



Mācību  
materiāls

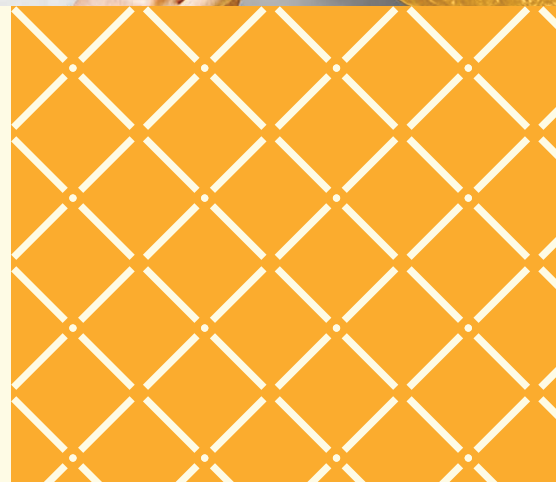
# Kā radīt sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā?



Līdzfinansē  
Eiropas Savienība



Sabiedrības integrācijas  
fonds



# Kā radīt sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā?

## Saturs

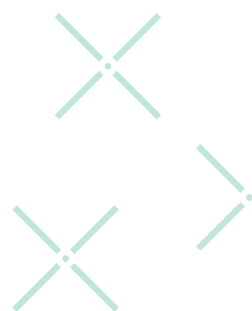
|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| IEVADS                                                                                | 4         |
| <b>1. nodaļa. Kas ir sociālās inovācijas?</b>                                         | <b>6</b>  |
| Sociālo inovāciju būtība                                                              | 6         |
| Sociālo inovāciju definīcija un tās vēsture                                           | 8         |
| Sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā definīcija un pazīmes                    | 9         |
| <b>2. nodaļa. Sociālie pakalpojumi un to izstrādes praktiskie soļi</b>                | <b>12</b> |
| Sociālā pakalpojuma būtība un principi                                                | 12        |
| Vispārīgās prasības, kas jāievēro visiem pakalpojumu sniedzējiem                      | 13        |
| Sociālo pakalpojumu grozs                                                             | 16        |
| Atšķirības starp klasisku sociālo pakalpojumu un inovatīvu sociālo pakalpojumu        | 16        |
| Sociālā pakalpojuma izstrādes matrica                                                 | 17        |
| Sabiedrībā balstīti sociālie pakalpojumi                                              | 21        |
| Personcentrēti sociālie pakalpojumi                                                   | 23        |
| Kopienas sociālais darbinieks                                                         | 24        |
| Horizontālās prioritātes sociālo pakalpojumu izstrādē                                 | 25        |
| Digitālo tehnoloģiju izmantošana sociālajos pakalpojumos                              | 26        |
| Finansējuma piesaiste un finansēšanas modeļi                                          | 28        |
| <b>3. nodaļa. Kā atrast īsto problēmu?</b>                                            | <b>30</b> |
| Agrīnā diagnostika un tās būtība                                                      | 30        |
| Problēmas izpētes process un resursi                                                  | 31        |
| Kā atšķirt cēloņus no sekām?                                                          | 35        |
| “Noklusētie konflikti” kā signāli par kompleksām problēmām                            | 37        |
| Problēmu “pārrāmēšana”                                                                | 38        |
| “Slēptās” vajadzības, un kā tās atklāt?                                               | 40        |
| “Slēpto” vajadzību definēšanas metode                                                 | 41        |
| Alternatīvie datu avoti un to lietojums                                               | 42        |
| Funkcionālā domāšana problēmas un risinājuma sasaistē                                 | 43        |
| Diagnostikas lapa – vai man ir LABA problēma?                                         | 44        |
| <b>4. nodaļa. Kā veidot inovatīvu sociālo pakalpojumu, izmantojot dizaina pieeju?</b> | <b>47</b> |
| Koprades metode                                                                       | 49        |
| Dizaina pieeja                                                                        | 50        |

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Sistēmorientētas izmaiņas un sistēmiskā domāšana                                        | 55        |
| Valoda un nevardarbīga komunikācija                                                     | 57        |
| Robežu noteikšana un izvērtēšana                                                        | 59        |
| Partneru kartēšana                                                                      | 60        |
| Starpnozaru sadarbība un komunikācija                                                   | 61        |
| Sadarbības veidi un prakse                                                              | 63        |
| Intervences punkti un mērķtiecīga idejošana                                             | 64        |
| Prototipi un testi                                                                      | 65        |
| Līderības nozīme sociālajās inovācijās                                                  | 66        |
| <b>5. nodaļa. Inovatīvu sociālo pakalpojumu efektivitāte, ilgtspēja un mērogojamība</b> | <b>68</b> |
| Sociālo pakalpojumu radītā sociālā ietekme                                              | 69        |
| Sociālās ietekmes pārvaldības process                                                   | 73        |
| Sociālo pakalpojumu efektivitāte                                                        | 78        |
| Sociālo pakalpojumu radītās ietekmes ilgtspēja                                          | 81        |
| Mērogošana sociālajos pakalpojumos                                                      | 89        |
| Mērogošanas modeļi                                                                      | 92        |
| <b>Noderīgi papildu informācijas resursi padziļinātai tēmas izpētei</b>                 | <b>95</b> |

Materiāla pārpublicēšanas gadījumā nepieciešama Sabiedrības integrācijas fonda rakstiska atļauja. Citēšanas gadījumā atsauce uz materiālu ir obligāta. Materiālu nav atļauts lietot komerciāliem mērķiem.

© Vākam izmantots attēls no Freepik Company S.L.

© Sabiedrības integrācijas fonds, 2025



# IEVADS

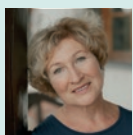
Šis izglītojošais mācību materiāls veidots, lai kļūtu par atbalstu gan tiem, kas tikai iepazīst sociālo pakalpojumu jomu, gan profesionāļiem ar pieredzi, kuri vēlas attīstīt jaunas, inovatīvas pieejas atbilstoši mūsdienu sabiedrības vajadzībām. Materiāls apvieno plašu informāciju par sociālajām inovācijām ar praktiskiem uzdevumiem un metodēm, kas veicina radošu pieeju, dizaina un sistemātisko domāšanu un pārdomātu risinājumu izstrādi. Tajā vērtīgu informāciju un iedvesmojošus padomus varēs iegūt ikviens – jomas interešanti, pašvaldību sociālo dienestu un labklājības pārvalžu darbinieki, sociālie uzņēmēji un cilvēki, kuri strādā nevalstiskajās organizācijās.

Materiālu iespējams izmantot gan kopā ar video lekcijām:

<https://www.sif.gov.lv/lv/socialas-inovācijas-socialo-pakalpojumu-joma>

gan kā patstāvīgu mācību līdzekli sociālās inovācijas procesu uzsākšanai un ieviešanai praksē. Tas var kalpot kā vērtīgs palīgs arī citu jomu sociālajiem inovatoriem.

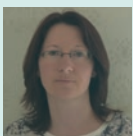
Materiāls tapis **Sabiedrības integrācijas fonda īstenotā Eiropas Sociālā fonda Plus pasākuma Nr. 4.4.1.1./1/24/l/001 “Atbalsts jaunām pieejām sabiedrībā balstītu sociālo pakalpojumu sniegšanā”** ietvaros sadarbībā ar Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociāciju un ekspertiem:



**Liesma Ose** – komunikācijas un sociālā darba eksperte, Latvijas Universitātes pasniedzēja;



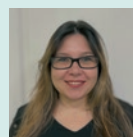
**Juris Osis** – sociālo pakalpojumu plānošanas eksperts;



**Vita Brakovska** – Rīgas Tehniskās universitātes docente, biedrības “Zināšanu un inovācijas sabiedrība” vadītāja, biznesa trenere;



**Liene Kupča** – inovāciju mentore, pakalpojumu dizaina stratēģe;



**Una Lapskalna-Alksne** – sociālās jomas speciāliste, Ventspils Sociālā dienesta vadītāja.

**Sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā pēc savas būtības ir jaunas idejas, pakalpojumi vai pieejas, kas risina sabiedrībā aktuālas problēmas tur, kur esošie risinājumi nav pietiekami. Tās veidojas, sadarbojoties cilvēkiem, kopienām un institūcijām, lai radītu efektīvus, personalizētus un cieņpilnus sociālos pakalpojumus. Sociālās inovācijas ne vien risina vajadzības, bet arī maina domāšanas veidu, stiprina līdzdalību un uzlabo dzīves kvalitāti.**

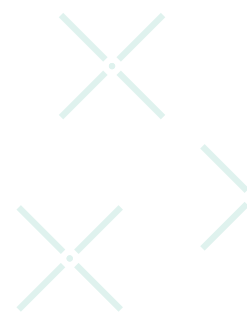
Lai radītu jēgpilnus sociālos pakalpojumus, būtiska ir mērķgrupas vajadzību padziļināta izzināšana un iesaiste. Liela vērtība jāpievērš problēmu agrīnai diagnostikai, izmantojot kvalitatīvus un kvantitatīvus izpētes datus, kā arī cilvēciskas sarunas ar potenciālajiem pakalpojuma lietotājiem, viņu tuviniekiem, ekspertiem un kopienas pārstāvjiem. Inovācijas sākas ar precīzi definētām problēmām, kas balstās uz faktiem, nevis pieņēmumiem.

Svarīga loma sociālajās inovācijās ir problēmas cēloņu un seku nošķiršanai, slēpto vajadzību atpazīšanai un pārrāmēšanai. Sociālajam inovatoram jāizmanto dažādas metodes, kas palīdz domāt ārpus ierastajiem rāmjiem, veicinot sistēmisku skatījumu un risinājumus, kas balstās ne tikai uz simptomu mazināšanu, bet uz patiesu pārmaiņu radīšanu.



**Sabiedrības integrācijas fonds definējis sociālo inovāciju pazīmes, kas raksturo sociāli inovatīvu pakalpojumu un kalpo kā vadlīnijas, lai strukturētu izpratni par sociālajām inovācijām brīžos, kad šķiet, ka “jebkas var būt sociālā inovācija” vai arī “nekas nav sociālā inovācija”:**

- problēmas/situācijas aktualitāte;
- risinājuma atbilstība problēmai / mērķa grupas vajadzībai;
- novitāte;
- sadarbība;
- efektivitāte;
- ilgtspēja;
- sociālā ietekme;
- mērogojamība un atkārtojamība.



Tomēr sociālo pakalpojumu joma, arī inovatīvi sociālie pakalpojumi, Latvijā darbojas regulētas likumdošanas ietvaros, kas izveidota, lai novērstu nepilnības un potenciālu negatīvu ietekmi uz mērķa grupu. Pakalpojumu veidus, sniegšanas principus un saņemšanas kārtību regulē Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums.<sup>1</sup> Sociālās inovācijas nav mērķis pašas par sevi, bet process, kurā uzlabojas dzīves kvalitāte un tiek stiprināta sabiedrība.

Šajā materiālā iekļautās tēmas palīdz soli pa solim izprast, kā veidot inovatīvus sociālos pakalpojumus, izmantojot dizaina pieeju, un kā ar koprades palīdzību panākt jēgpilnas pārmaiņas. Tiek apskatīta dizaina pieejas nozīme sociālo inovāciju radīšanā un pārmaiņu vadība, jo katra inovācija sev līdzi nes gan struktūras, gan saturiskas un pat vērtību izmaiņas. Īpaša uzmanība veltīta sistēmorientētām izmaiņām, iedarbības punktiem un iesaistīto pušu attiecībām, aplūkojot cilvēku, lomu un institūciju/organizāciju savstarpējo saistību. Materiālā ir sadaļas par valodu un nevardarbīgu komunikāciju, starpnozaru sadarbības iespējām un nozīmi.

Līdzās tam lasītājiem būs iespēja iepazīt dažādus sadarbības veidus – no darba grupām līdz pat ciešai komandas darbībai –, kā arī praktiskas metodes ideju radīšanai, prototipēšanai un testēšanai. Atsevišķas tēmas veltītas līderības lomai sociālajās inovācijās, pakalpojumu ilgtspējai un to radītajai sociālajai ietekmei. Tiek aplūkotas arī sociālo pakalpojumu efektivitātes rādītāju noteikšanas un mērogošanas metodes, lai palīdzētu nodrošināt risinājumu pielāgošanu un ieviešanu dažādos kontekstos, paplašinot to radīto pozitīvo ietekmi.

No satura struktūras viedokļa mācību materiāls veidots kā secīgs ceļvedis sociālās inovācijas jautājumu apgūvē. Tas sākas ar ieskatu jomas vēsturiskajā attīstībā un teorētiskajos pamatos, turpinās ar Latvijas situācijas un likumdošanas analīzi, pēc tam pievēršoties praktiskajai darbībai un problēmu identificēšanai. Materiāla turpinājumā aplūkotas tēmas, kas sniedz padziļinātu izpratni par sociālo inovāciju un ļauj domāt par plašāka mēroga risinājumiem, izmantojot dizaina pieeju un strādājot pie sistēmiskām pārmaiņām. Noslēgumā aplūkoti jautājumi par sociālo ietekmi, efektivitāti, ilgtspēju un mērogojamību, kas palīdzēs gan attīstīt jaunas, gan pilnveidot un stiprināt jau esošas sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā.

*Jebkuras pārmaiņas kļūst jēgpilnas tad, kad tās tiek veidotas ar izpratni par sistēmu, cieņu pret cilvēkiem un skaidru apziņu par radīto ietekmi. Ne visas atbildes ir zināmas uzreiz, tomēr cilvēki var virzīties uz priekšu pakāpeniski, mācoties, ieklausoties un pieņemot lēmumus soli pa solim, cilvēks pie cilvēka.*

<sup>1</sup> Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums:

<https://likumi.lv/ta/id/68488-socialo-pakalpojumu-un-socialas-palidzibas-likums>

# 1. nodaļa. Kas ir sociālās inovācijas?



Pirmā mācību materiāla nodaļa ne tikai ļauj uzzināt par sociālo inovāciju definīcijām, sociālo inovāciju daudzveidību praksē un sociālo inovāciju pazīmēm sociālajos pakalpojumos, bet ar šiem teorētiskajiem skaidrojumiem rada pamatu tālākajām nodaļām par sociālo pakalpojumu praktisko izveidi Latvijā, par sabiedrībā balstītiem sociālajiem pakalpojumiem, sociālo darbu kopienā, “problēmu” nozīmi sociālās inovācijas izveidē, dizaina pieejām un sociālo pakalpojumu ilgtspēju. Tas jums dos prasmes atpazīt un raksturot sociālās inovācijas, pielāgot sociālos pakalpojumus, analizēt kopienā pieejamos resursus un pakalpojumus. Šajā nodaļā ietvertā teorija un papildu informācijas materiāli rada pamatu spējai iniciēt sociāli inovatīvus sabiedrībā balstītus sociālos pakalpojumus saskaņā ar sociālo pakalpojumu saņēmēju vajadzībām gan mikrolīmenī, gan kopienā.

## Sociālo inovāciju būtība

Sociālās inovācijas rodas tur, kur esošie risinājumi vairs nav pietiekami. Tās palīdz situācijās, kad cilvēki nesaņem nepieciešamo atbalstu no valsts vai pašvaldības un arī tirgus nepiedāvā pieejamus pakalpojumus viņu dzīves kvalitātes uzlabošanai. Bieži vien vienkārši neeksistē tas, kas cilvēkiem tiešām ir vajadzīgs. Sociālās inovācijas balstās uz sadarbību starp cilvēku, pakalpojumu sniedzējiem un kopienu, lai kopīgi radītu risinājumus, kas patiesi atbilst cilvēka vajadzībām un veicina cieņpilnu dzīvi.

Sociālās inovācijas aizpilda to tukšumu, ko līdz šim nav spējusi piepildīt valsts, pašvaldību sniegtie sociālie pakalpojumi, sociālie uzņēmēji, nevalstiskās organizācijas, kopienas un pats cilvēks. Sociālās inovācijas visplašākajā nozīmē veidojas visās jomās, nozarēs un formās. Lai arī sociālās inovācijas vairāk pazīstamas sociālo pakalpojumu jomā, tās var veidoties arī izglītības, kultūras, vides aizsardzības jomā, kopienu attīstībā un citur.

*Sociālās inovācijas piedāvā jaunu pieeju – ne tikai ar rīkiem vai tehnoloģijām, bet galvenokārt ar citu domāšanas veidu un jaunām attiecībām.*

Sociālās inovācijas sniedz pozitīvu un efektīvu atbildi sociālās iekļaušanas izaicinājumiem. Tās veicina cilvēku brīvību un pašnoteikšanos, kā arī stiprina solidaritāti un sadarbību sabiedrībā. Sociālās inovācijas ietekmē visas dzīves kvalitātes jomas:



### Piemērs

*Sadarbības programmas starp bērnu aprūpes iestādes audzēkņiem un senioru aprūpes iestādes iemītniekiem ir sociālās inovācijas piemērs. Tās balstās uz dabiski sirsnīgu saikni, kas veidojas starp bērniem un senioriem, līdzīgi kā starp mazbērniem un vecvecākiem. Šāda mijiedarbība sniedz abām pusēm emocionālu atbalstu, mazina vientulību un veicina piederības sajūtu, būtiski uzlabojot gan bērnu, gan senioru dzīves kvalitāti.*

### 1. Ekonomiskās drošības un sociālekonomisko tiesību veicināšana.

Palielina drošības sajūtu un atbalsta sociālo garantiju pieejamību, piemēram, nodarbinātībai, apdrošināšanai un atbalstam grūtībās nonākušajiem. Šajā jomā nozīmīgu lomu spēlē sociālie uzņēmumi un citi aktīvi inovatori.

## 2. Pašnoteikšanās, autonomijas un personiskās attīstības apstākļu uzlabošana.

Uzlabo sociālo pakalpojumu kvalitāti, kas palīdz personām un ģimenēm atgūt un stiprināt savas spējas un dzīves funkcijas, nodrošinot ilgtermiņa sociālo labklājību.

## 3. Vienlīdzīgas attieksmes nodrošināšana un diskriminācijas mazināšana.

Stiprina cieņu pret sociāli mazaizsargātiem un diskriminācijas riskam pakļautiem cilvēkiem, cieņu pret identitāti un cīnās pret aizspriedumiem, radot taisnīgāku vidi. Publiskā pārvalde bieži ir atbildīga par likumdošanas uzlabošanu, kas aizsargā tādas grupas kā imigrantus, romus un LGBTQ+ kopienas.

## 4. Līdzdalības un ietekmes veicināšana sociālajos procesos.

Palielina personu un grupu iespējas aktīvi piedalīties sabiedriskajā dzīvē un ietekmēt lēmumus. Šajā jomā nozīmīgu ieguldījumu sniedz dažādas interešu aizstāvības nevalstiskās organizācijas (turpmāk NVO).

Jāatzīmē, ka sociālās inovācijas var veidoties dažādās formās un dažādos līmeņos. Sociālo inovāciju radītā pozitīvā ietekme noteikusi un veicinājusi to attīstību, kur sākotnēji sociālās inovācijas veidojušās kā pilsoniskās iniciatīvas un bijušas saistītas ar NVO sektoru un sociālo uzņēmējdarbību, bet ar laiku kļuvušas arī par publiskā sektora mērķi.<sup>2</sup> Nereti tieši valsts iestāžu iesaiste un ilgtermiņa sadarbība sociālās politikas īstenošanā visbūtiskāk nosaka sabiedrības dzīves kvalitātes līmeni. Ir piemēri, kur sociālās inovācijas veido integrētu pieeju un rada atbalsta sistēmu, kas ietekmē gan personas individuālo labklājību, gan kopienas. Šāda koordinēta rīcība nodrošina, ka valsts politika nepastāv tikai kā normatīvu kopums, bet kļūst praktiska, mērķtiecīga un sniedz izmēramus sociālās ietekmes rezultātus. Svarīgi ir tas, ka šāda politika ne vien reaģē uz sabiedrības vajadzībām, bet arī veido jaunas iespējas, stiprinot iedzīvotāju sociālās prasmes, veselību, pašapziņu un starppaaudžu saikni.



### Piemērs

*Integrēts sociālkulturāls, labklājības un veselības darbs ar senioriem Polijā (2012–2013).<sup>3</sup> Lai uzlabotu senioru dzīves kvalitāti, Polijā tika īstenota valsts mēroga kampaņa ASOS, kurā sadarbojās labklājības un veselības ministrijas. Kampaņas mērķis bija mainīt attieksmi pret novecošanos un meklēt efektīvākus senioru atbalsta veidus gan sabiedrībā, gan pašu senioru vidū. Tajā tika piedāvātas daudzveidīgas izglītības programmas personām vecumā 65+, kā arī fiziskās veselības uzlabošanas aktivitātes – nūjošana, joga, ūdens aerobika, velobraucieni un senioru sporta spēles. Dzīvesveids un garīgās veselības stiprināšanai tika rīkotas senioru parādes pilsētās, modes skates, amatieru teātra izrādes un prāta spēles, ļaujot katram atrast sev atbilstošu nodarbi. Tāpat senioriem piedāvāja ekonomiskās aktivitātes, piemēram, sociālos kooperatīvus – senioru amatnieku uzņēmumus, kas sadarbojās ar interneta veikaliem, kā arī finansiālās prasības apmācības pašnodarbinātajiem amatniekiem un individuāliem komersantiem.*

<sup>2</sup> "Social Innovation in Public Organisations: The Perspectives of Managers" (2018).

<sup>3</sup> Vairāk informācijas: <https://www.files.ethz.ch/isn/179405/S%26A%20470.pdf?utm>

Paralēli notika dalībnieku dzīves kvalitātes izmaiņu mērījums, kurā tika konstatēts, ka šīs aktivitātes pildīja vairākas nozīmīgas funkcijas:

- 1) profilaktisko – palēnina fizisko un garīgo sabrukumu;
- 2) terapeitisko – uzlabo garīgo veselību un mazina depresijas draudus;
- 3) kompensējošo – aizstāj dabiski zaudēto dzīves laikā – gan darba, gan privātās dzīves nozīmēs;
- 4) informatīvo – aktuāli notiekošais;
- 5) integrējošo – nostiprina starppaaudžu attiecības;
- 6) socializējošo – uzlabo sociālās prasmes;
- 7) izklaides un atpūtas – palīdz nenogurt un kļiedē garlaicību;
- 8) prestiža – gūta citu cilvēku atzīšana.

## Sociālo inovāciju definīcija un tās vēsture

Viena no pirmajām sociālo inovāciju definīcijām pieder britu pētniekam un inovatoram Džefam Malganam (Geoff Mulgan) – domnīcas *The Young Foundation*<sup>4</sup> ilggadējam vadītājam un sociālo inovāciju teorētiķim. Viņa definīcija skan šādi: inovatīvas aktivitātes un pakalpojumi, kuru pamatā ir sabiedriskā labuma mērķi un kurus galvenokārt izstrādā un ievieš organizācijas, kuru darbības mērķi ir sociāli. (Mulgan, 2006).<sup>5</sup>

Kopš tā laika sociālo inovāciju attīstības gaitā definīcija ir papildinājusies ar jaunām būtiskām nozīmēm, kas ietekmē šo jomu, īpaši valsts pārvaldē, pašvaldībās un sociālo pakalpojumu radīšanā. Agrāk galvenie inovatori bija NVO un uzņēmēji, bet pēc 2008.–2011. gada ekonomiskās krīzes šis lauks ir ievērojami paplašinājies. Pat starptautiskas institūcijas, piemēram, Eiropas Savienība (turpmāk ES), aktīvi atbalsta sociālās ekonomikas<sup>6</sup> attīstību, tostarp sociālo uzņēmējdarbību un citas sociālās inovācijas. Šo jomu Eiropā īpaši veicina Briselē bāzētais Eiropas Sociālais Tīklojums (*European Social Network*)<sup>7</sup>, kas kopš tā laika fokusējas uz sociālo pakalpojumu inovācijām.

1. tabula. Sociālās inovācijas definīciju attīstība

| Gads | Avots, autori                                                                                                                     | Definīcija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2027 | Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. <i>Social Innovation. What it is, why it matters, and how it can be accelerated.</i> | Jaunas idejas, kuras darbojas un <b>rada vērtību</b> . Piemēram, viendzimuma partnerības, mobilā telefona SMS funkciju paplašināts izmantojums, jauni dzīvesveidi, jauni produkti un pakalpojumi, kurus rada un virza organizācijas, kuru mērķi ir galvenokārt sociāli.<br><br>Sadarbība starp valsti, biznesu un NVO.                                                                      |
| 2008 | R Phills Jr., J., Deiglmeier, K., Miller, D. <i>Rediscovering social innovation.</i>                                              | Inovācija – <b>gan process, gan produkts</b> . Nepieciešama sociālu procesu, kuri rada inovācijas, akadēmiska pētniecība. Šādi procesi ir: individuāls radošums, organizāciju struktūras, vides konteksts, sociāli un ekonomiski faktori. Inovācija – arī ražošanas/radīšanas metode. Princips, ideja, likums vai tā izmaiņas, sociāla kustība, intervences veids vai visu to kombinācijas. |
| 2010 | Murray, R., Caulier-Grice, J., Milgan, G. <i>The Open Book of Social.</i>                                                         | Sociālās inovācijas ir jaunas idejas (produkti, pakalpojumi un modeļi), kas vienlaikus apmierina sociālās vajadzības un <b>rada jaunas sociālās attiecības</b> vai sadarbības. Tās ir inovācijas, kuras ir labas sabiedrībai un palielina sabiedrības veiktspēju.                                                                                                                           |
| 2013 | European Commission. <i>Guide to Social Innovation.</i>                                                                           | Sociālo inovāciju plānošanu un ieviešanu raksturo paļaušanās uz pilsoņu, pilsoniskās sabiedrības organizāciju, vietējo kopienu, uzņēmēju, civildienesta ierēdņu un aģentūru <b>radošumu</b> .                                                                                                                                                                                               |

<sup>4</sup> Vairāk informācijas: <https://www.youngfoundation.org/>

<sup>5</sup> Vairāk informācijas par Džefu Malganu: <https://www.geoffmulgan.com/>

<sup>6</sup> Sociālā ekonomika: nekomerciāls masu uzņēmējdarbības sektors, kas balstās uz demokrātiskām vērtībām un cenšas uzlabot sabiedrības sociālos, ekonomiskos un vides apstākļus, bieži vien pievēršoties sabiedrības nelabvēlīgajiem locekļiem (Nacionālā enciklopēdija: <https://enciklopedija.lv/skirklis/129588-soci%C4%81%C4%81-ekonomika>)

<sup>7</sup> Eiropas Sociālais Tīklojums (*European Social Network, ESN*) ir starptautiska sociālo pakalpojumu sniedzēju vadītāju organizācija, kas veicina pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un savstarpēju mācīšanos. Tā iedvesmo jomas līderus uzlabot sabiedrības dzīves kvalitāti un pārstāv sociālo pakalpojumu intereses ES līmeņa politiskajās debatēs.

ESN apvieno 153 dalīborganizācijas no 35 valstīm, tostarp Latvijas. Vairāk informācijas: <https://www.esn-eu.org/>



| Gads      | Avots, autori                                                                       | Definīcija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015      | Matei, A., Antonie, C. Complexity Theory and the Development of Social Innovation.  | Sociālā inovācija – to sociālo vajadzību apmierināšanas līdzeklis, kuras tradicionālās tirgus darbību formas pametušas novārtā un kuras arī no valsts puses ir slikti apmierinātas vai vispār nav pamanītas.<br><br>Sociālās inovācijas ir līdzekļi <b>neapmierināto vajadzību apmierināšanai</b> .                                                                                                                                                                                                     |
| 2018      | OECD. Local Economic and Employment Development (LEED) Forum on Social Innovations. | Sociālā inovācija – <b>dzinējspēks un administratīva stratēģija</b> , lai identificētu un attīstītu jaunus pakalpojumus ar mērķi uzlabot cilvēku un kopienu dzīves kvalitāti, tajā pašā laikā ieviestu jaunus procesus un standartus darba tirgū, palielinot gan patērētāju, gan darbinieku labklājību.                                                                                                                                                                                                 |
| 2021–2027 | Eiropas Sociālais fonds Plus (ESF+)                                                 | Sociālā inovācija – darbība, kas ir sociāla gan attiecībā uz tās mērķiem, gan līdzekļiem, un jo īpaši darbība, kas saistīta ar jaunu ideju izstrādi un īstenošanu attiecībā uz produktiem, pakalpojumiem, praksi un modeļiem, kas vienlaikus gan apmierina sociālās vajadzības, gan <b>rada jaunas sociālās attiecības</b> vai sadarbības izpausmes starp publiskām, pilsoniskās sabiedrības vai privātām organizācijām, tādējādi sniedzot labumu sabiedrībai un <b>palielinot tās spēju rīkoties</b> . |

*Sociālā inovācija ietver jaunu risinājumu (produktu, pakalpojumu, modeļu, tirgu, procesu utt.) izstrādi, kas efektīvāk nekā esošie risinājumi apmierina sociālās vajadzības un noved pie uzlabotām spējām, attiecībām un resursu labākas izmantošanas.*

## Sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā definīcija un pazīmes

Sabiedrības integrācijas fonds, veicot pētījumu Latvijas sociālās jomas profesionāļu un nozares ekspertu vidū, izveidojis definīciju un astoņas pazīmes, kas raksturo sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā. Definīcija: “Sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā ir jauni, efektīvi un ilgtspējīgi risinājumi, pieejas, modeļi, pakalpojumi, kas uzlabo sociālās atstumtības riskam pakļauto personu dzīves kvalitāti. Sociālā inovācija sociālo pakalpojumu jomā attiecas gan uz esoša sociālā pakalpojuma pilnveidi, gan jauna sociālā pakalpojuma ieviešanu”.<sup>9</sup> Sabiedrības integrācijas fonds veicina arī citu nozaru sociālo inovāciju attīstību caur Sociālās inovācijas kompetences centru<sup>10</sup> (SIKC). SIKC darbojas, lai stiprinātu sociālo inovatoru kapacitāti, veicinātu sadarbību Latvijā un ārpus tās un veidotu atbalstošu ekosistēmu, kurā cilvēki redz sociālo inovāciju pozitīvo ietekmi.

<sup>8</sup> Eiropas Sociālais fonds Plus (ESF+). Sociālās inovācijas skaidrojums.

<sup>9</sup> Vairāk informācijas: <https://www.sif.gov.lv/iv/socialas-inovacijas>

<sup>10</sup> Vairāk par Sociālās inovācijas kompetences centru: <https://www.sif.gov.lv/iv/socialas-inovacijas-kompetences-centrs>

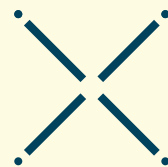
 **Uzdevums:** Iepazīsties ar sociālās inovācijas pazīmēm un aizpildi tabulu par savu esošo vai plānoto inovatīvo sociālo pakalpojumu!

2. tabula. Sociālo inovāciju pazīmes un piemēri (pēc SIF, 2024)

| Sociālās inovācijas pazīme un apraksts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Piemērs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Vai, cik lielā mērā un kā tavš esošais vai iecerētais sociālais pakalpojums atbilst pazīmei? |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Problēmas/situācijas aktualitāte</b> – skaidri identificēta mērķa grupas problēma, kuras risināšana uzlabo dzīves kvalitāti. Pamatojumu var sniegt statistika, pētījumi, politikas plānošanas dokumenti u. c.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Grupu dzīvokļu izveide cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem, lai aizstātu institucionālo aprūpi. Problēmu apliecina gan deinstitutionalizācijas procesā uzkrātā statistika par ģimenēm un kopienām, kurās iedzīvotāji izvēlas savus tuviniekus ar garīga rakstura traucējumiem aprūpēt tuvu mājām ģimeniskā vidē, jo institucionālā aprūpe nav pietiekami humāna, gan sabiedrībā sastopamie aizspriedumi pret cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem. |                                                                                              |
| <b>2. Risinājuma atbilstība problēmai / mērķa grupas vajadzībai</b> – risinājums atbilst konkrētajām cilvēku vajadzībām, par ko ir savākti pierādījumi no pašiem topošā inovatīvā pakalpojuma saņēmējiem nākotnē. Tā galvenais mērķis ir uzlabot šo cilvēku dzīves kvalitāti un veicināt sociālo iekļaušanos. Risinājuma mērķi un uzdevumi var atbilst arī vietējās kopienas vajadzībām, un tas ir efektīvāk par iepriekšējiem risinājumiem.                                                                      | Mobilais sociālais pakalpojums vientuļiem senioriem laukos, kas apvieno aprūpi, psiholoģisko atbalstu, kā arī apmācības, kā lietot viedierīces.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                              |
| <b>3. Novitāte</b> – risinājums piedāvā jauninājumu konkrētā teritorijā (organizācija, pašvaldība, plānošanas reģions, valsts) un/vai laikā. Tas var būt pilnīgi jauns sociālais pakalpojums vai iepriekš Latvijā sabiedrībā balstītu sociālo pakalpojumu jomā neizmantotas pieejas, procesi vai tehnoloģijas. Novitāte balstās uz pierādījumiem no izmēģinājuma projektiem vai pētījumiem Latvijā vai ārvalstīs, kas apliecina inovācijas efektivitāti un priekšrocības salīdzinājumā ar esošajiem risinājumiem. | Digitālā platforma, kurā mākslīgā intelekta rīks novērtē mērķa grupas iedzīvotāju sociālās vajadzības, balstoties uz Skandināvijas valstu pieredzi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                              |
| <b>4. Sadarbība</b> – mērķa grupas pārstāvju un kopienu / sabiedrības ieinteresēto pušu līdzdalība risinājuma izstrādē un īstenošanā.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Koprades darbnīcas, kurās līdzvērtīgi piedalās seniori, sociālie darbinieki un IT speciālisti, iesaistoties senioriem pielāgotu lietotni/aplikāciju viedtālrunim "Mans ikdienas palīgs".                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                              |

| Sociālās inovācijas pazīme un apraksts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Piemērs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Vai, cik lielā mērā un kā tavš esošais vai iecerētais sociālais pakalpojums atbilst pazīmei? |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Efektivitāte</b> – resursu optimāla izmantošana, izmērāmi rezultāti un strukturēts ieviešanas plāns.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>Centrs jauniešiem (18–25 gadi) pēc ārpusģimenes aprūpes ar integrētiem pakalpojumiem, kas apvieno pajumti, konsultācijas un praktiskas mācības dzīves un profesionālo prasmju pilnveidei.</i>                                                                                                                                                                                 |                                                                                              |
| <b>6. Ilgtspēja</b> – pakalpojums ir iecerēts tā, lai turpinātos arī pēc ieviešanas projekta beigām, ar vairāku gadu attīstības, resursu un finansēšanas plānu. Tas ir pielāgojams iespējamām izmaiņām pieprasījumā un finansējumā nākotnē. Izstrādāta riska vadība, kā arī plāni identificēto risku novēršanai vai mazināšanai. Nodrošināti atbilstoši darbinieku piesaistes, apmācību un kapacitātes paaugstināšanas pasākumi. Pakalpojums labi iekļaujas kopējā sabiedrībā balstīto sociālo pakalpojumu struktūrā un politikas kontekstā, nodrošinot stabilu atbalstu noteiktajai mērķa grupai. Tas nerada negatīvu ietekmi uz vidi. | <i>Sociālais uzņēmums, kas cilvēkus ar invaliditāti nodarbina sveču ražošanā, ļaujot turpināt darbu arī pēc projekta noslēguma. Tam noslēgts sadarbības līgums ar sociālās rehabilitācijas iestādi darbinieku labsajūtas nodrošināšanai un veselības uzlabošanai, kā arī piegādes līgumi ārvalstīs uz 5 gadiem. Uzņēmums ražošanā izmanto tikai dabai draudzīgus materiālus.</i> |                                                                                              |
| <b>7. Sociālā ietekme</b> – risinājums veicina pozitīvas pārmaiņas gan konkrētās mērķa grupas sociālo pakalpojumu saņēmēju dzīvē, gan plašākā sabiedrībā. Pārmaiņas var ietvert dzīves kvalitātes uzlabošanu, izglītības iespējas, nodarbinātības veicināšanu, vieglāku pieejamību sociālajiem pakalpojumiem, sociālo iekļaušanu un citas būtiskas pārmaiņas, kas uzlabo kopējo Latvijas (novada vai reģiona) sabiedrības labklājību un labbūtību.                                                                                                                                                                                      | <i>Programma “Solis tālāk” jaunajām māmiņām no sociālās atstumtības riska grupām (piem., romi, vardarbībā cietušas, no vielām vai procesiem atkarīgas personas) nodrošina atbalstu un mācības, praksi pie darba devēja, lai jaunās māmiņas atgrieztos darba tirgū.</i>                                                                                                           |                                                                                              |
| <b>8. Mērogojamība un atkārtojamība</b> – risinājumu iespējams ieviest citās teritorijās vai kopienās, izmantot citos Latvijas reģionos, nodrošināt piekļuvi sociālajam pakalpojumam plašākai mērķa grupai.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <i>Dienas aprūpes centrs bērniem ar smagiem funkcionāliem traucējumiem, kurā tiek izmantotas pielāgojamas metodes. Risinājumu iespējams pārnest uz citām pašvaldībām.</i>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                              |

## 2. nodaļa. Sociālie pakalpojumi un to izstrādes praktiskie soļi



Lai sociālo inovāciju pieeja būtu efektīvi īstenojama sociālo pakalpojumu jomā, vispirms ir nepieciešams izprast pašu jomu – tās mērķus, darbības principus, normatīvo regulējumu un organizatoriskās struktūras. Sociālie pakalpojumi nav atsevišķas, izolētas aktivitātes, bet gan mērķtiecīgi organizēti pasākumi, kas tiek nodrošināti noteiktā sistēmā, ievērojot profesionālos standartus, horizontālās prioritātes un klientu vajadzību daudzveidību.

**Sociālā inovācija šajā jomā nevar būt nejaušs vai atrauts risinājums – tai ir jābūt rūpīgi sasaistītai ar konkrētu mērķa grupu, balstītai reālajās vajadzībās un problēmās, kā arī integrētai plašākā sociālo pakalpojumu sistēmā. Inovācijas jēga ir radīt pievienoto vērtību, nevis aizstāt jau esošus risinājumus, tādēļ nepieciešams analizēt, kā jaunais pakalpojums vai pieeja “iegulstas” kopējā rāmī, papildina vai pilnveido esošo pakalpojumu grozu un stiprina starpinstitucionālo sadarbību.**

Ilgtermiņīgas inovācijas priekšnoteikums ir atbilstība normatīvajiem un kvalitātes standartiem, skaidri definēti mērķi un sagaidāmie rezultāti, kā arī ilgtermiņā nodrošināts finansējums, cilvēkresursi un tehniskais atbalsts. Tāpat būtiski ir nodrošināt lietotāju – gan pakalpojuma saņēmēju, gan pakalpojuma sniedzēju – līdzdalību visos izstrādes posmos, sākot no vajadzību kartēšanas līdz pakalpojuma pilnveidei pēc ieviešanas.

Tikai ievērojot šos aspektus, sociālās inovācijas spēš radīt reālu sociālo ietekmi, veicināt vienlīdzību, pieejamību un kvalitāti, kā arī nodrošināt, ka jaunie risinājumi kļūst par neatņemamu un stabilu sociālo pakalpojumu sistēmas daļu.

Nodaļa ļauj skaidri formulēt sociālā pakalpojuma būtību, izprast tā pamatprincipus un atšķirt klasisku pakalpojumu no inovatīva. Vērtīga un praktiski lietojama ir sociālā pakalpojuma izstrādes matrica, kas palīdz soli pa solim plānot un ieviest sabiedrībā balstītus un personcentrētus risinājumus. Nodaļā sniegtā teorija un piemēri ļauj iemācīties noteikt horizontālās prioritātes un izvērtēt digitālo tehnoloģiju piemērotību pakalpojuma uzlabošanai, kā arī izprast kopienas sociālā darbinieka lomu un orientēties sociālā pakalpojuma finansēšanas principos.

### Sociālā pakalpojuma būtība un principi

Sociālie pakalpojumi ir mērķtiecīgi organizēti pasākumi, kas vērsti uz personas dzīves kvalitātes uzlabošanu, funkcionēšanas spēju atjaunošanu un iekļaušanos sabiedrībā. Tie tiek regulēti normatīvajos aktos, un to sniegšanā jāievēro profesionāli standarti, cilvēktiesību principi un klienta individuālās vajadzības.

Sociālā pakalpojuma izveide notiek strukturēti – sākot ar mērķa grupas vajadzību izpēti, problēmu definēšanu un klientu atlases mehānisma noteikšanu, līdz pakalpojuma mērķu formulēšanai, aktivitāšu plānošanai, rezultātu noteikšanai un novērtēšanas sistēmas izstrādei. Īpaši svarīga ir iesaistīto pušu līdzdalība, pakalpojuma teorētiskais pamatojums, finanšu aprēķins un laika plāns.

Sociālie pakalpojumi ir pasākumu kopums, kas vērsts uz personu pamatvajadzību apmierināšanu vai sociālās funkcionēšanas spēju atjaunošanu vai uzlabošanu, lai nodrošinātu viņu dzīves kvalitāti un iekļaušanos sabiedrībā.

*Sociālo pakalpojumu joma ir stingri reglamentēta, nosakot prasības katram pakalpojuma veidam, sākot ar tā saturu un beidzot ar vides pieejamību, kā arī nepieciešamiem speciālistiem.*



Sociālo pakalpojumu veidus, pakalpojumu sniegšanas principus un saņemšanas kārtību Latvijā regulē **Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums**<sup>11</sup>, kas nosaka atbildības dalījumu iedzīvotāju nodrošināšanā ar sociālajiem pakalpojumiem starp valsti un pašvaldībām.

Sociālie pakalpojumi ir iedalīti trīs grupās pēc to organizatoriskām un saturiskām pazīmēm:

**1. Sociālās aprūpes pakalpojumi** – pasākumu kopums, kas vērsts uz to personu pamatvajadzību apmierināšanu, kurām ir objektīvas grūtības aprūpēt sevi vecuma vai funkcionālo traucējumu dēļ, un ietver sevī pakalpojumus personas dzīvesvietā un ilgstošas sociālās aprūpes institūcijās.

**2. Sociālās rehabilitācijas pakalpojumi** – pasākumu kopums, kas vērsts uz sociālās funkcionēšanas spēju atjaunošanu vai uzlabošanu, lai nodrošinātu sociālā statusa atgūšanu un iekļaušanos sabiedrībā, un ietver sevī pakalpojumus personas dzīvesvietā un sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijā vai dzīvesvietā vai sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijā.

**3. Sociālais darbs** – profesionāla darbība, lai palīdzētu personām, ģimenēm, personu grupām un sabiedrībai kopumā veicināt vai atjaunot savu spēju sociāli funkcionēt, kā arī radīt šai funkcionēšanai labvēlīgus apstākļus.

Latvijā sociālos pakalpojumus sniedz, ievērojot šādus **pamatprincipus**:

- Pakalpojumus nodrošina klienta dzīvesvietā vai iespējami tuvu tai.
- Sociālo aprūpi un sociālo rehabilitāciju ilgstošas aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijās nodrošina tajā gadījumā, ja sociālo pakalpojumu apjoms dzīvesvietā klientam nav pietiekams.
- Tiek novērtētas personas individuālās vajadzības.
- Pakalpojumu sniedzējs nodrošina starpinstitucionālo un starpprofesionālo sadarbību.
- Persona līdzdarbojas lēmuma pieņemšanas procesā.
- Bērnu aprūpē priekšroka tiek dota aprūpei ģimeniskā vidē.

Latvijā ir noteiktas **prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem** (*Ministru kabineta 2017. gada 13. jūnija noteikumi Nr. 338 "Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem"*<sup>12</sup>). Tās attiecas uz visiem sociālo pakalpojumu sniedzējiem, kuri tiek iedalīti atbilstoši sniegtā pakalpojuma veidam:

- virzīti uz bāreņiem un bērniem bez vecāku gādības (piem., bērnu aprūpes iestādēs);
- ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas pakalpojumu sniedzēji bērniem;
- krīzes centru pakalpojumu sniedzēji;
- citu sociālo pakalpojumu – piemēram, profesionālās rehabilitācijas vai sociālā darba pakalpojumu – sniedzēji.

Atsevišķiem pakalpojumiem, kurus sniedz iepriekš minētie pakalpojumu sniedzēji, var būt speciālas prasības, bet visiem ir vienotas vispārīgās prasības.

## Vispārīgās prasības, kas jāievēro visiem pakalpojumu sniedzējiem

Pirms pakalpojumu sniegšanas ir jābūt sakārtotiem juridiskiem, organizatoriskiem un cilvēkresursu jautājumiem. Lai kāds varētu sākt sniegt sociālos pakalpojumus, tam ir:

- 1) jābūt reģistrētam oficiālā kārtībā, Uzņēmumu reģistrā – kā uzņēmumam, biedrībai vai iestādei;
- 2) jānodrošina pietiekams un sagatavots darbinieku skaits ar skaidri sadalītiem pienākumiem;
- 3) jāizstrādā iekšējie noteikumi, kārtības un drošības instrukcijas;
- 4) jābūt nodrošinātai pirmās palīdzības iespējai.

<sup>11</sup> Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums: <http://likumi.lv/doc.php?id=68488>

<sup>12</sup> Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem: <https://likumi.lv/ta/id/291788>

Papildu prasības sociālo pakalpojumu veidotājiem tiek izvirzītas, ja pakalpojumi tiek sniegti bērniem. Šie noteikumi ir domāti, lai aizsargātu bērnu un citu klientu drošību un tiesības, nodrošinātu, ka pakalpojumi tiek sniegti kvalitatīvi un atbildīgi, kā arī veidotu caurspīdīgu un drošu vidi gan klientiem, gan darbiniekiem.

Ja pakalpojumi tiek sniegti **bērniem**, tad:

- jāievēro Bērnu tiesību aizsardzības likums<sup>13</sup>;
- darbiniekiem jābūt ar zināšanām par bērnu tiesību aizsardzību;
- nedrīkst strādāt cilvēki, kas sodīti par vardarbīgiem vai seksuāliem noziegumiem;
- arī brīvprātīgie un līgumdarbinieki jāizvēlas atbilstoši šīm prasībām.

Galvenie kritēriji, kas attiecas uz darbiniekiem, kuri sniedz sociālos pakalpojumus bērniem, ietver profesionālo sagatavotību un atbilstību noteiktām prasībām. Šie kritēriji ir noteikti normatīvajos aktos un ietver gan vispārējās, gan specifiskas prasības atkarībā no konkrētā pakalpojuma veida.

Pamatprasības:

- **Atbilstīga izglītība.** Darbiniekiem ir jābūt izglītībai, kas atbilst amata prasībām. Piemēram, sociālajam darbiniekam, sociālajam aprūpētājam vai psihologam jābūt attiecīgai augstākajai vai profesionālajai izglītībai.
- **Pieredze darbā ar bērniem.** Lai gan formāla prasība ne vienmēr ir noteikta, darbiniekiem ir jābūt prasmēm un pieredzei, kas nepieciešama, lai efektīvi strādātu ar bērniem, ņemot vērā viņu attīstības īpatnības, vecumu un individuālās vajadzības.
- **Tiesiskums.** Darbinieki nedrīkst būt sodīti par noziedzīgiem nodarījumiem pret tikumību un dzimumneaizskaramību, vardarbību, cilvēku tirdzniecību vai citām bērna tiesību un interešu aizsardzību apdraudošām darbībām.
- **Veselības stāvoklis.** Jābūt atbilstošam veselības stāvoklim, kas ļauj veikt darbu ar bērniem un nav bīstams bērnu veselībai.
- **Zināšanas un izpratne.** Darbiniekiem ir jāpārzina bērnu tiesību aizsardzības sistēma, spēkā esošie normatīvie akti, kā arī jāizprot bērnu attīstības psiholoģija, problēmu cēloņi un risināšanas veidi.

## Darbinieku personīgās un profesionālās īpašības

Papildus formālajām prasībām darbam ar bērniem ir nepieciešamas arī noteiktas personīgās un profesionālās īpašības, piemēram:

- empātija un iekļaujošība: spēja saprast un sajūst bērna emocijas, vajadzības un grūtības;
- profesionalitāte: spēja saglabāt objektivitāti un neitralitāti, ievērot konfidencialitāti un strādāt saskaņā ar profesionālās ētikas principiem;
- spēja sadarboties: prasme efektīvi sadarboties gan ar bērnu, gan ar viņa ģimeni, citiem speciālistiem (psihologiem, pedagogiem, ārstiem) un institūcijām (piem., bāriņtiesu);
- stresa noturība: spēja strādāt emocionāli smagos un sarežģītos apstākļos, saglabājot mieru un profesionālu attieksmi.

<sup>13</sup> Bērnu tiesību aizsardzības likums: <https://likumi.lv/ta/id/49096>

**Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem arī nosaka sociālā pakalpojuma sniegšanas procesu.<sup>14</sup>**  
**Galvenie aspekti, kas tiek reglamentēti:**

**Vienošanās par pakalpojuma sniegšanu.** Pirms pakalpojuma uzsākšanas tiek slēgta rakstiska vienošanās starp klientu (vai viņa likumisko pārstāvi) un pakalpojuma sniedzēju. Šajā dokumentā tiek fiksēts pakalpojuma saturs, apjoms, ilgums un citi svarīgi nosacījumi.

**Klienta vajadzību izvērtēšana.** Pirms pakalpojuma sniegšanas tiek veikta detalizēta klienta vajadzību un situācijas analīze. Balstoties uz šo izvērtējumu, tiek izstrādāts individuāls sociālās rehabilitācijas vai aprūpes plāns.

**Dokumentēšana.** Pakalpojumu sniedzējam ir pienākums precīzi dokumentēt visu procesu, sākot no pieteikuma saņemšanas un beidzot ar pakalpojuma rezultātu novērtēšanu. Dokumentācijā tiek atspoguļota sadarbība ar klientu, veiktās darbības un sasniegtie mērķi.

**Novērtēšana un uzraudzība.** Regulāri tiek novērtēta pakalpojuma ietekme uz klienta situāciju. Ja nepieciešams, plāns tiek pārskatīts un pielāgots, lai nodrošinātu maksimālu efektivitāti.

**Klienta līdzdalība.** Klientam ir tiesības un iespējas piedalīties pakalpojuma plānošanā, izvērtēšanā un lēmumu pieņemšanā. Tas veicina klienta atbildību un spēju pašam risināt savas problēmas.

**Konfidencialitāte.** Visiem pakalpojumu sniedzējiem ir jānodrošina klienta datu konfidencialitāte, ievērojot personu datu aizsardzības noteikumus.

Šīs prasības veido sistemātisku un atbildīgu pieeju pakalpojumu sniegšanai, kas palīdz sasniegt labākos rezultātus un aizsargā gan klientu, gan pakalpojumu sniedzēju. Parasti process notiek, izejot cauri visiem šiem punktiem.



#### **Piemērs**

*Procesa apraksts, kas izstrādāts Rīgas novada pašvaldībā.*

1. Veic sākotnējo klienta sociālās situācijas novērtēšanu, ja tas atbilst sniegtā sociālā pakalpojuma veidam.
2. Nosaka klienta sociālās problēmas, kuras tiks risinātas, izmantojot sociālo pakalpojumu.
3. Plāno un dokumentē sociālā pakalpojuma sniegšanas procesu vai atsevišķu sociālo pakalpojumu.
4. Atbilstoši sniedzamā pakalpojuma veidam izstrādā individuālo sociālās rehabilitācijas, sociālās aprūpes, bērna attīstības vai personas vai ģimenes atbalsta plānu, kurā ietver:
  - a) risināmās problēmas definējumu;
  - b) ilgtermiņa un īstermiņa mērķus;
  - c) uzdevumus, veicamos pasākumus, termiņu, sagaidāmo rezultātu un atbildīgo personu.
5. Vienojas ar klientu vai viņa likumisko pārstāvi par veicamajiem pasākumiem sociālās problēmas risināšanai vai mazināšanai un nodrošina plānotā sociālā pakalpojuma apjoma izpildi, atspoguļojot sociālā pakalpojuma sniegšanas procesu (piem., apmeklējumu un darbību reģistrācija, sarunu protokoli, informācija par veicamajiem uzdevumiem un darbībām).
6. Ne retāk kā reizi 12 mēnešos un pēc attiecīgā sociālā pakalpojuma sniegšanas beigām novērtē klienta sociālās situācijas izmaiņas un sasniegtos rezultātus.

<sup>14</sup> Metodiski materiāli un sociālā darba vadlīnijas: <https://www.lm.gov.lv/lv/metodiskie-materiali>

# Sociālo pakalpojumu grozs

**Minimālais sociālo pakalpojumu grozs** ir noteikta sociālo pakalpojumu kopa, kas ikvienai pašvaldībai Latvijā ir obligāti jānodrošina saviem iedzīvotājiem. Neatkarīgi no pašvaldības lieluma vai resursiem visiem iedzīvotājiem valstī ir jābūt pieejamiem šiem pamatpakalpojumiem. Daļa šo pakalpojumu jau jānodrošina no 2025. gada, bet pilnīga sistēma ar visiem pakalpojumiem tiks ieviesta pakāpeniski līdz 2028.–2029. gadam. Minimālais sociālo pakalpojumu grozs nodrošina vienlīdzību – cilvēkiem visās pašvaldībās pieejams vienāds pamata atbalsts. Tas palīdz neaizsargātām grupām – cilvēkiem ar invaliditāti, bērniem, bezpajumtniekiem, ģimenēm krīzē. Kā arī veicina dzīves kvalitāti – piedāvā iespēju dzīvot drošāk, neatkarīgāk un ar cieņu.

## Minimālajā grozā ietvertie pakalpojumi:<sup>15</sup>

1. **Aprūpe mājās** – cilvēkiem ar smagiem funkcionāliem traucējumiem.
2. **Krīzes centrs** – palīdzība cilvēkiem krīzes situācijās (piem., vardarbība, pēkšņs dzīves pavērsiens).
3. **Grupu māja / dzīvoklis** – cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem.
4. **Ilgstošas aprūpes institūcija** – smagi slimiem pieaugušajiem un bāreņiem bez aprūpes.
5. **Patversme vai naktspatversme** – cilvēkiem bez dzīvesvietas vai ārkārtas apstākļos.
6. **Dienas aprūpes centrs** – cilvēkiem ar smagiem traucējumiem dienas laikā.
7. **Atelpas brīdis** – bērniem ar invaliditāti vai smagi slimiem pieaugušajiem, lai aprūpētāji var atpūsties.
8. **Specializētās darbnīcas** – darba un socializēšanās iespējas cilvēkiem ar garīgiem traucējumiem.
9. **Ģimenes asistents** – atbalsts ģimenēm ar bērniem, cilvēkiem ar traucējumiem, jauniešiem pēc ārpusģimenes aprūpes.
10. **Sociālā rehabilitācija** – atbalsts bērniem ar uzvedības grūtībām, atkarību riskiem un jauniešiem, kas izauguši bērnunamos.

## Atšķirības starp klasisku sociālo pakalpojumu un inovatīvu sociālo pakalpojumu

Dažas vienkāršas iezīmes, kas raksturo klasisku sociālo pakalpojumu:

1. Klientu jeb pakalpojuma pieprasītāju izvērtē sociālais darbinieks un piešķir pakalpojumu saskaņā ar to, vai viņam šis pakalpojums pienākas (ir valsts vai pašvaldības finansējums mērķa grupai, kuru klients pārstāv, – piem., ir seniors) un vai tas atbilst viņa vajadzībām (piem., pēc aprūpes vai rehabilitācijas).
2. Pakalpojuma saturs un prasības tā sniedzējam ir noteiktas valsts vai pašvaldību tiesiskajā regulējumā, likumā, MK noteikumos vai pašvaldības saistošajos noteikumos, rīkojumos.

Savukārt inovatīvs pakalpojums piesaka sevi sociālo pakalpojumu ainavā tur, kur indivīdam nav piemērots vai nepalīdz neviens no valsts vai pašvaldību sociālajiem pakalpojumiem, arī no tiem, kurus īsteno NVO un kurus pērk vai nu pašvaldības, vai iedzīvotāji paši. Atbilstoši sociālās inovācijas definīcijai – kur trūkst visdažādāko līdzekļu neapmierināto vajadzību apmierināšanai.

<sup>15</sup> Minimālais sociālo pakalpojumu grozs: <https://www.lm.gov.lv/lv/media/29082/download?attachment>

**Ieteikums:** Ja esi nolēmis veidot inovatīvu sociālo pakalpojumu, sāc ar ieklausīšanos – patiesā, atvērtā dialogā ar tiem, kam vēlies palīdzēt. Uzticies viņu pieredzei un skatījumam, pat ja sākotnēji tas šķiet neierasts vai grūti saprotams. Rādi patiesu interesi un cieņu – tas ir pamats jēgpilnam risinājumam. Veido sadarbību ar cilvēkiem, kuri pārstāv atšķirīgas jomas un kompetences – sociālās inovācijas nav vienam cilvēkam izpildāms darbs. Nav jāprot viss pašam – kopradē rodas spēcīgākie rezultāti. Drosme var būt arī klusa un pieticīga, un līdzietība nereti pārliecina vairāk nekā vara.

## Sociālā pakalpojuma izstrādes matrica

Lai atvieglotu plānošanu un dokumentēšanu, kā arī strukturētu jūsu idejas un darbības ir izveidota "Sociālā pakalpojuma izstrādes matrica". Secīgi aizpildot matricu, jūs būsiet izveidojis sociālā pakalpojuma modeli, kas apraksta gan sociālā pakalpojuma konceptuālo, gan procesuālo daļu.

1. Situācijas novērtēšana.
2. Problēmas definēšana.
3. Plānošana un dokumentēšana.
4. Izstrādāts atbalsta plāns.
5. Noteikti īstermiņa, ilgtermiņa mērķi, uzdevumi.
6. Atkārtota novērtēšana.

Lai atvieglotu plānošanu un dokumentēšanu, kā arī strukturētu jūsu idejas un darbības, ir izveidota "Sociālā pakalpojuma izstrādes matrica". Secīgi aizpildot matricu, jūs būsiet izveidojis sociālā pakalpojuma modeli, kas apraksta gan sociālā pakalpojuma konceptuālo, gan procesuālo daļu.



### Uzdevums

*Iepazīsties ar zemāk esošo strukturēto aprakstu jeb sociālā pakalpojuma izstrādes matricu un aizpildi tabulu par savu esošo vai plānoto inovatīvo sociālo pakalpojumu!*

3. tabula. Sociālā pakalpojuma izstrādes matrica

| Sociālā pakalpojuma izstrādes soļi un apraksts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Vai, cik lielā mērā un kā tavs esošais vai iecerētais sociālais pakalpojums atbilst šiem izstrādes soļiem? |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sociālā pakalpojuma konceptuālā daļa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                            |
| <b>1. Definēta sociālā pakalpojuma mērķa grupa.</b><br>Ir jāietver šādi aspekti: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problēma un problēmas pazīmes – identificē problēmu un tās izpausmes, kas skar mērķa grupu.</li> <li>2. Mērķa grupas specifiskās pazīmes – detalizēta mērķa grupas raksturošana.</li> <li>3. Mērķa grupas vajadzības – vajadzību identificēšana, kuras tiks risinātas.</li> <li>4. Mērķa grupas lielums un dinamika – mērķa grupas lielums, tā dinamika laika gaitā un klientu proporcija no kopējās grupas.</li> <li>5. Sekundārie klienti – netieši ieinteresētās personas vai grupas, kas var gūt labumu no pakalpojuma.</li> </ol> |                                                                                                            |



| Sociālā pakalpojuma izstrādes soļi un apraksts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Vai, cik lielā mērā un kā tavs esošais vai iecerētais sociālais pakalpojums atbilst šiem izstrādes soļiem? |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sociālā pakalpojuma konceptuālā daļa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                            |
| <p><b>2. Tiek definēts pakalpojuma mērķis un izveidots to raksturojums.</b></p> <p>Pakalpojuma izveidē svarīgi definēt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vispārīgo mērķi – sagaidāmo nākotnes stāvokli mērķa grupai pēc pakalpojuma sniegšanas.</li> <li>2. Specifiskos mērķus – konkrētus intervences (iedarbības) mērķus.</li> <li>3. Pakalpojuma saturu – īss apraksts par to, ko, kam, kad un kā darīs.</li> <li>4. Sasniedzamos rezultātus – detalizēts vēlamu rezultātu uzskaitījums.</li> <li>5. Pakalpojuma kopējo ilgumu – cik ilgs būs pakalpojums.</li> </ol> |                                                                                                            |
| <p><b>3. Tiek noteikts klientu atlases process.</b></p> <p>Svarīgs ir klientu atlases procesa detalizēts apraksts:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pirmais kontakts ar klientu – kā un kur notiek.</li> <li>2. Klienta pazīmju identifikācija – kā un kas veic šo identifikāciju.</li> <li>3. Lēmuma pieņemšana – kas un kad pieņem lēmumu par klienta iekļaušanu pakalpojumā.</li> </ol>                                                                                                                                                                               |                                                                                                            |
| <p><b>4. Tiek veidots pakalpojuma teorētiskais pamats.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jēdzienu skaidrojums.</li> <li>2. Tiek norādīta teorētiskā pieeja vai teorija, uz kuras balstīsies pakalpojuma sniegšana.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                            |
| <p><b>5. Tiek definēts pakalpojuma process.</b></p> <p>Katram specifiskajam mērķim jāparedz šādi elementi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktivitātes – konkrētas darbības mērķa sasniegšanai.</li> <li>2. Aktivitāšu veicēji – speciālisti, kuri īstenos aktivitātes.</li> <li>3. Laiks un vieta – aktivitāšu norises vieta un laiks.</li> <li>4. Sasniedzamie rezultāti – rezultāti, kas sagaidāmi pēc aktivitāšu īstenošanas.</li> <li>5. Izvērtējums – kritēriji un metodes, kā noteikt, vai mērķis ir sasniegts.</li> </ol>                                       |                                                                                                            |

| Sociālā pakalpojuma izstrādes soļi un apraksts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Vai, cik lielā mērā un kā tavs esošais vai iecerētais sociālais pakalpojums atbilst šiem izstrādes soļiem? |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sociālā pakalpojuma procesuālā daļa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                            |
| <p><b>6. Tiek veidota un definēta pakalpojuma novērtēšanas sistēma.</b></p> <p>Detalizēti apraksta novērtēšanas procesu, norādot:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datu vākšana – kādi dati tiek vākti un ar kādām metodēm.</li> <li>2. Datu analīze – kā dati tiek analizēti.</li> <li>3. Novērtēšanas instrumenti – kādi instrumenti tiek izmantoti, un kad tos lieto.</li> <li>4. Datu vajadzības – kādi papildu dati būtu nepieciešami.</li> </ol> |                                                                                                            |
| <p><b>7. Izveidots precīzs laika grafiks (papildu solis pakalpojuma praktiskai ieviešanai).</b></p> <p>Jāiekļauj norādes par konkrētām aktivitātēm un to realizācijas laikiem.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                            |
| <p><b>8. Ir veikts finansējuma aprēķins (papildu solis pakalpojuma praktiskai ieviešanai).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izstrādā detalizētu budžetu, kas ietver izmaksas par speciālistiem, administrāciju, infrastruktūru un citām izmaksām, norādot izmaksas uz vienu klientu.</li> <li>2. Ja pieejams līdzfinansējums, norāda to atsevišķi.</li> </ol>                                                                                      |                                                                                                            |

**Ieteikums:** Sociālo pakalpojumu matricas aizpildīšana ir noderīga ne tikai jaunu, bet arī esošo sociālo pakalpojumu izvērtēšanai. Tā palīdz strukturēti apkopot informāciju par pakalpojuma mērķa grupu, mērķiem, saturu, procesiem, rezultātiem un resursiem, ļaujot salīdzināt to ar sākotnējiem mērķiem, sniedz iespēju identificēt stiprās puses un uzlabojumu vajadzības un veicina tā ilgtspējīgu integrāciju kopējā sociālo pakalpojumu sistēmā.

Izmantojot šo strukturēto pieeju, padari sociālā pakalpojuma izveides procesu pārskatāmu, efektīvu un mērķtiecīgu. Veic priekšizpēti, lai aizpildītu matricu, – tā tev palīdzēs strukturēti apkopot visu nepieciešamo informāciju.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Sociālās ietekmes mērīšana: <https://sua.lv/rokasgramata-socialas-ietekmes-parvaldiba>

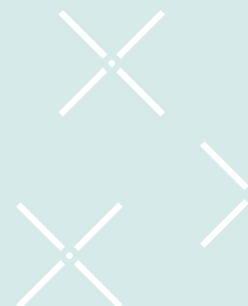


## Piemērs

Rīgas pašvaldībā tika izstrādāts jauns **Atbalsta pakalpojums ģimenēm, kurās aug bērns ar funkcionāliem traucējumiem**. Zemāk sniegts shematiskais apraksts par to, kā, veicot priekšizpēti, secīgos posmos tika izveidots minētais sociālais pakalpojums ģimenēm, kurās aug bērns ar īpašām vajadzībām.

### 1. Tika definēta problēma un aktualitāte:

- Ir konstatēts, ka Rīgā ģimenēm ar bērniem ar īpašām vajadzībām nav pieejams pietiekami kvalitatīvs un atbilstošs aprūpes pakalpojums.
- Esošie atbalsta veidi neatbilst ģimeņu reālajām vajadzībām un dzīves kvalitātes nodrošināšanai.



### 2. Tika noteikti pētījuma mērķi:

- Noskaidrot ģimeņu sociālās vajadzības.
- Izstrādāt pakalpojuma konceptu, kas atbilstu ģimeņu un bērnu vajadzībām.

### 3. Tika izvēlētas pētījuma metodes:

- Kvalitatīvas daļēji strukturētas intervijas ar ekspertiem un vecākiem.
- Kvantitatīva vecāku aptauja elektroniskā formātā.
- Dokumentu analīze, esošo pakalpojumu izvērtēšana.

### 4. Notika datu vākšana un analīze:

- Ekspertu intervijas ar esošajiem un potenciālajiem pakalpojumu sniedzējiem (NVO, biedrības, dienesti).
- Vecāku intervijas, lai detalizēti identificētu vajadzības un problēmas.
- Elektroniska aptauja, lai iegūtu plašāku vecāku viedokli par nepieciešamajiem atbalsta veidiem un pakalpojumiem.

### 5. Veikta galveno secinājumu formulēšana:

- Nepieciešams atbalsts ģimenēm no bērna dzimšanas brīža īpaši smagu funkcionālu traucējumu gadījumā.
- Ģimenēm ir kritiska nepieciešamība pēc profesionāla un pieejama aprūpes mājās pakalpojuma, lai novērstu psihoemocionālo un fizisko izdegšanu.
- Atbalsts nepieciešams gan bērniem, gan vecākiem un brāļiem/māsām.
- Īpaša uzmanība nepieciešama bērnu ar multipliem un smagiem funkcionāliem traucējumiem aprūpei.
- Vecāki vēlētos izmantot arī Dienas aprūpes centra pakalpojumu, kas nodrošinātu bērnu vajadzībām atbilstošu dienas režīmu, rehabilitāciju un socializāciju.

## 6. Tika izstrādāts pakalpojuma koncepts:

- Balstoties uz pētījuma datiem un secinājumiem, izveidots pakalpojuma modelis, kurā iekļauts:
  - aprūpes mājās pakalpojums (aukle/asistents), kas piemērots katra bērna specifiskajām vajadzībām un ģimenes situācijai;
  - atbalsts no bērna dzimšanas brīža;
  - iespēja izmantot Dienas aprūpes centra pakalpojumus;
  - pakalpojuma nodrošināšana ar profesionāļiem, kuru apmācības veiktas ģimenē, ņemot vērā bērna specifiskās aprūpes vajadzības;
  - atbalsta personas emocionālā un fiziskā noturība kā galvenais kritērijs personāla atlasē.

## 7. Tika sagatavotas rekomendācijas pakalpojuma ieviešanai:

- Sniegt informāciju un veicināt informētību par jauno pakalpojumu vecākiem, izmantojot sociālos darbiniekus un sociālos tīklus.
- Nodrošināt ilgtermiņa un stabilu pakalpojuma finansējumu pašvaldības līmenī.

# Sabiedrībā balstīti sociālie pakalpojumi

Kopš 2000. gadu sākuma ES fondu definēto principu ietekmē Latvijā, tāpat kā citviet Eiropā, liela nozīme tiek pievērsta sabiedrībā balstītiem sociālajiem pakalpojumiem. Šie pakalpojumi ir attīstījušies no tradicionāliem, centralizētiem pakalpojumiem uz elastīgākiem un vietējām kopienām pielāgotiem risinājumiem, kuros uzsvars tiek likts uz cilvēku aktīvu iesaisti un līdzradīšanu. Sabiedrībā balstīti sociālie pakalpojumi ir cieši saistīti ar sociālajām inovācijām, jo tie tiek veidoti kopā ar pašiem cilvēkiem, kuriem šie pakalpojumi ir domāti. Šāda pieeja palīdz radīt risinājumus, kas ir pielāgoti vietējām vajadzībām, veicina cilvēku iesaisti un dod iespēju izmantot viņu zināšanas un pieredzi.<sup>17</sup> Pētījumi rāda, ka, iesaistot kopienas pakalpojumu plānošanā un izstrādē, iespējams radīt jaunus modeļus un idejas, kas uzlabo dzīves kvalitāti un stiprina savstarpējās attiecības.<sup>18</sup> Tāpēc sabiedrībā balstīti pakalpojumi kalpo kā svarīgs tilts starp cilvēku vajadzībām un jaunām, ilgtspējīgām sociālajām inovācijām.

*Sabiedrībā balstīti sociālie pakalpojumi (angļu val. – community-based social services) būtībā – gan pēc satura, gan formas – ir konkrētā kopienā balstīti pakalpojumi – kopienas iedzīvotāju vai profesionāļu sniegti pakalpojumi cilvēkam dzīvesvietā vai tās apkaimē.*

**Kopiena** (*community*) ir sociāla kopība, kuru vieno piederība dzīvesvietai (piem., ciemam, pilsētas apkaimei, mazpilsētai, lauku apvidum), kopīgas intereses (piem., dabas aizsardzība, senioru apvienība), no citiem atšķirīga identitāte (piem., etniskā vai reliģiskā piederībā balstīta biedrība) vai dažāda šo aspektu kombinācija. Tā pastāv savstarpējas saites un mijiedarbība, tās veidošanās balstās uz kopīgu vēsturi, vērtībām un normām, statusu un lomu modeļiem, kā arī savstarpējām gaidām.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Plašāka informācija: <https://www.who.int/teams/integrated-health-services/clinical-services-and-systems/emergency-and-critical-care/community-based-care>

<sup>18</sup> Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey" – ir pieejams un publicēts žurnālā *Public Management Review*.

<sup>19</sup> Sociālā darba vārdnīca, 2023.

Sabiedrībā, precīzāk, kopienā balstītu pakalpojumu mērķis ir izglītības, atpūtas, veselības, tiesību aizsardzības, politiskās līdzdalības, arodapmācības un sociālās labklājības vajadzību nodrošināšana vietējā līmenī. Tie ietver valsts, pašvaldības un NVO sadarbību, kā arī ietver apkaimju biedrību un neformālo grupu līdzdalību.

**Kopienas resursi** (*community resources*) ir termins, kas apzīmē konkrētas kopienas iedzīvotājiem pieejamo visu veidu atbalstu aktuālo problēmu risināšanai un dzīves kvalitātes uzlabošanai.

Kopienas resursu veidi ir šādi:

1. Ienākumu nodrošināšanai nepieciešamie resursi (darba vietu pieejamība, sociālā uzņēmējdarbība, atbalsta pasākumi bezdarbniekiem).
2. Dzīvesvietas nodrošinājums (sociālie dzīvokļi/mājas, dzīvesvietas jauniešiem pēc ārpusģimenes aprūpes, bijušajiem ieslodzītajiem, personām ar funkcionāliem traucējumiem).
3. Veselības aprūpe un rehabilitācija (slimnīcas, veselības centri, atveseļošanas un rehabilitācijas programmas, aprūpe mājās).
4. Transporta pieejamība (personiskais transports, sabiedriskais transports, transporta infrastruktūra).
5. Atbalsts ģimenēm (dienas centri bērniem un jauniešiem, interešu izglītība, neformālā izglītība, jauniešu organizācijas).
6. Brīvā laika pavadīšanas un personības pilnveides iespējas (kultūras pasākumi, izglītojošas lekcijas, prasmju apguves aktivitātes).
7. Pilsoniskās aktivitātes (vietējās NVO, iedzīvotāji, kuri iesaistās brīvprātīgajā darbā, vietējie formālie un neformālie līderi, kas var veicināt vēlamās pārmaiņas kopienā).



#### Piemērs

*Par sabiedrībā balstītiem sociālajiem pakalpojumiem Latvijā plašāk sāka runāt, uzsākot deinstitutionalizācijas (DI) procesu. Tas nozīmē pakāpenisku pāreju no sociālo pakalpojumu sniegšanas institucionālā vidē uz atbalsta nodrošināšanu cilvēkam viņa dabiskajā, ģimeniskajā vai tai pietuvinātā vidē. Deinstitutionalizācija sniedz cilvēkiem iespēju dzīvot mājās vai, bērnu gadījumā, augt ģimenē vai ģimeniskā vidē. Tā ietver arī preventīvus pasākumus, lai mazinātu nepieciešamību pēc ilgstošas institucionālās aprūpes. Šī pieeja balstās uz cilvēka vajadzībām, veicinot viņa līdzdalību, pašnoteikšanos un tiesības dzīvot sabiedrībā. Ilgstošas institucionālās aprūpes formas tiek pakāpeniski aizstātas ar sabiedrībā balstītiem pakalpojumiem, kas veicina personas integrāciju un dzīves kvalitātes uzlabošanu:*

**1. Atelpas brīža pakalpojums** nodrošina īslaicīgu aprūpi personām ar smagiem funkcionēšanas traucējumiem, aizvietojošas ģimenes aprūpētājus līdz 30 diennaktīm gadā. Pakalpojums pieejams pēc sociālā dienesta nosūtījuma un īpašas kopšanas nepieciešamības atzinuma, un to pilnībā finansē pašvaldība.

**2. Specializētās darbnīcas** piedāvā darba iemaņu un sociālo prasmju apgušanu darbaspējas vecuma personām ar garīga rakstura traucējumiem (GRT). Pakalpojums vērsts uz sociālo iekļaušanu un potenciālu iesaisti darba tirgū.

*Latvijā kopienā balstītus sociālos pakalpojumus bieži sniedz arī sociālie uzņēmumi – kā, piemēram, “Mājas Tuvu” Jelgavā un “Visi var” Siguldā. Lielu potenciālu rada tādi kopienas resursi kā bibliotēkas, kaimiņi, draudzes, senioru klubi.*





# Personcentrēti sociālie pakalpojumi

Vēl viens sociālās inovācijas aspekts, kas ir saistīts ar sabiedrībā balstītiem sociālajiem pakalpojumiem, ir **personcentrēta domāšana un plānošana**. Tā būtība ir cilvēka unikalitātes un viņa spēju atklāšana, kā arī personisko resursu un pašrealizācijas procesa akcentēšana. Cilvēks ir savas dzīves galvenais eksperts, un uzticēšanās starp mērķauditoriju un sociālās inovācijas veidotāju ir attiecību pamatā. Pakalpojumu sniedz klientam uzticams cilvēks (pakalpojuma sniedzējs), kurš pats uzticas klientam kā savas dzīves ekspertam, un viss notiek klientam pazīstamā vidē (kopienā).

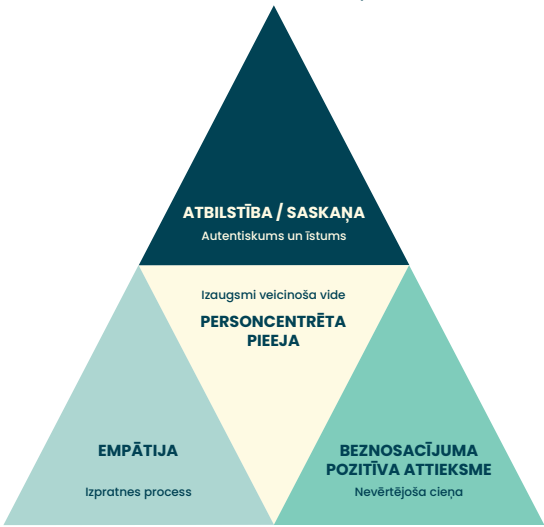
Jēdzienu “personcentrēta pieeja” (*person – centered approach*) ieviesa humānistiskās psiholoģijas pamatlicējs Karls Rodžerss (*Carl Rogers*), aizvietojojot sākotnēji psihologu izmantotos jēdzienus “klientcentrētā terapija” un “klientcentrētā pieeja”. Šai pieejai ir raksturīga nedirektīva un atbalstoša komunikācija ar klientu.

Rodžersa teorija balstās uz trim pamatprincipiem: empātija, beznosacījumu pozitīva attieksme un saskaņotība (*congruence*). Empātija nozīmē spēju iejusties otra cilvēka emocijās un skatījumā, savukārt beznosacījumu pieņemšana ļauj klientam justies pieņemtam un vērtīgam neatkarīgi no viņa uzvedības vai dzīvesstāsta. Saskaņotība attiecas uz sociālā pakalpojuma sniedzēja autentiskumu un patiesumu attiecībās ar klientu. Uzticēšanās kā klientu, kopienu un pakalpojumu sniedzēju savstarpējo attiecību pamats.

1. attēls. Personcentrētās pieejas trijstūris (pēc K. Rodžersa)

**Piemērs**

**“Mans atbalsta plāns”** plakāta izveide, kas ir cieņpilns rehabilitācijas darbs ar personām ar garīga rakstura traucējumiem, arī senioriem ar demenci. Tā ideja ir kopā ar klientu plānot, piemēram, demences procesa palēnināšanu un izglītēt aprūpētājus. Tas kalpo kā emocionālais atbalsts klientam ikdienā un, balstoties viņa iepazīšanā, vienlaikus nozīmē aprūpētāja emocionālu izaugsmi. **Zemāk redzams atbalsta plāna neaizpildīts paraugs.** Var tikt veikta arī šādu plakātu izvietojumu pie katras gultas pansionātā.



| Mana atbalsta plāns                                                                                       |                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Mans vārds:<br>Man gribētos, ka mani uzskata par...<br>Mana dzimšanas diena:<br>Man svarīgi cilvēki ir... | Fotogrāfija                                                     |
| Mana pieredze un dzīvesstāsts, prasmes un intereses:                                                      | Man patīk:<br><br>Man nepatīk:<br><br>Padomi, kā ar mani runāt: |
| Man svarīgākās aprūpes un atbalsta vajadzības:                                                            |                                                                 |

# Kopienas sociālais darbinieks

Līdz šim nepieminēts, bet, iespējams, ļoti nozīmīgs darītājs attiecībā uz kopienas resursu izmantošanu inovatīvos sociālajos pakalpojumos ir **kopienas sociālais darbinieks**. Viņa ikdiena būtiski atšķiras no tā sociālā darbinieka ikdienas, kurš izvērtē vajadzību pēc noteiktiem sociālajiem pakalpojumiem un tos piešķir. Kopienas sociālais darbinieks kopā ar kopienas iedzīvotājiem plāno un padara kopienu gan labklājīgāku, gan iekļaujošāku. Ne velti vēsturiski tādās valstīs kā ASV, Kanāda, Izraēla kopienas sociālais darbinieks strādāja ar mazākuma grupu integrācijas jautājumiem un tiecās padarīt uzņemošās kopienas atvērtākas un draudzīgākas imigrantiem.

**Sociālais darbs kopienā** (*community social work*) ir viena no sociālā darba formām, kas būtu jāveic tieši kopienas sociālajam darbiniekam. Tā būtība – palīdzēt kopienas locekļiem sasniegt augstāku labklājības līmeni, paaugstināt pašorganizēšanās prasmes, kā arī uzņemties atbildību pašiem par savu rīcību un apkārtējo vidi. Tas paredz plašu resursu iesaisti un sadarbības veidošanu starp dažādām institūcijām, organizācijām, grupām un indivīdiem. Tas veicina sociālo iekļaušanu, starpkultūru un dažādu grupu dialogu. Tas stiprina kopienas vērtības (sociālo komunikāciju, toleranci, sociālo dialogu). Vienlaikus tā ir aktīva profesionāla darbība, lai mazinātu indivīdu un grupu izolāciju, segregāciju un marginalizāciju.<sup>20</sup>

Latvijā kopienas sociālais darbinieks un sociālais darbs kopienā ir jauna sociālā darba prakses joma, kura strauji attīstās: 2025. gadā Latvijā strādā 87 profesionāli izglītoti kopienu sociālie darbinieki. 2023. gadā Labklājības ministrija ESF+ projekta ietvaros deva iespēju izveidot profesionālās pilnveides izglītības programmu "Sociālais darbs kopienā" izstrādei un īstenošanai, paredzot līdz 2026. gadam izglītēt un sagatavot darbam vēl 80 kopienu sociālos darbiniekus<sup>21</sup>. Pēc būtības kopienas sociālais darbinieks var kļūt par nozīmīgu pārmaiņu veidotāju un sociālo inovatoru.

2. attēls. Kopienas sociālā darbinieka lomas (pēc Metodiskā materiāla sociālajam darbam kopienā, 2023)



<sup>20</sup> Sociālā darba vārdnīca, 2023.

<sup>21</sup> Metodiskais materiāls "Sociālais darbs kopienā": <https://www.lm.gov.lv/lv/metodiskie-materiali#metodiskais-materials-socialajam-darbam-kopiena>



## Uzdevums

Vai tavā sociālajā pakalpojumā ir kaut kas, kas raksturo kopienas sociālā darbinieka lomu, atšķirot to no tradicionālā sociālā darbinieka pienākumiem? Ja vēl nav – kā tu varētu to veicināt?

# Horizontālās prioritātes sociālo pakalpojumu izstrādē

Plānojot un attīstot sociālos pakalpojumus, ir būtiski ievērot horizontālos principus (HP), jo tie nodrošina, ka pakalpojumi atbilst cilvēktiesību standartiem, ir ilgtspējīgi, taisnīgi un pielāgoti sabiedrības dažādajām vajadzībām. Zemāk minētie septiņi principi kalpo kā vērtību ietvars, kas palīdz novērst strukturālu nevienlīdzību, stiprina sabiedrības uzticību pakalpojumiem un sekmē to efektivitāti ilgtermiņā. **Sociālo inovāciju pieeja šajā kontekstā var kalpot kā iespēja praktiski un pēc būtības īstenot horizontālos principus** – radot jaunus risinājumus, kas stiprina vienlīdzību un pieejamību, veicina sabiedrības līdzdalību, integrē ilgtspējas un vides aizsardzības aspektus, kā arī nodrošina bērnu tiesību un interešu prioritāti ikdienas pakalpojumu sniegšanā.<sup>22</sup>

## 1. Vienlīdzība un nediskriminācija

Visiem cilvēkiem ir vienādas tiesības saņemt sociālos pakalpojumus neatkarīgi no viņu vecuma, dzimuma, etniskās piederības, invaliditātes, veselības stāvokļa, seksuālās orientācijas, sociālā statusa vai citiem apstākļiem. Pakalpojumi jāplāno tā, lai aktīvi novērstu diskriminējošu praksi un veicinātu vienlīdzīgas iespējas ikvienam.

## 2. Iekļaušana un pieejamība

Sociālie pakalpojumi jāveido tā, lai tie būtu fiziski, informatīvi, finansiāli un sociāli pieejami ikvienam, tostarp cilvēkiem ar funkcionāliem traucējumiem vai dzīvojošiem attālos reģionos. Iekļaušana nozīmē ne tikai pakalpojuma pieejamību, bet arī attieksmi – cilvēkam jājūtas gaidītam, cienītam un iesaistītam.

## 3. Ilgtspēja un vides aizsardzība

Plānojot pakalpojumus, jādomā par to ilgtspējību – ne tikai ekonomiskā, bet arī sociālā un ekoloģiskā nozīmē. Jāveicina pakalpojumu sniegšana tā, lai tiktu samazināts resursu patēriņš, veicināta energoefektivitāte un samazināta ietekme uz vidi. Ilgtspējīgs pakalpojums nozīmē arī stabilu finansējumu, cilvēkresursus un atbildīgu pārvaldību ilgtermiņā.

## 4. Dzimumu līdztiesība

Sociālajiem pakalpojumiem jānovērš dzimumu nevienlīdzība gan piekļuvē pakalpojumiem, gan to saturā. Tas nozīmē, ka jāņem vērā gan sieviešu, gan vīriešu, kā arī citu dzimumu identitāšu dažādās vajadzības, pieredzes un šķēršļi un jānodrošina vienlīdzīgas iespējas un resursi.

## 5. Tehnoloģiju izmantošana un digitālā iekļaušana

Digitālie risinājumi jāveido tā, lai tie palīdzētu uzlabot pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, vienlaikus nodrošinot, ka nevienam nav liegta iespēja izmantot pakalpojumu tehnoloģisku šķēršļu dēļ. Digitālā transformācija nedrīkst padziļināt nevienlīdzību – tai jāietver arī digitālās prasības veicināšana un alternatīvu risinājumu nodrošināšana tehnoloģiski mazāk aizsargātām grupām.

<sup>22</sup> Vairāk informācijas:

<https://www.lm.gov.lv/lv/vadlinijas-horizontala-principa-vienlidziba-ieklausana-nediskriminacija-un-pamattiesibu-ieverosana-istenosanai-un-uzraudzibai-2021-2027>

## 6. Līdzdalība un sadarbība ar sabiedrību

Sociālie pakalpojumi jāplāno un jāīsteno kopā ar cilvēkiem, kuriem tie paredzēti. Līdzdalība nozīmē aktīvu klientu, NVO, kopienu, pašvaldību un citu ieinteresēto pušu iesaisti lēmumu pieņemšanā. Sabiedrības līdzdalība veicina pakalpojumu atbilstību reālajām vajadzībām un paaugstina to leģitimitāti.

## 7. Bērnu tiesību un interešu prioritāte

Visos pakalpojumos, kas skar bērnus, jāievēro princips “bērna vislabākās intereses”. Tas nozīmē, ka pakalpojumi jāplāno, ņemot vērā bērnu vajadzības, viedokli un tiesības uz drošību, attīstību un līdzdalību. Bērnu labbūtībai jābūt prioritātei ne tikai bērniem veltītos pakalpojumos, bet arī ģimenēm, izglītībā, veselībā u. c. jomās.



### Piemērs

- Sociālo dienestu telpās ir uzbrauktuves, lifts un pielāgotas labierīcības, kas nodrošina ērtu piekļuvi cilvēkiem ar kustību traucējumiem. 2. Iekļaušana un pieejamība.
- Informācijas materiāli pieejami vieglajā valodā, un pakalpojumi tiek sniegti arī zīmju valodā, lai nodrošinātu pilnvērtīgu pieejamību cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem. 2. Iekļaušana un pieejamība.
- Mobilās sociālo darbinieku brigādes pārvietojas ar videi draudzīgiem transportlīdzekļiem, piemēram, elektromobiļiem. 3. Ilgtspēja un vides aizsardzība.
- Atbalsta grupās vardarbībā cietušajiem tiek piedāvātas īpaši pielāgotas programmas gan sievietēm, gan vīriešiem. 1. Vienlīdzība un nediskriminācija un 4. Dzimumu līdztiesība.
- Atbalsts ir pieejams arī attālināti, izmantojot tiešsaistes konsultāciju platformas un mobilās lietotnes. 5. Tehnoloģiju izmantošana un digitālā iekļaušana.
- Mentālās veselības atbalsta pakalpojumi tiek pielāgoti pusaudžu vajadzībām, izmantojot fokusgrupu diskusijās iegūtās atziņas. 7. Bērnu tiesību un interešu prioritāte.
- Krīzes intervences programmās ir bērniem draudzīgas telpas un speciālisti, kas apmācīti darbā ar bērniem. 7. Bērnu tiesību un interešu prioritāte.

## Digitālo tehnoloģiju izmantošana sociālajos pakalpojumos

Mūsdienīgā sociālo pakalpojumu attīstībā būtiska loma ir digitālajām tehnoloģijām, kas var uzlabot to efektivitāti, taču jāapzinās, ka to ieviešanai nepieciešamas prasmes, infrastruktūra un ilgtspējīgs atbalsts. Digitālo tehnoloģiju izmantošana sociālajos pakalpojumos notiek ar mērķi uzlabot pakalpojumu pieejamību, kvalitāti, efektivitāti un personalizāciju, vienlaikus stiprinot klienta līdzdalību un pašnoteikšanos (autonomiju).

*Digitālo tehnoloģiju izmantošana sociālo pakalpojumu jomā nekad nedrīkst būt mērķis pats par sevi. Digitālās tehnoloģijas ir tikai rīks kāda sociālā mērķa efektīvākai sasniegšanai.*

Digitālo tehnoloģiju izmantošana sociālajos pakalpojumos ietver tādu rīku un sistēmu ieviešanu, kas atvieglo pakalpojumu sniegšanu un uzraudzību, piemēram:

- digitālie reģistri un datu pārvaldības sistēmas (piem., e-sociālie profili, e-lietas);
- attālinātās saziņas rīki (videovizītes, mobilās aplikācijas klientiem);
- mākslīgā intelekta risinājumi (piem., riska novērtēšanas algoritmi, klientu vajadzību prognozēšana);
- digitālā līdzdalība un pašpalīdzības platformas (e-pakalpojumi, klientu pašnovērtējuma rīki);
- sensorās tehnoloģijas (viedierīces, kas uzrauga pakalpojuma saņēmēja veselību vai pārvietošanos).



Digitālo tehnoloģiju izmantošanai sociālajos pakalpojumos ir vairāki mērķi:

- uzlabot pakalpojumu pieejamību (īpaši attālos reģionos vai cilvēkiem ar kustību traucējumiem);
- palielināt efektivitāti un samazināt administratīvo slogu;
- nodrošināt personalizētus risinājumus, pielāgojot palīdzību individuālām vajadzībām;
- stiprināt klienta autonomiju, dodot viņam iespēju sekot līdzi savai situācijai un pieņemt lēmumus;
- veicināt prevenciju, savlaicīgi identificējot riskus un reaģējot, pirms problēmas padziļinās.



Zemāk minētas vairākas pieredzē balstītas atziņas par digitālo tehnoloģiju ieviešanu sociālajos pakalpojumos:

### 1. Digitālās kompetences līmenis bieži tiek pārvērtēts.

Gan klientu, gan sociālo darbinieku digitālās prasmes praksē bieži ir zemākas, nekā tiek pieņemts pakalpojumu plānošanas posmā. Pastāv būtiska atšķirība starp tehnoloģiju lietotāju pašvērtējumu un viņu reālajām prasmēm (piem., spēja lietot drošības uzstādījumus, izmantot e-parakstu, orientēties vairākās platformās). Tāpēc digitālie risinājumi jāizstrādā tā, lai tie būtu pieejami, saprotami un viegli lietojami arī cilvēkiem ar zemām vai fragmentārām digitālajām iemaņām.

### 2. Lietotāju līdzdalība pakalpojuma izstrādē ir obligāta.

Digitālo risinājumu veidošana jābalsta kopradīšanas (*co-production*) principos – tas nozīmē, ka potenciālie klienti un darbinieki tiek iesaistīti visos izstrādes posmos: no vajadzību kartēšanas līdz prototipu testēšanai. Tikai tā iespējams radīt lietotājam draudzīgu, efektīvu un mērķtiecīgu pakalpojumu. Bez šīs līdzdalības risinājumi riskē būt tehniski labi, bet praktiski nederīgi.

### 3. Sistēmiska un pastāvīga darbinieku apmācība ir kritiska.

Digitālās inovācijas var dot ieguvumus tikai tad, ja darbiniekiem ir atbilstošas zināšanas un pārlicība tās lietot. Ieviešot jebkuru tehnoloģisku risinājumu, ir jāparedz strukturētas un atkārtotas apmācības, kā arī ilgtermiņa atbalsts (mentorings, palīdzības līnijas, metodiskie materiāli). Tas ir īpaši svarīgi sociālā darba vidē, kur tehnoloģijas jālieto ne tikai administratīvām vajadzībām, bet arī attiecību veidošanā ar klientiem.



#### 4. Tehniskā infrastruktūra jāvērtē proaktīvi un sistēmiski.

Digitālā risinājuma ilgtspēja un lietojamība ir tieši atkarīga no fiziskās infrastruktūras: pieejama un stabila interneta savienojuma, telpu atbilstības (piem., signāla caurlaidība caur pārsegumiem), elektroapgādes kvalitātes, Wi-Fi rūteru izvietojuma u. c. Bieži šie aspekti tiek novērtēti par zemu vai tikai pēc problēmu rašanās. Tāpēc pirms tehnoloģijas ieviešanas ir jāveic infrastruktūras audits un jāparedz nepieciešamie pielāgojumi.

#### 5. Jānodrošina ilgtermiņa serviss un uzturēšana.

Tehnoloģijas nav vienreizējs ieguldījums. Jau pakalpojuma plānošanas posmā jāparedz līdzekļi regulārai ierīču apkopei, atjaunošanai, nomainībai, kā arī programmatūras atjauninājumiem un tehniskajam atbalstam. Šie uzturēšanas aspekti jāiekļauj gan budžetā, gan iepirkumu specifikācijās.

#### 6. Jārēķinās ar pārejas posma dubultajām izmaksām.

Pārejot uz digitālu risinājumu, noteiktu laiku paralēli būs jā saglabā arī esošās sistēmas (piem., papīra dokumentu aprīte, manuāla klientu uzskaitē), kamēr visi lietotāji būs adaptējušies un dati būs migrēti. Tas nozīmē, ka īstermiņā palielināsies administratīvā slodze un izmaksas. Šis pārejas periods jāplāno stratēģiski, nodrošinot resursus un samazinot stresu gan darbiniekiem, gan klientiem.

## Finansējuma piesaiste un finansēšanas modeļi

Sociālo pakalpojumu finansējuma piesaiste un atbilstoša finansēšanas modeļa izvēle ir viens no kritiskākajiem priekšnoteikumiem, lai pakalpojums ne tikai tiktu ieviests, bet arī ilgtermiņā darbotos un attīstītos. Latvijas kontekstā sociālo pakalpojumu finansēšanas sistēma ir daudzslāņaina, taču galvenie avoti tradicionāli ir:

- pašvaldību budžets;
- valsts budžeta dotācijas;
- Eiropas Savienības struktūrfondu un citu starptautisku finanšu instrumentu līdzekļi (piem., Eiropas Sociālā fonds (ESF), Eiropas Reģionālās attīstības fonds (ERAF), Atveseļošanās un noturības mehānisms);
- NVO piesaistītie līdzekļi;
- klientu līdzmaksājumi.

Labi izstrādāts finansēšanas modelis ļauj sabalansēt dažādus avotus, mazināt riskus un nodrošināt, ka pakalpojums netiek pārtraukts tikai tāpēc, ka beidzas viena finansējuma programma vai projekts.

**Sociālajās inovācijās nereti izmanto jauktos finansēšanas modeļus, kas apvieno vairākus avotus – pašvaldību finansējumu, projektu līdzekļus, uzņēmumu atbalstu, ziedojumus un klientu līdzmaksājumus. Šāda pieeja mazina atkarību no viena finansētāja, ļauj elastīgāk reaģēt uz vajadzību un pieprasījuma izmaiņām, kā arī veido stabilāku pamatu pakalpojuma ilgtermiņa attīstībai.**

Latvijā sociālos pakalpojumus visbiežāk finansē tieši pašvaldības, tāpēc, plānojot jaunu vai inovatīvu pakalpojumu, ir būtiski orientēties uz pašvaldību kā galveno sadarbības partneri un finansētāju. Tas nozīmē, ka **pakalpojuma idejai ir jābūt cieši sasaistītai ar konkrētās pašvaldības sociālās politikas mērķiem, vietējo attīstības plānu prioritātēm un reālajām vajadzībām.**



Lai ieinteresētu pašvaldību, nepieciešams skaidri pamatot:

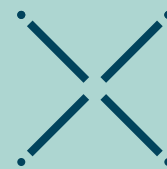
- kā pakalpojums risina aktuālas problēmas vietējā līmenī;
- kādi būs izmērāmi ieguvumi (piem., dzīves kvalitātes uzlabošanās, ilgtermiņa izmaksu samazināšanās, sociālās atstumtības mazināšana);
- kā tas papildina vai optimizē jau esošo pakalpojumu grozu.

**Ļoti svarīga ir arī pašvaldības iesaiste jau pakalpojuma plānošanas un izstrādes posmā – tas ne tikai stiprina sadarbību, bet arī palielina iespēju, ka pašvaldība būs gatava finansēt pakalpojuma turpināšanu pēc projekta beigām. Efektīvi strādā tādi mehānismi kā kopprojekti ar pašvaldībām, pakalpojumu pilotēšana ar daļēju pašvaldības līdzfinansējumu, rezultātu regulāra prezentēšana pašvaldības speciālistiem un politikas veidotājiem, kā arī atklāta komunikācija par pakalpojuma izmaksām un iespējamiem ietaupījumiem ilgtermiņā.**

Turklāt pašvaldības ir atbildīgas par sociālo pakalpojumu pieejamības nodrošināšanu saviem iedzīvotājiem, tāpēc tās ir ieinteresētas risinājumos, kas palīdz sasniegt šo mērķi efektīvāk, izmantojot inovatīvas pieejas un partnerību resursus. Inovācijas, kas ir saskaņotas ar pašvaldības attīstības stratēģiju, demonstrē izmērāmu sociālo ietekmi un atbilst horizontālajiem principiem (piem., pieejamība, vienlīdzība, bērnu interešu prioritāte), ir daudz lielākas iespējas saņemt pašvaldības atbalstu gan sākotnējā ieviešanas posmā, gan ilgtermiņā.

Rezultātā, orientējoties uz pašvaldību kā galveno finansējuma partneri, ir iespējams izveidot ilgtspējīgāku sociālā pakalpojuma finansēšanas modeli, kas apvieno vietējo resursu stabilitāti ar ārējo avotu sniegtajām attīstības iespējām. Papildus par sociālo pakalpojumu finanšu jautājumu saistību ar ilgtspēju iespējams lasīt tēmā par sociālo pakalpojumu ilgtspēju, kur aprakstīts jautājumus "Finanšu stabilitāte" (84. lpp.).

### 3. nodaļa. Kā atrast īsto problēmu?



Inovatīvu sociālo pakalpojumu izveides pašā pamatā ir **spēja identificēt un jēgpilni risināt mērķauditorijas problēmas**. Efektīva problēmas risināšana sniedz ievērojamu uzlabojumu mērķa grupas dzīvē. Tā nav tikai atbildes reakcija uz sūdzību vai fakta konstatāciju, bet gan dziļāk analizēti apstākļi, kuriem ir rodami cēloņi. Turklāt sociālā pakalpojuma saņēmējs pats spēj izjust un formulēt pozitīvās pārmaiņas. Tas nozīmē, ka risinājums ne tikai mazina sekas, bet arī iedarbojas uz problēmas cēloni.

Lai ieinteresētu pašvaldību, nepieciešams:

- savlaicīgi identificēt patieso problēmu un tās būtību;
- izvērtēt un izmantot atbilstošus izpētes procesus un resursus;
- atšķirt problēmas cēloņus no sekām;
- atpazīt "noklusētos konfliktus" kā indikatorus sarežģītām situācijām;
- pārrāmēt problēmas, lai tās skatītu kā attīstības iespējas;
- atklāt un definēt "slēptās" vajadzības;
- lietot alternatīvus datu avotus un interpretēt tos;
- izmantot funkcionālo domāšanu, sasaistot problēmu ar lietotājiem noderīgām funkcijām risinājumā.



*Labā problēma ir tā, kuras risinājums palīdz novērst situācijas atkārtošanos vai būtiski to samazina.*

### Agrīnā diagnostika un tās būtība

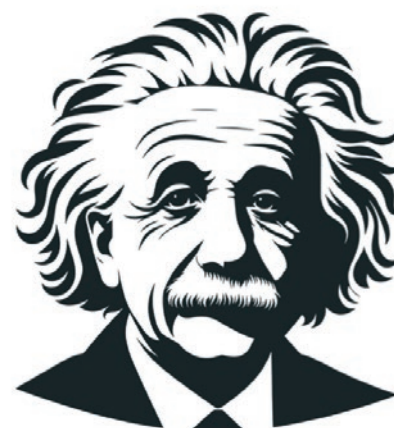
Agrīnā diagnostika nozīmē, ka mēs identificējam patieso problēmu jau pašā sākumā, pirms tiek ieguldīti būtiski resursi neefektīvos sociālo problēmu risinājumos. Labā problēma ir izpētīta, pārrāmēta, pārbaudīta, mērķa grupa un citas risinājumā ieinteresētās puses ir iesaistītas tās definēšanā, un datu avoti ir daudzveidīgi. Ja šie kritēriji tiek izpildīti, problēma ir "gatava" risināšanai.

**Šādas problēmas izpētei nepieciešama rūpīga pieeja, kas bieži vien prasa vairāk laika nekā risinājuma ieviešana. Ne velti kodolfizikis Alberts Einšteins reiz teicis: "Ja man būtu stunda, lai atrisinātu problēmu, es 55 minūtes pavadītu, domājot par problēmu, un 5 minūtes – par risinājumu." Tāpēc vispirms ir svarīgi veltīt laiku problēmas izpratnei, definēšanai un pārbaudīšanai – vai tā tiešām ir problēma vai tikai sekas.**

60

55

5



3. attēls. A. Einšteina citāts ar proporcijām (55 min. problēmai, 5 min. risinājumam)  
Attēls ģenerēts MidjourneyAI



## Uzdevums

1. Uzraksti, kādu problēmu šobrīd risini savā darbā.

---

---

---

2. Ko tu zini par šo problēmu, balstoties uz pieejamiem un pārbaudāmiem faktiem?

---

---

---

3. Kāda informācija ir tikai tavi pieņēmumi vai nojausma?

---

---

---

4. Kāds ir tavs pieņēmums – kas ir risināmās problēmas patiesais cēlonis?

---

---

---

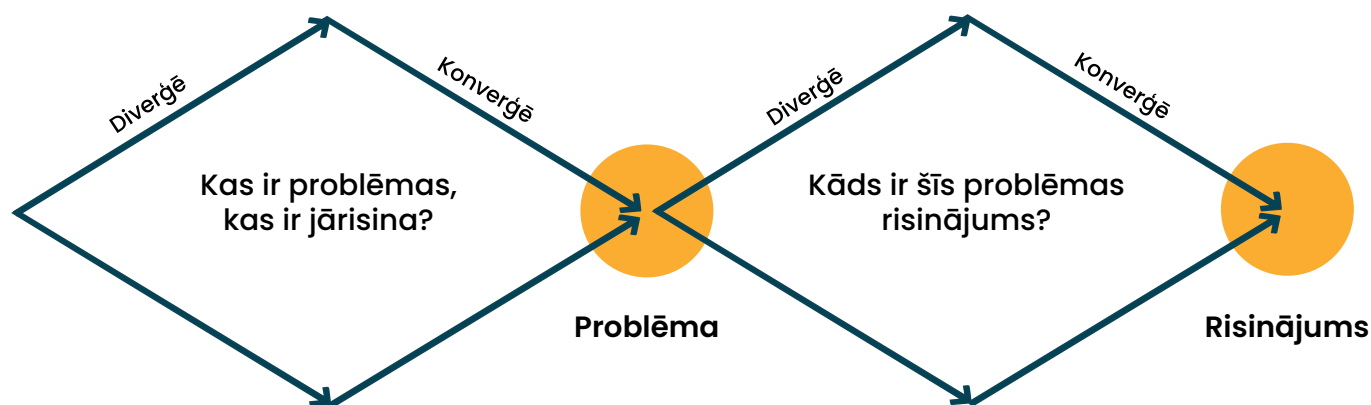
## Problēmas izpētes process un resursi

Viens no izplatītākajiem rīkiem problēmas izpētei ir Britu dizaina padomes 2005. gadā izveidotais **“dubultā dimanta”<sup>23</sup> modelis**, kas ietver 4 posmus (izpēte, definēšana, attīstība un ieviešana) un nodrošina struktūrētu pieeju problēmas un risinājuma savienošanai. Bieži vien pieejamie dati atspoguļo jau sekas, tāpēc jāmeklē dziļāk: kāds ir cēlonis? Kādi ierobežojumi traucē uzlabot sociālā pakalpojuma saņēmēju dzīves kvalitāti?

**Pirmajā daļā** (“izpēti un definē”) galvenais uzdevums ir iegūt daudzveidīgu, visaptverošu informāciju (divergentā pieeja), saprast problēmas sakni un fokusēties uz risināmo problēmu (konverģentā pieeja).

**Otrā daļā** (“attīsti un ievies”) ir saistīta ar risinājumu virzienu izpēti un labākās alternatīvas izvēli un ieviešanu.

4. attēls. “Dubultā dimanta” modelis ar posmiem “Izpēti – Definē – Attīsti – Ievies”  
(pēc startdesign.lv). Autore Jeļena Solovjova



<sup>23</sup> Vairāk par Dubultā dimanta metodi: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Problēmu izpētei un situācijas analīzei “dubultā dimanta” pirmajā daļā var izmantot dažādas **kvantitatīvās un kvalitatīvās datu ieguves metodes**.

#### Kvantitatīvās:

- statistikas datu analīze;
- socioloģiskās aptaujas (anketēšana).

#### Kvalitatīvās:

- padziļinātās intervijas;
- saruna ar ekspertu;
- novērošana;
- lauka intervijas;
- fokusa grupas.

Iepazīsties plašāk ar minētajām datu ieguves metodēm.

#### Statistikas datu analīze

Sekundāro datu analīze, kur tiek izmantoti iepriekšējos pētījumos iegūtie dati (piem., CSP, pašvaldību pārskati, SVID analīze u. c.), lai analizētu tendences, mērķa grupu lielumu, pakalpojumu lietošanas intensitāti u. c.

**Ieteikums:** Izvēlies uzticamus avotus (CSP, pašvaldību pārskati), salīdzini dažādus laika periodus un neaizmirsti interpretēt datus kontekstā. **Nepaļaujies tikai uz procentiem** – meklē absolūtos skaitļus un tendences!

#### Socioloģiskā aptauja (Anketēšana)

Anketēšana ir strukturēta izpētes metode, kurā tiek izmantoti standartizēti slēgtie un daļēji atvērtie jautājumi, lai iegūtu lielu datu apjomu no plašākas respondentu grupas. Tā ļauj kvantitatīvi analizēt datus un pārbaudīt pieņēmumus par biežāk sastopamām tendencēm, viedokļiem un uzvedības modeļiem.

**Ieteikums:** Testē anketu pirms izplatīšanas – pārbaudi, vai jautājumi ir saprotami visiem. Veido līdzsvaru starp slēgtiem un atvērtiem jautājumiem. Pārdomā arī jautājumu skaitu, jo apjomīga anketa nogurdina respondentus. Atceries – anketai jābūt saistošai dažāda vecuma un zināšanu līmeņa cilvēkiem.

#### Padziļinātās intervijas

Padziļinātās intervijas ir metode, kurā veic individuālu, detalizētu sarunu ar mērķa grupas pārstāvi, lai iegūtu padziļinātu izpratni par viņa **vajadzībām, pieredzi un motīviem**. Šī metode ļauj izpētīt sarežģītus jautājumus un atklāt jaunas tēmas, kuras var neparādīties strukturētās aptaujās.

Problēmas izpētes sarunai viens pret vienu (1:1) formātā ir būtiska nozīme, jo tā ļauj dziļāk izprast lietotāja pieredzi un kontekstu. Saruna sākas ar centrālās izpētes tēmas izvēli, kas palīdz fokusēt uzmanību uz konkrētu jautājumu vai problēmas aspektu (piem., jautājums senioram: “Kas ir labi pavadīta diena dienas centrā?”). Tam seko 8–10 atvērtā tipa jautājumi, lai veicinātu brīvu izteikšanos un ļautu respondentam izklāstīt savas domas viņam saprotamā valodā.

#### Piemēri atvērto jautājumu konstrukcijai:

- **Ko tu domā par ...?** (respondenta viedoklis)
- **Kā notiek ...?** (konteksta analīze)
- **Kādā veidā ...?** (respondenta paradumi)
- **Lūdzu, pastāsti par ...** (konteksts)
- **Kā tu rīkotos ...?** (respondenta idejas uzlabojumiem)
- **Ko tu darītu ...? Kas notiktu, ja ...?** (iespējamā rīcība/risinājums)
- **Kā varētu ...?** (iesaiste risinājumu meklēšanā)
- **Kas neapmierina ...?** (sūdzības)

### Iespējamie izpētes virzieni ar atvērto jautājumu palīdzību:

- **IDEĀLS PROCESS/REZULTĀTS:** respondenta gaidas;
- **VAJADZĪBAS:** primārās un sekundārās;
- **ATRIBŪTIKA:** nepieciešamais aprīkojums;
- **ĪPAŠĪBAS:** atribūtu/procesa raksturiezīmes;
- **ATMOSFĒRA:** apkārtējā vide un citi būtiski priekšnosacījumi vajadzības apmierināšanai;
- **ALTERNATĪVAS un UZLABOJUMI:** esošās alternatīvas un respondenta iesaiste sociālo pakalpojumu attīstībā;
- **IZMAKSAS:** nepieciešamie resursi vajadzības risināšanai (naudas, laika u. c. resursu veidu izteiksmē);
- **SŪDZĪBAS:** izaicinājumi un šķēršļi;
- **PLAŠĀKAS IZAUGSMES IESPĒJAS:** respondenta tuvinieki, domubiedri, kopiena;
- **PARTNERĪBA:** sadarbība ar ieinteresētām pusēm;
- **ATGRIEZENISKĀ SAITE:** informācijas ieguve no respondenta tam ērtā veidā.

Svarīgs sarunas elements ir problēmas formulējums lietotāja skatījumā – kā viņš pats raksturo šķēršļus un grūtības savā pieredzē. Turklāt tiek noskaidrots, kādas alternatīvas viņš šobrīd izmanto, lai šo vajadzību risinātu, kā arī – kādi ir ierastie uzvedības vai domāšanas paradumi, kas varētu traucēt jaunu risinājumu ieviešanai (piem.: "tas nestrādās, ja būs pārāk sarežģīti...").

Sarunā tiek pievērsta uzmanība arī esošās alternatīvas izmaksām – kādi laika, naudas vai emocionālie resursi tiek ieguldīti šī brīža situācijas risināšanā. Turklāt ir būtiski izprast, kādus informācijas kanālus lietotājs izmanto – kur viņš meklē informāciju un kādos veidos vēlētos to saņemt vai lietot nākotnē.

Visbeidzot, tiek izzinātas lietotāja vēlmes attiecībā uz vēlāmā risinājuma funkcionalitāti un īpašībām – kas tam noteikti būtu jāspēj, lai tas patiešām būtu lietderīgs, pieņemams un motivējošs konkrētajā dzīves situācijā.

Labākai pārskatāmībai rezultātus vari apkopot tabulā (tas ļauj pamanīt būtiskākos risināmos aspektus).

4. tabula. Kvalitatīvo datu analīze: vajadzības, nozīmīgums un rīcības virzieni

| Jautājums | Respondenta<br>citāts | Definētā<br>vajadzība | Nozīmīgums<br>respondenta<br>skatījumā<br>(* – maz nozīmīga,<br>** – nozīmīga,<br>*** – ļoti nozīmīga,<br>! – slēpta vajadzība) | Iespējamie<br>risinājumi<br>(tikai tām vajadzībām,<br>kas apzīmētas ar **,<br>*** un !) |
|-----------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                       |                       |                                                                                                                                 |                                                                                         |
|           |                       |                       |                                                                                                                                 |                                                                                         |
|           |                       |                       |                                                                                                                                 |                                                                                         |

Noslēgumā iegūtie risinājumi sniedz vērtīgu ieskatu sociālā pakalpojuma pilnveidē vai pat jauna sociālā pakalpojuma attīstībā.

**Ieteikums:** Atceries: katram atvērtajam jautājumam ir konkrēts mērķis – kādu informāciju vēlies iegūt! Ir jānodrošina respondentu dažādība (dzimums, vecums, statuss). Pētījumi liecina, ka 8–10 intervijas sniedz 90 % tev nepieciešamās informācijas!

## Saruna ar ekspertu

Saruna ar ekspertu ir izpētes metode, kas ietver strukturētu vai daļēji strukturētu interviju ar konkrētajā jomā zinošiem speciālistiem. Tā palīdz iegūt dziļāku ieskatu nozares problēmās, identificēt tendences, **esošos** un **iespējamos** risinājumus.

**Piemērs.** *Ieteikums: Izvēlies 2–4 ekspertus ar praktisku pieredzi, ne tikai teorētisku pārskatu. Pārrunā arī sistēmiskos šķēršļus, ne tikai “ko darām šobrīd”. Neuztver ekspertu teikto kā absolūto patiesību – pārbaudi viņu redzējumu praksē.*

## Novērošana

Novērošana ir metode, kurā tiešā veidā vēro un analizē cilvēku uzvedību dabiskā vidē, bez aktīvas mijiedarbības. Tā ļauj identificēt reālus uzvedības modeļus un atklāt problēmas, kuras mērķa grupa var neapzināties vai noklusēt.

**Piemērs.** *Ieteikums: Izvēlies 2–4 ekspertus ar praktisku pieredzi, ne tikai teorētisku pārskatu. Pārrunā arī sistēmiskos šķēršļus, ne tikai “ko darām šobrīd”. Neuztver ekspertu teikto kā absolūto patiesību – pārbaudi viņu redzējumu praksē.*

## Lauka intervijas

Lauka intervijas tiek veiktas tieši vidē, kurā dzīvo vai darbojas izpētes mērķa grupa, lai iegūtu autentiskus un kontekstuāli nozīmīgus datus. Tās palīdz iegūt nepastarpinātu izpratni par problēmām un iespējamajiem risinājumiem konkrētajā vidē.

**Ieteikums:** *Uzvelc ērtu apģērbu un dodies uz vietām, kur ikdienā uzturas tava mērķa grupa, – daudzdzīvokļu ēku pagalmi, āra soliņi, sabiedrisko iestāžu koridori. Uzmanā neformāli, sākumā paskaidrojot iemeslu sarunai, norādot uz aptuveno intervijas ilgumu un aicinot dot atļauju uzdot jautājumus. Cilvēkiem visdrīzāk būs iebildumi digitālai dokumentēšanai, tāpēc labāk procesu veikt divatā, sadalot intervētāja un dokumentētāja lomas.*

## Fokusa grupas

Fokusa grupas ir metode, kurā neliela cilvēku grupa tiekas, lai apspriestu konkrētu tēmu moderatora vadībā. Tas ļauj iegūt dažādus viedokļus, pārbaudīt jaunus risinājumus un tos pilnveidot. Īpaši noderīga, kad jānosaka prioritātes vai jāizvēlas starp vairākiem attīstības virzieniem.

**Ieteikums:** *Uzaicinātajiem (kopskaitā 6–8) dalībniekiem ir jājūtas droši – izvēlies neitrālu vietu un uzturi iekļaujošu gaisotni. Neļauj sarunās dominēt vienam runātājam. Veido tēmu blokus, nevis tikai “vispārīgas sarunas”. Pirms tikšanās informē dalībniekus par plānoto kārtību, ilgumu un plānoto komunikācijas formātu.*



## Uzdevums

1. Identificē problēmu, ko vēlies pētīt:

---

---

---

2. Kāpēc šī problēma ir būtiska tieši šai mērķa grupai?

---

---

---



3. Formulē centrālo pētāmo jautājumu. Ko tu vēlies uzzināt vai noskaidrot, lai labāk izprastu problēmas cēloni?

4. Izvēlies piemērotākās datu ieguves metodes (atzīmē ar ✓):

| Metode                   | ✓ | Ko šī metode palīdzēs noskaidrot? |
|--------------------------|---|-----------------------------------|
| Statistikas datu analīze |   |                                   |
| Padziļinātās intervijas  |   |                                   |
| Saruna ar ekspertu       |   |                                   |
| Novērošana               |   |                                   |
| Anketēšana               |   |                                   |
| Lauka intervijas         |   |                                   |
| Fokusa grupa             |   |                                   |

5. Izstrādā izpēti plānu:

| Kas? (ko darīsi) | Kam? (mērķa grupa) | Kā? (metode, formāts) | Kad? (laiks, ilgums) |
|------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|
|                  |                    |                       |                      |
|                  |                    |                       |                      |
|                  |                    |                       |                      |

6. Refleksija:

Kā nodrošināsi, ka dati ir daudzveidīgi un pārstāv dažādus skatupunktus?

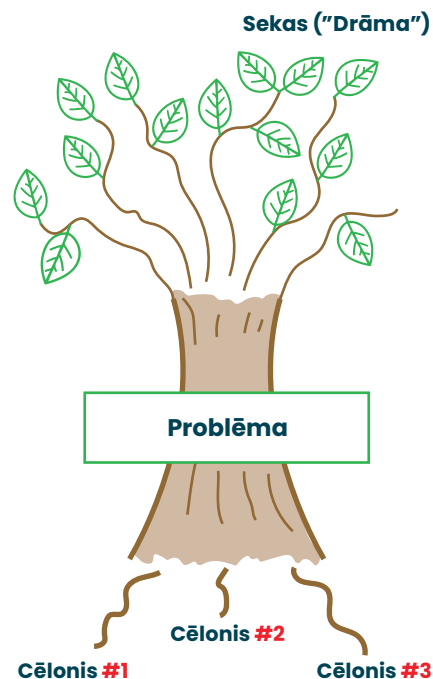
Kā vari pārbaudīt, vai neesi koncentrējies tikai uz "sekām", bet tiešām analizē cēloņus?

## Kā atšķirt cēloņus no sekām?

Iepriekš izpētījām, kā identificēt un analizēt problēmu, taču, lai problēmu risinātu efektīvi, ir jānošķir, kas ir tās cēloņi un kas – sekas. Bieži vien tiek risinātas tikai sekas, līdz ar to problēma atgriežas. "Cēloņu – seku koks" un "5 kāpēc?" metodes ir problēmu analīzes rīki, kas palīdz identificēt cēloņus un veicina dziļāku izpratni par problēmu, un palīdz izstrādāt efektīvus risinājumus.

**“Cēloņu – seku koks”** sniedz ieskatu cēloņu dažādībā, savukārt **“5 kāpēc?”** metode, kad tiek uzdoti pieci (vai mazāk/vairāk) secīgi jautājumi “kāpēc?”, palīdz nonākt pie ārēji neredzamiem aspektiem, un to izziņāšana prasa veidot uz savstarpēju uzticēšanos balstītas attiecības ar mērķa grupu.

| <b>Sekas:</b> 130 000 Latvijas iedzīvotāju virs 67 gadu vecuma jūtas vientuļi.                        |                                                     |                                                    |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problēma:</b> senioriem trūkst iespēju kvalitatīvai socializācijai viņiem piemērotā vidē un formā. |                                                     |                                                    |                                                                              |
| Cēlonis #1                                                                                            | Cēlonis #2                                          | Cēlonis #3                                         | Cēlonis #4                                                                   |
| Zema uzticēšanās un pieredze ar sabiedrisko vidi.                                                     | Nepiemērots pakalpojumu dizains senioru vajadzībām. | Nepietiekama transporta un mobilitātes pieejamība. | Sabiedrības stereotipi un zema motivācija seniorus iesaistīt kopienas dzīvē. |



5. attēls: “Cēloņu – seku koks” ar aizpildītu piemēru.  
Attēls no projekta “URBACT” (<https://urbact.eu/>)



## Piemērs

**Zemāk redzams “5 kāpēc?” metodes lietojuma variants.**

**Sākotnējais problēmas formulējums:** “Vientuļie seniori ir izolēti, un viņiem trūkst sociālā atbalsta.”

**KĀPĒC?** *Seniori reti piedalās sabiedriskajās aktivitātēs un pasākumos.*

**KĀPĒC?** *Daudzi seniori jūtas neērti un nedroši, pārvietojoties publiskās vietās.*

**KĀPĒC?** *Pārvietošanās palīgglīdzekļi ir **neērti** un **neizskatīgi**, kas liek senioriem justies veciem un stigmatizētiem.*

**KĀPĒC?** *Rollatori ir veidoti, lai būtu funkcionāli, nevis stilīgi, un nepiedāvā senioriem estētisku risinājumu viņu pašizpausmei.*

## SECINĀJUMI?

*Stilīgi un personalizēti rollatori var dot iespēju izpaust savu identitāti, justies lepniem par sevi un drošāk iesaistīties sabiedriskajā dzīvē, tādējādi mazinot izolētību.*

## Problēmas sakne:

*Senioru izolētības pamatā nav tikai sociālā atbalsta trūkums, bet arī pašapziņas un pārvietošanās komforta jautājumi.*

## Uzdevums

1. Uzraksti problēmu, ko novēro:

---

---

---

2. Uzdod jautājumu "kāpēc?" vismaz 3–5 reizes. Katrs nākamais "kāpēc" balstās uz iepriekšējās atbildes loģiku, tādējādi atklājot dziļākus, sistēmiski svarīgus iemeslus.

- Kāpēc? 

---
- Kāpēc? 

---
- Kāpēc? 

---
- Kāpēc? 

---
- Kāpēc? 

---

3. Kāds ir secinājums par problēmas patieso cēloni un iespējamo turpmāko rīcību?

---

---

---

4. Kā vari pārbaudīt, vai neesi koncentrējies tikai uz "sekām", bet tiešām analizē cēloņus?

---

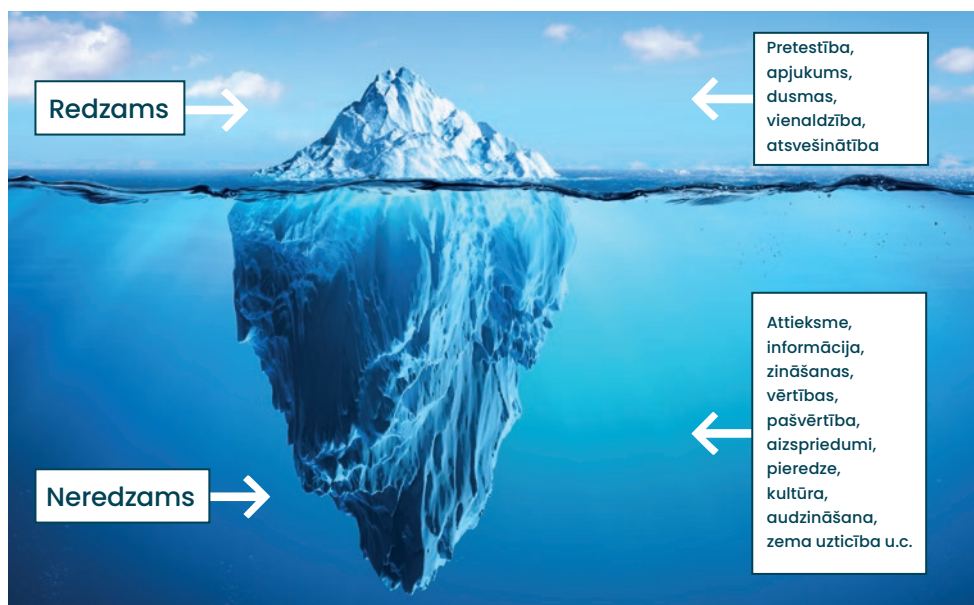
---

---

## "Noklusētie konflikti" kā signāli par kompleksām problēmām

Dažkārt problēma nav redzama uzreiz – tā izpaužas kā pretestība, apjukums vai atsvešinātība. Tādos gadījumos varam runāt par "noklusētiem konfliktiem". Tās ir norādes uz to, ka problēmai ir dziļāki slāņi: piemēram, attieksmes jautājumi, informācijas vai zināšanu trūkums, uzticības zudums vai arī izjūta, ka cilvēkiem nav kontroles pār situāciju.

Simboliski šādu situāciju var attēlot kā aisbergu (skat. 6. attēlu), kur virs ūdens ir 'konflikts' (pretestība, dusmas u. c.), bet zem tā – 'zināšanu trūkums', 'bailes', 'sistēmas kļūmes' utt.



6. attēls. "Noklusēto konfliktu" veidi un problēmu patiesie cēloņi. Attēls no istockphotos.com



## Uzdevums

1. Uzraksti kādu situāciju sociālo pakalpojumu jomā, kur jūti, ka problēma ar esošo pieeju netiek risināta:

---

---

---

2. Kādas frāzes vai uzvedība šajā situācijā ir novērojama, un no kā puses?

---

---

---

3. Kādu iespējamu dziļāku problēmu tas demonstrē, vai arī – kas par to varētu sniegt informāciju?

---

---

---

4. Kādas datu ieguves metodes palīdz par to pārliecināties?

---

---

---

Kvalitātes kontroljautājumi pēc uzdevuma izpildes:

- Vai ir identificēts vismaz viens konflikts, kas nav izteikts tiešā veidā?
- Vai ir veikta analīze par to, kā šis konflikts var norādīt uz dziļāku sistēmisku problēmu?
- Kas būtu nepieciešams, lai šo konfliktu risinātu kopienas vai sistēmas līmenī?
- Vai problēmas formulējums ir pārrāmēts no “sūdzības” uz “attīstības iespēju”?

## Problēmu “pārrāmēšana”

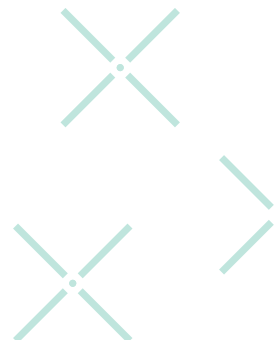
Problēmu pārrāmēšana ir metode, kas palīdz ieraudzīt sociālo problēmu no cita skatpunkta, mainot tās formulējumu vai kontekstu. Tā ļauj pāriet no sūdzībām un ierobežojumiem uz iespējās un vajadzībās balstītiem risinājumiem, kas vairāk atbilst lietotāju ikdienas realitātei. Pārrāmēšana veicina radošumu, palīdz saskatīt sistēmiskas sakarības un veidot inovatīvus risinājumus, kas uzlabo sociālo pakalpojumu kvalitāti un ietekmi.



### Piemērs

“Seniori nelieto tehnoloģijas” → pārrāmēts uz  
“Kā radīt emocionāli pievilcīgas un intuitīvas  
tehnoloģijas senioriem?”

Ir vairāki universālie virzieni problēmu pārrāmēšanai, ko var izmantot dažādās jomās. Šie virzieni palīdz paskatīties uz problēmu no dažādiem skatpunktiem un piedāvā atrast risinājumus dažādos virzienos.



Šeit ir dažas no visbiežāk izmantotajām pieejām:

### 1. Pārrāmēšana uz lietotāja vajadzībām un emocijām

Virziens: skatīties uz problēmu no gala lietotāja (cilvēka, kurš saskaras ar problēmu) perspektīvas, pievēršot uzmanību viņa vajadzībām, emocijām un pieredzei.

### 2. Pārrāmēšana uz iespējām

Virziens: nevis koncentrēties uz problēmu kā šķērslī, bet gan meklēt tajā iespējas uzlabojumiem vai inovācijai.

### 3. Pārrāmēšana uz sistēmas līmeni

Virziens: aplūkot problēmu plašākā kontekstā, analizējot tās cēloņus un mijiedarbību ar citām sistēmas daļām.

### 4. Pārrāmēšana uz kultūras vai sociālo kontekstu

Virziens: skatīties, kā kultūras un sabiedrības normas ietekmē problēmu, un mēģināt pārdefinēt tās risinājumu, ņemot to vērā.

### 5. Pārrāmēšana uz iedvesmu un motivāciju

Virziens: skatīties, kas varētu motivēt cilvēkus rīkoties, nevis koncentrēties uz šķēršļiem un problēmām.



## Uzdevums

1. Noformulē problēmu tā, kā tā visbiežāk tiek izteikta (sūdzība, novērojums, grūtība).

Piemērs: "Seniori neapmeklē dienas centru."

---

---

---

2. Uzdod vismaz divus jautājumus "Kāpēc tā notiek?" un pieraksti atbildes:

- Kāpēc? 

---

- Kāpēc? 

---

3. Pārrāmē problēmu, koncentrējoties uz:

- vajadzību, kas netiek apmierināta; 

---
- iespējām, nevis ierobežojumiem; 

---
- pozitīvu darbības virzienu, ko iespējams ietekmēt. 

---

4. Uzraksti vienu ideju, ko tu iedomājies pēc pārrāmēšanas:

---

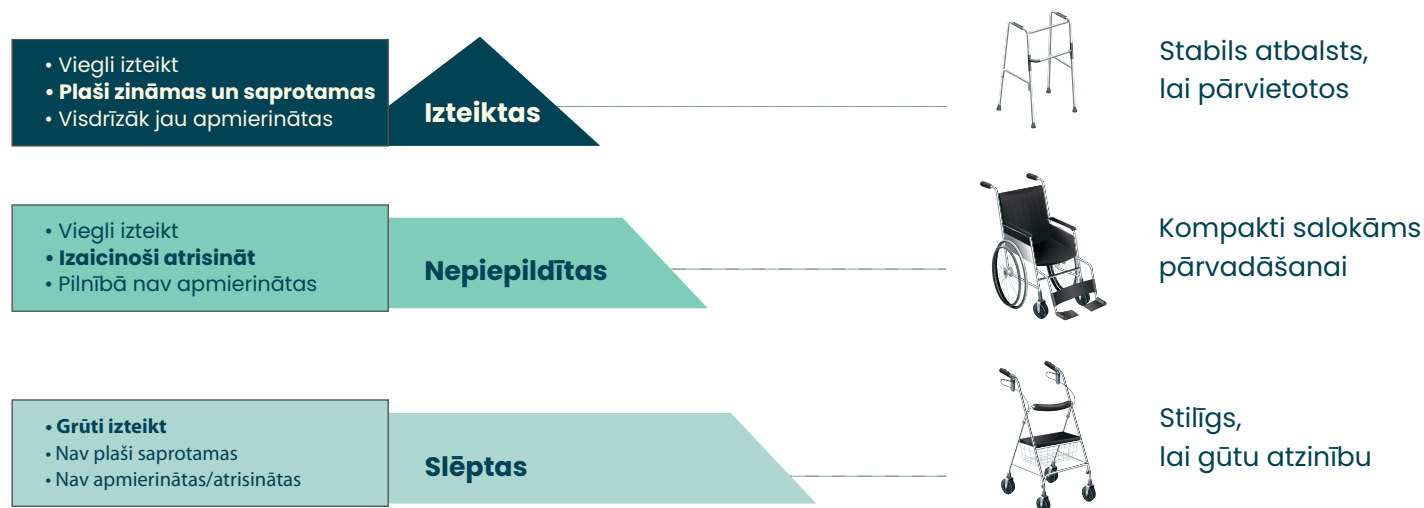
---

---

## "Slēptās" vajadzības, un kā tās atklāt?

"Slēptās" vajadzības bieži ir tās, ko cilvēki nepasaka skaļi vai arī paši vēl nav pilnībā apzinājušies. Nereti efektīvs risinājums nevis tieši atbild uz izteikto vajadzību, bet gan risina to, kas slēpjas aiz tās. Tāpēc ir īpaši svarīgi izmantot dažādas, it īpaši kvalitatīvās izpētes metodes – novērošanu, atvērtos jautājumus, sarunas, kā arī risinājuma prototipēšanu un testēšanu reālos apstākļos –, lai nonāktu līdz patiesajām vajadzībām un radītu jēgpilnus risinājumus.

### Klientu vajadzību klasifikācija



7. attēls. Izteikto, nepiepildīto un slēpto vajadzību kopums senioram, kas ikdienā pārvietojas ar rollatoru un sabiedrībā jūtas vientuļš.

Attēli no <https://www.freepik.com/>, kopējās shēmas autore Vita Brakovska



#### Uzdevums

Izvēlies vienu problēmu sociālo pakalpojumu jomā un pārdomā to, izmantojot tālāk minētos jautājumus. Mērķis – saskatīt, kas slēpjas aiz izteiktās vajadzības, un rast piemērotāku risinājumu.

1. Kāda ir mērķa grupas izteiktā vajadzība? Ko cilvēki saka, kas viņiem trūkst vai nepieciešams?

---

---

---

2. Ko cilvēki patiesībā vēlas ar šo vajadzību panākt? Kāda dziļāka nepieciešamība vai vēlme slēpjas aiz tā?

---

---

---

3. Kāds risinājums apmierinātu šo slēpto vajadzību? Kas patiesi uzlabotu situāciju no lietotāja skatpunkta?

---

---

---



## "Slēpto" vajadzību definēšanas metode

Tāpat kā iepriekš problēmu cēloņu analīzē tika izmantots koks kā metafora, arī "slēpto" vajadzību izpētei var lietot līdzīgu pieeju – "problēmu–risinājumu koku". Tā ir praktiska metode, kas palīdz strukturēti analizēt problēmu, izprast tās dziļākos cēloņus un definēt iespējamus risinājumus, to skaitā arī "slēptās" vajadzības. Šī pieeja veicina aptverošāku skatījumu uz situāciju, paplašina iespējamo risinājumu loku un palīdz atrast novatoriskas, jēgpilnas pieejas, kas vērstas uz problēmas saknes novēršanu – ne vienmēr sarežģītas, bet vienmēr būtiskas.

Metode sastāv no četriem soļiem:

1. **Situācijas definēšana** – skaidrs un godīgs problēmas apraksts (realitātes atzīšana).
2. **Cēloņu noteikšana** – kas izraisa šo situāciju?
3. **Cēloņu atmešana** – domāšana "ārpus rāmjiem", piedāvājot alternatīvus skatījumus.
4. **Optimālā risinājuma (alternatīvas) izvēle** – tāda pieeja, kas vislabāk atbild uz identificētajām (arī slēptajām) vajadzībām.

### Situācijas definēšana un tās cēloņi:

Pētījums liecina, ka 130 000 Latvijas iedzīvotāju virs 67 gadu vecuma jūtas vientuļi.

#### Cēlonis #1:

nevēlēšanās pašiem aktīvi komunicēt.

#### Cēlonis #2:

tuvinieki dzīvo tālu.

#### Cēlonis #3:

grūti (ilgstoši) uzņemt ciemiņus.

#### Cēlonis #4:

vienaldzīga sabiedrības attieksme.

#### Cēloņu atmešana:

##### Alternatīva #1:

izglītēt un skaidrot iesaistes ietekmi uz dzīves kvalitāti.

##### Alternatīva #2:

kopienas iesaiste un jaunu sadarbības modeļu veidošana.

##### Alternatīva #3:

tikšanās vieta kopienas telpās.

##### Alternatīva #4:

seniora vizuālā tēla transformēšana.

Labākās alternatīvas izvēle un pārveide veicamā uzdevumā ir atkarīga no konkrētās situācijas – pārējās alternatīvas var būt labs ieguldījums sociālā pakalpojuma attīstībā, ņemot vērā situācijas analīzi no dažādiem skatpunktiem (indivīda uztveres maiņa, sabiedrības iesaiste, esošās atbalsta sistēmas pilnveide).



### Uzdevums

Izmantojot "problēmu–risinājumu koka" metodi, apskati un apraksti dažādas alternatīvas izvēlētās situācijas risināšanā!

#### 1. Situācijas definēšana.

---

---

---

#### 2. Cēloņu noteikšana.

| Cēlonis #1 | Cēlonis #2 | Cēlonis #3 | Cēlonis #4 | Cēlonis #5 | Cēlonis #6 | Cēlonis #7 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|            |            |            |            |            |            |            |

### 3. Cēloņu atmešana.

| Alternatīva #1 | Alternatīva #2 | Alternatīva #3 | Alternatīva #4 | Alternatīva #5 | Alternatīva #6 | Alternatīva #7 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                |                |                |                |                |                |                |

## Alternatīvie datu avoti un to lietojums

Nepietiek paļauties tikai uz oficiālajiem datiem vai mērķa grupas sūdzībām. Kā iepriekš secinājām, vērtīgas atziņas slēpjas novērojumos un sarunās ar iesaistītajām pusēm, piemēram, tuviniekiem vai sociālo pakalpojumu sniedzēju personālu (administratoriem, apsargiem, apkopējām), kā arī ekspertiem un kopienas pārstāvjiem. Liela nozīme ir arī “neformālajiem signāliem” – emocionālām reakcijām, atkārtotiem komentāriem un novērojumiem par ieradumiem.



### Uzdevums

Lai izpētītu alternatīvos datu avotus un lietderīgi izmantotu iegūto informāciju problēmas analīzē un mērķa grupas vajadzību izpētē, aizpildi zemāk esošo uzdevumu.

1. Izvēlies konkrētu pētāmo problēmu sociālo pakalpojumu jomā.

---

---

---

2. Kuras puses ir ar šo problēmu saistītas? Norādi iesaistītās grupas vai individuus – klienti, speciālisti, ģimenes locekļi u. c.

---

---

---

3. Kādi datu avoti jau ir tavā rīcībā, lai izpētītu mērķa grupas vajadzības? Piemēram, statistika, iepriekšēji pētījumi, klientu atgriezeniskā saite u. c.

---

---

---

4. Izmanto zemāk esošo tabulu, lai izveidotu savu alternatīvo datu avotu matricu papildu informācijas ieguvei!

---

---

---

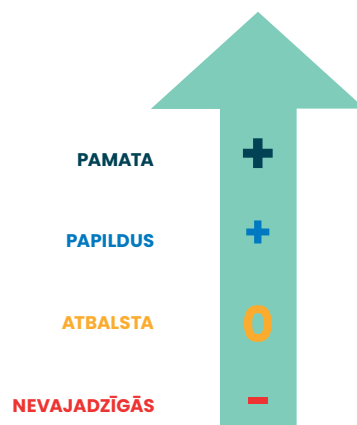
| Datu avots (piemēri) | Ko novērojam? | Ko uzzinām? |
|----------------------|---------------|-------------|
| Cilvēki              |               |             |
| Vietas               |               |             |
| Notikumi             |               |             |
| Procesi              |               |             |

# Funkcionālā domāšana problēmas un risinājuma sasaistē

Bieži vien pēc problēmas formulēšanas mēs sākam ar konkrētu ideju risinājumam, bet neesam līdz galam definējuši, kādas konkrētas darbības jeb funkcijas jāietver sociālajā pakalpojumā. Tas palielina risku veidot tādu pakalpojumu, kur daļa funkciju ne tikai nerisinās mērķa grupas vajadzības, bet var pat traucēt to apmierināšanu un veidot nevajadzīgas izmaksas.

Funkcionālā domāšana palīdz saprast, kā risinājums savienojas ar vajadzību. Piemēram, seniora lietotā rollatora mērķis nav tikai palīdzēt stabili pārvietoties, bet arī sniegt drošības sajūtu, ērti novietot iepirkumu somu, paust identitāti, veicināt socializēšanos vietējā kopienā. Tādējādi domāšana funkcijās ļauj radīt precīzākus un lietotāja vajadzībām pielāgotākus risinājumus, kas ne tikai tieši risina izvirzīto mērķa grupas problēmu, bet arī veido plašāku sociālu ietekmi.

Funkcijas ir iedalītas 4 veidos: pamata, papildu (sekundārā), atbalsta un nevajadzīgā funkcija.



8. attēls. Funkciju tornis – pamata, atbalsta un papildu funkcijas – piemēri iekļauti 5. tabulā.

Autore Vita Brakovska

 **Uzdevums:** Iepazīsties ar funkcionālās domāšanas veidiem, sniegtajiem piemēriem un aizpildi tabulu par savu esošo vai plānoto inovatīvo sociālo pakalpojumu!

5. tabula. Funkcionālā domāšana problēmas un risinājuma sasaistē

| Funkcionālās domāšanas veidi                                                                                                                       | Piemērs: dienas centrs senioriem                                                                                                         | Kādas ir tava esošā vai iecerētā sociālā pakalpojuma funkcijas? |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>1. Pamata funkcija</b> – risina galveno problēmu un bez tās nav iedomājams pats sociālais pakalpojums.                                          | <i>Dienas centra galvenā funkcija ir nodrošināt senioriem drošu vidi socializācijai un dienas struktūrai.</i>                            |                                                                 |
| <b>2. Papildu (sekundārā) funkcija</b> – nav kritiski nepieciešama, bet uzlabo pieredzi, rada papildu vērtību vai motivāciju izmantot pakalpojumu. | <i>Tematiskie pasākumi (mūzika, kino vakari) dienas centrā, kas senioriem veicina emocionālo labizjūtu un padara vidi interesantāku.</i> |                                                                 |
| <b>3. Atbalsta funkcija</b> – palīdz nodrošināt pamata funkciju efektīvāk, bieži netieši – tehniski, praktiski vai organizatoriski.                | <i>Transports uz centru vai darbinieku palīdzība apgērbties – ļauj klientam reāli izmantot pakalpojumu.</i>                              |                                                                 |
| <b>4. Nevajadzīgā funkcija</b> – nerisina reālu vajadzību un var novērst uzmanību, palielināt izdevumus vai pat kaitēt.                            | <i>Pārāk formāli izsniegta “motivācijas brošūra” cilvēkiem ar zemu lasītprasmi – tā nesasniedz mērķi un rada barjeras, nevis palīdz.</i> |                                                                 |



## Uzdevums

Izmantojot iepriekš pierakstīto informāciju, atbildi uz jautājumiem!

1. Apraksti, kāds ir risinājums, ko plāno ieviest mērķa grupas vajadzību apmierināšanai?

---

---

---

2. Kādu galveno funkciju tevis piedāvātais risinājums pilda?

---

---

---

3. Kādas ir risinājuma papildu un atbalsta funkcijas?

---

---

---

4. Kā šīs funkcijas ir saistītas ar mērķa grupas vajadzības apmierināšanu?

---

---

---



## Uzdevums

Kopsavilkuma kritēriji pirms pārejas uz risinājuma izstrādi.

Atzīmē "✓", ja vari droši atbildēt ar JĀ:

- ☐ problēma ir skaidri un šauri definēta, un tajā nav iestrādāts pieņēmums par risinājumu;
- ☐ ir pierādījumi un dati (to skaitā no mērķa grupas), kas apliecina problēmas aktualitāti un cēloņus;
- ☐ mērķa grupa un citas iesaistītās puses ir bijušas iesaistītas vajadzības formulēšanā un pārdefinēšanā;
- ☐ ir izmērāmi kritēriji, pēc kuriem noteikt risinājuma efektivitāti;
- ☐ pastāv iespēja, ka risinājums radīs jaunu vērtību vai būtiski uzlabos esošo situāciju, ietekmējot arī plašāku sabiedrību.

Ja vismaz viens no punktiem nav atzīmēts, izmanto Diagnostikas lapu un papildini izpēti.

## Diagnostikas lapa – vai man ir LABA problēma?

| #  | Kontroljautājums                                                                                                                                                                                                                                  | Jā                       | Nē                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. | Vai varat vienkāršā teikumā definēt problēmu, kuru mēģināt risināt?<br>Vai definētajā problēmā nav jau iestrādāts pieņēmums par risinājumu?<br>Piemērs: "Senioriem ir vajadzīgas sociālās aktivitātes" ir risinājums, nevis problēmas definīcija. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| #   | Kontroljautājums                                                                                                                                                                                                                         | Jā                       | Nē                       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.  | Kas un cik liela ir cilvēku grupa, kuru problēma ietekmē?<br>Ja problēma ietekmē tikai nelielu daļu cilvēku, var būt nepieciešams to paplašināt vai pārrāmēt.                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Vai cilvēki, kuras problēma ietekmē, uzskata to par nozīmīgu un aktuālu?<br>Bieži vien organizācijas izvēlas problēmas, kuras tās pašas uzskata par svarīgām, bet tās var nebūt prioritātes pašiem lietotājiem.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Vai esat konsultējušies ar citām iesaistītajām pusēm (organizācijām, kopienu u. c.) ?                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Vai ir izmantota vismaz viena kvalitatīvā izpētes metode?                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Vai ir veikta padziļināta problēmas analīze, piemēram, izmantojot "5 kāpēc" vai citu cēloņu un seku analīzes metodi? Vai zināt, kādi faktori veicina problēmas rašanos?                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Vai problēma, kuru mēģināt risināt, ir saknes problēma, nevis tās simptoms?<br>Piemērs: Ja seniori jūtas izolēti, iemesls ir tikai sociālo aktivitāšu trūkums vai arī dziļāks jautājums, piemēram, viņu pašapziņa vai pieejamie resursi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Vai problēma ir pārdefinēta no dažādiem skatpunktiem (lietotāju, sabiedrības, sistēmas), lai pārliecinātos, ka tā nav vienpusēji uztverta?                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Vai ir pieejami uzticami un pārbaudāmi dati, kas pamato problēmas aktualitāti?                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Vai ir definēta negatīvā ietekme gadījumā, ja problēma ilgstoši netiks risināta?                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Vai, risinot šo problēmu, varat radīt kaut ko jaunu vai būtiski uzlabot esošos pakalpojumus?                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Vai varat izveidot izmērāmus rādītājus, lai konstatētu, ka problēma tiek risināta?                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Vai problēma ir definēta pietiekami šauri un fokusēti, lai tai varētu atrast konkrētus risinājumus?<br>Piemērs: "Nabadzība" ir pārāk plaša problēma, bet "vientuļo senioru pārtikas pieejamība attālās lauku teritorijās" ir konkrētāka. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Vai risinājums spēs pielāgoties mainīgiem apstākļiem un jauniem izaicinājumiem?                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | Ar ko jūsu pieeja atšķiras vai būtiski papildina esošās alternatīvas problēmas risināšanā?<br>Ja problēmai jau ir vairāki risinājumi, varbūt vajadzīga cita problēmas pārrāmēšana.                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Vai problēmas risināšanā būs iespēja iesaistīt dažādas sabiedrības grupas un organizācijas?                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. | Kas liecina, ka problēmas atrisinājums var kalpot kā pamats plašākām sabiedrības pārmaiņām?                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kā jau iepriekš minēts, sociālo pakalpojumu attīstība sākas ar spēju ieraudzīt patiesās problēmas un to dziļākos cēloņus. Pēc uzdevumu izpildes aicinām tevi savā kolektīvā pārrunāt šādus jautājumus:

**1. Vai mums pietiek drosmes uzdot “neērtus” jautājumus, un cik gatavi esam strādāt ar saņemtajām atbildēm?**

Tas ļauj ne tikai dokumentēt vajadzību, bet arī izaicina esošās pieejas un pieradumus.

**2. Vai un kā sadzirdam savu mērķa grupu “starp rindām”?**

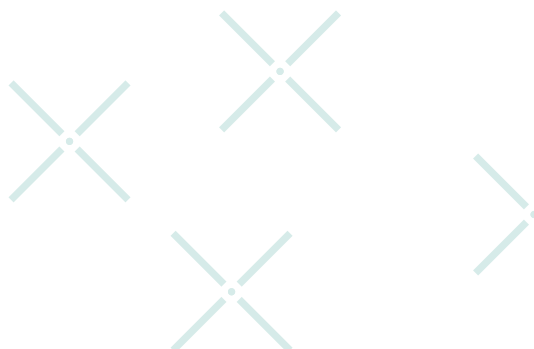
Klausīšanās ļauj atpazīt viņu netieši izteiktās vēlmes, problēmas un iespējas, kā arī formulēt nevis viņu vietā, bet kopā ar viņiem.

**3. Vai mums izdodas pārslēgties no “risinājuma meklēšanas” uz “problēmas izpratni”?**

Bieži risinājumi tiek piedāvāti pārāk ātri – pirms ir saprasts, ko īsti vajag mainīt.

**4. Kā izmantosim šīs pieejas savā ikdienas darbā?**

Jaunu metožu vai principu izmantojums var veidot pozitīvas pārmaiņas gan mērķa grupā, gan arī pašos sociālo pakalpojumu sniedzējos. Nākamais solis sociālo pakalpojumu sniedzēju profesionālajā attīstībā – dziļāka izpēte, kopienas iesaiste un jaunu līdzdalības formu veidošana.





## 4. nodaļa. Kā veidot inovatīvu sociālo pakalpojumu, izmantojot dizaina pieeju?



Redzot nosaukumu “Dizaina pieeja”, var rasties jautājums – kā dizaina domāšana un pārmaiņu vadība saistās ar sociālajām inovācijām sociālo pakalpojumu jomā? Sociālo pakalpojumu joma nodrošina cilvēku dzīves kvalitāti, drošību un iespēju līdzdarboties un funkcionēt sabiedrībā. Inovācijas nevar būt tikai tehnikas vai formālas – tām jākalpo cilvēkam, jābūt jēgpilnām un ilgtspējīgām, tādēļ to izveide būs saistīta ar **dizaina domāšanas** un **pārmaiņu vadības principiem**.

**Sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā, tāpat kā dizaina domāšana, balstās uz cilvēku vajadzību izpratni, empātiju un līdzdalību, veidojot risinājumus, kas ir gan efektīvi, gan ilgtspējīgi. Tā veicina radošu pieeju problēmu risināšanai, ļaujot pārvarēt ierobežojumus un radīt jaunas iespējas, kas atbilst sabiedrības mainīgajām prasībām.**<sup>24</sup>

**Dizaina domāšana** sniedz metodisku (plānveidīgu) un empātisku (cilvēku pieredzē balstītu) ietvaru, kā:

- 1) izprast sociālo pakalpojumu saņēmēju vajadzības un motivāciju;
- 2) iesaistīt viņus risinājumu radīšanā (kopradē);
- 3) soli pa solim virzīties no problēmas formulēšanas līdz ideju pārbaudīšanai praksē;
- 4) radīt pakalpojumus, kas ne tikai “strādā uz papīra”, bet ir efektīvi un saprotami lietošanā.

Bieži vien dizaina domāšanas process tiek attēlots ar “dubultā dimanta” (*double diamond*) modeli, kurā uzsvērti divi posmi – problēmas izpēte un risinājuma radīšana. Sīkāks apraksts par to atrodams iepriekšējā nodaļā “Kā atrast īsto problēmu?”, kur 31. lappusē izskaidrots “dubultā dimanta” modelis.

Savukārt **pārmaiņu vadība** nodrošina, ka jauni sociālie pakalpojumi un jaunas idejas tiek ieviestas, darbojas ilgtermiņā un saņemtā pretestība (kas patiesībā ir ļoti saprotama un dabiska) tiek pārvarēta konstruktīvi. Tātad šādi varam:

- sagatavot mūsu organizāciju un iesaistītos cilvēkus pārmaiņām;
- radīt atbalsta vidi, kur visi iesaistītie redz savu lomu un ieguvumus, jo ir uzklausi, sadzirdēti un iesaistīti;
- uzturēt virzību un motivāciju arī pēc tam, kad jauns sociālais pakalpojums vai jauna ideja ir ieviesta un, iespējams, sākas pirmās problēmas vai izaicinājumi.

Pastāv vēl vairāki temati, kas cieši saistīti ar sociālajām inovācijām sociālo pakalpojumu jomā:

- **Koprade** (*collaborative methods*) – sociālo inovāciju radīšana kopā ar lietotājiem, speciālistiem un kopienu.
- **Sistēmiskā domāšana** (*system thinking*) – izpratne par to, kā mūsu veiktās izmaiņas vienā vietā ietekmē citus sistēmas elementus un piešķir daudz plašāku kontekstu. Veidojot jaunu vai izmainot esošu sociālo pakalpojumu, tiks ietekmēti gan pakalpojuma saņēmēji, gan viņu ģimenes, vietējā kopiena, iespējams, apkārtējie uzņēmumi (nodarbinātība), izglītības iestādes, citi sociālo pakalpojumu sniedzēji u. c.

<sup>24</sup> Vairāk informācijas: [https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation)

- **Nevardarbīga komunikācija (empātiska komunikācija (*non violent communication* (NVC)))** – uzticības veidošana, skaidra un cieņpilna saruna starp sociālā pakalpojuma nodrošināšanā iesaistītajām pusēm.
- **Prototipēšana un testēšana** – idejas par to, kā droši izmēģināt inovācijas pirms pilnīgas to ieviešanas.
- **Līderība** – sociālās inovācijas veidotāja līdera prasmes un personības nozīme inovāciju procesā.
- **Partneru un sadarbības tīklu veidošana** – starpnozaru pieeja, kas ļauj izmantot dažādas kompetences un resursus.

Apvienojot šīs pieejas, sociālās inovācijas kļūst nevis par vienreizēju projektu, bet par dzīvu sistēmu, kas spēj reaģēt uz vajadzībām un pārmaiņām sabiedrībā.

9. attēls. Dažādu tematu saistība ar sociālajām inovācijām.

Attēla autore Anete Urka



Izlasot nodaļu, iespējams iegūt dziļāku izpratni par dizaina pieejas būtību un tās nozīmi jaunu risinājumu radīšanā. Teorija un sniegtie piemēri dod iedvesmu lietot dizaina domāšanu pārmaiņu vadībā un pakalpojumu attīstībā, izmantojot empātiju, sistēmisku skatījumu un eksperimentēšanu ar prototipiem. Šajā nodaļā iekļautā informācija veido prasmi pielāgot un regulāri precizēt savu “lidojuma augstumu”, saprotot, kāds ir konkrētā risinājuma tvērums – no atsevišķiem pakalpojumiem līdz plašām sociālām sistēmām. Sociālo inovāciju jomā jāspēj pieņemt neskaidrību, apzinoties, ka dizaina ceļš bieži sākas neziņā, bet ved pie jēgpilniem un ilgtspējīgiem rezultātiem. Šī nodaļa palīdzēs attīstīt pārliecību un uzticību procesam, radot sociālās inovācijas.

## Koprades metode

**“Mēs”, nevis “es” ir kopradīšanas kultūras vadmotīvs!** Veidojot sociālās inovācijas, spēja aiz amatu, iestāžu un organizāciju nosaukumiem ieraudzīt cilvēkus (pakalpojumu saņēmējus, to tuviniekus, pakalpojuma nodrošinātājus, starpniekus: pastniekus, šoferus, ārstus un ikvienu citu) ir būtiska un nepieciešama. Koprade ir pārmaiņu dzinējspēks. Koprade arī ir dizaina domāšanas, pakalpojumu dizaina sirds.

Pakalpojumu dizaina pieeja palīdz ieraudzīt ne tikai to, kas pakalpojumā jāuzlabo, bet arī kāpēc tas ir svarīgi konkrētajiem cilvēkiem un kopienām. Tā balstās pārliecībā, ka labākie risinājumi rodas tad, kad tie tiek atrasti kopā ar tiem, kas tos izmantos.

Metodē tiek lietotas dažādas pētniecības un dizaina tehnikas, tostarp intervijas, fokusgrupas, anketēšana, pakalpojuma lietošanas scenāriju izstrāde, “klienta ceļojuma” kartēšana (*service journey mapping*) un prototipu testēšana kopā ar mērķa grupas pārstāvjiem. Tiek izmantotas arī vizualizācijas un darbnīcu metodes, kas ļauj sarežģītus procesus padarīt saprotamus visiem iesaistītajiem. Pieejami dažādi pētījumi, kas stāsta par to, kā šī metode darbojas praksē.<sup>25</sup>

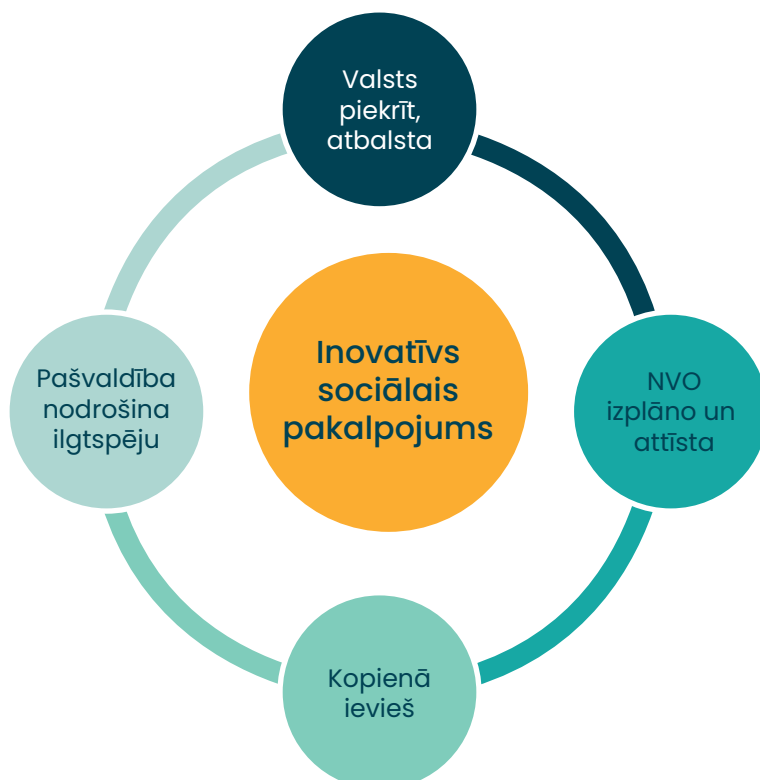


### Piemērs

Pašvaldība vēlas uzlabot atbalsta pakalpojumus vientuļajiem senioriem. Pirms jebkādu izmaiņu ieviešanas tiek organizētas intervijas un līdzradīšanas darbnīcas, kurās seniori, sociālie darbinieki un veselības aprūpes speciālisti kopā izstrādā idejas. “Klienta ceļojuma” kartēšana atklāj, ka lielākais izaicinājums nav pakalpojuma saturs, bet piekļuve – sarežģītie pieteikšanās procesi un informācijas trūkums. Balstoties uz šo atziņu, tiek izstrādāts un testēts vienkāršots pieteikšanās prototips un izveidoti jauni komunikācijas kanāli, kas ievērojami uzlabo senioru iespējas saņemt palīdzību.

Šāda pieeja nodrošina dziļāku izpratni par dažādu cilvēku un mērķgrupu vajadzībām, stiprina sadarbību starp speciālistiem un pakalpojuma saņēmējiem un palīdz radīt jēgpilnus, ilgtspējīgus un efektīvus pakalpojumus, kas ir pielāgoti konkrētajam kontekstam un situācijai.

10. attēls. Vizualizēts piemērs iesaistīto pušu ietekmei inovatīva sociālā pakalpojuma attīstīšanā (šis ir tikai viens no veidiem dažādu iesaistīto pušu kopradei).  
Attēla autors Liesma Ose



<sup>25</sup> Pētījums par dizaina domāšanas metožu pielietošanu sociālajās inovācijās: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872620300447>

## Dizaina pieeja

“Cilvēks neatklāja uguni – arī uguns ir uzdzainēta,” raksta Harolds Nelsons (*Harold Nelson*), viens no ievērojamākajiem dizaina pieejas pētniekiem, grāmatā *The Design Way*. Viņš uzsver, ka dizains nav tikai radoša darbība, bet gan izziņas un rīcības kultūras veids. Tas ir domāšanas, attieksmes un darbības ietvars, kas ietekmē to, kā mēs veidojam pasauli sev apkārt.

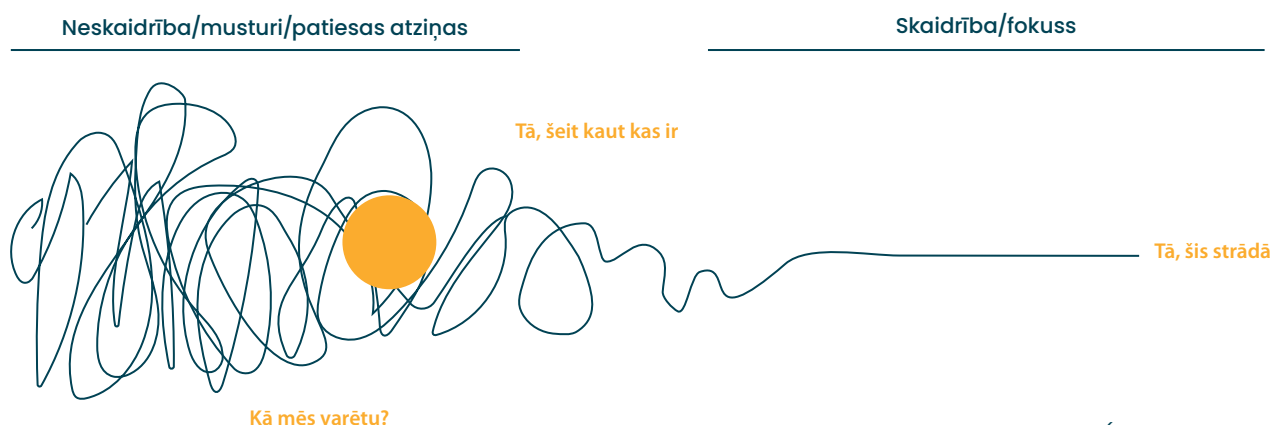
Dizaina domāšana noteikti nav viena tabula, kuru aizpildot varam apgalvot, ka esam veikuši pakalpojuma izveidi ar dizaina pieeju. Tas ir veids, kā mēs darbojamies, – uz klausām klientus un citus iesaistītos, izmēģinām idejas un uzlabojam risinājumus, līdz pakalpojums kļūst efektīvs un ērti lietojams. Tas nozīmē iet prom no daudzviet sabiedrībā iestrēgušā rīcības modeļa, kur iestādes un organizācijas pamana problēmu, izveido risinājumu, sniedz to mērķauditorijai un vēlāk “dusmojas”, kāpēc mērķauditorija to nelieto, vai konstatē, ka problēma nav atrisinājusies.

Ikvienam jauna sociālā pakalpojuma veidotājam un arī vadītājam savā ziņā ir jākļūst par pakalpojumu dizaineri:

- jāpārzina savs palīdzības lauks: jāzina, kurā dzīves posmā un situācijā kāda palīdzība cilvēkiem ir iespējama/nepieciešama;
- jābūt **empātiskam** – jo cilvēku vajadzības un veidi, kā tās tiek paustas, ir ļoti dažādi;
- jāspēj skaidri un cilvēcīgi **komunicēt**, mutiski, rakstiski – jo “iestāžu oficiālās vēstules” ir žanrs, kurā cilvēcība, skaidrība un uztveramība ir zudusi zem normatīvo aktu sloga, un tas diemžēl rada papildu grūtības tos izskaidrot;
- jāveido atbalsta tīkli savā kopienā. Atbalstu nesniedz tikai viena iestāde vai konkrēts sociālais darbinieks, bet gan visa kopiena: citi pakalpojumu sniedzēji, profesionāļi un palīgi. Tie **partneri un sabiedrotie**, ar kuriem esat “vienā laivā”, bet sociālās inovācijas veidotājs ir šīs laivas virziena turētājs.

Deivids Ņūmens (*David Newman*) savā pazīstamajā dizaina procesa zīmējumā (skat. 11. attēlu) demonstrē, ka dizaina pieejas pieņemšana sākumā var šķist haotiska un neskaidra. Sākumā liekas, ka “aiz kokiem ir pazudis mežs” un viss ir pilns līkloču, nezināmības un mulsuma. Taču ticība procesam un savām spējām sniedz pārliecību – šis ceļš ved uz skaidrību un veiksmīgiem risinājumiem.

Tādējādi dizaina ceļš ir process, kurā jāsamierinās ar neskaidrību un eksperimentēšanu, kas var radīt jēgpilnu un sakārtotu iznākumu.

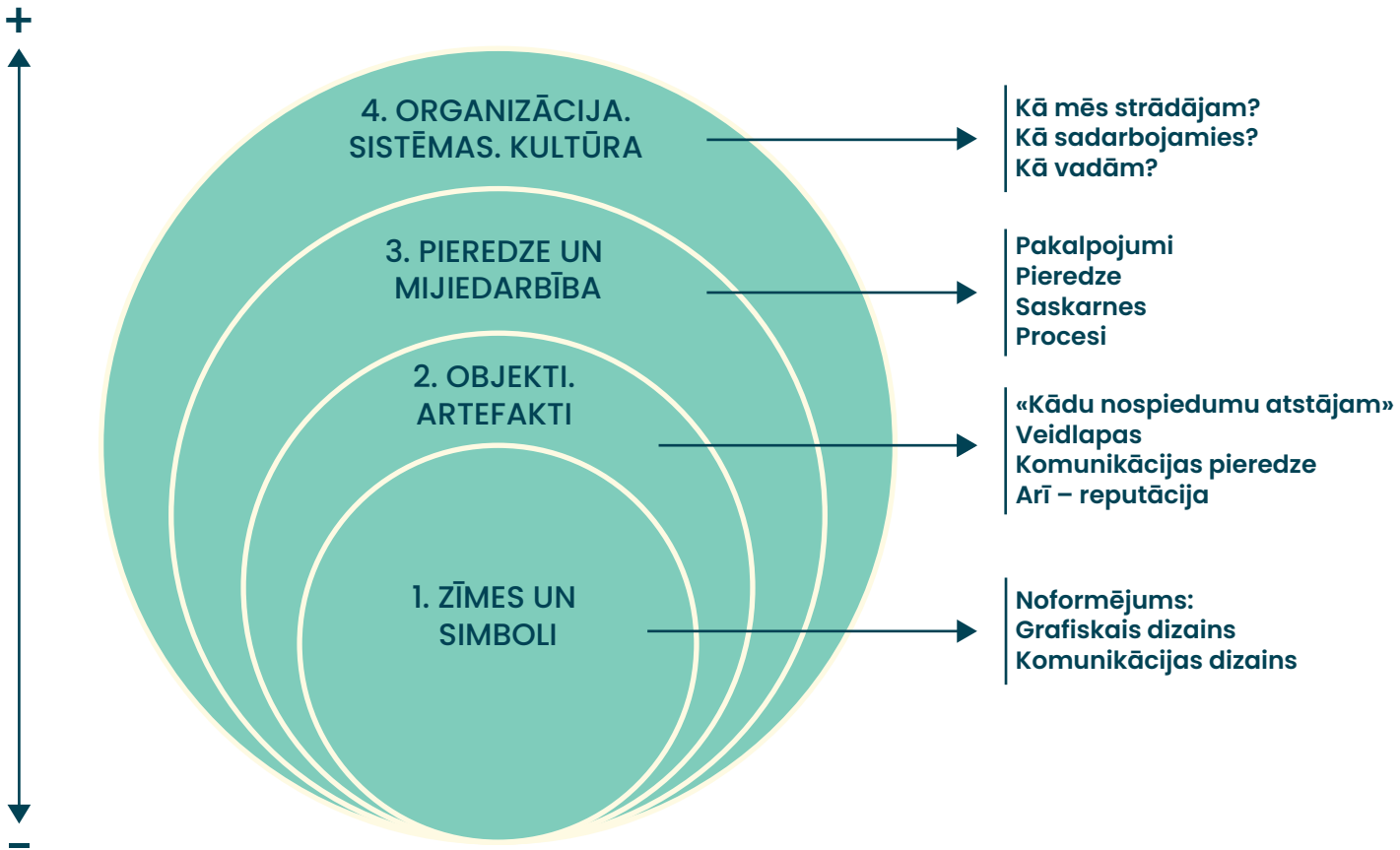


11. attēls. Dizaina process (pēc Deivida Ņūmena)

Ko mēs varam dizainēt?

Īsā atbilde: gandrīz visu. Gandrīz viss, kas mums apkārt, ir veidots ar kādu nodomu – tāpat tam ir dizains. Līdz ar to arī gandrīz visu var dizainēt. Viens no ievērojamākajiem dizaina teorētiķiem Ričards Bjūkenans (*Richard Buchanan*) ir izstrādājis vienu no ietekmīgākajām dizaina pieejas klasifikācijām – četri dizaina kārtību līmeņi (*Four Orders of Design* (12. attēls)). Šī pieeja palīdz izprast, kā dizaina domāšana var tikt lietota dažādos līmeņos – sākot no estētiskiem objektiem un komunikācijas līdz sarežģītām sistēmām, cilvēku uzvedībai un pat kultūras pārmaiņām.

12. attēls. Četri dizaina kārtību līmeņi (pēc Ričarda Bjūkenana)

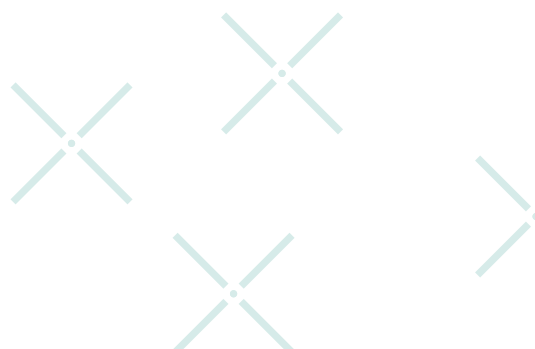


6. tabula. Dizaina kārtību klasifikācija un piemēri praksē

| Dizaina kārtība                                                                                     | Fokuss un lietojuma joma            | Piemēri                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Vadošie jautājumi   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1. Pamata funkcija – risina galveno problēmu, un bez tās nav iedomājams pats sociālais pakalpojums. | Grafiskais un komunikācijas dizains | Sociālo pakalpojumu iestādēs izmantotās vizuālās norādes un piktogrammas (piem., viegli uztverami simboli cilvēkiem ar kognitīviem traucējumiem).<br><br>Saukļi vai vizuālie identitātes elementi, kas pauž vērtības, piemēram, sociālā uzņēmuma “Visi Var” nosaukums jau darbojas kā sauklis. | Kā mēs komunicējam? |

| Dizaina kārtība                                    | Fokuss un lietojuma joma                          | Piemēri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Vadošie jautājumi                                                     |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 2. kārtība.<br>Artefakti (objekti)                 | Industriālais un produktu dizains                 | <p>Tehniskie rīki un palīgierīces (piem., mobilās aplikācijas pakalpojumu pieteikšanai, tehniskie palīgīdzekļi cilvēkiem ar invaliditāti).</p> <p>Fiziski dizainēti pakalpojuma elementi, piemēram, ērti un pieejami klientu pieņemšanas telpu interjeri.</p> <p>Veidlapas pakalpojuma pieteikšanai, atgriezeniskās saites sniegšanai.</p>                                                                                                                                 | Ko mēs lietojam? Kādu nospiedumu atstājam?                            |
| 3. kārtība.<br>Pieredze un mijiedarbība            | Pakalpojumu un pieredzes dizains                  | <p>Klienta ceļojuma (<i>customer journey</i>) dizains sociālajā pakalpojumā, piemēram, vienkāršots pieteikšanās process aprūpei mājās.</p> <p>Empātiska un nevardarbīga komunikācija starp sociālo darbinieku un klientu, kas veido uzticību un pozitīvu pieredzi.</p>                                                                                                                                                                                                     | Kā mēs mijiedarbojamies?                                              |
| 4. kārtība.<br>Organizācijas.<br>Sistēmas. Kultūra | Organizāciju, procesu, politiku, kultūras dizains | <p>Pašvaldības sociālā dienesta struktūra, kas atbalsta starpnozaru sadarbību (sociālais darbinieks, psihologs, mediķis).</p> <p>Organizācijas kultūra, kas veicina līdzdalību un kopradi, piemēram, regulāras darba grupas ar klientu un kopienas pārstāvju iesaisti jaunu pakalpojumu plānošanā.</p> <p>Sistēmiskā pieeja, kur sociālo pakalpojumu politika tiek sasaistīta ar veselības aprūpi, izglītību un nodarbinātību, lai nodrošinātu ilgtspējīgas pārmaiņas.</p> | Kā mēs dzīvojam un sadarbojamies kopā? Kā mēs organizējam sabiedrību? |

Augstāk minētās kārtības nav viena par otru pārākas un svarīgākas, bet palīdz izprast līmeni, kurā plānots darboties, tvērumu un sarežģītības pakāpi.



Dizaina pieeja palīdz paskatīties uz problēmām ar cilvēkcentrētu skatu, izprast reālās vajadzības un soli pa solim nonākt pie jēgpilniem risinājumiem. Tā nav tikai teorija, bet praktisks rīks, kas ietver sevī:

### 1. Cilvēkcentrētus, lietotājcentrētus risinājumus.

Dizaina pieeja palīdz virzīties no “darām, jo tā noteikts” (piem., vadības rīkojumā vai likumdošanā) uz “darām, jo tas ir būtiski konkrētai cilvēku grupai”. Tas nozīmē, saprast, kam patiesi vēlamies palīdzēt – klientiem, darbiniekiem, pakalpojumu sniedzējiem –, un veidot risinājumus, kas atbilst cilvēku reālajām vajadzībām.

### 2. Spēju formulēt konkrētas, pieredzamas pārmaiņas.

Dizaina domāšana māca būt konkrētiem. Nevis vispārīgi “veicināt”, “izskatīt”, “atbalstīt”, bet skaidri definēt, ko tieši darīsim un kāpēc. Tas piešķir skaidrību domāšanai un diskusijām. Labs sākumpunkts ir jautājums “Kā mēs varētu [izdarīt X], lai [panāktu Y]?”.

### 3. Drosmi lēmumu pieņemšanā.

Kad ir izprastas cilvēku (piem., sociālās atstumtības riskam pakļauto personu, pakalpojuma lietotāju, darbinieku u. c.) īstās vajadzības un konteksts, pieņemt drosmīgus, pamatotus lēmumus kļūst vieglāk. Dizaina pieeja palīdz ne tikai iztēloties iespējamus risinājumus, bet arī tos pamatot, vizualizēt un skaidrot citiem.

*Mēs nevaram atrisināt problēmas  
ar tādu pašu domāšanu, kā tās  
radījām. /Alberts Einšteins/*



## Galvenie principi pārmaiņu vadīšanai ar dizaina pieeju

Pārmaiņas bieži vien šķiet sarežģītas vai biedējošas, taču dizaina pieeja piedāvā rīkus, kas ļauj tās padarīt jēgpilnas, cilvēkiem saprotamas un praktiski īstenojamas. Zemāk apkopoti četri svarīgi principi, kā dizaina domāšana var palīdzēt pārmaiņu vadībā organizācijās un komandā un pakalpojumu attīstībā.

### 1. Uztver organizāciju kā pakalpojumu.

Domā par savu organizāciju vai iestādi tāpat kā par pakalpojumu, kurā “klienti” ir ne tikai ārējie lietotāji, bet arī darbinieki, sadarbības partneri un citas iesaistītās puses – katrai no tām ir savas vajadzības, priekšstatī un skatījums. Sāc ar viņu vajadzību izpratni, nevis tikai ar biznesa, organizācijas vai projekta mērķiem.

### 2. Konkrētība un vizualizācija. Metaforas.

Abstrakti jēdzieni, kuros aprakstām organizācijas kultūru, struktūru vai vērtības, bieži ir pārāk neskaidri un vispārīgi. Ko inovācijas nozīmē tieši tavai komandai? Kā jūs sadarbojaties savā ikdienā? Šīs lietas ir svarīgi atklāt līdz metaforiski iedvesmojošai atbilstībai: piemēram, vai tava darba vieta vairāk atgādina rosīgu skudru pūzni vai drīzāk sausu, mazliet apputējušu kaktusu? Vai sapulces līdzinās suitu sievu apdziedāšanās rituālam, vai tajās valda bikls, padevīgs klusums? Vai izsakies priekšnieka klātbūtnē vai tikai aiz viņa muguras?

Dizaina procesa vadītāji, kas pēc būtības ir arī inovatīvu sociālo pakalpojumu veidotāji, palīdz pārmaiņu procesus padarīt redzamus – izmantojot vizuālus prototipus, skices, ar vīziju rotātas sienas, radošu vidi un procesa atainojumu. Tas palīdzēs komandai būt uz viena viļņa, atcerēties pārmaiņu ceļu un virzīties uz mērķi!



### 3. Drosme un provokācija.

Kad sociālie inovatori ir arī dizaineru lomā, atraisās drosme iesaistīties neierastās pieejās un atklāti domāt arī par radikālām idejām. Trenē sevī šo drosmīgo lomu! Tieši šķietami dullu, neērtu vai “nepieklājīgu”, “vai tiešām es drīkstu to teikt” ideju izteikšana bieži atver sarunas, diskusijas pavisam citā līmenī un pavērš domāšanu jaunās perspektīvās. Klusēšana ne vienmēr ir zelts, jo tieši runāšana ļauj atklāt, ieraudzīt un atzīt vajadzīgo grūdienu patiesi ilgotām pārmaiņām.

### 4. Kombinācija: lielā vīzija + mazie soļi.

Atklāj un dalies ar savām ambīcijām – lielo, drosmīgo vīziju un galamērķi –, taču vienlaikus plāno arī mazus, ātrus un izmērāmus soļus. Katrs mazais solis tuvina kalna virsotnei, bet, ja skatīsies tikai uz augsto virsotni, tā tuvāk nepienāks. Tieši virzība soli pa solim ļaus tev mācīties, pielāgoties un neatkāpties no sava lielā mērķa. Atceries – arī tās dienas, kad termiņu, rūpju un pienākumu spiediens šķiet nepanesams un nekas nevirzās uz priekšu, ir normāla pārmaiņu procesa daļa.



### Uzdevums

Izmanto šos jautājumus, lai pašreflektētu par savu sociālo pakalpojumu. Vari reflektēt gan par saviem pieredzes piemēriem, gan iespējām ieviest jaunas pieejas savā darbā!

1. Kā dizaina pieeja maina tavu skatījumu uz pārmaiņu vadību? Vai, tavuprāt, pārmaiņas ir iespējams “dizainēt”? Kā tu to vari darīt?

---

---

---

2. Kur savā praksē tu novēro dizaina domāšanu ārpus pakalpojuma izstrādes? Piemēram, sadarbības formās, komunikācijā ar klientiem, politiku vai saistošo noteikumu veidošanā u. c.

---

---

---

3. Kas būtu nepieciešams, lai tava komanda sāktu apzināti “dizainēt” pārmaiņas, nevis tikai reaģētu uz problēmām?

---

---

---



**Uzdevums:** Atzīmē ar ✓ tos apgalvojumus, kas atbilst tavam esošajam vai iecerētajam sociālajam pakalpojumam. Vairāk atzīmētās pazīmes norāda uz pilnīgāk pielietotu dizaina domāšanas procesu.

### Pārbaudes saraksts ar 6 pazīmēm dizaina domāšanas klātbūtnei:

- ☐ Ir izpratne par pakalpojuma lietotāja problēmu/vajadzībām.
- ☐ Tiek pausta empātija, nevis žēlošana vai audzināšana attiecībā pret lietotāju.
- ☐ Komandā tiek veikta atvērta ideju ģenerēšana, nevis gatavu ideju pārdošana.
- ☐ Notiek prototipēšana – tiek izmēģināti neperfekti, eksperimentāli risinājumi (piem., materiālā, vidē un ar cilvēkiem).
- ☐ Tiek veikta pakalpojuma izstrādes posmu atkārtošana un pilnveidošana, mācoties no katra soļa.
- ☐ Tiek izvērtēti rezultāti un notiek mācīšanās no iegūtajām atziņām.

# Sistēmorientētas izmaiņas un sistēmiskā domāšana

Sistēmorientēta pieeja nozīmē skatīties uz problēmām nevis izolēti, bet kā uz daļu no plašākas savstarpēji saistītas sistēmas – ar visām tās struktūrām, vērtībām, ietekmes ķēdēm, motīviem, kultūrām un attiecībām. Liela nozīme sistēmiskā domāšanā, kas ir pamatā sistēmorientētām pārmaiņām, ir tieši iesaistīto pušu attiecībām.

*Sistēma = elementi + attiecības + funkcijas + konteksts.*

Ievērojamā ASV sistēmu domātāja, zinātniece un ilgtspējīgas attīstības pētniece Donella Medousa (*Donella Meadows*) apraksta iedarbības līmeņus jeb “sviras punktus” (*leverage points*), kur sistēmā iespējams veikt izmaiņas. Jo dziļāks līmenis, jo ilgtspējīgākas un jēgpilnākas ir pārmaiņas.

7. tabula. Iedarbības līmeņi jeb “sviras punkti”

| Iedarbības līmenis                              | Piemērs                                         | Pārmaiņu spēks |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|
| <b>Parametri</b><br>(likumi, budžeti, rādītāji) | Finansējuma pārdale, jauni rādītāji             | Zems           |
| <b>Atgriezeniskās saites</b>                    | Sūdzību sistēmas, kvalitātes kontrole           | Vidējs         |
| <b>Sistēmas struktūra</b>                       | Procesi, institucionālās attiecības             | Augsts         |
| <b>Normas un vērtības</b>                       | Uzskati par atbildību, rūpēm, klientu lomu      | Ļoti augsts    |
| <b>Domāšanas paradigma</b>                      | Kas ir “labs pakalpojums”? Ko nozīmē “klients”? | Transformējošs |

*Visdziļākās pārmaiņas notiek tad, kad mainām nevis noteikumus, bet veidu, kā mēs redzam un uztveram apkārtējo pasauli. /Donella Medousa/*

**Sistēmiskā domāšana sociālajās inovācijās palīdz saprast, ka problēmas un risinājumi reti pastāv izolēti – tie vienmēr ir saistīti ar attiecībām starp cilvēkiem, institūcijām un procesiem. Tas ļauj redzēt, kā dažādas daļas ietekmē viena otru un kur rodas šķēršļi vai iespējas pārmaiņām. Saprotot šo sistēmu kopumā, inovācijas var tikt veidotas tā, lai tās radītu ilgstošu un pozitīvu ietekmi sabiedrībā. Šajā kontekstā darbojas vienādojums “saprast attiecības = saprast sistēmas darbību”.**

Sistēmās būtiskas ir attiecības starp cilvēkiem, lomām, struktūrām, institūcijām, tāpēc, vērtējot attiecības sistēmā, kurā vēlaties viedot sociālo inovāciju, uzdodiet šos jautājumus:

- Kas ar ko sadarbojas vai nesadarbojas?
- Kādas ir uzticības sajūtas un ietekmes iespējas dažādām pusēm?
- Kuras attiecības ir pārblīvētas? Kuras ir pārrautas? Kuru attiecību nav?

Atbildes ļaus novērtēt, kāds varētu būt veidotais sociālais pakalpojums.

Jāatceras, ka sistēmiskas pārmaiņas nekad nav "A → B" jeb "domāts – darīts" solis. Tās notiek caur:

1. Eksperimentiem, nevis "ideāliem risinājumiem".
2. Jaunu attiecību dizainu un iesaisti. Tās notiek, mazinot "mēs", "jūs" vai "viņi" polarizācijas un esot kopā un kopīgi ieraugot kopējo, vienojošo problēmu.
3. Atgriezeniskās saites pieņemšanu un integrāciju, nevis tikai sasniegtajiem rādītājiem.



### Uzdevums

Izmanto šos jautājumus, lai pašreflektētu par savu sociālo pakalpojumu!

1. Kuras attiecības starp cilvēkiem, institūcijām vai lomām tavā sistēmā būtu jāpārzīmē, jāpārformulē vai jāuzlabo, lai veicinātu dziļākas pārmaiņas un labāku sadarbību?

---

---

---

2. Kuras attiecības starp organizācijām, sadarbības partneriem uztveru kā slogu, nevis kā iespēju? Ko es varu mainīt, lai mēs sadarbotos atšķirīgi un konstruktīvi?

---

---

---



### Uzdevums

Turpinot iepriekšējo uzdevumu, veic tālāk minētās darbības kopīgi ar savu komandu!

**1. Izmantojot piedāvāto attēlu (13. attēls), uzzīmējiet sistēmu, kurā vēlaties izmaiņas.**

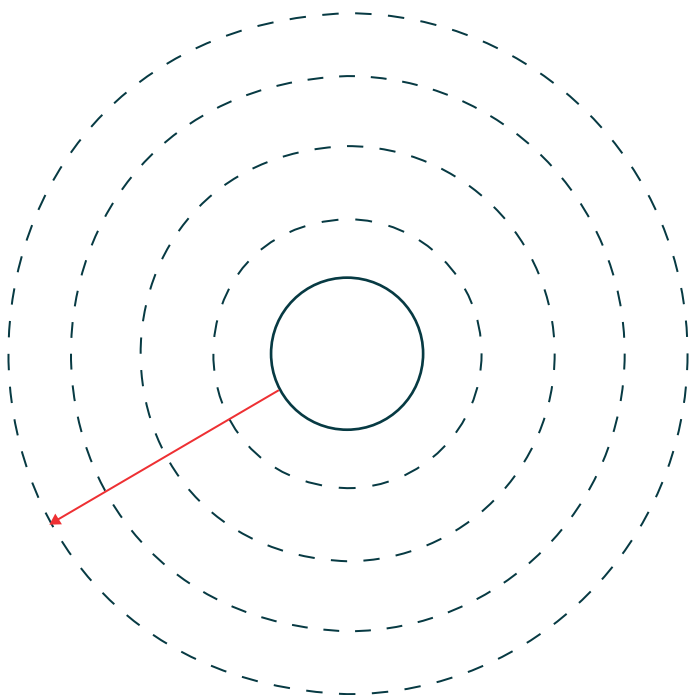
Iekļaujiet lomas (sociālā pakalpojuma veidotājs, sociālā pakalpojuma saņēmējs, ģimene, neformālie/formālie aprūpētāji, citu sociālo pakalpojumu sniedzēji utt.), institūcijas, iestādes, organizācijas, vērtības (kurš iesaistītais kā attiecas pret citiem, ko sniedz/nesniedz viens otram).

**2. Identificējiet iespējamās iejaukšanās, pārmaiņu iekustināšanas, palaišanas punktus.** Kur "mazas izmaiņas" varētu nest lielu efektu?

**3. Novērtējiet, kurās attiecībās šobrīd trūkst uzticības vai skaidrības, kuras attiecības "nav iedarbinātas"?**

**4. Kādi aizspriedumi, pieņēmumi vai atšķirīgās vērtības jums būtu jāierauga, lai pārmaiņas kļūtu iespējamās?**

13. attēls. Attiecību sistēma. Attēla autore Liene Kupča



# Valoda un nevardarbīga komunikācija

Kāpēc valoda ir tik svarīga sociālo inovāciju radīšanas procesā? Valoda **rada realitāti** – ar valodas palīdzību mēs ne tikai apmaināmies ar informāciju, tā ir svarīgs domāšanas, varas un uztveres instruments. Izkopta, skaidra un precīza valoda ir mūsdienīga līdera – sociālā inovatora – viens no galvenajiem instrumentiem. Tāpat veids, kā mēs runājam par un ar cilvēkiem un viņu dažādajām vajadzībām un problēmām, **ietekmē to, kādus risinājumus radām**.

**Jauna sociālā pakalpojuma dizains sākas valodā: tajā, kā mēs nosaucam cilvēku, vajadzību, problēmu. Ja mainām valodu, mainās domāšana. Ja mainās domāšana, mainās rīcība. Dizaina pieejā valoda ir fundamentāls instruments, ar kuru uzbūram nākotni, ļaujām iztēloties to, kas šobrīd vēl nav ieraugāms. Dizaina pieeja neļauj slēpties aiz ierēdnieciskas, tukšas un formālas valodas vairoga: “Īstenot strukturālas pārmaiņas” vai “atbalstīt mazāk aizsargātās sabiedrības grupas” – tie diemžēl ir vārdu salikumi, kas nepasaka neko, vien to, ka runātājam īsti nav plāna un intereses. Lasi labu literatūru.**

Godini piemirstus vārdus, krāj atbilstošus terminus, epitētus, domā un meklē bagātīgus jēdzienus, frāzes, kuras dod spēku un jēgu. Esi iekļaujošs un inteliģents, bet nevairies, kur ļauts, saukt lietas īstajos vārdos: alkoholisms, līdzatkarība, vardarbība, nabadzība, pavisrība, nolaidība, vienaldzība, palīdzība, rūpes, vilšanās, prieks, pateicība, novērtējums, ieraudzīšana, atklāšana, izpratne – sociālās inovācijas laukā valoda pati par sevi ir bagāts instruments.

**Nevardarbīgā komunikācija** (*Nonviolent Communication* (NVC)) ir saziņas un verbalizētas domāšanas pieeja, ko izstrādājis amerikāņu psihologs un mediators **Maršals Rozenbergs** (*Marshall B. Rosenberg*). Tās mērķis ir veidot empātisku, līdzsvarotu un cieņpilnu dialogu arī sarežģītās situācijās. Tā **palīdz mums izteikties godīgi** un autentiski, **dzirdēt otru ar iecietību** un **meklēt risinājumus, kas apmierina abu pušu vajadzības**. Nevardarbīga

komunikācija pēc būtības ir valodas veidošanas un domāšanas veids, kas veicina savstarpēju saprašanos, sadarbību un rūpes – pat ja jārisina problēma vai jāpiedzīvo konflikts.

Tā ir īpaši noderīga pārmaiņu vadības procesos, jo palīdz:

- samazināt spriedzi un ieraudzīt aizspriedumus;
- atvērt empātisku un drošu telpu izpratnei un sadarbībai;
- pieņemt lēmumus, kas balstīti kopīgās vērtībās, nevis hierarhijā vai varas dominancē.

Nevardarbīgā komunikācija ir veids, kā sarunāties atklāti un ar cieņu, vienlaikus saglabājot līdzsvaru starp savām un otra cilvēka vajadzībām. Tā palīdz veidot savstarpēju izpratni un novērst konfliktus, pārvēršot tos par sadarbības iespējām. Tā balstās uz 4 soļiem (skat. 8. tabulu).

8. tabula. Nevardarbīgās komunikācijas soļi un saistītie jautājumi

| Solis                              | Jautājums                                               | Piemērs                                                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Novērojums bez vērtējuma</b> | <i>Ko es redzu/dzirdu, kas ir noticis?</i>              | <i>"Sanāksmē es runāju 3 minūtes, pārējie – 20 minūtes."</i>                |
| <b>2. Sajūta</b>                   | <i>Kā es jūtos par šo situāciju?</i>                    | <i>"Es jūtos sarūgtināta un nepamanīta."</i>                                |
| <b>3. Vajadzība</b>                | <i>Kādai vajadzībai netika pievērsta uzmanība?</i>      | <i>"Man ir svarīga vienlīdzīga iespēja izteikties."</i>                     |
| <b>4. Lūgums</b>                   | <i>Ko es lūdzu, lai šī vajadzība tiktu apmierināta?</i> | <i>"Vai nākamajā sanāksmē varam vienoties par līdzsvarotu runas laiku?"</i> |

## Uzdevums

Sekojošajam piedāvātajam piemēram, uzraksti dažus ikdienišķas situācijas raksturojošus teikumus un tad katru no tiem pārraksti, lai tas atbilstu nevardarbīgai komunikācijai.

### Piemērs:

✗ "Viņa vienmēr dominē sanāksmēs!"

✓ "Sanāksmēs es novēroju, ka viena kolēģe runā daudz vairāk nekā pārējie. Es jutos atstumta un vēlētos, lai mums būtu vienlīdzīga iespēja izteikties."

| Ikdienišķu situāciju raksturojošs teikums | Pārveidots teikums, atbilstoši nevardarbīgas komunikācijas principiem |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                       |
|                                           |                                                                       |
|                                           |                                                                       |

M. Rozenbergs izmanto "šakāļa" un "žirafes" metaforas – tās palīdz ieraudzīt, sadzirdēt, saprast un atšķirt divus valodas un attieksmes veidus – vardarbīgo (šakāļa) un empātisko (žirafes). Par dusmīgo, agresīvo un uzbrūkošo šakāli mums droši vien jautājumu nebūs, bet žirafei ir lielākā sirds starp zīdītājiem, tā simbolizējot empātiju. Žirafe redz plašāk, pateicoties augstajai kakla pozīcijai, kas simbolizē spēju redzēt kopainu. Žirafes arī ir klusās, spēcīgās novērotājas, kas izvēlas skaidru (precīzu), bet saudzīgu rīcību.

*Šakālis cīnās pierādīt savu taisnību. Žirafe iestājas par attiecībām, par savienojumu. Lai vadītu pārmaiņas un inovācijas, mums palīdzēs "žirafes valoda" – skaidra, godīga, empātiska. Redzēt otru, redzēt sevi.*

9. tabula. Valodas atšķirības pārmaiņu dizaineriem

| Solis                  | Jautājums                                                     | Piemērs                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Valoda</b>          | Vērtējoša, nosodoša, vainojoša.                               | Novērojoša, empātiska, godīga.                         |
| <b>Fokuss</b>          | Uz citiem: "Tu esi vainīgs!"                                  | Uz sevi: "Es jutos... jo man ir svarīgi..."            |
| <b>Attieksme</b>       | Kontrole, sods, aizsardzība.                                  | Izpratne, līdzjūtība, sadarbība.                       |
| <b>Komunikācija</b>    | Prasības, kritika, sarkasms. Pasīvā agresija.                 | Vajadzību izteikšana, lūgumi.                          |
| <b>Tipiskas frāzes</b> | "Tev vajadzēja...", "Viņi neko nedara!", "Tu mani sadusmoji!" | "Kad notiek X, es jutos Y, jo man ir vajadzība pēc Z." |
| <b>Uztvere</b>         | Redz šķelšanos un apdraudējumu.                               | Meklē savienojumu un kopsaucēju.                       |



## Uzdevums

1. Pieraksti vai pasaki skaļi kādu teikumu, ko esi izteicis vai dzirdējis nesen (piem., "Viņa vienmēr nokavēs!").

---

---

---

2. Pārbaudi, vai pierakstītais teikums atbilst šakāļa vai žirafes valodai.

---

---

---

3. Pārveido šo teikumu žirafes valodā:

*"Kad kolēģe ierodas pēc norunātā laika, es jūtos neapmierināts, jo man ir vajadzība pēc cieņas un vienošanās ievērošanas. Vai varam vienoties par citādu pieeju?"*

---

---

---

## Robežu noteikšana un izvērtēšana

Robežas (*boundaries*) ir apzināti vai neapzināti noteikti ietvari, kas norobežo, strukturē un pasargā cilvēkus, attiecības, procesus, organizācijas vai sistēmas no pārmērīga spiediena, riska vai neskaidrības. Robežas var būt fiziskas, psiholoģiskas, formālas, un pārmaiņas visvieglāk ir iekustināt caur robežu pavēršanu.

Robežas var būt, piemēram:

- **laika robežas** – "mēs testējam šo 3 mēnešus, pēc tam izvērtējam";
- **atbildības robežas** – "par šo atbild komanda, par to – politikas veidotāji";
- **attiecību robežas** – "mēs sadarbojamies, bet nepieļaujam manipulāciju vai vairošanu";
- **ietekmes robežas** – "šīs pārmaiņas nedrīkst kaitēt viegli ievainojamām sabiedrības grupām";
- **iekšējās robežas** – "mēs izvēlamies nepārkāpt savas vērtības, pat ja tas nozīmē lēnāku rezultātu".

Robežas nav šķērslis izaugsmei vai attiecībām, bet gan struktūra, kas ļauj droši augt, attīstīties. Tās ļauj pārmaiņām notikt ar jēgu, līdzsvaru un cieņu. Robežas kalpo kā:

1. Orientieri, kas palīdz saprast, kas ir pieļaujams un kas ne.
2. Aizsargmehānisms, kas pasargā no haosa vai izdegšanas.
3. Ētiskais rāmis, kas definē, ko mēs nedarīsim – pat ja varētu.

*Uzstādīt robežas ≠ būt neatsaucīgam. Tas nozīmē: pasargāt vērtīgo un mērķtiecīgi izvēlēties virzienu.*

**Piestāt, pirms "uzšauties kosmosā" – apstāšanās un izvērtēšana** ir apzināts pārmaiņu procesa posms, kurā komanda vai organizācija uz laiku aptur aktīvo un nereti – automātisko virzību, lai pārbaudītu:

- vai iecerētās izmaiņas ir pamatotas;
- vai tās atbilst vērtībām, iespējām un kontekstam;
- vai visi esam "uz vienas lapas" – vai ir skaidri lielle "kāpēc?";
- vai nav nepieciešams pārskatīt mērķus, virzienus vai ētiskās robežas.

Apstāšanās kā apzināta prakse ir stratēģiskas refleksijas, pārdomu, saņemšanās zona, kur pārmaiņas netiek virzītas uz priekšu, bet rūpīgi izvērtētas un pārdomātas, pirms tiek ieviestas sistēmā.

*Vai mēs virzām pārmaiņas tāpēc, ka tās ir nepieciešamas, vai tāpēc, ka nespējam būt ar to, kas ir?*



## Uzdevums

Pirms uzsāc virzīt pārmaiņas, veidojot jaunu sociālo pakalpojumu (piem., ieceri un īsteno sociālās inovācijas), atbildi uz šiem izvērtēšanas jautājumiem par robežām:

### 1. Kāpēc mēs vēlamies šo pārmaiņu?

- Vai tā nāk no reakcijas uz spiedienu, bailēm, reputācijas riskiem?
- Vai no ilgtermiņa redzējuma, vērtībām un izpratnes par vajadzībām?

### 2. Kas ir mūsu dzinējspēks – piemēram, bailes, kauns, spiediens, lepnums?

### 3. Kam mēs šo jautājumu vispār uzdevām?

- Kuras (mērķgrupas un partneru) balsis ir sadzirdētas?
- Kuras – ignorētas vai noklusētas?

### 4. Kādas sistēmas vai vērtību daļas mēs varētu netīšām izjaukt?

- Vai šī pārmaiņa apdraud to, kas jau strādā?
- Vai tā var nejauši pastiprināt nevienlīdzību, neuzticību, izslēgšanu?

### 5. Kādas ir robežas šajā kontekstā?

- Kas šobrīd nav maināms (likumdošana, vērtības, cilvēku kapacitāte)?
- Ko nevajadzētu pārkāpt arī ilgtermiņā?

### 6. Kā mēs izmērīsim, vai pārmaiņa ir jēgpilna?

- Vai kritēriji ir tikai kvantitatīvi (KPI) vai arī kvalitatīvi (sajūta, pieredze, uztvere, attieksme)?
- Kādi būs signāli pa ceļam?

### 7. Vai šī pārmaiņa patiešām ir nepieciešama tagad?

- Vai ir īstais laiks?
- Vai sistēma ir gatava?
- Vai mēs esam gatavi uzņemties sekas?

## Partneru kartēšana

Kā jau iepriekš tika uzsvērts, sociālās inovācijas sociālo pakalpojumu jomā reti notiek izolēti un nekad – izolējoties. Pat ja tās sākas vienā komandā vai iestādē, tās ietekmē daudz plašāku sistēmu: cilvēkus, struktūras, vērtības, lēmumus un attiecības. Tāpēc viens no būtiskiem soļiem jauna pakalpojuma izveides radītajā pārmaiņu procesā ir partneru (ieinteresēto pušu) identificēšana un izpratne par viņu lomu sistēmā.

Partneru kartēšana ir metode, kuras mērķis ir identificēt, vizualizēt un izprast visas ieinteresētās puses (*stakeholders*), kas ir saistītas ar konkrētu problēmu, pakalpojumu vai pārmaiņu procesu.

Partneru kartēšana palīdz ieraudzīt:

1. Kuras ieinteresētās puses ir tieši saistītas ar pārmaiņu jautājumu?
2. Kuras ieinteresētās puses var ietekmēt lēmumus, bet šobrīd nav redzamas un nav piesaistītas/aktivizētas?
3. Kuras no ieinteresētajām pusēm var kļūt par sabiedrotajiem, kritiķiem vai pat slēptajiem spēlētājiem?



Šī metode ļauj ieraudzīt vērtīgākus, iekļaujošākus un noturīgākus risinājumus.

Kā to dara, un ko mēs meklējam kartē?

Kartē var attēlot:

1. **Lomas:** kas dara, kas lemj, kas izjūt sekas?
2. **Intereses un vajadzības:** kas kuram ir svarīgs?
3. **Attiecības:** kur ir uzticība, spriedze, ietekme?
4. **Balsis:** kuras šobrīd pietrūkst pie galda?

Kā veidot kartes?

1. Izmantojot Attiecību sistēmas jeb *stakeholder map* veidni (13. attēls 56. lpp.), komandas dalībnieki, kas veic kartēšanu, savstarpēji vienojas par veidošanas nosacījumiem. Piemēram, veidojot fizisku attēlojumu, izmantojot figūras (skat. attēlu zemāk), vienoties par ieinteresēto pušu savstarpējā attāluma/distances vai citu caurvijošo jautājumu. Tas palīdz ieraudzīt visus partnerattiecību sistēmas dalībniekus.
2. Izmantojot konstruktorus, dažādas citas vizualizācijas tehnikas, tostarp improvizāciju un izspēli ar cilvēkiem, vedinot dalībniekus sastāties uzdotajās lomās un izvaicājot par atrašanās vietu, to, ko redz un kā pieredz kopīgo sistēmu (14. attēls).

14. attēls. Attiecību sistēmas vizualizācijas piemērs. Foto autore Liene Kupča

Mēs nepārveidojam sistēmu vieni paši.  
Mēs **projektējam attiecības, sarunas un telpas**, kurās pārmaiņas var notikt kopā ar citiem.



## Starpnozaru sadarbība un komunikācija

Vissarežģītākās sociālās problēmas – nabadzība, izglītības nevienlīdzība, vardarbība, atstumtība, novecošana – nepakļaujas vienas nozares risinājumiem. Tās šķērso robežas starp sociālo darbu, izglītību, veselību, pašvaldību politiku, tehnoloģijām, likumdošanu un kopienu. Tādēļ tik svarīgi ir ne tikai kartēt sadarbības partnerus, bet arī **veidot mērķtiecīgu sadarbību un komunikāciju starp tiem**. Sadarbība starp iestādēm, informācijas apmaiņa un komunikācija var kalpot par “klupšanas akmeni”, ieviešot pārmaiņas un uzsākot jaunus inovatīvus sociālos pakalpojumus.

Pārmaiņas var būt patiesi ilgtspējīgas tikai tad, kad:

1. **Dažādas sistēmas sadarbojas**, nevis darbojas paralēli.
2. Veidojas **kopīga izpratne par problēmu**.
3. **Dažādu organizāciju profesionālās valodas, domāšanas stili un spējas** izveido **kopīgu vienotu valodu, vēstījumus**.

Savukārt **starpnozaru sadarbība** ir sadarbšanās starp:

- dažādām **profesijām** (piem., sociālais darbinieks + psihologs + jurists);
- dažādām **institūcijām** (piem., pašvaldība + NVO + slimnīca);
- dažādām **nozarēm** (piem., valsts pārvalde + dizaina eksperti + IT nozare);
- dažādām vērtību un **epistēmiskajām kopienām** (grupas ekspertu vai profesionāļu, kuriem ir kopīgas zināšanas, kompetences un uzskati par konkrētu jomu), t. i., veidiem, kā cilvēki redz, interpretē un reaģē uz pasauli.

Kas mums jāpatur prātā, ja vēlamies tiešām sadarbīties veidojot kopradi:

1. **Pazemība un spēja ieklausīties.** Cita nozare nav “nezinoša” – tai vienkārši ir cits skatpunkts.
2. **Meklēt un atrast kopīgu valodu.** Ir svarīgi atrast veidus, kā runāt par lietām saprotami dažādiem profesionāļiem un iesaistītajām pusēm. Organizācijā lietotos terminus bieži var interpretēt atšķirīgi, tāpēc regulāri pārbaudiet un vienojieties par kopīgu “vārdnīcu”. Tas palīdzēs izvairīties no pārpratumiem un veicinās efektīvāku sadarbību.
3. **Lomas un robežu skaidrība.** Sadarbība nav viens liels “mēs” – tai ir nepieciešami strukturēti ietvari: lomas, robežas.
4. **Komunikācija, kas vieno, nevis kas uzvar.** Jātrenē nevardarbīga komunikācija: empātija, atbildība, skaidri lūgumi.



### Uzdevums

*Pārdomā iepriekš lasīto un atbildi uz jautājumiem!*

1. Ar kādām nozarēm vai institūcijām tu šobrīd sadarbojies?

---

---

---

2. Kur sadarbība “bremzējas”? Vai runājat dažādās valodās? Ko “viņi” saprot atšķirīgi?

---

---

---

3. Kā tu rīkojies, kad šķietami esi nesaprasts?

---

---

---

4. Kurš vēl būtu iesaistāms, lai risinājums būtu jēgpilns un noturīgs?

---

---

---

5. Kādu komunikācijas praksi tu un tava komanda varētu uzlabot, lai veicinātu uzticību?

---

---

---

*Starpnozaru sadarbība nav par to, "kuram ir taisnība", bet par to, "kā mēs kopā varam radīt jēgu un risinājumu, kurš palīdz visiem iesaistītajiem cilvēkiem – gan tiem, kas meklē palīdzību, gan tiem, kas sniedz rūpes".*

## Sadarbības veidi un prakse

Bieži pārmaiņas tiek ieviestas ar "darba grupām", kas tikai izskatās pēc komandas un imitē to, bet nerada jēgpilnu kopradīšanu. Ar ko atšķiras darba grupa no komandas?

**Darba grupa** ir cilvēku kopums, kas strādā pie līdzīga mērķa, bet katrs dara savu daļu, bieži paralēli, bez dziļas savstarpējas atbildības vai sinerģijas.

Komanda ir savstarpēji atkarīgu cilvēku vienība, kas:

- kopīgi definē mērķus;
- pieņem lēmumus kopā;
- atbild viens par otru un par rezultātu kā kopumu.

Komandas spēj noturēt virzienu arī pretestībā, kā arī tās spēj sarunāties un mācīties no kļūdām, nevis tikai risināt uzdevumus vai piegādāt risinājumus. Komandas rada kultūru, kur iekļauts gan darbs, gan rūpes par sevi, procesu un rezultātu.

*Darba grupa izpilda.  
Komanda maina kultūru.  
Komandas nav  
pašsaprotamas – tās ir  
jāveido, jālolo un jāatjauno.  
Spēks ir dažādībā un  
spontānās komandās!*



### Uzdevums

1. Nosauc vienu darba grupu, kurā tu šobrīd strādā:

---

---

---

2. Vai tā funkcionē arī kā komanda? Kāpēc jā/nē?

---

---

---

3. Kas būtu jāmaina, lai tā kļūtu par patiesu komandu?

---

---

---

4. Kā tu vari ietekmēt šo pārmaiņu?

---

---

---

**Komandas kopīgais jautājums pārmaiņu procesā: par ko mēs visi kopā kļūstam, to darot?**

Sadarbībai un kopradei nozīmīgi ir gan stratēģiski, izpratnes un uztveres jautājumi, gan praktiski un tehniski aspekti. Ir definēti vairāki veiksmīgas sadarbības elementi:

1. Kopīgi mērķi un vīzija (skaidri definēts mērķis, kas visiem iesaistītajiem ir saprotams un pieņemams).
2. Efektīva komunikācija (atvērta un godīga saziņa starp visām pusēm; skaidru pienākumu un uzdevumu definēšana).
3. Lomu un atbildību sadale (katram iesaistītajam ir skaidri noteikts uzdevums un atbildība).
4. Uzticēšanās un cieņa (savstarpēja uzticēšanās un cieņa, kas veicina atvērtību un radošumu).
5. Elastība un pielāgošanās (spēja reaģēt uz izmaiņām un mainīt stratēģijas, ja tas nepieciešams).

## Intervences punkti un mērķtiecīga idejošana

Atšķirībā no “ideju lietus” un “ideju vētrām” **mērķtiecīga idejošana** ir balstīta:

- uz precīzi definētu problēmu vai vajadzību;
- uz izpratni par sistēmu;
- uz apzinātu izvēli – kur tieši mēs vēlamies iejaukties.

**Intervences punkts (iedarbības punkts)** ir vieta sistēmā, kur mērķtiecīga, labi pārdomāta rīcība var izraisīt pozitīvas pārmaiņas, bieži ar salīdzinoši nelielu piepūli, bet lielu ietekmi.

Mēs, protams, varam radīt idejas, lai trenētu savus radošos prātus, – tam ir dažādas tehnikas (skat. iepriekšējo tēmu “Kā atrast īsto problēmu?”). Tomēr sistēmiskās ietekmes veidošana ir mazliet efektīvāks veids, kā ieraudzīt darāmo darbu jeb intervences punktu: pēc tam, kad esam apzinājuši, kas ir vajadzība, kāda ir sistēma, kurā no 4 dizaina kārtībām lūkosim trāpīt ar pārmaiņu palīdzēj mehānismu.

Šie punkti var atrasties dažādos līmeņos:

- procesā, struktūrā;
- attieksmēs, vērtībās;
- informācijas plūsmā;
- komunikācijā vai lēmumu pieņemšanā.

Dažkārt pietiek mainīt vienu mezglu, noņemt vienu šķērsli, lai ietekmētu visu sistēmu.

### Kā atklāt sistēmiskās iedarbības?

1. **Izvēlies iedarbības punktu** (piem., motivācija darbiniekiem, klienta uzticēšanās, lēmumu saskaņošana).
2. **Izveido “Kā mēs varētu...” jautājumu**, balstoties vajadzībā.
  - “Kā mēs varētu stiprināt darbinieku sajūtu, ka viņu viedoklis tiek uzklauts?”
  - “Kā mēs varētu samazināt pārpratumus un nejēdzīgu informācijas pieprasījumu ceļu starp institūcijām?”
3. **Ģenerē vairākas idejas dažādos līmeņos:**
  - **ātrie risinājumi** (mazas izmaiņas, ko var ieviest rīt);
  - **prototipi** (izmēģinājumi, testējami 1–3 mēnešu laikā);
  - **strukturālas idejas** (lielāka mēroga sistēmas pārveides).
4. **Atceries – idejām nav jābūt perfektām!** Tās ir instruments mācīšanās procesā.
5. **Neesi patmīļīgs.** Neieķeries savās idejās. Šis viss ir par citiem – tiem, kuru vajadzības risinām –, nevis mūsu spožajām ambīcijām.



## Uzdevums

1. Izvēlies vienu problēmu vai vajadzību, kuru šobrīd risini vai ar kuru šobrīd strādā.

---

---

---

2. Kur būtu efektīvākais iedarbības punkts (procesā, attiecībās, struktūrā)?

---

---

---

3. Formulē vienu divus "Kā mēs varētu..." jautājumus.

---

---

---

4. Ģenerē trīs idejas dažādos līmeņos (ātrie risinājumi / prototips / struktūras idejas):

Ātrais risinājums – mazs solis: \_\_\_\_\_

Prototips: \_\_\_\_\_

Struktūras idejas – lielāks dizaina piedāvājums: \_\_\_\_\_

*Idejas nav valūta un mērķis, bet instruments sistēmas izpratnes pārveidei un līdzdalības veidošanai.*

## Prototipi un testi

**Prototips** ir vienkāršota, agrīna idejas versija, kas ļauj to **izmēģināt reālā vai simulētā vidē**, lai pārbaudītu, kā tā darbojas, kā cilvēki uz to reaģē un ko var uzlabot.

Tas var būt gan **taustāms objekts**, gan **pakalpojuma scenārijs**, **jauns process**, **digitāls risinājums**, **lomu spēle**, **vizualizācija** vai pat tikai **saruna** ar lietotāju, lai pārbaudītu pieņēmumus. Prototipam nav jābūt perfektam, skaistam, ar zīmolu noformētam – tam ir pēc iespējas efektīvi (ātri) jāļauj pārliecināties, ka iecere risina izvirzīto problēmu. Kāpēc to vajag?

- Lai **neieguldītu resursus pilnveidošanā, pirms saprotam, vai ideja par jauno sociālo pakalpojumu der šai situācijai un apstākļiem.**
- Lai **mācītos no kļūdām agri**, nevis vēlāk un ar lielām sekām.
- Lai **iesaistītu citus vērtēt, ieteikt, uzlabot**, vēl pirms jaunais sociālais pakalpojums ir gatavs.
- Lai **padarītu neredzamo redzamu** – ideju ieraudzītu un izjustu un vēlreiz tai noticētu, bet jau citā kvalitātē.

*Prototips nav mini (ātrākā, lētākā) versija gala risinājumam. Tas ir instruments mācībām un pilnveidei.*

| Prototipa veids          | Piemērs                                                       | Mērķis                                                         |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Scenārijs vai lomu spēle | Izspēlē jauna pakalpojuma pieteikšanu.                        | Testēt lietotāju pieredzi.                                     |
| Papīra prototips         | Ar roku zīmēta procesa karte vai ekrāna skice.                | Vizualizēt ideju ātri un lēti.                                 |
| Lego / citi konstruktori | "Pakalpojuma piedāvājums" ar aprakstu, noteikumiem, iespējām. | Pārbaudīt uztveri un sapratni, mijiedarbības starp elementiem. |
| Saruna ar lietotāju      | "Ko tu darītu, ja tev būtu šāda iespēja?"                     | Pārbaudīt vajadzību un reakciju.                               |
| Maza mēroga eksperiments | Izmēģinājums vienā nodaļā, ar vienu mērķa grupu.              | Testēt reālā sistēmā ar zemu risku.                            |



### Uzdevums

Izvēlies vienu ideju un atbildi uz jautājumiem!

1. Kādu jautājumu vai pieņēmumu tu gribi pārbaudīt?

---



---



---

2. Ko vari izveidot vai izspēlēt kā prototipu?

---



---



---

3. Ar ko testēsi? Kā izvērtēsi, ko lietotāji piedzīvo?

---



---



---

4. Kas būs "labi mācības rezultāti", pat ja ideja "neizdosies"?

---



---



---

Atlaid perfekcionismu, bailes un kaunu. Prototipi drīkst būt nepilnīgi – tie ir droša telpa kļūdām, mācībām un pārsteidzošiem atklājumiem.

## Līderības nozīme sociālajās inovācijās

Mūsdienu sarežģītie izaicinājumi sociālajā jomā, organizācijās un sabiedrībā prasa jaunu līderības izpratni un prakses, jaunu attieksmi, valodu. Vairs nepietiek ar kontrolējošu un no augšas vērstu vadību. Pārmaiņas, kuras veidojas, attīstoties sociālajām inovācijām sociālo pakalpojumu jomā, pieprasa līderus, vadītājus, sociālo dienestu, NVO un sociālo uzņēmumu vadītājus, kā arī sociālos darbiniekus, kuri spēj radīt telpu, nevis tikai norādīt virzienu. Kuri stāsta un aizrauj un visiem ļauj justies labāk, ne tikai apliecina savu svarīgumu.

**Līderība pārmaiņu vadībā ar dizaina metodēm** ir cilvēkcentrēta, empātiska un eksperimentāla pieeja pārmaiņu vadīšanai, kur vadītājs ne tikai pieņem lēmumus, bet veido vidi kopradīšanai. Līderis nevis zina atbildes, bet vadās pēc izpētes, sadzirdētā, novērotā, klausīšanās un prototipēšanas. Līderis ne tikai vada cilvēkus, bet iesaistās sistēmu izpratnes kartēšanā, atklāšanā. Šāda līderība nav balstīta varas vai ego, vai “skaļākās balss” autoritātē, bet spējā radīt uzticēšanos, virzīt dialogu un pieņemt neskaidrību kā daļu no pārmaiņu procesa. Tā sākas ar jautājumu, nevis ar risinājumu.

Šis līderis nav “viens supervaronis sistēmā”, bet ir **ietvara radītājs**, kur pārmaiņas rodas kopā ar citiem, no pieredzes, vajadzībām un jēgas. Tas ir **dizaina ceļš**, kurā vadība kļūst par radīšanu: attiecību, struktūru, kultūras un jaunu iespēju radīšanu.

 **Uzdevums**

Domājot par savu esošo lomu, atbildi uz jautājumiem!

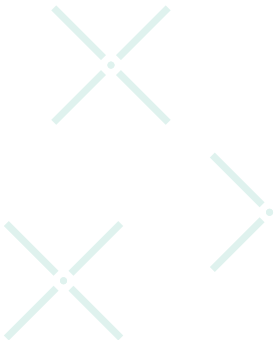
1. Kāda ir tava loma pārmaiņu procesā – kontrolētāja vai līdzradītāja?

2. Kur tu varētu vairāk ieklausīties un mazāk piedāvāt gatavas atbildes?

3. Kāda būtu tava nākamā “drosmīgā klausīšanās” rīcība? Kā tu izturi (“konteinerē”) neērtos jautājumus un atziņas?

11. tabula. Tradicionālās vadības un līderības ar dizaina pieejas vērtību salīdzinājums

| Tradicionālā vadība                                         | Līderība ar dizaina pieejas vērtību          |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Kontrole, hierarhija.                                       | Uzticēšanās, līdzdalība.                     |
| Stratēģija un plāns.                                        | Izpēte, prototipēšana, atkārtošana.          |
| Zināt pareizo atbildi.                                      | Spēt jautāt pareizos jautājumus.             |
| Vadīt pārmaiņas “no augšas”.                                | Ieklausīties un līdzradīt ar iesaistītajiem. |
| Galvenie veikspējas indikatori (KPI) kā galvenais rādītājs. | Jēga, sociālā ietekme, cilvēka pieredze.     |





# 5. nodaļa.

## Inovatīvu sociālo pakalpojumu efektivitāte, ilgtspēja un mērogojamība



Pieaugot interesei par ilgtspējīgu attīstību un inovācijām, kas rada pozitīvu ietekmi uz vidi, ekonomiku un sabiedrību, būtiski ir rūpīgi analizēt sociālās inovācijas pazīmes, kas tika apskatītas jau mācību materiāla pirmajā nodaļā (2. tabula 10. lpp.). Šie koncepti sociālo inovāciju laukā ir cieši savstarpēji saistīti un faktiski veido loģisku “ķēdi”, kur katrs elements papildina iepriekšējo un palīdz novērtēt inovācijas nozīmi un potenciālu. To var skatīt kā procesu vai ciklu.<sup>26</sup>

**1. Sociālā ietekme** – raksturo izmaiņas (gan pozitīvas, gan negatīvas), ko kāda aktivitāte, projekts vai politika izraisa mērķgrupā vai sabiedrībā kopumā. Tā ir visa pamatā. Tā rāda, kādas reālas izmaiņas (pozitīvas vai negatīvas) konkrētais risinājums rada cilvēkiem, kopienām vai sabiedrībai. Ja sociālās ietekmes nav vai tā ir niecīga, risinājumam trūkst pamatojuma. Sociālā ietekme parāda, “ko mēs panākam”.

**2. Efektivitāte** – vērtē to, cik efektīvi risinājums novērš vai mazina sabiedrības problēmu un to, cik lietderīgi tiek izmantoti resursi, salīdzinot ieguldījumus ar sasniegtajiem vai pat tikai plānotajiem rezultātiem, ja sociālais pakalpojums vēl nav ieviests. Viens no sociālās ietekmes noteikšanas nozīmīgākajiem punktiem ir saistīts ar efektivitāti. Efektivitāte nozīmē izvērtēt, cik lietderīgi un saprātīgi tiek sasniegta sociālā ietekme. Vai resursi (laiks, finanses, cilvēki) tiek izmantoti optimāli, salīdzinot ar rezultātiem? Efektivitāte palīdz saprast, vai ietekme nav tikai “nejauša”, bet ir sasniegta ar atbilstošu stratēģiju un pārdomātu resursu izmantojumu. Efektivitāte nodrošina, ka ietekme nav pārlietu dārga vai nesamērīga.

**3. Ilgtspēja** – nozīmē spēju uzturēt un nodrošināt šīs izmaiņas (ko radījusi sociālā ietekme) ilgtermiņā, kā arī darboties veidā, kas nerada kaitējumu vai negatīvu ietekmi plašākā kontekstā vides, sabiedrības, pārvaldības un ekonomiskajos jautājumos. Kad ir zināms, ka risinājums rada jēgpilnu ietekmi un dara to efektīvi, svarīgi saprast, vai šīs izmaiņas var turpināties ilgtermiņā. Tas ietver gan finanšu, gan institucionālos, gan sabiedrības atbalsta aspektus. Ja inovācija nav ilgtspējīga, tās ietekme var būt tikai īslaicīga. Ilgtspēja nodrošina, ka radītā ietekme nepazūd pēc projekta beigām vai mainoties konkrētām risinājuma veidošanā iesaistītām personām. Ilgtspēja sociālo inovāciju kontekstā jāņem vērā gan kā turpinātība (pakalpojuma ilgtermiņa darbība), gan analizējot, kā šis pakalpojums iekļaujas daudz plašākos ilgtspējas kontekstos un kā tas saistīts ar globāliem ilgtspējas mērķiem.

**4. Mērogojamība un atkārtojamība** – analizē, kā un cik veiksmīgi risinājums ir paplašināms un/vai atkārtojams (replicējams), saglabājot tā efektivitāti un kvalitāti, kā arī radīto sociālo ietekmi plašākā mērogā. Visbeidzot, ja risinājums ir efektīvs un ilgtspējīgs, var skatīties, vai un kā to var paplašināt vai atkārtot citos apstākļos, saglabājot kvalitāti un sociālo ietekmi. Tas ļauj pāriet no lokāla risinājuma uz plašākas sabiedrības problēmas risināšanu. Mērogojamība un atkārtojamība ļauj labajai ietekmei izplatīties un sasniegt vairāk cilvēku.

Šī nodaļa ļauj izprast saikni starp šiem četriem nereti dzirdētajiem un bieži pārprastajiem vai nevietā lietotajiem terminiem un to būtību. Tāpat šeit iekļautie jautājumi, piedāvātie risinājumi, piemēri un padomi dos pamatu, realizējot sociālās inovācijas, nepazaudēt fokusu uz svarīgāko – sociālo ietekmi, kāda tiek radīta, un mūsu spēju to novērtēt, sistematizēt, monitorēt un analizēt, caur šīm darbībām liekot pamatus ilgtspējai un mērogojamībai.

<sup>26</sup> [https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation\\_ecldfb67-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation_ecldfb67-en.html)

# Sociālo pakalpojumu radītā sociālā ietekme

**Sociālā ietekme** ir jebkādas pārmaiņas (gan pozitīvas, gan negatīvas), ko izjūt gan konkrētā mērķa grupa, kas saņem sociālos pakalpojumus, gan sabiedrība kopumā. Lai skaidrotu precīzāk – sociālā ietekme nav aktivitātes, ko jūs darāt, bet gan rezultāts, ko rada jūsu darbības. Šīs pārmaiņas un sociālā ietekme var būt:

1. Tieša vai netieša.
2. Taustāma vai nemateriāla.
3. Plānota vai neplānota.
4. Īstermiņa, vidējā termiņa vai ilgtermiņa.
5. Individuāla (mikro līmeņa), kopienas (mezo līmeņa), sistēmas (makro līmeņa).
6. Pozitīva, negatīva vai neitrāla.<sup>27</sup>

Tā var izpausties dažādās jomās, piemēram, **sociālajā, ekonomiskajā, veselības, izglītības, sabiedrības saliedētības un citos** līmeņos. Sociālā ietekme var ietvert arī citas būtiskas izmaiņas, kas ilgtermiņā uzlabo Latvijas (vai konkrētā novada/reģiona) sabiedrības **labklājību un labbūtību**.

Vēsturiski sabiedrība sociālās ietekmes tēmai pievērsusies brīdī, kad parādījās nepieciešamība apzināties, kā tieši konkrētas rīcības un ieviesti sabiedrības atbalsta mehānismi ietekmē mērķauditorijas. Sociālo programmu vērtēšana kā atsevišķa disciplīna sāka attīstīties laikā no 1960. līdz 1970. gadam, kad ASV un Lielbritānijā parādījās pirmie sistemātiskie ietvari sociālo programmu efektivitātes analīzei, kuros programmas tika vērtētas, skatot ne tikai to tehniskā un finansiālā izpildījuma efektivitāti, bet arī kvalitatīvos datus – izmaiņas sabiedrībā.

Latvijā sociālās ietekmes pārvaldībā un šī jautājuma pozicionēšanā visvairāk darbojušās organizācijas, kas strādā ar sociālo uzņēmējdarbību. Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociācijas mājaslapā atrodamas gan video lekcijas, gan raksti u. c. materiāli, kas saistīti ar sociālo ietekmi.<sup>28</sup> Labklājības ministrija ir izstrādājusi rīku sociālās ietekmes mērīšanai sociālajā uzņēmējdarbībā, ko var izmantot par pamatu, pielāgot un pilnveidot arī sociālo inovāciju un sociālo pakalpojumu jomā.<sup>29</sup> Svarīgākais – izprast sociālās ietekmes būtību, vērtēšanas pamatprincipus un izlemt, kādas sociālās ietekmes vērtēšanas metodes un indikatori ir visatbilstošākie risinājumam.

Plašus pētījumus sociālajā jomā veic OECD.<sup>30</sup> Nenoliedzami būtiska loma sociālajā jomā ir Eiropas Komisijai, kas ir Eiropas Savienības izpildinstitūcija un atbalsta sociālo inovāciju attīstību.<sup>31</sup>

Labklājības ministrija no 2024. līdz 2028. gadam realizē projektu "Sociālo pakalpojumu kvalitātes un efektivitātes paaugstināšana"<sup>32</sup>, kura mērķis ir palielināt sociālo pakalpojumu pieejamību, kvalitāti un efektivitāti, sekmējot cilvēka neatkarīgas dzīves iespējas un dzīves kvalitātes saglabāšanu vai uzlabošanu. Projektam paredzētas vairākas aktivitātes, bet ilgtermiņa ieguvums būs izstrādātas kvalitātes vadības un efektivitātes mērīšanas sistēmas, kuras varēs izmantot sociālo pakalpojumu sociālās ietekmes identificēšanai un apzināšanai.

*Patiesa sociālā ietekme nav par labdarību vai īstermiņa risinājumiem. Tā ir par sistēmu pārvērtēšanu, kopienu spēcīgāšanu un ilgstošu pārmaiņu radīšanu, risinot problēmu cēloņus, nevis tikai to sekas. /Melinda Geitsa/*

<sup>27</sup> Plašāk par sociālo inovāciju sociālo ietekmi: [https://ec.europa.eu/enrd/evaluation/knowledge-bank/methodological-framework-assessing-impact-social-innovation\\_en.html](https://ec.europa.eu/enrd/evaluation/knowledge-bank/methodological-framework-assessing-impact-social-innovation_en.html)

<sup>28</sup> Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociācija: <https://sua.lv/kas-ir-sociala-ietekme/>

<sup>29</sup> Rīks sociālo uzņēmumu sociālās ietekmes noteikšanai: <https://www.lm.gov.lv/lv/socialas-ietekmes-izvertesanas-vadlinijas>

<sup>30</sup> Plašāk informācija par OECD pētījumiem: <https://www.oecd.org/en.html>

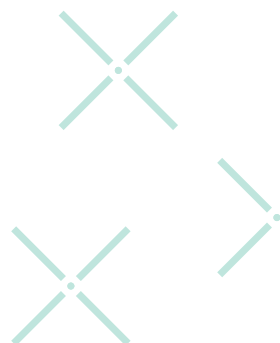
<sup>31</sup> Eiropas Komisija: [https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029\\_lv](https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029_lv)

<sup>32</sup> Plašāk informācija par Labklājības ministrijas realizēto projektu: <https://www.lm.gov.lv/lv/projekts/socialo-pakalpojumu-kvalitates-un-efektivitates-paaugstinasana-projekts>

## Sociālās ietekmes nozīme

Sociālā ietekme atspoguļo pieņemtos lēmumus un veiktās darbības – tā parāda, kā pakalpojumi reāli ietekmē cilvēku dzīves. Tā ir īpaši svarīga, lai pārliecinātos, ka sociālie pakalpojumi patiešām atbilst mērķa grupas vajadzībām, uzlabo dzīves kvalitāti un veicina pozitīvas pārmaiņas sabiedrībā.

*Ja mēs nevaram izmērīt mūsu darbību sociālo ietekmi, mēs nevaram zināt, vai patiešām kaut ko mainām. Mērīšana nav tikai par skaitļiem – tā ir par atbildību, mācīšanos un labāku lēmumu pieņemšanu, lai efektīvāk kalpotu cilvēkiem.  
/Džeds Emersons/*



Sociālās ietekmes nozīmi ir iespējams pierādīt, tikai to jāspēj fiksēt, salīdzināt, pārvaldīt. Visā pasaulē ir pieejamas un tiek izmantotas vairākas metodes, ar kurām pierāda, pārvalda un analizē sociālo ietekmi. Tās analīze un pārvaldība ir būtiska, jo to nosaka septiņi galvenie faktori:<sup>33</sup>

### 1. Resursu atbildīga izmantošana.

Sociālos pakalpojumus galvenokārt finansē valsts un pašvaldības, tāpēc sabiedrībai ir tiesības zināt, ka šie resursi tiek izmantoti mērķtiecīgi, radot maksimālu ieguvumu sabiedrībai.

### 2. Rezultātu un pārmaiņu redzamība.

Sociālās ietekmes izvērtēšana palīdz saprast, kādas reālas izmaiņas notiek gan individuālā līmenī, gan plašākā kopienā, pateicoties konkrētam pakalpojumam. Tas dod arī pamatu komunikācijai, veidojot organizācijas tēlu, popularizējot sniegtos pakalpojumus un, iespējams, veicinot vēl lielāku un noturīgāku sociālo ietekmi.

### 3. Labāka plānošana.

Iegūstot un analizējot mērķa grupas atgriezenisko saiti, iespējams pielāgot un uzlabot pakalpojumus, lai tie atbilstu reālajām vajadzībām.

### 4. Caurspīdīgums un uzticēšanās.

Skaidri atspoguļojot pakalpojuma ietekmi, iespējams stiprināt sabiedrības, politikas veidotāju un kopienas uzticēšanos, kas sekmē pakalpojumu attīstību.

### 5. Salīdzināšana un izvēles iespējas.

Mērot sociālo ietekmi, iespējams salīdzināt dažādas pieejas un programmas, lai izvēlētos efektīvākās un ilgtspējīgākās.

### 6. Ilgtspēja.

Programmas, kas rada skaidri mērāmus pozitīvus rezultātus, ir vieglāk pamatot ilgtermiņā, un vieglāk piesaistīt tām ilgstošu finansējumu.

### 7. Mērogošana.

Definēta un pierādīta sociālā ietekme liek pamatus sociālās problēmas risinājuma radītās ietekmes paplašināšanai.

<sup>33</sup> Plašāka informācija: [https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/topics-focus/measuring-social-impact-new-era-social-economy\\_en](https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/topics-focus/measuring-social-impact-new-era-social-economy_en)

## Sociālās ietekmes pārvaldības līmeņi

UNDP (*United Nations Development Programme*) – Cilvēku attīstības ziņojumi (*Human Development Report*) un Ietekmes novērtējuma vadlīnijas (*Impact Assessment Guidelines*) sociālo ietekmi analizē trīs mērogos: individuālajā, kopienas un nacionālajā/sistēmiskajā. Tālāk uzdevumā ar piemēriem tiek piedāvāts sociālo ietekmi skatīti trīs līmeņos: individuālajā, kopienas un sistēmas.<sup>34</sup>

**Uzdevums:** Iepazīsties plašāk ar sociālās ietekmes pārvaldības līmeņiem un aizpildi tabulu, izvērtējot, kā tavs sociālais pakalpojums rada sociālo ietekmi katrā no līmeņiem.

12. tabula. Sociālās ietekmes pārvaldības līmeņi un galvenā ietekme

| Līmenis          | Galvenā ietekme                                                                                           | Piemērs sasaistei ar sociālo pakalpojumu                                                                                                                                                                                                                                                                   | Vai un kāda ir tava topošā vai esošā sociālā pakalpojuma galvenā ietekme katrā no līmeņiem? |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Individuālais | Spēju atjaunošanās, uzvedības maiņa, pozitīvas izmaiņas dzīves kvalitātē.                                 | Apmeklējot vecāku atbalsta grupas, vecāki jūtas mazāk izolēti, tiek saņemts atbalsts no vecākiem, kuriem ir līdzīgas grūtības. Uzlabojas indivīdu pašsajūta.                                                                                                                                               |                                                                                             |
| 2. Kopienas      | Tiek veidotas atbalsta grupas, saliedētāka kopiena, lielāka līdzdalības aktivitāte.                       | Vecāku un viņu līdzcilvēku veidotas grupas, kas organizē aktivitātes ģimenēm ar līdzīgām vajadzībām, vienlaikus izglītojot sabiedrību. Veidojas kopiena.                                                                                                                                                   |                                                                                             |
| 3. Sistēmas      | Mazināti birokrātiskie šķēršļi, izmaiņas normatīvajos aktos, aktualizēti un/vai ieviesti jauni standarti. | Pašvaldības atbalsts, vecāku un viņu līdzcilvēku grupai nodrošinot telpas, ko finansē pašvaldība, tiek ieviests jauns pašvaldības finansēts sociālais pakalpojums un izmainās veids, kā pašvaldība sadarbojas arī ar citām līdzīgām organizācijām. Tiek veidotas jaunas sadarbības ar citām organizācijām. |                                                                                             |

**Svarīgi ir izvērtēt ne tikai pozitīvo, bet arī iespējamo negatīvo sociālo ietekmi.** Tas palīdz veidot drošus, ētiskus un atbildīgus sociālos pakalpojumus, kas patiešām atbilst gan mērķa grupas, gan sabiedrības vajadzībām.

Negatīvā sociālā ietekme var izpausties dažādos veidos. Piemēram:

- pakalpojums var **neviļus stigmatizēt** mērķa grupu (piem., ja sociālais atbalsts tiek sniegts veidā, kas pastiprina sabiedrības aizspriedumus);
- radīt **pārmērīgu slodzi speciālistiem**, kas izraisa izdegšanu un samazina pakalpojuma kvalitāti;
- vai arī **izslēgt kādu sabiedrības daļu** no pakalpojuma, piemēram, valodas vai pieejamības dēļ (papildus skati nodaļu "Horizontālās prioritātes sociālo pakalpojumu izstrādē" 25. lpp.).

<sup>34</sup> <https://erc.undp.org/methods-center/methods/evaluation-approaches/impact-evaluation-approaches>

Tāpēc, ja iespējams, būtu jānorāda:

- kāda ir paredzamā sociālā ietekme uz dažādām sabiedrības grupām, īpaši uz neaizsargātākajām;
- kādus riskus šī ietekme var radīt mērķa grupai un iesaistītajiem speciālistiem.

Sociālās ietekmes rezultāti būtu jāvērtē **regulāri**, lai:

- pārliecinātos, vai pakalpojuma mērķis ir sasniegts;
- pieņemtu datus balstītus lēmumus par uzlabojumiem;
- izvērtētu pakalpojuma ietekmi gan individuālā, gan sabiedrības līmenī;
- nodrošinātu caurskatāmību un atbildību par resursu izlietojumu;
- stiprinātu organizācijas reputāciju;
- veicinātu lielāku darbinieku iesaisti un lojalitāti;
- palīdzētu piesaistīt papildu resursus, tostarp investīcijas.



### Uzdevums

Izvēlies vienu konkrētu sociālo pakalpojumu (esošu vai plānotu) un atbilde uz jautājumiem!

1. Kuras sabiedrības grupas sociālajā pakalpojumā ir tieši un netieši ietekmētas? (Piem., klienti, viņu ģimenes, speciālisti, sabiedrība kopumā.)

---

---

---

2. Vai pastāv riski, ka šis pakalpojums kādu grupu varētu izslēgt, stigmatizēt vai pārsātināt ar sniegtajiem pakalpojumiem? (Piem., vai visiem klientiem ir vienlīdzīga piekļuve?)

---

---

---

3. Kādi apstākļi var radīt nevēlamas sekas darbiniekiem vai klientiem? (Piem., pārlietu liela birokrātija, resursu trūkums, neskaidri pienākumi.)

---

---

---

4. Ko varētu darīt, lai šos riskus mazinātu vai novērstu? Nosauc vismaz vienu uzlabojumu vai rīcību.

---

---

---



# Sociālās ietekmes pārvaldības process

Sociālo inovāciju jomā ir izstrādātas vadlīnijas, kas paredz procesu, kurā soli pa solim iespējams novērtēt un pilnveidot risinājumu radīto ietekmi. Pirmais solis ir **sociālās ietekmes indikatoru definēšana**, lai skaidri noteiktu, ko tieši vēlamies mērīt un kādas izmaiņas sagaidām. Tam seko **datu ievākšana**, nodrošinot uzticamu un pietiekamu informācijas apjomu. Pēc tam nepieciešama **izpētes metodes vai modeļa izvēle**, kas ļauj izraudzīties piemērotāko pieeju datu apstrādei. Nākamajā solī notiek **datu analīze, izmantojot izvēlēto metodi vai modeli**, kas palīdz izprast iegūtos rezultātus un atklāt būtiskās tendences. Visbeidzot tiek veikta **rezultātu izvērtēšana un pilnveide**, kas kalpo par pamatu turpmākai risinājuma uzlabošanai un efektīvākai ieviešanai praksē.<sup>35</sup>

## Sociālās ietekmes indikatori

Uzsākot sociālās ietekmes vērtēšanas procesu, pirmais solis ir tādu sociālās ietekmes indikatoru/rādītāju izvēle, kas atspoguļo vēlamās sociālās ietekmes rezultātus un vēlamās izmaiņas. Šiem sociālās ietekmes indikatoriem jābūt izmērāmiem, nozīmīgiem un saskaņotiem ar intervences mērķiem un uzdevumiem.<sup>36</sup> Indikatori skatāmi arī no pētniecības metodoloģijas puses, kur var izdalīt:

1. Kvantitatīvos rādītājus (klientu skaits, rezultātu īpatsvars).
2. Kvalitatīvos rādītājus (klienta izaugsme, subjektīvā labklājība).
3. Ilgtspējas pazīmes (vai cilvēks spēj dzīvot patstāvīgi pēc pakalpojuma beigām).

Sociālie pakalpojumi īpaši izceļas ar to, cik efektīvi strādā kvalitatīvie rādītāji, piemēram, pieredzes stāsti; tie palīdz iegūt vairāk klientu un nostiprināt to uzticību, savukārt pakalpojuma finansētājiem būtiski ir kvantitatīvie indikatori/rādītāji.



### Uzdevums

Iepazīsties ar minētajiem piemēriem sociālās ietekmes jomā un aizpildi tabulu, atbildot uz jautājumiem, norādot, vai un kā tavs topošais vai esošais sociālais pakalpojums rada vai nākotnē radīs sociālo ietekmi konkrētajā jomā. Apraksti, kādi indikatori un mērījumu veidi jau tiek izmantoti vai var tikt izmantoti, lai šo ietekmi novērtētu.

13. tabula. Sociālās ietekmes jomas, indikatori un mērījumu veidi (autore Una Lapskalna-Alksne)

| Ietekmes joma                 | Indikators                         | Mērvienība                                           | Piemērs                                                                                                                                     | Vai un kā tavs topošais vai esošais sociālais pakalpojums rada sociālo ietekmi konkrētajā jomā? Kādi indikatori un mērvienības tiek izmantoti, lai to novērtētu? |
|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dzīves kvalitātes uzlabošanās | Apmierinātība ar dzīves kvalitāti. | Pirms un pēc pakalpojuma mērījums – aptaujas anketa. | Aizpildīt aptaujas anketu par pašsajūtu, iestājoties ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas iestādē un pēc sešiem mēnešiem. |                                                                                                                                                                  |

<sup>35</sup> Plašāka informācija: <https://shorturl.at/p3FpP>

<sup>36</sup> Plašāka informācija: <https://assessmentstools.com/social-impact-measurement/#How-to-Measure-Social-Impact>

| Ietekmes joma                    | Indikators                                                           | Mērvienība                                                                   | Piemērs                                                                                                                                           | Vai un kā tavs topošais vai esošais sociālais pakalpojums rada sociālo ietekmi konkrētajā jomā? Kādi indikatori un mērvienības tiek izmantoti, lai to novērtētu? |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Izglītības iespējas              | Mērķa grupas iesaiste izglītības programmā.                          | Procentuāli – par cik procentiem palielinājusies iesaiste.                   | Jaunietis no disfunkcionālas ģimenes atgriežas izglītības iestādē pēc sociālās rehabilitācijas pakalpojuma saņemšanas.                            |                                                                                                                                                                  |
| Nodarbinātības veicināšana       | Mērķa grupas nodarbināto skaits.                                     | Procentuāli – par cik procentiem palielinājusies nodarbinātība.              | Pilngadīga persona ar analfabētismu pēc pakalpojuma saņemšanas uzsāk darba attiecības.                                                            |                                                                                                                                                                  |
| Sociālā iekļaušanās              | Sabiedrības attieksmes maiņa attiecībā pret mērķa grupu.             | Socioloģiskie dati – aptaujas pirms un pēc aktivitātes.                      | Stereotipu un stigmatu mazināšana sabiedrībā pirms un pēc kampaņas par kādu aktivitāti, piemēram, personu ar invaliditāti integrācija sabiedrībā. |                                                                                                                                                                  |
| Veselības pakalpojumu pieejamība | Laiks no brīža, kad tiek pieprasīts pakalpojums, līdz tā saņemšanai. | Dienās – kādas izmaiņas dienu skaitā, kuras jāpavada, gaidot uz pakalpojumu. | Persona uzsāk dokumentu kārtošanu, lai iesniegtu VDEĀVK invaliditātes noteikšanai.                                                                |                                                                                                                                                                  |

## Datu iegūšana

Izvēloties jebkuru no sociālās ietekmes novērtēšanas metodēm, jūs atdursieties pret vienu un to pašu jautājumu – kā iegūt datus? Jau iepriekš nodaļā “Kā atrast īsto problēmu?” tika detalizēti aprakstītas dažādas pētniecības metodes. Sākot ar 31. lappusi, aprakstītas metodes, to darbība, stiprās puses un trūkumi. Šīs datu iegūšanas metodes izmantojamas īstās problēmas meklēšanai un arī vācot datus sociālās ietekmes pārvaldībai.

Papildus jau iepriekš aprakstītajām metodēm, veidojot aptaujas anketas sociālo pakalpojumu jomā, kuru mērķis ir analizēt sociālo ietekmi, ļoti bieži tiek izmantots mērījumu veids Likerta skala, ar kuru ir iespēja iegūt datus, ko analizēt, piemēram, cilvēku apmierinātību ar saņemto pakalpojumu, attieksmi kādā jautājumā, gūto pieredzi un viedokli.



Likerta skalas veidi:

- piekrišanas skala (Kategoriski nepiekrītu... Pilnībā piekrītu);
- biežuma skala (Nekad... Vienmēr);
- apmierinātības skala (Ļoti neapmierināts... Ļoti apmierināts);
- svarīguma skala (Nesvarīgi... Ļoti svarīgi).

Rezultātus var veidot un analizēt diagrammās, procentos, vidējos rādītājos.<sup>37</sup>



15. attēls. Likerta apmierinātības skala. Attēls no <https://www.freepik.com/>



#### Piemērs

Zemāk redzamā tabula demonstrē Likerta skalas lietojumu praksē. Oriģināli tā izmantota Ventspils novada pašvaldības Sociālajā dienestā, lai vecāks novērtētu savu pieredzi sadarbībā ar atbalsta personu, kas sniedz pakalpojumu ģimenei, kurā aug bērns ar funkcionāliem traucējumiem. Novērtējums palīdz izvērtēt pakalpojuma kvalitāti un tā nozīmi ikdienas situāciju atvieglošanā. Novērtējumu veic pakalpojuma ņēmējs, šajā gadījumā – vecāks. Iegūtie dati tālāk var tikt izmantoti sociālās ietekmes novērtēšanas kompleksākajās metodēs.

**Lūdzu, novērtē savu pieredzi darbā ar Atbalsta personu.**

| Apgalvojums                                                            | Kategoriski nepiekrītu (1 punkts) | Nepiekrītu (2 punkti) | Ne nepiekrītu, ne piekrītu (3 punkti) | Piekrītu (4 punkti) | Pilnībā piekrītu (5 punkti) |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| Manuprāt, Atbalsta persona ir nesusi ievērojamas pārmaiņas manā dzīvē. |                                   |                       |                                       |                     |                             |
| No Atbalsta personas puses jūtos sadzirdēts un saprasts.               |                                   |                       |                                       |                     |                             |
| Man ir skaidrs, ko varu gaidīt no Atbalsta personas.                   |                                   |                       |                                       |                     |                             |
| Atbalsta persona man ir pieejama vienmēr, kad man to vajag.            |                                   |                       |                                       |                     |                             |

<sup>37</sup> Pieejama platforma <https://ahaslides.com/lv/>, kas piedāvā risinājumus rezultātu apstrādei.

## Sociālās ietekmes novērtēšanas modeļi un pieejas

Pastāv ļoti dažādi modeļi un pieejas, kuras dod priekšstatu par sociālo ietekmi, sociālās ietekmes indikatoriem, kā arī “rezultātu secīgo ķēdi”, kas ļauj realizēt sociālo ietekmi. Šie modeļi palīdz novērtēt sociālo ietekmi, fokusējot uzmanību uz svarīgo, kā arī bieži dod ietvaru tālākai datu prezentācijai, kas būs svarīga, pierādot inovatīva sociālā pakalpojuma efektivitāti, nodrošinot tā ilgtspēju un plānojot tā mērogošanu.

Sociālās ietekmes novērtēšanas pieejas/modeli atšķiras pēc tā, uz ko tās liek uzsvaru – dažas vairāk koncentrējas uz esošo datu pētīšanu un pamanītām cēloņsakarībām, citas uz līdzdalību un kopienu iesaisti, vēl citas uz caurspīdīgu atskaitīšanos vai stratēģisko plānošanu. Tām visām ir kopīga mērķtiecīga pieeja – saprast, kā organizācijas rīcība rada pārmaiņas sabiedrībā un kā šīs pārmaiņas var padarīt noturīgas un efektīvas. Atšķirības izpaužas metodoloģijā: kvantitatīvā vai kvalitatīvā uzsvara izvēlē, līdzdalības līmenī, kā arī tajā, vai galvenais mērķis ir izmērīt jau panākto, uzlabot procesus vai skaidri modelēt nākotnes pārmaiņu ceļu.

### Sociālās ietekmes novērtēšanas pieejas/modeli:

- Sociālās ietekmes novērtēšana (*Social Impact Evaluation*).
- Rezultātu kartēšana (*Outcome Mapping*).
- Sociālā grāmatvedība un audits (*Social Accounting and Audit*).
- Līdzdalības pieeja (*Participatory Approaches*).
- Pārmaiņu teorija (*Theory of Change*).
- IOOI modelis (*IOOI model*), kas tālāk mācību materiālā tiek aprakstīts plašāk, lai dotu padziļinātu ieskatu tā izmantošanā praksē. Šis modelis ietver arī citas pieejas, tādēļ ir visaptverošs un sniedz plašu ieskatu sociālās ietekmes pārvaldībā.

**IOOI modelis (*Input-Output-Outcome-Impact*).** Sociālās ietekmes novērtēšanas metode, kas parāda arī sociālā pakalpojuma efektivitāti. Šī metode saistīta un līdzīga Pārmaiņu teorijai (*Theory of Change*). Modelis ilustrē saikni starp programmas, risinājuma, pakalpojuma vai intervences ieguldījumiem, aktivitātēm, rezultātiem un iznākumiem. Tas palīdz ieinteresētajām personām saprast saikni starp savām darbībām un paredzēto sociālo ietekmi.

#### 1. Resursi (*input*) – kas tiek izmantots:

- piešķirtais budžets;
- darbinieku skaits, apmācību stundu skaits;
- infrastruktūra (telpas, tehnika, aprīkojums).

#### 2. Iznākuma (*output*) rādītāji – kas ir paveikts:

- apkalpoto klientu skaits;
- nodrošināto pakalpojumu vienību skaits (piem., aprūpes stundas);
- veikto vizīšu, konsultāciju vai aktivitāšu skaits.

#### 3. Rezultātu (*outcome*) rādītāji – kāds bija ieguvums:

- klienta funkcionālo spēju uzlabošanās;
- pašaprūpes spēju atjaunošana;
- sociālās atstumtības mazināšana;
- apmierinātības līmenis (klientu aptaujas).

#### 4. Ietekmes (*impact*) rādītāji – ilgtermiņa pārmaiņas sabiedrībā:

- nabadzības līmeņa samazinājums;
- sociālā integrācija;
- ilgtermiņa atkarības samazināšanās no valsts atbalsta;
- neinstitucionalizācijas rādītāji (piem., aprūpe mājās vs. iestādēs).



#### Piemērs

Zemāk redzami rādītāju piemēri katrā no galvenajām vērtēšanas rādītāju grupām.

14. tabula. Vērtēšanas rādītāju grupas un rādītāju piemēri

| Vērtēšanas rādītāju grupa                                       | Piemēri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resursi – kas nepieciešams (INPUT)</b>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apmācīti speciālisti.</li> <li>2. Finansējums darbinieku atalgojumam, materiāliem, administrēšanai.</li> <li>3. Laiks speciālista un klienta tikšanās reizēm.</li> <li>4. Metodika un vadlīnijas. Pakalpojuma struktūra, mērķi.</li> <li>5. Telpas un/vai digitālā platforma komunikācijai.</li> <li>6. Koordinators, kurš pārrauga pakalpojumu.</li> </ol> |
| <b>2. Procesi – ko dara speciālists? (OUTPUT)</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Speciālistu un klientu savstarpējā saskaņošana (matching).</li> <li>2. Individuālas tikšanās vai attālinātas sesijas.</li> <li>3. Mērķu izvirzīšana kopā ar klientu.</li> <li>4. Sociālo un emocionālo prasmju attīstīšana.</li> <li>5. Motivācijas celšana, atbalsts.</li> <li>6. Procesa uzraudzība un atgriezeniskā saite.</li> </ol>                    |
| <b>3. Rezultāti – sasniedzamie īstermiņa ieguvumi (OUTCOME)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Noslēgts viens cikls (piem., 6 mēnešu programma).</li> <li>2. Apkalpoto klientu skaits gadā.</li> <li>3. Klienta pašvērtējums.</li> <li>4. Uzsāktas jaunas aktivitātes.</li> <li>5. Uzlabota komunikācija, stabilākas attiecības ar apkārtējiem.</li> <li>6. Pozitīvas atgriezeniskās saites rādītāji no klientiem.</li> </ol>                              |
| <b>4. Ietekme – ilgtermiņa pārmaiņas (IMPACT)</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samazināta sociālā atstumtība.</li> <li>2. Stabila sociāli emocionālā attīstība un pašpārliecinātība.</li> <li>3. Mazāks atkarību, mazināts likumpārkāpumu risks.</li> <li>4. Ilgtermiņā – klienti kļūst par atbalstu citiem.</li> </ol>                                                                                                                    |

#### Ko darīt ar rādītājiem un to vērtēšanas rezultātiem?

1. Uzlabot pakalpojuma kvalitāti un pieejamību.
2. Pieņemt lēmumus par budžetu un cilvēkresursiem.
3. Atklāt vājās vietas (piem., ilgas rindas, zema apmierinātība ar pakalpojumu).
4. Plānot reformu vai pakalpojumu pārstrukturēšanu.

# Sociālo pakalpojumu efektivitāte

Efektivitāte sociālajos pakalpojumos nozīmē, cik labi pakalpojums sasniedz savus mērķus un rada pozitīvas pārmaiņas cilvēku dzīvē, izmantojot pieejamos resursus.

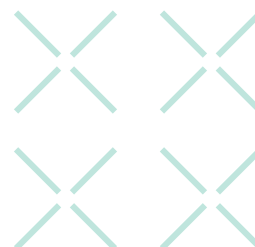
*Idejas nav valūta un mērķis, bet instruments sistēmas izpratnes pārveidei un līdzdalības veidošanai.*

Plašākā nozīmē tas nav tikai par to, cik daudz pakalpojumu sniegts, bet to, vai tie patiešām palīdz cilvēkiem risināt problēmas un uzlabot dzīves kvalitāti. Piemēram, pakalpojums var būt efektīvs, ja ar saprātīgu finansējumu un darbinieku darbu tiek panākts, ka ģimenes kļūst patstāvīgākas un bērniem ir labāki dzīves apstākļi. Šo pieeju bieži skaidro ar *Donabedian* modeli, kas oriģināli veidots veselības aprūpes nozarei, bet ir vērtīgs un izmantojams arī sociālajā jomā. Šis modelis vērtē pakalpojuma **struktūru** (resursus un organizāciju), **procesu** (kā pakalpojums tiek sniegts) un **rezultātus** (sasniegtās pārmaiņas).<sup>38</sup> Efektivitāte sociālajos pakalpojumos nozīmē rezultātu attiecību pret ieguldītajiem resursiem, tas ir, cik daudz un cik kvalitatīvi ir sasniegts/izdarīts/panākts ar noteiktiem cilvēkresursiem, laiku un finansējumu.

Sociālo pakalpojumu efektivitātes mērīšanu var veikt ar metodi, kas nereti tiek saistīta arī ar sociālās ietekmes mērīšanu, – **sociālā investīciju atdeve (Social Return on Investment (SROI))**.<sup>39</sup> SROI ir metodika, kas kvantitatīvi novērtē sociālo vērtību, ko rada kāda aktivitāte vai programma. Tā ietver sociālo rezultātu novērtēšanu naudas izteiksmē, ņemot vērā gan finansiālo, gan nefinansiālo ietekmi, lai novērtētu investīciju atdevi sociālajā izteiksmē.

SROI balstās uz septiņiem principiem. Tiešsaistē var atrast dažādus materiālus, kas sniedz padziļinātu skaidrojumu ar piemēriem, kā šī analīze veicama.<sup>40</sup>

- Iesaistīt ieinteresētās personas.
- Saprast, kas mainās.
- Novērtēt svarīgās lietas.
- Iekļaut tikai būtisko.
- Nepārspīlēt.
- Būt pārredzamam.
- Pārbaudīt rezultātu.



SROI analīzes veikšana ietver sešus posmus:

1. **Darbības jomas noteikšana un galveno ieinteresēto pušu identificēšana.** Ir svarīgi skaidri noteikt SROI analīzes darbības jomu, sociālās inovācijas aspektus un efektivitātes rādītājus, kurus metode apskatīs, un to, kādas būs ieinteresētās puses, kas būs iesaistītas procesā un kādā veidā.
2. **Rezultātu kartēšana.** Sadarbojoties ar ieinteresētajām personām, jāizstrādā ietekmes karte vai pārmaiņu teorija, kas izvēlētajos rādītājos parāda saikni starp ieguldījumiem, rezultātiem un iznākumiem.
3. **Rezultātu pierādīšana un to novērtēšana.** Šajā posmā ir jāatrod dati, kas parāda, ka tie ir sasniegti, un pēc tam tie ir jānovērtē, izmantojot finanšu rādītājus (monetizējot tos).

<sup>38</sup> Plašāka informācija: <https://www.med.unc.edu/ihqi/wp-content/uploads/sites/463/2021/01/A-Model-for-Measuring-Quality-Care-NHS-Improvement-brief.pdf>

<sup>39</sup> Plašāka informācija: [https://new-economics.files.svdcn.com/production/files/aff3779953c5b88d53\\_cpm6v3v7l.pdf](https://new-economics.files.svdcn.com/production/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v7l.pdf)

<sup>40</sup> Piemērs SROI analīzei: <https://www.youtube.com/watch?v=HcjqThuepgM>

4. **Ietekmes noteikšana.** Pēc rezultātu pierādījumu savākšanas un to monetizēšanas tie pārmaiņu aspekti, kas būtu notikuši jebkurā gadījumā vai ir citu faktoru rezultāts, tiek izslēgti no apsvērumiem.
5. **SROI aprēķināšana.** Šajā posmā tiek saskaitīti visi ieguvumi, atņemti visi negatīvie aspekti un salīdzināts rezultāts ar ieguldījumu. Šajā posmā var arī pārbaudīt rezultātu jutīgumu.
6. **Ziņošana, izmantošana un integrēšana.** Šis svarīgais pēdējais solis, ko viegli aizmirst, ietver dalīšanos ar atklājumiem ar ieinteresētajām personām un atbildēšanu uz jautājumiem, kas radušies procesā un pēc rezultātu aprēķināšanas. Šis posms ietver arī labu rezultātu procesu integrēšanu un ziņojuma pārbaudi.

Sociālā pakalpojuma efektivitātes rādītāji tiek izvēlēti tā, lai tie ļautu analizēt, vai pakalpojums:

- darbojas optimāli attiecībā uz izmaksām u. c. resursiem;
- sasniedz mērķa grupu;
- uzlabo klienta dzīves kvalitāti;
- ir ilgtspējīgs un pielāgojams.

Ir izvirzīti četri kritēriji efektivitātes rādītājiem, kas nodrošina, ka tie patiesi kalpos mērķim – spēs pierādīt jūsu sniegtā sociālā pakalpojuma efektivitāti:

1. **Konkrēti** – skaitliski izmērāmi.
2. **Salīdzināmi** – ar iepriekšējiem periodiem vai citiem pakalpojumiem.
3. **Regulāri izvērtēti** – vismaz reizi gadā. Arī pēc nepieciešamības ārpus regulāriem izvērtējumiem.
4. **Orientēti uz klienta ieguvumu**, ne tikai uz administratīvo rezultātu.

#### KAS IR EFEKTIVITĀTES RĀDĪTĀJS SOCIĀLAJOS PAKALPOJUMOS?

$$\text{EFEKTIVITĀTE} = \frac{\text{REZULTĀTS}}{\text{IEGULDĪTIE RESURSI}}$$



KO PANĀCA?

AR KĀDU LĪDZEKĻU DAUDZUMU?

VAI TAS BIJA LIETDERĪGI UN KVALITĀTĪVI?

17. attēls. Efektivitātes rādītājs sociālajos pakalpojumos (attēls veidots, ņemot par pamatu Viljama Dž. Reddina pētījumus)

*Efektīvi sociālie pakalpojumi ir tādi, kas dod cilvēkiem spēku, reaģē uz reālām vajadzībām un nepārtraukti tiek uzlaboti, balstoties uz pierādījumiem un atgriezenisko saiti, nevis vienkārši tiek sniegti kā rutīnas pienākumi.*  
*/Hilarija Kotama/*



## Uzdevums

Iepazīsties ar vērtēšanas aspektiem un minētajiem piemēriem par to, kādi varētu būt atbilstoši pakalpojuma efektivitātes analīzes rādītāji sociālajam pakalpojumam "Atbalsta personas pakalpojums ģimenēm, kuras audzina bērnu ar funkcionēšanas traucējumiem". Pēc tam aizpildi tabulu, atbildot uz jautājumiem, kas attiecas uz tavu sociālo pakalpojumu.

15. tabula. Vērtēšanas aspekti un saistītie rādītāji un jautājumi

| Sociālā pakalpojuma efektivitātes vērtēšanas aspekts | Piemēri rādītājiem, ko varētu analizēt vērtēšanas aspektā                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kādus rādītājus/jautājumus tu varētu izmantot / jau izmanto savā sociālajā pakalpojumā? |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Sasniegtās pārmaiņas mērķa grupā                  | Vecāku pašnovērtējums par dzīves kvalitātes izmaiņām (pirms un pēc 6 mēnešiem).<br><br>Uzlabojies/nepasliktinājies bērna funkcionālais stāvoklis vai uzvedība (speciālistu novērtējums).                                                                                                                                                          |                                                                                         |
| 2. Sasniedzamība un apjoms                           | Pakalpojumu saņēmušo ģimeņu skaits.<br><br>Pakalpojumu saņēmušo bērnu skaits.<br><br>Bērnu skaits, kuri uzsākuši izglītības iestādes apmeklēšanu.                                                                                                                                                                                                 |                                                                                         |
| 3. Resursi un izmaksas                               | Kopējais izmantoto līdzekļu apjoms.<br><br>Vidējās izmaksas uz vienu ģimeni/bērnu mēnesī.<br><br>Speciālistu skaits, kas iesaistīti pakalpojuma sniegšanā.<br><br>Vidējais klientu skaits uz vienu speciālistu.<br><br>Vidējais pakalpojuma ilgums vienai ģimenei/bērnai.<br><br>Piesaistītie ārējie resursi (brīvprātīgie, projekti, ziedojumi). |                                                                                         |
| 4. Lietderība un kvalitāte                           | Klientu apmierinātība ar saņemto pakalpojumu.<br><br>Speciālistu atgriezeniskā saite par pakalpojuma gaitu.<br><br>Sasniegtie rezultāti salīdzinājumā ar plānoto.<br><br>Kvalitātes kontroles rezultāti.<br><br>Izbeigto pakalpojumu skaits.                                                                                                      |                                                                                         |



## Uzdevums

Sagatavo īsu izvēlētā sociālā pakalpojuma aprakstu un izstrādā vismaz piecus efektivitātes rādītājus, kas palīdz novērtēt pakalpojuma lietderību un resursu izmantošanu. Pievērs uzmanību gan kvantitatīvajiem, gan kvalitatīvajiem aspektiem un paskaidro, kā šie rādītāji var palīdzēt uzlabot pakalpojuma kvalitāti.

1. Apraksti pakalpojumu – uzraksti, kāda ir mērķa grupa, kāds ir pakalpojuma mērķis un kādas ir galvenās aktivitātes.

---

---

---

2. Izvēlies efektivitātes rādītājus – izdomā vismaz 5 rādītājus, kas palīdz novērtēt, cik lietderīgs un efektīvs ir pakalpojums. Pievieno īsu pamatojumu katram rādītājam.

---

---

---

3. Iekļauj kvantitatīvos rādītājus – izvēlies vismaz 2 rādītājus, kurus var izmērīt skaitliski (piem., klientu skaits, izmaksas, biežums u. c.).

---

---

---

4. Iekļauj kvalitatīvos rādītājus – izvēlies vismaz 2 rādītājus, kas atspoguļo klientu vai speciālistu pieredzi, apmierinātību vai uztveri.

---

---

---

5. Paskaidro rādītāju nozīmi – uzraksti, kā izvēlētie rādītāji tev palīdzēs saprast pakalpojuma kvalitāti un ko tu varētu uzlabot, pamatojoties uz tiem.

---

---

---

## Sociālo pakalpojumu radītās ietekmes ilgtspēja

**Sociālie pakalpojumi ir efektīvi, ja to sociālā ietekme ir ilgstoša ne tikai jauna sociālā pakalpojuma pilotprojekta laikā. Ilgtspējīgs pakalpojums – tam ir izstrādāts darbības modelis (var izmantot Sociālā pakalpojuma izstrādes matricu, 17. lpp.) un identificēti resursi, kas varētu nodrošināt tā turpināšanos arī pēc projekta beigām. Risinājums labi iekļaujas kopējā sabiedrībā balstītu sociālo pakalpojumu struktūrā un politikas kontekstā, nodrošinot stabilu atbalstu noteiktajai mērķa grupai.**

Līdzīgi kā visā pasaulē, arī Latvijā ilgtspējas jautājumiem ir liela nozīme, sabiedrība par to runā bieži, dažādos kontekstos un visās nozarēs. 2024. gadā pieņemts Ilgtspējas informācijas atklāšanas likums<sup>41</sup>, kas gan ir saistošs komercsabiedrībām, bet kopumā iezīmē valsts un Eiropas Savienības attieksmi pret šo jautājumu, kā arī palīdz formēt izpratni par ilgtspēju. Kā norāda nozares eksperti, ir svarīgi izprast ilgtspēju, bet īstais uzdevums ir panākt tās darbību pēc būtības, jo tas nozīmē kritiski izvērtēt organizācijas līdzšinējo praksi un vērtības, uz kurām tā balstās, un būt gatavam transformēt organizācijas kultūru un pieeju organizācijas mērķu sasniegšanai. Tas arī nozīmē, ka vadītājiem var nākties pārformulēt pat savas organizācijas mērķi.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Ilgtspējas informācijas atklāšanas likums: <https://likumi.lv/ta/id/355381-ilgtspejas-informācijas-atklāšanas-likums>

<sup>42</sup> Plašāka informācija: <https://www.pwc.com/lv/lv/news/sociala-ilgtspeja-caur-dazadibas-taisniguma-un-ieklausanas-prizmu.html>



Nedaudz cits ilgtspējas aspekts ir saistīts ar 2015. gadā ANO Ģenerālajā asamblejā pieņemto rezolūciju "Mūsu pasaules pārveidošana: ilgtspējīgas attīstības programma 2030. gadam" jeb "Dienaskārtība 2030". Tā nosaka 17 ilgtspējīgas attīstības mērķus (IAM) un 169 apakšmērķus, kas sasniedzami, lai pasaulē mazinātos nabadzība un pasaules attīstība būtu ilgtspējīga.<sup>43</sup> Inovatīvu sociālo pakalpojumu kontekstā ir jāņem vērā gan tas, kā pakalpojums darbojas ilgtermiņā, gan kā tas ietekmē plašākas sistēmas un sasaucas arī ar tādiem globāli pieņemtiem ilgtspējas principiem kā ANO 17 ilgtspējīgas attīstības mērķi.

18. attēls. 17 ilgtspējīgas attīstības mērķi. Attēls no UNESCO LNK



Ilgspējīgas attīstības mērķi tiek iedalīti trīs galvenajos ilgtspējas stiprināšanas virzienos: ekonomika, sociālie aspekti un vide.

- **Vides ilgtspēja.** Dabas resursu aizsardzība un atbildīga izmantošana. Samazināta piesārņojuma, atkritumu un oglekļa dioksīda emisiju radīšana.
- **Sociālā ilgtspēja.** Sociālā vienlīdzība, iekļaušana un taisnīgums. Nodrošināta pieeja izglītībai, veselības aprūpei un cilvēktiesību ievērošana.
- **Ekonomiskā ilgtspēja.** Ilgtermiņa ekonomiska izaugsme, kas nenoved pie dabas izsīkšanas vai sociālās nevienlīdzības. Atbildīga uzņēmējdarbības prakse un inovāciju veicināšana.

*Ilgspēja nozīmē arī partnerību veidošanu, pielāgošanos un kopienas spēku, kas pierāda sociālā inovatora spēju: nepārtraukti nodrošināt pakalpojumus nākotnē, pielāgoties sabiedrības vajadzību maiņai un uzturēt kvalitāti un pieejamību, neraugoties uz izaicinājumiem.*

<sup>43</sup> Plašāka informācija: <https://www.mk.gov.lv/lv/17-ilgtspējigas-attistibas-merki>

 **Uzdevums:** Atbildot uz jautājumiem, izvērtē sava topošā vai esošā sociālā pakalpojuma stiprās puses trīs virzienos: ekonomiskā, sociālā un vides ilgtspēja.

| Ilgspējas virziens    | Jautājums                                                                                                           | Atbilde |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Ekonomiskie jautājumi | Kā tava organizācija nodrošinās stabilu finansējumu?                                                                |         |
| Sociālie jautājumi    | Kā tu vari veicināt sabiedrības iesaisti?<br><br>Kā tu vari pielāgot pakalpojumu sabiedrības mainīgajām vajadzībām? |         |
| Vides jautājumi       | Kā tu vari nodrošināt, lai pakalpojums ir videi draudzīgs?<br><br>Kā līdzsvarot resursu izlietojumu?                |         |

### Inovatīvu sociālo pakalpojumu ilgtspējas dimensijas

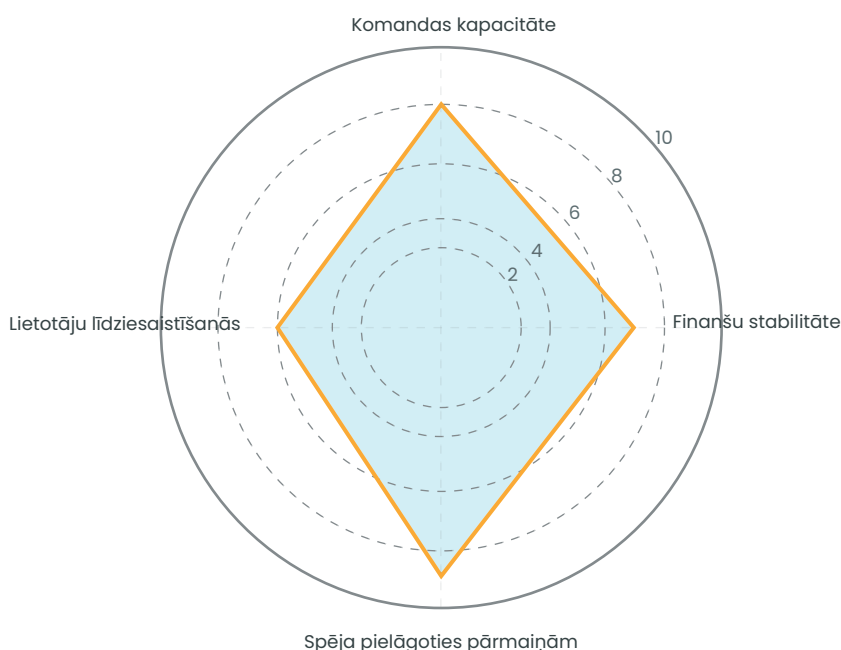
Ilgspējas dimensijas nosaka, vai sociālais pakalpojums spēs darboties ilgtermiņā – vai tas varēs sasniegt efektīvu, pielāgojamu un arī noturīgu ietekmi. Ilgtspējīgi sociālie pakalpojumi ir tādi, kas:

- reaģē uz iedzīvotāju vajadzībām (nevis tikai uz likuma prasībām);
- tiek balstīti uz pierādījumiem un efektivitātes principiem;
- ietver sabiedrības līdzdalību un novērtējumu;
- pielāgojami krīzēm (piem., pandēmijām, demogrāfiskām pārmaiņām).

### Tiek izdalītas četras ilgtspējīga sociālā pakalpojuma dimensijas:

1. Finanšu stabilitāte (John Elkington, 1994).
2. Komandas kapacitāte (Connolly & York, 2003).
3. Lietotāju līdziesaistīšana (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).
4. Spēja pielāgoties pārmaiņām (Holling, 1973).

Visbiežāk ilgtspējas dimensijas tiek vizualizētas zirkulārā (radara) grafikā, kur katra dimensija ir ass, un pakalpojums tiek novērtēts skalā (piem., no 1 līdz 10, vērtējums no zema līdz augstam). Līdzsvarots un plašs laukums (liels, simetrisks daudzstūris) nozīmē, ka organizācija ir visās dimensijās spēcīga, kas liecina par augstu ilgtspējas potenciālu. Šaurš vai asimetrisks laukums (vienā virzienā liels, citā mazs) norāda uz disbalansu. Ilgtspējas analīzei, tāpat kā sociālās ietekmes analīzei, ir vairākas metodes. Un tās visas sāksies ar kritēriju noteikšanu un datu iegūšanu.



## 1. Finanšu stabilitāte

Bez stabila finansējuma ilgtspējīgi pakalpojumi nav iespējami, tādēļ, lai izdotos izveidot finanšu stabilitāti, ir jāņem vērā galvenie tās faktori:

- valsts un pašvaldību budžeta līdzekļi, kas Latvijā ir pamatfinansējums lielākajai daļai sociālo pakalpojumu;
- ES fondu un projektu līdzekļi, kas galvenokārt tiek izmantoti jaunu pakalpojumu pilotēšanai;
- publiskā un privātā partnerība. Uzņēmēju vai nevalstisko organizāciju līdzdalība finansēšanā;
- pārdomāta resursu plānošana. Ilgtermiņa budžetēšana (nevis, piemēram, tikai uz 1 gadu);
- izmaksu efektivitāte, kas palīdz izvērtēt, kur pakalpojumi ir efektīvāki.

Jāņem vērā arī riski ilgtspējai un finanšu stabilitātei:

- **Atkarība no projektu finansējuma.** Pakalpojumi netiek nodrošināti, kad beidzas projektu finansējums.
- **Nepietiekams cilvēkresursu nodrošinājums.** Trūkst kvalificētu darbinieku. Darbinieku pārslodze, līdz ar to pakalpojuma kvalitāte krītas, un no pakalpojuma cilvēki atsakās. Nespēja izpildīt līgumsaistības.
- **Neprognozējama politiskā vide.** Politiskās maiņas var apdraudēt ilgtermiņa plānus, jo, mainoties politiskai varai, mēdz mainīties prioritātes.
- **Nepietiekama starpsektoru sadarbība.** Jābūt ciešai sadarbībai starp veselības aprūpi un sociālo aprūpi, izglītības jomu, valsts, pašvaldības, nevalstiskajām organizācijām, privāto sektoru un kopienu, lai izvairītos no resursu dublēšanas un neefektīvas izmantošanas.

Kā nodrošināt sociālo pakalpojumu finanšu ilgtspēju un stabilitāti? To var veicināt, īstenojot šādas darbības:

1. Panākt konkrētu sociālo mērķu un nepieciešamo izmaiņu iekļaušanu ilgtermiņa plānošanas dokumentos, kas nodrošina potenciālu finansējuma saņemšanu no publiskā sektora budžeta.
2. Saistīt pakalpojuma mērķus ar ANO 17 ilgtspējīgas attīstības mērķiem, kas var nodrošināt potenciālu dalībai struktūrfondu projektu konkursos.
3. Diversificēt finansējuma avotus – nepaļauties tikai uz vienu (piem., ES projektu finansējums), bet ievērot mērenību un nesadrumstalot finanšu avotus, kas nereti noved pie sarežģītas un neproduktīvas uzskaites un analīzes.
4. Izvērtēt un uzraudzīt pakalpojumu radīto sociālo ietekmi un efektivitāti – regulāri tiek vērtēta sociālā ietekme, tiek veikti auditi un kvalitātes kontrole.
5. Attīstīt cilvēkresursus – spēcīga un pārmaiņām gatava, elastīga pakalpojuma izveides un nodrošināšanas komanda būs par pamatu, lai mainīgās vides apstākļos atrastu risinājumus arī finanšu izaicinājumu priekšā (izglītība, apmācības, atalgojums, motivācijas programmas, veselības apdrošināšana).
6. Veicināt sabiedrības iesaisti – sabiedrības iesaiste un līdzdalība rada drošu un stabilu pieprasījumu pēc sniegtā sociālā pakalpojuma. Pieprasījums savukārt var nodrošināt divu veidu finanšu plūsmu – klientu līdzmaksājumi (cilvēkam pakalpojums ir zināms un nepieciešams, un viņš par to ir gatavs maksāt) vai publiskā sektora budžets (pašvaldība un valsts institūcijas redz un saņem signālus no iesaistītajām pusēm, ka šis pakalpojums tiem ir nepieciešams, un iekļauj to savos budžeta plānos).

## 2. Komandas kapacitāte

Sociālo pakalpojumu ilgtspēja ir cieši saistīta arī ar komandas kapacitāti – tas nozīmē gan darbinieku skaitu, gan viņu kompetenci, motivāciju un spēju sadarboties. Pat ar labu finansējumu un sakārtotu normatīvo regulējumu bāzi ilgtspējīgi pakalpojumi nav iespējami bez profesionālas un spējīgas komandas. Par komandu un līderību tika rakstīts arī nodaļā par dizaina pieeju izmantošanu sociālo inovāciju veidošanā – sadaļā “Sadarbības veidi un prakse” (63. lpp.) un “Līderības nozīme sociālajās inovācijās” (66. lpp.).

Komandas kapacitāte kā ilgtspējas pamats izpaužas šādā veidā:

### 1. Personāla pietiekamība.

- Ilgtspēja var būt apdraudēta, ja trūkst darbinieku vai viņi ir ilgstoši pārslogoti.
- Augsta slodze var novest pie izdegšanas, kļūdām, zemas pakalpojuma kvalitātes.
- Svarīgi ir normēt slodzes, kā arī nodrošināt aizvietojamību.

### 2. Kompetence un profesionālā attīstība.

- Ilgtspējīgs pakalpojums ir tāds, kur darbinieki spēj strādāt ar mainīgām vajadzībām.
- Nepieciešamas regulāras apmācības, supervīzijas, kvalifikācijas celšana.
- Svarīga arī spēja strādāt ar starpnozaru jautājumiem (veselība, izglītība, bērnu aizsardzība u. c.).

### 3. Komandas sadarbība un iekšējā kultūra.

- Efektīva sadarbība – labāka informācijas apmaiņa, koordinēta darbība, mazāk kļūdu.
- Ilgtspēja tiek veicināta, ja komandā ir skaidri sadalītas lomas un atbildības.
- Atvērta komunikācija un savstarpējs atbalsts mazina izdegšanu.

### 4. Vadība un līderība.

- Labi vadīta komanda spēj pielāgoties pārmaiņām (piem., reformām, resursu samazinājumam).
- Līderis motivē, attīsta komandas vīziju un notur kvalitatīvu darbu ilgtermiņā.
- Ilgtspēja cieši saistīta ar to, vai vadība veicina inovācijas, mācīšanos un atbalstu izaugsmē un pilnveidē.



#### Piemērs

Tabulā atspoguļots piemērs, kā uzskatāmi identificēt šķēršļus, kādus riskus tie veido un kur meklēt risinājumu.



16. tabula. Komandas kapacitātes šķēršļi, ar tiem saistītie riski un iespējamie risinājumi

| Šķērslis               | Riski                     | Piemērs                                                                                                                                                                                                                    | Risinājums                                                                                                                                             |
|------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Darbinieku trūkums  | Nav pieejams pakalpojums. | Ja sociālajā pakalpojumā nav sociālā darbinieka, tad nevar sniegt pakalpojumu.                                                                                                                                             | Personāla atlasīti delegēt personāla atlases kompānijai. Sadarbība ar organizācijām, kas var uz laiku “aizdot” savas organizācijas sociālo darbinieku. |
| 2. Kompetences trūkums | Nepareizi lēmumi.         | Sociālais darbinieks, kurš strādā ar ģimenēm un bērniem, nav pietiekami apmācīts krīzes situāciju risināšanā, izvērtē ģimenes riskus neadekvāti, kā rezultātā bērni var palikt vidē, kas apdraud viņu veselību un dzīvību. | Nodrošināt sociālajiem darbiniekiem mentoringu, regulāras apmācības, supervīzijas. Veikt kvalitātes kontroli.                                          |

| Šķērslis            | Riski                                           | Piemērs                                                                                                                                                                                                                                          | Risinājums                                                                                                  |
|---------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Slikta sadarbība | Neapmierināti klienti, slikta komandas kultūra. | Sociālais darbinieks un kapelāns strādā ar vienu un to pašu klientu, nespējot savā starpā veselīgi komunicēt, kas rada klientā neapmierinātību ar pakalpojumu, uzticēšanās trūkumu, komandā – saspīlētu gaisotni un attiecīgi – neveselīgu vidi. | Precīza lomu un atbildības sadale. Komandas sapulces. Atklāta atgriezeniskā saite. Mediācija. Supervīzijas. |
| 4. Vāja vadība      | Augsta kadru mainība.                           | Vecākais sociālais darbinieks – nodaļas vadītājs – nedalās ar būtisku informāciju ar sociālajiem darbiniekiem, kā rezultātā ir daudz kļūdu, neapmierināti klienti, arī augstākā vadība. Organizācijas vide ir neveselīga.                        | Vadības apmācības, koučings. Atskaides un kvalitātes pārbaudes. Tieša un atklāta atgriezeniskā saite.       |

### Ko var darīt, lai stiprinātu organizācijas kapacitāti un ilgtspēju?

1. Veicināt darbinieku noturību (labāki darba apstākļi, supervīzijas).
2. Ieguldīt mācībās un kompetencēs (gan profesionālajās, gan sociālajās).
3. Attīstīt komandas kultūru (atvērtība, savstarpēja uzticēšanās, kopīgs mērķis).
4. Stiprināt vadības prasmes (līderība, krīžu vadība, stratēģiska domāšana).
5. Izmantot multidisciplināras komandas (sadarbība ar citiem sektoriem).

### 3. Lietotāju iesaiste

Sociālo pakalpojumu ilgtspēja nav iespējama bez lietotāju iesaistes – tas nozīmē, ka cilvēkiem, kuri izmanto šos pakalpojumus, jābūt aktīviem partneriem, nevis tikai pasīviem palīdzības saņēmējiem. Lietotāju iesaistes nozīme plaši aprakstīta arī mācību materiāla sadaļā “Kā atrast īsto problēmu?” (30. lpp.) un “Kā veidot inovatīvu sociālo pakalpojumu, izmantojot dizaina pieeju?” (47. lpp.).

Kāpēc lietotāju iesaiste ir būtiska ilgtspējas nodrošināšanā, apliecina vairāki faktori:

- 1. Precīzākas vajadzību izpratnes nodrošināšana.** Lietotāji vislabāk zina, kas viņiem reāli nepieciešams. Iesaistot viņus, iespējams veidot pakalpojumus, kas ir efektīvāki, mērķtiecīgāki, pielāgoti reālām situācijām.
- 2. Lielāka atbildība un līdzdalība.** Iesaistīti lietotāji jūtas atbildīgāki par savu situāciju un aktīvāk piedalās risinājumu īstenošanā (piem., rehabilitācijas procesā).
- 3. Pakāpeniska atkarības mazināšana no sistēmas.** Iesaistot cilvēkus lēmumu pieņemšanā un pašpalīdzībā, tie kļūst neatkarīgāki un spēj ilgtermiņā iztikt ar mazāku atbalstu.
- 4. Uzlabota pakalpojumu kvalitāte un ilgtspēja.** Lietotāju atsauksmes un līdzdalība ļauj ātrāk identificēt problēmas, mazināt kļūdas un veidot pakalpojumus dzīvotspējīgākus ilgtermiņā.

### Kā veicināt lietotāju iesaisti ilgtspējīgi?

- Apzināt un stiprināt lietotāju balsi – veidojot drošu vidi, kur klients var paust savu viedokli, un tas iespēju robežās tiek ņemts vērā.
- Izglītēt lietotājus – palīdzēt saprast, kā darbojas sociālā sistēma un kā viņi var ietekmēt procesus līdzdarbojoties.
- Veidot sadarbības kultūru starp klientiem un profesionāļiem (līdzvērtīgas attiecības).
- Regulāri saņemt atgriezenisko saiti – anketas, intervijas, fokusgrupas.



## Uzdevums

Kādā veidā lietotāja iesaiste var uzlabot pakalpojuma atbilstību un ilgtspēju?

### 4. Spēja pielāgoties pārmaiņām

Sociālo pakalpojumu ilgtspēja ir cieši saistīta ar spēju pielāgoties pārmaiņām – sociālajām, ekonomiskajām, demogrāfiskajām un politiskajām. Jo elastīgāka un pielāgoties spējīgāka ir sistēma, jo lielāks ir pakalpojuma ilgtspējas potenciāls. Spēja pielāgoties pārmaiņām, pēc būtības, ir spēja laikus reaģēt, pārstrukturēt vai uzlabot sociālo pakalpojumu situācijās, kad:

- mainās sabiedrības vajadzības vai riski;
- rodas jauni mērķa grupu izaicinājumi;
- notiek ārkārtas situācijas;
- attīstās jaunas tehnoloģijas;
- mainās likumdošanas prasības.

Tas nosaka, ka sociālo pakalpojumu jomā ir vairāki elementi, kas var veicināt pielāgošanās spējas:

- 1. Elastīga plānošana.** Pakalpojumu sniedzēji nebalstās tikai uz fiksētiem modeļiem, bet izmanto datu analīzi un tendences. Iespēja mainīt pakalpojumu saturu, apjomu vai pieejamību atbilstoši situācijai.
- 2. Cilvēkresursu attīstība.** Darbiniekiem ir spējas un prasmes pielāgoties: digitālās iemaņas, krīžu vadība, starpkultūru komunikācija. Notiek regulāras apmācības, profesionālā pilnveide, pieredzes apmaiņa starp profesionāļiem.
- 3. Tehnoloģiju integrācija.** Digitāli rīki ļauj reaģēt ātrāk. Automatizēti procesi atvieglo administratīvo slogu, un vairāk laika paliek darbam ar klientu.
- 4. Politiskā un organizatoriskā griba.** Vadība ir gatava pārmaiņām un tās veicina. Institūcijām ir pietiekama brīvība pieņemt vietējus lēmumus.
- 5. Lietotāju un kopienas iesaiste.** Reālas vajadzības tiek uzzinātas agrāk. Atgriezeniskā saite kļūst par attīstības pamatu. Sabiedrības viedokļa veidošana.

Spēja pielāgoties mainīgajām sabiedrības vajadzībām un apstākļiem palīdz nodrošināt, ka risinājumi saglabājas efektīvi ilgtermiņā. Būtiski ir optimizēt resursus, lai pakalpojums netiktu dublēts un tiktu nodrošināta tā pievienotā vērtība, vienlaikus atbildot uz reālajām mērķgrupu vajadzībām. Tikai tā iespējams saglabāt pakalpojuma aktualitāti un lietderību, kā arī sniegt sabiedrībai tieši to atbalstu, kas ir nepieciešams.

*Inovāciju ieviešana ļauj paaugstināt pakalpojuma kvalitāti un radīt jaunus risinājumus, kas stiprina sistēmas uzticamību. Ja sabiedrība tic, ka pakalpojums spēj sniegt reālu palīdzību, tad pieaug tā leģitimitāte un stabilitāte, kas savukārt nodrošina uzticību, ilgtermiņa atbalstu un pakalpojuma turpmāku attīstību.*



17. tabula. Ilgtspējas faktori, pielāgošanās nozīme un piemēri

| Ilgtspējas faktors                | Pielāgošanās nozīme                             | Piemērs                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Efektivitāte                   | Optimizēti resursi, pakalpojums netiek dublēts. | Sociālā darba speciālists veic personas pašaprūpes spēju novērtējumu elektroniskā vidē, kas automātiski izveidojas par aprūpes plānu. Nav divas vizītes pie vienas personas, to paveic viens speciālists. <sup>44</sup> |
| 2. Atbilstība reālajām vajadzībām | Aktuāli un lietderīgi pakalpojumi.              | Paliatīvās aprūpes mobilās komandas pakalpojums pacienta dzīvesvietā. <sup>45</sup>                                                                                                                                     |
| 3. Inovāciju ieviešana            | Paaugstinās kvalitāte, jauni risinājumi.        | "Bērna māja" ir starptautiski atzīts speciālistu sadarbības modelis, lai nodrošinātu vislabāko atbalstu bērniem, kuri cietuši no vardarbības. <sup>46</sup>                                                             |
| 4. Uzticamība sistēmai            | Sabiedrība tic, ka pakalpojums spēj palīdzēt.   | Kopienas un sabiedrības viedoklis mainās, redzot sociālo pakalpojumu ietekmi. Kopienas sāk līdzdarboties.                                                                                                               |

 **Uzdevums:** Aizpildi radara diagrammu par sevis izvēlētu sociālo pakalpojumu, kas vizualizē četras sociālā pakalpojuma ilgtspējas dimensijas: finanšu stabilitāti, komandas kapacitāti, lietotāju līdziesaistīšanu un spēju pielāgoties pārmaiņām. Novērtē katru dimensiju skalā no 1 līdz 10 (1 – ļoti zemu, 10 – ļoti augstu), balstoties uz izvirzītiem kritērijiem, kas sniegtā pakalpojuma kontekstā norāda uz konkrētās dimensijas attīstību, iegūsti datus, piemēram, klientu, darbinieku, sadarbības partneru u. c. atsauksmes, organizācijas dokumenti, finanšu pārskati u. c.

Pēc aizpildīšanas diagrammā identificē:

- stiprās puses (augsti rādītāji – 8–10);
- vidēja riska jomas (5–7);
- augsta riska jomas (1–4).

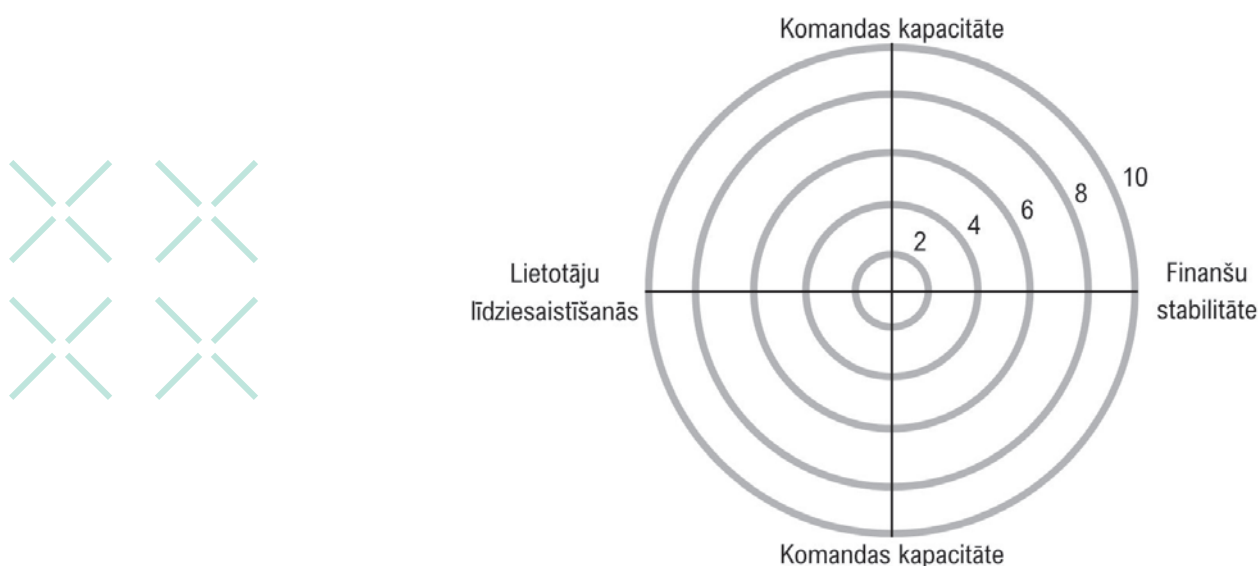
Sagatavo īsu analīzi, izmantojot zemāk dotos piemērus par diagrammas interpretāciju, kurā:

- paskaidro, kāpēc katra dimensija novērtēta konkrētajā līmenī;
- nosauc galvenos riskus zemo rādītāju dimensijās;
- norādi, kā augstie rādītāji palīdz nodrošināt ilgtspēju.

Izstrādā rīcības plānu uzlabojumiem

(min. 1–2 soļi katrai dimensijai, īpaši riskantajās jomās).

20. attēls. Radara diagramma ilgtspējas analīzei



<sup>44</sup> <https://www.e-aprupe.lv/Home/ParMums>

<sup>45</sup> <https://www.lm.gov.lv/lv/paliativas-aprupes-mobilas-komandas-pakalpojums-pacienta-dzivesvieta>

<sup>46</sup> <https://www.bernamaja.lv/mes>



1. *Finansiāli spēcīga, bet sociāli vāja organizācija (Finanšu stabilitāte = 9, Komandas kapacitāte = 7, Lietotāju līdziesaistīšana = 2, Pielāgošanās pārmaiņām = 4).*

*Interpretācija: Organizācijai ir drošs finansējums un laba komanda, bet tā gandrīz neiesaista lietotājus un grūti pielāgojas jaunām prasībām. Tas rada risku, ka pakalpojums zaudēs sabiedrības uzticēšanos un kļūs mazāk nozīmīgs.*

2. *Inovatīva, bet finansiāli nestabila organizācija (Finanšu stabilitāte = 3, Komandas kapacitāte = 8, Lietotāju līdziesaistīšana = 7, Pielāgošanās pārmaiņām = 9).*

*Interpretācija: Ļoti elastīga, inovatīva un cieši sadarbojas ar lietotājiem, taču finanšu pamats ir vājš. Pastāv risks, ka bez stabila finansējuma šis pakalpojums nevarēs turpināties ilgtermiņā.*

3. *Stabila, bet stagnējoša organizācija (Finanšu stabilitāte = 8, Komandas kapacitāte = 7, Lietotāju līdziesaistīšana = 6, Pielāgošanās pārmaiņām = 2).*

*Interpretācija: Organizācija ir stabila un darbojas efektīvi, bet tā slikti pielāgojas pārmaiņām. Tas rada risku stagnēt, jo vides faktori (politikas maiņa, jaunas tehnoloģijas, sabiedrības vajadzību izmaiņas) var ātri padarīt to mazāk efektīvu.*

4. *Sabiedrībā dziļi integrēta, bet resursu trūkuma apdraudēta organizācija (Finanšu stabilitāte = 2, Komandas kapacitāte = 5, Lietotāju līdziesaistīšana = 9, Pielāgošanās pārmaiņām = 7).*

*Interpretācija: Pakalpojums ir ļoti cieši sasaistīts ar lietotājiem, spēj elastīgi mainīties, bet finanses ir nepietiekamas, un komandai trūkst kapacitātes. Ja netiks atrasti resursi, ilgtermiņā apdraudēta, neraugoties uz sabiedrības atbalstu.*

5. *Līdzsvarota un nobriedusi organizācija (Finanšu stabilitāte = 7, Komandas kapacitāte = 8, Lietotāju līdziesaistīšana = 7, Pielāgošanās pārmaiņām = 8).*

*Interpretācija: Visas dimensijas līdzsvarotas un pietiekami augstā līmenī. Tas nozīmē, ka organizācijai ir labs pamats ilgtermiņa attīstībai un tā var kļūt par "paraugpraksi" ilgspējas jomā.*

*Iegūto attēlu var analizēt un interpretēt šādā veidā:*

- *Salīdzināt dimensiju līdzsvaru – vai kāda no jomām ir izteikti vājāka? Tas norāda uz prioritāru attīstības vajadzību.*
- *Noteikt stiprās puses – kur organizācijai ir lielākais potenciāls, kas var kompensēt vājās vietas?*
- *Izprast stratēģisko risku – nelīdzsvarotība rada risku, ka pakalpojums ilgtermiņā sabruks, pat ja viena dimensija ir ļoti spēcīga.*
- *Veikt dinamisku novērtējumu – atkārtoti mērījumi laikā ļauj saprast, vai organizācija progresē un pielāgojas.*

## Mērogošana sociālajos pakalpojumos

Sociālajām inovācijām sociālo pakalpojumu jomā ir nepieciešams mērogošanas process, lai **paplašinātu sociālo ietekmi, ko tās rada**. Arī pasaules ekonomiskās un ekoloģiskās problēmas kļūst arvien sarežģītākas, tradicionālie risinājumi bieži vien nespēj nodrošināt ilgspējīgu attīstību. Tas nozīmē ne tikai organizācijas izmēra palielināšanu, bet galvenokārt sociālās ietekmes paplašināšanu, stiprinot organizācijas vai pakalpojuma kapacitāti un sadarbības tīklu.

*Mērogošana ir būtisks solis, lai inovatīvi sociālie pakalpojumi spētu ilgtermiņā pildīt savu misiju un sniegt nozīmīgu ieguldījumu taisnīgākas un ilgspējīgākas sabiedrības veidošanā.*

Mērogojamība sociālo inovāciju kontekstā nozīmē iespēju paplašināt vai atkārtot veiksmīgi izstrādātu risinājumu lielākā mērogā, citās vietās, paplašināt organizācijas radīto sociālo ietekmi, paplašinot un attīstot sniegtos pakalpojumus, vai reizēm tas var nozīmēt pat organizācijas samazināšanu, ja tas palīdz nodrošināt lielāku sociālo ietekmi.

Mērogošanas priekšnosacījumi, lai veiksmīgi mērogotu pakalpojumu, var būt ļoti dažādi, bet pašos pamatos nepieciešami skaidri definēts sociālā pakalpojuma darbības modelis (t. i., pēc būtības aizpildīta Sociālā pakalpojuma izstrādes matrica; sk. sadaļu "Sociālo pakalpojumu praktiskās izveides soļi", 3. tabula 17. lpp.), pierādīta sociālā ietekme un pakalpojuma efektivitāte, definēts un pierādīts pieprasījums, stabils finansēšanas modelis, kā arī spēcīga un zinoša komanda.

Izaicinājumu, kas rodas sociālā uzņēmuma mērogošanas laikā, pārvarēšanai nepieciešamas prasmes, kas nedaudz atšķiras no tām, kas vajadzīgas sociālās inovācijas izveidei, prototipēšanai vai vērtēšanai un pilnveidošanai.

- **Līderība:** spēja veiksmīgi iesaistīt komandu un citus ieinteresētos partnerus, motivēt, iedvesmot un noturēt kopīgu fokusu uz sociālo misiju.
- **Stratēģija:** spēja formalizēt attīstības stratēģiju, pārbaudīt vairākas hipotēzes, kā arī vajadzības gadījumā atteikties no sākotnējām izvēlēm (piem., pakalpojuma/produkta modelis, klientu vai lietotāju iesaistes forma), lai uzņēmums varētu pielāgoties un augt.
- **Pieklūve tirgum:** partneru un sadarbības tīklu pārzināšana, spēja izveidot uzticamas attiecības, lai nodrošinātu pieklūvi tirgum, saņemtu aktuālu informāciju un izmantotu jaunas iespējas.
- **Finansējuma piesaiste:** spēja piesaistīt nepieciešamos finanšu resursus, lai finansētu mērogošanas procesu, vienlaikus saglabājot sociālās misijas ilgtspēju un neatkarību.

*Sociālo pakalpojumu mērogošana nav tikai par to, lai sasniegtu vairāk cilvēku. Tā ir par pārbaudītu risinājumu atkārtošānu, pielāgošanos kontekstam un kvalitātes saglabāšanu, vienlaikus paplašinot sociālo ietekmi. /Džefrijs Malgans/*

Mērogošana parasti notiek, balstoties uz vienu no trim stratēģijām:<sup>47</sup>

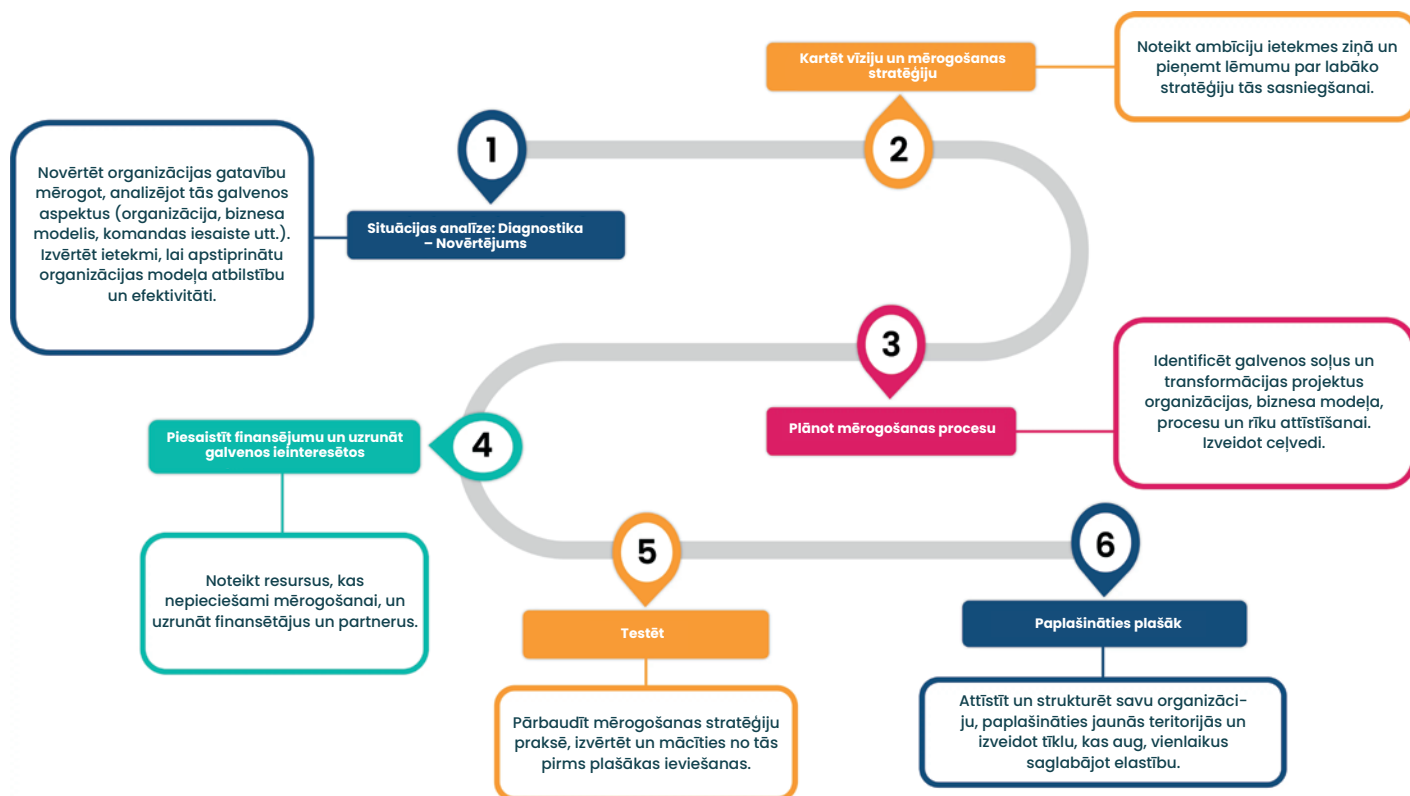
1. **Horizontālā mērogošana** – organizācija atkārtoti savu modeli citos reģionos vai valstīs (piem., franšīze).
2. **Vertikālā mērogošana** – organizācija paplašina savu darbību, pievienojot jaunas funkcijas vai pakalpojumus, šādā veidā paplašinot radīto pozitīvo sociālo ietekmi.
3. **Mērogošana caur politikas izmaiņām** – sadarbība ar valdībām, lai ietekmētu likumus un regulējumus, kas veicina plašāku ietekmi.

<sup>47</sup> Uvin, P. (1995). Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up. World Development

Mērogošanas procesu var iedalīt vairākos posmos. Mērogošanas posmos veicamie uzdevumi un darbības ļoti sasaucas ar iepriekš sadaļā "Kā veidot inovatīvu sociālo pakalpojumu, izmantojot dizaina pieeju?" (sākot ar 47. lpp.) aprakstīto. Pēc būtības sociālo inovāciju mērogošanā ir jāpielieto dizaina domāšanas un sistēmiskās domāšanas pieejas. Pieejami dažādi materiāli un informācija par mērogošanas posmiem, šeit ir aprakstīti seši galvenie<sup>48</sup> (21. attēls):

- 1. Situācijas analīze:** Diagnostika – Novērtējums – novērtēt organizācijas gatavību mērogošanai, analizējot tās galvenās dimensijas (organizācija, biznesa modelis, komandas iesaiste u. c.). Novērtēt ietekmi, lai apstiprinātu modeļa atbilstību un efektivitāti.
- 2. Vīzijas un mērogošanās stratēģijas izveide** – noteikt ambīcijas ietekmes ziņā un izvēlēties labāko stratēģiju, lai to sasniegtu.
- 3. Mērogošanās procesa plānošana** – identificēt galvenos soļus un transformācijas projektus organizācijas, biznesa modeļa, procesu un rīku attīstībai. Izveidot ceļa karti.
- 4. Līdzekļu piesaiste un sadarbība ar ieinteresētajām pusēm** – identificēt resursus mērogošanai un uzrunāt finansētājus un partnerus.
- 5. Tests (prototips)** – pārbaudīt mērogošanas stratēģiju praksē, novērtēt un gūt mācības pirms plašākas ieviešanas.
- 6. Plaša mēroga ieviešana** – attīstīt un strukturēt organizāciju, paplašināties jaunos reģionos un veidot augošu tīklu, saglabājot elastību.

21. attēls. Sociālā pakalpojuma mērogošanas process. Attēls no <https://www.scalechanger.org>



<sup>48</sup> Plašāka informācija par mērogošanas posmiem: <https://www.scalechanger.org/en/scale-up-scaling-up/#key-stages>

# Mērogošanas modeļi

Sociālo pakalpojumu mērogošanai var tikt izmantoti dažādi modeļi, bet visbiežāk lietotie ir: **atkārtojamība, franšīze un pielāgota adaptācija**.<sup>49</sup>

## Atkārtojamība (replikācija)

- Standartizēta pieeja – pakalpojuma saturs, metodes un organizācija tiek saglabāti nemainīgi vai ar minimālām pielāgošanām.
- Precīza procesu un metožu kopēšana.
- Mērķis – nodrošināt vienādu kvalitāti un efektivitāti jaunās vietās.
- Parasti piemērota situācijās, kad pakalpojums jau ir pierādījis savu efektivitāti un gatavs plašākai ieviešanai.

Lai praksē realizētu atkārtojamību, tiek veikti vairāki posmi:

**1. Oriģinālā sociālā pakalpojuma darbības modeļa izvēle un dokumentēšana.** Detalizētas procedūras, metodes, standartizēti procesi.

**2. Apmācība un atbalsts.** Jaunajai organizācijai vai vietai tiek nodrošināta apmācība, konsultācijas, metodiskā palīdzība.

**3. Ieviešana jaunā vidē.** Pakalpojums tiek ieviests pēc oriģinālā modeļa, ar nemainītiem darba rīkiem un standartiem.

**4. Monitorings un novērtēšana.** Regulāra kvalitātes pārraudzība, lai nodrošinātu atbilstību sākotnējam modelim.

18. tabula. Atkārtojamības priekšrocības un izaicinājumi

| Priekšrocības                                         | Izaicinājumi                                                                     |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Ātra pakalpojuma paplašināšana.                       | Var būt grūti precīzi atdarināt visus apstākļus un faktorus no sākotnējās vides. |
| Garantēta pakalpojuma kvalitāte un efektivitāte.      | Nepietiekama elastība, lai pielāgotos vietējām īpatnībām.                        |
| Vienotas prakses un standartu ievērošana.             | Nepieciešams pietiekams atbalsts un kapacitāte jaunajā vietā.                    |
| Izmantojot pārbaudītu modeli, samazinās risks kļūdām. | Riskē zaudēt inovācijas un vietējo radošumu.                                     |

Atkārtojamība ir viens no galvenajiem veidiem, kā sociālie pakalpojumi var ātri un kvalitatīvi paplašināties, tomēr ir svarīgi rūpīgi plānot un nodrošināt atbalstu, lai saglabātu kvalitāti.

## Franšīze

Franšīze sociālo pakalpojumu kontekstā ir organizēts pakalpojuma izplatīšanas veids, kur franšīzes devējs (organizācija vai iestāde) izstrādā un nodrošina standartizētu sociālā pakalpojuma modeli, bet franšīzes ņēmēji (vietējās organizācijas, pašvaldības vai NVO) šo modeli ievieš un pārvalda savā teritorijā, sekojot noteiktiem standartiem, vadlīnijām un zīmola prasībām.

<sup>49</sup> Plašāk par sociālo inovāciju mērogošanu: [https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation\\_ecldfb67-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation_ecldfb67-en/full-report.html)

Praksē sociālo pakalpojumu franšīzes izveide notiek četros galvenajos etapos:

1. Franšīzes devējs izstrādā pilnu pakalpojuma konceptu: metodoloģiju, procedūras, apmācības, kvalitātes standartus, materiālus.
2. Franšīzes ņēmējs noslēdz līgumu par pakalpojuma īstenošanu pēc dotā modeļa.
3. Franšīzes devējs nodrošina:
  - apmācības un supervīziju;
  - atbalstu ieviešanā un kvalitātes uzraudzību;
  - reģistrāciju, zīmola izmantošanu un materiālus.
4. Franšīzes ņēmējs ievieš pakalpojumu savā vidē, saglabājot noteikto kvalitāti un saskaņotību.

19. tabula. Franšīzes priekšrocības un izaicinājumi

| Priekšrocības                                                                                  | Izaicinājumi                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Sistematizēts un pārbaudīts pakalpojuma modelis.                                               | Nepieciešams ievērot stingrus standartus, kas var ierobežot lokālo pielāgošanos. |
| Atbalsts un zināšanas no franšīzes devēja. Iespēja izmantot atpazīstamu zīmolu vai reputāciju. | Līguma un saistību administrēšana.                                               |
| Samazina riskus, jo modelis ir pārbaudīts un kvalitatīvs.                                      | Iespējama augstāka ieviešanas izmaksu struktūra (apmācības, licences maksa).     |
| Veicina vienotu kvalitātes līmeni dažādās vietās.                                              | Nepieciešama uzticība starp devēju un ņēmēju.                                    |
| Ātra un efektīva mērogošana.                                                                   |                                                                                  |

Kad franšīze ir piemērota?

1. Ja ir izstrādāts skaidrs, efektīvs un pārbaudīts pakalpojuma darbības modelis.
2. Ja vēlas nodrošināt vienotu kvalitāti un reputāciju plašā teritorijā.
3. Ja ir pieejami resursi atbalstam un apmācībām.
4. Ja ir vēlme veidot ilgtspējīgu un koordinētu tīklu.

### Pielāgota adaptācija

Pielāgota adaptācija nozīmē, ka esošs sociālo pakalpojumu modelis tiek pārveidots un pielāgots konkrētā vietējā kontekstā, lai labāk atbilstu konkrētu klientu vajadzībām, resursiem, kultūras īpatnībām vai citiem faktoriem, saglabājot modeļa pamata principus un mērķus.

Kāpēc adaptācija ir svarīga?

1. Sociālie pakalpojumi bieži darbojas ļoti atšķirīgos apstākļos – pilsētās, laukos, dažādās kultūrvidēs.
2. Nepielāgojot modeli, tas var nederēt konkrētai mērķgrupai vai vietējai situācijai.
3. Adaptācija palīdz uzlabot pakalpojuma efektivitāti un lietojamību.

## Kā notiek pielāgota adaptācija?

1. Esošā modeļa izvērtēšana. Analizē, kas pakalpojumā strādā un kādas ir obligātās sastāvdaļas.
2. Vietējā konteksta izpēte. Izpēta klientu vajadzības, pieejamos resursus, kultūras īpatnības, sociālos apstākļus.
3. Pielāgošanas plāna izstrāde. Nolemj, kuras modeļa daļas jā saglabā, kuras jāmaina, lai pakalpojums būtu piemērots.
4. Pakalpojuma pārveide un ieviešana. Veic vajadzīgās izmaiņas, testē, apmāca darbiniekus.
5. Monitorings un uzlabošana. Vāc datus un atsauksmes, lai vēl vairāk pielāgotu pakalpojumu.

## 20. tabula. Pielāgotās adaptācijas priekšrocības un izaicinājumi

| Priekšrocības                                               | Izaicinājumi                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Uzlabo pakalpojuma atbilstību klientu reālajām vajadzībām.  | Nepieciešams rūpīgs līdzsvars starp oriģinālo modeļa saglabāšanu un izmaiņām. |
| Palielina pakalpojuma pieejamību un efektivitāti.           | Adaptācija var prasīt papildu resursus un ekspertīzi.                         |
| Veicina sociālo iekļaušanu, respektējot vietējās īpatnības. | Var būt grūti nodrošināt salīdzināmus rezultātus dažādos adaptētajos modeļos. |
| Stiprina pakalpojuma ilgtspēju un ietekmi.                  |                                                                               |



## Uzdevums

*Uzraksti, kad, tavuprāt, pakalpojums ir gatavs mērogošanai un kas par to liecina. (Balsties uz iepriekš nodaļā aprakstītajiem mērogošanas priekšnosacījumiem: sociālā pakalpojuma darbības modelis, pierādīta sociālā ietekme un pakalpojuma efektivitāte, definēts un pierādīts pieprasījums, stabils finansēšanas modelis, spēcīga un zinoša komanda.)*

[illegible]

# Noderīgi papildu informācijas resursi padziļinātai tēmas izpētei



## Kas ir sociālās inovācijas?

1. Sociālās inovācijas kompetences centrs  
<https://www.sif.gov.lv/lv/socialas-inovacijas-kompetences-centrs>

## Sociālie pakalpojumi un to izstrādes praktiskie soļi

Podkāsts "Kritiens. Uz augšu?" (Sociālo darbinieku biedrība)  
Pieejams <https://www.youtube.com/@KRITIENS.UZAUG%C5%A0U>  
Pieejams <https://open.spotify.com/show/5NfWXHyI3TQklekbnAvPtT>

Podkāsts "Ne tikai par sociālo darbu" (Labklājības ministrija)  
Pieejams <https://www.youtube.com/playlist?list=PLI4idIxUxBoHrr6HDp3lhyxn9w-WsLhOV>  
Pieejams <https://open.spotify.com/show/4fsmu7N6ZD3woLYctQLsY1>

Dažādi metodiskie materiāli sociālajam darbam un sociālajiem pakalpojumiem dažādām mērķa grupām (Labklājības ministrija). Pieejams <https://www.lm.gov.lv/lv/metodiskais-atbalsts>

Vadlīnijas Horizontālā principa "Vienlīdzība, iekļaušana, nediskriminācija un pamattiesību ievērošana" īstenošanai un uzraudzībai 2021-2027 (Labklājības ministrija). Pieejams <https://www.lm.gov.lv/lv/vadlinijas-horizontala-principa-vienlīdzība-iekļausana-nediskriminacija-un-pamattiesību-ieverosana-istenosana-un-uzraudzibai-2021-2027>

Moors, M., Osis, J., Samete, D. *Ģimeņu ar bērnu ar funkcionāliem traucējumiem vajadzību izpētē balstīts atbalsta pakalpojums*. Pieejams [https://www.socialwork.lv/wp-content/uploads/2021/04/periodiskais\\_izdevums\\_sdl\\_1\\_2021.pdf](https://www.socialwork.lv/wp-content/uploads/2021/04/periodiskais_izdevums_sdl_1_2021.pdf)

Eiropas sociālo pakalpojumu kvalitātes principi un standarti: "Towards a European Framework for Quality In Social Services" (European Social Network). Pieejams <https://www.esn-eu.org/sites/default/files/2025-01/Working%20Group%20on%20Quality%20-%20Towards%20a%20European%20Framework%20for%20Quality%20in%20Social%20Services%20%28Report%29.pdf>

## Sabiedrībā balstīti sociālie pakalpojumi

Konsorts, SIA, AC Konsultācijas, SIA. (2017). *Esošo sabiedrībā balstītu sociālo pakalpojumu sniegšanas un finansēšanas sistēmas analīze. I sējums* [Gala ziņojums]. Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 9.2.2. ietvaros. Rīga: Labklājības ministrija. Pieejams <https://www.lm.gov.lv/lv/media/2665/download>

Labklājības ministrija. (2020, 21. augusts). *Sabiedrībā balstīti sociālie pakalpojumi un deinstitucionalizācija*. Rīga: Labklājības ministrija. Pieejams <https://www.lm.gov.lv/lv/sabiedriba-balstiti-socialie-pakalpojumi-un-deinstitucionalizacija>

Latvijas Veselības ekonomikas asociācija, Latvijas Sarkanā Krusta Kurzemes komiteja. (2021). *Starpziņojums: Sabiedrībā balstītu sociālo pakalpojumu pilngadīgām personām ar garīga rakstura traucējumiem finansēšanas mehānisma izmēģinājuma rezultātu novērtēšana* [8. nodevums]. Pieejams <https://www.lm.gov.lv/lv/media/16907/download>



Labklājības ministrija. (2021). *Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam*. Rīga: Ministru kabinets. Pieejams <https://likumi.lv/ta/id/325828-par-socialas-aizsardzibas-un-darba-tirgus-politikas-pamatnostadnem-2021-2027-gadam>

Labklājības ministrija. (2020). *Sabiedrībā balstītu sociālo pakalpojumu satura, pieejamības un kvalitātes izvērtējuma pētījums* [Pētījuma kopsavilkums]. Rīga: Labklājības ministrija. Pieejams [https://www.esfondi.lv/assets/izv%C4%93rt%C4%93jumi/2014\\_2020/2021/kopsavilkums.pdf](https://www.esfondi.lv/assets/izv%C4%93rt%C4%93jumi/2014_2020/2021/kopsavilkums.pdf)

Leimane-Veldmeijere, I., Strupiņa, E. (2024). *Personu ar garīga rakstura traucējumiem iekļaušanās sabiedrībā pēc dzīves institūcijā: pētījuma ziņojums* [Pētījuma dokuments]. Pieejams <https://www.activecitizensfund.lv/storage/documents/projects/29/petijums-personu-ar-gariga-rakstura-traucējumiem-ieklausanas-sabiedriba-pec-dzives-institucija.pdf>

### Kā atrast īsto problēmu?

Wedell-Wedellsborg, T. (2020). *What's your problem?: To solve your toughest problems, change the problems you solve*. Harvard Business Review Press.

Birzniece, J., Timermanis, A. (2020). *Domāt efektīvi*. Metodiskais materiāls skolotājiem. Liepāja: Draudzīgā Aicinājuma Liepājas pilsētas 5. vidusskola. Pieejams [https://draudzigavsk.liepaja.edu.lv/images/metodiskie\\_materiali/domat\\_efektivi.pdf](https://draudzigavsk.liepaja.edu.lv/images/metodiskie_materiali/domat_efektivi.pdf)

British Design Council. (2005). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*. Design Council. Pieejams <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process/>

Dataverse. *Datu vākšana*. Dataverse: Ceļvedis pētniecības datu pārvaldībā. Pieejams <https://dataverse.lv/en/datu-vaksana/>

IDEO.org. (2015). *Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit*. Pieejams <http://www.designkit.org/methods.html>

Nikišins, J. Socioloģiskā aptauja. Nacionālā enciklopēdija. Pieejams <https://enciklopedija.lv/skirklis/5608-sociolo%C4%A3isk%C4%81-aptauja>

Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. (2024). Sociālo pakalpojumu statistika. Pieejams <https://stat.gov.lv/>

Maksima, I.; Plauča, I. (2019). *Alkohola, nikotīna, procesu atkarības problēmu identificēšana un īsās intervences sniegšana primārajā veselības aprūpē: motivējošā intervēšana*. Rīga: Medicīnas tālākizglītības centrs (projekts "Ārstniecības un ārstniecības atbalsta personāla kvalifikācijas uzlabošana", ESF). Pieejams [https://www.talakizglitiba.lv/sites/default/files/2020-01/86\\_Atkaribas%20identificesana%20unisa\\_intervence.pdf](https://www.talakizglitiba.lv/sites/default/files/2020-01/86_Atkaribas%20identificesana%20unisa_intervence.pdf)

Pedagogs.lv. (2018). *Kvalitatīvā pētniecības metodoloģija: izmantojamās datu vākšanas, kā arī datu apstrādes metodes*. Pieejams: <https://pedagogs.lv/2018/02/24/kvalitativaja-petisanas-metodologija-izmantojamas-datu-vaksanas-ka-ari-datu-apstrades-metodes/>

### Kā veidot inovatīvu sociālo pakalpojumu, izmantojot dizaina pieeju?

Solovjova, J. *Startdesign.lv – mājaslapa pašmācībai dizaina domāšanā*. Rīga: IT Izglītības fonds. Pieejams <https://www.startdesign.lv/problemas-definesana>

Stanford d.school. (2010). *An Introduction to Design Thinking Process Guide*. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. Pieejams <https://dschool.stanford.edu/tools/map-the-problem-space>

Valsts Kancelejas Inovācijas laboratorija, publiskās pārvaldes un pašvaldību iestāžu iespēja pieredzēt vadītu inovācijas sprintu norisi. Pieejams <https://inovacija.mk.gov.lv/lv/inovacijas-sprinti/>

Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. New York: Simon & Schuster.

Vairāk par dizaina sprinta metodi un praktiskie soļi: *The Design Sprint – The Sprint Book*. (2025). Pieejams <https://www.thesprintbook.com/the-design-sprint>

Dizains un tehnoloģijas I (kurss) vidusskolai. Mācību līdzeklis. (2025). Skola2030 via MAPE. Piekļuves informācija MAPE:

<https://www.skola2030.lv/lv/atbalsts/atbalsts-istenosanai/macibu-planosanas-evide-mape>

## **Nevardarbīga komunikācija**

Nevardarbīgā komunikācija – Metodes.lv. (n.d.). Pieejams <https://metodes.lv/nevardarbiga-komunikacija/>

Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. 3rd ed. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.

Dzenovska, I: *Kā klausīties un dzirdēt ārpus vainas un vainošanas*. Pieejams <https://www.youtube.com/watch?v=UMAg24flsYc>

## **Pakalpojumu dizains**

Pakalpojumu dizains, materiāli un saites, starptautiski piemēri un profesionāļu kopiena.

Pieejams <https://www.service-design-network.org/>

Valsts kanceleja, Inovāciju sprints. Pieejams <https://inovacija.mk.gov.lv/lv/inovacijas-sprinti/>

(Resursi pieejami gan bezmaksas, gan maksas versijā. Saites uz konferences, publikācijām, nozares gadījumiem.)

Sistēmu dizains, materiāli un saites, pašvadīta kopiena. Pieejams <https://www.systemsinnovation.network/>

## **Inovatīvu sociālo pakalpojumu efektivitāte, mērogojamība un ilgtspēja**

Latvijas Sociālās uzņēmējdarbības asociācija “Rokasgrāmata sociālās ietekmes pārvaldībai”. Pieejams [https://sua.lv/rokasgramata-socialas-ietekmes-parvaldibai/?utm\\_source=Soci%C4%81l%C4%81s+uz%C5%86%C4%93m%C4%93darb%C4%ABas+jaunami&utm\\_campaign=dd566366fc-Marts01\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_9d647a4def-dd566366fc-49520705](https://sua.lv/rokasgramata-socialas-ietekmes-parvaldibai/?utm_source=Soci%C4%81l%C4%81s+uz%C5%86%C4%93m%C4%93darb%C4%ABas+jaunami&utm_campaign=dd566366fc-Marts01_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_9d647a4def-dd566366fc-49520705)

Viedokļa raksts “Pārmaiņu teorijas modelis: spēcīgs instruments efektīvai sociālajai inovācijai”. Pieejams <https://earthwordss.medium.com/the-theory-of-change-model-a-powerful-tool-for-effective-social-innovation-67853e60f2aa>

OECD Eiropas sociālā fonda darbības izvērtējums. Pieejams

[https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation\\_ec1dfb67-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation_ec1dfb67-en/full-report.html)

Halvorson, M. J., Kurtz, S. C. Deviņi nosacījumi mēroga palielināšanai. Pieejams

<https://ssir.org/books/excerpts/entry/this-little-world-how-to-guide-for-social-innovators>

# Aicinām sniegt atgriezenisko saiti!

Jūsu viedoklis palīdzēs novērtēt, kā šis materiāls  
noderēs darbā vai ideju īstenošanā.



inovacija@sif.gov.lv  
www.sif.gov.lv

