem rada un izvēlas nākotnes attīstības scenāriju un rīcības plānu tā īstenošanai.

#### Attēls 1: Attīstības scenāriju kopveidošanas metodoloģiskie posmi



Labs piemērs šīs metodes izmantošanai Latvijā bija Jelgavas pilsētas attīstības programmas veidošana 2014.–2020. gadam. Attīstības scenāriju kopveidošanas pasākumā piedalījās aptuveni 35 dalībnieki – pašvaldības darbinieki un dažādu mērķgrupu pārstāvji. Pasākums ilga trīs ar pus stundas. Pasākumā tika izmantota idejuTalkas koprades metodoloģiskā pieeja. Pasākumā pirmajā

6 ACT Consultants. (2011). Good policies and practices to tackle urban challenges.

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow\\_case.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_case.pdf)

7 Ziverte, Vija. (2013). Jaunpils novada pieredze sabiedrības iesaistes procesa organizēšanā: iedzīvotāju forumi.

[http://www.rpr.gov.lv/uploads/filedir/Projekti/SIF4/Prezentācijas/Augusts/4\\_Ziverte.pdf](http://www.rpr.gov.lv/uploads/filedir/Projekti/SIF4/Prezentācijas/Augusts/4_Ziverte.pdf)

posmā tika prezentēti četri ekspertu sagatavoti Jelgavas pilsētas attīstības scenāriji, kam sekoja dalībnieku argumentu meklēšana par labu vai par sliktu katram piedāvātajam scenārijam. Otrajā posmā dalībnieki balsojot kopīgi izvēlējās vienu attīstības scenāriju. Izvēlēta attīstības scenārija īstenošanai dalībnieki radīja idejas attīstības projektiem. Savukārt trešajā posmā dalībnieki, atlasot labākos projektus, kopīgi veidoja investīcijas plānu. Attīstības scenāriju kopveidošanas pieeja tika izmantota, lai kopīgi ar mērķgrupām radītu ieteikumus Portugāles transporta sistēmas uzlabojumiem un dažādu pilsētu revitalizācijai. Šī pieeja tika izmantota projekta SOTUR (*The Strategic Options for Integrating Transportation Innovations and Urban Revitalization*) ietvaros<sup>8</sup>.

### *Līdzdalības metodoloģijas 3: Stratēģijas kopradīšana*

Stratēģijas kopradīšana ir veids, kurā eksperti kopā ar iedzīvotājiem attīsta stratēģijas pirmo redakciju īsā laika periodā. Šādi pasākumi Latvijā ir notikuši Vārkavas un Balvu novadā. Piemēram, Balvu novada ilgstpējīgas attīstības stratēģijas 1. redakcija tapa 48 stundās. Pirmajā dienā notika trīs stundu ilga idejuTalka. Pasākuma pirmajā daļā pašvaldību darbinieki kopā ar aktīviem iedzīvotājiem kopīgi radīja un atlasīja svarīgākos novada izaicinājums, kam sekoja Balvu novada specializācijas vīzijas, mērķu un prioritāšu noteikšana. Otrajā daļā tika attīstīta novada telpiskā perspektīva. Pēc šī pasākuma eksperti radīja nulto stratēģijas redakciju, kuru otrajā dienā prezentēja pasākuma dalībniekiem, aicinot tos papildināt un uzlabot prezentētā dokumenta versiju. Nākamajā dienā ekspertu komanda nosūtīja pašvaldību pārstāvjiem stratēģijas pirmo redakciju. Stratēģijas kopradīšanas pieeju īstenoja arī Tartu reģiona pašvaldība. Veidojot savu ilgtermiņa attīstības stratēģiju tika iesaistīti 100 dalībnieki<sup>9</sup>.

### *Līdzdalības metodoloģijas 4: Vajadzību kartēšana*

Vajadzību kartēšana ir metodoloģija, kurā iedzīvotāji un citas būtiskas mērķgrupas kopīgi attīsta savas vajadzības, atliekot tās uz pašvaldības kartes. Pirmo reizi šo līdzdalības metodoloģiju Latvijā izmantoja Skrundas novada pašvaldība, bet spilgts piemērs šai sabiedrības līdzdalības metodoloģijai

---

8 Garcia,Camila and Maria Spandou, Luis Martínez, Rosário Macário. URBAN REVITALIZATION, LAND USE AND TRANSPORT: PARTICIPATORY SCENARIO BULDING PROCESS IN PORTUGAL.  
[http://www.academia.edu/1405703/URBAN\\_REVITALIZATION\\_LAND\\_USE\\_AND\\_TRANSPORT\\_PARTICIPATORY\\_SCENARIO\\_BULDING\\_PROCESS\\_IN\\_PORTUGAL](http://www.academia.edu/1405703/URBAN_REVITALIZATION_LAND_USE_AND_TRANSPORT_PARTICIPATORY_SCENARIO_BULDING_PROCESS_IN_PORTUGAL)

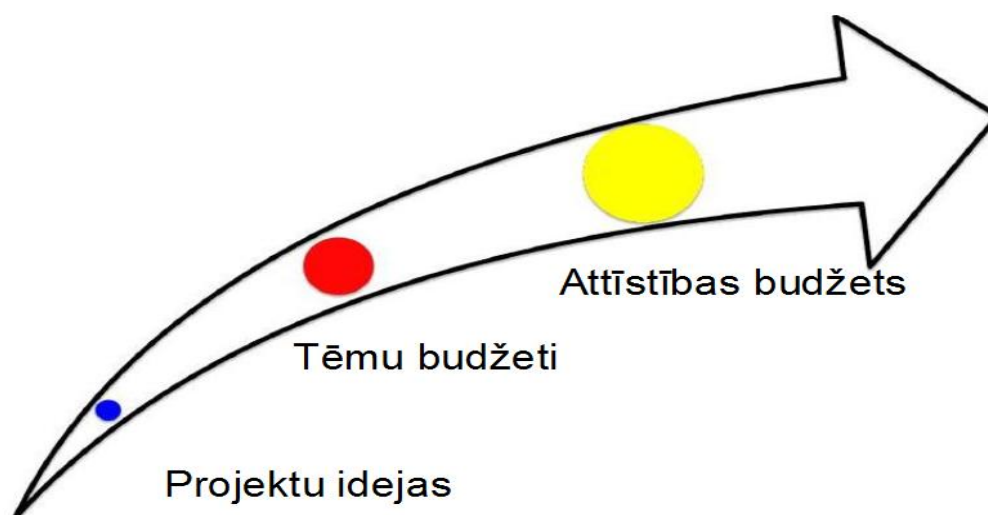
9 Liimand, Kristiina. Bottom-up approach, case Tartu Region, Estonia. [http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/leader-tool-kit/video/en/bottom-up-approach\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/leader-tool-kit/video/en/bottom-up-approach_en.cfm)

ir Talsu novada attīstības programmas 2004.–2020. gadam izstrādes process. Tā ietvaros Talsu novada pašvaldība sarīkoja ideju darbnīcas 16 apkaimēs. Šajos pasākumos dalībnieki kopīgi attīstīja savus priekšlikumus un atzīmēja tos uz izdrukātām Talsu novada apkaimju kartēm. Tādējādi attīstības programma tika veidota, apkopojot konkrētus, uz attīstību vērstus iedzīvotāju priekšlikumus. Līdzīga pieeja jeb attīstības plānošanas metode “Kartēt un saskaņot” (*Sketch 'n Match*) tiek plaši izmantota Nīderlandē. Šo metodi Nīderlandes pašvaldībās ir ieviesusi Nīderlandes Zemes un ūdens aģentūra<sup>10</sup>.

#### Līdzdalības metodoloģijas 5: Kopbudžetēšana

Kopbudžetēšana ir process, kurā iedzīvotāji kopā ar pašvaldības darbiniekiem izstrādā budžeta vai investīcijas plāna versiju.

#### Attēls 2: Kopbudžetēšanas metodoloģiskie posmi



Spilgts Latvijas piemērs bija investīciju plāna veidošana Strenču novada attīstības programmai 2013.–2019. gadam. Kopbudžetēšanas pasākumā piedalījās 25 dalībnieki – iedzīvotāji un pašvaldību darbinieki. Pasākums tika veidots, balstoties uz idejuTalkas koprades pieeju. Pasākums ilga trīs stundas, kuru laikā dalībnieki pirmajā posmā radīja savas projektu idejas, kam sekoja otrais posms jeb tematisku investīcijas projektu veidošana izglītības, uzņēmējdarbības, sociālo pakalpojumu, vides un infrastruktūras jomā. Tematiskie budžeti tika veidoti grupās. Katras tēmas

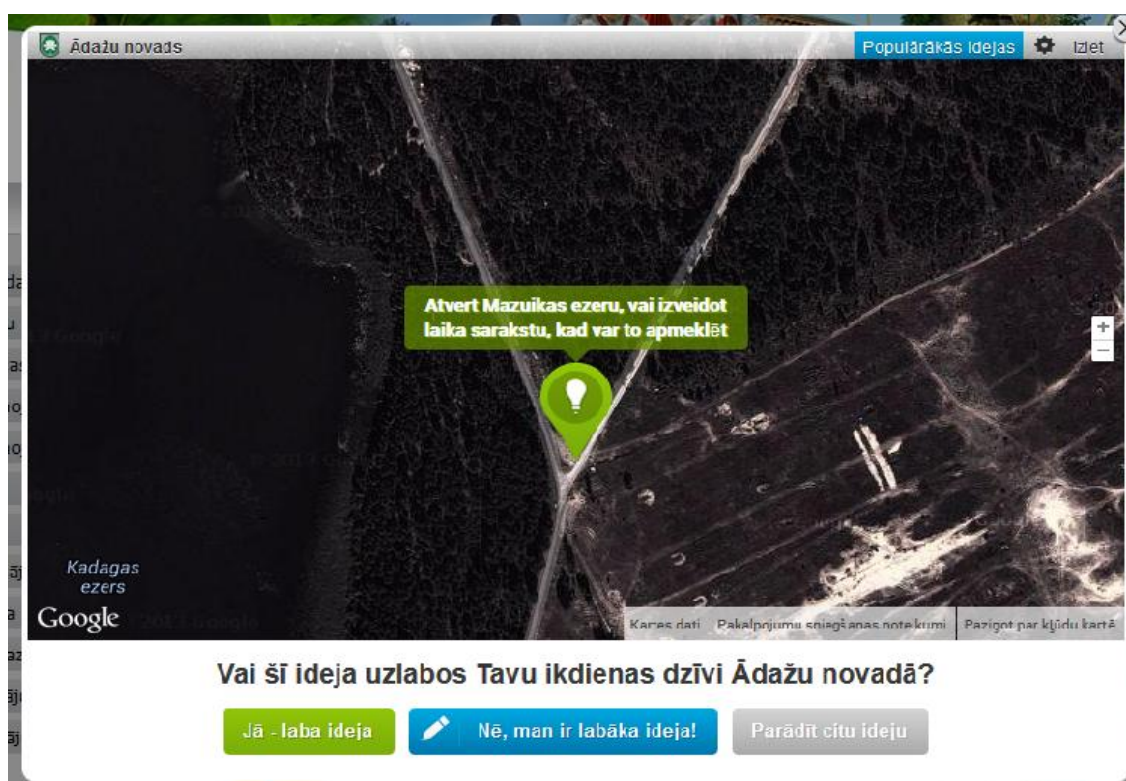
10 The Government Service for Land and Water Management (DLG). (2010). Sketch 'n Match. Widen your view. <http://www.dienstlandelijkg gebied.nl/xmlpages/page/dlg/actueel/document/fileitem/2200870>

budžeta griesti bija 2 miljoni LVL. Trešajā posmā dalībnieki izveidoja jaunas grupas, katra grupa no iepriekš radītajiem budžetiem izveidoja kopējo attīstības investīcijas plānu, kura griesti bija 5 miljoni LVL. Nobeigumā dalībnieki balsoja par labāko izveidoto investīcijas plānu. Kopbudžetēšanas metode plaši tiek pielietota Vācijā. To ik gadus izmanto 429 pašvaldības, lai iesaistītu sabiedrību pašvaldības budžeta veidošanā<sup>11</sup>.

### 3.2 Interneta rīki attīstības dokumentu izstrādei un ieviešanas uzraudzībai

#### *Interneta risinājums 1: Iedzīvotāju ideju rīks*

Interneta rīks *City Ideas* ir ievietojams pašvaldības mājaslapā<sup>12</sup>. Ar tā palīdzību pašvaldība var uzzināt, ko vēlas tās iedzīvotāji.



**Attēls 3: Ideju rīks Ādažu novada mājas lapā**

Tas darbojas šādi: pašvaldība ievieto rīku mājaslapā un aicina iedzīvotājus iesniegt priekšlikumus

11 Buergerhaushalt. (2013). Map of Participatory Budgeting in Germany. <http://www.buergerhaushalt.org/en>

12 <http://stakeholde.rs/>

par kādu tai interesējošu tēmu, savukārt iedzīvotāji var iesniegt savas un balsot par citu iesniegtām idejām. Lai idejas tiktu iesniegtas pēc iespējas praktiskākas, idejas autoram ir ne tikai jāapraksta ideja, bet jānorāda uz kartes, kur šī ideja būtu jāīsteno. Šo rīku šobrīd izmanto 13 Latvijas un viena Igaunijas pašvaldība. Piemēram, Ogres novada pašvaldībā ar šī rīka palīdzību ir iesniegti jau 115 priekšlikumi<sup>13</sup>.

#### *Interneta risinājums 2: Ideju platforma*

Dānijas pilsētas Odenses (*Odense*) pašvaldība izveidoja interneta vietni priekšlikumiem, kā samazināt pašvaldības budžetu tēriņus bērnu un jauniešu vajadzībām. Pirmajā posmā ikviens Odenses iedzīvotājs varēja iesniegt savu priekšlikumu. Savukārt otrajā posmā 300 iedzīvotāji tika uzaicināti piedalīties kopbudžetēšanas pasākumā, kurā tie izveidoja savu budžeta versiju. Šis piemērs liecina, ka, jo agrākos posmos iesaista iedzīvotājus, jo veiksmīgāka veidojas sadarbība ar sabiedrību<sup>14</sup>.

#### *Interneta risinājums 3: Dialoga platforma*

Dānijas pilsētas Veljes (*Velje*) pašvaldība izveidoja interneta vietni industriālās politikas apspriešanai. Šajā vietnē uzņēmēji varēja uzzināt par jaunumiem, konferencēm un pasākumiem, kuri ir veltīti pilsētas industriālās politikas izstrādāšanai. Papildus tam šajā vietnē uzņēmēji varēja iesniegt savas idejas, balsot un komentēt par citu iesniegtajām idejām. Izveidot šo platformu ierosināja pilsētas izpilddirektors un komunikācijas departaments<sup>15</sup>.

#### *Interneta risinājums 4: Izskatāmo lietu forums*

Somijas pilsētas Tamperes pašvaldība ir izveidojusi īpašu interneta foruma vietni tās iedzīvotājiem. Šajā vietnē tiek publicēti jautājumi, kuri tiks izskatīti nākamajās domes sēdes. Iedzīvotāji šajā forumā var publicēt savus viedokļus par konkrēto izskatāmo lietu. Deputāti un citi lēmuma pieņēmēji iepazīstas ar iedzīvotāju iesūtītajiem viedokļiem pirms lietas izskatīšanas. Tādējādi šis forums ļauj veidot regulāru saiti starp iedzīvotājiem un lēmumu pieņēmējiem, kā arī ļauj uzklaut

---

13 <http://ogre.lv/#&openpopup=cityideas>

14 The Baltic Institute of Finland. (2010). E-PARTICIPATION GUIDELINES. <http://eparticipation.eu/>

15 ibid



iedzīvotāju viedokļus pirms lēmuma pieņemšanas<sup>16</sup>.

#### Interneta risinājums 5: Teritoriju apsekošanas rīks

Arī interneta rīks *City Works* ir ievietojams pašvaldības mājaslapā<sup>17</sup>. Ar tā palīdzību pašvaldība saņem iedzīvotāju novērojumus, kas un kur būtu jāuzlabo. Tas darbojas šādi: pašvaldība ievieto rīku mājas lapā un aicina iedzīvotājus iesniegt problēmu ziņojumus par tām interesējošām apsaimniekošanas tēmām (piemēram, izdegušām spuldzēm vai nolūzušiem koku zariem), savukārt iedzīvotāji var iesniegt ziņojumus, norādot kartē to atrašanās vietu. Pašvaldības darbinieki var sazināties ar iedzīvotājiem, lai iegūtu vairāk informācijas par iesniegtiem ziņojumiem, kā arī var parādīt uz kartes tos darbus, ko viņi ir paveikuši, atbildot uz iedzīvotāju ziņojumiem. Šo rīku šobrīd izmanto 10 Latvijas un viena Igaunijas pašvaldība. Piemēram, Talsu novada pašvaldībā ar šī rīka palīdzību ir iesniegts jau vairāk nekā 120 ziņojumu, no kuriem atrisināti ir 43<sup>18</sup>.

Attēls 4: Teritoriju apsekošanas rīks Siguldas novada mājas lapā



16 ibid

17 <http://stakeholde.rs/>

18 <http://www.talsi.lv/#&openpopup=cityworks>

## 4. Rekomendācijas

### 4.1 Iesaistes mehānismi plānošanas dokumentu izstrādē

#### *Rekomendācija 1: Izmantot sabiedrības līdzdalības metodoloģijas*

Ilgtermiņīgu attīstības stratēģiju izstrādē būtu ieteicams iesaistīt sabiedrību, izmantojot stratēģiju kopradīšanas, nākotnes kopredzējuma un attīstības scenāriju kopveidošanas līdzdalības metodoloģijas, savukārt attīstības programmu izstrādē iesaistīt sabiedrību, izmantojot kopbudžetēšanas un vajadzību kartēšanu metodoloģijas. Šīs metodoloģijas ļautu paaugstināt ekspertīzes kvalitāti, ko pašvaldība saņem no iesaistītajām mērķgrupām.

#### *Rekomendācija 2: Ekspertu izmantošana*

Sabiedrības līdzdalības procesa dizainēšanā un vadīšanā būtu ieteicams piesaistīt kvalitatīvus ekspertus tām pašvaldībām, kurām pašām ir vājas kompetences līdzdalības metodoloģiju pielietošanā un līdzdalības pasākumu moderēšanā. Kvalificētu ekspertu piesaiste paaugstinātu no sabiedrības iegūtās informācijas pielietojamību plānošanas dokumentu izstrādei.

#### *Rekomendācija 3: Grupu pārstāvniecība*

Sabiedrības līdzdalības pasākumos būtu ieteicams iesaistīt dalībniekus, kuri pārstāv nozīmīgas sabiedrības grupas intereses. Mērķgrupu pārstāvniecība mazinās privāto interešu lobēšanu. Ieteicama būtu jauniešu iesaistīšana plānošanas dokumentu izstrādē, jo viņiem varētu būt svaigs un vērtīgs skatījums, kā attīstīt savu novadu un pilsētu.

#### *Rekomendācija 4: Atraktīva komunikācija*

Aicinot iedzīvotājus uz sabiedrības līdzdalības pasākumiem, būtu jāpievērš uzmanība šo pasākumu mārketingam. Komunikācija būtu jāveido atraktīva, lai pievērstu cilvēku uzmanību. Līdzdalības pasākumiem ir jāķļūst par notikumu ne tikai tematiskās ievirzes dēļ, bet dalībniekiem no pasākuma formāta un vietas ir arī jāgūst jauna un interesanta pieredze.

#### *Rekomendācija 5: Ideju rīki interneta vidē*

Plašāku sabiedrību būtu ieteicams iesaistīt ar interneta palīdzību, piemēram, izmantojot iedzīvotāju ideju rīku. Tieši informācijas un komunikācijas tehnoloģiju risinājumi samazina laika trūkuma barjeru iedzīvotājiem iesaistīties plānošanas dokumentu izstrādē.

### **4.2 Iesaistes mehānismi plānošanas dokumentu ieviešanas uzraudzībā**

#### *Rekomendācija 6: Konsultatīvā padome*

Ieteicams būtu izveidot konsultatīvas padomes. Šīs padomes varētu veidot uz deleģētās pārstāvniecības principiem. Padomes varētu regulāri izvērtēt un uzraudzīt plānošanas dokumentu ieviešanas gaitu. Šis būtu risinājums, kā gan regulāri iesaistīt sabiedrību, gan saņemt tās ekspertīzi.

#### *Rekomendācija 7: Projektu konkursi*

Lai iesaistītu plašāku sabiedrību plānošanas dokumentu ieviešanā būtu ieteicams veidot pašvaldību projektu konkursus, kuros varētu piedalīties gan iedzīvotāji, gan nevalstiskās organizācijas attīstības projektu īstenošanai.

#### *Rekomendācija 8: Interneta risinājumi*

Plašāku sabiedrību varētu iesaistīt ar interneta rīku palīdzību, piemēram, teritorijas apsekošanas rīks vai lietu izskatīšanas forums. Šis būtu veids, kā interesenti varētu vienkārši un ātri sekot līdz pašvaldību iecerēm un padarītajiem darbiem.

### **4.3 Sadarbības stiprināšanas mehānismi starp attīstības plānošanas speciālistiem un politiķiem**

#### *Rekomendācija 9: Labās prakses piemēri*

Rīgas plānošanas reģionam būtu svarīgi apkopot un izplatīt veiksmīgus piemērus, kur iedzīvotāju līdzdalība ir bijusi konstruktīva un produktīva pašvaldībai. Šādi piemēri padarītu sabiedrības iesaisti par mazāk formāliem pasākumiem, kā arī uzlabotu plānošanas speciālistu sadarbību ar politiķiem un vietējo sabiedrību.

## Atsauces

- ACT Consultants. (2011). Good policies and practices to tackle urban challenges. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow\\_case.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_case.pdf)
- The Baltic Institute of Finland. (2010). E-PARTICIPATION GUIDELINES. <http://eparticipation.eu/>
- Buergerhaushalt. (2013). Map of Participatory Budgeting in Germany. <http://www.buergerhaushalt.org/en>
- European Institute for public participation. (2009). Public Participation in Europe An international perspective. [http://www.partizipation.at/eipp\\_public\\_participation0.html](http://www.partizipation.at/eipp_public_participation0.html)
- Gavena, Inga; Inguna Jekale; Ilma Valdmane un Oļģerts Nikodemus (2011). Metodiskais materiāls pašvaldības, iedzīvotāju un uzņēmēju interešu saskaņošana – sabiedriskā apspriešana kā instruments. [http://www.kurzemesregions.lv/jomas/Teritorijas\\_attistibas\\_planosana/KPR\\_teritorijas\\_planojums/Teritorijas\\_attistibas\\_planosana/Metodiskie\\_ieteikumi\\_sabiedrisko\\_apspriesanu\\_organizesanai\\_un\\_sabiedribas\\_iesaistei](http://www.kurzemesregions.lv/jomas/Teritorijas_attistibas_planosana/KPR_teritorijas_planojums/Teritorijas_attistibas_planosana/Metodiskie_ieteikumi_sabiedrisko_apspriesanu_organizesanai_un_sabiedribas_iesaistei)
- Garcia, Camila and Maria Spandou; Luis Martínez; Rosário Macário. URBAN REVITALIZATION, LAND USE AND TRANSPORT: PARTICIPATORY SCENARIO BUILDING PROCESS IN PORTUGAL. [http://www.academia.edu/1405703/URBAN\\_REVITALIZATION\\_LAND\\_USE\\_AND\\_TRANSPORT\\_PARTICIPATORY\\_SCENARIO\\_BUILDING\\_PROCESS\\_IN\\_PORTUGAL](http://www.academia.edu/1405703/URBAN_REVITALIZATION_LAND_USE_AND_TRANSPORT_PARTICIPATORY_SCENARIO_BUILDING_PROCESS_IN_PORTUGAL)
- The Government Service for Land and Water Management (DLG). (2010). Sketch 'n Match. Widen your view. <http://www.dienstlandelijkgebied.nl/xmlpages/page/dlg/actueel/document/fileitem/2200870>
- Ķīlis, Roberts. (2011). Kas ir idejuTalka? <http://www.youtube.com/watch?v=zvBSor8J6RM>
- Litvins, Gatis. (2008) Sabiedrības līdzdalība teritorijas plānošans un būvniecības jautājumos. Provedus <http://politika.lv/article/sabiedribas-lidzdaliba-teritorijas-planosanas-un-buvniecibas-jautajumos>
- Liimand, Kristiina. Bottom-up approach, case Tartu Region, Estonia. [http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/leader-tool-kit/video/en/bottom-up-approach\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/leader-tool-kit/video/en/bottom-up-approach_en.cfm)
- Ministru kabinets. (2012). Ministru kabineta noteikumi Nr. 711. Noteikumi par pašvaldību teritorijas attīstības plānošanas dokumentiem. <http://likumi.lv/doc.php?id=252164>
- Ministru kabinets. (2009). Ministru kabineta noteikumi Nr. 970. Sabiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā. <http://likumi.lv/doc.php?id=197033>
- Stakeholders SIA. (2013) Positive online solutions to help city governments. <http://stakeholde.rs/>
- Zīverte, Vija. (2013). Jaunpils novada pieredze sabiedrības iesaistes procesa organizēšanā: iedzīvotāju forumi [http://www.rpr.gov.lv/uploads/filedir/Projekti/SIF4/Prezentacijas/Augusts/4\\_Ziverte.pdf](http://www.rpr.gov.lv/uploads/filedir/Projekti/SIF4/Prezentacijas/Augusts/4_Ziverte.pdf)